

مدى استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الجزائرية
- دراسة حالة بعض وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية -

The extent of the use of the internal operations dimension of Balanced Scorecard in Evaluating the performance of Algerian banks - Case study of some agencies of Agriculture and Rural Development Bank in the Wilaya of Medea -

سمارة ياقوتة¹، خليل عبد القادر²

¹ طالبة دكتوراه، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، smara.yakouta@univ-medea.dz

² أستاذ التعليم العالي، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، الجزائر، Khelil.abdelkader@univ-medea.dz

تاريخ النشر: 2021/1/1

تاريخ القبول: 2020/3/20

تاريخ الاستلام: 2020/1/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

وبعد إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة، أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية. كما كشفت الدراسة أنّ الوكالات محل الدراسة تستخدم بعد العمليات الداخلية بدرجة متوسطة.

كلمات مفتاحية: تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، بعد العمليات الداخلية.

تصنيف JEL: M10، M42

Abstract:

The aim of this study is to identify the extent of the use of the internal operations dimension of Balanced Scorecard in evaluating the performance of Algerian banks. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed according to the Likart five-way scale.

Upon completing the required statistical processing, the results has showed that, there is a statistically significant effect on the use of internal operations dimension of the Balanced Scorecard in the performance evaluation process of the Algerian banks. The study also reveals that the agencies under study use the internal operations dimension with a moderate degree.

Keywords: Performance evaluation; Balanced Scorecard; Internal operations dimension.

Jel Classification Codes: M10 ،M42

المؤلف المرسل: سمارة ياقوتة، الإيميل: yakoutasmara@yahoo.com

1. مقدمة:

شهدت الصناعة المصرفية خلال المدة الأخيرة العديد من التطورات سواء على المستوى المحلي أو العالمي والمتمثلة في التطور التكنولوجي السريع، العولمة والتحرير المصرفي، وفي ظل تزايد المنافسة لم يعد المديرين يعتمدون على المقاييس المالية فقط، وهنا برزت الحاجة إلى مقاييس غير مالية مكملة للمقاييس المالية وهذا ما ساعد على ظهور بطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر أحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في تقييم الأداء المصرفي وتغطي أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويُعد بعد العمليات الداخلية أحد محددات نجاح المصرف واستمراره في المنافسة، لهذا ارتأينا البحث في توضيح مدى استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الجزائرية. واعتماداً على هذا الطرح، وضمن إطار الهدف العام للدراسة، ارتأينا صياغة إشكالية موضوع بحثنا كما يلي: ما مدى مساهمة بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الجزائرية؟

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية، تم وضع عدة فرضيات هي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة 0.05:

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05:

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05:

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05:

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05:

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05:

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتطرق إلى أحد الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء المصرفي والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية، وأهمية الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة في ظل تغيرات البيئة الحديثة.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة مدى استخدام بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء المصارف الجزائرية، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وبأبعادها المتمثلة في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو.
- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في المصارف الجزائرية.

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض لمختلف الجوانب النظرية للموضوع، والقيام بالبحث الميداني من خلال تصميم استبيان لأجل الاجابة عن اشكالية الدراسة. ثم معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences SPSS version 23*.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في بعض وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية.

الحدود الزمانية: جرت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من جانفي إلى غاية أفريل 2019.

2. لمحة حول تقييم الأداء المصرفي وبطاقة الأداء المتوازن:

1.2 تعريف تقييم الأداء المصرفي: وردت تعاريف كثيرة لتحديد مفهوم تقييم الأداء منها:

عُرف تقييم الأداء بأنه: " فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها" (جاسم، 1999، صفحة 189). كما عُرف بأنه: " قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة لما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (المحسن، 2005، صفحة 3).

من خلال هذين التعريفين وغيرهما، يمكن تعريف تقييم الأداء المصرفي بأنه العملية التي يتم بمقتضاها التعرف على مخرجات المصرف، من خلال استخدام عدة مؤشرات، بما يسمح من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات إن وجدت، وتشخيص أسبابها والعمل على معالجتها وتحسين الأداء.

2.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تعددت التعاريف التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها مستمدة من مصدر واحد وهو التعريف الأول الذي وضعه "Kaplan and Norton" ن باعتبارها

"نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات إجرائية تمهيدية واضحة (Norton, 1992, p. 72). وعرفها "Nair" على أنها واحدة من المناهج التي تشكل المحركات الأساسية للعمل من خلال تركيزها على محركات الأداء الرئيسية غير المالية، وتزود الإدارة بنظرة سريعة للحالة الصحية لاستراتيجية المنظمة وتمكنها من معرفة الطريق لجعل الاستراتيجية قابلة للتنفيذ (Nair, 2004, p. 5). كما عرفها "Malmi" بأنها "نظام لقياس الأداء يحتوي على كلا من المقاييس المالية وغير المالية وتغطي في المنظمة أربعة مجالات: الأداء المالي، علاقات العملاء، عمليات الأعمال الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار" (Malmi, 2001, p. 208). وتُعرف أيضاً بأنها نظام إداري شامل يسهم في قياس ومراقبة أداء المنظمة من خلال إدارة وتنفيذ الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية بأسلوب يؤدي إلى ربط الأهداف والمقاييس والمبادرات باستراتيجية المنظمة (مراد، 2010، صفحة 22).

بناء على ما سبق، فإن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظام لقياس وتقييم الأداء يحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وتشمل أربعة أبعاد لتقييم الأداء وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو.

3.2 أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن: تبرز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس ملائم لتقييم خدمات القطاع المصرفي وذلك للأسباب الآتية (أمين، 2015، صفحة 276):

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمصارف التجارية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية؛
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية المصارف التجارية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء، وتشمل هذه المؤشرات كلاً من مؤشرات المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات التي ترغب المصارف في تحقيقها؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة؛
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تغطي الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الاستراتيجي، كما أنها تتلاءم مع بعد الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة؛
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤشرات موضوعية، ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين أداء المصارف التجارية؛

➤ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تلائم الظروف الداخلية والخارجية للمصارف.

4.2 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد، تجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية. وتمثل في:

أ. البعد المالي: تكمن أهمية هذا البعد في إمكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية للأحداث والعمليات التي تقوم بها الوحدة (السريتي، 2013، صفحة 196)، وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنظمة نفسها وتعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للأبعاد الثلاثة الأخرى والتي تتضمن عملية التعليم والنمو والتشغيل الداخلي والعملاء وينحصر مجهود هذه الأبعاد في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية المنظم (الذهب، 2014، صفحة 72).

ب. بعد العملاء: تعتمد معظم المصارف في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المصرف في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة الذي يتحقق من خلال قدرة المصرف على تقديم خدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة مثل رضا العميل، الاحتفاظ بالعميل، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة والقيمة من وجهة نظر العميل التي تعتمد بشكل أساس على إتباع المنشأة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (الجابري، 2013، صفحة 79).

ج. بعد العمليات الداخلية: يهدف هذا البعد إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، كما أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة (مسامح، 2016، صفحة 21).

د. التعلم والنمو: يُعدّ بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل بعد من العمليات الداخلية، العملاء، مالية المساهمين، ويساهم بعد التعلم والنمو في بناء فلسفة أساسية ألا وهي ضرورة تعامل المنظمة مع المنافسة من خلال القيام بتحسينات مستمرة على المنتجات وعمليات المنظمة. وليس مجرد توفير

احتياجات للعملاء والتميز في العمليات الداخلية، ويتضمن هذا المدخل أهدافاً عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق تكنولوجيا وتخفيض زمن إدخال منتجات جديدة إلى السوق، كما يتضمن هذا المدخل أيضاً مقاييس تترجم تلك الأهداف مثل: نسبة الموظفين الذين تركوا المنظمة، نسبة الموظفين الذين قاموا بتعديل أهدافهم مع نظام قياس الأداء المتوازن (الأسفل، 2015، صفحة 23).

3. الإطار النظري لبعد العمليات الداخلية:

1.3 مفهوم بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العوامل والاجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد. ويهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته. كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين (قمر، 2009، صفحة 44).

ويأخذ بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار ثلاث دورات (أسير، 2013، صفحة 44):

أ. دورة الإبداع: يتم في هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب الخدمة ونوعية العميل، وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق، ويتمثل الإبداع بقدرته المنظمة وعملياتها على تلبية حاجات العميل من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة، تتكون عملية الإبداع في الإطار العام من جزأين أساسيين: تحديد طبيعة السوق وتطوير الخدمة.

ب. دورة العمليات: تمثل دورة العمليات موجة قصيرة لإيجاد قيمة في منظمات الأعمال، فبعد أن تحدد المنظمة احتياجات العملاء تبدأ مرحلة البحث من خلال القدرات المتوفرة لتقديم خدمات جديدة عالية الجودة للأسواق والعملاء، تتضمن دورة العمليات نشاطين رئيسيين:

- صناعة وإنتاج الخدمات بالاعتماد على دورة الإبداع، فالمنظمة تقوم بإنتاج الخدمة التي تعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للعملاء؛
- تقديم الخدمات: وذلك بعد إنتاج الخدمة، وقيام المنظمة بتحديد السوق المستهدف للخدمات الحالية والجديدة.
- ج. دورة خدمات ما بعد البيع: تعتبر الدورة الثالثة في سلسلة العمليات الداخلية، تتم من خلال الربط وتحديد العلاقة بين تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، وتشتمل على:
 - استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها؛
 - معالجة الأخطاء في صناعة وتقديم الخدمة للعميل؛
 - إدارة عمليات البيع؛
 - المسؤولية الاجتماعية.

2.3 ارتباط بعد العمليات الداخلية بالأبعاد الأخرى: يرتبط بعد العمليات الداخلية بالبعد المالي فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما يرتبط ببعد العملاء لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه يرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته، إذ إنه بمجرد أن تكون الصورة واضحة عما يريد البنك تحقيقه للمساهمين والعملاء فإنه يستطيع أن يحدد كيفية تحقيق استراتيجيته من خلال عمليات التشغيل التي تعتبر المفتاح لتحقيق الاستراتيجية (الجابري، 2013، صفحة 81).

4. الدراسة الميدانية:

1.4 منهجية الدراسة:

أ. أسلوب البحث: اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الإنسانية والاجتماعية وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

ب. مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة موظفي عينة من الوكالات المحلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغت الاستبانة القابلة للتحليل 50 استبانة بنسبة استجابة 71.42%.

تم استخدام مقياس ليكارت *Likert* لقياس استجابة المستجوبين لفقرات الاستبيان، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها، وحتى تتمكن من قياس اتجاهات الزبائن، فإننا نقوم بإعطاء نقاط أو درجات إلى هذه الاختبارات تتدرج من 1 إلى 5 بحيث تعطى الدرجة 5 إلى إجابة أوافق بشدة في حالة العبارات الموافقة للاتجاه موضوع الدراسة، وتعطى الدرجة 1 إلى إجابة لا أوافق بشدة في حالة العبارة الموافقة كذلك (جودة، 2008، صفحة 23).. قمنا بتقسيم السلم إلى 3 مجالات لتحديد درجة الموافقة وهي:

- المجال [1-2.5] منخفضة؛ - المجال [2.5-3.5] متوسطة؛ - المجال [3.5-5] مرتفعة.

ج. صدق الاستبيان: تعني قدرة استبانة الدراسة على قياس المتغيرات التي صممت هذه الاستبانة لقياسها من حيث مراعاة الشمولية وعدم الازدواجية في تصميم الأسئلة نسبياً (الزغبي، 2010، صفحة 351). وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة جامعة المدية وخميس مليانة لدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة.

د. ثبات الاستبيان: يستخدم معامل الثبات *Cronbach's alpha* لتحديد ثبات الاستبيان، وتعد قيمة معامل الثبات مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من 0.60.

جدول رقم (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

ألفا كرونباخ	جميع عبارات الاستبيان
0.74	7

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.60، حيث بلغت 0.74 بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية تبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

2.4 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية: تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض المعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (2):

جدول رقم (2): التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

البيان	تفاصيل البيانات الشخصية	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	31	٪ 62
	أنثى	19	٪ 38
	المجموع	50	٪ 100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	5	٪ 10
	30-39 سنة	32	٪ 64
	40-49 سنة	10	٪ 20
	50 سنة فأكثر	3	٪ 6
	المجموع	50	٪ 100
المستوى التعليمي	ثانوي	9	٪ 18
	جامعي	38	٪ 76
	ماجستير	1	٪ 2
	أخرى	2	٪ 4
	المجموع	50	٪ 100
الاختصاص العلمي	محاسبة	16	٪ 32
	إدارة أعمال	1	٪ 2
	علوم مصرفية	13	٪ 26
	اقتصاد	7	٪ 14
	أخرى	13	٪ 26
المجموع	50	٪ 100	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	٪ 12
	5-10 سنوات	27	٪ 54
	11-15 سنة	7	٪ 14
	أكثر من 15 سنة	10	٪ 20
	المجموع	50	٪ 100
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	14	٪ 28
	أقل من 3 دورات	18	٪ 36
	من 3-6 دورات	10	٪ 20
	أكثر من 6 دورات	8	٪ 16
	المجموع	50	٪ 100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23

يلاحظ من الجدول 2 ما يلي:

- نسبة عالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 31 فرد ونسبة مقدارها 62٪، في حين بلغ عدد الإناث 19 ونسبة 38٪.
 - تمثل الفئة العمرية من 30-39 سنة أعلى نسبة من العينة إذ بلغت 64٪، تليها الفئة العمرية 40-49 سنة بنسبة 20٪ ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 10٪ بينما كانت النسبة الأقل 6٪ للفئة العمرية 50 سنة فأكثر. أي أن أغلبية من شملتهم الدراسة من الفئة العمرية الشابة التي تتمتع بالمهارات والقدرة على العطاء مما يؤثر إيجاباً على العمل المصرفي.
 - أنّ المستوى الذي غلب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 76٪، يليها المستوى الثانوي بنسبة 18٪، بينما كانت النسبة الأقل للحاصلين على شهادة الماجستير والشهادات الأخرى بنسبة 6٪. أي أن أغلبية من شملتهم الدراسة مؤهلين تأهيلاً أكاديمياً مما يشير إلى توافر المعرفة والإدراك من قبل المجيبين لأسئلة الاستبانة والغرض منها.
 - أنّ معظم أفراد العينة يحملون اختصاصات علمية في المحاسبة، إدارة أعمال، علوم مصرفية واقتصاد بنسبة 74٪، وكانت أقل نسبة لأصحاب التخصصات الأخرى 26٪. أي أن غالبية أفراد العينة من التخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة مما يدل على مدى معرفة أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليه بدقة.
 - أنّ أكثر من نصف عينة الدراسة تملك خبرة من 5-10 سنوات إذ بلغت نسبة 54٪، بينما كانت النسبة الأقل 12٪ للفئة أقل من 5 سنوات، كما أنّ نسبة 88٪ من عينة الدراسة تملك خبرة مهنية تزيد عن 5 سنوات، وهذا دليل على توفر الخبرة الكافية لموظفي المصرف مما يعزز من قدرتهم على تعبئة الاستبانة بشكل موضوعي.
 - أنّ نسبة 36٪ من عينة الدراسة أجرت دورات تدريبية تساوي أو تفوق 3 دورات من بينها نسبة 16٪ أجرت دورات تدريبية تفوق 6 دورات في مجال العمل المصرفي، حيث تعد الدورات التدريبية المدخل الأساسي لكسب المهارات الفنية والتطبيقية.
- 3.4 عرض آراء العينة بخصوص بعد العمليات الداخلية: يوضح الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الداخلية.
- جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الداخلية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
-------	---------	-----------------	-------------------	---------------

1	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة احتياجات ورغبات العملاء	3.44	0.99	متوسط
2	يعمل المصرف على تطوير خدماته لكسب رضا العميل.	3.74	0.89	مرتفع
3	توفير الخدمات المصرفية الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة.	3.26	1.00	متوسط
4	تحقق عمليات المصرف الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة	3.52	0.83	مرتفع
5	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.	3.70	0.93	مرتفع
6	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تُمكن من تحقيق أرباح أعلى من الحدود المتعارف عليها.	3.20	0.90	متوسط
7	يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.	3.22	0.86	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام.	3.44	0.57	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23

يشير الجدول رقم (3) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.44 والانحراف المعياري العام 0.57، يتضح أن المتوسط الحسابي كان متوسطاً. حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يعمل المصرف على تطوير خدماته لكسب رضا العميل" بمتوسط حسابي بلغ أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.74 وانحراف معياري 0.89، فيما حصلت العبارات: "توفير الخدمات المصرفية الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة"، "يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين" و"يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تُمكن من تحقيق أرباح أعلى من الحدود المتعارف عليها" على متوسط حسابي أدنى من المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ 3.26، 3.22، 3.20 وانحراف معياري 1.00، 0.86، 0.90 على التوالي.

4.4 اختبار الفرضيات: سنعرض اختبار *Kolmogorov-Smirnov* لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الاختبار.

جدول رقم (4): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov*:

البيان	مستوى الدلالة
محاور الاستبيان	0.100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23 يوضح الجدول رقم (4): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov*، حيث كانت النتيجة أن مستوى الدلالة $Sig > 0.05$ ، ومنه نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الرئيسية على: H_0 : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية؛ H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية؛ لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار *ONE SAMPLE TEST* كما هو موضح في الجدول رقم (5): جدول رقم (5): نتائج اختبار T الخاصة ببعد العمليات الداخلية:

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية
بعد العمليات الداخلية	42.20	49	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23 يبين الجدول رقم (5) أنّ قيمة T المحسوبة تساوي 42.20 وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية.

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على: H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة 0.05:

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار *Independent-Samples T Test*. كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): نتائج تحليل اختبار *Independent-Samples T Test*:

البيان	قيمة T	Sig مستوى المعنوية	القرار
ذكر	3.20	0.80	نقبل الفرضية العدمية
أنثى			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23

يشير الجدول أنّ قيمة T بلغت 3.20 ، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب هو 0.80 والذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبناء عليه نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA*. كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير العمر

الفئة العمرية	قيمة F	Sig مستوى المعنوية	القرار
أقل من 30 سنة	0.63	0.59	نقبل الفرضية العدمية
من 30-39 سنة			

			من 49-40 سنة
			50 سنة أكثر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23.

يشير الجدول أنّ قيمة F بلغت 0.63، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب هو 0.59 والذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبناء عليه نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05:

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05:

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA*. كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	قيمة F	Sig مستوى المعنوية	القرار
ثانوي	1.52	0.22	نقبل الفرضية العدمية
جامعي			
ماجستير			
أخرى			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23.

يشير الجدول أنّ قيمة F بلغت 1.52، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب هو 0.22 والذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبناء عليه نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة

الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:
 H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05؛
 H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA*. كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الاختصاص العلمي

الاختصاص العلمي	قيمة F	Sig مستوى المعنوية	القرار
محاسبة	1.37	0.25	نقبل الفرضية العدمية
إدارة أعمال			
علوم مصرفية			
اقتصاد			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23.

يشير الجدول أنّ قيمة F بلغت 1.37، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب هو 0.25 والذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبناء عليه نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05:

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05:

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA* . كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	Sig مستوى المعنوية	قيمة F	سنوات الخبرة
نقبل الفرضية العدمية	0.35	1.10	أقل من 5 سنوات
			5-10 سنوات
			11-15 سنة
			أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23.

يشير الجدول أنّ قيمة F بلغت 1.10، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب هو 0.35 والذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبناءً عليه نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة على:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05:

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA*. كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	قيمة F	Sig مستوى المعنوية	القرار
لا يوجد	1.65	0.19	نقبل الفرضية العدمية
أقل من 3 دورات			
من 3-6 دورات			
أكثر من 6 دورات			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss v23.

يشير الجدول أنّ قيمة F بلغت 1.65، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب هو 0.19 والذي هو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبناء عليه نقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

5. خاتمة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المصرفي متضمنة المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وتشمل أربعة أبعاد تغطي الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء المستقبلي. كما أصبحت العمليات الداخلية ضرورية لتحسين وتحقيق النجاح المستمر في المصارف. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يستخدم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المصارف محل الدراسة بدرجة متوسطة، وهذا مؤشر سلبي نتيجة عدم اهتمام هذه المصارف بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين وعدم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تُمكن من تحقيق أرباح أعلى من الحدود المتعارف عليها وعدم دراسة احتياجات ورغبات العملاء؛
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف محل الدراسة؛

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

وانطلاقاً من هذه الدراسة نقدم بعض الاقتراحات وهي:

- ضرورة تبني المصارف الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- ضرورة تقديم الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم؛
- يجب على إدارة المصرف والموظفين مواكبة المستجدات في التكنولوجيا الحديثة والعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة بأقصى طاقة ممكنة، مما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة ومتنوعة ذات تكلفة منخفضة مع الحفاظ على الجودة للعملاء؛
- ضرورة تخصيص دورات تدريبية مكثفة للموظفين قصد تعريفهم على بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها ومدى مساهمة بعد العمليات الداخلية في تعزيز كلاً من بعد العملاء والبعد المالي؛
- ضرورة اهتمام المصارف الجزائرية بتحسين أداء عملياتها الداخلية مما يساعد على زيادة الكفاءة في عملياتها الداخلية ومن ثم كسب العملاء وتحقيق الزيادة في الأرباح.

6. قائمة المراجع:

- أزهار عوجة مراد. (2010). *العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة*. العراق: قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- المهدي مفتاح السريتي. (2013). *مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي*. *المجلة الجامعية*، 3(15)، ص 181-216.
- توفيق عبد المحسن. (2005). *اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن*. دار الفكر العربي.
- حامد عبد الكريم مسامح. (2016). *درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية*. الجامعة الإسلامية، غزة.
- خالد محمد الجابري. (2013). *تقييم أداء البنوك اليمنية (دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر*.

- عقيل جاسم. (1999). مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- علا محمد أمين. (2015). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، 12 (1)، ص ص 270-310.
- علي فلاح الزغبى. (2010). مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي إداري (الإصدار الطبعة الأولى). دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- فادي خليل الأسطل. (2015). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة. قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهرغزة، فلسطين.
- لهى فيصل أسير. (2013). نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- محفوظ جودة. (2008). التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام spss. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- محمد أحمد أبو قمر. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، قسم محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- مدني سوار الذهب. (2014). تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (2008-2013). مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة افريقيا العالمية (4) ص ص 59-105.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish Companies: Aresearch note. *Management Accounting Research*, 12(2).
- Nair, M. (2004). Essentials of Balanced Scorecard. *John Wiley and Sons Inc Hoboken. New Jersey*.
- Norton, R. a. (1992). The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance. *Harvard Busines Review*, 70(2), p. 72.