استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك

–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف–

Using the dimensions of the balanced scorecard in evaluating the performance of banks Case study of the Bank of Agriculture and Rural Development of Chlef

عبد القادر بلحسن[*]، مخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، ab.belahcene@univ-chlef.dz

عبد الله قويدر الواحد، مخبر المقاولاتية وحوكمة المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، a.kouiderelouahed@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2022/05/11 تاريخ القبول: 2022/07/23 تاريخ النشر: 2022/09/30

ملخص:

تهدف 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: البعد المالي بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، تم توزيعها على موظفي وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف، وتم اعتماد المنهج الوصفي في الإطار النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

وبعد اجراء المعالجة الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss 22، أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو 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).

كلمات مفتاحية: بطاقة أداء متوازن، تقييم أداء، بعد مالي، بعد زبائن، بعد تعلم ونمو.

تصنيفات JEL : L21, L25, P17.

[*] **المؤلف المرسل.**

Abstract:

This study aims to highlight the impact of using the dimensions of the balanced scorecard in the process of evaluating the performance of banks. The descriptive approach was adopted in the theoretical framework and the analytical approach in the practical aspect of the study.

After performing the appropriate statistical treatment, the results showed a statistically significant effect of using the dimensions of the balanced scorecard in the process of evaluating the performance of the bank under study, and there are no statistically significant differences for the use of the dimensions of the balanced scorecard in the process of evaluating the performance of the bank under study due to personal variables.

Keywords: balanced Scorecard; Performance evaluation; financial dimension; customer dimension; learning and growth dimension.

Jel Classification Codes: L21, L25, P17.

1. مقدمة:

في ظل تعدد التقنيات الحديثة لمراقبة التسيير وسرعة تطورها، جعل أغلب المؤسسات تستخدم أحدث النماذج لتقييم أدائها بدلا من الاعتماد على الأدوات التقليدية في التقييم، التي أصبحت غير كافية لمساعدة إدارة المؤسسات عامة والبنوك بصفة خاصة، على تحديد مواطن الضعف والتغلب عليها ومعرفة نقاط القوة والاستفادة منها، وهذا من أجل تعزيز وضعها التنافسي.

ومن بين أهم هذه النماذج، بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من الأدوات الحديثة في مجال مراقبة التسيير، والتي تم اقتراحها من طرف كل من روبرت كابلان وديفيد نورتن "R.Kaplan & D.Norton" عام 1992، حيث تعمل هذه البطاقة على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء من خلال أبعادها الأربعة، وتعكس هذه المؤشرات قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.

وحتى تتمكن البنوك الجزائرية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أصبحت مجبرة على استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية محل هذه الدراسة الذي يعتبر أحد أهم هذه البنوك هو في حاجة إلى مثل هذه الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير.

مما سبق ومن أجل دراسة هذا البحث، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

كيف يؤثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف؟

ولمعالجة إشكالية الدراسة، يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

–ما مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن ؟

–هل يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء ؟

–هل هناك تأثير لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف؟

1.1. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة والتساؤلات الفرعية لها، تم صياغة الفرضيات التالية:

1.1.1.الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات البنك محل الدراسة.

–الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

–الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

–الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

–الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

2.1.1. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية الشلف، تعزى للمتغيرات الشخصية، حيث تتفرع هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية لكل من متغير الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية والوظيفة.

2.1. أهداف الدراسة:

–تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط ما بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعملية تقييم الأداء في البنك محل الدراسة؛

–إبراز تأثير إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء في البنك محل الدراس؛

–اقتراح توصيات تساهم في تحسيس وحث البنوك على تبني بطاقة الأداء المتوازن؛

3.1. منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، من خلال وصف الإطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال دراسة ميدانية عن طريق استبيان طبق في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف.

2. الإطار النظري للدراسة

أصبح استعمال أدوات القياس والتقييم التقليدية للأداء والمتمثلة في الجوانب المالية غير فعالة وقاصرة في بيئة الأعمال الحديثة، حيث أصبحت عملية توجيه منظمات الأعمال نحو أهدافها أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، وعليه كان لابد من الاعتماد على أحد أهم الوسائل الإدارية حداثة، والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، أين تتكامل الأهداف غير المالية مع الأهداف المالية.

1.2. ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

إن المؤسسات العالمية الرائدة أهتمت بنموذج بطاقة الأداء المتوازن لكونه مدخلا معاصرا للفكر الإداري الحديث، وهو ما سنتناوله في هذه الدراسة، من خلال الإحاطة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

1.1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرف مصطلح بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهوره في بداية التسعينيات من القرن الماضي عدة تعاريف صاغها العديد من الباحثين والمنظرين بمختلف توجهاتهم، ويعتبر كل من"R.Kaplan & D.Norton" أول من طور أسس بطاقة الأداء المتوازن من خلال مقالة شهيرة نشرتها مجلة هارفارد سنة 1992، حيث عرفها بأنها" نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال ومساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة" (Kaplan & Norton, 1992, p. 71).

وتعرف أيضا على أنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، يتركب من مجموعة من المقاييس غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية والتي تتناسب مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة، وكذلك مع أهداف الأقسام الفرعية في المؤسسة، حيث ترتبط هذه المقاييس فيما بينها بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تؤدي إلى تحسين النتائج المالية على المدى الطويل بدلا من الإعتماد على المقاييس المالية وحدها (المغربي و غربية، 2006، صفحة 124).

2.1.2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال الفوائد المتعددة جراء استخدامها من طرف المؤسسات نوجز منها ما يلي (إدريس و الغالبي، 2009، الصفحات 153-154):

– تساعد المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة لمعرفة أداء مؤسساتهم؛

– تحديد المقاييس بدقة في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الرئيسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

– تعطي إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات التي تنعكس إلى مقاييس الأداء الإستراتيجية (الهنيني و زيادات، 2014، صفحة 5)؛

–تترجم الرؤية الإستراتيجية وتساعد على إيجاد تكامل ما بين الأهداف الإستراتيجية ومقاييس الأداء (عريوة و طلال، 2020، صفحة 63)؛

–تعتبر أيضا بطاقة الأداء المتوازن مهمة، وذلك من أهمية الأصول غير الملموسة، حيث تساهم هذه الاخيرة بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة (بلعجوز و عريوة، 2017، صفحة 139)؛

2.2. مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن:

يتطلب بناء بطاقة الأداء المتوازن عدد من الخطوات قدمها كل من" R.Kaplan & D.Norton"، والتي من خلالها تتبلور آلية عمل هذه البطاقة نوضحها كالآتي:

1.2.2. الرؤية المستقبلية: والتي تبين بكلمات تصور ما تكون عليه المؤسسة مستقبلا، وهي تساعد في صياغة الإستراتيجية والأهداف، وتتبع الرؤيا دوما لرسالة المؤسسة والتي تبرز الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة وقد تصدر الرؤيا من طرف مدير المؤسسة، من قبل العاملين أو من طرف أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة (عبد اللطيف و تركمان، 2006، صفحة 148).

2.2.2. الإستراتيجية: وهي تتألف من كل الأفعال والإجراءات والأحداث والقرارات المطلوبة لتطوير حالة موجودة إلى حالة أحسن مستقبلا، أي ماهي الإستراتيجية المناسبة التي تتبعها المؤسسة وما هي أهم المجالات التي يتم التركيز عليها، وما هي الأدوات المناسبة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة حيث نجد أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتبر أداة مناسبة لذلك (ونس و موسى، 2016، صفحة 360).

3.2.2. عوامل النجاح الحرجة: في هذه المرحلة يتم تحديد ما نحتاجه من عوامل النجاح الأكثر تأثيرا على النتيجة لنجاح الرؤية الاسترتيجية، وتكون هذه العوامل (عوامل النجاح) في شكل كفاءات تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة ويتم في هذه الخطوة تحليل الإستراتيجية العامة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء (بلاسكة، 2012، صفحة 43) .

4.2.2. المقاييس: في هذه المرحلة يتم صياغة المقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج، والبحث عن التوازن ما بين المقاييس المختلفة، حيث يجب أن تكون هذه المقاييس رئيسية لإستخدامها في العمل، مع

إجراء صياغة شاملة لكل المقاييس التي تم تجميعها حتى تسهل عملية تنفيذها، وفي الأخير نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية لكل المقاييس التي تبدوا أكثر تأثيرا ويمكن مراقبتها وقياسها.

5.2.2.إعداد خطة العمل: يجب على إدارة المؤسسة إعداد خطط العمل، أي تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية المراد الوصول إليها وتخصيص الموارد والأدوات، واختيار المسؤولين عن إنجاز خطة العمل وتحديد زمن تطبيق الخطة، مع متابعتها ومراقبتها وتصحيح الإختلالات والفجوات عند الضرورة (مقدم، 2010، صفحة 18).

6.2.2. الأنشطة والأفعال التنفيذية: في هذه المرحلة من الضروري تحديد الأفعال والأنشطة للبدء في تنفيذها على مستوى المؤسسة لتحقيق الأهداف والإنتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب إنجاز الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات والأنظمة المعلوماتية، حتى تستطيع المؤسسة تنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن (شاهر، 2017، صفحة 5).

7.2.2. المتابعة والتقييم: للتأكد من سلامة عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تم تصميمها بما يتناسب وأهداف المؤسسة، لابد من متابعتها بشكل دائم ودون انقطاع وذلك للتأكد من أن بطاقة الأداء المتوازن المقترحة تنجز الوظائف المرجوة منها بإعتبارها أداة إستراتيجية لإدارة المؤسسة، وعليه وجب إستخدامها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة (قمازي و كواشي، 2016، صفحة 50).

3.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تركز بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس غير المالية إلى جانب المقاييس المالية التقليدية، إذ تقوم بدمج كل هذه المقاييس في نظام واحد متكامل يتضمن أبعاد مختلفة، حيث يعتبر كل منها محركا من محركات الأداء على مستوى المؤسسة، والمتمثلة في أربعة أبعاد رئيسية مترابطة فيما بينها وهي كما يلي:

1.3.2. البعد المالي: يعتمد هذا البعد على التقارير المالية والمحاسبية للمؤسسة في عملية تحليل نتائج وأعمال المؤسسة، وذلك باستخدام النسب المالية التي تعكس الأداء الإقتصادي للمؤسسة، حيث يعتبر البعد المالي من بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن بربط أهداف المؤسسة المالية بإستراتيجيتها، والتي يتمثل دورها في تحسين النتائج المالية للمؤسسة بهدف المحافظة على السيولة ورفع

المردودية وتحقيق فوائد للمساهمين، و هذا من خلال إختيار المؤشرات المالية التي تلائم كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة (النمو، الاستقرار، النضج)، لكن رغم أهمية هذه المؤشرات المالية في قياس أداء المؤسسة، إلا أن هذه المؤشرات تبقى غير كافية لوحدها (لطرش، 2018، الصفحات 41-44) و هذا لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- ترتكز المؤشرات المالية على الجوانب الإستراتيجية على المدى القصير فقط وتهمل المدى البعيد؛
- تعتمد المؤشرات المالية على المعلومات الماضية وتغفل الرؤية المستقبلية؛
- من خلال المؤشرات المالية فقط لا تستطيع المؤسسة الإطلاع على ما الذي يريده الزبائن؛

2.3.2. بعد الزبائن : أصبح من الضروري على المؤسسات في عصرنا هذا جعل متطلبات ورغبات الزبائن في صميم إستراتيجيتها، حيث تعمل المؤسسة كل ما في وسعها لتحقيق رضاهم، سواء كان هؤلاء الزبائن من داخل المؤسسة أو من خارجها، وذلك من خلال إشراكهم في عمل المؤسسة والإهتمام بهم لتحديد احتياجات الزبائن ومتطلباتهم والتعرف على ميولاتهم وإتجاهاتهم الحقيقية، والتي يمكن أن تكون نقطة البداية لمراقبة وتحسين الجودة، وهذا لتمكين المؤسسة من قياس مدى رضا زبائنها من خلال مقاييس الأداء التالية (بن خليفة، 2018، صفحة 130):

- **رضا الزبون:** يمثل هذا المقياس درجة تلبية المؤسسة لحاجات الزبائن وكيفية إغرائه.
- **الإحتفاظ بالزبون:** ويعبر عن ميل الزبون وولائه للمؤسسة من خلال الحصول على خدماتها ومنتجاتها.
- **الحصة السوقية:** يستخدم هذا المقياس لمعرفة حصة المؤسسة من المبيعات الكلية للسوق.
- **إكتساب زبائن:** يعبر عن الزبائن الجدد الذين تم اكتسابهم.
- **ربحية الزبون:** يعتبر مقياس ربحية الزبون مؤشرا هاما في قياس مدى نجاح إستراتيجية المؤسسة.

3.3.2. بعد العمليات الداخلية: يرتبط بعد العمليات الداخلية بجميع الأبعاد الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن، فهو يرتبط بالبعد المالي من خلال التركيز على تحسين عمليات التشغيل الداخلية ويرتبط بعد الزبائن من خلال خلق قيمة للزبائن، ويرتبط أيضا مع بعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة

فالعاملين الذين يقومون بأداء العمل داخل المؤسسة هم من يقومون بتطوير العمل وزيادة كفاءته، ويحتوي هذا البعد على عدة عمليات مختلفة منها (سمارة، 2020، صفحة 92):

– **العمليات التشغيلية:** والتي من خلالها تقوم المؤسسة بتحويل أنشطتها إلى خدمات وتقديمها للزبائن.

– **العمليات الإدارية للزبون:** تهدف إلى توسيع العلاقة مع الزبائن المستهدفين ومنها (إختيار الزبائن، إكتساب زبائن جدد، الإحتفاظ بالزبون، تطوير وتنمية الأعمال مع الزبائن).

– **العمليات الإبداعية:** وتشمل على العمليات الخاصة بتطوير الخدمات وتغطية الأسواق الجديدة.

– **العمليات التنظيمية والاجتماعية:** تشمل السمعة الطيبة والعلاقة الجيدة مع العاملين و البيئة المحلية.

4.3.2. بعد التعلم والنمو: يعتبر بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن هو المحدد للبنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تتوفر عليها لخلق التحسين المستمر ونمو طويل الأجل، لأنه من خلال هذا البعد يمكن للمؤسسة الإستمرار في التحسين وخلق القيمة المستقبلية لأصحاب المصلحة، إن الأهداف الخاصة بالأبعاد الأخرى غالبا ما تظهر فيها الإختلالات مابين القدرات الموجودة للأشخاص و الإجراءات والأنظمة، وما الذي نحتاجه لإنجاز هذه الأهداف، ولتصحيح هذه الاختلالات يجب على المؤسسة أن تقوم بالإستثمار في العاملين وتعزز أنظمتها المعلوماتية (الغالبي و إدريس، 2007، صفحة 185).

ونشير هنا أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على تحسين أبعادها الأربعة بصفة متوازنة دون أن يؤثر بعد على أخر بطريقة سلبية، حيث تكون هذه الأبعاد متداخلة ومرتبطة فيما بينها بعلاقات السبب و النتيجة.

4.2. علاقات السبب و النتيجة في بطاقة الأداء المتوازن:

وهي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخر و تكون مشابهة لعبارات (إذا – إذن)، كما تكون أيضا علاقات السبب والنتيجة واضحة وجلية (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 159)، حيث أن التكامل بين المقاييس المالية و غير المالية يجعل التطور في أي بعد من أبعاد البطاقة يؤدي حتما إلى التطور في الأبعاد الأخرى، فعملية التكوين و التدريب للعاملين وزيادة قدراتهم المعرفية يؤدي إلى تحسين وتطوير العمليات الداخلية، وهذا يزيد من رضا الزبائن وبالتالي زيادة الإرادات و تحسين الأداء المالي.

3. الجانب التطبيقي للدراسة:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة: يحدد المجتمع المستهدف والمكون من موظفي وإطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف، حيث بلغ حجم عين الدراسة 95 موظف، والجدول أدناه يبين توزيع أداة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (01): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	95	83	8	75

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

2.3. ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الاستعانة بطريقة ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم(02): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات الاستبيان.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ
البعد المالي	6	0.607	**بعد العمليات الداخلية**	5	0.712
بعد العملاء	6	0.759	**بعد التعلم و النمو**	6	0.693
كل عبارات الاستبيان	23	0.874			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات (SPSS).

يلاحظ من خلال الجدول رقم(02) أن معاملات الثبات ألفاكرونباخ لجميع محاور الإستبيان كانت مقبولة، وهي أكبر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستيبانة 0.874 وهي نسبة ثبات يمكن الإعتماد عليها في هذه الدراسة، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبرز مدى الإرتباط بين عبارات الإستبيان.

3.3. اختبار فرضيات الدراسة: بعد تحليل النتائج المتحصل عليها بواسطة برنامج (Spss) سوف نتعرف على نوع التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة، ثم نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة، من خلال إختبار قبول أو رفض فرضيات التأثير و ذلك بإستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لكل فرضية.

1.3.3. اختار التوزيع الطبيعي :لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov وهذا حسب الجدول رقم (03) أدناه:

الجدول رقم(03): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov.

المحور	مستوى الدلالة	المحور	مستوى الدلالة
البعد المالي	0.200	**بعد العمليات الداخلية**	0.200
بعد العملاء	0.200	**بعد التعلم و النمو**	0.200

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS) .

يلاحظ من الجدول رقم(03) أن مستوى الدلالة في اختبار Kolmogorov-Smirnov لجميع المحاور كانت أكبر من 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2.3.3. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(04):

الجدول رقم(04): نتائج اختبار T لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المحور	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	20.501	74	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن قيمة T المحسوبة تساوي 20.501، وأن مستوى الدلالة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة **H_1**، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

– اختبار الفرضية الفرعية الأولى:H_1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(05):

الجدول رقم(05): نتائج اختبار T للبعد المالي.

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
البعد المالي	14.649	74	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

من خلال الجدول(05) نلاحظ أن قيمة T المحسوبة تساوي 14.649، وأن مستوى الدلالة للبعد المالي تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة $\mathbf{H_1}$، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

– اخيبار الفرضية الفرعية الثانية: $\mathbf{H_1}$ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(06):

الجدول رقم(06): نتائج اختبار T لبعد الزبائن.

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بعد الزبائن	17.055	74	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

من خلال الجدول(06) نلاحظ أن قيمة T المحسوبة تساوي 17.055، وأن مستوى الدلالة لبعد الزبائن تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة $\mathbf{H_1}$، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: $\mathbf{H_1}$ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(07):

الجدول رقم(07): نتائج اختبار T لبعد العمليات الداخلية.

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بعد العمليات الداخلية	21.088	74	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

من خلال الجدول(07) نلاحظ أن قيمة T المحسوبة تساوي 21.088، وأن مستوى الدلالة لبعد العمليات الداخلية تساوي 0.000وهي أقل من مستوى الدلالة0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة $\mathbf{H_1}$، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:$\mathbf{H_1}$ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(08):

الجدول رقم(08): نتائج اختبار T لبعد التعلم و النمو.

المحور	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
بعد التعلم والنمو	25.114	74	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

من خلال الجدول(08) نلاحظ أن قيمة T المحسوبة تساوي 25.114، وأن مستوى الدلالة لبعد التعلم والنمو تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة $\mathbf{H_1}$، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

3.3.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:$\mathbf{H_1}$ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبارT للعينة المستقلة ، بالإضافة إلى اختبار تحليل التباين الأحادي One-WayAnova وتم تقسيم هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية:

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير الجنس، ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبارTللعينة المستقلة كما هو موضح في الجدول رقم(09):

الجدول رقم (09) نتائج تحليل(Independent Samples Test)لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير الجنس

البيان	العدد	اختبار تجانس التباين levene's		اختبارT		درجة الحرية
		قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	
ذكر	45	0.473	0.494	0.778	0.439	73
أنثى	30					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

من خلال نتائج الجدول رقم(09) نجد أن مستوى الدلالة لإختبار تجانس التباين (levene's) بلغت 0.494 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يدل على تجانس المجتمعين (ذكور، إناث)، أما اختبار T فقد بلغت قيمة T 0.778 ومستوى الدلالة بلغ 0.439 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير الجنس.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير السن، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-WayAnova كما هو موضح في الجدول رقم(10):

الجدول (10) :نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير السن

ت	مصدر التباين	مجموع	درجة الحرية	متوسط	قيمة F	مستوى

		المربعات		مجموع المربعات	المحسوبة	الدلالة
	بين المجموعات	2.904	3	0.968	0.816	0.489
	داخل المجموعات	84.233	71	1.186		
	المجموع	87.137	74			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(10) **أن** قيمة F بلغت 0.816، ومستوى الدلالة المحسوبة بلغت 0.489 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، وعليه نرفض الفرضية البديلةH_1 ونقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير السن.

– اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير المستوى الدراسي، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-WayAnova كما هو موضح في الجدول رقم(11):

الجدول (11) :نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	10.693	2	5.347	5.036	0.09
	داخل المجموعات	76.443	72	1.062		
	المجموع	87.137	74			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(11) **أن** قيمة F بلغت 10.693، ومستوى الدلالة المحسوبة بلغت 0.09 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، وعليه نرفض الفرضية البديلةH_1 ونقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

– اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة المهنية، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-WayAnova كما هو موضح في الجدول رقم(12):

الجدول (12) :نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الخبرة المهنية	بين المجموعات	5.926	3	1.975	1.727	0.169
	داخل المجموعات	81.211	71	1.144		
	المجموع	87.137	74			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(12) **أن** قيمة F بلغت 1.727، ومستوى الدلالة المحسوبة بلغت 0.169 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، وعليه نرفض الفرضية البديلةH_1 ونقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

– اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: H_1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير

الوظيفة، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-WayAnova كما هو موضح في الجدول رقم(13):

الجدول (13) :نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	بين المجموعات	2.267	2	1.134	0.962	0.387
	داخل المجموعات	84.869	72	1.179		
	المجموع	87.137	74			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات(SPSS).

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(13) **أن** قيمة F بلغت 0.962، ومستوى الدلالة المحسوبة بلغت 0.387 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05، وعليه نرفض الفرضية البديلةH_1 ونقبل الفرضية العدمية القائلة بأنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى لمتغير الوظيفة.

4. خاتمة :

في ختام هذه الدراسة، وفي ظل البيئة التنافسية التي أصبحت تميز بيئة الأعمال، فإن كل مؤسسة بنكية تسعى إلى التميز في سوق المال واكتساب زبائن جدد والوصول إلى أسواق جديدة، أصبحت ملزمة باستخدام الأدوات الحديثة لتقييم أدائها، ومن هذه الوسائل بطاقة الأداء المتوازن التي تعد أحد أهم الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات بصفة عامة، والبنوك على وجه الخصوص، حيث تساهم

بأبعادها الأربعة المترابطة والمتداخلة فيما بينها في قياس وتقييم الأداء بشكل شامل ومتكامل، وهذا لبلوغ الأهداف الحقيقية والأساسية وهي تحسين النتائج المالية على المدى البعيد وبأقل التكاليف.

وفي هذا الإطار جاءت دارستنا لإبراز تأثير استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

– اعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء باستخدامها المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم الأداء، وترتبط هذه المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة، حيث يؤدي الاهتمام بالموظفين إلى تحسين العمليات الداخلية، مما يساهم في كسب رضا العملاء، ومنه تحسين الأداء المالي.

– نقص المعرفة لدى موظفي الوكالات محل الدراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها، وعدم استخدام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء.

– وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك محل الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، الوظيفة).

وإنطلاقا مما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

– ضرورة إعطاء البنك أهمية قصوى للأدوات الحديثة لتقييم الأداء، حتى يتمكن هذا الأخير من مسايرة التطور التكنولوجي والمعلوماتي على المستوى المحلي والدولي.

– غرس ثقافة تنظيمية تتبنى مثل هذه الأدوات الحديثة لتقييم الأداء.

– على البنك التركيز على عملية التطوير والتحسين المستمر، من خلال عمليات التكوين والتدريب لخلق مناخ ملائم للعمل.

– على إدارة البنك العمل على تشكيل فرق عمل مختصة تكون من ذوي الكفاءة والخبرة، ومن مختلف المستويات داخل المؤسسة تقوم بجمع المعلومات وتحليلها، تسند لها مهام تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسة.

– ضرورة تبني البنوك الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، المتمثلة في تنمية الموارد المالية، زيادة الودائع، زيادة حجم التمويل والائتمان اللازمة لدعم الاقتصاد الوطني.

– تخصيص دورات تدريبية مكثفة للموظفين، قصد تعريفهم على بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استخدامها.

5. الإحالات والمراجع :

•Robert Kaplan, & David Norton, (1997) , Why does Busines need a Balanced Scorecard,https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumkaplan Norton97.htm (20/01/2022).

•Robert Kaplan, & David Norton, (1992), January-February, The Balanced Scorecard-Measures That Drivve Performance-Harvard Busunes Review

•دودين أحمد يوسف، (2009)، معوقات إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية الأردن، 9، 2، 1-21.

•الهنيني إيمان أحمد، ومحمد زيادات، (2014)، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية جامعة البلقاء الأردن، 7، 12، 1-14.

•ونس جيهان ، وموسى عبد العزيز، (2016)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الإتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العراق، 47، 347-372.

•بلعجوز حسين، وعريوة محاد، (2017)، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الجزائرية، المجلة العربية للإدارة مصر، 37، 2، 131-153.

•بن خليفة حمزة، (2018)، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات

الإقتصادية:دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

•جاد الرب سيد محمد، (2016)، التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

•بلاسكة صالح، (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف الجزائر.

•الغالبي طاهر محسن منصور ، وإدريس وائل محمد صبحي، (2007)، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن،.

•المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، وغربية رمضان فهيم، (2006)، التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

•عبد اللطيف عبد اللطيف، وتركمان حنان، (2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء مجلة جامعة تشرين والبحوث العلمية سوريا، 28، 01، 141-156.

•شاهر عبيد، (2017)، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الإقتصادية الجزائر، 03، 04 .1-16

•عريوة محاد ، وطلال زغبة، (2020)، بطاقة الأداء المتوازن المستدام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

•إدريس محمد صبحي وائل، والغالبي طاهر محسن منصور، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.

•قمازي نجوم، وكواشي مراد، (2016)، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المؤسسة الإقتصادية تحديات الواقع ورهانات المستقبل:دراسة تطبيقية على المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة

دراسات العدد الإقتصادي جامعة الاغواط، 7، 3، 39-68.

•لطرش وليد، (2018)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي:دراسة قطاع الهاتف االنقال في الجزائر، العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

•مقدم وهيبة، (9،10 نوفمبر2010)، دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الإسترتيجية ملتقى دولي:المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

•سمارة يقوتة، (2020)، بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية: دراسة حالة بنك التنمية الريفية لولاية المدية، العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.