



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي نور البشير - البيض  
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



## مدى امكانية تقييم أداء بنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة استطلاعية لعينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية (BADR) - وكالة البيض-

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

تحت إشراف الأستاذ (ة):

\* د. بوران سمية

من إعداد الطالبة:

✓ طاهري زينب

### لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	.....	..... /د
مشرفا ومقررا	.....	د / بوران سمية
مناقشا	.....	..... /د

الموسم الجامعي: 2022-2023

# شكر و عرفان

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة الفاضلة التي رافقتني

في انجاز هذا العمل المتواضع وكانت لي عوناً وسنداً بنصائحها وارشاداتها وانتقاداتها البناءة

الدكتورة المشرفة "بوران سمية"

وأشكر الأساتذة الأفاضل الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي والذين لولاهم لما وقفت اليوم هذه

الوقففة الجليلة

الى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة البيض اشكركم على تعاونكم

الى أعضاء اللجنة الأفاضل الذين لي شرف المثل أمامكم.

الى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ولو بابتسامة

لكل هؤلاء أقول شكراً

# الاهداء

الى كل من ربياني على الفضيلة والاخلاق

الى من علماني الصبر والتضحية

إلى أمي وأبي رعاهما الله وحفظهما من كل

مكروه

إلى كل من ساهم في اخراج هذا العمل الى

النور

اهدي عملي المتواضع

زينب

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتقييم الأداء ومعرفة الفوائد المرتبطة بتطبيقها في المؤسسات المصرفية، تعد هذه البطاقة واحدة من أحدث النماذج المستخدمة في التقييم وقد شملت عينة الدراسة 14 موظفا في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض أهم النتائج الرئيسية التي توصلت اليها الدراسة هي أن البنك لا يستخدم بطاقة الأداء المتوازن، ويتوفر فيه البعد المالي والعملاء وغياب بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم

**الكلمات الدالة:** تقييم الأداء، البنوك التجارية، بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

## Summary

The study aimed to find out the extent to which the balanced scorecard can be used as a means of evaluating performance and knowing the benefits associated with its application in banking institutions. This card is one of the most recent models used in evaluation. The study is that the bank does not use the balanced scorecard, and it has the financial dimension, the customers, the absence of the internal operations dimension, and the dimension of growth and learning

**Keywords:** performance appraisal, bank, balanced scorecard (BSC)

# قائمة المحتويات

I	الشكر والعرفان
II	الإهداء
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول والاشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: عموميات حول تقييم الأداء في البنوك التجارية</b>	
3	المبحث الأول: الإطار النظري للأداء
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء ومفهومه
8	المطلب الثاني: معايير وابعاد الأداء
12	المطلب الثالث: محددات الأداء
13	المطلب الرابع: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
20	المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء
20	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
23	المطلب الثاني: أهداف، عناصر وخصائص تقييم الأداء .
26	المطلب الثالث: مقومات الأداء الجيد
27	المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي
30	المبحث الثالث: عموميات حول البنوك التجارية
30	المطلب الأول: عموميات حول البنوك التجارية
35	المطلب الثاني: موارد واستخدامات واهداف البنوك التجارية
39	المطلب الثالث: تقييم الأداء في البنوك التجارية
44	خلاصة
<b>الفصل الثاني كفاءة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية</b>	
47	المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
47	المطلب الأول: تطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن
52	المطلب الثاني: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
53	المطلب الثالث: أهمية وأهداف بطاقة قياس الأداء المتوازن
58	المطلب الرابع: مكونات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن
66	المبحث الثاني إعداد بطاقة الأداء المتوازن
66	المطلب الأول: دوافع تبني بطاقة الأداء المتوازن
67	المطلب الثاني: القواعد الأساسية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن
69	المطلب الثالث: الخطوات المنهجية لإعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
72	المطلب الرابع: عوامل نجاح وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
76	المبحث الثالث: بطاقة الاداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية
76	المطلب الأول: الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة
79	المطلب الثاني: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي
80	المطلب الثالث: الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن والاستخدام الاستراتيجي لها في البنك
84	خلاصة

## الفصل ثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -البيض-

87	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
87	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره
89	المطلب الثاني: مهام، اهداف ومبادئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض.
91	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك ومختلف مصالح وكالة البيض
96	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
96	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
100	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
101	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
102	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
108	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
108	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
109	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
113	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات
116	خلاصة
118	خاتمة
122	المصادر والمراجع
132	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	مقاييس الأداء الاستراتيجي	1
31	التطور في شكل البنك	2
50	مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن	3
78	الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة	4
97	عدد الاستبيانات الموزعة، الصالحة وغير المسترجعة	5
97	توزيع العاملين حسب الجنس.	6
98	توزيع العاملين حسب السن.	7
99	توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي.	8
99	توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة	9
103	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " بعد المالي والدرجة الكلية للمحور.	10
104	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "بعد العملاء" والدرجة الكلية للمحور.	11
104	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "بعد العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمحور.	12
105	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "بعد النمو والتعلم" والدرجة الكلية للمحور.	13
106	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.	14
107	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.	15
108	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	16
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور البعد المالي	17
110	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "بعد العملاء"	18
111	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "بعد العمليات الداخلية."	19
112	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "بعد النمو والتعلم"	20
113	نتائج اختبار T المتعلقة بالبعد المالي	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	الأداء الداخلي والخارجي	1
65	يوضح العلاقة التبادلية بين المحاور الأربعة	2
72	يوضح الخطوات المنهجية لإعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	3
82	يوضح خارطة الاستراتيجية	4
95	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض	5

# المقدمة

## المقدمة العامة

يتمتع تقييم أداء البنوك بأهمية كبيرة وملحوظة إذ يكشف عن مدى إسهام البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أقصى قدر من العوائد التكاليف والتخلص من العوامل التي تؤدي الى هذا الهدر في الوقت والجهد والمال مما يعود بالفائدة على الاقتصاد والمجتمع، كما تؤكد الأدبيات الاستراتيجية المهنية والأكاديمية وجود نقائص في الاساليب التقليدية المستخدمة في المحاسبة الإدارية والتي يعتقد انها تزود متخذي القرار بمعلومات مضللة بحيث كان أحد أكبر التغييرات التي أدت الى ابتكار أساليب جديدة لقياس وتقييم الاداء هو ظهور منافسة عالمية شديدة.

اصبحت قدرة الوصول الى المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتقييم الأداء موضوع بحث حديث ولهذا السبب اقترح كل من كابلان ونورتن نظام قياس الأداء يشمل المقاييس المالية وغير المالية لتمكين الحصول على نموذج متكامل لتقييم الأداء والذي يساعد في جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية.

حاليا، تلقى بطاقة الأداء المتوازن، اهتماما كبيرا، إذ تعد واحدة من أحدث الابتكارات في مجالات الإدارة، وقد وصف كتاب كابلان ونورتن «**The Balanced Scorecard**» الصادر في عام 1996، على أنها "أفضل مساهمة نظرية في عالم الأعمال"، إذ حصل الكتاب على جائزة من جمعية المعايير الأمريكية تقديرا لأهميته وتأثيره في مجال الإدارة.

### طرح الإشكالية

على ضوء ما سبق يمكن لنا طرح الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم أداء البنوك التجارية؟ وما هو واقع تطبيقها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؟

لكي نتمكن من فهم الموضوع بشكل أفضل والإجابة على الإشكالية يتعين علينا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ♦ هل تولي البنوك اهتماما بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟
- ♦ ما هي العوائق التي تحد من اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك؟
- ♦ هل يقوم البنك محل الدراسة بتطوير أنظمة قياس الأداء وفقا للتطورات الاقتصادية الحاصلة؟

### الفرضيات

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية يتوجب علينا صياغة مجموعة الفرضيات التالية:

- ♦ يتم تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك.
- ♦ وجود منافسة تدفع البنك لاعتماد نظام قياس أدق من النظام الحالي المستخدم.
- ♦ يسعى البنك محل الدراسة الى القيام بالعمليات الداخلية بدقة وموضوعية وجودة عالية.

### أسباب اختيار الموضوع

هنالك اسباب مقنعة دفعتني لاختيار هذا الموضوع بدلا من غيره، والتي نوجزها كالتالي:

#### سبب شخصي

اهتمام شخصي بالموضوع والرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد.

#### سبب متعلق بالموضوع نفسه

يتجسد في التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية التي تدعو البنوك الى تبني اجراءات حديثة تقود الى نتائج مستقبلية تتميز بالكفاءة العالية.

#### اهمية الدراسة

يعد تقييم أداء البنوك باستمرار أمرا ضروريا لبقائها، خاصة في ظل تصاعد المنافسة بينها باعتباره يمكنها من اكتشاف نقاط القوة والضعف ومحاولة تصحيح الانحرافات والتصدي للمشكلات في مرحلة مبكرة.

#### أهداف الدراسة:

- ♦ التعرف على مدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) لتقييم أداء البنوك.
- ♦ بيان دور بطاقة الأداء المتوازن كتقنية استراتيجية فعالة لتقييم الأداء في البنوك.

### المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من الجانب النظري للدراسة، من خلال الاستناد الى الكتب والمقالات المخصصة التي تناولت موضوع الدراسة وهو ما يساهم في تكوين خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للدراسة، اما بالنسبة إلى الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على طرق التحليل الإحصائية باستعمال برنامج SPSS الذي يساعد في تحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

### حدود الدراسة

-الحدود المكانية: الجمهورية الجزائرية ، ولاية البيض، بلدية البيض، بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR)  
-الحدود الزمانية: بغية الإلمام بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات، قمنا بتريص (مدة 15يوم) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، اين قمنا بجمع معلومات حوله من خلال توزيع استمارة أسئلة لموظفيه.

### الدراسات السابقة

تتجلى أهمية الدراسة السابقة التي تطرق إليها الباحثون والخبراء المختصون في تحرير محتوى البحث وفي الوقت نفسه التوصل الى نتائج جديدة لم يصل إليها السابقون، إذ تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك بإجراء استطلاع مفصل وشامل لمختلف الدراسات والمقالات العلمية التي ناقشت موضوعات بطاقة الأداء المتوازن والأداء البنكي والعلاقة بينهما، وقد كشفت عملية الاستطلاع على ما يلي:

- ♦ وجود عدد كبير من دراسات والمقالات الاجنبية التي تناولت موضوعات بطاقة أداء المتوازن
- ♦ كثرة الدراسات التي تناولت العلاقة في بطاقة الأداء المتوازن والأداء البنكي

### عرض وتحليل الدراسات السابقة لمتغير بطاقة الأداء المتوازن

- ♦ دراسة أحمد بونقيب (2017-2016) الدراسة بعنوان: بطاقة التقييم المتوازن مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية الكبيرة لضرورة تبني مفهوم الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين أدائها والارتقاء بها إلى مصاف جامعات النخبة، وبعد تشخيص دقيق لحالة الجامعات

## المقدمة العامة

الجزائرية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مفادها أن الإصلاحات التي قامت بها الوزارة الوصية مازالت دون المستوى المطلوب، لذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات مجسدة في بناء خريطة استراتيجية وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن تضم مسارات بلوغ الأهداف وطرق العمل عليها بغية تحسين أداء الجامعة الجزائرية.

♦ دراسة وليد لطرش (2017-2018) الدراسة بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم

### الأداء الاستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وقت توصلت الدراسة إلى أن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي، وارتقاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (SWOT) وإعداد بطاقة الأداء المتوازن.

### عرض وتحليل الدراسات السابقة لمتغير الأداء البنكي.

♦ Ihenetu Hyginus Iheanyi and Iwo Sotonyes

Entitled "Assessing the Performance of Nigeria's Bank through Camel Model" The study is an article in the Journal of Accounting and Financial Management (ISSN), No. 01, December 2017, University of the College of Financial Studies, Burtharkort Polytechnic Romola

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تقييم أداء بنوك نيجيريا باستخدام نموذج CAMEL وترد الأهداف المحددة في تقييم تأثير كل من مكونات نموذج CAMEL على ربحية البنوك، واتباع المنهج التجريبي للدراسة ومن نتائج الدراسة نموذج CAMEL قد استخدم بشكل كاف لتقييم أداء الصناعة المصرفية في نيجيريا لذلك بناء على التحليل من أهم نتائج الدراسة ما يلي

- لا تؤثر كفاية رأس المال في البنوك النيجيرية بشكل كبير على الربحية.

- أرباح البنوك النيجيرية ليس لها تأثير كبير على الربحية.

- إدارة السيولة في بنك نيجيريا ليس لها تأثير كبير على الربحية

- نوعية الأصول في البنوك النيجيرية لها تأثير سلبي على الربحية

- الإدارة الفعالة للبنوك في نيجيريا ليس لها تأثير كبير على الربحية.

♦ C. R. Sathyamoorthi et al

Entitled '**Performance Evaluation of Listed Commercial Banks in Botswana: The Camel Model** The study is an article in the Journal of Commercial Research Archives, No. 10, October 2017, University of Botswana, Gaborone, Botswana.

بالنسبة لأهداف الدراسة حاول تقييم مدى تأثير كل من كفاءة رأس المال وجودة الأصول والكفاءة الإدارية والقدرة على الكتب ووضع السيولة على الأداء المالي للبنوك المختارة، كما تهدف الدراسة إلى استخلاص استنتاجات حول أداء البنوك التجارية المدرجة لمدة 5 سنوات، وتبنت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن تحليل الارتباط أظهر أن أي من نسب CAMEL باستثناء نسبة السيولة ليس له أي علاقة كبيرة مع ربح السهم.

♦ Golam Mohiuddin (2014).

**Use of CAMEL Model: A Study on Financial Performance of Selected Commercial Banks in Bangladesh"**

كان الهدف من الدراسة هو تحليل الأداء المالي للبنوك قيد الدراسة وتحديد العوامل التي أدت إلى الأداء المالي الحالي بإضافة إلى اقتراح تدابير على النتائج المتوصل إليها في الدراسة، وباعتبار أن تقييم القطاع المصرفي في بنجلادش مهمة صعبة لان القطاع المصرفي الحديث أكثر تعقيدا من ذي قبل ، والسلامة المالية الجيدة للبنك ضمان للمودعين وبطبيعة الحال مهمة للمساهمين والموظفين لأي بلد ، لذلك تم بذل جهد لتقييم الأداء المالي للبنكين محل الدراسة هما بنك الأهلي التجاري والآخر هو بنك ثنائي القبل متعدد الكلور في بنجلادش واختيار هذين البنكين لم يكن عشوائي وإنما كان مقصود بسبب دورهما الفعال في تشكيل الظروف الاقتصادية للبلد ، وتم استخدام نموذج camels باعتباره الأحدث، وتوصلت النتائج إلى أن موقف البنوك قيد الدراسة سليم ومرضى بما يتعلق بكفاية رأس المال وجودة الأصول والقدرة الإدارية والسيولة.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن:

تشابهت الدراسة الحالية مع عدة الدراسات من حيث الهدف حيث ان معظمها تناولت دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، ومن جهة أخرى تشابهت من حيث المناهج المتبعة لدراسة الأطر النظرية وهو المنهج الوصفي التحليلي.

توجد بعض النقاط المشتركة بين الدراسات السابقة وموضوع دراستنا، وخاصة في الجانب النظري، حيث ساعدتنا على التعرف على بعض المراجع والأبحاث النظرية والتطبيقية، مما مكنا من الاطلاع عليها وتتبع نتائجها وبالتالي سهل علينا بناء الإطار النظري للدراسة.

في حين اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من حيث طرق تحليل مشكلة الدراسة، فقد اعتمدت دراسة لطرش (2017-2018) على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على السجلات والتقارير الصادرة عن سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والشركات الناشئة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر إضافة إلى التقارير التي تصدرها الوزارة الوصية على القطاع اما دراسة بونقيب (2016-2017) فكانت دراسة نظرية فقط اما دراستنا فقط اعتمدت في اختبار الفرضيات على إعداد استبيان موزعة على عينة من موظفي البنوك تم تحليلها وفق برنامج SPSS.

كما اختلفت من حيث القطاع محل الدراسة، حيث أن دراسة لطرش (2017-2018) استهدفت شركة الهاتف النقال، اما دراسة بونقيب (2016-2017) عالجت الدراسة على مستوى مؤسسات التعليم العالي وذلك ما يختلف عن دراستنا الحالية التي استهدفت القطاع البنكي لدراسة الموضوع.

### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات المتعلقة بالأداء البنكي:

من خلال ما جاءت به الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية برزت العديد من الدراسات التي ساهمت في إثراء الدراسة الحالية.

وتشابهت الدراسة الحالية مع عدة دراسات من حيث القطاع حيث أن معظمها قد تناولت موضوع التقييم في القطاع البنكي، ومن جهة أخرى كان الهدف وراء هذه الدراسات تسليط الضوء على تقييم الأداء البنكي بصفة خاصة.

كما تشترك دراستنا مع دراسة (C.R. Sathyamooti) من حيث المنهج المتبع بحيث تبنا المنهج الوصفي التحليلي أما دراسة (Ilhenetu) فقد اختلفت من حيث اعتمادها على المنهج التجريبي.

## المقدمة العامة

---

---

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بإضفاء مزيد من المصداقية حول حقيقة تقييم أداء البنوك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

# الفصل الأول

عموميات حول تقييم الأداء

في البنوك التجارية

## تمهيد

إن قوة اقتصاد أي دولة يقاس بحجم الحركة المالية للبنوك، ومدى قدرتها على مواجهة المخاطر والأزمات التي تواجهها، الأمر الذي يستوجب على إدارة البنك القيام بعملية تقييم دوري لأدائها من أجل تحديد مركزها المالي ومعرفة وضعيتها المالية لأن الأداء البنكي بمثابة مرآة عاكسة لأهداف البنوك لهذا وجب عليها العمل على اكتشاف الاختلالات والفجوات لتصحيحها، وبغية الاهتمام بالجانب المفاهيمي للأداء، كان لزاما علينا تقسيم الفصل الأول تحت عنوان "عموميات حول تقييم أداء البنوك التجارية" إلى المباحث الآتية:

- ✓ المبحث الأول: الإطار النظري للأداء
- ✓ المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء
- ✓ المبحث الثالث: عموميات حول البنوك التجارية

**المبحث الأول: الإطار النظري للأداء**

حاولنا من خلال هذا المبحث استعراض المفاهيم المتعلقة بالأداء، تقويم الأداء وتوضيح هذه المصطلحات، ثم في الأخير التطرق الى تقييم أداء البنوك التجارية

**المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء ومفهومه**

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء ومختلف خصوصياته: المعايير، الأبعاد، وأنواع الأداء.

**1-1 التطور التاريخي للأداء**

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد وجهات نظر المدارس والنظريات السائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي. لكن ما يلاحظ بهذا الخصوص، هو انطواء أغلب الكتاب والمفكرين تحت ثلاث مدارس أساسية هي:

أ- المدرسة البيروقراطية أشهر (مفكرها ماكس ويبير) وقد نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية المحددة في مكوناته.

ب- مدرسة الإدارة العلمية (أشهر مفكرها فريدريك تايلر)، وقد ركزت على تنميط الأداء وتخصيص المراقبة لتحسينه.<sup>1</sup>

ت- مدرسة العلاقات الإنسانية (أشهر مفكرها التون مايو) التي وضحت أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء. وبناء على تحليل هذه المداخل الثلاثة يُمكن القول بأن لكل

<sup>1</sup> عمري سامي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة مالية، جامعة فرحات عباس سطيف -1- الجزائر، 2021/2020.ص3.

مدرسة نظرتها للأداء حسب توجهها الفكري لذلك وجب علينا دراسة الموضوع بنوع من التفصيل، ومُحاولة توضيحه لإعطاء صورة شاملة عنه، انطلاقاً من مفهومه اللغوي ووصولاً للاصطلاح.

## 1-2 مفهوم الأداء

يصعب تحديد الأداء بدقة، بسبب طبيعته التكاملية والشاملة. هناك هي عدة تعريفات مقبولة من الناحية المفاهيمية للأداء حسب المنطقة المتأثرة وسياق الاستخدام. بالنسبة إلى Marmuse، الأداء غير موجود. إنها وحدة وفكرة متعددة الأبعاد ولكنها ضرورية لتقييم أي قرار يتم اتخاذه. في الواقع، الأداء مفهوم متعدد المعاني أو متعدد الأوجه يمكن أن يكون له عدة معانٍ اعتماداً على مؤلفه ومقيمه.

يضيف (أوتلي) أن الأداء في حد ذاته مصطلح غامض لا يحتوي على تعريف فريد.<sup>1</sup>

عرف (بورغينيون) الأداء بأنه: تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي يجب أن تكون طبيعة ومجموعة متنوعة من الأهداف". يمكن فهم هذا الإدراك بالمعنى الدقيق (النتيجة) أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة (الفعل). ينطبق التعريف على كل من المنظمة وكذلك الفرد: "هو الشخص الكفاء الذي يحقق أهدافه".<sup>2</sup>

إن مفهوم الأداء يتضمن قياس أداء أنشطة الوحدات الاقتصادية مجتمعة بالنظر إلى النتائج التي حققتها، بالمقارنة مع ما تم تسطيره من أهداف في البداية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل، كما أنه يعرف من خلال

<sup>1</sup> HASSANI Rim1 ، DERAHMOUNE Hellal 2 ، 'The Balanced Scorecard's contribution to the company's performance La contribution du Balanced Scorecard à la performance de l'entreprise' University of LOUNISSI Ali - Blida ، 28/10/2020، p266 .

<sup>2</sup> LEBSAIRA Meriem، OUARAB Lynda، LA CONCEPTION D'UN TABLEAU DE BORD POUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE FINANCIERE D'UNE ENTREPRISE DE GRANDE DISTRIBUTION.CAS: ARDIS SPA، Recherches économiques et managériale – N° 21–Juin 2017  
Faculté. EHEC Alger

عدة معايير مثل: وضعية المؤسسة بالنسبة للمنافسة، القدرة على الإبداع، اكتساب حصة سوقية معتبرة ... الخ.<sup>1</sup>

ان اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر (Eccles) عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersma) إذ يعبران عن الأداء بكونه القدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.<sup>2</sup>

من خلال التعريفات المختلفة السابقة والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء يمكن القول أن الأداء مفهوم جوهري سواء في المجال البحثي، التجريبي، والنظري وفي المجال الإداري، فالأداء هو دالة لكافة لأنشطة المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ميموني بلقاسم، قالون جيلالي تقييم أداء البنوك التجارية \_دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري\_ للفترة 2015-2017 ص 178.

<sup>2</sup> عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف-الجزائر، 2010/2011، ص 3.

<sup>3</sup> بوشعور رضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC (حالة عملية مقارنة)، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 130.

## 1-3 أهمية الأداء

- إن للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة يمكن توضيح أهمها بالآتي<sup>1</sup>:
- 1- يعتبر وسيلة مهمة للوصول إلى هدف معين ومحدد، باعتباره الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها الوحدة.
  - 2- يعتبر مؤشراً رئيساً للحكم على مدى فعالية المستخدم في الوحدة.
  - 3- يعتبر الأداء مؤشراً مهماً تعتمد عليه العديد من القرارات الهامة، إذ إنه يحدد اتجاهات أداء نشاط الوحدة سلباً وإيجاباً، ويحدد كيفية الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، وبالتالي يعكس نجاح الوحدة أو فشلها.
  - 4- يعبر الأداء عن أسلوب الوحدة في كيفية استثمار مواردها المتاحة.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول إن للأداء أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو الوحدة يمكن تلخيصها بالآتي:

1. يعتبر مؤشراً مهماً تتركز حوله جهود جميع الوحدات .

2. يسهم في تحقيق الهدف الرئيس للوحدة ألا وهو البقاء والاستمرارية.

3. يتمحور حوله وجود الوحدة من عدمه.

4. يعتبر مقياساً لمدى تحقيق الكفاءة والفعالية.

5. يعتبر الحافز الأساس لأي عمل.

6. يعكس قدرة الوحدة على بلوغ الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> هدى مؤيد حاتم، السعدون، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة القادسية، 2017، ص50.

7. يعبر الأداء عن مدى انجاز المهام المطلوبة.<sup>1</sup>

8. للأداء أهمية كبرى فهو يعتبر الوسيلة الهادفة للوصول الى هدف معين ومحدد، وذلك من

كونه الناتج والمحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: معايير وابعاد الأداء

يوجد عدة معايير وأبعاد يتم على أساسها تقييم الأداء، وهو ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

#### 2-1- معايير الأداء

تعتبر المعايير التالية هي المعايير الرئيسية لتقييم الأداء مع العلم أنه قد يرى البعض معايير

أخرى تتفق وأهداف المؤسسة المراد تقييم أدائها وفيما يلي هذه المعايير:

- مؤشرات النتائج وتختص بتقييم المستوى الذي بلغته المنظمة في تحقيق الأهداف الفرعية

والاستراتيجية، ومعيار تحقق النتائج = النتائج الفعلية / النتائج المستهدفة.

- الكفاءة ويراد به فيما إذا كان البرنامج قد استخدم الموارد بطريقة اقتصادية مثلى للإنجاز الهدف،

والكفاءة = المخرجات المدخلات.

- الفعالية ويقصد بها فيما إذا كان النشاط قد حقق النتائج المرضية مقارنة بالهدف الموضوع،

والفعالية = الأهداف الفعلية / الأهداف المخططة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هدى مؤيد حاتم السعدون، المرجع السابق، ص52.

<sup>2</sup> عبد الله بن درويش الغامدي، تقييم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، نيل مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص12.

<sup>3</sup> كامل أحمد أبوماضي، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية طبعة 2018 فلسطين، قطاع غزة. ص59.

- الأثر: ويعني النتائج المتحققة من التدخل في تغيير الحالة سواء كانت المقصودة أو غير المقصودة، إيجابية أو سلبية وتضم الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى الفرد والمجتمع، ومعيار الأثر = الأثر الفعلي / الأثر المخطط.

- الاستمرارية: ويراد بها فيما إذا كانت الأنشطة وآثارها تستمر إذا ما توقف الدعم الخارجي مما يستدعي في حالة حصوله إجراء تغييرات جوهرية على الأنشطة. ومعيار الاستمرارية = البرامج المنفذة حسب الموارد الفعلية / البرامج المخطط تنفيذها حسب الموارد المخططة.

- الملاءمة: ويقصد بهذا المعيار مدى تماشي مخرجات البرنامج وأهدافه مع الأوليات الاجتماعية المطروحة والتوقيت المناسب لتنفيذه. وفيما إذا كانت التغييرات الاجتماعية خلال فترة تنفيذ البرنامج تبرر القنوات التي بني عليها. فالملاءمة هي مقياس لمدى انتفاع المجتمع من البرنامج ومدى تلاؤمه مع أولويات وحاجات المجتمع المطروحة، ومعيار الملاءمة = المستوى الفعلي لملاءمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة / المستوى المخطط لملاءمة البرنامج مع حاجات المجتمع والفئة المستهدفة.

- معيار الجودة: ويهتم هذا المعيار بقياس فيما إذا كانت الخدمة أو السلعة ذلك ما جري المنتجة والمقدمة تتلاءم مع المواصفات الفنية التي تعتمدها المنظمة وأن الأخذ به على نطاق واسع من المواصفات الدولية وعلى رأسها ISO9000 ويأخذ المعيار الصيغة التالية: معيار الجودة = المواصفات الفعلية للمنتج / المواصفات المعتمدة.

كما يمكن القول بأن مؤسسات أخرى قد تجد لها معايير بالزيادة أو النقص على المعايير السابقة، وذلك بما يتناسب وطبيعة نشاط هذه المؤسسة ومكوناتها، وحجمها وعمرها الزمني، بل والمجال الذي تعمل فيه، أو الخدمة التي تقدمها لجمهورها.<sup>1</sup>

## 2-2- أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سلفاً لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، وتتمثل فيما يأتي:<sup>2</sup>

### - البعد التنظيمي للأداء:

ويقصد به الطرق والكيفيات التي يعتمد عليها البنك في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافه، ومن ثم يكون لدى مديري البنك معايير يتم على أساسها قياس فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها في الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، حيث إن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفاعلية التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء، حيث تتيح للبنك إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

### - البعد الاجتماعي للأداء:<sup>3</sup>

يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد البنك على اختلاف مستوياتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب ودوره في أن الأداء الكلي للبنك قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر البنك على

<sup>1</sup> كامل أحمد أبوماضي، المرجع السابق، ص 60.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 2010، 7، ص 219.

<sup>3</sup> عمار أمين أحمد سعيد، دور وابعاد بطاقة الاداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزيرة، 2019، ص 74.

تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهم الجانب الاجتماعي لموارده البشرية؛ لذا يجب إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل البنك، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل البنك (صراعات أزمت... إلخ).

من جانب آخر يتضمن الأداء ثلاثة أبعاد رئيسية:

1- **الأداء المالي:** وهو مفهوم ضيق للأداء ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو، وهو المحدد لمدى نجاح البنوك، وعدم تحقيق البنوك أداء مالي للمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر، ومن ثم فإن الأداء المالي يُعد الهدف الأهم للبنك.

2- **الأداء المالي والأداء التشغيلي (العملياتي):** يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي، وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات، ويركز هذا البعد على مؤشر الحصة السوقية، وتقديم منتج أو خدمة جديدة بجودة عالية، وكلها ترتبط بمستوى أداء عمليات البنك.

3- **الفاعلية التنظيمية:** هذا البعد يعبر عن مدى تحقيق البنك لأهدافه، يتضمن الأداء المالي والعملياتي ويغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح للبنك، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف، ويتم قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق البنك للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية فإن فاعلية البنك تقاس على أساس قوته التنافسية، من خلال درجة قبول منتجاته وخدماته، ودرجة استيعابه للتطور والإبداع التكنولوجيا ومدى تحسبه للتقلبات الاقتصادية، وقدرته على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار أمين أحمد سعيد، مرجع سابق، ص 75..

## - البعد الاقتصادي

إن دراسة الأداء الاقتصادي على وجه الخصوص يساهم في خلق القيمة المضافة، تحقيق الأرباح وتوفير فرص العمل وعلى هذا الأساس فإن الاهتمام بدراسة أدائه تسمح بالتعرف على أهم المؤشرات الاقتصادية<sup>1</sup>، غير أن هذا المفهوم اتضح ان له بعد استراتيجي وذلك من خلال دراسة اجراها ج.كابلي وآخرون سنة 1996، التي تؤكد البعد الاستراتيجي لهذا المفهوم حيث بين أن تحقيق أهداف وتوقعات المالكين استنادا على الاستثمارات المستقبلية او على تفضيل التمويل الخارجي<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: محددات الأداء

أن الهدف الرئيسي لأي وحدة اقتصادية هو زيادة وتطوير انتاجها، وهذا الهدف يتحقق بالأداء الأحسن والأفضل للمستخدمين، فهناك من يعتبر أن الأداء هو النتيجة الصافية لجهود الأفراد كالجهد والقدرات والمهام. فالأداء هو نتيجة العلاقة المتداخلة بين كل من المحددات التالي:

أ- **الجهد**: وهو حجم التحمل الذي يبذله الفرد لإنجاز عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على حوافز تؤثر فيه ليبذل جهداً محدداً، فالحوافز هي القوة التي تدفع الفرد ليؤدي عمله، أي بمعنى أنها قوة الاندفاع والرغبة للقيام بواجبات العمل، وهذه القوة تنعكس في مستوى الجهد الذي يبذله الفرد ومثابرته واستمراره في الأداء.

<sup>1</sup> جبار عبد الرزاق، الأداء الاقتصادي والمالي لقطاع التأمين في الجزائر مجلة الاقتصاد والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد 01، 2018، ص 407.

<sup>2</sup> Mesurer la performance des entreprises en l'absence ، Claire GAUZENTE d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains d'Économie et des ، Faculté de Droit، Finance Contrôle Stratégie،indicateurs p174.، juin 2000، N° 2، Volume 3،Sciences Sociales Université d'Angers

ب- **القدرة:** وهي صنفان فمنها القدرة مكتسبة وفطرية، إذ تلعب البيئة والزمن دوراً كبيراً في تكوين القدرة المكتسبة وهي مؤشراً على القدرة الفطرية بتطورها وتكون من خلال التعلم والتدريب، أما القدرة الفطرية فهي قدرة عقلية تتمثل في نكاء الفرد ونباهته وقدرة غير عقلية تتجلى في القدرات البدنية كبنية الجسم<sup>1</sup>.

ت- **الإدراك:** وهو عملية ذهنية تعمل على اختيار وتنظيم وتبديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي من خلال الحواس وذلك حسب التأثيرات والمعايير.

ث- **الوظيفة:** وهي كل ما يرتبط بالواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة، وما تنتظره من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة نظراً لقدراته وإمكاناته العملية والجسمية.

ج- **البنية التنظيمية الداخلية للوحدة الاقتصادية:** وهي كل ما يتوافر في الوحدة الاقتصادية من تنظيمات تساهم في تسهيل وتنظيم العمل في الوحدة الاقتصادية من الآلات وأساليب التنظيم الإداري من جانب المدراء.

ح- **المحيط الخارجي للوحدة الاقتصادية:** أن المحيط الخارجي للوحدة يكون ذات تأثير على أداء الفرد في الوحدة.

### المطلب الرابع: أنواع والعوامل المؤثرة على الأداء

سنحاول في هذا الصدد عرض أنواع الأداء وتكر أهم العوامل المؤثرة فيه:

<sup>1</sup> ضياء محسن فارس راضي الكنانني .تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية". مجلة الريادة للمال والأعمال. جامعة واسط / كلية الإدارة والاقتصاد واسط، العراق، المجلد الثالث العدد 1، 2022، ص70.

## 4-1- أنواع الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى ما يلي:

أ-الأداء الداخلي: ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها

Bernard في ثلاثة أجزاء هي: <sup>1</sup>

الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

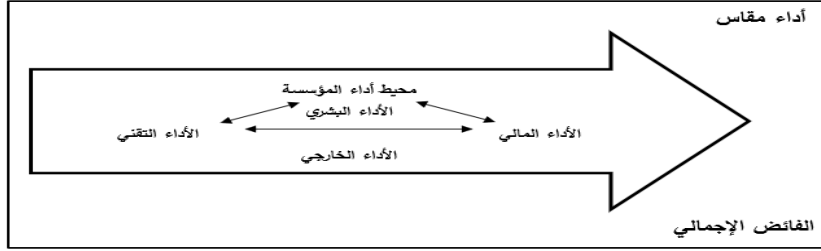
الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

الأداء المالي: ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة.

وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> زرنوح أمحمد، الأداء في المنظمة. جامعة الجلفة، ص32

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على



الشكل رقم (1-1): الأداء الداخلي والخارجي

سبقها هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدر قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها. ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي<sup>1</sup>:

فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته واثارها السلبية، ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي.

#### حسب معايير الشمولية:

ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر،

<sup>1</sup> زرنوح أحمد، المرجع السابق، ص 3

وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو<sup>1</sup>...

ب- الأداء الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

### حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل ووظيفة العلاقات العامة.

أ - أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة.) وترشيد استعمالها احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.

ب - أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفالة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001، ص 89.

ج - أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها. ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أولاً تعطي اهتماماً كبيراً لوظيفة التسويق.

د - أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود التي يبذلها كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين ومهندسين وغيرهم ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

\* كمية الإنتاج والجودة.

\* الخدمات المقدمة للعملاء.

\* المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.

**حسب المعايير الطبيعية:**

وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي:

أ- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زرنوح أحمد، المرجع السابق، ص 33

ب - الأداء الاقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

#### 4-2- العوامل المؤثرة على الأداء

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

##### 1- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

##### 2- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى

الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أوفي الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة<sup>1</sup>.

### 3-عوامل اقتصادية

هي الأكثر تأثيرا على الأداء نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، وتنقسم بدورها حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة وأخرى قطاعية حيث تتمثل الأولى في الفلسفة الاقتصادية للدولة كمعدلات نموها الاقتصادي، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... الخ، أما الثانية فهي تتمثل في المواد الأولية، الطاقة، المنافسة، الأيدي العاملة المؤهلة، هيكل السوق... الخ، والتي تتميز بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير، عكس الأولى التي تتميز بتأثيرها غير المباشر والتي تمتد إلى أجل طويل<sup>2</sup>

### 3-اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

<sup>1</sup> أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال، ص13.

<sup>2</sup> ضامن وهيبية، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018، ص37.

## 4- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة .

5-التسيب الإداري :فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

**المبحث الثاني: عموميات حول تقييم الأداء**

نظرا لارتفاع مستوى الضغط والعبء الناتج عن تراكم المهام الإدارية المتنوعة، تواجه المنظمات تحديات وأخطاء عديدة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها، مما أوجب وجود أداة لكشف الاختلالات وتصحيحها وتحقيق نتائج ملائمة وفق المواصفات المطلوبة، سنخصص الحديث عنها بشكل موسع في هذا المبحث

**المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته**

يعد تقييم الاداء من بين الموضوعات التي تستقطب قدرا كبيرا من الاهتمام، تستخدمها المنظمات لقياس مدى تقدم العمليات التنفيذية وفقا للأهداف المحددة.

**1-1- مفهوم تقييم الأداء**

يعرف تقييم الأداء على انه العملية التي بواسطتها تقدم الإدارة وبجميع مستوياتها المعلومات عن أداء الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية ومن خلال تلك المعلومات يمكن الحكم على الأداء بواسطة المعايير الموجودة في الموازنات والخطط والاهداف .  
وكذلك هي عملية قياس أداء المنظمة باستخدام الأساليب الكمية والتي تهتم بالأهداف المعنية والنتائج المرجوة من أجل تحقيق التفوق في قياس الأداء، وكما يجب التمييز بين المقاييس المستخدمة والأداء المراد قياسه من قبل المدراء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الله سعيد أبو عسيده، وآخرون، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، جامعة جازان، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، العدد 1، 2022، ص 15.

اما تقييم الاداء كمفهوم فيعرف على انه العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية.<sup>1</sup>

حيث مما سبق يمكن اعتبار تقييم الأداء أحد الركائز الحاكمة المؤثرة على مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم مستوي (الفرد - مستوي المنشأة) فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تنفيذ حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور ، ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم ونوعية انجازهم النهائي مقترناً بساعات العمل الفعلية التي يقضونها لتحقيق هذه المخرجات الأمر الذي يتشابه إلي حد كبير مع مضمون تقييم أداء المنشأة الاقتصادية بغض النظر عن طبيعة أنشطتها بشكل مستقل كخطوة على الطريق لتقييم أدائها الكلي من واقع محصلة الانجاز الكلي لكافة أنشطتها المتعددة.<sup>2</sup>

## 1-2- أهمية تقييم الأداء :

نلجأ عادة لمعرفة أهمية أي عمل إلى قياس مستوى أدائه ومدى تحقيقه للإنجازات المخططة له، ومعايير الأداء - كما هو معروف - مختلفة من جماعة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر لأن تلك المعايير المختلفة مرتبطة بالعادات والتقاليد الموجودة في كل مجتمع وبالظروف البيئية المحيطة

<sup>1</sup> عامر على العطوي، باسم عباس كريدي، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقييم الاداء الوظيفي، مجلة القادسية، العلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، جامعة المثنى، العراق، العدد 2، 2009، ص44.

<sup>2</sup> أشرف اسامة طلب مدني، واخرون، محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء المالي، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية قسم المحاسبة، جامعة العلوم والتقانة، السودان، 2022، ص31.

بكل منظمة وبالمستوى التكنولوجي، وتستشف أهمية تقييم الأداء من خلال الأهمية الكبيرة لمعايير الأداء ومقاييسه، ومنها:

1- توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وبكل عمل، لكي نستطيع تقييم الأداء وفق تلك الخصائص، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها وحجمها ومثانتها وجودتها و... إلخ، وعند معرفة تلك الخصائص عندئذٍ نحكم عليها وعلى العملية الإنتاجية حكماً موضوعياً<sup>1</sup>.

2- قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة (وعدد العاملين والأجهزة والمعدات والتكاليف المادية وغيرها) يمكن توقعها من خلال المقدرة على وضع المقاييس الخاصة بمستويات الأداء لكل عمل، مهما كان نوعه وفي أية منظمة وجد.

3- تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع وبشكل واضح وصريح.

4- الاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب أية خطوة من خطوات العمل، والتي لا نستطيع دونها تحديد المشكلة وانحرافاتهما وللحكم على أساسها ببطلان أي سلوك أو صحته، أو إجراء خاص بالعمل، فالرقابة الموضوعية هي البوصلة التي توجهنا نحو العقبات التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والإنتاجية.

<sup>1</sup>حسين صديق، تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، مجلة جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع، جامعة دمشق، سوريا، 2012، مج28، ع1

5-تسمح عملية تقييم الأداء في المؤسسة على تحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المديرون من اتخاذ قرارات صحيحة وتقادياً لانحرافات في المستقبل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف، عناصر وخصائص تقييم الأداء

سنحاول في هذا الصدد عرض أهداف وعناصر تقييم الاداء والخصائص المميزة له.

#### 2-1-أهداف تقييم الأداء

يرمي تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف هي<sup>2</sup>:

- 1- الوقوف على مستوى الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المسطرة في الخطة الإنتاجية.
  - 2 - الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المنشأة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها لغرض وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها.
  - 3- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إجازاته سلماً أو إيجاباً.
- الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

<sup>1</sup> نضال فريد عبد الله، غدير محمود المهدي، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة الأقصى، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، ع4، ص159.

<sup>2</sup> عبد الكريم منصور، محاولة قياس كفاءة البنوك التجارية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات (DEA)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، 2010/2009، ص64.

- 4- إن تقييم الأداء يؤدي الي كشف عناصر الكفاءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أي تعويض بأدائها لكشف العناصر ومدى الكفاءة العامة والمهارات العالية التي تحتاج لها المؤسسة لنجاح نشاطها وتوليد الأرباح.
- 5- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، وذلك بالاستناد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع، فصناعة، قطاع، وصولاً للتقييم الشامل.
- 6- تصحيح الميزانيات التخطيطية وضع مؤشراتها في المسار الصحيح ما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج التقييم قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية. بعد ذكر مرايا تقوم الأداء يجب ذكر أسباب الانحراف عن تنفيذ الأهداف وطرق علاجها في الفرع التالي.
- 7- زيادة أواصر التعاون والمحبة بين العاملين والمشرفين، وفتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية في المنشآت او المنظمة، ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الادارية المختلفة.<sup>1</sup>
- 8- توفير مؤشرات قياس الأداء، توفير مرجعيات قياسية للأداء، قياس كفاءة تنفيذ الخطط، تحديد الاحتياجات التدريبية، تزويد السلطات التشريعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> تنزيل عبد الحفيظ عبد القادر مرسل، وآخرون، أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على تقييم الأداء المالي بالبنوك التجارية، مذكرة لنيل درجة البكالوريوس التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص 47.

<sup>2</sup> رانية نور الدين عثمان محمد، دور معايير المراجعة الدولية للوحدات الحكومية في تقييم الأداء المالي، مجلة التجديد العربي، جامعة السودان، السودان، 2021، ع1، ص 57.

## 2-2- عناصر تقييم الاداء

تقوم عملية تقييم الأداء على عدد من العناصر ترتبط بينهما علاقة ضمن بيئة الوحدة الاقتصادية، وتتمثل هذه العناصر بالآتي: <sup>1</sup>

-عنصر الفاعلية: وهو مصطلح يتعلق بـ "عمل الاشياء بنجاح"، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها الوحدة تحقيق اهدافها.

-عنصر الكفاءة: وهو مصطلح يتعلق بتحقيق النتائج اي "المخرجات" باستخدام أقل قدر من الموارد "المدخلات" كما تعرف بأنها العلاقة بين المخرجات من السلع والخدمات والموارد التي استخدمت في انتاجها.

-عنصر الاقتصادية: وهو مصطلح يتعلق بكلف الموارد المستخدمة في انجاز الانشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة، كما ان الاقتصادية تشير الى ضمان إن موارد الوحدة تستخدم بأقل كلفة ممكنة الاخذ بنظر الاعتبار الجودة المطلوبة الا انه يتوجب مراعاة ان يتم الانتاج بالكميات المحددة.

- عنصر الاداء الاجتماعي: وهو مصطلح يتعلق بمسؤولية الوحدات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة على البيئة وتحقيق امان المنتجات والمحافظة على العاملين والموارد الطبيعية، اذ اضحى الاداء الاجتماعي يشكل أحد التحديات الهامة التي تواجهها الوحدات الاقتصادية بحيث أصبح استمرار وازدهار الوحدة الاقتصادية في الأمد البعيد مرهوناً بمدى تحقيقها لهذا العنصر.

<sup>1</sup> سحر طلال إبراهيم، تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، جامعة بغداد، ص349.

## 2-3- خصائص تقييم الاداء:

خصائص تقييم الأداء تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- يعتبر تقييم الاداء مهمة ادارية مخطط لها مسبقا.
- 2- انها عملية ايجابية لأنها لا تهدف فقط الى كشف العيوب، وانما تهتم ايضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد اثناء سعيه الى تحقيق الهدف
- 3- انها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد اثناء انجازه لتلك الواجبات
- 4- ان تقييم الاداء عملية مستمرة، وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

## المطلب الثالث: مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها

للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهذه المقومات هي: <sup>2</sup>

- 1- الإدارة الاستراتيجية: ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء هي الاستراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية
- 2- الشفافية: هي الحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء.

<sup>1</sup> قاسم كاظم حميد، سهاد كشكول، إجراءات الرقابة الإدارية وعلاقتها في تقييم الأداء الوظيفي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية العلوم، الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد42، 2008، ص345.

<sup>2</sup> مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013، ص33.

- 3- إقرار مبدأ المسائلة الفعالة: تمارسه الإدارة العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف يكون مسؤولاً عما قدم له من مسؤوليات وصلاحيات، فعند استخدام المسائلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه ومدى فعالية نظام المسائلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المسائلة الفعالة.<sup>1</sup>
- 4- تطوير النظم المحاسبية: إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومنظور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، كما له 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.

### المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة المؤسسة والتي يجب أن توفق أهدافها، يظهر تساؤل جوهري حول كيفية قياس هذه النتيجة، أي كيفية قياس الأداء الاستراتيجي، وهنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس. ومن هذه النماذج نذكر:<sup>2</sup>

-النموذج التقليدي: تعد الأساليب المالية / المحاسبية التقليدية لتقييم الاستثمار حالياً أكثر الطرق المستخدمة على نطاق واسع لتقييم التسويق. تشمل المتغيرات على هذا الموضوع صافي القيمة

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بوطورة، ليندة رقام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 1، 2021، ص 01، ص 282.

<sup>2</sup> حمزة رملي، قياس الأداء لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC، مجلة، جامعة سطيف -1-، ص 302.

الحالية والعائد على الاستثمار ومعدل العائد الداخلي. تتمتع هذه الأساليب بميزة كونها تستثمر إعدادات التقييم. عيبهم الرئيسي في التقييم هو انهم يركزون على تقدير التدفقات النقدية ومعايير المحاسبة. فهي ليست مناسبة لتقييم الاستثمارات التي من المتوقع أن تعود بفوائد غير ملموسة أو غير مباشرة أو استراتيجية بشكل أساسي<sup>1</sup>.

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

- **نموذج (Delancy & Huselid1996)** يتم بموجبه قياس الأداء وفق مقياسين:

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

- **نموذج أصحاب المصلحة:** لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة من المقاييس الخاصة لتحديد كيفية أداء المنظمة، هذه المقاييس من شأنها أن تحدّد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، وعلى الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> amodel for evaluating the effectiveness of CRM ،hyunseok،euiho suh، Jonghyeok kim university of،journale of interactive marketing ،using the balanced scorecard p7.،N2،V17،2003،Korea

<sup>2</sup> حمزة رملي، المرجع السابق، ص303.

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**:

تم تقديم **BSC** بواسطة **Kaplan** و **Norton** كأداة متعددة الأبعاد لنظام القياس الذي يشمل النتائج المالية وقصيرة الأجل وكذلك غير المالية وتدابير طويلة الأجل، إن السمة الرئيسية لـ **BSC** هي تأكيدها على ربط الأداء مع استراتيجية وحدة الأعمال<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح هذه النماذج ومعايير القياس المستخدمة فيها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مقاييس الأداء الاستراتيجي

مقاييس القيمة المضافة		مقاييس أصحاب المصلحة		مقاييس الانتاجية	المقاييس المالية
القيمة المضافة	خصائص الأداء	القياسات	أصحاب المصالح		
العائد على القيمة المضافة	النمو	نمو المبيعات	الزبائن	= الانتاجية الكلية المخرجات / عوامل الانتاج	نسب السيولة
	الكفاءة	معدل النمو في التكاليف	الموردون	الانتاجية متعددة العوامل = المخرجات عامل محدد	نسب الزرع المالي
نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار	استغلال الاصول	القدرة في إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية نمو العائد على الملكية	الممولون		معدلات النشاط
		عدد الترقيات من الداخل / معدل دوران قوة العمل	الموظفون		نسب الربحية

المصدر: حمزة رملي، المرجع السابق ص303.

<sup>1</sup>Sustainability in the Banking ، Rakesh Raut · Cheikhrouhou Naoufel · Manoj Kharat  
in the Business Strategy and the Industry: A Strategic Multi-Criteria Analysis  
Geneva School of Business Administration University of Applied ،Environment journal  
p9. ، n4. vol26،Sciences Western Switzerland HES//SO 1227 Geneva

### المبحث الثالث: عموميات حول تقييم أداء البنوك التجارية

الأداء هو النشاط الأساسي الذي يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها وغاياتها والوصول إلى النتائج المطلوبة لضمان استمراريتها، على ضوء التنافس الشديد السائد يتعين على المسؤولين تقييم الأداء لمعرفة ما إذا كان حجم النشاط وطبيعته يتناسبان مع طموحات المؤسسة

#### المطلب الأول: عموميات حول البنوك التجارية

اكتسبت البنوك أهمية بارزة في اقتصاديات الدول حول العالم بشكل متزايد وذلك من خلال ما تقوم به من أعمال ووظائف وخدمات، التي تسهم في تعزيز كفاءة الاقتصاد وتوفير التمويل الضروري لجميع القطاعات للقيام بأنشطتها اللازمة<sup>1</sup>.

#### 1-1- لمحة تاريخية

من خلال دراستنا في المراحل السابقة يمكن أن نقول إن الحديث عن نشأة البنوك وتطورها من الناحية التاريخية يعود أساسا إلى المراحل الأولى لظهور العمليات المصرفية في عهد بابل في العراق ثم بعد ذلك ظهرت عند الإغريق وكل ذلك قبل الميلاد أما بالنسبة لفكرة المتاجرة بالنقود فقد بدأت في العصور الوسطى وذلك في شكل ما أصطلح عليه بالصيارفة والصرافون. أما البنوك في شكلها الحالي فظهرت في القرنين الثالث عشر والرابع عشر وكان ذلك نتيجة تطور المدن الإيطالية في مجال التجارة وقيام الحروب الصليبية التي كانت تتطلب نفقات كبيرة وذلك قصد تمويل متطلبات تلك الحروب. لذلك فإننا عندما نريد أن نتكلم عن البنوك ومجموع أعمالها فإننا نستطيع القول أنه كان يجب على هذه الدول إيجاد مؤسسات تهتم بتوزيع وتوظيف الموارد تحت بصورة عقلانية

<sup>1</sup> عبد الحق بوقفة، عبد الله مابو، دراسة تحليلية نقدية للبنوك والمؤسسات الافتراضية، " مجلة التنمية الاقتصادية"، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016، العدد 02.

ومضمونة وأحسن المؤسسات التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك البنوك والتي أصبحت بمثابة الوسيط بين الممولين من جهة والمستثمرين ورجال الأعمال من الجهة الأخرى وتختلف هذه البنوك باختلاف طبيعتها ووظائفها الأساسية فنجد مثلا البنوك المركزية، البنوك التجارية، البنوك ذات الطابع الدول، البنوك المتخصصة. أنظر الجدول رقم (1-3).

الجدول رقم (1-3): التطور في شكل البنك

التحديث في تكنولوجيا المعلومات	أساليب تشغيل البيانات	التطبيقات المصرفية
الجيل الأول: في الستينات	التشغيل المتوازي للشبكات	-سرعة مناولة الشبكات وأتوماتيكية -المحاسبة ودقة المحاسبات
الجيل الثاني: في السبعينات والثمانينات	التشغيل الفوري	- آلات التحويل الأوتوماتيكي للأموال - كروت الائتمان الدائنة والمدبنة - الصيرفة التلفونية.
الجيل الثالث: في التسعينات حتى 2002	-تخصيص كمبيوتر خادم العملاء -تسهيل التعامل مع البنك عن طريق الانترنت. -تخصيص مواقع للبنوك على الانترنت	- التعاون في العمليات الحسابية - نظام معلومات المتعاملين. - العمليات المصرفية من المنزل - مركزية العمليات المصرفية الخلفية

المصدر: د. عبد الحق بوقفة، د. عبد الله مابو، المرجع السابق

1-2-2- نشأة ومفهوم البنوك:

مرت البنوك بمراحل مختلفة خلال تطورها حتى وصلت للشكل الحالي، ونستعرض فيما يأتي تطور آلية العمل البنكي حتى وصل للشكل الحالي<sup>1</sup>.

1-2-1- نشأة البنوك:

اقتصرت الأعمال البنكية بداية على عملية الحفظ حيث كان يتواجد لدى بعض الناس فوائض مالية تزيد عن حاجاتهم الحالية، فكان من الطبيعي أن يحتفظوا بها لحين ظهور سبب لاستخدامها.

<sup>1</sup> شادي أحمد زهره، مقرر إدارة المصارف التجارية، قسم المصارف والمؤسسات المالية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة. ص2.

ولكن يترافق مع عملية الحفظ مخاطر ناجمة عن احتمال فقدان هذا الأموال أو جزء منها يفعل السرقة أو الضياع أو التلف أو غيرها من الأسباب

فنشأت الحاجة إلى وجود مكان آمن لحفظ هذه الأموال وحمايتها من الآثار السلبية للمخاطر السابقة، فظهر مجموعة من الأشخاص يقومون بتقديم هذه الخدمة للناس مقابل عمولة يحصلون عليها منهم كبديل عن عملية الحفظ، ويحصل صاحب المال على وثيقة تثبت وضعه لهذه الأموال عند البنك، وعندما تظهر حاجة معينة لصاحب هذه الأموال كان يرجع الوثيقة للبنك ويحصل مقابلها على الأموال التي سبق له أن وضعها، ومن ثم يأخذ هذه الأموال ويعطيها لتاجر الألبسة ليأخذ مقابلها على حاجته وهذا التاجر بدوره كان يضع هذه الأموال عند البرقي لحفظها مقابل عمولة يدفعها له.

### 1-2-2- تعريف البنوك التجارية

ترجع كلمة بنك للغة الايطالية **banco** وتعني مصطبة، وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى ليقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها تداول العملات ثم أصبحت في النهاية المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجري فيه التجارة بالنقود.<sup>1</sup>

البنوك التجارية هي البنوك التي تقوم بقبول الودائع من الأفراد حيث أنها تدفع عند الطلب أو الأجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمة ما يحقق خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات وما يلزمه من عمليات مصرفية وتجارية والمالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 24.  
<sup>2</sup> كمون عبد القادر، تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية، علوم تخصص تسويق العمليات المصرفية والمالية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 29.

كذلك فإن البنك التجاري: هو مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقترضين، فأهم ما يميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى هو تقديم نوعين من الخدمات وهما: قبول الودائع وتقديم القروض المباشرة لمنشآت الأعمال والأفراد وغيرهم<sup>1</sup>

-البنوك التجارية: تعتبر البنوك التجارية المصدر الأساسي لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم القروض اللازمة لها لمجابهة احتياجاتها التمويلية، فهذه البنوك تقوم عادة بتوفير الموارد المالية لهذه المؤسسات، ولا بد من التذكير هنا بأن البنوك التجارية عادة ما تلجأ إلى الإقراض قصير الأجل بصورة عامة ومتوسط الأجل نوعاً ما<sup>2</sup>.

### 1-3- وظائف البنوك التجارية

تسعى البنوك التجارية إلى القيام بمجموعة من الوظائف، حيث تطورت هذه الأخيرة من

وظائف تقليدية إلى وظائف حديثة كما يلي:<sup>3</sup>

#### 1-3-1 الوظائف التقليدية

1. فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها (تحت الطلب، ادخار لأجل)

2. تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة والربحية والأمان ومن أهم أشكال

التشغيل والاستثمار ما يلي:

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة.
- تحصيل وخصم الأوراق التجارية والاقتراض بضمانها.
- التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعا وشراء لمحفظتها أو لمصلحة عملائها.

<sup>1</sup> شايب محمد، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على فعالية أنشطة البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاديات المالية، بنوك ونقود، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2007، ص20.

<sup>2</sup> سمير هريان، صيغ وأساليب التمويل بالمشاركة للمؤسسات الصغيرة المستدامة الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد دولي، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015، ص31.

<sup>3</sup> إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2018، ص32.

3. تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الاعتمادات المستندية.
4. تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء.
5. التعامل بالعملات الأجنبية بيعةً وشراءً والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية.
6. تحصيل الشيكات المحلية.
7. المساهمة في إصدار أسهم وسندات الشركات المساهمة.
8. تأجير الخزائن لعملائها ليحتفظوا فيها بمقولاتهم من المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.

### 1-3-2- الوظائف الحديثة

1. إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم.
2. تمويل عمليات التجارة الخارجية<sup>1</sup>.
3. المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لأجل قصيرة إلى الأجل المتوسطة وطويلة الأجل نسبياً.
4. ادخار المناسبات حيث تشجع هذه البنوك المتعاملين معها القيام بالادخار لمواجهة مناسبات. معينة خدمات البطاقة الائتمانية وتتخلص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقة بلاستيكية تحمل معلومات عن اسم المتعامل ورقم حسابه وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك.

<sup>1</sup> العاني ايمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2007، ص6.

**المطلب الثاني: موارد واستخدامات البنوك التجارية**

تسعى البنوك للوصول إلى أهدافها من خلال استخدام مواردها التي تحصلت عليها في مجالات مختلفة بصيغة قروض واستثمارات مصرفية

**2-1-1-2- موارد واستخدامات البنوك التجارية****2-1-1-2- الموارد**

يمكن تصنيف موارد البنوك التقليدية إلى صنفين أساسيين هما موارد ذاتية وموارد خارجية تتمثل الموارد الذاتية أساسا في رأس مال البنك والذي يشمل رأس المال المدفوع أو الأساسي ورأس المال المساند إضافة إلى مختلف الاحتياطات والأرباح المحتجزة، أما الموارد الخارجية فهي تتكون بشكل كبير من الودائع بأنواعها مضافا إليها القروض الممنوحة من طرف البنوك المركزية والبنوك التقليدية الأخرى.<sup>1</sup>

**2-1-2- الاستخدامات**

تقوم البنوك التجارية بتوزيع مواردها بين مختلف مجالات الاستثمار والتي تظهر تفاوتاً كبيراً من حيث السيولة وتحقيق الأرباح ومن أجل ذلك فإن البنوك تحتفظ بجزء من مواردها على شكل أرصدة نقدية وتستثمر جزءاً آخر منها في أصول تتمتع بسيولة عالية، غير أنها لا تدر ربحاً كبيراً كسندات الخزينة والأوراق التجارية، ثم توزع ما تبقى من أموالها على الأنواع الأخرى من الأصول التي تكون أقل سيولة ولكنها تدر ربحاً أكبر وفيما يلي شرح لهذه الاستخدامات.

<sup>1</sup> مقال حمزة، بونيهي مريم، تقييم أداء البنوك الإسلامية مقارنة بأداء البنوك التقليدية باستخدام نموذج «CAMELS»، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبارة، الجزائر، العدد 01، 2021، ص 186.

- الأرصدة النقدية الجاهزة: تتمثل في النقود الموجودة في صندوق البنك ولدى البنك المركزي والغرض منها مواجهة عملياته اليومية يحتفظ بها البنك كاحتياطات أولية ولا يترتب على وجودها أي عائد وان كانت اعتبارات الأمان هي السبب في وجودها.
- السندات الحكومية : هي التي تصدرها الدولة وتعتبر بمثابة احتياطات ثانوية وهي قابلة للتحويل إلى سيولة جاهزة بسرعة دون تحمل خسائر.
- القروض: تمثل القروض مصدر الإيراد الأكبر للبنك، كما تمثل اكبر الاستثمارات جاذبية نظرا لارتفاع نسبة العائد المتولد عنها.
- الاستثمارات ذات العائد المرتفع : تتميز بارتفاع ربحيتها وانخفاض سيولتها إلى أدنى حد ممكن مقارنة بأوجه الاستثمارات السابقة، وهي تأخذ شكل أسهم أو سندات في المؤسسات الصناعية أو التجارية، كما تتميز أيضا بارتفاع درجة المخاطرة.
- الأصول الثابتة : تمثل الأصول المادية مثل المباني المعدات.....<sup>1</sup> الخ.

## 2-2- أهداف البنوك التجارية

يسعى أي بنك تجاري لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسة وهي<sup>1</sup>:

### أولاً: الربحية

تنتج عن استخدام البنك لأمواله في مجالات استثمارية معينة مع العلم أن الجانب الأكبر المصروفات يتمثل في الفوائد على الودائع بمختلف أنواعها وإيراداته تتمثل في الفوائد التي يتحصل

<sup>1</sup> قوادرية خديجة، واخرون، دور البنوك التجارية في تمويل التنمية الاقتصادية، مجلة التحولات الاقتصادية، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، 2022، مج02، ع01، ص8.

<sup>1</sup> حميدي كلتوم، محاولة تقييم أداء البنوك الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم الاقتصادية، مالية وبنوك، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017، ص22.

عليها نتيجة استثماراته في الاعتماد لدى تمويلها على الودائع، وتنتج الأرباح الصافية من الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع والفوائد المدفوعة عليه. فإذا زادت إيرادات البنك بنسبة معينة تزيد نسبة الأرباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، وهذا يقتضي من إدارة البنك السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث خسائر فيها.

نستنتج أن للودائع دور هام في ربحية البنوك، لذلك تشتد المنافسة فيما بينها على جذب المزيد من الودائع من خلال البحث عن الأوعية والوسائل التي يمكن بها زيادة الودائع. وهذا يدل على ان السياسات النقدية والضريبية للحكومة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في حجم الودائع للجهاز البنكي وللعوامل الاقتصادية والشخصية لها تأثير في حجم الودائع للبنك.

#### ثانياً: السيولة

عرفت السيولة النقدية في البنوك التجارية بأنها قدرة البنك على مواجهة الالتزامات المالية التي تتكون بشكل رئيسي من تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع وتلبية طلبات الائتمان ومن هنا تعد السيولة النقدية وشبه النقدية وتوفيرها من الأهداف السياسية للبنوك التجارية حيث إن توفيرها يساعد البنك على تجنب الخسارة التي تحدث نتيجة اضطراره إلى تصفية بعض موجوداته غير السائلة. وبمجرد إشاعة عدم توفر سيولة في هذا البنك كافية بأن تزعزع ثقة المودعين وتدفعهم فجأة إلى سحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حميدي كلتوم، المرجع السابق، ص 23.

## ثالثا: الأمان

يتسم رأس مال البنك التجاري بالصغر مقارنة بصافي الأصل وهذا يعني صغر هامش الأمان بالنسبة للمودعين الذين تعتبر أموالهم المودعة لدى البنك من أهم مصادر تمويل استثماراته، فالبنك يستطيع تحمل خسارة تفوق رأس ماله لأن زيادتها عنه تؤدي إلى تغطيتها عن طريق اللجوء إلى أموال المودعين وعلى البنك تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين على أساس رأس ماله الصغير، إلا أن ما ينبغي ملاحظته هو التعارض الواضح بين هذه الأهداف وهوما يمثل المشكلة الأساسية في إدارة البنوك التجارية ويرجع هذا التعارض إلى تعارض أهداف كل من الإدارة والمودعين، فالإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى عائد وهوما قد يترك أثرا سلبيا على مستوى السيولة ودرجة الأمان، أما المودعون فيأملون في أن يحتفظ البنك بقدر كبير من الأموال السائلة وأن يوجه موارده المالية إلى استثمارات تتسم بدرجة قليلة من المخاطرة وهوما يترك أثرا عكسياً على الربحية، لذا ينبغي على إدارة البنك أن تركز على تحقيق هدفها المتمثل في تحقيق أقصى عائد، أما أهداف المودعين والمتمثلة في السيولة والأمان فيمكن أن تتحقق من خلال التشريعات وتوجيهات البنك المركزي.

كما يعرف قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك التجارية على أنها أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون<sup>1</sup>. وتظهر هذه المواد أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية<sup>2</sup>:

- جمع الودائع من الجمهور.

- منح القروض.

<sup>1</sup> المادة 114 من قانون النقد والقرض 90-10 المتعلق بالنقد والقرض.

<sup>2</sup> طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2013، ص 202

-توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء في البنوك التجارية

يعتبر تقييم الأداء وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة، وعموما منذ الثمانينات وبعد اختفاء عملية تأطير القروض، وزيادة المنافسة الدولية، وكذلك زيادة المخاطر نتيجة لارتباط اقتصاديات الدول وأسواقها المالية، كل هذه العوامل أثرت على ربحية المؤسسات أو البنوك، وهو الأمر الذي أدى إلى اللجوء دائما إلى تقييم الأداء، وهذا للتأكد من وضعية البنك وتطوره، سواء عبر السنوات أو مقارنته بغيره من البنوك التي تعمل في نفس المجال.

إذا يمكننا القول إن عملية تقييم الأداء هي عملية لمقارنة ما تم انجازه مع ما تم تخطيطه من طرف الإدارة بغرض تحسين الأداء وتطوير.

### 3-1- مفهوم تقييم أداء البنوك التجارية

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية، إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها.

إن تقييم أداء المصرف هي السياسة التي تتخذ لتقرير مدى تحقيق الإدارات المختلفة، ومراكز المسؤولية فيه الأهداف المحددة مقدما، والوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد أوجه التصحيح المناسبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحلام بوعبدلي، الاصلاحات البنكية وأثرها على سياسات ادارة البنوك التجارية العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس- سطيف،-2010/2009، ص25.

عموماً يمكننا القول إن تقييم الأداء في البنوك التجارية، على أنه عبارة عن مقارنة ما تم تحقيقه من الأهداف التي كانت مسطرة من طرف البنك، مع ما تم تحقيقه فعلاً، وذلك بغرض تحديد الانحرافات، بهدف تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة السلبية منها.<sup>1</sup>

### 3-2- أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية

- تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، وباعتبار خصوصية النشاط البنكي فإن عملية تقييم أدائها تكتسي أهمية خاصة، حيث يمكن إبرازها من خلال العناصر التالية:<sup>2</sup>

- يبين تقييم الأداء في البنوك التجارية قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها. والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك ومواصلة البقاء والاستمرار في العمل.

- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق مقارنة نتائج الأداء الفعلي زمنياً في البنك من مدة إلى أخرى، ومكانياً عن طريق المقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى الموجودة في السوق.

- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري في إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك التجاري.

- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك التجاري وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه، كما يوضح كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للبنك التجاري.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> سعودي نادية، بلعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية التجارية الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18/2017، ص 236.

- يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك التجاري، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.

### 3-3- مبررات الاهتمام بالأداء البنكي:

هناك العديد من العوامل التي ساهمت بشكل كبير في تزايد الاهتمام بأداء البنوك سواء من طرف السلطات الإشرافية المساهمين المسيرين وأصحاب المصالح الآخرين، نذكر منها<sup>1</sup>:

- التعقد والتنوع المتزايد للعمل البنكي.
- ارتفاع مستوى المخاطر.
- اشتداد حدة المنافسة واتجاه البنوك نحو البحث عن الربحية.
- تأسيس القوانين الاحترازية ... إلخ.

### 3-3-1- تعقد وتنوع العمل البنكي

إن تعقد وتنوع العمل البنكي صاحب أساسا ظهور مفهوم البنوك الشاملة. هذه الأخيرة التي لا يقتصر نشاطها على مجرد منح القروض والتمويلات، بل اتسع بشكل كبير ليشمل التدخل في الأسواق المالية لصالح البنك ذاته أو لصالح العملاء بالاعتماد على مختلف الأدوات المالية التي أصبحت توفرها تلك الأسواق (أوراق مالية، مشتقات مالية ... إلخ).

### 3-3-2- تصاعد المخاطر البنكية

إن تطور العمل البنكي بشكل سريع ومستمر قد أدى في المقابل إلى تصعيد وتنوع المخاطر البنكية حيث أصبحت البنوك عرضة للعديد من المخاطر، بمستويات أعلى وبدرجة تعقيد أكبر

<sup>1</sup> بن عويدة سمية، وآخرون، قياس الأداء البنكي انطلاقا من مؤشرات الأداء المعدلة بالخطر الربحية الاقتصادية «RAROC» نموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، الجزائر، مج03، ع01، ص61.

فبالإضافة إلى مخاطر الإقراض ومخاطر سعر الفائدة التي عادة ما ينطوي عليها نشاط الوساطة، ظهرت مخاطر أخرى ترتبط بأنشطة السوق المالي التي أصبحت تقوم بها البنوك (مخاطر الصرف، مخاطر أسعار الأسهم...).

### 3-3-3- اشتداد حدة المنافسة

يعتبر اشتداد حدة المنافسة ضمن القطاع البنكي نتيجة مباشرة لفتح الأسواق البنكية المحلية في وجه البنوك الأجنبية، حيث وبالإضافة إلى تلك المنافسة التي كانت تقوم أساساً على السعر (خاصة بالنسبة لعمليات الإقراض) ظهرت أيضاً منافسة سعرية ترتبط بعمليات جمع الموارد (الودائع، حسابات الادخار...).

**3-3-4- البحث عن الربحية :** أصبحت المؤسسات البنكية اليوم تضع أهدافاً طموحة فيما يخص ربحية الأموال الخاصة ، تلك الأهداف التي تشكل حتمية بالنسبة لمسيري البنك الاعتبارين هما: إن تحقيق البنك لمستوى ربحية كافٍ يُعتبر شرطاً للمحافظة على ملاءة البنك خاصة بالنسبة للبنوك التي تستهدف باستمرار توسيع حجم أنشطتها والرفع من مستوى المخاطر، ذلك أن تدعيم مبلغ الأموال الخاصة من الداخل (باحترار جزء من الأرباح) أو من الخارج (إصدار أسهم) إنما يتطلب تحقيق مستوى مقبولاً ومقنعاً من الأرباح.

**3-3-5- تطور ثقافة المساهمين** ما أصبح يستدعي عمل مسيري البنك على تحقيق الأهداف الموضوعية فيما يخص الربحية. هذه الأهداف التي من المفروض أن تكون محددة في نفس الوقت للخيارات الاستراتيجية والتشغيلية للبنك<sup>1</sup>.

### 3-3-6- تأسيس القوانين الاحترازية

<sup>1</sup> بن عويده سمية، المرجع السابق، ص 61.

إن الهدف من وضع القوانين الاحترازية هو ضمان سيولة وملاءة مؤسسات الإقراض حيث نصت هذه القوانين في بادئ الأمر على ضرورة تغطية مخاطر الإقراض ومخاطر السعر بتوفير متطلبات من الأموال الخاصة.

## خلاصة:

حظي أداء البنوك بقدر كبير من الاهتمام من حيث المنافسة، التركيز، السياسة النقدية والاستقرار المالي، وذلك من اتفاقات البنوك التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية خلال الاربعينات لان عدم الاهتمام بالأداء يمكن أن يحد من حركة الأموال في السوق، والاضرار بالاقتصاد الفعلي والوظائف الحالية للمؤسسات المالية مما يؤثر على التجارة والاستثمار داخل وخارج البلاد

ان تقييم الاداء يعتبر بمثابة عملية منهجية ودورية لتقدير الاداء والانتاجية وذلك فيما يتعلق ببعض المعايير الموضوعية مسبقا والأهداف التنظيمية، ولعل السبب الرئيسي للاهتمام بتقييم الاداء هو تحسين أداء البنوك التي تلعب دور كبير في تمويل النشاط الاقتصادي.

# الفصل الثاني

كفاءة بطاقة الأداء المتوازن في

تقييم أداء البنوك

## تمهيد

تتخذ المؤسسات تقييم أدائها كوسيلة للكشف عن اتجاهها نحو الأهداف المحددة ، ومعرفة نقاط القوة والضعف و من ثم اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة، من بين المقاييس المستعملة في تقييم الأداء نجد المقاييس المالية التقليدية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات كونها لوحدتها غير كافية لتوجيه و تقويم كيفية عمل المؤسسات لأنها تركز على قياس و تحسين الأداء المالي فقط و اهمال قياس الأداء الاستراتيجي، مما أوجب البحث عن أساليب حديثة تجمع بين مقاييس الأداء المالي ( المقاييس المحاسبية التقليدية) ومقاييس الأداء غير المالي.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأحدى المقاييس الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء، تم تصميمها و اعدادها لمواكبة التغيرات الجارية في بيئة الأعمال الحاضرة، و هي عبارة عن نظام إداري يعتمد بشكل دقيق على الربط بين الأهداف و المقاييس المختلفة و مستويات الأداء التي تضعها المؤسسة نصب عينها.

في إطار هذا السياق، تم تقسيم الفصل الثاني تحت عنوان: **كفاءة بطاقة الأداء المتوازن**

**في تقييم أداء البنوك التجارية الى ثلاث مباحث :**

-المبحث الأول: المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

-المبحث الثاني: المبحث الثاني إعداد بطاقة الأداء المتوازن

-المبحث الثالث: المبحث الثالث: الأداء الاستراتيجي وعلاقته ببطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية في إدارة الأداء، وقد أثبت تصميمها فعاليتها وجدواها في تقييم الأداء بشكل شامل من خلال ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بغرض تدعيم مركزها التنافسي.

### المطلب الأول: تطور ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن

شأت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة عجز أدوات التقييم التقليدية في تقييم أداء المنظمات بشكل شامل، سنستعرض في هذا المطلب نشأتها ومفهومها.

#### 1-1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن

العمل الذي يربح المال فقط هو عمل فقير للغاية. تلخص كلمة هنري فورد فلسفة بطاقة الأداء المتوازن جيداً. لوحة المعلومات المحتملة، والمعروفة باسم بطاقة الأداء المتوازن ليست اختراعاً حديثاً ولا قديماً جداً. يعود تاريخه إلى التسعينيات بعد نشر كتاب كابلان ونورتن "كيف تستخدم لوحة التحكم الأمامية؟". في حين أنه قبل بضع سنوات. كان بعد إصدار عام 1987 من كتاب "الملاءمة المفقودة: صعود وهبوط المحاسبة الإدارية" أدرك المؤلفان **RS Kaplan** و **HT Johnson** أن محاسبة الإدارة في ذلك الوقت كانت مالية للغاية، مما يفسر عدم قدرته على تفسير الظواهر الصناعية المرتبطة بالتحويلات البيئية. وبالتالي. لم تعد التكاليف المحسوبة موثوقة ولم يعد الأداء مرتبطاً فقط بالتكاليف. إلى جانب هذه الحقيقة، فإن الهدف الرئيسي للوحة البيانات المستقبلية، إن لم يكن أحد الشروط الأساسية لتطبيقها، هو إنشاء منظمة ذات توجه استراتيجي وفقاً لنهج كابلان ونورتون. وفي الوقت نفسه، فإن الأمر يتعلق أيضاً بأخذ رأس المال غير الملموس

في الاعتبار لأنه تم إهماله لفترة طويلة من قبل المحاسبة التقليدية للشركة، فهو جزء من تجديد الإدارة الحديثة.

علاوة على ذلك، يتم دمج رأس المال البشري بشكل متزايد في أصول الشركات<sup>1</sup>. إن طريقة الإدارة هذه، التي ولدت منذ حوالي عشر سنوات في الولايات المتحدة، والتي بدأت تكتسب مكانة في أوروبا، تستند إلى مبدأ أن قياس أداء الشركة، والمعايير المحاسبية والمالية وحدها ليست كافية.. عليك أن تأخذ في الاعتبار العناصر الأخرى والأصول غير الملموسة والأصول الملموسة للشركة التي تساهم أيضًا في أدائها. هذا هو المكان الذي تأتي منه صفة "متوازن": "متوازن"، لأنه يتطلب من الشركة أن تحقق أداءً جيدًا في خمسة مقاييس منفصلة للأداء ليس اثنان منها فقط ولا حتى أربعة من أصل خمسة، النقطة المهمة هي تحت بطاقة قياس الأداء أنه يجب إعطاء وزن لجميع العوامل إدارة التكلفة بالإضافة إلى خدمة العملاء والأفراد وكسب المال، والاهتمام بالمخاطرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Hassani Rim, Derahmoune Hellal, The Balanced Scorecard's contribution to the company's performance, La contribution du Balanced Scorecard à la performance de l'entreprise, Journal of The New Economy, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, University of LOUNISSI Ali – Blida, Algeria, v12, n2, p270.

<sup>2</sup> Christopher D, others, performance, compensation, and the balanced scorecard, This research was funded by the Citicorp Behavioral Sciences Research Council, whose support is gratefully acknowledged, The Wharton School The University of Pennsylvania, 1997, p17.

## 1-2- مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

أن اول المعالم المتعلقة بظهور بطاقة الاداء المتوازن هي عند البحث عن وسائل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عام بحيث في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي عندما قاموا بأجراء دراسة بناء على طلب العديد من الشركات لتطوير بطاقة الأداء المتوازن.<sup>1</sup>

تعرف بطاقة الأداء بأنها "منظومة استراتيجية لتقييم ومتابعة الأداء وفق منظورات مالية وغير مالية بصورة متوازنة تحقق التكامل والترابط بين استراتيجية المؤسسة ورسالتها وأهدافها من جهة وبين عملياتها الداخلية وأقسامها وأفرادها من جهة أخرى بهدف استدامة النمو والإبداع ورضا الزبون".<sup>2</sup>

يتمثل جوهر بطاقة الأداء المتوازن في الربط بين مقاييس المجالات الأربعة في سلسلة سببية تمر عبر جميع وجهات النظر الأربعة.<sup>3</sup>

أما (Drury) فقد عرفها على أنها (نظام إدارة استراتيجية يقوم بتحويل أهداف الشركة إلى كل منظور من مناظيرها الأربعة (الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والإبداع، والتمويل) ثم تحديد مقاييس محددة لكل هدف من الأهداف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خالد علي حسين، القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2019، مج13، ع27، ص77.

<sup>2</sup> سعد عباس صادق السعيد، عبد الناصر علك حافظ، تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2018، مج24، ع107، ص90.

<sup>3</sup> Hanne Norreklit, Balance in the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, Academic Press, 2000, p67.

<sup>4</sup> بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية-بغداد-، العراق، 2011، ع87، ص47.

كما عرفت بطاقة الاداء المتوازن بانها نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي والعملاء والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الافراد وان تحليل الاداء وقياس الاداء يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس اداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الاجل<sup>1</sup>.

وقد ظهرت مفاهيم متعددة وفقا لوجهات نظر متباينة يمكن توضيحها في الجدول

الجدول (2-1): مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن

ت	اسم الكاتب	المفهوم
1	Kaplan and Norton (71:1992)	مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المنظمة.
2	Jackson & Sawyers (372:2001)	مدخل لقياس الأداء باستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة والتي تسهم في حفظ الأداء التشغيلي قصير الأمد في الخط مع الأداء الاستراتيجي.
3	Warren, et al. (27:2002)	إحدى الطرائق لتقييم الأداء الاستراتيجي التي تتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية من خلال أربع منظورات وهي: المالية، الزبائن العمليات الداخلية التعلم والنمو، وتكون مصححة لكشف الدوافع والأسباب الرئيسية للأداء.
4	Horngren et al., (447:2003)	ترجمة الرسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية المنظمة وبالإضافة إلى ذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن لا تركز على تحقيق الأهداف المالية ولكنها تذهب أبعد من ذلك من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية.
5	محمد (21،2004)	بطاقة الأداء المتوازن تشير إلى تقديم المعلومات التي تحتاجها الاستراتيجية في وقتها على طبق الحاجة التي تقتضيها ظروف تشغيل الاستراتيجية وهي تروء الاستراتيجية بأربعة منظورات.
6	Maluenda (47: 2006)	مدخل لقياس الأداء باستخدام مجموعة من المقاييس الملموسة وغير الملموسة والمتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة وهي محاولة لتكييف وتحسين مدخل بطاقة الأداء المتوازن باهتمامها بالأداء الاجتماعي ورأس المال الفكري.

<sup>1</sup> هويدا محمود ابوالغيط، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة -شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجا، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، مصر، مج16، ع2022، ص15، ص117.

عبارة عن مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة نظرة واضحة والمتوازن وسريعة لأداء الشركة لكي تسمح للمديرين النظر الى الأعمال من أربع منظومات مهمة	Irala (2007: 3)	7
نموذج يعرض طرائق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ باعتبار الاثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم الافراد ونموهم.	بلاسكة (2012: 34)	8
أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة الوحدة واستراتيجيتها الى أهداف ومقاييس، تقوم على أربعة ركائز وهي الأداء المالي ورضا الزبائن وكفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الوحدة الاقتصادية للعاملين فيها للتعلم والنمو.	إبراهيم (2013: 352)	9

المصدر<sup>1</sup>: صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد،

من ذلك نستنتج ان بطاقة الأداء المتوازن هي نظام متكامل لتقويم الأداء الشامل للمنشأة والذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وترابطها باستراتيجية ورسالة المنشأة من خلال أربعة مناظير هي المنظور المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وكما يمكن زيادة هذه المناظير او تحقيقها طبقاً لحاجة وطبيعة أداء المنشأة واستراتيجيتها<sup>2</sup>.

حيث اهتمت بطاقة الأداء المتوازن بالاعتبارات التالية:

**البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا، فما تفعله المؤسسات في الوقت الحالي من أجل المستقبل قد لا يكون له تأثير إلا عند حلول المستقبل، وهذا ما يستدعي بالضرورة مراقبة النسب المالية وغير المالية بصورة متواصلة.

<sup>1</sup> صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2018، مج1، ع41، ج1، ص371.

<sup>2</sup> يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013، مج8، ع22، ص244.

**البعد الاستراتيجي:**

وذلك باستخدام نوعين من المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الاستراتيجية العامة، وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء<sup>1</sup>.

**- البعد البيئي:**

يهتم قياس الأداء بالأطراف الداخلية والخارجية فهناك المقاييس خارجية تهتم بالعملاء والأسواق، وداخلية تهتم بتحسين الكفاءة والفعالية<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن**

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج، وهي:

1- خاصية التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة يقصد بهذه الخاصية توجيه الأنشطة

التي تضيف قيمة وذلك ما أكدته إحدى الدراسات حيث تناولت تأثير نظام التكلفة على

أساس النشاط (ABC) وعلاقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على أداء منظمات الأعمال

ومن ثم القيمة للمساهمين. وقد تم التوصل إلى أن هذا النظام يوفر معلومات هامة تساعد

على زيادة القيمة للمساهمين من خلال دور هذه المعلومات في<sup>3</sup>:

- إدارة القرارات التشغيلية داخل منظمات الأعمال.

- توجيه الاستثمارات والأنشطة التي تضيف قيمة.

<sup>1</sup> خان محمد ناصر، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، - جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص181.

<sup>2</sup> سليمان مليكة، مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى سطمبولي، معسكر، 2016، ع8، ص85.

<sup>3</sup> محمد عبد الله أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، أطروحة ماجستير، جامعة السودان، 2015، ص 24.

- المشاركة في إعداد مقاييس الأداء المالية وغير المالية، مما يظهر أهمية الربط بين نظام (ABC) و (BSC)

2- تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية وفي نفس الوقت تأخذ بعين الاعتبار الاهداف الاستراتيجية على المدى القصير والطويل ومتابعة تنفيذها وقياسها وتقييمها.

3- تستخدم اربعة محاور التي سيرد ذكرها في المطلب الثاني وبهذه الطريقة تتخطي التركيز على الجانب المالي فقط<sup>1</sup>.

4- تربط نتائج المراجعة الدورية للأداء بالتعلم<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن:

حظي بطاقة الأداء المتوازن بأهمية كبيرة وتتمتع بأهداف متعددة ومتنوعة في هذا السياق، سنحاول توضيح كلٍ من أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> القرشي يوسف القرشي، دور التخطيط باستخدام بطاقة الاداء المتوازن على الاداء في قطاع النقل البري بالسودان، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2019، ص26.

<sup>2</sup> Rawad Feal Khalaf Al zaidawi, Baqer Abdulrhman Ali Al Zaidawi, The role of the balanced performance model in raising the level of performance in the banking sector Applied research in Al-Rafidain Bank, Periodicals of Engineering and Natural Sciences, Al Qadisiyah University, Iraq,2022, vol10, n3, p141.

## 3-1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتجلى أهمية هذه البطاقة وفوائدها حيث ذلك فيما يلي:

1- الخرائط الاستراتيجية كقاعدة لاتخاذ القرار تسمى هذه الأداة الخريطة الاستراتيجية التي عرفها

ديفيد نورتن على أنها: "طريق منطقي متناسق يشرح ويوضح استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد

الأنشطة قصيرة الأجل التي بدورها تخلق القيمة طويلة الأجل للعملاء والمساهمين".

- دور بطاقة الأداء المتوازن في تصميم وتطبيق ومتابعة استراتيجية المؤسسة: تُعرف الاستراتيجية

على أنها خطط وأنشطة تضعها المؤسسة بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة

المؤسسة وأهدافها، وبين رسالتها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية في حين

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها العملية التي تتضمن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات

ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف لزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين

والمجتمع ككل.

-بطاقة الأداء المتوازن تساعد على التنبؤ بالمستقبل: ينبغي للوحة القيادة الفعالة أن تساعد على

التوفيق بين عدة محاور، ترى للأمام وللخلف، تفكر وتتصرف تخلق ديناميكية في المؤسسة، ومنه

تكون أداة لإدارة الأداء تربط بين الاستراتيجية (الأهداف، عوامل النجاح الحرجة) والتنفيذ (مؤشرات

قياس الأنشطة)<sup>1</sup>.

أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

<sup>1</sup> لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، كلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل- الجزائر، ع01، ص77.

تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.

-تتمكن من خلال الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.

-تترجم الرؤية الاستراتيجية

-تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال<sup>1</sup>.

وتتميز كذلك بمنافع ومزايا أخرى:

كانت أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه الأداة هي وجود المؤسسة في محيط تنافسي يتطلب القدرة على رؤية الأداء في مجالات متعددة بشكل متزامن، بالإضافة إلى الهاجس الكبير الذي يواجهه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية،<sup>2</sup>

وتعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء، حيث يسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب باقي الأبعاد، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية كما أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها:

<sup>1</sup> عريوة محاد، خاوي محمد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحث في المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ع04، ص138.

<sup>2</sup> بونقيب أحمد، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية، مذكرة نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف- 1، الجزائر، 2017، ص49.

- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الاستراتيجية.

-تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المنظمة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عملياتها. تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل المدراء يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.

-تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الداخلية والخارجية.

-تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة.

- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الاطراف ذات العلاقة تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف المنظمات<sup>1</sup>.

### 3-2- أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

- توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصباً على المنظور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير .

-تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل.

<sup>1</sup> ايمان أحمد الهنيني، محمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، 12، ص5.

- تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن تخطيط استراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصير هذه الاستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال.
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي.<sup>1</sup>

### 3-3- مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

- ومن اهم فوائد استعمال بطاقة الاداء المتوازن ما يلي:
- توجيه الأهداف الاستراتيجية للوحدة بالاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق أداء تقني متطور.
- المساعدة في تكامل الأداء للأنشطة المختلفة للوحدة.
- توجيه الإجراءات الاستراتيجية باتجاه مستويات الإدارة.
- توضيح الرؤية وتحسين الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية وترتبط المكافآت بمعايير الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة ابن خلدون-تيارت-، الجزائر، 2018، ع9، ص205.

<sup>2</sup> زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية - مدخل بطاقة الاداء المتوازن- دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و"روبية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2016، ع11، ص115.

## المطلب الرابع: مكونات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن

تتألف بطاقة الأداء المتوازن من عناصر ومحاور تجعلها قادرة على أن تكون أداة فعالة في تقييم الأداء. فيما يلي عرض للمكونات والمحاور الأساسية لها.

### 4-1- مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن العناصر التالية:

#### 1. الرؤية المستقبلية:

هي وصف لتوجه المؤسسة وطموحها الذي ستكون عليه مستقبلا، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى ذلك، وتعتبر أساسا قويا لوضع رسالة المؤسسة، كما تعد أقوى الأدوات التحفيزية وجب توصيلها لكل العاملين وإقناعهم بها، وأكثر الرؤى فعالية هي تلهم التي أعضاء المؤسسة بالتطلع للأفضل، وهي نقطة البداية في بناء بطاقة الأداء المتوازن.

#### 2. الاستراتيجية:

تشمل مجمل الأفعال والإجراءات التي يتم اتخاذها، والخطط والتدابير لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها، وتحديدتها الخطوة الثانية عند بناء بطاقة الأداء المتوازن.

#### 3. الخريطة الاستراتيجية

تمثل مصور لاستراتيجية المؤسسة في صفحة واحدة أساسية في بطاقة الأداء المتوازن حيث تستخدم كل مجالاتها أو أبعادها، وتصف كيف سيتم إنشاء القيمة وما الذي سيدفع للتغيير، فهي إطار عمل مرئي لعلاقات السبب والنتيجة، وبشكل عام الخريطة الاستراتيجية جزء من بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قراوي أحلام، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة سطيف، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2020، ص 15.

#### 4- البعد:

مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو: المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. والبعد هو عنصر رئيس في الاستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين<sup>1</sup>.

#### 5. الأهداف:

إن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية وهوبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

#### 6. المقاييس:

تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

#### 7. المستهدفات:

والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

#### 8. ارتباطات السبب والنتيجة:

والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا إذن)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> معاوية عوض الغزاوي، "البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، إربد، الأردن، 2015، ص38.

<sup>2</sup> معاوية عوض الغزاوي، "البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، إربد، الأردن، 2015، ص38.

## 4-2- محاور بطاقة الأداء المتوازن

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقييم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة محاور يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن وهي<sup>1</sup>:

## المحور المالي:

ويتضمن عدداً من المعايير الاستراتيجية منها معيار تحقيق الربح العادل، والذي يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى معظم المنظمات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن، وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة. ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة<sup>2</sup>.

## محور العملاء

إن هذا المحور يدور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية:

أ. كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟

ب. كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجتهم وكسب ولائهم؟

ج. كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى

جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

<sup>1</sup> احمد سمير نايف الثابت، سارة عبد الستار حسن، سارة حقي إسماعيل، احمد محمد جاسم، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي، مجلة الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، ع52ج2، ص510.

<sup>2</sup> جبر إبراهيم، الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2013، مج21، ع2، ص105.

وتعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء وحاجتهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لإسهامها في نجاح الشركة في المنافسة، وبقائها، واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء. ويتمثل الهدف الاستراتيجي بالاهتمام برغبات وطلبات وتفضيلات الطلاب بدعم الأنشطة والمشاركة الطلابية زيادة الدعم المادي والإرشاد النفسي والتوجيه المهني للطلبة والتواصل مع خريجي الجامعة ودعمهم وتقديم البرامج الأكاديمية الفريدة والتميزة أما الاهتمام بالمجتمع المحلي وسوق العمل كزبائن فيمكن من خلال تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالمجتمع المحلي وتميته وبسوق العمل واستفادة مؤسسات المجتمع المحلي من الخدمات والمرافق التي توفرها الجامعة<sup>1</sup>.

### محور العمليات الداخلية:<sup>2</sup>

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين، وإن هذا المحور يحتوي على عمليات مختلفة وهي:

#### أ. العمليات التشغيلية.

<sup>1</sup> أحمد نهار الرفوع، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الطفيلة التقنية، كلية الأعمال، الأردن، 2021، ص283.

<sup>2</sup> براى الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ع2، ص 150-151.

ب. العمليات الإدارية للعملاء.

ج. العمليات الإبداعية.

د. العمليات التنظيمية والاجتماعية.

محور التعلم والنمو:

مع التطور الكبير في بيئة الأعمال ظهرت الحاجة إلى تقييم الأصول غير الملموسة داخل المنظمة، حيث تلعب هذه الأصول مثل: المهارات القدرات الخبرات الثقافات والولاء، جانبا مهما في أداء المنظمات وتحقيق غايات نتائج العمليات والعملاء والمساهمين في نهاية المطاف، وتسعى المنظمات إلى اكتشاف بعض الثغرات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية من مهارات الموظفين رأس المال البشري ونظم المعلومات (رأس المال المعلوماتي)، والبنية المطلوبة للحفاظ على النجاح رأس المال التنظيمي من خلال منظور التعلم والنمو، فعملية التقييم لهذا المنظور سوف تساعد المنظمة على سد تلك الفجوة وضمان أداء مستدام للمستقبل ، ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو من خلال ثلاثة موارد أساسية هي:

- قدرات العاملين ويتم قياسهما من خلال رضا العاملين درجة الاحتفاظ بالعامل، إنتاجية العامل.
- قدرات أنظمة المعلومات.
- الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> براى الهادي، المرجع السابق، ص 151-152.

المحور البيئي والاجتماعي: ترتبط أصالة BSC بتعدد أبعادها، أي قدرتها على تمثيل أداء منظمة من وجهات نظر مختلفة، فضلاً عن قدرتها على تقديم رؤية استراتيجية للأداء، وشرح استراتيجية العمل. بعد صياغتها. وإيجاد وسيلة فعالة لتطبيقه<sup>1</sup>.

المحور البيئي والاجتماعي هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهوما حدث فعلا عام 2007 عندما أضيف كل من منظور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المنظورات الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيماناً بأهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المؤسسة. بذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام BSC ، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل<sup>2</sup>.

#### 4-3- العلاقة التبادلية بين المحاور الأربعة

أكد كل من كابلان ونورتين أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية والغير مالية، ويتضمن هذا النموذج من مقاييس مختلفة ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية. كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه فمثلا محور خدمة العملاء واشباع رغبات الزبائن يؤدي هذا الى الحصول على زبائن جدد فيؤدي الى زيادة الحصة السوقية ومنه سيؤدي الى تحقيق زيادة في أرباح المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Adriano Verzola, others, Multidimensional evaluation of performance: experimental application of the balanced scorecard in Ferrara university hospital, Cost Effectiveness and Resource Allocation, Ferrara University, Ferrara, Italy, 2009, n7, p6.

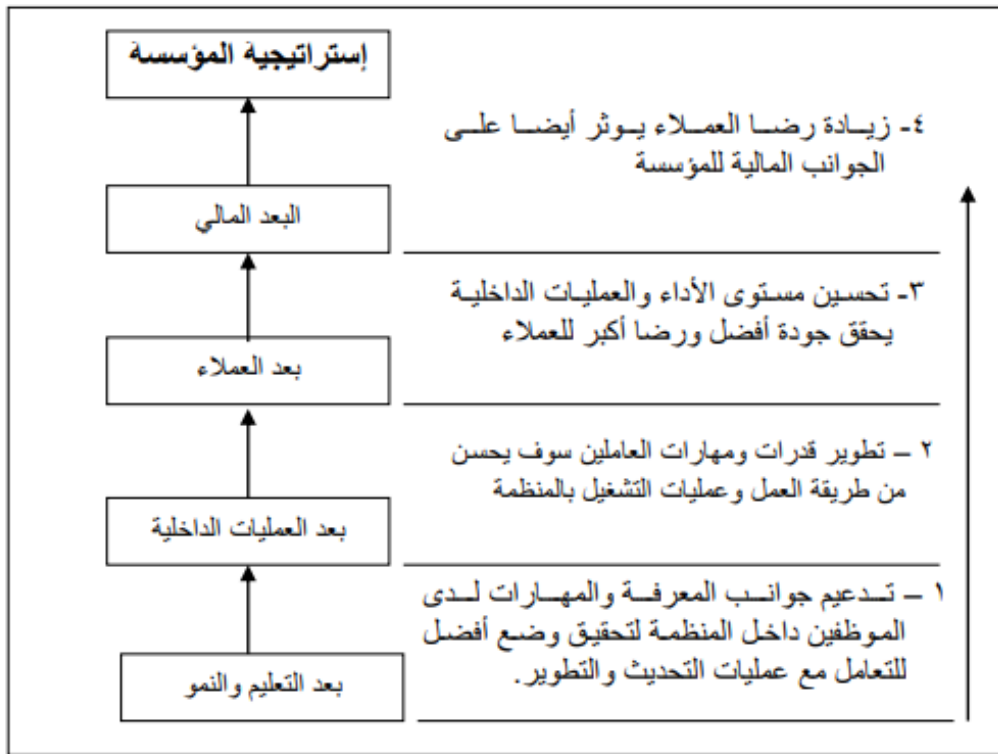
<sup>2</sup> ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الخليل، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 40.

<sup>3</sup> تماري جمال فلاح الشريدة، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012، ص 25.

ظهرت الخرائط الاستراتيجية لتوضيح العلاقات السببية وهي عبارة عن طريقة تقوم برسم او تحديد العمليات التي تؤدي الى تحويل الاصول الغير ملموسة الى أصول ملموسة عن طريق مجموعة او من العلاقات، سلسلة وقد افترض كابلان ان مقاييس النمو والتعلم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي وتؤدي الى تحسين العمليات الانتاجية، وبالتالي تؤدي الى رضا العملاء التي تعتبر ايضا من محركات للمقاييس المالية. هنا يتم ترجمة الهدف المالي مثل زيادة الأرباح مثلا الى عوامل تشغيلية تؤدي الى تحقيق هذا الهدف. وبالتالي يتم تحديد مقاييس الأداء الملائمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمنظمة هذا الهدف.

أكد كابلان ونورتان ان الاهداف الاستراتيجية تتكون من تشكيل متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات ادائها. اي ان مقاييس التعلم والنمو تعد مقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات للمقاييس الزبون والتي تعد ايضا محركات للمقاييس المالية. اي ان المنظورات الاربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض الامر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الاربعة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حميد مظلوم كاظم، نغم يوسف عبد الرضا، تقييم اداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، مج23، ع89، ص276



الشكل (2-1): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المصدر: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة.

## المبحث الثاني: اعداد بطاقة الأداء المتوازن

يتم اعداد بطاقة الاداء المتوازن وفقا لعدة عوامل، سنتطرق في هذا المبحث الى دوافع تبني بطاقة الاداء المتوازن وأهم القواعد والخطوات المنهجية لتطبيقها، ومن ثم عوامل نجاحها والصعوبات المرافقة لتطبيقها.

## المطلب الأول: دوافع تبني بطاقة الأداء المتوازن

- انتشرت بطاقة القياس المتوازن بصورة واسعة في السنوات الأخيرة، وذلك لعدة دوافع منها:
- تتضمن البطاقة مؤثرات داخلية تمثل (ترجمة الرؤيا إلى أهداف خاصة قابلة للقياس، الاولويات للعمليات وتخصيص الموارد، نقل وإيصال الاستراتيجية) ، ومؤثرات خارجية تمثل (زيادة التنافس، زيادة العملاء وزيادة حاجاتهم، تغيير هيكلية الأسواق).
  - أثبتت البحوث تقصير نظم المقاييس التقليدية المالية، وظهرت الحاجة إلى مقاييس أوسع وأدق للإسراع في عملية اكتساب الخبرات والتعلم وتواجبت الرغبة لتغيير أساليب التخطيط للإعمال والإنتاج.
  - كان الدافع من التطبيق هو عدم إهمالها المداخل الجديدة لإدارة الوحدات كإدارة الجودة الشاملة والتي ظهرت في نهاية الثمانينات والتي أضافت عنصراً فعالاً جديداً للبطاقة، بإدخاله أبعاد الأداء غير المالي، التي تمثل دوراً أساسياً في التخطيط طويل الأجل<sup>1</sup>.
  - تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تحقيق متطلبات التنافس.

<sup>1</sup> حسين علي حساب، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، 2020، مج12، ع4، ص467.

- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة الموجودات غير الملموسة.
- ترشد المدراء إلى عدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تفيد في عملية التغيير وإدارة التغيير حيث أنها توجه المنظمة باستمرار للتكيف مع السوق، الأمر الذي يقود المنظمة إلى التغيير الناجح الذي يسانده الجميع<sup>1</sup>.
- تحسين الشفافية والتواصل مع الجهات المعنية.
- الحفاظ على استمرار عمل الشركة، وأمور أخرى<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: القواعد الأساسية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن هناك عدداً من القواعد الأساسية لتنفيذ أنموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن عرضها على النحو التالي:

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج مقاييس بطاقة للأداء المتوازن.
- يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> يخلف جمال الدين، حامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، المدرسة العليا لإدارة الأعمال-تلمسان، الجزائر، 2020، مج15، ع1، ص200.

<sup>2</sup> ثورة عزات أبومارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة لنيل الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص21.

- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال، ولا شك أن ذلك يقضى على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.

- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغييرات المستمرة<sup>1</sup>.

- 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 إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.

- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.

<sup>1</sup> زهرة عبد الفتاح محمد صغير، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج، رسالة ماجستير، في تخصص المحاسبة والضرائب من برنامج الدراسات العليا، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، 2017، ص42.

## المطلب الثالث: الخطوات المنهجية لإعداد وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقات قياس الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءاً باستراتيجية المنظمة حيث تترجم البطاقة إلى أهداف وقياسات أداء ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن مع العلم أنه من الواجب أن يراعى أن الترتيب الذي يجب اتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة يتم تكييفهما طبقاً لخصائص وظروف كل منظمة وعموماً تتمثل خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في 1 :

(1) - تحديد الرؤيا: تعكس الرؤيا تصور لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وهي تساعد على صياغة الاستراتيجيات والأهداف، والرؤيا دائماً تمثل رسالة المنظمة وهي تبين الغرض الأساسي الذي أجله، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المنظمة أو من قبل مجموعة "Team" ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع أمثلة عبارات الرؤيا: مثلاً تقديم الخدمة الممتازة أو تقديم أفضل سلعة بأقل تكلفة.<sup>2</sup>

(2) - تحديد الاستراتيجيات: الاستراتيجية هي خطة إجرائية للأحداث والقرارات المطلوبة للبنك، لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل، أي ما الاستراتيجيات التي سنتبناها؟ وما هي

<sup>1</sup>بن بلقاسم سفيان، الوالحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج23، ع2، ص165.

<sup>2</sup> جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الاردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2016، ع74، ص360.

المجالات التي سنركز عليها؟ ويعتبر نموذج البطاقة أداة لصياغة وترجمة الرؤيا وتنفيذ استراتيجية البنك إلى مقاييس محددة وأهداف.<sup>1</sup>

(3)- تحديد عوامل النجاح: وتعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات إلى ما نحتاجه لنجاح الاستراتيجية، والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة، أي يجب أن يحدد البنك ما أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور البطاقة، وترتيبها حسب الأولوية.

(4)- تحديد مقاييس الأداء: وفقاً لهذه المرحلة يتوجب على البنك أن يأخذ بالاعتبار حول "كيف، ولماذا" أي كيف نقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح؟ أما لماذا نقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح؟

فيتم تحديد المقاييس التي يستخدمها البنك في المستقبل باستخدام جميع الأفكار في عملية اختيار المقاييس، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر استخداماً للتنفيذ بمعنى أن توجد توازن بين جودة الخدمة وتكلفة الخدمة التي تلبى متطلبات البنك مع الأخذ بالاعتبار العناصر المؤثرة في العمليات، وهي الأفراد والتكنولوجيا والشمولية.

(5)- التقييم: لا بد أن يتم وضع أهداف لكل مقياس مستخدم، ويحتاج البنك لكل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد لكي يستطيع الاستمرار واتخاذ الإجراء التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسية متناسقة مع الرؤيا والاستراتيجية التي لا تتعارض مع بعضها بعض، ويجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة للمحاور الرئيسية للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرق مختلفة تبعاً للمحور فمثلاً المحور المالي، وقد يتم التقييم بشكل رقمي أو نسبة مئوية، بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور العملاء، فتقييم رضا العميل وولائه يحتاج إلى مع استبيان تتضمن مجالات متعددة للتقييم.

<sup>1</sup> عوني عبد الفتاح أبونواس، مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية، ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 37.

(6) - إعداد خطط العمل: ينبغي على إدارة البنك إعداد خطة عمل تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا تتضمن الموظف المسئول والمدة الزمنية ويرتبط تنفيذ الأهداف بالرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراء في الوقت المناسب عند وجود انحراف عن الهدف.

(7) - المتابعة والإدارة: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الأهداف المقصودة، لذلك ستكون مهمة الرقابة ضامنة لنجاح الاستراتيجية والرؤيا، من خلال عمل تقارير دورية تتضمن خطة لتطبيق القواعد والطرق المقترحة بالخطة.<sup>1</sup>

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

هناك العديد من العوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومجموعة من الصعوبات والتحديات التي تواجه البنك عند إعدادها وتنفيذها.

#### 4-1- عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السياحية، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

1- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.

<sup>1</sup> عوني عبد الفتاح أبونواس، المرجع السابق، ص37.

<sup>2</sup> نبيلة الهادي، عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص24.

- 2- الاهتمام بصياغة استراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، بطاقة الأداء المتوازن دون رؤية واستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة.
- 3- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
- 4- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.
- 5- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمؤسسات السياحية.
- 6- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
- 7- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.
- 8- تعتمد الإدارة العليا بالمؤسسة أو الجهة المخولة بالتقييم إلى تقييم مستوى قبول هذه الاستراتيجية ضمن المستويات الإدارية المتاحة لديها قبل أن تكون حيز التطبيق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لطرش وليد، يحيوي محمد، تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية-نموذج مقترح-، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبارة، الجزائر، 2021، مج 1، ع 1، ص 17.

## 4-2- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من المنظمات التي طبقت بطاقة الأداء المتوازن ولكنها لم تحصل على الفوائد المتوقعة من هذا التطبيق، وقد أشارت الأبحاث والخبرات السابقة إلى العديد من الصعوبات والأخطاء التي يمكن أن نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1- الاعتماد على تصميم سابق لبطاقة أداء متوازن لمنظمة تعمل في نفس المجال وتطبيقها دون الرجوع إلى الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة والانطلاق منها كقاعدة لتصميم الخريطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة على كل بعد من أبعاد البطاقة.
- 2- عدم تصميم الخريطة الاستراتيجية يعد من أكبر الأخطاء وأكثرها شيوعاً التي تقع فيها الكثير من المنظمات، حيث إن وجود أهداف استراتيجية ومقاييس للأداء على قطعة ورق واحدة توضح سلسلة علاقات السبب والنتيجة له أثر ايجابي على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما أكدته دراسة **Wharton School** التي طبقت على 157 شركة وجد أن 23% من الشركات تقوم ببناء وتحليل واختبار نماذجها السببية ويتوفر لديها خرائط استراتيجية مما حقق لها عائد أعلى على الأصول بنسبة 2.95% وعائد على الاستثمار بنسبة 5.14% من الشركات التي لم تستخدم نموذج السبب والنتيجة.
- 3- نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج.

<sup>1</sup> فادي خليل ظاهر الاسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2011، ص 37.

- 4- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- 5- يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها.
- 6- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجّهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية<sup>1</sup>.
- 7- عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية، والاعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها هذا فضلاً عن وجود التحدي المهم الذي يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية<sup>2</sup>.
- 8- عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.
- 9- لا يعتمد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضاً المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب من أن الإدارة الحذر وتحري الدقة.
- 10- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن على هذا الفرض الرئيس وهو وجود علاقة سببية بين الأبعاد الأربعة للبطاقة، حيث أنه من الواجب التمييز بين العلاقات المنطقية وعلاقات السببية،

<sup>1</sup> خالد حسن زبدة، عمر أبو عيدة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها، مجلة جامعة الأزهر غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة القدس المفتوحة- طولكرم، 2016، مج، 1، ص 255.

<sup>2</sup> احمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة جرش، الأردن، 2010، مج، 21، ع 84، ص 73.

فالعلاقات المنطقية لا يمكن إثبات صحتها تطبيقياً، أما علاقات السببية فهي تحتاج إلى مشاهدات تطبيقية حتى يمكن إثبات صحتها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> رائد محمد حامد الشهوان، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص25.

### المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية

يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن تقنية استراتيجية تساعد المؤسسات على تحديد أهدافها الاستراتيجية وربطها بالعمليات التشغيلية اليومية، بما يسهم في اتخاذ التدابير الضرورية لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها وذلك من خلال تمكين بطاقة الأداء المتوازن من معرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وعليه سنتناول في هذا المبحث الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة ومن ثم إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي وصولاً إلى الخارطة الاستراتيجية لـ BSC والاستخدام الاستراتيجي لها في البنك.

#### المطلب الأول: الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة

تعمل كل من بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة على مساعدة المؤسسات في إدارة الأداء عن طريق قياس التقدم تجاه الأهداف المحددة مسبقاً، ومع ذلك فإن لهما أغراض مختلفة، ولذلك فإنه من المهم فهم الفروق بينهما.

#### 1-نشأة لوحة القيادة

يعتبر مصطلح لوحة القيادة فرنسي النشأة، ومأخوذ من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات التي يستخدمها السائقون أو الطيارون لمعرفة مؤشرات تدل على مستوى أداء السرعة، والوقود، الضغط، والارتفاع ..... لضمان نجاح الوصول إلى الهدف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2021، ص82.

تعد لوحة بورد أقدم من بطاقة الأداء المتوازن حيث قد يرجع تاريخ استخدامها إلى عام 1932 تم تغييره مرارًا وتكرارًا بمرور الوقت وعدد إصدارات لوحة بورد يساوي تقريبًا عدد مؤلفي التحكم في الإدارة. على الرغم من أنه قد يتم تقديم العديد من التعاريف الخاصة باللوحة، إلا أن معظم المؤلفين يتفقون على خصائصها الرئيسية، والتي تراجعها بإيجاز أدناه<sup>1</sup>.

## 2- تعريف لوحة القيادة:

يعرف **Gray** و **Pesqueux** لوحة القيادة بأنها أداة لمراقبة التسيير (الإدارة) تركز على متابعة الأهداف، ويتم استخدامها لتقييم الأداء الفعلي للشركة مقارنة بالأهداف التي يحددها نظام الإدارة. ولوحة القيادة تستأنف بشكل دوري مجموعة من المؤشرات لمتابعة المنظمة. لوحة القيادة أداة مساعدة في صنع القرار ومجموعة من المؤشرات القليلة مقاله مصممة للسماح للمديرين بأن يكونوا على دراية بحالة وتطور الأنظمة التي يديرونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر عليهم في أفق يتوافق مع وظائفهم<sup>2</sup>.

## 3- خصائص لوحة القيادة:

-يتضمن هذا النوع من لوحات المعلومات عمومًا عددًا كبيرًا من الهياكل المالية أو نسب النتائج، المأخوذة من الميزانيات العمومية وحسابات التشغيل والنقد. يمكن تقديم لوحات المعلومات هذه إلى رواد الأعمال في شكل نماذج معدة مسبقًا، تتكيف بشكل أو بآخر مع أي نوع من الأنشطة.

<sup>1</sup> Annick Bourguignon, others, The American balanced scorecard versus the French tableau debord: the ideological dimension, Management Accounting Research, ESSEC Business School, 95021 Cergy-Pontoise Cedex, France, 2004, n15, p116.

<sup>2</sup> SADAoui Farid, CHIHA Khemissi, Comment le tableau de bord prospectif peut être un outil de mise en œuvre de la stratégie d'une entreprise publique : Cas ENIEM, Journal du chercheur, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Dely Brahim- Alger 3, 2013, n13, p3.

-تجمع لوحات المعلومات المالية البيانات التي لا يمكن التغاضي عن أهميتها بالنسبة لرائد الأعمال لكن هذه المعلومات، التي تتعلق قبل كل شيء بهياكل المؤسسة والنتائج الإجمالية، هي في الأساس ذات أهمية في إعداد العمل على المدى المتوسط. على المدى القصير، لا يسمحون بالتصرف، للأسباب التالية:

-من طبيعة المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها والتي تتعلق بالنتائج الإجمالية وبالتالي لا تتيح بشكل عام تحديد المسؤوليات التشغيلية.

-من مصدر البيانات الدائرة المحاسبية، التي تركز على دقة ودقة الأرقام، ولكن في كثير من الأحيان على حساب سرعة الحصول عليها<sup>1</sup>.

#### 4- الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة:

تناول الباحثين الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة التقليدية، وقاموا بتوضيح الاختلافات الجوهرية التي يحتويها كلا النموذجين، ويوضح الجدول الموالي هذه الاختلافات<sup>2</sup>:

الجدول (2-2): الفرق بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة

لوحة القيادة	بطاقة الأداء المتوازن
-نموذج أداء يتم تحديد بناء على خصائص بكل مؤسسة.	- وجود نموذج أداء معياري
-مدخل من أعلى إلى أسفل من أعلى إلى أعلى، حيث يتم وضع محتوى لوحة القيادة بشكل جزئي وبيجامع من طرف مختلف المسؤولين.	- مدخل من أعلى إلى أسفل، حيث يتم اختيار المؤشرات وقيمتها المستهدفة من طرف إدارة المؤسسة وتعرض بعد ذلك على المستويات الدنيا

<sup>1</sup> Kertous aboubakr, Apport du tableau de bord et des systèmes d'information dans le domaine HSE Cas des centrales de production d'électricité, Diplôme de Magister en Hygiène et Sécurité Industrielle, Université HADJ LAKHDAR de Batna, 2014, p7.

<sup>2</sup> محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر، 2021، ص83.

العناصر الأساسية المشتركة:

- الموازنة بين المؤشرات المالية لتقييم الأداء بشكل عام.
- وضع مؤشرات القيادة الموجهة نحو الأعمال الجارية ومؤشرات النتائج.
- اختيار عدد محدود من المؤشرات.
- العمل على ترجمة الاستراتيجية وإيصالها إلى المستويات الدنيا وربط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المصدر: محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

### المطلب الثاني: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي

الأداء هو النتيجة النهائية لجميع الأنشطة في تقييم الأداء يكون التركيز على تقييم السلوك الحالي للمنظمة فيما يتعلق بكفاءتها وفعاليتها. يجب أن تكون أداة قياس الأداء المناسبة ذات صلة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة والمساءلة أمام الأفراد المعنيين<sup>1</sup>.

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:

- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم.
- ان بطاقة الأداء المتوازن تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية.
- تترجم الرؤية والاستراتيجية وتُعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء وهذا ما يساعد المدراء على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> NYANGAYO sarah adhiambo, balanced scorecard and performance: a case study of co-operative bank of kenya, a research project report submitted in partial fulfilment of the requirement for the award of masters of business administration, school of business, university of Nairobi,2014, p24.

-تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن والاستخدام الاستراتيجي لها**

**في البنك**

**3-1 - الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن**

تعد الخارطة الاستراتيجية من النماذج الشاملة التي تبين المقاييس للمنظورات الأربعة ببطاقة الأداء المتوازن التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من **Norton and Kaplan** مفهوم الخريطة الاستراتيجية على أنها أداة شاملة تفصل بشكل واضح استراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء، من خلال منظورات بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل معالجتها ومن الأمور الأخرى التي تظهرها الخريطة الاستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة، وحتى تكون هذه المقاييس فعالة في تحقيق الأهداف فإن المؤسسة تضع معدلات مستهدفة، أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها ، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو خطط قصيرة الأجل، وهذه المعايير الموضوعية مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المنظورات الأربعة لـ **(BSC)** تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات للتقويم والرقابة وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها وتطوير أعمالها إلى الأفضل.

خريطة الاستراتيجية وبطاقة الأداء توضح النتائج المراد تحقيقها، مما يسمح للابتكار في المستويات المتوسطة والدنيا من المنظمة لإيجاد طرق جديدة ومختلفة لتحقيق الأداء المستهدف. وبهذه الطريقة، توفر خريطة استراتيجية المؤسسة وبطاقة الأداء أهدافاً واضحة، والتي بدورها تخلق درجة أعلى من التمكين إلى المستويات الأدنى من الإدارة والموظفين وتشجعهم على القيام بوظائفهم بشكل مختلف

<sup>1</sup> سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مج35، ع01، ص291.

وأفضل لدفع الأداء التنظيمي العام من هذا المنظور، تكون صياغة الاستراتيجية والتواصل من أعلى إلى أسفل بينما يكون التنفيذ الفعلي للاستراتيجية بالتأكيد من أسفل إلى أعلى كما يجب أن يكون.<sup>1</sup>

تستكشف الخريطة الاستراتيجية افتراضات الاستراتيجية. لهذا السبب، يجب أن تكون الاستراتيجية مجرد فرضية أولية في المنظورات الرابعة للوحة المعلومات، نجد دائماً مؤشرات مضمنة في سلسلة علاقات السبب والنتيجة هذه المؤشرات تمثل افتراضات الاستراتيجية. يبدأ بناء النموذج من الأعلى إلى الأسفل مع الاستراتيجية المالية. يتمثل العمل في تحديد الأهداف الاستراتيجية والمؤشرات الخاصة بكل منظور. بعد ذلك، نسلط الضوء على العلاقات السببية بين المؤشرات المختلفة.<sup>2</sup>

تعليق من **Modell**: يصف مقدمة البروفيسور **Modell** نهج **BSC** جيداً ويدرك أن جوانب قياس الأداء يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من نظام تنفيذ الاستراتيجية. ثم يثير **Modell** قضية "السلطة". على ما يبدو من الذي يحق له اختيار الاستراتيجية والموافقة عليها. لا أعتبر هذه المسألة مشكلة بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص لأن كبار المديرين التنفيذيين لديهم السلطة الشرعية، مع المراجعة من قبل مجلس إدارة الشركة أو غير الربحية، لاتخاذ قرارات بشأن الاستراتيجية التي يجب تبنيها ومتابعتها<sup>3</sup> ويمكن بيان خارطة الاستراتيجية كما في الشكل التالي<sup>4</sup>:

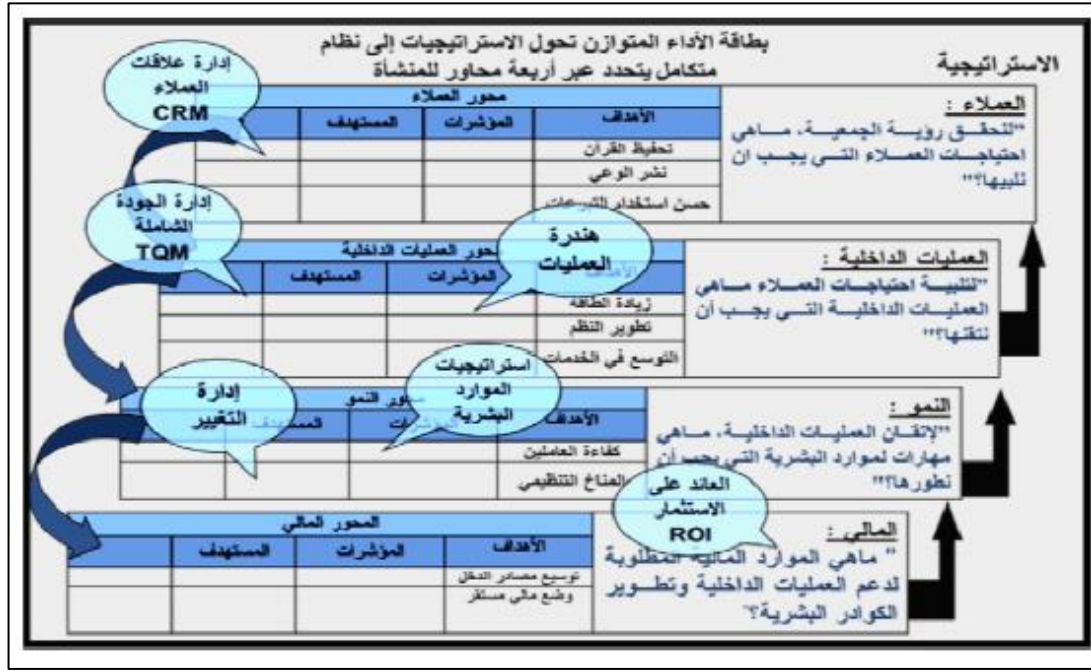
<sup>1</sup> Robert S. Kaplan, The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries, Journal of Accounting & Organizational Change, Harvard Business School, Boston, Massachusetts, USA, 2012, vol8, n4, p542.

<sup>2</sup> SADAOUI Farid, BOUBAKEUR Mustapha, the balanced scorecard as a toolkit of performance measurement, algerian business performance review, Université de Tizi-Ouzou, 2018, n3, p283.

<sup>3</sup> Kaplan, Robert S. "The Balanced Scorecard: Comments on Balanced Scorecard Commentaries." Journal of Accounting & Organization Change 8, no. 4 (2012): p 541

<sup>4</sup> مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال،

مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28 المجلد 04-2013 ص 86.



الشكل (2-2): يوضح خارطة الاستراتيجية

### 3-2- الاستخدام الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن في البنك

أن الاستراتيجية موجودة منذ مدة زمنية طويلة ولكن لم تستطع الأساليب التقليدية من ترجمة أو تنفيذ الاستراتيجية، لذلك تعد بطاقة الأداء المتوازن الاسلوب الذي يعمل على تنفيذ الاستراتيجية

بالشكل الكامل<sup>1</sup>

تبنى معظم المنظمات عمليات الإدارة الخاصة بها حول الميزانية وخطة التشغيل. يقوم اجتماع الإدارة الشهري بمراجعة الأداء مقابل الخطة ويناقش الفروق عن الأداء السابق، ويطلب خطط عمل للتعامل مع الفروق قصيرة المدى. لا حرج في هذا، في حد ذاته، الإدارة التكتيكية ضرورية.

<sup>1</sup> سحر ناجي خلف، خليل ابراهيم إسماعيل، تأثير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق، 2020، ع124، ص169.

ولكن في معظم المؤسسات. هذا كل ما في الأمر إلى جانب اجتماع التخطيط الاستراتيجي السنوي لا يعقد اجتماع حيث يناقش المديرون الاستراتيجية. قمنا باستطلاع رأي المشاركين في المؤتمرات وعلمنا أن 85 بالمائة من فرق الإدارة الخاصة بهم يقصون أقل من ساعة واحدة شهريا في مناقشة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, American Accounting Association Accounting Horizons, Harvard University, 2001, vol15, n2, p152.

## خلاصة

لقد تم التطرق في الفصل الثاني من البحث الى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن وقد خلاصنا النقاط التالية:

-بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من الأدوات استراتيجية لإدارة الأداء.

-عندما يتم تحديد الأولويات الاستراتيجية على كل مستوى، يمكن للإدارات ضمان تماشي مشاريعهم بشكل مناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن المحددة جيدا على إنشاء اطار عمل منظم لقياس الأداء وتساعد المؤسسات على الوصول الى الأداء المطلوب بوضوح.

وفي الاخير يمكن القول ان بطاقة الأداء المتوازن تزود الإدارة برؤية كافية حول جودة وكفاءة الخدمات في المنظمات وتزويدهم بالتوجيه والدعم اللازمين، وتوصيل أهدافهم وأولوياتهم، مما يساعد بدوره على تحقيق اهدافهم المستقبلية.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية

الريفية - البيض

## تمهيد:

تسعى البنوك جاهدة لتحديث إدارتها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تنفيذ خطة تستند إلى نماذج وأساليب لتقييم الأداء وتحديد النقائص التي تؤدي إلى انحرافها عن مسارها المحدد بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين إلى تقييم الأداء واعتماد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية، سنحاول في هذا الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بغرض الإجابة على الإشكالية القائمة على: ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم أداء البنوك التجارية؟ وما هو واقع تطبيقها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؟

تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

- المبحث الأول: تقديم عام للبنك محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحظى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمكانة هامة في السوق المصرفية الجزائرية، إذ يعتبر واحدا من بين البنوك البارزة على المستوى الداخلي والخارجي رغم كونه فتيا مقارنة ببعض البنوك الأخرى. يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية العالمية ويسعى إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني أو عن طريق توسيع مجال نشاطه من أجل الاستفادة من الفرص التي تتيحها تلك التطورات وإدارة التحديات لزيادة فرص النمو والربحية.

### المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره.

#### 1-1- تعريف وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

##### 1-1-1- وطنيا:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة تنتمي إلى القطاع العمومي، تأسست سنة 1982 مهمته تطوير الفلاحة و ترقية العامل الريفي.

في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري وأصبح يحتضن في 2001 أكثر من 290 وكالة و 41 مديرية جهوية ويشغل أكثر من 7000 عامل من بينها إطارات وموظفين، وقد تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية واحتل كذلك 668 في الترتيب العالمي بين 4100 بنك نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية.

هو بنك حديث النشأة وقد تأسس بموجب مرسوم 82 / 206 بتاريخ 13 مارس 1982، وهو شركة مساهمة ذات راس مال قدره 33 مليار دج وبصفته مؤسسة بنكية فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يخضع لأحكام تشريعية وتنظيمية مطابقة للنشاط البنكي تتمثل في أحكام القانون التجاري وكذا احكام المؤسسات العمومية الاقتصادية،

وقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمراحل التالية:

من - 1991 إلى 1999: في هذه الفترة تم اصدار قانون 90 / 10 المتعلق بالنقد والقرض بتاريخ 14 / 04 / 1990 والذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وبموجبه وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية أفقه إلى مجالات اخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة في المجال التقني.

كما أن هذه المرحلة شهدت مواكبة التطور بإدخال التكنولوجيا في عمليات البنك بتزويد مختلف وكالاتها بأجهزة الإعلام الآلي.

كما تشغيل بطاقة التسديد والسحب، ادخال عملية الفحص السلبي لفحص وانجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.

من 2000 الى يومنا هذا: هي الفترة الحاسمة لأنها تزامنت مع تطورات اقتصادية هامة في البلاد، وهذا ما كرس ضرورة البنك وأهميته في الاقتصاد الوطني فهو ممول أكثر من 30 % من التجارة الخارجية. ويمول بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكبر نسبة من المشاريع لبرنامج الدعم الفلاحي، وكذلك يسعى البنك إلى تعميم برامج التكوين لفائدة موظفيه بصفة دورية.

## 1-2- ولائيا :

في إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونظرا لحجم الحاجات والطلبات ذات الطابع الفلاحي والاستثمار خاصة فيما يخص ولاية البيض جاء قرار إنشاء وتأسيس الوكالة المحلية للاستغلال 730 البيض في تاريخ 02 ماي 1982.

تعتبر الوكالة 730 خلية من الخلايا القاعدية البنكية للمؤسسة النقدية الفلاحة والتنمية الريفية عامة، وتدخل ضمن الهيكلة القاعدية لهذه الأخيرة تحت ما يسمى بالوكالات المحلية للاستغلال والتي تعتبر الوصلة المباشرة مع الزبائن.

وكما ذكرنا من قبل تأسست وكالة الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض ذات المؤشر البنكي 730 بتاريخ 02

ماي 1982 وفتحت أبوابها بحضور اطارات سامية من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر .  
وتقع الوكالة 730 بحي رأس العين ولاية البيض تضم.. موظف يمارسون مختلف النشاطات البنكية.  
ونظرا لكون مردودية الوكالة ذات منسوب ملحوظ فهي بذلك تعتبر أحد اهم الوكالات البنكية بولاية البيض التي  
تحقق موارد مرتفعة وبسمعة نشاطات مشرفة.

**المطلب الثاني: مهام، اهداف ومبادئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض.**

### **1- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض:**

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي فان بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام  
التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض الصرف والصندوق.
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
- المشاركة في جميع الادخارات.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الاخرى.
- تامين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- تطوير المواد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطور المنتجات  
والخدمات القائمة.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق عمليتي الادخار والاستثمار .
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية .
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي .

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر .
  - إعادة تنظيم إدارة القروض .
  - تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد .
- ومن أجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الاول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاور فيما يلي:

- اعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.
- عصرنة البنك مما يساهم في التقوية التنافسية .
- احترافية العاملين.
- سين العلاقات مع الأطراف الأخرى.
- تحسين الوضعية المالية.

## 2-أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض:

- تنحصر أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض فيما يلي:
- الحفاظ على حصته في السوق والتأقلم مع التغيرات السائدة .
- جلب الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- تطوير جودة الخدمة والعلاقات مع الزبائن.
- العمل على توسيع شبكته بتلبية كل المتطلبات عبر التراب الوطني.
- شهود نمو سريع وتبدل جذري في هيكله هذه المرحلة الانتقالية
- توسيع ادخال الإعلام الآلي وكل وسائل التكنولوجيا الحديثة.

### 3-مبادئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض:

من اجل القيام بمهامه على أكمل وجه يرتكز البنك على مبادئ سندرجها فيما يلي:

-مبدأ الاستغلال: على البنك توفير الجو المناسب للزبون أثناء تعامله معه من خلال توفير المعلومات الدقيقة

والصحيحة له ليكون على دراية بالمتغيرات الطارئة على الساحة الاقتصادية بالإضافة إلى الاستقبال الجيد واللائق.

-مبدأ القرض والمخاطرة: على البنك ان يضمن للمتعاملين معه إعادة الحق لأصحابه، فهو يستغل ودائع زبائنه

في منح قروض لزبائن آخرين، وهذا ما يدفعه للحرص على عودتها لتوفير عامل الثقة للمودع بإثبات خطي ويؤخذ

على المقرض ضمان على القرض الممنوح له.

-مبدأ السيولة: يجب على البنك الاحتفاظ بسيولة نقدية لديه لمواجهة طلبات السحب في أي وقت .

-مبدأ الخزينة: يلزم البنك ترك نسبة معينة من الاموال في خزينته لتغطية حسابات المتعاملين ومعاملاتهم، اما

الفائض فيرسل إلى البنك المركزي.

-مبدأ الامن: يوفر البنك للعميل الامان من خلال حماية أمواله من الضياع أو السرقة ونلمس ذلك من خلال

التدقيق والمراقبة الصارمة على الإمضاءات وغيرها.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك ومختلف مصالح وكالة البيض

### 1- مختلف مصالح وكالة البدر بالبيض:

#### 1-1- مصلحة الزبائن:

تهتم مصلحة الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض بكل ما يعني مشاكل الزبائن وحاجاتهم في العمليات البنكية وتتقسم هذه المصلحة إلى:

#### أ- المحفظة البنكية :

تعتبر المحفظة البنكية اهم مصالح الوكالة وتعني العمليات التي لا تمس السيولة النقدية (النقد الملموس) وتشتغل بوثائق رسمية منها الداخلية (عمليات تخص زبائن الوكالة) ومنها الخارجية (عمليات ما بين البنوك) ويمكن تحديد عمليات المحفظة البنكية بشكل عام كما يلي:

- **القبض:** هذه العملية تنطلق اساسا من عمليات تحويل القيم المالية التي يتقدم بها الزبائن بشكل شبكات مسلمة من بنوك مختلفة (BEA, BNA, BDL)

- **عمليات التحويل:** التحويل هو انتقال الارصدة المالية من حساب في الوكالة نفسها او من حساب زبون إلى حساب زبون آخر او وكالة أخرى من نفس النوع او مختلف انواع البنوك، وتتم هذه العملية اعتمادا على وثيقة عملية بنكية تسمى وساطة الوكالة.

ويتم التحويل بطلب من الزبون بأمر تحويل وهو وثيقة تملأ من طرف الزبون وتمضى، وعندها تتحمل الوكالة فائضا او عجزا في السيولة.

- **الشيك المضمون للدفع:** هي عمليات بنكية داخلية تسلم بصدها الوكالة شيكا بنكيا للزبون الذي يسلمه بدوره للجهة الطالبة للشيك المضمون، وهذا من اجل اثبات المستفيد الوجود الفعلي للقيمة المالية في الرصيد والذي يمكن وقفه للجهة المستفيدة إلى غاية الاستحقاق.

ب- الصندوق :

يعتبر الصندوق رئة أي وكالة بنكية نظرا لخصوصيته المتمثلة أساسا في عمليات البنوك، ويعتبر الصندوق أهم عناصر البنك ويعمل بالتنسيق الدائم والمستمر والمباشر مع المحفظة البنكية والشباك، وهذا الأخير يتم فيه التسجيل المحاسبي لعمليات السحب والإيداع التي يقوم بها الزبائن في النظام البنكي المعتمد اعتمادا على رموز العمليات البنكية وتتم هذه العمليات كالآتي:

-في حالة السحب: يتم أولا التسجيل المحاسبي الآلي للعملية ثم يقوم أمين الصندوق بالدفع.

-في حالة الإيداع: يحدث العكس حيث يقوم أمين الصندوق أولا بحساب المبالغ المالية المراد إيداعها وبعدها يتم التسجيل المحاسبي الآلي للعملية على مستوى الشباك.

-ملاحظة: يقوم الصندوق أيضا بعدة عمليات أخرى بالتنسيق مع المصالح الأخرى مثل عمليات أوراق الخزينة وكذا عمليات الصرف.

1-2- مصلحة القرض :

مصلحة جوهرية في النشاط البنكي لأي وكالة كانت وتهتم مصلحة القرض في وكالة البيض 730 بدراسة كل أنواع الملفات الخاصة بطلبات القروض ومعالجتها حيث تركز على عدة نقاط منها خاصة ما يعني بالمردودية، وتقوم بمتابعة الملفات حتى بعد منح القرض من اجل التغطية والتحصيل لحالات عدم التسديد والعجز.

مهام أخرى: المشاركة في ايداع جداول الاحصاءات البنكية سواء منها الشهرية والثلاثية (الفصلية) او السنوية الخاصة بالوكالة وهذا من اجل الاستغلال الحسن والأمثل لتدرج السلطات داخل الهرم البنكي للوكالة.

1-3- الخلية القضائية :

الخلية القضائية متعلقة النشاط نسبيا حيث تميل طبيعة نشاطها على كونها إدارية أكثر منها محاسبية. ويقوم على الخلية القضائية لجنة إدارية متخصصة في الشؤون القضائية والحقوق والنزاعات وغيرها من المسائل الخاصة.

تسهر الخلية القضائية على اتمام ما يلي:

-فتح الحسابات البنكية والتأكد من سلامة الوثائق وصحة الملفات المقدمة اداريا التي يمكن ان توقع الزبون والبنك معا في مشاكل مستقبلا.

-السهر على القضايا والنزاعات التي تخص البنك.

-متابعة ملفات الحسابات البنكية التي فيها مشاكل والعمل على تطبيق القانون البنكي بصرامة بغية تجنب كل انواع المشاكل وفي هذا الصدد تمتلك الخلية في حالة ثبوت هذه المشاكل أحقية تجميد الحسابات وإيقافها مؤقتا لغاية حلها.

-القيام بعمليات التحصيل البنكي .

-التنسيق مع مختلف مصالح الوكالة البنكية

#### 1-4- الأمانة :

هي من المصالح الهامة على مستوى الوكالة حيث تعتبر همزة وصل بين الادارة والعمال، وتتنحصر مهام المستخدم في:

-اعلام المدير بمختلف المكالمات الهاتفية .

-يقوم بكتابة مختلف الوثائق والمطبوعات التي تكون تحت تصرف الزبائن او مختلف العمليات حتى يقوم بها البنك.

#### 1-5- المدير :من اهم وظائف المدير:

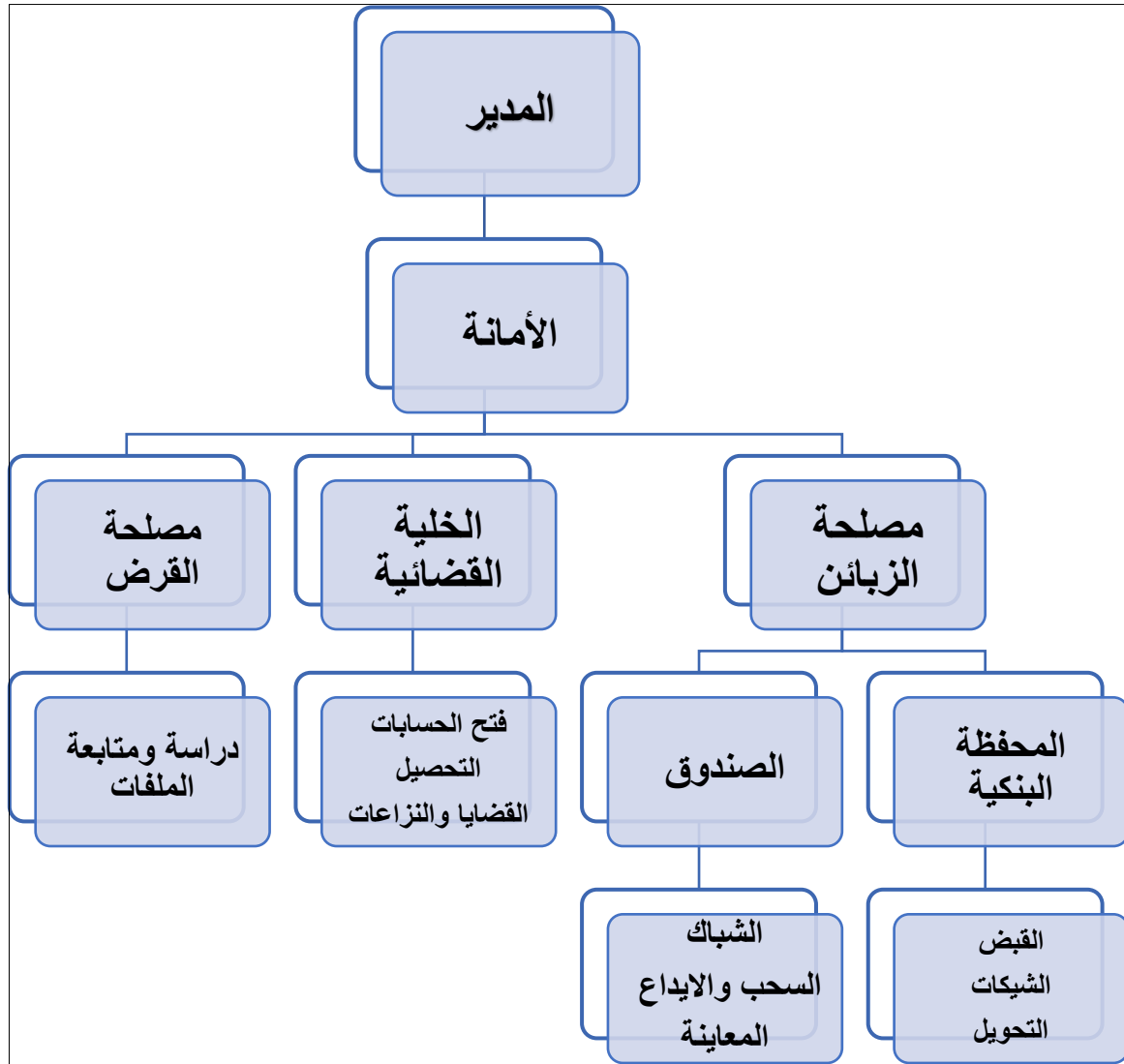
-عرض البنك باعتباره منشأة مالية مهمة اما السلطات المحلية.

-اقتراح كل ما هو مفيد وفي مصلحة الزبائن واعطاء النصائح المفيدة كونه المفوض من طرف السلطات التي عينته في إطار السلطات المخولة له.

-تكون له سلطة سواء على مستوى تعبئة المداخيل وتقديم القروض

وباختصار المهمة الاساسية للمدير هي تنسيق كل نشاطات الشبكة والامر بجميع القرارات التي تمس تسيير الفرع .

2- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض :



الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض

المصدر: معلومات مقدمة من طرف البنك

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تم تصميم الاستبيان بهدف التعمق في دراسة الموضوع الذي نهدف له، يحتوي الاستبيان على أربعة محاور لبطاقة الأداء المتوازن، والتي تلعب دورًا حاسمًا في تقييم أداء البنوك، بالإضافة إلى ذلك قمنا بتوظيف بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان بعد تقيدها في برنامج SPSS، بهدف التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات المطروحة.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة. أولاً. **مجتمع الدراسة:** يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموعة العناصر أو الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، وبمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث".<sup>1</sup> أما مجتمع الدراسة الحالية فيتكون من مجموع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة البيض - بلدية البيض ولاية البيض والبالغ عددهم 14 موظفاً.

**ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة:** تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة البيض لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

✓ قرب المؤسسة من مكان إقامتنا ما يسهل علينا التنقل إليها لجمع البيانات.

✓ تناسب طبيعة المؤسسة مع موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> متولى نقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008، ص 106.

ثالثا. عينة الدراسة: يمكن تعريف العينة على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع البحث والممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع".<sup>1</sup>

ونظرا لحجم المجتمع الصغير، فقد تم استخدامنا طريقة المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 14 مفردة، حيث تم توزيع استمارة البحث على موظفي البنك عبر العديد من الزيارات الميدانية.

والجدول التالي يبين عدد الاستمارات الموزعة، الصالحة وغير المسترجعة.

الجدول رقم (3-1): عدد الاستبيانات الموزعة، الصالحة وغير المسترجعة

البيان	عينة الدراسة	النسبة %
عدد الاستبيانات الموزعة	14	100%
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	00	00%
عدد الاستبيانات غير الصالحة	00	00%
عدد الاستبيانات الصالحة	14	100%

المصدر: من اعداد الطالبة

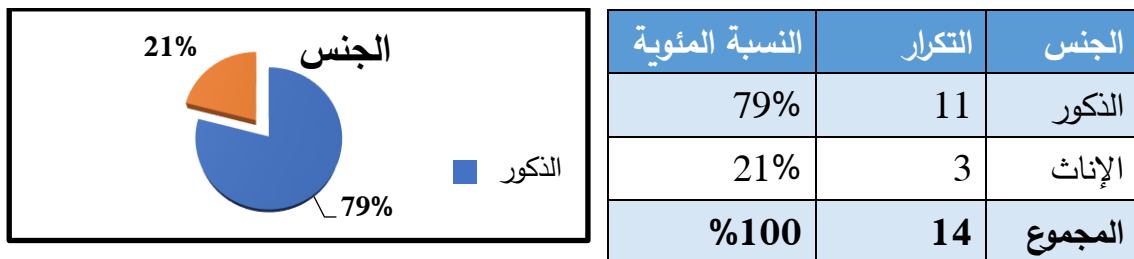
رابعا: تفرغ وتحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالبيانات الشخصية.

سننظر من خلال هذا العنصر إلى أهم النتائج الإحصائية التي توصلنا إليها من خلال تحليل البيانات

الشخصية.

أ. الجنس: يمكن تقسيم العاملين حسب الجنس من خلال المعطيات الواردة إلى:

الجدول رقم (3-2): توزيع العاملين حسب الجنس. الشكل رقم (3-2): توزيع العاملين حسب الجنس.



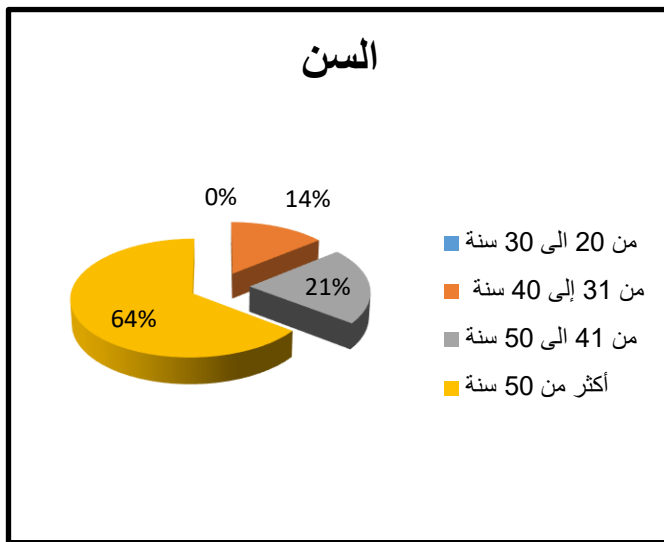
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

<sup>1</sup> محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 217.

ما يلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة من جنس الذكور بنسبة قدرت بـ 79% والنسبة الباقية من جنس الإناث، وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 21%. ويفسر هذا بأن عملية استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية تتم بدون تمييز لنوع الجنس، وإنما حسب معرفة وقدرة ومهارة وخبرة المورد البشري على أداء العمل المطلوب.

ب. السن: يمكن تقسيم العاملين حسب السن من خلال المعطيات الواردة إلى:

الجدول رقم (3-3): توزيع العاملين حسب السن. الشكل رقم (3-3): توزيع العاملين حسب السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	00	00%
من 31 إلى 40 سنة	02	14%
من 41 الى 50 سنة	03	21%
أكثر من 50 سنة	09	64%
المجموع	14	100

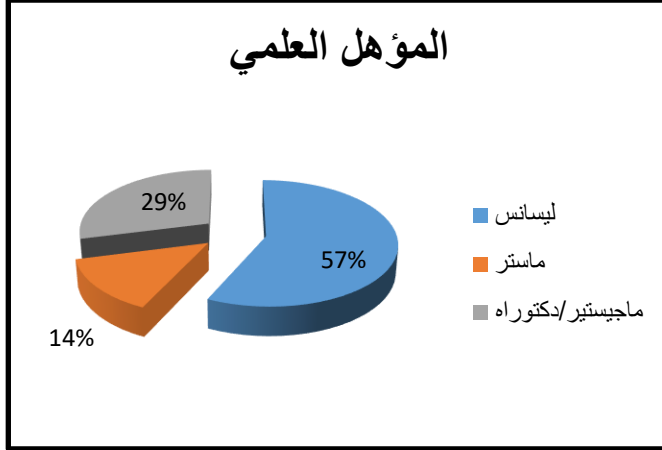
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

ما يلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة تزيد أعمارهم عن الـ 50 سنة بنسبة تقدر بـ 64%، أما بالنسبة للفئة التي تليها في الترتيب فيتضح أن 21% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين الـ 41 و 50 سنة، ثم يليها في الترتيب أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين الـ 31 و 40 سنة بنسبة تقدر بـ 14%، كما يتضح من الجدول والشكل السابقين بأنه لا وجود للعاملين الذين تقل أعمارهم عن الـ 31 سنة. ويمكن تفسير هذه النسب بتأخر سن التقاعد المعتمد من قبل البنك.

ج. المؤهل العلمي: يمكن تقسيم العاملين من خلال المعطيات الواردة إلى:

الجدول رقم (3-4): توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (3-4): توزيع العاملين حسب المؤهل العلمي.



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	08	57%
ماجستير	02	14%
ماجستير/دكتوراه	04	29%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج

.spss.v25

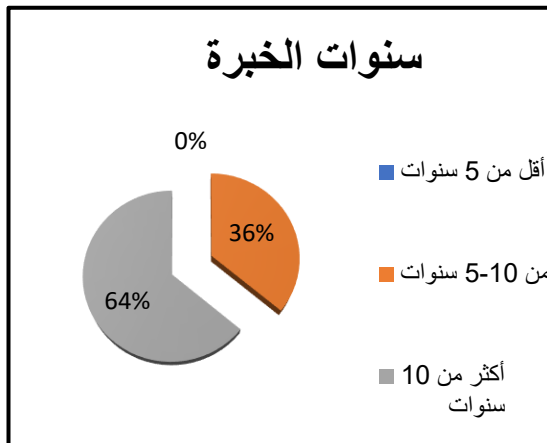
ما يلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة تعود للعاملين الذين لديهم مستوى ليسانس بنسبة

تقدر بـ 57%، تليها نسبة تقدر بـ 29% للعاملين الذين ليس لديهم ماجستير أو دكتوراه، ثم نسبة تقدر بـ 14%

للعاملين الذين لديهم مستوى ماجستير. ويفسر هذا بتركيز البنك على توفر عامل المعرفة لدى مواردها البشرية.

سنوات الخبرة: يمكن تقسيم العاملين حسب سنوات الخبرة من خلال المعطيات الواردة إلى:

الجدول رقم (3-5): توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة. الشكل رقم (3-5): توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	00	00%
من 5-10 سنوات	05	36%
أكثر من 10 سنوات	09	64%
المجموع	14	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v25.

ما يلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أعلى نسبة والتي قدرت بـ 64% سجلت لدى العاملين الذين لديهم سنوات خبرة من أكثر من 10 سنوات، تليها نسبة 36% لسنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، ولا نلاحظ وجود للعاملين الذين تقل سنوات خبرتهم عن الخمس سنوات. ويفسر هذا باعتماد البنك على مبدأ الأقدمية في العمل.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تكتسي أدوات جمع البيانات أهمية بالغة في عملية البحث العلمي باعتبارها الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جمع المعلومات والحقائق حول الظاهرة المدروسة، وتتوقف دقة وصدق النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها، ومن هذا المنطلق فقد تم الاعتماد على الأدوات الآتية في هذه الدراسة:

#### 1-المصادر الثانوية:

2-المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة، كما تضمنت الاستمارة 20 عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الأقدمية.

القسم الثاني: وتضمن 20 عبارة وزعت على محاور الدراسة، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ المحور الأول: خاص بالبعد المالي وأشتمل على 05 عبارة؛

➤ المحور الثاني: خاص ببعد العملاء وأشتمل على 05 عبارات؛

➤ المحور الثالث: خاص ببعد العمليات الداخلية وأشتمل على 05 عبارات؛

➤ المحور الرابع: خاص ببعء النمو التعلم وأشتمل على 05 عبارات.

كما اتبعت الطالبة الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

◀ الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة

وصياغة عباراتها؛

◀ استشارت الطالبة الأستاذة المشرفة، بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة، بغية

تحديد أبعاد الاستمارة وعباراتها؛

◀ وعلى ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستمارة لتستقر في صورتها النهائية على 20 عبارة،

أنظر الملحق رقم (1).

3-الملاحظة:

4-وثائق المؤسسة:

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. v25) ، كما استعانت الطالبة بمجموعة

من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة،

وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، بالاعتماد على النسب

المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ اختبار معامل الالتواء (Skewness): لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ اختبار معامل التفلطح (Kurtosis): للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) : ويستخدم لقياس درجة الارتباط

بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.

### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضا الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشيئين فرعيين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة، وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدت الطالبتين على قسم منها هي:

#### 1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع لأجله، وقد تم تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الاستمارة على مجموعة من الخبراء المختصين، وقد طلبت الطالبة من المحكمين إبداء آرائهم في أداء الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة سالحة أو غير سالحة.

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه.

✓ اجراء أي تغيير يرويه مناسبا.

وقد جرت المناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الاستمارة وعبارتها، والبالغ عددهم (05)، انظر الملحق (02)، ولقد استجابت الطالبة لآراء المحكمين وقامت بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية. انظر الملحق رقم (01).

## 2- صدق المقياس:

### 2-1 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " البعد المالي والدرجة الكلية للمحور .

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	طاقم محاسبي ومالي مؤهل	0.840**	0.000
2	نظام محاسبي محوسب	0.612*	0.020
3	استراتيجية مالية محددة الأهداف ونظام تدقيق ورقابة داخلي.	0.901**	0.000
4	قدرة الإدارة العليا على تعظيم ثروة العملاء	0.946**	0.000
5	إيجاد مقياس لتحقيق قيمة مضافة اقتصاديا كمقياس استراتيجي في البعد المالي	0.835**	0.000

\*\* دال عند مستوى معنوية (0.01) \* دال عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "البعد المالي" والدرجة الكلية للمحور دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "بعد العملاء" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يلجأ البنك الى استخدام أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات	<b>0.815</b> **	0.000
2	السرعة، الجودة، الدقة، والموضوعية في تقديم الخدمات	<b>0.655</b> *	0.011
3	يسعى البنك للحصول على عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين	<b>0.948</b> **	0.000
4	البحث عن أسواق جديدة، والتركيز على تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء	<b>0.948</b> **	0.000
5	تحقيق البنط أهداف كل من البنك نفسه والعملاء في توزيع الخدمات	<b>0.815</b> **	0.000

\*\* دال عند مستوى معنوية (0.01) \* دال عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **spss. v25**.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "بعد العملاء والدرجة الكلية

للمحور دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع

لقياسه.

الجدول رقم (3-8): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "بعد العمليات الداخلية" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يهتم البنك بقياس الأداء المستقبلي والعمل على تحسينه من خلال الاستحداث والتطوير، وتشخيص طبيعة الوضع القائم	<b>0.778</b> **	0.001
2	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية	<b>0.934</b> **	0.000
3	يقوم البنك بالمتابعة والتنفيذ والتقييم لمصادر القوة والضعف من خلال تحليل عمليات الداخلية	<b>0.647</b> *	0.012
4	المشاركة في عمليات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية	<b>0.934</b> **	0.000
5	وضع بدائل للتعامل مع المشكلات المختلفة مستقبلا وتحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج اتباعه	<b>0.934</b> **	0.000

\*\* دال عند مستوى معنوية (0.01) \* دال عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **spss. v25**.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " البعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية للمحور دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "بعد النمو والتعلم" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يوفر البنك للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار	<b>0.718</b> **	0.004
2	يقوم البنك ببناء فرق عمل تقدم اقتراحات تطوير العمل بشكل دائم مقابل حوافز بشكل ترقية.	<b>0.927</b> **	0.000
3	اتاحة الفرصة للتدريب والابتكار لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار	<b>0.914</b> **	0.000
4	توجيه العاملين وتطوير قدراتهم داخل البنط كونهم البنية التحتية له وذلك من اجل حجز مكانة متقدمة	<b>0.865</b> **	0.000
5	تسعى الإدارة العليا اشراك الموظفين في العملية الإدارية من خلال كثرة الاتصال والتفاعل بينهم.	<b>0.914</b> **	0.000

\*\* دال عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **spss. v25**.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "بعد النمو والتعلم والدرجة الكلية للمحور دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

## 2-2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (3-10): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	البعد المالي	**0.888	0.000
2	بعد العملاء	**0.883	0.000
3	بعد العمليات الداخلية	**0.832	0.000
4	بعد النمو والتعلم	**0.788	0.001

\*\* دال عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **spss. v25**.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق

المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا

ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة

على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة

الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه

الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته

ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت

معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل

دراسة حالة على

الجدول رقم (3-11): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	محاور وابعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل الثبات
01	البعد المالي	05	0.890	0.94
02	بعد العملاء	05	0.898	0.95
03	بعد العمليات الداخلية	05	0.875	0.94
04	بعد النمو والتعليم	05	0.891	0.94
	جميع محاور الاستمارة.	20	0.947	0.97

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع قيم ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستمارة، حيث بلغ ألفا كرونباخ الخاص بالبعد المالي (0.890) بثبات يقدر ب (0.94)، مما يدل على أن البعد يتمتع بثبات جيد يقدر ب 94%، أما بالنسبة لبعد العملاء فقد بلغ (0.898) بثبات يقدر ب (0.95)، مما يدل على أن البعد يتمتع بثبات جيد يقدر ب 95%، وبالنسبة لبعد العمليات الداخلية فقد بلغ (0.875) بثبات يقدر ب (0.94)، مما يدل على أن البعد يتمتع بثبات جيد يقدر ب 94%، وفي الأخير بلغ ألفا كرونباخ (0.891) بالنسبة لبعد النمو والتعلم بثبات يقدر ب (0.94)، مما يدل على أن البعد يتمتع بثبات جيد يقدر ب 94%.

أما بالنسبة لأداة الدراسة بشكل عام، فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية (0.947) وبثبات يقدر ب (0.97) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد يقدر ب 97%، وهذا يعني أننا إذا وزعنا هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس الحجم فإن النتائج ستكون مقاربة للنتائج المتحصل عليها باحتمال 0.97.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاور الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام كلاً من معامل الالتواء **Skewness** ومعامل التفرطح **Kurtosis** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفرطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدولين المواليين.

الجدول رقم (3-12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعد	معامل الالتواء <b>Skewness</b>	معامل التفرطح <b>kurtosis</b>
	البعد المالي	0.358	-1.653
1	بعد العملاء	0.353	-1.645
2	بعد العمليات الداخلية	1.739	2.123
3	بعد النمو والتعلم	1.850	2.383
	جميع أبعاد الاستمارة	0.397	-1.699

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج **spss. v25**.

<sup>1</sup> - Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, No: 23, 2005, p: 542.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة في كلٍ من بلدية البيض حسب إجابات مفردات الدراسة، حيث

تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت (1-1-

3)، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن

كل عبارة من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى

"متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الجدول رقم (3-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور

#### البعد المالي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	طاقم محاسبي ومالي مؤهل	1.57	0.852	4	منخفض
2	نظام محاسبي محوسب	1.43	0.756	5	منخفض
3	استراتيجية مالية محددة الأهداف ونظام تدقيق ورقابة داخلي.	1.86	1.027	2	متوسط
4	قدرة الإدارة العليا على تعظيم ثروة العملاء	2.00	1.038	1	متوسط
5	إيجاد مقياس لتحقيق قيمة مضافة اقتصاديا كمقياس استراتيجي في البعد المالي	1.71	0.994	3	متوسط
	نتيجة المحور الأول	1.71	0.783	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

1/ **البعد المالي:** أبدى أفراد العينة آرائهم حول محور "البعد المالي"، الذي خصصت لقياسه 05 عبارات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (1.43-2.00)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.756-1.038)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (1.71)، بانحراف معياري قدره (0.783)، وهذا ما يشير إلى أنّ البعد المالي يحضاً بمستوى متوسط من القبول، أي أن أغلب أفراد العينة يقيمون مدى وضع البنك للمقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأرباح الخسائر والقوة المالية بتقييم متوسط.

الجدول رقم (3-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور بعد العملاء

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يلجأ البنك الى استخدام أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات	1.71	0.994	1	متوسط
2	السرعة، الجودة، الدقة، والموضوعية في تقديم الخدمات	1.29	0.726	3	منخفض
3	يسعى البنك للحصول على عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين	2.00	1.038	1	متوسط
4	البحث عن أسواق جديدة، والتركيز على تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء	2.00	1.038	1	متوسط
5	تحقيق البنك أهداف كل من البنك نفسه والعملاء في توزيع الخدمات	1.71	0.994	2	متوسط
	نتيجة المحور الثاني	1.74	0.813	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

2/ **بعد العملاء**: أبدى أفراد العينة آرائهم حول محور "بعد العملاء"، الذي خصصت لقياسه 05 عبارات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (1.29-2.00)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.726-1.038)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (1.74)، بانحراف معياري قدره (0.813)، وهذا ما يشير إلى أن بعد العملاء يحضاً بقبول متوسط، أي أن أغلب أفراد العينة يقيمون مدى تحقيق البنك لأقصى درجات الرضا لعملائه بتقييم متوسط.

الجدول رقم (3-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور "بعد العمليات الداخلية".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يهتم البنك بقياس الأداء المستقبلي والعمل على تحسينه من خلال الاستحداث والتطوير، وتشخيص طبيعة الوضع القائم	1.57	0.938	2	منخفض
2	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية	1.29	0.726	3	منخفض
3	يقوم البنك بالمتابعة والتنفيذ والتقييم لمصادر القوة والضعف من خلال تحليل عمليات الداخلية	2.00	1.038	1	متوسط
4	المشاركة في عمليات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية	1.29	0.726	3	منخفض
5	وضع بدائل للتعامل مع المشكلات المختلفة مستقبلا وتحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج اتباعه	1.29	0.726	3	منخفض
	نتيجة المحور الثالث	1.49	0.687	/	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

3/ **بعد العمليات الداخلية:** أبدى افراد العينة آراءهم حول محور "بعد العمليات الداخلية"، الذي خصصت لقياسه 05 عبارات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (1.29-2.00)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.726-1.038)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (1.49)، بانحراف معياري قدره (0.687)، وهذا ما يشير إلى أنّ بعد العمليات الداخلية يحضا بمستوى قبول منخفض، أي أن أغلب أفراد العينة يقيمون مدى تركيز البنك على العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكنه من التميز بتقييم منخفض.

الجدول رقم (3-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات على عبارات محور بعد النمو والتعلم

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يوفر البنك للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار	1.14	0.535	4	منخفض
2	يقوم البنك ببناء فرق عمل تقدم اقتراحات تطوير العمل بشكل دائم مقابل حوافز بشكل ترقية.	1.43	0.853	2	منخفض
3	اتاحة الفرصة للتدريب والابتكار لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار	1.29	0.726	3	منخفض
4	توجيه العاملين وتطوير قدراتهم داخل البنط كونهم البنية التحتية له وذلك من اجل حجز مكانة متقدمة	1.57	0.938	1	منخفض
5	تسعى الإدارة العليا اشراك الموظفين في العملية الإدارية من خلال كثرة الاتصال والتفاعل بينهم.	1.14	0.363	4	منخفض
	نتيجة المحور الرابع	1.31	0.596	/	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

4/ بعد النمو والتعلم: أبدى أفراد العينة آراءهم حول محور "بعد النمو والتعلم"، الذي خصصت لقياسه 05 عبارات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (1.14-1.57)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.363-0.938)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (1.31)، بانحراف معياري قدره (0.596)، وهذا ما يشير إلى أنّ بعد النمو والتعلم يحظى بمستوى منخفض من القبول. أي أن أغلب أفراد العينة يقيمون مدى سعي البنك لتطوير القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها بتقييم منخفض.

#### المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى: التي تنص على أن البنك يضع مقاييس داخلية وخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأرباح والخسائر والقوة المالية

للتأكد من هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار t لعينة واحدة والجدول رقم (2-19) يبين ذلك:

الجدول رقم (3-17) نتائج اختبار T المتعلقة بالبعد المالي

المتوسط الفرضي=2				المتغير
قيمة اختبار	درجة	مستوى	المتوسط	يضع البنك المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة استراتيجية في تحقيق الأرباح والخسائر والقوة المالية
t	الحرية	الدلالة	الحسابي	
-1.365	13	0.195	1.71	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss. v25.

عند بحث "يضع البنك مقاييس داخلية وخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأرباح والخسائر والقوة المالية"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.71) والمتوسط الفرضي (2)، وقيمة اختبار ت بلغت (-1.365) عند مستوى الدلالة (0.195) ودرجة الحرية 13، وهذا ما يؤكد على عدم معنوية قيم معاملات هذا

البعد، مما يعني أن البنك لا يضع مقاييس داخلية وخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأرباح والخسائر والقوة المالية.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على أن البنك يحقق أقصى درجات الرضا لعملائه للتأكد من هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار t لعينة واحدة والجدول رقم (2 - 20) يبين ذلك:

المتوسط الفرضي=2				المتغير
قيمة اختبار t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	يحقق البنك أقصى درجات الرضا لعملائه
-1.183	13	0.258	1.74	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss. v25.

عند بحث "يحقق البنك أقصى درجات رضا عملائه"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.74) والمتوسط الفرضي (2)، وقيمة اختبار ت بلغت (-1.183) عند مستوى الدلالة (0.258) ودرجة الحرية 13، وهذا ما يؤكد على عدم معنوية قيم معاملات هذا البعد، مما يعني أن البنك لا يحقق أقصى درجات الرضا لعملائه.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على أن البنك يركز على العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكنه من التميز

للتأكد من هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار ت لعينة واحدة والجدول رقم (2 - 21) يبين ذلك:

المتوسط الفرضي=2				المتغير
قيمة اختبار t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	يركز البنك على العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكنه من التميز
-2.801	13	0.015	1.49	

دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss. v25.

عند بحث "يركز البنك على العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكنه من التميز"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.49) والمتوسط الفرضي (2)، وقيمة اختبار ت بلغت (-2.801) عند مستوى الدلالة 0.015 ودرجة الحرية 13، وهذا ما يؤكد معنوية قيم معاملات البعد عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يعني أن البنك يركز على العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكنه من التميز.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الرابعة: التي تنص على "يسعى البنك لتطوير القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها".

للتأكد من هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار ت لعينة واحدة والجدول رقم (2 - 22) يبين ذلك:

المتوسط الفرضي=2				المتغير
قيمة اختبار t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	يسعى البنك لتطوير القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها
-4.305	13	0.001	1.31	

دال إحصائيا عند مستوى دلالة

$\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج spss. v25.

عند بحث "يسعى البنك لتطوير القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها"، بلغت قيمة المتوسط الحسابي (1.31) والمتوسط الفرضي (2)، وقيمة اختبار ت بلغت (-4.305) عند مستوى الدلالة 0.001 ودرجة الحرية 13، وهذا ما يؤكد معنوية قيم معاملات البعد عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يعني أن البنك يسعى لتطوير القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها

خلاصة الفصل:

سعيانا في هذا الفصل اسقاط المعلومات و البيانات التي تم تقديمها في الجانب النظري من خلال قيامنا بدراسة استطلاعية على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة البيض ، رغبة منا في التعرف على مدى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية، حيث قمنا بإعداد استبيان مقسم الى أربعة محاور تم توجيهه للموظفين ، كما استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSSv20 لتفريغ و تحليل البيانات ، و أيضا تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي و الانحراف المعياري الذي يقيس مقدار تشتت القيم عن الوسط الحسابي ، إضافة الى معامل الارتباط بيرسون الذي يستخدم لحساب الاتساق الداخلي و العلاقة بين المتغيرات وقد توصلنا الى أن :

- ❖ حظي البعد المالي والذي يعكس عملية وضع البنك للمقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأرباح والخسائر والقوة المالية بتقييم متوسط من طرف أفراد عينة الدراسة.
- ❖ حظي بعد العملاء والذي يعكس مدى تحقيق البنك لأقصى درجات الرضا لعملائه بتقييم متوسط من طرف أفراد عينة الدراسة.
- ❖ حظي بعد العمليات الداخلية والذي يعكس مدى تركيز البنك على العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكنه من التميز بتقييم منخفض من طرف أفراد عينة الدراسة.
- ❖ حظي بعد النمو والتعلم والذي يعكس مدى سعي البنك لتطوير القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها بتقييم منخفض من طرف أفراد عينة الدراسة.

خاتمة

## الخاتمة العامة

لقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي أن البنوك تشكل الركيزة التي يستند عليها الاقتصاد، ومع التطورات الجارية في قطاع الخدمات المصرفية والتنافس الشديد، والتقدم التكنولوجي الهائل الذي نشهده حالياً أصبحت البنوك عرضة لنوع من المخاطر التي يمكن أن تعرقل تقدمها وتبعدها عن أهدافها، مما الزمها باعتماد نظام تقييم أداء أدق واشمل قادر على تحديد الخلل في الاستراتيجية الموضوعة من قبل المسؤولين. يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن على نطاق واسع شمل كل البلدان، فهي بمثابة نهج جديد في أسلوب التقييم يشمل المقاييس المالية وغير المالية، يقوم على تزويد البنك بمعلومات عن الأداء، مما يسمح بتلبية الاحتياجات المختلفة لعملائه وتحقيق ميزة تنافسية وإضافة عامل الابتكار لخدماته.

وللإجابة على الإشكالية الموضوعة قسمنا البحث الى ثلاثة فصول خلصنا في الفصل الأول الى أن عملية تقييم الأداء تعد مرحلة أساسية في إدارة البنك، كونها المسؤولة عن تشخيص طبيعة الوضع القائم، وتتيح تدارك الوضع قبل فوات الأوان، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد خلصنا الى أن بطاقة الأداء المتوازن تقنية حديثة تترجم رؤية واستراتيجية البنظ الى اهداف واضحة كونها تأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية دون إهمال المقاييس غير المالية، وهو ما عجزت عنه الأساليب التقليدية.

ومنه يمكن التطرق الى أهم النتائج المتوصل اليها بنوع من الايجار فيما يلي:

### نتائج الفصل النظري:

♦ تعتبر عملية تقييم اداء البنوك حاجة ملحة يجب الامتثال لها من خلال اعتماد أساليب مبتكرة تواكب

التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية.

## الخاتمة العامة

- ♦ ان المؤشرات المالية التقليدية التي تستخدمها تنظيمات الاعمال تعاني الكثير من أوجه القصور مما يجعل الاعتماد عليها دون غيرها لأغراض تقييم الأداء غير مقبول خاصة في عالم متحول يشهد يوما بعد يوم تغيرات تكنولوجية واقتصادية حادة.
- ♦ تتيح بطاقة الاداء المتوازن تقييم الأداء بشكل عام، واكتشاف الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

### نتائج الفصل التطبيقي:

بناء على النتائج المتوصل اليها يمكن القول:

- يعتمد تحقيق استراتيجية البنك على علاقة السبب والنتيجة التي تربط محاور بطاقة الاداء المتوازن، فعندما يتم تجاهل جوانب المعرفة والمهارات لدى الموظفين، يترتب عن ذلك ضعف طريقة العمل وعمليات التشغيل في هذا البنك، نتيجة لتدهور مستوى الأداء والعمليات الداخلية سوف يحقق البنك جودة خدمات منخفضة ورضا عملاء اقل، وهنا يؤثر انخفاض رضا العملاء على الجوانب المالية لهذا البنك.
- وعليه يمكن الاجابة على اشكالية الدراسة بالقول أن: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة البيض لا يستخدم بطاقة الاداء المتوازن كألية لتقييم أدائه.

### التوصيات والافاق:

- ♦ يُطلب من المديرين وضع تدابير تُجيب على السؤال التالي: لتحقيق النجاح ماليا، كيف ينبغي أن نظهر لمساهمينا؟
- ♦ تكمن المشكلة في تقييم الأداء في الوقت المناسب لذلك يساعد توفير البيانات المالية الصحيحة في الوقت المناسب للشخص المناسب على مستوى البنك في عملية اتخاذ القرار الصحيح في اللحظة المناسبة وهو ما توفره بطاقة الاداء المتوازن.

## الخاتمة العامة

- ♦ تعتبر بطاقة الاداء المتوازن نهجا مفيدا واسع النطاق يشمل مختلف بلدان العالم يساهم في تحسين جودة خدمات قطاع الاعمال.
- ♦ ان الاعتماد على التدابير المالية مضر لأنه لا يوفر نظرة شاملة حول كيفية أداء العمليات الداخلية، العملاء وآفاق النمو والتعلم، لذلك يجب معالجة مشكلة نقص التطوير والحدثة على مستوى البنوك .
- ♦ تشجيع البنوك على اعتماد بطاقة الاداء المتوازن كنظام لقياس الأداء من أجل الاندماج والاستجابة للتغيرات الاقتصادية.
- ♦ ضرورة دعم وتأييد إدارة البنك للتغيير وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن، لما يوفره الدعم من زيادة فهم الاستراتيجية المعتمدة وضمان صحة ودقة القرارات التي تصدر.
- ♦ تشكيل فرق عمل خاصة من الخبراء والمختصين لإعداد وتطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن بشرط أن يكون على مستوى عالي من المعرفة والاطلاع الواسع، وتجمعهم آليات تعاون وانسجام وتقاسم للمعارف والأفكار، من أجل ضمان الإعداد الناجح والدقيق لتنفيذ نظام (BSC).

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### باللغة العربية

#### الكتب

- أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال،
- سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، جامعة بغداد،
- شادي أحمد زهره، مقرر إدارة المصارف التجارية، قسم المصارف والمؤسسات المالية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة.
- كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية طبعة 2018 فلسطين، -قطاع غزة
- متولي نقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008،
- محمد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة، عمان، 2007،

#### المجلات

- إبراهيم عبد الله سعيد أبو عسيده، آخرون، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، جامعة جازان، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، العدد1، 2022،
- احمد سمير نايف الثابت، وآخرون، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي، مجلة الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، ع252ج2
- احمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة جرش، الأردن، 2010، مج، 21، ع84
- أحمد نهار الرفوع، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة رؤية اقتصادية، جامعة الطفيلة التقنية، كلية الأعمال، الأردن، 2021،
- ايمان أحمد الهنيدي، محمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014، 12.
- بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية-بغداد- العراق، 2011، ع87،
- براى الهادي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ع2،
- بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - د راسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج23، ع2،
- بن بوزيد سليمان، هوارى عامر، صعوبات استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة لقيام أداء البنوك التجارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مج35، ع02.

## المصادر والمراجع

- بن عويدة سمية، وآخرون، قياس الأداء البنكي انطلاقاً من مؤشرات الأداء المعدلة بالخطر الربحية الاقتصادية «RAROC» نموذجاً، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، مج3، ع01
- بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة ابن خلدون-تيارت-، الجزائر، 2018، ع9
- جبار عبد الرزاق الأداء الاقتصادي والمالي لقطاع التأمين في الجزائر، مجلة الاقتصاد والمالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد01، 2018،
- جبر إبراهيم، الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2013، مج21، ع2،
- جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2016، ع74،
- حسين صديق، تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع، جامعة دمشق، سوريا، 2012، مج28، ع1
- حسين علي حساب، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، 2020، مج12، ع4.
- حسينة معاش، جودة بلعة، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2021، مج4.
- حمزة رملي، قياس الأداء لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC، مجلة، جامعة سطيف -1، ص302.
- حميد مظلوم كاظم، نعم يوسف عبد الرضا، تقييم اداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، مج23، ع89،
- خالد حسن زبدة، عمر أبوعيدة، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها، مجلة جامعة الأزهر غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة القدس المفتوحة- طولكرم، 2016، مج1،
- خالد علي حسين، القيادة الداعمة للمجتمع وأثرها في تحسين أداء الخدمات الاجتماعية، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2019، مج13، ع27.
- خان محمد ناصر، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، - جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017،
- رانية نور الدين، عثمان محمد، دور معايير المراجعة الدولية للوحدات الحكومية في تقييم الأداء المالي، مجلة التجديد العربي، جامعة السودان، السودان، 2021، ع1.
- زرفاوي عبد الكريم، تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام أساليب المحاسبة الإدارية -مدخل بطاقة الاداء المتوازن- دراسة حالة مؤسستي "صيدال" و"روبية"، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، 2016، ع11.
- سحر ناجي خلف، خليل ابراهيم إسماعيل، تأثير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق، 2020، ع124.
- سعد عباس صادق السعيد عبد الناصر علك حافظ تقييم الأداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد، العراق، 2018، مج24، ع107،

## المصادر والمراجع

- سعودي نادية، بلعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية التجارية الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18/2017،
- سليمة مالية دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مج35، ع01،
- سليمان مليكة، مراقبة أداء الجودة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمبولي، معسكر، 2016، ع8.
- سناء عبد الرحيم سعيد، وآخرون، تقييم أداء مديرية بلدية البصرة على وفق تقنية بطاقة الأداء المتوازن مجلة العلوم الاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق، 2021، م16، ع60،
- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 2010، 7،
- صفاء إدريس عبودي رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، العراق، 2018، مج1، ع41، ج1،
- ضياء محسن فارس راضي الكناني. "تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية". مجلة الريادة للمال والأعمال. جامعة واسط / كلية الإدارة والاقتصاد واسط، العراق، المجلد الثالث العدد 1، 2022،
- طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2013،
- عامر على العطوي، باسم عباس كريدي، اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الاداء الوظيفي، مجلة القادسية، العلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، جامعة المثنى، العراق، العدد2، 2009.
- عبد الحق بوقفة، عبد الله مابو، دراسة تحليلية نقدية للبنوك والمؤسسات الافتراضية، " مجلة التنمية الاقتصادية "، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016، العدد 02.
- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفالة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001،
- عريوة محاد، خاوي محمد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحث في المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ع04،
- عمار أمين أحمد سعيد، مرجع سابق،
- فاطمة الزهراء بوطورة، ليندة رقام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة سطيف1، الجزائر، العدد2021، 01،
- قاسم كاظم حميد، سهاد كشكول، إجراءات الرقابة الإدارية وعلاقتها في تقويم الأداء الوظيفي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية العلوم، الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد42، 2008،
- قوادرية خديجة، وآخرون، دور البنوك التجارية في تمويل التنمية الاقتصادية، مجلة التحولات الاقتصادية، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، 2022، مج02، ع01.
- كمون عبد القادر، تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية، علوم تخصص تسويق العمليات المصرفية والمالية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد29.
- لطرش وليد، يحيواوي محمد، تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الاقتصادية-نموذج مقترح-، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، الجزائر، 2021، مج1، ع1،

## المصادر والمراجع

- لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل - الجزائر، ع01،
- مقاتل حمزة، بونيهي مريم، تقييم أداء البنوك الإسلامية مقارنة بأداء البنوك التقليدية باستخدام نموذج «CAMELS»، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر، العدد 01، 2021،
- مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28 المجلد 04 - 2013.
- نضال فريد عبد الله، غدير محمود المهدي، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة الأقصى، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، ع4،
- هويدا محمود أبو الغيط، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة - شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجا، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، مصر، مج16، ع2022، 15،
- ميموني بلقاسم، قالون جبلاي تقييم أداء البنوك التجارية \_دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري\_ للفترة 2015-2017.
- يحيى علي حمادي الموسوي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2013، مج8، ع22،
- يخلف جمال الدين، حامدي محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان، الجزائر، 2020، مج15، ع1،

## المذكرات

- أحلام بوعبدلي، الاصلاحات البنكية وأثرها على سياسات ادارة البنوك التجارية العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف، -، 2010/2009
- إسراء نايف محمد نور، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، لنيل درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، بكلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، في نابلس، فلسطين، 2017،
- أشرف اسامة طلب مدني، وآخرون، محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء المالي، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية قسم المحاسبة، جامعة العلوم والتقانة، السودان، 2022،
- إيمان بن السراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2018
- بوشعور رضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC (حالة عملية مقارنة)، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010
- بونقيب أحمد، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية، مذكرة نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف - 1، الجزائر، 2017،

## المصادر والمراجع

- تمارى جمال فلاح الشريدة، مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012،
- تنزيل عبد الحفيظ عبد القادر مرسل، وآخرون، أثر قياس تكاليف الموارد البشرية على تقويم الأداء المالي بالبنوك التجارية، مذكرة لنيل درجة البكالوريوس التكاليف والمحاسبة الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018،
- ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال من جامعة الخليل، تخصص إدارة أعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2017،
- ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة لنيل الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018،
- حميدي كلتوم، محاولة تقييم أداء البنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم الاقتصادية، مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017،
- رائد محمد حامد الشهوان، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الابداع التسويقي، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014،
- زهرة عبد الفتاح محمد صغير، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جودة الإنتاج، رسالة ماجستير، في تخصص المحاسبة والضرائب من برنامج الدراسات العليا، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، 2017،
- سمير هربان، صيغ وأساليب التمويل بالمشاركة للمؤسسات الصغيرة المستدامة الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المستدامة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص اقتصاد دولي، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015،
- شايب محمد، أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على فعالية أنشطة البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاديات المالية، بنوك ونقود، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2007،
- ضامن وهيبية، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018،
- العاني ايمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر، 2007،
- عبد الكريم منصور، محاولة قياس كفاءة البنوك التجارية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات (DEA)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، 2010/2009.
- عبد الله بن درويش الغامدي، تقويم أداء موظفي الاستقبال في المستشفيات العسكرية، نيل مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006،
- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف-الجزائر - 2010/2011،
- عمار أمين أحمد سعيد، دور وابعاد بطاقة الاداء المتوازن في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزيرة، 2019،
- عمري سامي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة مالية، جامعة فرحات عباس سطيف -1- الجزائر، 2020/2021.

## المصادر والمراجع

- عوني عبد الفتاح أبونواس، مدى تطبيق المقاييس المالية وغير المالية المستخدمة في بطاقة قياس الأداء المتوازن لدى البنوك التجارية الأردنية، ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2011،
- فادي خليل ظاهر الاسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2011،
- قراوي أحلام، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة سطيف، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2020،
- القرشي يوسف القرشي، دور التخطيط باستخدام بطاقة الاداء المتوازن على الاداء في قطاع النقل البري بالسودان، مذكرة لنيل درجت الدكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2019،
- محمد عبد الله أحمد عبد الله، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية، أطروحة ماجستير، جامعة السودان، 2015.
- محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2021،
- مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013،
- معاوية عوض الغزاوي، "البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، إربد، الأردن، 2015،
- نبيلة الهادي عبد الرحمان حسن، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، مذكرة لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016،
- هدى مؤيد حاتم، السعدون، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة القادسية، 2017

## المواد القانونية

- المادة 114 من قانون النقد والقرض 90-10 المتعلق بالنقد والقرض.

- Claire gazette, mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validite ? analyse de la pertinence de certains indicateurs, finance controle strategie, faculte de droit, d'économie et des sciences sociales universite d'angers, volume 3, n° 2, juin 2000, p174.
- sadaoui farid, chiha khemissi, comment le tableau de bord prospectif peut etre un outil de mise en œuvre de la strategie d'une entreprise publique : cas eniem, journal du chercheur, faculte des sciences economiques, commerciales et des sciences de gestion , dely brahim-alger 3,2013,n13,p3.
- adriano verzola,others, multidimensional evaluation of performance: experimental application of the balanced scorecard in ferrara university hospital, cost effectiveness and resource allocation , ferrara university, ferrara, italy,2009,n7,p6.
- annick bourguignon, others, the american balanced scorecard versus the french tableau debord: the ideological dimension, management accounting research, essec business school, 95021 cergy-pontoise cedex, france,2004, n15,p116.
- cao.q and dowlatsahi.s, "**the impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**", journal of operations management, no : 23, 2005, p: 542.
- Cas des centrales de production d'electricite, diplome de magister en hygiene et securite industrielle, universite hadj lakhdar de batna,2014, p7.
- christopher d,others, performance, compensation, and the balanced scorecard, this research was funded by the citicorp behavioral sciences research council, whose support is gratefully acknowledged, the wharton schoolthe university of pennsylvania,1997,p17.
- faculte. ehec alger
- geert j.m. braam, edwin j. nijssen, performance effects of using the balanced scorecard: a note
- hanne norreklit, balance in the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, management accounting research, academic press,2000, p67.
- hassani rim, derahmoune hellal, the balanced scorecard's contribution to the company's performance,la contribution du balanced scorecard à la performance de l'entreprise, journal of the new economy , faculty of economic sciences, commercial sciences and management sciences,university of lounissi ali – blida, algeria ,v12,n2,p270.
- hassani rim1 , derahmoune hellal 2 ,the balanced scorecard's contribution to the company's performance la contribution du balanced scorecard a la performance de l'entreprise,university of lounissi ali - blida ,28/10/2020,p266 .
- jonghyeok kim ,euiho suh,hyunseok,amodel for evaluating the effectiveness of crm using the balanced scorecard,journale of interactive marketing ,university of korea,2003,v17,n2.
- Kaplan, Robert S. "The Balanced Scorecard : Comments on Balanced Scorecard Commentaries." Journal of Accounting & Organization Change 8, no. 4 (2012)
- Kertous aboubakr, apport du tableau de bord et des systemes d'information dans le domaine hse
- lebsaira meriem, ouarab lynda, la conception d'un tableau de bord pour le pilotage de la performance financiere d'une entreprise de grande distribution.cas : ardis spa, recherches economiques et manageriale – n° 21-juin 2017
- nyangayo sarah adhiambo, balanced scorecard and performance: a case study of co-operative bank of kenya, a research project report submitted in partial fulfillment of the requirement for

## المصادر والمراجع

---

---

the award of masters of business administration, school of business, university of nairobi,2014.

- on the dutch experience, long range planning, n37,2004, p338.
- rakesh raut · cheikhrouhou naoufel · manoj kharat, 'sustainability in the banking industry: a strategic multi-criteria analysis', in the business strategy and the environment journal, geneva school of business administration university of applied sciences western switzerland hes//so 1227 geneva, vol26, n4 , p9.
- rawad feal khalaf al zaidawi, baqer abdulrhman ali al zaidawi, the role of the balanced performance model in raising the level of performance in the banking sector applied research in al-rafidain bank, periodicals of engineering and natural sciences, al qadisiyah university, iraq,2022, vol10, n3, p141.
- robert s. kaplan and david p. norton, transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part ii, american accounting association accounting horizons, harvard university,2001, vol15, n2, p152.
- robert s. kaplan, the balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries, journal of accounting & organizational change, harvard business school, boston, massachusetts, usa,2012, vol8, n4, p542.
- sadaoui farid, boubakeur mustapha, the balanced scorecard as a toolkit of performance measurement, algerian business performance review, université de tizi-ouzou,2018, n3,p283.

الملاحق

الملحق رقم 01

المركز الجامعي نور البشير - البيض  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

أخي الكريم، أختي الكريمة.....  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

الموضوع: استبيان حول دراسة

مدى إمكانية تقييم أداء بنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تهدف الاستمارة للتعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة، وإلى أي مدى يمكن استخدام بطاقة الأداء لتقييم الأداء في البنوك من خلال معرفة مدى اهتمام البنك بتوفير الأبعاد الأربعة للبطاقة وذلك كبحث تكميلي في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، حيث أننا نؤمن بأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة كونكم أهل خبرة واختصاص لذلك نرجو منكم تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية وبدون شك سيؤدي هذا إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة، علما بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم  
مع خالص التحية وبالغ التقدير والاحترام  
الطالبة: طاهري زينب

الرجاء وضع علامة (x) أمام الخيار المناسب

1-المعلومات الشخصية

- الجنس

ذكر  انثى

- الفئة العمرية

من 20-30 سنة  من 31-40 سنة

من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

- المستوى العلمي

ثانوي  ليسانس  ماجستير/ماجستير  دكتوراه

- عدد سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

### الملحق رقم 03: محاور وفقرات الاستبيان

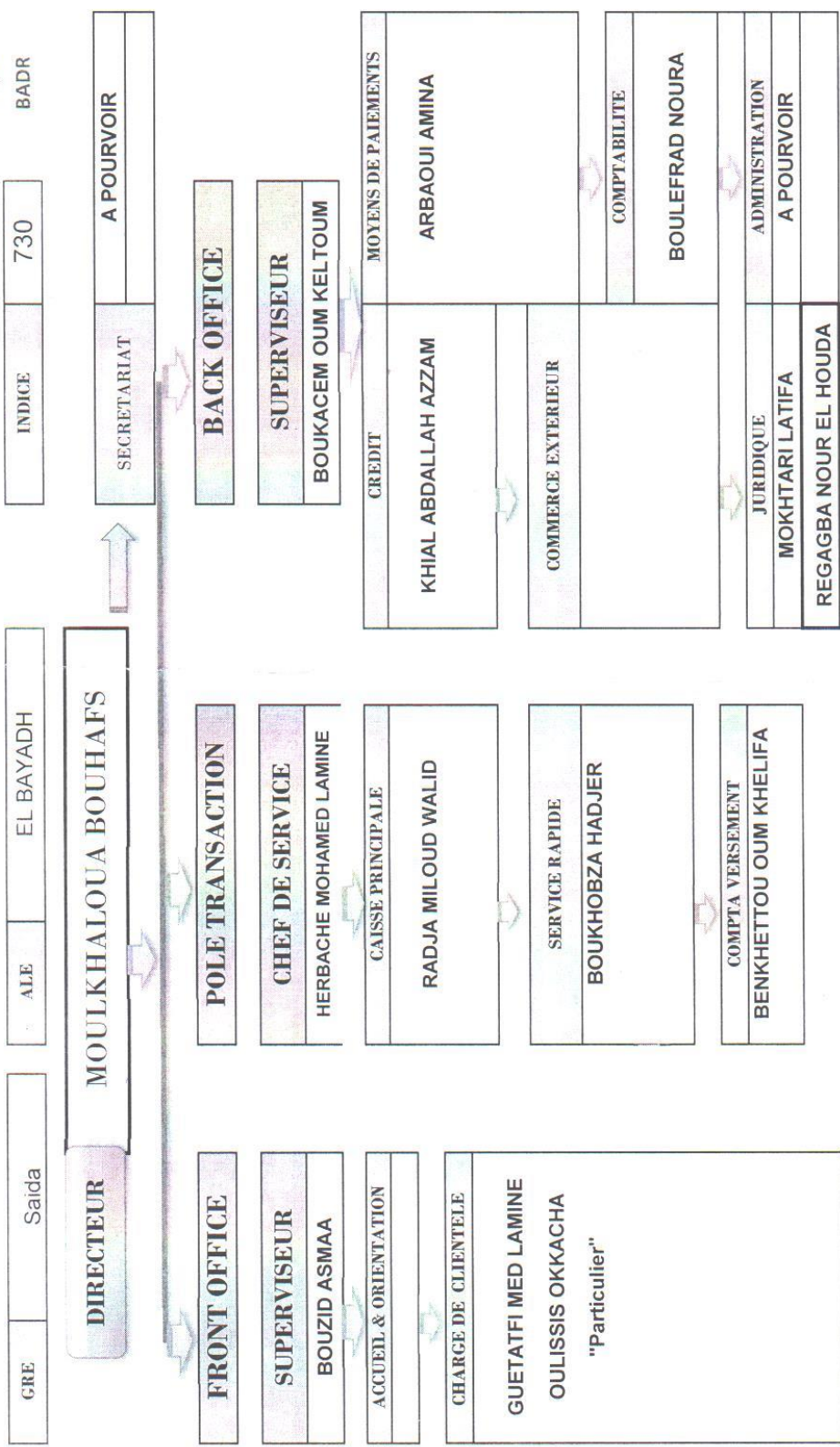
الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
<b>البعد المالي: يضع البنك المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة استراتيجيته في تحقيق الأرباح الخسائر والقوة المالية</b>				
1	طاقم محاسبي ومالي يمتلك مهارات ومؤهلات متميزة			
2	نظام محاسبي محوسب يزود الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار الإداري			
3	استراتيجية مالية محددة الأهداف ونظام تدقيق ورقابة داخلي.			
4	قدرة الإدارة العليا على تعظيم ثروة العملاء			
5	إيجاد مقياس لتحقيق قيمة مضافة اقتصاديا كمقياس استراتيجي في البعد المالي			
<b>بعد العملاء: يحقق البنك أقصى درجات رضا عملائه</b>				
6	يلجأ البنك الى استخدام أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات			
7	السرعة، الجودة، الدقة، والموضوعية في تقديم الخدمات			
8	يسعى البنك للحصول على عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين			
9	البحث عن أسواق جديدة، والتركيز على تقديم خدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء			
10	تحقيق البند أهداف كل من البنك نفسه والعملاء في توزيع الخدمات			
<b>بعد العمليات الداخلية: يركز البنك على العمليات والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تمكنه من التميز</b>				
11	يهتم البنك بقياس الأداء المستقبلي والعمل على تحسينه من خلال الاستحداث والتطوير، وتشخيص طبيعة الوضع القائم			
12	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز البنك وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية			
13	يقوم البنك بالمتابعة والتنفيذ والتقييم لمصادر القوة والضعف من خلال تحليل عمليات الداخلية			
14	المشاركة في عمليات التنمية الشاملة الاقتصادية والاجتماعية			
15	وضع بدائل للتعامل مع المشكلات المختلفة مستقبلا وتحليل كل بديل والتنبؤ بنتائج اتباعه			

## الملاحق

بعد النمو والتعلم: يسعى البنك لتطوير القدرات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها			
		يوفر البنك للموظفين البيئة التنظيمية الملائمة للإبداع والابتكار	16
		يقوم البنك ببناء فرق عمل تقدم اقتراحات تطوير العمل بشكل دائم مقابل حوافز بشكل ترقية.	17
		اتاحة الفرصة للتدريب والابتكار لتحمل المسؤولية واتخاذ القرار	18
		توجيه العاملين وتطوير قدراتهم داخل البنط كونهم البنية التحتية له وذلك من اجل حجز مكانة متقدمة	19
		تسعى الإدارة العليا اشراك الموظفين في العملية الإدارية من خلال كثرة الاتصال والتفاعل بينهم.	20



DIRECTION GENERALE ADJOINTE / ADMINISTRATION ET MOYENS  
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى التعليمي سنوات الخبرة  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:18:36
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقّي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى_التعليمي سنوات_الخبرة  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## الملاحق

### Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخبرة
N	Valide	14	14	14	14
	Manquant	0	0	0	0

### Table de fréquences

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	11	78,6	78,6	78,6
	أنثى	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

#### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31 إلى 40 سنة	2	14,3	14,3	14,3
	من 41 إلى 50 سنة	3	21,4	21,4	35,7
	أكثر من 50	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	8	57,1	57,1	57,1
	دراسات عليا	2	14,3	14,3	71,4
	دكتوراه	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

## الملاحق

### سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	5	35,7	35,7	35,7
	أكثر من 10 سنوات	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

### CORRELATIONS

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 AA

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:18:56
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقّى الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

## الملاحق

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.				
Syntaxe	<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 AA</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>				
Ressources	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Temps de processeur</td> <td style="text-align: right;">00:00:00,02</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Temps écoulé</td> <td style="text-align: right;">00:00:00,02</td> </tr> </table>	Temps de processeur	00:00:00,02	Temps écoulé	00:00:00,02
Temps de processeur	00:00:00,02				
Temps écoulé	00:00:00,02				

### Corrélations

		a1	a2	a3	a4	a5
a1	Corrélation de Pearson	1	,666**	,628*	,696**	,571*
	Sig. (bilatérale)		,009	,016	,006	,033
	N	14	14	14	14	14
a2	Corrélation de Pearson	,666**	1	,283	,588*	,175
	Sig. (bilatérale)	,009		,327	,027	,549
	N	14	14	14	14	14
a3	Corrélation de Pearson	,628*	,283	1	,866**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,016	,327		,000	,000
	N	14	14	14	14	14
a4	Corrélation de Pearson	,696**	,588*	,866**	1	,745**
	Sig. (bilatérale)	,006	,027	,000		,002
	N	14	14	14	14	14
a5	Corrélation de Pearson	,571*	,175	,861**	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,033	,549	,000	,002	

## الملاحق

	N	14	14	14	14	14
AA	Corrélation de Pearson	,840**	,612*	,901**	,946**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,020	,000	,000	,000
	N	14	14	14	14	14

### Corrélations

AA

a1	Corrélation de Pearson	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
a2	Corrélation de Pearson	,612*
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	14
a3	Corrélation de Pearson	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
a4	Corrélation de Pearson	,946**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
a5	Corrélation de Pearson	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
AA	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	14

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 BB

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:19:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دور رأس المال الفكري في تحفي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 BB  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## الملاحق

### Corrélations

		b1	b2	b3	b4	b5
b1	Corrélation de Pearson	1	,548*	,745**	,745**	,378
	Sig. (bilatérale)		,043	,002	,002	,183
	N	14	14	14	14	14
b2	Corrélation de Pearson	,548*	1	,408	,408	,548*
	Sig. (bilatérale)	,043		,147	,147	,043
	N	14	14	14	14	14
b3	Corrélation de Pearson	,745**	,408	1	1,000**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,002	,147		,000	,002
	N	14	14	14	14	14
b4	Corrélation de Pearson	,745**	,408	1,000**	1	,745**
	Sig. (bilatérale)	,002	,147	,000		,002
	N	14	14	14	14	14
b5	Corrélation de Pearson	,378	,548*	,745**	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,183	,043	,002	,002	
	N	14	14	14	14	14
BB	Corrélation de Pearson	,815**	,655*	,948**	,948**	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,000	,000	,000
	N	14	14	14	14	14

### Corrélations

BB

b1	Corrélation de Pearson	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
b2	Corrélation de Pearson	,655*

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	,011
	N	14
b3	Corrélation de Pearson	,948**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
b4	Corrélation de Pearson	,948**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
b5	Corrélation de Pearson	,815**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
BB	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	14

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 CC

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:19:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\د ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

## الملاحق

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 CC</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

### Corrélations

		c1	c2	c3	c4	c5
c1	Corrélation de Pearson	1	,645*	,316	,645*	,645*
	Sig. (bilatérale)		,013	,271	,013	,013
	N	14	14	14	14	14
c2	Corrélation de Pearson	,645*	1	,408	1,000**	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,013		,147	,000	,000
	N	14	14	14	14	14
c3	Corrélation de Pearson	,316	,408	1	,408	,408
	Sig. (bilatérale)	,271	,147		,147	,147

## الملاحق

	N	14	14	14	14	14
c4	Corrélation de Pearson	,645*	1,000**	,408	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,147		,000
	N	14	14	14	14	14
c5	Corrélation de Pearson	,645*	1,000**	,408	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,147	,000	
	N	14	14	14	14	14
CC	Corrélation de Pearson	,778**	,934**	,647*	,934**	,934**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,012	,000	,000
	N	14	14	14	14	14

### Corrélations

CC

c1	Corrélation de Pearson	,778**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	14
c2	Corrélation de Pearson	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
c3	Corrélation de Pearson	,647*
	Sig. (bilatérale)	,012
	N	14
c4	Corrélation de Pearson	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
c5	Corrélation de Pearson	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14

## الملاحق

CC	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	14

\*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 DD

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

#### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:19:46
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

## الملاحق

Syntaxe	CORRELATIONS  /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 DD  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,02
	Temps écoulé 00:00:00,02

### Corrélations

		d1	d2	d3	d4	d5
d1	Corrélation de Pearson	1	,531	,679**	,439	,679**
	Sig. (bilatérale)		,051	,008	,117	,008
	N	14	14	14	14	14
d2	Corrélation de Pearson	,531	1	,782**	,826**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,051		,001	,000	,001
	N	14	14	14	14	14
d3	Corrélation de Pearson	,679**	,782**	1	,645*	1,000**
	Sig. (bilatérale)	,008	,001		,013	,000
	N	14	14	14	14	14
d4	Corrélation de Pearson	,439	,826**	,645*	1	,645*
	Sig. (bilatérale)	,117	,000	,013		,013
	N	14	14	14	14	14
d5	Corrélation de Pearson	,679**	,782**	1,000**	,645*	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,000	,013	
	N	14	14	14	14	14
DD	Corrélation de Pearson	,718**	,927**	,914**	,865**	,914**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,000	,000	,000
	N	14	14	14	14	14

### Corrélations

## الملاحق

		DD
d1	Corrélation de Pearson	,718**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	14
d2	Corrélation de Pearson	,927**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
d3	Corrélation de Pearson	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
d4	Corrélation de Pearson	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
d5	Corrélation de Pearson	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	14
DD	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	14

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### CORRELATIONS

/VARIABLES=AA BB CC DD ZZ

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:20:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe	CORRELATIONS  /VARIABLES=AA BB CC DD ZZ  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## الملاحق

### Corrélations

		AA	BB	CC	DD	ZZ
AA	Corrélation de Pearson	1	,977**	,495	,438	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000	,072	,117	,000
	N	14	14	14	14	14
BB	Corrélation de Pearson	,977**	1	,494	,421	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000		,073	,134	,000
	N	14	14	14	14	14
CC	Corrélation de Pearson	,495	,494	1	,951**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,072	,073		,000	,000
	N	14	14	14	14	14
DD	Corrélation de Pearson	,438	,421	,951**	1	,788**
	Sig. (bilatérale)	,117	,134	,000		,001
	N	14	14	14	14	14
ZZ	Corrélation de Pearson	,888**	,883**	,832**	,788**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	
	N	14	14	14	14	14

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

#### Fiabilité

#### Remarques

Sortie obtenue	26-MAY-2023 14:25:00
Commentaires	

## الملاحق

Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

**Echelle: ALL VARIABLES**

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	14	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	14	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	5

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	7,00	10,462	,754	,863
a2	7,14	12,286	,469	,916
a3	6,71	9,143	,828	,843
a4	6,57	8,725	,903	,823
a5	6,86	9,824	,726	,868

#### RELIABILITY

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:25:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5  /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle: ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	14	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	14	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	5

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
b1	7,00	10,923	,702	,885
b2	7,43	13,187	,533	,916
b3	6,71	9,604	,909	,836
b4	6,71	9,604	,909	,836
b5	7,00	10,923	,702	,885

### RELIABILITY

/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:25:33
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY  /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5  /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle: ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	14	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	14	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	5

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
c1	5,86	7,670	,626	,871
c2	6,14	7,670	,896	,810
c3	5,43	8,264	,413	,936
c4	6,14	7,670	,896	,810
c5	6,14	7,670	,896	,810

### RELIABILITY

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:25:49
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY  /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5  /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle: ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	14	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	14	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	5

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
d1	5,43	6,879	,611	,895
d2	5,14	4,901	,863	,837
d3	5,29	5,451	,855	,839
d4	5,00	4,923	,740	,881
d5	5,43	7,033	,890	,875

### RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 b1 b2 b3 b4 b5 c1 c2 c3 c4 c5 d1 d2 d3 d4 d5

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:26:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 b1 b2 b3 b4 b5 c1 c2 c3 c4 c5 d1 d2 d3 d4 d5  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

## Echelle: ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	14	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	14	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	20

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	29,71	134,989	,756	,943
a2	29,86	136,440	,774	,943
a3	29,43	133,802	,666	,944
a4	29,29	128,066	,917	,939
a5	29,57	139,187	,448	,948
b1	29,57	129,648	,885	,940
b2	30,00	144,923	,299	,949
b3	29,29	128,066	,917	,939
b4	29,29	128,066	,917	,939
b5	29,57	139,187	,448	,948

## الملاحق

c1	29,71	138,681	,504	,947
c2	30,00	140,000	,591	,945
c3	29,29	128,066	,917	,939
c4	30,00	140,000	,591	,945
c5	30,00	140,000	,591	,945
d1	30,14	145,209	,403	,947
d2	29,86	135,670	,720	,943
d3	30,00	140,000	,591	,945
d4	29,71	132,220	,815	,942
d5	30,14	145,209	,610	,946

FREQUENCIES VARIABLES=AA BB CC DD ZZ

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:27:04
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقّي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14

## الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=AA BB CC DD ZZ</p> <p>/FORMAT=NOTABLE</p> <p>/STATISTICS=SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques

		AA	BB	CC	DD	ZZ
N	Valide	14	14	14	14	14
	Manquant	0	0	0	0	0
Asymétrie		,358	,353	1,739	1,850	,397
Erreur standard d'asymétrie		,597	,597	,597	,597	,597
Kurtosis		-1,653	-1,645	2,123	2,383	-1,699
Erreur standard de Kurtosis		1,154	1,154	1,154	1,154	1,154

DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 AA b1 b2 b3 b4 b5 BB c1 c2 c3 c4 c5 CC d1 d2 d3 d4 d5 DD  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Caractéristiques

### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:28:20
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 AA b1 b2 b3 b4 b5 BB c1 c2 c3 c4 c5 CC d1 d2 d3 d4 d5 DD  /STATISTICS=MEAN STDDEV.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
a1	14	1,57	,852
a2	14	1,43	,756
a3	14	1,86	1,027
a4	14	2,00	1,038
a5	14	1,71	,994
AA	14	1,7143	,78334
b1	14	1,71	,994
b2	14	1,29	,726
b3	14	2,00	1,038
b4	14	2,00	1,038
b5	14	1,71	,994
BB	14	1,7429	,81308
c1	14	1,57	,938
c2	14	1,29	,726
c3	14	2,00	1,038
c4	14	1,29	,726
c5	14	1,29	,726
CC	14	1,4857	,68709
d1	14	1,14	,535
d2	14	1,43	,852
d3	14	1,29	,726
d4	14	1,57	,938
d5	14	1,14	,363
DD	14	1,3143	,59596
N valide (liste)	14		

## الملاحق

### T-TEST

/TESTVAL=2

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=AA BB CC DD

/CRITERIA=CI (.95).

### Test T

#### Remarques

Sortie obtenue		26-MAY-2023 14:29:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Soft\Desktop\spss\دا ور رأس المال الفكري في تحقي الإبداع التنظيمي\spss.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	14
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

## الملاحق

Syntaxe		T-TEST  /TESTVAL=2  /MISSING=ANALYSIS  /VARIABLES=AA BB CC DD  /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
AA	14	1,7143	,78334	,20936
BB	14	1,7429	,81308	,21730
CC	14	1,4857	,68709	,18363
DD	14	1,3143	,59596	,15928

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 2

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
AA	-1,365	13	,195	-,28571	-,7380	,1666
BB	-1,183	13	,258	-,25714	-,7266	,2123
CC	-2,801	13	,015	-,51429	-,9110	-,1176
DD	-4,305	13	,001	-,68571	-1,0298	-,3416