

استخدام الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصري

د. أبوعجيلة علي ميرة
Abmera64@yahoo.com

مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الأداء المتوازن في تقييم البنوك التجارية الليبية، حيث تم تحديد مشكلة الدراسة على شكل السؤال التالي: **ما هو أثر استخدام الأداء المتوازن في تقييم البنوك التجارية؟** ولاختبار مشكلة الدراسة تم صياغة فرضية الدراسة الرئيسة على النحو التالي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المعلومات، للعوامل الإدارية للتأهيل والتوعية، للعوامل التقنية، للعوامل البشرية في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللحصول على المعلومات اللازمة تم تصميم استمارة استبيان، لتحليل البيانات من خلال الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (SBSS)، والتوصل إلى مجموعة من النتائج التالية :

(1) أظهرت نتائج الفرضية الأولى: أن تخطيط المعلومات مسؤول عن تفسير (51.0%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (49.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي وهذا يفسر أن تخطيط المعلومات له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

(2) دلت نتائج الفرضية الثانية: أن العوامل الإدارية مسؤولة عن تفسير (58.8%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (41.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، وهذا يشير إلى أن العوامل الإدارية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

(3) أشارت نتائج الفرضية الثالثة: أن متغير مستوى التأهيل والتوعية مسؤول عن تفسير (73.6%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (26.4%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، أي أن العوامل التقنية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

(4) أشارت نتائج الفرضية الرابعة: أن متغير العوامل التقنية مسؤول عن تفسير (76.5%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (23.5%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي، وهذا يعود إلى العوامل التقنية التي لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

المقدمة :

لأجل الإصلاح والتنمية واجهت الصناعة المصرفية تيار التغيير أيضاً؛ لذلك لم تعد الرقابة الإدارية التقليدية أسلوب إداري يعتمد عليه في المنظمات المصرفية؛ نظراً لشدة المنافسة وظهور الأساليب الحديثة في تقييم الجهاز المصرفي ومخرجاته. فالصناعة المصرفية في ليبيا لم تعهد إلى اتباع الوسائل الحديثة في تقييم أدائها المصرفية كبقية الدول الأخرى، وهذا ما يجعل المخرجات الخدمية لازالت في طور النمو مقارنة بمصاف الدول العالمية التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن وغيرها من الطرق الحديثة في تقييم أدائها ومعرفة مركزها المالي اتجاه الأجهزة المصرفية المتقدمة.

لقد حققت المنظمات التي استخدمت هذه البطاقة عوائد كثيرة مما ساعدها على النجاح والوصول إلى ما هو مطلوب منها وفق رؤيتها الإستراتيجية المحددة وإرضاء مجتمعها من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والمالكين والعاملين؛ لذلك تسعى العديد من منظمات الأعمال إلى استخدام هذه السياسة الحديثة في التقييم من أجل الرفع من مستوى الصناعة المصرفية إلى مكانة متقدمة لما لها من دور كبير في دفع عجلة الاقتصاد إلى الأمام ومن هنا ركز الباحث على أهمية الدور الذي تلعبه بطاقة

الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية حيث انطلقت في صياغة المشكلة البحثية التالية.
أولاً / مشكلة الدراسة :

إن مشكلة الدراسة تتمثل في مدى قدرة المصارف التجارية على تطبيق قيد الدراسة لأسلوب قياس الأداء الشامل لقياس عملياتها الإدارية ، وهذه المشكلة تسبب في ضعف إنجاز المخرجات الخدمية بالشكل المطلوب. فمن خلال ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي ما هو أثر أبعاد الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف التجارية ؟ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالشكل التالي :

1) ما مدى توفر مستوى تخطيط المعلومات كبعد من أبعاد الأداء المتوازن لتقييم الأداء المصري؟

2) ما مدى توفر مستوى العوامل الإدارية كبعد من أبعاد الأداء المتوازن لتقييم الأداء المصري؟

3) ما مدى توفر مستوى التأهيل والتوعية كبعد من أبعاد الأداء المتوازن لتقييم الأداء المصري؟

4) ما مدى توفر مستوى العوامل التقنية كبعد من أبعاد الأداء المتوازن لتقييم الأداء المصري؟

5) ما مدى توفر مستوى العوامل البشرية كبعد من أبعاد الأداء المتوازن لتقييم الأداء المصري؟

ثانياً / فرضيات الدراسة :

1 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط المعلومات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

2 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الإدارية في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

3 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأهيل والتوعية في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

4 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التقنية في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

5 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل البشرية في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

سادساً / حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية تقتصر الدراسة على تفعيل بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المصرفي.
 - الحدود المكانية تقتصر على المصارف التجارية الليبية بمدينة طرابلس.
 - الحدود الزمنية خلال عام 2019.
- سابعاً / يتمثل مجتمع البحث في المصارف التجارية في ليبيا :
- أما عينة الدراسة فقد تمثلت في المصارف التجارية في مدينة طرابلس والمتمثلة في مصرف الجمهورية الرئيسي ومصرف الصحارى الرئيسي ومصرف التجاري الرئيسي.
- أما مفردات عينة الدراسة (الإدارات التنفيذية بالمصارف التجارية محل الدراسة).

ثامناً / مصطلحات الدراسة :

نظام قياس الأداء :

هو عبارة عن آلية لتقييم مدى تقدم المنظمة اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية وهذا التقدم يتم تحديده من خلال نظام قياس الأداء ويعبر عنه في شكل الزيادة في المستويات الإنتاجية حيث تعرف الإنتاجية بأنها تحقيق الأهداف.

بطاقة قياس الأداء المتوازن :

هي نظام لتقييم أنشطة وأداء المنظمة في ضوء رؤيتها الإستراتيجية حيث توازن ما بين البعد المالي ورضا العاملين وعمليات التشغيل وقدرتها على التطور والنمو نحو مواكبة العصر.

النمو والتعلم :

ويقصد به مدى قدرة المؤسسة على التجديد ومواكبة التقدم حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو بناء القدرات والتحسين المستمر من خلال تكنولوجيا المعلومات والتطوير والتدريب لأجل الرفع من مستوى أداء المنظمة. (2)

تاسعا / الدراسات السابقة : (3)

(أ) دراسة 1990 : MENOHR ET AL

(1) ركزت هذه الدراسة على وضع نظام استراتيجي لقياس الأداء يقوم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والهندسة الصناعية والمحاسبة على أساس الأنشطة، وقد وجدت الدراسة أن هناك عدم اتساق بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية وقد يؤدي هذا إلى وجود اختلال داخل تنظيم الأعمال وحتى يمكن التغلب على هذا التعارض ترى الدراسة أن المحاسبين يجب أن يشاركوا في وضع هذه الإستراتيجية من خلال بناء قاعدة معلومات تمكن من:

(2) توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

(3) التركيز على الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة.

(4) وضع المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء والعمل على استمرار تطويرها بما يخدم الظروف المتغيرة.

(ب) دراسة 1992 : Kaplan and Norton

تناولت هذه الدراسة مناقشة القياس المتوازن للأداء والمقاييس التي تحسن الأداء وبيّنت أن المقاييس المالية التقليدية قد حققت نجاحاً ملموساً في الماضي ولكنها لا تصلح بمفردها في الوقت الحاضر في قياس المهارات والكفاءات. وقد اقترح الباحثان في هذه الدراسة إطاراً محدداً يترجم استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية يمكن التعبير عنها في شكل مقاييس الأداء المالية وغير المالية والذي أطلق عليه مقياس الأداء المتوازن (balanced scorecard)، نظام قياس وإدارة ينظر إلى تنظيمات الأعمال من أربع منظورات متكاملة تحاول كل منها الإجابة على السؤال المعني:

(1) كيف تبدو أمام حملة الأسهم؟ (منظور الأداء المالي).

(2) كيف يراونا العملاء؟ (منظور العلاقة مع العملاء).

(3) ما العمليات التي يجب أن تتفوق فيها؟ (منظور العمليات الداخلية).

(4) كيف يمكن الاستمرار في تحسين القيمة وخلقها؟ (منظور التعلم والنمو).

(ج) الدراسة 2002 van akencoleman :

حددت هذه الدراسة عوامل النجاح الأساسية factors key success على مستوى تنظيم الأعمال وأشارت بأن لا تزيد عن خمسة عوامل على النحو التالي:

- الربحية.
- زيادة الحصة السوقية.
- رضا العاملين.
- رضا العملاء.
- تحسين البيئة المحيطة وخدمتها.

كما اقترحت الدراسة أن تكون عوامل النجاح الفرعية على مستوى وحدات

القياس الداخلية على النحو التالي:

- (1) خفض التكلفة.
- (2) تحسين الجودة.
- (3) التسليم في الوقت المحدد.
- (4) خفض معدل دوران العاملين
- (5) زيادة عدد برامج خدمة المجتمع وقيمتها.

(د) دراسة 2003 Wheelen & Hunger :

لقد بينت هذه الدراسة أن الغرض من وجود نظام لقياس وتقييم الأداء هو مساعدة الإدارة في تخصيص وتقييم الموارد والتحقق من مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أو بمعنى آخر تقييم الأداء الإداري ولكن التحدي الأكبر الذي يواجه تنظيمات الأعمال، يتمثل في تحديد المقاييس غير المالية من بين المئات المتاحة التي يجب تتبعها؟ وما العوامل غير المالية التي لها تأثير قوي على الأداء الاقتصادي؟ وأشارت الدراسة إلى أن هناك عدد من الأخطاء العامة التي قد تقع فيها تنظيمات الأعمال عند محاولتها قياس الأداء غير المالي تتمثل في: عدم ربط مقاييس الأداء باستراتيجية تنظيم الأعمال. وكذلك استخدام روابط غير صحيحة وضع أهداف غير سليمة للأداء ثم القياس الخاطئ للإدارة.

(هـ) الدراسة Kaplan and Norton 2004 :

ركزت هذه الدراسة على استخدام الخرائط الاستراتيجية بوصفها أحد العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن في المنظمات الخدمية التي تقوم بالربط بين الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري / رأس مال المعلومات / رأس مال التنظيم) واستراتيجيات تنظيم الأعمال (استراتيجية النمو من خلال زيادة فرص تحقيق العائد وزيادة القيمة للعملاء، أيضاً استراتيجية الإنتاج من خلال تحسين التكاليف والاستفادة من الأصول).

لقد وضحت الدراسة أن ربط المنظورات الأربعة لمقياس الأداء المتوازن من خلال علاقة السبب والنتيجة يعد أساس خلق القيمة لتنظيم الأعمال وذلك؛ لأن النواتج المالية يمكن تحقيقها إذا تم إرضاء العملاء المستهدفين ويحقق التميز في العمليات الداخلية إرضاء للعملاء، وتدعم الأصول غير الملموسة التميز في العمليات الداخلية.

المبحث الأول / الجانب النظري

أولاً / نبذة تاريخية عن بطاقة التقديرات المتوازن :

إن أول ابتكار لبطاقة التقديرات المتوازنة كان عام 1987، في شركة (Anglo devices)، وهي شركة متخصصة بأعمال المواصلات في الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف تطبيق مضامين إدارة الجودة الشاملة، ويعود الفضل لابتكارها لكل من (Kaplan & Norton).

لقد أضافت هذه البطاقة بوصفها أداة تقييم فضلا عن كونها أداة إستراتيجية، اعتمادها على أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمات، بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط فعلى الرغم من أهميته فإنه غير كاف، لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أنه اعتمد هذا المنظور لعقود من الزمن وخاصة نظام شركة (DuPont) الفرنسية. حيث ظهر هذا الإنجاز بعد بحث أجري على (12) شركة كان أداؤها يتسم بالضعف، حيث استغرق هذا البحث مدة لم تتجاوز السنة واستطاعت هذه الشركات بعد ذلك تحسين أدائها بشكل ملحوظ.

لقد أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة وأن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي

ترتبط بالجودة وحجم السوق ورضاء العملاء والعاملين، يمكن أن يؤدي إلى تبصير أكبر بالعوامل التي تواجه الأداء المالي، إذ أن إهمالها يوفر إنذاراً مبكراً بوجود قصور معين في الأداء المالي، وهذا يجعل من الممكن اتخاذ الإجراء العلاجي لتخفيض الضرر في النتائج المالية: حيث رأت مجلة (Harvard business review) في عددها الخامس والسبعين لسنة 1992 مفهوم بطاقة التقديرات المتوازنة من أهم خمسة عشر مفهوماً إدارياً.

وتوالى الأبحاث والدراسات لتشمل عدداً أكبر من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت أن هذه الشركات حققت نتائج عالية باستخدام هذه البطاقة منها على سبيل المثال لا الحصر شركات (rock water) إلى جانب شركة (Intel) وشركة (apple computer). حيث يلحظ إقبالاً واسعاً من الشركات في العالم لاستخدام هذه البطاقة؛ مما يفسر نجاحها بإنجاز الأهداف المنشودة. (4)

ثانياً / مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن :

يعبر كابلان ونورتن عن بطاقة الأداء المتوازن بأنها تعكس التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، وأيضاً بين المقاييس المالية وغير المالية بين قيادة أو اتباع الظواهر والتغيرات وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية؛ ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المنظمة من خلال أربعة عناصر أساسية. (5)

(1) الجانب المالي.

(2) جانب العميل.

(3) جانب العمليات الداخلية.

(4) جانب التعلم والنمو.

لذلك تؤثر استراتيجية المنظمة على المقاييس المستخدمة في كل مجال من هذه المجالات، حيث يشير مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنه نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات منظماتهم، إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء

المتوازن حيث لم يعد التقدير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

ويُعرف عن بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.

ثالثاً / الاعتبارات والجوانب التي اهتمت بها البطاقة :

(أ) الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة القياس :

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

(1) البعد الزمني تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل من أجل مراقبة النسب الرئيسية ، مالية وغير مالية ، بصورة متواصلة.

(2) البعد الاستراتيجي تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى تهتم بتمكين القادة والعاملين وتعطيهم حرية العمل والأداء.

(3) البعد البيئي تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية فعند القيام بتطبيق المقاييس الخارجية تهتم بالعملاء والأسواق هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفاعلية والكفاءة.

إن هذه البطاقة تترجم رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها ، حيث تستمد أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم كل من الأداء القصير والطويل الأجل في تقرير موحد ولهذا تقلل البطاقة من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل

المكاسب ربع السنوية، وذلك لأن المؤشرات التشغيلية وغير المالية تقيس التغيرات الأساسية التي تقوم بها المنظمة.

إن المنافع المالية لهذه التغييرات لا يمكن الحصول عليها في المكاسب قصيرة الأجل لكن التحسينات القوية في المقاييس غير المالية تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل بالإضافة إلى أن الاهتمام يتركز على المقاييس المالية، وغير المالية كما يركز الأداء المتوازن انتباه الإدارة لكل من الأداء القصير والطويل الأجل.

(ب) جوانب بطاقة قياس الأداء :

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد على المقارنة بين المنافسين. إذ يشير جميعهم إلى مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل للتنافس بكفاءة ولتحقيق الأهداف.

(1) الجانب المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين، هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال التي سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.

(2) جانب العميل: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة، وقياس نجاح المنظمة في هذه القطاعات لتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق وقطاع شبكات الاتصال وأيضا عدد العملاء الجدد ورضاء العميل.

(3) جانب العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، كذلك الجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، لذلك تحدد المنظمات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين حيث توجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس، والقوائم المالية، وأسعار الفائدة، والعملاء والموردين، والموظفين وخبراء الصناعة، والمحللين الماليين، وهذا النشاط يساعد المنظمات على تقدير تكاليف المنافسين ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

(أ) عملية الابتكار: وهي خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء، ففي معظم المنظمات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وزيادة النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.

(ب) عملية التشغيل: تتمثل في عمليات الإنتاج، وتوصيل المنتج، والخدمات المتواجدة، للعملاء حيث إن المبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة تكمن في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، مقابل أوقات التوصيل المحددة.

(ج) خدمة توصيل المبيعات: هي توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع، أو توصيل الخدمة، أو السلعة، حيث تهتم إدارة المبيعات في المنظمات الكبرى بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

(د) جانب النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، إن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات:

1) قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته والدراسة بمعدلات الدوران التي تعني (نسبة الموظفين الذين تركوا المنظمة سنوياً).

2) قدرات نظام المعلومات وقياسه بنسبة من موظفي الصف الأول الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل، ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة.

3) التحفيز والمكافآت وتقاس هذه بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل حيث يقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا يتم بترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء، حيث يركز القياس المتوازن للأداء على تحقيق الأهداف المالية كما يتضمن العناصر التي تقوم بتحفيز هذا الأداء، حتى تتحقق

تلك الأهداف :لذلك تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء عن طريق ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعال.

إن الفكرة الأساسية هي التركيز على جميع المجالات التي تهتم المنظمة لتتجنب التركيز على الناحية المالية فقط والخطوة التالية، هي محاولة الوصول إلى مقاييس مناسبة يمكن استخدامها للقياس في حالة وصول المنظمة إلى الأهداف المرجو تحقيقها؛ لذا يجب أن تطبق بطاقات القياس المتوازن بشكل دوري - مرة كل سنة إلى مرة كل سنتين أو ثلاث سنوات، مما يقلل من العبء على الموظفين وتشجع جهود التحسين المستمرة، وبذلك تمكن بطاقة قياس الأداء المتوازن من تتبع النتائج المالية، وفي الوقت نفسه تراقب التطوير في بناء الأصول غير الملموسة المطلوبة لتحقيق النمو في المستقبل. (6)

رابعاً / مميزات بطاقة قياس الأداء :

تتميز بطاقة قياس الأداء المقارن بعدة نقاط تمثل أهم خصائصها، هذا إلى جانب تخوف البعض منها للعديد من المخاطر المترتبة على تطبيقها وفيما يلي نعرض أهم تلك الخصائص والمخاطر.

(أ) خصائص نظام الأداء الشام :

إن التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها :

(1) توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة. على سبيل المثال يتمثل هدف المنظمة في إنتاج منتج منخفض التكلفة وتأكيد النمو، لذلك فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تصف الأهداف والمقاييس المحددة، إذ يؤدي جانب التعلم والنمو للأداء إلى تحسينات في العمليات الداخلية، أيضاً يؤدي هذا في المقابل إلى زيادة رضا العميل وحصة السوق، إضافة إلى الدخل التشغيلي وثروة المساهمين.

إن كل مقياس في بطاقة قياس الأداء المتوازن هو جزء من سلسلة السبب والنتيجة وعامل من العوامل ذات التأثير في تكوين الإستراتيجية التي تؤدي لتحقيق النتائج المالية.

(2) تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة، ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة

والمفهومة، واسترشاداً ببطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالاً وقرارات تهدف إلى تحقيق استراتيجية المنظمة.

لقد قامت بعض المنظمات بتطوير بطاقات قياس الأداء المتوازن إلى مستويات الأقسام، حيث تتطلب الاستراتيجيات المختلفة بطاقات مقاييس مختلفة، لنفترض أن منظمة معينة تتبع إستراتيجية معينة لمفاضلة المنتج، وذلك بتصميم منتجات معينة لعمل رقائق شبكات الاتصالات فالأمر يتطلب هنا تصميم بطاقة قياس تتناسب مع استراتيجياتها، على سبيل المثال في الجانب المالي تقيم كم من دخلها التشغيلي يأتي من وضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها، أما في جانب العميل فتقيس نسبة إيراداتها من المنتجات الجديدة والعملاء الجدد، أما من جانب العمليات الداخلية فتقيس تطور قدرات التصنيع المتقدمة لإنتاج الرقائق، أما في جانب النمو والتعلم فتقيس وقت تطوير المنتج الجديد، أيضاً تستخدم بعض المقاييس المتواجدة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لمنظمة أخرى على سبيل المثال نمو الإيراد ومعدلات إرضاء العميل، أو أمر وقت التوصيل والتسليم في الحال، نسبة عمال الصنف الذين تم تشجيعهم لإدارة العمليات، أيضاً معدلات رضا الموظف جميعها مقاييس هامة في الإستراتيجية الجديدة. إن ما يجب الحرص عليه ومراعاته بدقة هو تناسب بطاقة قياس الأداء المتوازن مع إستراتيجية المنظمة.

(3) تعتمد بطاقة قياس الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية. ففي بعض الأحيان ينوي المديرون الاعتماد على الابتكار والجودة ورضا العميل في حد ذاتها، حتى لو لم تحقق أرباحاً مادية. كما تؤكد بطاقة قياس الأداء المتوازن على المقاييس المالية كجزء من برنامجها لتحقيق أداء مالي مستقبلي، فعندما تكون مقاييس الأداء المالية وغير المالية متصلة بدرجات مناسبة فإن العديد من المقاييس غير المالية، تخدم كمؤشرات موجهة للأداء المالي المستقبلي. ففي العديد من المنظمات الرائدة نجد أن التحسينات في العوامل غير المالية أدت إلى تحسينات في العوامل المالية؛ لأنها اهتمت بدراسة الأصول غير الملموسة التي تعمل على إيجاد علاقات طويلة مع العملاء، وتقديم منتجات حديثة ومتطورة وبجودة عالية، أيضاً

تقديم منتجات تواكب الحاجات والرغبات، وبخدمات قليلة التكلفة وبفترات إنتاج قصيرة. إلى جانب إدارة مهارات العاملين وتحفيزهم للتطوير الدائم، ناهيك عن التمكن من استخدام تكنولوجيا ونظم المعلومات أفضل استخدام، حيث تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلاً من النظام المحاسبي التقليدي. فالنظام المحاسبي التقليدي في بيئة تحكمها التقارير السنوية وربع السنوية، يركز هذا النموذج على بناء الأصول الداخلية الملموسة ويجب على هذا النموذج التوسع؛ ليتضمن تقييماً للأصول الداخلية الملموسة، وغير الملموسة، التي تمثل عنصراً حرجياً في نجاح المنظمات. إضافة الأصول غير الملموسة في عملية التقييم تمكن المنظمة من:

- توصيل التطوير إلى الأطراف الداخلية والخارجية.
- إظهار الآثار السلبية في القوائم المالية عندما يتم استهلاك المنظمة لأسهمها في الأصول غير الملموسة.
- تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

(ب) المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن :

تتضمن المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

الآتي:

(1) لا تفترض بأن علاقات السبب والنتيجة مطبقة كأنها مجرد افتراضات، فهناك تحد هام هو تحديد قوة الارتباطات السببية وسرعتها، بين المقاييس المالية وغير المالية. لذلك فإن المنظمة يجب أن تضع الدليل لهذه الارتباطات وبمرور الوقت ومع الخبرة، يجب أن تغير المنظمة بطاقات قياس الأداء المقارن الخاصة بها لتحتوي هذه المقاييس.

(2) لا يعتمد على المقاييس الموضوعية، حيث تحتوي بطاقة قياس الأداء المتوازن في بعض المنظمات المقاييس الموضوعية، مثل الدخل التشغيلي من زيادة التكلفة، حصة السوق، تكلفة التصنيع، وأيضا المقاييس غير الموضوعية، مثل معدلات رضا العميل، والموظف، لذلك عند استخدام المقاييس غير الموضوعية يجب أن تكون الإدارة حذرة وتتحرى الدقة.

(3) لا تبحث عن التحسينات عبر كل المقاييس في كل وقت، فقد لا يكون هذا المدخل مناسباً، لأن المبادرات قد تحتاج لأن تتم عبر عدة أهداف إستراتيجية، على سبيل المثال، تأكيد الجودة، والأداء في الوقت المحدد، عند نقطة معينة، قد لا يكون مطلباً مستحقاً. كما أن التحسين الأبعد في هذه الأهداف قد يكون غير مناسب، مع تعظيم الأرباح.

(4) تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين، فيعطي المديرون أهمية لتلك المقاييس، التي سيعتمد عليها لقياس أدائهم، باستثناء المقاييس المالية عند تقييم الأداء، وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرون للمقاييس المالية. (7)

خامساً / الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

إن المنظمات تستخدم قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة وذلك عن

طريق:

(أ) ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة :

يتم هنا ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف، حتى يتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم؛ لتحقيق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات العمليات الداخلية، التعلم والتطور، العملاء، النجاح المالي، حيث نحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

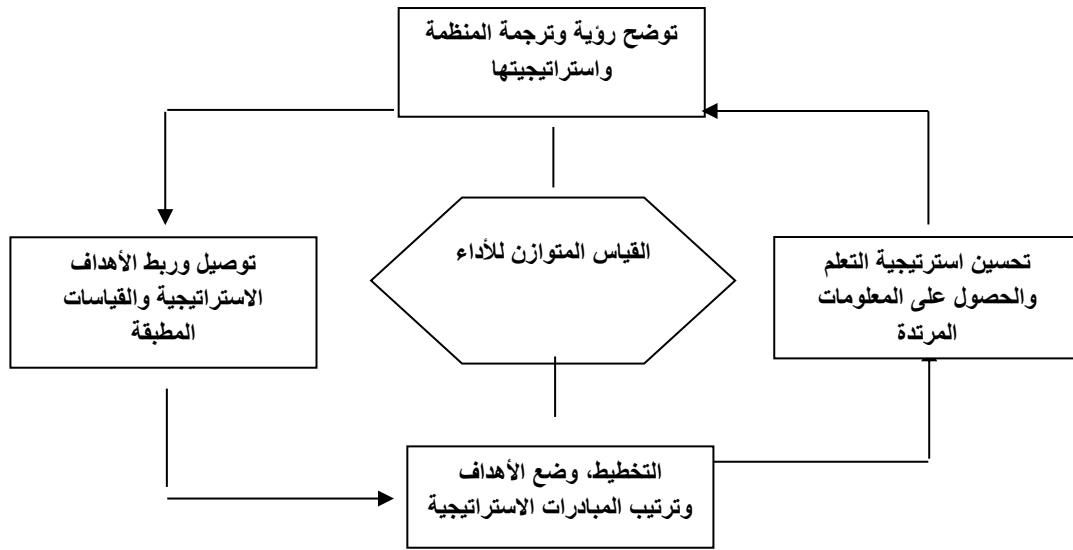
(ب) ربط الأهداف الإستراتيجية بالقياسات المطبقة :

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية. وهذا يتطلب توصيل الأهداف الإستراتيجية بالقياسات المختلفة، فالتسليم السريع للعملاء، مثلاً يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها مما يسهل على العاملين فهم الدور المنتظر منهم واستيعابه للقيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

(ج) وضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية :

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبه الأربعة وذلك من خلال العلاقات السببية في البطاقة: لتصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً تخفيض التكلفة يمكن ترجمته إلى

وفرة في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات العاملين تكون أفضل. إن عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها، وتحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات، أيضاً تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية، وكذلك تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة. وهذا يؤدي إلى رفع مستوى التعلم للمديرين التنفيذيين حيث يمكنهم قياس الأداء المتوازن من أجل مراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الاستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك. ويبين الشكل رقم (1) الوظائف الأربع الرئيسة المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن.⁽⁸⁾



شكل رقم (1) الوظائف الأربع الرئيسة المتكاملة التي يقدمها قياس الأداء المتوازن

المبحث الثاني / الجانب العملي

(أ) صدق أداة الدراسة :

استخدم الباحث صدق المحكمين: وهو عرض أداة جمع البيانات الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة بصفة خاصة وطرق البحث بصفة عامة، وذلك حتى يدلوا برأيهم في الأداء من جوانب عديدة منه: الشكل، والصياغة، والترتيب، وسلامة البنود أو الأسئلة، ومدى مناسبتها للموضوع المراد قياسه. (9)

(ب) ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة جمع البيانات دقتها واتساقها، وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين (0,1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة فعندما تكون قيمة معامل كرونباخ ألفا صفراً، فيدل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات عينة الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا واحد صحيح فهذا يدل على أن هناك ارتباط تام بين إجابات مفردات عينة الدراسة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل كرونباخ ألفا هي (0,6) وأفضل قيمة تتراوح بين (0,7) إلى (0,8) وكلما زادت قيمته عن (0,8) كان ذلك أفضل، والجدول التالي رقم (5) يبين معامل ثبات محاور الدراسة

جدول رقم (1)
نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المتغيرات	ت	المحاور	المجموع	
			عدد العبارات	ألفا كرونباخ
الأداء المصرفي	1	تخطيط المعلومات	10	0.778
	2	العوامل الإدارية	07	0.768
	3	التأهيل والتوعية	13	0.794
	4	العوامل التقنية	11	0.833
	5	العوامل التشريعية	11	0.867
بطاقة الأداء المتوازن	1	البعد المالي	06	0.853
	2	بعد العملاء	10	0.835
	3	بعد العمليات الداخلية	08	0.816
	4	بعد النمو والتعلم	08	0.810
جميع العبارات			84	0.817

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) قد تراوح بين (0,768، 0,867) لمختلف محاور الدراسة، كما أن معامل ثبات

(ألفا كرونباخ) لجميع محاور الدراسة بلغ (0.817). واستخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية على محوري الدراسة، وتعتمد هذه الطريقة على تجزئة عبارات كل محور إلى نصفين (زوجية، وفردية)، ويتم حساب العلاقة أو مدى الارتباط بين درجات هذين النصفين، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (6).

جدول رقم (2)

يوضح نتائج اختبار التجزئة النصفية لمحاور الدراسة

المتغيرات	ت	المحاور	المجموع		
			عدد العبارات	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات سبيرمان براون
الأداء المصرفي	1	تخطيط المعلومات	10	0.735	0.847
	2	العوامل الإدارية	07	0.656	0.793
	3	التأهيل والتوعية	13	0.669	0.802
	4	العوامل التقنية	11	0.775	0.873
	5	العوامل التشريعية	11	0.771	0.871
بطاقة الأداء المتوازن	1	البعد المالي	06	0.810	0.895
	2	بعد العملاء	10	0.625	0.769
	3	بعد العمليات الداخلية	08	0.495	0.662
	4	بعد النمو والتعلم	08	0.690	0.817
جميع العبارات			84	0.691	0.814

يتضح من الجدول السابق رقم (2) وجود علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث إن معامل ارتباط بيرسون لمجموع عبارات الاستبيان يساوي (0.691)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي لمجموع عبارات الاستبيان يساوي (0.814)، وتعد هذه القيم عالية ومناسبة للتحقق من ثبات المقياس، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق مقياس الدراسة وثباته؛ مما يجعلها على ثقة بصحة المقياس وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فرضيات الدراسة.

ثانياً / عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمصارف الليبية (الواحة، والصحاري، والتجاري الوطني، والجمهورية) الذين لهم علاقة مباشرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالفروع وإدارات هذه المصارف في مدينة طرابلس والبالغ عددهم (74) فرعاً، وبما أنه يوجد بكل فرع لمصرف (11) موظف له علاقة بموضوع الدراسة حسب الهيكل التنظيمي المفترض لهذه المصارف وهم تحديداً (المدير العام، مساعد المدير العام، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، وبعض الموظفين بالإدارة العليا)، لذلك فإن

حجم مجتمع الدراسة يبلغ (814) مفردة. ونظراً لكبر حجم المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته لذلك تم استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وليكون حجم العينة مناسباً تم استخدام قانون تحديد حجم العينة لتقدير النسبة التالية: (10)

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}$$

حيث n تمثل حجم العينة، B تمثل مقدار الخطأ الذي يمكن تحمله في تقدير حجم العينة، P تمثل النسبة المفترضة، $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})}$ قيمة جدولوية من جدول التوزيع الطبيعي، α مستوى المعنوية.

وبفرض أن $B = 0.05$ ، $P = 0.8$ لجعل حجم العينة أكبر ما يمكن وعند

مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ نجد أن $Z_{(1-\frac{\alpha}{2})} = Z_{(0.975)} = 1.96$ ومنها تم تحديد حجم العينة كالآتي:

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}}{(N-1)B^2 + P(1-P)Z^2_{(1-\frac{\alpha}{2})}} = \frac{814(0.5)(0.5)(1.96)^2}{813 \times (0.08)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2} = \frac{781.7656}{6.1636} = 126.8 \approx 127$$

ويمثل عدد (127) (حجم العينة) نسبة (15.60%) من مجتمع الدراسة؛ لأن الحجم الملائم لعينة البحث في أغلب الدراسات والبحوث يكون في حدود (من 10% إلى 15%) من حجم مجتمع الدراسة (26). وقد استغرق توزيع هذه الاستبانة شهر، تمكن الباحث من استرجاع (108) استبيان مكتمل البيانات وصالحة للتحليل، حيث وجد (08) استبيانات غير صالحة للتحليل، و(11) استبيان مفقود، بنسبة استرجاع قدرها (85.03%) وهي نسبة جيدة.

رابعاً / تحليل بيانات الدراسة :
(أ) تحليل البيانات الشخصية :
الجنس /

الجدول رقم (3)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	80	74.1%
إناث	28	25.9%
المجموع	108	100.0%

من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (6) يتضح أن (74.1%) من مفردات العينة ذكور، و(25.9%) إناث. إذاً يتضح للباحث أن المصارف التجارية تعتمد على عنصر الذكور أكثر من الإناث؛ مما يتوجب على الإدارة المصرفية استقطاب عنصر الإناث حيث يتبين أن عنصر الذكور ليس لديه المقدرة الكافية على استيعاب فكرة استخدام أبعاد بطاقة الأداء وتحقق ذلك في فقرة الحالة الاجتماعية. العمر:

جدول رقم (4)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	16	14.8%
من 31 إلى 40 سنة	42	38.9%
من 41 إلى 50 سنة	32	29.6%
من 51 إلى 60 سنة	14	13.0%
من 61 فأكثر	04	3.7%
المجموع	108	100.0%

من خلال بيانات الجدول السابق رقم (4) يتضح أن ما نسبته (38.9%) من مفردات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة)، وأن (29.6%) من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة)، وهما النسبتين المئويتين الأبرز من بين النسب المئوية الأخرى، يليهما من كانت أعمارهم (30 سنة فأقل) وتمثل نسبة (14.8%)، ومن أعمارهم (من 51 إلى 60 سنة) تمثل نسبتهم (13.0%)، يليهما من كانت أعمارهم (من 61 فأكثر) وتمثل نسبة (3.7%). من هذا التحليل يتضح للباحث أن الفئة العمرية ما بين (31 - 40) أكثر شيوعاً بين الموظفين بالقطاع إلا أنهم لم

يرتقوا إلى مستوى الأداء المطلوب في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، مما ترتب عليه ضعف في الإنجاز والأداء المصرفي وهذا راجع إلى السياسة المصرفية المتدنية. المؤهل العلمي :

الجدول رقم (5)

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
8.3%	09	ثانوية عامة أو دون ذلك
15.7%	17	دبلوم متوسط
30.6%	33	دبلوم عالي
42.6%	46	بكالوريوس أو ليسانس
2.8%	03	ماجستير
00.0%	00	دكتوراه
100.0%	108	المجموع

يلحظ من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) أن المؤهل العلمي بكالوريوس أو ليسانس بعينة الدراسة هو النسبة الأعلى، فقد بلغ نسبته (42.6%)، و(30.6%) مؤهلهم دبلوم عالي، ونسبة (15.7%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، وإن ما نسبته (8.3%) مؤهلهم العلمي ثانوية عامة أو دون ذلك، ونسبة (2.8%) مؤهلهم العلمي ماجستير، ولا يوجد أحد من مفردات عينة الدراسة مؤهلهم دكتوراه. الخبرة الوظيفية :

الجدول رقم (6)

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	فترة الخبرة
14.8%	16	5 سنوات فأقل
26.9%	29	من 6 إلى 10 سنوات
22.2%	24	من 11 إلى 15 سنة
36.1%	39	من 16 سنة فأكثر
100.0%	108	المجموع

يلحظ من خلال الجدول رقم (6) أن من خبرتهم (من 16 سنة فأكثر) بعينة الدراسة هم النسبة الأعلى، فقد بلغت نسبتها (36.1%)، و(26.9%) خبرتهم (من 6 إلى 10 سنوات)، ونسبة (22.2%) خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة)، وإن ما نسبته (14.8%) خبرتهم (5 سنوات فأقل).

مما سبق من نتيجة التحليل اتضح أن الوظيفة الحالية لمفردات العينة توزيعها منتظم وتشمل جميع المستويات وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة لمعرفة

مختلف وجهات النظر رغم ذلك اتضح أن معظم ذوي الخبرة الوظيفية ليس لهم دراية كافية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مما أثر سلباً على مخرجات الأداء المصرفي بالرغم من طيلة سنوات الخبرة.
المستوى الإداري:

الجدول رقم (7)

التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الإداري
3.7%	04	مدير عام
3.7%	04	مساعد مدير عام
11.1%	12	مدير إدارة
46.3%	50	رئيس قسم
35.2%	38	موظف
100.0%	108	المجموع

يلحظ من خلال الجدول رقم (7) أن رؤساء الأقسام بعينة الدراسة بلغ نسبتهم (46.3%)، و (35.2%) موظفين، ونسبة (11.1%) مدراء إدارات، ونسبة (3.7%) مدراء عامون ونواب للمدراء بنفس النسبة لكل فئة. لقد لاحظ الباحث توزيع المستويات الإدارية في المصارف التجارية كان مناسب لدراسة عينة الدراسة حيث كانت أعلى نسبة في توزيع المستويات الإدارية هي رؤساء الأقسام بعينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم 46.3%، وهذا يدل على صدق إجابات استمارات الاستبيان.
(ج) اختبار فرضيات الدراسة :

من المهم قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة تحديد القواعد التي سيتم اتباعها والمتمثلة في الآتي:

- (1) أن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.
- (2) مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.
- (3) تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 وقيمة مستوى المعنوية المشاهد.
- (4) يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05.

أولاً / اختبار فرضية البحث الأولى :

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية لتخطيط المعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية.

الجدول رقم (8)

تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير تخطيط المعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن

البيان	معامل ارتباط التثائي (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F)	DF Durbin- Watson	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير تخطيط المعلومات على استخدام بطاقة الأداء المتوازن	0.714 (+)	0.510	110.542	1.653	0.000

من الجدول رقم (8) يتضح أن نتائج قيمة (Df) تساوي (1.653) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) وبالتالي فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط التثائي يساوي (0.714)، وهذا يدل أن العلاقة بين تخطيط المعلومات يؤثر في بطاقة الأداء المتوازن ويحدد طبيعة العلاقة بأنها طردية، أي أنه كلما زاد ضعف تخطيط المعلومات زاد معها صعوبة في عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المصري (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.510)، مما يعني أن تخطيط المعلومات مسؤولة عن تفسير (51.0%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (49.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (110.542) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، في إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن تخطيط المعلومات له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

ثانياً / اختبار فرضية البحث الثانية :

الفرضية الصفرية: (H0): لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية للعوامل الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية.

الجدول (9)

يبين تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العوامل الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F)	Durbin- Watson	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير العوامل الإدارية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن	0.767 (+)	0.588	151.480	2.161	0.000

من الجدول رقم (9) يتضح أن نتائج قيمة (Df) تساوي (2.161) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) ولهذا فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.767)، وهذا يدل أن العلاقة بين العوامل الإدارية وبطاقة الأداء المتوازن علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف العوامل الإدارية زاد معها تدنٍ في بطاقة الأداء المتوازن كأداء للتقييم (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R2) يساوي (0.588)، مما يعني أن العوامل الإدارية مسؤولة عن تفسير (58.8%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (41.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (151.480) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، في إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن العوامل الإدارية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

ثالثاً / اختبار فرضية البحث الثالثة :

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية للتأهيل والتوعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية.

الجدول رقم (10)

يوضح تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير التأهيل والتوعية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	Durbin-Watson	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير التأهيل والتوعية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن	0.858 (+)	0.736	295.458	2.012	0.000

من الجدول رقم (10) يتضح أن نتائج قيمة (Df) تساوي (2.012) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) ولهذا فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.858)، وهذا يدل على أن العلاقة بين التأهيل والتوعية وبطاقة الأداء المتوازن علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف التأهيل والتوعية زاد معها تدني في بطاقة الأداء المتوازن (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.736)، مما يعني أن التأهيل والتوعية مسؤولة عن تفسير (73.6%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (26.4%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (295.458) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن التأهيل والتوعية لهما القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

رابعا / اختبار فرضية البحث الرابعة :

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية للعوامل التقنية في

استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية.

الجدول رقم (11)

تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العوامل التقنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن

البيان	معامل ارتباط الثاني (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F)	Durbin- Watson	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير العوامل التقنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن	0.875 (+)	0.765	344.751	2.243	0.000

من الجدول رقم (11) يتضح أن نتائج قيمة (Df) تساوي (2.243) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) ولهذا فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.875)، وهذا يدل على أن العلاقة بين العوامل التقنية وبطاقة الأداء المتوازن علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف العوامل التقنية زاد معها تدني في بطاقة الأداء المتوازن (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R2) يساوي (0.765)، مما يعني أن العوامل التقنية مسؤولة عن تفسير (76.5%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (23.5%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (344.751) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن العوامل التقنية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

خامساً / اختبار فرضية البحث الخامسة :

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية للعوامل التشريعية والقانونية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية. لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للعوامل التشريعية والقانونية) في (بطاقة الأداء المتوازن)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (12)

تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير العوامل التشريعية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن

البيان	معامل ارتباط الثنائي (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F)	Durbin- Watson	مستوى المعنوية المشاهد p-value
تأثير العوامل التشريعية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن	0.905 (+)	0.820	481.404	1.719	0.000

من الجدول رقم (12) يتضح أن نتائج قيمة (Df) تساوي (1.719) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) ولهذا فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.905)، وهذا يدل أن العلاقة بين العوامل التشريعية وبطاقة الأداء المتوازن علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف العوامل التشريعية زاد معها تدني في بطاقة الأداء المتوازن (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R2) يساوي (0.820)، مما يعني أن العوامل التشريعية مسؤولة عن تفسير (82.0%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (18.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (481.404) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعنى إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن العوامل التشريعية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

سادساً / اختبار فرضية البحث الرئيسية :

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد أثر ذو دالة إحصائية للأداء المصري في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف التجارية الليبية.
لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (الأداء المصري بأبعاده الخمسة وهي: تخطيط المعلومات، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية،

والعوامل التشريعية) على (بطاقة الأداء المتوازن)، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (13)

تحليل الانحدار الخطي لإيجاد تأثير أبعاد الأداء المصرفي على بطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات المستقلة	قيمة (t)	مستوى المعنوية للمشاهد P-value لكل متغير	معامل الارتباط الثاني (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	Durbin-watson	مستوى المعنوية المشاهد P-value لكل
تخطيط المعلومات	5.032	0.000	0.924	0.854	400.20	1.385	0.000
العوامل الإدارية	7.273	0.000					
التأهيل والتوعية	2.108	0.037					
العوامل التقنية	5.167	0.000					
العوامل التشريعية	8.777	0.000					

من الجدول رقم (13) يتضح أن نتائج قيمة (DW) تساوي (1.605) التي تقع في المنطقة ($1.5 < DW < 2.5$) ولهذا فهي تشير إلى خلو النموذج من الارتباط الذاتي، ويتبين من الجدول أن قيمة معامل الارتباط الثاني يساوي (0.924)، وهذا يدل أن العلاقة بين أبعاد الأداء المصرفي مجتمعة (تخطيط المعلومات، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) وبطاقة الأداء المتوازن علاقة طردية، أي أنه كلما زادت ضعف أبعاد الأداء المصرفي مجتمعة (تخطيط المعلومات، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) زاد معها صعوبة استخدام بطاقة الأداء المتوازن (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.854)، مما يعني أن أبعاد الأداء المصرفي مجتمعة (تخطيط المعلومات، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مسؤولة عن تفسير (85.4%) من التغيرات التي تحدث في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (14.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (400.203) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عن مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (05) (102) التي تساوي (2.21)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، ولهذا يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن أبعاد الأداء المصرفي مجتمعة (تخطيط المعلومات، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة اختبار (F) تمنح النموذج إمكانية تعميم نتائج نموذج ككل، بينما قيمة اختبار (t) يعمل على تعميم نتائج كل متغير من متغيرات نموذج الانحدار المتعدد، لذلك من خلال نتائج اختبار (t) يستطيع الباحث معرفة المتغيرات التي تأثر على معنوية النموذج ومن نتائج اختبار (t) المقابلة لكل أبعاد الأداء المصرفي مجتمعة (تخطيط المعلومات، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية)، نجد أن قيمة (t) المحسوبة لها أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي (1.654)، ومستوى المعنوية المشاهد لها أقل من (0.05)، ولهذا فإن كل أبعاد الأداء المصرفي تسهم في رفع معنوية النموذج.

نتائج الدراسة :

أولاً / نتائج تحليل العوامل الديمغرافية :

(أ) أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الذكور كانت (74.1%) أعلى من نسبة الإناث (25.9%) وهذا يدل على استقطاب عينة الذكور وتفضيلها أكثر من عينة الإناث وهذا يفسر تباين إدارة المصارف التجارية محل الدراسة في التركيز على عنصر دون سواه الذي ربما يؤثر تأثيراً كبيراً في تحسين مستوى مخرجات الأداء المصرفي نتيجة لتجاهل عنصر الإناث والذي أحياناً إنتاجيته قد تفوق عنصر الذكور في رفع الأداء الخدمي بالمصارف التجارية محل الدراسة.

(ب) أن عامل العمر المتمثل في قوة العمل المنتجة والذي تراوحت فيه أعلى نسبة (38.9%) كانت أعمارهم من (31-40) سنة وهذا يدل دلالة واضحة على ظهور طبقة الشباب من ذوي الاختصاصات المختلفة في الأداء المصرفي، مما يشير الجدل على تدني مستوى الأداء الخدمي في المصارف وهذا لربما يعود لعدة أسباب وأهمها تقليدية السياسات والعوامل الإدارية في عدم استغلال المورد البشري الذي يعد أحد متغيرات هذه الدراسة.

(ج) أما المؤهلات العلمية: التي يتمتع بها العاملون بالمصارف التجارية أعلى نسبة (42.6%) ظهرت لحاملي درجة البكالوريوس والليسانس وهذا يدل دلالة كبيرة على مستوى محدودة استغلال قدرات حاملي الشهادات العليا في رفع مستوى الأداء الخدمي وهذا راجع ربما لتدني سياسات التدريب والتأهيل المطبقة في المصارف التجارية قيد الدراسة.

(د) الخبرة الوظيفية: رغم ظهور أعلى معدل للخبرة الوظيفية بنسبة (36.1) أي من 16 سنة فأكثر في مجال العمل المصرفي ولم يتم توجيه هذه الخبرات القيمة نحو الحداثة المصرفية نظراً لتدني عوامل التدريب والتأهيل والتوعية نحو الأساليب الحديثة المصرفية أدى إلى ضعف تقديم الخدمات المصرفية.

(هـ) المستويات الإدارية: من خلال التحليل الإحصائي الذي وضع أن نسبة (46.3) من رؤساء الأقسام هي أعلى نسبة في توزيع مفردات العينة بشكل منتظم وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة رغم ذلك إلا أن هذه النسبة من رؤساء الأقسام أجمعوا في إجابات الاستبيان على ضعف إمكانية استخدام بطاقة الأداء وهذا يوضح مدى قصور السياسات المتبعة في المصارف التجارية في دفع وتطوير رؤساء الأقسام نحو الجديد والمواكب في الحداثة المصرفية، مما أدى إلى تدني المخرجات المصرفية بناءً على ضعف القدرات البشرية في استيعاب الأساليب الحديثة في المجال المصرفي.

ثانيا / نتائج اختبار الفرضيات :

- 1 - أظهرت نتائج الفرضية الأولى: أن تخطيط المعلومات مسؤول عن تفسير (51.0%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (49.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي وهذا يفسر أن تخطيط المعلومات له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.
- 2 - دلت نتائج الفرضية الثانية: أن العوامل الإدارية مسؤولة عن تفسير (58.8%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (41.2%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وهذا يشير إلى أن العوامل الإدارية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.
- 3 - أشارت نتائج الفرضية الثالثة: أن متغير مستوى التأهيل والتوعية مسؤول عن تفسير (73.6%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (26.4%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. أي أن العوامل التقنية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.
- 4 - أشارت نتائج الفرضية الرابعة: أن متغير العوامل التقنية مسؤول عن تفسير (76.5%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (23.5%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وهذا يعود إلى أن العوامل التقنية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.
- 5 - أشارت نتائج الفرضية الرابعة: أن العوامل التشريعية مسؤولة عن تفسير (82.0%) من التغيرات التي تحدث في بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (18.0%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي وهذا يشير إلى أن العوامل التشريعية لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

6 - أظهرت نتائج الفرضية الخامسة: أن أبعاد مكونات تطبيق الأداء الشامل مجتمعة (تخطيط المعلومات، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل الفنية، والعوامل التشريعية) مسؤولة عن تفسير (85.4%) من التغيرات التي تحدث في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهناك ما نسبته (14.6%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وهذا يشير إلى أن مكونات تطبيق الأداء الشامل لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في بطاقة الأداء المتوازن مستقبلاً.

التوصيات :

- (1) ضرورة دعم عملية التخطيط الإداري بالرؤى الإستراتيجية كافة وتوجيه السياسات الإدارية المتبعة نحو الحداثة المصرفية لمواجهة المصاعب المستقبلية.
- (2) الاهتمام بالثقافة والقيم التنظيمية والتوجه المستقبلي وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على المقاييس الحديثة بشكل دائم.
- (3) رفع مستوى أداء العاملين بالمصارف التجارية من خلال الدورات التدريبية الحديثة في القطاع المصرفي.
- (4) استخدام التقنيات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية لزيادة إنتاجية الأداء المصرفي حيث أن اعتماد التكنولوجيا في تقديم الخدمة المصرفية يزيد من فاعلية أداء المصارف من خلال سرعة إنجاز الخدمة والدقة في الأداء.
- (5) الاهتمام بصياغة وسن تشريعات إدارية حديثة واضحة المعالم على مدى زمني مناسب مع نصيب وافر من التركيز على المسارات والتوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون إستراتيجية ملائمة لقوانين وتشريعات تتماشى مع السياسات المصرفية المتبعة تعد مضيعة للوقت

المراجع :

أولاً / المراجع العربية :

- 1 - عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي. "الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.
- 2 - علاء محمد التبانوني. "إطار مقترح لتفعيل استخدام القياس المتوازن للأداء في البنوك التجارية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع2، مج42، سبتمبر، 2005.

- 3 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي. "دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن" دار زهران للنشر، 2007.
- 4 - مسلم علاوي السعد، محمد حسين منهل، هاشم فوزي. "بطاقة العلامات المتوازنة، مدخل الإدارة المستدامة"، بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2004.
- 5 - عبد الرضا فرج بدرأوي، وائل محمد صبحي إدريس. "بطاقة التقديرات المتوازنة إدارة حديثة لتقييم أداء المنظمات"، بحث منشورات في مجلة العلوم الاقتصادية، العراق جامعة البصرة، مجلة رقم 4، العدد 15، ايار، 2005.
- 6 - توفيق محمد عبد المحسن. "تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003.
- 7 - رمضان غريبة، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن"، مكتبة الأطلس، 2004.
- 8 - مدحت ابوالنصر، "قواعد ومراحل البحث العلمي دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه"، القاهرة: مجموعة النيل، 2004.
- 9 - سليمان محمد طشوش، "أساليب المعاينة الإحصائية" عمان: دار الشروق، 2001.
- 10 - بشير محمد عاشور الدرويش، المهدي الطاهر غنية، البهلول عمر شلابي، البحث العلمي في العلوم الإدارية والمالية، الأسس والمفاهيم والمناهج، طرابلس المكتب الوطني للبحث والتطوير، 2005.

ثانياً / المراجع باللغة الانجليزية :

- 1 - R.S Kaplan and D.P. Norton " putting the Balanced Scorecard To Work Harvard Business Review " September. 1992". 147.
- 2 - Wheelen, Thomas L & Hunger, J, David Strategic Management and Business Policy , pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 10 Ed, (2006)
- 3 - Venkartaman, N., & Ramanujam, V., Measurement of Business performance in Strategy Reserareh: A Comparison Approaches Academy of Management Review, 11,(4). (1986)
- 4 - Kaplan R.s and d \ p Norton (2004) Measuring the strategic Readiness Of-17Intangible assets Harvard Business Review (February) 52-63.

