



جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق بنكي

تحت عنوان

تقييم أداء البنوك باستخدام بطاقة الاداء المتوازن

دراسة ميدانية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة-

اشراف الاستاذة:

اعداد الطالبة

طوائبية احلام

بوشلاغم مريم

السنة الجامعية 2015 - 2016

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدّسة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق بنكي

تحت عنوان

تقييم أداء البنوك باستخدام بطاقة الاداء المتوازن

دراسة ميدانية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة -

أشرف الاستاذة:

طوانبية احلام

اعداد الطالبة

بوشلاغم مريم

السنة الجامعية 2015 - 2016

# شكر و عرفان

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إن الشكر كل الشكر والحمد كل الحمد لله تعالى بارئنا ومسبب أسباب نجاحنا

وإن من أسباب نجاحي أشخاص وقفوا إلى جانبي وأزروني وأيدوني ونصحوني وقوموني

أتقدم بالشكر الجزيل في المقام الأول إلى الأستاذة طوالبية احلام

التي أشرفت على إنجاز هذا العمل وتابعت كل مراحلها بسعة صدر وطول نفس

ولم تبخل علي بأفكارها النيرة ونصائحها القيمة وتوجيهاتها الهادفة

فكانت طيلة مشوار هذا البحث نعم المؤطرة الفاضلة التي بعثت في موضوعية

البحث والاكتشاف

فلها مني كل الشكر والعرفان

# أهداء

بسم الله الرحمن الرحيم " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى زوجي الذي وقف سندا لي فكان مقوما لنجاحي وإلى ابني العزيز

أهدى هذا العمل المتواضع

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من كنت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة...

إلى من حصد الأشواك على دربي ليمهد لي طريق العلم...

أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك

نجوم أهددي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد...

إليك أباي العزيز حفظك الله لنا وأطال في عمرك.

إلى ملاكي في الحياة... وإلى معني الحنان والتفاني... إلى بسمة الحياة وسر الوجود... إلى من

كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... إلى الشمعة التي تضيء دربي... إلى من

أرضعتني الحب والحنان... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء... إلى القلب الناصع بالبياض...

إلى أمي الغالية حفظك الله لنا وأطال في عمرك.

## قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
I	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
٥-١	تمقدمة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتقييم الاداء في البنوك	
01	تمهيد
02	المبحث الأول:مدخل نتقييم الاداء في البنوك
02	المطلب الأول:تعريف تقييم الاداء في البنوك
04	المطلب الثاني:مراحل لتقييم الاداء في البنوك
06	المطلب الثالث:أهداف وأهمية تقييم الاداء في البنوك
07	أولاً:أهداف تقييم الاداء في البنوك
09	ثانياً:أهمية تقييم الاداء في البنوك
09	المبحث الثاني:عموميات تقييم الاداء في البنوك
12	المطلب الأول:اتجاهات تقييم الاداء في البنوك
12	المطلب الثاني:مستويات تقييم الاداء ومقومات الاداء الجيد
14	أولاً:مستويات تقييم الاداء في البنوك
14	ثانياً:مقومات الاداء الجيد
14	المطلب الثالث:متطلبات نجاح عملية تقييم الاداء و صعوبات تطبيقه
16	أولاً:متطلبات نجاح عملية تقييم الاداء في البنوك
17	ثانياً:صعوبات تقييم الاداء في البنوك
18	تخلاصة
الفصل الثاني: لإطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن	
20	تمهيد
21	المبحث الأول:مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

21	المطلب الأول:تعريف بطاقة الأداء المتوازن
21	المطلب الثاني:أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
24	المطلب الثالث:القواعد الأساسية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن
27	المبحث الثاني:مكانة بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء
28	المطلب الأول:مميزات ومقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
31	أولا:مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
31	ثانيا:مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الثاني:دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
32	المطلب الثالث:صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن
35	أولا:الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن
35	ثانيا:الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن
38	خلاصة
	الفصل الثالث:واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة قائمة-
39	تمهيد
40	المبحث الأول:تقديم مصرف الفلاحة والتنمية الريفيةBADR
40	المطلب الأول:ماهية بنك BADR
40	أولا:نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
40	ثانيا:تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR
43	ثالثا:وظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR
50	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
51	المبحث الثاني:منهجية التحليل الإحصائي لمتغيراتها
51	المطلب الأول:إجراءات الدراسة الميدانية
51	أولا:المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة
51	ثانيا:تصميم الاستبيان وطريقة الاستجواب
53	ثالثا:الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيان
53	ربعا: اختبار صدق الأداء
54	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

## قائمة المحتويات

54	أولاً: عرض وتحليل بيانات المعلومات الشخصية
57	ثانياً: عرض وتحليل بيانات المحور الأول (واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية -وكالة قانمة- )
60	ثالثاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني (المقومات التي يمتلكها بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قانمة-)
62	رابعاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث (الصعوبات التي تحول دون تطبيق المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قانمة-)
63	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
63	أولاً: اختبار الفرضية الأولى
64	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية
65	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة
66	خلاصة
68	خاتمة
72	قائمة المراجع
76	الملاحق
79	الملخص



قوائم الجداول والأشكال  
والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الترقيم
09	مدخل أصحاب المصالح وحقوقهم	01
52	مقياس ليكارت الخماسي	02
52	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	03
53	اختبار ألفا كرونباخ	04
58	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	07
56	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة	08
57	التكرارات والنسب المئوية ،الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الأول	09
60	التكرارات والنسب المئوية ،الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الثاني	10
62	التكرارات والنسب المئوية ،الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمحور الثالث	11
63	واقع استخدام البنك لبطاقة الأداء المتوازن	12
64	آراء الأفراد حول امتلاك البنك لمقومات تمكنه من استخدام بطاقة الأداء المتوازن	13
65	آراء الأفراد حول وجود صعوبات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن	14

## قوائم الجداول و الأشكال والملاحق

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	شكل توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن	01
12	مخطط بياني يوضح مستويات تقديم الاداء في البنوك.	02
23	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	03
26	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	04
30	خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن	05
50	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قاعة-	06

## قوائم الجداول و الأشكال والملاحق

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
01	استمارة موجهة لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة-	
02	وثائق إخبارية للخدمات التي تقدمها وكالة قالمة BADR	

تعتبر البنوك وحدات اقتصادية هامة ولبنة أساسية بالنسبة لاقتصاد أي دولة في العالم، خاصة مع التطور الحاصل في قطاع الخدمات الذي أصبح يحظى بأهمية بالغة، حيث تسعى البنوك إلى تحديث خدماتها لمواكبة التطور التكنولوجي الذي مس جميع المجالات مما خلق لدى البنوك حتمية تطوير، تحسين وتجديد خدماتها، وذلك من خلال تحديث أساليبها و تقنياتها الإدارية والإستراتيجية لتكسب القدرة على مواجهة التغييرات ولتحقيق ذلك يجب على البنوك أن تعي أهمية قياس وتقييم أداء العاملين بالبنك وذلك بأحدث الطرق.

على غرار باقي البنوك في العالم تواجه البنوك الجزائرية نفس الضغوطات التي تفرضها عليها البيئة المنافسة والتي بدورها يجب أن تسارع في انتهاج أساليب حديثة تتلاءم مع الوقت الراهن. حيث سنسلط الضوء على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- الذي يعتبر من أقدم البنوك الجزائرية تأسيساً وأوسعها نشاطاً، كما سنحاول التعرف على كيفية تقييم أداء العاملين داخل البنك وإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء هذه التقنية التي تعتبر حديثة نوعاً ما حيث تركزهذه الأخيرة على أربعة أبعاد أساسية(البعد المالي،بعد العملاء،بعد العمليات الداخلية،بعد التعلم والنمو)على عكس المؤشرات القديمة التي كانت تركز على النتائج المالية فقط.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن أول مرة في جامعة هارفارد سنة 1992 على يد نورتن وكابلان على انها نظام متكامل، يسعى إلى تحسين الأداء،ومعرفة مواطن الخلل وعلاجها.

## مشكلة الدراسة

يعالج البحث مسألة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة-بعيدا عن المؤشرات المالية التقليدية التي تقتصر على تقييم الجانب المالي. كما سنحاول معرفة المقومات التي يمتلكها البنك و التأكد من أنها تسمح للبنك باستخدام هذه الأداة، وكذا تحديد أهم الصعوبات التي تواجه البنك لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وضمن هذا الإطار يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة ؟

تتبع من هذه الإشكالية تساؤلات فرعية التي سنحاول الإجابة عنها وتتمثل في:

- هل يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه؟
- هل يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة- المقومات التي تسمح له باستخدام بطاقة الأداء ؟
- ما هي العقبات التي تحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

### فرضيات الدراسة

سنحاول الإجابة على الأسئلة إجابة أولية ومؤقتة، والتي سيبضح فيما بعد من خلال الدراسة المبدئية إثباتها أو نفيها، وتتمثل في:

- يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائه.
- يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية مقومات تمكنه من استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء.
- توجد صعوبات تحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد أهم وأحدث المواضيع ذات العلاقة المباشرة بالتخصص، كما أنها تغطي جانب مهم من المفاهيم النظرية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الممثلة في (تقييم الأداء في البنوك و بطاقة الأداء المتوازن) و تبرز دور بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها في تقييم أداء البنوك. كما أن أهمية هذه الدراسة تتجلى أيضا في أنها تسنط الضوء على واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في واحد من أهم البنوك الوطنية ألا وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة-

كما تبرز أهمية الدراسة أيضا من خلال ما تقدمه من توصيات من شأنها مساعدة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة-على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بفعالية بهدف القيام بتقييم أدائه على أسس علمية لتمكّنه في ما بعد من تقويم ما يجب تقويمه و تطوير ما تم تحقيقه من مكاسب.

### حدود الدراسة:

-الحدود المكانية:انحصرت هذه الدراسة جغرافيا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قائمة.

-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قائمة.

-الحدود الزمانية: تم إجراء هذه لدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016 في الفترة الممتدة ما بين 28 أفريل إلى غاية 6 ماي.

### أهداف الدراسة

تهدف دراسة موضوع تقييم أداء البنوك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الإحاطة بمفهومي تقييم الأداء في البنوك وكذا مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من الناحية النظرية وهذا لتوفير المعلومات اللازمة لإعداد الجانب التطبيقي كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة- يستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه والدعائم الأساسية التي يستوجبها استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة-. كما سنحاول الوقوف عند أهم العقبات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة.

وفي الأخير،سوف نحاول من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الدراسة الميدانية تقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة - في الأخذ ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء.

### منهج الدراسة

تماشيا وطبيعة هذا الموضوع تم اعتماد في الجانب النظري منه على المنهج الوصفي التحليلي وذلك

من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و وصف متغيراته بتجميع البيانات والمعلومات

الخاصة به. أما بالنسبة للجانب الميداني فقد تم استخدام منهج دراسة حالة و الذي رأينا أنه الأنسب لتشخيص حالة محددة و هي حالة مصرف BADR وكألة قائمة حيث تم توزيع إستبيان بطريقة المقابلة على عينة البحث والمتمثلة في موظفي البنك وتم تحليل المعلومات باستخدام برنامج spss نسخة 20.

### هيكلية الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب ميداني. ويشتمل الجانب النظري على فصلين:

الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء في البنوك تطرقنا فيه لمفهوم تقييم الأداء وقد جزء هذا الفصل إلى بحثين، حيث تناول المبحث الأول مختلف التعاريف المتعارف عليها فيما يخص تقييم الأداء في البنوك فيما بعد المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء في البنك، وأخيرا حاولنا إبراز أهمية تقييم الأداء في البنوك وكذا الأهمية التي تحظى بها هذه العملية. أما المبحث الثاني تناول مستويات تقييم الأداء وكذا الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء وأخيرا عرضنا أهم المتطلبات لنجاح هذه العملية والصعوبات التي تكمن وراء تطبيق عملية تقييم الأداء .

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن و قد حاولنا من خلاله التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال بحثين، المبحث الأول عرضنا أهم التعاريف الشائعة حول مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبرزنا الأبعاد الأساسية لهاته الأخيرة. كما تكلمنا عن القواعد الأساسية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أما المبحث الثاني حاولنا من خلاله إبراز مكانة بطاقة الأداء المتوازن و كذا صعوبات إستخدامها.

بالنسبة للجانب الميداني فقد تمثّل في الفصل الثالث والذي كان بعنوان دراسة ميدانية لمصرف الفلاحة والتنمية الريفية- BADR وكألة قائمة-. إذ تم في المبحث الأول تقديم بنك BADR من خلال عرض لمحة عن البنك و التعريف به و بوكالة قائمة و كذا هيكله التنظيمي الخدمات التي يقدمها و. أما المبحث الثاني فقد تم فيه استعراض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على عينة من موظفي البنك وكذا ما تم الوصول إليه من نتائج ومقترحات.

### الدراسات السابقة



دراسة درغام أبوفضة(2009):هدفت هذه الدراسة معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبها الأربعة : المالي، العملاء ، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي لن البنوك الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة .وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني المصارف الفلسطينية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية وتهيئة الظروف اللازمة لتطبيق البطاقة باعتبارها أداة فعالة لترشيد القرارات وتقييم الأداء بما يساهم في تحقيق نتائج مالية جيدة.

دراسة صالح بلاسكة(2011): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد خلص الباحث إلى ضرورة الانتقال من الوسائل التقليدية في الإدارة إلى وسائل حديثة تتلاءم مع الوقت الزاهن والإهتمام أكثر بتقييم الأداء.

دراسة مارك فريغو وآخرون(2008): هدفت الدراسة إبراز الخطوات الثلاث اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الأمريكية والتي تتمثل في:تحديد شامل لاستراتيجية البنك ،تحديد شامل لمقاييس الأداء المستخدمة في البنك،تطوير الأهداف الإستراتيجية وقياس الأداء في شكل نموذج(BSC) لتسهيل الإتصال داخل البنك ،ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال،حيث خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة إجراء تحليل استراتيجي شامل للبنك.

أهمية الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة:إن موضوع الدراسة يعتبر جديد نسبيا نظرا لحدائة أحد متغيري الدراسة المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن حيث تعرض العديد من الباحثين لهذا الموضوع ولكن من جوانب أخرى والإضافة التي يقدمها البحث هي استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في البنوك بعيدا عن الأساليب التقليدية.

الفصل الاول: الإطار المفاهيمي

لتقييم الأداء في البنوك

## تمهيد الفصل الأول

يعتبر البعض عملية تقييم الأداء من مراحل عملية الرقابة لأنها تتضمن مقارنة النتائج المتوصل إليها بالأهداف المرجو تحقيقها، حيث تمارس هذه العملية للإجابة على مجموعة من الاسئلة تتركز في الأساس حول ما تحقق من إنجازات وما كان يجب أن يتحقق.

كما قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم تقييم الأداء، مرحله وأهم ما تهدف إليه البنوك من خلال هذه العملية، أما في المبحث الثاني حاولنا تحديد أهم المقومات التي تحتاجها البنوك لتقييم الأداء وكذا أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء بالبنوك.

تقوم البنوك بعملية تقييم الأداء لقياس النتائج المحققة في نهاية فترة الدراسة، وكذا معرفة الأسباب التي أدت لتلك النتائج، واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على الأسباب السلبية بهدف الوصول لأداء جيد.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء بالبنوك.

إن الإحاطة بمفهوم "تقييم الأداء" تتطلب أولاً وقبل أي شيء التفريق والتمييز بين مفهومي التقييم والقياس<sup>1</sup>.

لقد تمكن إكوسيب<sup>2</sup> من خلال أعماله من التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن التقييم عملية تتجسس الزمن، وهي تنقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار والنتائج فقط، وهو ما ذهب إليه "لورانس" حيث يقول أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عمارة أوسع باعتبارها ينظر إلى الأسباب، وهدفها أيضاً الأهداف، وطرق بلوغها، وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء يعد مفهوماً أشمل وأوسع من قياس الأداء، كما يعتبر هذا الأخير مكونة أساسية من مكونات تقييم الأداء.

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هناك اختلاف بين مفهوم تقييم الأداء وتقييم الأداء فالتقييم هو مرحلة سابقة لإجراء عملية التقييم، بحيث يتم في عملية التقييم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أوجه القصور والانحرافات وفق أسس موضوعية وواقعية، أما عملية تقييم الأداء فهي مرحلة يتم فيها العلاج والتعديل وفقاً لنتائج مرحلة التقييم. غير أنه ومع كثرة البحوث والدراسات في هذا المجال فقد أصبح هناك تداخل بين المفهومين وقلما يتم التفريق بينهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد الصفير ريخة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة -2، السنة الجامعية 2013/2014، ص 22.

يمكن تعريف تقييم الأداء في البنوك من خلال مايلي:

**تعريف 1:** تقييم الاداء هو قياس الاداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أوالممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء<sup>1</sup>

**تعريف 2:** هودراسة نشاط البنك لقياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا، وذلك للوقوف على اداء البنك والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها<sup>2</sup>

**تعريف 3:** دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا.

**تعريف 4:** العملية التي يقوم فيها البنك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الاداء، مع تحديد اسباب ذلك من مدى مساهمة الاداء في ضمان بقاء الاستمرار للبنك<sup>3</sup>

نستنتج من خلال التعاريف السابقة مايلي:

- تقييم الأداء هو فحص للنتائج المحققة من اجل معرفة الفرص المتاحة لتحسين و تطوير الأداء الحالي.
- نتائج تقييم الاداء سواء كانت ايجابية او سلبية تساعد في وضع خطة عمل مستقبلية يتدارك فيها الاخطاء وينمي نقاط القوة الموجودة به.
- يولد تقييم الاداء بما يعرف بالتغذية العكسية التي تفيد الازاره في اتخاذ القرارات مستقبلا.
- يبين تقييم الأداء الفجوات التي تنتج عن الخلل بين الاداء الفعلي والأداء المتوقع.

<sup>1</sup>- محمود عبد الفتاح رضوان،تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن،المجموعة العربية للتدريب والنشر،مصر، 2013،ص11.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص 15.

**المطلب الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء.**

بالرغم من تعدد أساليب تقييم الأداء إلا أنها تمر تقريبا بنفس المراحل والتي سوف نستعرضها سوية في خمس مراحل أساسية كالتالي:

**المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الأهداف.**

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف والخطط، أي النتائج المطلوب الوصول إليها، كما يتم في هذه المرحلة توقع الأداء اللازم بذله لتحقيق تلك النتائج ليصار الى وضع ذلك على صورة معايير لمتابعة تنفيذ الأهداف. فقد تكون الأهداف هي تحقيق مبلغ معين من الأرباح من خلال تادية خدمة معينة، وقد يكون الهدف هو الحصول على رقم معين من العملات الأجنبية.

**المرحلة الثانية: مرحلة تحديد معايير التقييم.**

تعد الخطط والأهداف معايير لتقييم، ويجب ان تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتل التؤول، لان وضوح المعايير يساعد الفرد على انجاز أعماله وتحديد مستوى الاداء المطلوب منه، فالمعيار هي عبارة عن ترجمة الخطط والأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بأي بنك، وهي عبارة عن وسائل تسمح بإجراء المقارنة بين الأهداف و الأداء بين المدخلات والمخرجات.

**المرحلة الثالثة: مرحلة القياس والتقييم.**

يتم في هذه المرحلة متابعة الأداء وقياسه وفق المعايير الموضوعه له كما يتم قياس درجة الاختلاف واتجاهه بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعه.

**المرحلة الرابعة: مرحلة مقارنة تقييم الأداء المقاس بالمعايير والكشف عن الانحرافات.**

يقوم أغلب المدراء بإجراء مقارنات بين الأداء والمعايير من خلال التحول حول مناطق العمل وملاحظة كيفية تنفيذ الاعمال.

## المرحلة الخامسة: مرحلة تصحيح الانحرافات.

نعد هذه المرحلة من أهم مراحل تحقيق الكفاءة في عملية التقييم، فبدونها لا يمكن اقتراح الخطوات التصحيحية التي يجب ان تستهدف الحد من اسباب الانحرافات أو الوقاية منها و ليس فقط معالجة أعراضها.<sup>1</sup>

## ثانيا: الأسس الواجب توافرها عند تقييم الأداء.

قد نتفق بأن تقييم الأداء هو الاختبار العملي لمدى قدرة المؤسسة على إنجاز مهامها في حدود مواردها المتاحة بكل كفاءة وفعالية، وأن هذا العمل لا يستقيم إلا إذا توافرت أسس عامة تمثل معالمه الأساسية، مع توافر بعض الاعتبارات المستخلصة من بعض الدراسات والتي يجب أخذها بعين الاعتبار تعزيزاً لأهمية وصحة نتائج التقييم ومدى تعبيرها عن

مجردات مختلفة من أنشطة البنك.

على هذا الأساس يمكن تقسيم أسس تقييم الأداء على النحو التالي:<sup>2</sup>

### 1-2 نظام المعلومات:

يكتسي توفر المعلومات أهمية حاسمة في متابعة وتقييم أنشطة البنك من قبل أية جهة كانت فهو نظام يسمح بتدفق المعلومات من المستويات الإدارية المختلفة، وهو كفيل بتوفير أحد الأسس الهامة في عملية تقييم الأداء، كما يمكن من إجراء الدراسات والتحليل اللازمة والمقارنات الممكنة وبالتالي اتخاذ القرارات والإجراءات المحسنة للأداء.

### 2-2 الدقة في تحديد الأهداف.

غالباً ما يشوب أهداف العمة للبنك نوع من الضبابية بسبب تعددها و عدم تحديدها بدقة لذا فإن عملية التقييم تستوجب تحديد أهداف بكل دقة ووضوح حتى تكون بمثابة مؤشرات يسترشد بها في تأدية الأعمال بكفاءة وفعالية، وكذا في عملية تقييم الأداء.

<sup>1</sup>-عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية -المعايير، التقييم، التصحيح-، مؤسسة زهران، عمان، 1994، ص 207.

<sup>2</sup>-طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 62.

## 2-3 توفير الخطط التفصيلية لتنفيذ الأعمال.

فمن خلال التخطيط مثلا يتم تحديد معايير أو مستويات الأداء والتي على ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط، كما أن الكثير من أساليب التخطيط تستخدم في نفس الوقت كأساليب للرقابة، إضافة إلى ذلك فإن أي إجراءات تصحيحية قد تتطلب إعادة النظر في مستويات الأداء التي سبق تحديدها، وهذا يفرض إعادة النظر في الخطط المستقبلية.

## 2-4 تحديد مراكز المسؤولية .

ينبغي على المدير العام أن يولي و يحدد قدرنا من المسؤولية إلى رجال الإدارة المساعدة ومن هنا يجعلهم مسؤولين عن الأداء بدرن تحديد الأدوار و تقسيم الصلاحيات وتوزيع السلطات بين رجال الإدارة.

## 2-5 وجود وحدة متخصصة ومختصة في عملية التقييم.

نظرا لأهمية عملية التقييم وما تنطوي عليها من أعمال فنية، إدارية ومالية، استوجب الأمر تخصيص وحدة (مصلحة) للتقييم تترك الأعداد الحقيقية للمؤسسة ونتائجها. فعدم وجود هذه المصلحة يؤثر سلبا على عملية التقييم ذاتها، لذا ينبغي خلقها أو تدعيمها أو تطويرها إن كانت متواجدا، وإن كان ذلك يكلف مبلغا باهضا، فإنه يوفر أبهظ في المدى البعيد<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم الأداء بالبنوك.

### أولا: أهداف تقييم الأداء في البنوك.

تهدف البنوك من عملية تقييم الأداء مايلي:

- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في مع إجراء تحليل شامل لها لتبيان الأسباب، ووضع الحلول اللازمة للوصول للهدف.
- تحديد مسؤولية كل وحدة أو كل قسم في عن مواطن الخلل أو القصور وذلك من خلال تحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه أن يدفع بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 62، 63.



- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
  - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
  - تحديد سبل تطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
  - تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية
  - ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي و كذا على مستوى المؤسسة.
  - تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام.
  - زيادة لقيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية.
  - توحيد سلوك العاملين تجاه الهدف الموحد، والذي يرتبط بإستراتيجية المؤسسة العامة.
  - نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقررات، نتائج وتحليل.<sup>1</sup>
- ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

تحتل عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة و كبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع المخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية، فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وفي حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة .

<sup>1</sup> -مريم شكري محمود نديم،تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2012-2013، ص28.

- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة، وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الهدر والضياع وترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

- إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعامليها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء البنوك.

- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة علمية عقلانية.

وعلى ضوء ما سبق نتجنى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -مريم شكري محمود نديم، نفس المرجع السابق، ص35.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص498.

### المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء.

في هذا الجزء سنتطرق إلى الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء وكذا معرفة أهم المقومات التي تساعد المنظمة على تحقيق الأداء الجيد، كما نذكر أهم العقبات التي تواجه القائمين بهذا النشاط لتحقيق النتيجة المطلوبة من تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

#### المطلب الأول: اتجاهات تقييم الأداء الحديثة.

لقد تعددت النماذج المعاصرة لتقييم وقياس الأداء، وسنقتصر على أهمها فيما يلي:

#### 1- مدخل أصحاب المصالح stakeholders approach:

يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة، والجدول التالي يبين أهم أصحاب المصالح والحقون ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم:

الجدول رقم(01): مدخل أصحاب المصالح وحقوقهم:

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى الطويل
المستهلكون	- المبيعات (الحجم والقيمة) - المستهلكون الجدد - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدر على السيطرة على الأسعار
المجهزون(الموردون)	- كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون	- معدل النمو في كل من: كلفة المواد الأولية، زمن تسليم المخزون وأفكار المجهزين

طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق،

الجديدة	-توفير المواد الأولية	
-القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة -النمو في العائد على حق الملكية	-العائد على السهم -القيمة السوقية للسهم -العائد على حق الملكية	المساهمون
-عدد الترقبات من الداخل -معدل الدوران	-عدد الإقتراحات -الإنتاجية -عدد الشكاوي	الأفراد
-عدد القوانين الجديدة التي تؤثر علي الصناعة -مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة. -العلاقات مع الاعضاء والطافم	الجهة التشريعية
-عدد مرات التغيير في السياسة نتيجة ضغوط الجمعيات -عدد.....المطالبة بمساعدة الجمعيات	- عدد الاجتماعات -عدد المواجهات غير الودية -عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك
-عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	-عدد لقاءات مع المدافعيين عن البيئة -عدد السواجمات غير الودية -عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة	البيئة

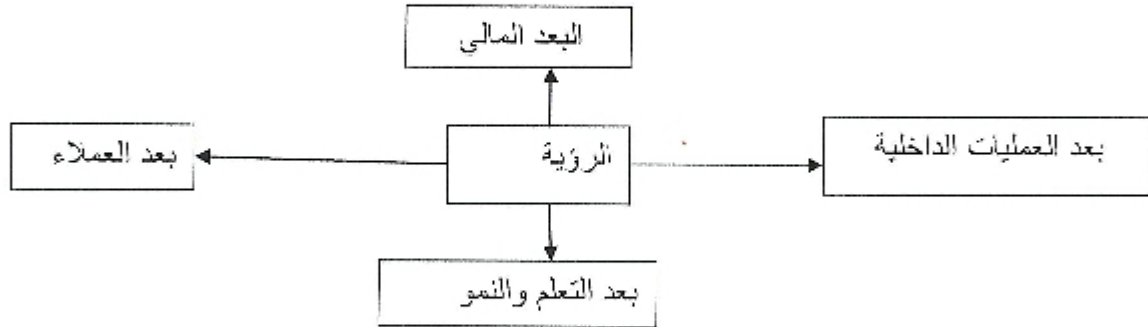
المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص492

نلاحظ من خلال الجدول، أن الأطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير، وحتى تسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

<sup>1</sup> - ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص492.

-نموذج بطاقة الأداء المتوازن :balanced scorecard model

الشكل رقم(01): شكل توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر:صالح بلاسكة،قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة فرحات عباس-سطيف-السنة الجامعية 2011/2012،ص45.

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة لتقييم الأداء، حيث يركز على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة، وهذه الأبعاد هي:

**البعد المالي:** ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالية للمؤسسة (المساهمين).

**بعد العمليات الخارجية:** يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة و إجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير.

**بعد العملاء:** يركز على العملاء و يقيس مستوى رضاهم.

• **بعد النمو والتعلم:** هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.

• **بعد البيئة والمجتمع:** يهتم بالجوانب البيئية والمجتمعية للمؤسسة.

<sup>1</sup>صالح بلاسكة،قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة فرحات عباس-سطيف-السنة الجامعية 2011/2012،ص45.

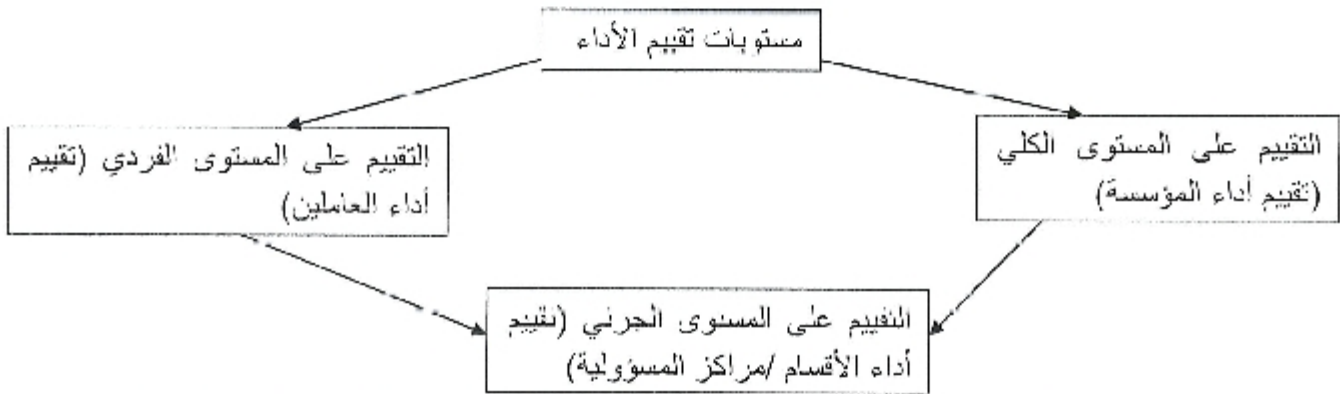
المطلب الثاني: مستويات تقييم الأداء و مقومات الأداء الجيد.

تخص عملية تقييم الأداء كل أقسام البنك وتتم على عدة مستويات، في حين يتحدد الأداء الجيد من عدة مقومات.

أولاً: مستويات تقييم الأداء في البنوك.

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تتمثل في: التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي، التقييم على مستوى الأفراد حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (02) : مخطط بياني يوضح مستويات تقديم الاداء في البنوك.



انمصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص15.

### 1- تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحداتها التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص15.

<sup>2</sup> - سعيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المئوية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص33.

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفادي جوانب الضعف إضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.
- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم.
- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييماً لنتائج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات، التسويقية، التمويلية، الاستثمارية وشؤون العاملين.

## 2- تقييم الأداء على المستوى الجزئي:

- تتطلب عملية تقييم الأداء على المستوى الجزئي قيام كل مسؤول أو مدير القسم أو مركز المسؤولية المعني بإعداد تقييم أداء قسمه مسترشداً بالخطة والأهداف المحددة، وذلك من خلال:<sup>1</sup>
- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يومياً واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.
- مفاحة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.
- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه الاتجاز بالمخططات.
- إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء للقسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، ويرفع هذا التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل .

## 3- تقييم الأداء على المستوى الفردي:

- يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الوظائف والمستويات في البنك. ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية فيالبنك باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل.

ثانياً: مقومات الأداء الجيد. وتتمثل في:

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

2- انشافية: 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.

3- إقرار مبدأ المساعدة الفعالة: وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء فالموظف الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً، فعند استخدام المساعدة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساعدة الذي تم اتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساعدة الفعالة.

4- تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية الصحيحة 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 القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء وصعوبات تطبيقه.**

وتتعلق بمجموعة من الأساسيات الواجب توافرها:

أولاً: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

<sup>1</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 125.



إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:

• **التحديد الدقيق للأهداف:** باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة، وفي هذا الإطار يرى فرنانديز أن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها من خلال مايلي:

• **قياس الأشياء الصحيحة:** ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، والتي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

• **النظر لعملية التقسيم على أنها وسيلة وليست غاية:** تقوم العاملون والمدبرون في المؤسسة بالعمل تجاه تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة، لذلك ينبغي عليهم تركيز كل اهتماماتهم نحو إنجاز هذه الأهداف، ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة.<sup>1</sup>

إضافة لما سبق، تجدر الإشارة إلى أن التقييم السليم للأداء البنوك يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:

- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر.
- ضرورة تحديد العناصر والمصفوفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح، دقيق ومفهوم بحيث يستطلع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بسهولة.<sup>2</sup>
- ضرورة ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعد ذلك نابعاً من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم.

<sup>1</sup> إبراهيم الخنف المكارني، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 11.

<sup>2</sup> -عبد الكريم بويطرخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة مقدمة لتل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2011/2012، ص 22.

- لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
  - يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية، بمعنى أن لا تقتصر على فترة زمنية محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها في المؤسسة.<sup>1</sup>
- ثانيا: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء:

- عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء البنوك، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو الصعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال، وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في:
- قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات: يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية، المالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول.
- خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبذل العديد من البنوك محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة و يساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات اللازمة لمتابعة و تقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظام المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:
- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات التحصيل ومراقبة العاملين، وتحليل أوقات الشغل.
- قصور نظام التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تتضمن في أغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي لتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوطرخ، مرجع سبق ذكره، ص، 13.

- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداثها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.

• صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء: تواجه البنوك صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، نذكر على سبيل المثال: صعوبة التعبير الكمي عن بعض الأهداف، مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها. أي أن تحديد المؤشرات بعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل عملية التقييم.

## خلاصة الفصل الأول:

يعتبر نظام تقييم الأداء ذو أثر كبير في تعديل مسار البنك ومعرفة مدى تحقيقه لأهدافه، وحتى يكون تقييم الأداء ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على البنك بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو. فتقييم الأداء هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم من خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، والوقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون نتاج لأدائه، وأيضاً هناك عدة طرق تستخدم لتقييم الأداء.

وحتى يكون نظام التقييم ذو فعالية أكبر لابد من تمتع إدارة الموارد البشرية بنظام معلومات يكون مرجعاً لها لأخذ المعطيات اللازم لاتخاذ قراراتها الأساسية وخاصة عند تقييم الأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة  
الأداء المتوازن

## تمهيد الفصل الثاني

لقد تعرضنا فيما سبق إلى مؤشرات تقييم الأداء التي تملك كل منها مجموعة من الخصائص،

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى واحدة من أحدث الطرق وهي بطاقة الأداء المتوازن تتميز هذه

التقنية بمجموعة من المزايا، يحتاج تطبيق هذا المفهوم إلى مجموعة من المقومات يجب أن تتوفر لدى

البنك. لكن باعتبار هذا المفهوم حديثاً تواجه البنوك عدة صعوبات تعرقل استخدام هذه التقنية وقد تكون هذه الصعوبات إما داخلية أو متعلقة بالبيئة التي ينشط بها البنك.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين حاولنا من خلالهما معرفة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

خصائصها و مقومات نجاحها والصعوبات التي تحول دون تطبيقها.

## المبحث الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

يعتبر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن مفهوم جديد نوعاً ما التي تستند إلى طبيعة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة، و قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، بطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء.

## المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

إن بطاقة الأداء المتوازن نموذج بأربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) تقيس المؤسسة من خلال هاته الجوانب مستوى أداء العاملين بالمؤسسة .

### أولاً: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن:

في بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المؤسسات أداءها، و ذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس، وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان 'Relevant loss' نكل من Kaplan et jansben ، حيث ظهر منخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.<sup>1</sup>

إن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تقدم للمديرين رؤية شاملة و سريعة حول العمل داخل المؤسسة، حيث تتكامل في بطاقة الأداء المتوازن كل المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الأفعال و القرارات الماضية مع المؤشرات العملية (الغير مالية) من رضا العملاء، العمليات الداخلية والإبداع والنمو، وتعتبر هذه المؤشرات العملية الدافع والموجه الأساسي للأداء المالي في المستقبل، كما تنظر بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على أنها سلسلة للقيمة، بحيث أن كل مؤشر محدد

<sup>1</sup> Grégory Wegman, Les Tableaux de Bord Stratégiques :Une Instrumentation du Contrôle de Gestion Stratégique Article publié au 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, Université Paris I, 2011, p 7,

في بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة من السبب والنتيجة توصل وتوضح معنى الإستراتيجية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد نقت منذ ظهورها انتشارا واسعا وإعجابا كبيرا، حيث أثبتت فعاليتها في عدد كبير من مؤسسات مختلفة الأنواع، و تشير الإحصائيات إلى ان 50 بالمئة من أغنى 1000 مؤسسة في شمال أمريكا و حوالي 40 بالمئة.

في أوربا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، كما أكد 70 بالمئة من المسؤولين والمديرين أن أداء مؤسساتهم قد تحسن بعد تطبيق البطاقة، و نتيجة لذلك فقد تم إدراجها كواحدة ضمن الأفكار الخمسة والسبعون الأكثر تأثيرا في القرن العشرين.

#### تطور بطاقة الأداء المتوازن:

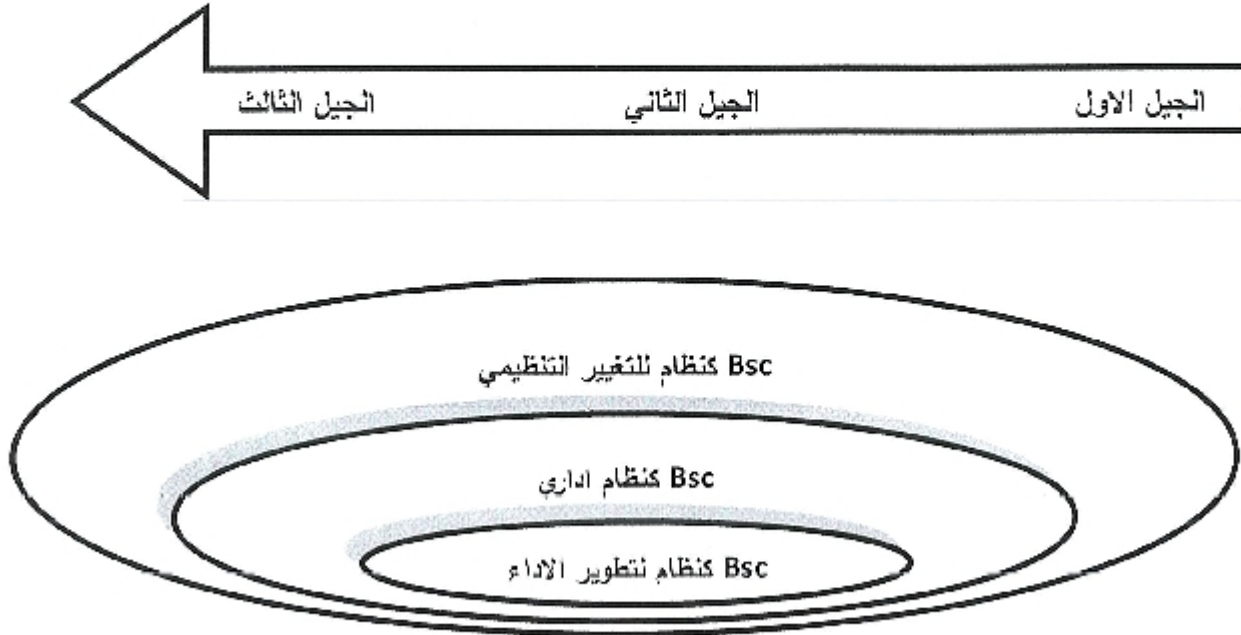
منذ ظهورها في بداية التسعينات، خضعت بطاقة الأداء المتوازن لفحص والتدقيق في العديد من جوانبها، الأمر الذي أظهر بعض الخلل والقصور في بعض من هذه الجوانب. واستجابة لذلك قام الباحثون بتحسين وتطوير البطاقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، أسفرت عن ظهور ثلاث أجيال لبطاقة الأداء المتوازن كما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - عبد الرؤوف جودة محمد زغلول، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس ربايعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر في سبيل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية ، 2010، ص 13.



مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن:

شكل رقم 03: مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن:



المصدر: محمد أحمد محمد أبو عمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص 33.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق ان بطاقة الأداء المتوازن قد تطورت بمرور الزمن، حيث انتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الأداء إلى أداة للإدارة الإستراتيجية ومن ثم إلى أداة التغيير التنظيمي، وفي هذا الإطار يؤكد كل من كابلان ونورتون أن التغييرات التي شهدتها بطاقة الأداء المتوازن لم تكن مبرمجة في البداية وإنما جاءت كنتيجة للتعاون مع متخصصين في التسيير ومع مدراء مؤسسات قاموا بتطبيق البطاقة، وفيما يلي سنفصل في الأجيال الثلاثة التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> - محمد أحمد محمد أبو عمر، تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص 33.

ثانيا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

**تعريف 01:** "مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة ليتم في ضوء الأهداف والإستراتيجيات "الموضوعية"<sup>1</sup>

**تعريف 02:** "وقد عرفها نورتن وكابلن: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم"<sup>2</sup>

**تعريف 03:** "نظام إداري يترجم الرؤية و الرسالة إلى أداة فعالة ترتبط بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المسطرة، حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العمئية الأداة، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

وعبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازن بين هدد من العناصر العامة المشتركة للأداء، فإنه يعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، والأهداف البعيدة والقريبة، والبيانات الكمية والوصفية، ويعتمد هذا على علاقة السبب، والنتيجة، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية إلى نتائج مستقبلية.

من خلال ما سبق يتبين أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما إداريا شاملا يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغدا)، وضرورة

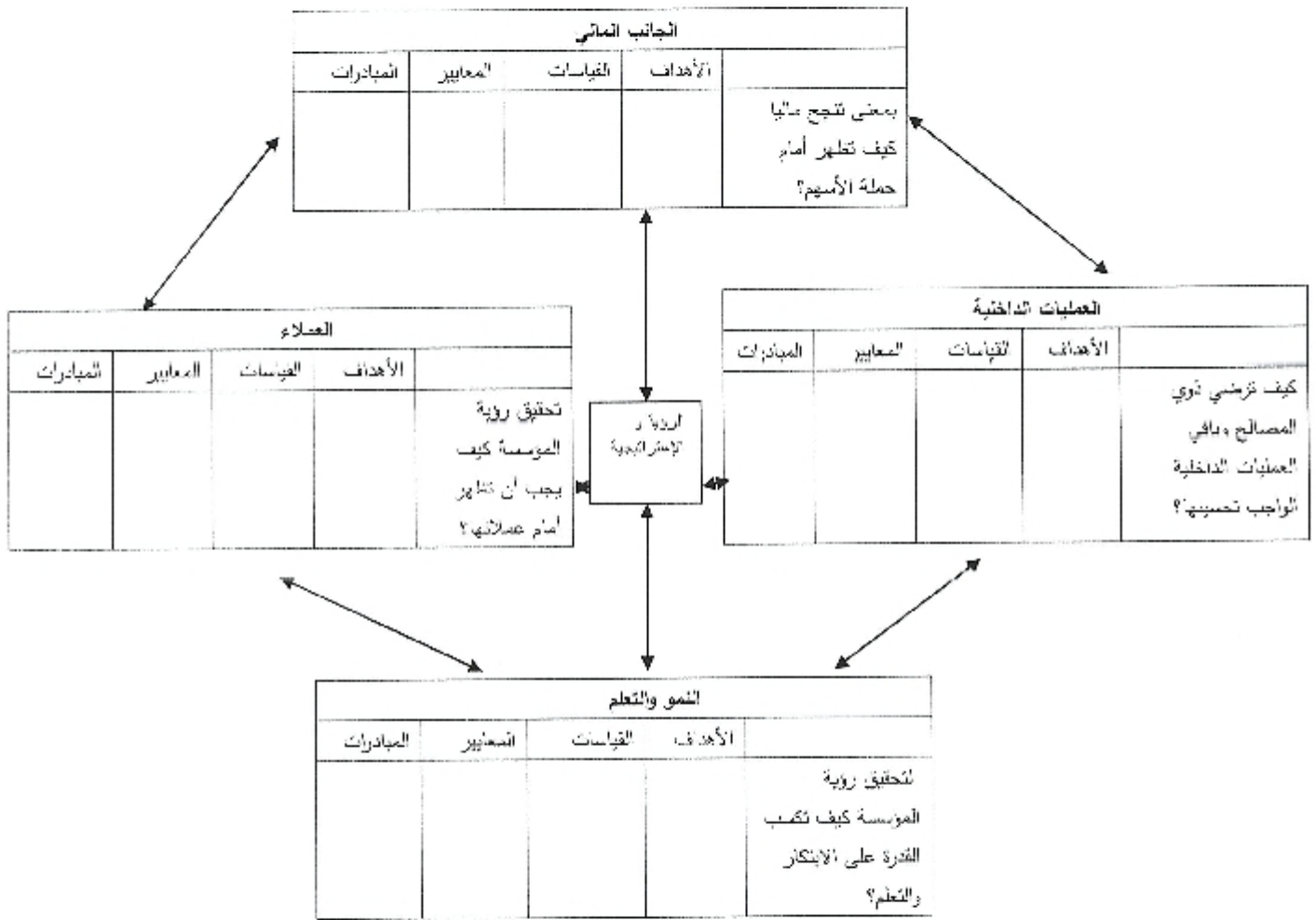
<sup>1</sup> -سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 207.

<sup>2</sup> -عبد الطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، مجلة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، الأردن 2006، ص 03.

<sup>3</sup> -نفس المرجع السابق، ص 04.

النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية البنك إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.<sup>1</sup>

شكل رقم 04: يوضح ابعاد بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص 33.

<sup>1</sup> محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص 33.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 33.

فحسب الشكل السابق يمكننا إبراز أربعة محاور رئيسية، تعتمد على فعالية المؤسسة في تقييم الأداء، وتشمل الجوانب المالية وغير المالية.

### انمطب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد أساسية سنتعرف عليها من خلال ما يلي:

1- البعد المالي: يهدف هذا المحور إلى التقييم والإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

- موقف المؤسسة من سوق المال؟

- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

يرتكز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المؤسسة، ويختلف الهدف المالي ما بين انقطاع العام والخاص، فالأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم الربح، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة، وبأقصر وقت ممكن. كما تختلف أيضا باختلاف دورة حياة الأعمال (النمو، البقاء، الاستمرارية).

فمثلا الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على نمو الميزان في الأسواق الجديدة، والزيائن الجدد، أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرارية فإنها سوف تركز على التدفق النقدي.

2- بعد العملاء: تبنى فلسفة التسيير الحديث على الاهتمام والعناية بإرضاء العملاء، والأداء المنخفض من هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة، ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

- كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟

- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

- هل يتوقع استمرار المنافس في السوق مع المؤسسة؟

ويقيس هذا المحور دقة مواعيد التسليم، ارتفاع الجودة، تحسين الخدمة، تخفيض التكلفة.<sup>1</sup>

3- بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور الزبائن بخلق قيمة للزبائن، والبعد المالي بزيادة ثروة مساهميها، تحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء سعياً لإرضاء الزبائن والمساهمين.

تستخدم مقاييس لمراقبة أداء العمليات الداخلية مثل: وقت عملية الإنتاج، مرات التسليم في الموعد، الوقت اللازم لاتخاذ القرار.<sup>2</sup>

4- بعد التعلم والنمو: يضمن هذا البعد للمؤسسة قدرتها على التجديد في المدى البعيد، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبناء، ويجب أن تسعى المؤسسة ليس فقط لتطوير الخبرة لمعرفة وفهم حاجات الزبون، ولكن أيضاً لمعالجة الكفاءة، وتستخدم لهذا مقاييس البحث والتطوير، ساعات البحث والتطوير والاستثمار في البحث.

والمنطق الأساسي لكيفية ربط الأبعاد هو:

- لنجاح مالي لا بد من تحقيق رضا زبائننا، ولا بد من التفوق في الأعمال لتصبح أكثر كفاءة.

- للحصول على زبائننا لا بد من التفوق في العمليات الداخلية، ولتحسين الأخيرة لا بد من التطور المستمر.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: القواعد الأساسية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

يجب على كل بنك أن يكيف هيكله التنظيمي بما يتماشى مع أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن: أشار (Pim, 1997) إلى أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules) الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي:

<sup>1</sup> - طارق عبد العال حماد، المؤثرات التقديرية (نظرة متكاملة)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 184.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف عبد النظيف، حنان تركمان، مرجع سبق ذكره، ص 05.

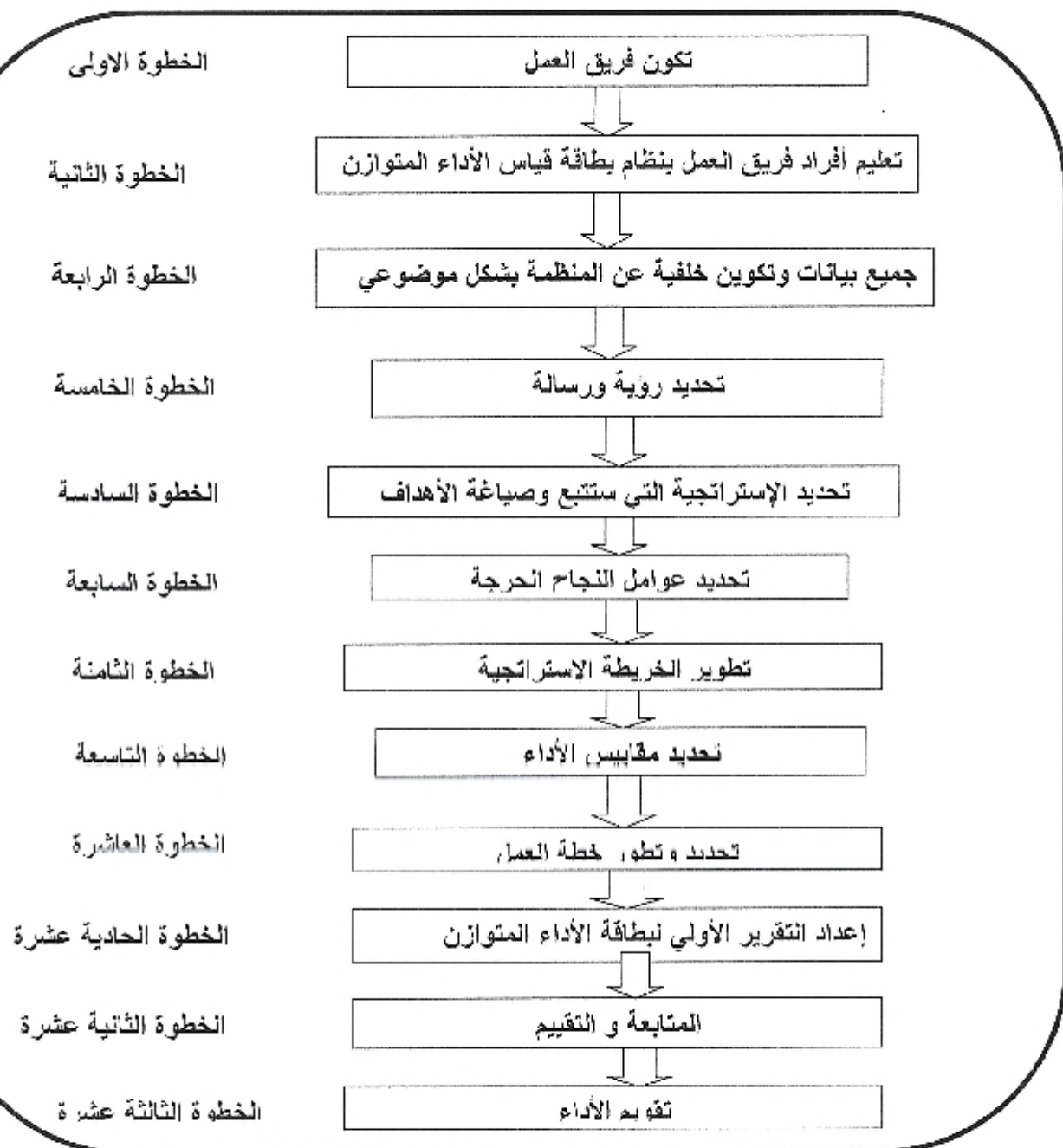
<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 08.

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك بدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
  - يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
  - ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل المقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية وغير كمية.
  - يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم أعمال، ولاشك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة للعمل الإداري.
  - ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
  - يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
  - ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من ساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.
- ثانياً: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، ومن خلال دراسة خطوات تصميمها وتطبيقها نعدد من الدراسات والمراجع، حيث توصل الباحثون إلى مجموعة من الخطوات تبدأ من تشكيل فرق العمل المكلف بالتطبيق وتنتهي بعملية تقييم الأداء، والشكل الموالي يوضح الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة، 2009، ص 69 .

الشكل رقم (5): خطوات تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: إبراهيم الخلف المكايي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص56.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم الخلف المكايي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص56.

## المبحث الثاني: مكانة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك وصعوبات استخدامها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من التقنيات الحديثة في تقييم الأداء التي تتمتع بمجموعة من المزايا تنفرد بها عن باقي التقنيات وهذا ما سنعرفه فيما يلي:

### المطلب الأول: مميزات ومقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

سنعرض فيما يلي إلى مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومقومات نجاحها.

#### أولاً: مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ولتتمثل في مجموعة من المزايا التي نعدّها بطاقة الأداء المتوازن إثر استخدامها بحيث يمكن إيجازها في مايلي:

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
- الشمولية: قدم مقياس الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية.
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية.
- يتضمن المقاييس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية والمقاييس الداخلية والخارجية.
- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى منح صورة شاملة عن عمليات المنظمة.<sup>1</sup>
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.

<sup>1</sup> -صالح بلاسكة، قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التدبير، جامعة فرحات عباس-سطينف، السنة الجامعية 2012/2011، ص58.



- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين).
- تسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.
- تزويد الإدارة تغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

- يجب على أي مؤسسة تريد أن تطبق بطاقة الأداء المتوازن توافر عدة مقومات سنستعرضها كمايلي:
- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح تتمثل في الاستراتيجية، والتي يجب توافر فيها مجموعة من المعايير أهمها:
- الأهمية الإستراتيجية: التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية.
- إمكانية التطوير: التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن.
- درجة التأثير: التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف.
- القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة.
- جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مادية أو طاقات إدارية متاحة.<sup>2</sup>

- **الأخذ بمنهج النظام:** تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات

<sup>1</sup> -محمد أحمد محمد أبو عمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة ، السنة الجامعية 2009، ص56.

<sup>2</sup> -صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص48.

تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعمليتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

-وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن: إستجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، وذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

-دعم والتزام الإدارة العليا: من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، أما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح.

-وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل إتخاذ القرارات المناسبة في وقتها.

-اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.

-إشراك العاملين: يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، وبالتالي الرفع من معنوياتهم.

-وجود قابلية ورغبة للتغيير: حيث أنه إذا كانت البنك وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من الإدارة أو العمال.

- العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية: يتطلب اعتماد البنوك لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية أي أن تكون للبنك رؤية واضحة وأهداف وإستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام لبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية.

- وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن: يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على المدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب، وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة.

- اعتماد التوجه الحديث في العلاقات مع الزبائن.

- انتظام الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والتواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح .

- الوضعية المالية للمؤسسة، فكلما كانت هذه الأخيرة جيدة ومعتمدة على أموالها الخاصة ومنظمة لديونها، فكلما سهل هذا من وضع أهداف مالية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع الموارد.

- الاهتمام بالأفراد وحثهم على الإبداع والتميز في الأعمال والمهام الموكلة إليهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك.

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في بناء الإدارة الإستراتيجية للبنك ذلك لأنها نظام متكامل يمس جميع الجوانب الإدارية والوظيفية للبنك من خلال مايلي:

- بطاقة الأداء المتوازن منهج متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية وبالتالي يساعد إدارة البنك في وضع الخطط المناسبة وتحديد الأهداف بدقة.
- كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعالج جانب معين يخص إدارة البنك وبالتالي تربط بين هاته الأبعاد والاهتمام بكل واحدة على حدى يخلق نوع من التوازن في الوظائف لدى البنك.

<sup>1</sup>-سحفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الأومنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008، ص280.

- التركيز على إثراء الموظفين بالمعلومات والاستفادة من برامج التدريبية لتحسين أدائهم.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالبنك ونقص ذلك الموارد البشرية منها والمادية لتحقيق مردود أفضل.
- إن دراسة كل جانب من جوانب البطاقة يسمح للبنك باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن في كل بعد لها تدرس جانب إداري معين بكل دقة .
- الوصول إلى تطلعات العملاء وتحقيق الرضا لدى العميل من خلال الاستجابة لشكاويهم واقتراحاتهم.
- تمسك الموظفين بوظائفهم داخل البنك وسعيهم دائما للتجديد وإفادة البنك إلى أقصى حد ممكن.
- تسهيل عملية تقييم الأداء ذلك لأن إدارة البنك تكون دائمة التواصل مع الموظفين وتمارس رقابة دائمة على مستوى أدائهم وتقويمه.
- متابعة البنك لما هو جديد بالنسبة لباقي المنافسين وبالتالي استغلال الفرص المتاحة لصالح البنك.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

تواجه البنوك العديد من العقبات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن، التي سننتقل إلى معالجتها في هذا الجزء، كما سنستعرض أهم الانتقادات التي وجهت لها.

#### أولاً: الصعوبات التي تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة إستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن المنفعة التي يمكن الحصول عليها.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وهذا وفقاً للأهداف الأساسية.

<sup>1</sup> محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة، السنة الجامعية 2009، ص 81.

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية اتجاه استخدام البطاقة وخاصة أنهم لا يدركو أهدافا واضحة لها.
  - عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
  - صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب انفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية<sup>1</sup>.
- ثانيا: الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن.**

وجهت بعض الإنتقادات لبطاقة الأداء المتوازن وهي:

- لا تعد بطاقة الأداء المتوازن متناسبة أو منسجمة مع منهج المتعاملين مع المؤسسة لإدارة الأداء.
- ضعف بطاقة الأداء المتوازن في معالجة ومواجهة القضايا المتعلقة بالموظفين والموردين وإسهاماتهم.
- الضعف في إبراز دور المجتمع وانحيازها للمتعاملين مع المؤسسة.
- لا تعتمد على المقاييس الموضوعية مثل الدخل التشغيلي، الحصة السوقية، وأيضا المقاييس غير الموضوعية مثل معدلات رضا العميل والموظف حيث أن المقاييس غير الموضوعية تكون غير دقيقة.
- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في بطاقة الأداء المتوازن توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتشعب في تشتيت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية بطاقة الأداء المتوازن.
- لذا فإن عدد من المؤسسات ما زالت تعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تركز على قياس الأداء المالي فقط، وهذا بهدف تركيز الجهود على هدف رئيسي واحد لتجنب تشتيت الجهود الذي ينعكس سلبا على فاعلية البطاقة.

<sup>1</sup>-أحمد يوسف درين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص10.

- تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين، فيعطي المديرين أهمية لتلك المقاييس (التي سيعتمد عليها لقياس أدائهم - باستثناء المقاييس المالية عند تقييم الأداء) وقد يقلل ذلك من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي - المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 7،8.

## خلاصة الفصل الثاني

تتعرض معظم البنوك لمجموعة من المخاطر التي يرجع سببها إلى عدة عوامل و ضغوطات ،وهو الأمر الذي يحتم عليها استخدام وسيلة تتلاءم مع الظروف الراهنة ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر هذه الوسيلة من أهم مداخل الأداء الاستراتيجي ومن أدوات الإدارة الاستراتيجية ،والتي لها دور فعال فيتحقيق أهداف البنك على المدى القصير والطويل ،كما تمتاز بطاقة الأداء المتوازن بأنها تساهم في عملية اتخاذالقرارات.

الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداام المتوازن  
في بنك وكالة قائمة الفلاحة والتنمية الريفية



### تمهيد الفصل الثالث

تنشط البنوك الجزائرية على غرار بنوك العالم في بيئة يغمرها جو المنافسة، خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل، هذه الأسباب دفعت بالبنوك الى ضرورة مسايرة هذا التطور وتقصد بذلك الأساليب و التقنيات الإدارية الحديثة التي نذكر منها بطاقة الأداء المتوازن وهي موضوع البحث حيث سندرس من خلال هذا الفصل بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

قد قسمنا هذا الجزء إلى سبحين:المبحث الأول تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية والمبحث الثاني خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات أما المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى تحليل فقرات الإستبيان واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية 'BADR'.

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أقدم البنوك الجزائرية وأكبرها، أنشئ لتحقيق أهداف الدولة والقيام بعدة مهام لتنشيط الاقتصاد الوطني خصوصا فيما يتعلق بالقطاع الفلاحي، ليخرج البنك فيما بعد من قوقعة التخصص ليخوض في غمار المنافسة، فأصبح يقدم العديد من الخدمات الحديثة مما أهله ليكون من البنوك الجزائرية الرائدة في مجال تكنولوجيا الخدمات البنكية.

### المنظف الأول: نشأة البنك وتطوره.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية تنتمي إلى القطاع العمومي، أنشئ بمقتضى المرسوم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، بمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية، الحرف اليدوية وكذلك الصناعات الزراعية، وكغيره من المؤسسات الوطنية شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أخضع لها القطاع البنكي في الجزائر بصفة عامة، وعرف البنك عدة تطورات ليصل إلى ما هو عليه حاليا، ويمكن تلخيصها في أربعة مراحل وهي:

#### 1- المرحلة الأولى 1982-1990:

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأسمال قدره مليار دينار جزائري و140 وكالة منتدزل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA، وخلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية، وهذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك، حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 2.200.000.000 دج مقسمة إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد.

#### 2- المرحلة الثانية: 1991-1999:

بموجب صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض والذي منح استقلالية أكبر للبنوك، ألغى نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة

## الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة

في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعها بالفائدة وبدون فائدة، كما وسع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون الإستغناء عن القطاع الفلاحي، أما في مجال التكنولوجيا فقد شهدت هذه المرحلة إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي حيث في:

- سنة 1991: تطبيق نظام 'SWIFT' للقيام بعمليات التجارة الخارجية.
- سنة 1992: وضع برمجيات 'PROGICIEL SYBU' مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير الإبداعات، الفحص عن بعد لحسابات العملاء، وفي نفس السنة تم إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، وإدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
- سنة 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات الداخلية .
- سنة 1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.
- سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلكي (TELETRAITEMENT)، فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

سنة 1998: تشغيل بطاقة سحب ما بين البنوك.

### المرحلة الثالثة 2000-2004:

مميزات هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقاً لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن و ذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات و للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات و رغبات الزبائن قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على خمس سنوات يتمحور أساساً حول عصرنة البنك وتحسين أدائه والعمل على تطوير منتجاته و خدماته ، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل البنكي هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة كمايلي:

- سنة 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف في سياسته مع وضع إستراتيجية تسمح لبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل البنكي .

المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية والمرتبة 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

أما بالنسبة للوكالة محل الدراسة وكالة قالمة فتأسست في مارس 1982 وهي تابعة لمجموعة الاستغلالية لولاية قالمة وتحمل الرمز 821 يرأسها مدير الوكالة ،وهو الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الولاية والمشرف على جميع العمليات.

وفي سنة 2013 بلغ عدد موظفي وكالة قالمة 24 موظف من بينهم خمس إدارات والباقي منفذين.

### المطلب الثاني: أهداف ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار باقي البنوك في إطار قيامه بنشاطه بالعديد من الوظائف والتي يسعى أن تكون متماشية مع أهدافه وتطلعاته المستقبلية من جهة و ضمان رضى العملاء من جهة أخرى.

#### أولا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

باعتبار بنك BADR بنك تجاري يسعى لتحقيق الأرباح من جهة و يسعى لتحقيق أهداف اقتصادية عامة في مقدمتها دعم التنمية من جهة أخرى ،حيث تم التطرق إلى أهم أهدافه والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- تلقى الفلاحة حصة الأسد في اهتمامات بنك BADR خاصة الإصلاحات الأخيرة والذي أعاد التوجيهات إلى إعادة التمركز الإستراتيجي للبنك وأعطى الأولوية لتمويل تنمية الريفية فأصبح البنك يهدف إلى زيادة الاستثمارات في المجال الفلاحي ، مع تطوير المنتجات الغذائية وكذلك مساعدة الفلاح على التصدير لمنتجاته خارج حدود الوطن.
- يرمي البنك إلى إيجاد سياسة تكون أكثر فعالية في جميع الموارد.
- يهدف البنك إلى ضمان التكوين الجيد للعاملين من أجل الحصول على خدمات أفضل وتسيير أحسن.
- يسعى البنك إلى تطوير الأرباح وتحسين ظروف العمل فيها وفقا لمخططات تنمية خاصة بعد العشرية السوداء التي تسببت في النزوح الريفي.

## الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة

- سنة 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية و مالية لجمع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات البنكية تجاه الزبائن إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس على خدمات مشخصة .
- سنة 2002: تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس على خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.
- سنة 2004: لقد كانت هذه السنة مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات البنكية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 1.5 يوم أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك BADR في وقت وجيز وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل البنكي في الجزائر كما عمل مسؤولو البنك خلال سنة 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.

### 4- المرحلة الرابعة ما بعد 2004:

كان ذلك ابتداءً من سنة 2005 فمن أجل ضمان مكان بنك BADR بصفة دائمة حددت مديرية البنك مجموعة من التوجيهات الجديدة والتي يندرج ضمنها خيار إعادة التمرکز الاستراتيجي وإرجاعه إلى تطلعه الأول ألا وهو تمويل التنمية الفلاحية الريفية.

والهدف من إعادة تمرکز البنك هو تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو أنشطة القطاع الفلاحي، وقطاع الصيد البحري وموارد البحر وكذا تمويل برامج التنمية الريفية بالإضافة إلى تمويل التنمية عن طريق إنجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية والتي من بينها قروض للخواص بحيث تهدف إلى خلق النشاطات في المناطق الريفية-قروض لبناء المناطق الريفية المدعمة من طرف FONAL و CNL-.

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليًا حوالي 334 وكالة منها 36 وكالة قيد الإنجاز و 42 مديرية جهوية و 8 مفتشيات جهوية، 8 مراكز جهوية لصيانة الآلات و يشغل ما يقارب 7000 عامل ونظرًا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف البنك في قاموس مجلة البنوك (طبعة 2001) في

- يسعى BADR إلى تحسين علاقاته مع البنوك الأخرى، بإنشاء سمعة طيبة عن طريق تسهيل المعاملات الخارجية مع اعتمادات مستندية وغيرها من التعاملات.
- كما يهدف إلى تحسين وإعطاء منتوجات وخدمات بنكية جديدة للمدخرين والمقرضين.
- ترقية الاتصال داخل وخارج البنك وتطوير النظام المعلومات البنكي.

### ثانيا: وظائف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها و منح القروض والمساعدات من أجل تنمية بمجموع قطاع الفلاحة وتطوير الأعمال الفلاحية والزراعية والصناعية فيستخدم وسائله الخاصة والوسائل التي تزوده بها الدولة لضمان تمويل هياكل الإنتاج الفلاحي و أسسه و كذلك الهياكل و الأمان الزراعية، الصناعة المرتبطة مباشرة بقطاع الفلاحة.

يقوم البنك بجميع العمليات البنكية الخاصة بالقرض، الصرف والخزينة التي لها صلة بأعمال قصد تسيير أمواله أو استخدامها وبشارك في جمع الادخار الوطني كما يقدم المساعدة للمهين الفلاحية و السهين الأخرى المرتبطة بالأعمال الفلاحية.

أما موارده تتمثل في العناصر التالية :

- رأسماله الأساسي واحتياطاته.
- الودائع القورية و المحددة لأجل التي يتلقاها من الجمهور.
- الأموال المتوفرة تأتي من قبل الهيئات التابعة للهياكل العمومية التابعة للهياكل والأعمال الفلاحية، الحرفية، الزراعية والصناعية.
- القروض التي يتعاقد برهنها في محفظة خاصة بالمستندات المالية وغيرها.
- الاعتمادات المالية التي يمكنه الحصول عليها من المؤسسات البنكية لاسيما بنك الجزائر.
- جميع المدخلات و التوسلات المالية الأخرى الناجمة عن أعماله.
- أما ولائحه فتتبع المادة 04 من القانون الأساسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية على أن وظيفته تكمن في تنفيذ جميع العمليات البنكية و الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري العمل بها في منح القروض والمساهمة في السياسة الحكومية.

وعليه يمكن تخيص أهم وظائف البنك فيما يلي :

#### أ-بنك ودائع:

يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص طبيعي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة.

#### ب-بنك التنمية:

يمنح قروضا متوسطة و طويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت للمدنيين.

#### المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعائم الأساسية في تكوين أي منشأة و لهذا تم القيام بالدراسة في مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### أ-المفتشية العامة:

تقوم هذه الهيئة بمتابعة جميع الوكالات و بمجموعات الاستغلال التابعة للبنك بهدف حماية وسلامة العمليات ،الممتلكات والأشخاص من أجل التعرف على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم و احترام تطابق القوانين والضوابط الداخلية في إطار شرعي و قانوني و كذلك احترام أخلاقيات المهنة ،تأمين حماية نشر المعلومات الصحيحة و جعلها في متناول الجميع و أخيرا احترام الأهداف و القوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

#### ب-السكرتارية:

يتمثل الدور الرئيسي للسكرتاريا في :

- تسجيل المراسلات الواردة والصادرة.

1-المراسلات الواردة:وهي المراسلات التي تأتي من البنوك الأخرى وتقوم السكرتيرية بتسجيلها و

ختمها ثم إعطائها أو توزيعها على المصالح الخاصة بها لإجراء مهمتها بعد تفحصها من المدير.

2-المراسلات الصادرة:تقوم السكرتيرية بجمع الوثائق اللازمة من كل مصلحة وإمضاءها من أجل

كفادي التزوير ثم تسجيلها على ورقة تسمى بجدول الإرسال، ويتم بعد ذلك إرسالها إلى المرسل.

- القيام بعمليات ترتيب السجلات والوثائق والاحتفاظ بها في الأماكن الخاصة بها .
- استقبال المكالمات الهاتفية وكذلك تدوين المواعيد مع الزبائن أو استقبالهم في حالة غياب المدير وكذلك تحرير المراسلات بالحاسوب .

### ج-المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالإعلام الآلي والمحاسبة والخزينة:

تشرف المديرية على عشر (10) مديريات كما هو مبين في الشكل رقم (3-1)، حيث تهتم

المديريتين

الأوليتين بوضع برنامج للإعلام الآلي وتدريب عمال البنك عليها وكذلك كيفية معالجة مختلف العمليات بطرق آلية تسمح باستعمال أجهزة الإعلام الآلي في حين تتولى مديرية المحاسبة وضع القوائم المالية الدورية أو الختامية للبنك والسهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك.

### د-المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالإدارة والوسائل:

تقوم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف على ثمانية (08) مديريات وهي :

- مديرية الموظفين والتي تهتم بمتابعة موظفي البنك والاهتمام برواتبهم غياباتهم .
- مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات وتختص بحل جميع المسائل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع سلطاته.
- مديرية الوسائل العامة وتهتم بالوسائل على مستوى البنك من تجهيزات وعتاد.
- مديرية إعادة تقييم الموارد البشرية وتتكفل بتكوين دورات تدريبية لموظفي البنك.
- مديرية الهياكل والتحقق وتقوم بالتحقيق من القروض التي يمنحها البنك ولتأكد من الجدارة الائتمانية للعميل.
- مديرية التدبير بالتمية وربط الشبكات وتقوم بالتنبؤ المستقبلي بكل الاختلالات التي قد تحدث والعمل على تفاديها .
- أما مديرية الأرشيف فتقوم بترتيب الملفات المتعلقة بكل العمليات في البنك ،و وضع رقم تسلسلي على كل ملف حتى يسهل الإطلاع عليه مرة أخرى ويتم عن طريق الإعلام الآلي.
- وتتولى مديرية الحماية المالية حماية أموال البنك من الهدر والتأكد من أن هذه الأموال تصرف في المكان الصحيح.



#### هـ-المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالالتزامات:

ينحصر دورها في ستة (06)مديريات كما هو مبين في الشكل رقم(3-1) حيث:

- تهتم مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة ،ومديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مديرية تمويل القطاع الخاص ، ومديرية تمويل القطاع الفلاحي بتلقي ملفات القروض و النظر في صحتها بعد دراستها على مستوى الوكالات ثم تسجيل هذه الملفات التي أدخلت إليها و إعطائها رقما تسلسليا كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديريات بإعطاء القرار النهائي فيما يخص رفض أو منح القروض.
- أمامديرية دراسات السوق والمنتجات فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع والدراسات الاقتصادية والمالية للمؤسسات الأخرى.
- في حين تقوم مديرية المتابعة والتغطية بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك ومراقبة وكالات البنك والسهر على متابعة تنفيذ القروض الممنوحة للعملاء وطرق تحصيلها .

#### و-المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالتحصيل:

تشرف هذه المديرية على ستة (06) مديريات ، وهي كما هو مبين في الشكل رقم (3-1) حيث أن مديرية انجاز الضمانات تقوم بالتأكد من صحة الوثائق المقدمة بشأن الضمانات ومديرية تحصيل الديون التجارية والخدمات تقوم بتغطية الديون المقدمة من أجل ممارسة النشاط التجاري.

#### د-المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالرقابة:

وتضم مديرتين وهما :

- مديرية المراقبة المحاسبية تقوم بمراقبة القوائم المالية للمؤسسات المتقدمة لطلب القرض والتأكد من صحة الوثائق والمركز المالي للمؤسسة .
- مديرية التقديرات ومراقبة التسيير تقوم بجمع الإحصائيات اليومية لنشاط هيكل البنك وتصحيح الاختلال فيها إن وجد والحفاظ على التوازن المالي ومردودية النشاط البنكي.

### ي-مديرية العمليات الخارجية:

تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخرجية كالاستيراد والتصدير ومتابعة حركة الأموال وتشرف على مديريتين:

- مديرية العمليات التقنية مع الخارج تتكفل بمنح القروض القصيرة الأجل ومتابعتها إلى جانب القيام بعمليات تحويل الأموال من وإلى الخارج.
- أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح ومتابعة القروض المتوسطة الأجل مثل فرض المشتري.

### ط-المديرية العامة المكلفة بالاستغلال:

تشرف على مديرية واحدة ووحيدة وهي مديرية النقدية وتنسيق الشبكة.

### 2-الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية:

المديرية الفرعية هي مكان انقاء جميع المعلومات الواردة من الوكالات ووظيفتها الرقابة، التوجيه، و الوصاية يرأسها مدير يقوم بإعطاء التوجيهات لمختلف الخلايا الموجودة تحت مسؤوليته

### 3-الهيكل التنظيمي لئك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة:

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة قائمة كما هو مبين في الشكل الموالي(3-3) من مدير مدير المجمع الذي يشرف على :

- نائب مدير جهوي المكلف بالإستغلال:يشرف على مصلحة تقروض والتجارةالخارجية ومصلحة التشغيل التجاري و مصلحة وسائل الدفع.
- مهام رئيس المصلحة:مسؤول عن موجودية التعليمات المتعلقة بالنشاط.
- دراسة طلبت القروض.
- نائب مدير جهوي:مكلف بمتابعة المخاطر وما قبل المنازعات.
- يشرف على مصلحة المتابعة التجارية و التجارة الخارجية،مصلحة متابعة ما قبل المنازعات و مصلحة متابعة الضمانات.
- نائب مدير جهوي مكلف بالمحاسبة والضرائب:يشرف على مصلحة المحاسبة و الضريبة،مصلحة التحليل والتطهير ،مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

- قسم الإدارة: يشرف على مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الأمن والوسائل العامة ومصلحة المعلوماتية.
  - الخلية القانونية: تتكون من مصلحة قانونية، والمنازعات، مصلحة التحصيل، مصلحة الأرشيف.
- والجدير بالذكر الإشارة إلى أن كل مصلحة مكملة للأخرى، حيث أن نائب مدير جهوي المكلف بالاستغلال مهمته دراسة طلبات القروض واتخاذ قرار منحها، ومصلحة نائب جهوي مكلف بمتابعة المخاطر وما قبل المنازعات يعمل على متابعة ومراقبة السير الحسن لسداد أقساط القرض في الوقت المناسب و في حالة حدوث تعثر القرض أو عدم السداد (نشوء خطر عدم السداد) وعجزها عن حل المشكلة تنتقل المهمة إلى الخلية القانونية التي تتكفل بالمسؤولية.



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها.

يتناول هذا المبحث تحليلاً لأدوات الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليله، وكذا وصفاً لأفراد عينة الدراسة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية و عينة الدراسة:

#### أولاً: تحديد مجتمع الدراسة و عينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في مصرف الفلاحة و التنمية الريفية بوكالات قالمة، لذلك فإن مجتمع الدراسة تمثل في موظفي الوكالة البالغ عددهم 50 موظفاً و نظراً لعددهم المحدود فقد تعين إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع 50 استمارة ، تم استرجاعها بالكامل و كلها قابلة للمعالجة.

#### ثانياً: تصميم الاستبيان و طريقة الاستجواب:

تم جمع البيانات الأولية بالاعتماد على استبيان خاص تم تصميمه من أجل جمع البيانات من مجتمع الدراسة، و التعرف على آرائهم حول موضوع الدراسة. و قد تمت مراعاة الأبعاد الرئيسية لمحاور الاستبيان و صيغت فقرات كل بعد بشكل يلائم سلم ليكارت الذي تم اعتماده لجمع البيانات الضرورية ، علماً أن سلم ليكارت المستخدم هو السلم الخماسي

وفيما يلي شرح موجز لأجزاء الاستبيان:

-**المحور الأول:** خاص بالمعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

-**المحور الثاني:** خاص بفقرات الاستبيان حيث تم تقسيمه إلى ثلاث محاور، المحور الأول تضمن

[04] أبعاد [ البعد المالي (04 فقرات)، بعد العملاء (06 فقرات)، بعد العمالة، الذاكرة (05 فقرات)، وبعد التعلم والنمو (07 فقرات) تركزت حول واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المحور الثاني فتضمن [07] فقرات تمحورت حول امتلاك بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمقومات تمكنه من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء . ، والمحور الثالث

## الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قلمة

### ثالثا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الإستبيان:

تم استخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية SPSS، لتحليل البيانات الأولية واستخراج نتائج الدراسة، حيث تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

✓ معامل ألفا كرونباخ لاختبار صدق أداة الدراسة، وقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة والتأكد من درجة ثبات المستخدم.

✓ التكرارات والنسب المئوية، بحيث تستخدم بشكل أساسي لمعرفة تكرار فئات متغير ما.

✓ المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، ومعامل الاختلاف لقياس التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.

✓ معامل الارتباط بيرسون لبيان درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

رابعا: اختبار صدق الأداة: كما ذكرنا سابقا، فإن اختبار صدق الأداة يتم باستعمال اختبار ألفا كرونباخ، لقياس الاتساق الداخلي والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (04): اختبار ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
م 1: بطاقة الأداء المتوازن	22	0.774	0.879
م 2: مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك	07	0.710	0.842
م 3: صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالبنك	07	0.489	0.921
الاجمالي	36	0.813	0.901

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول ان قيمة الفا كرونباخ عالية ، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات الفا كرونباخ . هذا بحيث ان زيادة قيمة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة

## الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة

تضمن (07 فقرات) تركز حول الصعوبات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة..

وللتعرف على درجة الموافقة فقد تم اعتماد أسلوب (لكارت) الخماسي، كما يلي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي.

الترقيم	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss نسخة 20.

ولتحديد طول الخلايا بمقياس (لكارت) الخماسي، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الإجابة على الأسئلة	الرمز	الوسط الحسابي
غير موافق تماما	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.6
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق تماما	5	من 4.2 إلى 5

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والنوزيع، 2007، ص 541.

1- عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والنوزيع، 2007، ص 541.

مصادقية البيانات ، وهذا ما لاحظناه من خلال الجدول اعلاه ، الامر الذي يدل على صدق اداء  
الدراسة.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وكذا عرض وتحليل بيانات  
المحاور التي يتضمنها الاستبيان، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

### أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	27	54.00
	أنثى	23	46.00
	المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss نسخة 20.

يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد  
الذكور بلغ (27) ونسبة مئوية (54.00%) من أصل مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد  
الإناث (23) ونسبة مئوية بلغت (46.00%) من أفراد عينة الدراسة. وبذلك فإننا نرى أن الذكور  
يفوقون الإناث ، مع أن ذلك لا يؤثر على صدق وثبات الدراسة.



## 2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم (06):توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

المتغير	الفئات واسمات	التكرار	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	10	20.00
	من 30 إلى 40 سنة	26	52.00
	من 40 إلى 50 سنة	11	22.00
	فوق 50 سنة	3	6.00
	المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss نسخة 20.

يبين الجدول رقم ( 06 ) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في الفئات العمرية (30 - 40) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (26) بنسبة مئوية بلغت (52.00%)، ثم تلتها الفئة العمرية (40 - 50) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (11) وبنسبة مئوية بلغت (22.00%)، ويوضح الجدول أيضاً أن الفئة العمرية (أقل من 30) جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (10) وبنسبة مئوية بلغت (20.00%)، أما الفئة العمرية (50 فأكثر) فقد حلت في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (3) وبنسبة مئوية بلغت (6.0%) من أفراد عينة الدراسة. يلاحظ من الجدول أن الغالبية العظمى من الموظفين هم من سن الشباب.

### 3-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي	2	4.00
	جامعي	33	66.00
	دراسات عليا	15	30.00
	المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss نسخة 20.

يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث يلاحظ أن أعلى نسبة في عينة الدراسة هم من حملة شهادة جامعي، حيث بلغ عدد الأفراد الحاصلين على شهادة جامعي (33) ونسبة مئوية بلغت (66.00%)، وجاءت فئة الحاصلين على شهادة دراسات عليا في المرتبة الثانية، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (15) ونسبة مئوية بلغت (30.00%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة الثانوية (4.00%) وبلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (02).

### 4- توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة.

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة %
أقدمية التعامل مع البنك	أقل من 05 سنوات	14	28.00
	من 05 إلى 10 سنوات	32	64.00
	أكثر من 10 سنوات	4	8.00
	المجموع	50	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss نسخة 20.

يوضح الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث فئات، فقد جاءت الفئة (05 إلى 10 سنوات) في المرتبة الأولى حيث بلغ عدد الأفراد ضمن

الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة

هذه الفئة (32) ونسبة مئوية بلغت (64.00%)، ثم تلتها الفئة (أقل من 05 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (14) ونسبة مئوية بلغت (28.00%) ، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفئة (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عدد الأفراد ضمنها (4) ونسبة مئوية بلغت (8.00%).

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الأول (واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك BADR - وكالة قائمة-)

الجدول رقم (09) : التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لفقرات المحور الأول

الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					الأداء المتوازن	بطاقة المتوازن
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
			5	4	3	2	1		
01	0.422	4.16	9	40	1	غ/دال	غ/دال	العدد	فقرة
			18.0	80.0	2.00	غ/دال	غ/دال	النسبة	01
02	0.493	4.04	7	38	5	غ/دال	غ/دال	العدد	فقرة
			14.0	76.0	10.0	غ/دال	غ/دال	النسبة	02
03	0.595	4.02	8	35	5	غ/دال	غ/دال	العدد	فقرة
			16.0	70.0	10.0	غ/دال	غ/دال	النسبة	03
04	0.652	3.94	8	32	9	غ/دال	غ/دال	العدد	فقرة
			16.0	64.0	18.0	غ/دال	غ/دال	النسبة	04
	0.540	4.04	الإجمالي						
05	0.728	4.00	12	27	10	غ/دال	غ/دال	العدد	فقرة
			24.0	54.0	20.0	غ/دال	غ/دال	النسبة	01
06	0.654	3.98	9	32	8	غ/دال	غ/دال	العدد	فقرة
			18.0	64.0	16.0	غ/دال	غ/دال	النسبة	02
03	0.560	4.18	13	33	4	غ/دال	غ/دال	العدد	فقرة

الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة  
قائمة

			26.0	66.0	8.0	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	03		
04	0.647	4.10	12	32	5	1	غ/بدال	العدد	فقرة		
			24.0	64.0	10.0	2.0	غ/بدال	النسبة	04		
02	0.535	4.20	13	34	3	غ/بدال	غ/بدال	العدد	فقرة		
			26.0	68.0	6.0	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	05		
01	0.548	4.31	17	30	2	غ/بدال	غ/بدال	العدد	فقرة		
			34.0	60.0	4.0	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	06		
	0.612	4.12	الاجمالي								
01	0.521	4.12	10	36	4	غ/بدال	غ/بدال	العدد	فقرة		بعد العمليات الداخلية
			20.0	72.0	8.0	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	01		
05	0.654	4.02	10	32	7	1	غ/بدال	العدد	فقرة		
			20.0	64.0	14.0	2.0	غ/بدال	النسبة	02		
04	0.526	4.12	10	35	4	غ/بدال	غ/بدال	العدد	فقرة		
			20.0	70.0	8.0	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	03		
03	0.600	4.12	12	31	6	غ/بدال	غ/بدال	العدد	فقرة		
			24.0	62.0	12.0	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	04		
02	0.746	4.12	15	28	5	2	غ/بدال	العدد	فقرة		
			30.0	56.0	10.0	4.0	غ/بدال	النسبة	05		
	0.609	4.10	الاجمالي								
01	0.454	4.28	14	36	غ/بدال	غ/بدال	غ/بدال	العدد	فقرة	بعد التعلم والنمو	
			28.0	72.0	غ/بدال	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	01		
03	0.368	4.10	6	42	1	غ/بدال	غ/بدال	العدد	فقرة		
			12.0	84.0	2.0	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	02		
02	0.510	4.10	9	36	4	غ/بدال	غ/بدال	العدد	فقرة		
			18.0	72.0	8.0	غ/بدال	غ/بدال	النسبة	03		

الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة  
قالمة

04	0.571	4.08	9	36	3	1	غ/دال	العدد	فقرة
			18.0	72.0	6.0	2.0	غ/دال	النسبة	04
06	0.670	4.00	9	34	5	2	غ/دال	العدد	فقرة
			18.0	68.0	10.0	4.0	غ/دال	النسبة	05
05	0.714	4.02	13	25	12	غ/دال	غ/دال	العدد	فقرة
			26.0	50.0	24.0	غ/دال	غ/دال	النسبة	06
07	0.614	3.90	5	37	6	2	غ/دال	العدد	فقرة
			10.0	74.0	12.0	4.0	غ/دال	النسبة	07
0.557		4.06	الإجمالي						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول ( 09 ) أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات المحور الأول (بطاقة الأداء المتوازن) كان متوسطها محصور ما بين (3.90 - 4.31) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور (بطاقة الأداء المتوازن)، أهم عبارة من عبارات المحور الأول (بطاقة الاداء المتوازن) هي العبارة او الفقرة (06) : يسعى البنك للحفاظ على العملاء الحاليين) من فقرات بعد العملاء حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (4.31) بانحراف معياري (0.548)، وأقل عبارة هي (07) : يتم توزيع الوظائف في البنك بناء على مهارات وكفاءات الأفراد) من فقرات بعد التعلم والنمو حيث متوسط اجابات افراد العينة على الفقرة (3.90) بانحراف معياري (0.614) بدرجة موافق حسب لكارتر الخماسي.

الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة  
قائمة

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني (توفر البنك على مقومات تمكنه من استخدام  
بطاقة الأداء المتوازن)

الجدول رقم (10) : التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل  
الاختلاف لفقرات المحور الثاني

الترتبة	الانحراف المتعماري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنك	مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنك
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
			5	4	3	2	1		
05	0.522	3.76	2	33	14	غ/بدان	غ/بدان	العدد	فقرة 01
			4.0	66.0	28.0	غ/بدان	غ/بدان	النسبة	
03	0.582	3.78	3	34	12	غ/بدان	غ/بدان	العدد	فقرة 02
			6.0	68.0	24.0	غ/بدان	غ/بدان	النسبة	
06	0.491	3.73	1	34	14	غ/بدان	غ/بدان	العدد	فقرة 03
			2.0	68.0	28.0	غ/بدان	غ/بدان	النسبة	
07	0.523	3.72	3	30	17	غ/بدان	غ/بدان	العدد	فقرة 04
			6.0	60.0	34.0	غ/بدان	غ/بدان	النسبة	
02	0.523	3.82	3	35	12	غ/بدان	غ/بدان	العدد	فقرة 05
			6.0	70.0	24.0	غ/بدان	غ/بدان	النسبة	
04	0.687	3.76	5	30	13	غ/بدان	غ/بدان	العدد	فقرة 06
			10.0	60.0	26.0	غ/بدان	غ/بدان	النسبة	
01	0.738	3.84	8	28	12	غ/بدان	غ/بدان	العدد	فقرة 07
			16.0	56.0	24.0	غ/بدان	غ/بدان	النسبة	
	0.344	3.78							الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 20.

## الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة

يتضح من الجدول ( 10) أن جميع الفقرات التي تعبر عن عبارات المحور الثاني (مقومات استخدام بطاقة الاداء المتوازن) كان متوسطها محصور ما بين (3.72 - 3.84) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات المحور الثاني (مقومات استخدام بطاقة الاداء المتوازن)، أهم فقرة من عبارات المحور الثاني (مقومات استخدام بطاقة الاداء المتوازن) هي العبارة او الفقرة (07) : لدى البنك دافع قوي (الاستجابة للتغيرات المحيطة) لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن) حيث متوسط اجابات أفراد العينة على العبارة (3.84) بانحراف معياري (0.738)، وأقل عبارة هي (04) : يمتلك البنك المؤهلات والكفاءات اللازمة لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن) حيث متوسط اجابات افراد العينة على الفقرة (3.72) بانحراف معياري (0.523) بدرجة موافق حسب تكرار الخماسي.

الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة  
قائمة

رابعا: اتجاهات أفراد العينة حول صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنك.

الجدول رقم (11) : التكرارات والنسب المئوية، والوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لفقرات المحور الثالث

الترتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية %					المقياس	صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنك	
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		العدد	النسبة
			5	4	3	2	1			
01	0.670	3.20	2	11	32	5	غ/بدان	فقرة 01	البنك فقرات المحور الثالث : صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في	
			4.0	22.0	64.0	10.0	غ/بدان	النسبة		
07	2.52	2.38	1	4	8	37	غ/بدان	فقرة 02		
			2.0	8.0	16.0	74.0	غ/بدان	النسبة		
06	0.735	2.52	غ/بدان	7	12	31	غ/بدان	فقرة 03		
			غ/بدان	14.0	24.0	62.0	غ/بدان	النسبة		
05	0.70	2.53	غ/بدان	6	14	29	غ/بدان	فقرة 04		
			غ/بدان	12.0	28.0	58.0	غ/بدان	النسبة		
04	0.765	2.55	2	2	17	28	غ/بدان	فقرة 05		
			4.0	4.0	34.0	56.0	غ/بدان	النسبة		
02	0.797	2.76	1	8	19	22	غ/بدان	فقرة 06		
			2.0	16.0	38.0	44.0	غ/بدان	النسبة		
03	0.834	2.72	3	3	21	23	غ/بدان	فقرة 07		
			6.0	6.0	42.0	46.0	غ/بدان	النسبة		
			<b>الاجمالي</b>							
		0.542	2.657							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS.



الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة  
قائمة

يتضح من الجدول ( 11 ) أن العبارات (01- 06- 07) بالترتيب على التوالي التي تعبر عن فقرات المحور الثالث (صعوبات استخدام بطاقة الاداء المتوازن) كان متوسطها محصور ما بين (2.72- 3.20) وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة محايدون على هذا الاختيار، أما الفقرات (04- 05- 03) كان متوسطها محصور ما بين (2.38- 2.55) مما يعني أن أفراد العينة لا يوافقون على هذا الاختيار.

**المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.**

بعد أن قمنا بعرض و تحليل بيانات الدراسة سنقوم في هذا المطلب بإختبار الفرضيات الثلاث التي تم وضعها في بداية الدراسة.

**أولاً: إختبار الفرضية الأولى :** يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قائمة - بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أدائه. ولإختبار هذه الفرضية سنحاول الاعتماد على متوسط نتائج فقرات المحور الأول محل الدراسة. لكل فقرات ( البعد المالي، بعد أداء العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) المحور الأول محل الدراسة .

ولإختبار هذه الفرضية سنصع فرضية العدم و الفرضية البديلة كمايلي:

وذلك بوضع فرضية العدم (H0): لا يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الأداء.

(H1): يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (12): يوضح واقع استخدام البنك لبطاقة الاداء المتوازن.

ابعاد بطاقة الاداء المتوازن	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
البعد المالي	4	4,0529	,33335	0.082
بعد العملاء	6	4,1423	,33484	0.080
بعد العمليات الداخلية	5	4,0731	,38875	0.095
بعد التعلم و النمو	7	4,0389	,30147	0.0746
الاجمالي	22	4,0768	,23110	0.056

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS نسخة 20.

## الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة

نلاحظ من النتائج المبينة في الجدول (12) أن متوسط الحسابي لجميع أبعاد بطاقة أداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) محصور ما بين (4.0389-4.1423) بدرجة موافق وهذا يدل على عدم وجود اختلاف حسب آراء أفراد عينة الدراسة حسب أسلوب لكارتر الخماسي.

و منه يتضح أن أغلب اجابات افراد عينة الدراسة تتفق على ان البنك يستخدم فعلا بطاقة الاداء المتوازن بالتالي فان هذا يدل على تحقق الفرضية.

ثانيا: اختبار الفرضية الثابتية: يمتلك البنك مقومات تمكنه من استخدام بطاقة الأداء المتوازن ولاختبار هذه الفرضية سنحاول الاعتماد على متوسط نتائج فقرات المحور الرابع لكل اجمالي فقرات المحور الرابع محل الدراسة .

ولاختبار هذه الفرضية سنضع فرضية العدم و الفرضية البديلة كمايلي:

وتلك بوضع فرضية العدم ( $H_0$ ): لا يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة مقومات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء.

( $H_1$ ): يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة مقومات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء.

**الجدول رقم(13):**آراء الأفراد حول امتلاك البنك لمقومات تمكنه من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثاني	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
الاجمالي	07	3.78	0.344

المصدر: من إعداد الطالبة بناما على صفحات SPSS نسخة 20.

يتضح من الجدول (13) أن متوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث بلغ (3.78) بدرجة موافق تماما وهذا يدل على عدم وجود اختلاف حسب آراء أفراد عينة الدراسة حسب أسلوب لكارتر الخماسي. مما يدل على ان افراد عينة الدراسة متفقون تماما على ان البنك يمتلك مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن حيث كان متوسط الاجمالي مساويا ل 3.78 و بالتالي تحقق الفرضية.

## الفصل الثالث: واقع استخدام بطاقة الاداء المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يواجه البنك صعوبات تحول دون استخدام بطاقة الداء المتوازن ولاختبار هذه الفرضية سنحاول الاعتماد على متوسط نتائج فقرات المحور الثالث لكل فقرات محور الثالث محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية سنضع فرضية العدم و الفرضية البديلة كمايلي:

وذلك بوضع فرضية العدم ( $H_0$ ): يواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة صعوبات تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء.

( $H_1$ ): لا يواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قائمة صعوبات تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء.

الجدول رقم (14): آراء الأفراد حول وجود صعوبات في استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثاني	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
الاجمالي	07	2.657	0.542

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS نسخة 20.

نلاحظ من الجدول (14) أن متوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني بلغ (2.657) بدرجة غير موافق حسب اسلوب لكاريت الخماسي.

مما يعني أن أفراد عينة الدراسة على اتفاق على ان البنك لا يمتلك اي صعوبات في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن حيث كان متوسط الاجمالي مساويا ل 2.6 و بالتالي عدم تحقق الفرضية.

### خلاصة

قدمنا في هذا الفصل لمحة عن مصرف الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة و اطلعنا على مختلف الخدمات التي يقدمها و كذا مهامه و أهدافه و هيكله التنظيمي ، كما تناولنا و صف مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مصرف BADR ، و عرضا و تحليلا مفصلا للبيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة الذي أجرينا له مسحا شاملا نظرا لعدده المحدود لنتمكن في نهاية هذا الفصل من اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية هذه الدراسة حيث مكنتنا نتائج الاختبار من الوصول إلى جملة من النتائج أهمها قبول الفرضية الأولى التي تنص على استخدام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه و قبول الفرضية الثانية التي تنص على امتلاك بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمقومات تمكنه من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء و كذا رفض الفرضية الثالثة التي تنص على وجود صعوبات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالبنك .

### الخاتمة العامة

لقد تناولنا في الجانب النظري وبالتحديد الفصل الأول عملية تقييم الأداء في البنوك حيث تبين أنها عملية ضرورية لأنها تساعد البنك في إظهار مواطن الخلل التي يجب الوقوف عندها وتصحيحها واستغلال أهم الفرص المتاحة لتحسين أدائه إذ تمر هذه العملية بعدة مراحل كل مرحلة تتناسب مع مستوى إداري معين، كما تحتاج هذه العملية لمجموعة من المتطلبات التي يجب أن يتوافر عليها البنك، كما عرفنا بأنه يوجد عدة طرق لتقييم الأداء في البنوك السالية منها وغير المالية. لكن مع التطور الراهن وجب على البنوك اتباع أحدث الطرق لتكتسب الكفاءة وتستطيع مسايرة التغييرات في البيئة التي تحيط بها وهذا ما تطرقنا إليه من خلال الفصل الثاني الذي عالج مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم الأداء حيث تعتبر هذه الأخيرة نظام متكامل من الذاحية الإستراتيجية فهي تحتوي على أربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) أي الربط السليم لهاته المحاور يمنح البنك القدرة على تحديد الأهداف بدقة واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء يحتاج إلى مجموعة من المقومات كوفرة الكفاءات والمهارات اللازمة في البنك والتي تجيد استعمال هذا النموذج في تقييم الأداء، لكن وباعتبار بطاقة الأداء المتوازن حديثة نوعا ما فإن استخدامها في تقييم الأداء في البنوك الجزائرية يلقي مجموعة من العراقيل التي تعيق الأخذ بهذه التقنية. لذا حاولنا في الفصل لتطبيقي التعرف على أحد أكبر البنوك الوطنية وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قالمة- ومحاولة التعرف على ما إذا كان هذا البنك يستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه.

على ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات وما تم تحليله توصلنا إلى النتائج التالية:

■ بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة قالمة يستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه و هذا ما

تبين من خلال:

- وجود الدورات التدريبية التي تتمحور حول بطاقة الأداء المتوازن.

- امتلاك البنك قاعدة بيانات تخص زبائنه نكن هذه المعلومات توظف في الارتقاء بخدمة

العميل

- قدرة البنك على اقتناص الفرص الاستثمارية المتاحة محدودة نسبيا.

## الخاتمة العامة

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة- يمتلك المقومات اللازمة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، حيث أن البنك يضم بد العاملة والمؤهلة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، نظام المعلومات المتكامل داخل البنك.
- يواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة- عدم وجود صعوبات تعرق استخدامه لبطاقة الأداء المتوازن و لكن هناك بعض الإشكالات الطفيفة ، إذ تمثلت هذه الصعوبات في مايلي:  
-تمسك إدارة البنك بالأساليب الإدارية التقليدية لتسيير.  
-عدم توافر الكفاءات والمهارات اللازمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة- القدرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

### ثانيا: الإقتراحات

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا بالمشاركة في الملتقيات الثقافية كراعي رسمي لها وهذا من شأنه أن يربط البنك دائما بما هو جديد الأمر الذي يساعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قائمة- في وضع دورات تدريبية خاصة تتعلق بالأمور الحديثة ، كما أدرج بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قائمة- موقع خاص به على شبكة الأنترنت يقدم من خلاله كل ما هو جديد لكي بقي عملاء البنك دائما على اطلاع بما هو جديد وفتح المجال لهم لتقديم الإقتراحات التي يرونها مناسبة. هذه بعض الأمور التي من شأنها أن تساعد البنك مستقبلا في تطوير أساليبه الإدارية تدريجيا مما يسمح له باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج ،سنقدم مجموعة من الإقتراحات يمكن أن تفيد إدارة البنك محل الدراسة وهي كالتالي:

- إعادة تكيف الثقافة التنظيمية في البنك لتتلاءم مع التطور الحالي وبالتالي إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستقبل.
- الإهتمام باستقطاب الكفاءات والمهارات اللازمة القادرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح.
- إعداد برامج تدريبية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية حول نموذج بطاقة الأداء المتوازن وانزيا التي تتمتع بها هذه الطريقة.

## الخاتمة العامة

---

- على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يوفر نظام للمعلومات متكامل لتسهيل عملية تقييم الأداء.

## قائمة المراجع

### 1-المراجع باللغة العربية:

أولاً:الكتب.

- 1- إبراهيم الخلف المنكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 2- زهير ثابت ، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 3- سعد صادق البحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
- 4- طارق عبد العال حماد ، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 5- طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 6- عبد الرحمان الصباح ، مبادئ ارقابة الإدارية -المعايير ،التقييم ،التصحيح -مؤسسة زهران ،عمان، 1994.
- 7- عبد الفتاح عز ،مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 8- عمرو حامد ،تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية ، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ،المنظمة العربية، للتنمية الادارية ،القاهرة، 2009.
- 9- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد ادريس صبحي ،الادارة الاستراتيجية:منظور منهجي متكامل ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2007.
- 10- مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 11- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر، 2013.



## قائمة المراجع

ثانيا: المذكرات والرسائل:

- 1- أحمد الصغير ريغة ،تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية ، جامعة قسنطينة-2،السنة الجامعية 2013/2014.
- 2- صالح بلاسكة ، قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر 2011/2012.
- 3- عبد الكريم بوطرخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة، السنة الجامعية 2011/2012.
- 4- محمد أحمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير : قسم المحاسبة والتمويل ، الجامعة الاسلامية - غزة-، 2009.
- 5- مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012/2013.

ثالثا:المقالات والمجلات :

- 1-أحمد يوسف دوين ،معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، المجلد التاسع ، العدد الثاني ، 2009.
- 2- عبد الرؤوف جودة محمد زغلون، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج - قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، بحث مقدم إلى الندوة الثانية عشر في سبيل تطوير المعاصرة في السنة العربية السعودية ، 2010.

## قائمة المراجع

---

3-محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في اشركات الألومنيوم الأردنية الأردنية ،دراسة ميدانية،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، عمان 2008.

### II-المراجع باللغة الفرنسية:

1-Grégory wegman ,les tableaux de bord stratégiques :Une Instrumentation du contrôle de gestion stratégique.Université paris 1 .2011.Article publier au 22 congres l'AFC .

**BADK**  
بنك الكويت العربية للتطوير والتنمية  
Banque Arabe de Développement Koweït

تحتوي على "Le BADK vous attribue un R.I.B afin de vous identifier et transmettre vos coordonnées bancaires de toute sécurité".  
Mais si vous avez obtenu un R.I.B, n'oubliez pas de l'activer.

Le R.I.B est une sorte de carte bancaire. Il contient vos coordonnées bancaires: son nom et prénom, son adresse et bien sûr son numéro de compte. Vous le devez à tous les P.C.E. ou à la communication à tout ordonnance, créancier, débiteur ou organisme prestataire de services qui voudrait le payer par virement, ou que tu sollicite par et par prélèvement.

00300108129120

*Étudier votre Relevé d'Identité Bancaire (R.I.B)*



## La durée du crédit

### A court terme

La durée du crédit sera déterminée en fonction des activités.  
Elle sera de 12 à 24 mois maximum.

### A moyen terme

Elle serait de cinq (5) années maximum, notamment :

- Pour les activités de pêche maritime :
- Cinq (5) ans pour les embarcations neuves.
- Pour les activités agricoles :
- Cinq (5) ans pour les équipements et matériels destinés à l'élevage agricole.
- Pour les activités annexes de la pêche :
- Cinq (5) ans maximum pour les équipements à acquies.
- Le délai de remboursement du crédit CPM sera arrêté en fonction de la date de livraison des produits de production, et/ou de démarrage de l'activité. Il serait de :
  - Six (6) mois à un (1) an dans le cas de bateaux de pêche seuls.
  - Deux (2) ans dans le cas des équipements destinés à l'élevage d'espèces aquacoles (huîtres, moules, etc.).
  - Six (6) ans pour les matériels destinés à l'élevage agricole.

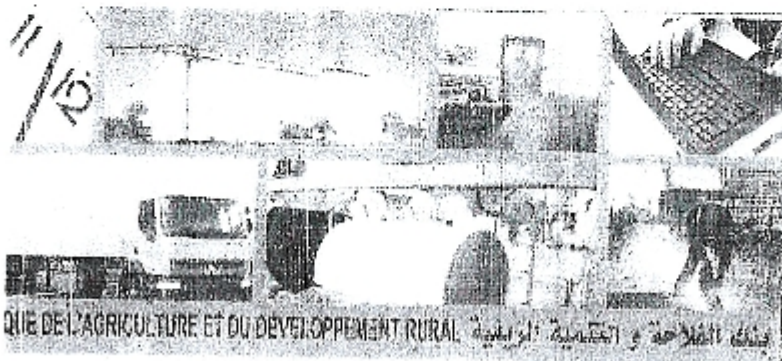
Les taux d'intérêts à appliquer sont ceux prévus par les conditions de banque en vigueur.

de BAOR  
de BARRAGE des pêches

180 millions et plus de 1000 clients de clients et agents agréés  
pour vous proposer un crédit et vous accompagner

SIÈGE SOCIAL : 17, Bd Gabriel Lamourin, Algiers 16000  
☎ 021 69 71 17 • Site Web : www.baor-barrage.com






*Vous voulez*  
**Créer**  
**votre PME**  
*moderniser*  
*équipements*

**Accrochez-vous**  
**à la BADR**


*Nous vous offrons*  
*plusieurs formules*  
*de financement*



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

Vous  
voulez lancer  
ou développer  
votre projet

*La BADR vous propose plusieurs  
formules de crédits pour  
arriver à bon port*



## ملخص البحث:

لقد حاولنا من خلال دراستنا، الوقوف على حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قالمة - ومعرفة ما إذا كان يستخدم بطاقة الأداء المتوازن ، وكذا المقومات التي يمتلكها البنك لاستخدام هذه الأداة. بالإضافة إلى الصعوبات التي تحول دون استخدامها، حيث استهدفت الدراسة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- المتمثلين في 50 فرديا واعتمدت الدراسة على الاستمارة لجمع البيانات اللازمة.

قد توصلنا في الأخير بناءً على النتائج التي تحصلنا عليها من تحليلنا للبيانات التي تم جمعها إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قالمة- يستخدم بطاقة الأداء المتوازن ، كما أنها تتوفر على المقومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى أنها لا تواجه صعوبات في استخدامها.

الكلمات الدالة: تقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، أداء البنوك، بنك الفلاحة و تنمية الريفية-وكالة قالمة-.

## Résumé:

Nous avons essayé à travers notre étude de mettre le point sur l'état de la banque de l'agriculture et du développement rural « agence de GUELMA » et voir si elle utilise le tableau de bord équilibré, et ainsi que les critères qu'applique la banque pour utiliser cet outil, en plus des difficultés qui empêchent son utilisation.

Notre étude a visé les employés de la Banque de l'agriculture et du développement rural « agence de GUELMA » qui sont au nombre de 50 personnes. Cette étude a reposé sur un questionnaire pour recueillir les données nécessaires.

Et d'après l'observation des résultats obtenus et l'analyse des données recueillies, on a pu constater que la Banque de l'agriculture et du développement rural utilise effectivement le tableau de bord équilibré et qu'elle possède également toutes qualifications nécessaires nous avons pu constater aussi qu'elle ne rencontre pas de difficulté à appliquer cet outil.

**Mots-clés:** L'évaluation de la performance, le tableau de bord équilibré, La performance des banques, la Banque de l'agriculture et du développement rural « agence de GUELMA »