

## تطوير أداء البنوك التجارية الليبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

إعداد

مسعود الزوام

باحث ماجستير

### المستخلص:

تلعب بطاقة الأداء المتوازن دوراً هاماً في تقييم أداء المؤسسات نظراً لتعدد المقاييس الكمية والكيفية بها وكذلك تعدد مكوناتها بما يسمح بقياس كافة جوانب الأداء، ونظراً لأهمية القطاع المصرفي ودوره في اقتصاديات الدول تسعى هذه الدراسة إلى بحث مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية من خلال فحص البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البنوك الليبية وباستخدام التحليل الإحصائي بالاعتماد على برمجية SPSS للإجابة عن التساؤلات التي طرحها البحث وكذلك التحقق من الافتراضات التي طرحها البحث.

وقد خلص البحث إلى أنه يتوافر لدي مديري الإدارات المختلفة بالبنوك الليبية معرفة كبيرة لمفهوم ومكونات بطاقة الأداء المتوازن وأهمية استخدامها في تقييم الأداء، كما خلص إلى أنه توجد بعض المعوقات التي تعيق عملية تطبيق الأداء في البنوك التجارية الليبية ومع ذلك أثبتت الدراسة أنه يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية.

### الكلمات المفتاحية:

الأداء، مقاييس الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، القطاع المصرفي، البنوك التجارية الليبية، مؤشرات الأداء، العملاء، التعليم والنمو، تقييم الأداء، الأبعاد المالية.

## Abstract

The balanced scorecard plays an important role in Evaluating the Performance of Institutions due to the Multiplicity of Quantitative and Qualitative Measures, as well as the Multiplicity of its Components, which allows measuring all Aspects of Performance, Given the Importance of the Banking Sector and its Role in the Economies of Countries, this study seeks to examine the extent to which the Balanced Scorecard can be applied to assess the Performance of Libyan Commercial Banks by examining the Data obtained from A sample of Libyan Banks and using Statistical Analysis based on the SPSS software to answer the Questions raised by the study as well as Verify the Assumptions made by the Study.

The study concluded that the Managers of the Various Departments in Libyan Banks have a great Knowledge of the Concept and Components of the Balanced Scorecard and the Importance of using it in evaluating Performance. The study also concluded that there are some Obstacles that hinder the Process of Applying Performance in Libyan Commercial Banks. Balanced Performance to evaluate the Performance of Libyan Commercial Banks.

### Keywords:

Performance, Performance Measures, Balanced Scorecard, Banking Sector, Libyan Commercial Banks, Performance Indicators, Clients, Education and Growth, Performance Evaluation, Financial Dimensions.

## مقدمة البحث:

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة وتطور المنتجات والخدمات المقدمة واحتدام المنافسة بين المؤسسات لزيادة حجم العملاء والاستحواذ على نصيب أكبر من الحصة السوقية؛ لم يعد الاعتماد على المقاييس التقليدية التي تهتم بقياس البعد المالي للمؤسسات فقط أمراً كافياً بل أصبح هناك ضرورة لاعتماد مقاييس أداء أكثر عمقاً وشمولية لتتضمن كافة جوانب العمل داخل المؤسسة.

ونظراً لقصور المقاييس التقليدية للأداء وعدم قدرتها على تغطية الجوانب المختلفة داخل المؤسسات فقد استحدثت كلاً من (Kaplan & Norton) عام ١٩٩٢ نظام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard لتشمل كلاً من الجوانب المالية وغير المالية داخل المؤسسات بما يسمح بتحديد وقياس مستوى الأداء الكلي بشكل أكثر تحديداً ودقة.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن بمثابة منهج تفكير يسمح للمنظمة المُطبقة له من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقييم أداءها من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية من خلال توفير معلومات شاملة حول مستوى أداءها، فتسعى المؤسسات دائماً للانتقال إلى وضع أفضل من خلال إحداث عدة تغييرات في سياساتها ولا يتحقق هذا الانتقال إلا بعد عملية تقييم وقياس دقيقة لمستوى الأداء الخاص بها حيث تشير الاتجاهات الفكرية الإدارية الحديثة في ظل التطور السريع والمتعاقب لتكنولوجيا المعلومات إلى أهمية تقييم أداء المؤسسات ضمن إطار استراتيجي محدد فأدوات التقييم التقليدية غير كافية للوصول لنتائج محددة لتقييم الأداء على كلٍ من المستويين القصير الأجل والطويل الأجل معاً.

ونظراً لاهتمام المؤسسات المصرفية بشكل عام بعملية تقييم الأداء بهدف تطوير المنتجات المصرفية المقدمة وتحقيق رضا العملاء ومواجهة المنافسة الشديدة بين البنوك وبعضها البعض وبين البنوك والمؤسسات الاستثمارية والادخارية الأخرى؛ فمن الأهمية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الليبية بما يُمكن من تحديد مستوى أدائها بشكل دقيق والمساهمة في تطوير أدائها.

## مشكلة البحث

نظراً للأهمية الكبيرة التي يلعبها القطاع المصرفي في أي دولة في تمويل الاستثمارات والأنشطة الإنتاجية سواء العامة أو الخاصة في الدولة، وكذلك بسبب الطبيعة الخاصة للنشاط المصرفي وطبيعة الخدمات التي يقدمها ذلك القطاع وتعدد مكونات وجوانب العمل المصرفي فضلاً عن اشتداد المنافسة بين البنوك المحلية والبنوك الأجنبية وكذلك بين البنوك والمؤسسات الادخارية والتمويلية الأخرى؛ لذلك هناك ضرورة كبيرة لقياس الأداء في البنوك التجارية وتحديد حجم الفجوة في أداء البنوك وتحديد مصادر الخلل في الأداء وهو الأمر الذي يتطلب قياس الأداء على مستوى كل جانب من جوانب العمل المصرفي على حده وكذلك على مستوى الأداء الكلي للبنك.

ونظراً للإمكانيات والقدرات التي تتميز بها بطاقة الأداء المتوازن في توفير إمكانية تقييم أداء المؤسسات عامة والبنوك خاصةً على مستوى كافة جوانب العمل المصرفي وكذلك على مستوى الأداء الكلي للبنك فضلاً على تضمن بطاقة الأداء لعدد كبير من المقاييس والمؤشرات التي تُمكن من قياس الأبعاد الكمية وغير الكمية في العمل المصرفي وتقييم أداء البنك التجاري من حيث قدرته على الاستحواذ على حصة سوقية أكبر وتحقيق رضا العملاء وكذلك رضا العاملين ومدى التطور والتدريب للعاملين وتحديد مستوى مهاراتهم وكذلك الأنشطة والعمليات التشغيلية المصرفية والجوانب المالية، لذلك فمن الأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية.

وتكمن مشكلة البحث في دراسة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية لتحديد حجم الانحرافات في أداءها ومصادر تلك الانحرافات وتحفيز أداء البنوك التجارية الليبية لمواجهة منافسة البنوك الأجنبية.

كما تكمن مشكلة البحث في محاولة الوصول إلى إجابات للتساؤلات التالية:

- هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديرين الإدارات المختلفة في البنوك التجارية الليبية حول مفهوم ومكونات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟
- هل هناك ارتباط بين المقاييس الخاصة بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنك؟

### أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من النقاط التالية:

- الأهمية الكبيرة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات المختلفة والكشف عن مواطن الخلل بها وتحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي للمؤسسة وبين الأداء المخطط، فضلاً عن شمولية نظام بطاقة الأداء لعدد كبير من المؤشرات والمقاييس التي تغطي كافة أبعاد العمل المؤسسي.
- أهمية القطاع المصرفي بشكل عام في أي دولة في تمويل النشاط الإنتاجي والاقتصادي والدور الذي يلعبه كحلقة وصل بين المدخر والمستثمر.
- أهمية القطاع المصرفي الليبي بشكل خاص والمنافسة الشديدة التي يتعرض لها من قبل البنوك الأجنبية ومحاولة مواجهة هذه المنافسة من خلال تحفيز وتنمية أداء البنوك التجارية الليبية.

### أهداف البحث

- يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:
- استبيان مدي إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية لتعزيز أداؤها
- التأكد من مدي معرفة مسئولى الإدارات المختلفة بالبنوك التجارية الليبية من مفهوم ومكونات نظام بطاقة الأداء المتوازن.
- التأكد من الربط بين المقاييس التي يوفرها نظام بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الليبية.

## فروض البحث

- في ضوء الأهداف السابقة تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:
- لا يمكن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديرين الإدارات المختلفة في البنوك التجارية الليبية حول مفهوم ومكونات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.
- لا يوجد ارتباط بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الليبية.
- منهجية وأسلوب البحث
- منهجية البحث: يعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي في البحث؛ لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع البحث من خلال تجميع النظريات المتعلقة بالدراسة من الكتب والدراسات والأبحاث والتقارير المختلفة.
- أسلوب البحث: يعتمد البحث على أسلوب الدراسة الميدانية للقطاع المصرفي الليبي من خلال تجميع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على أسلوب الاستبيانات واستخدام التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاختبارات والمقاييس الإحصائية المختلفة.

## مكونات البحث

- يتكون البحث من النقاط التالية:
- أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
- ١- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
- ٢- أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن
- ٣- مراحل إعداد بطاقة الأداء المتوازن.
- ثانياً: تقييم أداء البنوك التجارية.

- ١- مفهوم تقييم أداء البنوك التجارية و أنواعه.
  - ٢- أهداف تقييم الأداء في البنوك التجارية
  - ٣- أسس تقييم أداء البنوك التجارية ومجالاته.
  - ٤- مراحل تقييم أداء البنوك التجارية.
  - ٥- العوامل المؤثرة في تقييم أداء البنوك التجارية.
- ثالثاً: الدراسة الميدانية و النتائج والتوصيات.
- ١- توصف المنهجية المستخدمة في التحليل.
  - ٢- تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
  - ٣- نتائج البحث.
  - ٤- توصيات البحث.
- رابعاً: مراجع البحث.

## أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

### ١- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

هناك العديد من التعريفات التي وضعت لبطاقة الأداء المتوازن ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:

- أ- عُرِفَت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تُقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة"
- ب- وعُرِفَت أيضاً على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"
- ج- أيضاً عرفها J. Robinson على أنها "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كلاً من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد"

وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"

ويمكن عرض أهم الخصائص والسمات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- الربط بين رؤية وإستراتيجية المنظمة وتحويلها إلى أهداف محددة يتم قياسها من حيث مدى قدرة المنظمة على تحقيقها من خلال أربع جوانب رئيسية تعطي صورة متكاملة عن أداء المنظمة
- توفير المعلومات بشكل كافي يسمح للمنظمة من إعادة توجيه العمليات التشغيلية والسياسات بما يحقق أهداف المنظمة
- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل من خلال إعطاء تصور عن الماضي بعد عرض البيانات المالية وكذلك تصور عن المستقبل من خلال تقييم الأداء
- تعدد أبعاد التقييم يوفر صورة متكاملة عند تقييم أداء المنظمة حيث تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد النمو والتعليم.

الجدير بالذكر أن مصطلح التوازن في مسمي بطاقة الأداء إنما تشير إلى عملية التفاعل والتكامل بين الجوانب الأربع لبطاقة الأداء ولكي يتم تحقيق هذا التوازن لابد من تحقق شرطين رئيسيين، وهما:

أ- أن تعكس عملية تقييم الأداء الاستيعاب الكامل لدي العاملين بالمنظمة لمسببات الأداء الناجح حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بحيث تتحول هذه الأهداف من حيز الرغبة إلى حيز التنفيذ.

ب- أن تشمل عملية تقييم الأداء الأنشطة الأكثر أهمية من حيث التنظيم.

## ٢- أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

أ- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتجلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع الناتجة عن استخدامها في المنظمات المُطبقة لها ويمكن ذكرها فيما يلي:

- تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ولتحديد تلك الأهداف يتم تحديد السوق التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة العملاء وقياس الأداء الكلي للمنظمة من خلال الجوانب الأربعة للبطاقة.
- تعمل أيضاً على الربط بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وبين القياسات المطبقة وذلك من خلال أن تعمل المنظمة على إشراك العاملين في الأهداف الإستراتيجية لها بما يسر على العاملين عملية فهمهم وإدراكهم لحجم أهداف المنظمة ومدى أهميتها ومن ثم المشاركة بشكل أكثر فعالية في تحقيقها.
- يعد أكثر ما يميز بطاقة الأداء المتوازن احتواءها على علاقات السببية بما يساعد على ربط الأسباب بالأهداف والمتطلبات المالية لتحقيقها ومن ثم تصبح الأهداف المنشودة أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ.
- أيضاً تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الإستراتيجية والعمليات التشغيلية للمنظمة بما يسمح بإجراء تعديلات عليها وتحديد الانحراف الحاصل في المسار بما يساعد على العودة للمسار الصحيح للمنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة.
- تعمل أيضاً على التركيز على مفهوم التوافق والتكامل من خلال توضيح حجم موارد المؤسسة والجهود الفردية والجماعية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

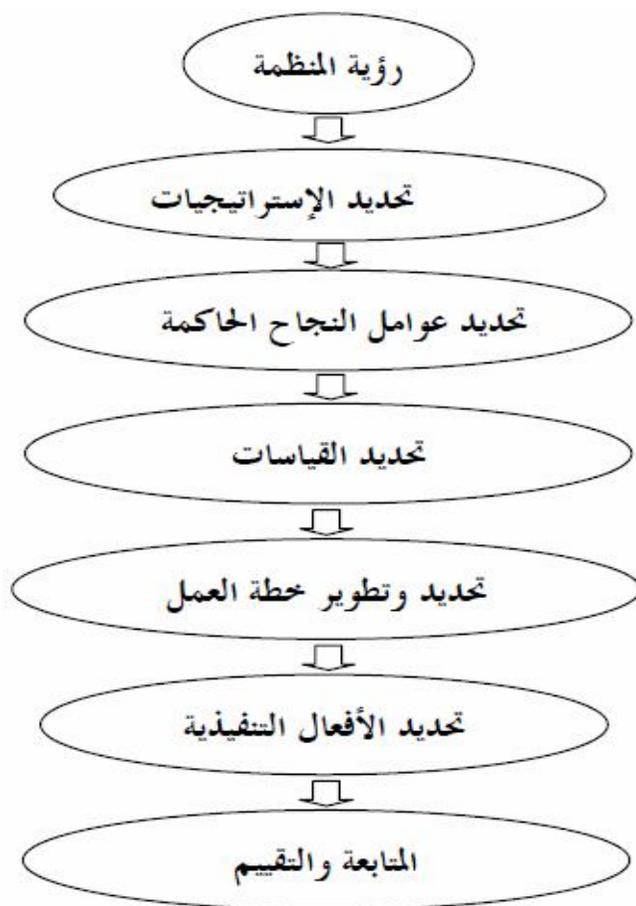
#### ب- أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة النقاط التالية:
- العمل على ترجمة وتحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
  - مراقبة عمليات التشغيل بشكل مستمر وتحديد مدى تأثيرها على الوضع المستقبلي للمنظمة.
  - الربط بين استراتيجيات وخطط المنظمة وبين أهدافها الإستراتيجية.
  - وضع صورة متكاملة عن الأداء الكلي للمنظمة من خلال الربط بين أربع جوانب رئيسية للبطاقة.

- تقوية الاتصال والترابط بين الجهات المختلفة في المنظمة من حيث المساهمين والعملاء والعاملين.
- العمل على تعزيز مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بعد شرح كافة الأهداف بشكل تفصيلي لهم.
- تعزيز جدوى النشاط الإداري بحيث يشمل كافة جوانب المنظمة.
- إضافة بعد الاستدامة أو البيئة في الجوانب التشغيلية للمنظمة.

### ٣- مراحل إعداد بطاقة الأداء المتوازن

تبدأ عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أي منظمة من المستويات العليا بها للمستويات الأقل حيث تبدأ من الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ثم تحديد الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل ملموس ومتابعة أسلوب المنظمة على مدار العمليات التشغيلية وتقييم أداءها على مستوى الجوانب الأربعة الرئيسية، ويمكن توضيح تلك المراحل في الشكل التالي:



الشكل رقم (١) مراحل تصميم وإعداد بطاقة الأداء المتوازن

*Source: R. Kaplan, D. Norton Putting the balanced scorecard to work, Harvard business review, 1993, P.134.*

وفيما يلي نستعرض المراحل نشئ من التفصيل:

أ- صياغة رؤية المنظمة

يتعين على المنظمة في البداية من تحديد رؤيتها ويعتبر الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التعريف بطبيعة عمل المنظمة وخصائص ومتطلبات ما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات وكذلك تحديد الوضع الحالي للمنظمة ورؤيتها المستقبلية، وتتحدد مقاييس الأداء لكل مجال من مجالات هذه الرؤية كالتالي:

- العملاء حيث تهتم مقاييس الأداء الخاصة بالعملاء عن مدي قدرة المنظمة على كسب رضاهم من خلال المقاييس المتعلقة بالجودة ومواعيد التسليم.
- أصحاب رأس المال حيث تهتم مقاييس الأداء فيما يخص هذا المجال بقياس استمرارية المنظمة في تحقيق وزيادة أرباحها ومن ثم زيادة العائد على رأس المال.
- العمليات الداخلية وهنا تركز المقاييس على ما يجب على المنظمة فعله لتخفيض الفجوة بين الموارد الحالية والمتطلبات المستقبلية.
- التطوير والابتكار فتهتم المقاييس هنا بمدي قدرة المنظمة على التحسين والتطوير لمهارات العاملين لتنمية وتحقيق أهداف المنظمة.
- البيئة المحيطة فيري البعض أن هذا الجانب لا يعتبر محرك رئيسي للأداء بينما يعتبر محرك ضمني إلا أنه خلال السنوات القليلة الماضية أصبح يعتبر شرطاً ضرورياً لضمان استمرار المنظمة ووصول الأمر إلا أنه اكتسب صفة الإلزام القانوني في بعض الحالات بضرورة مراعاة المنظمة للبيئة المحيطة بها.

#### ب- تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة

يعتبر تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة من شأن الإدارة العليا بها وتحددها في ضوء طبيعة عمل المنظمة وطبيعة ما تقدمه من منتجات أو خدمات وكذلك حسب طبيعة الأسواق والمنافسين، وتختلف إستراتيجية المنظمة حسب المرحلة التي تمر بها فإذا كانت المنظمة تمر بمرحلة النمو فتتركز إستراتيجيتها على تحقيق رضا العملاء بهدف زيادة قاعدة العملاء لديها، بينما إذا كانت في مرحلة الاستقرار فتتركز إستراتيجيتها على تطوير الأنشطة الداخلية بها بهدف فتح أسواق جديدة أمام منتجاتها وجذب عملاء جدد، بينما إذا كانت في مرحلة النضج فتتركز إستراتيجيتها على تخفيض تكاليف الإنتاج مع الحفاظ على جودة المنتجات بهدف زيادة التدفقات النقدية.

#### ج- تحديد عوامل النجاح الحاكمة

يمكن تعريف عوامل النجاح على أنها تلك الشروط والعوامل الأساسية التي لا تتحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلا بها ومن أهم هذه العوامل هي عملية الترابط الرأسي والأفقي بين نظام تقييم الأداء الذي يتكون من خمس محركات رئيسية واشتقاق

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة حسب كل محرك منهم بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين جميع الأهداف.

د- تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

في هذه المرحلة يتم تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية ويجب أن تشتق تلك المقاييس من الأهداف الإستراتيجية نفسها بحيث يتناسب المقياس مع الهدف بشكل كامل معبراً عن مدي تقدم المنظمة في تحقيق ذلك الهدف فطبقاً للأهداف السابق عرضها يمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة لكل هدف كما يلي:

جدول رقم (١) مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محركات الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء	تنمية وتحسين العائد	الجانب المالي
معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، معدلات الإنتاجية	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	
العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية	زيادة الاستثمار	
مواعيد التسليم، نسبة المرتجعات، تطور الجودة	تحقيق رضا العاملين	جانب السوق
تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم وقيمة المبيعات، حصة المنشأة من الأسواق الجديدة	زيادة الحصة السوقية	
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد مقارنة بالمنشآت المنافسة	جذب عملاء جدد	
معدل إهدار المواد، معدل إهدار الوقت، معدل دوران المخزون	تحسين طرق التشغيل	جانب التشغيل الداخلي
معدل التحسين في الكفاءة الهندسية، التطور في أجزاء المنتج	تحسين المنتجات	
معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية	التطوير الفني	جانب التطوير والابتكار

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محركات الأداء
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور زمن دورة التسليم	تطوير نظم المعلومات	جانب الأداء المجتمعي والبيئي
تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور المنتجات الصديقة للبيئة	تطوير الأداء البيئي	
تطور فرص العمل الجديدة، تطور المشاركة في البرامج الاجتماعية والثقافية	تطوير الأداء الاجتماعي	

المصدر: فاطمة رشدي سويلم عوض، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، (٢٠٠٧) مرجع سبق ذكره، ص ١١٣.

#### ه- تحديد وتطوير خطة العمل

في هذه المرحلة يتم وضع خطة العمل للأفراد المنفذين طبقاً للأهداف المحددة بناءً على كل جانب من محركات الأداء، ويجب تحديد أولويات التنفيذ وكذلك تحديد جدول زمني لتفادي أخطاء التأخير، وكذلك الأمر يتم تحديد مقاييس الأداء بناءً على جوانب خطة العمل فكما تشتق الأهداف الإستراتيجية من الإستراتيجية العامة للمنظمة تشتق مقاييس الأداء أثناء المراحل التنفيذية من الأهداف الإستراتيجية نفسها.

#### و- تحديد الأفعال التنفيذية

في هذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة التنفيذية طبقاً للأولويات بغرض الانتقال من حيز التخطيط إلى حيز التنفيذ مما يتطلب توزيع وتخصيص الموارد بين الأقسام المختلفة في المنظمة وتحديد المسؤوليات ودعم برامج التدريب وتطبيق مقاييس الأداء على كل جانب للمساعدة في كشف انحرافات الأداء وإعادة تصحيحها.

#### ز- المتابعة والتقييم

وفي هذه المرحلة يتم التحقيق من مقاييس الأداء بشكل شهري أو ربع سنوي ومناقشة النتائج مع مسئولين التنفيذ ثم إعادة تقييم مقاييس الأداء سنوياً لدعم التخطيط الإستراتيجي.

## ثانياً: تقييم أداء البنوك التجارية

### ١- مفهوم تقييم أداء البنوك التجارية وأنواعه.

يتم النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية المراقبة فإذا كانت عملية المراقبة تهتم بتوجيه النشاط داخل المنظمات لتحقيق أهداف معينة فإن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة استقرار للمؤشرات والمعلومات الناتجة من العملية الرقابية.

وهناك العديد من التعريفات لتقييم الأداء يمكن ذكرها فيما يلي:

- يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً وبيان الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين."
- أيضاً يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه "قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة قويمية واحدة، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل."
- ويُعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه "إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها."

### أنواع لتقييم الأداء وهي:

- تقييم الأداء المخطط يُقصد به تقييم أداء المنظمات من خلال تحديد درجة تحقيقها لأهدافها المخططة من خلال مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع مؤشرات الأداء الفعلي خلال فترة زمنية معينة من أجل تحديد مدى التطور في الأداء الفعلي للمنظمة لتحديد مصدر الانحرافات التي حدثت أثناء مرحلة التنفيذ.

### ■ تقييم الأداء الفعلي

يُقصد به تقييم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة المادية والبشرية وتحديد مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد مما يتطلب تحليل تطور المؤشرات الفعلية للسنة المالية محل الدراسة ويتم مقارنة تلك المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة للمنظمة نفسها أو مع الأرقام الفعلية لمنظمات مماثلة.

### ■ تقييم الأداء المعياري

ويعني مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية الموضوعية مسبقاً لتكون بمثابة مقياس للحكم على الأداء الفعلي للحكم على النتائج الفعلية، ويتم وضع تلك القيم المعيارية بناءً على إمكانيات وقدرات المنظمة والمنظمات المشابهة.

### ■ تقييم الأداء العام

ويقصد به تقييم كافة الجوانب والأنشطة في المنظمة، ويتم استخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية التي تم وضعها من قبل للحكم على درجة قبول النتائج المتحققة ويتم إعطاء أوزان ترجيحية للأنشطة لتمييزها عن بعضها البعض من حيث درجة الأهمية وأولوية التنفيذ.

## ٢- أهداف تقييم الأداء في البنوك التجارية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- العمل على تحسين الأداء وإنتاجية البنوك لتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تحديد مدى مساهمة العاملين في تحسين أداء البنك لتحديد مستوى الحوافز.
- تشخيص مشكلات النشاط في البنك وتحديد نقاط القوة والضعف بها من خلال بعض الأساليب التحليلية مثل مصفوفة S.W.O.T Analysis
- توفير التغذية المرتدة حول النشاط وكفاءته لكافة الإدارات داخل البنك.
- إمكانية رسم السياسات والخطط المستقبلية لتحسين الأداء بعد تحديد نقاط الضعف به.
- تقييم أداء البنوك يعكس للدولة أداء القطاع المصرفي ككل.
- توحيد سلوك العاملين من خلال توجيههم نحو هدف واحد.

- زيادة القيمة المضافة للبنك وتحفيز الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- التقريب بين المخططات والواقع والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها.
- متابعة تنفيذ أهداف البنك الموضوعة مسبقاً في إطار الخطة المرسومة والفترة الزمنية المحددة.
- توضيح وقياس مدي كفاءة استخدام البنك للموارد المتاحة لديه من موارد مالية وبشرية والكشف عن مدي تحقيق الاستغلال الأمثل لها من خلال تحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة ممكنة.
- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية المختلفة عن النشاط الكلي للبنك والأنشطة الفرعية للإدارات المختلفة بما يساعد على وضع السياسات والخطط المستقبلية.
- تصحيح الموازنات التخطيطية وتعديلها نحو الاتجاه الصحيح.
- الإفصاح عن درجة الملائمة والتكامل بين الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.
- تعتبر عملية تقييم الأداء أساس التطوير الإداري للبنك فعملية التقييم لا تتوقف فقط على تحديد ما تم فعله من قبل الأفراد بل تمتد للكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدي العاملين وهو يعتبر مدخلاً لتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.

### ٣- أسس تقييم أداء البنوك التجارية ومجالاته.

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد أن تعتمد عليها البنوك التجارية لتقييم أداؤها:

- تحديد أهداف البنك
- لكل بنك عدد من الأهداف التي يسهي لتحقيقها فلا بد أولاً من تعريف تلك الأهداف بوضوح والتحقق من مدي قابليتها للتنفيذ واتساقها مع الواقع، ولا بد من تقسيم الأهداف الكاملة للبنك إلى أهداف جزئية ويتم تحديدها وفق مجالات وأوجه نشاط البنك كما يلي:
- المجال التسويقي
- مجال التجديد والابتكار

- القيمة المضافة
  - الربحية
  - أداء العاملين وتطورهم
  - المسؤولية تجاه المجتمع
  - وضع وتحديد الخطط التفصيلية
- بعد عملية تحديد الأهداف بدقة وموضعية لابد من وضع الخطط والسياسات على مستوى كل أنشطة البنك بحيث يتم وضع هذه السياسات في ضوء الموارد المتاحة للبنك والقابلة للاستخدام وكيفية استغلالها بما يسمح لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.
- تحديد مراكز المسؤولية
- يعتبر من الأركان الأساسية في عملية تقييم أداء البنك هو تحديد مراكز المسؤولية واتخاذ القرار ولا بد من توافر معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطة وكذلك تحديد اختصاصات كل مركز من مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط بين تلك المراكز ومدى تأثير كل مركز على نشاط المركز الأخرى.
- التحديد السليم لمؤشرات تقييم الأداء
- تتطلب عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية تحديد المؤشرات المستخدمة في عملة التقييم بوضوح وتعتبر تلك الخطوة أهم قواعد التقييم وأكثرها صعوبة نظراً لاختلاف وتنوع المؤشرات المستخدمة، ويجب مراعاة مجموعة من العناصر عن اختيار المؤشرات ويمكن تلخيص تلك العناصر في النقاط التالية:
- اختيار المؤشرات الأكثر ملائمة مع طبيعة عمل البنك والأكثر اتساقاً مع الأهداف الموضوعية والمتوافقة مع الظروف الاقتصادية والتشريعية والسياسية المحيطة بالبنك.
  - اختيار المؤشرات القابلة للاستخدام من قبل العاملين بسهولة ويسر.
  - ترتيب المؤشرات التي تم اختيارها وفقاً لأهميتها مما يتطلب وضع أوزان الترجيحية لكل هدف بما يتناسب مع دوره وأهميته.

▪ إنشاء نظام متكامل للمعلومات وتطويره

من الأهمية إنشاء نظام متكامل للمعلومات المتبادلة بين الأقسام المختلفة بما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في أوقات مناسبة وضمان عدم الاتجاه نحو أداء غير مرغوب فيه.

**مجالات تقييم أداء البنوك التجارية**

هناك مجموعة من المجالات يمكن تقييم أداء البنوك التجارية وفقها وهي:

▪ تقييم أداء البنك كوسيط مالي

من خلاله يتم تقييم أداء البنك من حيث كفاءته في تجميع الموارد المالية واستخداماتها وفق المعايير التالية:

▪ مدى قدرة البنك على دعم موارده المالي خلال السنة المالية محل التقييم.

▪ مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع على مستوى القطاع المصرفي ككل.

▪ مدى نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري بين الأفراد واجتذاب عملاء جدد.

▪ تقييم كفاءة البنك من حيث استخدام الأموال

يتم تقييم أداء البنك التجاري من حيث استخدامه للأموال المتاحة وفق المعايير

التالية:

▪ نسبة كل نوع من الأنشطة البنكية إلى مجموع أنشطة البنك.

▪ مدى كفاءة البنك في تحقيق أهدافه الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال المتاحة لديه.

▪ تقييم أداء البنك كوحدة إنتاجية

يتم تقييم البنك التجاري وفق هذا المجال في ضوء الأنشطة والعمليات التي يمارسها

البنك والتي تحقق له العائد والموارد المالية وفق المعايير التالية:

▪ مدى كفاءة البنك في تأدية تلك الأنشطة والعمليات المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية

- مدي كفاءة البنك في استخدام مدخلاته وتحديد نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات.
  - معدلات الاستثمار المباشر في المشروعات.
  - تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين
- تتطلب طبيعة العمل في البنوك تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين والإداريين مما يتطلب اتخاذ الإدارة للعديد من الإجراءات للحد من وقوع حالات الاختلاس والتقصير ويتم تقييم الأداء وفق المعايير التالية:
- إتباع سياسات فعالة في عملية استقطاب الموظفين.
  - وضع برامج تدريبية خاصة لتنمية قدرات العاملين.
  - إتباع البنك لمعايير المراجعة الداخلية.
  - توضيح كافة متطلبات العمل ومسئولياته للموظفين.

#### ٤ . مراحل تقييم أداء البنوك التجارية.

تمر عملية تقييم أداء البنوك التجارية بعدة مراحل يمكن عرضهم كما يلي:

##### المرحلة الأولى

جمع البيانات والمعلومات الإحصائية فتعتمد عملية تقييم الأداء بشكل رئيسي على المعلومات والبيانات التي يتم تجميعها عن الجوانب والأنشطة المختلفة داخل البنك مثل القيمة المضافة وكمية الإنتاج وعدد العمال والأجور وغيرها من المعلومات وذلك بهدف حساب النسب والمؤشرات المستخدمة في عملية تقييم الأداء.

##### المرحلة الثانية

هي مرحلة تحليل البيانات والإحصائيات التي تم تجميعها وتحديد مدي دقتها وصلاحياتها وحساب النسب والمؤشرات المستخدمة في عملية التقييم.

##### المرحلة الثالثة

في هذه المرحلة يتم إجراء عملية التقييم باستخدام النسب والمؤشرات التي تم حسابها في المرحلة الثانية.

### المرحلة الرابعة

في هذه المرحلة يتم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من عملية تقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وحجم الانحرافات ووضع الحلول الضرورية لمعالجة تلك الانحرافات.

### المرحلة الخامسة

تحديد المسؤولين عن الانحراف وأسباب ذلك ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات وتعزيز نظام الحوافز لأصحاب المستويات العليا في الأداء واستخدام النتائج التي تم الحصول عليها من عملة التقييم في رسم الخطط والسياسات المستقبلية للبنك.

### ٥- العوامل المؤثرة في تقييم أداء البنوك التجارية.

تتأثر عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية بعوامل داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

#### العوامل الداخلية

- طريقة إدارة البنك للموارد المالية والبشرية المتاحة لديه وكيفية استخدامها
- تميز الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.
- كفاءة الإدارة العليا بالبنك.
- الخطط والاستراتيجيات الموضوعة ومدى مطابقتها للواقع.
- كفاءة العاملين بالبنك.

#### العوامل الخارجية

- طبيعة الجهاز المصرفي ودوره في التنمية الاقتصادية للدولة.
- التغيرات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف.
- تعريف أسعار الخدمات المصرفية المقدمة.
- الموارد المالية المتاحة في الدولة.
- ظروف التنافسية مع البنوك المحلية والبنوك الأجنبية العاملة في السوق.
- مدى انتشار الثقافة المصرفية والوعي الادخاري لدى الأفراد.
- مدى ملاءمة التشريعات القانونية وتأثيرها على السوق المصرفي.

- مدي تطور الاقتصاد الوطني وآليات التمويل التي تعتمد عليها الدولة.
- كفاءة وحجم السوق المالي.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات

#### ١- توصف المنهجية المستخدمة في التحليل.

يتناول هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تم تحليلها لاختبار الفروض وكذلك تعريف أساليب جمع البيانات والأداة المستخدمة لتجميع المعلومات الخاصة بالدراسة بالإضافة إلى الأساليب والبرمجية المستخدمة في التحليل الإحصائي.

أ- التعريف بعينة الدراسة

تم أخذ عينة الدراسة من مجتمع القطاع المصرفي الليبي وهي تتكون من عدد من البنوك تجارية وهي:

(بنك الجمهورية، بنك الصحاري، بنك الوحدة، المصرف التجاري الوطني، بنك الواحة)

وقد تم توزيع ١٣٥ استبانة وقد تم توزيعها على مديري الإدارات الوظيفية من البنوك المختارة في عينة الدراسة، وقد تم استبعاد ١٥ استبانة غير صالحة ومن ثم كانت عدد الاستبانات الصالحة ١٢٠ استبانة بنسبة ٨٨.٨% من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

#### ب- أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على أداة الاستبيان والتي تتكون من جزئين بحيث يتناول الجزء الأول تجميع المعلومات حول الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال عدد من الأسئلة التي تتناول المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بينما يتناول الجزء الثاني من الاستبيان الأقسام الخاصة بدراسة فروض الدراسة بحيث يتناول القسم الأول عبارات للاستفسار عن التحقق من مدي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، ويتناول الجزء الثاني عبارات للاستفسار عن مدي إدراك مديري الإدارات المختلفة في البنوك محل الدراسة عن مفهوم بطاقة الأداء

المتوازن، ويتناول الجزء الثالث عبارات تهدف إلى التحقق من مدى ربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالأهداف الإستراتيجية للبنك.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات عينة الدراسة وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٤) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

ج- تحليل صدق وثبات الاستبيانات.

تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ لتحليل مدى صدق الإستبيانات وقد بلغت القيمة المقدرة للاختبار ٩٠.٨% وهي نسبة عالية مما يؤكد على صدق الإستبيانات واتساق العبارات المعبرة عن الدراسة، وهي أعلى من الحد الأدنى المتعارف عليه في الدراسات وهي نسبة ٦٠%.

د- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على برمجية {اس بي اس اس} للتحليل الإحصائي للإستبيانات وقد اعتمد الباحث على عدد من الأساليب الإحصائية وهي:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
- اختبار T لعينة واحدة

▪ جدول تحليل التباين ANOVA Table

▪ مستوى الأهمية = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) // عدد المستويات = ٣ / (١٠٥) = ١.٣٣

## ٢- تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية بهدف تحليل الخصائص الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي كما يلي:

- توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي

## جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة تبعاً لمؤهلاتهم العلمية

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٥	٦	ثانوية عامة
٧٩.٢	٩٥	بكالوريوس
٨.٣	١٠	ماجستير
٣.٣	٤	دكتوراه
٤.٢	٥	أخري
%١٠٠	١٢٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول أن حاملي درجة البكالوريوس من الأفراد عينة الدراسة يمثلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة ٧٩.٢% يليها حاملي درجة الماجستير بنسبة ٨.٣% ثم حاملي درجة الثانوية العامة بنسبة ٥% وفي الأخير جاء حاملي درجة الدكتوراه بنسبة ٣.٣%

## توزيع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

## جدول رقم (٣) توزيع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
٦٥.٨	٧٩	١ – أقل من ٥ سنوات
١٦.٧	٢٠	٥ – أقل من ١٠ سنوات
٩.٢	١١	١٠ – أقل من ١٥ سنة
٨.٣	١٠	أكثر من ١٥ سنة
%١٠٠	١٢٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبراتهم بين ١- أقل من ٥ سنوات بنسبة ٦٥.٨% يليها الأفراد الذين يتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ١٦.٧% بينما جاء الذين يزداد عدد السنوات الخبرة لديهم عن أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٨.٣%.

توزيع أفراد العينة تبعاً للمستويات الوظيفية

جدول رقم (٤) توزيع أفراد العينة تبعاً لمستوياتهم الوظيفية

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
٣٢.٥	٣٩	مدير مالي
١٤.٥	١٧	نائب مدير مالي
١٠.٨	١٣	مدير إداري
١٨.٣	٢٢	مدير عمليات
٢٤.٢	٢٩	أخرى
١٠٠%	١٢٠	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS

يشير الجدول السابق إلى أن المديرين الماليين يشكلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بنسبة ٣٢.٥% يلهمها المستويات الأخرى من مراقبين ماليين ورؤساء أقسام وموظفون وغير ذلك من المستويات المختلفة بنسبة ٢٤.٢% وجاء في الأخير المديرين الإداريين بنسبة ١٠.٨% من عينة الدراسة.

تحليل المقاييس الحسابية للنتائج

ما يلي تحليل للمقاييس الإحصائية للعبارة الواردة في الإستبيانات لتجميع المعلومات حول كلاً من:

السؤال الأول من الدراسة وهو: هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية؟

وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥) المقاييس الإحصائية للعبارة المعبرة عن السؤال الأول من الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
٦	يتوافر لدي البنك الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت مالية أو بشرية	٤.٤٦	٠.٥٦	عالية
	يتوافر لدي البنك نظام لتحليل البيانات	٤.٤٣	٠.٦٧	عالية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
٩	وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء			
٢	الأهداف الموضوعة من قبل البنك قابلة للتحقيق ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة للوحدة الاقتصادية	٤.٢٦	٠.٨٩	عالية
١٠	يملك البنك الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	٤.٢٢	٠.٧٣	عالية
٥	يمكن تقييم وقياس أداء البنك وهناك إمكانية لقياس الأهداف الكمية والكيفية من خلال المؤشرات والمقاييس	٤	١.١٣	عالية
٤	يملك البنك نظاماً يمكنه من الرقابة على الأداء ورفع التقارير للإدارات العليا بشكل مستمر	٣.٩٥	١.١٠	عالية
١	ترتبط الأهداف الإستراتيجية للبنك بميزة تنافسية	٣.٨٥	١.١٤	عالية
٧	يملك البنك نظاماً يوفر جميع المعلومات اللازمة لعملية التقييم	٣.٨٣	٠.٨٢	عالية
٨	يعتمد البنك على طرق كافية تمكنه من جمع المعلومات غير الكمية	٣.٧١	١.١٠	عالية
٣	يملك البنك الإمكانيات الكاملة اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة	٣.٥٥	١.١٢	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	٤.٠٣	٠.٨٧	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS

يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (٦) والتي تنص على أنه (يتوافر لدي البنك الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت مالية أو بشرية) قد بلغ المتوسط الحسابي لها

٤.٤٦ بانحراف معياري بلغ ٠.٥٦ وتُصنف بأنها عالية الأهمية، بينما كانت العبارة رقم (٣) والتي نصت على أنه (يملك البنك الإمكانيات الكاملة اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة) كان لها أقل متوسط حسابي بلغ ٣.٥٥ بانحراف معياري بلغ ١.١٢ وتُصنف بأنها متوسطة الأهمية، وفي الوقت نفسه بلغ المتوسط العام للعبارات المعبرة عن السؤال الأول من الإستبيان ٤.٠٣ مما يدل على أنه يمكن اعتباره كمؤشر إيجابي يشير إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية.

السؤال الثاني من الدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديرين الإدارات المختلفة في البنوك التجارية الليبية حول مفهوم ومكونات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء؟

### جدول رقم (٦)

المقاييس الإحصائية للعبارات المعبرة عن السؤال الثاني من الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
٢	تتيقن إدارة البنك أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر مجموعة كاملة من المقاييس التي تعمل على تطوير أداء البنك	٤.٤٣	٠.٦٧	عالية
٦	تتيقن إدارة البنك بأن بطاقة الأداء المتوازن يوفر مقياس الأداء المالي والأداء التشغيلي	٤.٣٤	٠.٦٧	عالية
٤	يتوافق لدي البنك الإدراك الكامل لعلاقات السبب والأثر للأعمال والأنشطة التي يقوم بها	٤.٢٨	٠.٨٩	عالية
٧	تتيقن إدارة البنك بأن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ربط موارد البنك بالأنشطة الحرجة التي لا تخدم أهداف البنك بما يقلل من إهدار الموارد المالية	٤.٢٧	٠.٧٢	عالية
٥	تتيقن إدارة البنك بأن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تقييم الأداء لجميع الأهداف	٤.٢٥	٠.٦١	عالية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
	الإستراتيجية للبنك ومن ثم يتحقق مبدأ شمولية التقييم			
٣	تعتقد إدارة البنك أن نظام التقييم التقليدي يتصف بالقصور بما يستدعي الاستبدال بنظام جديد	٤.٢٢	٠.٧٣	عالية
٨	تتيقن مكاتب الاستشارات والتدقيق والخدمات المحاسبية بأهمية بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم	٣.٩٩	٠.٩٤	عالية
٩	لا تعتقد إدارة البنك أن المعلومات المستخرجة من نظام التقييم التقليدي أدى إلى اتخاذ قرارات خاطئة	٣.٩٥	٠.٩٩	عالية
١٠	تعتقد إدارة البنك أن نظام بطاقة الأداء المتوازن لديها القدرة على تحديد الأنشطة الفعلية التي نتج عنها تحقيق نتائج مالية	٣.٩٥	٠.٨٩	عالية
١١	تعتقد إدارة البنك أن نظام بطاقة الأداء المتوازن في توفير التغذية العكسية للأداء الإستراتيجي	٣.٧٤	١.٠٧	عالية
١	تعتقد إدارة البنك بأن بطاقة الأداء المتوازن تمتلك القدرة على قياس الأداء الشامل	٣.٧١	١.١٠	عالية
١٢	تعتقد إدارة البنك بأن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر قاعدة بيانات يُمكن استخدامها في عمليات التحسين والتطوير	٣.٦٠	١.١٠	متوسطة
١٣	تتيقن إدارة البنك من قدرة نظام بطاقة الأداء على وصل جميع المستويات الإدارية بالبنك ببعضها البعض	٣.٥٥	١.٠٨	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	٤.٠١	٠.٣٨	عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS

يشير الجدول السابق إلى أن العبارة رقم (٢) والتي تنص على أنه (تتيقن إدارة البنك أن نظام بطاقة الأداء المتوازن يوفر مجموعة كاملة من المقاييس التي تعمل على تطوير أداء البنك) قد بلغ المتوسط الحسابي لها ٤.٤٣ بانحراف معياري قدره ٠.٦٧. ومن ثم صُنفت درجة الأهمية لها بأنها عالية الأهمية، بينما كانت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على أنه (تتيقن إدارة البنك من قدرة نظام بطاقة الأداء على وصل جميع المستويات الإدارية بالبنك ببعضها البعض) قد بلغ المتوسط الحسابي لها ٤.٠١ بانحراف معياري قدره ١.٠٨ وصُنفت درجة الأهمية لها بأنها متوسطة. وقد بلغ المتوسط العام لجميع العبارات ٤.٠١ بدرجة أهمية عالية. تدل النتيجة على أن إدارات البنوك على درجة كبيرة من المعرفة لمفهوم ومكونات بطاقة الأداء المتوازن ومدى أهميتها في تقييم الأداء في البنوك التجارية.

السؤال الثالث من الدراسة: هل هناك ارتباط بين المقاييس الخاصة بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنك؟

جدول رقم (٧) المقاييس الإحصائية للعبارة المعبرة عن السؤال الثالث من الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
٦	يعتبر مؤشر نسبة المبيعات المتحققة يعتبر أحد المقاييس الهامة لقياس هدف البنك المتعلق بالحصول على حصة أكبر من السوق	٤.٠٤	٠.٩٢	عالية
١٢	يعتبر مؤشر عدد ساعات التدريب للموظف الواحد من المؤشرات الهامة لقياس هدف البنك المتعلق بتطوير مهارات العاملين	٣.٩٥	٠.٨٢	عالية
٨	يعتبر مؤشر نسبة المعاملات الخاطئة من إجمالي المعاملات خلال فترة زمنية معينة ملائم لقياس هدف التميز على المنافسين	٣.٩٥	٠.٨٢	عالية
١٥	يعتبر نظام حوافز العاملين أحد المقاييس الهامة لهدف تطوير مهارات العاملين	٣.٩٥	٠.٩١	عالية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
١١	يعتبر ضرورة وجود إجراءات وضوابط معينة لتحسين العمليات الداخلية أحد المقاييس الهامة لهدف التميز والتفوق	٣.٩٥	٠.٩١	عالية
١	يعتبر مؤشر نسبة الانخفاض في تكلفة الخدمات المقدمة أحد المقاييس المرتبطة بالأهداف المالية للبنك	٣.٩٥	٠.٨٩	عالية
٥	يعتبر مؤشر درجة الحفاظ على سرية بيانات العملاء أحد المقاييس المرتبطة بهدف الحصول على حصة أكبر من السوق	٣.٧٦	٠.٩٦	عالية
٢	يعتبر مؤشر نسبة العائد على المبيعات أحد المقاييس المرتبطة بالأهداف المالية للبنك	٣.٧٤	١.٠٧	عالية
٣	يعتبر مؤشر نسبة العائد على الاستثمار أحد المقاييس المرتبطة بالأهداف المالية للبنك	٣.٦٠	١.١٠	عالية
١٣	يعتبر ضرورة الأخذ بالمقترحات ذات الأهمية المقدمة من قبل العاملين أحد المقاييس الهامة لهدف تحقيق رضا العاملين	٣.٥٩	٠.٩٢١	متوسطة
٩	يعتبر مؤشر نسبة الإنجاز من إجمالي المعاملات المحدد تنفيذها في فترة معينة أحد مقاييس لهدف التميز	٣.٥٩	٠.٩٢	متوسطة
٤	يعتبر مؤشر تطور معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة أحد المؤشرات لقياس هدف التميز والحصول على حصة سوقية أكبر	٣.٥٥	١.٠٨	متوسطة
٦	عدد شكاوي العملاء يعتبر مقياس للحصة السوقية ورضا العملاء	٣.٤١	١.١٧	متوسطة
١٤	يعتبر ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي وتطبيق تقنيات حديثة أحد المؤشرات لقياس	٣.٢٦	١.٠٥	متوسطة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
	كلاً من هدف تطوير مهارات العاملين وهدف الحصة السوقية ورضا العملاء			
١٠	يعتبر مؤشر استحداث خدمات جديدة مقياس لهدف التفوق وهدف الحصة السوقية	٣.٢٦	١.٠٥	متوسطة
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	٤.١٣	٠.٥١	عالية

المصدر/ من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS

يشير الجدول إلى أن العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يعتبر مؤشر نسبة المبيعات المتحققة يعتبر أحد المقاييس الهامة لقياس هدف البنك المتعلق بالحصول على حصة أكبر من السوق) لها أعلى متوسط حسابي بلغ ٤.٠٤ بانحراف معياري قدره ٠.٩٢ ودرجة أهمية عالية، بينما العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يعتبر مؤشر استحداث خدمات جديدة مقياس لهدف التفوق وهدف الحصة السوقية) لها أقل متوسط حسابي بلغ ٣.٢٦ بانحراف معياري قدره ١.٠٥ بدرجة أهمية متوسطة، وبلغ المتوسط العام للعبارات المعبرة عن السؤال الثالث ٤.١٣ ومن ثم تُصنف درجة أهميته عالية ويعتبر هذا مؤشر على وجود ارتباط بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنك التجاري.

### اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء نتناول عرض نتائج تحليل التباين لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها كما يلي:

الفرضية الأولى والتي تنص علي:

الفرضية العدمية: لا يمكن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

الفرضية البديلة: يمكن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

وتم الاعتماد على اختبار  $T$  لعينة واحدة للتحقق من صحة هذه الفرضية وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (٨) نتائج اختبار  $T$  لعينة واحدة للفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $T$ المحسوبة	قيمة $T$ الجدولية	درجات الحرية	مستوى المعنوية
٤.٠٣	٠.٨٧	١٢.٩٧٤	١.٩٦٢	١١٩	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية *SPSS*

يتضح من الجدول أن قيمة  $T$  المحسوبة بلغت ١٢.٩٧٤ بدرجات حرية ١١٩ وقد بلغت قيمة مستوى المعنوية بلغ (٠.٠٠٠) ومن ثم هي أقل من مستوى ٠.٠٠٥ وبذلك يمكن رفض الفرضية العدمية والقبول بالفرضية التي تنص على أنه يمكن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية. الفرضية الثانية والتي تنص علي:

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات المختلفة في البنوك التجارية الليبية حول مفهوم ومكونات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات المختلفة في البنوك التجارية الليبية حول مفهوم ومكونات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

جدول رقم (٩) نتائج اختبار  $T$  لعينة واحدة للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة $T$ المحسوبة	قيمة $T$ الجدولية	درجات الحرية	مستوى المعنوية
٤.٠١	٠.٣٨	١.٨٧	٢.٣٧	١١٩	٠.١١٩

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية *SPSS*

يشير الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لاختبار  $T$  للفرضية الثانية بلغ ٤.٠١ بانحراف معياري قدره ٠.٣٨ وقد بلغت قيمة مستوى المعنوية ٠.١١٩ ومن ثم يمكن

رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديرين الإدارات المختلفة في البنوك التجارية الليبية حول مفهوم ومكونات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء. الفرضية الثالثة والتي تنص على:

الفرضية العدمية: لا يوجد ارتباط بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الليبية

الفرضية البديلة: يوجد ارتباط بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الليبية

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار T لعينة واحدة للفرضية الثالثة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجات الحرية	مستوى المعنوية
٣.٨١	٠.٦٠	١٤.٧٧	١.٩٦٢	١١٩	٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برمجية SPSS

يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لاختبار T للفرضية الثالثة بلغ ٣.٨١ بانحراف معياري قدره ٠.٦٠ وقد بلغت مستوى المعنوية (٠.٠٠٠) ومن ثم هي أقل من ٠.٠٥ وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد ارتباط بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الليبية.

### ٣- نتائج البحث

في ضوء الفرضيات التي وضعتها البحث، توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى التي تنص على:

الفرضية العدمية: لا يمكن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

الفرضية البديلة: يمكن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد بلغت قيمة المعنوية (٠.٠٠٠) وهي بذلك أقل من ٠.٠٥ ومن ثم يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن القول أنه يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية الليبية. بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص علي:

الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات المختلفة في البنوك التجارية الليبية حول مفهوم ومكونات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مديري الإدارات المختلفة في البنوك التجارية الليبية حول مفهوم ومكونات وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي فقد بلغت قيمة المعنوية لاختبار (T (0.119) وهي بذلك أكبر من ٠.٠٥ ومن ثم يمكن رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية وبالتالي يمكن القول أن إدارات البنوك الليبية على مستوى عالي من المعرفة بمفهوم ومكونات بطاقة الأداء المتوازن وكذلك فوائد استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك.

بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص علي:

الفرضية العدمية: لا يوجد ارتباط بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الليبية

الفرضية البديلة: يوجد ارتباط بين مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الليبية

فقد بلغت مستوى المعنوية للاختبار (٠.٠٠٠) ومن ثم يمكن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن القول أنه يوجد ارتباط بين مقاييس ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن وبين الأهداف الإستراتيجية للبنوك التجارية الليبية مما يؤكد على إمكانية تطبيق النظام في البنوك التجارية الليبية كما بينت نتائج الفرضية الأولى والثانية.

## ٤- توصيات البحث

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بعدد من التوصيات وهي:
  - ضرورة تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك التجارية بما يعمل على تحديد مستوى أداء البنوك التجارية الليبية وتحديد حجم الفجوة بين ما هو فعلي وبين ما هو مخطط ومن ثم القدرة على تصحيح الإختلالات ومواجهة المنافسة مع البنوك العالمية
  - ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة لعملية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بكامل مكوناتها بما يسمح بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظام بطاقة الأداء المتوازن وتحفيز أداء البنوك التجارية الليبية
  - ينبغي العمل تخطي العقبات التي تعوق عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية وتحفيز معرفة العاملين بالبنوك الليبية بكافة المستويات الإدارية والتنظيمية بمكونات نظام بطاقة الأداء وأهميتها في تقييم الأداء.
  - ينبغي توفير الموارد البشرية اللازمة ذوي المهارات والقدرات العالية والمعرفة الكاملة بمكونات نظام بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها ومقاييسها الكاملة بهدف إتمام عملية تقييم الأداء وفق ما يجب أن يكون وتحديد حجم الإختلالات الفعلية في مستويات أداء البنوك التجارية الليبية.
  - ضرورة إشراك جميع العاملين في البنوك التجارية الليبية على كافة مستوياتهم الإدارية المختلفة في عملية التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء بما يعمل على تعزيز روح المسؤولية لديهم في تطبيق نظام بطاقة الأداء وزيادة درجة الوعي والإدراك لديهم بأهمية النظام وقدرته على رفع معدلات أداء البنوك ومن ثم تحقيق استفادة مادية ووظيفية ومعنوية لهم.

## رابعاً: المراجع

### ١- المراجع العربية:

#### أ- الكتب

- إبراهيم محمد المحاسنة (٢٠١٣) إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين الواقع والتطبيق، دار جريبر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن
- إبراهيم الخلوف الملكاوي (٢٠٠٩) إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى
- خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس (٢٠٠٧) الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن
- سامح عبد المطلب عامر (٢٠١١) إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن
- سالم محمد سعيد بافقيه (٢٠٠٣) إطار محاسبي لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات والجمعيات الخيرية بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس

#### ب- الدوريات والنشرات والتقارير

- احمد رجب عبد الملك (٢٠٠٦)، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الأول، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان
- الشيخ الداودي (٢٠١٠) تحليل الأسس النظرية للأداء، مجلة الباحث، العدد ٧، الجزائر.
- حطي محمد شاكر السراج و محمد حامد (٢٠٠٩) استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.
- عبد الرضا فرج بدرراوي و وائل صبحي إدريس (٢٠٠٥) بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم الأداء في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٤، المجلد ١٥، جامعة البصرة، العراق.

- عبد العزيز شهيرة (٢٠٠٧) إطار مقترح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ٣، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عبد المليك مزهودة (٢٠٠١) الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

#### ج- الرسائل العلمية

- بعجي سعاد (٢٠٠٧) تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية، رسالة ماجستير – تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف.
- سليمان الحمد (٢٠٠٥) تقييم المصارف التجارية في إدارة التدفق، رسالة ماجستير، جامعة حلب، سوريا.
- صالح بلاسكة (٢٠١٢)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- صفية عبدون (٢٠١٤) فعالية لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء في البنوك التجارية – دراسة حالة وكالة البنك الوطني الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
- طابة هاجر (٢٠١٣) بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق – دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- فاطمة رشدي سويلم عوض (٢٠٠٧) تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

#### ثانياً / المراجع الأجنبية

- Al Shaikh Ali, Mohammed.N,(2007). Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach, unpublished Master College of commerce, Islamic University. Gaza, Palestine

- Burney, Laurie, (2003). Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload? Management Accounting Quarterly, Vol. 4, No. 4, PP. 23-28.
- Bresmsner, G. & Barsky. (2004). Utilizing the Balanced Scorecard for R&D Performance Measurement, R&D Management, Vol. 34, No. 3, P. 229-240.
- B Ramesh , (2010). “Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector” Management Accountant. Calcutta: May 2010. Vol. 45, Iss. 5; pg. 365
- Campbell, D. (2002). Using the Balanced Scorecard as a control system for Monitoring and revising Corporate, Social Science Research, Vol. 4, NO 2. PP. 1-45.
- Davis, Stan & Albright, Tom (2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, Management Accounting Research, Vol. 15, PP. 135-153.
- Epstein, M. J. & Jean, F. Manzoni, (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord-Translating Strategy into Action, Management Accounting, Vol. 8, NO 3. PP. 28-36.
- Gumbus & D. Johnson, (2003). The Balanced Scorecard at Future Industries, Strategic Finance, PP. 36-42.
- Hendricks. Kevin el al,(2004). Adoption of the Balanced Scorecard:A Contingency Variables Analysis Richard Lvey Business School. University of Western Ontario. London.UK.
- Horengren, Charles el al,(2009). Cost Accounting: A Managerial Emphasis,13th.Pearson Prentice Hall.