مجلة جامعة بنغازي العلمية (2018) مجلد 31(2): صفحة 31- 68
Scientific Journal of University of Benghazi (2018) vol. 31 (2):pp 32 -69
http://sjuob.uob.edu.ly

# تقييم أداء القطاع المصرفي الليبي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية"

**عبدالسلام حسين البرعصي [*1] و صالح أبوبكر الجازوي [*] ومنصور محمد العشيبي [*]**

[*]قسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي- بنغازي- ليبيا

**الملخص.**

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء المصارف التجارية الليبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمَّ تقييم أداء المصارف التجارية الليبية من أربع جوانب مختلفة وهي: الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب التعلُّم والنمو، وجانب العمليات الداخلية. ولتقييم الجانب المالي من أداء المصارف التجارية تمَّ الاعتماد على المؤشرات المالية المستخرجة من القوائم المالية المجمعة للمصارف التجارية الليبية خلال الفترة بين (2008 – الربع الأول من عام 2018)، ولتقييم جانب العملاء تمَّ استخدام استبانة لقياس مدى رضا عملاء ست مصارف تجارية ليبية وهي : الوحدة، الجمهورية، الصحاري، التجاري الوطني، التجارة والتنمية، وشمال أفريقيا، وتمثَّل مجتمع الدراسة في هذا الجانب في عملاء المصارف التجارية الليبية الستة المذكورة سالفاً، وبلغت عينة الدراسة في هذا الجانب (473) عميلاً قاموا بتعبأة الاستبانة، وقد تمَّ استخدام استبانة خاصة لتقييم جانبي التعلُّم والنمو، والعمليات الداخلية للمصارف التجارية الستة، وتمثَّل مجتمع الدراسة في هذا الجانب من مدراء الفروع ونائبيهم ورؤساء أقسام المحاسبة والمراجعين الداخليين بفروع المصارف التجارية الليبية الستة المذكورة سالفاً، وبلغت عينة الدراسة في هذا الجانب (84) مستجيباً قاموا بتعبأة الاستبانة.

[1] البريد الالكتروني للباحث الرئيسي abdulsalam.albarasi@uob.edu.ly

وقد توصَّلت الدراسة إلى وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الأداء المالي للمصارف التجارية، حيث تتمتع المصارف التجارية الليبية بموقف قوي من حيث السيولة، ومن حيث كفاءة رأس المال، في حين تعاني من تدهور في ربحيتها، وانخفاض في جودة أصولها، وتوصَّلت الدراسة أيضاً إلى عدم رضا العملاء عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية، كذلك توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية الليبية تحقق أداءً جيداً فيما يتعلّق بدعم العمليات الداخلية، وكذلك عمليات التعلُّم والنمو، هذا وأوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف التجارية الليبية لبطاقة الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة في قياس وتقييم الأداء، كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة العمل على تحسين كفاءة إدارات الائتمان بالمصارف التجارية الليبية، وكذلك دعم ربحية القطاع المصرفي من خلال توسيع قاعدة إيراداته بالعمل على توسيع التعامل بالأدوات الاستثمارية الإسلامية، بالإضافة إلى ضرورة جعل هدف إرضاء العملاء في صدارة قائمة أهدافها، عبر العمل على توفير خدمات تتميز بالجودة والسعر المناسبين وبالشكل الذي تقابل به طموحات وتوقعات عملائها.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.

## Abstract

The study aims to evaluate the performance of Libyan commercial banks from four different aspects: financial, client, learning and growth, and internal operations aspects. In terms of the financial aspect, the study relied on the financial indices extracted from aggregate financial statements of Libyan commercial in the period from 2008 to the first quarter of 2018. The client aspect, however, a questionnaire was utilized to estimate the clients' satisfaction in six Libyan commercial banks: Alwahda, Aljomhoria, Alsahari, and Altejari Alwatani, Altejara wa Altanmia, Shamal Afriquia banks. The clients of the aforementioned banks form the study population of which a sample of 473 clients was taken. For evaluation of the learning and growth aspect and internal operations of the six banks, a special questionnaire was distributed among this population that consisted of managers and their deputies, head of accounting divisions, and the internal auditors of branches of abovementioned banks. The sample taken from this population included 84 subjects.

The study concluded that the commercial banks performance has both advantages and disadvantages. The advantages were represented in liquidity and capital adequacy. Meanwhile, they suffer from profitability and assets quality decline. It also found that clients were unsatisfied with the banks' performance. However, their performance in terms of supporting internal operations as well as learning and development aspects was good, The study recommends that Libyan commercial banks must adopt balance scorecard, as it is one of the modern ways of measuring and evaluating performance. Banks should also enhance the efficiency of credit divisions; support the profitability of banking sector by extending its proceeds through increasing use of Islamic investing tools. Satisfying clients through providing service characterized by high quality and reasonable price in a manner meets the clients' expectations must be at the top of their priorities.

**Key Words:** Performance, performance evaluation and balanced performance card

**1. مقدمة:**

تعد عملية تطوير الأداء وتقييمه عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات الاقتصادية سواءً الخاصة أو العامة، بل يُمكن اعتبارها العامل الرئيسي في تحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ففي ظل التطورات السريعة في بيئة هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها والتي فرضتها ظروف المنافسة الشديدة، فإن الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية فقط والتركيز على قياس البُعد المالي وحده أصبح غير كافي كون هذه المقاييس تعكس أداء المؤسسة في الماضي دون إعطاء أي تصور للمستقبل بالإضافة إلى عدم قدرتها على ربط الأهداف طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى. هذا بالإضافة إلى أن هذه المقاييس لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض القرارات الداخلية والعمليات الرقابية، إضافة إلى أنَّها لا توفر معلومات عن مستوى رضا العملاء ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وإمكانية تطويرها لمواجهة احتياجات المؤسسة والظروف المتغيرة فيها (أبو ماضي، 2015)، ولذلك فإن هذه المقاييس التقليدية لا تعبر عن حقيقة الأداء الفعلي للوحدة الاقتصادية،

وفي ضوء هذه الانتقادات التي واجهتها طرق التقييم التقليدية لأداء المؤسسات قام كل من الباحثان (Robert Kaplan & David Norton) بتطوير بطاقة الأداء المتوازن عام 1992م، والتي تعد من أهم وسائل قياس الأداء إن لم تكن أهمها على الاطلاق، وذلك لما تتضمَّنه من دمج وتكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية، فبطاقة الأداء المتوازن تعد نظاماً شاملاً لتقييم الأداء من منظور استراتيجي تعتمد على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة محددة من الأهداف يمكن قياسها من خلال الجوانب الأساسية التالية: الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وأخيراً جانب التعلُّم والنمو.

**2. مشكلة الدراسة:**

يعتبر القطاع المصرفي أحد أهم القطاعات في الدولة الليبية إن لم يكن أهمها على الإطلاق، ذلك للدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية إلى الأمام، لذلك زاد الاهتمام بتقييم أداء مؤسسات هذا القطاع، حيث تكمن أهمية تقييم الأداء في أنه يمكن المدراء من توفير واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة أكبر (بوعبدالله، 2006). ولتقييم الأداء في مختلف الوحدات الاقتصادية عموماً والمصارف التجارية بشكل خاص غالباً ما يتم الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية، متمثلة في المؤشرات التقليدية لقياس الأداء المالي للوحدة الاقتصادية، ويُعاب على هذا النوع من المقاييس أنَّها تركز على النتائج في الأجل القصير بالرغم من أن القرارات الإدارية في معظمها ذات تأثير طويل الأجل، الأمر الذي يدفع متخذ القرار إلى تحسين الأداء في المدى القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البُعد الاستراتيجي طويل الأجل، كذلك فإنه لعوامل المنافسة الشديدة، ظهرت تغيرات جذرية في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها، حيث أصبح هدفها هو خدمة العميل وإرضاءه والاحتفاظ به، حيث يُعاب أيضاً على المقاييس المالية التقليدية تجاهلها لمدى تحقيق المنشأة لهدف رضا العميل (أبو ماضي، 2015)، لذلك فإن الأمر يستلزم تقييم أداء المصارف التجارية الليبية من زوايا مختلفة، وعدم الاقتصار على تقييمها من حيث أدائها المالي فقط، ومن الأدوات المستخدمة في هذا السياق بطاقة الأداء المتوازن، والتي يتم وفقاً لها تقييم الوحدة الاقتصادية من جوانب مختلفة وهي:

الجانب المالي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية، وجانب النمو والتعلُّم، وبالتالي فإن الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة التالية:

" ما هو واقع الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية؟"

" ما مدى رضا العملاء عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية؟"

" ما هو مستوى أداء المصارف التجارية الليبية فيما يتعلَّق بعملياتها الداخلية؟"

" ما هو مستوى أداء المصارف التجارية الليبية فيما يتعلَّق بجانب التعلُّم والنمو؟"

**3. هدف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

أ. تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية باستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالجانب المالي.

**ب.** تقييم مدى نجاح المصارف التجارية الليبية في تحقيق رضا العملاء، وذلك باستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بهذا الجانب.

**جـ.** تقييم العمليات الداخلية للمصارف التجارية الليبية باستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بهذا الجانب.

**د.** تقييم جانب التعلُّم والنمو للمصارف التجارية الليبية باستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بهذا الجانب.

**4. فرضيَّات الدراسة:**

لتحقيق الأهداف الرئيسية للدراسة تمَّ صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** يوجد رضا من قبل العملاء عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية.

**الفرضية الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05= α بين إجابات المشاركين حول مدى رضاهم عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية تعزى إلى المصرف الذي يتعاملون معه.

**الفرضية الثالثة:** تحقق المصارف التجارية الليبية أداءً جيداً فيما يتعلَّق بعملياتها الداخلية.

**الفرضية الرابعة:** تحقق المصارف التجارية الليبية أداءً جيداً فيما يتعلَّق بجانب التعلُّم والنمو.

**5. أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من تقييمها لأداء المصارف التجارية الليبية من عدة جوانب وهي: المالي، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلُّم، والعملاء، حيث يبيَّن التقييم من هذه الجوانب حقيقية أداء المصارف التجارية الليبية، وبالتالي توضيح مواطن القصور في أدائها، وبذلك قد يكون لهذه الدراسة الدور المهم في لفت نظر الإدارات العليا في المصارف التجارية، والجهات الرقابية ممثلة في مصرف ليبيا المركزي وديوان المحاسبة إلى مواطن الضعف والقصور في الأداء وبالتالي تبني الإجراءات الكفيلة بمعالجتها.

**6. محددات الدراسة:**

- اقتصرت عينة الدراسة في الجانب المتعلق بتقييم العمليات الداخلية والتعلُّم والنمو في المصارف التجارية الليبية على دراسة إدارات وفروع ووكالات المصارف التجارية الموجودة في نطاق مدينة بنغازي وذلك لأن مدينة بنغازي تعتبر ثاني أكبر المدن الليبية، ويوجد بها عدد كبير من فروع ووكالات المصارف التجارية، هذا بالإضافة إلى الإدارة الرئيسية لمصرفي الوحدة والتجارة والتنمية، كذلك يوجد بها إدارة فروع المنطقة الشرقية لمصارف الجمهورية والصحاري والتجاري الوطني وشمال إفريقيا.
- اقتصرت الدراسة على ست مصارف فقط وهي الجمهورية والوحدة والصحاري والتجارة والتنمية والتجاري الوطني وشمال أفريقيا، ذلك لأن هذه المصارف تعتبر أكبر المصارف التجارية الليبية، حيث تشكِّل فروع ووكالات هذه المصارف حوالي (87%) [*] من إجمالي فروع ووكالات المصارف

[*] تم احتساب هذه النسبة من خلال احدى احصائيات مصرف ليبيا المركزي المنشورة على موقعه الرسمي https://cbl.gov.ly.

التجارية العاملة في ليبيا، كما تشكل أصول هذه المصارف الستة حوالي (90.3%) [(**)] من إجمالي أصول المصارف التجارية الليبية.

**7. الدراسات السابقة:**

حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام كبير من قِبل البحَّاث على مختلف الصُّعد، وذلك نظراً لكونها من الأدوات الإدارية الحديثة المستخدمة لقياس وتقييم أداء المؤسسات، فعلى الصعيد المحلي هدفت دراسة الشلماني (2010) إلى تحديد مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المؤسسات الخدمية الليبية، حيث توصَّلت الدراسة إلى وجود مؤشرات حول تبني هذه المؤسسات لأبعاد بطاقة الأداء بنسب مختلفة، فقد حاز كل من البُعد المالي وبُعد العمليات الداخلية على الاهتمام الأكبر من حيث التطبيق في حين كان بُعدا العملاء والتعلُّم والنمو الأقل تطبيقاً، وفي نفس الاتجاه توصَّلت دراسة شعبان (2013) إلى أنَّ المؤسسات الاقتصادية في ليبيا تهتم بتقييم أدائها من خلال الاعتماد على البُعد المالي، بينما لم تلقَ الأبعاد الأخرى الاهتمام الكافي من قِبل إدارات تلك المؤسسات، في حين هدفت دراسة غريب (2012) إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في المصارف التجارية الليبية، حيث توصَّلت الدراسة إلى أنَّ المصارف التجارية لديها الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال توافر المعلومات اللاَّزمة لاستخدام المقاييس الخاصة بالأبعاد الأربعة للبطاقة، وهذا ما تؤكده دراسة (الطرلي وشميلة، 2014) والتي توصَّلت إلى أنَّ المصارف التجارية الليبية تستخدم مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

وعلى الصعيد الخارجي تناولت دراسة بلعجوز وسعودي (2017) تقييم أداء المصارف التجارية الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث توصَّلت الدراسة إلى استخدام هذه المصارف لمقاييس الأداء المرتبطة بالأبعاد الأربعة للبطاقة، فقد أولت إدارات هذه المصارف للبُعد المالي الأهمية الكبرى عند قيامها بتقييم أدائها يليه بالترتيب بُعد العملاء ومن ثَمَّ بُعد العمليات الداخلية وأخيراً بُعد التعلُّم والنمو،

[(**)] تم الوصول إلى هذه النسبة بشكل تقريبي من خلال قسمة عدد الفروع والوكالات التابعة للمصارف الستة المختارة في عينة الدراسة، على العدد الاجمالي للفروع والوكالات لجميع المصارف التجارية العاملة في ليبيا، وذلك حسب احصائية المصرف المركزي الواردة في تقرير إدارة الرقابة على المصارف والنقد لعام 2012.

كذلك هدفت دراسة Zaman (2003) إلى التعرف على واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشركات الاسترالية، وكشفت الدراسة إلى أنَّ ما نسبته 33% من تلك الشركات تطبق بطاقة الأداء المتوازن و25% منها تخطط لتنفيذها في المستقبل. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة يتبيَّن أنّ هناك اتفاقاً فيما بينها على أهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها الهام في قياس وتقييم أداء المؤسسات على مختلف أنواعها، حيث تُقدم هذه الأداة للمسؤولين نظرة شاملة ولمحة سريعة عن مستوى الأداء بالمؤسسة، بالشكل الذي يتيح للإدارة سهولة العمل على تقويمه ومن ثمَّ إمكانية تطويره، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة يتمثل في أنَّها ستقوم بقياس أداء المصارف التجارية الليبية مجتمعةً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كذلك تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بالمنهجية المستخدمة في التقييم، حيث تمَّ تقييم الأداء المالي من خلال تحليل القوائم المالية المجمعة لهذه المصارف، كذلك تمَّ تقييم بُعد العملاء عبر استبانة تم توزيعها على عملاء المصارف التجارية، أما بُعدا العمليات الداخلية والتعلُّم والنمو فتم قياسهما عبر استطلاع آراء الموظفين بهذه المصارف.

## 8. الإطار النظري للدراسة:

سيتناول الإطار النظري للدراسة لمحة عامة عن مفهوم الأداء وأهمية تقييمه، كذلك التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، وذلك على النحو التالي:

### 8. 1 مفهوم الأداء:

تعددت الآراء في الأدبيات حول وضع تعريف محدد للأداء، حيث يتَّجه العديد من الأكاديميين إلى التركيز على البُعد الاقتصادي في تعريف الأداء بينما يتجه آخرون بالاهتمام بالبُعد التنظيمي والاجتماعي، ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Michael & Fay, 2001, p 133)، كذلك يعرِّفه كل من حافظ وعباس (2015 : 17) على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعّالة.

**8. 2 أهمية تقييم الأداء:**

تبرز أهمية تقييم الأداء من خلال العديد من النقاط، أهمّها يتمثل في المساعدة على نشر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كذلك المساعدة على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط (الفروخ، 2010)، كما يركز القياس على الاهتمام بما يجب إنجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللاّزمة لتحقيق الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، فيكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات (الغالبي وإدريس، 2010).

**9. 1 بطاقة الأداء المتوازن:**

**9. 1. 1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:**

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس وتقييم لأداء المؤسسات في مطلع عقد التسعينيات من القرن المنصرم على يد الباحثين (Robert Kaplan & David Norton) في عام 1992، وذلك نتيجة للقصور الذي عانت منه طرق تقييم الأداء التقليدية والتي أصبحت غير قادرة على مسايرة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث اقتصرت تلك المقاييس على قياس الجوانب المالية فقط للمؤسسة بالاعتماد على المعلومات المالية التاريخية والتي تقدم وصفاً لأداء المؤسسة بالماضي ولا تتعداه إلى المستقبل، كذلك اغفالها للعوامل الخارجية مثل رضا العملاء، والمنافسين، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، ما جعل هذه الطرق عاجزة عن ارشاد وتوجيه الإدارة إلى مكامن القصور الحقيقية في الأداء فضلاً عن إمكانية تطويره وتحسينه. وفي ظل كل تلك الانتقادات الموجهة لطرق قياس الأداء التقليدية برز دور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء، حيث تكمن فكرتها في ترجمة رؤية المؤسسة ورسالتها إلى مجموعة محددة من الأهداف يمكن قياسها من خلال دمج كلٍ من المقاييس المالية التقليدية والمقاييس غير المالية وذلك عبر التركيز على الجوانب الأساسية التالية: الجانب المال الذي يهتم بالملاك وغاياتهم، وجانب العملاء الذي يقيس مدى رضا العملاء على المؤسسة كذلك جانب العمليات الداخلية والذي يهتم بدوره بالأداء الداخلي (التشغيلي) للمؤسسة، وأخيراً جانب التعلُّم والنمو والذي يركز على المورد البشري بالمؤسسة من حيث قدرة ومهارة الموظفين على الابتكار والتطوير(غريب، 2012). هذا وعُرِّفت بطاقة الأداء المتوازن بأنَّها "مجموعة من

المقـاييس الماليـة وغيـر ماليـة تقـدم لـلإدارة العليـا صـورة واضـحة وشـاملة وسـريعة لأداء المنظمـة" (العمري، 2009 : 16)، كما عُرِّفت أيضاً بأنّها "مزيج من التدابير المالية وغير المالية التي توفر رؤية شاملة لأعمال المنظمة عن طريق توجيه وتطوير الاستراتيجية وتنفيذها، كما أنها تقدم تغذية راجعة موثوق بها لمراقبة الأداء" (Zaman, 2003, p 4).

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنَّها أداة تقييم للأداء تعمل على تفسير رؤية واستراتيجية المؤسسة لجميع أفراد المؤسسة وربطها بأهداف محددة يمكن قياس مدى تحقيقها من خلال الجمع بين عدة مقاييس مالية وغير مالية والتي تعطي وصفاً لأداء المؤسسة بالماضي وتطرح تصوراً عن الأداء في الحاضر والمستقبل.

### 9. 1. 2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

**أولاً: البُعـد المـالي:** ذكرنـا آنفـاً أنَّ الجانـب المـالي وحـده لا يعطـي صـورة واضـحة وشـاملة عـن مـدى سـلامة الأداء بالمؤسسـة، وذلـك لاعتمـاده علـى بيانـات ماليـة تاريخيـة لا تعكـس بالضـرورة فاعليـة العمليـات التشـغيلية الأخـرى، بـل يجـب اسـتخدامها مـع المقـاييس الأخـرى غيـر الماليـة بشـكل متـوازٍ. هـذا ويشـمل البُعـد المـالي الأهـداف والطموحـات الخاصـة بـالملاك حيـث يحتـوي علـى غايـات ماليـة بحتـة يـتم تقيـيم مـدى تحقيقهـا مـن خـلال عـدة مؤشـرات منهـا: معـدل العائـد علـى الأصـول، معدل العائد على حقوق المساهمين، مستوى الدخل التشغيلي،صافي دخل (Dunn & Gates, 2006) بالإضافة إلى نمو الإيرادات وربحية السهم وغيرها من المقاييس المالية (Roberts, 2013).

**ثانيـاً: بُعـد العمـلاء:** إنَّ الهـدف العـام لأي مؤسسـة اقتصـادية يتمثَّـل فـي البقـاء والنمـو ويتأتى ذلك الهدف عبر قدرة المؤسسات على تلبية رغبات وتطلعات عملاءها من خلال توفير منتجات وخدمات تتميـز بـالجودة والسـعر المناسـبين، ونظـراً لأهميـة إرضـاء العمـلاء فـي نجـاح المؤسسـات، احتـوت بطاقـة الأداء المتـوازن علـى بُعـد العمـلاء والـذي يشـمل علـى مجموعـة مـن المقـاييس يُـذكر منهـا: رضـا العمـلاء وولائهـم، الاحتفـاظ بـالعملاء، الحصـول علـى عمـلاء جـدد (الطرلـي وشـميلة، 2014)، فالأداء الضعيف وفق هذا البُعد يعد مؤشر رئيس إلى الاندثار مستقبلاً حتى وإن كانت النواحي المالية الحالية

تظهر في صورة جيدة (السعد، 2012)، حيث تسعى المؤسسات إلى كسب رضا عملائهم وضمان ولائهم عبر العمل على التطوير والتنويع المستمر بالمنتجات وتسهيل حصول العميل على الخدمة أو السلعة وغير ذلك من العوامل، كذلك فإن درجة الاحتفاظ بالعملاء تعكس بالضرورة مدى نجاح المؤسسة في كسب رضا العميل والذي في حال تحقيقه سيُسهم بدوره في تعزيز قدرة المؤسسة على جذب عملاء جدد والحصول عليهم (عوض، 2009).

**ثالثاً: بُعد العمليات الداخلية:** يهدف هذا الجانب إلى تحديد العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب على المؤسسة التفوُّق فيها حتى تحقق التميز على المنافسين، والتي قد تتضمن القيام ببعض الإجراءات على سبيل المثال تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ورقابة الجودة الشاملة والإدارة على أساس الأنشطة وغير ذلك من تطبيقات، كما يهتم هذا البُعد برضا العملاء عبر التركيز على الأنشطة المرتبطة بتطوير وابتكار منتجات وخدمات جديدة من شأنها تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية (عوض، 2009).

**رابعاً: بُعد التعلُّم والنمو:** يهتم بُعد التعلُّم والنمو بمدى توافر البنية التحتية المناسبة والتي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق تطلعاتها نحو التطوير والنمو وبلوغ الأهداف في الأجل الطويل، حيث يركز هذا الجانب في بطاقة الأداء المتوازن على المورد البشري من خلال الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات الموظفين وتوفير مناخ عمل ملائم يحفزهم على الابداع والابتكار، كذلك يهتم بمواكبة التطورات التقنية في مجال نظم المعلومات والاتصالات والتحسين المستمر من نوعية الإجراءات التنظيمية المتبعة بالمؤسسة ( البشتاوي، 2004)، ويشمل هذا البُعد على عدة مؤشرات نذكر منها (مزياني وبلاسكة، 2013 : 252): "رضا الموظفين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع".

**10. الجانب العملي للدراسة:**

في هذا الجزء تمَّ تناول الجانب العملي من الدراسة والذي اشتمل على تقييم أداء المصارف التجارية الليبية من حيث الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي: البُعد المالي، وبُعد العملاء، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلُّم والنمو، وسيتناول الجزء التالي تقييم أداء المصارف التجارية الليبية وفقاً للجوانب المذكورة سلفاً كما يلي:

**10. 1 تقييم أداء المصارف التجارية الليبية من خلال البُعد المالي:**

**10. 1. 1 المنهجية المستخدمة في تقييم الأداء المالي:**

سيتم تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية بالاعتماد على تحليل القوائم المالية المجمعة للمصارف التجارية الليبية ومؤشرات أدائها التي يتم إعدادها بواسطة إدارة البحوث والاحصاء التابعة لمصرف ليبيا المركزي وذلك عن الفترة ما بين عام 2008 والربع الأول من عام 2018[*]، وذلك لاستخلاص المؤشرات المالية المناسبة لتقييم الوضع المالي للمصارف التجارية الليبية مجتمعةً، هذا وستتم عملية التقييم بناءً على بعض النسب المالية المشتقة من القوائم المالية المجمعة للمصارف التجارية الليبية بالمقارنة مع عدة معايير وهي :

**أولاً: المعايير التاريخية:** وبناءً عليها يتم مقارنة النسب المالية بما كانت عليه خلال السنوات السابقة.

**ثانياً: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية:** تأسست لجنة بازل في عام 1974 تحت اشراف مصرف التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وذلك نتيجةً لتفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية، وقد وضعت هذه اللجنة عدة معايير متعلقة بالسيولة وكفاءة رأس المال في المصارف (دريس وبحري، 2006)، ويلخص الجدول التالي أبرز ملامح مقررات هذه اللجنة والمتعلقة بوضع نسب معيارية لقياس كفاءة رأس المال:

[*] تعذر على الباحثين الحصول على جميع المؤشرات المطلوبة للتحليل وذلك لعامي 2016 و2017، والربع الأول من عام 2018، حيث لم يتم الحصول على مؤشرات السيولة والرافعة المالية للفترات المذكورة أعلاه.

**جدول 1:** بعض النسب المعيارية وفقاً لمقررات بازل

| النسبة | النسبة المعيارية | الوصف |
|---|---|---|
| **معدل كفاية رأس المال = رأس المال الكلي / المخاطر المرجحة للأصول %** | ≥ 8% | تم اعتماد هذه النسبة في اتفاق بازل 1 ولم يتم تغييرها في بازل 2. |
| **معدل كفاية رأس المال = رأس المال** التنظيمي / (مخاطر السوق + مخاطر التشغيل + مخاطر الائتمان) | ≥ 10.5% | تم اعتماد هذه النسبة في اتفاق بازل 3 على أن تطبق بشكل تدريجي اعتباراً من عام 2012، لتصل 10.5% في عام 2019. |
| **نسبة الرافعة المالية = رأس المال الأساسي / إجمالي الأصول (داخل وخارج الميزانية) %** | ≤ 3% | وفقاً لاتفاقية بازل تلتزم المصارف بهذه النسبة بشكل تجريبي اعتباراً من عام 2013. |

**المصدر:** من إعداد الباحثين (*)

**ثالثاً : المعايير الأمريكية لتقييم الأداء المصرفي CAMELS :** يشير مصلح CAMELS إلى اختصار لأسماء ست مؤشرات يقوم عليها هذا النظام وذلك بأخذ أول حرف من اسم كل مؤشر من المؤشرات الستة التالية: السيولة Liquidity، والربحية Earnings، وجودة الأصول Quality Assets، وكفاءة الإدارة Efficiency of Management، وكفاءة رأس المال Efficiency of Capital، والحساسية Sensitivity، وسيتم الاعتماد على نظام CAMELS لتقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية وفقاً للأسس التالية فقط: الربحية، وكفاءة رأس المال، وجودة الأصول، وذلك لأن تقييم كفاءة الإدارة والحساسية يحتاج إلى معلومات غير متوفرة لدى الباحثين، كما أنه لا توجد نسب معيارية لتقييم السيولة وفقاً لهذا النظام، ويلخص الجدول التالي بعض النسب المعيارية التي سيتم استخدامها في تقييم أداء المصارف التجارية الليبية وفقاً لنظام CAMELS :

(*) تم إعداد الجدول بالاعتماد على عدة مصادر وهي: (الحريث وحزوري، 2018) و(منصوري وبوازدية، 2018) و(دريس وبحري، 2006)

**جدول 2:** بعض النسب المعيارية لتقييم أداء المصارف التجارية وفقاً لنظام CAMELS

| مكونات تقييم الأداء | النسبة المعيارية المستخدمة للتقييم | التقييم | | |
|---|---|---|---|---|
| **كفاءة رأس المال** | معدل كفاية رأس المال = راس المال الكلي / الأصول المرجحة بالمخاطر | 1 | رأس المال الجيد | ≤ 10% |
| | | 2 | رأس المال الكافي | ≤ 8% و < 10% |
| | | 3 | رأس المال غير كافي | ≤ 6% و < 8% |
| | | 4 | رأس المال غير كافي بدرجة كبيرة | ≤ 2% و < 6% |
| | | 5 | رأس المال غير كافي بدرجة حرجة | < 2% |
| **الربحية** (*) | معدل العائد على الأصول (ROA) = صافي الربح / مجمل الأصول | 1 | قوي جداً وقد يكون مؤشر على ضعف المنافسة | > 3% |
| | | 2 | قوي ومن المحتمل أيضاً أنه بسبب قلة المنافسة | > 2% و ≤ 3% |
| | | 3 | مرضي ومع ذلك قد يكون دون المعدل في بعض الدول النامية | > 1% و ≤ 2% |
| | | 4 | غير مرضي وقد يكون فوق المعدل في بعض الأحيان | ≤ 0.5% و ≤ 1% |
| | | 5 | هامشي ودليل واضح على ضعف الأرباح | < 0.5% |
| **جودة الأصول** | نسبة التصنيف المرجح = المخصصات / (حقوق الملكية + المخصصات) | 1 | قوية | > 5% |
| | | 2 | جيدة | ≤ 5% و ≥ 15% |
| | | 3 | جيدة بعض الشيء | > 15% و ≤ 35% |
| | | 4 | حدية (خطرة) | > 35% و < 60% |
| | | 5 | غير مرضية | > 60% |

**المصدر** : من إعداد الباحثين (**)

**رابعاً: المعايير الإلزامية التي وضعها مصرف ليبيا المركزي للمصارف التجارية:** يمارس مصرف ليبيا المركزي دوره في الرقابة والاشراف على سير عمل القطاع المصرفي من خلال إدارة الرقابة على المصارف، حيث وضع المصرف المركزي مجموعة من المعايير والإرشادات التي يجب الالتزام بها من قبل المصارف التجارية الليبية. ومن ضمنها المعايير الخاصة بالسيولة المصرفية، حيث أصدر مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي في هذا الصدد القرار (25) لسنة 2008، والذي نص على تعديل نسبة الاحتياطي النقدي الإلزامي الذي ينبغي على المصارف التجارية الاحتفاظ به لدى مصرف ليبيا المركزي لتكون 20% من الخصوم الإيداعية (إدارة الرقابة على المصارف والنقد A، 2008)، وفي نفس السياق أصدر مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي

(*) المعدلات المعيارية لتقييم الربحية المعتمدة في الدراسة هي معدلات خاصة بالبلدان النامية.

(**) تم إعداد الجدول بالاعتماد على عدة مصادر وهي: (المحمود، 2014)، (البرغثي، 2012).

القـــرار (68) لســـنة 2008 والـــذي يقضـــي بتعـــديل نســـبة الســـيولة فـــي المصـــرف التجاريـــة، حيث يجب على كل مصرف الاحتفاظ بأصول سائلة لا تقل نسبتها عن 25% من إجمالي الخصوم الإيداعية (إدارة الرقابة على المصارف والنقد B، 2008).

### 10. 1. 2 تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية:

سيتم تقييم الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية من خلال تقييم مجموعة من المكونات الفرعية للأداء المالي وهي: الربحية، وجودة الأصول، والسيولة، وكفاءة رأس المال.

**أولا: تقييم ربحية المصارف التجارية الليبية:**

يوضح الجدول (3) مؤشرات الربحية المستخدمة في تقييم ربحية القطاع المصرفي الليبي، ويتضح من خلال هذه المؤشرات حدوث تراجع كبير في معدلات ربحية المصارف التجارية الليبية، فمؤشرات الربحية في تدهور مستمر منذ عام 2009، حيث كانت نسب العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والعائد على الودائع في عام 2009 (1.5%) و(23.7%) و(1%) على التوالي، ومنذ ذلك العام وهذه المؤشرات في تراجع مستمر حتى وصلت في الربع الثاني من عام 2016 إلى (0.2%) و(4.2%) و(0.3%) على التوالي، وباستخدام معايير CAMELS لتقييم ربحية المصارف التجارية في الدول النامية، يتضح أن معدل العائد على الأصول في السنوات الأخيرة ( من 2014 وحتى الربع الثاني 2016) يقع في التصنيف رقم (5) أي أن معدل العائد على الأصول هامشي ويمثل دليلاً واضحاً على ضعف الأرباح.

**جدول رقم (3):** نسب الربحية للمصارف التجارية الليبية

| السنة | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | الربع الثاني 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العائد على الأصول | 0.6 | 1.5 | 1.3 | 0.6 | 0.7 | 0.5 | 0.3 | 0.2 | 0.2 |
| العائد على حقوق الملكية | 13.6 | 23.7 | 15 | 10 | 13.7 | 12 | 5.4 | 4.4 | 4.2 |
| العائد على الودائع | 1.8 | 1 | 1 | 0.5 | 0.7 | 0.6 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |

**المصدر**: (إدارة البحوث والاحصاء التابعة لمصرف ليبيا المركزي، 2016)

**ثانياً: تقييم السيولة في المصارف التجارية الليبية:**

يوضح الجدول (4) مؤشرات السيولة المستخدمة في تقييم سيولة القطاع المصرفي الليبي، حيث تراوحت نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول بين (52.7% – 70.4%) ووصلت هذه النسبة إلى أدنى مستويات لها خلال أعوام (2014–2015–2016) وعادت للارتفاع بقوة خلال عام 2017 والربع الأول من عام 2018، كذلك تتضح قوة الوضع الحالي المصارف التجارية من حيث السيولة من خلال تجاوز الفائض ثلاثة أضعاف الاحتياطي الإلزامي المطلوب من قِبل مصرف ليبيا المركزي خلال عام 2017 والربع الأول من عام 2018، بالإضافة إلى ذلك تراوحت نسبة السيولة القانونية بين (30.4% – 39.7%)، وجدير بالذكر أنَّ هذه النسبة يجب أن لا تقل عن 25% وفقاً لقرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (68)، ويتضح من خلال الجدول (4) أن هذه النسبة تتجاوز الحد الأدنى المقرر قانوناً بهامش مريح، الأمر الذي يشير إلى أنَّ القطاع المصرفي الليبي يتمتع بسيولة عالية.

**جدول 4:** نسب السيولة للمصارف التجارية الليبية

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | الربع الأول 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نسبة السيولة القانونية % (*) | 38 | 38.7 | 38 | 37 | 37.1 | 34.5 | 30.4 | 31 | 39.2 | 39.7 |
| نسبة الفائض إلى الاحتياطي المطلوب % (**) | 296 | 297 | 293 | 287 | 281 | 257 | 217 | 286 | 315 | 316 |
| الأصول السائلة / إجمالي الأصول % | 67.1 | 68.8 | 67 | 64.9 | 66.8 | 61.4 | 52.7 | 54.3 | 69.6 | 70.4 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين (***)

**ثالثاً: تقييم كفاءة رأس المال:**

يوضح الجدول (5) مؤشرات كفاءة رأس المال المستخدمة في تقييم ملاءة القطاع المصرفي الليبي، ويتضح من خلال هذه المؤشرات قوة وكفاءة رأس مال المصارف التجارية الليبية، حيث يتضح ذلك من خلال

(*) احتسبت هذه النسبة كالتالي: الأصول السائلة / الخصوم الإيداعية.

(**) الفائض في هذه النسبة يمثل مقدار الزيادة في الاحتياطي المحتفظ به عند مصرف ليبيا المركزي عن نسبة الاحتياطي المقررة قانوناً.

(***) تم إعداد النسب في الجدول بالاعتماد على الميزانيات المجمعة للمصارف التجارية الليبية المنشورة الموقع الرسمي لمصرف ليبيا المركزي https://cbl.gov.ly.

نسبة كفاية رأس المال الكلي (النسبة الأولى في الجدول 5)، حيث تراوحت هذه النسبة بين (10.7%– 16.7%) الأمر الذي يشير إلى كفاية رأس المال في المصارف التجارية وذلك فقاً لمقررات لجنة بازل 2 و 3، والتي وضعت معيار لكفاية رأس المال في المصارف بأن لا تقل نسبة كفاية رأس المال الكلي عن 8% وتم تعديل هذه النسبة بشكل تدريجي اعتباراً من عام 2013 وفقاً لمقررات لجنة بازل لتصل إلى 10.5% بحلول عام 2019، وفي جميع الأحوال يتجاوز معدل كفاية رأس المال الكلي في المصارف التجارية الليبية للسنوات بين (2008 – 2017) الحدود الدنيا المقررة عن طريق لجنة بازل 2 و 3، الأمر الذي يشير إلى أنَّ رأس المال في المصارف التجارية الليبية يتمتع بمستوى عالي من الكفاءة. وباستخدام معايير CAMELS لتقييم كفاءة رأس المال في المصارف التجارية، يتضح أن المصارف التجارية الليبية يقع تصنيفها في السنوات بين (2008 – 2017) ضمن المستوى الأول (معدل كفاية رأس المال الكلي أكبر من 10%)، ويوصف تصنيف رأس المال في هذا المستوي برأس المال الجيد، كما يتضح من الجدول التقارب بين معدل كفاية رأس المال الكلي ومعدل كفاية رأس المال الأساسي وهذا يعني أن معظم رؤوس الأموال في المصارف التجارية الليبية تتكون من رأس المال الأساسي والذي يعتبر أكثر مكونات رأس المال جودةً وأكثرها قدرة على امتصاص الخسائر (إدارة البحوث والإحصاء التابعة لمصرف ليبيا المركزي، 2016)، في حين يبيَّن الجدول (6) نسبة الرافعة المالية للمصارف التجارية الليبية، وتعتبر هذه النسبة من ضمن النسب التي وضعتها لجنة بازل من ضمن معايير تقييم كفاءة رأس المال في المصارف، حيث يجب ألا تقل هذه النسبة عن 3%، ويتضح من خلال الجدول أن هذه النسبة تتجاوز الحد الأدنى بهامش مريح بين عام 2014 والربع الأول من عام 2018.

**جدول 5:** مؤشرات كفاءة رأس المال في المصارف التجارية الليبية

| السنة | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رأس المال الكلي / المخاطر المرجحة للأصول % | 12.2 | 14.5 | 13.8 | 13.1 | 10.7 | 12.4 | 13.9 | 14.3 | 14.6 | 16.7 |
| رأس المال الأساسي / المخاطر المرجحة للأصول % | 10.4 | 12.9 | 12.5 | 11.9 | 9.5 | 11 | 12.6 | 13.1 | 13.4 | 15.4 |
| حقوق الملكية / إجمالي الودائع % | 5.2 | 4.5 | 8.2 | 7.5 | 6.3 | 5.1 | 6.2 | 7.1 | 6.5 | 5.8 |
| حقوق الملكية / إجمالي الأصول % | 4.3 | 6.2 | 6.9 | 6.2 | 5.1 | 4.4 | 5.1 | 5.4 | 5.2 | 4.8 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على عدة مصادر

**جدول 6: نسبة الرافعة المالية**

| السنة | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | الربع الأول 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| نسبة الرافعة المالية % (*) | 2.79 | 3.32 | 3.67 | 3.57 | 3.41 | 3.42 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين (**)

**رابعاً: تقييم جودة الأصول:**

يوضح الجدول (7) مؤشرات جودة الأصول المستخدمة في تقييم نوعية الأصول في القطاع المصرفي الليبي، ويتضح من خلال هذه المؤشرات انخفاض جودة الأصول في القطاع، حيث تراوحت نسبة الديون المتعثرة إلى إجمالي القروض بين (17% – 22.5%)، وتشير هذه النسب المرتفعة إلى عدم كفاءة إدارة الائتمان، حيث يجب أن لا تتجاوز هذه النسبة وفقاً للمعايير الدولية 5% (إدارة البحوث والاحصاء التابعة لمصرف ليبيا المركزي، 2016).

كذلك يتضح تدني جودة أصول القطاع المصرفي باستخدام معايير CAMELS لتقييم جودة أصول المصارف، حيث يتضح أن المصارف التجارية الليبية يقع تصنيفها في السنوات بين (2008 – الربع الثاني 2016) ضمن المستوى الرابع (نسبة التصنيف المرجح بين 35% – 60%)، ويوصف تصنيف أصول القطاع المصرفي في هذا المستوي بأنها عالية الخطورة، كذلك يتميز هذا التصنيف بكبر حجم الائتمان المتعثر.

(*) تم احتساب نسبة الرافعة المالية حسب متطلبات لجنة بازل كالتالي: رأس المال الأساسي / اجمالي الأصول (داخل وخارج الميزانية)

(**) تم إعداد النسب في الجدول بالاعتماد البيانات الواردة بالنشرة الاقتصادية التي تصدرها إدارة البحوث والإحصاء التابعة لمصرف ليبيا المركزي.

**جدول 7:** مؤشرات جودة الأصول في المصارف التجارية الليبية

| السنة | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | الربع الثاني 2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| نسبة التصنيف المرجح % | 54.1 | 41.8 | 37.3 | 40.8 | 41.6 | 43.1 | 43.5 | 43.7 | 43.9 |
| القروض المتعثرة / إجمالي الأصول % | 4.7 | 3.4 | 3.4 | 3.8 | 4 | 3.9 | 4.4 | 4.7 | 4.3 |
| القروض المتعثرة / إجمالي القروض % | 22.5 | 17 | 17.2 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين (*)

### 10. 2 تقييم الأداء المصرفي من خلال أبعاد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو:

#### 10. 2. 1 المنهجية المستخدمة في تقييم الأداء من خلال أبعاد العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو:

سيتم تقييم أداء المصارف التجارية الليبية من خلال أبعاد العملاء، العمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، مع اختلاف مجتمع الدراسة في تقييم بُعد العملاء، مع المجتمع المستخدم في تقييم بُعدي العمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو، وسيتم توضيح المنهجية المستخدمة في هذه الأبعاد بالتفصيل في الجزء التالي:

**أولاً: أداة جمع البيانات:**

تمَّ الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في هذا الجزء من الدراسة، وتمَّ تصميم صحيفتي استبانة لجمع البيانات عن الفرضيات الأربعة للدارسة، حيث خصصت الصحيفة الأولى لقياس بُعد العملاء، في حين خُصصت الصحيفة الثانية لقياس بُعدي العمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو.

**ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكوَّن مجتمع الدراسة المرتبط ببُعد العملاء (الفرضيتين الأولى والثانية) من عملاء المصارف التجارية الليبية، فيما اقتصرت عينة الدراسة على دراسة عينة من عملاء ستة مصارف تجارية وهي ( مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف الصحاري، مصرف التجاري الوطني، مصرف التجارة والتنمية،

(*) تم إعداد الجدول بالاعتماد على بعض النسبة الجاهزة والمحتسبة في أحد منشورات إدارة البحوث والإحصاء التابعة لمصرف ليبيا المركزي، بالإضافة إلى احتساب نسبة التصنيف المرجح من خلال البيانات الواردة في نفس المنشور.

مصرف شمال إفريقيا)، وقد تم توزيع الاستبانة الخاصة ببُعد العملاء خلال اتباع طريقتين، الأولى عبر تسليمها للعملاء بشكل شخصي وذلك من خلال زيارة ميدانية للمصارف الست السابق ذكرها، والثانية عبر تصميم استبانة الكترونية وتوزيعها عبر شبكة المعلومات الدولية، وقد تم تجميع عدد (473) استبانة صالحة للتحليل.

كذلك تكوَّن مجتمع الدراسة المرتبط ببُعدي العمليات الداخلية (الفرضية الثالثة)، والتعلُّم والنمو (الفرضية الرابعة) من مدراء الفروع، ونائبيهم، وموظفي أقسام المراجعة الداخلية، وموظفي أقسام المحاسبة، وموظفي دائرة التدريب، وذلك في إدارات وفروع المصارف التجارية العاملة في ليبيا، وقد تم الاقتصار في عينة الدراسة على إدارات وفروع ووكالات المصارف الست السابق ذكرها والواقعة داخل نطاق مدينة بنغازي، حيث تم توزيع عدد (90) استمارة استبانة على الفئات المستهدفة بالمصارف التجارية، وبعد اعطاء المستجيبين فترة كافية للرد، تم تجميع عدد(84) استمارة استبانة كلها صالحة للتحليل، وبالتالي فإن نسبة الردود تعادل (93.3%) وهي تعتبر نسبة ممتازة، هذا وتمّ استخدام أسلوب المعاينة الطبقية في هذه الدراسة، حيث تمّ التصنيف إلى طبقات حسب المصرف، كما تمّ أخذ عينة من كل طبقة تتناسب بشكل تقريبي مع حجم مفرداتها.

**ثالثاً: ثبات أدوات الدراسة:**

لتحديد مستوى ثبات المقاييس تم الاعتماد على معامل Cronbach Alpha حيث يشير هذا المعامل إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة، وقد كانت قيمة معاملات الثبات المتحصل عليها لأبعاد العملاء، العمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو (93%)، و(71%)، و(54%) على التوالي، وهي معدلات مرتفعة باستثناء الأخير.

**10. 2. 2 التحليلات الإحصائية لبيانات بُعد العملاء:**

**أولاً: الاحصاءات الوصفية للمتغيرات العامة للعملاء المشاركين في الدراسة:**

يتبيَّن من الجدول (8) أنّ النسبة الأكبر من المشاركين كانت لعملاء مصرف الجمهورية حيث وصل عددهم إلى (132) مشترك بنسبة (27.9%)، تلتّها مباشرةً عملاء مصرف الوحدة بنسبة (23.7%)، وترجع هذه النسب المرتفعة إلى أنَّ فروع ووكالات هذه المصارف تمثَّل ما نسبته (30%) و(15%) على التوالي من إجمالي عدد فروع و وكالات المصارف التجارية، كما يبيَّن الجدول أنَّ ما نسبته (71%) من المشاركين لديهم سنوات خبرة في التعامل مع المصارف التابعين لها تتجاوز (5) سنوات، وبالتالي فإن أغلب المشاركين في الدراسة لديهم فترة خبرة لا بأس بها تأهلهم لتكوين رأي سليم حول تلك المصارف.

**جدول 8:** توزيع العملاء المشاركين في الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

| المتغير | الفئات | التكرار frequency | المجموع | النسبة % Percent | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| المصرف | الجمهورية | 132 | | 27.9 | |
| | الوحدة | 112 | | 23.7 | |
| | التجارة والتنمية | 66 | | 14 | |
| | الصحاري | 61 | | 12.9 | |
| | التجاري الوطني | 55 | | 11.6 | |
| | شمال إفريقيا | 47 | 473 | 9.9 | %100 |
| الجنس | ذكر | 393 | | 83.1 | |
| | أنثى | 80 | 473 | 16.9 | %100 |
| عدد سنوات التعامل مع المصرف | أقل من 5 سنوات | 137 | | %29 | |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 153 | | %32.3 | |
| | من 11 إلى 15 سنة | 89 | | %18.8 | |
| | من 16 إلى 20 سنة | 39 | | %8.2 | |
| | أكثر من 20 سنة | 55 | 473 | %11.6 | %100 |

**ثانيا: التحليل الوصفي لآراء المشاركين بالدراسة حول مدى رضاهم عن أداء المصارف الليبية:**

من خلال التحليلات الوصفية لآراء العملاء المشاركين بالدراسة حول مدى رضاهم عن أداء المصارف التجارية التي يتعاملون معها، والموضحة في الجدول (9) نجد أنَّ جميع المتوسطات الحسابية لآرائهم تراوحت بين(1.62–2.77) مما يشير إلى رفض المشاركين بالدراسة لكل الفقرات المرتبطة بالفرضية، فقد حازت الفقرة المتعلقة بعدم وجود صفوف انتظار عند الحصول على الخدمات على رفض أكبر عدد من العملاء، حيث بلغ عدد الرافضين لها (405) عميل وبنسبة (85.6%) وبمتوسط حسابي (1.62) وانحراف معياري (1.010)، ما يدل على وجود بطء في تقديم الخدمات والذي قد يكون ناجم عن قلة عدد الموظفين المختصين بتقديم الخدمة للعملاء أو عدم تناسب قدرات وإمكانيات المصرف مع عدد العملاء المتعاملين معه، كما جاءت آراء العملاء حول مدى قيام المصارف بتوفير أماكن انتظار مريحة ومقاعد كافية للانتظار في المرتبة الثانية من حيث درجة الرفض وبنسبة رفض (75.6%) ومتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (1.260)، مما يشير إلى عدم اهتمام المصارف التجارية براحة عملائها عند حضورهم للمصارف للحصول على الخدمات، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات المرتبطة بالفرضية الأولى (2.2933) وهو أقل من المتوسط النظري للدراسة (3) ما يدل على عدم رضا العملاء على أداء المصارف التجارية الليبية.

**جدول 9:** الاحصاءات الوصفية لآراء العملاء المشاركين حول مدى رضاهم عن أداء المصارف التجارية الليبية

| م | العبارات | (غير موافق+ غير موافق بشدة) | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة | | | |
| 1 | تفضل التعامل مع المصرف عن غيره من المصارف الأخرى. | 217 | %45.8 | 2.77 | 1.320 | 12 |
| 2 | سياسات وممارسات المصرف المصرفية جديرة بالثقة. | 259 | %45.8 | 2.53 | 1.287 | 9 |
| 3 | يتم معالجة الشكاوى بسرعة وبدون تأخير من قبل المصرف | 321 | %67.9 | 2.15 | 1.194 | 3 |
| 4 | يتناسب الوقت المبذول لتلبية الطلب على الخدمة مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة. | 304 | %46.3 | 2.26 | 1.251 | 5 |
| 5 | يوجد أماكن انتظار مريحة ومقاعد كافية للانتظار لحين حصولكم على الخدمات. | 358 | %75.6 | 1.93 | 1.260 | 2 |
| 6 | يوفر المصرف خدمات إلكترونية بحيث تسمح بالقيام بالمعاملات دون الحاجة للذهاب للمصرف. | 249 | %52.7 | 2.55 | 1.372 | 10 |
| 7 | يقوم المصرف باستحداث خدمات جديدة لإرضائكم. | 283 | %59.8 | 2.35 | 1.288 | 8 |
| 8 | تتميز الخدمات المقدمة من المصرف بالجودة العالية. | 306 | %64.7 | 2.17 | 1.217 | 4 |
| 9 | الرسوم التي يتقاضاها المصرف معقولة وتتناسب مع حجم الخدمات. | 284 | %60 | 2.30 | 1.243 | 6 |
| 10 | يتمتع موظفي المصرف باللباقة وحُسن التعامل. | 226 | 47.7 | 2.58 | 1.311 | 11 |
| 11 | هناك سهولة وبساطة في الإجراءات. | 285 | %60.2 | 2.31 | 1.213 | 7 |
| 12 | لا يوجد دائماً صفوف انتظار (طوابير) عند الحصول على الخدمات. | 405 | %85.6 | 1.62 | 1.010 | 1 |
| | **المتوسط العام** | | | 2.2933 | | |
| | **الانحراف المعياري** | | | 0.498 | | |

**ثالثا: التحليل الاستنتاجي لبيانات بُعد العملاء (الفرضيتين الأولى والثانية):**

**(1) . اختبار اعتدالية بيانات الفرضيتين الأولى والثانية للدراسة:**

تـمَّ إجـراء اختبـار (Kolmogorov–Smirnov) لتحديـد مـا إذا كانـت البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعـي أم لا، وقد اظهرت نتيجـة الاختبـار أنَّ القيمـة المشـاهدة كانـت (P–Value= 0.00) وهـي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) مـا يعنـي رفـض الفـرض العـدمي وقبـول الفـرض البـديل الـذي يـنص علـى أنَّ البيانـات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

**(2) . اختبار الفرضية الأولى للدراسة:**

لاختبار فرضية الدراسة الأولى تمَّ اجراء اختبار Wilcoxon Signed Ranks نظراً لأنَّ البيانات لا تتوزع طبيعياً، حيث تمَّ صياغة الفرض العدمي($H_0$) بحيث يدل على أنَ متوسط المجتمع ($\mu$) أقل أو يساوي المتوسط النظري للدراسة (3) وهو ما يتنافى مع فرضية الدراسة، في حين يتماشى الفرض البديل(H1) مع فرضية الدراسة حيث يشير إلى أنَّ متوسط المجتمع أكبر من المتوسط النظري، وقد تم صياغة الفرض العدمي والبديل للفرضية الأولى كما يلي:

الفرضية العدمية $H_0$ : لا يوجد رضا من قبل العملاء عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية.

الفرضية البديلة $H_1$ : يوجد رضا من قبل العملاء عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية.

يتبيَّن من خلال إجراء اختبار Wilcoxon Signed Ranks أنَّ القيمة المشاهدة ( 1 =P-Value) وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha$ =0.05)، وعليه تمَّ قبول الفرض العدمي الذي ينص على أنه " لا يوجد رضا من قبل العملاء عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية ".

**(3) . اختبار الفرضية الثانية للدراسة :**

يهدف هذا الجزء إلى تحليل مدى تأثير المصرف الذي يتعامل معه المشارك على إجاباته، بمعنى آخر هل يوجد اختلاف في مستوى رضا العميل بحسب المصرف الذي يتعامل معه، حيث تمّ صياغة فرض العدم والبديل لهذه الفرضية كالتالي:

الفرضية العدمية $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha$ =0.05 بين إجابات المشاركين حول مدى رضاهم عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية تعزى إلى المصرف الذي يتعاملون معه.

الفرضية البديلة $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05= α بين إجابات المشاركين حول مدى رضاهم عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية تعزى إلى المصرف الذي يتعاملون معه.

ونظراً لأن البيانات لا تتوزع طبيعياً تمَّ إجراء اختبار "Kruskal–Wallis" اللامعلمي والذي يصلح لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر، حيث كانت قيمة (sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (α =0.05)، وعليه تمَّ رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنَّ " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إجابات المشاركين حول مدى رضاهم عن مستوى أداء المصارف التجارية الليبية تعزى إلى المصرف الذي يتعاملون معه". ولتحديد اتجاه الفروقات بين آراء المشاركين حول مدى رضاهم عن أداء المصارف التجارية الليبية، تمَّ استخدام اختبار " Mann–Whitney " لمقارنة إجابات المشاركين حول مدى رضاهم عن أداء كل مصرفين على حدة والذي يعد اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، بحيث يتم رفض الفرض العدم الذي يشير إلى أنه لا توجد فروقات بين إجابات المشاركين حول مدى رضاهم عن أداء المصرفين إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من مستوى المعنوية(α =0.05)، كذلك استخدام قيمة متوسط الرتب الأعلى الناتج من الاختبار كمعيار لتحديد المصرف الأكثر نيلاً للرضا عن أدائه بحسب إجابات المشاركين، ويبيّن جدول (10) أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها عبر هذا الاختبار:

**جدول 10:** نتائج اختبار "Mann–Whitney" لتحديد اتجاه الفروقات بين اجابات المشاركين لكل مصرفين على حدة

| الفروقات لصالح | نتيجة الاختبار | القيمة الاحتمالية sig | المقارنة |
|---|---|---|---|
| مصرف الوحدة | رفض $H_0$ | .006 | الوحدة × الجمهورية |
| مصرف الوحدة | رفض $H_0$ | .005 | الوحدة × الصحاري |
| مصرف التجارة والتنمية | رفض $H_0$ | .014 | الوحدة × التجارة والتنمية |
| مصرف الوحدة | رفض $H_0$ | .012 | الوحدة × التجاري الوطني |
| / | قبول $H_0$ | .681 | الوحدة × شمال أفريقيا |
| مصرف شمال أفريقيا | رفض $H_0$ | .017 | الجمهورية × شمال أفريقيا |
| / | قبول $H_0$ | .546 | الجمهورية × الصحاري |
| / | قبول $H_0$ | .694 | الجمهورية × التجاري الوطني |
| مصرف التجارة والتنمية | رفض $H_0$ | .000 | الجمهورية × التجارة والتنمية |
| مصرف التجارة والتنمية | رفض $H_0$ | .000 | التجاري الوطني × التجارة والتنمية |
| / | قبول $H_0$ | .660 | التجاري الوطني × الصحاري |
| مصرف شمال أفريقيا | رفض $H_0$ | .017 | التجاري الوطني × شمال أفريقيا |
| مصرف التجارة والتنمية | رفض $H_0$ | .000 | الصحاري × التجارة والتنمية |
| مصرف شمال أفريقيا | رفض $H_0$ | .011 | الصحاري × شمال أفريقيا |
| / | قبول $H_0$ | .154 | التجارة والتنمية × شمال أفريقيا |

من خلال الاطّلاع على الجدول (10) يتبيَّن عدم وجود فروقات بين إجابات المشاركين حول مدى رضاهم عن أداء مصرفي (التجارة والتنمية وشمال إفريقيا)، حيث يعد هذان المصرفان الأكثر نيلاً للرضا من بين المصارف الأخرى محل الدراسة، من ثمَّ يأتي مصرف الوحدة في المرتبة الثانية من حيث رضا العملاء وذلك عبر تفوّقه على المصارف الأخرى المتبقية (الجمهورية، التجاري الوطني، الصحاري) في حين حازت الأخيرة على أقل مستوى من رضا العملاء عن أدائها.

**10. 2. 3 التحليلات الإحصائية لبيانات بُعدي العمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو:**

**أولاً: الاحصاءات الوصفية للمتغيرات العامة للموظفين المشاركين في الدراسة:**

**جدول 11:** توزيع الموظفين المشاركين في الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

| المتغير | الفئات | التكرار frequency | المجموع | النسبة % Percent | النسبة التراكمية |
|---|---|---|---|---|---|
| المصرف | مصرف الجمهورية | 24 | | 28.6 | |
| | مصرف الوحدة | 18 | | 21.4 | |
| | مصرف التجاري الوطني | 15 | | 17.9 | |
| | مصرف شمال أفريقيا | 8 | | 9.5 | |
| | مصرف التجارة والتنمية | 10 | | 11.9 | |
| | مصرف الصحاري | 9 | 84 | 10.7 | 100.0 |
| الوظيفة الحالية | موظف بدائرة التدريب | 28 | | 33.3 | |
| | موظف بقسم المحاسبة | 30 | | 35.7 | |
| | موظف بقسم المراجعة الداخلية | 10 | | 11.9 | |
| | نائب مدير فرع | 11 | | 13.1 | |
| | مدير فرع | 5 | 84 | | 100.0 |
| المؤهل العلمي | دبلوم متوسط أو ثانوية | 5 | | 6 | |
| | دبلوم عالي | 9 | | 10.7 | |
| | بكالوريوس | 46 | | 54.8 | |
| | ماجستير | 17 | | 20.2 | |
| | دكتوراه | 7 | 84 | 8.3 | 100.0 |
| سنوات الخبرة في المجال المصرفي | اكثر من 15 سنة | 9 | | 10.7 | 10.7 |
| | من 10 – 15 سنة | 20 | | 23.8 | 34.5 |
| | من5 الى 10 سنوات | 52 | | 29.8 | 65.30 |
| | أقل من 5 سنوات | 30 | 84 | 35.7 | 100.0 |

يبيّن الجدول (11) المتغيرات الديمغرافية للمشاركين بالدراسة، حيث يتبيّن من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة هم من مصرف الجمهورية حيث بلغت (28.6%)، ويرجع ذلك أن هذا المصرف يعد أكبر المصارف التجارية العاملة في ليبيا، يليه مصرف الوحدة بنسبة (21.4%)، حيث تمَّ تحديد حجم العينة المطلوب من كل مصرف بناءً على حجمه

مقاساً بنسبة الفروع والوكالات التابعة له إلى إجمالي عدد الفروع والوكالات التابعة للمصارف التجارية العاملة في ليبيا، كما اتّضح أيضاً أن النسبة الأكبر للمشاركين في الدراسة هم من موظفي قسم المحاسبة بنسبة بلغت (35.7%)، وهذا يعتبر مؤشر جيد على ملائمة البيانات، حيث أن الدراسة ذات علاقة أصيلة بهاذين القسمين، كذلك يتبيّن أن ما نسبته (20.2%) من المشاركين هم من حملة الشهادات العليا الماجستير، وأن ما نسبته (54.8%) هم من حملة شهادة البكالوريوس في المحاسبة، مما يعني أن أغلب المشاركين في الدراسة لديهم من التأهيل العلمي ما يمكنهم من فهم أسئلة الاستبانة ومن ثم الإجابة عليها بدقة، مما يعزز من مستوى الثقة في المعلومات المتحصل عليها من المشاركين في الدراسة.

**ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات المشاركين بالدراسة حول بُعد العمليات الداخلية:**

يتبيّن من خلال الاطّلاع على الجدول (12) أن نسبة التكرارات لعبارات محور العمليات الداخلية قد تراوحت بين (69%– 97.6%) وهى جميعها في اتجاه الموافقة، والمتوسط الحسابي العام لها بلغ (4.20) وهي أعلى من المتوسّط النظري للدراسة، بانحراف معياري (0.448) أي أن المصارف التجارية الليبية تُحقق أداءً جيداً فيما يتعلق بعملياتها الداخلية، وبناءً على الأهمية النسبية فقد جاءت عبارة أن المصرف يعمل على تطوير جودة العمليات الداخلية لتقليل تكاليف عملياته وزيادة أرباحه في المرتبة الأولي من حيث الأهمية حيث بلغت نسبة المشاركين الذين يوافقون على هذه العبارة (موافق + موافق بشدة) (97.6%)، بينما جاءت العبارة التي تنص على وجود وصف وظيفي وهيكلية واضحة في المصرف تبيّن كل من الواجبات والمسؤوليات بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية والدور بنسبة موافقة بلغت (69.0%).

**جدول 12:** تحليل إجابات المشاركين حول أداء المصارف التجارية الليبية فيما يتعلق ببُعد العمليات الداخلية

| م | العبارات | (موافق+ موافق بشدة) | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة | | | |
| 1 | يوجد لدى المصرف دليل واضح ومعتمد للعمليات الداخلية. | 77 | 91.7 | 4.23 | .782 | 5 |
| 2 | يوجد في المصرف وصف وظيفي وهيكلية واضحة تبين كل من الواجبات والمسؤوليات. | 58 | 69.0 | 3.56 | 1.206 | 8 |
| 3 | يعمل المصرف على تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء. | 70 | 83.3 | 4.07 | 1.003 | 7 |
| 4 | يهتم المصرف بوضع أنظمة فعالة للرقابة الداخلية ومقارنة الاداء الفعلي بالأداء المخطط. | 78 | 92.9 | 4.25 | .790 | 4 "مكررة" |
| 5 | يستجيب المصرف للشكاوى المقدّمة من قبل العملاء من أول مرة، ويعمل على معالجة الخلل بشكل سريع. | 76 | 90.5 | 4.26 | .696 | 6 |
| 6 | يوجد أثر ايجابي لحملات الدعاية والترويج التي يقوم بها المصرف في استقطاب اعداد جديدة من العملاء. | 78 | 92.9 | 4.27 | .841 | 4 |
| 7 | يقوم المصرف بالتقييم المستمر للإجراءات الداخلية المعمول بها في المصرف وذلك للرفع من كفاءة عملياته. | 79 | 94.0 | 4.37 | .757 | 3 |
| 8 | يقدّم المصرف خدمات إلكترونية لعملائه وذلك لتسهيل متابعة العميل لمعاملاته. | 79 | 94.0 | 4.35 | .703 | 3 |
| 9 | يعمل المصرف على تطوير جودة العمليات الداخلية لتقليل تكاليف عملياته وزيادة أرباحه. | 82 | 97.6 | 4.29 | .505 | 1 |
| 10 | يهتم المصرف بتقديم الخدمات المصرفية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون. | 80 | 95.2 | 4.37 | .576 | 2 |
| | **متوسط نسبة التكرارات (موافق بشدة+ موافق)** | | %90.1 | | | |
| | **المتوسط العام** | | 4.20 | | | |
| | **الانحراف المعياري** | | 0.448 | | | |

**ثالثاً : التحليل الوصفي لإجابات المشاركين بالدراسة حول بُعد التعلُّم والنمو :**

يتبيّن من خلال استعراض الجدول (13) أن نسبة التكرارات (موافق + موافق بشدة) لعبارات محور بُعد التعلُّم والنمو قد تراوحت بين (100.0% – 82.1%) وهى جميعها في اتجاه الموافقة على ما احتوته عبارات محور التعلُّم والنمو، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.22) بانحراف معياري (0.286) أي أنَّ المصارف التجارية الليبية تُحقق أداءً جيداً فيما يتعلق بجانب التعلُّم والنمو، وبناءً على الأهمية النسبية فقد جاءت عبارة انخفاض نسبة الموظفين الذين يتركون المصرف وينتقلون للعمل في أماكن أخرى في المرتبة

الأولي من حيث الاهمية حيث بلغت نسبة المشاركين الذين يوافقون على هذه العبارة (موافق + موافق بشدة) (100.0%)، أما المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية والدور فقد كانت لعبارة وجود نظام فعّال للمكافآت والحوافز لدى المصرف حيث بلغت بنسبة الموافقين (82.1%).

**جدول 13:** تحليل إجابات المشاركين حول أداء المصارف التجارية الليبية فيما يتعلّق ببُعد التعلُّم والنمو

| م | العبارات | (موافق+ موافق بشدة) | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | النسبة | | | |
| 11 | يعمل المصرف على تشجيع جميع الموظفين على التعليم والتطوير المستمر. | 82 | 97.6 | 4.33 | .523 | 3 |
| 12 | يهتم المصرف بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب ما يحتاج المصرف. | 83 | 98.8 | 4.33 | .545 | 2 "مكررة" |
| 13 | يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصّة ومميزة مفيدة للعمل. | 83 | 98.8 | 4.36 | .506 | 2 |
| 14 | تنخفض نسبة الموظفين الذين يتركون المصرف وينتقلون للعمل في أماكن أخرى. | 84 | 100.0 | 4.38 | .489 | 1 |
| 15 | يوجد لدى المصرف نظام فعّال للمكافآت والحوافز. | 69 | 82.1 | 4.10 | .830 | 8 |
| 16 | يمتلك المصرف أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة اللازمة، وجعلها متاحة لجميع الموظفين في المصرف. | 78 | 92.9 | 4.11 | .581 | 5 |
| 17 | توجد رغبة واستعداد من قبل موظفي المصرف للعمل أوقات إضافية بدون مقابل إن اضطرّ الأمر. | 79 | 94.0 | 4.19 | .685 | 4 |
| 18 | يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم. | 76 | 90.4 | 4.08 | .748 | 6 |
| 19 | ترتفع نسبة الموظفين في المصرف الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة للمصرف. | 73 | 86.9 | 4.08 | .881 | 7 |
| 20 | يعتمد المصرف آلية التدوير الوظيفي كإحدى الاليات لتطوير موظفي المصرف. | 79 | 94.0 | 4.21 | .539 | 4 |
| | **متوسط نسبة التكرارات (موافق بشدة+ موافق)** | %93.6 | | | | |
| | **المتوسط العام** | 4.22 | | | | |
| | **الانحراف المعيارى** | 0.286 | | | | |

**رابعاً: التحليل الاستنتاجي لبيانات بعدي العمليات الداخلية والتعلُّم والنمو (الفرضيتين الثالثة والرابعة):**

**(1). اختبار اعتدالية البيانات:**

تـــمَّ إجـــراء اختبـــار (Kolmogorov-Smirnov) لتحديـــد مـــا إذا كانـــت البيانـــات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وقد اظهرت نتيجة الاختبار أنَّ القيمة المشاهدة لبيانات الفرضيتين الثالثة والرابعة

كانت أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) ما يعني رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنَّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

**(2). اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة للدراسة:**

لاختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة للدراسة تمَّ اجراء اختبار Wilcoxon Signed Ranks نظراً لكون البيانات لا تتوزع طبيعياً، وقد تم صياغة الفرض العدمي والبديل للفرضية الثالثة كما يلي:

الفرضية العدمية $H_0$ : لا تحقق المصارف التجارية الليبية أداءً جيداً فيما يتعلق بعملياتها الداخلية.

الفرضية البديلة $H_1$ : تحقق المصارف التجارية الليبية أداءً جيداً فيما يتعلق بعملياتها الداخلية.

وقد تم صياغة الفرض العدمي والبديل للفرضية الرابعة كما يلي:

الفرضية العدمية $H_0$ : لا تحقق المصارف التجارية الليبية أداءً جيداً فيما يتعلق بجانب التعلُّم والنمو.

الفرضية البديلة $H_1$ : تحقق المصارف التجارية الليبية أداءً جيداً فيما يتعلق بجانب التعلُّم والنمو.

يتبيَّن من خلال الجدول (14) أنَّ القيمة المشاهدة للفرضية الثالثة (P–Value=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha$ =0.05)، وعليه تمَّ قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم أي أنه "تحقق المصارف التجارية الليبية أداءً جيداً فيما يتعلق بعملياتها الداخلية." كذلك يتبيَّن من خلال نفس الجدول أنَّ القيمة المشاهدة للفرضية الثالثة (P–Value= 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha$ =0.05)، وعليه تمَّ قبول الفرض البديل، ورفض فرض العدم أي أنه " تحقق المصارف التجارية الليبية أداءً جيداً فيما يتعلق ببعد التعلُّم والنمو".

**جدول 14:** نتائج اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة

| الفرضية | (P–Value) | α | النتيجة |
|---|---|---|---|
| الفرضية الثالثة | 0.000 | 0.05 | رفض $H_0$ |
| الفرضية الرابعة | 0.000 | 0.05 | رفض $H_0$ |

**11. نتائج الدراسة:**

(1). يتّضح من العرض السابق أن المصارف التجارية الليبية تعاني من وجود قصور كبير في بعض جوانب أدائها المالي، بالرغم من وجود بعض نقاط القوة فيه، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:

- تعاني المصارف التجارية الليبية من تراجع وتدهور مستمر في ربحيتها في السنوات الأخيرة، ويصنف معدل العائد على أصولها في السنوات الأخيرة (2014 – 2015 – الربع الثاني 2016) وفقاً لمعيار CAMELS بأنه هامشي ودليل واضح على ضعف الأرباح.
- تتمتع المصارف التجارية الليبية بموقف قوي من حيث السيولة، حيث تصل نسبة الفائض في الاحتياطي الإلزامي إلى أكثر من 300%، وتجاوز نسبة السيولة القانونية التي يفرضها مصرف ليبيا المركزي بهامش مريح.
- تتمتع المصارف التجارية الليبية بملاءة رأس مال جيدة وفقاً لمعيار CAMELS لكفاءة رأس المال، كذلك كفاءة رأس مال المصارف التجارية الليبية من خلال تجاوز معدل كفاية رأس المال الكلي للحدود الدنيا المطلوبة بواسطة مقررات لجنة بازل 2 و3.
- تعاني المصارف التجارية الليبية من تدني جودة الأصول فيها، ويتضح ذلك من ارتفاع نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض الأمر الذي يشير إلى عدم كفاءة إدارات الائتمان في المصارف التجارية الليبية، هذا وتصنف جودة أصول القطاع المصرفي في ليبيا وفقاً لمعيار CAMELS في المستوى الرابع، حيث يصف التصنيف أصول القطاع المصرفي في هذا المستوى بأنها عالية الخطورة، كذلك يشير هذا التصنيف إلى كبر حجم الائتمان المتعثر.

(2). توصَّلت الدراسة إلى أنَّ هناك عدم رضا من قبل العملاء عن مستوى أداء المصارف التجارية راجع للأسباب التالية:

- عدم ثقة العملاء في سياسات وممارسات المصارف التجارية نظراً لتعقد الإجراءات وكثرة الصعوبات التي يواجهها العملاء أثناء إتمام المعاملات وحصولهم على الخدمات، كذلك عدم اهتمام هذه المصارف

بتـوفير خـدمات تتميـز بـالجودة العاليـة، فضـلاً عـن اسـتحداث خـدمات جديـدة وخاصـةً الالكترونيـة منها بهدف إرضاء عملائها.

- تعاني المصارف التجارية من بطء اثناء قيامها بتقديم الخدمات مما يسبب في تكدس وازدحام العملاء في انتظار حصولهم على الخدمات، حيث أن الوقت المبذول لتقديم الخدمات لا يتناسب مع الوقت الطبيعي لتلبية الطلب على تلك الخدمات، بالإضافة إلى ارتفاع رسوم الحصول على هذه الخدمات.
- هناك ضعف في استجابة المصارف التجارية للشكاوى المقدمة لها من قبل العملاء، بالإضافة الى قلة اهتمامها براحة عملائها عند حضورهم للمصارف لغرض الحصول على الخدمات.

(3). بالرغم من أن المصارف التجارية الليبية لا تحظى إجمالاً بمستوى مقبول من رضا عملائها، إلا أنَّ هناك تفاوتاً بين المصارف المختلفة من ناحية مستوى الرضا، حيث أنَّ مصرفي التجارة والتنمية وشمال أفريقيا هما المصرفان الأكثر نيلاً للرضا من بين المصارف الأخرى محل الدراسة.

(4). توصّلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية الليبية تحقق أداءً جيداً وذلك فيما يخص بُعد العمليات الداخلية حيث تعمل المصارف التجارية الليبية على تطوير جودة العمليات الداخلية لتقليل تكاليف عملياتها وزيادة أرباحها، بالإضافة إلى وجود وصف وظيفي وهيكلية واضحة في المصارف التجارية الليبية تبين كل من الواجبات والمسؤوليات المناطة لموظفيها.

(5توصّلت الدراسة إلى أنّ المصارف التجارية الليبية تحقق أداءً جيّدا فيما يتعلّق ببُعد النمو والتعلُّم حيث اظهرت الدراسة انخفاض نسبة الموظفين الذين يتركون العمل بالمصارف التجارية الليبية وينتقلون للعمل في أماكن أخرى، كما بيّنت الدراسة وجود نظام فعّال للمكافآت والحوافز لدى المصارف التجارية الليبية.

**12. توصيات الدراسة:**

(1). ضرورة تبني المصارف التجارية الليبية لبطاقة الأداء المتوازن كونها تعتبر أحد الاتجاهات الحديثة في قياس وتقييم أداء المؤسسات.

(2). العمل على تحسين كفاءة عمل إدارات الائتمان في المصارف التجارية الليبية، كذلك السعي نحو تحسين ربحية القطاع المصرفي من خلال التوسع في التعامل بصيغ التمويل الإسلامي كالمرابحة، والاستصناع، والإجارة، كبديل عن القروض الربوية التي تمَّ منع التعامل بها بموجب القانون رقم (1) لسنة 2013.

(3). ضرورة قيام الجهات التشريعية بإصدار قانون خاص بتنظيم التعامل بالصكوك الاسلامية (صكوك الاستثمار)، وذلك بهدف توسيع قاعدة الإيرادات للمصارف الليبية، وبالتالي زيادة ربحيتها، ولذلك لتعويض المصارف عن الفوائد الربوية التي كانت المصدر الأساسي لدخلها والذي تمَّ حظر التعامل بها بموجب القانون المذكور سلفاً.

(4). العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة والاهتمام باستحداث الجديد منها لمقابلة توقعات العملاء ورغباتهم.

(5). ضرورة التأكيد على تسهيل إجراءات العمل وتقليص الوقت المبذول في تقديم الخدمات إلى العملاء.

(6). ضرورة العمل على تحسين وتطوير البيئة المادية المحيطة بمناخ تقديم الخدمة، وذلك لما لها من أثر إيجابي على زيادة رضا العملاء وثقتهم بالمصارف التجارية الليبية.

## 13. قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أبو ماضي، كامل أحمد إبراهيم (2015) قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة الجنان. طرابلس. لبنان.

إدارة البحوث والاحصاء التابعة لمصرف ليبيا المركزي (2016) تطور البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية الليبية (2008 – الربع الثاني 2016). طرابلس. ليبيا.

إدارة الرقابة على المصارف والنقد A (2008) منشور إدارة الرقابة رقم (8) لسنة 2008 بتعميم قرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (68) لسنة 2008. طرابلس. ليبيا.

إدارة الرقابة على المصارف والنقد B (2008) منشور إدارة الرقابة رقم (16) لسنة 2008 بتعميم قرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (68) لسنة 2008. طرابلس. ليبيا.

البرغثي، أدهم عبد المولى (2012) أثر الخصخصة على الأداء المالي للمصارف – دراسة مقارنة للمصارف في ليبيا. رسالة ماجستير منشورة. جامعة بنغازي. ليبيا.

البشتاوي، سليمان حسين (2004) إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 20 (1) . 385-426.

بلعجوز، حسين وسعودي، نادية، (2017) مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. (18) . 234 – 248.

بوعبدالله، على (2006) وظائف الإدارة المصرفية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة محمد خضير. الجزائر.

دريس، رشيد وبحري، سفيان (2006) مقررات لجنة بازل والنظم الاحترازية في الجزائر. ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية المنعقد في الجزائر في الفترة (24-25) أبريل 2006.

الحريث، محمد علي وحزوري، حسن (2018) مخاطر الائتمان وأثرها في كفاية رأس المال المصرفي (دراسة تطبيقية) . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 2 (43) . 244 – 252.

حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين وليد. (2015) الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية. دار غيداء للنشر والتوزيع. الأردن.

الطرلي، محمد مفتاح واشميلة، ميلاد رجب (2014) مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء: دراسة ميدانية على المصارف التجارية المدرجة بسوق المال الليبي. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. (4) . 363-402.

مزياني، نور الدين وبلاسكة، صالح،(2013) أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة. مجلة الباحث. (1). 238-263.

المحمود، حسين (2014) امكانية استخدام نظام CAMELS في تقييم جودة الربحية في المصارف الاسلامية. رسالة ماجستير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.

منصوري، عبد الله وبوازدية، الزهرة (2018) دور مقررات لجنة بازل الدولية في إرساء قواعد الضبط في البنوك الجزائرية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. 2 (43) . 284 – 297.

السعد، مسلم علاوي، منهل، محمد حسين، العبادي، هاشم فوزي(2012)، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

العمري، هاني عبد الرحمن (2009) منهجية تطبيق قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية المنعقد بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

عوض، فاطمة رشدي (2009) تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن(BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة(ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. فلسطين.

الفروخ، فايز عبد الرحمن (2010) التعلُّم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. دار جليس الزمان: عمّان.

شعبان، عبد المجيد الطيب، (2013). تقييم الأداء من منظور استراتيجي. المجلة الجامعة. 1 (15) . 189- 204.

الشلماني، بالقاسم مسعود (2010) مدى توافر مقومات تطبيق مدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الشركات الخدمية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بنغازي. ليبيا.

الغالبي، طاهر ومحسن، وإدريس ووائل محمد (2007) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.

الغريب، أبو عجيلة (2012) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. عمان. الأردن.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

Dunn, B, Gates, R, Davis, J and Arzeno, A 2006, 'Using the Balanced Scorecard for Ranch Planning and Management: Setting Strategy and Measuring Performance', South Dakota State University, 20 August 2108, https://openprairie.sdstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.ly/&httpsredir=1&article=1485&context=extension_circ.

Frese, M, and Fay, D 2001, 'Personal Initiative (PI): An Active Performance Concept for Work in the 21st Century', Research in Organizational Behavior, Vol. 23, pp. 133-187, viewed 15 September 2018, https://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/065.pdf.

Roberts, B 2013, 'The Balanced Scorecard: translating strategy into results' viewed3September2018,

http://www.catoctin.com/catoctin1/images/Articles/Introduction_to_Balanced_Scorecard_10-1-2013.pdf.

Zaman, M 2003, 'Balanced scorecard implementation in Australian companies: an exploratory study of current corporate practice and strategic intent', paper presented at the Hawaii International Conference on Business, Honolulu,8August2018,

htts://pdfs.semanticscholar.org/265b/69f85af871d32ad92927e0a6d210c8e4866a.pdf.