

جامعة 08 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

تحت عنوان:

تقييم الأداء لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة -

إشراف الأستاذة:

د - زدوري أسماء

إعداد الطالبة :

- خراخرية إيمان

السنة الجامعية: 2020-2021 م

# شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه، ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه.

و بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع، نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا و شجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح و إكمال الدراسة الجامعية و البحث، كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة الدكتورة " زدوري أسماء " التي شرفتنا بالإشراف على هذه المذكرة ، إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كما نتقدم بخالص شكرنا و تقديرنا إلى كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة "قلمة" و من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
أ	1- تمهيد
أ	2- إشكالية الدراسة
ب	3- الأسئلة الفرعية
ب	4- فرضيات الدراسة
ب	5- أهداف الدراسة
ج	6- أهمية الدراسة
ج	7- أسباب اختيار الموضوع
ج	8- منهج وأدوات الدراسة
ج	9- الإطار الزمني والمكاني للدراسة
ج	10- الدراسات السابقة
هـ	11- هيكل الدراسة
هـ	12- صعوبات البحث
<b>الفصل الأول: الأسس النظرية لتقييم الأداء في البنوك التجارية</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الأداء وقياس الأداء
08	المطلب الأول: مفهوم الأداء
10	المطلب الثاني: مقومات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
13	المطلب الثالث: مفهوم وأهمية قياس الأداء
14	المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء
16	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء وشروط نجاحه

16	المطلب الأول: تقييم الأداء
17	المطلب الثاني: خصائص التقييم الجيد وشروط نجاحه
19	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
20	المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء
23	المبحث الثالث: تقييم الأداء في البنوك التجارية
23	المطلب الأول: مفهوم ونشأة البنوك التجارية وخصائصها
26	المطلب الثاني: أنواع ووظائف البنوك التجارية
31	المطلب الثالث: مجالات ومراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية
32	المطلب الرابع: أسس ومؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية
37	خلاصة
الفصل الثاني: الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
40	المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها
41	المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
46	المطلب الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
49	المطلب الرابع: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
52	المبحث الثاني: خصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
52	المطلب الأول: الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن
53	المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
54	المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقة الارتباط بينها
59	المطلب الرابع: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن وقواعد تنفيذها
64	المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية
64	المطلب الأول: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية
66	المطلب الثاني: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية
68	المطلب الثالث: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية
69	المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

70	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
73	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
76	المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة قائمة التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
81	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
81	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
80	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها
84	المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبيان
85	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
85	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
88	المطلب الثاني: تحليل بيانات محور بطاقة الأداء المتوازن
93	المطلب الثالث: تحليل بيانات تقييم الأداء.
94	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
99	خلاصة
101	الخاتمة
102	التوصيات ولاقتراحات
104	قائمة المصادر والمراجع

# قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوانه	الرقم
64	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة بالبنوك	01
82	مقياس سلم ليكارت الخماسي	02
84	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان	03
85	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	04
85	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	05
86	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	06
87	توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات العمل في البنك	07
87	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية	08
88	إجابات الأسئلة ودلالاتها	09
88	تحليل بيانات البعد المالي	10
89	تحليل بيانات بعد العملاء	11
91	تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية	12
92	تحليل بيانات بعد التعلم والنمو	13
93	تحليل بيانات بطاقة الأداء المتوازن	14
93	تحليل بيانات تقييم الأداء	15
93	تحليل الانحدار الخطي البسيط	16



الصفحة	عنوانه	الرقم
10	يوضح مصفوفة الكفاءة والفعالية	01
22	تحسين الأداء والإنتاجية	02
30	الوظائف الأساسية للبنوك التجارية	03
43	يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.	04
45	يوضح علاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة – الجيل الثاني من بطاقة التقييم المتوازن	05
46	يوضح الربط الاستراتيجي لمنظورات البطاقة	06
57	يوضح سلسلة القيمة الداخلية من منظور الأعمال	07
58	يوضح العلاقة السببية بين محاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة	08
62	يوضح خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن	09
80	الميكال التنظيمي لوكالة قامة.	10

# مقدمة عامة

### 1. تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة وتغيرات متلاحقة في كافة القطاعات الاقتصادية على حد سواء، حيث إن زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل وما أنتجته العولمة الاقتصادية من ثورة في المعلومات، جعل الإدارة تواجه عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع.

لذا تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي كانت تستخدمها في السابق، والبحث عن نماذج قياس متطورة وفعالة تواكب التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة والاتجاهات المعاصرة لقياس وتقييم الأداء مثل علاقتها مع العملاء، العمليات الداخلية وتطور العاملين بها، وكذا تطوير مقاييس الأداء المالية، فأصبح اختيار وتطوير مقاييس أداء ملائمة لهذه التطورات من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لتشمل جوانب تتعلق بوضع المنظمة التنافسي، وقدرتها على الاستمرار في المستقبل، وفي المحافظة على عملائها وزيادتهم، والمحافظة على عاملها وتدريبهم وإكسابهم الخبرة والفهم، لتلبية احتياجاتهم المتطورة، وتطوير عملياتها الداخلية التي تتفوق فيها لتحقيق الأهداف، ونتيجة لذلك توالت الدراسات والمحاولات التي سعت لتطوير مقاييس تقييم وإدارة الأداء كي تشمل إلى جانب المقاييس المالية التقليدية على مقاييس ومؤشرات أخرى تعبر عن جوانب النشاط الأخرى للمنظمة واستراتيجيتها تجاه سائر الأطراف ذات الصلة والمصلحة بها، إلا أن معظم تلك النماذج بالرغم من أهميتها كانت تركز على بعض الجوانب الجزئية والفرعية دون الأخرى، الأمر الذي قد دفع كلا من "كابلان ونورتن" لمحاولة إعادة صياغة نموذج أكثر تكاملاً يجمع بين كافة الجوانب ذات التأثير على أنشطة واستراتيجيات المنظمة بصورة تحقق توازن فيما بينها جميعاً، وهو ما تم التعبير عنه في صورة بطاقة الأداء المتوازن.

والبنوك التجارية كمؤسسة مالية تبنت هذا النموذج لما له من انعكاس على مردوديتها المالية، والحفاظ على بقائها واستمرار نشاطها وتحديد نقاط القوة والضعف لديها ومعالجتها ومنه زيادة فعالية تقييم الأداء داخل البنوك.

### 2. إشكالية الدراسة: انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة فيما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

### 3. الأسئلة الفرعية:

وبناء على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس البعد المالي في تقييم أداء البنوك التجارية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد العملاء في تقييم أداء البنوك التجارية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد التعلم والنمو في تقييم أداء البنوك التجارية؟

### 4. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

✓ H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن

في تقييم أداء البنوك التجارية

هذه الفرضية تندرج تحتها الفرضيات التالية:

✓ H1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس البعد المالي في تقييم

أداء البنوك التجارية

✓ H1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد العملاء في

تقييم أداء البنوك التجارية

✓ H1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد العمليات

الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية

✓ H1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 0.05 لاستخدام مقاييس بعد التعلم والنمو

في تقييم أداء البنوك التجارية

### 5. أهداف الدراسة: نسعى من هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مكونات بطاقة الأداء المتوازن وكيفية بناء نموذج لها، بالإضافة التي تقدمها للمؤسسة عند استخدامها كأداة لتقييم الأداء، والتي منها أنها تشمل كافة الجوانب من خلال أربعة أبعاد مترابطة هي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) فهي لا تقتصر على جانب دون الآخر ولا تشترط قياس الجانب المالي وإهمال الجوانب الغير مالية.

- تبيان خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تصميمها والعوامل التي تساعد على إنجازها  
- معرفة مدى اعتماد البنك محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، والتحسيس بفوائد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

### 6. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الدور الفعال لبطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة لتقييم الأداء بالمؤسسات، والتي تمثل طريق منطقي متناسق يوضح إستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الأنشطة قصيرة الأجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الأجل للعملاء والمساهمين وتربط بين رؤية وأهداف المؤسسة الإستراتيجية من خلال نموذج رباعي الأبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو).

والبنوك كمؤسسة مالية قابلة للاعتماد على هذا النموذج خاصة في تقييم أدائها المالي باعتباره الوتر الحساس لعمل البنوك دون أن ننسى ارتباطه مع بقية الأبعاد بعلاقة السبب والنتيجة وهو محور عمل بطاقة الأداء المتوازن

### 7. أسباب اختيار الموضوع: تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- الميول الشخصي لموضوع الدراسة وتوافقه مع طبيعة التخصص والمتمثل في إدارة مالية.
- محاولة اكتساب معرفة حول موضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالبنك.
- محاولة إثارة الاهتمام بنموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

### 8. منهج وأدوات الدراسة

من أجل تحليل إشكالية الدراسة، والإجابة على التساؤلات المطروحة واثبات أو نفي الفرضيات المقترحة للدراسة، يتعين علينا إتباع منهج وصفي تحليلي، وهذا باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة لطبيعة موضوع بحثنا بشكل خاص.

### 9. الإطار الزمني والمكاني للدراسة

- الإطار المكاني للدراسة: يقتصر الإطار المكاني للدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة.
- الإطار الزمني للدراسة: تنصب الدراسة على سنتي 2020-2021.

### 10. الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن و تم البحث في إمكانية تطبيقها على العديد من المؤسسات وأوضحت مدى تأثيرها في عملية تقييم الأداء، وفي ما يلي بعض الدراسات :

دراسة منصور الطاهر الغالي سنة 2008: بعنوان " بطاقة الأهداف الموزونة منظور استراتيجي " اعتبرت هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقلة نوعية بقياسات الأداء الشاملة لقدرتها على احتواء المنظور الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال، وتعدد الخيارات الاستراتيجية الواردة ضمن هذا المنظور، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إعادة فحص منظورات (الأبعاد) ومفردات ومؤشرات البطاقة ضمن الإطار العام لاستراتيجية المؤسسة وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توجه إدارة المؤسسات إلى وضع مقاييس لأهدافها الاستراتيجية، حيث أن تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد يتطلب الاهتمام بالأهداف كافة.

- دراسة نادية سعودي بعنوان " مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية" أطروحة دكتوراه، الطور الثالث، علوم تجارية، تخصص بنوك، مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018: حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الأساليب الحديثة -بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية وتبيان ضرورة سد النقص في النموذج التقليدي لقياس الأداء الذي يركز على المقاييس المالية للأداء دون المقاييس غير المالية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توجه البنوك الجزائرية في مجال مراقبة التسيير إلى إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والمدراء حتى يتمكنوا من التقييم المستمر للأداء وإتباع الأساليب المناسبة والفعالة ومنه تحسين الأداء والارتقاء به إلى أعلى المستويات، وكذا ضرورة تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعاده الرئيسية الأربعة. ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير والتوجه نحو الحداثة والمستقبل.
- دراسة بن خليفة حمزة بعنوان " دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018: حيث هدفت الدراسة إلى بيان مدى الاعتماد على القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن من أجل التعرف على مواطن القوة وتعزيزها ومواطن الضعف ووضع حلول اللازمة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أهمية مساهمة القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن وضرورة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية
- دراسة الأستاذ لواج عبد الرحيم والأستاذ لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، الجزائر، العدد الأول، 2017، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز القيمة المضافة لبطاقة التقييم المتوازن ومدى مساهمتها في تعزيز قوة ومكانة المؤسسة من خلال

المساعدة في إيجاد أفضل الطرق لتسيير جميع موارد المؤسسات، وكذلك تقييم مدى مساهمة بطاقة التقييم المتوازن في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وأن التعامل مع بطاقة الأداء على المدى الطويل وبصفة مستمرة يؤدي بالغدارة إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية وبأقل تكلفة عوض الإجراءات التصحيحية وتكلفتها الباهظة.

### 11. هيكل الدراسة:

للإحاطة بجوانب الدراسة، تم تقسيم بحثنا إلى مقدمة وخاتمة وثلاثة فصول كالآتي:  
الفصل الأول وعنون بالأسس النظرية لتقييم الأداء في البنوك التجارية، حيث تم فيه دراسة كل من ماهية الأداء وقياسه بالمبحث الأول، وماهية تقييم الأداء وشروط نجاحه بالمبحث الثاني، ومجالات ومؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية بالمبحث الثالث.

الفصل الثاني وعنون بالأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تم فيه دراسة أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تنفيذها بالمبحث الأول، وأبعاد وخصائص بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تنفيذها بالمبحث الثاني، وأخيرا معوقات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية بالمبحث الثالث.  
الفصل الثالث وعنون بتقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث تم فيه تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمبحث الأول، وخصص المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة بالمبحث الثالث.

### 12. صعوبات البحث

إن كل عملية بحث علمي تعترضها مجموعة من الصعوبات:

- صعوبة الحصول على معلومات من البنك خاصة المالية منها وذلك بحجة السرية.
- عدم توفر مراجع كافية لتوسيع في الموضوع، من الكتب والدراسات....إلخ.

الفصل الأول: الأسس النظرية  
لتقييم الأداء في البنوك التجارية



تمهيد:

تحتاج كل منظمة في عملياتها الإدارية الشاملة إلى عملية تقييم لأدائها وفحص شامل مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. والبنوك التجارية كمؤسسة مالية، فإن من أولويات عملها المحافظة على بقاءها واستمرارية نموها، الأمر الذي يستلزم منها رقابة وتقييم لكافة أنشطتها البنكية والعمليات المصرفية التي تقوم بها، خاصة في ظل التحولات الكبرى التي شهدتها القطاع الاقتصادي، والتطور التكنولوجي في المجال التقني والمالي، واشتداد المنافسة، وتقلبات البيئة المصرفية... الخ، فكان لتقييم الأداء الدور الأساسي لحمايتها من هذه المخاطر والتنبؤ بها لموجهتها بأقل تكلفة ممكنة، كذلك أصبحت عملية تقييم الأداء وظيفة مهمة في قياس المردودية المالية والاقتصادية للبنوك وتحسينها وتحديد نقاط القوة والضعف ومعالجة الاختلال، ودراسة مدى قدرتها على الوصول لأهدافها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء وأساليب قياسه وتقييمه، وكذلك تقييم الأداء في البنوك التجارية ومختلف مجالاته ومؤشراته، تحت عنوان "الأسس النظرية لتقييم الأداء في البنوك التجارية" مقسم إلى ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء وقياس الأداء.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء وشروط نجاحه.

المبحث الثالث: مجالات ومؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية

المبحث الأول: ماهية الأداء وقياس الأداء

يمثل الأداء إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة التي تعتمد على استخدام مجموعة من المؤشرات والمقاييس لفحص مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها الموضوعية وتحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها واقتراح المعالجة المناسبة لها، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء ومقوماته، وقياس الأداء وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء الفعل الذي يسعى كل طاقم العمل في المؤسسة إلى تحقيقه وإنجازه، وسيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف الأداء، والمفاهيم المرتبطة به

أولاً: تعريف الأداء

**تعريف (1):** "الأداء حسب Miller et Bromily هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أي مدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك".<sup>1</sup>

**تعريف (2):** "الأداء هو تحقيق أهداف الشركة بفاعلية من خلال تحويلها عبر سلسلة من العمليات التي تقوم بها الشركة بفاعلية إلى المخرجات المطلوبة، وهذا يشير إلى أن الأداء ما هو إلا انعكاس لقدرة الشركة في استخدام الموارد المتاحة لها بفاعلية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة"<sup>2</sup>

**تعريف (3):** "يشير الأداء إلى انعكاس قدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد وهو يمثل النتيجة النهائية لنشاط الشركة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل الشركة"<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص مفهوم للأداء:

الأداء هو محصلة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها المتاحة بفعالية.

<sup>1</sup> محمد وائل القيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008 "إدارة باراك أوباما أنموذجاً"، مكتبة الملك فهد للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2016، ص 46.

<sup>2</sup> صلاح الدين جاسم، أكرم الطويل، الشراء وفق (seven rihts) والأداء الاستراتيجي، دار البازوري، 2019، ص 78.

<sup>3</sup> أ. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، 2013، ص

ثانيا: المفاهيم المرتبطة بالأداء

عرف الأداء بأنه: " فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد " وهذا التعريف يشير إلى أن الأداء يتكون من متغيرين اثنين هما الفعالية والكفاءة، مع إضافة عنصر ثالث هو الملائمة.<sup>1</sup>

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية}$$

**1. مفهوم الكفاءة:** " هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة".<sup>2</sup>

" مدى توفر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها المؤسسة"<sup>3</sup>

**2. مفهوم الفعالية:** " قدرة المنظمة على توفير احتياجاتها ومتطلباتها من إمكانيات بشرية ومادية، خطط

وأهداف والاستفادة من طاقات أفرادها من خلال اتخاذ القرارات، القيادة، الحوافز، تنمية العاملين، اتصال ومدى تكيف المنظمة كع بيئتها وذلك لتحقيق أهدافها النهائية والمتمثلة في الانتاج بالكمية المطلوبة والجودة والربح وتحقيق أهداف جديدة"<sup>4</sup>

ويوضح الشكل رقم (1) بأن المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المنظمات غير الكفؤة وغير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة لأن المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المنظمات الكفؤة التي لا تتمتع بالفعالية يكون الانحدار مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفؤة.

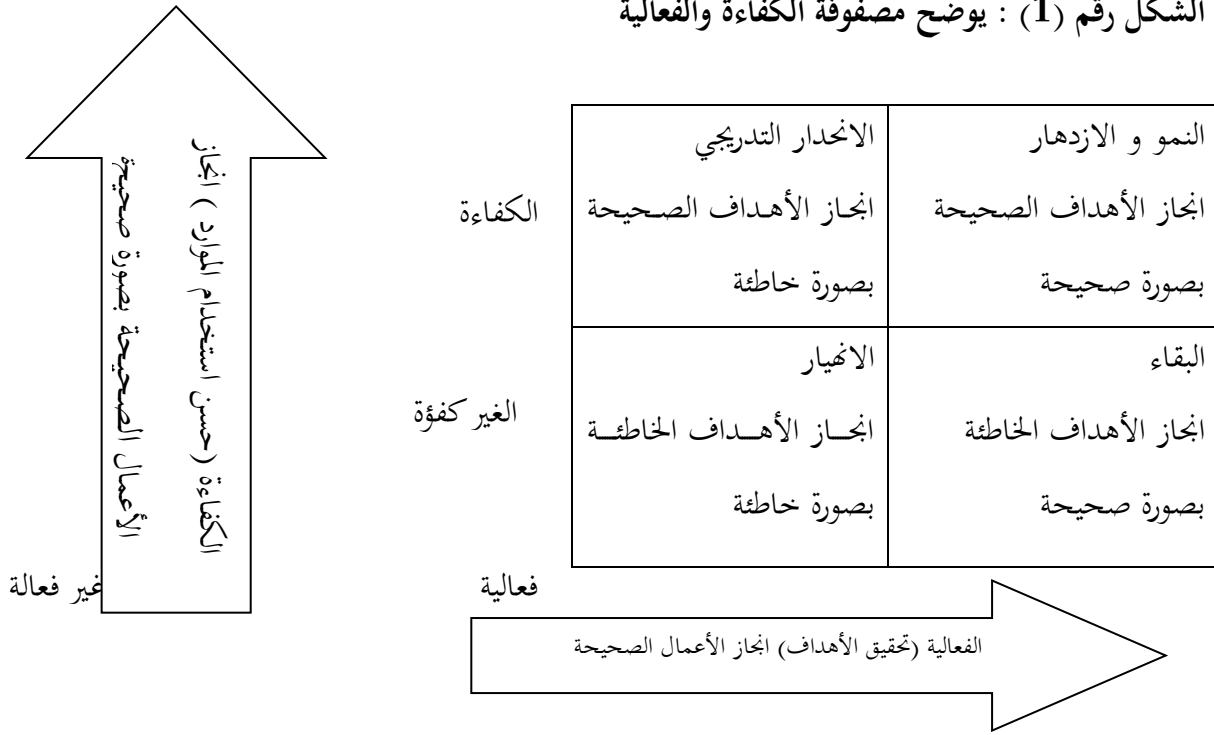
<sup>1</sup> عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 31.

<sup>2</sup> سعد صادق مجيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، 2003-2004، ص 201.

<sup>3</sup> سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، 1988، ص 277.

<sup>4</sup> بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة - مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص 103.

الشكل رقم (1) : يوضح مصفوفة الكفاءة والفعالية



المصدر: طاهر منصور محسن الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، ط1، 2007، ص486.

### المطلب الثاني: مقومات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يرتكز الأداء على مجموعة من المقومات تتمثل أساسا في مجموعة الخصائص والمتطلبات التي توفرها المنظمة للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداءها، كما تخضع عملية الأداء لتأثير عوامل داخلية وخارجية، وستتطرق في هذا المطلب إلى مقومات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: مقومات الأداء: وتتمثل في:<sup>1</sup>

1. الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل من خلال التصميم الدقيق لكيفية تنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للإستراتيجيات الموضوعة .

2. الشفافية: هي الحق في الوصول إلى المعلومات ، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء .

<sup>1</sup> على السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، ، 2005، ص 132.

3. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء فالموظف الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولا عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقا لما هو محدد سلفا فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.
4. تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.

#### ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

1. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية أو التقليل من أثارها السلبية، تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها، ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما:<sup>1</sup>

##### أ. العوامل التقنية: تتمثل في:

- نوع التكنولوجيا، سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها للمؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛ نوعية المنتج؛
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛

<sup>1</sup> السعيد بريس، نعيمة مجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298.

ب. العوامل البشرية:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- أنظمة المكافآت والحوافز؛
- العلاقة بين العمال والإدارة؛
- نوعية المعلومات.

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه غير أن الدراسات بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها).

2. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء: هناك عدة عوامل خارجية تؤثر على الأداء منها:<sup>1</sup>

أ. العوامل الاجتماعية:

تمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للتوظيف التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

ب. العوامل السياسية والقانونية:

تمثل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم.

ت. العوامل التكنولوجية:

من بينها المعارف العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية تداول براءات الاختراع.... إلخ، تمثل هذه العوامل عنصرا بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة 93.

### المطلب الثالث: مفهوم وأهمية قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء المرحلة الثانية من عملية تقييم الأداء، فلا يمكن تقييم ما لم يتم قياسه وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف قياس الأداء، أهميته ومكوناته.

#### أولاً: مفهوم قياس الأداء

توجد عدة تعريفات لقياس الأداء نذكر منها:

**تعريف (1):** "يعرف قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وبأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية."<sup>1</sup>

**تعريف (2):** "يقصد بقياس الأداء عملية قياس فعالية، وكفاءة، ومقدرة فعل أو عملية أو نظام قياساً على نموذج أو معيار أو هدف معين."<sup>2</sup>

**تعريف (3):** "عرف قياس الأداء على أنه عملية فحص انتقادي شامل للخطط والأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وبأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة"<sup>3</sup>

إن قياس الأداء هو المرحلة التي تسبق عملية تقييم الأداء، ويتجسد في عملية المراقبة والفحص الشامل لكفاءة وفعالية أداء المنظمة في تحقيق أهدافها، بمعنى آخر هو قياس الأداء الفعلي بغرض تحديد الانحرافات ونقاط الضعف و اتخاذ التدابير لمنع حدوثها مستقبلاً.

#### ثانياً: أهمية قياس الأداء

تعتبر النقاط التالية أهم الميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نواره محمد، ملوح مريم ، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم الأداء في المؤسسات، ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير

كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، 25/04/2017، ص 6.

<sup>2</sup> أحمد حسين على حسين، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي، 2018، ص 197

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 37.

<sup>4</sup> عبد الرحيم محمد، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة" والمنعقدة في القاهرة - جمهورية مصر العربية، في فبراير 2007.

1. يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
2. يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة ويوضح مالا تعرفه، هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المنظمة؟
3. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على أساس العواطف أو الآراء الشخصية، هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟
4. توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المنظمة؟ وكيف نستطيع إجراء التحسن والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟
5. يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به حدث فعلا؟ هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها في المنظمة؟
6. يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي والاعتماد على العاطفة، فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لهذه الأعمال على افتراض أنها تتم بشكل جيد فرمما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا.
7. يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المنظمة، هل موردينا على علم بالمتطلبات التي تحقق أهداف المنظمة؟

#### المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة المؤسسة والتي يجب أن توافق أهدافها، يظهر أمامنا تساؤل جوهري حول كيفية قياس هذه النتيجة وهنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس، ومن هذه النماذج نذكر:<sup>1</sup>

1. **النموذج المالي التقليدي:** ويتضمن مقاييس القدرة على تحقيق الأرباح وهي: العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر، غير أن هذا النموذج لم يثبت

<sup>1</sup> حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، الجزائر.



الكفاءة المنتظرة باعتبار أن المقاييس السابقة لا يمكن الاعتماد عليها فيما يخص القيمة الاقتصادية للمنظمة وعليه تستخدم معظم المنظمات نموذجاً آخر يعني بقيمة حاملي الأسهم.

2. نموذج المقارنة المرجعية: يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على: الزبون، الجودة، الموارد وتحقيق القيمة).

3. نموذج (Delancy & Huseild, 1996): يتم بموجبه قياس الأداء وفق مقياسين:

أ. المقياس الأول: ويقاس الأداء المنظمي باعتماد عدة مؤشرات منها: الجودة، القدرة على تطوير منتجات جديدة، رضا الزبائن وكذا القدرة على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين الإدارة.  
ب. المقياس الثاني: يركز على أداء السوق ويضم مؤشرات تعبر عن الأنشطة التسويقية ومنها: الربحية، نمو المبيعات والحصة السوقية.

4. نموذج أصحاب المصلحة: لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة من المقاييس الخاصة لتحديد كيفية أداء المنظمة، هذه المقاييس من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، وعلى الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن نحافظ على جذب اهتمامهم.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء وشروط نجاحه

تقييم الأداء هو عملية من عمليات الرقابة التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الانجاز الفعلي الذي تم أدائه وبين ما يجب أن ينجز، حتى تتمكن المنظمة من التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم، وستتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته، خصائص التقييم الجيد وشروط نجاحه، ثم خطوات عملية تقييم الأداء وأهدافه.

#### المطلب الأول: تقييم الأداء

تقييم الأداء وظيفة بالغة الأهمية في أي منظمة فهو عملية متواصلة ومستمرة باستمرار نشاطها تستهدف جعل الأنشطة أكثر ملائمة وفعالية وكفاءة والتأكد من مطابقتها نتائج الأعمال مع لأهداف المحددة، وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

**تعريف (1):** يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة ولقد تعددت التعريفات التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم فعلى حين يرى البعض أن تقييم الأداء هو آخر حلقات العملية الإدارية ويرى آخرون أن عملية تقييم الأداء هي جزء من الرقابة ترتبط بنهاية السنة المالية في حين يرى آخرون أنها عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة<sup>1</sup>.

**تعريف (2):** "تقييم الأداء يمثل تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها الأداء، كما أنه يمثل عمل خطة لتحسين وتطوير هذا الأداء، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات ايجابية على الأداء المستقبلي المتوقع"<sup>2</sup>.

**تعريف (3):** "هو عملية مقارنة بين واقع فعلي (أداء محقق)، وبين معايير ومقاييس ومعدلات ومؤشرات مستهدفة (أداء مستهدف) بغرض التأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقاً لما هو مستهدف"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، وذلك بهدف قياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة من أجل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء فهو وسيلة للتحقق من أن العمليات التي تم انجازها في نهاية مدة معينة مطابقة لأعمال التي أريد انجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض تقديم المقترحات العلمية والعملية لمعالجتها.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2008، ص 139.

<sup>2</sup> الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000، ص 180.

<sup>3</sup> محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك للنشر، 2014، ص 21.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها:<sup>1</sup>

1. يعد تقييم الأداء أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
2. تساهم عملية الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.
3. تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب التقصير في كفاءتهم.
4. يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
5. يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.
6. كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهريّة مثل شراء آلات، تغيير المنتجات، دخول أسواق جديدة...إلخ.
7. يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة الدولة.

المطلب الثاني: خصائص التقييم الجيد وشروط نجاحه

يحتل التقييم الجيد للأداء الفعلي بمجموعة من الخصائص، والشروط التي سنعرضها في هذا المطلب

أولا: خصائص التقييم الجيد للأداء

نذكر منها:<sup>2</sup>

1. **الصدق والسلامة:** تتمثل سلامة أداء القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، توجد هذه الأخيرة بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية.

<sup>1</sup> يزيد تفرات ، محاسبة التكاليف و دورها في تقييم الأداء، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018، ص 155.

<sup>2</sup> علي السلمي، التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995، ص 328.

2. الثبات أو الوفاء: إن الوفاء وسيلة قياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء هذه الخاصية دائما محققة.
3. الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.
4. الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي... الخ.

#### ثانيا: شروط تقييم الأداء الجيد

وهي عديدة نذكر منها:

1. أن يكون التقييم دوريا ومستمرًا وتتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية بحيث يخضع للتقييم جميع العاملين دون استثناء،
2. أن يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة، وأن يعي الرؤساء مسؤولياتهم ويتجنبوا النزاعات ويتعاملوا بكل مصداقية؛
3. أن يشعر النظام المرؤوسين بضرورة التقييم ووضوح المبادئ التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار،
4. أن يشمل التقييم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالوظيفة والمنظمة.<sup>1</sup>
5. أن يكون صادقا، بحيث يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال، وثابتا يمكن الاعتماد عليه، وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة حتى إذا تعددت مصادر تقييمه.
6. القبول من المقيمين، ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه، ومن ثم يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في تصميم النظام وتطويره مما يدعم ويزعم فعالية تطبيقه.
7. العدالة والحساسية، ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم.

<sup>1</sup> عبد الطيف حمزة القراري، الإستراتيجية- النظرية والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، 2019، ص 82.

8. الموضوعية: وهذا يعني أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله والاقتران بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم.

9. العلنية: يجب أن يكون نظام التقييم علنيا وليس سريرا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم ويترتب على ذلك احتمال الاعتراض على النتائج وتحليلها من خلال نظام الاتصالات المفتوح بين أطراف نظام التقييم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء وفق خطوات واستنادا إلى مجموعة من القواعد تبنى عليها حتى تكون ناجحة، وستتطرق في هذا المطلب إلى خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بأربعة خطوات أساسية:<sup>2</sup>

1. **تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:** إن أول خطوة في تقييم الأداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم الأداء للأفراد مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء والبعد هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرق في قيامه بعمله مثال الأداء وجوده الأداء وسلوكيات العمل...إلخ.

إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، وهنا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف، ويجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوفر على عدة خصائص أهمها:

- أنها قابلة للقياس؛

- أنها خاضعة لسيطرة الفرد؛

- أنها ستتم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

2. **قياس الأداء الفعلي:** تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض المنظمات قياس مكون من مجموعة من الدرجات أو تستخدم رتب وصفية وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج والتصميمات التي أنجزها الفرد.

<sup>1</sup> سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، مصر، 2019، ص 276.

<sup>2</sup> يزيد تفرات، مرجع سابق، ص 166.

3. توفير معلومات للأفراد عن نتائج تقييم أرائهم: غالبا يثار في بعض المنظمات سؤال مؤداه من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم أم لا؟ وهذا السؤال في حقيقة الأمر يعتبر سؤال مستغرب فكيف يتم تقييم الأداء للأفراد ثم يحجب عنهم نتائج التقييم، وقد وصل الأمر في بعض المنظمات أن يطلق على تقييم الأداء بالتقارير السرية، حيث أنها تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي يتم تقييم أدائه. إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم السابق وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين أدائهم المستقبلي.

4. إدارة وتحسين الأداء: إن أساليب تقييم الأداء قد يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد ينتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر.

#### المطلب الرابع: أهداف تقييم الأداء

تتيح عملية تقييم الأداء مزايا كثيرة للمنظمة وتحقق لها نتائج على المدى القصير والطويل، وهو ما يفسر ضرورة القيام بها وستطرق في هذا المطلب إلى أهداف تقييم الأداء

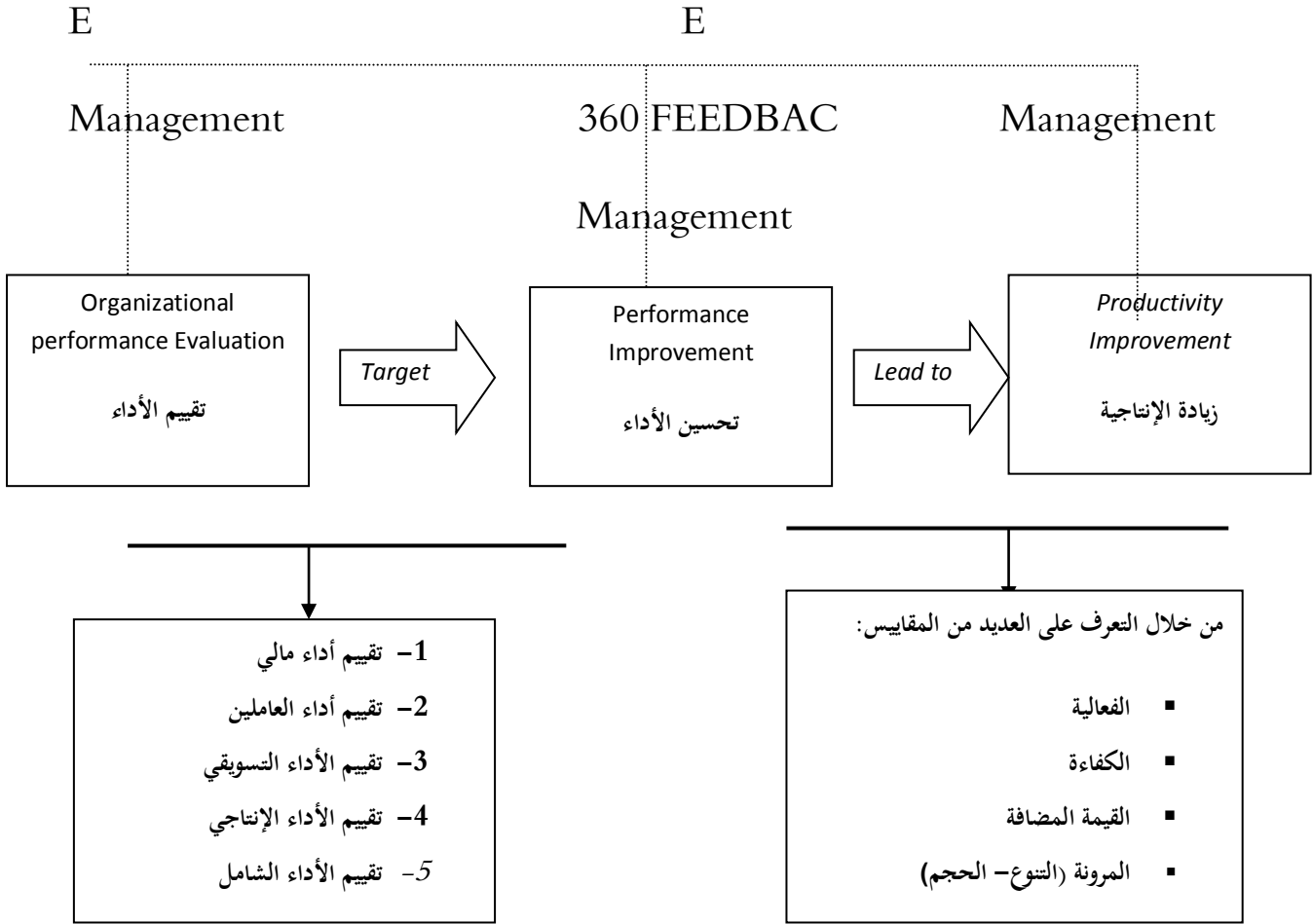
يكتمل مفهوم تقييم الأداء بالتعرف على أهدافه، ومنها ما يلي:<sup>1</sup>

1. تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة أو مؤسسة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مرورا على أهداف أولية ثم وسيطة، ولهذا فإن تقييم الأداء للمنظمة هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية ويتضح هذا من خلال الشكل رقم (02).
2. معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة، مثال زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية.
3. تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل . S.W.O.T Analysis
4. هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظورات الفرعية أي إدارات المنظمة والنظام ككل للرقابة الوقائية

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013، ص 13.

5. تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات السياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
  6. تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات.
  7. التقييم الذاتي للمنظمات يمكنها من معرفة نقاط الضعف لتقويتها ونقاط القوة لتطويرها والحفاظ عليها.
  8. توحيد سلوك العاملين اتجه الهدف الواحد والذي يرتبط بإستراتيجية المنظمة العامة.
  9. زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات، والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة، والفعالية هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.
  10. يهدف نظام تقييم الأداء المؤسسي تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث انحراف.
- والشكل رقم (02) يوضح علاقة هدف تحسين الأداء بالإنتاجية

الشكل رقم (02): تحسين الأداء والإنتاجية



المصدر : إعداد محمود عبد الفتاح رضوان، خبير التدريب والتنمية الإدارية.



### المبحث الثالث: تقييم الأداء في البنوك التجارية

تعد البنوك ضرورة من ضروريات العصر الحديث، لا يمكن الاستغناء عن خدماتها، وقد ارتبط ظهورها بتطور ونشأة الصاغة والسيارفة، وتحولت البنوك من مؤسسات مالية وسيطة بين مدخرين ومستثمرين إلى مؤسسات مالية لديها القدرة على التأثير في عرض النقود من خلال مختلف الوظائف التي تؤديها

#### المطلب الأول: مفهوم ونشأة البنوك التجارية وخصائصها

لقد كانت نشأة البنوك التجارية وليدة لمراحل وتطورات زمنية، وتعددت أنواعها ووظائفها، وستتطرق في هذا المطلب إلى نشأة البنوك التجارية ومفهومها والسمات المميزة لها.

#### أولاً: نشأة البنوك التجارية

لعبت التطورات الاقتصادية واحتياجاتها إلى مؤسسات مالية على مر السنين دوراً خاصاً في ظهور المصارف التجارية وكان تطور نشاط الصيارفة والصاغة في مقدمة العوامل التي أدت إلى ذلك حيث كان الصيارفة والصاغة يحتفظون بالنقود المودعة لهم من قبل التجار للحفاظ عليها من السرقة والضياع ويقوم الصاغة والصيارفة بدورهم بوضع هذه الأموال في خزائهم وإصدار إيصالاً للمودع يتضمن مقدار الوديعة ووقت تسليمها، فيما بعد يتسلم الصيرفي أو الصائغ الإيصال الذي أصدره ويتم إرجاع الوديعة لصاحبها مقابل الحصول على مبلغ أو رسم معين لقاء خدماته في المحافظة على الوديعة، وهكذا نشأت الوظيفة التقليدية الأولى للمصارف وهي قبول الودائع. أما الوظيفة الثانية فتتمثل في الإقراض التي نشأت من خلال قيام الصائغ بإقراض ما لديه من ودائع مقابل فائدة لأن المودعين كانوا يقبلون إيصالات الإيداع فيما بينهم كوسيلة للتبادل حيث تبقى الودائع مكدسة لدى الصائغ أو الصيرفي.<sup>1</sup>

أما البنوك بشكلها الحالي فقد ظهرت في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى بعد ازدهار المدن الإيطالية ولعل أول بنك أسس في البندقية عام 1157م، ثم ظهر بنك أمستردام عام 1609، بنك إنجلترا 1694، بنك فرنسا عام 1800، بنك برشلونة عام 1901 وهكذا بدأت البنوك تنشأ في العالم إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن.<sup>2</sup>

#### ثانياً: مفهوم البنوك التجارية

توجد عدة تعريفات للبنوك التجارية نذكر منها:

<sup>1</sup> جميل السعودي، إدارة المؤسسات المالية المتخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 37.

<sup>2</sup> صادق راشد الشمري، إدارة المصارف والتطبيقات العملية، دار صفار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 43.

**تعريف (1):** " تمثل البنوك التجارية ركيزة من ركائز النظام المصرفي، والتي ظهرت بظهور النقود الورقية لذا فهي إحدى أدوات تطوير النظم الاقتصادي الحديث كما تمثل البنوك التجارية أو بنوك الودائع المكان الذي يؤتمن فيه على أموال الأفراد وودائعهم".<sup>1</sup>

**تعريف (2):** البنوك التجارية هي "كباقي المؤسسات تسعى لتحقيق أمثل ربح عن طريق أصولها (القروض والاستثمارات) وهذا ما يجعلها أكثر حذرا في اختيار الاستثمارات ومنح القروض وإن كانت الاستثمارات ذات درجة المخاطرة الأعلى هي التي تحقق أعلى قدر من العوائد".<sup>2</sup>

**تعريف (3):** البنوك التجارية هي "المؤسسات التي تتعامل في الدين أو الائتمان، حيث تحصل على الودائع من العملاء وتدفع لهم فائدة" ثم تقوم بإقراض هذه الودائع و تحصل على "فائدة أعلى".<sup>3</sup>

**تعريف (4):** "ويعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطا بين أولئك الذين لديهم أموال فائضة، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال".<sup>4</sup>

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص تعريف للبنوك التجارية:

البنوك التجارية هي من أهم مؤسسات الوساطة المالية، وهي منشآت ائتمانية، تقوم على تلقي الودائع قصيرة الأجل القابلة للسحب لدى الطلب وتلعب دورا هاما في توفير الأموال، توظيفها ودعم الاستثمار، وتشجيع الادخار فهي تمثل حلقة وصل بين المدخرين والمستثمرين.

### ثالثا: السمات الأساسية للبنوك التجارية

تتسم البنوك التجارية بثلاث سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال، وترجع أهميتها إلى تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك، وفيما يلي نعرض باختصار لكل سمة.

**1. الربحية:** يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني وفقا لفكرة الرفع المالي أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثرا بالتغير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى لذا يقال على البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضا لآثار الرفع

<sup>1</sup> محمد مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، 2013، ص 34.

<sup>2</sup> رقية عبد الحميد شرون، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية و التجارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص119.

<sup>3</sup> جلال جويادة القصاص، اقتصاديات المصارف و النقود الرقمية (بيتكوين) من منظور إسلامي، دار التعليم الجامعي، مصر، 2019، ص 115

<sup>4</sup> إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2016، ص12.

المالي فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر، وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات و تجنب حدوث انخفاض فيها.<sup>1</sup> وإذا كان للاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية بعض الجوانب السلبية نتيجة الالتزام بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباح أم لم يحقق، فإن للاعتماد على الودائع ميزة هامة فالعائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكها، ومن ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يقلل أرباحه من اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق أما الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك حافة صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع و بين الفوائد المدفوعة عليها، وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك مما يجعل العائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار، هذا ويطلق أحيانا على حافة صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية، أي العائد الناجم عن الاعتماد على أموال الغير في تمويل الاستثمارات .

**2. السيولة:** يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب ومن ثم ينبغي أن يكون البنك مستعدا للوفاء بها في أي لحظة وتعد هذه من أهم السمات التي تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى ، ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت ، فإن مجرد إشاعة من عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وبدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.

**3. الأمان:** يتسم رأس مال البنك التجاري بالصغر، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10، وهذا يعني صفر حافة الأمان بالنسبة للمودعين ، والذين يعتمد البنك عن أموالهم كمصدر للاستثمار فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من أموال المودعين، والنتيجة هي إعلان إفلاس البنك .

وتفرض السمات الثلاث المشار إليها ثلاثة أهداف تتهدي بها إدارة البنك التجاري يتمثل الهدف الأول في تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات طالما أن الجانب الأكبر من التكاليف هو من النوع الثابت ، وأن أي انخفاض في الإيرادات كفيل بأن يصاحبه انخفاض أكبر في الأرباح، أما الهدف الثاني فيتمثل في تجنب

<sup>1</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص19.

التعرض لنقص شديد في السيولة، لما لذلك من تأثير على ثقة المودعين فيه، وأخيرا الهدف الثالث ويتمثل في تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين على أساس رأس مال صغير.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع ووظائف البنوك التجارية

تؤدي البنوك التجارية مجموعة من الوظائف

#### أولا : أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقا للزاوية التي يتم من خلالها النظر إليها وذلك على النحو التالي:

#### 1. من حيث التغطية الجغرافية:<sup>2</sup>

أ. **البنوك التجارية العامة:** ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية و تمنح الائتمان قصير و متوسط الأجل كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي و تمويل التجارة الخارجية.

ب. **البنوك التجارية المحلية:** ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا مثل محافظة معينة أو مدينة أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.

#### 2. من حيث حجم النشاط:<sup>3</sup>

أ. **بنوك الجملة:** ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء و المنشآت الكبرى.

ب. **بنوك التجزئة:** وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء ، والمنشآت الصغرى ولكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة فهي منتشرة جغرافيا وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلالها خلق المنافع الزمنية والمكانية و منفعة التملك والتعامل للأفراد وبذلك فان التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي .

<sup>1</sup> سامر جلدة، المرجع نفسه، ص20-21.

<sup>2</sup> محمد فتحي البديوى، إدارة البنوك، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص 36.

<sup>3</sup> اياد منصور حسن، إدارة العمليات البنكية والنقدية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص34.

### 3. من حيث عدد الفروع:

- أ. **البنوك ذات الفروع** : وهي بنوك تتخذ في الغالب شكل الشركات المساهمة كشكل قانوني لها فروع متعددة تغطي اغلب أنحاء الدولة ولاسيما الأماكن الهامة و تتبع اللامركزية في تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدير شؤونه فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك وبطبيعة الأمور فإن المركز الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهتدي بها الفروع.
- ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الأهلي ويخضع للقوانين العمة للدولة وليس لقوانين المحافظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي.<sup>1</sup>
- ب. **بنوك السلاسل** : وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو وكبر حجم البنوك التجارية ونمو الأعمال التي تمولها من أجل تقديم خدماتها إلى مختلف فئات المجتمع، وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات العامة التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة، كما ينسق الأعمال والنشاط بين الوحدات بعضها البعض. ولا يوجد هذا النوع من البنوك إلا في الولايات المتحدة الأمريكية.
- ت. **بنوك المجموعات** : وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي وتأخذ هذه البنوك طابعا احتكاريا ولقد انتشرت هذه البنوك في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.<sup>2</sup>
- ث. **البنوك الفردية** : تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية يملكها أفراد أو شركات أو أشخاص وتتميز عن باقي البنوك بأنها تقتصر على توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق التجارية المخصوصة، وغير ذلك في الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير وبدون خسائر

<sup>1</sup> أحمد عبد الفتاح الصبري، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 32

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان - بيروت، 2003، ص 19.

ج. البنوك المحلية: وهي بنوك تغطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية وتخضع هذه البنوك للقوانين الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التي تناسبها.<sup>1</sup>

### ثانيا : وظائف البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف منها النقدية وغير النقدية، كما تقدم العديد من الخدمات التي تقدمها للعملاء بعد أن كانت خدماتها تقتصر على قبول الودائع ومنح القروض.

### 1. وظائف البنوك التجارية: ويمكن تقسيمها إلى وظائف تقليدية وأخرى حديثة

#### أ. الوظائف التقليدية:<sup>2</sup>

- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها (تحت الطلب، ادخار، لأجل، وخاضعة لإشعار).
- تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة والربحية و الضمان أو الأمن ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة؛
- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسليف بضمائها؛
- التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات يباعا وشراء محفظتها أو لمصلحة عملائها؛
- تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء؛
- التعامل بالعملات الأجنبية يباعا وشراء ، والشيكات السياحية، والحوالات الداخلية منها والخارجية .تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المسحوبة عليها؛
- تأجير الخزائن الآمنة لعملائها لحفظ المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة؛
- المساهمة في إصدار الأسهم وسندات الشركات المساهمة.

#### ب. الوظائف الحديثة:<sup>3</sup>

- القروض الاستهلاكية؛
- خدمات الإرشاد والنصح المالي؛

<sup>1</sup> محمد سعيد نور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 18.

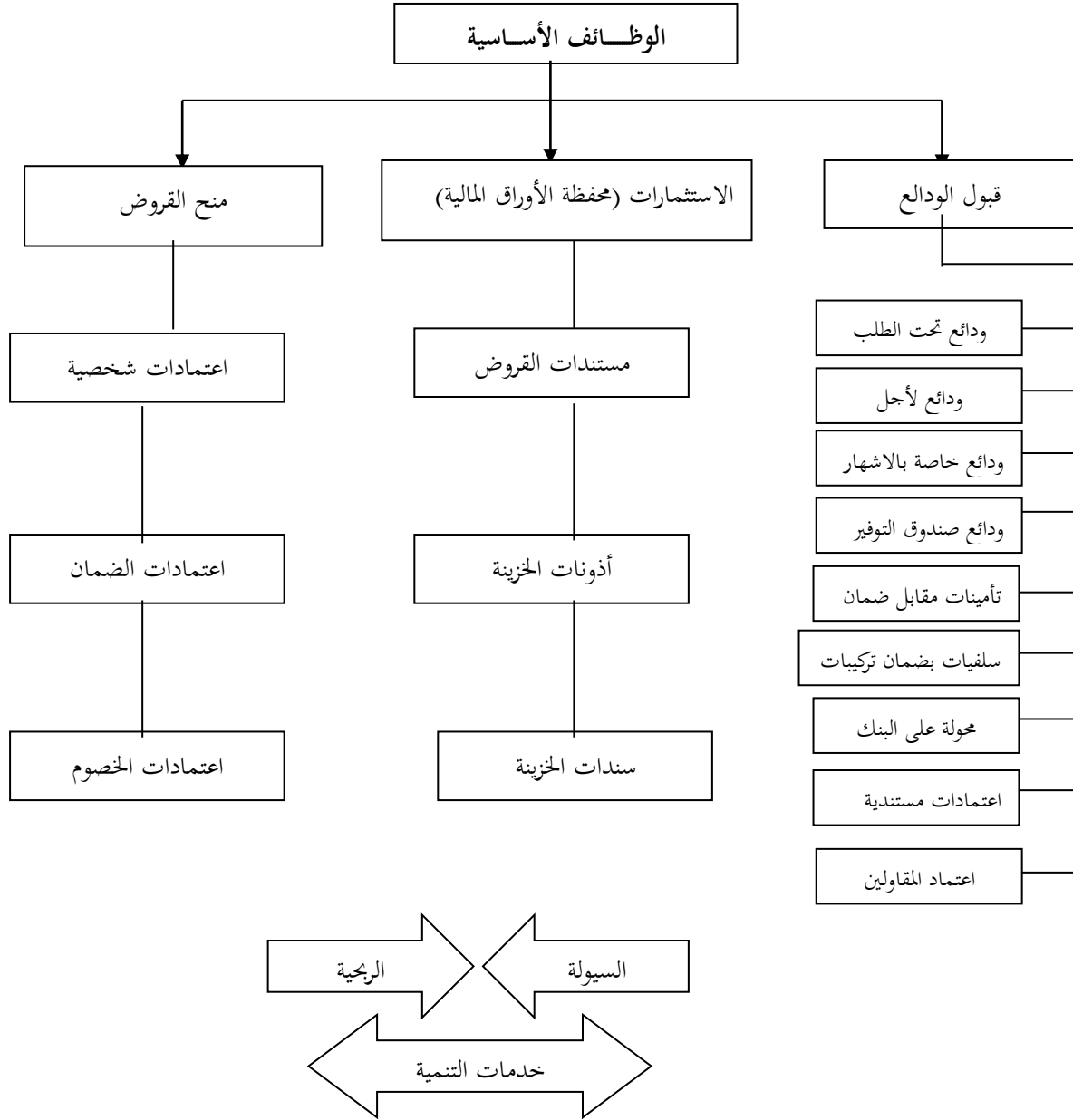
<sup>2</sup> محمد مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، 2013، ص 84-86.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية (العادية- غير العادية- الالكترونية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2016، ص

- إدارة النقدية للمشروعات؛
- التأجير التمويلي؛
- بيع الخدمات التأمينية؛
- تقديم الخدمات الاستثمارية للمضاربة في الأسهم؛
- تقديم صناديق الاستثمار وصناديق العوائد السنوية الدورية؛
- تقديم خدمات بنوك الاستثمار والبنوك المتخصصة؛
- تقديم خدمات الثقة ( ضمان تسويق الأوراق المالية)؛
- تمويل مشروعات الامتياز.

و يمثل الشكل رقم (03) الوظائف الأساسية للبنوك

الشكل رقم (03): الوظائف الأساسية للبنوك التجارية



المصدر: حنفي عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية،

الأولى، مصر، 2004، ص 2.

الطبعة



### المطلب الثالث: مجالات ومراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية

يعد تقييم الأداء بالنسبة للبنوك التجارية أمراً مهماً ووظيفة ملزمة إلى جانب ما تؤديه من وظائف خدمية وعمليات مالية معقدة خصوصاً، وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية وأهم مراحله إضافة إلى المؤشرات المالية التي يقوم عليها وأهمية ذلك على البنوك التجارية.

#### أولاً: مجالات تقييم الأداء في البنوك التجارية

تشمل عملية تقييم الأداء في البنوك عدة مجالات، تكون متعلقة بنشاطاته الرئيسية كتجميع واستخدام الأموال ومختلف الأنشطة التي يمارسها في عملياته اليومية، منها:<sup>1</sup>

#### 1. تقييم أداء البنك كوسيط مالي

و يشمل هذا المجال تقييم نشاط البنك وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها، أي أنه يتضمن ما يأتي:

أ. **تقييم كفاءة البنك في تجميع الموارد واستخدام الأموال:** تتم عملية تقييم كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:

- النشاط الإنتاجي الخاص بتجميع الموارد، ويتم تقييم أداء البنك له بمدى قيامه بتدعيم مركزه المالي، ومدى مساهمته في تجميع الودائع والمدخرات، وفي نشر الوعي الادخاري والوعي المصرفي.
- سياسة استخدام هذه الموارد، ويتم تقييم أداء البنك لها في ضوء مساهمته في التمويل، ومدى كفاية توزيع الموارد على وجوه الاستخدام المختلفة من حيث: العائد، السيولة، الضمان والأجل.

ب. **تقييم أداء البنك كمنتج:** فيتم تقييم أداء البنك للإنتاج في ضوء مدى كفاءة البنك في أداء نشاطه بوجه عام، وفي أداء نشاطه الإنتاجي بوجه خاص بما يحقق عائداً من خلال العمليات والأنشطة التي يمارسها.

ت. **تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين و مراجعة الأعمال:**<sup>2</sup> من خلال النقاط التالية:

- تقييم أداء الموظفين ومدى قيامهم بأعمال اليومية وتأخير تقديم المعلومات أو أية سلبيات أخرى؛
- ملاحظة مدى جدية إعداد الميزانيات والتقارير المالية والاطلاع على النماذج الواردة في النظام؛

<sup>1</sup> صلاح الدين حسن السيسي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية الجزء الثاني، مجموعة النيل العربية، ص 233.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية (العادية- غير العادية- الالكترونية)، مرجع سابق، ص 236

- الإشارة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية من الناحية الإدارية والفنية أو اقتصر أعمالها على تدقيق تسجيل صحة التسجيل في السجلات دون التطرق إلى فحص كفاءة الأداء وسلامة القرارات الإدارية التي يترتب عليها إنفاق مالي.

### ثانياً: مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية

إن عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **المرحلة الأولى:** جمع البيانات والمعلومات الإحصائية حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك من أجل حساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في عملية التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصائيات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك التجاري.
2. **المرحلة الثانية:** مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحياتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في البنك التجاري.
3. **المرحلة الثالثة:** مرحلة إجراء عملية تقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على بيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك التجاري.
4. **المرحلة الرابعة:** مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الإخفاق الذي صاحب أداء البنك التجاري، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ووضع الحلول اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك.
5. **المرحلة الخامسة:** تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية تقييم الأداء للاستفادة منها في رسم وصياغة الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

### المطلب الرابع: أسس ومؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية

تقوم عملية تقييم أداء البنوك التجارية على مجموعة من الأسس تبنى عليها حتى تتم بنجاح، وكذلك مجموعة من المؤشرات التي يعتمد عليها في قياس الأداء وستتطرق في هذا المطلب أسس تقييم أداء البنوك التجارية ومؤشراته.

<sup>1</sup> نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس و تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص بنوك مالية و محاسبة ، 2017-2018، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، ص 32.

"إن تقييم الأداء في البنك هي السياسة التي تتخذ لتقرير مدى تحقيق الإدارات المختلفة، ومراكز المسؤولية فيه الأهداف المحددة مقدما، والوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد أوجه التصحيح المناسبة، وهو عبارة عن مقارنة ما تم تحقيقه من الأهداف التي كانت مسطرة من طرف البنك مع ما تم تحقيقه فعلا، وذلك بغرض تحديد الانحرافات الايجابية ومعالجة السلبية منها".<sup>1</sup>

### أولا: أسس تقييم الأداء في البنوك التجارية

مجموعة الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في البنوك التجارية وهي كالاتي:<sup>2</sup>

1. **تحديد أهداف البنك التجاري:** لكل بنك تجاري عددا من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ثم ضرورة تقسيم أهداف البنك إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في البنك، ومن بين المجالات وأوجه نشاط البنك التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:

- المجال التسويقي ومجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية؛
- القيمة المضافة والموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية والموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى؛
- أداء العاملين وتطويرهم والمسؤولية تجاه المجتمع؛

2. **وضع الخطط التفصيلية:** بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل ودقيق، لابد من وضع خطط

تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى، وعلى هذا الأساس فإنه لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛ والتناسق بين الأهداف، الأقسام والفروع؛
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم؛

3. **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي بنك تجاري، هو تواجد فيها معالم

واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، و توضيح اختصاص كل مركز مسؤولية .

<sup>1</sup> سليمان أحمد اللوزي وآخرون، إدارة البنوك، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1997، ص 192.

<sup>2</sup> نادية سعودي، مرجع سابق، ص 28-29-30.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالبنك التجاري موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي؛

- إذا اقتضت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للبنك، فإن تقييم الأداء يشتمل على الأهداف المحددة وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

4. التحديد السليم لمؤشرات تقييم الأداء: إذ تقتضي إجراءات نظام تقييم الأداء في البنوك التجارية وضع مؤشرات لهذا الغرض، ومن الضروري على أي وحدة أو مركز مسؤولية اختيار المعايير الخاصة بها ملاحظة ما يأتي:

- اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة نشاط البنك والأكثر اتساقا مع الأهداف المرسومة سلفا؛
- انتخاب المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما من قبل العاملين، بحيث يكون في استطاعتهم تطبيقها بسهولة؛
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها، بما يتناسب مع طبيعة نشاط البنك وكذا الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف بما يتلاءم مع دوره وأهميته مقارنة مع بقية الأهداف الأخرى للبنك.

5. إنشاء نظام متكامل للمعلومات و تطويره: بما يكفل ويساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة بهدف تصويب مسارات الأداء في الوقت المناسب وضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.

#### ثانيا: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية

يمكن تقييم كفاءة الأداء المصرفي وأن نصنفها إلى مجموعتين هما:<sup>1</sup>

1. المجموعة الأولى: و تشمل المعايير والمؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز والطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، والتي تصبو للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية والتي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين وأسلوب التعامل مع الزبائن ومحاوله إرضائهم ونذكر منها ما يلي:

- حسن الاستقبال وأسلوب التعامل مع الزبائن؛

<sup>1</sup> خالص صاني صالح، رقابة التسيير في ظل اقتصاد السوق : نظام المعلومات و اتخاذ القرارات، مجلة العلوم التجارية، العدد 03، المعهد الوطني للتجارة، ص 390-395.

- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن؛
  - مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه؛
  - استقرار العاملين في المصرف وارتباطهم به؛
  - قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه والمسؤوليات المسندة لهم.
- إن هذه المؤشرات مترابطة ومتداخلة لا يمكن فصلها، حيث عندما تكون هناك قناعة لدى العامل بمركزه الوظيفي و شعوره بالارتياح لكونه حاصل على حقوقه، فإن ذلك يخلق لديه الرغبة في العمل، و يتمسك بالمؤسسة التي يعمل بها أي يؤدي هذا إلى استقراره فيها.

إن هذه المؤشرات لها دورا وأثرا مباشرا على معايير المجموعة الثانية، وهي التي نطلق عليها المعايير الرقمية للنتائج المتحققة من ممارسة الوظائف المصرفية والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المصرف.

## 2. المجموعة الثانية: المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية

إن هذه المعايير والمؤشرات توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف ويمكن تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

1. السيولة: ونقصد بها مدى توافر أصول سريعة التحويل إلى نقدية بدون خسائر في قيمتها، لمقابلة ديون

مستحقة في مواعيدها دون تأخير، وتتمثل أهم مقاييس السيولة فيما يلي:

$$أ. \text{ المعيار النقدي: } \frac{\text{نقدية} + \text{أرصدة لدى البنوك والمراسلين}}{\text{ودائع} + \text{أرصدة لدى للبنك والمراسلين}}$$

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني: } \frac{\text{أرصدة لدى المركزي البنك}}{\text{شيكات وحولات} + \text{مستحق للبنوك} + \text{ودائع}}$$

$$ب. \text{ نسبة السيولة: } \frac{\text{نقدية} + \text{أرصدة لدى البنك المركزي} + \text{أذون الخزينة} + \text{أوراق مالية حكومية} + \text{أوراق مضمونة من الحكومة}}{\text{ودائع} + \text{مستحق البنوك} + \text{شيكات وحولات}}$$

2. توظيف الأموال: من أهم مقاييس توظيف الأموال في البنك التجاري

$$أ. \text{ معدل إقراض الموارد المالية المتاحة: } \frac{\text{القروض}}{\text{الودائع} + \text{حق الملكية}}$$

$$ب. \text{ معدل إقراض الودائع: } \frac{\text{القروض}}{\text{الودائع}}$$

<sup>1</sup> أحلام بوعبدلي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 20-21.

ج. معدل استثمار الموارد المالية المتاحة :  $\frac{\text{الاستثمارات}}{\text{الودائع} + \text{حق الملكية}}$

د. معدل توظيف الموارد المالية المتاحة :  $\frac{\text{القروض} + \text{الاستثمارات}}{\text{الودائع} + \text{حق الملكية}}$

ذ. معدل توظيف الودائع :  $\frac{\text{القروض} + \text{الاستثمارات}}{\text{الودائع}}$

3. معدلات ملائمة رأس المال: وتتمثل في:

أ. معيار قدرة البنك على رد الودائع:  $\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الودائع}}$

ب. معدل الأصول الخطرة:  $\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الأصول الخطرة}}$

ح. هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار:  $\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الاستثمارات}}$

خ. معيار مخاطر التوظيف:  $\frac{\text{القروض بدون ضمان عيني}}{\text{حقوق الملكية}}$

4. الربحية: يتم قياس ربحية البنك الإجمالية ومقارنتها مع البنوك الأخرى من خلال:

أ. العائد على حق الملكية:  $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}}$

ب. معدل العائد على الودائع:  $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الودائع}}$

د. العائد على الأصول:  $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{رأس المال المدفوع}}$

### خلاصة:

نستخلص مما سبق أن البنوك التجارية وباعتبارها مؤسسة مالية تسعى إلى تعظيم أرباحها بما يواكب تطورات التحرير المالي ومستحدثات العمل المصرفي وتنامي استخدام أدوات مالية جديدة، التي ساعد على خلقها التقدم التكنولوجي في الصناعة المصرفية.

وتعتبر عملية تقييم الأداء وظيفية بالغة الأهمية، تربط بين نمو واستمرارية عمل البنوك التجارية وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في ظل المخاطر المحيطة بها، والمتمثلة أساساً في جلب أكبر قدر من العملاء وتعظيم الربحية والحفاظ على الاستقرار النقدي والاقتصادي، وتخضع عملية التقييم البنكي إلى مجموعة مؤشرات وأسس تقوم عليها وقواعد أساسية لتنفيذ عملية قياس الأداء ومن ثم تقييمه، والتي من بينها نموذج بطاقة الأداء المتوازن سنسلط عليها الضوء في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الأسس النظرية

لبطاقة الأداء المتوازن



تمهيد:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي وذلك في إطار متكامل من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية بشكل متوازن.

والبنوك كغيرها من المؤسسات تسعى دائما إلى إحداث تغيير في سياستها بما يحقق انتقالا من الوضع القائم إلى الوضع الذي تهدف أن تكون عليه مستقبلا ضمن خطة محددة وبإتباع إجراءات عملية معينة، هذا الانتقال يمر بمرحلة قياس وتقييم، التي تعتمد أساسا على أدوات قياس ومؤشرات مالية وأخرى غير مالية، لكن الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدل نمو الصناعة البنكية خاصة والبيئة المالية عامة أصبح يحتاج إلى أدوات حديثة ومتطورة، فأدوات القياس التقليدية لم تعد كافية في عملية تقييم الأداء وهو ما كان سببا في ظهور وتبني بطاقة الأداء المتوازن واعتمادها كأداة لتقييم الأداء. وستتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن ومراحل وخطوات تطبيقها تحت عنوان "الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن" والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث كالآتي:

**المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن**

**المبحث الثاني: أبعاد وخصائص بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تنفيذها**

**المبحث الثالث: معيقات وعوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية**

### المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

جاءت بطاقة الأداء المتوازن على إثر القصور الذي عرفته أدوات القياس التقليدية المعتمدة في قياس الأداء وتقييمه وستتطرق في هذا المبحث إلى دراسة نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها ومختلف المفاهيم التي عرفتها ثم أهمية اعتمادها كأداة لتقييم الأداء.

#### المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها

نستعرض في هذا المطلب نبذة تاريخية حول نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها

##### أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري، اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات، مما أدى إلى ظهور الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بواسطة Robert Kaplan David Norton في مقال نشره في مجلة Harvard Business Review حيث ظهرت هذه الفكرة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وقد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد في عام 1992، حيث تعتمد على التصور والأهداف والبرامج التي تتم ترجمتها إلى نظام لمنظورات الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه، وقد بين Kaplan و Norton بأن البطاقة تهتم بتحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين المنظورات المالية وغير المالية، وبين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين منظورات الأداء الخارجية والداخلية.<sup>1</sup>

##### ثانياً: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

تعرضت المقاييس المالية للأداء للعديد من الانتقادات، وركزت هذه الانتقادات على الطبيعة التاريخية للمقاييس المالية والتي تعكس سلوك المؤسسة في الماضي ولا تعكسه في المستقبل، وتجاهل هذه المقاييس القيمة المالية للأصول غير الملموسة في المؤسسة مثل تكلفة الأبحاث والتطوير والموارد البشرية والشهرة، إضافة إن هذه المقاييس لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة بغرض اتخاذ القرارات الداخلية أو في العملية الرقابية، إضافة إلى رضا الزبائن ومستوى الجودة وسلوك المنافسين وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وإمكانية تطويرها لمواجهة احتياجات المؤسسة والظروف المتغيرة فيها، وتنمية الموارد البشرية، ومما سبق ومن خلال الانتقادات الموجهة للمقاييس المالية اعتبرت هذه المقاييس غير مناسبة لأغراض التقييم واتخاذ القرار، ومن أجل التغلب على هذه

<sup>1</sup> نعمة عباس، إحسان محمد ضمير ياغي، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 43.

المشكلة ظهرت الحاجة إلى مقاييس أداء إستراتيجية جديدة بعيدا عن الانتقادات التي ذكرت سابقا وما ينطبق على القطاع الخاص في تقييم الأداء ينطبق على القطاع العام، حيث أن ما سبق ذكره يمس الخدمات المقدمة للمواطن.

وتعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات لمجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها، مما دعا المؤسسات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها:<sup>1</sup>

- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية على النتائج في الأجل القصير بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسين مما يدفع متخذ القرار إلى تحسين الأداء في الأجل القريب، والعمل على تأجيل أو الابتعاد على اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذو البعد الاستراتيجي طويل الأجل،
- ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات في مختلف نواحي النشاطات بالمؤسسة،
- ظهور تحولات جذرية و تغيرات في أهداف منشآت الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة حيث أصبح هدفها هو خدمة الزبون والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية الزبون إضافة إلى الاهتمام الدائم بالتحسين المستمر في الجودة وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار،
- وبشكل مواز فإن كل هذه الظروف والمتغيرات ترتب عنها انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء وغير فعالة في توجيه نظر الإدارة وإرشادها لتحسين وضعها التنافسي ومن هنا كان التوجه لمقاييس أخرى منها بطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الثاني: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

مر تطور بطاقة الأداء المتوازن بثلاث مراحل، من خلال ثلاث أجيال سنتطرق إليها في هذا المطلب وأهم ما يميز كل جيل عن الآخر.

**أولاً: الجيل الأول** حيث تم وصف بطاقة التقييم المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية، إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، إضافة إلى المنظور

<sup>1</sup> كامل أحمد ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 168-169.

المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، وتقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة، وكان لاقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة عامل مساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الميادين المختلفة والأخذ بنظر الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال، ولقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة Cause & Effect بين أهداف المنظمة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقاً لما يسمى بالخارطة الإستراتيجية Strategy Map<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1 "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 145.

الشكل رقم (04) يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

المنظور المالي				
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف	للتحقيق
				للتحقيق رؤية منظمة الأعمال كيف يجب أن تظهر أمام عملائها؟

المنظور العملاء				
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف	للتحقيق
				للتحقيق رؤية منظمة الأعمال كيف يجب أن تظهر أمام عملائها؟

منظور عمليات الأعمال الداخلية				
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف	للتحقيق
				للتحقيق رؤية منظمة الأعمال كيف يجب أن تظهر أمام عملائها؟

الرؤية  
والإستراتيجية

منظور التعلم والنمو				
المبادرات	المستهدفات	المقاييس	الأهداف	للتحقيق
				للتحقيق رؤية منظمة الأعمال كيف يجب أن تظهر أمام عملائها؟

Source : Kaplan, Robert S.& Norton,David P,“Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review,39 (1), 1996 p76.

ثانيا: الجيل الثاني

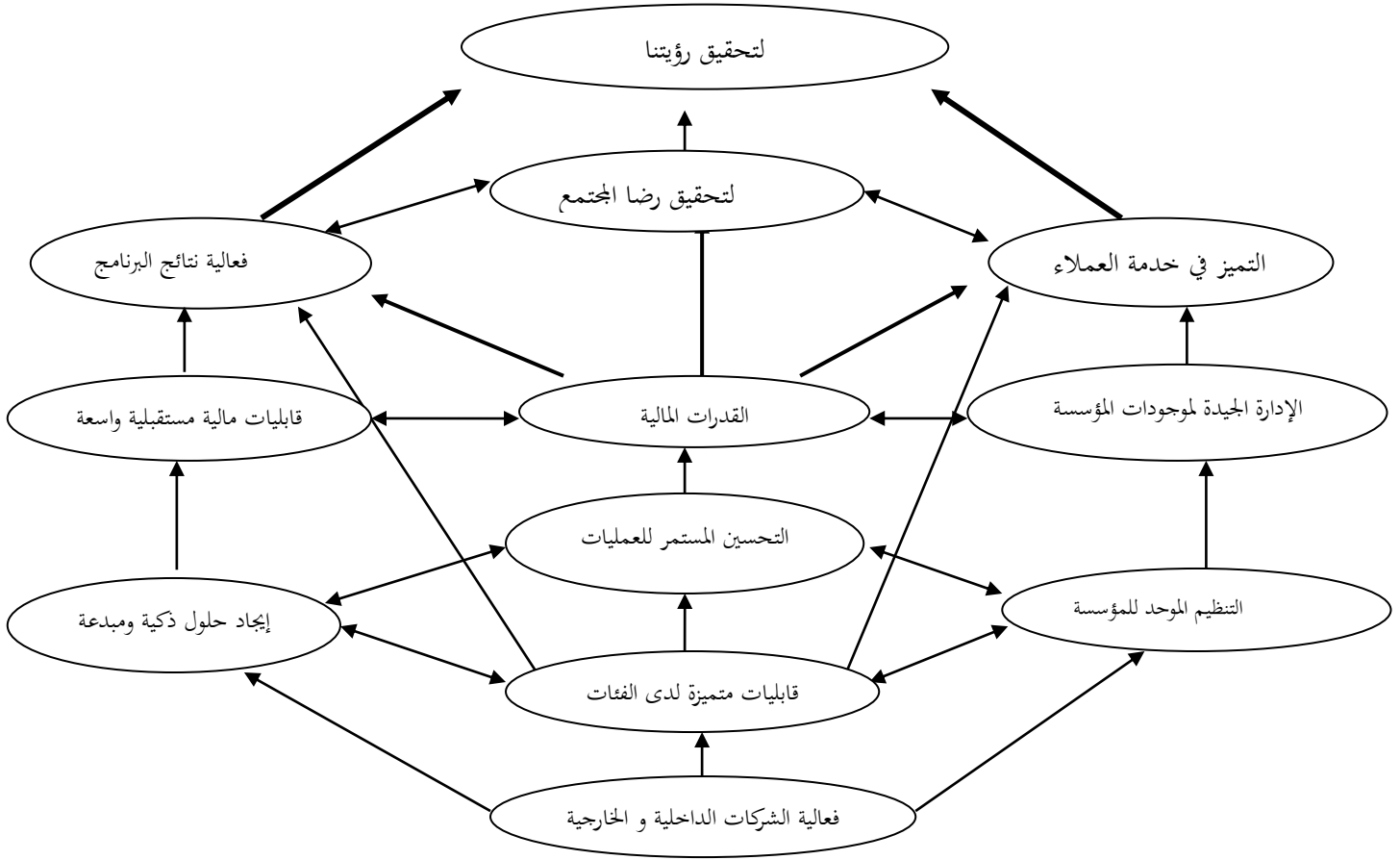
في منتصف التسعينيات، ظهرت طريقة تصميم محسنة عن تلك التي مثلت الجيل الأول، ففي الطريقة الجديدة يتم اختيار المقاييس على أساس مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المرسومة على نموذج الربط الاستراتيجي أو "خريطة إستراتيجية" باستخدام هذا المنهج المعدل ويتم توزيع الأهداف الإستراتيجية عبر مناظير القياس الأربعة وذلك لربط النقاط لتشكيل عرض مرئي للإستراتيجية والتدابير، وفي هذه النسخة المعدلة من تصميم بطاقة الأداء المتوازن يختار المديرون عددا قليلا من الأهداف الإستراتيجية ضمن كل منظور ثم يحددون سلسلة السبب والنتيجة بين هذه الأهداف الإستراتيجية عن طريق رسم روابط بينها لإنشاء نموذج ارتباط استراتيجي، ثم يتم اشتقاق بطاقة الأداء المتوازن لمقاييس الأداء الاستراتيجي مباشرة عن طريق اختيار مقياس أو مقياسين لكل هدف استراتيجي يوفر هذا النوع من المنهج تبريرا سياقيا أكبر للتدابير المختارة ويسهل بشكل عام على المديرين العمل من خلالها وتم استخدام هذا النمط من بطاقة الأداء المتوازن بشكل شائع منذ عام 1996 ونحو ذلك، وهو يختلف اختلافا كبيرا في نهج الأساليب المقترحة في الأصل عند اقتراح النموذج.<sup>1</sup>

إن هذه التأثيرات والتغيرات مثلها كل من Kaplan & Norton في عام 1996 بالقول أن بطاقة التقييم المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، وفي هذا النظام فإن بطاقة التقييم المتوازن تلعب دورا أساسيا لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المنظمة، بمعنى أن بطاقة التقييم المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجي، وتوالت التطورات لتصل إلى أن بطاقة التقييم المتوازن أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الاستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظام للقياس فقط، وخاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسة ارتباطا بالنتيجة النهائية في الأداء المالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بطاقة التهديد المتوازن، [https:// ar. Regionkosice.com](https://ar.Regionkosice.com)

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1 "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 148.

الشكل رقم (05): يوضح علاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة - الجيل الثاني من بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1 "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ص 148.

ثالثا: الجيل الثالث

يمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن بالآتي:<sup>1</sup>

1. بيان الاتجاه: والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.

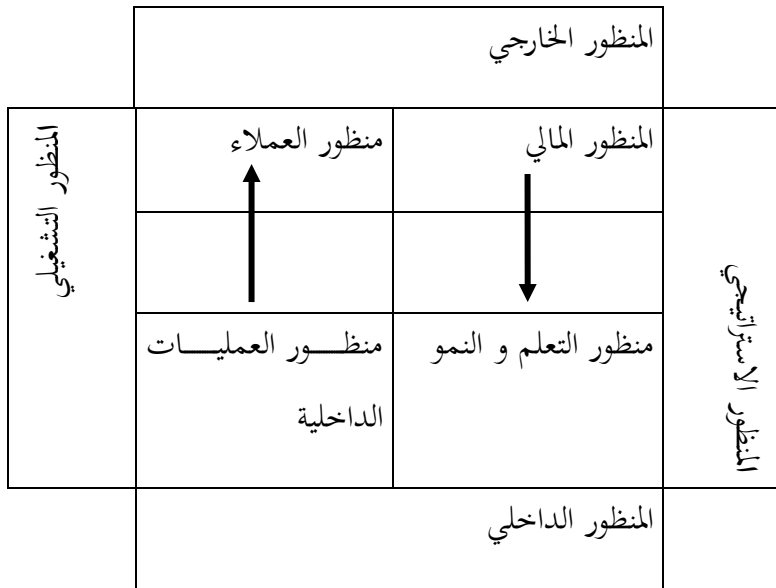
<sup>1</sup> مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، 2013، ص 58.

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

3. المقاييس والمبادرات: وهذه تبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

4. نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات: حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي كما في الشكل رقم (06):

الشكل رقم(06): يوضح الربط الاستراتيجي لمنظورات البطاقة



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1 "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ص 150.

المطلب الثالث: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومستويات تنفيذها

أنشأت بطاقة الأداء المتوازن على يد Kaplan. & Norton.D عام 1992 وعرفت من قبل العديد من المفكرين والاقتصاديين، وستطرق في هذا المطلب إلى أهم هذه التعريفات ومستويات تنفيذها.



أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

**تعريف (01):** عرف كل من Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"<sup>1</sup>

**تعريف (02):** " هي نموذج للوحة القيادة تكون فيه المؤشرات الموحدة على المستوى التنفيذي متلائمة مع الإستراتيجية وتتضمن توازناً وتناسقاً بين مختلف المحاور ولها بعد مستقبلي من حيث أنها لا تبحث فقط عن إدراك الأداء السابق وإنما دراسة عوامل النجاح الأساسية الموافقة لأفضل أداء مستقبلي".<sup>2</sup>

**تعريف (03):** Claude Alazard و Sabine: " مجموعة مؤشرات في لوحة قيادة توفر إطاراً شاملاً للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مشروع أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، العملاء، العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو".<sup>3</sup>

**تعريف (04):** " بطاقة التقييم المتوازن للأداء عبارة عن نظام إداري يهدف إلى مساعدة المديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات المنظمة إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن للأداء تقييم أداء المنظمة من خلال العناصر الأربعة الأساسية: الجانب المالي، جانب العميل، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو"<sup>4</sup>

**تعريف (05):** عرفها (Butler, 1997) بعبارة: " بطاقة علامة موزونة تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة أو تقدم أجوبة على أربعة أسئلة، كيف ننظر إلى أعمالنا؟ ، ماهي الأعمال التي ينبغي أن تتميز بها؟ ، هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها؟ ، كيف ننظر إلى الشركاء وأصحاب المصالح؟"<sup>5</sup>

بصفة عامة يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أحد أدوات قياس الأداء الحديثة التي تساعد المديرين وأصحاب القرار على تنفيذ الخطط واستراتيجيات المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار الأداء المالي والغير مالي متمثلة في أربع جوانب هي: الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، وجانب التعلم والنمو.

<sup>1</sup> Robert S. ,Kaplan ,& Norton,David p., " Using The Balanced Scorecard : Scorecard As A Strategic Management Review , 1996, p 34.

<sup>2</sup> خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2019، ص 261.

<sup>3</sup> Claude Alazard. ,Sabine Sépari. S, DCG 11 Control de Gestion (Manuel Et Application ),Francis Lefebvre, France, 2007, P: 243

<sup>4</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، 2014-2015، مصر، ص 247-248.

<sup>5</sup> Butler Alan & al , Linking the Balanced Scorecard, Computer world, vol 30, issue 2, April 1997, p 245.

ثانياً: مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

تشير مستويات التنفيذ في بطاقة التقييم المتوازن إلى الترابط المنطقي لمراحل التنفيذ المختلفة في إطار التدفق بدا مما يفترض القيام به أولاً، وصولاً إلى إيجاد نظام إدارة متكامل يركز على القياس ووسائل التحسين، لغرض تنفيذ فعال لاستراتيجيات منظمة الأعمال، فالمستوى هنا لا يعني القياس بقدر ما يعني توفير متطلبات توضع أثناء عملية التخطيط لتنفيذ بطاقة التقييم المتوازن بشكل مترابط، ولقد حدد Schneidermans سبعة مستويات لتنفيذ فعال لبطاقة التقييم المتوازن في منظمات الأعمال هي كالآتي:<sup>1</sup>

1. **المستوى الأول:** أداة إدارة مشروع لضمان المساءلة تجاه التقدم خلال الخطة في العادة يبدأ الأفراد والعاملين في المنظمات بحماس كبير في السنوات الأولى لبدء عملية ما، ولكن بمرور الزمن تتقدم المبادرات وتصبح غير جذابة وهنا تستخدم بطاقة التقييم المتوازن لجذب الانتباه لكونها أداة فعالة تربط مؤشرات القياس بالأهداف الموضوعية والمحصلات.

2. **المستوى الثاني:** أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية استخدام المقاييس والمؤشرات الغير مالية حيث أن هذا المستوى يقوم على أساس معرفة الحاجة إلى موازنة المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية، هكذا تستخدم بطاقة التقييم المتوازن لتعليم العاملين أن بإمكانهم اعتماد المقاييس والمؤشرات غير المالية لإدارة نشاطات المنظمة بطرق فعالة، ويمكن اعتبار هذا الأمر مدخل منهجي لدخول المنظمة بإطار العمل المرتب والمنظم والواضح لربط الإستراتيجية المعتمدة بالتنفيذ الفعال لها، ومن الضروري معرفة الأسباب التي تربط بين تطوير الأداء الغير المالي (تشغيلي) والنتائج المالية المستهدفة، وهنا تبرز أهمية علاقات السبب والنتيجة لتطوير المنظمة .

3. **المستوى الثالث:** أداة اتصال وتواصل لترجمة الإستراتيجية إلى تعابير يفهمها العاملين بسهولة ففي هذا المستوى لبطاقة التقييم المتوازن يتم ترجمة الإستراتيجية لتصبح محددة بشكل واضح بالإضافة إلى وضوح الأهداف خاصة في حالة النزول إلى المستويات الأدنى في المنظمة، إن هذا المستوى من البطاقة يركز على ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم وتعابير يفهمها الأفراد العاملين في المستويات الدنيا، حيث أن نجاح الإستراتيجية يعتمد على التحسينات النسبية لرضا العملاء في إطار مقارنة دائمة ومستمرة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما يقوم به المنافسين.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي 3: الرصف و المحاذاة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2009، ص 78.

4. **المستوى الرابع:** أداة لمراقبة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية حيث أن هذا المستوى يساهم في تنظيم مؤشرات الأداء الخاصة بالمنظمة مع تلك المعتمدة في إطار الصناعة التي تعمل فيها، هنا فإن المؤشرات تمثل وسيلة اتصال لتحسين مستمر للأداء وليس مجرد تناقل للبيانات والمعلومات بين الأطراف المختلفة، ويمكن للمنظمة أن تدخل بطاقة التقييم المتوازن في إطار منهج لجعلها مظلة لكافة الأعمال التي تتبنى برامج التحول والتحسين المستمر هنا يمكن أن تشكل المؤشرات آلية فعالة لكونها مترابطة ومتفاعلة بين المنظورات المعتمدة.

5. **المستوى الخامس:** أداة لإدارة المبادلات غير المرغوبة رغم أهمية هذه المبادلات إن هذا المستوى يمثل رؤية حول القدرة والجاهزية لاتخاذ إجراءات مبادلة بين العديد من جوانب العمل والنتائج المستهدفة ففي إطار خفض الكلف وتحسين النوعية وتسمح بطاقة الأداء المتوازن من خلال تعدد المؤشرات فيها ومنظوراتها المختلفة أن تقوم بعمل موازنة بين هذه الجوانب.

6. **المستوى السادس:** مدخل لنشر الغايات لمحاذاة وسائل التنفيذ نزولا لمختلف مستويات المنظمة إن الأهداف والوسائل يتم تطويرها في ظل عمليات ناضجة وشفافة وتفاعلية لتمثل مفاهيم منسجمة مع القوة الموجهة للمنظمة باتجاه التنفيذ الكفاء باستراتيجياتها وخططها ولغرض الاستفادة من هذه المراحل وربطها مع نظام قياس الأداء يأتي هذا المستوى ليلعب هذا الدور وهنا يتم عمل توليفة واضحة للأهداف على مختلف المستويات ارتباطا بالأنشطة والأفعال الضرورية واللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

7. **المستوى السابع:** نظام إدارة للتركيز على الموارد النادرة والمرتبطة بالتحسينات الإستراتيجية اللازمة لتنفيذ نجاح للإستراتيجية المعتمدة، يمكن هذا المستوى رؤية المستوى السابق له، حيث تحديد القليل من الموجهات الحيوية لنجاح الإستراتيجية ليتم ترجمتها إلى أهداف تشغيلية واضحة و ينتج عن الأمر قائمة أهداف يمكن إدارتها وإنجازها بأكثر الطرق.

#### المطلب الرابع: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تحقق بطاقة الأداء المتوازن عند استخدامها كنموذج لقياس وتقييم الأداء مزايا كثيرة، وهي تبنى أساسا على مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن. يمكن إبراز هذه الأهمية من خلال مجموعة من النقاط التالية:

1. الخرائط الإستراتيجية كقاعدة لاتخاذ القرار: تسمى هذه الأداة بالخريطة الإستراتيجية التي عرفها David Norton على أنها " طريق منطقي متناسق يشرح ويوضح إستراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الأنشطة قصيرة الأجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الأجل للعملاء والمساهمين".
2. دور بطاقة الأداء المتوازن في تصميم وتطبيق ومتابعة إستراتيجية المؤسسة: تعرف الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة تضعها المؤسسة بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين رسالتها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، في حين يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي تتضمن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
3. بطاقة الأداء المتوازن تساعد على التنبؤ بالمستقبل: ينبغي للوحة القيادة الفعالة أن تساعد على التوفيق بين عدة محاور ترى للأمام والخلف، تفكر وتتصرف بخلق ديناميكية في المؤسسة، ومنه تكون أداة لإدارة الأداء تربط بين الإستراتيجية ( الأهداف، عوامل النجاح الحرجة) والتنفيذ (مؤشرات قياس الأنشطة).<sup>1</sup>
4. تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
5. تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
6. تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك و المؤسسة.
7. المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
8. توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء.

<sup>1</sup> لواج عبد الرحيم و لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيغل، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد (02) ماي 2017، ص 8.

9. تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 202-203.

### المبحث الثاني: خصائص وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من وسائل القياس التقليدية شكلا ومضمونا من حيث طريقة إعدادها والأهداف التي تبني لأجلها وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم خصائص بطاقة الأداء المتوازن ثم التعرف على مكوناتها الأساسية وكذلك النموذج الرباعي لأبعادها الأربعة وأخيرا العلاقة السببية بين هذه الأبعاد

#### المطلب الأول: الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص، تميزها عن غيرها من النماذج الأخرى وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم خصائص بطاقة الأداء المتوازن. توجد عدة خصائص أهمها:<sup>1</sup>

1. تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل أعضاء المنظمة؛
2. تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس والأهداف المالية؛
3. تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي؛
4. تحدد بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس
5. توضح إستراتيجية الشركة والعلاقات التتابعية الناتجة عن علاقات (السبب- النتيجة) التي تمثل حالة الربط بين محاور البطاقة ومقاييسها، التي تصف الكيفية التي سيتم من خلالها تنفيذ الإستراتيجية، ويمثل كل مقياس في بطاقة الأداء جزءا من (سلسلة السبب- النتيجة) ابتداء من صياغة الإستراتيجية وحتى النتائج المرغوبة.
6. تعرض البطاقة الطريقة التي يسترشد بها المدبرون والعاملون عند تنفيذ الإجراءات وصنع القرارات المتعلقة بتحقيق إستراتيجية الشركة، وقد اعتمدت بعض الشركات على إعداد بطاقات الأداء في مستوى الإدارات والأقسام، من أجل توصيل الإجراءات للمستويات الدنيا من الشركة.
7. تركز بطاقة التوازن في الشركات الهادفة للربح أكثر على الأهداف والمقاييس المالية، إلا أنها لم تحمل الأهداف والمقاييس غير المالية، وهذا يبرر اتجاه بعض المديرين إلى التركيز بشدة على الابتكار، والجودة، ورضا الزبون كغايات نهائية بذاتها، حتى إذا لم تقدر هذه المؤشرات إلى عوائد مالية ملموسة.

<sup>1</sup> عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، 2013، ص 479.

8. وتركز بطاقة التوازن على المقاييس غير المالية كجزء من برنامج تحقيق الأداء المالي المستقبلي، وعندما تكون المقاييس المالية وغير المالية مترابطة بشكل صحيح، فإن معظم (إذا لم يكن كل) المقاييس غير المالية تستخدم كمؤشرات للأداء المالي المستقبلي، وتؤدي بالنتيجة إلى تحسينات في العوامل المالية.
9. تخفض بطاقة العلامات المتوازنة من عدد المقاييس، وتعتمد فقط المقاييس المهمة، وذلك بغرض تركيز اهتمام المديرين على المقاييس التي تؤثر إلى حد بعيد على تنفيذ الإستراتيجية.
10. تسلط الضوء على المستوى دون الأمثلة (الرضا)، وتكشف نتائج (المفاضلة) التي يقدم عليها المديرين عندما يفشلون في تحقيق المقاييس المالية والتشغيلية معا.

### المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وسنعرض في هذا المطلب مكونات بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في:<sup>1</sup>

1. الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديددها.
3. المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة التقييم المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالبا ما يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.
4. الأهداف: تهدف إلى بيان عرض الإستراتيجية وكيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
5. المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 2 "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 158 .

تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6. **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارة (إذا- إذن).
8. **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

### المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقة الارتباط بينها

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نموذج رباعي الأبعاد، ترتبط فيم بينها بعلاقة السبب والنتيجة، وستتطرق في هذا المطلب إلى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وعلاقة السبب والنتيجة فيما بينها.

#### أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

##### 1. المحور المالي:

يعد المنظور المالي أحد أهم محاور تقييم الأداء الشامل للمنظمة، ويتضمن مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، وللوقوف على مستوى الأرباح المتحققة من إستراتيجية منظمة الأعمال، عن طريق العمل على خفض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المنظمات المنافسة والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي، والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن خفض في التكاليف، والنمو في حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة، والعائد على حقوق المالكين، والعائد على مجموع الموجودات والقيمة الاقتصادية المضافة، والنمو في التدفقات النقدية المتولدة عن نشاطات التشغيل.<sup>1</sup>

وتعبر الأهداف المالية عن المحصلة النهائية للعناصر الثلاثة الأخرى للنظام والتي تضمن عملية التعلم والنمو، التشغيل الداخلي والعملاء، وينصب الجهود في كافة هذه العناصر على تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية الإستراتيجية للمنظمة، ومن ثم فإن أي مقياس يتم اختياره أو تحديده لقياس الأداء المالي للمنظمات يجب أن يكون مرتبطاً بعلاقة وثيقة بالإستراتيجية وعلاقات السبب والنتيجة مع العناصر الأخرى للنظام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مسلم علاوي السعد، بطاقة العلامات المتوازنة، دار الكتاب العلمية، لبنان، 2012، ص 41.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 240.



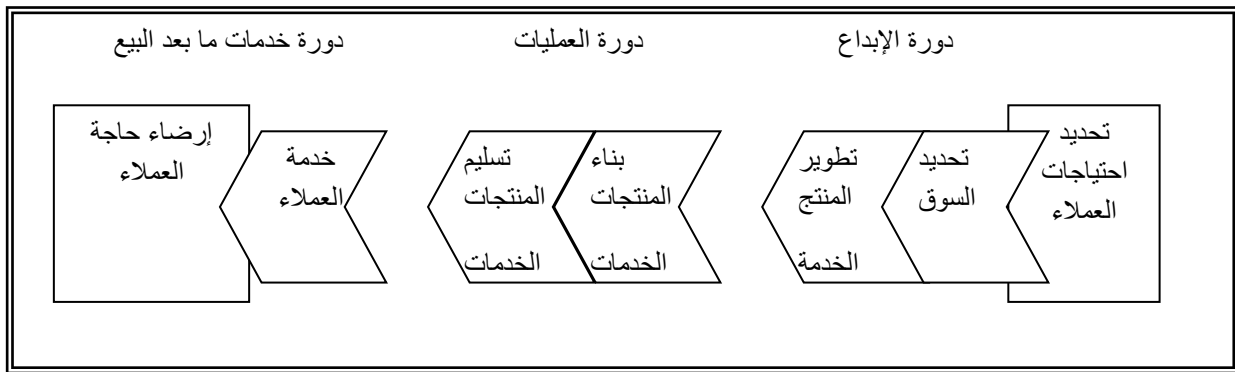
2. **محور العملاء:** والذي يتمحور حول البحث عن إجابة لكل من السؤالين التاليين: <sup>1</sup>
- كيف ينبغي أن تظهر المنظمة لزيائنها الحاليين؟ وكيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم؟
- كيف تتمكن المنظمة من اجتذاب زبائن جدد بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم بجانب المحافظة على جودة منتجاتها؟
- وقد أورد Kaplan عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لإستراتيجية الزبائن والتي ينبغي أن تكون معدة بشكل جيد وهذه المقاييس هي:
- الحصة السوقية:** وتقيس مبيعات المنظمة في السوق مقارنة بحجم المبيعات الكلي في السوق، ويمكن قياس هذه الحصة إما بعدد الزبائن أو بحجم المبيعات في ذلك السوق.
- المحافظة على الزبائن وكسب ولائهم:** وتتم المحافظة على الزبائن من خلال توفير علاقة طيبة معهم، ويبدأ ذلك بأن تحدد المنظمة زبائنها بوضوح وبالتالي سبل المحافظة عليهم ثم قياس ولائهم من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء الزبائن.
- استقطاب زبائن جدد:** ويمكن قياس ذلك من خلال عدد الزبائن الجدد أو حجم المبيعات لهم، ومن الأمور الهامة أن يتم ربط تكلفة اجتذاب كل من الزبائن الجدد مع العائد المحقق من جذب هؤلاء الزبائن وبالتالي اتخاذ القرار الملائم بكل نوعين هؤلاء الزبائن.
- رضا الزبائن:** يعتبر رضا الزبائن مؤشرا حاسما في كل من المقياسين السابقين فهو يعتبر التغذية الراجعة لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع زبائنها.
3. **محور العمليات الداخلية:** ويقصد من خلالها الإجابة عن ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتفوق الشركة لتحقيق أداء متميز وانتظام في مواعيد التسليم للعملاء، تحقيق درجة عالية من الانتظام في مواعيد التسليم للعملاء يتطلب تخفيض في زمن دورة الإنتاج في العمليات التشغيلية ودرجة أعلى من الجودة في العمليات الداخلية ولذلك يوضع كل من مقياسي زمن دورة الإنتاج والجودة ضمن مقاييس جانب العمليات الداخلية في بطاقة الأداء، ولكن كيف تستطيع الشركة تخفيض زمن دورة الإنتاج وتحسين الجودة في جانب العمليات الداخلية. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2018، ص 553..

<sup>2</sup> أحمد حسين على حسين، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2018، ص 266-267.

يبين الشكل رقم (7) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال التي تعطي القيمة في كل دورة للعملاء من خلال ثلاث دورات، وتكون نقطة الارتكاز تحديد حاجات ورغبات العملاء، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى دورة الإبداع بما يعنيه من تطوير السلع والخدمات الملمية لحاجات العملاء، إذ أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل عند دخولها للسوق، وليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباع للعملاء وبنفس الوقت يحقق المردود الاقتصادي للمنظمة، ثم الدورة الثانية التي تسمى دورة العمليات والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل لسلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل و التركيب والصيانة إلى غير ذلك.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07): يوضح سلسلة القيمة الداخلية من منظور الأعمال



**Source :** Robert S.,Kaplan,& Norton, David p.,“Using The Balanced Scorecard As A Strategic Mangement System“, Harvard Business Review, 1996,p 69.

4. **محور التعلم والنمو:** يرتكز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة مواءمتها للعصر، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية، ويمكن قياس رضا العاملين من خلال إجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات و التميز بعمل جيد، وتوفير المعلومات للقيام بالعمل كما ينبغي والتشجيع الفاعل من أجل الإبداع والمبادرة، ويمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرارهم بالعمل بالمنظمة ومدى

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص 136-137.

الاهتمام بهم وحمائيتهم وكذلك من نسبة دوران العمل، إذ كلما كانت النسبة مرتفعة فإن هذا مؤشر ينذر بالخطر والعكس صحيح، ونستطيع قياس إنتاجية العاملين بمقاييس إنتاجية العمل المعروفة<sup>1</sup>

### ثانياً: العلاقة السببية بين الأبعاد الأربعة

ترتبط المقاييس الأربعة للنموذج في سلسلة من العلاقات السببية Causal Chain ولهذا فقد أكد كل من Kaplan & Norton على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات للأداء ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا إشباع رغبات الزبائن يؤدي إلى وفائهم بالمقابل الحصول على زبائن جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مرد ودية للمؤسسة ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية Map stratigey التي تعرف بأنها شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات.<sup>2</sup> وقد افترض كل من Kaplan & Norton وجود سلسلة من العلاقات السببية على النحو التالي:

إن مقاييس النمو و التعلم تعتبر محركاً لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء التي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية، وتحديد العلاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

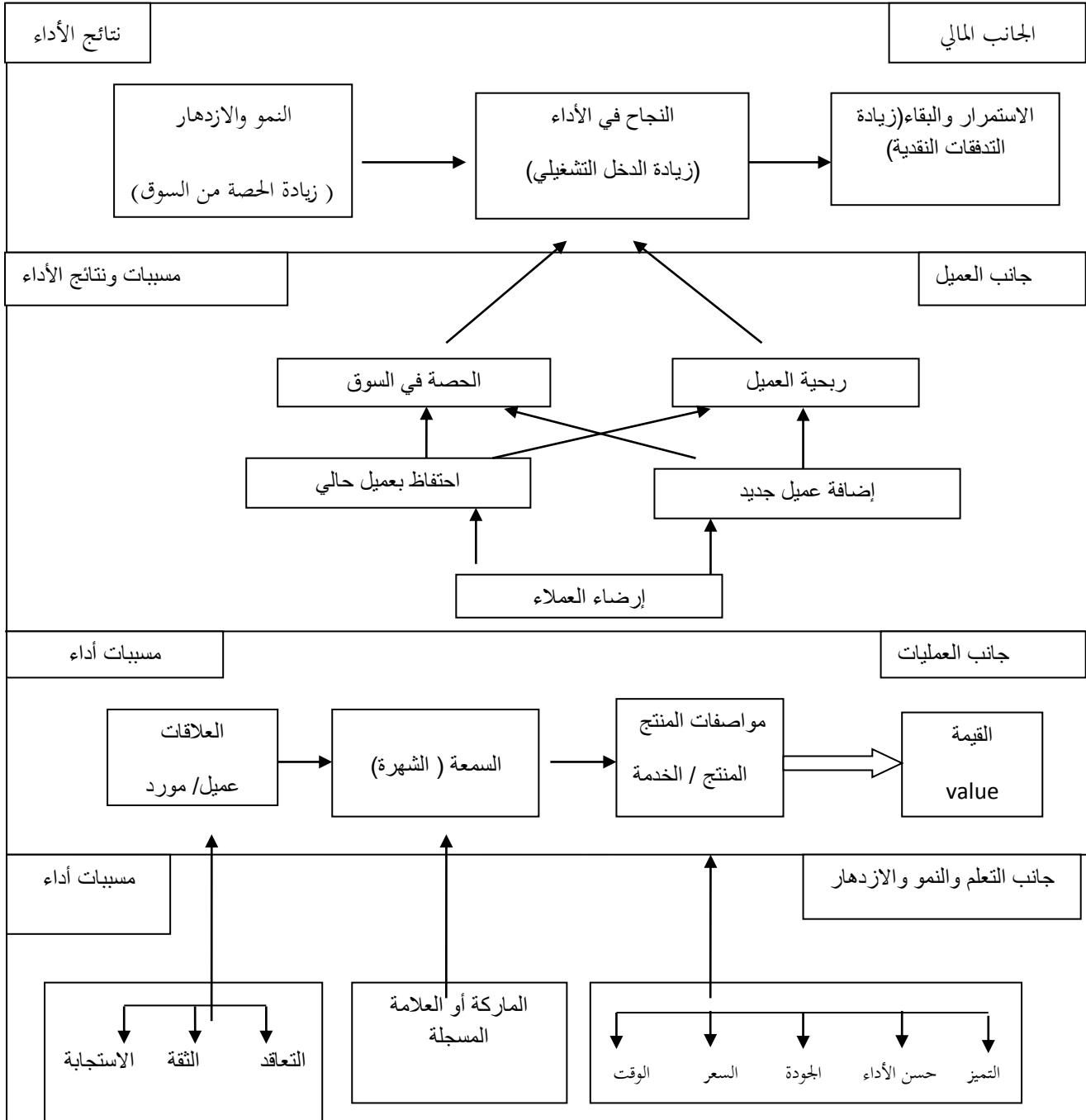
و يتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلاً) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين، وإن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير على العائد على رأس المال المستثمر، وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دوراً رئيسياً في الحصول على ولاء العملاء هما تسليم المنتجات في الوقت المناسب والجودة العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم و الجودة) لابد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير، وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات التشغيلية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، نفس المرجع، ص 136-137.

<sup>2</sup> Robert ,Kaplan,& Norton, David “The Strategy Focused Organisation “, Harvard Business Scoole Press, 2005, p 69

الداخلية) وتستطيع المنظمة أن تقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعلم والنمو) لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية بجانب عمليات التشغيل الداخلي، يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، وكذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعلم، يجب أن تؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى.

الشكل رقم 08: يوضح العلاقة السببية بين محاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة



المصدر: أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2018، ص 251

### المطلب الرابع: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن وقواعد تنفيذها

أن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدأً بإستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب وستتطرق في هذا المطلب إلى خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن والقواعد الأساسية لتنفيذها.

#### أولاً: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

يتم بناء بطاقة الأداء المتوازن بإتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### 1. الخطوة الأولى: تحديد الرؤية والرسالة

تعتبر عملية تحديد الرسالة رؤية المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى البعيد، أما رسالة المؤسسة فهي عبارة عن الهدف الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، أي مبرر وجودها واستمرارها.

#### 2. الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجيات وبناء الأهداف الإستراتيجية العامة

إن نموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تساهم في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنشأة وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها وينبغي أن ينظر للنموذج على أنه أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية تجريدية إلى مقاييس وأهداف محددة، والغرض من هذه الخطوة يتمثل في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة وبالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة وحتى تتم هذه الخطوة بنجاح يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.

#### 3. الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة:

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات المذكورة إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوباً لنجاح المقاييس، وما هي العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما هي عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية، وهناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها، وفي الجلسة المشتركة يدور النقاش ويتواصل، لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية.

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 488.

كما ينبغي الحرص على إحداث ترابط أفقي ورأسي بين عوامل النجاح الحاكمة، وبمعنى أكثر وضوحا التعرف على ما إذا كانت المقاييس متسقة داخليا بدرجة معقولة فيما يتصل بجوانبها ووثيقة الصلة فيما بينها أم لا؟ ويكون الترابط الرأسي تلقائيا بدرجة أو بأخرى لأن عوامل النجاح الحاكمة يتم التعرف عليها وترتيبها حسب الأولوية، وأسهل طريقة لإحداث الترابط الأفقي بين العوامل هي إعداد رسم تخطيطي للمقياس كخريطة إستراتيجية بيانية، وثمة أمر آخر لا يقل أهمية وهو تحاشي أي إمكانية لتحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر وينطبق هذا التحذير أيضا على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقا، إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى الازدواج أو التضارب، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وتساندهما.

#### 4. الخطوة الرابعة: تحديد المقاييس

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها إعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح والمقاييس.

ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع بكل وحدة، كما يفضل العمل في شكل ندوات وورش عمل لمتابعة سير العمل والتنسيق متواصل مع الإدارة العليا لبناء قياسات الأداء المتوازن وتشمل هذه الخطوة على:

- إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد علاقات السبب والنتيجة و التوازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة، لذا من المهم إعداد مناقشة حول إمكانية الوصول إلى توازن بين المقاييس المختلفة، بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.

- صياغة المقاييس الشاملة حيث يتم تجميع مقاييس المستوى الأعلى تمهيدا للموافقة عليها وعرضها على الأشخاص المعنيين ولتسهيل التنفيذ يجب إطلاع كل فرد في المنشأة بطريقة ما على ما تضمنته عملية إعداد المقاييس، ويفضل أن يعرض على المشاركين أيضا المذكرات والأوراق التي تعطي التفسيرات والمقترحات المتصلة بعمل المجموعة مما ييسر عملية تحليل المقاييس.

#### 5. الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل

وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ووضع خطة عمل.

ويتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا، ويجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنشأة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معا حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها .

#### 6. الخطوة السادسة: إعداد خطط العمل

ينبغي على إدارة المؤسسة إعداد خطة عمل تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف بالرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات في الوقت المناسب عند وجود انحراف عن الخطط الموضوعية.

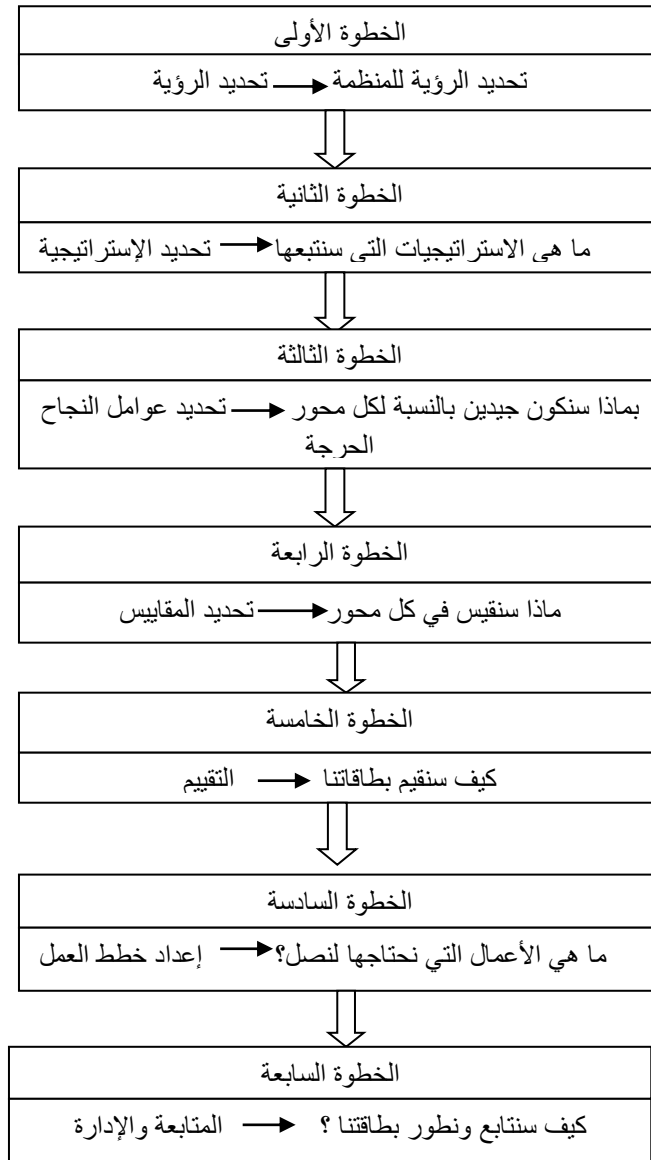
#### 7. الخطوة السابعة: المتابعة والإدارة

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الأهداف المقصودة لذلك ستكون مهمة الرقابة لنجاح الإستراتيجية والرؤيا، من خلال عمل تقارير دورية تتضمن خطة لتطبيق القواعد والطرق المقترحة بالخطة<sup>1</sup>

والشكل رقم (09) يوضح الترتيب الموازي لهذه الخطوات السبعة، بين كل خطوة والهدف الذي تسعى إليه المنظمة

<sup>1</sup>محمد هاني محمد، نفس المرجع، ص 505.

الشكل رقم ( 09 ) : يوضح خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس

الزمان، عمان، 2009، ص 61.



ثانيا: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح والتي ستعرض إليها في هذا المطلب. تتمثل هذه القواعد الأساسية في:<sup>1</sup>

1. تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام كافة العاملين بالمقاييس.
2. يجب إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لاختلاف عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
3. يجب إدراك أن تحديد وفهم الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة العامة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية التي تم تحديدها وتعكس مدى تحقيق الأهداف المحددة.
4. ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
5. ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
6. يجب تحديد عدد محدد من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم في المؤسسة العامة، ولاشك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة للعمل الإداري.
7. ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أدنى إلى أعلى، ومن أعلى إلى أدنى للتنظيم داخل المؤسسة وذلك لإدراك التغييرات الجارية باستمرار.
8. يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ المؤسسة بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعليم والتحسين مع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
9. ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، ويمثل هذا دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

<sup>1</sup>كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سابق، ص 239-240.

### المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية

بطاقة الأداء المتوازن نموذج قياس وتقييم حديث، يجمع بين مؤشرات عديدة لكل جوانب الأداء في المنظمة، المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، قد تعترض عملية تطبيقها مجموعة من المعوقات والمخاطر لكن هناك عدة عوامل إذا توفرت ساهمت بشكل كبير في تنفيذها ونجاحها. في هذا المبحث سنتطرق إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في البنوك التجارية وأهمية اعتمادها كنموذج لتقييم الأداء، ثم معيقات التي تواجه تطبيقها والمخاطر الواجب مراعاتها عند التنفيذ، وأخيرا العوامل المساعدة على نجاح بطاقة الأداء المتوازن.

#### المطلب الأول: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية

يتم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء الشامل في البنوك التجارية من خلال تطبيق الأبعاد الأربعة لها وذلك وفق طريقة متناسقة ومنسجمة، وسنعرض في هذا المطلب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالبنوك التجارية. يوضح الجدول التالي مؤشرات قياس الأداء الخاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي ترتبط بأداء البنوك التجارية.

#### الجدول رقم 01: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة بالبنوك

البعد	الأهداف الإستراتيجية	المقاييس والمؤشرات الإستراتيجية
البعد المالي	- تعظيم الربحية	- نسبة صافي الدخل / مجموع الموجودات
	- نسبة ربحية الفروع	- معدل العائد على رأس المال المستثمر
	- مراقبة هيكل التمويل	- ربحية الفرع / إجمالي الربح
	- الريادة في التكلفة على مستوى الصناعة البنكية	- مجموع الودائع / حقوق الملكية
	- إدارة السيولة	- مقارنة تكلفة الخدمة المقدمة مع البنوك المنافسة
		- الاحتياطات / مجموع الودائع
		- نسبة الموجودات المرحة / مجموع الودائع
بعد العملاء	- تحقيق مستوى جيد لرضي العملاء	- نسبة تكرار تعامل العميل مع البنك
	- الاتصال الفعال مع العملاء	- نسبة الحسابات الجديدة إلى إجمالي الحسابات

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الشكاوي الواردة من العملاء</li> <li>- شريحة السوق مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق منافع مشتركة مع العملاء</li> <li>- تحقيق شريحة تسويقية أكبر</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوقت المعياري لتقديم الخدمة</li> <li>- نسبة النفقات الإدارية إلى إجمالي الإيرادات</li> <li>- تطور تكلفة الخدمة المقدمة مقارنة مع تكلفة الخدمة نفسها بالبنوك المنافسة</li> <li>- معدل العائد على الخدمات الإجمالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ على مستوى متميز من جودة الخدمات المقدمة في ظل انخفاض تكاليف الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية للبنك بالسوق</li> <li>- تخفيض تكاليف تقديم الخدمات مقارنة بالبنوك المنافسة وذلك بتحديث التكنولوجيا المستخدمة</li> </ul>	<p>بعد العمليات الداخلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نصيب كل موظف من مصاريف التدريب</li> <li>- التحسينات المقترحة لكل عامل</li> <li>- معدل إنتاجية الموظف</li> <li>- استطلاع ولاء الموظفين</li> <li>- النسبة المثوية لدوران الموظفين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية المهارات</li> <li>- تحفيز الموظفين على زيادة الإنتاجية والتعامل مع مفهوم الإستراتيجية</li> <li>- تهيئة المناخ المناسب للعمل</li> <li>- درجة ولاء الموظفين للبنك</li> </ul>	<p>بعد التعلم والنمو</p>

**المصدر:** بوشعور راضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر: ( استخدام بطاقة القياس

المتوازن للأداء BSC )، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 2، المجلد 3، 2014، ص 218.

انطلاقا من الجدول أعلاه يمكن أن نستخلص النقاط الأربعة التالية:

- يشمل البعد المالي من بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة أهداف إستراتيجية مالية، من أهمها تعظيم الربحية الذي يحتسب بمؤشر العائد على رأس المال المستثمر وأيضا نسبة صافي الدخل إلى الموجودات، كذلك يهدف البعد المالي إلى مراقبة هيكل التمويل ويؤخذ بعين الاعتبار مؤشر مجموع الودائع إلى حقوق الملكية، أما بالنسبة إلى هدف إدارة السيولة فينظر البنك إلى قدرته على تسديد الالتزامات بالمقارنة بين القروض والودائع من جهة ونسبة الاحتياطات من مجموع الودائع من جهة أخرى،..... إلخ.

- يشتمل بعد العملاء على هدف أساسي هو السهر على جذب عدد كبير من العملاء والمحافظة على ولاء العملاء القدامى، فتزويد بذلك الحصة السوقية للبنك، ويؤخذ بعين الاعتبار معدل تكرار تعامل العميل مع البنك ونسبة الحسابات الجديدة المفتوحة إلى إجمالي الحسابات، كذلك يستهدف البنك تحقيق منافع مشتركة مع العملاء وتحقيق شريحة تسويقية أكبر فيقاس بعدد الشكاوي الواردة من العملاء وشريحة السوق بالمقارنة مع البنوك المنافسة.
- يركز بعد العمليات الداخلية على الحفاظ على مستوى متميز من جودة الخدمات المقدمة في ظل انخفاض تكاليف الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية للبنك بالسوق ويؤخذ بعين الاعتبار في ذلك الوقت المعياري لتقديم الخدمة ونسبة النفقات الإدارية إلى إجمالي الإيرادات، كما يهدف البنك من خلاله على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات مقارنة بالبنوك المنافسة وذلك بتحديث التكنولوجيا المستخدمة وتسهيل الإجراءات وغيرها مما يتيح خدمة أفضل بتكلفة أقل، قياسا على تكلفة نفس الخدمة بالنسبة للبنوك المنافسة وتحتسب أيضا بالعائد على الخدمة المقدمة.
- يهدف بعد التعلم والنمو إلى التركيز على اليد العاملة من خلال تنمية المهارات الذي يكون بفتح البنك المجال للدورات التدريبية ويقاس بمؤشر نصيب كل موظف من مصاريف التدريب وأيضا تحفيز الموظفين على زيادة الإنتاجية والتعامل مع مفهوم الإستراتيجية ويحتسب من خلال معدل إنتاجية الموظف، كما يهدف البنك إلى تهيئة المناخ المناسب للعمل والرفع من درجة ولاء الموظفين له من خلال التحسينات المقترحة لكل عامل واستطلاع ولاء الموظفين للبنك.

### المطلب الثاني: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية

يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق ميزات كثيرة على مستوى أي منظمة، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على مستوى البنوك.

إن البنك كمنشأة مالية يتأثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال ما تحققه من إيجابيات، فهي تساعد المنظمات على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها في شكل مجموعة من الأهداف والمقاييس يتم تنفيذها من خلال المحاور الأربعة لها:

1. يساعد المحور المالي على وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية؛
2. يركز محور العملاء على تحديد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة في نظر المستفيدين والموردين×

3. يهتم محور العمليات الداخلية بالمقاييس الداخلية التي تحدد عمليات وإجراءات المنظمة الداخلية وكفاءتها كالوقت اللازم لانجاز العمليات الرئيسية وفاعلية أدائها ونسبة التحسين في الإجراءات ونسبة الأخطاء في تقديم الخدمة وعدد الاقتراحات المقدمة ونسبة التطبيق وعدد المشاريع الجديدة ونسبة التعاملات الالكترونية؛

4. يساهم محور التعلم والنمو في إظهار الإمكانيات المحتملة بتطوير البنية التحتية والقدرات البشرية وتحديد الكفاءات والاستثمار في الأنظمة وأداء الخدمات الجديدة وتطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة في الأفراد والنظم والإجراءات.

وبالإسقاط على البنوك التجارية كمؤسسة مالية تظهر أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء فيها، من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن للبنك إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من مقاييس أداء الإستراتيجية؛
- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات البنك وجمعها في تقرير واحد؛
- موازنة الأهداف طويلة المدى بالأهداف قصيرة المدى من خلال الموازنة بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية؛
- تعمل على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة، وتمكين البنك من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة ( المساهمين، العملاء، الموظفين)؛
- تساعد على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر؛
- تساعد في الإفصاح على درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك؛
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تجنب المخاطر ومعالجة الانحرافات، فتكون عوناً لإدارة البنوك في ترشيد قراراتها واختياراتها؛

<sup>1</sup> الحوامة زيد محمد مسلم، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية : دراسة ميدانية، دار المنظومة، العدد الأول، المجلد 19، أبريل 2015، ص 379.

- تسمح بخلق التوازن ومواجهة المعوقات من خلال تحسين قدرة البنوك على تعظيم الأداء من جهة، وتحقيق الأهداف المسطرة مما يكون لها أثر بالغ على أدائها المالي والإداري من جهة أخرى.

### المطلب الثالث: معيقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية

تركز بطاقة الأداء المتوازن على كل جوانب النشاط البنكي بمختلف أجزائه، لكن تطبيقها تعترضه مجموعة من المعوقات والتحديات التي قد تحول وإمكانية نجاحها وفعاليتها، وستناول في هذا المطلب بعض من هذه المعوقات والمخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيقها.

#### أولاً: معيقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

من المعيقات أو الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن:<sup>1</sup>

- غياب المنافسة التي تشجع البنك على استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن، فقد لا يهتم البنك باستخدام هذا النظام لاحتكاره على خدمات معينة فلا يوجد أي مبرر أو سبب لتقييم أدائه، لأنه يحقق أهدافه الخاصة دون استخدام أي نظام لتقييم أدائه بل يعتمد على نظام الرقابة الداخلية فقط.
- عدم وجود التزام كاف من مديري الأقسام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال، وذلك بغرض جعل السلطة مركزية أو لحماية أنفسهم من المراجعة أو الاستجواب من رؤسائهم.
- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج، الذي يحتاج إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذا يجب على إدارة البنك أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، والذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام وتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها.

#### ثانياً: المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتضمن المخاطر التي يمكن تجنبها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعودي نادية، بلعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، المجلد، 2017، ص 238.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 269.

- عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية، والاعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها، هذا بالإضافة إلى وجود التحدي الهام الذي يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية.
- عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.
- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضا المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب من الإدارة الحذر وتحري الدقة.
- تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية.

### المطلب الرابع: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب إدخال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات تهيئة المقدمات المنطقية لفهم فعال لمفردات عمل البطاقة من جانب وإعداد الموارد البشرية المؤهلة والمتحمسة لهذا الإدخال في عمليات المؤسسة من جانب آخر. وتمثل عوامل النجاح شروط أساسية تأت من واقع خبرة عملية للعديد من المؤسسات للتعامل مع التطبيقات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، ويمثل بعضها تحديات مهمة وأساسية خاصة البنوك التي يتطلب التعامل معها مستوى عالي من الأهمية وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب لغرض تنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن، من الضروري التركيز على ثلاث أبعاد رئيسية هي: الأهداف، العمليات، التكنولوجيا، وتوفير هذه المتطلبات ضروري لنجاح اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة وقياس الأداء البنكي، ولكي لا تكون عملية تنفيذ البطاقة مجرد إضافة مؤشرات مالية وغير مالية، يتطلب الأمر جعل بطاقة الأداء المتوازن نظام محوري مركزي في الممارسات الإدارية وأداة للتغيير المستمر، وينبغي توفر الخصائص التالية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكي يكون ناجحا: <sup>1</sup>

- رؤية إستراتيجية واضحة تتسق مع هدف خلق القيمة
- اختيار مؤشرات الأداء المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية
- تطوير المؤشرات بصفة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة
- ضمان ارتباط المؤشرات غير المالية مع المقاييس المالية
- إعلان المؤشرات في تقرير ربع سنوي على الأقل ويفضل أن يكون في تقرير شفوي.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي - الرصف والمحاذة، مرجع سابق، ص 71.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم ونشأة بطاقة الأداء المتوازن والأسباب التي أدت إلى ظهورها وكذلك مختلف المراحل التي مرت بها وصولاً إلى شكلها النهائي، وأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتعرفنا أيضاً إلى جملة الخصائص التي تميزها كأداة حديثة لتقييم الأداء والمكونات الأساسية التي تتكون منها إضافة إلى النموذج الرباعي المتكون من المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، والعلاقة السببية التي تربط بين هذه المحاور الأربعة، وتعرضنا إلى خطوات بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

وأخيراً تطبق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية وأهمية استخدامها كأداة لتقييم الأداء الشامل ومختلف العوامل التي تساعد على استخدامها في ظل الصعوبات التي تواجهها والمخاطر التي يجب مراعاتها أثناء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وللإلمام بمختلف جوانب الموضوع سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة- وهو ما سنتناوله في الفصل الثالث من دراستنا.



الفصل الثالث: دراسة ميدانية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين الأولين إلى ماهية الأداء وأساليب قياسه وشروط نجاح عملية تقييم الأداء وكذلك مفاهيم أساسية حول البنوك التجارية ومؤشرات تقييم أدائها ثم بطاقة الأداء المتوازن وأهم خصائصها ومكوناتها الأساسية وأهمية استخدامها كوسيلة حديثة في تقييم الأداء بمختلف جوانبه من خلال أبعادها الأربعة، التي تحدد أهداف البنك ضمن استراتيجيته المستقبلية، وحتى يتفادى العراقيل والصعوبات خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

وبغرض الإجابة عن الإشكالية القائمة على: مدى اعتماد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم

الأداء في البنوك التجارية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد أهم البنوك التجارية الجزائرية يقوم بتقديم خدمات مصرفية وغير مصرفية مختلفة وذلك عن طريق قبول الودائع أنواعها ومنح الائتمان وتقديم خدمات استشارية للمتعاملين معه. وستتطرق في هذا المبحث إلى نشأة البنك ومراحل تطوره، ثم الأهداف والمهام الأساسية التي يقوم بها البنك ثم سنلقي الضوء على وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قلمة وعرض الهيكل التنظيمي لها.

## المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ستتطرق في هذا المطلب إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والوظيفة الرئيسة التي قام على أساسها ثم مراحل تطوره.

## أولا : نشأته

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R بمرسوم قرار رقم 206-82 الصادر بتاريخ 13 مارس 1982 والذي نسب إليه وظيفة رسمية هي تمويل جميع المشاريع العمومية والخاصة لقطاع الفلاحة، الزراعة، الصناعة، الري والصيد البحري والى كل ما يساهم في تطوير عالم الريف.

تم تحديد مدة مزاولة نشاطه ب 99 سنة، كما يمكن حله قبل هذه المدة عند الضرورة وقد أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية عمليا ابتداء من أكتوبر 1982 برأس مال يقدر ب 2200000000 دج.

وفي حالة خسارة ثلاث أرباع 4/3 رأس مالها الاجتماعي، فان مجلس الإدارة مطالب بالإعلان عن الحل المسبق للبنك، وبهذه الصيغة أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية مستقلة (شركة ذات أسهم).

بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي يمنح استقلالية أكبر للجانب البنكي، ألغي نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاتها مع الزبائن أقل مخاطرة (الضمانات)، كل ذلك يدخل تحت سياسة البنك في التعامل مع العملاء ومدى تحقيق الاستراتيجية العامة له.

و حاليا يتوزع عبر التراب الوطني في سوق يتميز بالمنافسة الحادة بحوالي: 288 وكالة و 33 فرع عبر التراب الوطني وأكثر من 7000 إطار وعون. ونشير إلى أنه ابتداء من 1999 ارتفع رأس مال بنك الفلاحة إلى حد 33000000000 دج. كما لا يفوت الذكر أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية نظرا لاكتسابه أكبر شبكة من الوكالات وأكبر عدد من المستخدمين وكذلك شبكة معلوماتية فعالة في خدماتها قد تم ترتيبه من طرف مجلة

قاموس البنك Bankers Almanach طبعة 2001 على أنه البنك رقم 01 على الصعيد الوطني، كما احتل المرتبة 668 عالميا من بين 4100 بنك من مختلف الجنسيات.<sup>1</sup>

أما رأس مال هذا البنك مقسم إلى أربعة أقسام موزعة كالتالي:

- رأس المال الخاص بزراعة غذائية = 35 %

- رأس مال فوائد التجهيزات = 35 %

- رأس مال الصناعة المختلفة = 20 %

- رأس مال الخدمات = 10 %

### ثانيا : مراحل تطوره

< شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من المؤسسات العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا، تمثلت في مختلف الإصلاحات التي خضع لها القطاع البنكي في الجزائر بصفة عامة، فيمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى ثلاث مراحل أساسية وهي (1):

#### 1. المرحلة الأولى (1982-1990):

خلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي، وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة علمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية. هذا الاختصاص نص عليه ضمن إطار الاقتصاد المخطط، حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

#### 1. المرحلة الثانية (1991-1999):

بموجب صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك. عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على توسيع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي، خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) دون الاستغناء على القطاع الفلاحي، وأصبح كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في تقديم القروض وتشجيع عمليات الادخار بنوعيتها التي هي بفائدة وبدون فائدة.

<sup>1</sup> [www.Badr Bank.net](http://www.Badr Bank.net)

وبالإضافة إلى هذا شهدت هذه المرحلة في المجال التقني بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي حيث تم تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الدولية في سنة 1991، كما وضع برمجيات « Progiel Sybu » مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية وكذا إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، وإدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالة في سنة 1992، وفي 1993 تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية، كما تم في 1994 تشغيل بطاقة التسديد والسحب « BADR » وفي 1996 أدخل عملية الفحص السلبي للعمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي، وهذا فضلا عن تشغيل بطاقات السحب ما بين البنوك التي تمت سنة 1998.

## 2. المرحلة الثالثة (2000 إلى يومنا هذا):

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة، وجعل نشاطاتها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق في مجال التدخل في تمويل الاقتصاد، وقد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) وفي نفس الوقت رفع مستوى معوناته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.

بصدد مساندة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات الزبائن وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامجا خماسيا يركز على عضوية البنك وتحسين الخدمات.

نتج عن هذا البرنامج إلى يومنا هذا عدة إنجازات منها:

في سنة 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف للبنك وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

كذلك تدعيم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج « Progiel Sybu » كزبون مقدم للخدمة « Client Serveyr ».

في سنة 2001 تم ما يلي:

- التطهير الحسابي والمالي

- إعادة النظر، تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، المدة تتراوح ما بين

20 إلى 90 يوم سواء بالنسبة لقروض الاستغلال، الاستثمار أو مكان التسليم لغرض الدراسة (الوكالة،

المديرية الجهوية، المديرية العامة).

- تحقيق مشروع البنك الجالس « **Banque Assise** » (خدمات متخصصة وكالة عميروش، الشراكة (...).
  - إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
  - تعميم شبكة « **MEGA-PAC** » عبر الوكالات والمنشآت المركزية.
  - إنشاء تطبيق آلي يختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الافتراضي.
- في سنة 2002 تم تعميم البنك الجالس « **Banque Assise** » مع الخدمات المتخصصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني، وفي سنة 2003-2004 تم تحسين نموذج البنك الجالس بخدمات متخصصة على مستوى جميع الوكالات الأساسية وكذلك تعميم استخدام الشباييك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع
- وأخيرا من سنة 2005 إلى سنة 2014: تتمثل أهم التطورات التي عرفها البنك خلال هذه المرحلة في الآتي:
- القيام بتقديم خدمات بنكية إلكترونية أو ما يعرف ب (E-Banking) كمعرفة العميل لرصيده البنكي وحركية حسابه البنكي بالإضافة إلى تحميل كشوف الحسابات عن طريق فتحه لموقع رسمي لذلك.
  - فتح مركز اتصال يهدف إلى الإجابة عن جميع تساؤلات العملاء الحاليين والمحتملين وانشغالهم.
- وبالإضافة إلى هذه التطورات فقد وضعت وزارة الفلاحة والتنمية الريفية قروضا جديدة من أجل النهوض بالقطاع الفلاحي فضلا عن تلك الموجودة سابقا والتي فتحت بالتنسيق مع مديرية الفلاحة ومصالحها في كل ولاية من ولايات الجزائر وتمثلت هذه القروض الجديدة في:
- القرض الرفيق:** بغرض تدعيم تحديد الاقتصاد الفلاحي والريفي التي أقرها قانون المالية التكميلي لسنة 2008.
- قرض التحدي:** قرض استثمار من ضمن قروض الامتياز، موجه للاستثمار في جميع الأنشطة الفلاحية.
- وبناء على ما سبق فإن البنك يقدم جملة من الخدمات التقليدية والحديثة سواء كانت خدمات ائتمانية أو خدمات غير ائتمانية المتعلقة بتسيير الحسابات والتداولات المالية.
- المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية**
- سنتطرق في هذا المطلب إلى الأهداف الأساسية التي يقوم عليها البنك والمهام الرئيسية التي يؤديها
- أولا: أهدافه**

تتمثل أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن؛
- تكوين وتحفيز هيئة الموظفين؛
- تطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي؛
- تمويل القطاع الزراعي والأنشطة المتممة للزراعة؛
- مساهمته في تنمية الاقتصاد الوطني؛
- المساهمات التقنية ذلك بمساعدة الزبائن في تحليل الاستثمارات ودراسة الصفقات؛
- كما أنه يسعى إلى الاقتراب من زبائنه وذلك عن طريق فتح وكالات جديدة وتحقق هذه الأهداف بفضل:
- ارتفاع في الموارد وبأفضل التكاليف
- عمل ديناميكي في مجال التغطية والتسيير الدقيق للخبزينة بالدنانير والعملات الصعبة

#### ثانيا: مهامه

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمختلف العمليات البنكية، كما أنه يعتبر بنكا للتنمية ذلك من خلال القروض التي يقدمها لمختلف القطاعات سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل بهدف تكوين رأس مال ثابت، وطبقا للقوانين والإجراءات يتكلف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطبيق الخطط والبرامج المرتقبة من خلال قيامه بالمهام التالية:

#### 1. جمع الودائع المختلفة:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية حلقة وصل أو قناة تمر عبرها الأموال من أصحاب الفوائض المالية إلى أصحاب العجز المالي، لتنشيط الاقتصاد الوطني من خلال ما يوفره من أساليب تسرع زيادة المبادلات بين مختلف الاقتصاديين، كما عمل البنك منذ نشأته على قبول وجذب ودائع المدخرين بمختلف أنواع أصحابها سواء كانوا من مؤسسات عمومية أو خاصة أو أفراد.

#### 2. تقديم القروض بمختلف أشكالها:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية باستثمار موارده سواء تلك التي جمعها من الزبائن أو الممنوحة من طرف الخزينة العامة، أو المحصلة من العمليات الخارجية التي تكون في شكل قروض موجهة للتمويل العجز المالي، فمنذ

صدور القانون التوجيهي المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية سنة 1988، تحول هذا البنك إلى مؤسسة مالية اقتصادية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية واستقلالية القرار، وتقوم عملياتها على أساس الربحية والمردودية. وضمن هذا الإطار قام البنك بتطوير نشاطاته ذلك بالتنوع في محفظة القروض بمختلف أشكالها وآجال استحقاقها دون أن يقتصر على فئة معينة من المقرضين.

### 3. تمويل عمليات التجارة الخارجية:

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين بتمويل عمليات التجارة الخارجية بالعديد من القروض المتعلقة بعمليات استيراد بعض السلع والتجهيزات، الأدوية، وتحويل العملات الصعبة لفائدة عملائه لخدمة عمليات الاستثمار.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة قائمة التابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تعتبر الوكالة وحدة مصرفية جزئية، قد تكون على مستوى الولاية أو الدائرة أو البلدية، تتكفل بجميع العمليات المصرفية في شكل ودائع:

✓ حساب جاري للتجار.

✓ حساب بنكي للعمال.

✓ حساب إيداع للتجار أو المتعاملين.

تضم وكالة قائمة المصالح التالية:

أ. المدير: ويمكن إجمال وظائفه في ما يلي:

➤ يمثل الوكالة إزاء الغير ويعمل على توقيع وإبرام جميع العقود والمستندات والوثائق والمستندات؛

➤ يعين ويسرح المستخدمين اللذين لا تدخل سلطة أخرى في أمرهم؛

➤ التسيير والإشراف والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة.

ب. الأمانة: ويتمثل دورها في ما يلي:

➤ تلقي وإرسال البريد؛



➤ القيام بالعمليات الإدارية المختلفة، كالطبع، استقبال الملفات والبرقيات، الإشراف على كل المكالمات وتنظيم مواعيد المدير.

ت. **مصلحة الاستغلال:** وتدور مهامها حول استقبال الزبائن وتلبية رغباتهم في فتح الحسابات، كما لها مهمة تحصيل القروض في الآجال المحددة ومتابعة الزبائن غير الأوفياء قضائيا، ولها الوظائف التالية:

➤ وظيفة القروض؛

➤ وظيفة الشؤون القانونية والتحصيل؛

➤ وظيفة الموارد والحسابات.

ث. **مصلحة الزبائن:** وتتلخص مهامها في معالجة أداء تلبية الزبائن فيما يخص العمليات المالية التي لها علاقة بالصندوق فيما يخص السحب والإيداع، وكذلك تسديد واستلام وسحب الإيداعات والأوراق المالية وعمليات التحويل والتعامل بالعملة الصعبة وتضم الوظائف التالية:

➤ وظيفة الشباك؛

➤ وظيفة ما وراء الشباك؛

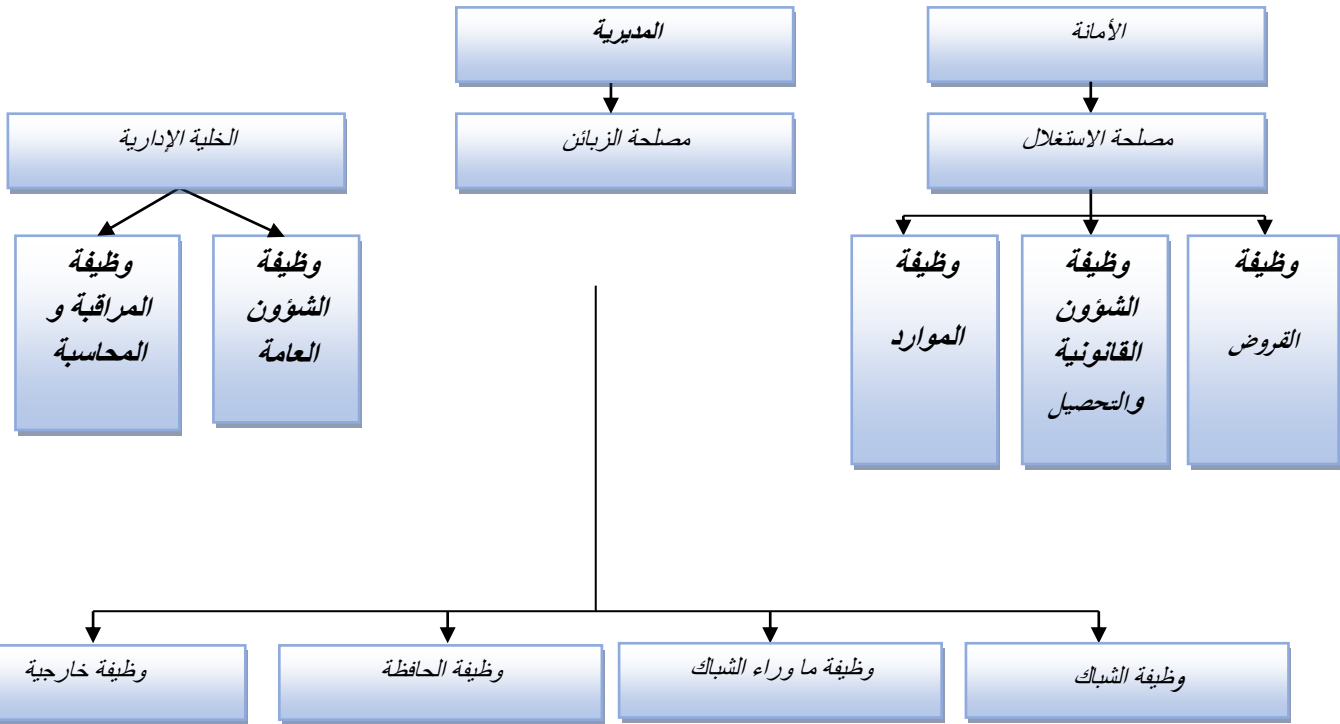
➤ وظيفة خاصة بالشؤون الخارجية ووظيفة الحافظة.

ج. **الخلية الإدارية:** وتشكل من وظيفة المراقبة والمحاسبة ووظيفة الشؤون العامة وتتلخص مهمتها في ما يلي:

➤ كل الأعمال الخاصة بالتنظيف والصيانة، الأمن والتأمين؛

➤ المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات.

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لوكالة قلمة.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف قسم الإدارة بالمديرية الجهوية للاستغلال "قلمة".

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لكل بحث علمي إطاره المنهجي، الذي من خلاله يقوم الباحث بخصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### 1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه "جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها والمتغيرات التي نود استخدامها"<sup>2</sup>. ويضم مجتمع الدراسة الخاص ببحثنا الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قلمة، وقد وقع الاختيار على هذا البنك باعتباره أحد أهم البنوك الوطنية والتي يمكن أن تخدم موضوعنا.

##### 2. العينة:

وهي "مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها عشوائياً أو بصورة غير عشوائية حسب الطرق المتعارف عليها وعلى أساس نسب تمثيلها لخصائص المجتمع كافة المسحوبة منه العينة"<sup>3</sup>. أما عينة الدراسة فكانت قصدية تمثلت أفرادها في المسؤولين بالوكالة عن عملية تقييم الأداء والمساهمين في اتخاذ اتخاذ القرار والبالغ عددهم 30 عاملاً.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وتحليلها

##### أولاً: أدوات جمع البيانات

نظراً لأهمية البيانات التي يراد جمعها وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي: الاستبيان، إضافة إلى اعتماد أدوات أخرى في جمع البيانات كالملاحظة، وعليه تم تصميم استبيان الدراسة بالاعتماد في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال لجمع أكبر عدد من المعلومات والبيانات اللازمة لتمكين في الأخير من إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة وفيما يلي عرض مختصر لأداتين مع توضيح دور كل منهما.

<sup>2</sup> فتحي أحمد عاروري، المعاينة الإحصائية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 18.

<sup>3</sup> حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 30.

❖ المصادر الأولية

1- الاستبيان: "هو وسيلة لتجميع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث ويمكن من خلاله توفير كم هائل من البيانات والمعلومات المنظمة والموحدة والتي يمكن التعبير عنها إحصائيا وتكون قابلة للتعميم بدرجة ثقة كبيرة".<sup>4</sup>

وقد تم تصميم الاستبيان اعتمادا على الجانب النظري للموضوع، حيث قمنا بصياغة مجموعة من العبارات التي تخدم الإشكالية الرئيسية لبحثنا والفرضيات المندرجة تحتها، كما اعتمدنا في ذلك على اللغة البسيطة مرفقة بالمصطلحات الاقتصادية التي تساعد المبحوثين على فهم المقصود من الفقرات المندرجة، وقد قمنا بتعديل الاستبيان وصولا إلى شكله النهائي بناء على نصائح الأستاذة قبل توزيعه على أفراد العينة.

يحتوي الاستبيان المصمم على 31 سؤالاً موزعا على المعلومات الشخصية ومحورين كما يلي:

1.1. معلومات شخصية (أو وصفية)

تضم فقرات المعلومات الشخصية كل من الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في البنك، وعدد الدورات التدريبية المحصل عليها؛

2.1. المحور الأول: يحتوي على فقرات توضح مدى اهتمام البنك محل الدراسة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في تقييم الأداء

1.1. المحور الثاني: يحتوي على فقرات توضح تقييم الأداء في البنك

وقد اعتمدنا في بحثنا على استبيان الرتب (5 رتب)، أي مقياس ليكارت الخماسي الذي يشمل خمس إجابات من الدرجة غير موافق إطلاقا إلى غاية موافق بشدة، ويجب على المبحوث وضع علامة (x) في الدرجة التي يراها مناسبة في المعلومات الشخصية وفي فقرات المحورين.

الجدول رقم (02): مقياس سلم ليكارت الخماسي

المقياس	1	2	3	4	5
العلامة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

<sup>4</sup> وائل رفعت خليل، إدارة التسويق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص 50.

## 2- الملاحظة:

الوسيلة الثانية الأساسية المستخدمة في تجميع البيانات الأولية هي الملاحظة، وتعرف بأنها طريقة لتجميع البيانات الأولية بتدوين الأحداث والتصرفات الحاصلة في موضوع معين وتعد عاملاً أساسياً وجزءاً مكملاً في تصميم البحث.<sup>5</sup>

وقد تمت الاستعانة بهذه الأداة لمعرفة مدى اهتمام البنك محل الدراسة واعتماده على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية.

### ❖ المصادر الثانوية:

تمثلت البيانات الثانوية المستعملة في بحثنا في مجموعة من الكتب والمجلات والرسائل والاطروحات والمواقع الالكترونية ذات الصلة مع موضوع بحثنا والتي ساعدتنا في بناء الدراسة من خلال معرفة كل ماله علاقة بمجال البحث وتوظيفه عند الحاجة.

### ❖ أدوات تحليل المعلومات:

من اجل تحليل البيانات المتحصل عليها قمنا بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

#### 1. أساليب الإحصاء الوصفي:

تمثلت أساليب الإحصاء الوصفي المعتمدة في دراستنا على ما يلي:

**الوسط الحسابي:** يستخدم للتعرف على مستوى شدة الإجابة حول فقرات الاستبانة

**الانحراف المعياري:** يستخدم لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي

**معامل ألفا كرونباخ:** يستخدم لاختبار الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

**اختبار t-test:** يستخدم في اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق تحليل الانحدار الخطي.

#### 2. أساليب الإحصاء الاستدلالي:

استخدمنا كل من معامل الثبات الفا كرونباخ وعامل الصدق لقياس مدى صدق وثبات فقرات الاستبيان.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، بحوث التسويق، دار الجنان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 145.

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبيان

من أجل معرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات يجب حساب معامل الفا كرونباخ الذي يقيس لنا درجة صدق وثبات الاستبيان ويكون في شكل نسبة مئوية كما في الجدول.

الجدول رقم (03): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

عدد فقرات الاستبيان	معامل الثبات Alpha de Cronbach	معامل الصدق Validite	عدد العبارات
المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	0.931	0.964	23
المحور الثاني: تقييم الأداء	0.765	0.874	05
إجمالي محاور الاستبيان	0.903	0.950	28

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الثبات كانت مرتفعة وجيدة بالنسبة للمتغير المستقل «أبعاد بطاقة الأداء المتوازن» حيث بلغت 93.1% وهي نسبة جيدة جدا مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا والبالغة 60%، أما معامل الصدق فقد قدر ب 96.4%، كذلك بالنسبة للمتغير التابع المتمثل في " تقييم الأداء " حيث بلغت قيمة معامل الثبات 76.5% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا والبالغة 60%، أما معامل الصدق فقد قدر ب 95%.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المفرغة في برنامج SPSS بدأ بخصائص عينة الدراسة تليها تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من أفراد العينة وأخيرا اختبار صحة أو نفي الفرضيات

**المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة**

للتعرف على خصائص مفردات عينة الدراسة لا بد من دراسة توزيع هذه المفردات حسب كل من: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالبنك، وعدد الدورات التدريبية.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس

يبين الجدول رقم ( 05 ) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

**الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس**

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	19	63.3%
	أنثى	11	36.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن عدد الذكور في الوكالة محل الدراسة قد بلغ 17 بنسبة 63.3% أما الإناث فقد بلغ عددهم 11 بنسبة 36.7% وهي نسبة لا بأس بها مقارنة مع نسبة الذكور.

2. توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية

يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر.

**الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر**

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية%
العمر	أقل من 30	9	30%
	من 30 إلى 40	12	40%
	من 41 إلى 50	6	20%
	أكبر من 50	3	10%

المجموع	30	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (06) أن نسبة 40% أي ما يعادل 12 من العاملين بالوكالة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، لتليها نسبة 30% الموافقة للعاملين الذين لم تتجاوز أعمارهم 30 سنة، ثم النسبة 20% المقابلة ل 6 من العاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة وأخيرا نسبة 10% الموافقة ل 3 أفراد من العاملين أعمارهم أكبر من 50 سنة وهذا ما يجعلنا نستنتج أن البنك محل الدراسة يهتم بتوظيف فئة الشباب والكهول لأنهم يتميزون بقدرة عملية وعلمية عالية، وهو ما ينعكس إيجابا على سيرورة نشاط البنك وفعالية أدائه.

### 3. توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

يوضح لنا الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي والتي تم تقسيمها إلى أربع فئات كالآتي.

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	3	10%
	ليسانس	10	33.33%
	ماستر / ماجستير	17	56.67%
	دكتوراه	00	-
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم أن أعلى نسبة والمقدرة ب 56.67% تعود للعاملين المتحصلين على شهادة الليسانس والبالغ عددهم 17 عاملا، تليها النسبة 33.33% من العاملين المتحصلين على شهادة ماستر والبالغ عددهم 10، وأخيرا النسبة 10.10% وتعود لعاملين بمستوى الثانوي البالغ عددهم 3.

### 4. توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية



الجدول (07): توزيع أفراد العينة وفقا لعدد سنوات العمل في البنك

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
عدد سنوات العمل في البنك	أقل من 3 سنوات	4	13.3%
	من 3 إلى 5 سنوات	8	26.7%
	أكثر من 5 سنوات	18	60%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول رقم أن معظم العاملين بالوكالة محل الدراسة تقدر عدد سنوات عملهم تتجاوز ال 5 سنوات بنسبة 60 % التي توافق 18 عاملاً، تليها نسبة 26.7% للعاملين الذين تتراوح سنوات عملهم من 3 إلى 5 سنوات الموافقة ل 8 عمال، وأخيرا النسبة المتبقية وهي 13.3% التي تعود للعاملين الذين تجاوزت سنوات عملهم 5 سنة، انطلاقا من هذه النسب نلاحظ أن البنك يقدر الكفاءات العالية ويشتمل الخبرات المهنية وفي نفس الوقت يقدم فرصا لإدماج الخريجين المبتدئين.

#### 5. توزيع أفراد العينة وفقا لعدد الدورات التدريبية

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	22	73.34%
	أقل من 3	2	6.66%
	أكثر من 3	6	20%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم أن البنك لا يقدم للموظفين دورات تدريبية بشكل كبير حيث أن أكبر عدد من الدورات الأكثر من 3 يمثل نسبة 20% التي توافق 6 دورات فقط، في حين أن 2 من الموظفين فقط حظو بدورات لأقل من 3 سنوات بنسبة 6.66%.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محور بطاقة الأداء المتوازن

في هذا المطلب سيتم تحليل بيانات المحور المتغير المستقل من خلال عرض بيانات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كل على حدى ثم عرض بيانات المحور ككل، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له كما في الجدول

الجدول رقم (09): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه
1	1.79-1.00	غير موافق بشدة
2	2.59-1.80	غير موافق
3	3.39-2.60	محايد
4	4.19-3.40	موافق
5	5.00-4.20	موافق بشدة

أولاً: تحليل بيانات كل محور من بطاقة الأداء المتوازن

1. تحليل بيانات البعد المالي

أسفرت عملية تحليل بيانات البعد المالي الذي يعكس العبارات من 01 إلى 06 على النتائج الموالية:

الجدول رقم (10) : تحليل بيانات البعد المالي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	تهدف إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق نسبة أرباح وفقاً لتوقعاتهم	3.6	1.037	6	موافق
02	ايرادات البنك تكفي لتغطية فوائد الودائع والنفقات	4.3	0.534	4	موافق بشدة
03	يملك البنك نظام مالي ومحاسبي جيد يمكنه من إنجاز عملياته بنجاح	4.066	0.868	5	موافق

04	يحقق البنك نموا مستقرا في الإيرادات المحققة من النشاطات الاستثمارية	4.333	0.546	1	موافق بشدة
05	يسعى البنك إلى استحداث آليات تمويلية جديدة تساهم في تخفيض تكاليف المعاملات اليومية كالدخول في التجارة الالكترونية	4.233	0.568	3	موافق بشدة
06	يضع البنك خطة تنموية من طرف مختص من أجل التغلب على المنافسين في السوق وزيادة المردود المالي	4.266	0.521	2	موافق بشدة
	<b>البعد المالي</b>	<b>4.133</b>	<b>0.466</b>	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن درجة اتفاق أفراد العينة حول فقرات متغير البعد المالي كانت كبيرة، إذ أن جميع فقراته حصلت على تقييم إيجابي، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.6 – 4.33)، وقد جاءت الفقرة (4) ومفادها (يحقق البنك نموا مستقرا في الإيرادات المحققة من النشاطات الاستثمارية) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (6.33) وانحراف معياري قدره (0.546)، في حين جاءت الفقرة (1) ومفادها (تهدف إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق نسبة أرباح وفقا لتوقعاتهم) بالمرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.6) وانحراف معياري قدره (1.037)

## 2. تحليل بيانات بعد العملاء

أسفرت عملية تحليل بيانات بعد العملاء الذي يعكس العبارات من 01 إلى 07 على النتائج الموالية

الجدول رقم(11): تحليل بيانات بعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المستوى
01	تسهر إدارة البنك إلى الرفع من درجة رضا عملائه	4.433	0.728	2	موافق بشدة	
02	تلي إدارة البنك طلبات العملاء وتحقق لهم	4.600	0.563	1	موافق	

				خدمات تتناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم	
موافق بشدة	3	0.606	4.333	تهتم ادارة البنك بمعرفة اراء العملاء حول جودة الخدمة المقدمة وأداء الموظفين	03
موافق	7	0.788	4	يوجد تناسب بين عمولة البنك ونوع وحجم الخدمة المقدمة	04
موافق	6	0.714	4.2	يحرص البنك على عامل الوقت اثناء تأدية الخدمة لزيائنه لإرضائهم	05
موافق بشدة	4	0.935	4.233	يحافظ البنك على سرية المعاملات الخاصة بعملائه ومعلوماتهم الخاصة	06
موافق بشدة	5	0.817	4.233	يهدف البنك الى الحفاظ على زبائنه الحاليين ويطمح لكسب أكبر قدر منهم اعتمادا على اساليب تسويقية	07
موافق	/	0.466	4.133	بعد العملاء	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال يتضح من خلال الجدول أن درجة اتفاق أفراد العينة حول فقرات متغير بعد العملاء كانت كبيرة ، إذ أن جميع فقراته حصلت على تقييم إيجابي، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4 - 4.60) ، وقد جاءت الفقرة (2) ومفادها (تلي إدارة البنك طلبات العملاء وتحقق لهم خدمات تتناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.60) وانحراف معياري قدره (0.563)، في حين جاءت الفقرة (4) ومفادها (يوجد تناسب بين عمولة البنك ونوع وحجم الخدمة المقدمة) بالمرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري قدره (0.788).

وهو ما يشير أن البنك يعطي أهمية كبيرة لتلبية طلبات العملاء وخدمتهم عند مستوى رضاهم.

### 3. تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية:

أسفرت عملية تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية الذي يعكس العبارات من 01 إلى 05 على النتائج الموالية

الجدول رقم(12): تحليل بيانات بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	يحرص البنك على تأدية العمليات في وقتها المناسب وبالجودة المطلوبة	4.2	0.925	5	موافق
02	يأخذ البنك بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من الموظفين حول أسلوب العمل واستحداث العمليات.	4.233	0.858	4	موافق بشدة
03	يقوم البنك بعقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم	4.200	0.836	3	موافق بشدة
04	تعمل إدارة البنك على إلى استحداث خدمات جديدة	4.233	0.913	2	موافق بشدة
05	يتمتع البنك بمستوى جيد من التجهيزات المتطورة واستعمال التكنولوجيا	4.300	0.897	1	موافق بشدة
	بعد العمليات الداخلية	4.266	0.833	/	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن درجة اتفاق أفراد العينة حول فقرات متغير البعد المالي كانت كبيرة، إذ أن جميع فقراته حصلت على تقييم إيجابي، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.2 – 4.30)، وقد جاءت الفقرة (5) ومفادها (يتمتع البنك بمستوى جيد من التجهيزات المتطورة واستعمال التكنولوجيا) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري قدره (0.897)، في حين جاءت الفقرة (1) ومفادها (يحرص البنك على

تأدية العمليات في وقتها المناسب وبالجودة المطلوبة) بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.2) وانحراف معياري قدره (0.925).

#### 4. تحليل بيانات محور التعلم والنمو

أسفرت عملية تحليل بيانات بعد التعلم والنمو الذي يعكس العبارات من 01 إلى 05 على النتائج المئوية

#### لجدول رقم (13): تحليل بيانات بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	يوظف البنك كفاءات عالية من الموظفين	4.200	0.925	1	موافق بشدة
02	يعمل البنك على تحفيز الموظفين بتقديم مكافآت وتحفيزات	4.2	0.886	3	موافق
03	يوجد بالبنك عدد لا بأس به من الموظفين الذين يعطون قيمة مضافة للبنك	4.133	1.041	2	موافق
04	يهتم الموظفون بمدى تحقيق البنك لأهدافه وتقدمه	3.966	0.927	4	موافق
05	يسعى البنك إلى تحقيق رضا وراحة الموظفين من خلال تحسين أنظمتهم وتطوير الأجهزة به	3.833	0.949	5	موافق
	بعد التعلم والنمو	4.066	0.835	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أن درجة اتفاق أفراد العينة حول فقرات متغير البعد المالي كانت كبيرة ، إذ أن جميع فقراته حصلت على تقييم إيجابي، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.83 – 4.2) ، وقد جاءت الفقرة (1) ومفادها (يوظف البنك كفاءات عالية من الموظفين) بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.2) وانحراف معياري قدره (0.925)، في حين جاءت الفقرة (5) ومفادها (يسعى البنك إلى تحقيق رضا وراحة الموظفين من خلال تحسين أنظمتهم وتطوير الأجهزة به) بالمرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري قدره (0.944).

ثانيا: تحليل بيانات بطاقة الأداء المتوازن ككل

الجدول رقم(14): تحليل بيانات بطاقة الأداء المتوازن

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم البعد	البعد
موافق	3	0.466	4.133	البعد المالي	البعد الأول
موافق بشدة	1	0.499	4.290	بعد العملاء	البعد الثاني
موافق بشدة	2	0.833	4.266	بعد العمليات الداخلية	البعد الثالث
موافق	4	0.835	4.066	بعد التعلم والنمو	البعد الرابع
موافق	/	<b>0.514</b>	<b>4.195</b>	محور بطاقة الأداء المتوازن ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن درجة اتفاق أفراد العينة حول فقرات المحور الأول (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) كانت كبيرة، إذ أن جميع فقراته حصلت على تقييم إيجابي، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.066 – 4.266)، وانحراف معياري يتراوح بين (0.466 – 0.835).

المطلب الثالث: تحليل بيانات تقييم الأداء.

أسفرت عملية تحليل بيانات تقييم الأداء الذي يعكس العبارات من 01 إلى 05 على النتائج المئوية

الجدول رقم(15): تحليل بيانات تقييم الأداء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	يضع البنك استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة	4.632	0.553	2	موافق بشدة
02	يتوفر بالبنك نظام واضح ومحدد لتقييم الأداء	4.366	0.490	4	موافق بشدة

03	يعتمد البنك أساليب حديثة في تقييم أدائه	4.400	0.498	3	موافق بشدة
04	يولي البنك أهمية كبيرة للمؤشرات غير المالية	4.366	0.490	5	موافق بشدة
05	تعتبر المؤشرات المالية أساس عملية تقييم الأداء بالبنك	4.633	0.556	1	موافق بشدة
	<b>تقييم الأداء</b>	<b>4.426</b>	<b>0.363</b>		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أن درجة اتفاق أفراد العينة حول تقييم الأداء (متغير تابع) كانت كبيرة، وحصلت جميع فقراته على تقييم إيجابي، حيث جاءت العبارة (5) ومفادها (تعتبر المؤشرات المالية أساس عملية تقييم الأداء بالبنك) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.63) وانحراف معياري قدره (0.556) في حين جاءت العبارة (4)، ومفادها (يولي البنك أهمية كبيرة للمؤشرات غير المالية) بالمرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.366) وانحراف معياري قدره (0.490).

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

ستنطبق في هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة بالاستعانة بالنتائج السابقة في الجداول رقم للوصول ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (16): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك

الجدول رقم (16): تحليل الانحدار الخطي البسيط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات spss.

1. الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقياس البعد المالي في تقييم أداء البنوك التجارية؟



**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
1 (Constante)	21,453	1,111		19,314	,000
البعد المالي	,003	,045	,014	,074	,941

a. Variable dépendante : تقييم الاداء

يتضح من خلال الجدول ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (البعد المالي)، وما يؤكد ذلك قيمة T والبالغة 0.074 وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0.941 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذه النتيجة تشير إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي على تقييم الأداء وبالتالي نرفض الفرضية الأولى  
الفرضية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد العملاء في تقييم أداء البنوك التجارية؟

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	21,989	1,995		11,021	,000
بعد العملاء	016	,070	043	230	,020

a. Variable dépendante : تقييم الأداء :

يتضح من خلال الجدول عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (بعد العملاء)، وما يؤكد ذلك قيمة T والبالغ 0.23 ، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0.020 وهي اصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهذه النتيجة تشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم العملاء على تقييم الأداء وبالتالي نقبل الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية في تقييم أداء البنوك التجارية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante) بعد العمليات الداخلية	21,554	,804		26,809	,000
	,001	,036	,005	,027	,979

a. Variable dépendante : تقييم الأداء :

يتضح من خلال الجدول عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (البعد المالي)، وما يؤكد ذلك قيمة T والبالغة 0.027، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0.979 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذه النتيجة تشير إلى أنه يوجد لا أثر ذو دلالة إحصائية للبعد العمليات الداخلية على تقييم الأداء وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة.

**الفرضية الرابعة:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مقاييس بعد التعلم والنمو في تقييم أداء البنوك التجارية

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	21,381	1,468		14,561	,000
بعد التعلم والنمو	,008	,079	,020	,105	,017

a. Variable dépendante : تقييم الأداء

يتضح من خلال الجدول عدم ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (بعد التعلم والنمو)، وما يؤكد ذلك قيمة T والبالغة 0.105، وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0.017 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وهذه النتيجة تشير إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التعلم والنمو على تقييم الأداء وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة.

## خلاصة:

سعينا في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري وما تضمن من معطيات ومعلومات، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة وقد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب الاستبيان الذي وجه لموظفي الوكالة وقد قسمنا هذا الأخير إلى محورين إضافة إلى البيانات الشخصية لمفردات العينة، كما استخدمنا البرنامج الاحصائي من أجل تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان والذي ضم بعض الأساليب الإحصائية متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

وفي الأخير توصلنا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء البنكي يعتبر نموذجاً ناجحاً وفعالاً.

خاتمة عامة

### الخاتمة:

عملية تقييم الأداء إحدى أهم العمليات التي تمارسها الإدارة بجميع مستوياتها، تمكن المسيرين من معرفة مدى تحقق النتائج المرجوة من الخطط والأهداف المحددة ضمن استراتيجية العمل، وهو ما جعلها تحظى بأهمية كبيرة، وتمثل البنوك التجارية العصب المالي في الاقتصاد الوطني، وأحد أهم ركائزه، ومع التطورات الحديثة وتوسع نطاق العولمة وفي ظل اشتداد المنافسة والثورة التكنولوجية، كل هذا جعل من البنوك التجارية عرضة لمجموعة من المخاطر المالية وغير المالية التي تحول دون تحقيق أهدافها، وهو ما أدى بالبنوك بمراقبة نشاطها وتقييم أداء عملياتها. فأصبح هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء التقليدية، نظرا لقصورها في مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن بين هذه الأساليب الحديثة "بطاقة الأداء المتوازن" التي تعتبر نموذجا مثاليا وأداة فعالة تشمل مختلف الجوانب في المنظمة، والبنوك التجارية على وجه الخصوص، وتبرز أهميتها في كونها مقسمة إلى أربعة أبعاد تلمس النقاط الأساسية لعمل البنوك وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو ويمكن هذا النموذج راعي الأبعاد من تقييم الأداء الكلي للبنك من خلال مراقبة مجموعة الأهداف التي تسعى البنوك التجارية إلى تحقيقها في المستقبل كاستراتيجية النمو طويل المدى، الربح وتحقيق العوائد من الاستثمار جلب عدد أكبر من المتعاملين، تحسين الخدمات وتطوير الكفاءات والفعالية في إنجاز الأنشطة، كذلك تطوير الموظفين وتدريبهم.... الخ.

### النتائج:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي والدراسة الميدانية لموظفي الوكالة والاستعانة بالاستبيان والملاحظة والتحليل بالاعتماد على برنامج SPSS توصلنا إلى:

- تسعى البنوك التجارية إلى دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وتوفير فرص الاستثمار وتشجيعه.
- البيئة المالية لعمل البنوك تعرضها لمخاطر كثيرة تتطلب عملية تقييم أداء لنشاطاتها وعملياتها البنكية.
- تساهم عملية تقييم الأداء في كشف الانحرافات وتصحيحها، والتنبؤ بها.
- بطاقة الأداء المتوازن نموذج فعال في تقييم الأداء، وأداة شاملة لجوانب عمل البنوك، حيث أنها لا تشمل الجانب المالي فقط.
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية، بتطبيق مقاييس كل بعد من أبعادا الأربعة

- يعتبر البعد المالي أهم محور في عمل البنوك، نظرا لطبيعة عملها وتهدف أساسا إلى تحقيق أعلى عائد وربح.
- يعتبر بعد العملاء محور أساسي في وظائف البنوك، فكسب أكبر حصة في السوق مرهون بجلب أكبر قدر من المتعاملين وكسب رضاهم.
- ضمان الجودة في الأداء وتقديم الخدمة بكفاءة يحسن في العمليات الداخلية للبنك
- وجود علاقة سببية بين الأبعاد الأربعة للبطاقة، فتحقيق ربح (بعد مالي) نتيجة كسب عدد كبير من الزبائن (بعد العملاء)، وحتى تتمكن من ذلك لابد من تحسين الخدمة (بعد العمليات الداخلية) الذي يساعد على تحقيقها تدريب ومدى تعلم اليد العاملة.

### التوصيات:

بعد التوصل إلى النتائج السابقة، ارتأينا وضع مجموعة من التوصيات:

- ضرورة تبني البنوك الجزائرية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم، لما لها من فوائد في الربط بين الاستراتيجية المحددة والنتائج المتوقعة.
- التحسيس بأهمية العمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال الملتقيات والندوات وشرح مبادئ عملها
- التوسيع من نطاق العمل لكسب زبائن ومتعاملين أكثر وفتح خدمات أوسع.
- يجب التوفيق بين الجانب المالي وباقي الجوانب لضمان السير الجيد للاستراتيجية.



# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1-أ. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد، 2013.
- 2-أحلام بوعبدلي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015
- 3-أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي، 2018.
- 4-أحمد حسين علي حسين، المحاسبة الإستراتيجية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2018.
- 5-إسماعيل إبراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2016.
- 6-أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2018، ص 553.
- 7-محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 8-اياد منصور حسن، إدارة العمليات البنكية والنقدية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
- 9-بلقاسم سلاطنية، أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة - مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013.
- 10-جلال جويذة القصاص، اقتصاديات المصارف و النقود الرقمية (بيتكوين) من منظور إسلامي، دار 11- التعليم الجامعي، مصر، 2019.
- 11-جميل السعودي، إدارة المؤسسات المالية المتخصصة، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
- 12-حامد الشمري، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 13-خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2019
- 14-رقية عبد الحميد شرون، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية و التجارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018 .

- 15- سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، لأردن، 2009
- 16- سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، 2003-2004.
- 17- سعد علي ريجان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، مصر، 2019.
- 18- السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- 19- سليمان أحمد اللوزي وآخرون، إدارة البنوك، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1997.
- 20- سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاءة والفعالية في الإدارة العامة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد الأول، 1988،.
- 21- صادق راشد الشمري، إدارة المصارف والتطبيقات العملية، دار صفار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 22- صلاح الدين جاسم، أكرم الطويل، الشراء وفق (seven riehts) والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري، 2019.
- 23- صلاح الدين حسن السيسي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية الجزء الثاني، مجموعة النيل العربية
- 24- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2007،.
- 25- عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، 2013.
- 26- عبد الطيف حمزة القراري، الإستراتيجية- النظرية والتطبيق، دار وائل للطباعة والنشر، 2019.
- 27- عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة 93.

- 28- على السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، ، 2005.
- 29 علي السلمي، التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995.
- 30- فتحي أحمد عاروري، المعاينة الإحصائية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 31- فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك ( مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان - بيروت، 2003.
- 32- كامل أحمد ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018.
- 33- محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية (العادية- غير العادية- الاليكترونية )، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2016.
- 34- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، بحوث التسويق، دار الجنان للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- 35- محمد سعيد نور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 36- محمد فتحي البديوي، إدارة البنوك، المكتبة الأكاديمية، الطبعة الأولى، مصر، 2012.
- 37- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، 2014-2015، مصر.
- 38- محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة -ميك للنشر، 2014.
- 39- محمد مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، 2013.
- 40- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 41- محمد وائل القيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008" إدارة باراك أوباما أنموذجا"، مكتبة الملك فهد للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2016.
- 42- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013.

- 43-مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2008.
- 44-مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات مسلم علاوي السعد، بطاقة العلامات المتوازنة، دار الكتاب العلمية، لبنان، 2012.
- 45- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 202-203.
- 46-نعمة عباس، إحسان محمد ضمين ياغي، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية" منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 47-الهيتمي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000.
- 48-وائل رفعت خليل، إدارة التسويق، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017.
- 49-وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 2 "المنظور
- 50-وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1 "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 51- وائل محمد صبحي إدريس، خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 52- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي 3: الرصف و المحاذاة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2009.
- 53-يزيد تفرارت ، محاسبة التكاليف و دورها في تقييم الأداء، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018.

المذكرات والمجلات:

- 1-الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، 2013.
- 2-حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء
- 3-الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، طالب دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، الجزائر.
- 4-الحواتمة زيد محمد مسلم، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية : دراسة ميدانية، دار المنظومة، العدد الأول، المجلد 19، أبريل 2015.
- 5-سعودي نادية، بلعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، المجلد، 2017.
- 6-عبد الرحيم محمد، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة" والمنعقدة في القاهرة - جمهورية مصر العربية، في فبراير 2007.
- 7-عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
- 8-لواج عبد الرحيم و لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد (02) ماي 2017.
- 9-نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص بنوك مالية ومحاسبة، 2017-2018 خالص صافي صالح، رقابة التسيير في ظل اقتصاد السوق : نظام المعلومات و اتخاذ القرارات، مجلة العلوم التجارية، العدد 03، المعهد الوطني للتجارة، جامعة محمد بوضياف-المسيلة.
- 10-نورة محمد، ملواح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم الأداء في المؤسسات، ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، 2017/04/29.

المراجع باللغة الفرنسية:

1- بطاقة التهديد المتوازن، [https:// ar. Regionkosice.com](https://ar.Regionkosice.com)

2-Robert ,Kaplan,& Norton, David “**The Strategy Focused Organisation** “, Harvard Business Scoole Press, 2005, p 69

3-Butler Alan & al , **Linking the Balanced Scorecard, Computer world**, vol 30, issue 2, April 1997.

4- Robert S. ,Kaplan ,& Norton,David p.,” **Using The Balanced Scorecard : Scorecard As A Strategic Management Review** , 1996.

5-Claude Alazard. ,Sabine Sépari. S, **DCG 11 Control de Gestion (Manuel Et Application )**,Francis Lefebvre, France, 2007

6-[www.Badr](http://www.Badr Bank.net) Bank.net

الملاحق





Définition	La MasterCard est votre carte internationale de paiement et de retrait en devises 24h/24 et 7j/7, elle vous offre des avantages en toute quiétude.
Type de carte disponible	MasterCard
Eligibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes physiques de nationalité algérienne ou étrangère disposant d'un compte en devises (Euros) et d'un compte en Dinars ;</li> <li>• Personnes physiques Résidentes ou non résidentes en Algérie.</li> </ul>
Type de compte	Compte devises et d'un compte en dinars.
Solde minimum	100 euros
Les frais d'acquisition de la carte	6 000 DA /An / HT
Les plafonds d'utilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrait: 800 Euros / semaine</li> <li>• Paiement: 2 500 Euros / semaine</li> </ul>
Fonctionnalités	<p>Utilisez votre carte MasterCard partout dans le monde 24h/24 et 7j/7 pour effectuer des:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraits sur DAB ou GAB à l'étranger portant le logo MasterCard ;</li> <li>• Règlement d'achats de biens ou de services.</li> </ul>
Utilisation	<p>A l'étranger.</p> <p>Elle vous permet également d'effectuer des achats sur internet, y compris d'Algérie</p>
Validité	2 ans renouvelables automatiquement .Sauf résiliation du contrat par le client.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voyagez en toute sérénité et bénéficiez d'une disponibilité immédiate de votre argent pour tous vos besoins 24H/24 et 7J/7 ;</li> <li>• Effectuez des achats en ligne en toute sécurité grâce au « 3D Secure » ;</li> <li>• Bénéficiez du plus important réseau de DAB dans le monde.</li> </ul>
Les frais liés à l'utilisation de la carte MasterCard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrait: 2,5 % du montant de la transaction + 2 Euros par transaction convertis en Dinars</li> <li>• Paiement: 2,5 % du montant de la transaction converti en Dinars</li> </ul>
Délais de livraison de la carte	15 jours ouvrables







# BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

## CONTRAT PORTEUR CARTE BADR DE RETRAIT

**BADR**

Groupe Régional d'Exploitation : .....

Date : .....

Agence Locale d'Exploitation : .....

Code mouvements  Création  Modification

### Informations sur le compte

N° du Compte à débiter : Agence Radical Clé Série Monnaie N° d'ordre Date d'ouverture : Jour Mois Année

### Titulaire du compte

Je soussigné Mr , Mme, Mlle : .....ou Entreprise / Société .....  
représentée par .....en qualité de .....  
sollicite auprès de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural,l'octroi de la carte de retrait BADR .

A mon nom

Au nom du porteur ci-après

### Bénéficiaire de la carte

Mr, Mme , Mlle : Nom et prénom : .....

Date de naissance : Jour Mois Année Profession : .....

Adresse : .....

Commune / Ville : .....

Wilaya : .....

Type de client :  P  M

E  D

Qualité porteur :  Client  Agent de la banque

Revenu mensuel net en DA : ..... Revenu annuel net en DA : .....

Code plafond hebdomadaire : .. Montant : ..

P : Particulier E : Entreprise M : Titulaire du compte et de la carte identique , D : Titulaire du compte et de la carte différent

### Partie réservée à la monétique

N° du contrat ..... N° de la Carte .....

Le demandeur titulaire du compte soussigné reconnaît avoir pris connaissance des conditions générales de fonctionnement de la carte RETRAIT décrites au verso de la présente , déclare y adhérer sans réserve , demande l'octroi de la carte et s'engage à maintenir dans le compte ci-dessus un avoir au moins égal à chaque retrait effectué au moyen de la carte , autorise la banque à débiter ce compte :

- des retraits effectués ,
- du coût d'adhésion au système de retrait par carte qui est de : .....

Date et signature du titulaire du compte à la remise de la carte et du mailer (Faites précéder la mention lu et approuvé )

Signature du bénéficiaire à la remise de la carte et du Mailer

Date et signature du directeur d'agence

أنايا، انخلص الخدامين  
ديالي بالتحويل، هما  
فرحانين  
وانا كذلك!

أخ!

راهم فرحانين؟  
حور جد هم!



لتحويل البنكي، الصك، بطاقة القرض...  
كلها وسائل سريعة ووثيقة تمنحك أدلة عن عملياتكم. البنك الفلاحي  
يضع تحت تصرفكم أدوات العصرية التي تضمن لكم حياة أفضل.

بنك الفلاحة و التنمية الريفية





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

**BADR-BANK...**



**LE CREDIT  
IMMOBILIER EN  
MILIEU RURAL**

En accompagnement  
avec la **CNL**



... la Banque des métiers

## **Conditions du crédit :**

- 1- Le montant du crédit est basé sur la capacité d'endettement mensuel du bénéficiaire dont la mensualité de remboursement ne doit pas dépasser 33 % de son revenu mensuel ;
- 2- Le financement par la banque ne peut pas dépasser 50 % du coût des travaux ;
- 3- La durée maximale de remboursement du crédit est basée sur la capacité d'endettement et l'âge (qui ne doit pas dépasser 65 ans) ;
- 4- Une commission de gestion, qui varie selon la durée du crédit, est versée par le bénéficiaire à la date de la mise en place du crédit.

## **Avantages accordés aux épargnants (LEB, DAT, Bons de caisse) :**

Les demandeurs de crédit épargnants bénéficient d'un taux préférentiel de 0,5 % de moins du taux en vigueur.

### **Pour toute information :**

Rapprochez-vous de l'agence **BADR** la plus proche.  
Nos chargés de clientèle auront plaisir à vous renseigner.

**Banque de l'Agriculture et du Développement Rural**  
S. S. : 17, Bd colonel Amirouche, Alger-Centre  
16000 - ALGER -

Tél./ Fax : 021 773 222

E-mail : [badr\\_dmc@badr-bank.net](mailto:badr_dmc@badr-bank.net)

**[www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net)**

## الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة، ممثلة في أبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وما لها من أهمية كبيرة في ربط الأهداف الإستراتيجية للبنك وتحقيقها على أرض الواقع. وقد خصص الفصل التطبيقي لمعرفة مدى قابلية تطبيق هذه الأبعاد الأربعة واستخدامها في تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك بالاعتماد على استمارة أعدت وفق مقياس ليكارت الخماسي. والتي تم توزيعها على عينة من موظفي ومسؤولي الوكالة والبالغ عددهم 30. وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية في تقييم الأداء

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، تقييم الأداء.

## Abstract in :

This study aimed to identify the extent to which the Balanced Scorecard measures are used in evaluating the performance of the Bank of Agriculture and Rural Development, the agency of Guelma, represented by its four dimensions: the financial dimension, the customer's dimension, the internal operations dimension, the learning and growth dimension. In addition, its money is of great importance in linking the strategic objectives of the bank and achieving them on the ground.

The applied chapter is devoted to knowing the extent of the applicability of these four dimensions and their use in evaluating the performance of the Bank of Agriculture and Rural Development, based on a form prepared according to the five-year Likert scale. Which was distributed to a sample of the agency's 30 employees and officials

After analyzing the data statistically, it was concluded that the balanced scorecard could be applied in commercial banks in evaluating performance

**Keywords:** the balanced scorecard, the financial dimension, the customer dimension, the internal process dimension, learning and growth dimension, performance evaluation.