

Page de garde.pdf

بِسْمِلة.pdf

شكر و عرفان.pdf

الإهداء.pdf

الإهداء 1.pdf

الفهرررررس.pdf

مقدمة.pdf

المصححة المقدمة العامة.pdf

عنوان قائمة الجداول و الأشكال.pdf

قائمة الجداول و الاشكال.pdf

عنوان الفصل الأول.pdf

تمهيد الفصل 1.pdf

الفصل الأول مصحح.pdf

عنوان الفصل الثاني.pdf

تمهيد الفصل 2.pdf

الفصل الثاني مصحح.pdf

عنوان الفصل الثالث.pdf

تمهيد الفصل 3.pdf

الفصل الثالث المصحح.pdf

خاتمة عامة.pdf

العامة الخاتمة.pdf

عنوان قائمة المراجع.pdf

قائمة المراجع.pdf

عنوان قائمة الملاحق.pdf

الملحق رقم 2.pdf

images (1).pdf

images (3).pdf

produit_categorie[7].tmp.pdf

الملحق رقم 3.pdf

[.pdf الميزانيات](#)

[.pdf الملخص](#)

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية

تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان

جودة الخدمة البنكية ودورها في تحسين

الأداء المالي للبنوك

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (2012-2016)

تحت إشراف الأستاذ:

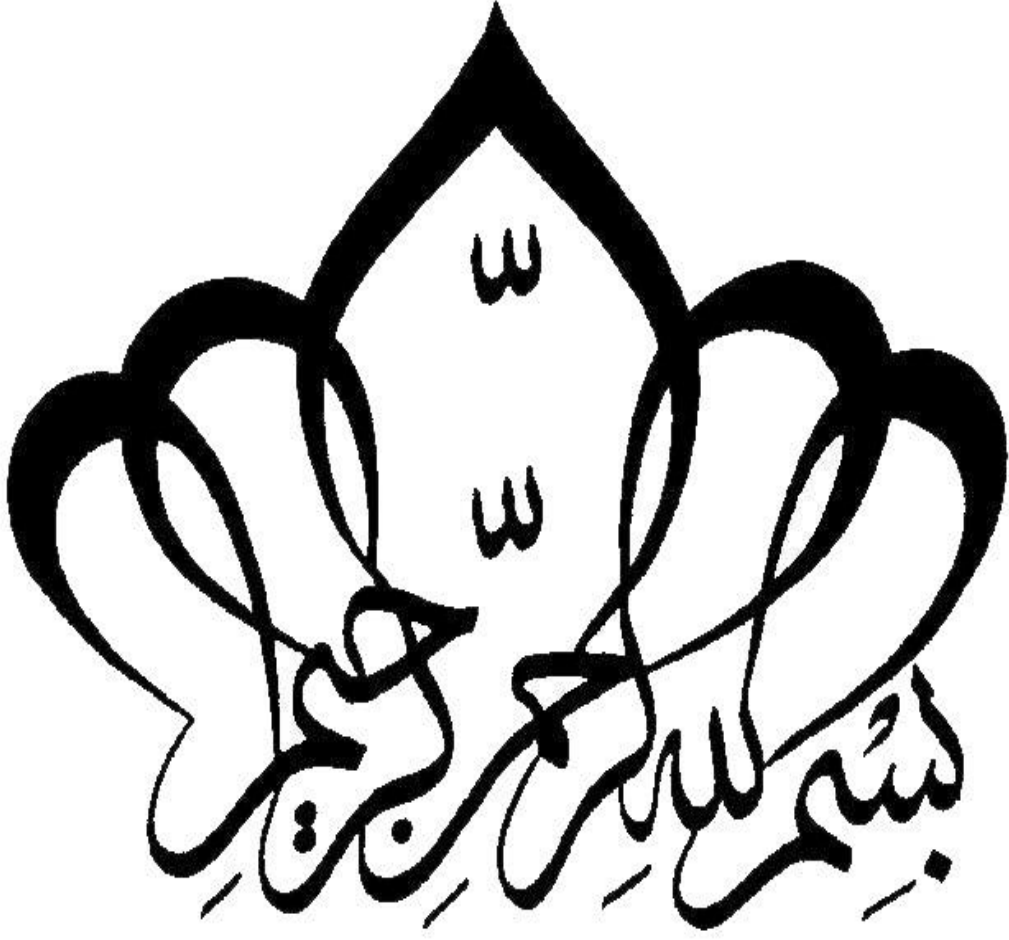
زرقة رؤوف

من إعداد الطلبة:

خلة عبير

دوبابي رميسة

السنة الجامعية 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

صدق الله العظيم

سورة البقرة: الآية 32



شكر و عرفان

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركنا على هذه النعمة

الطيبة و النافعة نعمة العلم و البصيرة .

يشرفني أن اتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص إلى من مد يد
المساعدة ساهم معنا في تذليل ما وجهتنا من صعوبات و نخص بالذكر:

الأستاذ المشرف زرفة رؤوف الذي لم يبخل بتوجيهاته و إرشاداته
القيمة .

كما أتقدم بالشكر و العرفان إلى الأستاذ بن جدو .

كما أتقدم بالشكر و العرفان إلى عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية و
كل من ساعدني من قريب أو بعيد لو بكلمة طيبة .

و في الأخير نسأل الله عز وجل أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه و مقبولا
عنده .

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالعلم و أكرمنا

بالتقوى

أتقدم بإهداء عملي إلى :

من أنارا في قلبي حب العلم أمي و أبي

إلى إخوتي و كل أفراد العائلة

إلى من ساندني زوجي

إلى رفيقة دربي في هذا العمل رميسة

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة

حبيب

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالعلم و أكرمنا

بالتقوى

أتقدم بإهداء عملي إلى :

من أنارا في قلبي حب العلم أمي و أبي

إلى إخوتي و كل أفراد العائلة

إلى من ساندني زوجي

إلى رفيقة دربي في هذا العمل عمير

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة

رئيسة

قائمة المحتويات

I	البسمة
II	شكر و عرفان
III	إهداء
V	قائمة المحتويات
أ	مقدمة عامة
و	قائمة الأشكال و الجداول
الفصل الأول: جودة الخدمة البنكية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : عموميات حول جودة الخدمة البنكية
3	المطلب الأول: ماهية الخدمة البنكية
6	المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة
9	المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة البنكية
10	المبحث الثاني: تحقيق الجودة، معاييرها وعملية تطويرها
10	المطلب الأول: تحقيق الجودة في الخدمة البنكية
12	المطلب الثاني: معايير جودة الخدمة البنكية
15	المطلب الثالث: تطوير الخدمة البنكية
15	1- مفهوم تطوير الخدمة البنكية
16	2- العوامل المؤثرة على تطوير الخدمة البنكية
18	3- دوافع تطوير الخدمة البنكية

18	المبحث الثالث :مصادر ، نماذج وجودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية
19	المطلب الأول : مصادر تطوير الخدمة البنكية
20	1- مصادر داخلية
21	2- مصادر خارجية
22	المطلب الثاني:نماذج قياس جودة الخدمة البنكية
26	المطلب الثالث :جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تحسين الأداء المالي	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي
32	المطلب الأول : ماهية الأداء
34	المطلب الثاني : ماهية الأداء المالي
36	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي
38	المبحث الثاني :مراحل ، مؤشرات ونماذج تقييم الأداء المالي
38	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
39	1- مفهوم تقييم الأداء المالي
40	2- عناصر تقييم الأداء المالي
41	3- أهداف تقييم الأداء المالي
42	4- أهمية تقييم الأداء المالي
43	المطلب الثاني :مراحل تقييم الأداء المالي و مؤشرات
43	1- مراحل تقييم الأداء المالي

44	2- مؤشرات تقييم الأداء المالي
50	المطلب الثالث : نماذج تقييم الأداء المالي
50	1- نموذج بطاقة الأداء المتوازن
53	2- نموذج العائد على حقوق الملكية
58	المبحث الثالث : جودة الخدمة البنكية و أثرها على الأداء المالي
58	المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء المالي
59	المطلب الثاني : دوافع تحسين الأداء المالي
60	المطلب الثالث : دور جودة الخدمة البنكية في تحسين الأداء المالي للبنك
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	
66	تمهيد
67	المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
67	المطلب الأول: إجراءات و منهجية الدراسة الميدانية
68	المطلب الثاني : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
68	1- التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
69	2- مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
70	المطلب الثالث : أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
70	1 - أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
71	2- مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
72	المبحث الثاني : مخرجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و هيكله التنظيمي
72	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

76	المطلب الثاني : منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة وادي الزناتي "ولاية قالمة "
76	1- منتجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
80	2- خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
88	المطلب الثالث :تكنولوجيات بنك الفلاحة و التنمية الريفية ووسائل الاتصال بالعملاء وكالة وادي الزناتي " ولاية قالمة "
88	1- تكنولوجيات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
89	2- وسائل الاتصال بالعملاء
90	المبحث الثالث : العلاقة بين جودة الخدمات البنكية و الأداء المالي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية
90	المطلب الأول : تحقيق الجودة في خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
93	المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR
93	1- باستخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي
95	2- باستخدام معدل العائد على حقوق الملكية
97	المطلب الثالث : الخدمات البنكية ودورها في تحسين الأداء المالي
106	خلاصة الفصل
107	خاتمة عامة
112	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة عامة

شهدت البيئة الاقتصادية في العقد الأخير العديد من التطورات و التغيرات في المحيط العالمي نتيجة للعلمة، خاصة في النظام البنكي الذي مسته التحولات الأخيرة بفضل التقدم العلمي و التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم ، و نظرا لهذه التحولات التي شهدها العالم و كذا دخول الجزائر اقتصاد السوق ، و انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة أضحي لازما على البنوك الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة البنكية من تغيرات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمة البنكية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل البنكي من جهة و محاولة زيادة قدرتها التنافسية .

حيث شهدت الصناعة البنكية تطورات تكنولوجية في مجال الاتصال و المعرفة ، و زيادة عدد الفروع و المتعاملين مما أدى إلى زيادة حجم المعاملات في البنوك ، الأمر الذي أدى إلى اشتداد المنافسة بينها فيما يخص جودة الخدمات البنكية المقدمة و كذلك التنوع فيها ، لذلك اهتم العديد من الباحثين بدراسة الجوانب المختلفة لجودة الخدمات البنكية من حيث مفهومها و محدداتها و أبعادها و طرق قياسها ، كما عملت البنوك في إطار سياسة تقرب الخدمة من العميل على إدخال قنوات الاتصال المختلفة في تقديم خدماتها و كذا التقنيات الالكترونية و هذا للتأقلم مع الاقتصاد الرقمي. لذا أصبح لازما على هذه البنوك أن تسير جنبا إلى جنب مع التقدم من أجل تحسين أدائها المالي و من أجل تعزيز مكانتها .

ولموضوع الأداء المالي أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية، خاصة في الفترة الحالية التي يشهد فيها العالم احميار و إفلاس العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية، وكذلك في ظل الانفتاح على العالم وتوسع المعاملات البنكية، ويعتبر تقييم أداء البنوك التجارية عملية ضرورية وملحة لما يشهده القطاع المصرفي من تحولات والتي كانت لها أثر على أداء وكفاءة ومردودية البنوك التجارية، ومدى تأهيل هذه الأخيرة للمنافسة الإقليمية والدولية .

الإشكالية :

باعتبار أن توفير الجودة في تقديم الخدمة البنكية أصبح ضرورة حتمية لدى البنوك ، وذلك بمواكبة التطورات التكنولوجية في الصناعة البنكية قصد تحقيق أهدافها العديدة و التي منها تعزيز مركزها المالي ، و من هنا تظهر إشكالية البحث التي تتمحور حول التساؤل الجوهري :



مقدمة عامة

- ما هو دور جودة الخدمة البنكية في تحسين الأداء المالي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

؟BADR

إن هذا التساؤل يؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف تتحقق الجودة في تقديم الخدمة البنكية؟
- هل هناك علاقة طردية بين جودة الخدمة البنكية و الأداء المالي للبنوك ؟
- ما هي أهم المؤشرات التي يتم بها تقييم الأداء المالي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ؟BADR
- هل هناك علاقة بين كل من البطاقات البنكية ، التحويلات المالية الالكترونية ، الشبكات الالكترونية و العائد على حقوق الملكية ؟

الفرضيات :

في ضوء الإشكالية العامة للدراسة و الأسئلة الجزئية تم صياغة الفرضيات التالية :

- تتحقق الجودة في تقديم الخدمة البنكية من خلال الاهتمام بالعملاء و خلق الرغبة لديهم .
- نعم هناك علاقة طردية بين جودة الخدمة البنكية و الأداء المالي للبنوك حيث كلما تحققت الجودة في الخدمة المقدمة كلما تحسن الأداء المالي للبنوك .
- من أهم المؤشرات التي يتم بها تقييم الأداء المالي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR :مؤشر حقوق الملكية ، النقدية .
- توجد علاقة طردية بين العائد على حقوق الملكية و التحويلات المالية ، الشبكات الالكترونية و البطاقات البنكية .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته من جهة والذي يتطلب العديد من محاولات الإحاطة بمختلف جوانبه موضوعيا ومنهجيا ، ومن جهة أخرى فإن ما تعرفه البيئة البنكية المحلية أو العالمية من تحولات على العديد من الأصعدة خصوصا ما يتعلق منها بجودة الخدمة البنكية و ذلك بهدف تعزيز المركز المالي للبنوك .

أهداف الدراسة :



يهدف هذا البحث إلى :

- محاولة الوقوف على حالة الخدمات البنكية في النظام البنكي الجزائري ؛
- تبيان أهمية الخدمات البنكية ومدى تأثيرها على الأداء المالي للبنوك وضرورة الاهتمام بتطويرها.
- التعرف على الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع وخاصة في الجزائر.
- زيادة اهتمام البنوك بتحسين جودة الخدمة البنكية و ذلك لاحتدام المنافسة و بالتالي من اجل الحفاظ على مكانتها و مركزها المالي في السوق .

أسباب شخصية:

- الرغبة في التعرف على هذا الموضوع وموقع البنوك الجزائرية منه ؛
- الميول الشخصي للموضوع بالإضافة إلى طبيعة التخصص.

الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة البنكية و دورها في تحسين الأداء المالي

للبنوك ، نذكر بعضا منها فيما يلي :

- دراسة محمد جموعي قريشي 2004 " تقييم أداء المؤسسات المصرفية " مجلة الباحث العدد 3

(دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية)

حيث تناولت هذه الدراسة كيفية استخدام البيانات والمعطيات المالية في تقييم أداء البنوك وتوضيح

العلاقة المتبادلة بين ربحية البنك ومخاطره ثم مقارنة أداء هذه البنوك. وقد استخدم الباحث نموذج العائد على حقوق

الملكية حيث حاول من خلاله المقارنة بين أداء البنوك محل الدراسة من حيث العائد أو المر دودية والكفاءة ومراقبة

التكاليف وإنتاجية أصول كل بنك والمخاطر التي يواجهها، واعتمد الباحث منهج المقارنة في دراسته وقد توصل

إلى النتائج التالية:

-يعتبر بنك البركة أكثر ربحية من البنوك الأخرى وهذا ما بينته مؤشرات الربحية؛

- بنك البركة أكثر تحكما ومراقبة وتدنيه لتكاليف نشاطه مقارنة بالبنوك الأخرى ؛
- بنك البركة أقل مخاطرة مقارنة بالبنوك الأخرى.

• دراسة شيروف فضيلة 2010 " أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات البنكية " رسالة

ماجستير في التسويق (دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر) .

بعنوان أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات البنكية دراسة حالة لبعض البنوك في الجزائر. حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع دور التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات البنكية بالجزائر، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع طريقة دراسة الحالة، وهي طريقة تقييمه اعتمدت الاستبيان الموجه للعملاء كأداة لاختبار الفروض لقياس اثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات البنكية، كما أفرزت الدراسة جملة من النتائج يمكن تلخيصها في أن هناك تأثيراً للتسويق الإلكتروني على جودة الخدمات البنكية بالبنوك محل الدراسة .

• دراسة رشا فؤاد عبد الرحمان 2011 " اثر عصرنة الخدمات المصرفية على الأداء البنكي "رسالة

ماجستير في المالية و البنوك.

هدفت هذه الدراسة على دراسة المقومات الأساسية لتطبيق الخدمات الإلكترونية البنكية في مصر و كذلك دراسة تطور تطبيق البنوك المصرية للخدمات البنكية الإلكترونية و تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على أداء البنوك . و قد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لدراسة الخدمات البنكية الإلكترونية في الجهاز البنكي المصري و القيام بمسح شامل للبنوك المصرية لمعرفة مدى تطبيق هذه الخدمات في الفترة محل الدراسة و تحليل تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على المركز المالي و مستوى ربحية هذه البنوك و قد تم التوصل إلى وجود علاقة مباشرة بين الاندماجات و التخصص و تطوير الخدمات البنكية الإلكترونية و أن ارتفاع نسبة البنوك التي لديها مواقع الكترونية تطور من 87% سنة 2005 إلى 100% سنة 2011.

• دراسة محمود عقيل سلامة المحسن 2012 " استخدام بطاقات الائتمان الالكترونية و أثرها في

ربحية المصارف " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (دراسة تطبيقية)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام البطاقات البنكية على ربحية البنك، حيث تمثلت عينة الباحث في موضوعه هذا بدراسة البنوك التجارية في الأردن خلال الفترة 2003-2007 كما تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط باستخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات وتم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي بين الدخل الصافي من البطاقات الائتمانية والعائد على حقوق الملكية.

منهج الدراسة :

بناء على طبيعة الإشكال المطروح وقصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة وعليه فالمنهج المستخدم سيكون منهجا وصفيا تحليليا وهذا لتوضيح الجوانب النظرية للموضوع وسنستخدم أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

هيكل الدراسة :

سعى منا لتحقيق الأهداف المسطرة وقصد إعطاء القدر الكافي من الاهتمام والتركيز للدراسة وللإجابة على الإشكالية سنقسم الدراسة إلى ثلاث فصول حيث يمثل الفصلين الأول و الثاني الجانب النظري أما الفصل الثالث الجانب التطبيقي ويمكن استعراض هيكل البحث كما يلي :

الفصل الأول " جودة الخدمة البنكية " تناولنا فيه المفاهيم الأساسية لجودة الخدمة البنكية حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث أما الفصل الثاني " تحسين الأداء المالي " فقسمناه بدوره إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا من خلالهم مفهوم الأداء المالي و أهم المؤشرات التي يتم بها تقييمه و كذلك حاولنا إبراز العلاقة بين جودة الخدمة البنكية و الأداء المالي للبنوك أما الفصل الأخير التي تم من خلاله استعراض أهم الخدمات البنكية محل الدراسة و أهم المؤشرات التي يتم بها تقييم الأداء المالي محل الدراسة ، و كذا إبراز العلاقة بين جودة الخدمة البنكية و الأداء المالي .

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

1-الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	نموذج لبطاقة التقييم المتوازن	(01)
57	مؤشرات قياس المخاطر البنكية	(02)
92	تطور عدد البطاقات البنكية ، التحويلات المالية و الشيكات الإلكترونية	(03)
97	علاقة عدد البطاقات البنكية بالعائد على حقوق الملكية	(04)
99	علاقة عدد التحويلات المالية بالعائد على حقوق الملكية	(05)
101	علاقة عدد الشيكات الإلكترونية بالعائد على حقوق الملكية	(06)

2-الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	العوامل المؤثرة على تصميم سياسة الخدمات البنكية	(01)
19	مصادر تطوير الخدمات البنكية	(02)
25	نماذج قياس جودة الخدمات البنكية	(03)
56	معدل العائد على حقوق الملكية	(04)
60	تأثير جودة الخدمة البنكية على الأداء المالي	(05)
62	العلاقة بين الجودة و الربح	(06)
74	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	(07)
75	هيكل تنظيمي يبرز المصالح و أهم الوظائف بالبنك	(08)
82	الصفحة الرئيسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	(09)
83	خدمة إثبات الهوية	(10)

84	خدمة تغيير كلمة المرور	(11)
84	خدمة الإطلاع على الرصيد	(12)
85	خدمة البحث عن عمليات	(13)
85	خدمة تحميل المعاملات	(14)
86	خدمة إرسال ملفات التحويلات و الضرائب	(15)
87	خدمة توقيع الدفع	(16)
87	خدمة تحميل الملفات المستلمة	(17)
91	معايير جودة الخدمات البنكية	(18)
92	تطور عدد البطاقات البنكية ، التحويلات المالية و الشيكات الإلكترونية	(19)
95	مؤشرات معدل العائد على حقوق الملكية	(20)

الفصل الأول:

جودة الخدمات البنكية

الفصل الأول :جودة الخدمات البنكية

تمهيد

يعتبر قطاع الصناعة البنكية من أهم قطاعات التطور الاقتصادي، إذ يمكن زيادة معدل النمو الاقتصادي لأي مجتمع من خلال تطوير كفاءة نظامه البنكي ونوعية خدماته المقدمة وقد شهد هذا القطاع تطورات تكنولوجية في مجال الاتصال والعمولة. كما عرفت الصناعة البنكية تطبيق نظم ووسائل جديدة مع بداية الانتقال إلى عصر المعرفة والمعلومات. و عليه سنحاول في هذا الفصل أن نستعرض فيه موجز لمفهوم الخدمة البنكية خصائصها وجودتها و أهم نماذجها و سنتطرق أيضا إلى كيفية تحقيق الجودة في الخدمة البنكية . و عليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول:عموميات حول جودة الخدمات البنكية؛

المبحث الثاني:تحقيق الجودة ، معاييرها و عملية تطويرها؛

المبحث الثالث:مصادر، نماذج و جودة الخدمات البنكية كميزة تنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول جودة الخدمة البنكية

كان الاقتصاديون ينظرون إلى الخدمات على أنها مجرد مخرجات غير ملموسة لا قيمة لها، ولكن مع بداية الثورة الصناعية و تزايد الطلب على الخدمات المصاحبة للإنتاج من نقل، تمويل، تخزين و ترويج بدأ الاقتصاديون يدركون أهمية هذه الخدمات، و عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم الخدمة البنكية، جودة الخدمة ثم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمات البنكية.

المطلب الأول: ماهية الخدمة البنكية

قبل تقديم تعريف حول الخدمة البنكية سنقدم مفهوم للخدمة أولاً.

1 . مفهوم الخدمة:

تعرف الخدمات بصفة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى آخر و هذه الأنشطة غير ملموسة و لا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس¹.

كما تعرف على أنها "نشاط يؤدي إلى إشباع حاجات معينة لدى العميل"²، بينما عرفها قاموس أكسفورد على أنها "التصور الفعلي لمجموعة أو فئة الأهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة و اعتبار أن هذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن والعمال و المساهمين في المنظمة ، أو من خلال الخدمة البنكية المحفوظة في أنها فهم و اقتراح بأن يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يغلف طبيعة الأعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة و نتائج الخدمة."³ وهذا ما يسمى بمواصفات مفهوم الخدمة التي حددها القاموس كالتالي:

- القيمة: أي استعداد الزبائن و العملاء للدفع مقابل الخدمة التي سيحصلون عليها؛
- الشكل و الوظيفة: أي المظهر الجمالي للخدمة وكيفية إجادها و تشغيلها؛

¹ لعراف فائزة و بوقرة رايح: تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد12، جامعة المسيلة، 2014، ص17.

² محمد سمير أحمد: الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص67.

³ رعد حسن الصرف: عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص60.

- التجربة: أي التجربة المدركة من قبل العملاء ؛
- النتائج: أي المنافع والتي من المفترض تقديمها لكل من الزبائن أو العملاء.¹

2. مفهوم الخدمة البنكية:

يمكن تعريف الخدمة البنكية على أنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة و غير الملموسة المدركة من قبل الأفراد من خلال دلالاتها و قيمتها المنفعية التي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم المالية و الائتمانية. كما تمثل الخدمة البنكية حلا يشبع منتظرة دون تجسيد مادي ، ونظرا لعدم ملموسية الخدمات التي يتحصل عليها العميل من البنك من أجل تلبية حاجاته و رغباته في الوقت و المكان المناسبين و بأقل تكلفة².

3. تقسيم الخدمة البنكية:

يمكن تقسيم الخدمات البنكية إلى خدمات بنكية تقليدية و أخرى حديثة :

1.3. الخدمات البنكية التقليدية : نذكر منها :

- قبول الودائع: تنقسم إلى ودايع جارية وتشمل الحسابات الجارية أو الودائع تحت الطلب أما الودائع الادخارية فتشمل ودايع لأجل محدد ، ودايع التوفير، وشهادات الإيداع.
- تقديم التسهيلات الائتمانية: أي القروض بمختلف أنواعها القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل بالإضافة إلى فتح الاعتمادات المستندية ؛
- تقديم خدمات مقابل عملات :صرف الشيكات المسحوبة بالعملة المحلية و الأجنبية ،فتح حسابات بالعملتين ، إجراء عمليات التحويل وفقا لأوامر العملاء من الداخل و الخارج؛
- الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية: أي إدارة محافظ الأوراق المالية للزبائن والمساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية ، تقديم الاستشارات المالية،دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء بالإضافة إلى خدمات الهندسة المالية³.

¹ نجلة يونس و ثائر طارق : التخطيط الاستراتيجي التسويقي و أثره في جودة الخدمة المصرفية ، مجلة البحوث المستقبلية، مجلد4، جامعة العراق، 2008، ص22.

² لعراف فائزة، مرجع سبق ذكره ،ص18.

³ محمد سمير أحمد ، مرجع سبق ذكره،ص18.

2.3 . الخدمات البنكية الحديثة:

لقد حدث تطورا هاما في أسلوب و مجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة و تنوعت و تعددت الخدمات المقدمة في هذا المجال و ذلك نتيجة الدخول في حقبة اقتصاد المعرفة و أثرها البارزة على كل المجالات منها القطاع البنكي حيث تتجلى في:

- الاستفادة من التطورات الهائلة في مجال المعلومات و الحسابات الآلية؛
- التحول في فلسفة العمل البنكي و تحول التركيز من أداء الخدمة البنكية إلى التركيز على إشباع حاجيات العميل؛
- التزايد المستمر في احتياجات ورغبات العملاء ؛
- تعدد أشكال تقديم الخدمة البنكية الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة إلى الاعتماد على وسائل الدفع الالكترونية كبطاقات الائتمان و آلات الصراف الآلي و نظم التحويل الالكتروني للأموال و الخدمات البنكية عن طريق الإنترنت أو ما يسمى البنوك الالكترونية.

و عليه تعرف الخدمة البنكية بكونها الأنشطة و العمليات المالية للعملاء ،والمعلقة بالقيمة و المزودين للخدمات البنكية.¹

4 . خصائص الخدمة البنكية:

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات البنكية هي إدراك موظفي البنك في خط المواجهة أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة ،وخصائص الخدمات البنكية بصفة خاصة و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- لا يمكن منح الخدمة مقدما أو تخزينها؛
- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة ؛
- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل؛²
- الخدمات البنكية تنتج و تستهلك في نفس الوقت؛

¹ الحداد عوض: التسويق ، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009، ص48.

² عبد المطلب عبد الحميد : التسويق المصرفي ،الدار الجامعية ،مصر، 2015، ص369.

- الخدمات غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى؛
- جودة الخدمات غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء.¹

المطلب الثاني: ماهية جودة الخدمة

قبل تقديم مفهوم لجودة الخدمة سنتطرق لمفهوم الجودة أولاً.

1.1. مفهوم الجودة

انتشرت كلمة "جودة" في لغتنا اليومية و استخدمت بكثرة في الإعلانات لجذب العملاء لسعة ما ، و يتوقع المستهلك دائماً الجودة في السلع و الخدمات التي يشتريها ،ولذلك شهدت عملية التصنيع في أنحاء العالم ثورة حقيقية نتيجة اقتناع المؤسسات أن "إرضاء العميل" هو العامل الأهم لبقائها وأن المحافظة عليه هي مفتاح زيادة فرص المبيعات حيث أن هذه التغيرات مست أيضاً قطاع الخدمات ،وبالتحديد قطاع البنوك.²

تعرف الجودة "بإجمالي خواص المنتج أو العملية أو التنظيم أو النشاط أو النظام الذي تبين مقدرته على تحقيق احتياجات محددة و ضمنية"³ و "هي جزء من تكلفة و نتيجة الاهتمام في كل لحظات و مراحل الإنتاج"⁴ وفكرة الجودة تخفي العديد من النقاط يجب التحكم فيها جيداً وهي:

- مدى نجاح المنتج أو الخدمة؛
- المميزات و الأداء؛
- المتانة و الأمان؛
- تكلفة الحيازة و السعر؛
- الأجل أي الحضور في الوقت المحدد؛⁵

¹ تيسير العجاردة : التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص31.

² عمران علي و مصطفى أحمد شكشك : التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مجلة الجامعة ، الجامعة الأسمرية ، العراق، 2015، ص164.

³ أبو معمر فارس محمود : قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد الأول، جامعة غزة، 2005، ص18.

⁴ تامر توفيق عبد الله عوض : العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية و جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة و تمويل، جامعة غزة ، 2012، ص47.

⁵ أوغيدني هدى : اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ،جامعة عنابة، 2009، ص 22.

1.2. تطور الجودة :

يمكن تقسيم المراحل التي مرت بها الجودة إلى:

- مرحلة التفتيش أو الفحص (1937-1990): حيث اهتمت باكتشاف الأخطاء في المنتج دون السعي لمنع حدوث الأخطاء؛
- مرحلة مراقبة الجودة (1937-1960): تهدف إلى منع و تقليل نسب المعيب في المبيعات باستخدام الطرق الإحصائية؛
- مرحلة تأكيد الجودة (1960-1980): ركزت على منع حدوث الأخطاء أثناء التصنيع؛
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980-حتى الآن): حيث أدت إلى تغيير جذري في مفهوم جودة النتائج لتصبح أداة للإدارة بدلا من إدارة الرقابة ، و تشمل وضع تخطيط استراتيجي للمشروع يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق أهداف محددة في ضوء رغبات و توقعات العملاء مع إحداث تحسين مستمر في إدارة المشروع من خلال مشاركة جميع العاملين.¹

2. مفهوم جودة الخدمة :

يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها "درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم أو أنها درجة توافق بين توقعات و إدراك العملاء للخدمة"² كما تعرف بأنها "ملائمة الخدمة لمقابلة الاحتياجات المطلوبة أو تفوقها عند الاستخدام من قبل العميل"³ و يؤكد آخر أن جودة الخدمة هي "سلسلة من العلاقات بين العملاء و العاملين بالمؤسسة، و يجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل"⁴.

¹ تامر توفيق عبد الله عوض، مرجع سبق ذكره، ص24.

² الحداد عوض ، مرجع سبق ذكره ،ص52.

³ تيسير لعجارمة ، مرجع سبق ذكره ،ص35.

⁴ لعراف فائزة ،مرجع سبق ذكره،ص22.

من خلال ما سبق يوجد اتفاق بين العديد من الباحثين على أن "جودة الخدمة تتمثل في تحقيق رغبات العميل ، أي أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق ما حصل عليه مع ما توقعه من تلك الخدمة"¹.

3. أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للبنوك التي تهدف إلى تحقيق النجاح و الاستقرار ، ففي مجال الخدمات فإن العملاء و الموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة و تقديمها على أعلى مستوى ، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين و العملاء معا ، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي :

• **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف البنوك

الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات؛

• **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها

لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة²؛

• **فهم العملاء:** إن العملاء يريدون معاملة جيدة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول

دون توفير المعاملة الجيدة و الفهم الأكبر للعملاء؛

• **المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية تركز في الوقت الحالي على

توسيع حصتها لذلك لا يجب السعي من أجل جذب عملاء جدد فقط و لكن يجب المحافظة على العاملين

الحاليين كذلك، ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.³

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص73.

² ناجي معلا: قياس جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم الإدارية، العدد2، الأردن، 1998، ص34.

³ وائل قرطام : إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة، مجلة الدراسات المالية و التجارية، جامعة القاهرة، العدد2، مصر، 1998، ص29.

المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة البنكية

1. مفهوم جودة الخدمة البنكية :

ينظر إلى جودة الخدمات البنكية على أنها ذات قيمة إستراتيجية ، وأن دراستها تساعد البنك على الاحتفاظ بعملائه و موظفيه و جعلهم راضين ، إضافة إلى زيادة فرص بيع الخدمات البنكية ، وجذب عملاء جدد و تطوير العلاقات بين العميل و البنك و تعزيز السمعة و تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح والحصة السوقية إضافة إلى تحسين الأداء المالي .

يحمل تعبير الخدمة البنكية مفهومين ،الأول تسويقي Marketing كونها مصدر لإشباع احتياجات ورغبات العملاء، أما الثاني منفعي Beneficial يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى العميل لتحقيقها من جراء استخدامه للخدمة البنكية ،ويشترك هذان المفهومان لإظهار بعد هام في الخدمة البنكية ألا و هو جودة الخدمة، وتظهر أهمية هذا البعد باعتبار أن العميل هو النقطة المركزية في الجهود البنكية و أن الخدمات البنكية تقدم بهدف إشباع احتياجاته ورغباته ،وتحقيق المطابقة بين الخدمات البنكية المقدمة و هذه الرغبات و الاحتياجات،وبذلك تشير جودة الخدمات البنكية Quality of Bank Services إلى المستوى المرغوب من الخدمات البنكية الذي يعكس ما يريده عملاء البنك كما أنه يوضح مستوى الخدمة البنكية الكافي ،والمقياس الذي يرغب العملاء بقبوله، و مستوى الخدمة البنكية المأمول تقديمه.¹

تعرف جودة الخدمات البنكية بأنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة ، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها."²

2. مستويات جودة الخدمة البنكية:

نجد عدة مستويات لجودة الخدمات البنكية وهي كالتالي:

- الجودة المتوقعة: و تمثل توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة و تعتمد على احتياجات العميل و خبراته و تجاربه السابقة و ثقافته و اتصاله بالآخرين ؛

¹ عيشوش عبدي : تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية ،رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة باتنة، 2009، ص 24.

² محمد شايب : أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أنشطة البنوك التجارية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص بنوك و نقود، جامعة سطيف، 2007، ص 83.

- الجودة المدركة من قبل الإدارة: وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات و توقعات عملائه و تقديم الخدمة بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى؛
- الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة و خصائصها وتعهد البنك بتقديمها؛¹
- الجودة الفعلية: هي الجودة التي تؤدي بها الخدمة البنكية و تعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك؛
- الجودة المدركة من طرف العميل: وهي تقدير لأداء الخدمة الفعلي والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع العميل.²

المبحث الثاني: تحقيق الجودة، معاييرها و عملية تطويرها

إن الهدف الأساسي للبنوك هو تحقيق الجودة في تقديمها لخدماتها فحتى تتمكن من توفير الجودة في الخدمات لا بد من تحقيقها، فبعد التعريف بجودة الخدمات البنكية سنتطرق في هذا المبحث للتعريف بخطوات تحقيق الجودة ، معاييرها و أخيرا عملية تطوير الخدمات البنكية.

المطلب الأول: تحقيق الجودة في الخدمة البنكية

1 . جذب الانتباه و إثارة الاهتمام بالعملاء :

إن جذب انتباه العملاء و إظهار الاهتمام بهم من خلال المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي و الذهني لملاقاة العملاء و حسن المظهر، و الابتسامة الجذابة و السلوك الإيجابي الفعال و الثقة بالنفس، تعتبر كلها بمثابة مؤشر يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العميل من أجل الحصول على الخدمة التي يريدها إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار.³

¹ ليلى عبد الرحيم: أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد9، جامعة ورقلة، 2013، ص75.

² وفاء حلوز: تدعيم جودة الخدمات البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل، أطروحة دكتوراه ، تخصص بنوك، جامعة تلمسان، 2014، ص24.

³ عيشوش عبود ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

2. خلق الرغبة لدى العملاء و تحديد حاجاتهم :

إن خلق الرغبة و تحديد احتياجات العملاء تعتمد على المهارات البيعية و التسويقية لمقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية لذلك مايلي:

- العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرته؛
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل مع الالتزام بالموضوعية في إقناع العميل بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور؛
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على السمع و النظر؛
- ترك الفرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل العميل مستعدا لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة.¹

3. إقناع العميل و معالجة الاعتراضات عليه:

إن عملية إقناع العميل باقتناء تلك الخدمة ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب من الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى العملاء عند تقديم الخدمات و كذلك معالجة الاعتراضات التي يبذلها العميل عند الشراء أو بعض العراقيين أمام إتمام ذلك رغم اقتناعه بجودة الخدمة و السعر المعقول في بعض الأحيان ، فيرى البعض أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل العميل لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر فهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء و يمكن توضيحها كمايلي :

- طريقة التعويض: التي تقوم على تعويض اعتراض العميل على الخدمة من ناحية السعر مثلا بإظهار جودتها؛
- طريقة العكس: تقوم هذه الطريقة على قلب الاعتراض إلى ميزة؛

¹ حضير كاظم حمود : إدارة الجودة الشاملة، إدارة المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص217

- طريقة الاستجواب: تقوم هذه الطريقة على أن يلجأ مقدم الخدمة إلى توجيه بعض الأسئلة على العميل بحيث يكون في الإجابة عليها تقييد لاعتراضه.¹

4. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك :

إن عملية التأكد من الاستمرارية مع البنك و خلق الولاء لدى العملاء يأتي من خلال بعض الخدمات التي تشكل ضمانا لولاء العملاء و منها :

- الاهتمام بشكاوي العملاء و ملاحظاتهم ، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء و اتخاذ الإجراءات التي يمكن معالجتها من خلال الاعتذار لهم و استبدال السلع المقدمة في الخدمات ؛
- توفير خدمات بعد عملية إتمام عملية البيع و التعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يقدموا الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار العملاء في التعامل مع البنك.²

المطلب الثاني :معايير جودة الخدمة البنكية

تباين آراء الباحثين في عدد المعايير الأساسية لجودة الخدمة البنكية ،غير أنه بإمكان الإدارة البنكية دراسة و تحليل جميع المعايير أو ما يعرف كذلك بالأبعاد التي يعتمد عليها العميل في تقييم جودة الخدمة البنكية و التركيز عليها ، فقبل التطرق لهذه المعايير سنضع مفهوم للمعيار بصفة عامة.

1 . مفهوم المعيار :

يمكن تعريف المعيار بأنه مقياس أو نموذج أو مبدأ أساسي يهدف إلى تحديد أساس الطريقة السليمة لتحديد وقياس و عرض والإفصاح عن عناصر القوائم المالية وتأثير العمليات والأحداث والظروف على المركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها .

2 . معايير جودة الخدمات البنكية : تتمثل فيما يلي :

¹ وفاء حلوز ، مرجع سبق ذكره ، ص 29.

² بوعنان نور الدين : جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء،رسالة ماجستير ، تخصص تسويق، جامعة ورقلة،2006،ص66.

1.2. الملموسية: تمثل الجوانب الملموسة و المتعلقة بالخدمة مثل المباني و التقنيات الحديثة المستخدمة فيه و التسهيلات الداخلية للأبنية و التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة و مظهر الموظف ، و يقصد بها المظهر الخارجي للبنك ، التصميم الداخلي و مظهر العاملين و كذلك مستوى التكنولوجيا.¹

2.2. الاعتمادية: هي الثقة و القدرة على إنجاز الخدمة بشكل مستقل ودقيق و تعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم و أحسن من المرة الأولى ووفاء البنك بما تم وعد العميل به و هذا يتضمن دقة الحسابات و الملفات و عدم حدوث الأخطاء و تقديم الخدمة البنكية بشكل صحيح و في المواعيد المحددة . حيث تعبر عن قدرة البنك من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل و بدقة ترضي طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه العميل²

3.2. الاستجابة : هي الرغبة في مساعدة العميل و تطور الخدمة ، وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء و الاستجابة لشكاويهم و العمل على حلها بسرعة و كفاءة لما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير و احترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه، إضافة إلى ذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدور رحب ، و تتعلق الاستجابة بعنصر الوقت في المقام الأول، و من مؤشرات الاستجابة سرعة إنهاء المعاملة، الرد على الاستفسارات و الأسئلة ، التهيئة الذاتية للخدمة ، إضافة إلى ملائمة أوقات تقديم الخدمة.³

4.2. الأمان : و هو الضمان و الاطمئنان بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو المخاطر أو الشك ، وتوضح الخدمة الجيدة للعملاء حقيقة تقديرهم للبنوك التي تلتزم بحصول العميل على المنفعة المتوقعة من شراء المنتج أو الخدمة ،ومن أشكال التضامن سهولة استخدام المنتج ، خلو المنتج من العيوب ،الالتزام بالتعويض عن أي خطأ.⁴

5.2. التعاطف : و هو إبداء روح الصداقة و الحرص على العميل و إشعاره بالأهمية و الرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته ،و تعني الاهتمام الشخصي المقدم للعميل. ويشمل هذا الجانب ضرورة أن يتحلى العاملون بالمؤسسة الأدب و الاحترام ، كما يتضمن روح المبادرة في مساعدة العميل و القدرة على تشخيص احتياجاته و

¹ محفوظ أحمد جودة ،إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010، ص20 .

² مصطفى محمود أبو بكر : تسويق الخدمات رؤية إستراتيجية لخدمات العميل ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر، 2013، ص116.

³ ناجي معلا : أصول التسويق المصرفي ،معهد الدراسات المصرفية للنشر و التوزيع ،عمان ، 1994، ص200.

⁴ بشير العلاق: التسويق الإلكتروني ،دار البازوري للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2010، ص63.

من المؤشرات التي تدل على التعاطف و الملائمة معرفة الاحتياجات الفردية للعميل ،تقديم النصح و الإرشاد، كما تتضمن مراعاة البنك للأمانة و الصدق في التعامل مع البنك .¹

2.6 .الاتصال : تقديم التوضيحات و الشرح اللازم للخدمة و تكلفتها و المزايا المترتبة عنها و البدائل الممكنة، وتوفير البنك المعلومات للعملاء التي تساعد في التعرف على المنتجات و الخدمات المتاحة ، وأساليب الائتمان و كيفية التصرف في حالة وجود شكوى ومن هم الأشخاص المختصين أو الجهات التي يجب الاتصال بها وذلك من خلال أنظمة اتصال مباشرة مع العملاء.²

2.7 . القدرة أو الكفاءة : تعني امتلاك العاملين بالبنك المهارات و المعارف اللازمة لأدائهم و تكوينهم على روح الاتصال و تفهم العملاء.³

2.8 .سهولة الحصول على الخدمة : يتضمن هذا المعيار سهولة الاتصال و تيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة ، وملائمة ساعات العمل و كذلك توفر عدد كاف من منافذ الحصول على الخدمة.⁴

2.9 . اللباقة : تعني أن يكون موظفي البنك و خاصة من لهم اتصال مباشر مع العملاء و على قدر من الاحترام و حسن المظهر و التمتع بروح الصداقة و الاحترام.⁵

2.10 . المصدقية : تتضمن مراعاة البنك للأمانة و الصدق في التعامل مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.⁶

¹ أحمد ماهر: الإدارة الإستراتيجية الدليل العملي للمديرين،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،مصر، 2011،ص102.

² ناجي معلا ، مرجع سبق ذكره ،ص204.

³ على السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار الغريب للنشر و التوزيع ،مصر، 2001، ص100.

⁴ نفس المرجع ،ص 101.

⁵ عمار بو شناق : الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستير ، تخصص مالية ،جامعة الجزائر،2011،ص11.

⁶ محفوظ أحمد جودة ،مرجع سبق ذكره ،ص 22.

المطلب الثالث: تطوير الخدمة البنكية

إن هدف البقاء و الاستقرار الذي يستهدفه أي بنك يملى عليه الاهتمام بتطوير خدماتها أو ابتكار خدمات جديدة، حيث يمكنها الارتقاء بهذه المنتجات الخدمائية إلى مستوى الحاجات و الرغبات الاستهلاكية التي تتحقق بدرجة عالية من التطور.

1. مفهوم تطوير الخدمة البنكية :

يقصد بتطوير الخدمات البنكية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات¹، و في ذات السياق نعني بعملية تطوير الخدمات البنكية طرح منتجات معروفة حالياً و لكنها جديدة على البنك و بهذا المنظور فإن عملية تطوير الخدمة البنكية دراسة شاملة للمتغيرات الاقتصادية مع وضع التعديلات و الطرق الواجب اعتمادها لمسايرة هذا التغير بما يقتضي جعل التطوير نظرية ديناميكية حيث نلتمس عدة أهداف لعملية التطوير أهمها :

- زيادة حجم تعامل الزبائن الحاليين؛
- جذب المزيد من المتعاملين؛
- زيادة حصة البنك السوقية؛
- اكتساب القدرة على الاستمرار و التواصل السليم في السوق؛
- تحسين الربحية على المدى القصير؛
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة.²

يلاحظ أن الإستراتيجية الأكثر خطورة في تطوير الخدمات سواء بتعديل الخدمات الحالية أو ابتكار خدمات جديدة. فقد تقوم الكثير من البنوك بتطوير خدماتها إلا أنها تقول بالفشل وهناك عدة أسباب لذلك و هي :

- قد تقوم الإدارة بتنفيذ الفكرة الجديدة بغض النظر عن النقص في الأدلة و البراهين الداعمة لها؛
- وجود أنظمة تنظيمية ضعيفة لتقييم و تطبيق الأفكار الخاصة بتطوير الخدمات؛
- الضعف في قياس حجم السوق؛

¹ عبد الأمير شياع و رحيم الموسوي: أثر عناصر أبعاد جودة الخدمات المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 10 ، جامعة بغداد ، 2014 ، ص 96

² نفس المرجع ، ص 98

- عدم وجود منافع تطوير الخدمة بالنسبة للعملاء ؛
- ارتفاع تكاليف تطوير الخدمة الجديدة بشكل يفوق كل التوقعات.¹

2. العوامل المؤثرة في تطوير جودة الخدمة البنكية :

1.2. العوامل الخارجية : تتمثل في :²

- قوة و أنشطة المنافسين؛
- التنبؤات الاقتصادية و الظروف الاقتصادية المستقبلية؛
- التشريعات الحكومية والقيود التي قد تحد من قدرة إدارة البنك على اتخاذ القرارات و تحد كذلك من طبيعة و اتجاه الأنشطة التسويقية ، و بالتالي تؤثر بشكل مباشر على الخدمات البنكية التي يمكن ترويجها في السوق.

2.2. العوامل الداخلية : تتمثل في :³

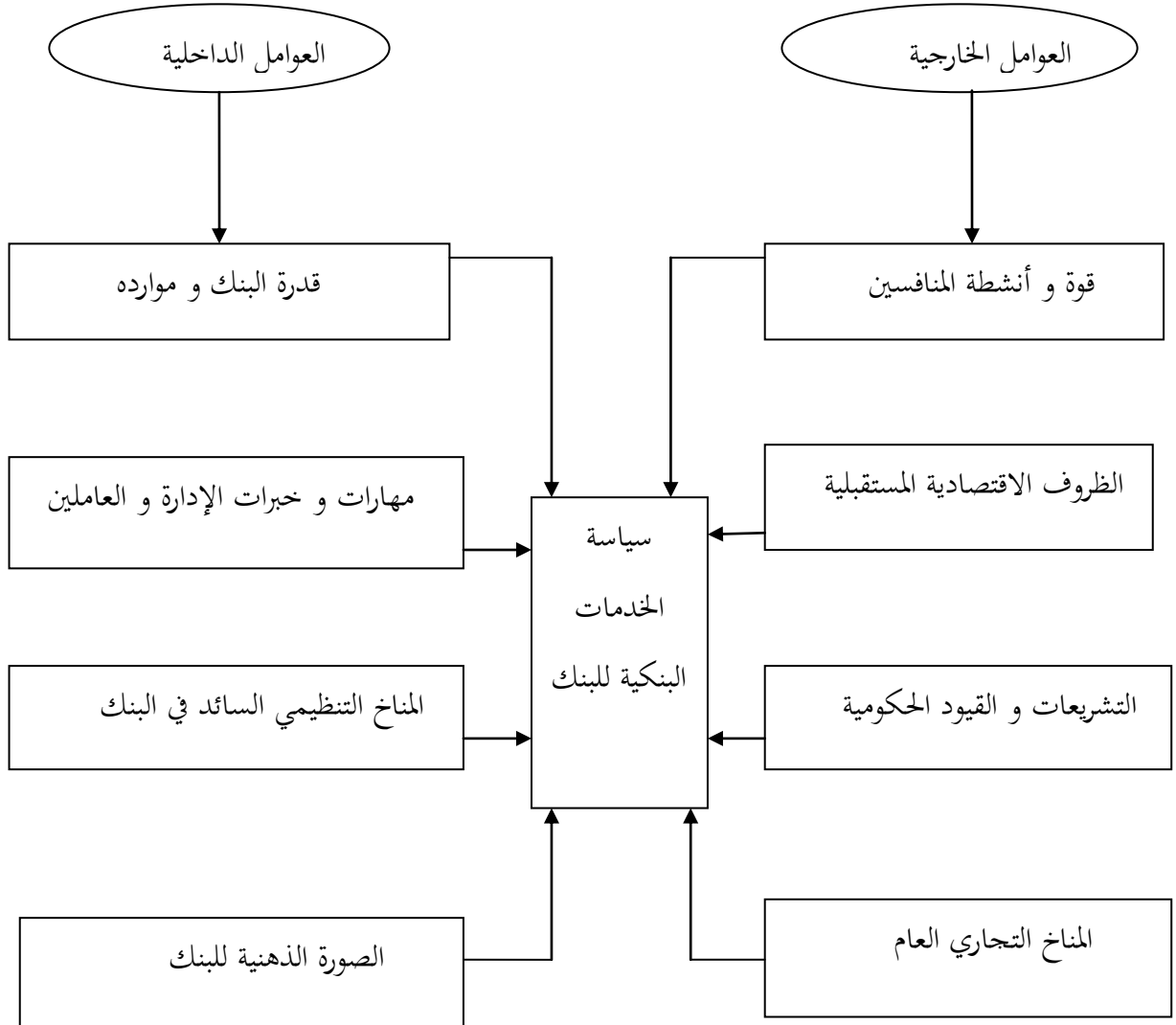
- قدرة البنك على تقديم خدمات جديدة أو تعديل و تطوير المنتجات الحالية؛
- مهارات و خبرات إدارة البنك و العاملين به؛
- الروح المعنوية للعاملين في البنوك و معدلات الدفع وكذلك فرص التدريب و التعليم و فعالية الاتصالات و غيرها من العوامل السائدة في البنك؛
- قدرة البنك على البحوث و الدراسات المستمرة لتقييم أداء البنوك؛
- الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء.

¹ هاني حامد الضمور : تسويق الخدمات ، دار كنوز للنشر والتوزيع ،الأردن ،2001، ص298 .

² وصفي عبد الرحمان : التسويق المصرفي ، دار كنوز للنشر و التوزيع ،الأردن ،2001، ص144 .

³ عوض بدير الحداد : تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للنشر و التوزيع ، الأردن ،1999، ص168 .

شكل رقم 1: العوامل المؤثرة على تصميم سياسة الخدمة البنكية.



المصدر : Le Management Des Ressources Immatérielles ,Dunod , : Ahmed Bounfour
Paris,2003 ,P120

3. دوافع تطوير الخدمة البنكية :

إن دوافع التطوير من وجهة نظر البنك جاءت كمايلي :¹

- تخفيض النفقات و السيطرة عليها و تقديم أفضل خدمة بأعلى إنتاجية؛
 - مواجهة احتياجات المنافسة لمقابلة طلبات العملاء بأكبر قدر من الرخاء و القناعة؛
 - زيادة العملاء و المتعاملين مع البنك؛
 - الالتحاق بالثورة الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و مواكبة العصر؛
 - مواجهة احتياجات العملاء التي أصبحت أكثر تعقيد و أكثر حساسية بسبب تقدمهم العملي والثقافي.
- فالبنوك تتجه نحو العولمة المالية و لا يمكن لأي جهاز مصرفي أن يساير التطور العالمي دون تقديم خدمات مرضية. لذلك لابد من مراعاة البنوك للنقاط التالية :²

- تطوير الخدمات البنكية وإدخال التكنولوجيا الممكنة كونها أصبحت سمة مميزة للعمل البنكي في حقل المعرفة؛
- وضع الضوابط الكفيلة لرقابة الأداء البنكي؛
- ربط البنوك المحلية بالبنوك العالمية بواسطة الشبكات العالمية و تطبيق المواصفات العالمية الدولية.

المبحث الثالث :مصادر ، نماذج و جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية

إن اعتماد إستراتيجية لمواجهة تحديات البيئة البنكية و توسيع النشاط و ضمان الاستمرارية يتطلب القدرة على توفير حزمة متكاملة و متنوعة من الخدمات المالية و البنكية بتقنية متطورة و تكاليف منخفضة و بجودة عالية للوصول لرضا العميل ، وهذا بهدف تطوير قدراتها التنافسية و المحافظة على مكانتها في السوق البنكية. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر تطوير الخدمات البنكية ، نماذج تقييم جودة الخدمات البنكية ، و أخيرا جودة الخدمات البنكية كميزة تنافسية.

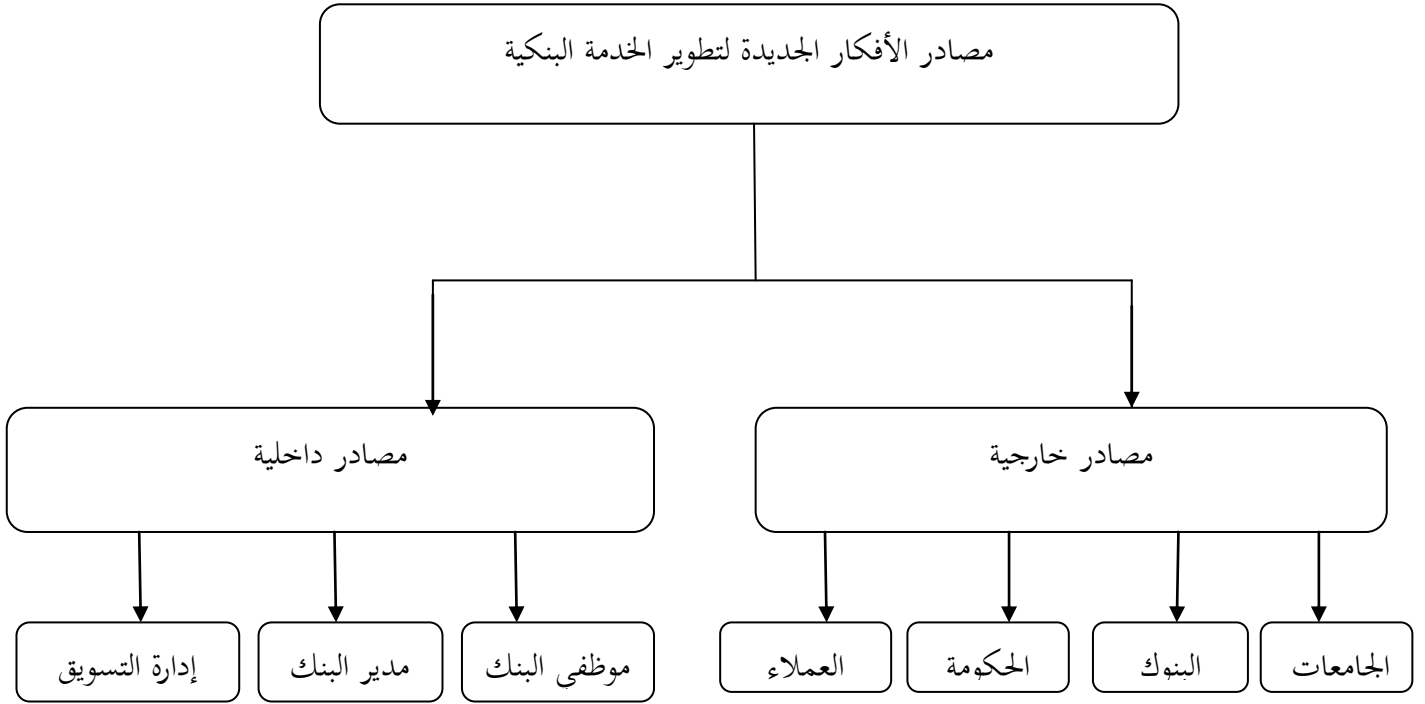
¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان : التسويق المصرفي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005، ص 68

² نفس المرجع ، ص 69

المطلب الأول : مصادر تطوير الخدمة البنكية

يمكن تقسيم مصادر تطوير الخدمات البنكية إلى قسمين أساسيين أولهما مصدر داخلي أي داخل البنك و الآخر خارجي أي من خارج البنك و كل منهما يضم مجموعة من المصادر كما هو موضح في الشكل التالي¹

شكل رقم 2: مصادر تطوير الخدمة البنكية



المصدر : **Michel Badoc : Marketing Management Pour les Sociétés Financière**, Edition :

D'organisation ,Paris,1998,P28

¹ بريش عبد القادر : جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3 ، الشلف ،دون سنة نشر ،ص 255

1. المصادر الداخلية لتطوير الخدمة البنكية :

تعتبر أهم المصادر فعالية و قدرة على إمداد البنك بالعديد من الأفكار الابتكارية و التي يمكن أن يستفيد البنك منها في تصميم خدمات بنكية أكثر إشباعا لاحتياجات العميل فضلا أن هذه المصادر نابعة من داخل البنك ذاته و من ثم أقدر على فهم إمكانيات و ظروف البنك وكذلك ما يحتاجه عملائه وزبائنه و أهم هذه المصادر ما يلي :

1.1. إدارة البحوث و التطوير بالبنك :

إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث و التطوير التابعة للبنك حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث و الدراسات يمكن لها أن تقدم اقتراحات لتطوير الخدمات التي يقدمها البنك ،ومن خلال هذه البحوث يمكنها تطوير الاقتراحات الحالية أو اقتراح خدمات بنكية جديدة سواء بهدف الاحتفاظ بالمركز التنافسي للبنك أو امتلاك البنك مزايا تنافسية تزيد من قدرته على توسيع نطاقه.¹

2.1. إدارة التسويق بالبنك :

إن تحسين و تطوير الخدمات البنكية يعتبر إحدى الوظائف التسويقية لإدارة التسويق في البنك و بحكم اتصالها بالعملاء و معرفتها لاحتياجاتهم ورغباتهم و مقترحاتهم يمكن إدارة التسويق على إدخال خدمات جديدة من أجل زيادة التعامل مع العملاء و جذب عملاء جدد بما يحقق ربحية البنك و استقراره ، إذ تقوم إدارة التسويق بالبنك بدراسات تحليلية لكل من احتياجات ورغبات العملاء و كذلك أساليب تقديم الخدمة البنكية.²

3.1. مديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين :

يمكن لمديري البنك و رؤساء قطاعاته التنفيذيين نتيجة معاشيتهم للواقع العملي و الظروف المختلفة الخيطة بالبنك التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات البنكية الخاصة بالبنك³

¹ رغد حسن الصرف : عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 72.

² نوري منير : التجارة الالكترونية و التسويق الالكتروني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 112.

³ نفس المرجع، ص 114.

1.4. الموظفين بالبنك :

نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك و عملائه ، يتعرف الموظف على انطباعات العميل عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته ورغباته و مدى إمكانية تطوير هذه الخدمة ، و نواحي هذا التطوير و أوجه القصور التي يمكن إزالتها و تفاديها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها و من هنا يجب فتح الباب أمام أفكار العاملين في البنك بصفتهم أحد المصادر الهامة لتقديم مقترحات جيدة لتطوير مزيج الخدمات التسويقية.¹

2. المصادر الخارجية لتطوير الخدمة البنكية :

تضم هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار أو آراء أو تعليقات يكون من شأنها تطوير الخدمة البنكية أو إدخال خدمات بنكية جديدة ، ومن أهم هذه المصادر ما يلي :

1.2. عملاء البنك :

كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم و تعليقاتهم عن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك سواء كانت آراء إيجابية أو سلبية و على هذا الأساس يعد صندوق أو دفتر الاقتراحات من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة أو اقتراحاته بشأن تطويرها و على مسؤولي البنك الاهتمام بتحليل هذه الاقتراحات و الاستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات بنكية مبتكرة أو تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها البنك.²

2.2. معرفة ما تحتاجه الهيئات الحكومية :

بعد اتساع و تطور دور الدولة و باعتبارها في كثير من البلدان مسيطرة على القطاعات الحساسة و تشغل العدد الأكبر من اليد العاملة في السوق فقد أصبحت الدولة في حاجة إلى خدمات بنكية ذات طبيعة و مواصفات خاصة لممارسة هذه المهام و من ثن فإن التعرف على ما تحتاجه الحكومة وهيئاتها يمكن البنوك من اكتشاف مجموعة من الخدمات البنكية الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية.³

¹ رغد حسن الصرف، مرجع سبق ذكره ، ص75.

² آسيا قاسمي : أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية و تحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاديات المالية و البنوك ، جامعة الجزائر ، 2015، ص277.

³ نفس المرجع ، ص278.

3.2. البنوك المنافسة :

من خلال مراقبة خدمات البنوك المنافسة يستطيع البنك أن يتعلم من أخطاء و نجاحات هذه البنوك حيث كثيرا ما يحصل البنك عن أفكار لتطوير خدماته من خلال دراسة ما تقوم به البنوك المنافسة بتقديمها لعملائها في السوق حيث أن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام البنوك الرائدة بتقديم نفس الخدمة الجديدة فإذا ما ثبت نجاحها قامت هذه البنوك بتقليدها ،سواء بتقديم نفس الخدمة أو إدخال تحسينات عليها.¹

4.2 . الجامعات و معاهد البحث العلمي و الكليات الأكاديمية :

تعتبر معاهد البحث العلمي و الكليات الأكاديمية من المصادر الهامة للأفكار لتطوير الخدمات البنكية من خلال تقديمها للأفكار الجديدة و المبتكرة من خلال البحوث و الدراسات و المؤتمرات و الملتقيات المتخصصة و كثيرا ما تشرف البنوك على هذه الملتقيات التي يحضرها خبراء التسويق من أجل منافسة أفكارهم والتعرف على اقتراحاتهم في مجال تطوير الخدمات البنكية .²

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمة البنكية

توصل الباحثون إلى تحديد نموذجين لتقييم جودة الخدمات البنكية ،قابلين للتعديل حسب نوع الخدمة المراد تقييم جودتها، و أن النموذجان يستندان إلى حجم الفجوة المتوقعة و المدركة من قبل العملاء.

نموذج الفجوات التقليدي :

قدم هذا النموذج من طرف(Parasuraman) في الثمانينيات من القرن العشرين و أطلق عليه نموذج الفجوات * (Servqual) و يستند هذا النموذج إلى حجم الفجوة بين ما يتوقعه العميل من الخدمة و المقدم منها فعلا ،ويتضمن هذا النموذج خمس فجوات و هي :

¹ نوري منير : مرجع سبق ذكره ،ص 114 .

² نعيم محمد نجم ، جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية و الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، تخصص مالية و بنوك ، جامعة الأردن ،2014،ص114.

*كلمة (Servqual) يقصد بها جودة الخدمة وهي ناتجة عن مرجح كلمتي (Service)التي تعني الخدمة و (Quality)التي تعني الجودة.

- الفجوة بين توقعات العميل و إدراك الإدارة : فقد يعتقد الموظفون في الإدارة أنهم على دراية بما يتوقع العملاء من خدمات و يستمرون في تقديم ذلك في أن العملاء قد يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً ؛
- الفجوة بين خصائص جودة الخدمة : تعني فقدان الخدمة لخصائصها أثناء تقديمها بسبب خطأ بشري أو فني؛
- الفجوة بين مواصفات الخدمة المقدمة و الأداء الفعلي : تعني عدم القدرة على إنجاز الخدمة بالمواصفات المحددة؛
- الفجوة بين الخدمة المروجة و المقدمة : تتمثل في التباين بالوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية و الأداء الفعلي للخدمة و ذلك لوجود ضعف في التنسيق ما بين العمليات و التسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية؛
- الفجوة بين الخدمة المقدمة و الخدمة المدركة : تحدث هذه الفجوة نتيجة لفجوة أو إحدى الفجوات السابقة لذا فإن الطريقة التي يدرك بها العملاء الخدمة الفعلية فعلا لا تتطابق و توقعاتهم الأولية.¹

2. نموذج الفجوات المطور :

أساس هذا النموذج لا يختلف جوهريا على النموذج السابق ، و يعرف هذا النموذج باسم (ServPerf)* و قد ظهر خلال 1992 نتيجة الدراسات الدراسات التي قام بها كل من (Taylor and Gronin) ، و تأخذ الجودة من خلال هذا النموذج مفهوما اتجاهيا يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، كما حدد هذا النموذج سبع فجوات بدلا من خمس فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي كما يلي :²

- فجوة المعرفة (The Knowledge Gap) : تمثل الاختلافات بين ما يعتقد مزود الخدمات أن المستفيد حصل عليه وحاجاته و توقعاته الفعلية؛
- فجوة المعايير القياسية (The Standards Gap) تمثل الاختلافات بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل و معايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة؛

¹ نعيم عبد الكريم الطراونة : أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي ، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2011 ، ص 24.

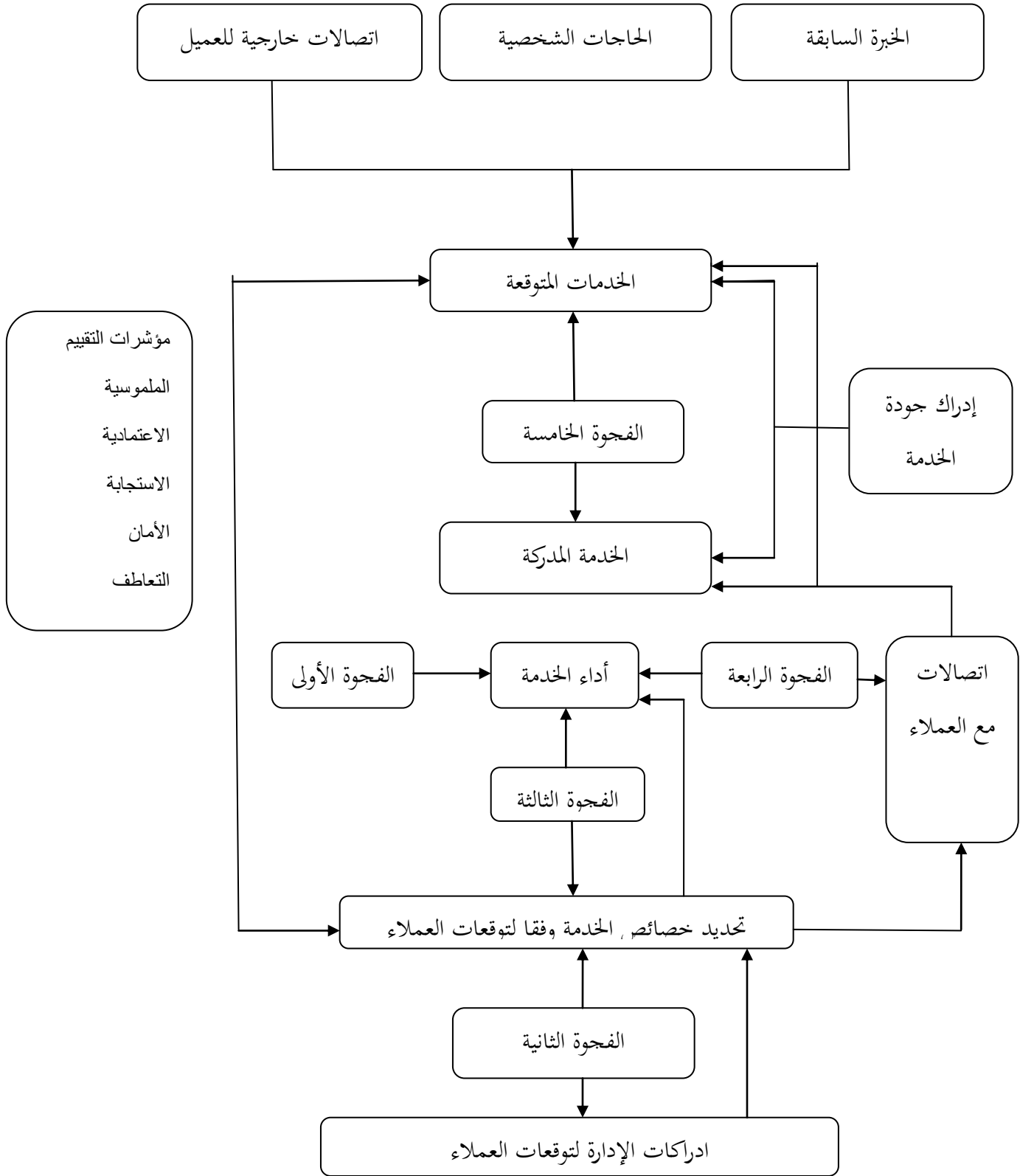
*كلمة (ServPerf) تعني خدمة الأداء و هي ناتجة عن مزج عبارتي (Service) و (Performance) والتي تعني الأداء.

² نعيم محمد نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

- فجوة التسليم (The Delivery Gap) : تمثل الاختلافات بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة و الأداء الفعلي لتجهيز الخدمة ضمن هذه المعايير ؛
- فجوة الاتصالات الداخلية (International Communication Gap) : تمثل الاختلافات ما بين إعلان المنظمة الخدمية عن خدماتها وبين مايعتقده المجهزون حول الخدمات الفعلية؛
- فجوة الإدراك (The Perceptions Gap) : تمثل الاختلافات بين ما يقدم فعلا و ما يدركه العملاء و هذا ناتج عن عدم قدرة العملاء على تقييم نوعية الخدمة بدقة؛
- فجوة التفسير (The Interpretation Gap) : تمثل الاختلافات بين الوعود من قبل المجهزين قبل تسليم الخدمة و إدراك العملاء لها؛
- فجوة الخدمة (The Service Gap) : تمثل الاختلافات بين ما يتوقع أن يحصل عليه العملاء و إدراكهم للخدمة المستلمة.

نلاحظ أن الفجوة الأولى و الخامسة و السادسة و السابعة تمثل فجوات خارجية ما بين العميل و البنك ، أما الفجوات الثانية و الثالثة و الرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف و الإدارات في البنك. و المخطط التالي يوضح ذلك.

شكل رقم 3 : نماذج قياس جودة الخدمة البنكية



المطلب الثالث: جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية

1. جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية: تعدد الاستراتيجيات التنافسية البنكية فهناك التنافس بالوقت و التنافس بالتكلفة و التنافس بالجودة¹، كما تعد جودة الخدمات البنكية سلاحا تنافسيا فعلا فقد أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، و يتطلب التنافس بالجودة في البنك عدة مقومات أهمها:²

- استلهاهم حاجات العملاء و توقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات و كافة وظائف و نظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك؛
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك؛
- زرع و تنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك؛
- اختيار و تدريب و تحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا و تسويقيا؛
- تبني فلسفة تأكيد الجودة مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة؛
- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة؛
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تقديم الخدمات البنكية.

حيث تلخص المزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي:³

- القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية؛
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء و التحكم في أداء العمليات البنكية؛
- الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك بإمكانية رفع الأسعار و العمولات و تحقيق أرباح أكبر؛
- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و اكتساب عملاء جدد.

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97، الإمارات، 2004، ص148.

² عوض بدير الحداد: تحليل إدراك العملاء و موظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرفية، المجلة العلمية، العدد 17، مصر، 1990، ص37.

³ نفس المرجع، ص40.

2. جودة الخدمة و اكتساب القدرة التنافسية للبنك : للقدرة التنافسية للبنك شقين ، الأول فهو قدرة التميز على المنافسين و الثاني القدرة على المغازلة الفعالة و المؤثرة على العملاء من خلال جودة كل من تصميم الخدمة و تقديمها ، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ، و يؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل و كسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك.¹

1.2. معايير القدرة التنافسية للبنك :تعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير و يمكن تحديد أهم هذه المعايير كمايلي :²

- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير البنكي؛
- مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة البنكية المؤهلة؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية.

2.2. إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك: لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر

التنافسية و من ثم إلى إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية ، فالبنوك تتنافس على جلب العملاء ، لكن مدخل و أدوات التنافس يكمن معظمها في إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية جديدة و تطوير فكري و ثقافة تنظيمية جديدة، أصبحت المدخل الرئيسي للتطوير و التحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل و مناحي الأداء و يشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام و الإدارات و فروع العمل سعياً لإشباع حاجيات العملاء و يشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدء التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التصميم و التشغيل و تقديم الخدمة للعميل.³

¹ مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره ، ص125 .

² مأمون الدرادكة و طارق الشبلي: الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، 2002، ص15 .

³ مأمون السلطي و سهيل الياس: دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة، دار الفكر المعاصر للنشر و التوزيع ، دمشق ، ص107.

3.2. مجال التميز بجودة الخدمة البنكية ضمن مدخل الجودة الشاملة : مع زيادة حدة المنافسة و تنوع رغبات العملاء أصبح من الأهمية خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزاً على منافسيه في مجال أو أكثر بدرجة أو أكثر و تنشأ سبل و مقومات تهيئة و تنمية القدرة التنافسية للبنك من المصادر التالية¹:

- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل و خصائص العملاء بما يساعد في دراسة و تحليل اتجاهاتهم ورغباتهم و معرفة الخدمات التي يرغبونها؛
- تحليل اتجاهات المنافسة البنكية تكنولوجيا و تسويقياً و ذلك بدراسة و تقييم المنافسة في السوق البنكية و التعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية الأخرى؛
- تبني إستراتيجيات تنافسية مثل إستراتيجية الجودة و التميز، و التركيز و التحالف الإستراتيجي و غيرها؛
- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي؛
- اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر و تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضروريات الأداء البنكي.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص56

خلاصة الفصل:

تعد الخدمة البنكية أسلوباً فعالاً تنافسياً تستعمله البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها ومدخل من مداخل تحسين القدرة التنافسية للبنوك و تعزيز المركز المالي لها ،حيث إن تطبيق النظم الحديثة لتقديم الخدمة البنكية لا يكفي بل يجب توفير مجموعة من الخصائص التي تساهم في تمييز خدمات البنوك عن بعضها،و تتمثل هذه الخصائص في تطبيق الجودة على هذه النظم حيث أن التمييز فيها مرهون بمستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة .

إن توسيع نشاط البنك و ضمان استمراريته يتطلب القدرة على توفير خدمات بنكية متنوعة بتقنية متطورة و بجودة عالية بهدف تعزيز مكانتها المالية و تحسينه أدائها .

الفصل الثاني :

تحسين الأداء المالي

تمهيد

يحتل موضوع الأداء المالي أهمية كبرى للبنوك خاصة في الفترة الحالية نظرا لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة و يهدف تقييم الأداء المالي في البنوك إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها ، و يختلف تقييم الأداء المالي من بنك لآخر وهذا حسب الغرض من التقييم و نوعية المستفيدين منه ، حيث يركز المودعون على السيولة و المساهمون على الربحية و هذا ما يجعل موضوع تقييم الأداء يزداد أهمية يوما بعد يوم و من خلال هذا الموضوع سوف يتم التطرق إلى مفهوم الأداء المالي ، أهميته، أنواعه و كذلك سنتطرق إلى تقييم الأداء المالي ، أهدافه و مؤشرات و نماذج تقييم الأداء المالي و دور جودة الخدمات البنكية في تحسين الأداء المالي.وعليه قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي؛

المبحث الثاني: مراحل، مؤشرات و نماذج تقييم الأداء المالي؛

المبحث الثالث: جودة الخدمة البنكية و أثرها على الأداء المالي .

المبحث الأول : عموميات حول الأداء المالي

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الجوهرية لمؤسسات الأعمال بصورة عامة و المنشآت بصورة خاصة لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة كاملة عن سير أنشطتها على المستوى الداخلي و الخارجي .
و عليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عدة عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء المالي ، أهميته و أهدافه.

المطلب الأول : ماهية الأداء

قبل التطرق إلى الأداء المالي لابد من تحديد مفهوم الأداء

1 . مفهوم الأداء :

يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة البنك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية .

فقد عرف الأداء على أنه " إنجاز أو تأدية عمل يساعد البنك على تحقيق أهدافه المسطرة من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة و الأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للبنك " .¹

كما يعرف الأداء على أنه "المخرجات و الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها داخل البنك " .²

كما تم تعريف الأداء على أنه " المعيار الأساسي لتقييم البنك ، وهو عنصر معقد يعكس العوامل المستعملة من طرف متخذ القرار لتقييم عمل البنك " .³

مما سبق نستنتج التعريف التالي : "أداء البنك يتمثل في قدرته على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد المعروضة تحت تصرفه ، إذن الأداء هو الكفاءة و الفعالية

معا " .⁴

¹ توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، 2004 ، ص3.

² فلاح حسين الحسيني و مؤيد عبد الرحمن: إدارة البنوك، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص222.

³ نفس المرجع ، ص 223.

⁴ سامح عبد المطلب عامر : إدارة الأداء ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص112.

2. أنواع الأداء

بعد التعرض لمفهوم الأداء سنتطرق إلى أنواعه و هي كالآتي :¹

1.2. حسب معيار المصدر : ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى :

- أداء داخلي : كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة ، أي أنه ينتج بفضل ما يملكه البنك من موارد ، و المتمثلة في موارد بشرية ، مالية و مادية .
- أداء خارجي : هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للبنك.

2.2. حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى :

- أداء كلي : يتمثل الأداء الكلي للبنك في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر البنك أو وظائفها .
- أداء جزئي : ويتحقق الأداء الجزئي للبنك على مستوى الوظائف و الأنظمة الفرعية في البنك .

3.2. حسب معيار الطبيعة : و ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى :

- الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي يسعى البنك إلى بلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة.
- الأداء الاجتماعي : الأهداف الاجتماعية التي يرسمها البنك أثناء عملية التخطيط .
- الأداء التكنولوجي : يكون الأداء التكنولوجي عندما يكون البنك قد حدد أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين .
- الأداء الإداري : يتمثل في الأداء الإداري للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية.

¹ عادل عشي : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص : تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة خيضر ، بسكرة ، 2003، ص5.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

2 . 4 . حسب معيار الوظيفة: ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى :¹

- أداء الوظيفة المالية : الأداء المالي يتجسد في قدرة البنك على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه و تحقيق معدل مردودية جيدة و تكاليف منخفضة ؛
- أداء الوظيفة الإنتاجية : يتمثل الأداء الإنتاجي للبنك في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنيه التكاليف ؛
- أداء وظيفة البحث و التطوير : يتم دراسة وظيفة البحث و التطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنويع و القدرة على إنتاج منتجات جديدة و كذلك قدرتها على الإبداع و الابتكار ؛
- أداء وظيفة الأفراد : يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و تمكنه من إنجازها و أداء مهامه بنجاح .

المطلب الثاني : ماهية الأداء المالي

بعد أن عرفنا الأداء و أنواعه سنتطرق إلى الأداء المالي و ذلك من خلال التطرق لمفهومه و أهميته و أهدافه .

1 . مفهوم الأداء المالي :

يعتبر الأداء المالي نوع من أنواع الأداء الذي تسعى البنوك إلى الوصول إليه و تحقيقه حيث يعرف على أنه: " مدى قدرة البنوك على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويلة و القصيرة من أجل تشكيل ثروة "².

كما تعريف الأداء المالي على أنه "أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه البنوك الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى البنوك التي تشير معاييرها المالية على التقدم و النجاح عن غيرها " ³.

¹مصطفى طويطي: وسائل الدفع الالكتروني : دراسة قياسية لبنك القرض الشعبي الوطني ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية ، العدد9 ، جامعة البويرة ، 2013 ، ص 14.

² محمد الأمين كعاسي : الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية ، المؤتمر العلمي الدولي حول :الأداء المتميزة للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2005 ، ص10.

³ محمد محمود الخطيب : الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص45.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

كما عرف أيضا على أنه "تشخيص الصحة المالية للبنك ، لمدى معرفة قدرتها على إنشاء قيمة من خلال الاعتماد على الميزانيات و جدول حسابات النتائج " ¹.

و مما سبق نستنتج أن " الأداء المالي هو نجاح البنك في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية و معنوية أفضل استغلال و تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة " ².

2. أهداف الأداء المالي :

إن الأداء المالي بشكل عام يهدف إلى تقويم أداء البنوك و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أداءها و فعاليتها و توجيهها نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و تبيان أسبابها و اقتراح اقتراحاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للبنوك و استثماراتها وفقا للأهداف العامة للبنوك و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية و البقاء و المنافسة فالأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية : ³

- يمكن المستثمر من متابعة و معرفة نشاط البنك و طبيعته ، و كما يساعده على متابعة الظروف الاقتصادية و المالية المحيطة ، و تقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية و سيولة و نشاط و مديونية و توزيعات على سعر السهم ؛
- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل و المقارنة و تفسير البيانات و فهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع البنوك.

3. أهمية الأداء المالي

تكمن أهمية الأداء المالي في : ⁴

- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر، و ارتفاع في نسبة استخدام و استغلال العمالة الموجودة ؛

¹ إبراهيم عبد الحليم عبادة : مؤشرات الأداء ، دار النفائس للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص161.

² السعيد فرحات جمعة : الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2000، ص41.

³ نفس المرجع ، ص 43.

⁴ آسيا جنوحات و ياسمين العلابية : فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة و أثرها على الإفصاح المحاسبي ، الملتقى الدولي حول : دور الحوكمة في تحسين الأداء للمؤسسات ، جامعة حمه لحضر، الوادي ، 2014 ، ص16.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

- انخفاض تكلفة رأس المال و التي ترتبط بارتفاع قيمة البنوك مما يجعل الاستثمار أكثر جذب للمستثمرين و العملاء ؛
- أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل للموارد المتاحة ؛
- خفض و إمكانية التحكم في الأزمات المالية التي تصيب البنوك؛
- بناء علاقات أفضل مع أصحاب المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي و الدولي؛
- تقديم معلومات مفيدة من خلال التقارير ، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب ؛
- تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف و المراقبة .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي كالتالي :

1. العوامل الداخلية : و يمكن تلخيصها فيما يلي :¹

1.1. الهيكل التنظيمي :

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالبنوك و أعمالها ، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات و الصلاحيات و المسؤوليات و أساليب تبادل الأنشطة و المعلومات ، و يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء البنوك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط عن طريق تحديد الأعمال و النشاطات التي ينبغي القيام بها و من ثم تخصيص الموارد بالإضافة إلى تحديد الأوامر للأفراد في البنوك و المساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل للإدارة اتخاذها بأكثر فعالية .

¹ فؤاد مجيد كرخي: تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية ، دار المنهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001، ص32.

2.1. المناخ التنظيمي :

هو وضوح التنظيم و كيفية اتخاذ القرار السليم و أسلوب الإدارة و توجيه الأداء البشري، و يقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام البنك و أهدافها و عملياتها و أنشطتها مع ارتباطها بالأداء و يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية، وكفاءته من الناحيتين الإدارية و المالية و توفير المعلومات لمتخذي القرار لرسم صورة الأداء و التعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء.

3.1. التكنولوجيا :

و هي عبارة عن الأساليب و المهارات و الطرق المعتمدة في البنك لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب و تكون وفقا للموصفات التي يطلبها العميل . وعلى البنك تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها و المنسجمة مع أهدافها حيث يمثل ذلك أبرز التحديات التي تواجه البنك و التي يجب التكيف معها و استيعابها بهدف الملائمة بين التقنية و الأداء .

4.1. الحجم :

يقصد بيه تصنيف البنوك حسب حجمها ، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم البنوك منها : إجمالي الموجودات و الودائع أو إجمالي المبيعات . يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك سلبا فقد يكون الحجم عائقا على أداء البنوك حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة البنك تصبح أكثر تعقيدا منه و يصبح أداؤها أقل فعالية، أما إيجابا فإنه كلما زاد حجم البنك يزداد عدد المحليين المهتمين بها .

2. العوامل الخارجية : يواجه البنك مجموعة من التغيرات الخارجية التي تؤثر على أدائه الحالي حيث لا يمكن

لإدارة البنك السيطرة عليه ، و إنما يمكنه فقط من توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات و محاولة إعطاء خطط لمواجهةها و تشكل هذه العوامل¹ :

¹ بن خروف جليلية : دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة بومرداس، 2009، ص80.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

1.2 . البيئة الاجتماعية و الثقافية :

يتأثر الأداء المالي بالعديد من العوامل الاجتماعية و الثقافية و ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين البنك و المجتمع و من بين هذه العوامل نجد العادات و التقاليد ، العرف ، المستوى التعليمي ، نسبة الأمية .

2.2 . البيئة السياسية و القانونية :

يتأثر أي بنك بالبيئة القانونية و السياسية مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي يتواجد به البنك و مدى الاستقرار السياسي ، مرونة القوانين و التشريعات حيث يعتبر هذا العامل مهم جدا بالنسبة للبنك .

2.3 . البيئة الاقتصادية:

للبيئة الاقتصادية تأثير مهم و مباشر على أداء البنك و ذلك عن طريق الإصدار العام لاقتصاد الدولة و ذلك إما بكبح نشاط البنك أو تركه حرا، كذلك الاستقرار الاقتصادي له دور كبير في التأثير على أداء البنك .

المبحث الثاني : مراحل ، مؤشرات و نماذج تقييم الأداء المالي

تكتسب عملية تقييم الأداء أهمية بالغة و متزايدة في البنوك ، نظرا لمساهمتها في توجيه و مراقبة نشاطها وبالتالي فهي تمكن البنك من معرفة واقع الأداء الذي يمارسه و مختلف الإختلالات التي قد يتعرض لها ، و يتم ذلك باستخدام طرق التقييم المختلفة التي تعتبر عامل تصحيحي ، تقييمي و في نفس الوقت توجيهي ، لذا هناك من يعتبره جوهر عملية الرقابة .

نظرا للأهمية التي يكتسبها الأداء في البنك تم عرض الإطار لمفاهيمي لعملية تقييم الأداء و ما يرتبط بها من مفاهيم ، و كذلك التعرف على المراحل المختلفة التي تمر بها عملية التقييم و كذا أهم المؤشرات ، نماذج تقييم الأداء المالي .

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم أداء البنوك عملية أساسية و ضرورية لاستمرار نشاط البنك و لمواجهة التغيرات و التحديات .

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

1.1 . مفهوم تقييم الأداء المالي:

يعرف تقييم الأداء المالي للبنك على أنه " تشخيص لنقاط القوة و الضعف، بحيث يساهم هذا

التشخيص في بناء و صياغة مخطط قرارات إدارة أصول و خصوم البنك".¹

كما يعرف تقييم الأداء المالي على أنه "إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة، تعتمد على استخدام

مجموعة من المؤشرات و المقاييس لفحص مدى تحقيق الوحدة المالية لأهدافها الموضوعية، و تحديد الانحرافات

الإيجابية و السلبية و معرفة أسبابها و اقتراح المعالجة المناسبة لها".²

كذا يعرف على أنه "عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه،

ومن ثم مدى تحقيق الأهداف المعرفة لمعرفة مستوى الفعالية و تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة

مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".³

كذلك يعرف على أنه "قياس النتائج المحققة في ضوء معايير محددة مسبقا و تقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية

و المالية المتاحة للبنك وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالبنك".⁴

ويعرف أيضا بأنه "الوسائل اللازمة و الجهود المبذولة لقيام البنك بدوره و تنفيذ وظائفه، بهدف تغطية احتياجات

المتعاملين معها ، كما نستطيع القول بأنه ترشيد موارد البنك باستخدام وسائل و جهود بهدف الحصول على

مخرجات أو تحقيق الأهداف المرجوة".⁵

¹ محمد جموعي قريشي : تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك التجارية، مجلة الباحث ، العدد3، جامعة ورقلة، 2004 ،ص90.

² عبد الرزاق سلام : القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة: تقييم الأداء و متطلبات الإصلاح، أطروحة دكتوراه ، تخصص النقود و المالية، جامعة الجزائر ، 2012، ص135.

³ نذير بوسهولة وعلي مكيدة: دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، العدد7، جامعة الوادي ،الجزائر، 2014،ص157.

⁴ سحر طلال إبراهيم : تقويم بطاقة أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 35، بغداد ، 2013، ص348.

⁵ عبادي محمد و سليم حمودة : استخدام المؤشرات الدولية لقياس الأداء و الفعالية في البنوك التجارية الجزائرية،الملتقى الدولي حول : أداء و فعالية المنظمات في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ،10-11 نوفمبر ،2009،ص4.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء نعني بها إظهار و استخلاص جوانب قوة الشيء و ضعفه و ذلك بمقارنة بما كانت تهدف إليه البنوك مع ما حققته، فينظر إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها: " عملية رقابة على مراحل العمليات داخل البنك و التي تبدأ من تحديد الأهداف المنشودة في حدود الموارد المتاحة إلى غاية الأهداف المحققة فعلا".¹

بمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي قياسا للنتائج المحققة في ضوء معايير محددة مسبقا، تقدم إجراءات ووسائل و طرق القياس لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها و ذلك للأسباب التالية:²

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية .
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج، الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة .

2.1 . عناصر تقييم الأداء المالي : و من أهم عناصر تقييم الأداء المالي نجد مايلي:

- **الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في البنوك كمدخلات و بين كمية النتائج المحققة في المخرجات ، باعتبار أن البنك أداء لتحويل المدخلات إلى مخرجات.³
- **الفعالية:** تتمثل في السبل الكفيلة باستخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و المعلوماتية استخداما قادرا على تحقيق الأهداف و النمو و التطور .
- **الجودة:** هي قدرة الخدمة على تلبية حاجات العملاء و بأقل تكلفة.⁴
- **الإنتاجية:** وتتمثل في مدى جودة تجميع الموارد في البنك، و استغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدرة من إنفاق الموارد.⁵

¹ عبد المحسن توفيق : الاتجاهات الحديثة في التقييم و التميز في الأداء ، دار الفكر العربي، عمان، 2006، ص3.

² طارق احمد عواد: تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص71.

³ نور الله كمال: وظائف القائد الإداري، دار ظلال للدراسات و الترجمة و النشر، دمشق، 1992، ص15.

⁴ سعدي يحي و أوصيف لخضر : أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء وفعالية المنظمات، الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009، ص82.

⁵ محمد أبو قمر: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام القياس المتوازن، رسالة ماجستير، تخصص النقود و المالية ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص70.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

2. أهداف تقييم الأداء المالي:

تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى تحقيق مايلي ¹:

- تقييم مدى تحمل المسؤولين للمسؤوليات المخولة لهم؛
- تشخيص المجالات التي تكون بحاجة إلى إجراءات تصحيحية و العمل على معالجتها؛
- التأكد من أن المسؤولين يتحفزون نحو تحقيق الأهداف المخطط لها من قبل؛
- التمكن من إجراءات المقارنات 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 اتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية و موضوعية توفرها عملية تقييم الأداء ؛
- التحقق من أن الإنجاز الفعلي كان وفقا للأهداف و الخطط الموضوعية؛
- التأكد من أن الإنجاز الفعلي قد تم بكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد .

كما تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى ²:

- عملية تقييم الأداء عملية هامة و ضرورية من أجل معرفة مدى تحقق الخطط و الأهداف؛
- الكشف عن مواطن الخلل و الضعف و إجراء تحليل شامل وبيان مسبباتها، و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها؛
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، و ذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي للبنك و من ثم الوصول إلى تقييم شامل ³؛

¹ عبد الغفار حنفي ورسمة قرياقص: الأسواق و المؤسسات المالية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1999، ص213.

² عمر تيممغدين: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص62.

³ إدريس ثابت عبد الرحمن و المرسي جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص487.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المعيار الصحيح بما يوازن بين الطموح و الإمكانيات المتاحة ، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية ، كبيرة في رسم السياسات و الخطط العلمية البعيدة عن المزاجية و التقديرات الواقعية¹ ،
- إبراز مدى سلامة السياسات و الإستراتيجيات المتبعة خلال السنة المالية؛
- إبراز مدى قدرة البنك على استيعاب الخسائر الناتجة عن الاستثمار في الأصول.²

3. أهمية تقييم الأداء المالي :

عملية التقييم للأداء المالي عبارة عن متابعة مدى تحقيق البنك للخطط التي رسمتها، و يمكن قياسها باستعمال عدة أساليب ذلك لتمكين المسيرين من الإشراف على تلك الخطط و مراقبتها، و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي كالتالي³ :

- تساعد على ترشيد الطاقة البشرية في البنك في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة و تنميتها، و كذلك إبراز العناصر الغير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها ؛
- تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف ؛
- مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس و الحكم⁴ ؛
- تصحيح و تعديل الإستراتيجية و ترشيد استخدام الموارد المتاحة ؛
- يمثل الحصول على مستويات أداء مرتفعة، فالنجاح في إنجاز أهداف طموحة يحقق الإشباع المطلوب و يقوي دافعية البنك و أطرافها ، هذه الدافعية تؤدي بدورها إلى زيادة الفاعلية إلى مستوى النجاح المطلوب .

¹ السعيد بلوم : أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، دون سنة نشر، ص76.

² محمد عبد الوهاب العزاوي: نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة، مجلة الرشيدي المصرفي، العدد5، 2005، ص14.

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص210.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره، ص10.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء المالي و مؤشرات

1. مراحل تقييم الأداء المالي :

تتضمن عملية تقييم الأداء المالي في البنوك خمس مراحل مكملة لبعضها البعض غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل و يمكن توضيحها كالأتي :

1.1. جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم:

تعد المعلومات مورد من الموارد الأساسية في عملية تقييم الأداء بمختلف مستوياته و أنواعه ، فالمعلومات شيء أساسي في التقييم و لكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي بل يجب الحصول عليها بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة ، فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف من الوسائل التي تلجأ البنوك إليها لتحسين أدائها الاقتصادي و الحصول على مزايا تنافسية و تحقيق الأهداف المرجوة.¹

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

✓ الملاحظات الشخصية.

✓ التقرير أو البيان الشفوي.

✓ التقارير المكتوبة.

2.1. قياس الأداء الفعلي :

يقصد بقياس الأداء الفعلي تقييم كافة الموارد المتاحة ، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الاختلالات التي تحدث و قياس درجة و مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية و هذا طبعاً يتطلب تحليل المؤشرات المالية الفعلية للسنة المالية المعنية و تطوراتها عبر الفترات المحددة خلال السنة، وعلى ضوء ما تكشفه المعايير و النسب المالية التحليلية المعتمدة في البنك و مقارنتها مع المؤشرات و الأرقام المخطط لها و ذلك يتم من خلال المرحلة التي تليها.²

¹ عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص30 .

² أمال عبيدي و أبو بكر خوالد ، تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص5.

1. 3. مرحلة استخدام المؤشرات الإحصائية:

تتم عملية قياس الأداء الفعلي أو عملية التقييم باستخدام المؤشرات و النسب بالاعتماد على أداء البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي تشمل عليها البنوك.¹

1. 4. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المخطط له :

تتم في هذه المرحلة التحقيق من مدى الوصول إلى الأهداف المخطط لها، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء الواردة في المخطط و السياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية و هذا 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.²

1. 5. دراسة الانحرافات و إصدار الحكم :

و تسمى أيضا بمرحلة تحديد الانحرافات و الهدف منها هو معرفة الفروق و الانحرافات بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع و معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات و تحليلها ، كما يتم في هذه المرحلة معالجة هذه الانحرافات لتجذبها في الفترات القادمة و هي ما تسمى بالتغذية العكسية .³

2. مؤشرات تقييم الأداء المالي :

بعد اختيار مؤشرات الأداء المالي و تركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء المالي في البنوك ، فهي تتطلب التحديد الواضح و الدقيق لمدلولات المؤشرات المستخدمة في التقييم و تركيبها و طرق تحسينها، وفي دراستنا تم التركيز على المؤشرات التالية:

1. 2. مؤشرات الربحية : (Profitability Indicators)

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك ، و تعني ربحية البنك غني محصلة لمختلف السياسات المتخذة في إدارة مختلف شؤونها، لذلك فإن المؤشرات الأخرى توفر معلومات معبرة

¹ مجيد الكربي : تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المنهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 44.

² نصر حمود مزيان فهد: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص34.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

عن الطريقة التي تدار بها البنوك أما مؤشر الربحية فيعبر على مدى الكفاءة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها الاستثمارية .¹ و تندرج ضمن مؤشرات الربحية أنواع عدة من المؤشرات منها :²

1.1.2 . معدل العائد على حقوق الملكية :

يعد هذا المعدل من أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة استخدام الأموال ، ويعمل البنك دائما على زيادته بما يتناسب مع حجم المخاطر التي يتحملها مساهمو البنك و يوضح هذا المعدل ما تحققه كل وحدة من حقوق الملكية في صافي الأرباح "العائد" التي حققها البنك .

$$\frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية (الأموال الخاصة)}}$$

2.1.2 . معدل العائد إلى إجمالي الإيرادات :

تبين هذه النسبة صافي الأرباح التي حققها البنك بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات، وزيادتها يعني زيادة كفاءة الأداء المالي بالنظر إلى زيادة تحقيق معدلات أكبر بالنسبة لإجمالي الإيرادات.

$$\frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

¹ مفلح محمد عقل : مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010، ص327.

² يحيى سعدي و لخضر أوصيف: أثر تطبيق معايير المحاسبية الإسلامية في تطور الأداء المالي للبنوك الإسلامية، الملتقى الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية، جامعة خيضر ، الوادي، 2014، ص20.

2.2. مؤشرات السيولة Liquidity Indicators

تستخدم هذه المؤشرات كأدوات لتقييم المركز الائتماني للبنوك و الذي يعبر عليه عادة عن مدة قدرة البنك بوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل.¹ ونذكر من مؤشرات السيولة مايلي :²

1.2.2. نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات :

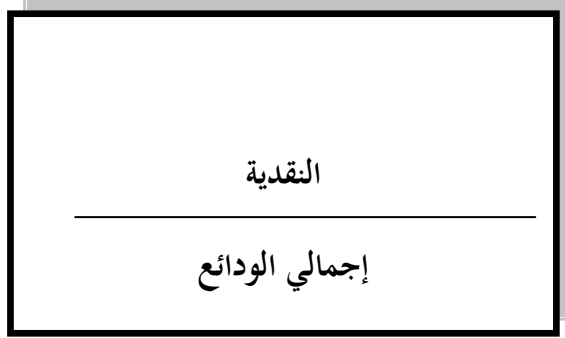
تقيس هذه النسبة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في البنك ، وزيادة هذه النسبة تعني توفر أرصدة نقدية من دون تشغيل لدى البنك مما يقلل من العائد النهائي المتوقع، ونقص نسبة عن معدلاتها النمطية يعني مواجهة البنك لأخطار عدة مثل : خطر السحب وخطر التمويل وهو يحسب كتالي :

$$\frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

2.2.2. المعدل النقدي:

يشير هذا المعدل إلى قدرة البنك على تلبية التزاماته النقدية المتوفرة لديه في الصندوق و أرصده لدى البنوك الأخرى، ويجب تجنب الإفراط في الارتفاع أو الانخفاض في هذا المعدل، و هو يحسب كتالي:

¹ محمد مطر: الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني ، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص34.
² عبد الحلیم كراجه وآخرون: الإدارة و التحليل المالي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص200.

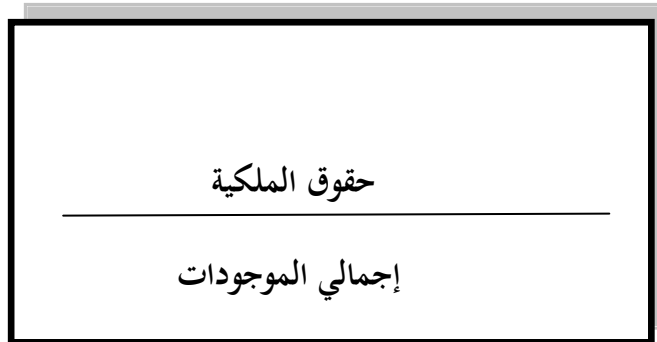


3.2 . مؤشرات ملاءة رأس المال : Solvency Indicators

هذا النوع من المؤشرات يعطي نسب دقيقة حول الوضع المالي للبنك على المدى الطويل ، كما يبين قدرة البنك على تسديد ديونه و التزاماته طويلة المدى و هي بتالي تبين مقدار مساهمة الديون إلى رأس مال ¹ . وهناك عدة مؤشرات منها :

1.3.2 . مؤشرات حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات:

ويبين هذا المؤشر مدى كفاية حقوق المالكين لمواجهة الاستثمارات في الموجودات الثابتة ، يعبر هذا المؤشر دليل على نوع التمويل الذي يحتاجه البنك مستقبلا . و تحسب النسبة كما يلي :²



¹ مصلح محمد عقل ، مرجع سبق ذكره، ص334.

² محمد زيدان : أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة في البنوك الجزائرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد9، الجزائر، 2009، ص20.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

فإذا كانت هذه النسبة أقل من 100% هذا يعني حاجة البنك إلى نوعين من الأموال فأولى منها أموال طويلة الأجل لاستثمارها في الموجودات الثابتة التي لم تكفي مصادر البنك الذاتية لمواجهةها ، و الثانية قصيرة الأجل لاستثمارها في الموجودات المتداولة ، أما إذا كانت النسبة أكبر من 100 % فهذا يعني أن المصادر طويلة الأجل قد أتاحت لمواجهة جميع الاستثمارات مع فائض منه يستثمر في الموجودات المتداولة .¹

2.3.2 . نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع :

تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية بوصفها مصدر من مصادر التمويل ، و مدى قدرة البنك على رد الودائع من الأموال المملوكة له و ارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين و تحسب النسبة كما يلي:²

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

4.2 . مؤشرات توظيف الأموال :

تستهدف هذه المؤشرات الحكم على كفاءة البنك في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار السياسة الائتمانية للبنك، و سياسة استخدام الأموال ، و تفسير هذه المؤشرات أداء البنوك في استخدام الأموال المتاحة و إنتاجية العمالة و العائد الذي يحققه البنك نتيجة الاستثمار في المجالات المختلفة .³ و من أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك في توظيف الأموال هي :¹

¹صلاح الدين حسن السيسي : نظم المحاسبة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية، دار الميسر للنشر ، عمان، 2000، ص257.

² محمود عبد السلام عمر : لجنة بازل بين التوجهات القديمة و الإفراط في الحديث، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، العدد 4، 1996 ، ص17.

³ عبد الرحيم وشيبي جازيه بن بوزيان : تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي ، الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية، جامعة بشار، 24-25 أبريل، 2006، ص03.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

1.4.2. مؤشر إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات :

يبين هذا المؤشر كفاءة البنك في الاستثمار و كلما ارتفع هذا المؤشر ارتفع معه حصيلة الإيرادات التي يحصل عليها البنك من الاستثمارات المختلفة ،وبذلك فإن هذا المؤشر من بين أهم المؤشرات التي يجب على البنك أن يراقبه باستمرار و أن يرفعه دائما لأن ذلك يعني التوجه بالاستثمار نحو أفضل الحالات و يحسب كالتالي :

$$\frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الاستثمارات}}$$

2.4.2. مؤشر الإيرادات إلى إجمالي الموجودات :

يوضح هذا المؤشر كفاءة البنك في تشغيل الموارد المتاحة و كفاءته في تشغيل الإمكانيات البشرية و المادية الأخرى في أداء الخدمات البنكية كافة التي يتمثل عائدها أو جزء كبير منها في العمولات و الفوائد المحققة ، و كلما زاد هذا المعدل كان كذلك دليلا على الاستغلال الأمثل و السليم لتلك الموجودات .²

$$\frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

المطلب الثالث : نماذج تقييم الأداء المالي

¹ لطيف زيود و ماهر الأمين : تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي : دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري ، مجلة جامعة الدراسات و البحوث العلمية ، العدد4 ، سوريا ، 2005، ص10.

² سوسن احمد سعيد و سنان زهير محمد جميل : تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة و الربحية بالتنظير على مصرف الموصل للتنمية و الاستثمار 2002-2004 ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2007، ص118.

1. نموذج بطاقة التقييم المتوازن :

لتقييم أداء أي وظيفة من وظائف البنوك يواجه المديرين إشكالية اختيار و انتقاء المعايير أو المؤشرات أو نماذج التقييم ، فهي بطبيعة الحال كثيرة و متعددة تختلف حسب توجه و طبيعة البنك ، فنجاح تقييم الأداء المالي يعتمد على انتقاد أفضل و أنسب نموذج للتقييم الأداء المالي .

1.1 . مفهوم بطاقة التقييم المتوازن :

ظهر مفهوم بطاقة التقييم المتوازن سنة 1992 على يد كل من **Robert Kaplan** و **David**

Norton و هناك عدة تعاريف لها و منها :

- يمثل نظاما لأداء البنك و ليس فقط نظاما لقياس حيث يساعد هذا النظام البنوك على توضيح و عرض الرؤية الخاصة بالبنك و إستراتيجية و كيفية تحويل كلا منها إلى خطة عمل تنفيذية .¹
- هو نظام لقياس الأداء و يعتبر أداة لترجمة إستراتيجية البنك إلى أعمال تنفيذية ، و يتضمن تقييم الأداء أربعة جوانب و هي : جانب التمويل ، جانب عمليات البنوك ، جانب العملاء ، جانب التعلم و النمو.²

كما يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بأنها :³

- ✓ نظام قياس .
- ✓ نظام إدارة إستراتيجي .
- ✓ أداة اتصال و تواصل .

2.1 . مكونات البطاقة :

¹ وائل محمد صبحي و إدريس محسن منظور الغالي : أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ، ص153 .

² نفس المرجع ، ص153 .

³ نصر حمود مزنان فهد ، مرجع سبق ذكره، ص49 .

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

تضم بطاقة التقييم المتوازن أربع محاور و أبعاد رئيسية و هي كالتالي :

- **البعد المالي :** يعد البعد المالي احد الأبعاد الرئيسية لبطاقة التقييم المتوازن ، و يمثل نتاج هذا البعد مقاييس متوجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المحققة لإستراتيجية البنك بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة بالبنوك المنافسة ، ويركز أيضا على مستوى الدخل التشغيلي أو العائد على رأس مال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف و نمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية و العائد على حقوق المساهمين ، و العائد على إجمالي الموجودات و القيمة المضافة و نمو التحققات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل¹.
- **بعد العملاء :** تهتم العديد من البنوك في الوقت الحار بالمحافظة على عملائها الحاليين و محاولة جذب و اكتساب المزيد من العملاء الجدد و أصبحت الأولوية الأولى من اهتمامات البنوك أي تتجه صوب إرضاء العملاء و الوفاء باحتياجاتهم و ذلك من خلال تقديم مجموعة كبيرة و متنوعة من المنتجات الجديدة المتطورة².
- **بعد العمليات الداخلية:** يهدف هذا البعد في بطاقة التقييم المتوازن إلى إعطاء أهمية لجميع العمليات التشغيلية الداخلية للبنك ، و في نفس الوقت يهدف إلى رفع مستوى الأداء داخلها و تحسين مستوى عملياتها الداخلية ، و يؤكد كل من كابلان و نورتن أنه على البنوك بناء "سلسلة القيمة" ذات جودة عالية خصوصا فيما يتعلق بكل من مرحلة الابتكار ، الإنتاج ، و مرحلة الخدمات ما بعد البيع بحيث تعتبر هذه العمليات هي الأهم داخل البنك³.
- **بعد التعلم و النمو :** و يحدد هذا البعد البنية التحتية التي يجب على البنك بنائها لخلق نماء و تحسين طويل الأجل ، و يأتي التعلم و النمو من ثلاث مصادر رئيسية " العملاء ، البنوك ، الإجراءات " وللوصول إلى الأهداف و لتطوير الأداء يجب على البنوك الاستثمار في إعادة تطوير مهارات الموظفين و تحسين تكنولوجيا المعلومات⁴.

¹ سامر بطرس جلدة: النقود و البنوك ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009، ص154.

² عبد الرؤوف جودة و محمد زغلول : استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، تخصص بنوك ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2010، ص70 .

³ المهدي مفتاح السريني : مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي ، مجلة الجامعة الليبية، العدد5، 2013 ، ص197.

⁴ وائل محمد صبحي و ادريس محسن منظور الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص155.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

جدول رقم (1) نموذج لبطاقة التقييم المتوازن

المصدر : Kaplan S.Rebert and Norton.P.David : The Balanced Scorecard : Measures that

المقاييس	الأهداف	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> ● الربحية ● السيولة ● تقييم السياسات للبنك. 	<ul style="list-style-type: none"> ● النمو في المبيعات ● النمو في العائد على الاستثمار ● النمو في العائد على حقوق الملكية 	المالي
<ul style="list-style-type: none"> ● المحافظة على العملاء ● رضا العملاء ● تحليل ربحية العميل 	<ul style="list-style-type: none"> ● كسب عملاء جدد ● كسب أسواق جديدة ● التوسع 	العملاء
<ul style="list-style-type: none"> ● زمن الدورة ● جودة الخدمات ● خدمات ما بعد البيع ● مستوى التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> ● تقديم خدمات جديدة ● تطوير الخدمات المقدمة 	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ● المحافظة على العاملين ● درجة رضا العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> ● النمو في إنتاجية العاملين ● تطوير المهارات الفنية و المهنية للعاملين 	التعلم و النمو

Drive Performance, Harvard Business Review , 1992 , P :71

2. نموذج العائد على حقوق الملكية

في عام 1972 استنتج دافيد كول نموذج لتقييم أداء البنك ، من خلال تحليل النسب و الذي سمي بالنموذج العائد على حقوق الملكية ، و هذا النموذج يمكن المحلل من تقييم مصدر و حجم أرباح البنك الخاصة

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

بمخاطر تم اختيارها تتمثل أساسا في مخاطر الائتمان ، مخاطر السيولة ، مخاطر معدل الفائدة و كذلك مخاطر التشغيل و مخاطر رأس المال .¹

و اعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة مؤشرا متكاملا لوصف و قياس العلاقة المتبادلة بين العائد و المخاطر و يمكن تلخيص مؤشرات هذا النموذج في مجموعتين، مجموعة تتعلق بقياس العائد و الربحية و مجموعة تقيس المخاطر المختارة.²

1.2 . مؤشرات المجموعة الأولى

يمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات من خلال نظام متكامل يعرف بنظام ديون Dupont System حيث يوضح هذا النموذج الأثر المزدوج للكفاءة و الإنتاجية على ربحية الأصول أو مؤشرات العائد على الأصول Return On Assets (ROA) كما يبين قدرة الرافعة المالية (EM) Equity Multiplier على رفع العائد على حقوق الملكية Return On Equity (ROE) إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول ROA.³

1.1.2 . مؤشر العائد على الأصول ROA :

يقيس معدل العائد على الأصول العلاقة بين الربح و حجم الأصول " استخدامات الموارد " المتاحة للإدارة و بغض النظر عن الطريقة التي يتم بها تمويل هذه الأصول كما يلي:

صافي الدخل + الفوائد المعدلة ضريبيا

إجمالي الأصول

كما يقسم هذا المؤشر إلى :

¹ طارق عبد العالي حماد : تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد و المخاطر" ، دار الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 2001، ص78.

² محمد صالح الحناوي : المؤسسات البورصة و البنوك العامة ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 1998، ص25.

³ عبد الغاني دادن : قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية ، المؤتمر العلمي حول : الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 8-9 مارس 2005 ، ص41.

⁴ محمود عبد الحلیم الخلافة : التحليل المالي للبيانات المحاسبية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2014 ، ص121.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

- هامش الربح (Profit Margin (PM) : و الذي يعكس مدى الكفاءة في إدارة و مراقبة التكاليف و يقاس هامش الربح بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

- منفعة الأصول Asset benefit : ويسمى استعمال الأصول ، حيث يدل هذا المؤشر على الاستغلال أو الاستعمال الأفضل للأصول أي إنتاجية الأصول و تقاس منفعة الأصول بالعلاقة التالية :

$$\frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

و عليه :

$$\text{منفعة الأصول} \times \text{هامش الأرباح} = \text{العائد على الأصول}$$

هذه الصيغة تركز الانتباه إلى مصدر الأداء الأفضل أو الأداء الأسوأ ، فمثلا إذا حقق البنك عائدا على الأصول مرتفعا فيكون سببه أنها أكثر كفاءة في التحكم و مراقبة التكاليف و هو ما يعكسه مؤشر هامش الربح المرتفع ، أو باستخدام أفضل للأصول و هو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول أو إنتاجية الأصول أو عن طريق التحسن في كلا المجالين ، بالمقابل فان الأداء الضعيف قد يعود لجانب منهما أو كلاهما .

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

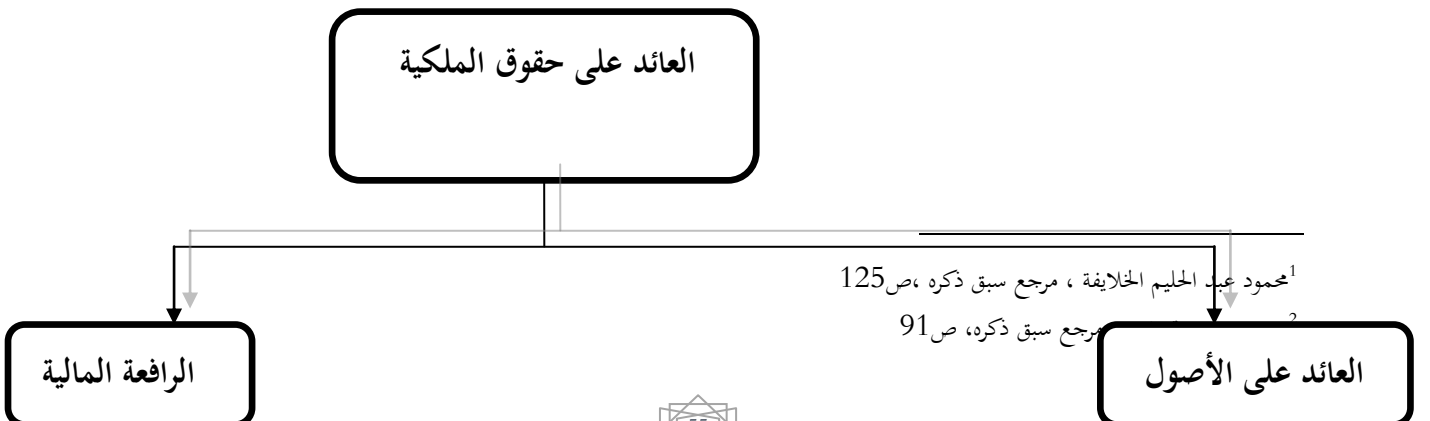
2.1.2 . معدل العائد على حقوق الملكية ROE :

يقيس هذا المؤشر العائد على الاستثمارات لملاك البنك، و يعتبر أكثر مؤشر يهتم به المستثمرون فهو يقيس العائد على كل دينار مستثمر¹ ، حيث انه الفرق بين ROA و ROE يظهر من خلال استخدام الرافعة المالية EM ، و هو ما توضحه العلاقة التالية :²

$$\text{هامش الربح} \times \text{الرافعة المالية} \times \text{منفعة الأصول} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

ويمكن تلخيص ذلك بالمخطط التالي :

الشكل رقم (4): معدل العائد على حقوق الملكية



منفعة الأصول

Nicole Notat : **La responsabilité social des entreprises** , Revue Futuribles : المصدر
, 2003 ,p .288 .

2.2 . مؤشرات المجموعة الثانية :

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

وهي مؤشرات لقياس المخاطر الرئيسية التي تواجه أي بنك و يمكن التعبير عن هذه المؤشرات بنسبة واحدة أو عدة نسب و ذلك حسب العناصر المكونة أو المرتبطة بمخاطر معينة و يمكن تلخيص بعض النسب للمؤشرات في الجدول التالي :

جدول رقم (2) : مؤشرات قياس المخاطر البنكية

النسب	المخاطر
● إجمالي البنوك / عدد العاملين	مخاطر الائتمان
● مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض	مخاطر الائتمان
● الودائع الأساسية / إجمالي الأصول	مخاطر السيولة
● الأصول الحساسة للفائدة / إجمالي الأصول ● الخصوم الحساسة للفائدة / إجمالي الأصول	مخاطر سعر الفائدة
● حقوق الملكية / الأصول الخطرة ● إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول	مخاطر رأس المال

المصدر : Gary hamel et Prahalad Coimbatore krishnao : **Conquête du future** ,Editeur : Interditions ,Paris ,1995,P.101.

المبحث الثالث : جودة الخدمات البنكية و أثرها على الأداء المالي

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

الهدف من هذا المبحث هو تحديد العلاقة بين جودة الخدمات البنكية و الأداء المالي مع التركيز على النقاط التي تؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء المالي في البنوك لأنه المقياس المحدد لمدى نجاح البنوك و إن عدم تحقيق البنك للأداء المالي بالمستوى المطلوب ، يعرض وجودها و استمرارها للخطر و يذهب البعض إلى أبعد من ذلك في الأکید على أهمية الأداء المالي ، و ذلك المتفوق يعد الهدف الأساسي ، و أ، الأهداف الثانوية للبنوك يمكن تحقيقها ضمينا من خلال تحقيق الأداء المالي الفعال .

المطلب الأول : مفهوم تحسين الأداء المالي

إن تحسين الأداء المالي هو " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين العمليات التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى " .¹

و هو "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للبنك من خلال جهود مستمرة لتحسين ، بدلا من البحث عن الأخطاء في العمل ، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون و ما نحن عليه الآن ، و هي العملية المستمرة و المنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي و النتائج المرغوب فيها ."²

و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء المالي :³

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات العميل (داخلي /خارجي) ؛
- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين ؛
- التركيز على النظم و العمليات ؛
- القياس المستمر و متابعة الأداء .

إن مفهوم التطوير الدائم يقوم على فكرة أن 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

¹ عبد الحكم احمد الخزامي : تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين : تحسين الأداء ، مكتبة ابن سينا، القاهرة ، 1999، ص11.

² عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمدرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال، جامعة st . clements ، سوريا ، 2009، ص59.

³ ياسر إبراهيم عبيدء : مؤشرات الأداء : الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية ، نقلا عن موقع:

www.Yoseralolaidalpresentationlarabic / 13.pps ، اطلع عليه بتاريخ 2017\3\5 ، على الساعة 15:41.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

اجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل الإدارة المالية على خلق بيئة يمكن أن يشارك فيها جميع العاملين لتطوير مستوى الأداء المالي و تحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم و التي تعتبر جزءا مكملا لعملهم .

المطلب الثاني : دوافع تحسين الأداء المالي

هناك العديد من العوامل التي تؤدي بالبنوك إلى تحسين أدائها ن أبرزها ما يلي: "معدلات التغير السريعة، المنافسة ، الحفاظ على المكانة و الاهتمام بالجودة ."

- **معدلات التغير السريعة** : تمثل مجموع القوى الخارجية ، التي تؤثر على نشاط و قرارات البنوك و تتأثر بها فالبيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية لها . فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على رؤوس الأموال ، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي العميل الأساسي لمنتجات و خدمات البنك .
- **الحفاظ على المكانة**: تعكس المكانة ، الموقع التنافسي للبنك بين بقية البنوك العاملة في نفس المجال ، و يمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية و التي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها ن فالبنك يمكن أن يمتلك ميزة تنافسية دائمة من هلال المزج بين المهارات البشرية و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي على تحقيق الميزة التنافسية المنشودة .
- **الاهتمام بالجودة** : و منه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط البنوك تحتم عليها أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء .
- **المنافسة**: تعبر عن الصراع الموجودة بين البنوك و محاولة كل منها كسب الريادة و ذلك بالاعتماد على عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء . لذلك على البنوك القيام بالتحديث المستمر لخدماتها .¹

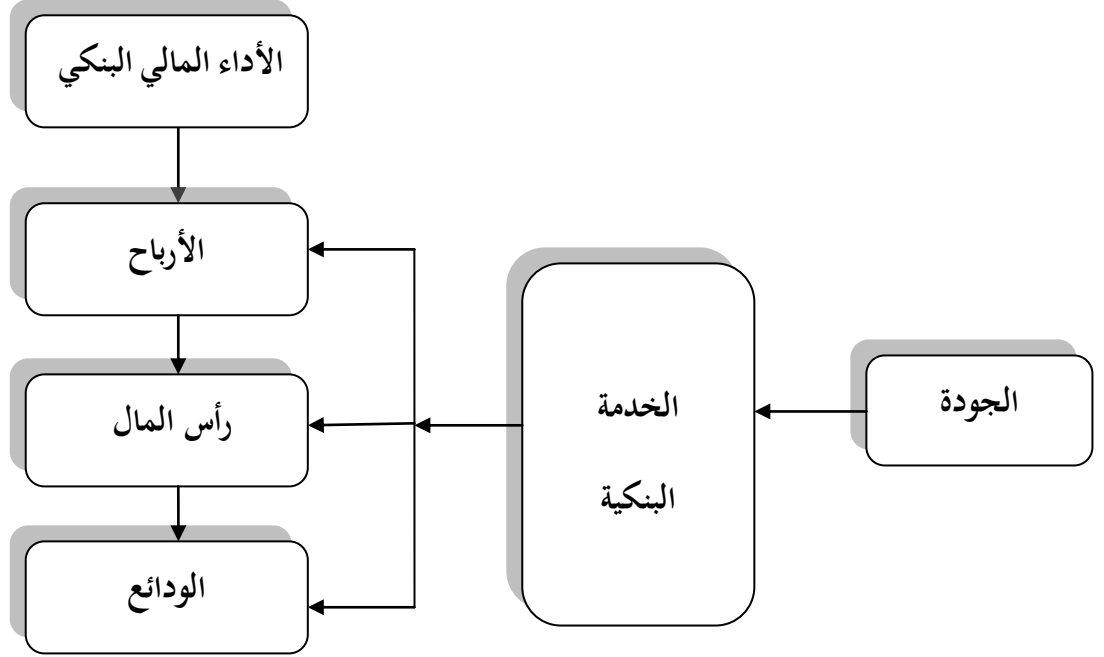
المطلب الثالث : دور جودة الخدمة البنكية في تحسين الأداء المالي للبنك

¹ عادل زايد : التنظيم المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية ، القاهرة ، 2003، ص10.

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

تلعب الجودة في الخدمة البنكية دورا مهما في تحسين الأداء المالي للبنك ، حيث يساعد تقديم الخدمة بجودة عالية في تحقيق الربحية و تحقيق الكفاءة في عملياتها ، و سنوضح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (5) : تأثير جودة الخدمة البنكية على الأداء المالي



المتغير المستقل : وهو يمثل الجودة.

المتغير الوسيط : و هو يمثل الخدمة البنكية .

المتغير التابع : وهو يمثل الأداء المالي البنكي الذي يقاس بواسطة مؤشرات الأداء المتمثلة في : الأرباح ، الودائع ، رأس المال .

المصدر : من إعداد الطالبين.

يمكن للبنك أن يجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمة بنكية عالية الجودة حيث يمكنها زيادة ولاء العميل و دفعه للاستمرار في التعامل معه و تقل حساسيته للسعر و يمكن البنك من زيادة أرباحه و الحصول على نصيب و حصة سوقية أكبر و سنتطرق إلى ذلك من خلال النقاط التالية :

- من المزايا التي تعود على البنك من تركيز الجهود على جودة الخدمة، الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد ، و تجعل من العملاء كمندوبي بيع في توجيهه و إقناع العملاء الجدد من الأصدقاء و

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

الزملاء، و تتبع جودة الخدمة البنكية و اكتساب القدرة التنافسية للبنك أن القدرة التنافسية شقين الأول منهما: هو قدرة التميز على المنافسين ، و الثاني هو القدرة على العمل بطريقة فعالة و مؤثرة على العملاء من خلال جودة الخدمة و تقديمها ولا شك أن الشق الثاني متوقف تحقيقه على النجاح في الشق الأول ، و يؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة للعميل و كسب رضاه وولائه و من زيادة الحصة السوقية للبنك .

- جودة الخدمة البنكية تنمي ولاء العميل ، حيث توجد علاقة واضحة بين مستوى الخدمة المقدمة و ولاء العميل ، فكلما ارتفعت جودة الخدمة المقدمة للعميل زاد رضاه عن البنك و من ثم الاستمرار في التعامل، زيادة نطاق التعامل و من ثم زيادة الربحية ، فالعميل الدائم أقل تكلفة و أكثر ربحية .
- جودة الخدمة البنكية تجذب العملاء الجدد ن حيث تساعد في تناقل الاتصالات الإيجابية بين العملاء و من ثم تحسن سمعة البنك مما يؤدي إلى جذب العملاء ،أي زيادة حجم التعامل و فتح مجالات جديدة للتعامل .
- جودة الخدمة تؤدي إلى خفض التكاليف ، حيث تساهم جودة الخدمة في تخفيض تكلفة النشاط عن طريق:

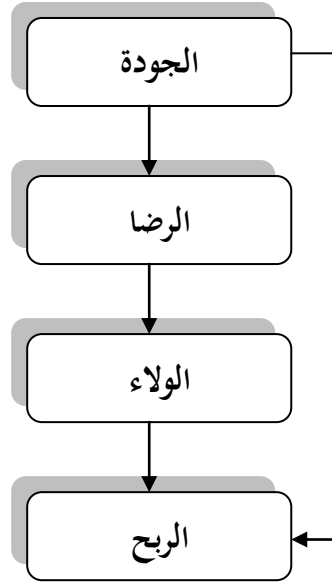
✓ انخفاض ميزانية الإعلان و الترويج نتيجة الاتصالات الشخصية و الإيجابية .

✓ انخفاض تكلفة جذب عملاء جدد.

- جودة الخدمة تساعد على وجود مزيد من الحرية في تسعير المنتجات ، العملاء يقدرون البنوك التي تقدم لهم خدمات متميزة أو تضيف قيمة لمعاملاتهم معها .
- وعليه فإن جودة الخدمة تؤدي إلى تحسين الأداء المالي ، حيث يعتبر تحسين الأداء المالي متمثلا في العائد على الاستثمار ناتج عمليات، زيادة المبيعات، أو حجم النشاط و تخفيض التكلفة ، و تعد جميعها آثار إيجابية للخدمة الجيدة .

و عليه يتبين لنا العلاقة الموضحة في الشكل الآتي :

شكل رقم (6) : العلاقة بين الجودة و الربح



المصدر : من إعداد الطالبتين.

1.1 . الجودة مصدر للرضا :

بما أن جودة الخدمة تحدد انطلاقا من توقعات العميل فإنها ستحقق له رضا كبير ، و في الواقع فإن تقييم العميل لجودة الخدمة يكون من خلال قياس الانحراف بين ما يتوقعه من الخدمة و ما يقدمه له البنك .

1.2 . الرضا مصدر للولاء :

إن العميل الراضي يميل إلى تسهيل عملية الشراء من جديد للخدمات التي حققت له الرضا ، مما يساعده على ربح الوقت الذي سوف يستغرقه في البحث عن بنوك أخرى أو خدمات أخرى .

1.3 . الولاء مصدر للربح :

الكثير من الدراسات أشارت أن العميل الوفي :

- يسمح للبنك بالتقليل من تكاليف البحث لأنه هو الذي يأتي إلى البنك نو البنك لا يدفع نقودا إنما يعمل على إغراء و جذب العميل و إثبات جودة خدماتها ؛
- يقوم بالإشهار عن طريق (من الفم إلى الأذن) في المحيط الذي يعيش فيه ، الذي يمثل وسيلة اتصال مجانية للبنك ؛
- يشتري العميل الخدمة المميزة و يمكنه أن يزيد شراءه لتشكيلة الخدمات المعروضة ؛
- يقبل العميل دفع أثمان باهظة لأنه يعتبره ثمن راحته و ثقته في العلامة .

2 . من الجودة إلى الربح :

إن ممارسات البنك في الميدان و إنجازها للكثير من الدراسات يسمح لها بأن تلمس بأنه هناك علاقة بين الجودة و الربح .

فالجودة تعتبر مصدر للميزة التنافسية لأنها تسمح ب :

- ✓ إرضاء العميل .
- ✓ زيادة درجة الولاء لدى العميل .
- ✓ زيادة ربحية البنك على المدى المتوسط و الطويل .

خلاصة الفصل :

الفصل الثاني : تحسين الأداء المالي

و في الأخير يمكن القول أن الجهاز البنكي لأي بلد يعتبر العمود الفقري لها فهو أساس قيام أي اقتصاد لأنه يقوم بتمويل اقتصاده سواء للدول المتقدمة أو النامية .

وعليه فالأداء يقصد به الوصول إلى التفوق و التميز ، أما عملية تقييم الأداء المالي فهو المزيج بين الكفاءة و الفعالية فهو يعتبر من العمليات التي تمكن الوصول إلى معرفة واقع الأداء داخل البنك ، و تعتبر عملية تقييم الأداء وظيفة من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة لتحديد الكفاءة ، حيث تعتبر مقياس لأداء البنك و تقييم ما تم إنجازه مقارنة بما هو مخطط .

و تعتبر جودة الخدمة البنكية مصدر لربح البنوك حيث أنه كلما زاد مستوى الجودة زاد رضا العميل و بدوره يزداد ولاءه و كلما زاد عدد العملاء وولاءهم للبنك تحسن أداءه المالي وزادت قدرته التنافسية . و بالتالي توجد علاقة بين الجودة المقدمة في الخدمة البنكية و تحسن الأداء المالي للبنوك.

الفصل الثالث :

دراسة حالة بنك الفلاحة و

التنمية الريفية BADR

تمهيد

في إطار توطيد التكامل بين النظري و التطبيقي، و باعتبار أن التنسيق بين المعلومات بعد من الأولويات، سنقوم بدراسة تطبيقية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة وادي الزناتي "قلمة"، حيث يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أحد البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الداخلي و الخارجي من خلال نشاطاته و التي من بينها قروض الاستثمار .

و سنحاول في هذا الفصل التعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، أهم أهدافه و المهام الموكلة له ، أهم خدماته و منتجاته ، و أهم مؤشرات تقييم أداءه المالي . و كذلك سنقوم بتحديد كيفية إنجاز هذه الدراسة، من اختيار مجتمع الدراسة وعينته وتحديد المتغيرات وكيفية تلخيص المعطيات ، كذلك نبين الأدوات التي تم استخدامها في جمع المعطيات والأدوات الإحصائية لتحليلها كما سنبين البرامج المستخدمة في دراسة المعطيات، وأخيرا سنرى النتائج المتوصل إليها بعرضها وتفسيرها وتحليلها.

وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ؛

المبحث الثاني: مخرجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و هيكله التنظيمي؛

المبحث الثالث: العلاقة بين جودة الخدمات البنكية و الأداء المالي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

يعد بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أهم البنوك التجارية في الجزائر و التي تحاول الوصول إلى خدمات متطورة لتحسين أدائها المالي من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة على عمله و الاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات البنكية. وكذا سنتعرف إلى سلسلة التطورات التكنولوجية التي شهدتها البنك ، و أهم أهدافه و مهامه .

المطلب الأول : إجراءات و منهجية الدراسة الميدانية

تلعب الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية دورا مهما في أهمية المعلومات و مصداقيتها من حيث جمعها و دراستها و تحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، من خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته.

1. الطريقة المتبعة في الدراسة:

يعتبر مجتمع الدراسة الركيزة الأساسية لإجراء الدراسة الميدانية، و كما رأينا فإن هذا البحث يناقش دور جودة الخدمة البنكية في تحسين الأداء المالي للبنك ، إذ أن مجتمع الدراسة الميداني يتمثل في البنوك التجارية الجزائرية و قد تم اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية كعينة منها .

هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على أداء البنك كنوعية الخدمات البنكية من طرف هذه البنوك :

✓ **المتغيرات المستقلة :** و هي تعبر عن القيم الناتجة و تتمثل في :

الخدمات البنكية: حيث توجد عدة أنواع من الخدمات و التي اخترنا منها : البطاقات البنكية ، الشيكات الالكترونية ، التحويلات المالية الالكترونية و هذا لتوفر الإحصائيات الخاصة بها .

✓ **المتغيرات التابعة (المفسرة) :** و تعبر عن القيم الناتجة و هي :

الأداء المالي البنكي: ممثلا في مؤشرات الأداء المالي للبنك .

2. الأدوات المستخدمة في الدراسة :

لقد اعتمدنا في جمع المعطيات على :

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

✓ المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على جميع المعطيات الأولية من

خلال المقابلة الشخصية و كذلك من خلال القوائم المالية محل الدراسة ؛

✓ المصادر الثانوية : حيث تم معالجة الجزء النظري للدراسة من خلال الاعتماد على الكتب ، الأبحاث ، و

المقالات و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

كما استخدمنا في هذه الدراسة الأدوات الإحصائية و المتمثلة في :

- مؤشرات تقييم الأداء المالي : يعد تقييم الأداء المالي للبنوك عملية إدارية خلال فترة معينة و هو يعبر عن النتيجة

النهائية للنشاط خلال تلك الفترة أو كونها عملية شاملة تستفيد منها إدارة البنوك و جميع الجهات المراقبة ،

سنستخدم مؤشرات الربحية ، السيولة و ملاءة رأس المال.

المطلب الثاني: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

1. التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية :

بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR هو احد بنوك القطاع العمومي في الجزائر إذ يعتبر وسيلة من

وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقية المناطق الريفية تم إنشاؤه بموجب

مرسوم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الخارجي . في بداية المشوار

تكون البنك من 140 وكالة و أصبح يحتضن ليومنا هذا 286 وكالة ضمن 31 مديرية جهوية ، يشغل البنك

حوالي 7000 ما بين إطار و موظف .

وبعد صدور قانون النقد و القرض في 14/04/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك و الغي من خلاله نظام

التخصص ، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك

التجارية .

يقدر رأسمال البنك ب 33مليار دينار جزائري و يتميز بكثافة بشرية عالية جدا تزيد عن 7500 عامل من بينها

إطارات و مهندسين و موظفين كما أنه يشغل مكانة داخل النظام البنكي الجزائري حيث أنه صنف :

• كأول بنك في ترتيب البنوك الجزائرية ؛

• يعتبر ثاني بنك على المستوى المغاربي ؛

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

- المرتبة الرابعة عشر على المستوى العربي من بين 255 بنك ؛
- يعتبر تاسع بنك إفريقي من ضمن 326 بنك شملها التصنيف ؛
- وقد احتل المرتبة 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك ؛ و تجدر الإشارة إلى أن البنك كان أول من أطلق في سنة 1994 بطاقات السحب المالية الجزائرية ¹.

2 . مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

و يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى من 1982-1990 : تم تأسيس بنك الفلاحة و التنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة

البنك الوطني الجزائري ، حيث أطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري ، و 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA).

و خلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من

الوكالات في المناطق الريفية و هذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة .

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.200.000.000 دج مقسما إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد .

المرحلة الثانية من 1991-1999 : بعد صدور قانون النقد و القرض و الذي منح استقلالية أكبر

للبنوك ألغي نظام التخصص للبنوك و أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض و تشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة و بدون فائدة ، كما وسع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة ، وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل ، و يمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل و هدفها تكوين رأس المال الثابت .

¹. www.badr-bank.net consulté le 20/04/2017.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

المرحلة الثالثة 2000-2002 : تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات و جعل نشاطها و مستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق ، و في إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر ، عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تغيير سياسته الإقراضية حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جميع الميادين و في نفس الوقت طور مستوى أدائه مساهمة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة و استجابة لتطلعات العملاء و المستثمرين¹.

المطلب الثالث : أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة البنكية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية و أكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة ، و تدعيم مركزه التنافسي في ظل التغيرات الراهنة من جهة أخرى ، و بذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة البنكية .

1. أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

و من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك مايلي :

- توسيع و تنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة؛
- تحسين نوعية الخدمات والخدمات ؛
- تحسين العلاقات مع العملاء ؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق ؛
- تطوير العمل البنكي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية .

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن و هذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم و انشغالهم و الحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم ، و كان البنك يسعى إلى تحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب :

¹ BADR Banque, Badr Info , N°01,Mars2002.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف ؛
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات ؛
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار و العملة الصعبة.¹

2. مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR :

وفقا للقوانين و القواعد المعمول بها في المجال البنكي فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بالقيام

بالمهام التالية :

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض ، الصرف و الصندوق ؛
- فتح حسابات لكل شخص طالب بها و استقبال الودائع ؛
- المشاركة في تجميع القطاع الفلاحي و القطاعات الأخرى ؛
- تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها ؛
- تطوير الموارد و التعاملات البنكية و كذا العمل على خلق خدمات بنكية جديدة مع تطوير المنتجات و الخدمات المقدمة ؛
- تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق عمليتي الادخار و الاستثمار ؛
- تطوير شبكته و معاملاته النقدية ؛
- تقسيم السوق البنكية و التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة ، التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل البنكي .

كما يواجه بنك الفلاحة و التنمية الريفية نشاطه في مجال تمويل التنمية نحو انجاز المشاريع التي تدعمها

السلطات العمومية و التي من بينها :

- القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك؛
- القروض للخوادم الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية ؛
- القروض لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد و مدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن (FONAL) و الصندوق الوطني للسكن (CNL.) ؛

¹ BADR Banque ,Badr Info,N°28,Janvier2006.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

- القروض للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في الطلب)¹.

المبحث الثاني : مخرجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و هيكله التنظيمي

عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي على الاهتمام باحتياجات العملاء و تلبيتها أصبحت من أكثر المداخل التي تحقق ميزة تنافسية للبنك . و عليه ركز بنك الفلاحة و التنمية الريفية على استحداث منتجات و خدمات بنكية جديدة ذات جودة عالية و تكنولوجيا من شأنها استقطاب المزيد من العملاء و رفع الأداء المالي للبنك .

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:

إن تحقيق البنك لأهدافه مرتبط بمدى قدرته على إتاحة و تجنيد الوسائل المادية و البشرية لتحقيق أهدافه و إستراتيجية البنك بتنظيمها و التنسيق بينها ضمن هيكل تنظيمي ملائم ، فتنظيم بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعتمد على شكلين هما : التنظيم المركزي و التنظيم اللامركزي .

1. التنظيم المركزي :

- مجلس الإداري برئاسة المدير العام (PDG) ؛
- مديريات عامة مساعدة على رأس كل منها: مدير عام مساعد ، و يتفرع بعض منها مديريات فرعية أخرى حسب الهيكل التنظيمي للبنك .

تتكون أهم المديريات العامة المساعدة لعمل الرئيس المدير العام من :

- المديرية العامة المساعدة للإدارة و الوسائل ؛
- المديرية العامة المساعدة للمراقبة و التطوير ؛
- المديرية العامة و المساعدة للإعلام الآلي ، المحاسبة و الصندوق؛
- المديرية العامة المساعدة للموارد و التعهدات ؛
- مديريةية الاتصال و التسويق .

إضافة إلى ما سبق توجد المفتشية العامة ، المستشارون و اللجان الذين يقومون بمراقبة و إعطاء النصائح و الآراء فيما يخص عمل البنك بصفة عامة ، وهذا ما يوضحه الشكل (5) .

¹ BADR Banque, Badr Info, N°33 ,Mars2007.

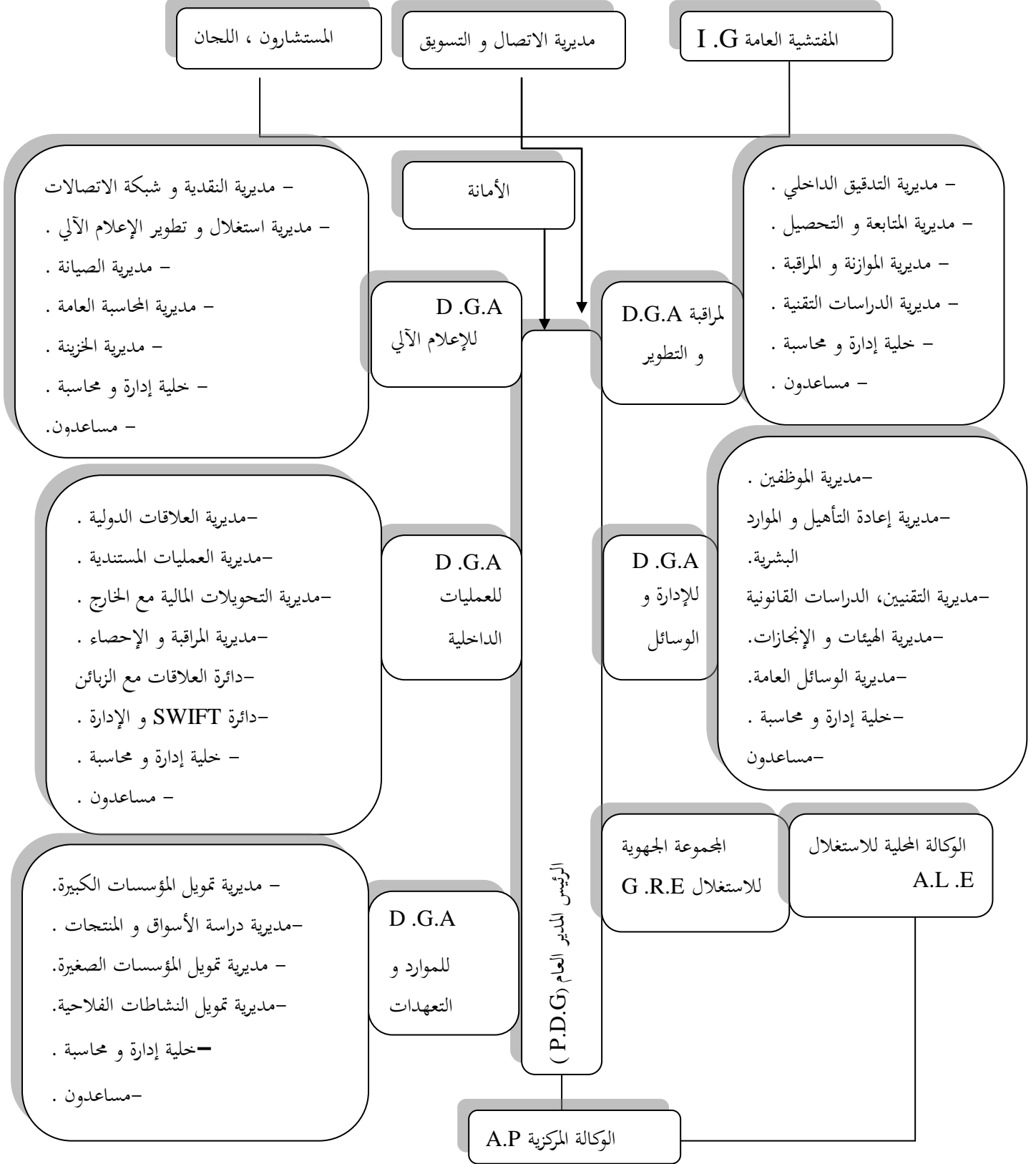
2.التنظيم اللامركزي :

ويضم هذا النوع من التنظيم :

- المجموعة الجهوية للاستغلال (GRE) : التي تتولى مهمة تنظيم ، تنشيط ، مساعدة ، مراقبة و متابعة الوكالات البنكية التي هي تحت مسؤوليتها غالبا ما تكون هذه المجموعات الجهوية للاستغلال ولائية . حيث يمتلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية عبر كامل التراب الوطني 41 وكالة جهوية للاستغلال .
 - الوكالة المحلية للاستغلال (ALE) : تتمثل في الوكالة البنكية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، و تكون تابعة للمديرية العامة و تحت رقابة إحدى المجموعات الجهوية للاستغلال . حيث تقوم الوكالة المحلية للاستغلال بمعالجة جميع أو بعض العمليات البنكية حسب مناطق تواجدها و يقتضيه عملها، أين تدخل في علاقات مباشرة مع الزبائن . و يمتلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية حاليا حوالي 300 وكالة محلية للاستغلال عبر كامل التراب الوطني متضمنة وكالة مركزية مقرها بالجزائر العاصمة .
- كما يسعى البنك حاليا إلى التوسع عبر فتح وكالات بنكية جديدة قدر عدد المشاريع بها ب :47 مشروع ، بعدما كان البنك يمتلك حوالي 140 وكالة عند بداية نشاطه سنة 1982، مما يشير إلى التوسع الكبير و اتساع حجم أعماله و تعاملاته .

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



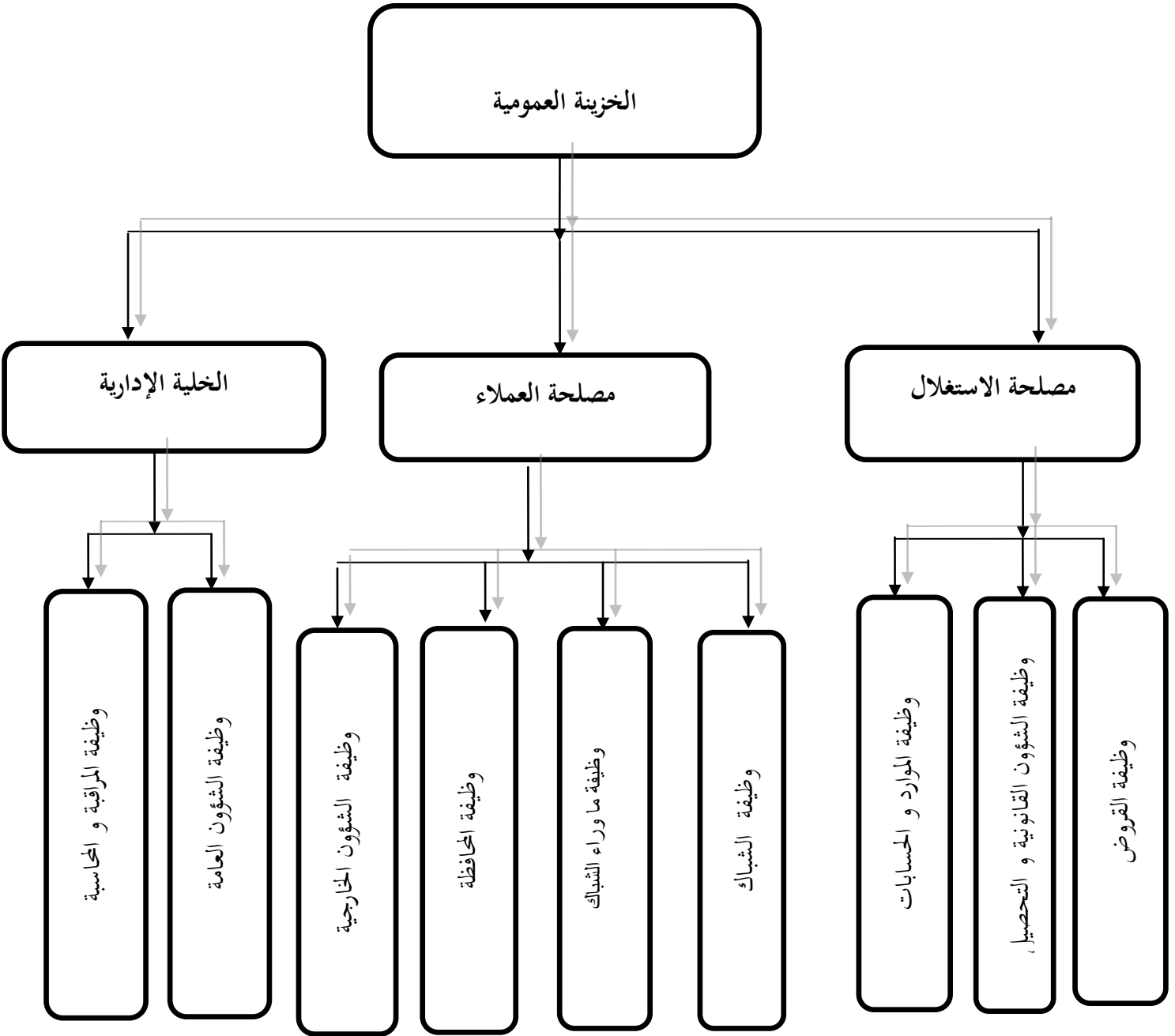
المصدر: مقابلة شخصية مع محاسب البنك.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: وكالة وادي الزناتي " ولاية قالمة "

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي سنقدم تعريف حول وكالة وادي الزناتي التي أنشأت في مارس 1982 لكي تكون وكالة محلية تابعة للمديرية العامة بقالمة تحت رقم 819 نتيجة لتوسع المعاملات البنكية وزيادة عدد العملاء ،حيث يبلغ عدد الموظفين بما 25 موظف أما عملائها فيقدر ب14593 سنة 2016.

شكل رقم(8) :هيكل تنظيمي يبرز المصالح و أهم الوظائف بالبنك



المصدر : مقابلة شخصية مع محاسب البنك.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

المطلب الثاني :منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR: وكالة وادي الزناتي " ولاية
قالمة "

يقدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية عدة خدمات و منتجات تقليدية و حديثة و هذا لتحقيق رضا العملاء
بكل مستوياتهم و باختلاف حاجاتهم و رغباتهم .

1. منتجات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

حيث يحرص البنك إلى جانب قيامه بالوظائف التقليدية من ادخار و إقراض إلى تقديم تشكيلة متنوعة من
المنتجات بهدف جذب أكبر عدد من العملاء و بالتالي تحسين أداءه المالي إضافة إلى مجموعة من المنتجات
الإلكترونية التي يحتاجها العميل ، و من أهم هذه المنتجات :

1.1 الحساب الجاري : يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاط تجاريا (تجار ،
صناعيون ، مؤسسات تجارية ، فلاحون) ، هذا المنتج البنكي بدون فائدة ؛

2.1 حساب الصكوك (الشيكات): تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي
نشاط تجاري (جمعيات، إدارة) و ذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات؛

3.1 منتجات الادخار : و تكون بغرض جمع الموارد في شكل ودائع يحتفظ بها العملاء في البنك و من أهمها :

- **دفتر التوفير BADR :** و هو عبارة عن منتج بنكي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة
عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين
و باستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بالعمليات الدفع و سحب الأموال في
جميع الوكالات التابعة للبنك ، و بذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل و
صعوبات نقل الأموال من مكان لآخر؛(ملحق رقم 2)

- **دفتر توفير الشباب:** هذا الدفتر مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمدرس و التدريب على
الادخار في بداية حياتهم الادخارية ، هذا الدفتر يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19
سنة من طرف ممثلهم الشرعيين حيث حدد الدفع الأول ب 500 دينار ، كما يمكن أن يكون
الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة ، كما يستفيد

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

الشباب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات

الاستفادة من قروض بنكية تصل إلى مليونين دينار جزائري(ملحق رقم 3) ؛

- **سندات الصندوق:** عبارة عن تفويض لأجل و بعائد موجه للأشخاص الطبيعيين و المعنويين؛
- **الإيداعات لأجل :** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين و المعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك ، للإشارة فإن المبلغ الأدنى للإيداع حدد ب 10000 دينار لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، أما إذا كان الإيداع بالعملة الصعبة فقد حدد المبلغ الأدنى ب 500 أورو أو ما يعادلها بالعملات الأخرى. و في نهاية المدة المتفق عليها لصاحب الوديعة الحق في استرجاع ماله مضافا إليه بمقدار الفائدة ؛
- **حسابات بالعملة الصعبة :** منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك .

4.1. منتجات الإقراض :

بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يقوم بدور الوساطة المالية فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية ، هذه القروض تختلف من حيث المدة و استعمال القرض " الغرض من الحصول عليه " و تبعا للضمانات التي يتفق عليها الطرفان، وقد قام البنك بطرح منتجات مالية جديدة في صورة قروض منها :

- **القروض الموجهة للاستهلاك:** وهو منتج مالي يهدف لمساعدة المواطنين ذوي الدخل المحدود و الثابت في اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة ، حيث تتم العملية عن طريق اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا ؛
- **القروض الموجهة للسكن:** وهو منتج مالي الهدف منه مساعدة الأشخاص الطبيعيين ذوي الدخل الثابت في بناء، ترميم، توسيع أو شراء سكنات فردية مقابل فترة تسديد تمتد على مدة 20 سنة بفوائد متفق عليها بين المستفيد و البنك ، تكون في العادة خاضعة للتعديل و التغيير ؛
- **القروض الاستثمارية:** إلى جانب المساهمة الكبيرة لبنك البدر BADR في التنمية الاقتصادية في منح القروض لمختلف الأعوان الاقتصاديين ، قام البنك في مطلع 2000 بعرض منتجات بنكية جديدة في صورة قروض استثمارية موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الاستثمار في

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

القطاع الصحي (الأطباء و الصيادلة) ، قروض الاستثمار في مجال الصيد البحري ن قروض الاستثمار في القطاع الفلاحي (التقنيون و المهندسون في الزراعة). و تكون القروض متوسطة الأجل تتراوح مدتها من سنتين على خمس سنوات " قد تصل على سبع سنوات " بهدف تجديد أو تحسين رأس المال الثابت و تمويل مشتريات المعدات أو تجديد آلات أو قروض طويلة الأجل بهدف تكوين رأس المال الثابت و مدتها أكثر من خمس سنوات و أحيانا أكثر من سبعة سنوات .

5.1. المنتجات الحديثة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:

من اجل مواكبة التطورات استحدث بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR مجموعة من متطورة من الخدمات استحدثت بغرض تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء و استمرار الخدمات طيلة أيام الأسبوع 24/24 ساعة ومن أهمها :

- **بطاقة بدر:** منتج طرح في السوق في منتصف التسعينات من القرن الماضي يسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) التي عادة ما تقع خارج مبنى البنك ، كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى ؛



- **بطاقة مابين البنوك (CIB):** وهي بطاقة مغططة تسمح لعملاء البنك بسحب مبلغ من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من كافة الموزعات الآلية للأوراق البنكية للشبكة النقدية البنكية Réseau Monétique Interbancaire التي تشترك فيها البنوك التالية : CNEP- BNA – CCP – BARAKA – BEA – BADR – BDL – CPA ، و يمكن استخدام هذه البطاقة في معرفة الرصيد

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

طلب الشيكات و قد بدا التعامل بهذه الخدمة في عام 2001 ، و تشرف عليه شركة النقد الآلي و العلاقات التلقائية بين البنوك ؛



- **بدر للاستشارة:** و هي نوع من الخدمات التي وضعت في متناول عملاء البنك تسمح بتوفير المعلومات عن حساباتهم عن بعد ، و هي بذلك توفر على العملاء الذهاب على مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم ؛
 - **الخدمات عن بعد :** خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات البنكية خلال وقت سريع و حقيقي خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحصيل الشيكات الخاصة ببنك البدر و هي عملية نقل الشيك عبر الصورة ، وقد بدأ العمل بها في بداية 2004 حيث لقيت استحسان و ارتياح كبيرين من طرف عملاء البنك الذين كانوا ينتظرون فترة قد تتجاوز أسبوعين لتحصيل أموالهم ؛
 - **إرسال الشيك عبر الصورة :** وهي تقنية جديدة بدأ العمل بها في مطلع سنة 2004 ، تسمح لعملاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذين يحملون شيكات موطنة في أي وكالة من وكالات بنك البدر بتحصيل شيكاتهم فقدا خلال 48 ساعة ،عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء مدة تصل إلى أمر من خمسة عشر يوما للحصول على قيمة الشيك ؛
- و بموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك و إرساله إلى وكالة التوطن و التي تكون تابعة للبنك من اجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك ، و بعد ذلك يتم الشروع في صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية ، و بذلك وفرت هذه الخدمة الجديدة على العملاء متاعب كبيرة و ساعدتهم في الحصول على السيولة في وقت حقيقي ؛
- **عملية تسديد الفواتير و المشتريات مباشرة من المحلات بواسطة نظام (TPE):** و هي عبارة عن خدمة موجهة للمؤسسات التجارية و التجار و مقدمي الخدمات ، حيث يتم تزويدهم بجهاز إلكتروني يمكنهم من تسديد مشتريات عملائهم حاملي بطاقات (CIB)، ما يجعل عمليات الدفع مضمونة من

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

قبل البنك ، و يحميهم من بعض الأخطار كعمليات الاحتيال عن طريق الأموال المزورة ، إضافة إلى الاستفادة من الوقت عن طريق التحويل المباشر للمبالغ المالية إلى حساباتهم البنكية ؛ إضافة إلى المنتجات السابقة يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتقديم عدة خدمات من بينها :

- ✓ تحصيل الشيكات ؛
- ✓ عمليات الأوراق التجارية من تحصيل و خصم ؛
- ✓ عمليات الكفالات البنكية ؛
- ✓ عمليات الأوراق المالية من شرائها و إدارتها لصالح العميل ؛
- ✓ عمليات الحوالات البنكية ؛
- ✓ بيع و شراء العملات الأجنبية .

2. خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:

2. 1. الخدمات التقليدية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

تظهر أهم هذه الخدمات في :

- فتح مختلف الحسابات للعملاء و تخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين ؛
- التحويلات البنكية ؛
- الخدمات المتعلقة بالدفع و التحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية ؛
- خدمة كراء الخزائن الحديدية ؛
- خدمات البنك للمعاينة التي تمكن العملاء من معاينة و مراجعة التحويلات التي طرأت على أردهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك ، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة ؛
- خدمات الفحص السلوكي التي تسمح بخدمة أحسن لعملاء البنك باستعمال شبكة الفحص السلوكي في تنفيذ العمليات التحويلية البنكية في الوقت الحقيقي .

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

كما وضع بنك الفلاحة و التنمية الريفية لتوزيع خدماته البنكية تحت تصرف عملائه نظام توزيع الكتروني و ذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB أو عن طريق الشبايبك الآلية للأوراق النقدية GAB كما يوفر أيضا خدمات بنكية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا.¹



2.2. الخدمات الالكترونية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

سنحاول تقديم أهم الخدمات التي يقدمها موقع البنك الالكتروني (موقع الصيرفة الالكترونية).

الصفحة الرئيسية الدخول لموقع (BADR net) : عند الدخول للموقع <https://ebanking.badr.dz>

نجد الصفحة الرئيسية :

¹ [BADR –Bank.net](https://www.badr-bank.net), consulté le 21/04/2017.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

شكل رقم (9) : الصفحة الرئيسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



المصدر : <http://ebanking.badr.dz/fr>, 20/04/2017, 15:30.

- طلب الاشتراك : عند أول دخول للموقع يمكن للعميل طلب الاشتراك مجانا و عليه أن يقوم بمأً البيانات الشخصية و إتباع الخطوات المطلوبة و هذا لضمان امن المعلومات و ضمان عدم التلاعب بها. (الملحق رقم 4)
- إثبات الهوية : هذه الخدمة تسمح للمشارك بالدخول لحسابه و هذا عن طريق إدخال رقم المشترك في الخانة الخاصة لذلك .

شكل رقم (10) : خدمة إثبات الهوية

IDENTIFICATION

Accédez à vos comptes

Démonstration

Formulaires d'abonnement

Guide d'utilisateurs

Contactez-nous

Retour à la page d'accueil

Accédez à vos comptes

1. Entrez votre Numéro d'abonné

2. Tapez votre mot de passe

3. Validez en cliquant sur le bouton ci-dessous

Validier

Nota

Après avoir validé votre identification, BADRnet vous propose d'accepter un cookie qui vous permet de créer une "session" entre le serveur BADR et votre poste, vous évitant ainsi d'avoir à vous identifier pour chaque fonction de BADRnet.

Le cas échéant, pensez à désactiver la fonction de filtrage des cookies sur votre logiciel de navigation, sinon il vous sera impossible d'accéder à vos comptes.

Pour toute question relative à votre mot de passe, rapprochez-vous de votre agence. | Guide en ligne ©BADR 2013

المصدر : <http://ebanking.badr.dz/fr,20/04/2017,15:30>.

- **تغيير كلمة المرور**: تسمح هذه الخدمة بتغيير كلمة المرور و هذا لعرض السرية و الأمان عند الدخول إلى الحساب و عادة ما يتم الطلب من العميل القيام بتغيير كلمة المرور من فترة على أخرى .

شكل رقم (11) : خدمة تغيير كلمة المرور

المصدر: <http://ebanking.badr.dz/fr,20/04/2017,15:30>.

- الاطلاع على الرصيد: تسمح هذه الخدمة للعميل بالاطلاع على حسابه الجاري و على حسابات لتوفير من دون تحمل عناء الذهاب على البنك .

شكل رقم (12) : خدمة الإطلاع على رصيد

المصدر: <http://ebanking.badr.dz/fr,20/04/2017,15:30>.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

- البحث عن العمليات الخاصة: تسمح هذه الخدمة بالبحث عن العمليات الخاصة بحسابك و هذه بتعبئة البيانات المطلوبة .

الشكل رقم(13): خدمة البحث عن عمليات

RECHERCHE D'OPERATION

Accueil Consultation Transfert Virements Oppositions Services Administration Se déconnecter

Date : Précédente connexion : Client: CLIENT TEST BADR
Vous n'avez pas de message personnel

Pour effectuer une recherche d'opération, spécifiez les critères suivants

Compte cible: Compte courant 00300027665425682645

Date d'opération de début: [] [] [] [] [] []

Date d'opération de fin: [] [] [] [] [] []

Montant minimum: [] [] [] [] [] []

Montant maximum: [] [] [] [] [] []

Date de valeur de début: [] [] [] [] [] []

Date de valeur de fin: [] [] [] [] [] []

Rechercher

المصدر : <http://ebanking.badr.dz/fr,20/04/2017,15:30>

- تحميل المعاملات: تتيح هذه الخدمة للعميل خيار تحميل معاملاته على جهاز الكمبيوتر الشخصي كما يمكنه أيضا الحصول على كل العمليات في شكل PDF من خلال النقر على رمز قارئ PDF .

شكل رقم(14): خدمة تحميل المعاملات

TELECHARGEMENT DES OPERATIONS

Accueil Consultation Transfert Virements Oppositions Services Administration Se déconnecter

Date : Précédente connexion : Client: CLIENT TEST BADR
Vous n'avez pas de message personnel

Pour télécharger vos opérations, spécifiez les critères suivants

Compte cible: Compte courant 00300027665425682645

Date d'opération de début: [] [] [] [] [] []

Date d'opération de fin: [] [] [] [] [] []

Montant minimum: [] [] [] [] [] []

Montant maximum: [] [] [] [] [] []

Date de valeur de début: [] [] [] [] [] []

Date de valeur de fin: [] [] [] [] [] []

Format du fichier: Depuis dernier téléchargement (au format PDF) Choisissez le format du fichier

Télécharger

<http://ebanking.badr.dz/fr,20/04/2017,15:30>

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

- تحويل الملفات (خاص بالعملاء التجاريين ،المؤسسات) : هذه الخدمة مخصصة للمؤسسات التجارية و تسمح ب :
- ✓ إرسال ملفات التحويلات و الضرائب : تسمح هذه الخدمة بإرسال الملفات دون تحمل مشقة الانتقال من مقر العمل .

الشكل رقم (15):خدمة إرسال التحويلات و الضرائب

ENVOI DE FICHIERS

Accueil Consultation Transfert Virements Oppositions Services Administration Se déconnecter

Date : Client : CLIENT TEST BADR
Précédente connexion : Vous n'avez pas de message personnel

Pour envoyer le fichier en toute sécurité, sélectionnez les informations correspondantes

Remise de : VIRMT - VIREMENT FORMAT ALG

Fichier à envoyer : Choisissez un fichier Aucun fichier choisi

Signature Mot de Passe

2	9	
8		
1		
5	3	0
6	4	7

Effacer

Saisissez votre mot de passe dans le champ signature pour confirmer votre transaction.

Envoyer Annuler

Plan du site | Guide en ligne @BADR 2014

المصدر: <http://ebanking.badr.dz/fr,20/04/2017,15:30>.

- توقيع المدفوعات : أيضا تسمح للمؤسسات التجارية بتوقيع كافة مدفوعاتها؛

شكل رقم (16): خدمة توقيع المدفوعات



المصدر: <http://ebanking.badr.dz/fr,20/04/2017,15:30>

- **تحميل الملفات المستلمة:** هذه الخدمة تسمح بعرض حالة كل طلب أو أمر تحويل أو سحب حيث يتم إرسال هذا الملف لك من قبل البنك التي تتعامل معه بعد إجراء سحبات البنك ملف التحويلات أو السحوبات (القوائم الخاصة بك). و يسمح لك بعرض حالة أوامر التحويل ثم تحديد الملف الذي ترغب في تحميله.

شكل رقم(17): خدمة تحميل الملفات المستلمة



المصدر: <http://ebanking.badr.dz/fr,20/04/2017,15:30>

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

المطلب الثالث: تكنولوجيات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و وسائل الاتصال بالعملاء : وكالة وادي الزناتي " ولاية قالمة "

1. تكنولوجيات بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

شهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية عدو تحولات تهدف إلى عصرنته و جعله يواكب التطورات البنكية العالمية حيث انه في ظل الانتقال على اقتصاد المعرفة يجب على البنك القيام بالمزيد من الإصلاحات و التغييرات. كانت أول اهتمامات البنك هي إدخال تكنولوجيات الإعلام و التكنولوجيات الجديدة باعتبارها الخطوة الأولى في تعزيز البنية التحتية:¹

- 1991: تطبيق نظام (Swift) لتطبيق عمليات التجارة الخارجية؛
- 1992: وضع برمجيات (Sybu Software) مع فروع المختلفة بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودعات ، الفحص عن بعد لحساب العملاء)؛
- ✓ إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية حيث أصبحت عمليات فتح القروض الوثائقية لا تفوق 24 ساعة على الأكثر ؛
- ✓ إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات ؛
- 1993: إنماء عمليات إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية ؛
- 1994: تشغيل بطاقات التسديد و السحب في بعض الوكالات الرئيسية ؛
- 1996: إدخال عمليات الفحص السلبي، فحص و إنجاز العمليات البنكية عن بعد و في الوقت الحقيقي ؛
- 2000-2002: وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرنه البنك و تحسين الخدمات و كذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة و الميدان المالي و الذي نتجت عنه الإنجازات التالية:
- ✓ 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و الضعف للبنك و إنجاز مخطط تسوية البنك لمطابقة القيم الدولية ؛

¹ بن سعد زينة و مباركي سمرة : المعرفة في البنوك الجزائرية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي : المعرفة (الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي

للمؤسسات و الاقتصاديات) ، جامعة بسكرة ، 11-13/12/2005، ص30

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

✓ 2001: التطهير الحسابي و المالي، إعادة النظر، تقليل الوقت ، تحقيق الإجراءات الإدارية و التقنية المتعلقة بملفات القروض و إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية و تعميم شبكة (Mega-Pac) عبر الوكالات و المنشآت المركزية و كذا إنشاء تطبيق نظام يختص بآلية الدفع في مجال تعامل و الاقتراض؛

✓ 2002: تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج (Sybu) كعميل للخدمة ؛

● 2003: إدخال نظام (Syrat) و هو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم و كذا تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية و كذا تعريف العملاء بمختلف خدمات البنك ،بالإضافة إلى إدخال نظام معلوماتي جديد معد من طرف (AXYS) للخدمات يسهل عملية التركيب ، الصيانة عن بعد ، و حمى فيما يخص الجانب القانوني مما يسهل تسيير الموارد البشرية و إدخال طرق العمل بالنقود الآلية ؛

● 2004: التحضير لإدخال برنامج الحكومة الالكترونية (E-gouvernement) في مختلف وكالات البنك ؛

● 2011: اعتماد البنك لأنظمة البنك الالكتروني التي تسمح للعملاء بالاطلاع مباشرة على حساباتهم و طلب دفاتر الشيكات على شبكة الانترنت و السماح أيضا للمؤسسات لتحويل أجور العمال دون التنقل من مقرات عملهم ، إضافة إلى التحويل عن بعد و مختلف التعاملات المالية و البنكية . أيضا قام البنك بتطوير وسائل الدفع الالكتروني و توفير البطاقات ، إذا يعتبر البنك الأول من حيث عدد بطاقات السحب المتداولة .¹

2. وسائل الاتصال بالعملاء

يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال السياسة الاتصالية إلى إلغاء التباعد بينه و بين الأطراف الخارجية و الداخلية خاصة العملاء منهم ، و إلى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد بمنتجاته و خدماته .

فيما يخص الاتصال الخارجي يلاحظ وجود اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية به أكثر من الاتصال الداخلي ، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع العملاء الحاليين و المحافظة عليها و تنميتها بصورة

¹ بن وسعد زينة و مبارك سمرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 33

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

تضمن استمرار تعاملهم مع البنك و إقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها ، مستعملة في ذلك الوسائل الاتصالية التالية :

- مجلة البنك " أخبار البدر " : و هي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة ، يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات و الخدمات البنكية ، و هي ذات استعمال مزدوج حيث توجه للموظفين و العملاء في نفس الوقت ؛(ملحق رقم)
- منشورات خاصة : و هي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور و العملاء بمختلف الخدمات البنكية ، حيث يتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى مختلف الوافدين إلى وكالات البنك؛(ملحق رقم 5)
- الملصقات : و هي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك و خدماته عن طريق إصاق لوحات إشهارية بمحاذاة فروع البنك أو داخله، كما تقوم الوكالات بتقديم رزنامات ، حاملات مفاتيح ، محافظ و مذكرات إلى عملائها و التي تحمل جميعها شعار بنك البدر .(ملحق رقم6)

فيما يخص العلاقات العامة ، يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تنظيم الملتقيات و الأبواب المفتوحة إضافة إلى مشاركته في المعارض الوطنية و الدولية المقامة بالجزائر أو خارجها قصد التقرب أكثر من العملاء و عرض مختلف المنتجات و الخدمات التي يقدمها ، و تزويدهم بمختلف المعلومات و الإجراءات اللازمة في الحصول عليها، كما يمتلك بنك الفلاحة و التنمية الريفية موقعا خاصا به على شبكة الانترنت عبر صفحات الويب ، التي لها دور اتصالي في التعريف بالبنك و ببعض منتجاته و خدماته ، و كل ما يخص كفاءات وآليات تعامل العملاء مع البنك .

المبحث الثالث : العلاقة بين جودة الخدمات البنكية و الأداء المالي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

من خلال هذا المبحث سنحاول تقييم أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية وذلك من خلال معرفة إذا كانت الجودة محققة في الخدمة المقدمة من طرف البنك لعملائه.

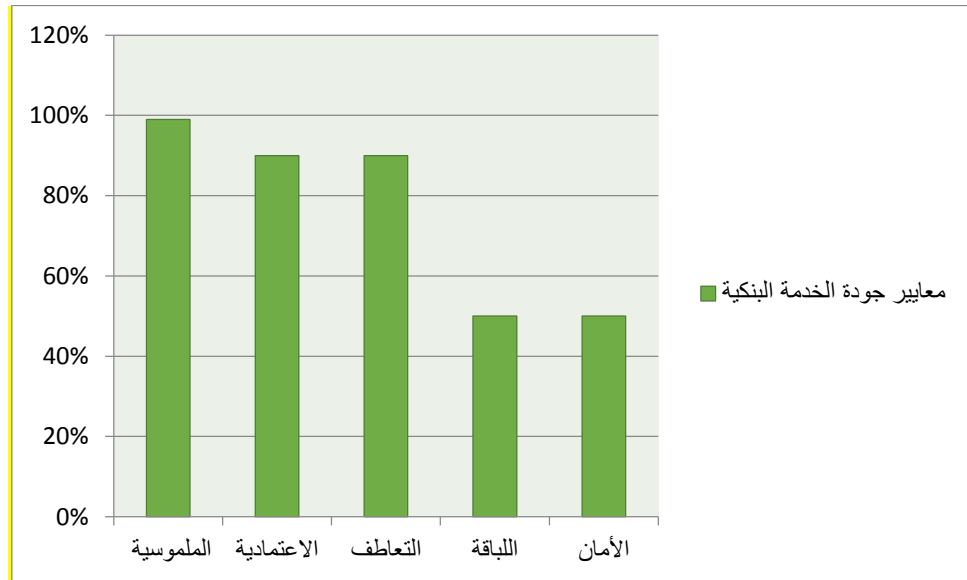
المطلب الأول :تحقيق الجودة في خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفيةBADR

لمعرفة مدى تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفيةBADR وكالة وادي الزناتي "قالمة" ،قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة من خلال مقابلة شخصية مع عينة قدرت بحوالي 20 %من عملاء البنك حول معايير تحقيق الجودة فكان تقييم العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم من قبل البنك محل الدراسة

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

تقييما عاليا، حيث كان تقييم العملاء للجوانب الملموسة مايقارب 90% أي هذا المعيار محقق خلال تقديم الخدمة البنكية، أما الاعتمادية فكانت تقدر بحوالي 80% ، وكذا درجة تعاطف موظفي البنك كان بنسبة 82% وعليه فإن جودة الخدمة المقدمة من طرف البنك كانت مرضية للعملاء وفي مستوى توقعاتهم، و قد لاحظنا ذلك من خلال زيادة عدد العملاء عبر مدة الدراسة حيث سنة 2012 كان عدد العملاء يقدر ب6581 عميل ليصبح 14593 سنة 2016، وهذا راجع لتوفر سهولة الحصول على الخدمة إضافة إلى سرعة الاتصال بموظفي البنك. مما أدى إلى زيادة ولاء العملاء ورغبتهم في الاستمرار بالتعامل مع البنك و هذه النتيجة تم الوصول إليها من خلال ملاحظة زيادة الطلب على الخدمات في مجالات معينة وكذلك من خلال المقابلة الذي قمنا به مع عملاء البنك و (الشكل رقم18) يوضح ذلك. أما فيما يخص تقييم العملاء للباقة موظفي البنك كانت حوالي 50% وأما الأمان في التعامل مع البنك كان أقل درجة أي 49% إلا أنه يبقى في المستوى المطلوب و هذا ما يدل على توفر الجودة في الخدمات المقدمة من طرف البنك لعملائه و هذا ما يوضحه الشكل التالي.

شكل رقم (18):معايير جودة الخدمات البنكية



و من بين الخدمات المقدمة اخترنا الخدمات البنكية الإلكترونية كالبطاقات البنكية الإلكترونية و التحويلات المالية الإلكترونية و كذلك الشيكات الإلكترونية و هذا لتوفر الإحصائيات الخاصة بها .

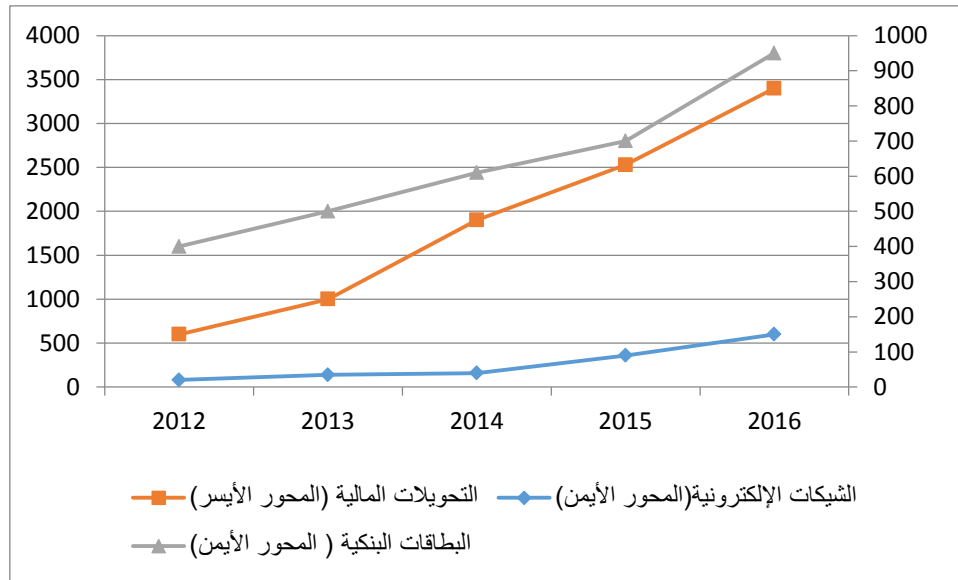
الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

جدول رقم (3): تطور عدد البطاقات البنكية، التحويلات المالية و الشيكات الإلكترونية.

2016	2015	2014	2013	2012	
950	700	610	500	400	البطاقات البنكية
3400	2530	1900	1000	600	التحويلات المالية
150	90	40	35	20	الشيكات الإلكترونية

المصدر : مقابلة شخصية مع محاسب البنك.

الشكل رقم (19): تطور البطاقات البنكية التحويلات المالية و الشيكات الإلكترونية.



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ هناك تطور في إصدار البطاقات البنكية و كذلك التحويلات المالية حيث بلغ إصدار البطاقات البنكية سنة 2016 حوالي 950 بطاقة و هذا بهدف التقليل من استعمال السيولة وتداولها، كما وصل عدد التحويلات المالية الإلكترونية 3400 تحويل خلال سنة 2016 هذا كله للتسريع في وتيرة العمل البنكي. أما الشيكات الإلكترونية فقد بلغت 150 شيك سنة 2016 وهذا بهدف التقليل من الأخطاء الواردة بالشيكات الورقية.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

من خلال جدول حسابات النتائج و ميزانية البنك (ملحق رقم 7- 10) قمنا بحساب كل من:

- حقوق الملكية: هي مجموع (رأس المال، علاوة على رأس المال، الاحتياطات، فارق التقييم، فارق إعادة التقييم، ترحيل من جديد).

- إجمالي الإيرادات: مجموع كل القيم الموجبة من جدول حسابات النتائج .

- النقدية: مجموع (الصندوق، أصول مقيمة أو يحتفظ بها للتداول، أصول مقيمة للبيع).

- الودائع: هي عبارة عن ديون اتجاه العملاء.

- إجمالي الاستثمارات: مجموع (الاستثمارات في الفروع، العقارات الاستثمارية، أصل ثابت مادي، أصل ثابت غير مادي، فرق الاقتناء، قروض و حسابات مستحقة القبض للعملاء) تم اعتبارها من الاستثمارات لأننا اعتبرناها من القروض طويلة الأجل).

- هامش الربح : صافي الدخل / إجمالي الإيرادات.

- منفعة الأصول : إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول.

- الرفع المالي : إجمالي الأصول / حقوق الملكية.

- العائد على الأصول : النتيجة السنوية الصافية / إجمالي الأصول.

1 . باستخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي

1.1 - مؤشرات الربحية :

2016	2015	2014	2013	2012	
10.72	12.57	29.05	50.46	35.42	معدل العائد على حقوق الملكية %
5.16	1	10.32	11.55	3.35	معدل العائد على إجمالي الإيرادات %

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

شهد معدل العائد على حقوق الملكية تذبذبا خلال سنوات الدراسة حيث شهد زيادة سنة 2013 بنسبة 15.04 % أما سنة 2014 فانخفض بنسبة 21.41 % كما سجل انخفاض بنسبة 16.45 %، 1.85% في سنتي 2015 و 2016 على التوالي ، و هذا ما يدل على وجود كفاءة في استخدام الأموال.

أما معدل العائد على إجمالي الإيرادات فقد حقق تطورا خلال سنة 2013 بنسبة 8.2 %، أما خلال سنة 2014 فقد حقق انخفاض بنسبة 1.23 % كما سجل اقل نسبة خلال سنة 2015 فكان الانخفاض بنسبة 9.32 % أما سنة 2016 فقد شهد تطور طفيف بنسبة 4.16 % و عليه فإن المعدل شهد اضطرابا خلال السنوات الخمس للدراسة، هذا راجع إلى التغير في الدخل الصافي السنوي.

وعليه تدل مؤشرات الربحية على مدى الكفاءة التي يتخذ فيها البنك قراراته الإستثمارية.

1.2 . مؤشرات السيولة :

2016	2015	2014	2013	2012	
28.75	33.93	28.55	22.63	22.17	نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات %
0.33	0.04	0.33	0.31	2.61	المعدل النقدي

شهدت نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات تذبذبا حيث تطورت بشكل ملحوظ بنسبة 0.63 %، 5.92 % و 5.32 % خلال 2013، 2014، 2015 على التوالي. أما سنة 2016 فقد انخفضت بنسبة 5.18 %، ويدل هذا التطور على توفر أرصدة نقدية من دون تشغيل لدى البنك.

أما المعدل النقدي حقق أعلى قيمة سنة 2012 حيث قدرت ب 2.61 أما أقل قيمة 0.04 كانت سنة 2015، مما يدل على عدم قدرة البنك على تلبية التزاماته النقدية المتوفرة لديه في الصندوق أو أرصده لدى البنوك الأخرى.

1.3 . مؤشرات ملاءة رأس المال :

2016	2015	2014	2013	2012	
4.55	4.28	3.78	2.87	1.3	مؤشر حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات %
4.95	1	4.42	3.44	15.79	مؤشر حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع %

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

شهد مؤشر حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات تطورا عبر السنوات حيث ارتفع بنسبة 1.57 % سنة 2013 و بنسبة 0.91 % سنة 2014 أما في 2015 و 2016 كان الارتفاع بنسبة 0.77 % و 0.27 % على التوالي، يدل على كفاءة حقوق المالكين لمواجهة الاستثمارات في الموجودات الثابتة.

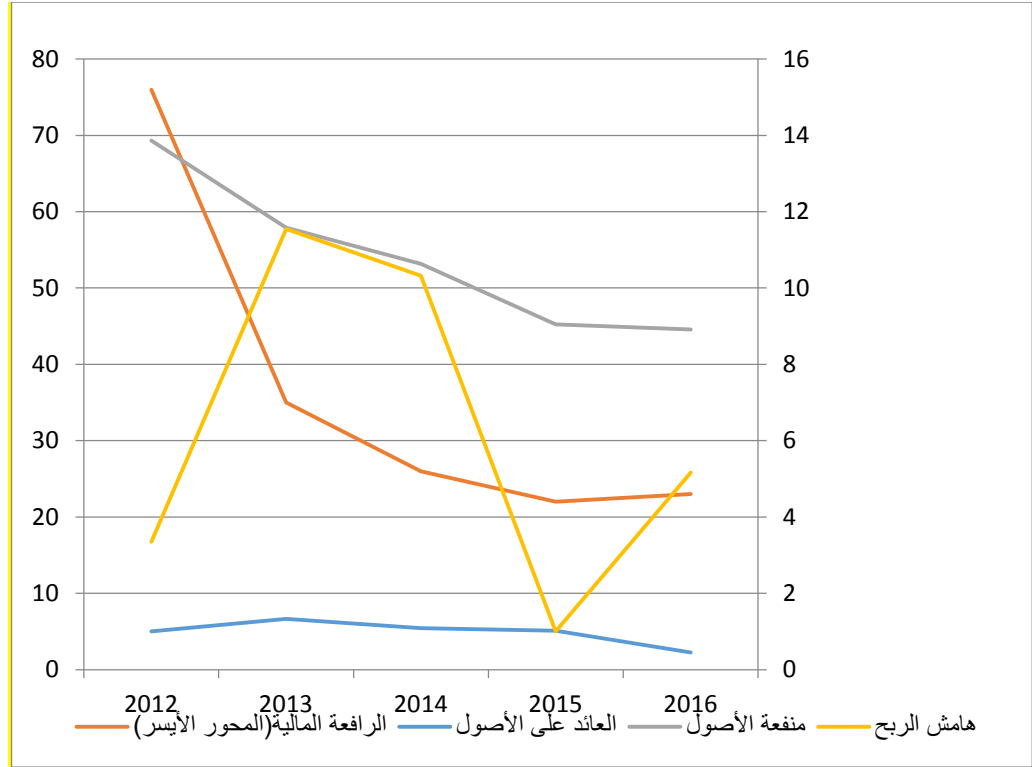
أما مؤشر حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع فكان غير مستقر بين الارتفاع و الانخفاض ففي 2013 انخفض بنسبة 12.35 % وهذا ما يدل على عدم قدرة البنك على رد الودائع من الأموال المملوكة ، ليرتفع بعد ذلك ب 0.98 % سنة 2014 أما سنة 2015 فقد انخفض ب 3.42 % ليعود مجددا إلى الارتفاع بنسبة 3.95 % و هذا الارتفاع يعني توفر الحماية اللازمة لأموال المودعين.

2. باستخدام معدل العائد على حقوق الملكية

2016	2015	2014	2013	2012	
5.16	1	10.32	11.55	3.35	هامش الربح %
8.91	9.05	10.63	11.58	13.86	منفعة الأصول %
23	22	.26	35	76	الرافعة المالية (مرة)
0.45	1.02	1.09	1.33	1	العائد على الأصول %

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

الشكل رقم (20) : مؤشرات معدل العائد على حقوق الملكية



تحليل و تفسير نتائج الشكل

- هامش الربح : نلاحظ أن أعلى نسبة سجلها البنك 11.55% كانت سنة 2013 وهذا راجع لانخفاض التكاليف أما أقل نسبة هي 1% كانت سنة 2015 بسبب ارتفاع التكاليف الخاصة بالبنك.
- منفعة الأصول : شهدت انخفاضا واضحا خلال فترة الدراسة كانت أعلى نسبة 13.86% سنة 2012 لتتنخفض إلى 8.91% سنة 2016 و هذا ما يعكسه غياب سوق مالي حقيقي تتنافس فيه البنوك.
- الرافعة المالية : فقد كانت في تذبذب خلال السنوات الأخيرة حيث انخفضت من 75 إلى 22 و 23 خلال سنتي 2015 و 2016 على التوالي و يعود هذا الانخفاض إلى انخفاض نسبة مساهمة الأموال الخاصة في التمويل.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

- العائد على الأصول : هو الآخر سجل تذبذب بنسب متقاربة جدا حيث سجل 1.33% سنة 2013 كأعلى قيمة و 0.45% كأقل قيمة وهذا يعود إلى استخدام الموارد التي ترفع من صافي الدخل.

المطلب الثالث : الخدمة البنكية و دورها في تحسين الأداء المالي

بعد أن تم جمع المعطيات الخاصة بالبحث و تم دراستها و تحليلها باستخدام المؤشرات و النسب المالية، سنرى في هذا المطلب عرض و تحليل للنتائج من خلال الاعتماد على برنامج Eviews 8 و هو برنامج مختص في التحليل القياسي و بناء و تقدير النماذج الاقتصادية و قد تم تصميمه للتعامل مع المشاكل الإحصائية الناتجة عن تقدير نماذج الانحدار كالارتباط الذاتي و اختلاف التباين.

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

الجدول رقم (04) : علاقة عدد البطاقات البنكية بالعائد على حقوق الملكية.

Dependent Variable: Y
Method: Least Squares
Date: 05/27/17 Time: 23:36
Sample: 2012 2016
Included observations: 5

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	67.71746	17.68997	3.828015	0.0314
X	-0.063407	0.026824	-2.363837	0.0991
R-squared	0.650664	Mean dependent var	27.64400	
Adjusted R-squared	0.534219	S.D. dependent var	16.55793	
S.E. of regression	11.30048	Akaike info criterion	7.976742	
Sum squared resid	383.1027	Schwarz criterion	7.820518	
Log likelihood	-17.94186	Hannan-Quinn criter.	7.557450	
F-statistic	5.587723	Durbin-Watson stat	2.551866	
Prob(F-statistic)	0.099055			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج 8 Eviews.

من خلال الجدول رقم (4) تحصلنا على النتائج التالية:

F_t	F_c	T_t	T_c	r	R^2
5.54	5.59	2.35	-2.36	-0.81	0.650664

1. الدراسة الجزئية Student :

• القوة الارتباطية و التفسيرية :

بما أن $R^2 = 0.650664$ و $r = -0.81$ إذن هناك ارتباط عكسي و قوي جدا بين البطاقات البنكية و معدل العائد على حقوق الملكية أي أن معامل التحديد 65 % من التشتت في معدل العائد على حقوق الملكية يرجع إلى التغير في عدد البطاقات البنكية.

• معنوية المعلمات :

من خلال الجدول رقم (4) تحصلنا على المعادلة التالية :

$$Y = \beta_0 - \beta_1 * X$$

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

و المعبر عنها ب :

$$Y = 67.7174577417 - 0.0634073698445 * X$$

بالنسبة ل $\beta_1 = -0.06340$: لما تزيد البطاقات البنكية بوحدة واحدة ينقص العائد على حقوق الملكية للبنك ب 0.06340 .

بالنسبة ل $\beta_0 = 67.7174$: لما البطاقات البنكية = 0 العائد على حقوق الملكية يكون = 67.7174 .

• دراسة صلاحية النموذج عند $\alpha = 10\%$:

$$H_0 : \beta_1 = 0 \quad \text{بالنسبة ل } \beta_1 :$$

$$H_1 : \beta_1 \neq 0$$

من خلال الجدول رقم (4) استخراجنا قيمة $|T_c| = |2.36|$

$$\text{و } (T_t = 2.35 \text{ أي } T_t(n-2 ; \alpha/2) = T_t(3 ; 0.05) \text{ و } T_t = 2.35)$$

بما أن T_c أكبر من T_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 ومنه β_1 له معنوية.

$$H_0 : \beta_0 = 0 \quad \text{بالنسبة ل } \beta_0 :$$

$$H_1 : \beta_0 \neq 0$$

من خلال الجدول رقم (4) استخراجنا قيمة $|T_c| = |3.82|$

$$\text{و } (T_t = 2.35 \text{ أي } T_t(n-2 ; \alpha/2) = T_t(3 ; 0.05) \text{ و } T_t = 2.35)$$

بما أن T_c أكبر من T_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 ومنه β_0 له معنوية.

وعليه : بما أن T قوي جدا و β_0 و β_1 لها معنوية إذن النموذج مقبول إحصائيا.

2 . الدراسة الكلية Fisher :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_0 = 0$$

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_0 \neq 0$$

من الجدول رقم (4) نجد $F_c = 5.59$

$$F_t = 5.54 \text{ أي } F_t = (k - 1 ; n - k ; \alpha) = (1 ; 3 ; 0.10)$$

بما أن F_c أكبر من F_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج صالح للاستخدام.

الجدول رقم (05) : علاقة عدد التحويلات المالية بالعائد على حقوق الملكي

Dependent Variable: Y
Method: Least Squares
Date: 05/27/17 Time: 23:41
Sample: 2012 2016
Included observations: 5

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	51.65947	8.827125	5.852356	0.0099
X	-0.012734	0.004122	-3.089269	0.0537
R-squared	0.760834	Mean dependent var	27.64400	
Adjusted R-squared	0.681112	S.D. dependent var	16.55793	
S.E. of regression	9.350293	Akaike info criterion	7.597867	
Sum squared resid	262.2839	Schwarz criterion	7.441642	
Log likelihood	-16.99467	Hannan-Quinn criter.	7.178575	
F-statistic	9.543583	Durbin-Watson stat	2.520353	
Prob(F-statistic)	0.053744			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج 8 Eviews.

من خلال الجدول رقم (5) تحصلنا على النتائج التالية:

F_t	F_c	T_t	T_c	r	R^2
5.54	9.54	2.35	-3.08	-0.87	0.760834

1. الدراسة الجزئية Student :

• القوة الارتباطية و التفسيرية :

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

بما أن $R^2 = 0.760834$ و $r = -0.87$ إذن هناك ارتباط عكسي و قوي جدا بين التحويلات المالية و معدل العائد على حقوق الملكية أي أن معامل التحديد 76 % من التشتت في معدل العائد على حقوق الملكية يرجع إلى التغير في عدد التحويلات المالية.

• معنوية المعلمات :

من خلال الجدول رقم (5) تحصلنا على المعادلة التالية :

$$Y = \beta_0 - \beta_1 * X$$

و المعبر عنها ب :

$$Y = 51.6594717757 - 0.0127335481313 * X$$

بالنسبة ل $\beta_1 = -0.01273$: لما تزيد التحويلات المالية بوحدة واحدة ينقص العائد على حقوق الملكية للبنك ب 0.01273 .

بالنسبة ل $\beta_0 = 51.6594$: لما التحويلات المالية = 0 العائد على حقوق الملكية يكون = 51.6594

• دراسة صلاحية النموذج عند $\alpha = 10\%$:

$$H_0 : \beta_1 = 0 \quad \text{بالنسبة ل } \beta_1 :$$

$$H_1 : \beta_1 \neq 0$$

من خلال الجدول رقم (5) استخرجنا قيمة $|T_c| = |3.08|$

$$T_t = 2.35 \quad \text{و } (T_t = 3 ; 0.05) = T_t(n-2 ; \alpha/2) \text{ أي } T_t = 2.35$$

بما أن T_c أكبر من T_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 ومنه β_1 له معنوية.

$$H_0 : \beta_0 = 0 \quad \text{بالنسبة ل } \beta_0 :$$

$$H_1 : \beta_0 \neq 0$$

من خلال الجدول رقم (5) استخرجنا قيمة $|T_c| = |5.85|$

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

$$T_t = 2.35 \quad \text{و} \quad T_t(n-2; \alpha/2) = T_t(3; 0.05)$$

بما أن T_c أكبر من T_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 ومنه β_0 له معنوية.

وعليه : بما أن r قوي جدا و β_0 و β_1 لها معنوية إذن النموذج مقبول إحصائيا

2. الدراسة الكلية Fisher :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_0 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_0 \neq 0$$

من الجدول رقم (5) نجد $F_c = 9.54$

$$F_t = (k - 1 ; n - k ; \alpha) = (1 ; 3 ; 0.10) = 5.54$$

بما أن F_c أكبر من F_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج صالح للاستخدام.

الجدول رقم (06) : علاقة عدد الشيكات الإلكترونية بالعائد على حقوق الملكية

Dependent Variable: Y
Method: Least Squares
Date: 05/27/17 Time: 23:12
Sample: 2012 2016
Included observations: 5

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	44.62915	8.507989	5.245557	0.0135
X	-0.253510	0.103441	-2.450764	0.0916
R-squared	0.666898	Mean dependent var		27.64400
Adjusted R-squared	0.555864	S.D. dependent var		16.55793
S.E. of regression	11.03479	Akaike info criterion		7.929158
Sum squared resid	365.2999	Schwarz criterion		7.772933
Log likelihood	-17.82289	Hannan-Quinn criter.		7.509866
F-statistic	6.006244	Durbin-Watson stat		2.610849
Prob(F-statistic)	0.091617			

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج 8 Eviews.

من خلال الجدول رقم (6) تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

F_t	F_c	T_t	T_c	r	R^2
5.54	6	2.35	-2.45	-0.82	0.666898

1. الدراسة الجزئية Student :

• القوة الارتباطية و التفسيرية :

بما أن $R^2 = 0.666898$ و $r = -0.82$ إذن هناك ارتباط عكسي و قوي جدا بين الشيكات الإلكترونية و معدل العائد على حقوق الملكية أي أن معامل التحديد 66 % من التشتت في معدل العائد على حقوق الملكية يرجع إلى التغير في عدد الشيكات الإلكترونية.

• معنوية المعلمات :

من خلال الجدول رقم (6) تحصلنا على المعادلة التالية :

$$Y = \beta_0 - \beta_1 * X$$

و المعبر عنها ب :

$$Y = 44.6291476274 - 0.253509666081 * X$$

بالنسبة ل $\beta_1 = -0.253509$: لما تزيد الشيكات الإلكترونية بوحدة واحدة ينقص العائد على حقوق الملكية للبنك ب 0.253509 .

بالنسبة ل $\beta_0 = 44.6291$: لما الشيكات الإلكترونية = 0 العائد على حقوق الملكية يكون = 44.6291.

• دراسة صلاحية النموذج عند $\alpha = 10\%$:

بالنسبة ل β_1 : $H_0 : \beta_1 = 0$

$H_1 : \beta_1 \neq 0$

من خلال الجدول رقم (6) استخرجنا قيمة $|T_c| = |2.45|$

و $(T_t = 2.35$ أي $T_t(n-2 ; \alpha/2) = T_t(3 ; 0.05) = 3$)

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

بما أن T_c أكبر من T_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 ومنه β_1 له معنوية.

$$H_0 : \beta_0 = 0 \quad \text{بالنسبة ل } \beta_0 :$$

$$H_1 : \beta_0 \neq 0$$

من خلال الجدول رقم (6) استخرجنا قيمة $|T_c| = |5.24|$

$$T_t = 2.35 \quad \text{و } (T_t(n-2 ; \alpha/2) = T_t(3 ; 0.05) = 3)$$

بما أن T_c أكبر من T_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 ومنه β_0 له معنوية.

وعليه : بما أن r قوي جدا و β_0 و β_1 لها معنوية إذن النموذج مقبول إحصائيا

2. الدراسة الكلية Fisher :

$$H_0 : \beta_1 = \beta_0 = 0$$

$$H_1 : \beta_1 \neq \beta_0 \neq 0$$

من الجدول رقم (6) نجد $F_c = 6$

$$F_t = (k - 1 ; n - k ; \alpha) = (1 ; 3 ; 0.10) = 5.54$$

بما أن F_c أكبر من F_t إذن نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج صالح للاستخدام.

مما سبق نجد أن الإختبارات السابقة للنماذج الثلاثة و المتعلقة بتحليل العلاقة بين كل من البطاقات البنكية و التحويلات المالية و الشيكات الالكترونية و بين العائد على حقوق الملكية ، نستنتج أن النموذج الثاني و الذي يمثل العلاقة بين المتغيرين أي المتغير المستقل β وهو عدد التحويلات المالية و المتغير التابع Y وهو العائد على حقوق الملكية هو الأفضل من بين النماذج الأخرى و هو يصلح لتمثيل العلاقة عند مستوى معنوية اقل 10% أي بدرجة ثقة 90% وهذا ما يدل على أن النموذج صالح لتمثيل العلاقة المذكورة ، وأن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغ 76% من التغيرات الحاصلة في العائد على حقوق الملكية أما النسبة المتبقية 24% فترجع لعوامل أخرى ، وهذا ما يثبت أن العلاقة عكسية بين عدد التحويلات المالية و العائد على حقوق الملكية .

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

أما النموذج الذي يأتي في المرتبة الثانية هو النموذج الذي يمثل العلاقة بين عدد الشيكات الالكترونية و العائد على حقوق الملكية و هو يصلح لتمثيل العلاقة عند مستوى معنوية اقل 10% أي بدرجة ثقة 90% وهذا ما يدل على أن النموذج صالح لتمثيل العلاقة المذكورة ، وأن قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغ 66% من التغيرات الحاصلة في العائد على حقوق الملكية أما النسبة المتبقية 34% فترجع لعوامل أخرى ، وهذا ما يثبت أن العلاقة عكسية بين عدد الشيكات الالكترونية و العائد على حقوق الملكية .

وفي الأخير يأتي النموذج الذي يوضح العلاقة بين عدد البطاقات البنكية و العائد على حقوق الملكية حيث بلغ معامل التحديد 65% أما النسبة المتبقية 35% ترجع لعوامل أخرى أي أن هناك علاقة عكسية بين العائد على حقوق الملكية و البطاقات البنكية.

وعليه من خلال الدراسة التطبيقية التي تناولنا خلالها دراسة الخدمات البنكية الحديثة كعينة لجودة الخدمات البنكية و العائد على حقوق الملكية كعينة لتقييم الأداء المالي نستنتج أن لجودة الخدمات البنكية تأثير سلبي على ربحية البنك محل الدراسة وهذا لأن المتغير التابع العائد على حقوق الملكية إجمالي و المتغيرات المفسرة جزئية أي لا تعبر عن التغيرات الحادثة في المتغير التابع . كما أن الخدمات الحديثة قليل التعامل بها لقلة معرفة استعمال هذه الخدمات سواء من طرف العملاء أو الموظفين في البنك محل الدراسة .

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

خلاصة الفصل :

تم استخدام مؤشرات الربحية ، السيولة و ملاءة رأس المال بهدف تقييم الأداء المالي للبنك ، وكذلك استعملنا في التقييم قياس اثر الخدمات البنكية الالكترونية على العائد على حقوق الملكية للبنك محل الدراسة نموذج الانحدار البسيط مستخدمين في ذلك برنامج Eviews8 ، وذلك بهدف تقدير العلاقة وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى :

- ✓ أظهرت مؤشرات الربحية تذبذبا في ربحية بنك الفلاحة و التنمية الريفية و عليه كفاءة منخفضة ؛
- ✓ مؤشرات السيولة أظهرت زيادة في نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات و يعني ذلك توفر أرصدة نقدية دون تشغيل ؛
- ✓ أظهرت النتائج تذبذب و عدم استقرار في مؤشر هامش الربح أي أن البنك غير قادر على تحقيق كفاءة جيدة في إدارة و مراقبة التكاليف .
- ✓ وجود علاقة عكسية بين كل من البطاقات البنكية ، التحويلات المالية ، الشيكات الإلكترونية و العائد على حقوق الملكية.

خاتمة عامة

خاتمة

عرف الاقتصاد العالمي تحولات أفرزتها معطيات مختلفة، أهمها التطورات التكنولوجية مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد العالمي فظهرت أفكار اقتصادية تعكس هذه التطورات كما تسمح بتجديدها وقد امتدت هذه الأفكار إلى النظام البنكي و التي تم استغلالها كبديل للخدمات البنكية التقليدية التي لم تعد ملائمة للعصر و تطوراته فكان من الضروري إيجاد خدمات حديثة تلاءم متطلبات العصر .

و نظراً لما تتميز به الخدمات البنكية من خصائص تكاد تنفرد بها دون سواها من الخدمات الأخرى ، إضافة إلى تميزها بالنمطية العالية في مضمونها و محتواها فقد برزت نتيجة لذلك معطيات و اعتبارات عديدة تتحكم في اختيار العميل للبنك الذي يتعامل معه و التي من خلالها يستطيع البنك تحقيق رضا وولاء عملائه و زيادة قدراته التنافسية .

لذلك تسعى البنوك لتطوير خدماتها وزيادة ثقة عملائها من خلال ادخالها تقنيات و خدمات حديثة تضمن لها تقديمها بجودة عالية و دقة و سرعة في الأداء للراقي بجودة خدماتها، و الهدف من ذلك تعزيز المركز المالي و تحسين أدائه المالي و كذا تحقيق استقرار البنك و المحافظة على مكانته البنكية في ظل التغيرات الاقتصادية المستمرة من عولمة و انفتاح اقتصادي .

وعليه يمكن القول أن نجاح البنوك في تحسين أدائها المالي من منطلق الجودة في خدماتها يعد مرتكزاً أساسياً تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق .

و من خلال الدراسة التي أجريناها نستطيع تلخيص النتائج التالية :

اختبار الفرضيات :

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثبات بعضها و نفي الأخر من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوعنا علاقة جودة الخدمة البنكية بالأداء المالي للبنك.

الفرضية الأولى :

فيما يتعلق بالفرضية الأولى المتمثلة في كيفية تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة ، حيث توصلنا من خلال الدراسة أنها تتحقق بجذب انتباه العملاء من خلال المواقف الإيجابية التي يبيدها مقدم الخدمة و كذا خلق الرغبة لديهم حيث يعتمد على العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة ، ترك فرصة للعميل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها ، أيضا يجب التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك من خلال الاهتمام بشكاويه ، توفير الخدمة بعد عملية البيع و قد تم إثبات هذه الفرضية .

الفرضية الثانية :

تتمحور الفرضية الثانية حول العلاقة الطردية بين الأداء المالي و جودة الخدمة البنكية ، و تم إثبات هذه الفرضية من خلال الدراسة النظرية حيث يمكن للبنك أن يحقق الربحية و الحصول على حصة سوقية من خلال تحقيق رضا العميل و بالتالي تحقيق ولاء العملاء و ضمان استمرارية تعاملهم مع البنك و عليه زيادة ربحية البنك و تعزيز المركز المالي .

الفرضية الثالثة:

فيما يخص الفرضية الثالثة المتعلقة بالمؤشرات التي يتم بها تقييم الأداء المالي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR حيث تم إثبات هذه الفرضية و تعتبر مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات المالية المستخدمة للتعبير عن كفاءة البنك و تندرج ضمنها عدة أنواع منها العائد على حقوق الملكية ، معدل العائد إلى إجمالي الإيرادات ، و كذا مؤشرات السيولة التي تستخدم لتقييم مركز الائتماني للبنوك و من أهمها : نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات، المعدل النقدي الذي يعبر على تلبية التزاماته النقدية ، و كذلك مؤشرات ملاءة رأس المال التي تعبر عن الوضع المالي للبنك على المدى الطويل و هي كالتالي : مؤشر حقوق الملكية إلى إجمالي الموجودات و نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع .

الفرضية الرابعة :

أما الفرضية الرابعة المتمثلة في العلاقة بين العائد على حقوق الملكية و التحويلات المالية ، البطاقات البنكية و الشيكات الالكترونية حيث تم نفي هذه الفرضية بالاعتماد على برنامج Eviews حيث توصلنا إلى وجود علاقة عكسية بين المتغيرات .

النتائج :

لقد مكنتنا هذه الدراسة بالخروج بالنتائج التالية :

- ✓ النظام البنكي يركز على تقديم خدمات بنكية بجودة عالية من أجل التحسين المستمر لأدائها المالي و إرضاء عملائها ؛
- ✓ يعمل تقييم الأداء لإدارة البنك على توفير المعلومات التي تساعد في مراقبة نشاطه و توجيهه ؛
- ✓ البنك اليوم يهدف إلى إرضاء عملائه أكثر من السابق من خلال الاهتمام بهم؛

إقتراحات و توصيات الدراسة :

بناء على ما تقدم من نتائج، رأينا من الواجب تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد في تطوير الخدمات البنكية في البنوك الجزائرية:

- ✓ تقوية شبكة المعلومات البنكية الالكترونية الجزائرية؛
- ✓ القيام بدورات تكوينية مكثفة لموظفي البنوك في مجال الخدمات الالكترونية ؛
- ✓ زيادة توعية العملاء بأهمية الخدمات البنكية ؛
- ✓ العمل على تبني البنوك إستراتيجية واضحة مبنية على تطوير المنتجات والخدمات البنكية، بدمج العامل التكنولوجي بها ، من خلال توسيع شبكة الموزعات الآلية للأوراق مع تجهيز كل الوكالات بالشبائيك الآلية للأوراق و تشجيع العملاء على استخدام البطاقات الممغنطة ؛
- ✓ الاهتمام أكثر بجودة الخدمات البنكية للوصول إلى التميز و إرضاء رغبات العملاء ومن أجل تعزيز المركز المالي ؛
- ✓ توسيع مكان الوكالة و تحسين مظهره بما يساهم في إنشاء و ترسيخ صورة إيجابية لدى العملاء خاصة الجديد .

أفاق الدراسة :

إن مجال الخدمات البنكية واسع ، ولا يزال الكثير من الغموض بخصوص الجودة في الخدمات البنكية و من أفاق هذه الدراسة ما يلي :

- ✓ إجراء الدراسة باستخدام طرق وأساليب أخرى من أجل ضبط نتائج الدراسة؛

✓ دراسة الموضوع في بيئة مالية مفتوحة و مختلفة عن بيئة الدراسة الحالية ، و تمتاز بنوع من الوضوح .

صعوبات الدراسة :

وجهنا بالبحث عدة صعوبات ففي الجانب النظري تمثلت عدم توفر القدر الكافي من الدراسات و المراجع التي تربط بين جودة الخدمات البنكية و الأداء المالي ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتمثل في استحالة الحصول على القوائم المالية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة وادي الزناتي " ولاية قلمة " مما استلزم الاعتماد على القوائم المالية للبنك من الموقع الرسمي ، و كذلك باعتباره موضوع شائك و يتطلب الكثير من الوقت .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ - الكتب:

- 1 - إبراهيم عبد الحميد عبادة، مؤشرات الأداء، دار الفنائس للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- 2 - إدريس ثابت عبد الرحمان و المرسللي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006.
- 3 - أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية الدليل العملي للمديرين ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،مصر، 2011 .
- 4 - السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال ،دار المريخ للنشر، الرياض ،2000.
- 5 - بشير العلاق ، التسويق الإلكتروني_، دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الأردن ،2010.
- 6 - توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء ، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع ، مصر ،2004.
- 7 - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي ،دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن،2004.
- 8 - خضير كاظم حمود ،إدارة الجودة الشاملة، إدارة المسير للنشر والتوزيع ،عمان ،2002.
- 9 - رغد حسن الصرف،عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر و التوزيع ،عمان،2007.
- 10 - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- 11 - سامر بطرس جلدة ، النقود و البنوك ، دار البلدية للنشر و التوزيع ، الأردن ،2009.
- 12 - صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية ، دار الميسر للنشر ، عمان ، 2000.
- 13 - طارق عبد العالي حماد ، تقييم أداء البنوك التجارية "تحليل العائد و المخاطر" ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ،2001.

قائمة المراجع

- 14 - عادل زايد، التنظيم المتميز " الطريق إلى منظمة المستقبل "، منشورات المنظمة العربية ، القاهرة، 2003.
- 15 - عبد الغفار حنفي و رسمية قرياقص ، المؤسسات و الأسواق المالية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1999.
- 16 - عبد الحكم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة، 1999 .
- 17 - عبد الحليم كراحة و آخرون ، الإدارة و التحليل المالي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.
- 18 - عبد المحسن توفيق ، الاتجاهات الحديثة في التقييم و التمييز في الأداء ، دار الفكر العربي ، عمان ، 2006.
- 19 - عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي ،الدار الجامعية ،مصر، 2015.
- 20 - على السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار الغريب للنشر و التوزيع ،مصر، 2001.
- 21 - عوض بدير الحداد ،التسويق ، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ،مصر ، 2009.
- 22 - عوض بدير الحداد ،تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1999.
- 23 - فلاح حسين الحسيني و مؤيد عبد الرحمان ، إدارة البنوك ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2006.
- 24 - فؤاد مجيد كرخي ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية ، دار المنهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001.
- 25 - مأمون الدرادكة و طارق الشبلي ،الجودة في المنظمات الحديثة ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ، 2006.
- 26 - مأمون السلطي و سهيل الياس ،دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ،دار الفكر المعاصر للنشر و التوزيع ، دمشق ، 1999.

قائمة المراجع

- 27 - مجيد الكربي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المنهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007.
- 28 - محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، مصر ، 2010.
- 29 - محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 30 - محمد صلاح الحناوي ، المؤسسات البورصة و البنوك العامة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998.
- 31 - محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005.
- 32 - محمد محمود الخطيب ، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2009.
- 33 - محمد مطر ، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.
- 34 - محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان ، التسويق المصرفي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005.
- 35 - محمود عبد الحلیم الخليفة ، التحليل المالي للبيانات المحاسبية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014.
- 36 - مصطفى محمود أبو بكر ، تسويق الخدمات رؤية إستراتيجية لخدمات العميل ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر، 2013.
- 37 - مفلح محمد عقل ، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010.

قائمة المراجع

- 38 - منير نوري ، التجارة الالكترونية و التسويق الالكتروني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014.
- 39 - ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994.
- 40 - نصر حمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- 41 - نور الله كمال ، وظائف القائد الإداري ، دار ظلال للدراسات و الترجمة و النشر ، دمشق ، 1992.
- 42 - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار كنوز للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2001.
- 43 - وائل محمد الصبحي و إدريس محسن الغالي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- 44 - وصفي عبد الرحمان ، التسويق المصرفي ، دار كنوز للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001.

ب - المذكرات

- 1 - آسيا قاسمي ، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية و تحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاديات المالية و البنوك ، جامعة الجزائر ، 2015.
- 2 - السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، دون سنة نشر .
- 3 - تامر توفيق عبد الله عوض ، العلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية و جودة الخدمات المصرفية ، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة و تمويل ، جامعة غزة ، 2012.
- 4 - جلييلة بن خروف ، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات و اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير ، تخصص مالية المؤسسات ، جامعة بومرداس ، 2009.
- 5 - طارق أحمد عواد ، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005.

قائمة المراجع

- 6 - عادل عشي ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2002.
- 7 - عبد الرزاق سلام ، القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة "تقييم الأداء و متطلبات الإصلاح" ، أطروحة دكتوراه ، تخصص النقود و المالية ، جامعة الجزائر ، 2012.
- 8 - عبد الرؤوف جودة و محمد زغلول ، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياسي رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي ، رسالة ماجستير ، تخصص بنوك ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 2010.
- 9 - عبد الوهاب محمد جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة St.Clenents ، سوريا ، 2009.
- 10 - عبدو عيشوش ، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية ، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة باتنة ، 2009.
- 11 - عمار بو شناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تخصص مالية ، جامعة الجزائر ، 2011.
- 12 - عمر تيمغديني ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012.
- 13 - محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام القياس المتوازن ، رسالة ماجستير ، تخصص النقود و المالية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2009.
- 14 - محمد شايب ، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على أنشطة البنوك التجارية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، تخصص بنوك و نقود ، جامعة سطيف ، 2007.
- 15 - نعيم عبد الكريم الطراونة ، أثر أبعاد جودة الخدمات الالكترونية في تحقيق الرضا لدى ممثلي المنشآت الخاضعة للضمان الاجتماعي ، رسالة ماجستير ، تخصص محاسبة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010.
- 16 - نعيم محمد نجم ، جودة الخدمات المصرفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات المصرفية و الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، تخصص مالية و بنوك ، جامعة الأردن ، 2014.

- 17 - بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، رسالة ماجستير ، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، 2006.
- 18 - هدى أوغيدني ، اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، جامعة عنابة، 2009.
- 19 - وفاء حلوز، تدعيم جودة الخدمات البنكية وتقييمها من خلال رضا العميل، أطروحة دكتوراه، تخصص بنوك، جامعة تلمسان، 2014.

ج - المجلات و الملتقيات

- 1 - أبو معمر فارس محمود ، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإسلامية ، العدد الأول ، جامعة غزة ، 2005.
- 2 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية ، مجلة آفاق اقتصادية ، العدد 97 ، الإمارات ، 2004.
- 3 - آسيا جنوحات و و ياسمين العلاية ، فعالية الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة و أثرها على الإفصاح المحاسبي، الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات ، جامعة حمة لخضر ، الوادي ، 2014.
- 4 - الهدي مفتاح السرسني ، مدى امكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي ، مجلة الجامعة الليبية ، العدد 5 ، 2013.
- 5 - أمال عيدي و أبو بكر خوالد ، تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية دراسة حالة الجزائر ، الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012.
- 6 - بن وسعد زينة و مبارك سمرة ، المعرفة في البنوك الجزائرية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي : المعرفة (الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات) ، جامعة بسكرة ، 2005.
- 7 - سحر طلال ابراهيم ، تقويم بطاقة أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 35 ، بغداد ، 2013.
- 8 - سوسن أحمد السعيد و سنان زهير ، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة و الربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية و الاستثمار ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2007.

- 9 - عبد الأمير شياع و رحيم الموسوي، أثر عناصر أبعاد جودة الخدمات المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد 10 ، جامعة بغداد ، سنة 2014.
- 10 - عبد الرحيم و شبيبي جازية بن بوزيان ، تقييم كفاءة أداء النظام المصرفي ، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية ، جامعة بشار ، 2006.
- 11 - عبد الغاني دادن ، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية ، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2005.
- 12 - بريش عبد القادر ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 3 ، الشلف ، دون سنة نشر .
- 13 - عمران علي و مصطفى أحمد شكشك، التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مجلة الجامعة ، الجامعة الأسمرية، العراق ، 2015.
- 14 - عوض بدير الحداد ، تحليل إدراك العملاء و موظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرفية ، المجلة العلمية ، العدد 17 مصر، 1990.
- 15 - لعراف فائزة و بوقرة رابح، تقييم جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور الزبائن، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 12، جامعة المسيلة، 2014.
- 16 - لطيف زيود و ماهر الأمين ، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري ، مجلة جامعة الدراسات و البحوث العلمية ، العدد 4 ، سوريا ، 2005.
- 17 - ليلى عبد الرحيم ، أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 9، جامعة ورقلة، 2013.
- 18 - محمد الأمين كعاسي ، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2005.
- 19 - محمد جموعي قريشي ، تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك التجارية ، مجلة الباحث ، العدد 3 ، جامعة ورقلة ، 2004.
- 20 - محمد زيدان ، أهمية إرساء و تعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 9 ، الجزائر ، 2009.

قائمة المراجع

- 21 - محمد عبادي و سليم حمودة ، استخدام المؤشرات الدولية لقياس الأداء و الفعالية في البنوك التجارية الجزائرية ، الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمات في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2009.
- 22 - محمد عبد الوهاب العزاوي، نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة ، مجلة الرشيدي المصري ، العدد 5 ، 2005.
- 23 - محمود عبد السلام عمر ، لجنة بازل بين التوجهات القديمة و الإفراط في الحديث ، مجلة الدراسات المالية و المصرفية ، العدد 4 ، 1996.
- 24 - مصطفى طويطي ، وسائل الدفع الإلكتروني دراسة قياسية لبنك القرض الشعبي الوطني ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، العدد 9 ، جامعة البويرة ، 2013.
- 25 - ناجي معلا، قياس جودة الخدمات المصرفية ، مجلة العلوم الإدارية، العدد 2، الأردن، 1998.
- 26 - نجلة يونس و نائر طارق، التخطيط الاستراتيجي التسويقي و أثره في جودة الخدمة المصرفية ، مجلة البحوث المستقبلية، جامعة العراق، 2008.
- 27 - نذير بو سهوة و علي مكيدة ، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة ، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ، العدد 7 ، مجلة الوادي ، الجزائر ، 2014.
- 28 - وائل قرطام ، إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة، مجلة الدراسات المالية و التجارية ، جامعة القاهرة ، العدد 2، مصر، 1998.
- 29 - يحيى سعدي و أوصيف لخضر ، أثر إدارة الجودة الشاملة على رفع أداء فعالية المنظمات ، الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ، 2009.
- 30 - يحيى سعدي و أوصيف لخضر ، أثر تطبيق معايير المحاسبة الإسلامية في تطوير الأداء المالي للبنوك الإسلامية ، الملتقى الدولي حول دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية ، جامعة خيضر ، الوادي ، 2014.
- ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

A – les livres :

- 1- Ahmed Bounfour : **Le Management Des Ressources Immatérielles** ,Dunod, Paris ,2003.

2- Gary Hamel et Prahalad Coimbatore Krishnao : **conquête du future** ,Editeur Intereditions ,Paris, 1995.

3- Lambin J.J :**Marketing Strategique et Operationnel** ,Dunod,Paris,2002.

4- Michel Badoc :**Marketing Management Pour les Sociétés Financière**,Edition D'organisation ,Paris,1998.

B- revues :

1- Kaplan S.Rebert and Norton.P.David: **the Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance** ,Harvard Business Review , 1992.

2 -Nicole Notat : **La responsabilité social des entreprises** , Revue Futuribles,2003.

3 - BADR Banque, Badr Info , N°01,Mars2002.

4 - BADR Banque ,Badr Info,N°28,Janvier2006.

5 - BADR Banque, Badr Info, N°33 ,Mars2007.

ثالثا : المواقع الإلكترونية

1- [www.Yoseralolaidalpresentationlarabic / 13.pps](http://www.Yoseralolaidalpresentationlarabic/13.pps) .

2- www.badr-bank.net

3- <http://ebanking.badr.dz/fr>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 2

منتجات و خدمات بنك الفلاحة و

التنمية الريفية



بنك التعمير والتنمية الريفية

BANQUE D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT RURAL



Promoteurs ...

... pour vos projets

Ansej

Cnac

Angem

La BADR

*vous mènera au bout
de votre parcours.*





بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DE DEVELOPPEMENT RURAL

Agriculteurs

Le LEASING

MACHINISME AGRICOLE & MATERIEL D'IRRIGATION

L'acquéreur des équipements est financé par l'Etat

Pour vous équiper
sans altérer votre trésorerie.

www.badr-bank.dz

Contracté même la Banque (CDB) fait tout
et le propriétaire a accès immédiat pour
la location de terres, de fabrication locale,
retraitement directement dans la réalisation
de projets d'investissement.

Crédit-bail*

بنك الأمل والتنمية الريفية

إدخال الأشبال



الملحق رقم 3

القوائم المالية لبنك الفلاحة و

التنمية الريفية

2016-2012



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

1. Bilan au 31/12/2010

ORDRE	ACTIF	31/12/2013	31/12/2012
1	CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRÉSOR PUBLIC, CENTRE DES CHÈQUES POSTAUX	132 046 941 781,64	114 475 976 285,59
2	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
3	ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	80 797 515 147,40	71 088 287 836,52
4	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	279 968 384 598,19	252 327 320 592,59
5	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	254 170 259 110,16	313 863 327 944,61
6	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU' À L'ÉCHÉANCE	14 407 619 683,95	15 720 787 502,62
7	IMPÔTS COURANTS – ACTIF	4 758 447 048,83	5 414 584 701,07
8	IMPÔTS DIFFÉRÉS – ACTIF	875 712 730,12	1 239 977 483,90
9	AUTRES ACTIFS	16 184 314 922,60	20 305 223 296,98
10	COMPTE DE RÉGULARISATION	6 330 089 159,02	15 645 889 347,51
11	PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITÉS ASSOCIÉES	7 915 009 899,18	7 667 018 018,87
12	IMMEUBLES DE PLACEMENT	-	-
13	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	13 840 943 113,24	14 889 189 704,24
14	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	25 761 475,73	11 995 626,81
15	ÉCART D'ACQUISITION	-	-
TOTAL DE L'ACTIF		811 320 998 670,06	832 649 578 341,31

ORDRE	PASSIF	31/12/2013	31/12/2012
1	BANQUE CENTRALE	-	-
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	17 829 529 282,10	16 094 275 062,64
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	679 201 385 544,47	692 150 202 976,59
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	14 191 945 017,61	14 273 395 259,00
5	IMPÔTS COURANTS – PASSIF	551 241 194,43	1 356 152 733,26
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS – PASSIF	192 226 147,57	30 654 206,93
7	AUTRES PASSIFS	22 354 653 208,57	33 225 787 541,67
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	9 722 702 172,38	17 215 391 984,78
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	7 249 360 713,09	7 640 215 148,74
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	7 910 977 929,68	8 239 255 697,43
12	DETTES SUBORDONNÉES	17 919 319 113,32	20 118 491 384,66
13	CAPITAL	33 000 000 000,00	33 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	-
15	RÉSERVES	1 274 306 291,98	1 274 306 291,98
16	ECART D'ÉVALUATION	537 677 813,41	(498 465 097,27)
17	ECART DE RÉÉVALUATION	8 336 333 753,04	8 336 333 753,04
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	(19 806 418 602,15)	(23 679 040 036,71)
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	10 855 759 090,56	3 872 621 434,57
TOTAL DU PASSIF		811 320 998 670,06	832 649 578 341,31

ORDRE	COMPTES DE RESULTATS	31/12/2013	31/12/2012
1	(+) INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	16 712 460 622,05	17 076 480 030,40
2	(-) INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	(6 074 137 280,87)	(6 496 352 988,04)
3	(+) COMMISSIONS (PRODUITS)	3 920 643 660,44	3 749 105 733,83
4	(-) COMMISSIONS (CHARGES)	(95 927 826,58)	(10 696 987,07)
5	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
6	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	164 448 991,69	186 976 769,81
7	(+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITÉS	5 602 073 007,77	3 145 448 430,03
8	(-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITÉS	(1 705 517 689,34)	(23 430 756,30)
9	PRODUIT NET BANCAIRE	18 524 043 485,16	17 627 530 232,66
10	(-) CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	(12 282 274 528,92)	(11 698 254 563,15)
11	(-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	(1 567 416 999,77)	(1 316 760 375,37)
12	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4 674 351 956,47	4 612 515 294,14
13	(-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	(59 825 156 712,76)	(33 438 448 405,06)
14	(+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RÉCUPÉRATION SUR CRÉANCES AMORTIES	65 619 160 873,80	33 554 349 203,15
15	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	10 468 356 117,51	4 728 416 092,23
16	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS	28 846 229,41	-
17	(+) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS)	1 917 738 711,07	-
18	(-) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES)	(1 429 046 042,20)	-
19	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	10 985 895 015,79	4 728 416 092,23
20	(-) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET ASSIMILÉS	(130 135 925,23)	(855 794 657,66)
21	RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	10 855 759 090,56	3 872 621 434,57



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

1. Bilan au 31/12/2011

ORDRE	ACTIF	31/12/2014	31/12/2013
1	CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRÉSOR PUBLIC, CENTRE DES CHÈQUES POSTAUX	142 621 905 710,74	132 046 941 781,64
2	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
3	ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	120 466 384 722,98	80 797 515 147,40
4	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	248 344 582 071,17	279 968 384 598,19
5	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	367 435 183 067,75	254 170 259 110,16
6	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU' À L'ÉCHÉANCE	10 529 992 254,93	14 407 619 683,95
7	IMPÔTS COURANTS – ACTIF	3 919 425 729,09	4 758 447 048,83
8	IMPÔTS DIFFÉRÉS – ACTIF	1 226 908 622 ,47	875 712 730,12
9	AUTRES ACTIFS	318 442 111,85	16 184 314 922,60
10	COMPTE DE RÉGULARISATION	4 746 008 234,69	6 330 089 159,02
11	PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITÉS ASSOCIÉES	8 550 823 886,74	7 915 009 899,18
12	IMMEUBLES DE PLACEMENT	-	-
13	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	13 171 967 022,11	13 840 943 113,24
14	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	11 636 391,85	25 761 475,73
15	ÉCART D'ACQUISITION	-	-
TOTAL DE L'ACTIF		921 343 259 826,37	811 320 998 670,06

ORDRE	PASSIF	31/12/2014	31/12/2013
1	BANQUE CENTRALE	-	-
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	19 185 206 889,44	17 829529282,10
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	788 104 122 138 ,28	679 201 385 544,47
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	13 964 260 240,10	14 191 945 017,61
5	IMPÔTS COURANTS – PASSIF	1 040 973 072 ,06	551 241 194,43
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS – PASSIF	401 503 437,78	192 226 147,57
7	AUTRES PASSIFS	7 153 565 196,70	22 354 653 208,57
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	11 127 352 692,81	9 722 702 172,38
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	8 851 037 608,71	7 249 360 713,09
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	10 112 642 134,83	7 910 977 929,68
12	DETTES SUBORDONNÉES	16 434816742,09	17 919 319 113,32
13	CAPITAL	33 000 000 000,00	33 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	-
15	RÉSERVES	1 274 306 291,98	1 274 306 291,98
16	ECART D'ÉVALUATION	1 185 009 998 ,65	537 677 813,41
17	ECART DE RÉÉVALUATION	8 336 333 753,04	8 336 333 753,04
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	(8 950 659 512,59)	(19 806 418 602,15)
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	10 122 789 142,51	10 855 759 090,56
TOTAL DU PASSIF		921 343 259 826,37	811 320 998 670,06

ORDRE	COMPTES DE RESULTATS	31/12/2014	31/12/2013
1	(+) INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	16 788 590 977.25	16 712 460 622,05
2	(-) INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	(7 321 132 421.14)	(6 074 137 280,87)
3	(+) COMMISSIONS (PRODUITS)	5 325 984 254.62	3 920 643 660,44
4	(-) COMMISSIONS (CHARGES)	(92 954 247 .52)	(95 927 826,58)
5	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
6	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	234 214 954.35	164 448 991,69
7	(+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITÉS	5 987 746 981.21	5 602 073 007,77
8	(-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITÉS	(1 700 342 599 .19)	(1 705 517 689,34)
9	PRODUIT NET BANCAIRE	20 654 321 058.32	18 524 043 485,16
10	(-) CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	(13 254 658 530.43)	(12 282 274 528,92)
11	(-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	(1 652 487 621.38)	(1 567 416 999,77)
12	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	6 521 002 323.57	4 674 351 956,47
13	(-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	(60 584 231 111.22)	(59 825 156 712,76)
14	(+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RÉCUPÉRATION SUR CRÉANCES AMORTIES	67 321 160 378.03	65 619 160 873,80
15	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	11 954 124 110.08	10 468 356 117,51
16	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS	30 217 334.35	28 846 229,41
17	(+) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS)	2 325 983 146 .92	1 917 738 711,07
18	(-) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES)	(1 885 061 042.09)	(1 429 046 042,20)
19	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	11 023 456 301.26	10 985 895 015,79
20	(-) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET ASSIMILÉS	(212 952 325.01)	(130 135 925,23)
21	RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	10 122 789 142,51	10 855 759 090,56



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

1. Bilan au 31/12/2012

ORDRE	ACTIF	31/12/2015	31/12/2014
1	CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRÉSOR PUBLIC, CENTRE DES CHÈQUES POSTAUX	191 811 805 952,62	142 621 905 710,74
2	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
3	ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	142 278 240 798,44	120 466 384 722,98
4	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	188 742 666 675,20	248 344 582 071,17
5	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	415 708 167 586,71	367 435 183 067,75
6	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU' À L'ÉCHÉANCE	10 042 599 652,05	10 529 992 254,93
7	IMPÔTS COURANTS – ACTIF	4 730 220 623,82	3 919 425 729,09
8	IMPÔTS DIFFÉRÉS – ACTIF	1 438 412 876,48	1 226 908 622,47
9	AUTRES ACTIFS	269 046 308,61	318 442 111,85
10	COMPTE DE RÉGULARISATION	5 076 319 045,67	4 746 008 234,69
11	PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITÉS ASSOCIÉES	10 264 190 767,30	8 550 823 886,74
12	IMMEUBLES DE PLACEMENT	-	-
13	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	14 178 710 372,53	13 171 967 022,11
14	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	22 251 259,86	11 636 391,85
15	ÉCART D'ACQUISITION	-	-
TOTAL DE L'ACTIF		984 562 631 919,27	921 343 259 826,37

ORDRE	PASSIF	31/12/2015	31/12/2014
1	BANQUE CENTRALE	-	-
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	27 650 351 234,32	19 185 206 889,44
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	838 618 941 812,52	788 104 122 138,28
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	13 057 057 523,71	13 964 260 240,10
5	IMPÔTS COURANTS – PASSIF	2 568 787 716,08	1 040 973 072,06
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS – PASSIF	558 266 220,45	401 503 437,76
7	AUTRES PASSIFS	6 704 905 620,37	7 153 565 196,70
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	7 683 770 888,69	11 127 352 692,81
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	9 614 830 001,32	8 851 037 608,71
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	12 682 566 854,99	10 112 642 134,83
12	DETTES SUBORDONNÉES	14 935 432 234,59	16 434 816 742,09
13	CAPITAL	33 000 000 000,00	33 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	-
15	RÉSERVES	2 446 435 921,90	1 274 306 291,98
16	ECART D'ÉVALUATION	1 676 333 204,93	1 185 009 998,65
17	ECART DE RÉÉVALUATION	8 336 333 753,04	8 336 333 753,04
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	-609 541 902,57	-8 950 659 5152,9
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	5 638 160 834,93	10 122 789 142,51
TOTAL DU PASSIF		984 562 631 919,27	921 343 259 826,37

ORDRE	COMPTES DE RESULTATS	31/12/2015	31/12/2014
1	(+) INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	16 597 514 92.28	16 788 590 977.25
2	(-) INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	(9 354 981 241 .41)	(7 321 132 421.14)
3	(+) COMMISSIONS (PRODUITS)	6 999 245 753.73	5 325 984 254.62
4	(-) COMMISSIONS (CHARGES)	(98 652 479 .88)	(92 954 247 .52)
5	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
6	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	452 256 478.36	234 214 954.35
7	(+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITÉS	4 361 005 498.18	5 987 746 981.21
8	(-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITÉS	(2 001 154 369.77)	(1 700 342 599 .19)
9	PRODUIT NET BANCAIRE	18 624 258 769.55	20 654 321 058.32
10	(-) CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	(14 123 587 632.22)	(13 254 658 530.43)
11	(-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	(1987 354 204.15)	(1 652 487 621.38)
12	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	3 879 263 426.17	6 521 002 323.57
13	(-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	(60 593 451 258.79)	(60 584 231 111.22)
14	(+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RÉCUPÉRATION SUR CRÉANCES AMORTIES	72 541 258 651.52	67 321 160 378.03
15	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	11 143 624 159.04	11 954 124 110.08
16	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS	28 145 314.09	30 217 334.35
17	(+) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS)	2 624 254 001.97	2 325 983 146 .92
18	(-) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES)	(1 982 201 003.03)	(1 885 061 042.09)
19	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	11 000 124 023.18	11 023 456 301.26
20	(-) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET ASSIMILÉS	(6125 412 354.97)	(212 952 325.01)
21	RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	5 638 160 834,93	10 122 789 142,51



بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

1. Bilan au 31/12/2013

ORDRE	ACTIF	31/12/2016	31/12/2015
1	CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRÉSOR PUBLIC, CENTRE DES CHÈQUES POSTAUX	209 870 707 194,49	192 811 805 952,62
2	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
3	ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	112 438 272 765,21	142 278 240 798,44
4	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	247 307 264 168,89	188 742 666 675,20
5	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	498 460 187 168,75	415 708 167 586,71
6	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU' À L'ÉCHÉANCE	10 090 943 706,65	10 042 599 652,05
7	IMPÔTS COURANTS – ACTIF	4 102 979 012,21	4 730 220 623,82
8	IMPÔTS DIFFÉRÉS – ACTIF	1 266 265 715,35	1 438 412 876,48
9	AUTRES ACTIFS	269 046 308,61	318 442 111,85
10	COMPTE DE RÉGULARISATION	11 665 220 799,40	5 076 319 045,67
11	PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITÉS ASSOCIÉES	10 887 805 635,19	10 264 190 767,30
12	IMMEUBLES DE PLACEMENT	-	-
13	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	14 487 736 934,55	14 178 710 372,53
14	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	9 044 352,53	22 251 259,84
15	ÉCART D'ACQUISITION	-	-
TOTAL DE L'ACTIF		1 121 447 078 237,64	984 562 631 919,27

ORDRE	PASSIF	31/12/2016	31/12/2015
1	BANQUE CENTRALE	-	-
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	33 057 905 120,18	27 650 351 234,32
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	973 371 766 600,60	838 618 941 812,51
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	1 088 148 638,17	2 568 787 716,08
5	IMPÔTS COURANTS – PASSIF	2 568 787 716,08	1 040 973 072,06
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS – PASSIF	1 088 048 638,17	2 568 787 716,08
7	AUTRES PASSIFS	3 516 886 388,83	6 704 905 620
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	7 358 640 150,49	7 683 770 888,69
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	9 967 481 742,06	9 614 830 001,32
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	13 230 150 019,33	12 682 566 854,99
12	DETTES SUBORDONNÉES	13 421 016 397,40	14 935 432 234,59
13	CAPITAL	33 000 000 000,00	33 000 000 000,00
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	-
15	RÉSERVES	5 475 054 854,26	2 446 435 921,90
16	ECART D'ÉVALUATION	1 283 604 731,53	1 676 333 204,93
17	ECART DE RÉÉVALUATION	8 336 333 753,04	8 336 333 753,04
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	311 138 906,78	-609 541 902,57
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	5 155 134 651,27	5 638 160 834,94
TOTAL DU PASSIF		1121447078237.64	984562631919.28

ORDRE	COMPTES DE RESULTATS	31/12/2016	31/12/2015
1	(+) INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	17 312 235 20.11	16 597 514 92.28
2	(-) INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	(9 874 214 123 .49)	(9 354 981 241 .41)
3	(+) COMMISSIONS (PRODUITS)	7 684 248 753.29	6 999 245 753.73
4	(-) COMMISSIONS (CHARGES)	(99 412 526.81)	(98 652 479 .88)
5	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
6	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	549 124 563.04	452 256 478.36
7	(+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITÉS	5 654 125 006.12	4 361 005 498.18
8	(-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITÉS	(2 148 563 145.52)	(2 001 154 369.77)
9	PRODUIT NET BANCAIRE	19 611 236 458.35	18 624 258 769.55
10	(-) CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	(15 002 204 605 .43)	(14 123 587 632.22)
11	(-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	(1 993 514 300.17)	(1 987 354 204.15)
12	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	3 900 254 623.24	3 879 263 426.17
13	(-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	(620522 621 825.59)	(60 593 451 258.79)
14	(+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RÉCUPÉRATION SUR CRÉANCES AMORTIES	75 421 452 302.01	72 541 258 651.52
15	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	12 230 412 621.44	11 143 624 159.04
16	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS	30 146 204.64	28 145 314.09
17	(+) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS)	3 021 452 008.61	2 624 254 001.97
18	(-) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES)	(2 000 324 452.00)	(1 982 201 003.03)
19	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	11 012 214 123.44	11 000 124 023.18
20	(-) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET ASSIMILÉS	5 857 097 472.17	(6125 412 354.97)
21	RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	5 155 134 651,27	5 638 160 834,93

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور جودة الخدمة البنكية في تحسين الأداء المالي للبنوك ، حيث قمنا من خلال هذه الدراسة بتقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة البنكية وكذا التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالأداء المالي باعتباره عاملا تابعا لتحقيق الجودة في الخدمة البنكية.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على الدراسة التطبيقية تبين وجود علاقة ارتباط بين جودة الخدمة البنكية و الأداء المالي للبنوك.

الكلمات المفتاحية: جودة الخدمة البنكية ، الأداء المالي ، تقييم الأداء المالي ، مؤشرات تقييم الأداء المالي.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la qualité du service bancaire dans l'amélioration de la performance financière des banques, ou nous avons à travers cette étude fourni un cadre théorique qui identifie et définit les différents concepts liés à la qualité des services bancaires , nous avons aussi étudié les concepts liés à la performance financière en tant que facteur subordonné à accroître la qualité de service bancaire .

A travers les résultats obtenus à partir de l'étude de cas , nous avons montré la relation entre la qualité du service bancaire et de la performance financière des banques.

Mots clés : service bancaire de qualité , la performance financière , l'évaluation de la performance financière , les indicateurs d'évaluation de la performance financière

Abstract :

The aim of this study is to present the banking service quality in improving the performance of the banking finance , so we made this project through a theoretical framework which locates and defines the different concepts related to the service banking quality and explains the role of the financial performance .In achievement of the banking service the through these results and studies. Which we have get and we have practiced in the field, we have found a relation between the service banking quality and the finance banking performance.

Key Words: Service banking quality, Finance banking, Evaluation of the finance performance, The indicators of the evaluation of finance performance .