مجلة جامعة بنغازي العلمية

مجلة جامعة بنغازي العلمية (2023) مجلد 36، العدد(2)، العلوم الإنسانية: 58 –69
أبوبكر
http://journals.uob.edu.ly/sjuob

مدى توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية "دراسة حالة بفروع مصرف التجاري الوطني"

خيرية محمد ابراهيم أبوبكر [*1]

1 قسم المحاسبة-كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-جامعة طرابلس.

تاريخ الاستلام: 16 / 10 / 2023 تاريخ القبول: 12 / 11 / 2023

الملخص:

تناولت الدراسة مدى توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية " دراسة حالة بفروع مصرف التجاري الوطني " ،وهدفت الدراسة إلى التعريف بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن ومدى تطبيق الأبعاد الأربعة (البُعد المالي ، بُعد العملاء ، بُعد العمليات الداخلية ، بُعد التعلم والنمو) في المصارف التجارية الليبية ، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي لسرد الدراسات السابقة وكذلك المنهج الاستقرائي كما استخدمت البرنامج الإحصائي Spss لتحليل البيانات حيث تم توزيع 100 استبانة وكانت 94 استبانة قابلة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها توافر البُعد المالي كذلك توافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني فيما لا يتوافر بُعد العمليات الداخلية وكذلك لا يتوافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة توفير البُعد المالي ويجب العمل على زيادة توفير بُعد العملاء وضرورة توفير بُعد العمليات الداخلية وكذلك ضرورة توفير بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

الكلمات المفتاحية: الأداء المتوازن، المصارف التجارية، بطاقة، مقومات.

Abstract

The study examined the availability of the elements for using the balanced scorecard in Libyan commercial banks, "a case study in the branches of the National Commercial Bank." The study aimed to introduce the dimensions of the balanced scorecard and the extent of application of the four dimensions (the financial dimension, the customer dimension, the internal operations dimension, and the learning and growth dimension) in Libyan commercial banks. The study used the inductive approach to list previous studies, as well as the inductive approach. It also used the statistical program Spss to analyze the data, where 100 questionnaires were distributed, and 94 questionnaires were analyzable. The study reached several results, the most notable of which is that the financial dimension is available, and so is the number of customers in the National Commercial Bank, while it is not. The internal operations dimension is available, but the learning and growth dimension is not available at the National Commercial Bank. The study recommended the need to work to increase the provision of the financial dimension, the need to work to increase the provision of the customer dimension, the necessity of providing the internal operations dimension, and the necessity of providing the learning and growth dimension in the National Commercial Bank.

Keywords: Balanced scorecard, Commercial Bank, performance.

1. المقدمة:

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

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

إن مقياس الأداء المتوازن يُتمم مقاييس الأداء المالية التقليدية بالمقاييس التشغيلية عن رضا العميل، ومراحل التشغيل الداخلي، وأنشطة الابتكار والتحسين التي يترتب عليها تحسين الأداء .كما أنه لا يمكن توفير جميع المعلومات الضرورية لمتابعة الأداء من المصادر الداخلية (مابرلي، 2004، 56).

* للمراسلات إلى: خيرية محمد ابراهيم أبوبكر
البريد الإلكتروني: karia.alms@gmail.com

2. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة بلحس والواحد (2022) بعنوان: استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف

هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة مكونة من 23 عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي : البُعد المالي وبُعد العملاء ، وبُعد العمليات الداخلية وبُعد التعلم والنمو ، تم توزيعها على موظفي وكالات بنك الفلاحية والتنمية الريفية لولاية الشلف و تم اعتماد المنهج الوصفي في الإطار النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وبعد اجراء المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss ،أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير دو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

2. دراسة المحروق واجديع (2020) بعنوان: صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية لعينة من موظفي المصرف الليبي الاسلامي، استنادا إلى دلك من المتوقع أن تخلص الدراسة إلى معرفة أن البنك يجد صعوبة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها خلال أربعة أبعاد، المتمثلة في البُعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبُعد الزبون الذي يركز على درجة رضا الزبون ونظرته للبنك، وبُعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة وبُعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات العلم والابتكار داخل البنك ،وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الكتب، المقالات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة، أمَّا فيما يتعلق بالجانب التطبيقي في تحليل آراء مسؤولي البنوك فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، الذي يساعد على تحليل المعطيات للوصول إلى نتائج. وعليه فإنَّ الدراسة ستسهم بشكل كبير في رسم الخطوط العريضة للرفع من كفاءة استخدام بطاقات الأداء بالمصرف الليبي بصفة خاصة والمصارف العاملة بليبيا بصفة عامة.

3. دراسة المحروق وأبوخريص (2020) بعنوان دور بطاقة الأداء المتوان (BSC) في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score card (BSC)بأبعادها المختلفة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بفروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها (210) مفردة، من العاملين بالمصارف محل الدراسة، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر إيجابي لكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية في فروع المصارف محل الدراسة، كما أن المصارف المستهدفة تعمل على تنوع البرامج والخدمات لرفع الإيرادات، وتحقق معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا. في حين لا يوجد في المصرف قسم لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور، مما يعدُّ أحد الأسباب المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية، ولا تستخدم إدارة المصارف أحدث التقنيات وفقا لعصر التكنولوجيا والمعلوماتية.

وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تُعزَى للمتغيرات التالية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

4. دراسة الفيتوري (2018) بعنوان دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في ليبيا

هدفت هده الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فاعلية تقييم أداء البنوك التجارية، وذلك من خلال توضيح العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وزيادة مستوى الأداء في البنوك التجارية الليبية، ومعرفة مدى إسهام كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في التقييم الكلي لمستوى الأداء في البنوك التجارية، والكشف عن جوانب القصور والضعف في مستويات الأداء في البنوك، ومدى الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تنافسية، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1) يؤثر بُعد العمليات تأثيرا جوهريا طرديا في تحقيق فاعلية تقييم أداء البنوك التجارية الليبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يؤثر بنسبة 97.5% وهو أعلى الأبعاد تأثيرا في تحقيق هذه الفاعلية.
2) يؤثر بُعد العملاء تأثيرا جوهريا طرديا في تحقيق فاعلية تقييم أداء البنوك التجارية الليبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يؤثر بنسبة 97.4% وهو ثاني الأبعاد تأثيرا" في تحقيق هذه الفاعلية.
3) يؤثر البُعد المالي تأثيرا جوهريا طرديا في تحقيق فاعلية تقييم أداء البنوك التجارية الليبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يؤثر بنسبة 97.2% وهو ثالث الأبعاد تأثيرا في تحقيق هذه الفاعلية.
4) يؤثر بُعد التعلم والنمو تأثيرا جوهريا طردي في تحقيق فاعلية تقييم أداء البنوك التجارية الليبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث يؤثر بنسبة 97.1% وهو رابع أعلى الأبعاد تأثيرا في تحقيق هذه الفاعلية.

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

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء التسويقي المصرفي لعينة من القطاع المصرفي، وهي إدارة التسويق بمصرف الجمهورية والإدارة العامة وفروع المصرف في نطاق مدينة طرابلس، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية SASS في تحليل البيانات المجمعة بواسطة استمارة الاستبانة ومن أهم نتائج الدراسة أنَّ البُعد المالي أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تطبيقاً في تقييم الأداء التسويقي بإدارة التسويق بالمصرف محل الدراسة.

6. دراسة سليمان عامر (2018) بعنوان: "صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (bsc)كأداة لقياس أداء البنوك التجارية ـدراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر.

جاء هذا البحث للإجابة عن الإشكالية المتعلقة بصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة لقياس الأداء في البنوك التجارية عبر استقصاء آراء مجموعة من المديرين ورؤساء المصالح بالمديريات الجهوية للاستغلال لبعض البنوك التجارية في الجزائر وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستبانة في ذلك. وقد خلصنا من هذا البحث سواء الجانب النظري منه أو الميداني إلى أن هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق استعمال بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة لقياس الأداء في البنوك التجارية منها ما تعلق بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة كالمستوى التعليمي، وأيضا ما تعلق بالخصائص الموضوعية كنوع البنك عموميا أو خاصا.

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

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام التجارية الليبية المدرجة في سوق المال الليبي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة " المالي، العملاء، العمليات التشغيلية، النمو والتعلم " وما تحتويه من مقاييس (مؤشرات) أداء عديدة تتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بمدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية المدرجة في سوق المال الليبي، وقد بلغ عدد الاستمارات 75 استمارة، وتم استخدام المتوسط الحسابي واختبارT .

وتوصلت الدراسة إلى أنَّ المصارف التجارية في ليبيا محل الدراسة لا تستخدم بشكل عام مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

8. دراسة بن قناو والنانش (2012) بعنوان مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مقاييس الأداء المستخدمة في المصارف التجارية الليبية، والتعرف على مدى استخدام المصارف التجارية الليبية لبطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء وتقييمه سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

واستخدمت الدراسة استمارة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة الذي تمثل في مديري إدارات المحاسبة ورؤساء الأقسام التابعة لها بالمصارف التجارية الليبية العامة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية الليبية تركز على البُعد المالي بشكل كبير، في حين تركز بشكل قليل على بُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعليم والنمو، وأنَّ هناك صعوبات تواجه استخدام بُعد العملاء.

9. دراسة الغريب (2012) بعنوان "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية "

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعملية لبطاقة الأداء المتوازن ، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية وقد تم توزيع 120 استبانة على مديري الإدارات والموظفين بتلك البنوك واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي (SPSS) لتحليل البيانات .وتوصلت الدراسة إلى انَّه لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وكذلك توافر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الاداء كما أنَّ هناك معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية .

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

10.دراسة Weerasooriya (2013) بعنوان
Performance Evaluation using the Balanced Scorecard

تناولت هذه الدراسة موضوع تقويم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث هدفت إلى تقييم علاقة منظور التعليم والنمو مع منظور العمليات التجارية الداخلية، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع المنظور المالي، وتقييم علاقة منظور العمليات التجارية الداخلية مع منظور العملاء، و تقييم علاقة منظور العملاء مع إنجاز المهمة، و تقييم علاقة المنظور المالي مع انجاز المهمة، وكذلك تحديد ما إذا كانت إدارة شؤون الموظفين في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية مطلعة على نظام بطاقة الأداء المتوازن.وقد أجريت الدراسة على الجامعات السريلانكية . واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي (SPSS) لتحليل البيانات من توزيع استبانة على مجموعة من كليات الادارة الجامعات السريلانكية .وتوصلت الدراسة إلى أنَّ إسناد الإطار المقترح على مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بنظام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية، يشير إلى سبب قوي للاعتقاد بأن المتغيرات المختارة لهذه الدراسة هي المناسبة.وكذلك وجدت الدراسة أن كليات الإدارة في الجامعات السريلانكية تستخدم مؤشرات الأداء لتقييم الاستراتيجية حيث يتم تجميع مؤشرات الأداء في أربعة مناظير أساسية من الجامعات والتي تسمى في وقت لاحق المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو.

ما يميز الدراسة الحالية

تناولت الدارسات السابقة العربية والمحلية موضوع بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) من جوانب مختلفة إلا أنَّ هذه الدراسة تناولت مدى توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مصرف التجاري الوطني أي أنَّ بيئة الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات التي سبقتها.

3. مشكلة الدراسة:

تواجه المصارف التجارية العاملة بليبيا العديد من التحديات والصعوبات بخاصة في الظروف التي تمر بها الدولة الليبية. ولكن رغم كل الظروف كان لا بد للمصارف التجارية إحداث التطوير في الأساليب التي تتبعها سواء أكانت الأساليب الإدارية أو المحاسبية للمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها، ومن أهم أدوات التحسين التي من المفترض اتباعها هي عدم الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء بل يتعداه ليشمل العملاء والنمو والتعلم والعمليات التشغيلية، وهنا لا بد للمصارف من تحديد أوجه القصور لديها ومن ثم معالجتها للوصول إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.

ويعدُّ مصرف التجاري الوطني من أهم المصارف التجارية العاملة في ليبيا وبالتالي لا بد له من تطوير قدرته وتطبيق استراتيجية طويلة الأمد حتى يتمكن من البقاء والاستمرار وتقديم خدمات أفضل لزبائنه في ظل وجود مصارف تجارية أخرى منافسة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

هل تتوافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية " دراسة حالة بفروع مصرف التجاري الوطني "؟

والتي ينبثق منها الأسئلة الفرعية الآتية:

- **هل** يتوافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني؟
- **هل** يتوافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني؟
- **هل** يتوافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني؟
- **هل** يتوافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني؟

4. أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في الآتي: -

1) التعرف على مدى توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصرف التجاري الوطني.
2) التعرف على مدى توافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.
3) التعرف على مدى توافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.
4) التعرف على مدى توافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.
5) التعرف على مدى توافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: تتوافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصرف التجاري الوطني

والتي ينبثق عنه الفرضيات الفرعية التالية: -

- **الفرضية الأولى:** يتوافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.
- **الفرضية الثانية:** يتوافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.
- **الفرضية الثالثة:** يتوافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.
- **الفرضية الرابعة:** يتوافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

6. منهج الدراسة:

1) **المنهج المتبع:** اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال الانطلاق من الفروض النظرية، وذلك بالاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، كما اعتمدت على منهج الوصف والتحليل وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضية الدراسة.
2) **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مصرف التجاري الوطني.
3) **عينة الدراسة:** تتمثل عينة الدراسة مديري إدارات المحاسبة ورؤساء الأقسام والموظفين في مصرف التجاري الوطني بمدينة طرابلس.
4) **أدوات جمع البيانات:** تعتمد الدراسة على ما تناولته الدراسة السابقة

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

والأدبيات المالية والتقارير المالية من الكتب والدوريات المتعلقة بالدراسة وجمع البيانات.

5) **أدوات تحليل البيانات**: تعتمد الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية (APSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية عن طريق استخدام المتوسط الحسابي ومقياس T.

7. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة مدى توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية " دراسة حالة بفروع مصرف التجاري الوطني ".
- **الحدود المكانية:** مصرف التجاري الوطني بمدينة طرابلس.
- **الحدود الزمنية:** 2023 م.

نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة وكلٍ من الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات (عبد المنعم، 2001، 296).

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (المنتدى العربي، 2010).
- بطاقة الأداء المتوازن هي إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمقياس للمخرجات وأيضا كمسببات أداء هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التاريخية التابعة، كذلك في إطار سلسلة مترابطة للعلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس (عبد الملك، 2006، 95).
- بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة من مزج مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء التي توفر صورة سرية مكثفة وشاملة لجواب الأداء الحرج للمنشاة (أبو العز، 2002، ص298).

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛ وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والنمو (عبد العظيم، 2005، 26).

إذاً فبطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربعة مجالات هي:

1) البُعد المالي :

وهو أحد أهم محاور تقييم الأداء، ويقوم هذا المنظور بالتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ويركز على العائد على اجمالي الاصول، العائد على حقوق المالكين، القيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من انشطة التشغيل. وتبرز أهمية هذا البُعد في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المحاور الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي. ويتبين هذا الربط في الأهداف المالية بوجود أهداف بعيدة المدى تتمثل في إيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وكل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنَّها تُمكِّن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها المالية (Kaplan, Atkinson ,2002, p 368)

2) بُعد العملاء :

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

3) بُعد العمليات الداخلية :

تشكل العمليات الداخلية حجر الزاوية في تكوين قدرة منظمات الأعمال الإدارية والتنافسية. حيث يركز هذا البُعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمنظمة (أحمد، 2013، ص127)

4) بُعد التعلم النمو :

يهدف هذا البُعد إلى قياس القدرة على الابتكار والإبداع وذلك من خلال قياس قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، والتطوير والتحسين المستمر للجودة الشاملة على مستوى دورة حياة المنتج أو الخدمة (محمد، 2010، ص43).

التحليل الوصفي والاجتماعي لعينة الدراسة:

تمهيد:

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في مصرف التجاري الوطني.
- **عينة الدراسة:** تتمثل عينة الدراسة مديري إدارات المحاسبة ورؤساء الأقسام والموظفين في مصرف التجاري الوطني حيث تم توزيع 100 استبانة المنفذ منها 96 استبانة والفاقد 4 استبانات حيث كان الصالح للتحليل 96 استبانة أي ما نسبته 94% من حجم العينة.

والجدول رقم (1) يبين عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة

الاستبانة	العدد	النسبة
الموزع	100	%100
المسترجع	96	% 96
الصالح للتحليل	94	% 94

اولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

قبل البدء في استعراض نتائج العينة الدراسة فإنَّ الباحثات سيقمن باستعراض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وفق الآتي:

وصف الخصائص الديمغرافية للمشاركين في الدراسة:

تهدف الاستبانة إلى جمع بيانات يمكن من خلالها التعرف على

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

خصائص عينة الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبيانها كالتالي:

1) المؤهل التعليمي:

جدول رقم(2)
الجدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	1	%1
ماجستير	16	% 17
مؤهل جامعي أو ما يعادله	77	%82
ثانوي فأقل	صفر	%0
الإجمالي	**94**	**% 100**

يتضح من النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات الدراسة أنَّ أعلى نسبة من العاملين المشاركين في تعبئة استمارة الاستبانة من حملة الشهادة (جامعي أو ما يعادله) حيث كانت نسبتهم (82%) من إجمالي العينة، ويليها حملة (ماجستير) بنسبة (17 %)، ويليها حملة (الدكتوراه) بنسبة (1%)، أما المؤهلات العلمية (ثانوي فاقل) فهي لم تشكل أية نسبة من حجم العينة (0%). وهذه المؤشرات لصالح قيمة البيانات المجمعة من عينة الدراسة حيث إنَّ الأغلبية (جامعي فما فوق) وهذا يعزز إجابات أفراد العينة.

2) التخصص:

الجدول رقم (3)
الجدول توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
محاسب	78	% 82.9
إدارة أعمال	7	% 7.4
تمويل ومصارف	9	%9.7
أخرى	صفر	%0
الإجمالي	**94**	**% 100**

اتضح من التحليل الإحصائي للدراسة الخاص بشرح أو تبيين مجالات التخصص بأفراد العينة حيث تبين أنَّ أعلى تخصص كان هو (محاسب) يمثل ما نسبته (82.9 %) من إجمالي العينة، ويليها التخصص (تمويل ومصارف) بنسبة (9.7%)، ثم تخصص (إدارة أعمال) بنسبة (7.4%) من إجمال العينة، أما الفئة التخصصية (أخرى تذكر) فكانت بنسبة (0%).

وهذه تمثل مؤشرات جيدة لدعم الدراسة حيث إنَّ أغلب أفراد العينة يحملون التخصص المحاسبة.

3) الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (4)
الجدول توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
مراجع داخلي	12	% 12.8
مدير مالي	3	%3.2
محاسب	70	% 74.4
إداري	9	% 9.6
أخرى تذكر	صفر	%0
الإجمالي	**94**	**% 100**

يتبين من خلال النتائج المتحصل عليها من قبل أفراد العينة انه ما نسبته (74.4 %) من إجمالي أفراد العينة هو وظيفة محاسب، وأما بقية الوظائف وهي (مدير مالي، مراجع داخلي، إداري، أخرى تذكر) فهي تمثل معا ما نسبته (25.6%). وهذه المؤشرات تدعم الدراسة حيث إنَّ الدراسة احتوت على العينة المطلوبة لغرض التحليل واستخلاص النتائج.

4) سنوات الخبرة:

الجدول رقم (5)
الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	%17
من 5 الى 10 سنوات	21	% 22.3
من 11 سنة الى 15 سنة	26	% 27.7
أكثر من 15 سنة	31	%33
الإجمالي	**94**	**% 100**

يتضح من نتائج الدراسة أنَّ أعلى نسبة ممن شاركُ بتعبئة استمارة الاستبانة هم ممن لهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) ويشكلون ما نسبته (33%) من إجمالي العينة، ويليها من لهم سنوات خبرة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (27.7 %) من حجم العينة، وتليها فئة من لهم سنوات خبرة (من 5 إلى10سنوات) بنسبة (22.3%) من حجم العينة، أمَّا فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) فقد كانت نسبتهم (17%) من حجم العينة. وهذه تمثل مؤشرات إيجابية لصالح الدراسة حيث إن الأغلبية لديهم الخبرة الكافية.

ويمكن القول من خلال التحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة أنَّ أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون الخبرة والمؤهل والتخصص المطلوب لتدعيم الدراسة وتصبح النتائج يعتمد عليها وتمثل الواقع.

ثانياً: التحليل الإحصائي لعينة الدراسة:

تحليل الأسئلة المهنية بالدراسة المتعلقة بالسؤال **(مدى توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية " دراسة حالة بفروع مصرف التجاري الوطني بمدينة طرابلس "؟)** ومعرفة أراء واتجاهات المستجيبين للاستبانة وتم استخدام مقياس ليكارث الخماسي بحساب المتوسط المرجح.

مقياس ليكارث الخماسي :

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3 .....) ثم Weights تعبر عن الأوزان نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في هذه الدراسة عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ,حيث ٤ تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (6)

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى2.59	غير موافق
من 2.60 إلى3.39	محايد
من 3.40 إلى4.19	موافق
من 4.20 إلى5	موافق بشدة

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

واستخدمت الدراسة اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية)، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أكبر من 3، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على محتواها إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية للفقرة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 والمتوسط الحسابي المرجح للفقرة أصغر من 3، وتكون أراء أفراد عينة الدراسة محايدة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا ينطبق على جميع الفقرات في استبانة الدراسة.

المحور الأول: مدى توافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.

تمت دراسة فقرات المحور الأول (مدى توافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني)، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (7) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (8) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، وذلك من خلال الجدولين التاليين: -

جدول رقم (7): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الأول

X01	الفقرة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الاجمالي
1	يوجد مقاييس مالية محددة بالمصرف يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي	العدد	28	53	0	5	8	94
		النسبة %	29.8	56.4	0.0	5.3	8.5	100.0
2	تستخدم المقاييس المالية من قبل المصرف ترتبط باستراتيجيته وتترجم أهدافه	العدد	29	56	0	5	4	94
		النسبة %	30.8	9.65	0.0	5.3	4.3	100.0
3	يتم تحديد تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير معلومات واضحة عن الوضع المالي للمصرف	العدد	33	49	0	2	10	94
		النسبة %	35.1	52.1	0.0	2.1	10.7	100.0
4	يسعى المصرف إلى توزيع موارده على وحدات المصرف المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف	العدد	19	60	1	3	11	94
		النسبة %	20.2	63.8	1.1	3.2	11.7	100.0

جدول رقم (8): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الأول

X01	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	يوجد مقاييس مالية محددة بالمصرف يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي	3.97	0.850	12.174	* 0.000	موافق
2	تستخدم المقاييس المالية من قبل المصرف ترتبط بإستراتيجيته وتترجم أهدافه	4.10	0.982	11.883	* 0.000	موافق
3	يعمل المصرف على توفر خدمات لعملائه في الوقت المناسب	4.11	0.948	12.400	* 0.000	موافق
4	يتم تحديد تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير معلومات واضحة عن الوضع المالي للمصرف	4.08	1.062	10.808	* 0.000	موافق
5	يقوم المصرف بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى	3.91	1.074	9.024	* 0.000	موافق
6	يسعى المصرف إلى توزيع موارده على وحدات المصرف المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف	3.93	1.147	8.609	* 0.000	موافق

*** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05**

من خلال الجدولين رقم(7) ورقم(8) نلاحظ الآتي:

1) توجد مقاييس مالية محددة بالمصرف يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.

2) تستخدم المقاييس المالية من قِبل المصرف ترتبط باستراتيجيته وتترجم أهدافه.

3) يعمل المصرف على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب.

4) يتم تحديد تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير معلومات واضحة عن الوضع المالي للمصرف.

5) يقوم المصرف بالتركيز على الخدمات التي تعطي قيمة إضافية اقتصادية أعلى.

6) يسعى المصرف إلى توزيع موارده على وحدات المصرف المختلفة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

المحور الثاني: مدى توافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.

تمت دراسة فقرات المحور الثاني (مدى توافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني)، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (9) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (10) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، وذلك من خلال الجدولين التاليين: -

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

جدول رقم (9): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الثاني

X02	الفقرة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الاجمالي
1	تأخذ إستراتيجية المصرف بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء	العدد	27	53	0	8	6	94
		النسبة %	28.8	56.4	0.0	8.5	6.3	100.0
2	يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق	العدد	14	10	2	31	37	94
		النسبة %	.914	10.7	2.1	32.9	39.4	100.0
3	يعمل المصرف على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب	العدد	28	58	0	1	7	94
		النسبة %	29.8	61.7	0.0	1.1	7.4	100.0
4	يسعى المصرف إلى تحقيق الرضا النفسي والرابح المادي العادي لعملائه	العدد	38	42	1	7	6	94
		النسبة %	40.6	44.6	1.1	7.4	6.3	100.0
5	تؤخذ شكاوى العملاء دائماً بعين الاعتبار	العدد	15	13	1	29	36	94
		النسبة %	16.0	13.8	1.1	30.8	38.3	100.0
6	يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع المصرف عن غيره من المنافسين	العدد	26	52	2	2	12	94
		النسبة %	27.7	55.3	2.1	2.1	12.7	100.0
7	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء	العدد	22	60	1	5	6	94
		النسبة %	523.	863.	1.1	5.3	6.3	100.0
8	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء	العدد	37	30	3	16	8	94
		النسبة %	39.4	31.9	3.2	17.0	8.5	100.0

جدول رقم (10) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

X02	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تأخذ استراتيجية المصرف بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء	3.78	1.215	6.811	* 0.000	موافق
2	يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق	2.28	1.237	-2.354	* 0.000	غير موافق
3	يعمل المصرف على توفر خدمات لعملائه في الوقت المناسب	3.66	1.207	5.844	* 0.000	موافق
4	يسعى المصرف إلى تحقيق الرضا النفسي والرابح المادي العادي لعملائه	3.73	1.297	5.946	* 0.000	موافق
5	تؤخذ شكاوى العملاء دائماً بعين الاعتبار	3.78	1.224	6.713	* 0.000	موافق
6	يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع المصرف عن غيره من المنافسين	4.35	0.743	9.370	* 0.000	موافق
7	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء	3.79	1.237	5.973	* 0.000	موافق
8	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء	4.32	0.759	8.466	* 0.000	موافق

*** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05**

من خلال الجدولين رقم(9) ورقم(10) نلاحظ الآتي:

1) تأخذ استراتيجية المصرف بعين الاعتبار متطلبات وحاجات العملاء.

2) لا يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق.

3) يعمل المصرف على توفير خدمات لعملائه في الوقت المناسب.

4) يسعى المصرف إلى تحقيق الرضا النفسي والرابح المادي العادي لعملائه.

5) تؤخذ شكاوى العملاء دائماً بعين الاعتبار.

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

6) يفضل معظم عملاء المصرف التعامل مع المصرف عن غيره من المنافسين.

7) تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء.

8) تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجات العملاء.

المحور الثالث: مدى توافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني:

تمت دراسة فقرات المحور الثالث (مدى توافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني)، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (11) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (12) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، وذلك من خلال الجدولين التاليين: -

جدول رقم (11): التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الثالث

X03	الفقرة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الاجمالي
1	تتوافر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المصرف	العدد	28	53	0	9	4	94
		النسبة %	29.8	56.4	0.0	9.5	4.3	100.0
2	يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية تمكن الإدارة المهمة التي يجب أن يتميز فيها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الاستراتيجية	العدد	13	4	0	29	48	94
		النسبة %	13.8	4.3	0.0	30.8	51.1	100.0
3	يتم التركز في العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها بكفاءة وفاعلية	العدد	12	5	1	27	49	94
		النسبة %	12.7	5.3	1.1	28.8	52.1	100.0
4	يتم تقديم عمليات مصرفية جديدة تسهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل	العدد	13	10	2	27	42	94
		النسبة %	13.8	10.7	2.1	28.8	44.6	100.0
5	تستخدم عمليات التحسين والتطوير المستمر لتخفيض معدل ضياع الوقت	العدد	10	2	0	49	33	94
		النسبة %	10.7	2.1	0.0	52.1	35.1	100.0
6	يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	العدد	5	13	0	32	44	94
		النسبة %	5.3	13.8	0.0	34.0	946.	100.0
7	يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة	العدد	02	27	0	31	16	94
		النسبة %	21.3	28.8	0.0	32.9	17.0	100.0

جدول رقم (12): المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

X03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	تتوافر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المصرف	4.27	0.627	21.454	* 0.000	موافق
2	يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية تمكن الإدارة المهمة التي يجب أن يتميز فيها بشكل مستمر والتي تساهم في تنفيذ الإستراتيجية	2.277	0.449	-3.695	* 0.000	غير موافق
3	يتم التركز في العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها بكفاءة وفاعلية	2.19	1.208	-4.533	* 0.000	غير موافق
4	يتم تقديم عمليات مصرفية جديدة تسهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل	2.36	0.846	-2.694	* 0.000	غير موافق
5	يتم تقديم عمليات مصرفية جديدة تساهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل	2.33	1.150	-3.373	* 0.000	غير موافق
6	يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	2.26	1.298	-2.387	* 0.000	غير موافق
7	يوفر المصرف معلومات بشكل دائم عن عمليات المصرف الداخلية المختلفة	2.87	1.584	-0.829	0.409	محايد

*** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05**

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

من خلال الجدولين رقم(11) ورقم(12) نلاحظ الآتي:

1) تتوافر مقاييس محددة للعمليات الداخلية تمكن الإدارة من الاطلاع على وضع عمليات المصرف.

2) لا يقوم المصرف بتحديد العمليات الداخلية تمكن الإدارة المهمة التي يجب أن يتميز فيها بشكل مستمر والتي تسهم في تنفيذ الإستراتيجية.

3) لا يتم التركز في العمليات الداخلية على تميز المصرف وتحقيق القيمة التي يتوقعها بكفاءة وفاعلية.

4) لا يتم تقديم عمليات مصرفية جديدة تسهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل.

5) لا يتم تقديم عمليات مصرفية جديدة تسهم في استغلال الموارد الحالية للمصرف بشكل أفضل.

6) لا يهتم المصرف بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز.

المحور الرابع: مدى توافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

تمت دراسة فقرات المحور الرابع (مدى توافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني)، حيث يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (13) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (14) يبين التحليل الإحصائي لإجابات المشاركين في الدراسة حول نفس المحور، وذلك من خلال الجدولين التاليين: -

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لإجابات المشاركين في الدراسة حول فقرات المحور الرابع

X04	الفقرة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	الاجمالي
1	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين ومواكبة كل ما هو جديد	العدد	32	38	1	18	5	94
		النسبة %	34.0	40.6	1.1	19.0	5.3	100.0
2	تتوافر لدى موظفي المصرف إمكانية التعليم والقدرة على التطوير والابتكار	العدد	13	9	1	34	37	94
		النسبة %	13.8	9.5	1.1	36.2	39.4	100.0
3	يوجد موظفون ذوو قدرات متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام المصرف المختلفة	العدد	8	7	0	41	38	94
		النسبة %	8.5	7.4	0.0	43.5	40.6	100.0
4	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة	العدد	4	11	2	47	30	94
		النسبة %	4.3	11.7	2.1	50.0	31.9	100.0
5	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم	العدد	7	7	4	43	33	94
		النسبة %	7.4	7.4	4.3	45.8	35.1	100.0
6	تسعى الإدارة إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية	العدد	5	3	1	34	51	94
		النسبة %	5.3	3.2	1.1	36.2	54.2	100.0
7	يوفر المصرف للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار	العدد	8	2	0	29	55	94
		النسبة %	8.5	2.1	0.0	30.8	58.6	100.0
8	توجد حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لهم يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين	العدد	15	6	0	39	34	94
		النسبة %	16.0	6.3	0.0	41.5	36.2	100.0

جدول رقم (14) المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الرابع

X04	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
1	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين ومواكبة كل ما هو جديد	4.26	0.693	11.456	* 0.000	موافق
2	تتوافر لدى موظفي المصرف إمكانية التعليم والقدرة على التطوير والابتكار	1.07	0.530	-9.486	* 0.000	غير موافق
3	يوجد موظفون ذوو قدرات متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام المصرف المختلفة	1.29	0.740	-11.555	* 0.000	غير موافق
4	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة	1.22	0.842	-10.412	* 0.000	غير موافق
5	يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم	2.93	1.147	-3.565	* 0.000	غير موافق
6	تسعى الإدارة إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية	32.78	1.215	-2.654	* 0.000	غير موافق

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 2790-1637، الورقي: 2790-1629. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

X04	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه السائد
7	يوفر المصرف للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار	1.63	1.241	-3.426	* 0.000	غير موافق
8	توجد حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لهم يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين	2.66	1.207	-2.198	* 0.000	غير موافق

*** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05**

من خلال الجدولين رقم(13) ورقم(14) نلاحظ الآتي:

1) يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين ومواكبة كل ما هو جديد.
2) لا تتوافر لدى موظفي المصرف إمكانية التعليم والقدرة على التطوير والابتكار.
3) لا يوجد موظفون ذوو قدرات متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على أقسام المصرف المختلفة.
4) لا ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في المصرف قيمة مضافة.
5) يحرص المصرف على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي ويهتم بهم ويحفزهم.
6) لا تسعى الإدارة إلى إشراك الموظفين في العملية الإدارية.
7) لا يوفر المصرف للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار.
8) لا توجد حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لهم يمثل أحد المقاييس لهدف تطوير مهارات العاملين.

تحليل الفرضية الرئيسية:

تتوافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصرف التجاري الوطني للتعرف على مدى توافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصرف التجاري الوطني، تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

تتوافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصرف التجاري الوطني وقد تم تقسيم هذا الفرضية إلى أربعة فروض فرعية وهي: -

- **الفرضية الأولى:** يتوافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.
- **الفرضية الثانية:** يتوافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.
- **الفرضية الثالثة:** يتوافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.
- **الفرضية الرابعة:** يتوافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

تحليل الفرضية الفرعية الأولى: يتوافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.

لدراسة مدى توافر البعُد المالي بمصرف التجاري الوطني، تم صياغة الفرضية الإحصائية التالية واختبارها:

- H_0 عدم توافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.
- H_1 يتوافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.

لاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة حول هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (15)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدلالة الإحصائية	النتيجة
3.88	0.705	13.573	* 0.000	رفض H_0

*** دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة السابق أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.88 بانحراف معياري مناظر له 0.705 وأن قيمة إحصائية الاختبار 13.573 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي أكبر من 3، مما يدل على عدم قبول هذه الفرضية، أي قبول الفرض القائل يتوافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.

تحليل الفرضية الفرعية الثانية: يتوافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.

لدراسة مدى توافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني، تم صياغة الفرضية الإحصائية التالية واختبارها:

- H_0 عدم توافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.
- H_1 يتوافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.

لاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test ، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة حول هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدلالة الإحصائية	النتيجة
4.23	0.637	21.453	* 0.000	رفض H_0

*** دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05**

نلاحظ من خلال بيانات الجدول (15) أن المتوسط الحسابي المرجح 4.23 بانحراف معياري مناظر له 0.637 وان قيمة إحصاءة الاختبار 21.453 بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي أكبر من 3، مما يدل على عدم قبول الفرضية الصفرية، أي قبول الفرض القائل يتوافر بُعد العملاء

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

بمصرف التجاري الوطني.

تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: يتوافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.

لدراسة مدى توافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني:

- H_0 عدم توافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.
- H_1 يتوافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.

لاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة حول هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدلالة الإحصائية	النتيجة
31.7	850.5	84-23.2	* 0.000	قبول H_0

*** دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05**

نُلاحظ من خلال البيانات الواردة السابق أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح 1.73 بانحراف معياري مناظر له 0.558 وان قيمة إحصاء الاختبار 23.248 -بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي أصغر من 3، مما يدل على قبول الفرض الصفرية القائلة " عدم توافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني".

تحليل الفرضية الفرعية الرابعة: يتوافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

لدراسة مدى توافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني، تم صياغة الفرضية الإحصائية التالية واختبارها:

- H_0 عدم توافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.
- H_1 يتوافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

لاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة حول هذه الفرضية، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاء اختبار T	الدلالة الإحصائية	النتيجة
41.7	30.47	73-26.2	* 0.000	قبول H_0

*** دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05**

نلاحظ من خلال البيانات الواردة السابق أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح 1.74 بانحراف معياري مناظر له 0.473 وأن قيمة إحصاء الاختبار 26.237 - بدلالة إحصائية 0.000 وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي أصغر من 3، مما يدل على قبول الفرض الصفرية القائلة: عدم توافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

- **قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة** بأنه يتوافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.
- **قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة** بأنه يتوافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.
- **رفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة** بأنه يتوافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.
- **رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة** بأنه يتوافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني

مما سبق نستدل على عدم ثبوت صحة الفرضية الرئيسية ورفضها تتوافر مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصرف التجاري الوطني حيث اثبتت الدراسة بعدم توافر بعض مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمصرف التجاري الوطني.

8. النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1) يتوافر البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.

2) يتوافر بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.

3) لا يتوافر بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.

4) لا يتوافر بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

ثانياً: التوصيات:

1) ضرورة العمل على زيادة توفير البُعد المالي بمصرف التجاري الوطني.

2) يجب العمل على زيادة توفير بُعد العملاء بمصرف التجاري الوطني.

3) ضرورة توفير بُعد العمليات الداخلية بمصرف التجاري الوطني.

4) ضرورة توفير بُعد التعلم والنمو بمصرف التجاري الوطني.

9. المراجع:

1. أبو العز، محمد السيد، (2002)، ربط مؤشرات الأداء بنظم الحوافز بغرض إحاطة التركيز الانتقائي للمديرين على جوانب الأداء، تحليل نظري ودليل تجريبي، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد الثاني.
2. أحمد، طه حسين اسماعيل، (2013)، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين اداء المنظمات العامة بالتطبيق على شركة مصر للتأمينات العامة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، اكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
3. حسين، زينب احمد عزيز (2001) نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة جمهورية مصر العربية
4. السعدي، ماهر عبد الرحمن، (2007)، تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال المعاصرة، مجلة عالم السعودية، مايو

http://www.Pr.Sv.Net/svw/2007/may2007/page 00066

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية

5. الطرلي، محمد مفتاح، اشميلة، ميلاد رجب (2014). مدى استخدام الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الاداء " دراسة ميدانية على المصارف التجارية في سوق المال الليبي " مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن / الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد (4).

6. عبد العظيم، محمد حسن محمد (2005) دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد(1)

7. عبد المالك، احمد رجب (2006) "مدخل القياس المتوازن كأداء لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية-دراسة نظرية تطبيقية،"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلون، كلية التجارة وادارة الاعمال.

8. عبد المنعم، هيثم احمد حسين (2001) نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية

9. علي بن سعيد القرني، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، (2010/08/15)، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي.

http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html

10. الغريب، أبوعجيلة رمضان عثمان(2012) مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

11. الفيتوري، عبد السلام محمد عبد الله (2019) دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في ليبيا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس كلية التجارة، العدد (3)

12. بن قناو، عبد الرزاق محمد، النائض، محمد المبروك (2012) مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجارية الليبية، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، العدد (9).

13. مابرلي، جولي (2004)، تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية، ترجمة زامل، أحمد محمد، المملكة العربية السعودية :معهد الإدارة العامة، مركز البحوث.

14. المحروق، عبد المنعم سالم محمد وابوخريص، ميلود رمضان خليفة (2019) دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس كلية التجارة، المجلد(3)، العدد (1).

15. المحروق، محمد الطاهر واجديع، أكرم احمد (2020) صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد (19).

16. محمد، نبيل عبد المنعم (2010)، إطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقة القياس المتوازن لتقييم الاداء بالبنوك المصرية، دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (1).

17. المنياوي، عائشه مصطفى وشريف، منى صلاح الدين وعبد الكريم، منال (2012)" استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تفعيل نظام الادارة البيئية لمنظمات الأعمال الصناعية (دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الاسمنت)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، العدد (3).

18. ميلاد، عادل عياد، مسعود، مسعود محمد (2018) تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء التسويق المصرفي دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية بليبيا، مجلة الجامعي. النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي – طرابلس – ليبيا، العدد(27).

19. Kaplan, Norton: (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part 2, Accounting Horizons, Vol 15, N 1.

20. Weerasooriya, W.M.R.B. , " Performance Evaluation using the using the Balanced Scorecard " World Review of Business Research, Vo(3) , No (4) , 2013 .

©2023 جامعة بنغازي. جميع الحقوق محفوظة. الرقم الدولي/ الإلكتروني: 1637-2790، الورقي: 1629-2790. رقم الإيداع القانوني: 2018/154 دار الكتب الوطنية