



## مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية عن مصرف الواحة"

\* ابوراوي عيسى قبقب<sup>1</sup>

<sup>1</sup>قسم التمويل والمصارف- الاكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس.

### الملخص

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف التجارية الليبية المتمثل في مصرف الواحة. اعتمدت على تحليل الأبعاد (المحاور) الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعليم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصرف قيد الدراسة، وتم استخدام أسلوب صحيفة الاستبيان للحصول على بيانات الدراسة. تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من (28) مفردة، وتم تقييمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لغرض تحليلها. تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن المصرف قيد الدراسة يقوم بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعليم. كما أوصت الدراسة إلى زيادة التوسع في استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن من قبل المصارف التجارية الليبية بصفة عامة ومصرف الواحة بصفة خاصة.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد النمو والتعليم.

## The Extent of Using the Balanced Scorecard in Evaluating the Performance of Libyan Commercial Banks "A Field Study on Al-Waha Bank"

<sup>1</sup>Aburawi Issa Gabgub

<sup>1</sup>Assusiate Proffissor, Financial and Banks, Libyan Academy for Post Graduate, Tripoli

### ABSTRACT

This study aimed to find out the extent to which the Balanced Scorecard Card (BLC) is used to evaluate the performance of Libyan commercial banks, represented by Al-Waha Bank. The study relied on analyzing the four dimensions that make up the balanced scorecard: the financial dimension, the customer dimension, the internal operations dimension, and the growth and education dimension.

The study followed the descriptive analytical approach in determining the extent of using the Balanced Scorecard Card in measuring the performance of Al-Waha bank, and the questionnaire method was used to obtain study data. Questionnaire forms were distributed



on the study sample, which consisted of (28) individuals, and were evaluated according to a five-point Likert Scale for the purpose of analysis.

Study data was analyzed using the Statistical Package for Statistical Sciences (SPSS) program. the study concluded that Al-Waha Bank applies the dimensions of the Balanced Scorecard Card, namely the financial dimension, the customer dimension, the internal operations dimension, and the growth and learning dimension. On the other hand, the study recommended further expansion of using of the dimensions Balanced Scorecard by Libyan commercial banks in general and Al-Waha Bank in particular.

Keywords: Balanced Scorecard Card, financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, growth and learning dimension.

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

بتزايد الاهتمام بالصناعة المصرفية ازداد معها البحث عن سبل حديثة تساعد على تقديم الخدمات المالية والمصرفية بشكل يحقق الرضاء لطرفي التعامل والمتمثل في ملاك المؤسسة وعملائها. وبسبب التطور الحاصل في المنظمات باختلاف أنواعها والنتائج من التطور التكنولوجي المتجدد في الوسائل والتقنيات الداخلة في تقديم الخدمات بمختلف أنواعها أخذت تلك المنظمات ومن بينها المصارف في تحسين أعمالها لتحقيق أهدافها المرسومة. وبسبب التطورات السريعة الحاصلة في المنظمات بمختلف أنواعها تطلب وجود عدد من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية لتقييم كفاءة تلك المنظمات في تحقيق أهدافها؛ لمعرفة نقاط القوة لتطويرها ونقاط الضعف لتفاديها. ومن بين تلك المقاييس التي سيتم دراستها في هذه الدراسة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والتي تُعد من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي للمنظمات.

### 2.1 مشكلة الدراسة

نظراً لما تشهده بيئة المال والأعمال وخصوصاً القطاع المصرفي من التطور المستمر والذي أدى بدوره إلى خلق نوع من المنافسة الشديدة سواء من حيث تقديم الخدمات للعملاء، أو الاستحواذ على حصة أكبر في سوق الصناعة المصرفية. ولسعي عدد من الأطراف لمعرفة مدى كفاءة أداء تلك المؤسسات كان لازماً إيجاد أساليب حديثة وفعالة لقياس كفاءة الأداء. من بين الأساليب المستخدمة لقياس الأداء أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وبذلك تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصرف الواحة؟

### 3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعريف بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء.
2. التعرف على المحاور التي تركز عليها بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء.
3. التوصل إلى النتائج الخاصة بمدى استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن في المصرف قيد الدراسة وإبداء بعض التوصيات من خلال النتائج المتحصل عليها.



#### 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بأحد المواضيع المستخدمة في قياس أداء المؤسسات، وخصوصاً المالية والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء. أيضاً تسهم في التعرف على آراء المستجوبين عن مدى استخدام مصرف الواحة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ للحصول على بعض النتائج والتوصيات.

#### 5.1 فرضيات الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها ثم صياغة فرضيات الدراسة في شكل فرضية رئيسة واحدة تتمثل في:  
الفرضية الرئيسية: يوجد تطبيق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصرف قيد الدراسة.  
تتفرع من الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية متمثلة في الآتي:  
الفرضية الفرعية الأولى: يتم استخدام البعد المالي في المصرف قيد الدراسة.  
الفرضية الفرعية الثانية: يلتزم المصرف قيد الدراسة بتبني بُعد العملاء.  
الفرضية الفرعية الثالثة: يتم اتباع بُعد العمليات الداخلية في المصرف قيد الدراسة.  
الفرضية الفرعية الرابعة: يتبنى المصرف قيد الدراسة لبُعد النمو والتعلم.

#### 6.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي في تحديد مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصرف قيد الدراسة (مصرف الواحة). تم استخدام أسلوب صحيفة الاستبيان للحصول على بيانات الدراسة؛ للتوصل إلى النتائج النهائية تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS في تحليل صحيفة الاستبانة.

#### 7.1 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على الكتب والدوريات، والمؤتمرات والندوات المختصة في موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). أما الجانب التطبيقي للدراسة اعتمدت على صحيفة الاستبيان؛ للحصول على البيانات عن المصرف قيد الدراسة.

#### 8.1 الدراسات السابقة

1. دراسة سمارة، (2020) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، ومعرفة تأثير الاتجاهات المعاصرة للمصارف على أبعادها. وتتبع أهميتها من التطورات التي تشهدها البيئة المصرفية، بالإضافة إلى الدور الحيوي للقطاع المصرفي في النشاط الاقتصادي، والتطرق لبطاقة الأداء؛ لأنها نهجاً إدارياً حديثاً. اتبعت الدراسة أسلوب الاستبانة في جمع البيانات، واستخدمت برنامج SPSS لتحليل البيانات الواردة في الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية؛ لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة ويعود ذلك إلى المتغيرات الشخصية



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [www.https://fezzanu.edu.ly/](http://www.https://fezzanu.edu.ly/)



عند مستوى دلالة (0.05) كما كشفت الدراسة أن الوكالات محل الدراسة تستخدم البُعد المالي وُبعد العملاء بدرجة مرتفعة، في حين أنها تستخدم بُعد العمليات الداخلية وُبعد التعلم والنمو بدرجة متوسطة. اقترحت الدراسة عدد من التوصيات تمثلت أهمها ضرورة قيام المصرف المركزي في تهيئة البيئة المصرفية؛ لتطبيق اتفاقية بازل 3 لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وضرورة تبني الهندسة المالية مع تبني الصيرفة الشاملة والصيرفة الالكترونية، مع تعزيز العمق المالي وتدريب الموظفين واستقطاب الخبراء؛ لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المصارف الجزائرية.

**2. دراسة سعيد، (2019) بعنوان: دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن.**

هدفت الدراسة إلى التعريف بدور بطاقة الأداء المتوازن في قياس كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للمصارف التجارية اليمنية. استخدمت الدراسة الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في قياس الأداء مع إضافة بعد خامس من قبل الباحث والذي سمي بالبُعد الاجتماعي، واعتمدت الدراسة أسلوب الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. واستخدام برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الواردة في الاستبانة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج متمثلة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للمصارف التجارية اليمنية. أما البُعد الخامس (البُعد الاجتماعي) الذي تم إضافته من قبل الباحث لم يظهر أي أثر ذو دلالة إحصائية في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للمصارف التجارية اليمنية؛ لعدم قيام تلك المصارف على تحقيق المقاييس المتعلقة بالبُعد الاجتماعي. أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بوصفها أداة من أدوات التقييم والتطوير وخصوصاً البُعد الاجتماعي، مع ضرورة قيام المصارف التجارية بدورها الاجتماعي من خلال تقديم مزيداً من الدعم للمجتمع لكي تسهم في التنمية المستدامة.

**3. دراسة دودين، (2009) بعنوان: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر العاملين بالمصارف التجارية الأردنية، فيما يخص المعوقات التي تواجه تلك المصارف في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب من أساليب الرقابة وتقويم الأداء. اعتمدت الدراسة على المنهج الميداني في جمع البيانات وذلك باستخدام أسلوب الاستبانة في جمع البيانات، واستخدمت برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات الواردة في الاستبانة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تتمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المعوقات المتمثلة في التخطيط والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأردنية.

اقترحت الدراسة عدد من التوصيات تمثلت في رصد مبالغ مالية كافية في موازنتها السنوية؛ لغرض تصميم بطاقة الأداء واستخدامها كأسلوب لإدارتها، وعقد دورات تدريبية متخصصة لموظفي المصارف مع ضرورة تحديث أنظمة



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [www.https://fezzanu.edu.ly/](http://www.https://fezzanu.edu.ly/)



المصارف الإدارية والمحاسبية؛ لمواكبة التطورات التشريعية في بيئة الأعمال الخدمية واستقطاب الخبراء القادرين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لديها.

### 9.1 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

جاءت استكمالاً لدراسات سابقة تختص بدراسة موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات. وتميزت عن الدراسات السابقة في أنها قامت بدراسة البيئة الليبية وتناولت تقييم أداء أحد المصارف الليبية، في حين تناولت الدراسات السابقة بيانات مصرفيه لدول أخرى منها مصارف عاملة في البيئة اليمنية، ومصارف عاملة في البيئة الأردنية، ومصارف عاملة في البيئة الجزائرية.

### الجانب النظري للدراسة

#### 1.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تُعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي" (سنجاق ونور الدين، 2022: 95).

أيضاً عرفها مصطفى، (2016: 162) على أنها "بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبهدف تدعيم موقفها التنافسي ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد، ويقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف".

كما عرفها غريبة، (2006: 192)، "هي إطار عام يساعد مختلف مستويات المؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي، من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن".

كما عرف المغربي، (2006: 287) بطاقة الأداء المتوازن أنها: "أول عمل نظامي يهدف إلى تصميم نظام؛ لتقويم الأداء الذي يهتم بترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين، وإنها توحد جميع المقاييس التي تستعملها الوحدة الاقتصادية".

أيضاً تم تعريفها من قبل Kaplan & Norton، (1992: 71) أنها "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر من نتائج الأنشطة المحددة سابقاً وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضاء العميل، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة".

#### 2.2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية عملية تقييم الأداء المالي في الآتي: - (بودين، 2009: 9 - 10)

1. تهتم بطاقة الأداء المتوازن بتوجيه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المالية وغير المالية؛ ليصبح الاهتمام بقياس أداء تلك المؤسسات على المدى البعيد بعد أن كان مقتصرًا على المدى القريب.



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [wwwhttps://fezzanu.edu.ly/](https://fezzanu.edu.ly/)



2. تركز بطاقة الأداء المتوازن في مهامها على الربط بين الخطط السنوية القصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.
3. تساعد الإدارات المختلفة للمؤسسات في الربط بين الأهداف الاستراتيجية المحددة وبين تنفيذها.
4. تسهم بطاقة الأداء المتوازن في رسم الخطط، ووضع الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وتُعد أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية.
5. تهتم بطاقة الأداء المتوازن بتوفير قنوات اتصال مباشرة بين كلِّ المستويات الإدارية، مع توضيح الأولويات لكلِّ المستوى الإدارية.
6. توفر بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين هدفي التقييم (القياس) والتقييم (العلاج) حيث أنها تقيس أداء المؤسسات المالية منها وغير المالية.
7. توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات مناسبة وكافية لمتخذي القرار؛ لاتخاذ القرارات المناسبة والهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### 3.2. وظائف بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن عدد من الوظائف تتمثل في الآتي: (سعيد، 2019: 33)

1. توضيح رؤية واستراتيجية المصرف: تُعد رؤية واستراتيجية المصرف من أهم المحاور التي يتم تحديدها من قبل المؤسسات، وخصوصاً المصرفية منها والتي تسعى إلى اتباعها لتحقيق أهدافها، عليه تعمل بطاقة الأداء المتوازن إلى توضيح تلك الرؤية والاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية؛ للمساعدة في رسم السياسات وتحقيق الأهداف المرسومة.
2. ربط أهداف واستراتيجيات المصرف مع المقاييس المطبقة لقياس الأداء: تقوم الوحدات الإدارية داخل المصرف بوضع مقاييس خاصة بها وتعتمد أساساً على مقاييس بطاقة الأداء؛ لقياس أداء كل وحدة إدارية ومقارنتها مع الاستراتيجيات العامة للمصرف؛ ولتحقيق التوافق بين الأهداف الخاصة بالوحدات الإدارية مع الأهداف العامة للمصرف.
3. المساهمة في الربط بين الأهداف والاستراتيجيات: تسعى بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء المصرف؛ للتعرف على مدى تنفيذ المصرف لأهدافه مع تقييم استراتيجياته وفقاً للأداء الحالي، والعمل على تعديله وفقاً للظروف والمتغيرات الحاصلة.

### 4.2. خصائص بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن عدد من الخصائص تتمثل في الآتي: (بوعطيط، 2020)

1. ترتبط بطاقة الأداء المتوازن برؤية واستراتيجية المؤسسة؛ ليتم تقييمها وفق أسس ومقاييس عملية.
2. تحقق التوازن بين أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل، خلال عرض نتائج البيانات المالية للمؤسسة.
3. توفر المعلومات المناسبة؛ لإدارة لاستخدامها في تحقيق التوازن بين أداء المؤسسة والأهداف المراد تحقيقها من قبل أصحاب المصلحة.
4. تُعد أداة رئيسية؛ لاتخاذ القرارات في المؤسسة وخصوصاً الاستراتيجية.



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [www.https://fezzanu.edu.ly/](http://www.https://fezzanu.edu.ly/)



5. تُعد أداء لقياس أداء المؤسسة في الماضي والحاضر والمستقبل.
6. تُعد أداء لقياس الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة، من خلال المعلومات المتحصل عليها من محاورها والمتمثلة في أبعادها الأربعة (البُعد المالي، والبُعد العمليات الداخلية، والبُعد العمال، والبُعد النمو والتعلم).
- 5.2. الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة
- هناك عدد من الصعوبات التي قد تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وهي: (Schwartz, 2005)؛ (Lttner, & Larkers, 2003)
1. عدم المعرفة الكافية بمزايا بطاقة الأداء المتوازنة من قبل متخذي القرار كأداة من أدوات قياس الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات.
  2. قد تكون هناك رؤية استراتيجية مشتركة، ومتفق عليها من قبل متخذي القرار أو عدم وضوحها، لكل المستويات تؤدي إلى صعوبة تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة كأداة من أدوات قياس الأداء.
  3. قد تكون تكاليف استخدام بطاقة الأداء المتوازنة عالية مقارنةً بالمنافع المتحصل عليها.
  4. صعوبة تحديد أوزان لأهداف المؤسسة الرئيسية والفرعية بسبب أبعادها المتعددة (رئيسية وفرعية).
  5. نقص المعرفة الكافية من قبل العاملين بالمؤسسات، باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة كأداة من أدوات قياس الأداء.
  6. صعوبة تحديد نوعية وعدد المقاييس الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة.
  7. عدم وجود مقاييس؛ لقياس بعض المتغيرات تؤدي إلى عدم شمولية قياس أداء المنظمة.
- 6.2. محاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن
- هناك عدد من المحاور (الأبعاد) التي يعتمد عليها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، وتتمثل تلك الأبعاد في الآتي: -
- 1.6.2. المحور (البُعد المالي): يستخدم هذا المحور كأسلوب لقياس المدى الذي توصلت إليه المؤسسة، في تحقيق أهدافها المالية والمتمثلة في حجم الأرباح التي تم تحقيقها وفق الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة؛ لتحقيق أهدافها المرسومة (زبدة & أبوعيدة، 2016: 251).
  - 2.6.2. محور (بُعد العملاء): يستخدم كأداة لقياس مدى قدرة المنظمة على توفير كل متطلبات وحاجيات عملائها بجدوده عالية؛ لغرض تحقيق معدل رضا جيد للعملاء والعمل على جذب عملاء جدد، وهو ما يؤدي إلى استمرارية المنظمة وبقائها مع التوسع في حصتها السوقية (جوران وآخرون، 2003: 99).
  - 3.6.2. محور (بُعد العمليات الداخلية): يستخدم كأداة لقياس نقاط القوة والضعف؛ لجميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية. ولهذا المحور جانبان، جانب مرتبط بالعملاء عن طريق خلق قيمة للعملاء، والذي يركز على الخدمات المقدمة؛ للحفاظ على العملاء الحاليين ولجذب عملاء جدد، أما الجانب الآخر فهو الجانب المالي والمربط بزيادة ثروة الملاك، والذي يركز على عمليات الابتكار، التشغيل والتحويل (دودين، 2009: 8).
  - 4.6.2. محور (بُعد النمو والتعلم): يهتم بقياس مدى قدرة المنظمة على الرفع من قدرات ومهارات العاملين بها وتشجيعهم على الابتكار وزيادة رضاهم عن العمل. ويقاس توجهات المنظمة نحو عمليات النمو والتعلم لتحقيق أهدافها



من خلال إتباع أنظمة حديثة؛ لدعم العاملين بها والاحتفاظ بهم وذلك باستخدام تقنيات حديثة للتدريب مع إتباع نظام حوافز ومكافآت تتلأم ورغبات العاملين (أونيس & بومجان، 2016: 55).

### الجانب العملي للدراسة

#### 1.3. نبذة عن مصرف الواحة

تأسس مصرف الواحة سنة 2005 بناءً على قرار مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي رقم (46) لسنة 2005. وتم تأسيسه كشركة مساهمة ليبية مملوكة بالكامل لمصرفي الساحل والصحراء والصندوق الليبي للتنمية والاستثمار، برأس مال قدرة مئة وخمسون مليون دينار ليبي (150,000,000 د.ل.). امتلك مصرف الساحل والصحراء ما نسبته (80%) وامتلك الصندوق الليبي للتنمية والاستثمار ما نسبته (20%) من رأس مال مصرف الواحة ([www.wahabank.com](http://www.wahabank.com)).

بدأ مصرف الواحة مزاوله أعماله سنة 2006 بمقر المصرف الرئيسي بمدينة طرابلس، وللمصرف عدد من الفروع بلغ عددها ستة عشرة فرعاً، متوزعه في عدد من المناطق الليبية. ويمتلك المصرف شبكة من المراسلين على مستوى العالم ويقدم خدماته المصرفية للمتعاملين معه أفراداً أو مؤسسات العامة منها والخاصة ([www.wahabank.com](http://www.wahabank.com)).

#### 2.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

استخدمت الدراسة معادلة (ألفا كرونباخ)، وطريقة التجزئة النصفية على محاور الدراسة، وظهرت النتائج في الجدول التالي رقم (1.3).

جدول رقم (1.3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	معامل الثبات سبيرمان براون
البعد المالي	06	0.914	0.848	0.918
بعد العملاء	06	0.909	0.733	0.846
بعد العمليات الداخلية	07	0.959	0.927	0.962
بعد التعلم والنمو	07	0.929	0.939	0.912

يتضح من الجدول السابق رقم (1.3) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) تراوح بين (0.909، 0.959) لمختلف محاور الدراسة، ويتبين وجود علاقة ارتباط بين أجزاء محاور الدراسة، حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون بين (0.733، 0.939)، كما إن معامل ثبات سبيرمان براون بين النصف الفردي والزوجي تراوح بين (0.846، 0.962)، وتُعد هذه القيم عالية ومناسبة؛ للتحقق من ثبات المقياس.

#### 3.3 ترميز بيانات الدراسة

بعد جمع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية للاستبيان قائمة تحمل الاختيارات التالية وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وتم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات؛ لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق بشدة (5) خمس درجات، موافق (4) أربع درجات، محايد (3) ثلاث درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.



وأعدّ الوسط الحسابي مساوياً للرقم (3) باعتبار أن  $(1+2+3+4+5) = 15$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (3) تعبر عن درجة موافقة دون المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل أو تساوي (4) وأكبر من (3) تعبر عن درجة موافقة فوق المتوسط، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (4) وأقل أو تساوي (5) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

#### 4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Social Sciences for Statistical Package" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار (28). وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان براون.
- التوزيع النسبي، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- اختبار (t) لعينة واحدة كأحد أساليب الإحصاء الاستدلالي؛ لإمكانية تعميم النتائج من العينة إلى المجتمع.

#### خصائص عينة الدراسة

#### جدول رقم (2.3) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الخصائص
32.1	9	من 20 إلى أقل من 30 سنة	العمر
50.0	14	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
7.1	2	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
10.7	3	من 50 سنة فأكثر	
100.0	28	المجموع	
3.6	1	تعليم متوسط	المؤهل العلمي
32.1	9	دبلوم عالي	
57.1	16	جامعي	
7.1	2	ماجستير	
00.0	00	دكتوراه	
100.0	28	المجموع	
53.6	15	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
39.3	11	من 10 إلى 20 سنة	
7.1	2	من 21 إلى 30 سنة	
00.0	00	أكثر من 30 سنة	
100.0	28	المجموع	
00.0	00	رئيس أو عضو مجلس إدارة	الوظيفة الحالية
00.0	00	مدير أو مساعد مدير عام	
7.1	2	مدير إدارة أو فرع	
3.6	1	مساعد مدير إدارة أو فرع	
21.4	6	رئيس قسم	
67.9	19	موظف	



100.0	28	المجموع	
-------	----	---------	--

من الجدول رقم (2.3) يتضح ان خصائص عينة الدراسة تتميز بالآتي:

- إن نسبة 50.0% أعمارهم تتراوح (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، ونسبة 32.1% أعمارهم تتراوح (من 20 إلى أقل من 30 سنة).
  - إن نسبة 57.1% مؤهلهم جامعي، ونسبة 32.1% مؤهلهم دبلوم عالي.
  - إن نسبة 53.6% سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات)، ونسبة 39.3% سنوات خبرتهم (من 10 إلى 20 سنة).
  - نسبة 67.9% موظفين، ونسبة 21.4% رؤساء أقسام.
- عليه، يشير الجدول (2.3) إلى أن عينة الدراسة أغلبها من فئة الشباب ويحملون شهادات جامعية، ويتمتعون بخبرات وظيفية جيدة مما يؤهلهم إلى الإجابة على فقرات الاستبانة وإعطاء إجابات مقنعة.

### 5.3 تحليل بيانات الدراسة

#### المحور الأول: البُعد المالي

#### جدول رقم (3.3) نتائج تحليل محور البُعد المالي

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت	
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
2	0.000	13.079	1.329	3.286	03	06	05	08	06	ت	الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمصرف؛ لتحقيق أرباح مناسبة	1	
					10.7	21.4	17.9	28.6	21.4	%			
3	0.000	14.514	1.120	3.071	01	09	09	05	04	ت	يحقق المصرف التوازن بين السيولة والربحية؛ للمحافظة على درجات كافية من الأمان	2	
					3.6	32.1	32.1	17.9	14.3	%			
5	0.000	11.642	1.315	2.893	05	07	05	08	03	ت	يحقق المصرف أرباح تتلاءم مع سياساته الاستثمارية	3	
					17.9	25.0	17.9	28.6	10.7	%			
6	0.000	10.959	1.362	2.821	05	09	04	06	04	ت	يستخدم المصرف منتجات مصرفية جديدة؛ لجذب عملاء جدد	4	
					17.9	32.1	14.3	21.4	14.3	%			
1	0.000	15.732	1.129	3.357	02	05	05	13	03	ت	يقوم المصرف بتخفيض مستوى النفقات؛ لزيادة مستوى الأرباح	5	
					7.1	17.9	17.9	46.4	10.7	%			
4	0.000	12.728	1.247	3.000	02	11	04	07	04	ت	يسعى المصرف إلى تعظيم ثروة الملاك وتحقيق عوائد حقيقية على استثماراته	6	
					7.1	39.3	14.3	25.0	14.3	%			
					الدرجة الكلية حول محور البُعد المالي								
					0.000	15.484	1.0496	3.071					

من الجدول رقم (3.3) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (البُعد المالي) جاءت أغلبها أكبر من (3) (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين، ولو بصورة ليست كبيرة على أن مصرف الواحة يستخدم البُعد المالي كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءه، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من (0.05) مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.



## المحور الثاني: بُعد العملاء.

## جدول رقم (4.3) نتائج تحليل محور بُعد العملاء

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.000	14.186	1.319	3.536	03	03	06	08	08	ت	يحرص المصرف على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء	1
					10.7	10.7	21.4	28.6	28.6	%		
3	0.000	13.547	1.311	3.357	03	05	05	09	06	ت	يسعى المصرف إلى استقطاب عملاء جدد	2
					10.7	17.9	17.9	32.1	21.4	%		
6	0.000	13.134	1.166	2.893	02	11	06	06	03	ت	تناسب حصة المصرف في السوق المصرفية من حيث عدد العملاء مع قدراته الذاتية	3
					7.1	39.3	21.4	21.4	10.7	%		
1	0.000	19.795	0.983	3.679	01	02	07	13	05	ت	يوفر المصرف صندوق للشكاوي لتقبل الشكاوي المقدمة من قبل العملاء	4
					3.6	7.1	25.0	46.4	17.9	%		
5	0.000	11.893	1.319	2.964	03	10	05	05	05	ت	يقدم المصرف خدمات مصرفية على مستوى عالي من الجودة يتلاءم مع احتياجات العملاء المختلفة	5
					10.7	35.7	17.9	17.9	17.9	%		
4	0.000	12.155	1.290	2.964	05	04	10	05	04	ت	يستخدم المصرف تقنيات حديثة لتلبية احتياجات العملاء	6
					17.9	14.3	35.7	17.9	14.3	%		
	<b>0.000</b>	<b>16.657</b>	<b>1.0267</b>	<b>3.232</b>	<b>الدرجة الكلية حول محور بُعد العملاء</b>							

من الجدول رقم (4.3) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (بُعد العملاء) جاءت نصفها أكبر من (3) (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على أن مصرف الواحة يستخدم بعد العملاء كأحد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداءه، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من (0.05) مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

## المحور الثالث: بُعد العمليات الداخلية.

## جدول رقم (5.3) نتائج تحليل محور بُعد العمليات الداخلية

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					القيمة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
7	0.000	9.823	1.481	2.750	08	05	06	04	05	ت	تفوق المصرف على المصارف المنافسة من حيث جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها	1
					28.6	17.9	21.4	14.3	17.9	%		
6	0.000	12.205	1.239	2.857	05	06	07	08	02	ت	يراعي المصرف في تقديم خدماته المصرفية دراسة رغبات واحتياجات العملاء	2
					47.9	21.4	25.0	28.6	7.1	%		
2	0.000	15.637	1.124	3.321	01	07	06	10	04	ت	يهدف المصرف إلى تطوير خدماته المصرفية؛ لكسب رضا عملائه	3
					3.6	25.0	21.4	35.7	14.3	%		
3	0.000	10.850	1.533	3.143	05	07	03	05	08	ت	يحرص المصرف على تقديم خدمات مصرفية جديدة بدون الزيادة في تكلفتها	4
					17.9	25.0	10.7	17.9	28.6	%		
4	0.000	11.300	1.438	3.071	04	08	05	04	07	ت		5



					14.3	28.6	17.9	14.3	25.0	%	يسعى المصرف إلى استخدام معدات تكنولوجية متطورة في تقديم خدماته للعملاء	
5	0.000	10.757	1.423	2.893	06	06	06	05	05	ت	يعمل المصرف على تقديم خدماته بأعلى جودة وأقل تكاليف وفي وقت قياسي؛ لتخفيض معدل ضياع الوقت	
					21.4	21.4	21.4	17.9	17.9	%		
1	0.000	21.210	1.016	4.071	01	01	04	11	11	ت	يسعى المصرف إلى تطوير كفاءات ومهارات الموظفين من خلال البرامج التدريبية	
					3.6	3.6	14.3	39.3	39.3	%		
					<b>الدرجة الكلية حول محور بُعد العمليات الداخلية</b>							
					<b>0.000</b>	<b>14.009</b>	<b>1.1929</b>	<b>3.158</b>				

من الجدول رقم (5.3) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (بُعد العمليات الداخلية) جاءت أغلبها أكبر من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وإن المتوسط العام للمحور أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على أن مصرف الواحة يستخدم بُعد العمليات الداخلية كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءه، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من (0.05) مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

المحور الرابع: بُعد التعلم والنمو.

#### جدول رقم (6.3) نتائج تحليل محور بُعد التعلم والنمو

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	قيمة اختبار t	الانحراف المعياري S.D	المتوسط الحسابي $\bar{x}$	درجة الموافقة					النسبة	محتوى الفقرة	ت
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
2	0.000	16.729	1.197	3.786	02	02	05	10	09	ت	يقوم المصرف برفع كفاءة الموظفين العلمية والعملية من خلال تقديم برامج تدريبية	1
					7.1	7.1	17.9	35.7	32.1	%		
3	0.000	15.559	1.117	3.286	02	05	07	11	03	ت	يتوفر لدى المصرف العدد الكافي من الموظفين ذوي الخبرة الكافية في العمل المصرفي	2
					7.1	17.9	25.0	39.3	10.7	%		
4	0.000	10.439	1.503	2.964	07	04	06	05	06	ت	يوجد بالمصرف برنامج فعال خاص بالمكافأة والحوافز الخاصة بالموظفين	3
					25.0	14.3	21.4	17.9	21.4	%		
1	0.000	19.138	1.086	3.929	02	01	02	15	08	ت	يوفر المصرف منافع إضافية للعاملين كالتأمين الطبي	4
					7.1	3.6	7.1	53.6	28.6	%		
5	0.000	11.891	1.303	2.929	05	06	06	08	03	ت	يعمل المصرف على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات العملية والمؤهلات العلمية العالية	5
					17.9	21.4	21.4	28.6	10.7	%		
7	0.000	9.823	1.481	2.750	07	07	06	02	06	ت	يتم توزيع المهام والأعمال بين موظفي المصرف بشكل عادل	6
					25.0	25.0	21.4	7.1	21.4	%		
6	0.000	10.586	1.464	2.929	07	04	06	06	05	ت	اشراك الموظفين بتقديم مقترحاتهم وآراءهم؛ لتطوير المصرف	7
					25.0	14.3	21.4	21.4	17.9	%		
					<b>الدرجة الكلية حول محور بُعد التعلم والنمو</b>							
					<b>0.000</b>	<b>15.453</b>	<b>1.1041</b>	<b>3.224</b>				

من الجدول رقم (6.3) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول (بُعد التعلم والنمو) جاءت في بعض الفقرات أكبر من (3) (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، وجاء في فقرات أخرى أقل من (3)، في حين



كان المتوسط العام للمحور أكبر من (3) مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على أن مصرف الواحة يستخدم بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداءه، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (t) أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

المجموع الكلي لأبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصرف الواحة  
الجدول رقم (7.3) يوضح المجموع الكلي لأبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مصرف الواحة

الترتيب	مستوى المعنوية المشاهد	قيمة t المحسوبة	%95 فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للعينة	متوسط عينة الدراسة	المحددات
			الحد الأدنى	الحد الأعلى			
4	0.000	15.484	3.4784	2.6644	1.04962	3.07143	البُعد المالي
1	0.000	16.657	3.6303	2.8340	1.02674	3.23214	بُعد العملاء
3	0.000	14.009	3.6207	2.6956	1.19291	3.15816	بُعد العمليات الداخلية
2	0.000	15.453	3.6526	2.7964	1.10412	3.22449	بُعد التعلم والنمو
	0.000	16.294	3.5726	2.7735	1.03046	3.17308	المجموع الكلي لأبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصرف الواحة

الجدول السابق رقم (7.3) يوضح متوسطات درجة إجابة مفردات عينة الدراسة حول المجموع الكلي لأبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصرف الواحة، ومن الجدول يلاحظ أن متوسط الإجابة حول (بُعد العملاء) يساوي (3.23214) وبالتالي فإن بُعد العملاء يُعد من أكثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن استخدام في تقييم أداء مصرف الواحة، وأتى (بُعد التعلم والنمو) في المرتبة الثانية بمتوسط (3.22449)، وفي المرتبة الثالثة جاء (بُعد العمليات الداخلية) بمتوسط (3.15816)، و(البُعد المالي) جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.07143).

كما أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة حول (المجموع الكلي لأبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصرف الواحة) تدل على وجود استخدام لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مصرف الواحة؛ لأن المتوسط الحسابي يساوي (3.17308) وهو أكبر من (3) (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي).

وبما أن قيمة (t) المحسوبة لجميع المحاور أكبر من قيمة (t) الجدولية التي تساوي (1.701)، وبما أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد المقابلة لجميع المحاور أقل من (0.05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، عليه فإنه يمكن القول إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة في عينة الدراسة تنطبق على مجتمع الدراسة.

## النتائج والتوصيات

### 1.4. النتائج

من التحليل السابق لمحاور الدراسة اتضح أن المصرف قيد الدراسة يقوم بتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وإن لم يكن تطبيق تلك الأبعاد بدرجة عالية، كما هو وارد في تحليل أبعاد الدراسة وهي كالاتي حسب ترتيبها من حيث الأهمية: 1. يقوم المصرف قيد الدراسة بتبني بُعد العملاء وذلك بتوفير بعض المتطلبات والحاجيات بهدف تحقيق معدل رضا جيد للعملاء والعمل على جذب عملاء جدد.



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [www.https://fezzanu.edu.ly/](http://www.https://fezzanu.edu.ly/)



2. يقوم المصرف قيد الدراسة باستخدام بُعد النمو والتعلم عن طريق الرفع من قدرات ومهارات العاملين بها، وتشجيعهم على الابتكار وزيادة رضاهم عن العمل.
3. يتبع المصرف قيد الدراسة بُعد العمليات الداخلية عن طريق خلق قيمة للعملاء، والذي يركز على الخدمات المقدمة للحفاظ على العملاء الحاليين؛ ولجذب عملاء جدد من ناحية، وتحقيق أرباح عالية من ناحية أخرى.
4. يقوم المصرف محل الدراسة باستخدام البُعد المالي؛ لتحقيق أهدافه المالية والمتمثلة في حجم الأرباح التي تم تحقيقها وفق الاستراتيجية التي يتبعها لتحقيق أهدافه المرسومة.

#### 2.4. التوصيات

توصلت الدراسة إلى توصية رئيسية والمتمثلة في ضرورة قيام المصارف التجارية الليبية بصفة عامة، والمصرف قيد الدراسة (مصرف الواحة) بصفة خاصة، بالتوسع في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، وبُعد النمو والتعلم) كأداة لقياس أداءها.

#### قائمة المراجع

1. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، 2006، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة للنشر والتوزيع، جمهورية مصر.
2. أونيس، سناء & بومجان عادل، 2016، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة: مطاحن الأوراس - وحدة أريس مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
3. بوعطيط أيمن، (2020)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "إدارة مالية"، المركز الجامعي عبد الحفيظ أبو الصوف، ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجمهورية الجزائرية.
4. جوران نيلز & آخرون، 2003، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن: أفكار عالمية معاصرة، ترجمة عال أحمد صالح، مركز الخبرات المنهية للإدارة "بميك"، القاهرة، مصر .
5. دودين أحمد يوسف، 2009، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني.
6. زبدة حسن & أبوعيدة عمر، 2016، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها "دراسة ميدانية
7. دراسة على البنوك العاملة في محافظة طولكرم"، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد، 18 العدد الأول.
8. سمارة ياقوتة، 2020، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية -دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص:



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [www.https://fezzanu.edu.ly/](http://www.https://fezzanu.edu.ly/)



- مالية ونقود، جامعة يحيى فارس بالمدينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم: علوم اقتصادية، الجمهورية الجزائرية.
9. سنجاق نور الدين & عمار نريمان، 2022، تقييم مدى تطبيق أبعاد بطاقة أبعاد الأداء المتوازن في البنوك – دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية تيارت، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 01، الجمهورية الجزائرية.
10. عمار سعيد، 2019، دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزيرة كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، الجمهورية اليمنية.
11. غربية رمضان فهيم، 2006، التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر.
12. مصطفى يوسف، 2006، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية.
13. Ittner, C. & Larkers, F. 2003, Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement, Harvard Business Review, pp. 8895.
14. Kaplan Robert S, Norton David P, " linking The Balanced Scorecard to Strategy", California Management Review, Vol 39, No 1, 1996.
15. Schwartz, J. 2005, The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization, Military Medicine, Vol. 170, pp. 855860.
16. www.wahabank.com, 02.10.2023, 11.15 am