



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين شمس - بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت عنوان:

دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك
"دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- عين شمس"

تحت إشراف:

د. حولية يحيى

من إعداد الطالبين:

✓ بختي محمد

✓ بودية أيمن محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/12

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بوزيان الرحماني هاجر جامعة عين شمس-بلحاج بوشعيب رئيسا

د. حولية يحيى جامعة عين شمس-بلحاج بوشعيب مشرفا

د. علي دحمان محمد جامعة عين شمس-بلحاج بوشعيب ممتحنا

السنة الجامعية: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على نور القلوب وسيد الوجود وخير الأنام
حبيبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى
أهدي ثمرة جهدي إلى من كانا سببا في وجودي وتعلمي ودعماني في كل
الأحوال والظروف إلى نبع الصبر والحنان ومن رافقني دعائها في كل مكان
وزمان ومن أنارت درب خطاياي ثم أمي ثم أمي الحبيبة أطال الله في
عمرها، كما أسأل الولي القدير أن يحفظها ويرفع مقامها ويجعلني سببا
في رفع شأنها.

وإلى من أحمل إسمه وسندي في الحياة وأعترف بفضلته في الوجود، إلى
من رباني على الفضيلة وحب العلم وتحمل المشقة في سبيل وصولي،
الذي علمني الصبر والتواضع وكان مرشدي حتى أوصلني بر الأمان أبي
العزیز، تمنياتي له بالصحة وطول العمر .
إلى إخوتي وإلى جميع عائلتي وأصدقائي وإلى كل من أحبنا في الله وأحببنا
فيه

إلى كل من يقرأ مذكرتي الآن إليكم جميعا أهدي هذا
العمل المتواضع .

بختی محمد

إهداء

بسم الله ، اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ،
والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين أما بعد:
- أهدي هذا العمل المتواضع إلى -

هادي الأمة، منبر الظلمة والذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة، سيدنا وحبیبنا
محمد صلى الله عليه وسلم، والذي نسأل الله أن يجمعنا به في يوم الآخر إلى
الذين قال فيهم الله عز وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب إرحمهما كما ربياني صغيراً"
، والداي حفظهما الله، اللذان طالما سهرتا على تربيتي وتمنيا أن يريا ثمرة جهدهما .
أمي الغالية التي تعبت على تربيتي من يوم أن حملتني، وشاركتني أفراحي وأحزاني
خاصة دراستي .

أبي العزيز الذي طالما سعى لتذليل العقبات في طريقنا، كما أدعوا الله أن لا
يجعلني أقصر في حقهما .
إلى أنوار البيت: إخوتي
وإلى كل من علمني كلمة حق، ودين، وعلم، مشايخنا الكرام، وأساتذتي الأفاضل
في كل الأطوار.

بودية أيمن محمد

شكر وعرفان

الحمد لله عز وجل الذي أنار درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء
هذا الواجب ووفقنا على إتمام هذا العمل، فعظيم الشكر والتقدير

والاحترام

للأستاذ المشرف "حولية يحيى" الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة التي
مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من
ساندنا

في انجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد كما أننا مدينين بالشكر

لكل

من قدم لنا يد المساعدة لإتمام المشوار الدراسي من أساتذة وزملاء.

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكرو عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي في البنوك
03	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
20	المطلب الثاني: السياق النظري للأداء المالي في البنوك
37	المطلب الثالث: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي في البنوك
41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
41	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
43	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
45	المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
47	خلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - عين تموشنت
49	تمهيد
50	المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
50	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

55	المطلب الثاني: لمحة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
58	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت
58	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
60	المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته
63	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
71	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية
74	خلاصة
76	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	درجات سلم ليكارث الخماسي	(01-02)
65-64	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " بطاقة الأداء المتوازن "	(02-02)
66-65	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " الأداء المالي في البنوك "	(03-02)
66	ثبات الاستبيان	(04-02)
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
68	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
70	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(07-02)
72	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(08-02)
75	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث	(09-02)
77-76	تحليل عبارات المحور الأول " بطاقة الأداء المتوازن "	(10-02)
78-77	تحليل عبارات المحور الثاني " الأداء المالي في البنوك "	(11-02)
80	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(12-02)
81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في البنوك	(13-02)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	الأجيال الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن	(01-01)
11	يبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	(02-01)
31	يبين العوامل المؤثرة في تحديد الرؤية	(03-01)
54	عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	(04-01)
55	ترابط مجالات بطاقة الأداء المتوازن	(05-01)
60	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	(01-02)
68	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة عين تموشنت	(02-02)
69	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(03-02)
70	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	(04-02)
72	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	(05-02)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	درجات سلم ليكارث الخماسي	(01-02)
61	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول "بطاقة الأداء المتوازن"	(02-02)
62	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "الأداء المالي في البنوك"	(03-02)
63	ثبات الاستبيان	(04-02)
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-02)
65	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
66	توزيع العينة حسب الدرجة العلمية	(07-02)
67	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(08-02)
68	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث	(09-02)
69	تحليل عبارات المحور الأول "بطاقة الأداء المتوازن"	(10-02)
70	تحليل عبارات المحور الثاني "الأداء المالي في البنوك"	(11-02)
72	نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية	(12-02)
73	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبطاقة الأداء المتوازن في الأداء المالي في البنوك	(13-02)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	الأجيال الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن	(01-01)
09	يبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	(02-01)
15	يبين العوامل المؤثرة في تحديد الرؤية	(03-01)
18	عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	(04-01)
40	ترابط مجالات بطاقة الأداء المتوازن	(05-01)
55	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	(01-02)
56	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت	(02-02)
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03-02)
65	توزيع العينة حسب متغير العمر	(04-02)
66	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	(05-02)
67	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(06-02)

المقدمة العامة

شهد العالم ثورة تكنولوجية نهاية القرن الماضي أسفر عنها زيادة في حدة التنافسية العالمية وتغيرات هائلة في بنية ومعطيات الواقع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على كافة المستويات الدولية والإقليمية والمحلية، الأمر الذي ألزم تحديات هائلة على منظمات الأعمال بشكل عام والبنوك بشكل خاص لمواجهة الواقع الجديد والتي يأتي في مقدمتها تحدي القدرة على البقاء والنمو والاستمرار في ظل ظروف لا تعترف الا بالتميز والمنافسة على تلبية حاجيات العملاء.

في ظل التغيرات العالمية أدى التطور المتسارع للأنظمة المالية والمصرفية الى وضع البنوك في موقع لا يمكن التمييز بينهما وبين غيرها من الوسطاء الماليين، إلى درجة أصبحت معظم الشركات المالية غير البنكية تستطيع توفير غالبية الخدمات التي تقدمها البنوك، وبالتالي فان فكرة البنك كوسيط تواجه تحديات كبرى خاصة مع اختفاء الحواجز التي تحول دون الدخول الى العمل المصرفي.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة عمل تنفيذية ومنهج تفكير متوازن تمكن البنك في حال تبنيها من تحقيق أهدافه الاستراتيجية ومن تقييم أدائه التشغيلي والمالي والاستراتيجي، وفق اطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، حيث تعتبر وسيلة توفر معلومات شاملة تهدف لترجمة ورؤية استراتيجية البنك إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، لأنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الاجل وبين قيادة واتباع الظواهر والتغيرات، وبين منظورات الأداء الداخلية والخارجية والمالية وغير المالية.

1 - إشكالية الدراسة:

مؤخرا أصبحت البنوك تستثمر أموالا طائلة في تطوير خدماتها، وذلك لما تمثله هذه الأخيرة من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية والنمو والبقاء، ما دفع البنوك لتقديم كل جديد من استراتيجيات وأساليب مختلفة تساعد على تحسين أدائها وتطويره. ومما سبق اتضح لنا أن لبطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في بناء وتحقيق الأداء المتميز في البنوك، خاصة فيما يتعلق بالأداء المالي الذي يعتبر الركيزة لتقييم البنوك، فعادة ما نثق بالإحصائيات والأرقام لتعطينا مؤشرا حول الأداء

المالي للبنوك ولاكن نحن نعلم بأن هذه الأرقام قد لا تتوفر فيها المصدقية أو الصحة وبذلك وجب إيجاد طريقة موثوقة لتقديم الأداء المالي والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن.

لهذا سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نسلط الضوء على أهمية البطاقة ومعرفة أثرها على تحسين الأداء المالي في البنوك، مما جعلنا نلخص إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

✓ ما مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي للبنوك (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت؟).

حتى نتسنى لنا الإجابة عن التساؤل الرئيسي فانه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك؟
- هل تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء التسويقي للبنوك؟
- هل تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء التنظيمي في البنوك؟
- كيف لبطاقة الأداء المتوازن أن تساهم في زيادة كفاءة الموارد البشرية في البنوك؟

2 – فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى النتائج المرغوبة تم صياغة الفرضية التالية:

✓ يوجد أثر لبطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت.

حيث تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين جزئيتين، الفرضية العديمة H_0 والفرضية البديلة H_1 وهما كالآتي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

3 - أسباب اختيار الدراسة:

من أهم أسباب اختيارنا للموضوع نذكر ما يلي:

- يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن من المواضيع التي لقيت اقبالا كبيرا في مجال تقييم الأداء، لأنه تركز على عدة جوانب على عكس الأدوات التقليدية.

- حاجة البنوك التجارية لمثل هذا النموذج من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات لبلوغ الأهداف والغايات التي تنوي تحقيقها في المستقبل.

- الرغبة في معرفة الأثر أو الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك في الجزائر.

- محاولة ربط متغيرات الدراسة (الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن) بالتخصص المدروس "اقتصاد نقدي وبنكي" إضافة الى الميول الشخصي والرغبة في الاطلاع على أحدث الأساليب في تقييم وتحسين الأداء البنكي.

4 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أهمية موضوع هذه الدراسة المتمثل في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك، من خلال تسليط الضوء على أحدث أساليب تقييم الأداء في البنوك التجارية المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة تجمع بين أربعة أبعاد أساسية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) تساعد المنظمات مهما كانت طبيعتها (اقتصادية، تجارية، خدماتية..... الخ) في بلوغ أهدافها والوصول الى مبتغاه.

5 - أهداف الدراسة:

يهدف البحث من خلال هذه الدراسة الى توضيح ما يلي:

- ❖ تقديم خلفية نظرية وتطبيقية حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ كشف الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في رفع مستوى الأداء المالي في البنوك.
- ❖ توضيح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة أثره على الأداء المالي.

❖ تقديم دراسة شاملة حول مدى تطبيق البنوك لبطاقة الأداء المتوازن وتوضيح الفوائد المرجوة منه، المتمثلة في تحسين الأداء البنكي.

الفصل الأول: استخدام بطاقة

الأداء المتوازن في تحسين الأداء

المالي للبنوك

تمهيد:

لقد أعطى عصر المعلومات واقتصاد المعرفة والبيئة المتغيرة للمؤسسة طابعا تنافسيا يختلف عن سابقتها، فأصبحت المعلومات المالية وغير المالية ضرورية في عمليات اتخاذ القرارات التي تحقق المؤسسة من خلالها أهدافها والتي تسمح لها بالاستمرار والبقاء، وعليه اتجهت المؤسسات نحو إيجاد علاقات مرتبطة بين الغاية الأساسية للمؤسسة ورؤية هذه المؤسسة في تحقيق تلك الغاية وكيفية ترجمة ذلك في الاطار الاستراتيجي، لذلك لقي مفهوم الأداء اهتماما متزايدا من طرف الباحثين والمفكرين، نظرا لكونه مفهوما جوهريا ومهما وعنصرا محوري أساسيا لنجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها، بالإضافة لاتساع المجالات التي يتضمنها، فهذا المفهوم عرف تطور نتج عن تغير مكونات المؤسسة والمجالات التي تتعامل فيها، وكذا تغير البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، لذا سعت هذه المؤسسات الى الاعتماد على أنظمة حديثة لتقييم أدائها من أجل الحصول على نظرة شاملة حول أدائها من أجل الحصول على نظرة شاملة حول أدائها خاصة فيما يتعلق بالجانب المالي لأن الأداء المالي ما هو الا ترجمة لأهداف وغايات المؤسسة، ومن هنا برزت فكرة بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في تقييم نشاطات المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.

وقصد توضيح المفاهيم المتعلقة بهذا البحث ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي في البنوك .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي في البنوك

أفرزت الأحداث العالمية عددا من المتغيرات والتطورات الهامة على ساحة منظمات الأعمال الأمر الذي فرض على المصارف ضرورة البحث عن أدوات حديثة لتقييم أدائها، خاصة في ظل عجز مقاييس الأداء المالية عن مواكبة متطلبات البيئة الحالية وتعد بطاقة الأداء المتوازن أهم أدوات تقييم الأداء التي تعمل على الجمع بين المقاييس المالية والغير مالية.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

مرت البطاقة بعدة مراحل وأدخل عليها العديد من التغيرات من أجل التكيف مع المستجدات، وكان لظهورها عدة أسباب أهمها عجز أدوات التقييم على صياغة ومراقبة الاستراتيجية، ما أدى إلى قيام منظمات الأعمال بتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث أصبحت تحظى بأهمية كبيرة وسط المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها.

الفرع الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة البطاقة ظهرت منذ الخمسينات، حيث قام "Harbert Simon" وعدد من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومات المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل بمجموعة متنوعة من الأنظمة يحصل منها على معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج، (كواشي و السعيد بودودة ، 2017 ، صفحة 236) كتب "Kaplan" في 1983 عن كيفية قياس المؤسسات أدائها وذكر أن هناك أبعادا مفقودة في عمليات القياس وهي المقاييس الغير مالية، ففي عام 1986 قدم " Glenn Felix and James Riggs " مصفوفة للأداء تتكون من مجموعة من الأوزان التي تتعلق بقياس الأداء، وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات في عملية القياس، ومجموعة هذه المقاييس تم تصميمها لكي تعكس عناصر توازن الأداء أو مؤشرات النجاح، وتعود فكرة قياس الأداء المتوازن إلى 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من "Johnson and Kaplan" بعنوان

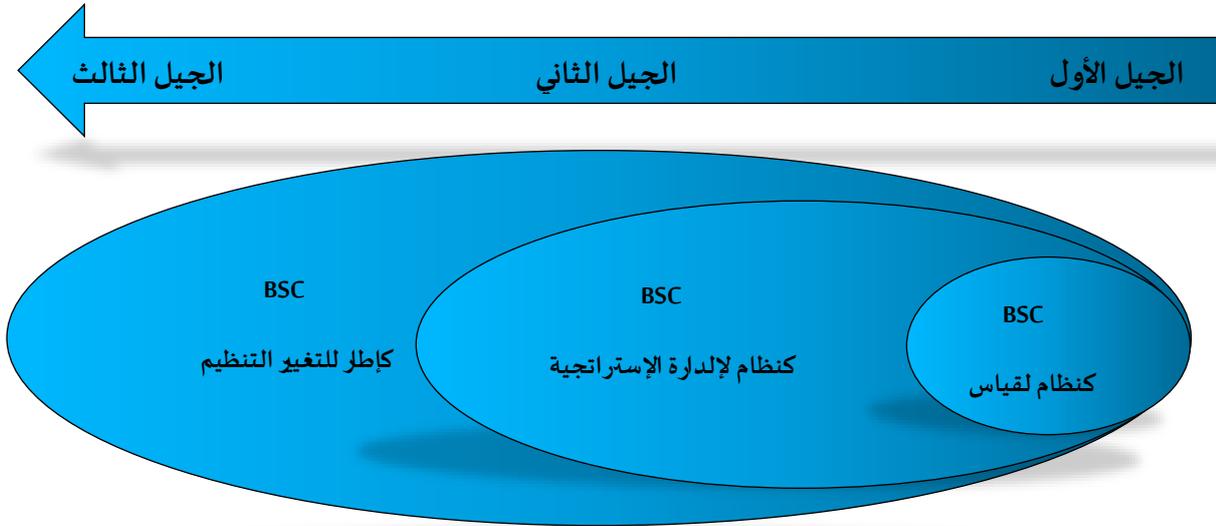
"Rekvan Loss" وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء. (عبد الرحيم ، 2008 ، الصفحات 9-10) إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة "Analog Devices" عام 1987 حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، وقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية وفعالية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية (الغالبي و إدريس ، 2009 ، صفحة 143).

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية والمالية المعاصرة، التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء بإتجاه تحقيق الأهداف (النجار ، 2013 ، صفحة 348)، وقد وضع فكرة الأداء المتوازن كل من "Kaplan and Norton" في عام 1990 حيث قام بدراسة أجريت على 10 شركات لغرض إكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منشآت الأعمال (Niven, 2006, p. 12). جاء أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في 1992 بأمريكا الشمالية على يد كل من "Kaplan and Norton" بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أداؤها، وخلال الدراسة لاحظنا أن الملاك لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي وغير المالي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للملاك نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة (فضل محمد ، 2015 ، الصفحات 29-30).

ثانياً: تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد تطورت بطاقة التقييم المتوازن كثيراً خلال السنوات الأخيرة، حيث يمكن عرض ثلاثة أجيال رئيسية لمراحل تطورها.

الشكل رقم (01 – 01) : الأجيال الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Toru morisawa , Building Performance measurement Systems with The Balanced Scorecard Approach , Nomura research institute , No 45 , 2002 , P4.

الجيل الأول: First Generation

إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم تقييم الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة .

إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مقاييس الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة. إن إقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في إختيار وإستخدام تقويمات تشجع موازنة الأداء في الميادين المختلفة والأخذ بعين الإعتبار عمليات ربط التوجيه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسات (الغالبي و إدريس ، 2009 ، صفحة 145).

الجيل الثاني: Second Generation

لقد أصفر تطبيق الجيل الأول من البطاقة على مجموعة من الصعوبات العملية والتي شملت نقطتين أساسيتين:

✓ جاء التعريف الأولي لبطاقة الأداء المتوازن واسعا وغامضا، مما نتج عنه تصورات وتفسيرات متباينة حول مفهوم البطاقة؛

✓ عدم وضوح كيفية إختيار المؤشرات الملائمة للبطاقة من جهة، وكيفية تجميع المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد البطاقة من جهة أخرى.

ظهر الجيل الثاني للبطاقة يحمل مجموعة من التحسينات للجيل الأول حيث شهد هذا الجيل تطور البطاقة من ناحيتين أساسيتين:

✓ بروز مصطلح "الأهداف الإستراتيجية"، حيث استخدمت هذه الأهداف لالتقاط جوهر وأساس إستراتيجية المؤسسة، ومن تم انتقاء المؤشرات التي تعكس إنجاز وتنفيذ هذه الإستراتيجية، كما تم التركيز كذلك على ضرورة ووجود إرتباط مباشر ما بين كل واحد من الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بكل بعد من أبعاد البطاقة مع مؤشر أو أكثر من مؤشرات الأداء الملائمة ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛

✓ حدوث تطور في علاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، فبدلاً من مجرد تسليط الضوء على الروابط السببية بين أبعاد البطاقة، ثم التركيز على الربط بين مؤشرات الأداء في حد ذاتها، ومن ثم على الربط بين الأهداف الإستراتيجية ضمن ما يعرف بنموذج الربط الإستراتيجي (Strategic Lenkage Modele).

إن هذا التطور في بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى انتقال البطاقة من كونها نظام لتطوير قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة حيث وصف "كابلان ونورتون" هذا التطور في البطاقة بأنه العنصر الأساسي لنظام الإدارة الإستراتيجية (ريغة ، 2013 ، صفحة 68).

الجيل الثالث : Third Generation .

أضاف الجيل الثالث مناورات عملية إلى الصيغة الإستراتيجية للجيل الثاني حيث أصبحت أكثر ارتباطاً، إن هذا التطور مثل القضايا المرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المحددة، وهنا فإن فريق القيادة العليا للمؤسسة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال .

إن هذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة بدءاً من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف .

ويمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن بالآتي:

بيان الإتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في التفاصيل ووضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الإتجاه .

الأهداف الإستراتيجية: تبين مساهمة الإتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين الأهداف التي تتسم بالوضوح .

نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل مفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعيين من المنظورات، يركز الأول على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعليم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي .

المقاييس والمبادرات: وتبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح التقويمات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف عن طريق تحديد المبادرات اللازمة (الغالي و إدريس ، 2009 ، الصفحات 149-150).

الفرع الثاني: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن الاهتمام الكبير الذي حظيت به بطاقة الأداء المتوازن من طرف المنظرين والباحثين الإقتصاديين، أدى إلى تعدد تعاريفها نذكر منها:

عرف روبينسون RobinSon بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار

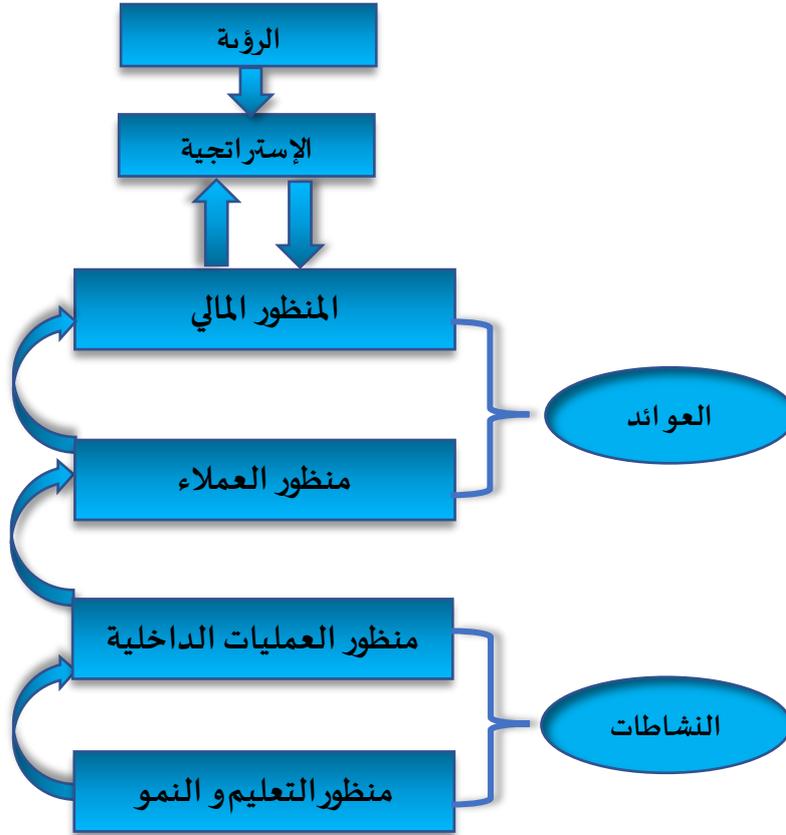
المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وتقويمه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل (الخلوف الملكاوي، 2009، الصفحات 72-73).

وعرف كل من كابلان وأتكينسون Kaplan and AtlinSon للبطاقة على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز وأربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي ثم الغرض التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائما على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والإبتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة (دودين، 2009، صفحة 26).

أما Horngren: فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة وإستراتيجياتها إلى مقاييس أداء، وفي الواقع فإن أساليب بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل منظور وإجراء عملية قياس الأهداف لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (أحمد جودة، 2010، صفحة 81).

وكتعريف شامل يمكننا القول أن 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.

الشكل رقم (01-02): يبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن



Source: AndersonHenri &All,2GC-Active Management, "Balanced ScorecardImplementation SMEs: Reflection on Literature and Practice", Paper Presented to 4th SME- SME International ConférenceAllborg University, Denmark, 14-16 May 2001, p5.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها (علاء ، 2015 ، صفحة 276) :

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمصارف التجارية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية؛
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية المصارف التجارية وإستراتيجياتها في مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء، وتشمل هذه المؤشرات كلا 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 الإحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الإستراتيجي، كما أنها تتلائم مع بعد الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة؛
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤشرات موضوعية، ويمكن الإستفادة من نتائجها في تحسين أداء المصارف التجارية؛
- تطبق بطاقة الأداء المتوازن يأخذ بعين الإعتبار مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية، التي تلائم الظروف الداخلية والخارجية للمصارف .

الفرع الثالث: مبادئ بطاقة الأداء المتوازن

وفقا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومن أجل تطبيق خطة الهيئة الإستراتيجية نعرض المبادئ الخمسة التالية (فضل محمد ، 2015 ، الصفحات 32-33):

- 1- دعم القيادة العليا: إلتزام القيادة هو المحرك الأساسي لإحداث التغيير اللازم لنجاح أي مؤسسة، ويتجلى ذلك الإتجاه الإستراتيجي في رؤية الهيئة المتمثلة في " مؤسسة مستدامة على مستوى عالمي".
- 2- ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى المستويات الإستراتيجية: يجب تقسيم الإستراتيجية ووضعها بمصطلحات أساسية حتى يمكن العمل بموجبها على كافة مستويات الهيئة، وتتبنى الهيئة الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن حيث تستخدمها كأداة للإدارة والقياس تشتمل على الشرائح الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، ومؤشرات الأداء الإستراتيجية، ومناظير تمت صياغتها من الرؤية والرسالة الأساسية اللتان تم وضعهما وتطويرهما من قبل الإدارة العليا.
- 3- موائمة الخطة الإستراتيجية للهيئة مع الخطط التشغيلية للقطاعات التنفيذية: يتضمن هذا المبدأ تطبيق التوجه الإستراتيجي (الرؤية والرسالة)، والتي تمت ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية ومؤشرات أداء رئيسية وذلك من خلال المبدأ الأول والثاني من مبادئ المؤسسة ذات البعد الإستراتيجي، وبشكل عام فإن هذا المبدأ يعتمد على التطبيق وكذلك توظيف إستراتيجية الهيئة في كافة الإدارات التشغيلية، وذلك بوضع وإيجاد روابط لضمان التوافق

والموائمة بين بطاقة الأداء المتوازن لكل إدارة وبين الإستراتيجية المؤسسية للهيئة ككل من خلال تطبيق نهج المساهمة .

4- تبني الإستراتيجية كوظيفة لكل فرد في الهيئة : يتضمن ذلك المبدأ تحقيق التواصل والموائمة بين كافة العاملين في الهيئة وبين الإتجاه الإستراتيجي للهيئة ككل، وكذلك ضمان تأصيل الإستراتيجية في كافة الأعمال والمهام اليومية التي يؤديها العاملين، ومن الأمثلة التي تبرر كيفية تحقيق الهيئة لهذا المبدأ هو قيامها بربط الإستراتيجية بالحوافز وذلك لضمان إلتزامهم بالإستراتيجية وتنفيذهم لها، وكذلك وضع نظام مكافآت للعاملين يطلق عليه "جائزة التميز الإستراتيجي المؤسسي". كما يتم ربط الحوافز بتقييم أداة العاملين من خلال جوائز يتم منحها من الهيئة ذاتها (جوائز داخلية). ومن الأمثلة الأخرى التي تدل على تبني الهيئة لثقافة الإستراتيجية هو قيامها بعملية التواصل ونشر الوعي الإستراتيجي، وذلك نظرا لأن الفهم هو الأساس في تنفيذ الإستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

5- الإستراتيجية هي عملية مستمرة: تؤمن الهيئة إيماناً راسخاً بعملية التطوير المستمر والمتواصل، الذي يضمن إستدامة إنجازاتها وتعزيز الثقافة المتمركزة حول الإستراتيجية من أجل تحقيق نتائج ماهرة.

الفرع الرابع: الخصائص الأساسية

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المواصفات، التي تجعلها متميزة عن أساليب قياس وتقييم الأداء الأخرى، من أهم هذه الخصائص:

1- خاصية تعدد الأبعاد والمستويات: قدم "Kaplan and Norton" بنموذج رباعي الأبعاد، وهي البعد المالي وبعد العميل وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم و النمو، ومع ذلك يمكن توسيع هذه الأبعاد بإضافة وإستبعاد أبعاد. كما قد يكون للمؤسسة أكثر من بطاقة أداء، ويكون لكل مركز مسؤولية أو وحدة أعمال أو قسم بطاقة أداء منفصلة. وقد يقتصر مديري مراكز المسؤولية على تضمين بطاقات أداء المقاييس التي يمكن أن تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية التي تحرك أو تقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها (محروس، 2013، صفحة 83)

2- العلاقات السببية: ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من "Kaplan and Norton" أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية. ونلاحظ أن التحسين في التعلم والنمو يترتب عليه تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي وتحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتم ترجمة الأداء المالي، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في جميع الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن مثال: معدل العائد على رأس المال المستثمر يزيد بزيادة المبيعات للعملاء، ويعكس ذلك ولاء العملاء، (يُدْرَج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء). ويتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء (يُدْرَج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة)، ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإيجاد العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين، وبذلك يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو) (محمود، 2015، الصفحات 22-23).

3- خاصية التوازن: يمكن تحقيق التوازن في أربع مستويات: (محروس، 2013، الصفحات 84-85).

❖ التوازن بين أبعاد التقييم: يعبر عن المستوى العام لحالة التوازن، حيث لا يتم إغفال أهمية أي من الأبعاد الرئيسية، فلا يتم الاهتمام ببعد على حساب الأبعاد الأخرى، الأمر الذي يحقق التوازن بين أبعاد التقييم، والتي تعكسها البطاقات الأربعة.

❖ **التوازن بين الأهداف:** تتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها تحدد الأهداف في كل بطاقة من بطاقتها بحيث تعكس الغرض من البعد أو البطاقة، وبالتالي يتم إختيار الأهداف التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الزاوية محل الاهتمام.

❖ **التوازن بين نتائج القياس:** يعبر عن التوازن بين النتائج داخل كل بطاقة وفيما بين البطاقات، حيث يكشف هذا المستوى من التوازن عن مسببات النتائج.

❖ **التوازن بين المقاييس:** يبرز هذا المستوى ما يلي:

- التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.
- التوازن بين المؤشرات التبعية والرائدة.
- التوازن بين المؤشرات طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية والتشغيلية.
- التوازن بين المؤشرات التي تقيس الكفاءة والتي تقيس الفعالية.

❖ **خاصية الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت):** تربط العديد من المؤسسات خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقا لبطاقة الأداء المتوازن سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت.

وإن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء، يؤدي على تحقيق المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الإعتبار. ويمكن قياس بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذ تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد والإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظرا لأنه يكرس كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة (أبو قمر ، 2009، صفحة 52).

4- **خاصية إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار:** نظرا لأن بطاقة الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة

تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة ، وفي هذا الصدد حدد (معهد بطاقة الأداء المتوازن) هذه المقاييس بعدد يبدأ من 5 إلى 20 مقياس ، وبمعنى آخر من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومما لا شك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات التي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من لازمة له أثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر (عبد الملك ، 2006 ، صفحة 98) .

5- خاصية إستهداف أفضل أداء على مستوى تنظيمات الأعمال القائدة: تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء، وذلك بطريقتين مختلفتين، الطريقة الأولى من خلال إيجاد فن إنتشار معايير الأداء ومحاكاة أفضل للممارسات العلمية، التي تساعد على غلق هذه الفجوة، أما الطريقة الثانية فمن خلال التغذية العكسية المرتدة لمعيار أفضل أداء، حيث تقرر نظرية التأثير الإجتماعي أن مقارنة الأداء النسبي مع معيار أفضل أداء يحرك النشاط الإدراكي ، ويقوي مستويات الجهد المبذولة الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية، يضاف إلى ذلك أن معلومات التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء تلعب دوراً تحفيزياً عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام (عبد الله أحمد ، 2015 ، صفحة 25) .

الفرع الخامس: منهجية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن (دودين، 2009 ، الصفحات 62-65) .

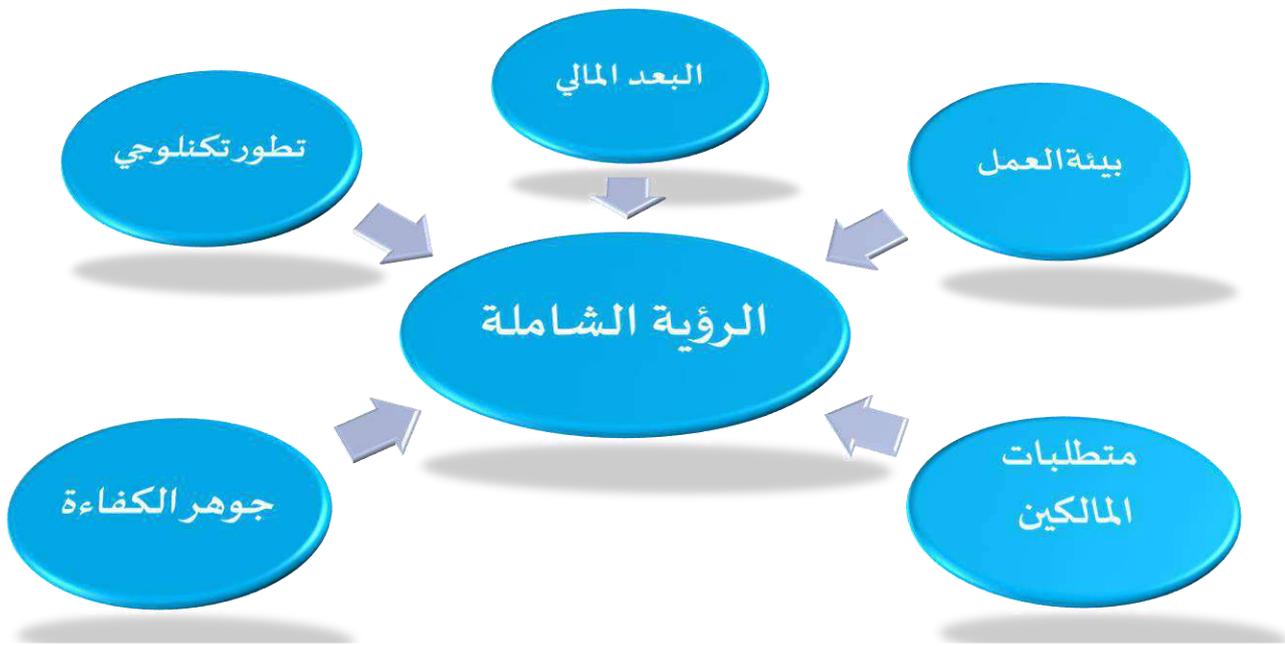
قدم كابلان ونورتن عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن سميت بخطوات النجاح وهي كالتالي:

• الخطوة الأولى: تحديد الرؤية

تكس الرؤية تصور وحلم المؤسسة للوصول إلى الحالة التي ترغب أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل لغرض تحديد هويتها المستقبلية، وهي على صياغة الإستراتيجيات والأهداف. وقد تصدر الرؤية من ذهن مدير المؤسسة أو من قبل مجموعة تتضمن ممثلين لجميع أصحاب المصالح

المتعاملين مع المؤسسة ومن أمثلة عبارات الرؤية: تقديم الخدمة الممتازة أو تقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة ويجب عند تحديد الرؤية النظر بعين الإعتبار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المنظمة قبل وضع الرؤية العامة والتي يدخل فيها عدة عوامل، ويمكن توضيحها في هذا الشكل:

الشكل رقم (03-01): يبين العوامل المؤثرة في تحديد الرؤية



Source: Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard ,2000, p59.

• الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجيات

تصف الإستراتيجية القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، أي ماهي الإستراتيجيات التي سنتبناها وماهي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف، والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة هو:

✓ للنجاح ماليا لا بد من تحقيق رضا العملاء، وبالتالي لا بد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسية لتصبح أكثر كفاءة؛

✓ للحصول على رضا العملاء لا بد من التفوق في عمليات العمل؛

✓ لتحسين عملياتنا الداخلية لا بد من التطوير والتحسين المستمر.

• الخطوة الثالثة: تحديد المحاور وعوامل النجاح الحرجة

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه المنشأة لنجاح الرؤية والعوامل التي يكون تأثيرها أكثر على النتيجة، وترتبط المحاور الأربعة ببعضها البعض من خلال الرسالة والرؤية والإستراتيجية بواسطة القياس.

• الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسية المعنية التي سيتم إستخدامها في العمل لاحقا، يجب أن نبدأ بما يسمى العصف الذهني بحيث لا تفرض أي فكرة بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقا، ويمكن أن تراقب وتسمح بالقياس .

• الخطوة الخامسة: التقييم

لا بد أن يتم وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم إذ يعطي الهدف معنى لنتائج القياس بتزودها بدرجة للمقارنة، وتحتاج المؤسسة لكلا الأهداف قصيرة الأمد وطويلة الأمد لكي تستطيع الإستمرار وإتخاذ الفعل التصحيحي في وقته، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متصلة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها البعض .

• الخطوة السادسة: إعداد خطط العمل

يجب على إدارة المنظمة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، وإختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل،

وتحديد المدة اللازمة للتطبيق، ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم ذلك .

• الخطوة السابعة: متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري إستخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل القطاعات الإدارية في المنظمة يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزء من العمل اليومي للشركة ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة .

ثانياً: القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أطلق على القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالقواعد الذهبية ويمكن عرضها على النحو التالي: (أحمد جودة ، 2010 ، صفحة 280)

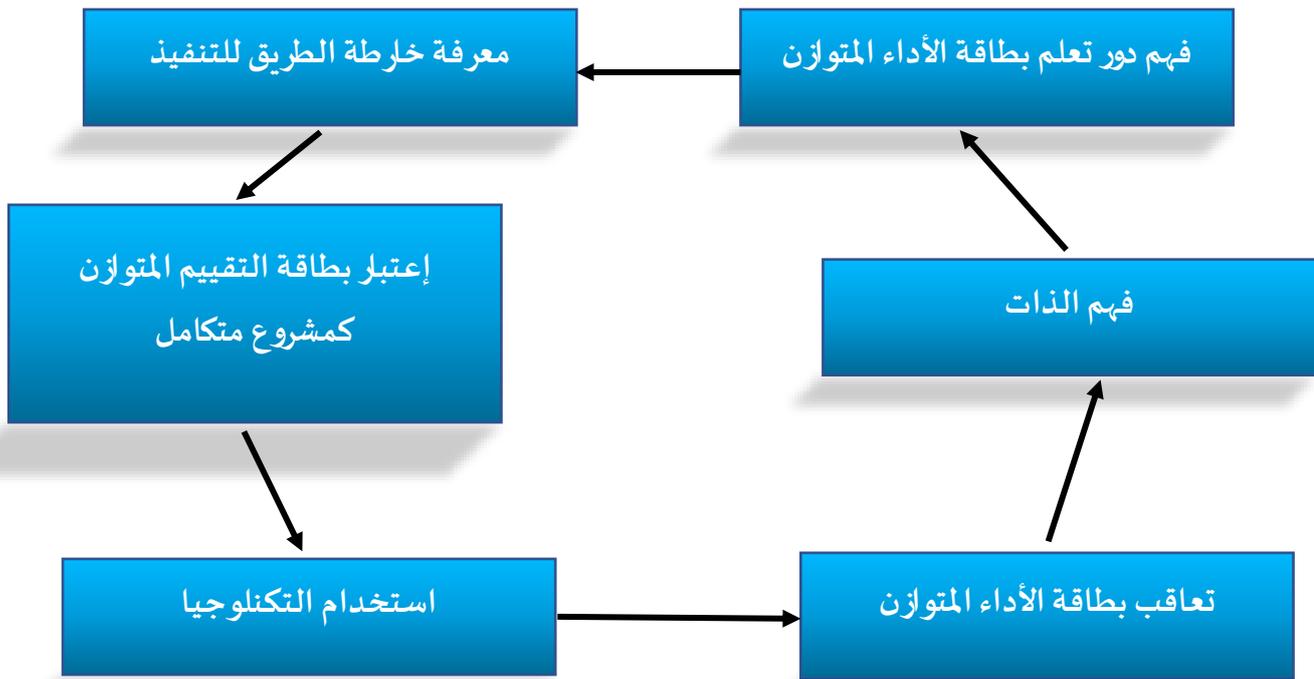
- ✓ ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى إلزام العاملين بالمقاييس؛
- ✓ يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظراً لإختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات؛
- ✓ يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، لذلك يجب تحديد الأهداف بشكل واضح، وإختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تحديد الأهداف المحددة؛
- ✓ ضرورة إدراك أثر مقاييس الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛

- ✓ ضرورة إدراك صعوبة التقويم الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك يجب أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية؛
- ✓ ضرورة الإعتماد على مدخل الإتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل تنظيم، من أجل إدراك التغييرات المستمرة.

ثالثاً: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (الغالبي و إدريس ، 2009 ، صفحة 84)

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، وهي موضحة على الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04): عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس: " توجيه الأداء الإستراتيجي: الرصف والمحاذاة"، 2009، ص 85.

• العامل الأول: فهم الذات

إن فهم الذات لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي وفهم عالي للمهارات التي بدونها لا يمكن أن يكون التنفيذ فعالاً لعمل بطاقة الأداء المتوازن ويمكن إغناء فهم الذات من خلال الفهم الواسع

والحقيقي حول العديد من جوانب العمل وإمكانية إستبدال العديد مما يبدو مسلمات غير مختبرة بأخرى أفضل منها .

• العامل الثاني: فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن

من الضروري الفهم الواضح لإرتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها حالة تحفز وتحرك بإتجاه أداء متميز حيث أن العديد من المؤسسات تعتمد منهجيات مختلفة لفهم هذه الحالة .

وهذا يمكن المؤسسة من التكيف والفهم السريع لما يجري من حولها من أحداث والإستجابة لها.

• العامل الثالث: معرفة خارطة الطريق للتنفيذ

إن واقع الخبرة العملية يشير إلى أن هذه العوامل والنجاح فيها يمثل المحرك الذي يتبع بإتجاه تبني مشروع بطاقة الأداء المتوازن . ولتحقيق ذلك فإن الأنشطة الرئيسية المؤطرة للتنفيذ تحتوي على أهداف وغايات وإختيار مقاييس وفرق العمل التي يفترض أن تدعم بقوة من قبل الإدارة العليا.

• العامل الرابع: إعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل

إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشرت أن أفضل طريقة هي جعل بطاقة الأداء المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة الأعمال، وذلك يجعلها مشروعا منتجا ذو قيمة وفائدة للمؤسسة.

• العامل الخامس: إستخدام التكنولوجيا

يعد إعتبار التكنولوجيا مورد أساسي وطريقة تساهم في تنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات أمرا ضروريا، وإذا ما تم ذلك فإن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن سيحصل على كامل الميزات التي تسرع من تنفيذ مشروع يدعم وبشكل كامل من هذه التكنولوجيا المتطورة.

• العامل السادس: تعاقب بطاقة الأداء المتوازن

من الضروري أن تتعلق مجمل هذه الأعمال في إطار دعم من قبل الإدارة العليا لكي تنقل من كونها عوامل نجاح نظرية إلى مشروع عملي لطريقة نجاح المؤسسة .

المطلب الثاني: السياق النظري للأداء المالي في البنوك

إن الأداء المالي موضوع حساس لقي إهتمام كبير من طرف البنوك في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة ويهدف تقييم الأداء المالي في البنوك إلى قياس مدى كفاءتها في إستخدام الموارد المتاحة لديها، ويختلف من بنك إلى آخر وهذا حسب الغرض من التقييم ونوعية المستفيدين منه، حيث يركز المودعون على السيولة والمساهمون على الربحية وهذا ما يجعل موضوع تقييم الأداء يزداد أهمية مع مرور الوقت.

الفرع الأول: ماهية الأداء وتقييم الأداء

أولاً: تعريف الأداء

عرف الأداء بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" (رسلان ، 2008 ، صفحة 31).

وعرف بأنه: "المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة" (دياب ، الموسوي ، و شمطو ، 2016 ، صفحة 20).

كما عرف بأنه: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية" (MARTINE & SAID, 2009, p. 28).

وعرف أيضا بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة". (FERNNANDEZ, 2002, p. 40)

وعرفه "Druker" على أنه: "التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (المحاسنة ، 2013 ، صفحة 105).

ويعرفه "Miller and Bromily" على أنه: "إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". (الحسيني، 2000 ، صفحة 231)

وعرف بأنه: "الهدف النهائي للمنظمة ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف. فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ" (القريشي، 2009، صفحة 198).

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على ضوء الأهداف المخطط لها وفي ضوء إمكانياتها ومحيطها البيئي.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء.

عرف تقييم الأداء بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال دراسة مدى جودة الأداء، وإتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها" (حامد، 2009، صفحة 117).

كما عرف بأنه: "فحص تحليل إنتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل، وإستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وإقتصادية الموارد، وإستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها". (عقيل ، 1999، صفحة 189)

وعرف بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الإنحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء" (ثابت، 2001، صفحة 15).

وعرف أيضا بأنه: "قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل)، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعة لما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (عبد المحسن ، 2005، صفحة 03).

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وتحديد الإنحرافات إن وجدت وتشخيص أسبابها والعمل على معالجتها وتحسين الأداء.

الفرع الثاني: أساليب، معايير ومبادئ تقييم الأداء

أولاً: أساليب تقييم الأداء

تتعدد أساليب تقييم الأداء بسبب إختلاف الأنشطة والأعمال التي تمارس داخل المنظمة وتهدف إلى التعرف على حجم ومستوى المطابقة أو عدم المطابقة مع المعيار المحدد لكل أداء أو عملية إنتاجية، ومن أهم تلك الأساليب نذكر ما يلي (قذري حسن ، 2014 ، صفحة 188):

1- أسلوب الموازنة التخطيطية: هو أسلوب الرقابة الذي يقوم على مقاييس كمية، وتكون الرقابة هن على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء وأسلوب الموازنة التخطيطية يبين للمديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامها أو تداولها أو إنفاقها، وأيضا يحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنباً للوقوع في أزمات مالية تكون المؤسسة في غنى عنها، والإلتزام ببنود الصرف والإستهلاك من الأصول والتعيينات، ومن أهم الموازنات التخطيطية:

✓ الموازنة النقدية .

✓ موازنة المواد الخام والمنتجات .

✓ موازنة الإيرادات والتكاليف .

✓ موازنة الإنفاق الرأسمالي .

2- أسلوب المقارنة: يقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية للمعايير المطلوب الوصول إليها، وأيضا معلومات بالأداء الفعلي المحقق، وتتم المقارنة هنا بين هذين البندين، وفي هذه الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب:

✓ أن يكون الأداء بالمستوى المطلوب في المعيار .

✓ أن يكون الأداء أعلى من المطلوب .

✓ أن يكون الأداء أقل مما هو مطلوب فعلا .

3- أسلوب النسب المئوية: يعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادئ الرياضية والإقتصادية والإحصائية والمالية في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمؤسسة، ومن أشهر هذه المؤشرات:

✓ نسبة السيولة .

✓ نسبة نشاط الأسهم .

✓ نسبة معدل العائد على المبيعات .

✓ نسبة المديونية .

4- أسلوب المراجعة الإدارية: يتمثل في نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، من حيث الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات وتنقسم إلى نوعين:

➤ المراجعة الداخلية: تهتم بالتأكد من أن التطبيقات المحاسبية المطبقة في المؤسسة تتوافق مع المبادئ وسياسات المؤسسة .

➤ المراجعة الخارجية: تهتم بالتأكد من أن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المؤسسة .

5- أسلوب نقطة التعادل: يقوم هذا الأسلوب على دراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة، تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية، وعند سعر معين وعند كمية معينة، وأيضا تكون المؤسسة عند هذه النقطة لا تحقق ربحا ولا خسارة، أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحا، وأما قبلها فالمؤسسة تحقق خسائر . تقوم المؤسسة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل لمعرفة كميات الإنتاج، ومن ثم المبيعات التي تحقق لها أرباحا، وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين، وبذلك تسعى المؤسسة جاهدة إلى ضبط السياسة السعرية، وتنشيط البرامج الترويجية والإعلانية، من أجل الإبتعاد عن نقطة التعادل باتجاه منطقة الأرباح .

6- أسلوب دورة حياة المنتج: يفيد هذا الأسلوب العاملين في إدارتي الإنتاج والتسويق لمتابعة المنتج وبالذات الجديدة الذي يطرح في السوق، وإحتمالات نجاحه أو فشله، وذلك من خلال

فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج، من حيث الإنكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل .

وهذا الأسلوب مفيد في عملية المتابعة والمقارنة أولاً بأول مع واقع منتجات من سلع وخدمات وبين واقع السوق وخدمات المنافسين، بالإضافة إلى أن حدوث كل مرحلة يعكس للمسؤولين في المؤسسة ظروفاً ما خارجية وداخلية جديرة بالدراسة والتحليل، كما تسعى المؤسسة بصفة عامة إلى أن تسرع في مرحلة التقديم، وأن تستمر في عملية النمو، وأن تبقى أطول مدة ممكنة في مرحلة النضج، وأن تتحاشى أن تصل منتجاتها إلى مرحلة الإنحدار.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

إن معايير الأداء تحدد وفقاً للغاية التي يستخدم من أجلها المعيار، ومن هنا يمكن تصنيفها على النحو التالي (دودين، 2009، صفحة 21):

1- المعايير التاريخية: تعتمد هذه المعايير على أداء المؤسسة للسنوات السابقة وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الإتجاه العام للمؤسسة (فرحان طالب و شيخان المشهداني ، 2010، صفحة 73)، والكشف عن مواطن الضعف في المؤسسة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها (الحسيني و الدوري، 2006، صفحة 238). وتعتبر المعايير التاريخية عن نسب ومعدلات تاريخية خاصة بالمؤسسات، وتقوم إدارة المؤسسة بإستخدام هذه النسب والمعدلات لتقييم أداء المؤسسات في الحاضر، والإستفادة من هذا التقييم لبناء الخطط المستقبلية، وذلك من خلال المقارنة بين النسب والمعدلات الحالية مع النسب والمعدلات التاريخية الماضية .

2- معيار الصناعة: يمثل هذا المعيار المتوسط الحسابي المستخرج للنسب والمعدلات المختلفة لدورة مالية أو زمنية واحدة لمجموعة المؤسسات، التي تنتمي لقطاع الصناعة الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويعتبر هذا المعيار من أكثر معايير تحليل الأداء المقارن إستخداماً . ويتم تقييم الأداء بإستخدام هذا المعيار، من خلال تحديد الفروق بين النسب والمعدلات المختلفة، التي تقيس أداء المؤسسة مع متوسط نسب ومعدلات القطاع الصناعي، الذي تنتمي إليه المؤسسة .

3- المعايير المطلقة: تعرف المعايير المطلقة بأنها النسب والمعدلات ذات القيم الثابتة، والمستخدم والمتعرف عليها من قبل المهتمين بالتحليل المالي، والتي يتم النظر إليها كقواعد معروفة للحكم على سلامة الأداء للمؤسسة، والتي تستخدم من قبل المديرين فيها والمحللين بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، ومن الأمثلة على هذه المعايير: إعتبار نسبة التداول هي 1:2 ونسبة السيولة هي 1:1 بدون أن يتم أخذ الإختلافات بين مؤسسة وأخرى، ولكن من الممكن أن تكون هذه المعايير إستراتيجية، تفيد مستخدميها في التحليل واتخاذ القرار.

4- المعيار المستهدف: يعرف المعيار المستهدف بأنه هو عبارة عن نسبة أو معدل، يتم وضعه مسبقا من قبل إدارة المؤسسة، وذلك حتى يتم إستخدامه في قياس وتقييم الأداء لعملية معينة أو نشاط ويفيد هذا المعيار إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحديد الإمكانيات التي يجب أن تتوافر لتحقيق هذا المعيار، ولكن يجب هنا على المديرين أن يحددوا بواقعية الطاقات المتوفرة في المؤسسة، وأن يكون هذا المعيار وضحا للمستخدمين.

ثالثا: مبادئ تقييم الأداء

حتى تتحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية تقييم الأداء تقوم بالإسترشاد بالعديد من المبادئ، من أهمها نذكر (مدحت ، 2012، صفحة 125):

• مبدأ الوضوح: clarity

بمعنى إعتداد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير وأهداف واضحة.

• مبدأ الشمول: inclusiveness

بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، حيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس

• مبدأ الموضوعية: objectivity

بمعنى ضرورة إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة.

• مبدأ التكامل: integration

بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والإتجاهات والسلوك والمهارات، لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك الأخرى.

• مبدأ الإستمرارية: continuity

بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار العام، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط. فأثناء فترة الإختبار يتم تقييم الأداء بعد أول ثلاث شهور. وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار التوقيتات المذكورة.

• مبدأ المشاركة: participation

بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء.

الفرع الثالث: ماهية الأداء المالي وتقييم الأداء المالي

أولاً: ماهية الأداء المالي

1- مفهوم الأداء المالي:

يعتبر الأداء المالي من أنواع الأداء الذي تسعى البنوك إلى الوصول إليه وتحقيقه حيث يعرف على أنه: "مدى قدرة البنوك على الإستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الإستخدامات ذات الأجل الطويلة والقصيرة من أجل تشكيل ثروة". (حماسي ، 2015 ، صفحة 10)

كما يعرف الأداء المالي على أنه: "أداة تحفيز لإتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها إتجاه البنوك الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى البنوك التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها" (الخطيب ، 2009 ، صفحة 45).

كما عرف أيضا على أنه: "تشخيص الصحة المالية للبنك لمدى معرفة قدرتها على إنشاء قيمة من خلال الإعتماد على الميزانيات وجدول حسابات النتائج (عبادة ، 2008 ، صفحة 161).

ومما سبق نستنتج أن الأداء المالي هو نجاح البنك في إستغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية ومعنوية أفضل إستغلال وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة (فرحات جمعة ، 2000، صفحة 41).

2- أهداف الأداء المالي:

يهدف الأداء المالي بشكل عام إلى تقييم أداء البنوك وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيهها نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وتبيان أسبابها وإقتراح إقتراحاتها التصحيحية وترشيد إستخدامات العامة للبنوك وإستثماراتها وفق للأهداف العامة للبنوك والمساهمة في إتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الإستمرارية والبقاء والمنافسة فالأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية (فرحات جمعة ، 2000، صفحة 41):

- ✚ يمكن المستثمرين من متابعة ومعرفة نشاط البنك وطبيعته وكما يساعده على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومدىونية وتوزيعها على سعر الأسهم.
 - ✚ يساعد المستثمرين في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات وفهم التفاعل بين البيانات المالية لإتخاذ القرار الملائم لأوضاع البنوك.
- ## 3- أهمية الأداء المالي:

تكمن أهمية الأداء المالي في (جنوحات و العلابية، 2014، صفحة 16):

- ✓ إنخفاض تكلفة رأس المال والتي ترتبط بارتفاع قيمة البنوك مما يجعل الإستثمار أكثر جذب للمستثمرين والعملاء.
- ✓ أداة تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد المتاحة.
- ✓ خفض وإمكانية التحكم في الأزمات المالية التي تصيب البنوك.
- ✓ بناء علاقات أفضل مع أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي والدولي.

✓ تقديم معلومات مفيدة من خلال التقارير، مما يمكنهم من إتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

✓ تساعد على توجه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف والمراقبة.

4- العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

✚ العوامل الداخلية: ويمكن تلخيصها فيما يلي: (كرخي، 2001، صفحة 32).

○ الهيكل التنظيمي: هو الإطار أو الوعاء الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المرتبطة بالبنوك وأعمالها، ففيه تحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء البنوك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد بالإضافة إلى تحديد الأوامر للأفراد في البنوك والمساعدة في إتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تستهل للإدارة إتخاذها بأكثر فعالية.

○ المناخ التنظيمي: هو وضوح التنظيم وكيفية إتخاذ القرار السليم وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام البنوك وأهدافها وعملياتها وأنشطتها مع إرتباطها بالأداء ويقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية وتوفير المعلومات لمتخذي القرار لرسم صورة الأداء والتعرف على تطبيق الإداريين لمعايير الأداء.

○ التكنولوجيا: وهي عبارة عن أساليب ومهارات وطرق معتمدة في البنك لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالإحتياجات كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها العميل. وعلى البنك تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها. حيث يمثل ذلك أبرز التحديات التي تواجه البنك والتي يجب التكيف معها وإستيعابها بهدف الملائمة بين التقنية والأداء.

○ الحجم: يقصد به تصنيف البنوك حسب حجمها، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم البنوك منها: إجمالي الموجودات والودائع أو إجمالي المبيعات. يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على

الأداء المالي للبنوك سلبا فقد يكون الحجم عائقا على أداء البنوك حيث أن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة البنك تصبح أكثر تعقيدا منه ويصبح أداؤها أقل فعالية، أما أيجابا فإنه كلما زاد حجم البنك يزداد عدد المحليين المهتمين بها.

العوامل الخارجية: ونذكر من هذه العوامل: (بن خروفة، 2009، صفحة 80)

- البيئة الاجتماعية والثقافية: يتأثر الأداء المالي بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية وذلك ناتج عن الإرتباط الوثيق بين البنك والمجتمع ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد، العرف، المستوى التعليمي، نسبة الأمية.
- البيئة السياسية والقانونية: يتأثر أي بنك بالبيئة القانونية والسياسية مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي يتواجد به البنك ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات حيث يعتبر هذا العامل مهما جدا للبنك.
- البيئة الاقتصادية: للبيئة الاقتصادية تأثير مهم ومباشر على أداء البنك وذلك عن طريق الإصدار العام لإقتصاد الدولة وذلك إما يكبح نشاط البنك أو تركه حرا، كذلك الاستقرار الاقتصادي له دور كبير في التأثير على أداء البنك.

ثانيا: ماهية تقييم الأداء المالي

1- مفهوم تقييم الأداء المالي:

يعرف تقييم الأداء المالي للبنك على أنه: "تشخيص لنقاط القوة والضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم البنك" (قريشي، 2004، صفحة 90).

كما يعرف على أنه: "عملية قياس من النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير مجددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف المعرفة لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة". (بوسهوه و مكيدة، 2014، صفحة 157)

كذلك يعرف على أنه: "قياس النتائج المحققة في ضوء معايير محددة مسبق وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للبنك وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالبنك . (إبراهيم، 2013، صفحة 348)

إن عملية تقييم الأداء نعني بها إظهار وإستخلاص جوانب قوة الشيء وضعفه وذلك بمقارنة بما كانت تهدف إليه البنوك مع ماحققته، فينظر إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها: "عملية رقابية على مراحل العمليات داخل البنك والتي تبدأ مع تحديد الأهداف المنشودة في حدود الموارد المتاحة إلى غاية الأهداف المحققة فعلا (عبد المحسن ، 2005 ، صفحة 03)

2- أهداف تقييم الأداء المالي:

تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى: (حنفي و قرياقس، 1999، صفحة 213)

- تقييم مدى تحمل المسؤولين للمستويات المخول لها .
- للتأكد من أن المسؤولين يتحفزون نحو تحقيق الأهداف المخططة لها من قبل .
- التأكد من أن الإنجاز الفعلي قد تم بكفاءة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد .
- تشخيص المجالات التي تكون بحاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها .
- التمكن من إجراء المقرنات بين أداء مختلف الأقسام داخل البنك لتحديد المجالات التي يجب أن تجري فيها التحسينات .
- ربط جميع الأجهزة الإدارية بمختلف مستوياتها بالوسائل التي تجعلها قادرة على قياس الأداء، وبالتالي إتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية توفرها عملية تقييم الأداء .
- إبراز مدى قدرة البنك على إستيعاب الخسائر الناتجة عن الإستثمار في الأصول (العزوي ، 2005، صفحة 14) .
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الإقتصاد الوطني، وذلك بالإعتماد على نتائج التقييم الأدائي للبنك ومن ثم الوصول إلى تقييم شامل (إدريس ثابت و المرسي ، 2006، صفحة 487) .

3- أهمية تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي كالتالي (حنفي و قرياقس، 1999، صفحة 210):

- تساعد على ترشيد الطاقة البشرية في البنك في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك إبراز العناصر الغير منتجة التي يتطلب الأمر الإستغناء عنها.
- تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
- يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة، فالنجاح في إنجاز أهداف طموحة يحقق الإشباع المطلوب ويقوي دافعية البنك وأطرافها، هذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفعالية إلى مستوى النجاح المطلوب.
- تصحيح وتعديل الإستراتيجية وترشيد إستخدام الموارد المتاحة.
- مساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم (العزواي، 2005، صفحة 10).

4- مراحل تقييم الأداء المالي:

إن عملية تقييم الأداء المالي في البنوك تمر بخمس مراحل مهمة، يؤدي غياب واحد منها لتعثر العملية ككل ويمكن توضيحها كآلاتي:

جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم:

تعد المعلومات الموردة في عملية تقييم الأداء بمختلف مستوياتها وأنواعها من الموارد الأساسية، فالمعلومات شيء أساسي في التقييم ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي بل يجب الحصول عليها بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة، فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد من الوسائل التي تلجأ البنوك إليها لتحسين أدائها الإقتصادي والحصول على مزايا تنافسية وتحقيق الأهداف المرجوة. (عشي، 2003، صفحة 05)

إن عملية تقييم الأداء المالي تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر:

- ✓ الملاحظات الشخصية.
- ✓ التقرير أو البيان الشفوي.

✓ التقارير المكتوبة.

+ قياس الأداء الفعلي:

يقصد بقياس الأداء الفعلي تقييم كافة الموارد المتاحة وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الإختلالات التي تحدث وقياس درجة ومستوى المؤشرات المالية الفعلية للسنة المالية المعينة وتطوراتها عبر الفترات المحددة خلال السنة، وعلى ضوء ما تكتشفه المعايير والنسب المالية التحليلية المعتمدة في البنك ومقارنتها مع المؤشرات والأرقام المخطط لها وذلك يتم من خلال المرحلة التي تليها (عيدي و خوالد، 2012، صفحة 05).

+ مرحلة استخدام المؤشرات الإحصائية:

تتم عملية قياس الأداء الفعلي أو عملية التقييم باستخدام المؤشرات والنسب بالإعتماد على أداة البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي تشمل عليها البنوك (الكرفي ، 2007، صفحة 44).

+ مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المخطط له:

تتم في هذه المرحلة التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف المخطط لها، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء الواردة في المخطط والسياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية وربما تكون لفترات متوسطة المدى من ثلاث إلى خمس سنوات، وهذا بهدف إظهار مدى التطور في الأداء الفعلي للأنشطة (مزان فهد، 2009، صفحة 34).

+ دراسة الإنحرافات وإصدار الحكم:

وتسمى أيضا بمرحلة تحديد الإنحرافات والهدف منها هو معرفة الفروق والإنحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع ومعرفة الأسباب التي أدن إلى حدوث الإنحرافات وتحليلها، كما يتم في هذه المرحلة معالجة هذه الإنحرافات لتجديدها في الفترات القادمة وهي ما تسمى بالتغذية العكسية (العزواي ، 2005، صفحة 17).

الفرع الرابع: تحسين الأداء المالي

أولاً: مفهوم تحسين الأداء المالي

يعرف تحسين الأداء المالي بأنه: "إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين العمليات التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (الخزامي، 1999، صفحة 11).

وهو "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للبنك من خلال جهود مستمرة للتحسين، يدلا من البحث عن الأخطاء في العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه الآن، وهي العملية المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها" (جبين ، 2009 ، صفحة 59).

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء المالي (عبيداء ، صفحة 13):

- ✓ الوعي بتحقيق إحتياجات وتوقعات العميل (داخلي، خارجي).
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ✓ التركيز على النظم والعمليات.
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

إن مفهوم التطور الدائم يبني على المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع البنك، يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء مالي عالي المستوى، ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل الإدارة المالية على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء المالي وتحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم والتي تعتبر جزءا مكملا لعملهم.

ثانياً: دوافع تحسين الأداء المالي

من العوامل التي تؤدي بالبنوك إلى تحسين أدائها نذكر ما يلي:

• معدلات التغير السريع:

تمثل مجموع القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات البنوك وتتأثر بها فالبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية لها. فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على رؤوس الأموال، أما من حيث كونها نقطة، فإن بيئة الأعمال هي العميل الأساسي لمنتجات وخدمات البنك.

• الحفاظ على المكانة:

تعكس المكانة الموقع التنافسي للبنك بين بقية البنوك العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فالبنك يمكن أن يمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

• الاهتمام بالجودة:

ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط البنوك تحتم عليها أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء.

• المنافسة:

تعبّر عن الصراع الموجود بين البنوك ومحاولة كل منها كسب الريادة وذلك بالإعتماد على عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على البنوك القيام بالتحديث المستمر لخدماتها (زايد، 2003، صفحة 10).

الفرع الخامس: المؤشرات المالية المعتمدة في تقييم الأداء المالي

تستخدم المؤشرات المالية لأغراض تقييم أداء البنوك حيث قد أصبحت من الأمور الواسعة الإنتشار إلى درجة يمكن معها القول بأنه قد لا يتصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء البنوك ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية. حيث يمكن تصنيفها ضمن ثلاث فروع أساسية:

1- مؤشرات الربحية: (فهد، 2000، صفحة 58):

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المصارف التجارية، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة البنك التجاري على تحقيق عائد نهائي صافي على الأموال المستثمرة، وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في إستمرار البنوك التجارية وتوسعها، من خلال الدور الرائد والأساسي للأرباح المحصلة في تحقيق النمو المستمر للبنك مما يعزز قدرته على البقاء والمنافسة، وضمان الاستقرار من خلال تعزيزه لثقة الزبائن والمتعاملين مع البنك التجاري.

ومن أنواع مؤشرات الربحية نذكر أهمها:

• نسبة هامش الربح:

$$\text{نسبة هامش الربح} = [\text{هامش الربح} / \text{إجمالي الموجودات}] \times 100\%$$

إذن أن هامش الربح = الفوائد المحصلة - الفوائد المدفوعة.

تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد التي حققها الموجودات للبنك، وزيادتها تعني زيادة قدرة الموجودات على توليد أرباح أو هامش ربح للبنك.

• معدل العائد على حق الملكية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = [\text{صافي الأرباح بعد الضريبة} / \text{صافي}$$

$$\text{حقوق الملكية}] \times 100\%$$

يوضح هذا العائد المردود الذي يحققه المالكون قبل توزيع مقسوم الأرباح والنسبة النمطية لها هي 15% (الغالي و إدريس ، 2009 ، صفحة 181).

• معدل العائد على إجمالي الموجودات:

$$\text{معدل العائد على إجمالي الموجودات} = [\text{صافي الربح بعد الضرائب} / \text{إجمالي}$$

$$\text{الموجودات}] \times 100\%$$

يقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح بعد الضرائب وزيادة هذا المعدل تعني كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الأصول الإيرادية (فهد، 2000، صفحة 59).

2- مؤشرات السيولة:

تستخدم هذه المؤشرات كأداة لتقييم المركز الإئتماني للبنوك والذي يعبر عليه عادة عن مدى قدرة البنك بالوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، ومن مؤشرات السيولة نذكر (خلة و دوالي ، 2016 ، صفحة 45):

• نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات:

$$\text{نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات} = \left[\frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالي الموجودات}} \right] \times 100\%$$

وتقيس هذه النسبة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في البنك، وزيادة هذه النسبة تعني توفر أرصدة نقدية ما دون تشغيل لدى البنك مما يقلل من العائد النهائي المتوقع، ونقص نسبة معدلاتها النمطية يعني مواجهة البنك لأخطار عدة.

• نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإيداعية والأجلة:

$$\text{نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإيداعية والأجلة} = \left[\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{إجمالي الودائع}} \right]$$

$$\text{الجارية} / \text{إجمالي الودائع الإيداعية والأجلة} \times 100\%$$

تسمح هذه النسبة للبنك بتحديد إحتياطياته من النقدية السائلة في ضوء حجم الودائع الجارية التي تمثل أكثر أنواع الودائع من حيث السحب والإيداع والتقلب المستمر وزيادة هذه النسبة تعني زيادة الحاجة إلى الأرصدة السائلة في البنك والعكس.

• المعدل النقدي:

$$\text{المعدل النقدي} = \left[\frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالي الودائع}} \right] \times 100\%$$

يشير هذا المعدل إلى قدرة البنك على تلبية إلتزاماته من النقدية المتوفرة لديه في الصندوق وأرصدته لدى البنوك الأخرى ويجب تجنب الإفراط أو الإنخفاض في هذا المعدل.

3- مؤشرات ملاءة رأس المال:

يتكون رأس المال التجاري من رأس المال المدفوع والإحتياطيات والمخصصات والأرباح المحتجزة وعلاوة الإصدار. يتصف البنك التجاري بالصغر النسبي مقارنة بالودائع، وهذا ما يؤدي إلى ضعف هامش الأمان للمودعين، لذا فالحفاظ على ملاءة رأس المال في البنك يعد أمرا هاما وضروريا لدعم

ثقة المودعين، حتى يتمكن البنك من إجتذاب الودائع الكافية لتأمين إحتياجاته المالية الكفيلة بضمان أداء سليم ومتميز للبنك .

ومن مؤشرات ملاءة رأس المال نذكر: (فهد، 2000، الصفحات 64-65)

• نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات:

نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات = [حق الملكية / إجمالي

الموجودات] × 100%

تبين هذه النسبة مدى إعتتماد البنك على رأس ماله في تكوين الموجودات، ويحاول البنك على الحفاظ على هذه النسبة عند معدلاتها الثابتة وعدم انخفاضها عن معدلاتها في السنوات السابقة، ومراعاة ما يقرره البنك المركزي الذي يدعم رفعها لتوفير الحماية اللازمة لأموال المودعين .

• نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع:

نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع = [حق الملكية / إجمالي

الودائع] × 100%

تبين هذه النسبة مدى إعتتماد البنك على حقوق الملكية بوصفها مصدرا من مصادر التمويل، ومدى قدرة البنك على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وإن إرتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين .

المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء المتوازن والأداء المالي في البنوك

لدراسة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي في البنوك، نقوم بشرح كل بعد من أبعاد البطاقة والمتمثلة في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والتي تعتبر الأساس في خلق بطاقة الأداء المتوازن .

الفرع الأول: البعد المالي

يحتوي البعد المالي على أهداف مالية بحقه مثل: (العائد على الإستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي)، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك

قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما، مثل التدفق النقدي في الأوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على إستمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (الغمري، 2009، صفحة 17).

وتكمن 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 للمؤسسة بإستراتيجية المؤسسة نفسها، وتعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للأبعاد الثلاث الأخرى، والتي تتضمن عملية التعلم والنمو والتشغيل الداخلي والعملاء، وينحصر مجهود هذه الأبعاد في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية، الإستراتيجية للمؤسسة (سوار الذهب، 2014).

الفرع الثاني: بعد العملاء

أكد كل من Kaplan and Atkinson أهمية هذا البعد لأن إدارة المصرف تسعى للوصول لتحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ومن ثم حصة المصرف في السوق، وتستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها (البشاوي، 2004، صفحة 402).

ويقىس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمصرف في نظر عملائه (الشطي، 2007، صفحة 41). وتعتمد معظم المصارف في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجياتها لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المصرف في المنافسة وبقائها وإستمرارية نشاطها في سوق المنافسة التي يتحقق من خلال قدرة المصرف على تقديم خدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الإعتبار تلك الخصائص من خلال إحتوائه على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة مثل رضا العميل، الإحتفاظ بالعميل، إكتساب عملاء جدد، ربحية العميل والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة والقيمة من

وجهة نظر العميل التي تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لأسلوب تحليل ربحية العملاء (الجابري، 2013، صفحة 79).

ويتضمن هذا البعد تحليلاً مفصلاً لمكونات السوق وطبيعته وفئات العملاء داخل السوق حيث أن العملاء المستهدفون ليس جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات وأفضليات محددة تختلف من عامل لآخر، وأن هذا التنوع والإختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل المصرف وتوفر هذه المقاييس معلومات ضرورية للتأكد من حصول العملاء على الخدمات في الوقت المناسب وسعر وجودة تناسب احتياجاتهم وإمكانياتهم (سوار الذهب، 2014، صفحة 72).

الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية

يرتبط هذا البعد بالبعد المالي فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما يرتبط ببعد العملاء لإهتمامه 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 أنه بمجرد أن تكون الصورة واضحة مما يريد المصرف تحقيقه للمساهمين والعملاء، فإنه يستطيع أن يحدد كيفية تحقيق إستراتيجية من خلال عمليات التشغيل التي تعتبر المفتاح لتحقيق الإستراتيجية (الجابري، 2013، صفحة 81). كما يقيس بعد العمليات الداخلية فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيته (KAPLAN & NORTON, 2006, p. 60)

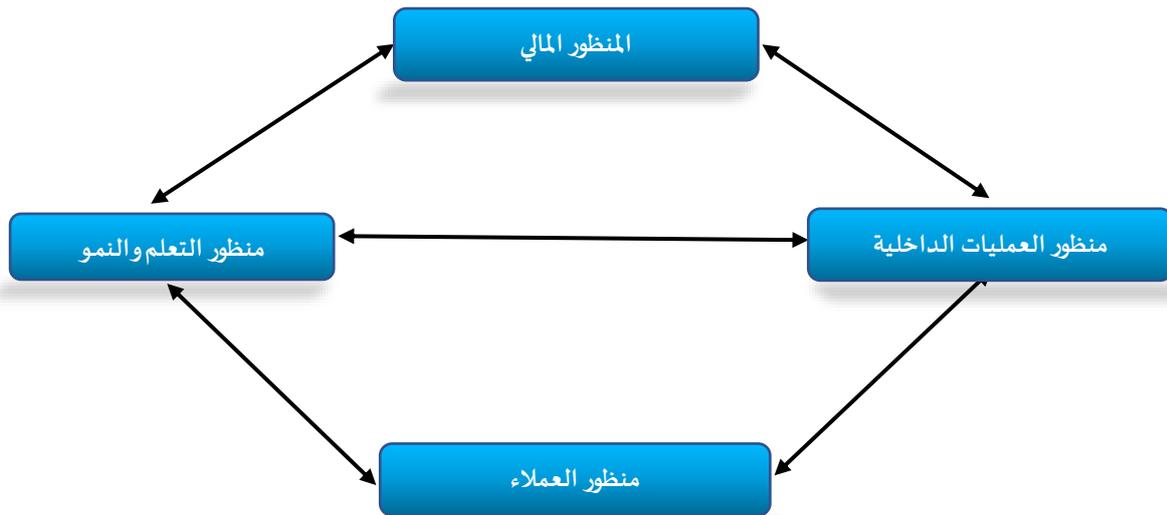
الفرع الرابع: التعلم والنمو

يعد بعد التعلم و النمو 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، وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية، سنكتشف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين، نظم المعلومات، المناخ التنظيمي، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة، وتقدم المقاييس المصممة في هذا البعد المساعدة في

سد هذه الفجوات، وتضمن أداء مستمرا ومستقرا في المستقبل. ويساهم بعد التعلم والنمو في بناء فلسفة أساسية ألا وهي ضرورة تعامل المؤسسة مع المنافسة من خلال القيام بتحسينات مستمرة على المنتجات وعمليات المؤسسة، وليس مجرد توفير إحتياجات العملاء والتميز في العمليات الداخلية، ويتضمن هذا المدخل أهدافا عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق، تكنولوجيا وتخفيض زمن إدخال منتجات جديدة إلى السوق، كما يتضمن هذا المدخل أيضا مقاييس تترجم تلك الأهداف مثل: نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة، نسبة الموظفين الذين قاموا بتعديل أهدافهم مع نظام قياس الأداء المتوازن (الأسطل، 2011، صفحة 23).

حيث أن ترابط وتكامل وتفاعل الأبعاد أو المنظورات مع بعضها البعض يتجلى في الشكل التالي:

الشكل رقم (05-01): ترابط مجالات بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert Kaplan et David Norton , le tableau de bord prospectif, éditions d'organisation ,Paris ,France ,1998,p:69

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات في الموضوع المدروس المتعلق بطاقة الأداء المتوازن، وكانت معظمها خارج القطاع المصرفي. نذكر منها ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

✓ دراسة محمود أحمد جودة، 2008، مقال بعنوان: "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد 11، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الإلتزام المؤسسي، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديمقراطية على مستوى الإلتزام المؤسسي، وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لتقييم الأداء المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، إلى أن قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت أكبر، لما أشارت النتائج إلى إختلاف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإلتزام المؤسسي بإختلاف العمر ومستوى الدخل، ولم تظهر فروقات في إجابات المبحوثين بإختلاف الجنس والمستوى التعليمي.

✓ دراسة صلاح مهدي جواد، 2011، مقال بعنوان: "دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي"، دراسة تطبيقية في مصرف الإستثمار العراقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الأردن، المجلد 7، العدد 28.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إستعمال تقنية الأداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تقويم الأداء الإستراتيجي، لإعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة لأداء الوحدات الاقتصادية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن المصرف كان أفضل أداء في سنتي 2006، 2008 من بين سنوات الدراسة، وذلك بالنسبة لإجمالي محاور، بتحقيقه متوسط مستوى أداء مقداره 3,38 درجات من مجموع 5 درجة، بينما كان أدائه في سنة 2004 في أقل مستوياته، بحيث بلغ متوسط الأداء 2,28 درجة.

✓ دراسة عريوة مراد، 2011، مذكرة ماجستير بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين مدينة الحضنة بالمسيلة ومدينة التل بسطيف، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وإبراز أداة من أدوات المحاسبية الإدارية المطورة في بيئة الأعمال الحديثة في إطار مفهوم ومبادئ التنمية المستدامة من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن ذات المنظورات الأربعة المتمثلة في المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، ومحاولة دمج منظور خامس وهو الأداء المجتمعي، الذي بدوره يشمل الأداء الاجتماعي والبيئي، من أجل محاولة إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام. وأيضا محاولة تطبيقه في المؤسسات المتوسطة بهدف قياس وتقييم أدائها وتوجيهها التوجه الصحيح. حيث توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها: قلة الفهم للمقاييس الغير مالية، وأهمية التكامل بين المنظورات، فكل منظور يخدم الآخر وكل إنخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الإنخفاض في مستوى الأداء الكلي.

✓ دراسة حمد أبو جزر، 2012، مذكرة ماجستير بعنوان: "مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني"، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة بأداء البنك، ومن نتائج التي توصلت إليها هاته الدراسة: وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبيا، ولكن البعد الاجتماعي كان ذو أثر سلبي، ويطبق البنك الإسلامي الفلسطيني مقاييس أداء واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، كما أن الخدمات المصرفية المستحدثة الذي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني كانت أقل مما يتوقعه العملاء.

✓ دراسة مريم شكري محمود نديم 2013، مذكرة ماجستير بعنوان: "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، دراسة إختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الطيران الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشودة في الفترة (2010-2011) للدراسة، إضافة للمقابلة الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة، بمؤشرات في هاته الشركة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

✓ دراسة Kaplan and Norton، 1992، مقال بعنوان:

"The Balanced Scorecard Measures that drive performance business review,"

". V70,N02,Hervard

شملت هذه الدراسة أربع منظورات هامة متمثلة في المنظور المالي وكل من منظور العملاء والعمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، وهدفت إلى مناقشة موضوع تقييم الأداء في منظمات الأعمال. حيث توصلت إلى عدة نتائج أهمها إمكانية اعتماد منهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية.

✓ دراسة Lipe and Saltirio ، 2000 ، مقال بعنوان:

"The Balanced Scorecard Judgmental Effects of common and unique"

The Accounting Review, Vol75, N03. "performance Measures

وتهدف هذه الدراسة إلى فحص الآثار الحكمية لنموذج الأداء المتوازن وبالتحديد كيف يمكن لهذا النموذج الذي يحتوي على مقاييس أداء مشتركة للوحدات المتعددة، ومقاييس أخرى تكون خاصة بوحدة نشاط معينة، أن يؤثر على عمليات التقييم المثلى لأداء هذه الوحدة وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه عندما تكون أعداد المقاييس المفردة أقل من العدد اللازم للإجراء عمليات التقييم القبلية لوحدة النشاط، فمن المحتمل أن تحصل هذه المقاييس على وزن أقل في عمليات التقييم البعدية لقرارات وحدة النشاط، حيث يؤدي التركيز على المقاييس المشتركة إلى التقليل من مزايا استخدام هذا النموذج.

✓ دراسة Norrie and walker ، 2004 ، مقال بعنوان:

"ABalanced Scorecard Approach to project Management Leader Ship"

,Mangement Journal, Nol35, N04 .

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وإختيار تطبيق نظام قياس إستراتيجي، يعتمد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن الموجهة نحو المشاريع، حيث أن استخدام تلك البطاقة يساعد في تكوين رؤية شاملة، تسهل فهم الإستراتيجية من الناحية التطبيقية، لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وإنطلاقاً من هذا الافتراض، بأن استخدام المشروع للبطاقة سيمكن القياديين من إعتداد مقاييس أداء دقيقة وتقنية عالية في معظم المنظمات، لمساعدة فريق المشروع على فهم إستراتيجية العمل ومن أهم النتائج المتوصل لها فائدة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين فعالية المشروع.

✓ دراسة Sdaoui Farid et Chiha khemissi، 2013، مقال بعنوان:

"Comment le tableau de bord prospectif. peut-être un outil de mise en œuvre de "
, Cas ENIEM ,Dely Brahim Alger 3 . "la stratégie d'une entreprise publique

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم نتائج بطاقة الأداء المتوازن كأدوات تجعل من الممكن تجسيد إستراتيجية الشركة الوطنية ENIEM، حيث أن النشاط الرئيسي لهذه الشركة هو تصنيع وبيع الأجهزة المنزلية للسوق الجزائري والإفريقي، والمشكلة في هذا المجال وجود منافسة كبيرة من طرف الشركات الأخرى مثل Samsung, Condor, LG وما إلى ذلك. وفي هذا السياق تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة الإستراتيجية إلى إجراءات حقيقية وتحسين أداء الأعمال.

✓ دراسة ABBES Meryem et Kadri Alaeddine، 2021، مقال بعنوان:

Revue de "Les Tableaux de bord prospectifs adoptés par les PME algériennes"
L'innovation et marketing ,Vol09,N01.

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد تأثير عوامل الطوارئ على بطاقة الأداء المتوازن في إدارة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، يتعلق الأمر بتوفير إطار توضيحي لممارسة بطاقة الأداء الخاصة بهاته المؤسسات، ومراجعة الأدبيات لفهم المفاهيم النظرية الرئيسية المستخدمة في هذا العمل وتقديم إطار بحثي يشكل حيز الأساس الذي يقوم عليه تصميم هاته النظرية وبناءا على المنهجية الإستثنائية تم تطوير هذا النموذج التوضيحي لفائدة بطاقة الأداء المتوازن في إدارة أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة معالم وضحت لنا جوانب موضوع بطاقة الأداء المتوازن، وقد تناولت حل هذه الدراسات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات إقتصادية، وإختلفت دراستنا الحالية عنها في تبني البطاقة في البنوك الجزائرية التي تسعى إلى التطور المستمر.

تقدم هذه الدراسة مساهمة هامة في إثراء المعرفة العلمية على المستويين النظري والعملي، حيث إهتمت هذه الدراسة بجانبين أساسيين، يركز الجانب الأول على الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي في البنوك وكذا أبعاد البطاقة، أما الجانب الثاني حاولنا فيه التعرف على وجهة نظر موظفي البنك محل الدراسة حول أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في البنوك اعتمادا على الأسلوب الإحصائي الذي يختلف عن معظم الدراسات السابقة، أين تم تصميم إستبيان حول المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث قدر عدد المبحوثين 57 مبحوث من أصل 60 و تم تحليل بيانات الإستبيان عن طريق برنامج "SPSS" من أجل القيام بالتحليل الإحصائي ثم الإستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في التكرار والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف لمعرفة اتجاه وإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، محاولين بذلك بناء نموذج يتماشى مع البيئة الجزائرية، كما تميزت دراستنا الحالية بتأكيدنا على أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لها أثر كبير في تحسين ورفع مستوى الأداء المالي في البنوك الجزائرية، وأن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى تحسين النتائج والأداء المالي في البنك.

خلاصة:

إن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقع البنك يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء مالي عالي المستوى، وفق مفهوم التطوير الدائم، ومن أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل الإدارة المالية على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء المالي.

ويعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية وإدارية، ولكي يكون تطبيقها فعال يستلزم الإعداد المسبق وجمع الموارد الكافية لكي يتم اعتماد البطاقة كنظام يحث على تغيير مستمر وفعال وإيجابي.

كما أن متابعة إجراءات وقواعد التطبيق تساهم في نجاح البنك في تبني البطاقة وبهذا تصبح جزء فعال من نظام الإدارة الإستراتيجية في البنك وليس مجرد أداة لتقييم الأداء.

الفصل الثاني: الدراسة

التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية

الريفية BADR

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم المتعلقة بأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في البنوك، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت.

وسوف نتناول في هذا الفصل أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في البنوك، من طرف الوكالة محل الدراسة، واختبار عينة من الموظفين في هذه الوكالة، بالإضافة إلى محاولة إسقاط ما تم دراسته نظريا على الواقع العملي، وذلك من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات و الاعتماد على برنامج spss ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR- عين تموشنت

المبحث الاول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الاول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أبرز هياكل النظام البنكي سنحاول من خلال دراستنا لهذا المبحث التطرق إلى التعريف بالبنك نشأته وتطوره ثم هيكله التنظيمي.

الفرع الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تأسس بالمرسوم المرقم 82/206 بتاريخ 13/03/1982، وأنيط به تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكل الأنشطة الممهدة أو المتممة للزراعة، وكذلك الصناعات الزراعية- أي المعتمدة على الزراعة- والحرف التقليدية في الأرياف، وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أياً كان نوع نشاطها.

يعتبر بنك متخصص إذن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بقصد تطوير الريف وتطوير الإنتاج الغذائي (الزراعي- الحيواني) على الصعيد الوطني.

وبإنشائه يكون قد رفع عن كاهل البنك الوطني الجزائري (المسؤول الوحيد عن الائتمان الزراعي سابقاً) جانباً هاماً من اختصاصاته، وبذلك أصبح البنك الأخير تجارياً فقط بالمقاييس التقليدية لوظائف البنوك.

بالإضافة أن البنك الفلاحي يتميز بأنه، وفي آن واحد بنك ودائع (يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة) وبنك تنمية (يمنح قروضاً متوسطة وطويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت). وهو يعطي امتيازاً للمهن الفلاحية والريفية بمنحها قروضاً بشروط أسهل (أي سعر الفائدة أقل وضمائنات أخف مما يفعله مع غيرها) (القزويني، 2008، الصفحات 62-63).

تعريف 2: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR مؤسسة مالية وطنية تم إنشاؤها 13 مارس 1982 تحت الشكل القانوني للشركة من الأسهم.

رأس مالها المسجل 54,000,000,000 دينار، مهمتها الرئيسية تطوير القطاع الفلاحي وتعزيز العالم الريفي، كانت تتكون في البداية من 140 فرع، تضم شبكتها حالياً أكثر من 300 فرع و39 مكتب إقليمي.

ينشط حوالي 7000 من المديرين التنفيذيين والموظفين في الهياكل المركزية والإقليمية والمحلية، إن كثافة شبكتها وحجم قوتها العاملة تجعل من BADR البنك الرائد على الشبكة في المستوى الوطني. (BADR, 2023)

الفرع الثاني: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1. نشأة بنك بدر:

نظراً للعجز الذي يعاني منه القطاع الزراعي رغم تمويله من طرف البنك الوطني الجزائري إلا أن هذا الأخير لم يحقق ما كانت تصبوا إليه الدولة من تطوير الزراعة، هذا بسبب تعدد الأطراف التي يمولها، يضاف لها قطاع الزراعة ولذلك بدأ التفكير في إنشاء بنك متخصص في القطاع الفلاحي وذلك يظهر من خلال ما نشرته وزارة المالية في إحدى المنشورات الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وهو:

تقرير إنشاء بنك فلاحي – مشروع تمهيدي- في عدد (أوت/ سبتمبر) لسنة 1981 وتحقق ذلك بأن أسس الفلاحة والتنمية الريفية طبقاً للمرسوم 82-106 المؤرخ في: 13/03/1980 المعروفة بنسبة إعادة الهيكلة التي تدرج ضمنه سبعة أبواب المتمثلة في 67 مادة قانونية.

في بداية الأمر تكون البنك من وكالات متنازل عنها من طرف BNA طبقاً للمادة 61 من المرسوم 82-106 وعقب تأسيسه سعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى فرض نفسه في الساحة الاقتصادية ضمن العالم الريفي، وذلك من خلال فتح فروع ووكالات مركزية ووكالات على مستوى التراب الوطني.

وبصدور هذا القانون 88/01 المتضمن إجراء توجيه للمؤسسات الاقتصادية العمومية أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية شركة ذات أسهم.

وفي سنة 1990 صدر قانون 91/10 المؤرخ في 14/04/1990 وهذا في إطار التحول الاقتصادي من الاشتراكي إلى الليبرالي، صدر هذا القانون لينهي تخصص البنوك ويوسع مجالات عملها دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي.

2. تطورات بنك بدر:

سنقوم بإيجاز مساره التاريخي في ثلاثة مراحل:

• المرحلة الأولى (1982-1990):

كبداية لأي نشاط اهتم بدر بتحقيق هدفه الأول والوحيد وهو إثبات وجوده في التخصص المسدد إليه ضمن العالم الريفي، وقد بادر بفتح العديد من الوكالات في أشهر المناطق الفلاحية وكان هذا الاختصاص منصوص عليه فيممل يعرف بالاقتصاد المخطط إذ على كل بنك عمومي الاختصاص في قطاع حيوي عام وبكل جدارة استطاع بنك بدر اكتساب السمعة العالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي والصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

• المرحلة الثانية (1991-1999):

كما ذكر سابقاً بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة التخصص و بداية فترة التوسع و الانفتاح و ككل البنوك استطاع أن يدخل هذه المرحلة من بابها الواسع فبدأ بإدخال تكنولوجيا المعلوماتية:

ففي 1991 طبق نظام "SWIFT" الخاص بالعمليات التجارية الدولية وفي سنة 1992 وضع برمجيات "PROGICIAL SYBU" بفروعه لتسهيل العمليات البنكية، تسير القروض تسير عمليات الصندوق والمودعات والفحص عن بعد لحساب العملاء....

وعرفت سنة 1992 كذلك إدخال المعلوماتية على كل العمليات التجارية و الخارجية (عمليات قروض وثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر حالياً) و إدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات و في عام 1993 تمت بنجاح عملية إدخال المعلوماتية على جميع أعمال البنك.

وفي سنة 1994 ظهرت خدمة جديدة تمثلت في بطاقة السحب والتسديد وكذلك عملية الفحص السلبي (Télé Traitement) والتي سهلت إجراء العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت المطلوب وأخيراً في عام 1998 استعملت بطاقة السحب بين البنوك.

• المرحلة الثالثة (2000 أبريل 2002):

اعتمد بنك بدر في هذه المرحلة على برنامج خماسي من أجل مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، ومن أجل تلبية أكبر قدر من حاجات ورغبات العملاء خاصة أنها عرفت هي الأخرى تنوعاً وتعدداً وكذا دخول البنك ميدان العالمية، حيث أصبح بنكا شاملاً يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية على وجه الخصوص مجال الاستثمار محط أنظار رجال الأعمال وبفضل هذا التطور تم إنجاز عدة مشاريع أهمها:

- القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف لأداء البنك وإنجاز مخطط تسوية المؤسسات لمطابقة القيم الدولية وكان هذا في سنة 2000.
- وفي عام 2001 قام بالتطهير المالي والحسابي لإعادة النظر، تقليل الوقت بتحقيق الإجراءات الادارية والتقنية وإدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
- تعميم شبكة (Méga-PAC) عبر الوكالات و الشبكات المركزية و تطبيق إلى مختص في الدفع في مجال التعامل الافتراضي، وتحقيق مشروع البنك الجالس. (client servent)
- وفي عام 2002 عمّ نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج، (progicalsybo) كزبون مقدم للخدمة (client servent) و تشرع ما شرع فيه.

الفرع الثالث: لجان التدقيق والهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولاً: لجان التدقيق في البنك

إن للجان التدقيق دور فعال ومهم في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

● مفهوم لجنة التدقيق:

هي عبارة عن لجنة متكونة من عدة أشخاص يعينها مجلس الإدارة في البنك لتساعده على أداء مهامه، حيث يقوم مجلس الإدارة بتحديد أعضاء لجنة التدقيق وهي تعمل تحت مسؤوليته، حيث يجب على لجنة التدقيق إيصال كل المعلومات والأحداث الهامة المتعلقة بالبنك، فهذه الأخيرة تقوم بدراسة جميع التقارير وتلعب دور مهم داخل البنك.

● مهام ودور لجنة التدقيق:

المهام الرئيسية للجنة التدقيق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- ✓ تقوم بعملية التحقق من صحة البيانات والتقارير المقدمة والتأكد من شفافيتهما.
- ✓ تقديم رأيها حول جودة الرقابة الداخلية، وعملية رقابة المخاطر التي يتعرض لها البنك.
- ✓ القيام بفحص تقارير التدقيق الداخلي والتأكد من متابعة التوصيات الموجودة في التقارير.

الدور الذي تلعبه لجنة التدقيق:

تتمثل في:

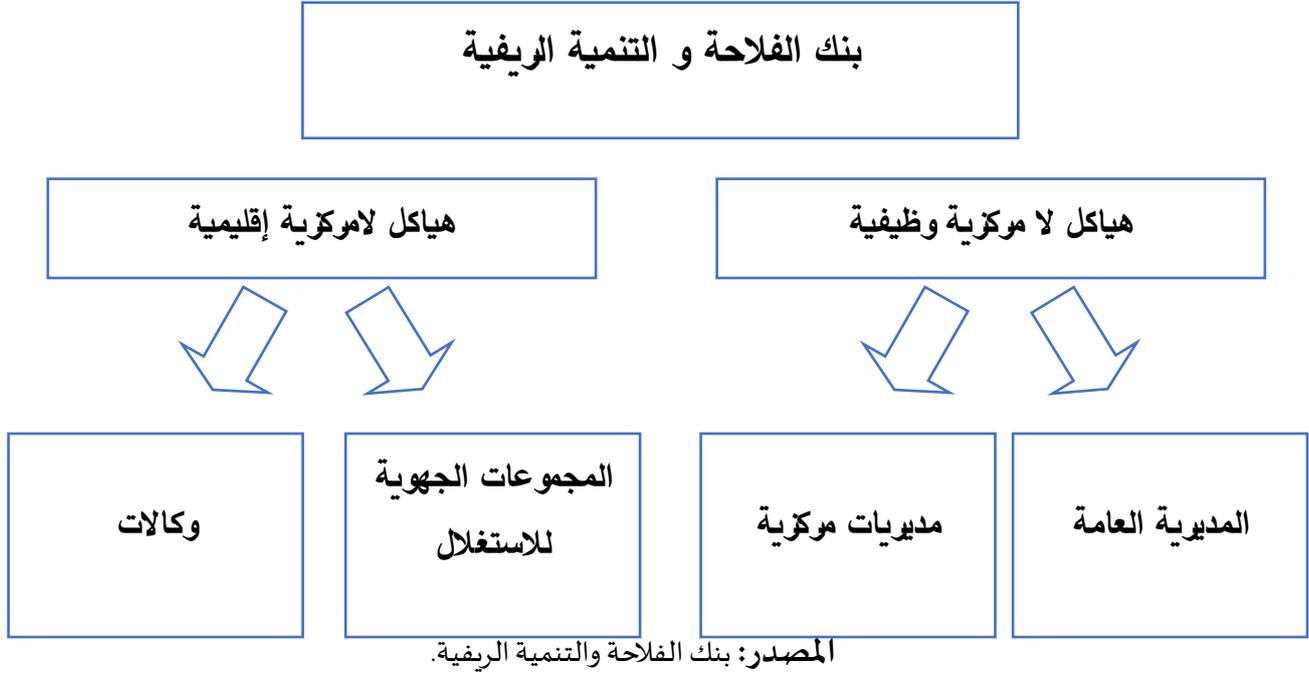
- ✓ الوقوف عند إجراءات تعيين محافظي الحسابات أو تجديد عهدهم.
- ✓ اطلاع مجلس الإدارة على التعيين وإبداء الرأي بشأن ذلك.
- ✓ التأكد من أن التدابير اللازمة لقياس ورقابة وإدارة المخاطر قد أخذت من قبل الإدارة العليا.
- ✓ القيام بعملية رقابة دقيقة على إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للبنك

يتكون الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من هياكل لا مركزية وظيفية وأخرى إقليمية، لا وظيفية فهي تتمثل أساساً في المديرية المركزية وعددها 12 وهي متواجدة بالعاصمة وخاضعة للمديرية العامة، أما الإقليمية فهي تتمثل أساساً في فروع ووحدات مركزية، ووحدات على المستوى الوطني.

لدينا الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

الشكل رقم(01-02): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المطلب الثاني: لمحة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة عين تموشنت-

الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة عين تموشنت

تأسست وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لعين تموشنت بموجب المرسوم 82/106 المنشئ لبنك الفلاحة و التنمية الريفية في 13 مارس 1982 و هي إحدى وكالات البنك الوطني الجزائري المتنازل عنها طبقاً للمادة 61 من المرسوم أعلاه، و هي تابعة للمجمع الجهوي للاستغلال ويرمز له ب: 051 و يضم:

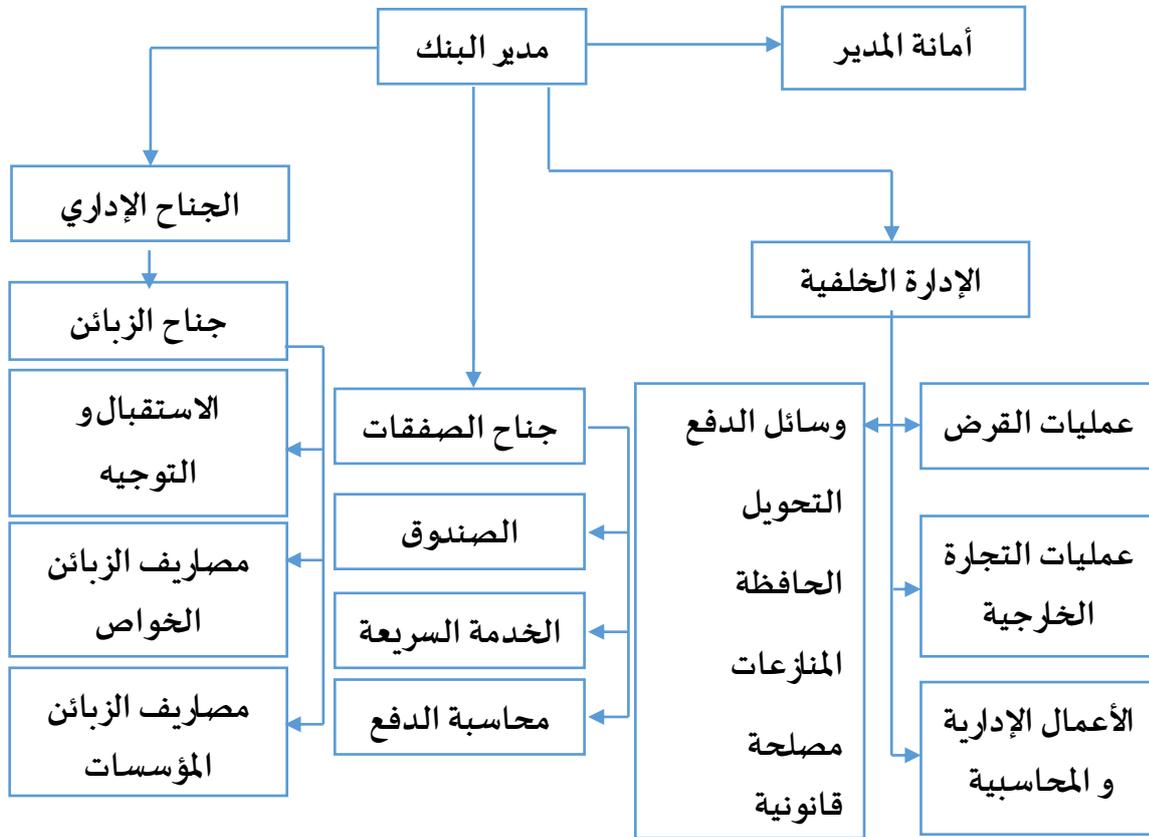
- وكالة بني صاف 516
- وكالة حمام بوحجر 769
- وكالة المالح 768
- وكالة العامرية 770

بدأت الوكالة في النشاط والتعامل مع مختلف الزبائن بواسطة وسائل بسيطة ساعيةً إلى التطوير وتحسين معاملاتها من خلال تطوير وسائلها من المستخدمين وأجهزة الإعلام الآلي وهي تضم (14) موظف يشرف عليهم المدير، بالإضافة إلى حارسين و منظفة.

إن وكالة عين تموشنت 772 هي وكالة رئيسية وكغيرها من الوكالات تلعب دوراً هاماً خاصةً وأنها لا تخضع للمنافسة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة عين تموشنت

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة عين تموشنت



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفرع الثالث: وظائف وأهداف بدر عين تموشنت

1) وظائف البنك:

أ. وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الاهداف المخططة من خلال:

- ✓ العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.
- ✓ تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.
- ✓ إعطاء الدعم الإعلامي.

ب. عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:

- ✓ تصفية المشاكل المالية.
- ✓ أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانياً.
- ✓ تمويل التجارة الخارجية.
- ✓ الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية.
- ✓ تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

ج. تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا من أجل:

- ✓ تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.
- ✓ الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- ✓ مساندة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

2) أهداف البنك:

- ◆ باعتبار البنك ذو طابع تجاري إذن الهدف الأول هو تحقيق الربح.
- ◆ محاولة جذب أكبر عدد من الودائع.
- ◆ إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها.
- ◆ إشراك الزراعة والتنمية حصتها في مجال الانتاج الوطني.
- ◆ توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.

◆ الاقتراب من الزبائن وكذا تكوين وتقويم سلوك الموظفين، غير أنه لا يمكن أن تتحقق هذه

الأهداف ما لم يعمل البنك على:

❖ التسيير الدقيق للخزينة.

❖ تكوين وتحفيز هيئة الموظفين.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية- BADR

عين تموشنت

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 25 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 07 فيفري 2023 واستمرت إلى مدى 15 يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات والمعلومات الضرورية التي تبني عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان وضبطه وتحكيمه من طرف الأساتذة وبعض العمال بالبنك ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة وبعدها تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن تم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

• البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بموضوع قيد الدراسات السابقة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للموظفين فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى البنك بغية الاستفسار عن مدى معرفة بطاقة الأداء المتوازن وحقائق تطبيقها في البنوك الجزائرية وبالأخص بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت

كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها ومختلف متغيرات وعناصر الدراسة.

ثانياً: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع موظفين بنك الفلاحة والتنمية

الريفية BADR عين تموشنت والمقدر بـ 63 موظفا عاملا لسنة 2023.

2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستثمارات على كافة موظفين بنك

الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت وبلغ عددها 63 وكان عدد الاستثمارات

المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة بـ 57 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع

الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.

3. حدود الدراسة:

• الحدود المكانية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت.

• الحدود الزمانية: امتدت فترة التريص من 07 فيفري 2023 إلى 21 فيفري 2023.

4. متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن.

• المتغير التابع: الأداء المالي في البنوك.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (أنظر الملحق) تتكون من المعلومات الشخصية و14 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين وهذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن.
- المحور الثاني: الأداء المالي في البنوك.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و على المجيب على الأسئلة وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول رقم (01-02): درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (أس بي أس أس)، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى وما تم الإشارة، بالإضافة إلى عرضه على عينة من الموظفين لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "بطاقة الأداء المتوازن"

الجدول رقم (02-02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول

"بطاقة الأداء المتوازن"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.692 **	0.000
02	0.778 **	0.000
03	0.624 **	0.000
04	0.621 **	0.000
05	0.667 **	0.000
06	0.583**	0.000
07	- 0.10	0.944

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01 * : مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول " بطاقة الأداء المتوازن" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ، ماعدا العبارة رقم 07 التي ليس لها دلالة احصائية، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لمعظم عبارات المحور الأول " بطاقة الأداء المتوازن" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2.الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " الأداء المالي في البنوك "

الجدول رقم (02-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني

" الأداء المالي في البنوك "

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
8	0.722 **	0.000
9	0.752 **	0.000
10	0.721 **	0.000
11	0.631 **	0.000
12	0.798 **	0.000
13	0.727 **	0.000
14	0.688 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01 * : مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " الأداء المالي في البنوك " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني " الأداء المالي في البنوك " مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (04-02): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	14	83.9%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات spss .

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل وهو بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع هو الأداء المالي في البنوك ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن :

الأداء المالي في البنوك (y): متغير تابع

بطاقة الأداء المتوازن (x): متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss واختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة والخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يستفيد منها بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت.

الفرع الأول: دراسة وتحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: والتي نبيها في الجداول والاشكال التالية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب "الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

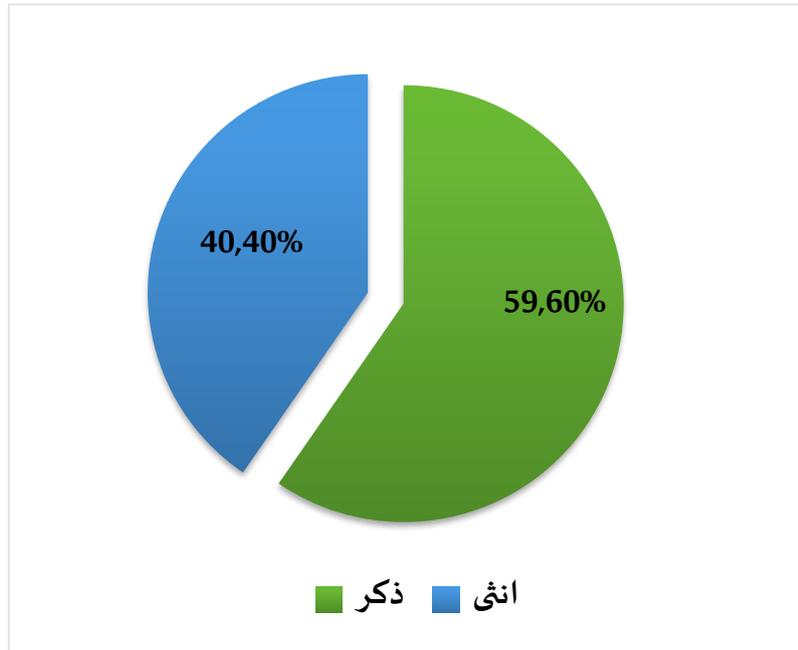
الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
59.6%	34	ذكر
40.4%	23	أنثى
100%	57	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss .

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 59.6% في حين أن نسبة الإناث تمثل 40.4% وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 19.2%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

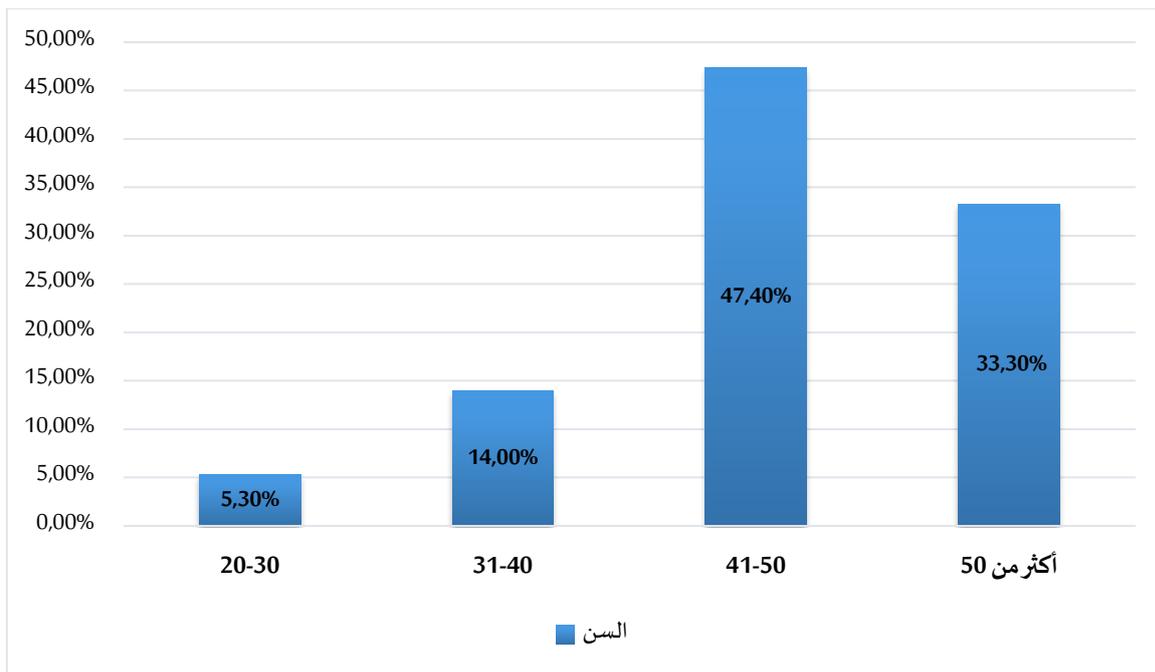
الجدول رقم (02-06): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-19 سنة	3	5.3%
40-31 سنة	8	14%
50-41 سنة	27	47.4%
أكثر من 50 سنة	19	33.3%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss .

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 50-41 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 47.4% تليها فئة الأعمار أكثر من 50 و التي تمثل نسبة 33.3% ثم فئة من 40-31 بنسبة 14% و أخيراً الفئة العمرية من 30-20 بنسبة 5.3% نلاحظ من خلال المعطيات أن البنك

يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية الأكبر من 41 سنة و هذا لغرض الاستفادة من خبرتهم ورصيدهم العلمي وأن طبيعة عمل البنك تتطلب الحذر و السلاسة في الأداء.

ثالثاً: توزيع العينة حسب "الدرجة العلمية":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

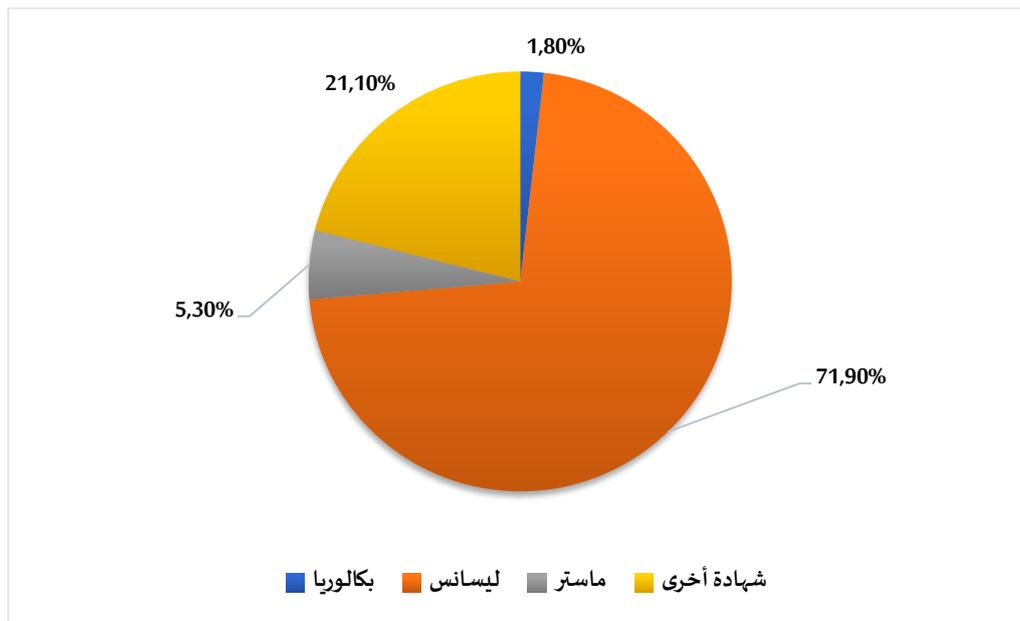
الجدول رقم (02-07): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
بكالوريا	1	1.8%
ليسانس	41	71.9%
ماستر	3	5.3%
شهادة أخرى	12	21.1%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): توزيع العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت

بالنسبة للدرجة العلمية: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على شهادة ليسانس يحتلون النسبة العليا المقدره بـ 71.90% ثم تليها شهادات أخرى بنسبة 21.1% تليها شهادة الماستر بنسبة مقدره بـ 5.30% و أخيرا شهادة البكالوريا بنسبة 1.8% و هذا يدل على أن البنك يقوم بتوظيف و بنسبة عالية خريجي الجامعات و ذوي الكفاءات العلمية.

رابعا: توزيع العينة حسب "سنوات الخبرة":

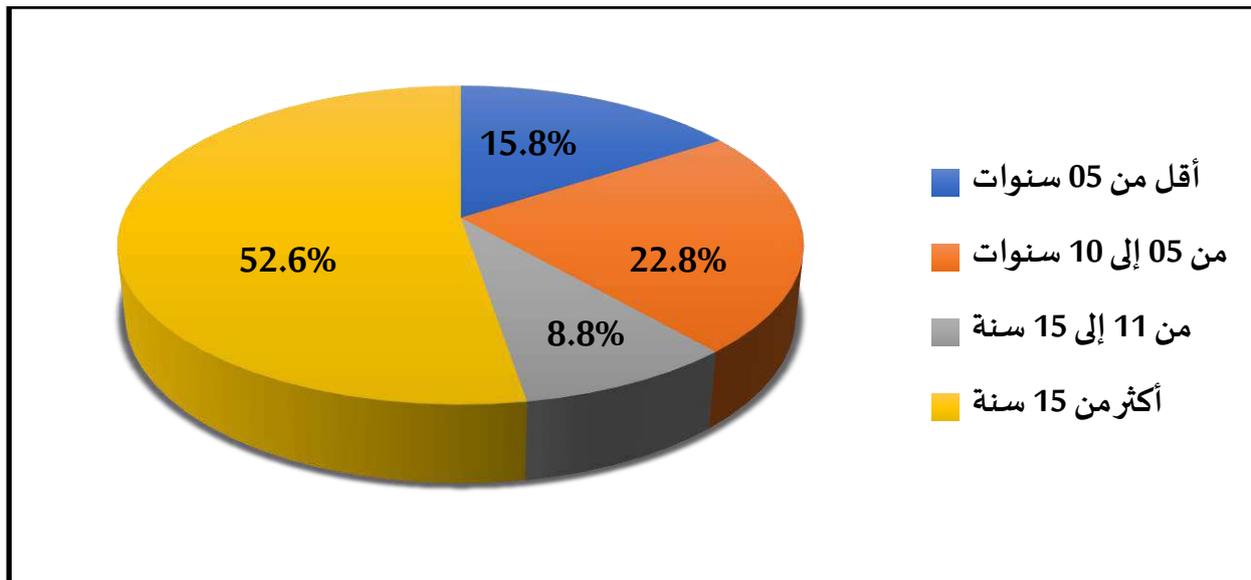
الذي يتم توضيحه من خلال الجدول والشكل التمثيلي التالي.

الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	9	15.8%
من 05 إلى 10 سنوات	13	22.8%
من 11 إلى 15 سنة	5	8.8%
أكثر من 15 سنة	30	52.6%
المجموع	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss .

الشكل رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss .

بالنسبة لسنوات الخبرة: نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها ذوي سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة و التي تمثل 52.6% ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 22.8% و بعدها تحتل فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 15,8% وأخيرا تحتل الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 8.8% .

◆ عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارث الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس (4=5/0.8)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جدا، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكارث الخماسي

الجدول رقم(02-09): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكارث

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.80-1
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: سلم ليكارث الخماسي.

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3: يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: " بطاقة الأداء المتوازن "

الجدول رقم (10-02): تحليل عبارات المحور الأول " بطاقة الأداء المتوازن "

درجة الاستجابة	الترتيب حسب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	رقم العبارة
				بشدة	بشدة		موافق	موافق	
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				%	%	%	%	%	
مرتفعة جدا	1	0.462	4.30	17	40	0	0	0	1
				29.8%	70.2%	0%	0%	0	
مرتفعة	5	0.666	4.05	14	32	11	0	0	2
				24.6%	56.1%	19.3%	0%	0%	
مرتفعة	6	0.571	3.82	4	40	12	0	1	3
				7.0%	70.2%	21.1%	0%	1.8%	
مرتفعة	4	0.630	4.18	16	36	4	1	0	4
				28.1%	63.2%	7.0%	1.8%	0%	
مرتفعة	3	0.667	4.19	19	30	8	0	0	5
				33.3%	52.6%	14.0%	0%	0%	
مرتفعة جدا	2	0.464	4.23	14	42	1	0	0	6
				24.6%	73.7%	1.8%	0%	0%	
مرتفعة جدا	7	0.842	3.40	4	24	20	9	0	7
				7.0%	42.1%	35.1%	15.8%	0%	
مرتفعة		0.327	4.0251	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.0251 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ 0.327

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة فهي تمثل بطاقة الأداء المتوازن وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت

بين: 3.40 و 4.30 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري ما بين 0.462 و 0.842، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة لبطاقة الأداء المتوازن فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية .

المحور الثاني: الأداء المالي في البنوك

الجدول رقم (02-11): تحليل عبارات المحور الثاني "الأداء المالي في البنوك"

رقم العبارة	غير موافق بشدة التكرار %	غير موافق التكرار %	محايد التكرار %	موافق بشدة التكرار %	موافق التكرار %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة				
										موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
8	0	2	38	0	17	4.23	0.627	1	مرتفعة جدا				
	0%	3.5%	66.7%	0%	29.8%								
9	0	0	6	36	15	4.16	0.591	3	مرتفعة				
	0%	0%	10.5%	63.2%	26.3%								
10	0	1	2	39	15	4.19	0.580	2	مرتفعة				
	0%	1.8%	3.5%	68.4%	26.3%								
11	0	0	9	42	6	3.95	0.515	6	مرتفعة				
	0%	0%	15.8%	73.7%	10.5%								
12	0	1	14	27	15	3.98	0.767	5	مرتفعة				
	0%	1.8%	24.6%	47.4%	26.3%								
13	0	4	4	37	12	4.00	0.756	4	مرتفعة				
	0%	7.0%	7.0%	64.9%	21.1%								
14	0	4	5	44	4	3.84	0.649	7	مرتفعة				
	0%	7.0%	8.8%	77.2%	7.0%								
مجموع عبارات المحور الثاني													
مرتفعة						4.050	0.464						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.050 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب0.464 .

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها مرتفعة فهي تمثل الأداء المالي في البنوك وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة، يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه عبارات تراوحت قيمها ما بين: 3.84 و 4.23 بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.627 و 0.649 ، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في البنك تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة للأداء المالي في البنوك فالإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في العمليات البنكية .

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة ($57 = N \leq 57$) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

• اختبار الفرضية:

لمعرفة أثر بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث:

Y: المتغير التابع (الأداء المالي في البنوك).

X1: المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن).

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

μ : الخطأ العشوائي

الجدول رقم (02-12): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج

الانحدار للفرضية

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	قيمة الارتباط
0.000 ^b	43,148	1	5,302	5,302	بين المجموعات	0,440	0,663 ^a
		55	0,123	6,759	داخل المجموعات		
		56		12,061	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع الأداء المالي في البنوك والمتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن، تشير R إلى الارتباط الجيد بين المتغيرين والذي يساوي 66% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن معامل التحديد R² تشير إلى أن المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن يفسر 44% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء المالي في البنوك.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig 0.000b أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (02-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبطاقة الأداء المتوازن في الأداء المالي في البنوك

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الأداء المالي في البنوك	الجزء الثابت	0,268		0,464	0,645
	بطاقة الأداء المتوازن	0,940	0,663	6,569	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين الأداء المالي في البنوك و بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ معامل الانحدار لبطاقة الأداء المتوازن 0,940 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل لبطاقة الأداء المتوازن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0,940 من المتغير التابع الأداء المالي في البنوك.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 6,569 وهي أكبر من t الجدولة 1.96 وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن الأداء المالي في البنوك

هو متغير مفسر لبطاقة الأداء المتوازن و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي في البنوك في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR عين تموشنت مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في الأداء المالي في البنوك، في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين الأداء المالي في البنوك و بطاقة الأداء المتوازن:

$$Y = 0.268 + 0.940X_1$$

خلاصة:

في ضوء القناعة بأهمية وجود نظام مالي كفاء لضمان استقرار وسلامة النظام البنكي، يبدل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت جهود معتبرة فيما يخص بطاقة الأداء المتوازن بغرض خلق صناعة بنكية تتماشى مع التطورات المتعلقة بالخدمات والمنتجات التي تقدمها مختلف البنوك في العالم.

ومن خلال هذا الفصل تم مناقشة الجانب التطبيقي لغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة وتطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي وهذا من خلال اسقاط الدراسة المتمثلة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على الأداء المالي في البنوك على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت وكذا للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات سابقة الذكر.

الخاتمة العامة

عرفت الساحة المصرفية تغيرات على المستوى العالمي في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا، الأمر الذي فرض على المصارف ضرورة البحث عن أدوات حديثة لتقييم أدائها، خاصة في ظل محدودية مقاييس الأداء المالية عن مواكبة متطلبات البيئة الحالية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أهم أدوات تقييم الأداء التي تعمل على الجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، في ضوء الإتجاهات المعاصرة للمصارف، التي تتضمن تطورات كبيرة في عدة مجالات .

وتعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة حجر الأساس لتقييم النجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، على عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي، ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا، وهي أسلوب يأخذ بعين الإعتبار التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، والتوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، والتوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، كما تعمل على إستخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية .

كما تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى المكونات التالية: الهدف الإستراتيجي، المؤشرات، المعيار والمبادرات، ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، أي يمكن تطبيقها على الأفراد أو الأقسام أو على فريق العمل، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري وتتطلب توافر نظام معلوماتي راقى وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، لإستخدام نظم التقرير البرمجية لتغيير عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الإستراتيجي ويتم ربط هذا النظام أليا بمسارات تدفق المعلومات سواء من أعلى إلى أسفل مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الإستراتيجية والنواتج المرغوبة والقيم المستهدفة، أو من أسفل إلى أعلى مثل البيانات المتعلقة بالقياس والتقارير اليومية وعمليات المسح وإستطلاع الرأي، الأمر الذي يساعد على التشخيص المبكر والتدخلات السريعة لعلاج المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة التطبيق .

بالإعتماد على الإطار النظري يمكن إعتبار أن نجاح البنوك في تحقيق أهدافها وتدعيم وزيادة قدرتها التنافسية يعد مرتكزا تسعى لبلوغه في ظل تزايد الضغوط التنافسية، وتعتمد في هذا

السعي على تحسين أداءها المالي والإرتقاء به إلى أعلى المستويات، بما يحقق الرغبات وحاجات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالبنك وذلك بمتابعته وتقييمه بطرق وأساليب ذات فعالية.

وقد إستهدف الجانب التطبيقي من البحث، تسليط الضوء على تحسين الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت من أجل الكشف عن درجة إستخدام مقاييس الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن وتزويد إدارة هذا البنك بمقترحات لتطوير وتحسين مستوى أدائه المالي من أجل التميز في تقديم خدماته ذات جودة تبقى في ذهن الزبون، وبالتالي إستمراره في أداء نشاطه.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي. (2009). إدارة الأداء بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن الطبعة الأولى. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
2. إبراهيم المحاسنة . (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق . عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
3. إبراهيم عبد الحميد عبادة . (2008). مؤشرات الأداء. عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع.
4. أحمد يوسف دودين. (2009). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات إستخدامها . الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع .
5. السعيد فرحات جمعة . (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال. الرياض: دار المريخ للنشر.
6. توفيق محمد عبد المحسن . (2005). إتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن . دار الفكر العربي.
7. جاسم عبد الله عقيل . (1999). مدخل في تقييم المشروعات: الجدوى الإقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. زهير ثابت. (2001). سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21. القاهرة، مصر: دار قباء للطباعة للنشر والتوزيع.
9. طاهر محسن منصور الغالبي ، و وائل محمد صبحي إدريس . (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي.
10. عبد الحكم أحمد الخزامي. (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء. القاهرة: مكتبة ابن سينا.

11. عبد الرحمن إدريس ثابت ، و جمال الدين محمد المرسي . (2006). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. عبد الغفار حنفي ، و رسمية قرياقس. (1999). الأسواق والمؤسسات المالية. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
13. علاء فرحان طالب ، و إيمان شيخان المشهداني . (2010). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
14. فلاح الحسيني ، و مؤيد الدوري. (2006). إدارة البنوك:مدخل كمي وإستراتيجي معاصر . عمان الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
15. فلاح عدي الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. فؤاد مجيد كرخي. (2001). تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية لمستخدم البيانات المالية. عمان: دار المنهج للنشر والتوزيع.
17. مجيد الكرفي . (2007). تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية. عمان: دار المنهج للنشر والتوزيع.
18. محفوظ أحمد جودة . (2010). إدارة الموارد البشرية . الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. محمد دياب ، صفاء الموسوي ، و سمير شمطو . (2016). أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية. عمان الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
20. محمد محمود الخطيب . (2009). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
21. محمد أبو النصر مدحت . (2012). الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى. القاهرة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
22. محمد قدري حسن . (2014). إدارة الأداء المتميز:قياس الأداء، تحسين الأداء، مؤسسياو فرديا. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

23. مدحت القريشي. (2009). دراسات الجدوى الإقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية . عمان، الأردن، مصر: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. نصر حمود مزنان فهد. (2000). أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية . عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع .
25. نصر حمود مزنان فهد. (2009). أثر السياسات الإقتصادية في أداء المصارف التجارية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

✓ المذكرات:

1. أحمد الصغير ريغة . (2013). تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. جامعة قسنطينة2.
2. أحمد عارف محروس. (2013). القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل لإدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية. مذكرة ماجستير في المحاسبة . مصر: أكاديمية السادات للعلوم للإدارية
3. جلييلة بن خروفة. (2009). دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات. رسالة ماجستير. تخصص مالية المؤسسة: جامعة بومرداس.
4. حسام عبد الكريم محمود. (2015). إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة. مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة. فلسطين: جامعة الأقصى.
5. خالد محمد الجابري. (2013). تقييم أداء البنوك اليمنية ،دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر: جامعة قناة السويس.
6. عادل عشي. (2003). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية. رسالة ماجستير. تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بسكرة: جامعة خيضر.

7. عبد الوهاب محمد جبين . (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الأعمال، سوريا: جامعة St.Clenents.
8. عبير خلة ، و رميسة دوبالي . (2016). جودة الخدمة البنكية ودورها في تحسين الأداء المالي في البنوك. مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية . قالمة : جامعة 8ماي 1945.
9. علي سليمان الشطي. (2007). أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة المالية. كلية العلوم المالية و المصرفية: الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية.
10. فادي خليل الأسطل. (2011). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات. مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين: جامعة الأزهر غزة.
11. لقمان معروف فضل محمد . (2015). أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية. رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل. كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
12. محمد أحمد أبو قمر . (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن . مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل. الجامعة الإسلامية غزة.
13. محمد عبد الله أحمد . (2015). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية. مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

✓ المجالات:

1. أحمد رجب عبد الملك . (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
2. المهدي مفتاح السريتي. (2013). مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الليبي. المجلة الجامعية.
3. جميل حسن النجار . (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.
4. سحر طلال إبراهيم. (2013). تقويم بطاقة الأداء الوحدات الإقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد35
5. سليمان حسن البشاوي. (2004). إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية(التشغيلية)للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية. مجلة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية.
6. محمد أمين علاء . (2015). استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية ، المجلد12 العدد11. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية.
7. محمد حمو علي قريشي. (2004). تقييم أداء المؤسسات المصرفية العدد3. مجلة الباحث.
8. محمد عبد الوهاب العزواي . (2005). نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة. مجلة الرشيد المصرفي.
9. مدني سوار الذهب. (2014). تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن . مجلة كلية الإقتصاد العلمية .
10. مراد رابع كواشي ، و مريم السعيد بودودة . (2017). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

11. نذير بوسهوه ، و علي مكيدة . (2014). دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد7.

12. ياسر إبراهيم عبيدء . مؤشرات الأداء. الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية نقلا عن موقع: www.yosralaidalpresentationlarabic.pps.

13. عادل زايد. (2003). التنظيم المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: منشورات المنظمة العربية.

✓ المؤتمرات:

1. أحمد محفوظ جودة . (2008). تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية. الأردن: جامعة العلوم التطبيقية.

2. آسيا جنوحات ، و ياسمين العلابية. (2014). فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة وأثرها على الإفصاح المحاسبي. الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تحسين الأداء للمؤسست. الوادي: جامعة حمة لخضر.

3. أمال عيدي، و أبو بكر خوالد. (2012). تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية. الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي . بسكرة: جامعة محمد خيضر.

4. عمر حامد. (2009). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية . مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

5. محمد الأمين حماسي . (2015). الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة : جامعة قاصدي مرباح .

6. محمد عبد الرحيم . (2008). مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات. ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

7. نبيل إسماعيل رسلان . (2008). عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم ، الأهمية ، المراحل ، الأنشطة ، الصعوبات) الأساليب الحديثة في القياس الأداء الحكومي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

8. هاني عبد الرحمان الغمري. (2009). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية: معد الإدارة العامة.

المراجع باللغة الأجنبية :

1. FERNNANDEZ, L. (2002). les nouveaux tableaux de bord des décideurs le projet décisionnel dans sa totalité. editions d organisation.
2. KAPLAN, R., & NORTON, D. (2006). measuring the strategic readiness of intangible assets. (p. 60). harvard business review.
3. MARTINE, M., & SAID, K. (2009). management et pilotage de la performance. paris: hachette livre.
4. Niven, p. R. (2006). Balanced Scorecard :step by step maximizing performance and maintaining results. new jersey: second edition . jhon wiley . sons Inc.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي للبنوك "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-عين تموشنت"

استمارة استبيان :

السادة موظفي البنك، السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته تحية طيبة ، وبعد
يقوم الطالبين بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس " أثر استخدام بطاقة الاداء
المتوازن في تحسين الأداء المالي في البنوك " وذلك في طور الإعداد لشهادة الماستر
" تخصص اقتصاد بنكي ونقدي " .

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات
المطروحة من خلال التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×) .
كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحظى
بالسرية التامة.

تقبلوا فائق التحية والاحترام

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالبين :

- د.حولية يحيى

- بودية أيمن محمد

- بختي محمد

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) الجنس

أنثى

ذكر

(2) العمر

31- 40 سنة

أكثر من 50 سنة

19- 30 سنة

41- 50 سنة

(3) الدرجة العلمية

بكالوريا

شهادة ماستر

شهادة أخرى

تقني سامي

مستوى ليسانس

شهادة دكتوراه

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: الاطار المفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن و الاداء المالي في البنوك

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	الرؤية الشاملة أحد أهم خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن					
02	تشمل بطاقة الأداء المتوازن القرارات و تنظيم الأنشطة و ليس الدخول في التفاصيل ووضع الأهداف					
03	تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل مفصل بين المنظورات الأربعة					
04	تساهم بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الموارد البشرية في البنوك					
05	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية و الغير المالية					
06	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤشرات موضوعية يمكن الاستعانة بنتائجها في تحسين أداء البنوك					
07	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تغطي الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الاستراتيجي					

المحور الثاني: السياق النظري في الاداء المالي في البنوك

شكرا على حسن تعاونكم مع

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	يحرص البنك دائما على تطوير المهارات و القدرات من خلال عقد دورات تأهيل					
10	للبنك نظام معلوماتي ومحاسبي مالي ذو جودة					
11	يوجد قسم بالبنك ووظيفته مراقبة وتقييم عملية الاداء المالي					
12	يقود الاداء المالي الى تعظيم القيمة المالية لأسهم البنك و أرباحه					
13	يحرص البنك على أن تكون ربحية العميل عند توقعاته					
14	يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات العملاء					
15	يتم استخدام فائض السيولة كأحد المقاييس لتقييم أداء البنك					

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في البنوك، وذلك من خلال الدراسات السابقة والإطر النظري لهذا الموضوع، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث، ومن أجل إنجاز هذه الدراسة تم توزيع إستبانة على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عين تموشنت، وبعد عملية جمع البيانات تم تحليلها بإستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، بإستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وتحليل التباين والإنحدار البسيط والمتعدد في التحليل الإحصائي للبيانات ومن بين النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) على تحسين الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: ضرورة قيام البنوك الجزائرية بتبني تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعادها الأربعة الرئيسية، ودعم الإدارة العليا داخل هذه البنوك لتوجهات تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ الأداء المالي؛ بنك BADR.

Abstract:

This study aimed to know the effect of using the balanced scorecard in improving the financial performance in banks, through previous studies and theoretical frameworks for this subject, and the descriptive analytical approach was used to reach the results of the research, and in order to complete this study, a questionnaire was distributed to A sample of the employees of the Bank of Agriculture and Rural Development BADR Ain Temouchent, and after the data collection process, it was analyzed using the SPSS statistical analysis package for social sciences, using frequencies, arithmetic averages, standard deviations, analysis of variance, and simple and multiple regression in the statistical analysis of the data. A statistically significant effect of the balanced scorecard with its dimensions (financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, and learning and growth dimension) on improving financial performance in the Bank of Agriculture and Rural Development BADR. The Balanced Scorecard model in an integrated manner and with its four main dimensions, and the support of senior management within these banks for directions

Keywords: balanced scorecard; financial performance; bank BADR.