



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

أثر إدارة الأداء على بنوك التجارية من منظور بطاقة الأداء المتوازن
دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي بنوك التجارية
(بنك badr ، بنك cnep ، بنك Bna)

المشيرية ولاية النعامة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

التخصص: إدارة بنكية

تحت إشراف الدكتور:

- مغنية هواري

من إعداد:

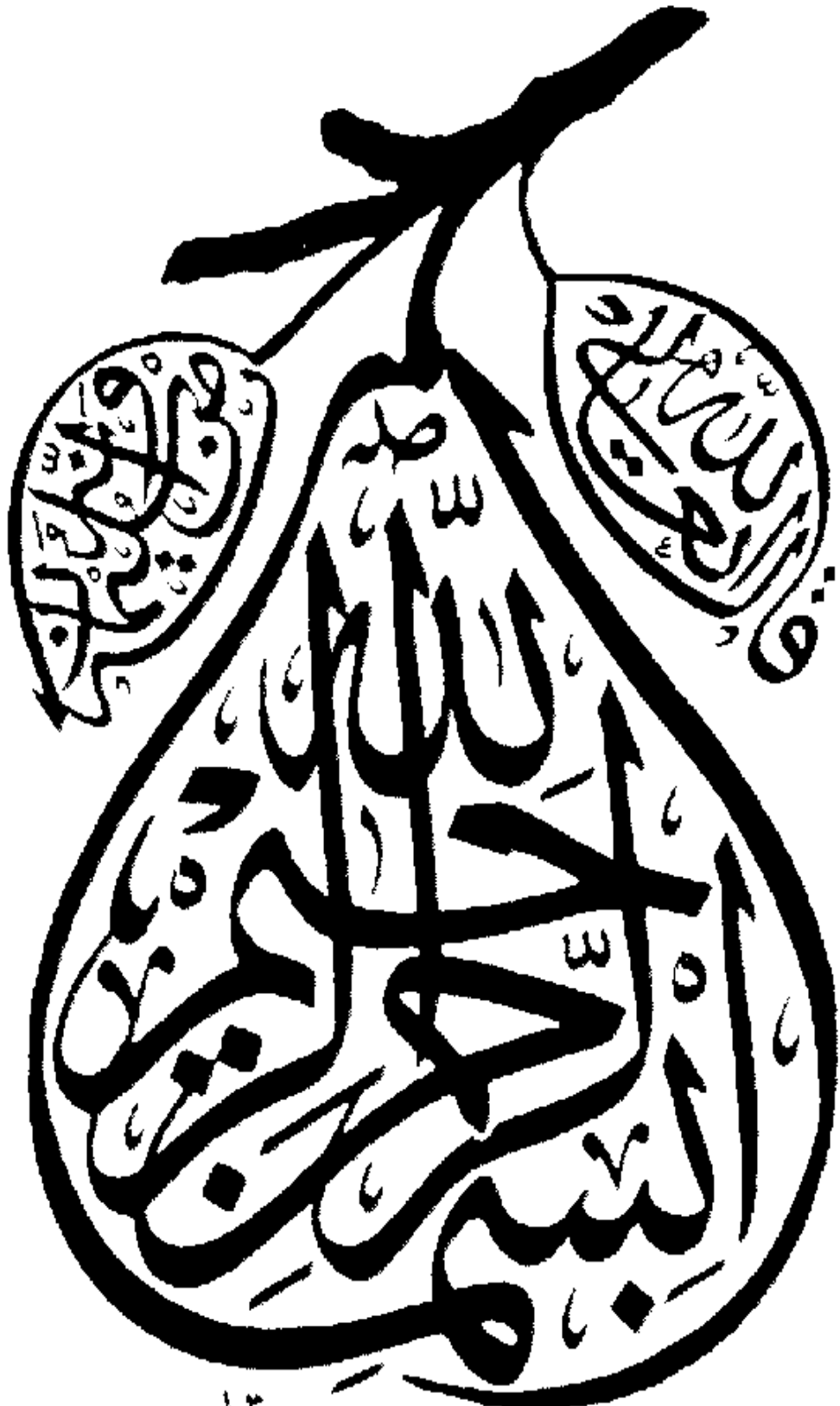
- عبد الوهابي خيرة

- بن عامر أحلام

لجنة المناقشة:

الاسم	الرتبة	الصفة
ملال ربيعة	دكتورة	رئيسا
مغنية هواري	دكتور	مشرفا
نعجة عبد الرحمان	دكتور	محللا ومناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019



۴۲
سید علی نقی
۴۳

شكر و تقدير

أولا وقبل كل شيء، نحمد الله تعالى ونشكره على توفيقنا وإعانتنا في
إنجاز
هذا البحث.

أما بعد يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر و عظيم الإمتنان إلى أستاذنا
القدير الأستاذ "مغنية" على توجيهاته السديدة و نصائحه
وإرشاداته القيمة لنا خلال مراحل إنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر أيضا إلى جميع أفراد البنوك التجارية الذين ساعدونا
في تربصنا هذا.

و نشكر كل من مد لنا يد المساعدة، أو أسدى لنا نصيحة أو أعطانا كتابا و
لو بالكلمة الطيبة و الدعاء لنا من أساتذتنا الأفاضل و الأصدقاء و الإخوان
و أعضاء المكتبة.

و شكر خاص إلى الوالدين العزيزين اللذين تحملنا معنا مشقة البحث،
فيا رب أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا و على والدينا و أن
نعمل صالحا ترضاه و أدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين.

عبد الوهابي خيرة وبن عامر أعلام

إهداء

إلى رائد السنين و دال التانحين، إلى قدوة المنتصرين و حسرة الضالين، إلى نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من قال عنها أنها لي أقرب إنسان، إلى من اصطفاها الرحمن، لينبع منها سلسيل العنان إلى من أحبها فوق نطاقي... وإلى من تطفئ بحنانها لهيب احتراقي: أمي.

إلى من ابتسامته لي دافع، عناءه لنجاعي صانع، و رضاه عندي للراقي لي رافع إلى من أحبه حتى الشهادة: أبي.

إلى شمعة ماثلتنا، إلى من كانت تقف كل صباح تدعو لنا بالفلاح فما هنى لها بال ولا استراحت حتى خطونا في درب النجاح: جدتي رحمها الله.

إلى البراءة في حد ذاته و الورود في عز وجدانها: البرغم محمد حبيب و الريحانة مراد و بشري سندس، يوسف وأمنان

إلى من تواجد من معي أسمى رجاء، و قريمن للروح هنا: أخي: إبراهيم وزوجته فاطمة، و أختي: زهرة و زوجها عابد، وأختي: سميرة، زينب، فضيلة.

إلى نسيم الربيع ينفخ حبا و وداء، إلى من ليس لها في قلبي ندا إلى رفيقة دربي: أحلام، إلى نفسي التي تعبت في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى قطرات ندى الأخوة: فاطمة، حنان

إلى كل الصديقات الوفيات التي جمعتني بهم أهل الأيام وكل واحدة باسمها.

إلى كل من علمني حرفاً أو أعطاني نصيحة و لو بالكلمة الطيبة و الدعاء لي.

إلى كل من يحب البشوشة خيرة، ويحمل في قلبه وطني الغالي الجزائر

إلى كل من عائلة: عبد الوهابي، مير، رمضان، دراغي، طالبي، لارثو، بوشيني، بن عامر

بن بوجمعة

إلى كل أصحاب المصطفى عليه الصلاة و السلام

خيرة

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى أعلى ما وهبني الخالق في هذا الوجود ، إلى مثلي الأعلى الذي أرادني دوماً متعلماً ، والذي شق لي الجب للنجاح و الحصول على المراتب العالية، فرباني على التقوى،
أبي الغالي وأنشأني على السنة وحبب إلي الفضيلة :

إلى من حملتني بين الضلوع أيام الآلام و الأوجاع، ووضعتني مع أهاتها وزفرتها، وضممتني بقبلاها و بسماحتها فتعبت في تربيته حتى الكبر وبدانها الدائم :

أمي الحنون - حفظها الله ورعاها-

إلى شمعة عائلتنا، إلى من وقفت كل صباح تدعو لنا بالفلاح فما هنى لها بال ولا استراحت حتى خطونا في درج النجاح: جدتي.

إلى البراءة في حد ذاتها و الورود في عز وجدانها: البراعم: وسام، ياسين، آدم، فراس، انيس، سراج

إلى إخواني: أمين و وزهير مراد و إلى أخواتي: ختيمة، سعاد وزوجها، سميرة وزوجها، فاطمة وزوجها

إلى أمراء نفسي و أحبب قلبي: فاطمة ، أسماء ، حنان

إلى كل من عائلتي " بن عامر ، مرابط ، معادة ، قادري ، براهمي

إلى نفسي التي تعبت في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى رفيقة الدرب و اليد الحنون التي تقاسمت معي محناء التعب و مشقة هذا العمل: خيرة

إلى كل الصديقات الوفيات التي جمعتني بهم أعلى الأيام وكل واحدة باسمها.

إلى كل من علمني حرفاً أو أعطاني نصيحة و لو بالكلمة الطيبة و الدعاء لي.

إلى كل من اكتنز بدل الذهب علماً.

إلى كل أصحاب المصطفى عليه الصلاة و السلام.

"فجزاهم الله محني كل خير"

ألام

الملخص

تتميز البنوك التجارية كونها مؤسسات اقتصادية مالية يتركز مجال عملها على أموال الغير بدرجة كبيرة بتنوع نشاطها حيث يتسم نشاط عملها بالديناميكية والتغيير نظرا للخدمات الجديدة التي تنتج عن التطورات التكنولوجية ،توجب على المسؤولين تقييم أداء عملها عناصرها لضمان حسن سير استراتيجيتها الموضوعة لتحقيق أهدافها من خلال إدخال نظام إدارة أداء فعال لتحسين وتطوير كفاءة الأفراد ومعرفة نقاط القوة والضعف، وذلك يساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تعد إحدى أهم الأدوات الحديثة والفعالة يمكن الاعتماد عليها لتقييم أدائها ، حيث تحتوي على عدة معايير يمكن من خلالها تقييم الأداء بمختلف جوانبه . المالي والغير المالي . وقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية و الاطلاع على واقع تطبيقها في البنوك الثلاثة (Bna ،Cnep ،Badr) اتضح لنا أن البنوك التجارية الثلاثة محل الدراسة تطبق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها ويعتبرون أنها أداة فعالة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعلى البنوك الثلاثة إعطاء أهمية كبيرة أكبر لبعد التعلم و النمو لضمان سير الحسن للعمليات لتحقيق النجاح والأهداف المخطط لها.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الأداء، تقييم الأداء البنكي، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، Spss.

Abstract

Commercial banks are highly diversified as financial economic institutions whose business area is based on the funds of others , whose business activity is dynamic and changing due to new services that result from technological developments. Officials should evaluate the performance of their workers to ensure that their strategy for achieving their goals is well-implemented through the introduction of an effective performance management system to improve and improve the efficiency of individuals and identify strengths and weaknesses, which helps to implement a balanced scorecard, which is one of the most important modern, effective and reliable tools for evaluating their performance. It contains a number of criteria by which performance can be assessed in its aspects, financial and non-financial, and this study was designed to identify the impact of a balanced scorecard on the performance of commercial banks and the reality of their application in the three banks(Badr,CNP,BNA), which turned out to be the three commercial banks in question apply a balanced scorecard to their performance appraisal as an effective tool in achieving strategic goals, and all three should attach greater

importance to the learning and growth dimension ensure that good processes work to achieve success and planned goals.

Keyword :

Performance management, Bank performance assessment, balanced scorecard, balanced scorecard dimensions, Spss.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-----	شكر و عرفان
-----	إهداء 1
-----	إهداء 2
-----	الملخص
I - IV	قائمة المحتويات
V - VII	قائمة الجداول و الأشكال
أ - ب	المقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
3	المطلب الأول: تعريف الأداء، مكوناته، أهميته
3	1. تعريف الأداء.
4	2. مكوناته.
5	3. أهمية الأداء
7 - 6	4. أنواع الأداء
8	المطلب الثاني: إدارة الأداء
8	1. مفهوم إدارة الأداء
10 - 8	2. أهمية نظام إدارة الأداء
11	3. أهداف إدارة الأداء
13 - 11	4. تحديات إدارة الأداء

14	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
14	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته
14	1 . تعريف تقييم الأداء
15	2 . أهمية تقييم الأداء
16 – 15	3 . أهداف تقييم الأداء
19 – 16	4 . مراحل تقييم الأداء وتصنيفاته
20	المطلب الثاني: تقييم أداء البنوك التجارية
20	1 . مفهوم تقييم أداء البنوك التجارية
21	2 . أهمية تقييم أداء البنوك التجارية
24 – 22	3 . مجالات تقييم أداء البنوك التجارية
24 – 23	4 . أهداف تقييم أداء البنوك التجارية
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن
28	المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومفهومها
28	1 - نشأة BSC
28	2 . مفهوم BSC
30 – 29	3 . مكونات BSC
30	4 . أهمية BSC
31	المطلب الثاني: أبعاد وأهداف بطاقة الأداء المتوازن
31	1. أبعاد BSC
33 – 32	2 . أهداف BSC
33	3 . مميزات استخدام BSC
34	4 . وظائف BSC

34	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن: قواعد تطبيق، الصعوبات، مقومات النجاح.
34	المطلب الأول: قواعد تطبيق BSC وصعوبات تطبيقها.
35 – 34	1 . قواعد تطبيق BSC
35	2 . صعوبات تطبيق BSC
36	3 . مقومات نجاح BSC
36	المطلب الثاني: إعداد BSC
41 – 36	1 . خطوات منهجية لتصميم BSC
41	2 . علاقة BSC بتقييم الأداء
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم عام للبنوك التجارية محل الدراسة
45	المطلب الأول: التعريف بالبنكين CNEP،BADR
46 – 45	1. تعريف بنك BADR ومهامه
47	2. تعريف CNEP ومهامه
48	المطلب الثاني: التعريف ببنك BNA
50 – 48	1 . تعريف بنك BNA ومهامه
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
52	المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة وخصائصها
52	1 . تحديد عينة الدراسة
57 – 53	2 . خصائص العينة
64 – 58	3 . تفسير وتحليل فقرات العينة نحو متغيرات الدراسة

64	المطلب الثاني: ثبات وصدق الاستبانة
65 - 64	1 . مفهوم ثبات و صدق الاستبانة
67 - 66	2 . معامل ألفا كرونباخ
71 - 68	3 . اختبار صحة فرضيات الدراسة
73	خلاصة الفصل
75 - 74	الخاتمة
79 - 76	قائمة المراجع
-----	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
36	خصائص الرؤية الجيدة	02-01
38	أمثلة للمحركات و المبادرات التي تحقق الاهداف	02-02
38	اختيار الأهداف، المبادرات	02-03
40	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	02-04
53	توزيع العينة حسب الجنس	03-05
54	توزيع العينة حسب السن	03-06
55	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03-07
56	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	03-08
		03-09
57	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	
59	أوزان مقياس ليكرت	03-10
59	وصف مقياس ليكرت وعلاقة المتوسطات الحسابية	03-11
60	المتوسطات المرجحة لبعء المالي	03-12
61	المتوسطات المرجحة لبعء الزبائن	03-13
62	المتوسطات المرجحة لبعء العمليات الداخلية	03-14
63	المتوسطات المرجحة لبعء التعلم والنمو	03-15
64	متوسطات المرجحة لب الأداء البنكي	03-16

65 - 66	درجة ارتباط بين محاور الاستبيان	03-17
67	معامل ألفا كرونباخ	03-18
67	عدد المتغيرات لجميع محاور الستة للاستبيان	03-19
67	ملخص معالجة المعطيات	03-20
68	نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة لفرضية الدراسة الأولى	03-21
70	الارتباط بين مختلف المتغيرات (معامل بيرسون)	03-22

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
13	تحديات إدارة الأداء	01-01
18	مراحل تقييم الأداء	01-02
19	مستويات تقييم الأداء	01-03
32	علاقة السبب والنتيجة لبطاقة الأداء المتوازن	02-04
46	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	03-05
48	الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للاحتياط والتوفير	03-06
51	الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري	03-07
53	توزيع العينة حسب الجنس	03-08
54	توزيع العينة حسب السن	03-09
56	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03-10
57	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	03-11
58	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	03-12
69	نموذج الدراسة	03-13

المقدمة

تعمل البنوك التجارية في ظل الظروف الاقتصادية المستجدة على مواجهة الصعاب والتحديات المتمثلة في محاولة البقاء والاستمرارية والحفاظ على مستوى أدائها، هذا ما يحتم عليها البحث عن أساليب إدارية تمكنها من التكيف مع هذه الظروف، إذ ترجع مسألة النجاح أو الفشل في البنوك إلى قدرت نظام إدارة الأداء على وضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية والعمل على تحقيقها ولا يتم النجاح إلا إذا تم تقييم الأداء بطريقة اللازمة نظرا لأهمية تقييم الأداء في البنوك من تشخيص المشكلات و اكتشاف الانحرافات ومعرفة مواطن القوة والضعف. ومن أهم أساليب الحديثة المعتمدة في تقييم أدائها هي بطاقة الأداء المتوازن التي أتت في شكل محاور على يد روبرت كابلان وديفيد نورتون حيث قاما باستخدام هذا الأسلوب الجديد الذي ساهم في تحديد أهداف المنشأة عامة والبنوك التجارية خاصة ووضع استراتيجيات بالاعتماد على أربع أبعاد هي كالآتي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم.

إن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من الأدوات والتقنيات الحديثة التي لها دور هام في تقييم أداء المنشآت ومساعدتها في ترجمة استراتيجياتها إلى أهداف قابلة للتقييم وذلك بمقارنة ما جرى وما يتوقع أن يكون في المستقبل.

ولكون البنوك التجارية مؤسسات مالية اقتصادية حساسة في ظل الظروف المتقلبة ولأنها تسعى للنمو وتحقيق أهدافها يتوجب عليها تطبيق هذا النموذج لأنه يمكنها من توضيح استراتيجياتها وتحديد كيفية تنفيذها في ظل المنافسة القوية.

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

. ما مدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية؟

حتى تتسنى لنا الإجابة عن التساؤل من طرح التساؤلات الفرعية التالية:

. هل تتوفر لدى البنوك التجارية المعرفة اللازمة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

. هل توجد علاقة ارتباط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والأداء البنكي؟

فرضيات الدراسة:

. تتوفر لدى البنوك التجارية المعرفة اللازمة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

. توجد علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وبين الأداء البنكي.

أسباب اختيار موضوع:

توجد عدة أسباب جعلنا نختار هذا الموضوع يمكن ذكرها فيما يلي :

- . يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن من مواضيع التي لقيت إقبالا كبيرا في مجال تقييم الأداء لأنها تركز على عدة جوانب .
- . حاجة البنوك التجارية لمثل هذا النموذج من أجل تصحيح الانحرافات للبلوغ للأهداف.
- . الرغبة في معرفة الأثر الذي تتركه إدارة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث على محاولتنا التعرف على أهم أساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن التي تساعد على تحسين أداء البنوك التجارية وكيفية التعامل مع المنافسة الشديدة.

أهداف الدراسة:

- . عرض أداة مهمة تساعد إدارة الأداء في البنوك وتمكنها من تقييم أدائها.
- . التعرف على أهم أسلوب وتقنية حديثة وهي بطاقة أداء المتوازن نظرا لمزاياها وأهميتها.
- . معرفة أسباب وصعوبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية.

منهج البحث:

وفق الإشكالية مطروحة والفرضيات الموضوعية من خلالها تم في الإطار النظري استخدام المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالأداء وإدارة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن أما الجانب التطبيقي للدراسة اعتمدنا على المنهج التحليلي.

الفصل الأول:

الإطار النظري للأداء

تمهيد:

باعتبار البنك يمثل قطاع هام في الاقتصاد الوطني فإنه يهدف إلى تحسين أدائه الذي يعكس مستوى النجاح المراد تحقيقه. فإن عملية إدارة الأداء في البنك ضرورية ولها أهمية بالغة في زيادة الدافعية نحو الأداء المتميز وتحقيق الكفاءة للوصول إلى الأهداف المخطط لها وذلك من خلال تقييم المجالات الأساسية لأدائها البنكي.

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء، مكوناته وأهميته

يمكن تعريف الأداء بأنه: "هو انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."¹

وحسب توماس الأداء { هو التفاعل بين السلوك والانجاز، إنه مجموعة سلوك والتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس. }²

أما حسب Philippe lorino: { فإن الأداء يجب أن يستخدم بشكل عام في تحسين التوليفة القيمة/التكلفة. فبمقارنة هذين البعدين يمكن تقويم الأداء الصافي وهذان البعدان متكاملان. }³

وحسب annie bartoli: { فإن الأداء يتمثل في الموازنة بين ما بحوزة المؤسسة من الموارد والأهداف المسطرة المراد بلوغها. }⁴

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية، يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.⁵

1 علا تعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، طبعة أولى، عمان، 2012، ص 236
2 بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2014، ص 85
3 بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013/2014، ص 3
4 بودودة مريم، نفس المرجع، ص 4
5 بوالشرش كمال، نفس المرجع، ص 85

1. مكونات الأداء :

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها ، وعليه سنقوم بتحليل و تفصيل هذين المصطلحين الهامين:

1.1. الفعالية : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة وتصدر الإشارة من جهة أخرى، إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

قياس الفعالية : تقاس الفعالية بالطريقة التالية:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = R_p/R_m$$

حيث أن R_m : النتائج المحققة

R_p : النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.¹

¹ -إيتسام عنانة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق استراتيجية المؤسسة، ماستر أكاديمي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2012/2013، ص53

2.1. الكفاءة:¹ تعرف الكفاءة على أنها: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الأقل تكلفة ". نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف كما تعرف الكفاءة على أنها: " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر. "

قياس الكفاءة: تقاس الكفاءة عادة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Mr/Rm}$$

حيث أن Rm: النتائج الحقة

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

2. أهمية الأداء:

- ✓ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- ✓ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- ✓ تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعم نحو تطوير أنفسهم.²

أما عن أهم خصائص الأداء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.
- ✓ يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها.
- ✓ يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.³

¹ ابتسام عنانة، مرجع سبق ذكره، ص54

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة

سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص3

³ صالح بلاسكة، نفس المرجع، ص4

3 أنواع الأداء:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى مكوناته وأهميته وخصائصه يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1 . حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي :

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة ، أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:¹

- الأداء البشري: وهو أداء المؤسسة الذي اعتبارهم موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.²
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: هو وصف لوضع المنشأة الآن وتحديد الاتجاهات التي استخدمت للوصول اليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة.³

ب. الأداء الخارجي:⁴

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

¹ بوالشرش كمال، مرجع سبق ذكره،ص89

² بوالشرش كمال، نفس المرجع ،ص90

³ علا تعيم عبد القادر، مرجع سبق ذكره،ص251

⁴ بوالشرش كمال، نفس المرجع،ص90

2 . حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما : الأداء الكلي والأداء الجزئي .

أ . الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أين عنصر من دون مساهمة باقي العناصر .

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.¹

ب . الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، ووظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.²

¹ بوالشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص90

² بوالشرش كمال، نفس المرجع، ص91

المطلب الثاني: إدارة الأداء

1. مفهوم إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة، ويمكن وصفها كما يلي :

- شراكة تضامنية ما بين المدراء والأفراد أو الفرق والتي تؤدي من خلال الحوار إلى تطوير الفهم المشترك والمتبادل لواقع التوقعات والذي من شأنه تسهيل الطريق لتطوير كل ما هو إيجابي لصالح المنظمة.
- عملية تطويرية من شأنها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات التحسين والتطوير ومنح الصلاحيات إلى الأفراد حتى تكون بيدهم زمام الأمور على مجريات أداؤهم، وهذا بطبيعة الحال يتم من خلال حصولهم على الإرشاد والدعم مقبل مدراءهم والمنظمة.
- عملية شاملة تقودها الإدارة مع مجموعة من عمليات الموارد البشرية الأخرى من أجل تحسين فاعلية المنظمة.¹

. يرى الباحث Noe وزملائه أن إدارة الأداء هي: {العملية التي يتأكد من خلالها المشرفون أن أفعال الأفراد العاملين لديهم ونتائج هذه الأفعال تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتتطلب هذه العملية معرفة ما هي الأفعال والنتائج المرغوبة، ومشاهدة حدودها أم عدمه وتقديم تغذية عكسية لمساعدتهم (العاملين) على تحقيق أهداف التوقعات على نحو أفضل.}²

. ويرى Herman Aguinis أن إدارة الأداء هي: {عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.}³

. تعرف إدارة الأداء على أنها: الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.⁴

2. أهمية نظام إدارة الأداء :

يمكن القول بأن قيام المنظمات بتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي يمكن أن يعود عليها بالعديد من الفوائد نوضحها فيما يلي:

1 وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2009، ص114

2 أحلام خان وصفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد السابع، 2016، ص298

3 أحلام خان وصفاء بياضي، نفس المرجع، ص298

4 بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الثانية، 2009، ص305

- ✓ زيادة الدافعية نحو الأداء المتميز: ذلك أن حصول الموظف على تغذية عكسية حول مستوى أدائه، يزيد من دافعيته نحو الأداء المستقبلي. يضاف إلى ذلك أن شعور الموظف بأن المنظمة تقدر جهوده ونجاحاته السابقة، يعد عاملاً محفزاً لمزيد من الانجازات المستقبلية.
- ✓ تعزيز مشاعر تقدير الذات لدى الموظف: ذلك أن حصول الموظف على تغذية عكسية حول مستوى أدائه يشبع لديه حاجة أساسية تتمثل في أن يكون موضعاً للتقدير والاحترام في مكان العمل، الأمر الذي يزيد بدوره من شعوره بتقدير الذات.
- ✓ زيادة معرفة الرؤساء المباشرين بمروؤوسيتهم: ذلك أن قيام الرؤساء المباشرين في كافة المستويات الإدارية بتقويم أداء مروؤوسيتهم يزودهم بمعلومات كافية بخصوص أولئك المرؤوسين ومستويات أدائهم، أنماط شخصياتهم، الأمر الذي يساعدهم في بناء علاقات شخصية مع كلا منهم. فضلاً عن إمدادهم بالمعرفة اللازمة بخصوص المساهمات التي يقدمها كل منهم للمنظمة ككل.
- ✓ زيادة وضوح المهام الوظيفية التي يؤديها الفرد، ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة: ذلك أن عملية الأداء الوظيفي، حتى تتم بنجاح أن يتم تعريف وتحديد المهام الوظيفية بدقة ووضوح، وهو ما يكسب الموظف فهماً أكبر للسلوكيات المطلوبة أثناء الأداء، والنتائج الوظيفية المتوقعة من الوظيفة، وكذلك التعرف على معايير النجاح الوظيفي.
- ✓ زيادة معرفة الفرد بذاته، ومساعدته في عملية التطوير الذاتي: لاشك أن النظام الفعال في إدارة الأداء يزود المرؤوسين بفهم أفضل لأنفسهم، ويساعدهم في معرفة أنواع الأنشطة التطويرية الملائمة لهم، والتي تساعدهم على التقدم في المسار الوظيفي يمكنهم من اكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، الأمر الذي يساعدهم في تحديد أفضل للمسارات الوظيفية الملائمة لقدراتهم الوظيفية.¹
- ✓ زيادة عدالة القرارات الفردية الخاصة بالموظفين: ذلك أن النظام الفعال لإدارة الأداء يقدم معلومات صادقة وحقيقية حول الأداء الفردي، الأمر الذي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر عدالة وموضوعية بخصوص موظفيها، لاسيما فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات، والنقل، وإنهاء الخدمة، يضاف إلى ذلك أن استناد تلك القرارات لنظام موضوعي في إدارة الأداء يعمل على تحسين العلاقات التفاعلية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويزيد من ثقة المرؤوسين برؤوساتهم.
- ✓ زيادة وضوح الأهداف التنظيمية: إن النظام الفعال لإدارة الأداء الوظيفي يقتضي زيادة وضوح الأهداف التنظيمية، وكذلك الأهداف الخاصة بكل وحدة إدارية على حدى، كما يعمل على زيادة فهم الموظف للعلاقة التي تربط بين أهداف وظيفته و أهداف المنظمة ككل، ودور وظيفته في النجاح التنظيمي، الأمر الذي يساهم في تعزيز قبول الفرد لتلك الأهداف.

¹ موقع، مدخل إلى إدارة الأداء، 5/12/2019، سا: 19:23، <https://arab1education.com/?p=30921>

- ✓ زيادة كفاءة الموظفين: فالإضافة للدور الذي يلعبه نظام إدارة الأداء في تحسين المستوى الحالي لأداء الموظف، فإنه يوفر له أيضا أساسا قويا للتطوير والتحسين الذاتي المستقبلي، من خلال مساعدته على وضع الخطط التطويرية والتنموية.
- ✓ حماية المنظمة من الدعاوي القضائية: إن البيانات الدقيقة التي توفرها أنظمة إدارة الأداء الفعالة تساعد المنظمة على توثيق درجة التزامها بالأنظمة والقوانين السائدة، وذلك لضمان المساواة في المعاملة بين كافة الموظفين بغض النظر عن النوع أو الخلفية العرقية، ذلك أن غياب أنظمة كهذه يدفع إدارة المنظمة المتعسف في عملية تقويم الأداء الوظيفي، وما يترتب على ذلك من قيام الموظفين برفع الدعاوي القضائية ضد المنظمة.
- ✓ تحديد درجة التفاوت في أداء الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب: ذلك أن توفر الأنظمة الفعالة في إدارة الأداء، تمكن المنظمة من التعرف السريع على مستويات أداء الموظفين، سواء المرتفعة أم المنخفضة، كما أنها تجر المشرفين على مواجهة مشكلات الأداء وعلاجها في الوقت المناسب، وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.¹
- ✓ نقل توقعات المشرفين إلى مرؤوسيهم بخصوص مستويات الأداء المتوقعة منهم بصورة أكثر دقة ووضوحا: ذلك أن الأنظمة الفعالة لإدارة الأداء تسمح للمديرين والمشرفين المباشرين بتوضيح وجهات نظرهم بخصوص الأداء الوظيفي المتوقع من مرؤوسيهم بصورة أكثر دقة ووضوحا، الأمر الذي يزيد من قدراتهم على مساءلة مرؤوسيهم، ويزيد من فعالية التغذية العكسية التي سيقدمونها لمرؤوسيهم، طالما أنهم ناقشوا معهم توقعاتهم بخصوص مستويات الأداء بشكل مسبق.
- ✓ تسهيل عملية التغيير التنظيمي: ذلك أن النظام الفعال لإدارة الأداء الوظيفي يمكن أن يشكل أداة جيدة في قيادة عملية التغيير التنظيمي، فلنفترض على سبيل المثال، أن إدارة المنظمة قررت إجراء تغيير في ثقافتها التنظيمية، وذلك بأن تقوم بتوجيه أولويتها القصوى نحو جودة المنتج، وخدمة العملاء، فحالما يتم تبني هذا التوجه الجديد، سيتم استخدام نظام إدارة الأداء لتحقيق الموازنة بين تلك الثقافة التنظيمية الجديدة والأهداف التنظيمية الفردية، لتحقيق التغيير المنشود. وعندها أيضا سيتم تزويد الموظفين بالتدريب اللازم لإكسابهم المهارات المطلوبة، كما سيتم مكافأهم مقابل تحسين أدائهم، وسعيهم لتحقيق تلك الأهداف الجديدة. وهذا ما سيدفعهم بالتالي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، ودافعيتهم نحو زيادة جودة المنتجات، واكتساب رضا الزبائن وولائهم.²

¹ موقع، مدخل إلى إدارة الأداء، 5/12/2019، سا:19، 23:19، <https://arab1education.com/?p=30921>

² موقع، مدخل إلى إدارة الأداء، 5/12/2019، سا:19، 23:19، <https://arab1education.com/?p=30921>

3 . أهداف إدارة الأداء:

- ✓ وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- ✓ إعطاء الفرصة لتبادل الآراء والمعلومات والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- ✓ تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- ✓ التقييم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- ✓ تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين الموارد البشرية وقيادتها في تحديد أهداف ومعايير الأداء.
- ✓ التركيز على تصحيح الأداء على مفهوم الموارد البشرية وقيادتها في تحديد ومعايير الأداء.
- ✓ توفير المناخ مناسب للتفاوض حول المشكلات.
- ✓ تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.¹

4 . تحديات إدارة الأداء:

لو أن إدارة الأداء مسألة سهلة لاستطاعت كل منظمات الأعمال أن تجني ثمار تنفيذها بصورة ملائمة. لكن إدارة الأداء تمثل نوعاً من التحدي، فالمدراء لا يتطلعون بصفة خاصة لهذه العملية، والموظفون يرهبونها عادة. تعنى إدارة الأداء بتحديد ما يتوقع أن يقوم به الأفراد وكيفية السلوك المتوقع منهم إزاء القيام بذلك، حيث يتم تحديد التوقعات والاتفاق عليها على شكل أهداف ومعايير أداء. إن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الأداء وتعمل على الحد من قيام إدارة الأداء بإنجاز أعمالها على الوجه الأمثل وهي:

➤ تشكيل هيكل مسؤولية متماسك Establish Consistent Responsibility

Structure

من ضرورة أن تتحدد المسؤوليات بشكل واضح ومن خلال توقعات دقيقة، إن الأدوار والمسؤوليات لكل مستوى إداري يجب أن تتسم بوضوح و أن تكون مترابطة ومتناسكة في إطار عمليات إدارة الأداء.²

➤ الموازنة في التركيز على المدى البعيد والقصير Balance long term and Short term

Focus

عندما تستطيع المنظمة عمل ذلك، فإن خططها الإستراتيجية سوف تصبح ذات طابع عملي يمكن ترجمتها إلى مستهدفات قصيرة الأمد ملموسة، إن هذا سوف يؤدي للتركيز على المستقبل باستخدام مؤشرات غير مالية توجه الأداء المستقبلي للمنظمة.

¹ بشار الوليد، مرجع سبق ذكره، ص305

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص127

- **Make Your Value based Strategies** جعل القيم مستندة على إستراتيجيات عملية
Operational
فمن الضروري أن تقوم المنظمات بعمليات المحاذاة والرصف Alignment من خلال التنظيم واستخدام لغة مشتركة في الإدارة والقياس.¹
- **Embrace Information Transparency** تقبل شفافية المعلومات
وهذا يمكن منظمات الأعمال من الحصول على المعلومات الصحيحة والموثوقة بالوقت الصحيح واتخاذ القرارات الصحيحة والأفعال المناسبة.
- **Focus on What is truly Important** التركيز على ما هو مهم حقا
إن هذا الشيء يبدو سهلا، لكن من الصعوبة تحقيقه. وهنا تحتاج المنظمات الأعمال التركيز على التوقعات والتحليل والأفعال وليس الدخول بالتفصيل ومعرفة كل صغيرة وكبيرة.
- **Enforce Performance driven behavior** تشجيع السلوك الموجه بالأداء
وهنا يفترض على منظمة الأعمال القيام بتحديد المسؤوليات، والتركيز على قيم الأداء الحقيقية ومكافأتها.
- **Balance Intergration With Simplification** الموازنة بين التكامل والبساطة
وهذه توضح أنه من الضروري على المنظمات الأعمال أن تقوم بالربط بين العمليات الفرعية المكونة لإدارة الأداء بشموليتها، وأن تجرى هذا في إطار عمليات بسيطة وشفافة. ويوضح الشكل (3) التحديات السبع لإدارة الأداء:²

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، نفس المرجع، ص128

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2009، ص128

. الشكل (1): تحديات إدارة الأداء.



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات

الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 129

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

1. تعريف تقييم الأداء:

يحتل تقييم الأداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر لما له من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة المنشأة ومدى تحقيقها لأهدافها. وقد اختلف الباحثون حول مفهوم تقييم الأداء وأدواته ومعايير والأسلوب المنهجي الذي يعتمد في تطبيقه ، وما إذا كان محاسبيا، أم إداريا، أم اقتصاديا، أم إحصائيا. ويعود سبب هذا الاختلاف إلى التباين في وجهات النظر المرتبطة بكل من المجالات أعلاه، حيث ينظر كل واحد منها لهذا الأمر من زاويته الخاصة . أن تقييم الأداء يمثل خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية، حيث أن جوهر عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا للوقوف على الانحرافات، ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيحها، وتكون المقارنة عادة بين ما هو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة والتي عادة ما تكون سنة، ويرى البعض أن تقييم الأداء هو عبارة عن قياس لما تم إنجازه من عمل، ومقارنته مع المستهدف وبالتالي قياس النتائج المتحققة بالنتائج المستهدفة والوقوف على العوامل المؤثرة وتحديد المسؤول عنها.¹

كما يعرف بأنه : " فحص تحليلي انتقائي شامل الخطط والأهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

على المستوى الاقتصادي: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة أسبابها واقتراح الحلول.

على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما ينبغي تحقيقه من الأهداف واستخراج الانحرافات.

على مستوى الفرد: تبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.²

ويمكن أن نعرف تقييم الأداء على أنه: " مقارنة الأداء الفعلي بمؤشراته سبق أن تم تحديدها من قبل إدارة المنظمة بهدف اكتشاف الانحرافات ومن ثم العمل على تصحيحها، وعادة ما تحصل المقارنة بين النتائج المتحققة فعلا و المستهدفة خلال مدة زمنية معينة.³

¹ علا تعيم عبد القادر وآخرون، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، طبعة الأولى، 2012، ص248/249

² ربيعي مريم، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص17

³ عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، ص95

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف سابقة يمكننا القول أن تقييم الأداء: يعد وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن نتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة.¹

2. أهمية تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة ومن أهمها:

- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات لعمل، ومنها ما يتصل بالعاملين بأنفسهم حيث تساهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير .
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.
- يعتبر أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة والضبط.²
- اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها، لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها، ويتم اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المنشأة حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء، إذ يركز المديرون على الانحرافات المكتشفة وفي الوقت نفسه يستطيعون التفرغ لمهامهم الأخرى.
- ترشيد الأنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنشأة لمواردها المتاحة وهل كان هذا الاستخدام بدون هدر أو ضياع أو عطل، وهل للمنشأة طموح لتحقيق ما هو أعلى و أكثر اتساعاً، ومدى الأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل والأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- التأكد من تحقيق بين مختلف أوجه نشاط المشروع المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وذلك ضماناً لتحقيق الوفورات الاقتصادية ولتلافي الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.³
- يعد أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.⁴

3. أهداف تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء تحقيق ما يلي:

- الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خططها الإنتاجية.

¹ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008، ص25

² ربيعي مريم، نفس المرجع، ص17/18

³ علا تعيم عبد القادر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص250/249

⁴ أحلام خان وصفاء بياضي، مرجع سبق ذكره، ص300

- الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع بها وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه جعل منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.
- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم الأدائي لكل مشروع فصناعة قطاع وصولاً للتقويم الشامل.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المراجعية والتقديرات غير الواقعية.¹

4. مراحل تقييم الأداء:

لقد أشارت الدراسات على 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم.

لقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم، هناك اتجاه ثلاثي لعملية تقييم وذلك عن طرق قيام الرئيس والزميل و المرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة ومهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بمراحل الآتية:

1. تحديد معايير الأداء:

ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:²

أ. موضوعي: يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

¹ بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2014، ص

111

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2000، ص 177

ب . ذاتي سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقة الرؤساء والمديرين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

✓ صدق المقياس: إن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

✓ ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس الثابت عندما يكون أداءه ثابتا، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

✓ التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فتميز بين الأداء الفرد ومجموعة الأفراد.

✓ سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

✓ القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العالين والمعيار المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

✓ نقل توقعات للأفراد العاملين: يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هو نقل المعلومات من المدير لمؤسسيه، ومناقشتها معهم، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم.

✓ قياس الأداء: وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.¹
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.²

2 . مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

تعتبر هذه ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص181، 180

² علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص37

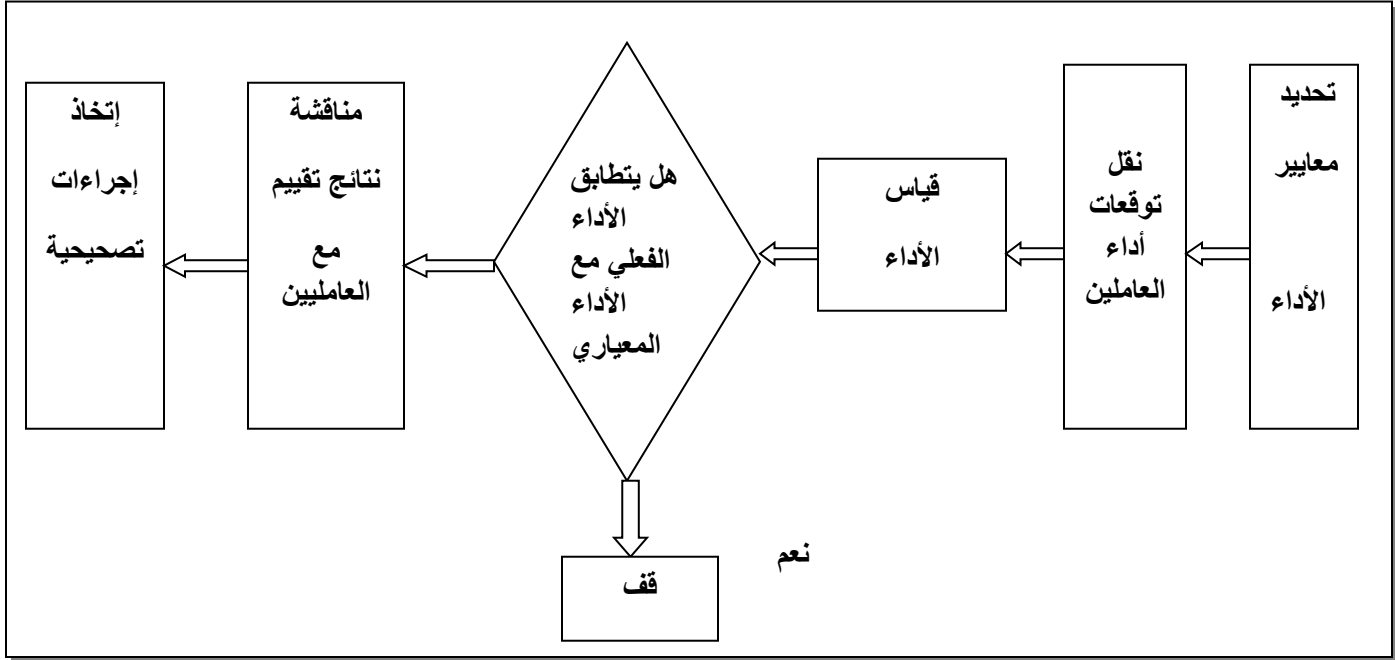
3 . مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة السلبية في الأداء.

4 . الإجراءات التصحيحية :

قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات و تحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.¹

شكل رقم 2: مراحل تقييم الأداء



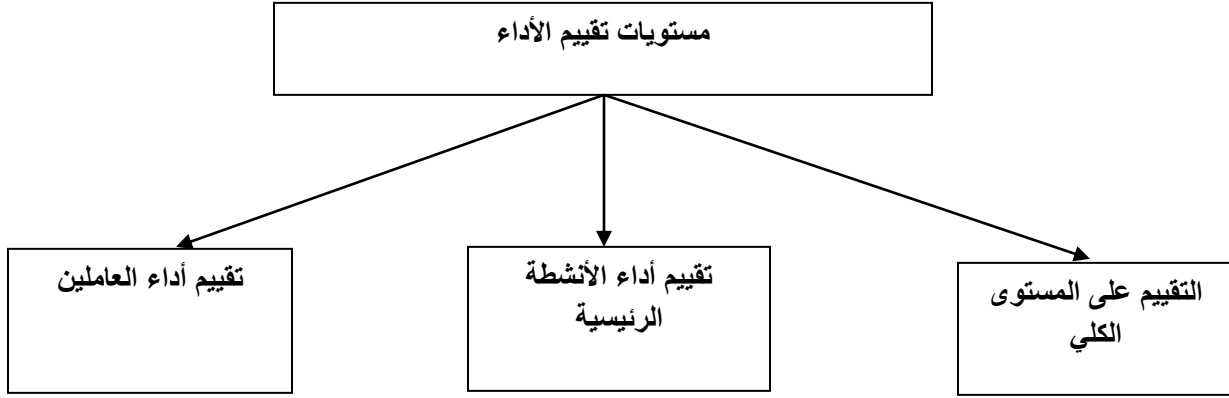
المصدر: علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للطباعة والنشر

والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص 37

¹ علي محمد ربابعة، نفس المرجع، ص 37

. تصنيفات تقييم الأداء :

يمكن تصنيف الأداء لثلاث مستويات كما يوضحها الشكل (3) الموالي:



المصدر: ربيعي مريم، أهمية بطاقة أداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك التجارية، دراسة حالة بنك الخارجي الجزائري (أم البواقي)، علوم اقتصادية، تخصص مالية تأمينات وتسيير مخاطر، جامعة أم البواقي، 2015، ص 19

1. تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:

- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.
- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معد دوران المخزون، المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...
- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروع...

2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي: التمويل، الإنتاج، التسويق، والموارد البشرية.

- **تقييم الأداء التمويلي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم الأهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا الأداء مايلي:

- ❖ مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم...
- ❖ مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية...
- ❖ مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو: وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة.
- تقييم الأداء التسويقي: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف¹
 - الممكنة، ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:
 - ❖ معدل نمو المبيعات.
 - ❖ الحصة السوقية.
 - ❖ كفاءة نافذ التوزيع.
 - ❖ حساسية السعر.
- تقييم أداء الموارد البشرية: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج و التسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الوارد البشرية، بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها، وبالتالي على الكفاءات واختبار ذوي المهارات العالية، يمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:
 - ❖ تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
 - ❖ يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
 - ❖ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
 - ❖ تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم وأساليب التقييم ومناججه.
 - ❖ تزويد العاملين بتغذية العكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- تقييم الأداء الإنتاجي: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في المناسب².

المطلب الثاني: تقييم أداء البنوك التجارية

1 . مفهوم تقييم أداء البنوك التجارية:

¹ ربيعي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 19
² ربيعي مريم، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء الكلي للبنوك، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص20

. هو السياسات التي تتخذها البنوك لتقييم مدى تحقيق الإدارات المختلفة و مراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة دون وقوعها مستقبلاً.¹

. يعرف تقييم أداء البنوك التجارية بأنه عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها للوقوف على حالة المالية للبنك وتحديد الكيفية التي أدت بها خلال فترة معينة أما عن المستوى الاستراتيجي عرف على أنه تشخيص لنقاط القوة والضعف بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم البنك.²

2 أهمية تقييم أداء البنوك التجارية:

تخطى عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها في الآتي:

- ✓ يبين تقييم الأداء في المصارف التجارية قدرة المصرف على تنفيذ ما مخطط من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء المصرف التجاري بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- ✓ يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه المصرف التجاري في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانياً في المصرف من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمصارف المماثلة والأخرى.
- ✓ يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمصرف التجاري ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للمصرف.
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة و الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمصرف التجاري.
- ✓ يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المصرف التجارية، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه.
- ✓ يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمصرف التجاري.³
- ✓ يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز.
- ✓ يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المصرف التجاري، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.

¹ ريم دبة، تقييم مدى استجابة البنوك التجارية لمعايير تقييم الأداء المصرفي باستخدام مؤشر العائد على حقوق الملكية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017/2018، ص5

² بن بوزيد سليمان و هواري عامر، صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء البنوك التجارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي(35)02، ص414

³ نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص29

- ✓ يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام المصرف التجاري في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة.
- ✓ يقدم تقييم الأداء إيضاحا للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه وحكم عليه.¹

. مجالات تقييم أداء البنوك التجارية:

تشمل عمليات تقييم الأداء في البنوك التجارية المجالات الآتية:

1 . تقييم أداء البنك كوسيط مالي:

يشمل هذا المجال تقييم نشاط المصرف وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماته أي أنه يتضمن ما يأتي:²

- تقييم كفاءة المصرف في تجميع الأموال ويتم تقييم كفاءة المصرف في هذا المجال من خلال المعايير التالية:
 - مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية خلال السنة محل التقييم.
 - مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد.
 - مدى مساهمة البنك في تجميع المدخرات الأفراد.
 - مدى نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.
- تقييم كفاءة المصرف في استخدام الأموال: ويتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير الآتية:³

مدى التغيير في البنود التي تمثل استخدامات وتوظيف الأموال البنك.

- نسبة كل نوع من الأنشطة البنكية إلى مجموعة أنشطة البنك.
- مدى كفاءة البنك في تحقيق الأهداف الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال وهي: (تحقيق أكبر عائد ممكن، المحافظة على السيولة وسلامة المركز المالي للمصرف، تخفيض حجم المخاطر إلى أدنى حد ممكن.)

2 . تقييم أداء البنك كوحدة إنتاجية:

¹ نصر حمود مزنان فهد، نفس المرجع، ص30

² ربيعي مريم، مرجع سبق ذكره، ص32

³ ربيعي مريم، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص32

ويتم التقييم في هذا المجال نشاط البنك كنشاط إنتاجي يحقق عائد من خلال العمليات و الأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير الآتية:

- مدى كفاءة البنك في تأدية أنشطة المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية في المصرف، إيرادات العمولات.
- مدى كفاءة البنك في استخدام مدخلاته، ويشمل هذا الجانب نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات.
- معدلات الاستثمار المباشر والاستثمار في المشروعات الإنتاجية.
- مدى مساهمة البنك في توليد المدخرات.

3. تقييم أداء البنوك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال:

إن طبيعة العمل البنكي تقتضي السرعة في العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة للمستويات الدنيا للعاملين، بالاتجاه الذي يحقق السياسات البنكية التي تتبناها، لذا تلجأ الإدارة إلى إتباع العديد الإجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاعتماد بعملية الاختيار والتعيين، واستخدام أنظمة تدريبية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات البنكية كافة.

وتقوم البنوك أيضا بإعداد كتيبات تتضمن خطوات العمل لمختلف العمليات، حيث تتضمن هذه الكتيبات وصف الإجراءات التي تتبع في كل عملية من البنك لتكون بذلك معايير للمراجعة الداخلية في البنك ومن ثم تصبح أدوات لتقييم أداء العاملين وعمليات مراجعة الأعمال في البنك.¹

. أهداف تقييم أداء البنوك التجارية:

لعملية تقييم الأداء المصارف التجارية أهداف عدة ومتنوعة يمكن عرض أبرزها بالآتي:

- ✓ متابعة تنفيذ أهداف المصرف التجاري المحددة مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف كما ونوعا وضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء.
- ✓ الكشف عن مواطن الخلل والضعف في النشاط المصرف التجاري، وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تلافي الوقوع في الأخطاء مستقبلا.
- ✓ بيان مدى كفاءة استخدام المصرف التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة تلك.²

¹ ربيعي مريم، مرجع سبق ذكره، ص33

² نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2009، ص30

- ✓ تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في المصرف التجاري عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه المصرف من خلال قياس إنجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في المصرف.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق.
- ✓ تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف التجاري، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.¹

¹ نصر حمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص 31

الخلاصة :

مما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تعد من أبرز وأهم العمليات التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها وتحقيق الربح والنتيجة النهائية للأداء هي التي تحدد إن كانت المؤسسة تسير في الطريق الصحيح.

هذا ما ينطبق أيضا على البنوك التجارية كونها مؤسسات اقتصادية مالية يتركز مجال عملها على أموال الغير بدرجة كبيرة، لذا يجب على المسؤولين المكلفين بالتقسيم تقييم أداء عمالها وعناصرها لضمان حسن سير استراتيجياتها الموضوعة لتحقيق أهدافها والتمثلة في الكشف عن مواطن الخلل والضعف وإيجاد حلول لها، بيان مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بصورة مثلى وتحقيق أقصى عائد بأقل تكاليف.

الفصل الثاني:

أساسيات حول بطاقة الأداء

المتوازن

تمهيد:

تعتبر البنوك من أهم المنشآت التي تحتاج إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها نظرا لحساسية وضعها ونشاطها ولكونها مؤسسة اقتصادية تسعى بدرجة أولى إلى تحقيق أقصى ربح وضمان أكبر حصة في السوق وتهدف كذلك إلى البقاء والاستمرارية ويعود سبب ضرورة تبني مثل هذا النموذج إلى احتوائه على عدة معايير لتقييم أداء على عكس المعايير التقليدية التي تهتم بالجانب المالي فقط.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومفهومها

في بداية 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية قياس وهي المقاييس غير مالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان: Relevant Loss لكل من Kaplan and Janshon حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.

إن أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في شركة AnologDevices عام 1987 حيث استخدمت هذه الشركة البطاقة لفحص وقياس الأداء. لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: السرعة في التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية وفعالية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية. إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، وخاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة و المقترحة على يد المستشار Kaplan Robert والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton في عام 1992 بأمريكا الشمالية.¹ حيث طورت هذه البطاقة من قبلهما بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كل من كندا وولايات المتحدة أمريكية من أجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط مؤسسة.²

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

عرف كل من كابلان و أتكينسون بطاقة الأداء المتوازن بأنها: { أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية هي: (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعالمين فيها التعلم والنمو). وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة.³

¹ بوكلو هاجر، إجراءات الرقابة في البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013/2014، ص 53

² حكيمة وطار، دور استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2016، ص 37

³ أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 2009، ص 3

يعرفها عبد الحميد الفتاح الغربي بطاقة الأداء المتوازن بأنها: { أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توجه جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. }¹

ويرى P. Niver: { أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. }²

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة أو المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.³

2 . مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة عناصر أساسية يمكن من خلالها بلورة عمل البطاقة هي:

- ❖ الرؤية الإستراتيجية: على مديري الإدارة العليا تحديد رسالة البنك وقيمه . ماذا يهدف البنك لتحقيقه؟ . بذلك يمكن تحديد الرؤية الإستراتيجية للبنك، فهي تعكس فلسفة البنك بصورة شاملة وواقعية حيث تؤدي معرفة الرؤية الإستراتيجية إلى إعطاء صورة واضحة عن الأهداف الإستراتيجية للبنك التي تحقق له القدرة على تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ الأهداف الإستراتيجية: هي النتائج الواجب تحقيقها لتحقيق رسالة البنك والتي يجب أن تغطي بموافقة كافة المستويات الإدارية في البنك، وأن تكون واضحة لكافة العاملين في البنك، وأن يراعى العامل الزمني لتحقيقها، مع إمكانية قياسها بهدف استخدامها في مجال تقييم الأداء والرقابة.
- ❖ الإستراتيجية: تعبر الإستراتيجية عن الكيفية المنطقية التي تصل به البنك لتحقيق توجهه والإستراتيجي، فهي التحركات العامة والشاملة التي تستخدم في إرشاد وتوجيه التصرفات الرئيسية للبنك، فهي الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف المحددة في رسالة البنك.⁴

1 علي سمان وليلى أولاد ابراهيم، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 7، العدد 3، 2016، ص 149

2 أحمد خمان وسفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة تبسة، الجزائر، 2015/2016، ص 52

3 محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار معزز للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة الأولى، 2014، ص 257

سارة عزابيزة وآخرون، معوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الباحث، العدد 2017، ص 17، ص 368

- ❖ **المنظورات الأبعاد:** تدفع باتجاه إستراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في كل منظور ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة فيها وهي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، فهناك من يقسم المحاور إلى قسمين: أبعاد الداخلية وهي: العمليات الداخلية والتعلم والنمو، وأبعاد الخارجية: العملاء والبعد المالي.¹
- ❖ **المقاييس:** ما هي إلا التنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعم تحقيق الأهداف يفترض أن تكون المقياس ذو طابع كمي ويوصل للأعمال المطلوبة لتحقيق الإستراتيجية.²
- ❖ **العلاقات السببية:** إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى القصور عن بلوغ المستوى الأمثل بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وتساندهما، فالتحدي يكمن في إيجاد علاقات السبب والنتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة بحيث لا تتعارض التحسينات قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.³
- ❖ **المستهدفات:** وتمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.⁴
- ❖ **المبادرات الإستراتيجية:** هي تلك البرامج والمشاريع التي توجه الأداء الاستراتيجي من خلال عمليات التنفيذ والانجاز في المستويات التنظيمية الدنيا.⁵

3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- ✓ توضح إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وعلاقات المتابعة بين السبب والنتيجة التي تمثل الروابط بين أبعاد المختلفة التي تحدد كيف يتم تنفيذ الإستراتيجية.
- ✓ إعلام كل أعضاء الوحدة الاقتصادية بالإستراتيجية من خلال ترجمتها إلى مجموعة مترابطة من الأهداف التشغيلية القابلة للقياس للتحقق.
- ✓ تركيزها على الأهداف والمؤشرات المالية وغير مالية مثل: الابتكار والجودة وإرضاء زبون كهدف نهائي لتقويم الأداء الاستراتيجي.
- ✓ تركيز هذه التقنية على المؤشرات الضرورية التي تساعد في قياس مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لإستراتيجيتها.⁶

¹ بوكولة هاجر، سبق ذكره، ص 63

² وسيلة عبد العزيز العاشق، **التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"**، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 2، العدد 2016، ص 30

³ سارة عزابيزية، نفس المرجع، ص 368

⁴ وسيلة عبد العزيز العاشق، نفس المرجع، ص 30

⁵ سارة عزابيزية وآخرون، نفس المرجع، ص 369

⁶ أزهر صبحي الجبوري، **تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الأداء الاستراتيجي**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 2017، ص 24، ص 214

المطلب الثاني: أبعاد وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

1 . أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

➤ البعد المالي:

هو يهتم بكيفية مظهر الشركة أمام مساهميها وهنا الكثير من المقاييس المالية التقليدية فمدخل بطاقة الأداء المتوازن يرى أن النجاح في جوانب الخاصة بالعمليات الداخلية والتعليم والعملاء يساند جانب الأداء المالي، وفحص الارتباط بين أدوات الإدارة المالية والجوانب الأخرى (العمليات، التعليم والنمو، العملاء.) هناك ثلاثة جوانب للمقاييس المالية تتمثل في:

- قياس نمو الدخل Revenue Growth.
- تحديد تكلفة الإدارة Cost of management.
- استخدامات الأصول Asset utilities.¹

➤ بعد العملاء:

يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق.²

➤ بعد العمليات الداخلية:

بعد امتلاك الوحدة الاقتصادية لصورة واضحة وجليّة عن أهدافها المتعلقة بالمنظورين (المالي والزبون) عليها أن تحدد السبل التي من خلالها ستنتج وتحقق القيمة المقدمة إلى الزبائن وبالتالي تعمل على إنجاز التحسينات اللازمة للوصول إلى أهدافها المالية. ويركز هذا المنظور على العمليات الداخلية فضلا عن تركيزه على منظور الزبون حيث يحاول خلق قيمة الزبائن بالإضافة إلى تركيزه على منظور المالي بمحاولة زيادة قيمة حملة الأسهم (المالكين) وبهذا يمكن تحديد الوسائل التي من خلالها ستحقق الوحدة الاقتصادية تمايز القيمة المقدمة للزبائن وتحسينات المؤدية لتحقيق الأهداف المالية.³

➤ بعد التعلم والنمو:

المشروعات الطموحة تنصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة والثقة لدى فريق العمل لديها ومما يزيد من الثقة ويشجع على اتخاذ القرارات الجريئة، وفي قلب هذا المنظور فإن العاملين والتزامهم والاحتفاظ بهم وتدريبهم، وفيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء العاملين وتنمية داخل المنشأة:

- قدرات الموظف Employee capability.

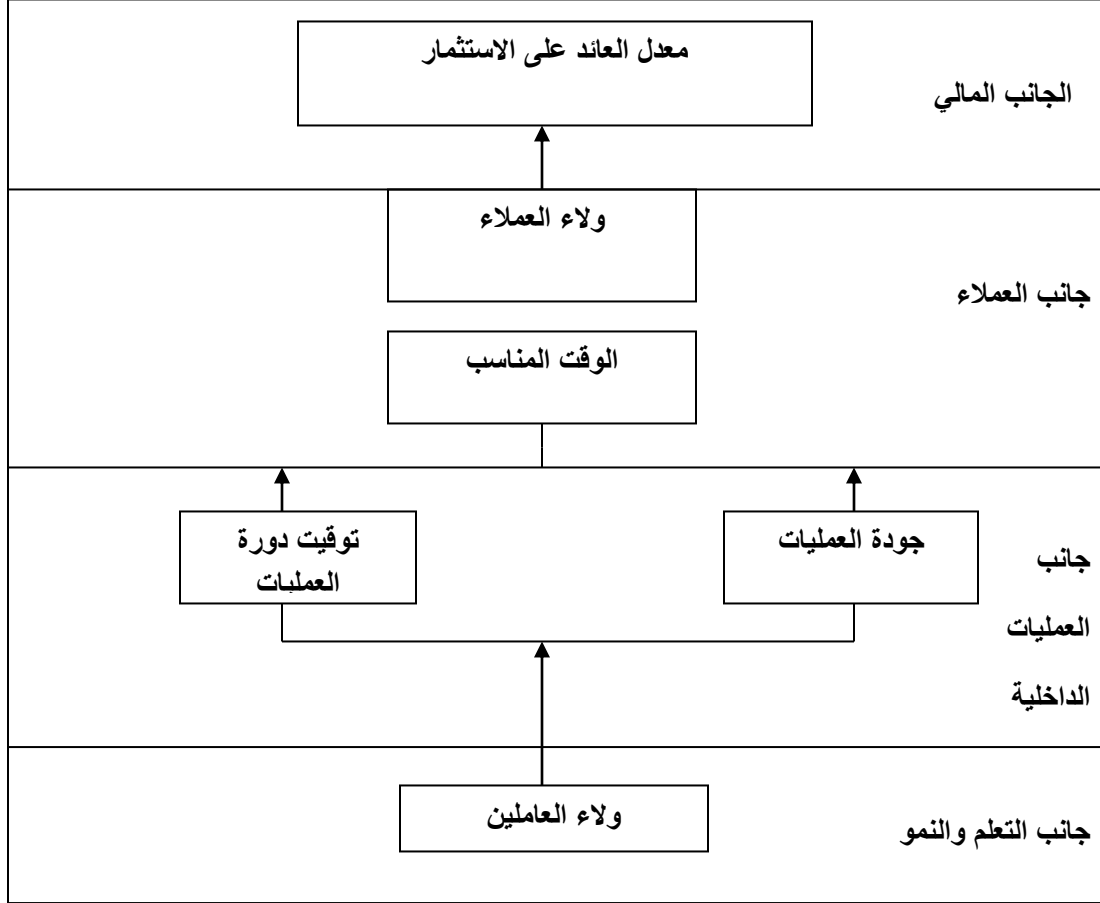
¹ محمود عبد الفاتح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص71

² محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص263

³ ثائر صبري الغبان ونادية شاكور حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص13

• التحفيز وحث العاملين على الانضباط Motivation.

وكما ذكرنا من قبل أن ما تتضمنه بطاقة القياس المتوازن يجب أن يقوم على (علاقة السبب والنتيجة) يمكن توضيح هذا من خلال الشكل (4) التالي:¹



المصدر: محمود عبد الفاتح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص 75

2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

¹ محمود عبد الفاتح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 74/75

- ✓ تهدف بطاقة الأداء للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.
- ✓ مراقبة العمليات اليومية أثرها على التطورات المستقبلية.
- ✓ التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
- ✓ تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- ✓ تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
- ✓ تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- ✓ دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.
- ✓ تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.
- ✓ توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
- ✓ الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة.
- ✓ إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة.
- ✓ تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.¹

3. مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

- البطاقة أداة قيمة تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة، ما يساهم في تحقيق الديناميكية اللازمة للتنافس على المدى الطويل، كما تزودنا بتوثيق مفيد للتطوير المتواصل لتلك المقاييس التي ستوجه المنظمة صوب تحقيق أهدافها ورؤيتها.
- دعم اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات.²
- ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز.
- وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.
- كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة السبب والأثر، والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف، والتي تنتمي بتحقيق الأهداف المالية.¹

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص 27/26

² ربيعي مريم، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص 45

4. وظائف بطاقة الأداء المتوازن:

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية إدارية في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها:

أولاً: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف، وتحديد السوق وقطاع العملاء والذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف، قياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل من جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانياً: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، ومما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة، فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها مما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به، حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

ثالثاً: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي وللك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف لقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوبة تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.²

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن: قواعد تطبيقها، صعوبات، مقومات نجاح.

المطلب الأول: قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها.

1. قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

نميز جملة من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن على الميدان والمتمثلة في :

➤ ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.

¹ محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار معزز للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2014، ص 261

² محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 262/263

- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل مؤسسات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية مؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية ونعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل قطاع اقتصادي، ولاشك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من معلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من الأسفل للأعلى ومن أعلى للأسفل التنظيم، وذلك للإدراك التغيرات المستمرة
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة ونقل المعلومات من البداية كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.
- ضرورة التركيز على منح لحوافز المادية ومعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه وهذا يمثل دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.¹

2 . صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها أو التكيف معها للاستفادة كليا من هذه البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل في:

- ✚ الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات الغير مالية التي تسمح بتموقع أفضل للأداء.
- ✚ ثقافة المؤسسة حيث تكون الصعوبة هنا في توجه سلوك كل عاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو هدف مشترك.
- ✚ السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص150

- ✚ كثرة المعايير وغموضها ففي بعض الأحيان تلجأ المنظمة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدان المعنى والدور الذي وضعت.
- ✚ قلة الكفاءات والمهتمين في مجال بطاقة الأداء المتوازن.
- ✚ عدم وضوح الأهداف حيث ينبع هذا المشكل من عدم ذوح الرؤية الإستراتيجية لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة.
- ✚ عدم دقة المعلومات حيث يتطلب نظام الأداء القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية والخارجية وبالتالي إن عدم صدق المعلومات ومحدوديتها يؤدي إلى بناء نموذج خاطئ.¹

. مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن:

توجد عدة عوامل لنجاح بطاقة الأداء المتوازن نذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على توجهات المستقبلية.
- ✓ مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ تمييز فارق عمل المشروع بطاقة الأداء المتوازن بالابتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة وإثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.
- ✓ ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- ✓ الاهتمام بالأصول الغير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.
- ✓ وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة.
- ✓ التدرج في عملية التطبيق.²

. المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن

1. خطوات منهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

أولاً: صياغة رؤية ورسالة المؤسسة:

ينبغي أن تبدأ المؤسسة الاقتصادية بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبياً للمكان الذي يتوقع أن تكون في المؤسسة أو مركز نشاط معين أو قسم سنتين أو خمسة سنوات فيما بعد على شرط أن يتم ونجاح تطبيق خطوة الحالية.

ويثير العديد من الباحثين إلى أن خصائص الرؤية الجيدة والتي تلهم الحماس يمكن أن تتصف في الجدول (1) الآتي:

¹ العايبي فوزية وسودة إيمان، التقييم الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة بشار، الجزائر، 2016/2015، ص34

² العايبي فوزية وسودة إيمان، نفس المرجع، ص33

. مختصرة وبسيطة وتحمل في طياتها حلما كبيرا يثير الرغبة في . أن تكون الرؤية ملهمة ومثيرة
للتحدي والحماس لجميع

- . التحدي من قبل الجميع مع إمكانية التطبيق
- . المستويات الإدارية ولجميع العاملين
- . تلي جميع تطلعات وطموحات المتعاملين والفئات
- . يمكن ترجمتها إلى إستراتيجيات
- . ذات المصلحة المباشرة والغير مباشرة
- . وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمؤسسة
- . إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من
- . يفترض أن لا تكون مجرد شعارات
- . صدق التوجه لتحقيق الرؤية
- . مستقبلية بعيدة عن الواقع، بل من المفترض أن
- . تكون رؤية المؤسسة عملية تكامل ما بين الحاضر والمستقبل

. يفترض أن لا تكون رؤية المؤسسة أحلام مجردة
بعيدا عن رؤية واقعية

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، قسم علوم التجارية، 2017/2018، ص 154/155

بعد تحديد الرؤية تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى ترجمتها في شكل رسالة، تعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة والاطار الزمني المحدد لها، وتصف رسالة التطلع الرئيسي للمؤسسة، كما تعبر عن سبب وجودها من خلال تحديد الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، ويمكن تحديدها من خلال صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة.¹

ثانيا: وضع الأهداف الإستراتيجية:

يبدأ تصميم بطاقة الأداء المتوازن عادة من قبل فريق من الإدارة العليا، يعملون معا لترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، بحيث يتم إيجاد نموذج مشترك للمؤسسة ككل يساهم فيه كل أطراف ذات علاقة بالمؤسسة وتهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الآراء والفهم المشترك عن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها بين المديرين وذلك من خلال ترجمتها إلى أسلوب عملي يمكن للمديرين فهمه واستخدامه في ترشيد تصرفاتهم على اختلاف مستوياتهم، وعليه فإن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها يتم ترجمتها إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس التي تحدد محركات النجاح على المدى الطويل.

¹ لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 155

ثالثا: تحديد الإستراتيجيات:

تعبر الإستراتيجية عن خطة العمل موضوعة تحت سياقات وسبل التصرف، وهي جملة النشاطات المختلفة (محركات الأداء) التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في سبيل تميز في أعين الزبائن، وتعزيز القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وقد حدد علماء الإدارة الإستراتيجية عشرة محركات محتملة: عرض المنتجات، حاجات السوق، التكنولوجيا، القدرة الإنتاجية، طرق البيع، طرق التوزيع، الموارد الطبيعية، النمو، الحجم، الربح، العائد، المستخدم/ الزبائن، يمكن إعطاء مثال توضيحي لجملة من الإستراتيجيات السابقة الذكر المتعلقة بكل هدف من أهداف الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في الجدول(2):¹

الجدول(2): أمثلة للمحركات والمبادرات التي تحقق الأهداف

الأهداف	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
تحسين مردودية المؤسسة	تحسين رضا الزبائن	تحسين العمليات الإنتاجية	تكوين رأس مال بشري	
إستراتيجية النمو وتنويع المداخل	تحديد قواعد التعامل مع الزبائن	إدارة العمليات التشغيلية(سياسات الإنتاج، احتياجات المؤسسة، تصميم مراحل الإنتاج، الرقابة على الجودة، توفير بيئة آمنة...)	التعلم والتدريب النوعي المتواصل، تبني التكنولوجيا، تحسين الاتصالات الداخلية	

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، قسم علوم التجارية، 2017/2018، ص156

رابعا: تحديد عناصر الخرجة:

وبذلك من خلال تكوين مجموعة نقاش لتقرير جملة العوامل والمبادرات الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية السابق وضعها وترتيبها حسب أولوياتها ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة، هذا بالإضافة إلى الربط أفقيا بين تلك العوامل تفاديا لتفوق عامل ما على حساب آخر، أو الازدواج أو التضارب، الجدول(3) يوضح كيفية ترتيب المبادرات حسب أهميتها في تحقيق الأهداف، حيث يمكن لمبادرة واحدة أن تدعم أكثر من هدف واحد.

المبادرة 1	المبادرة 2	المبادرة 3	المبادرة 4	المبادرة 5	المبادرة 6	المبادرة 7	المبادرة 8	المبادرة 9
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص156

				X			X	الهدف A
					X		X	الهدف B
X		X				X	X	الهدف C

الجدول(3): اختيار الأهداف . المبادرات

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، قسم علوم التجارية، 2017/2018، ص156

خامسا: رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية:

الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة عبارة عن رسم تخطيطي بسيط لإستراتيجية المؤسسة مكون من صفحة واحدة تقوم بتصوير ووصف أهداف المؤسسة بشكل تسلسلي من المفترض التركيز على عدد محدد من الأهداف والأخذ بعين الاعتبار السببي ما بين الأهداف، فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة للقياس والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية.

سادسا: تحديد واختيار مؤشرات القياس:

يتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات القياس Measurement الرئيسية التي سنستخدمها في عملنا لاحقا، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف خلال الفترة في هذا الشأن يقوم فريق عمل في المؤسسة بترجمة جميع الأهداف الإستراتيجية الموجودة في الخريطة الإستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف وهذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، وبإضافة ذلك تساهم مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع إشراك العاملين قدر المستطاع، والمغزى من مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء هو إلزام جميع العاملين بالعمل على تحسين هذه المؤشرات لأنهم شاركوا في صياغتها.

ويمكن إعطاء مثال لمقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق ذكرها والدرجة ضمن الخطة الإستراتيجية في الجدول(4):¹

الجدول(4): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

¹ لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص157

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	
معدلات العائد على الأصول، معدل نمو المبيعات، قدرة الاسترداد، نسب السيولة، معدل كفاية رأس المال.	تعظيم مردودية المؤسسة، توفير السيولة، تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة.	البعد المالي
عدد الشكاوى المستلمة من الزبائن، نصيب المؤسسة من عدد الزبائن في السوق، عدد الزبائن المفقودين، رقم الأعمال/عدد الزبائن	تحقيق رضا الزبائن، ولاء الزبائن	بعد الزبائن
تكلفة المعدات الجديدة، نسبة تكاليف تدريب العاملين، إنتاجية العامل الواحد.	تطوير الخدمة، رفع مستوى جودة الخدمة، تقديم خدمات جديدة.	بعد العمليات الداخلية
نسبة المستخدمين المحليين، نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع، نسبة المرأة في الإدارة، حجم الإنفاق البيئي، حجم الإنفاق على الخدمات الصحية.	رفع قدرات العاملين، التطور التكنولوجي.	بعد التعلم والنمو

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، قسم علوم التجارية، 2018/2017، ص 157

سابعاً: تحديد وتطوير خطة العمل:

تتفق جميع المجموعات المشاركة في إعداد البطاقة على خطة عمل موضع العمل، تشمل على جميع الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، مع ضرورة تحديد قائمة بالأولويات وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة.¹

ثامناً: تحديد الأفعال التنفيذية:

تتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات والأدوار، وتدعيم البرامج والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضاً أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.

¹ لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 158

تاسعا: المتابعة والتنفيذ:

تعمل بطلقة قياس الأداء المتوازن على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة إستراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتوضيح الأعمال اليومية للعاملين، وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية، ويتركز المدراء في هذا الجانب على تتبع واكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وأسباب هذا الانخفاض وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية العكسية.¹

2. علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في تعامل مع الأفراد واهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم فالأفراد لها طاقات وقدرات ذهنية حقيقية تميز بها المؤسسة.

ظهر تطوير جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة والتي تجمع بين المقاييس المالية ومقاييس غير مالية التي تتصف بسهولة وبذلك نذكر منها بعض الإيجابيات والسلبيات:

1. الأثر الإيجابي:

- ✓ ربط أهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية.
- ✓ تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل.
- ✓ مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
- ✓ تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

2. الأثر السلبي:

- ✓ عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف.
- ✓ صعوبة الحصول على بيانات المطلوبة في الوقت المناسب.
- ✓ الربط الغير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة.
- ✓ وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.²

¹ لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 158

² قنوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013/2014، ص 10

الخلاصة:

مما سبق يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة وفعالة في تقييم أداء البنوك التجارية، تعتمد على أربعة أبعاد وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، حيث تعمل على ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف يمكن تحقيقها.

يجب على البنوك التجارية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن نظرا لأهميته في تقييم الأداء والعلاقة التي تربطهم وقد تكون تواجه البنوك التجارية بعض الصعوبات أثناء تطبيق هذه البطاقة، لكن رغم ذلك توجد العديد من المقومات التي من شأنها جعل البنك ينجح في تطبيقها، لذا من مصلحة البنك الاعتماد على أسلوب حديث كبطاقة الأداء المتوازن للتحكم في جميع المتغيرات ومواجهة القوة المنافسة.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي لبطاقة الأداء

المتوازن

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين للأداء، إدارة الأداء وتحديات التي تواجهها وكذا أهمية تقييم الأداء، هذا لتوصل بنموذج لبطاقة الأداء المتوازن يساعد في تقييم وتحسين أداء البنوك، مما يساهم في تفادي العراقيل والصعوبات قدر الإمكان وبقاء استمراريتهما وازدهار نشاطها.

وبناء على ما سبق سنقوم في هذا الفصل باستعانة بما جاء في النظري عن طريق توزيع استبيان يتعلق بموضوع الدراسة على موظفي البنوك الثلاثة (بنك Badr، بنك Cnep، بنك Bna)، والقيام بدراسة إحصائية وذلك بجمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها باستخدام برنامج spss برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من أجل تفادي الأخطاء الحسابية والذي يساهم بشكل كبير في استخدام وتحليل المعلومات بدقة، ولهذا خصصنا هذا الفصل إلى تقديم البنوك محل الدراسة، عرض الاستبيان وخصائص العينة، ثم اختبار صحة الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالبنكين badr و cnep

. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية badr ومهامه:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (badr) يعد مؤسسة مالية وطنية ينتمي إلى القطاع العمومي أنشئت في 13 مارس 1982 على شكل مساهمة ويبلغ رأس مالها 33,000,000,000 دينار جزائري وتمثل مهامه في تنمية وتطوير القطاع الزراعي وتعزيز العالم الريفي ودعم نشاطات الصناعية التقليدية والحرفية.

. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من أهم الأهداف المسطرة من طرف البنك مايلي:

- ✓ تحسين نوعية الخدمات وجودتها وتحسين العلاقة مع الزبائن.
- ✓ توسيع وتنوع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- ✓ الحصول على أكبر حصة من السوق.
- ✓ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
- ✓ دفع حجم الموارد بأقل تكلفة.
- ✓ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- ✓ تسيير صارم لخزينة البنك.

. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

- . معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض.
- . فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
- . المشاركة في تجميع الادخارات.
- . المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي و قطاعات الأخرى.
- . تأمين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- . تطوير الموارد والتعاملات المصرفية.
- . تنمية موارد واستخدامات البنك من طرف ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.

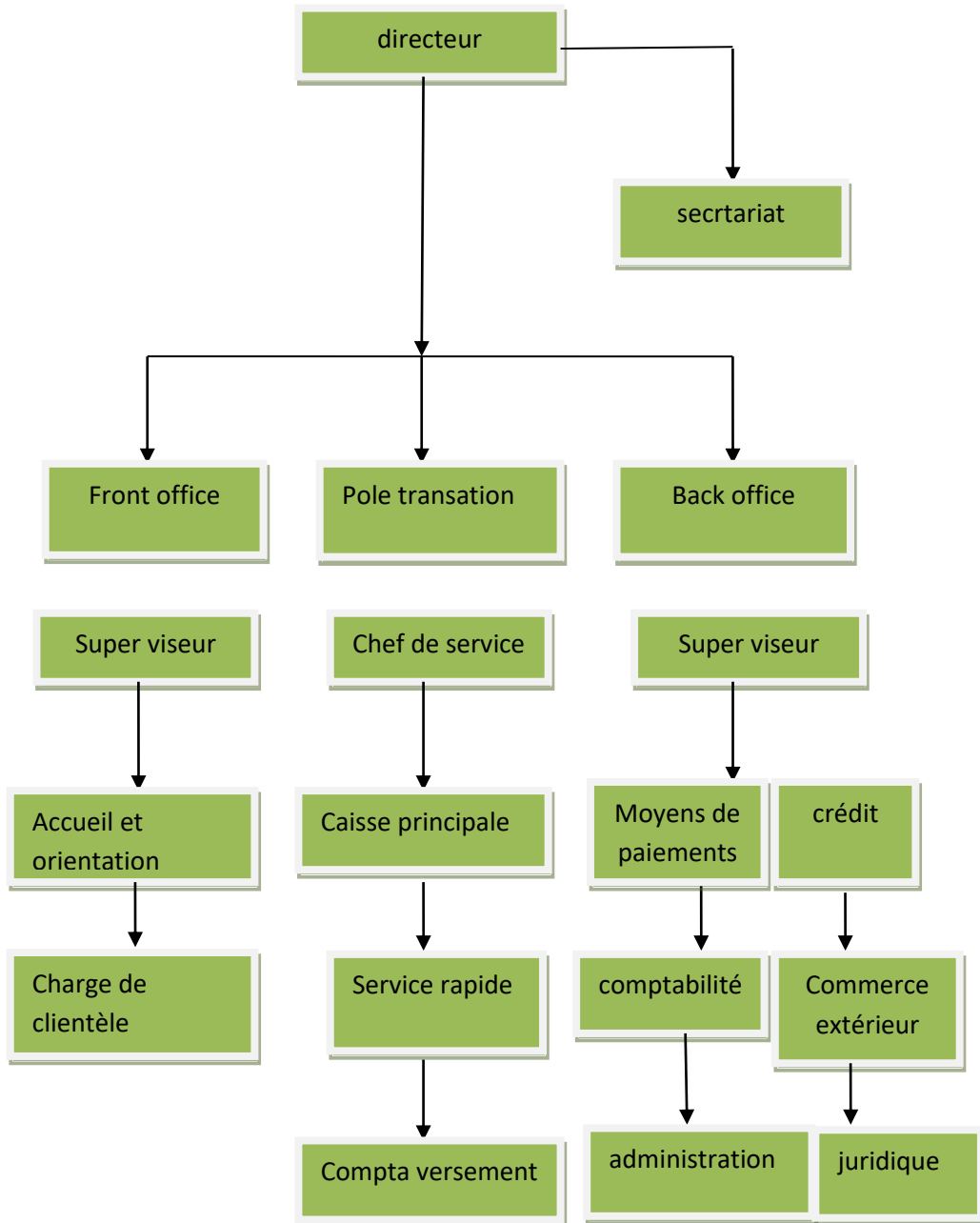
. تطوير شبكة ومعاملاته النقدية.

. تقسيم السوق المصرفية و التقرب من ذوي المهام الحرة.

. الاستفادة من التطورات العالمية ومجال العمل المصرفي.

. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل (5):



المصدر: معطيات من وكالة البنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمشربية

. التعريف بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (cnep) ومهامه:

يعد الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط واحد من البنوك الكبيرة في الجزائر في مجال جمع المدخرات، وتقديم القروض للاقتصاد الوطني خاصة قروض السكن وقروض الاستهلاك ويلاحظ أن هناك تزايد في توزيع هذه القروض بصفة منتظمة ومتزايدة سواء قطاع العام أو الخاص وكذلك قطاع العائلات، ولهذا يرى مسيرو هذا البنك أنه بمنزلة بنك العائلة، ويمكن القول أن هذا البنك قد اكتسب شعبية في مجال تعبئة الادخار وأصبحت ظاهرة اجتماعية واقتصادية تلقى الاحترام في الجزائر.

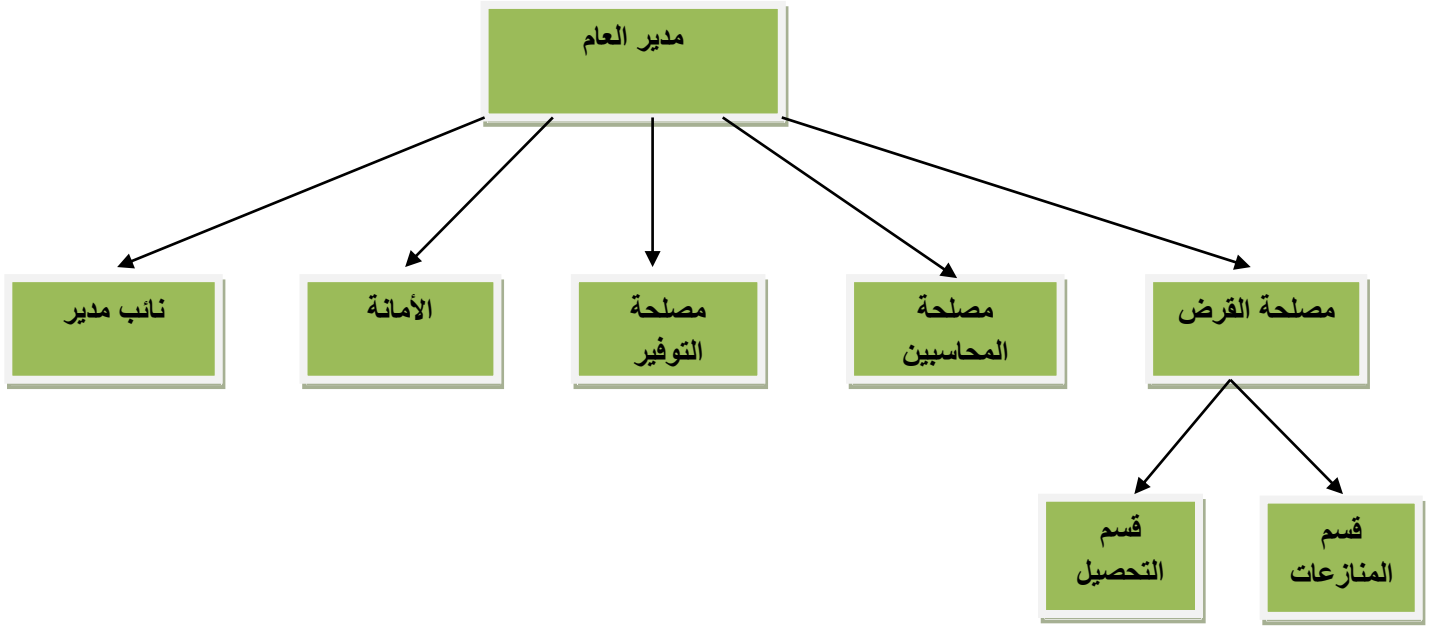
أنشأ هذا الصندوق بموجب القانون رقم 64 - 227 المؤرخ في 10-08-1964 ليكون بذلك أول مؤسسة في الجزائر لتمويل السكن، وقد تحول إلى بنك بموجب القرار 97-01 الصادر في 06-04-1997 حيث أصبح شركة مساهمة يبلغ رأس مالها 14 مليار دينار جزائري .

. مهام الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط:

- ✓ جمع المدخرات وتسيير الودائع الادخارية للأفراد.
- ✓ تمويل مشاريع البناء وترقية عقارية.
- ✓ إعطاء قروض وسلف للاستهلاك و كل الأنواع الأخرى من القروض والسلف.
- ✓ المشاركة في إصدار القروض سنديّة.
- ✓ التعامل بالقيم المالية.

. الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للاحتياط والتوفير:

الشكل (6):



المصدر: معطيات وكالة الصندوق الوطني للاحتياط والتوفير بالمشربية

المطلب الثاني: التعريف ببنك bna

. التعريف ببنك الوطني الجزائري ومهامه:

هناك عدة تعاريف للبنك الوطني الجزائري، لكن بصفة عامة نقول، يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال، كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

أسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسيير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية ما لم تتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها.

على الرغم من أنها أسست على شركة وطنية رأس مال 20 مليون دج، إلا أن هذه الوضعية أدخلت بعض الشيء بمفهوم شركة وطنية ذلك و من خلال المادة السابعة و سمح للجمهور بالمساهمة في رأس المال بمعدل قدره 5 بالمائة ويمكن أيضا أن يصل إلى حد مبلغ مساهمة الدولة في رأس ماله والذي أشرنا إليه أعلاه.

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، حسب القانون الأساسي فإن جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان

الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل.

كما أنه من الممكن أن تقوم ب:

. إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية.

. تمويل التجارة الخارجية.

. قبول الودائع بكل أشكالها.

. إعطاء قروض و تسبيقات بدون أو بضمانات.

. التدخل في العمل الصرف الآلي أو الأجل.

. العمل كمراسل للبنوك الخارجية.

. الإمضاء، خصم وشراء أو أخذ في محفظة كل الأوراق التجارية وكل السندات كسندات الخزينة العمومية... الخ

وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كانت له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال.

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وفقا لقوانين 88-01 و 88-04 ل 12 جانفي 1988 وقانون 88-119 ل 21 جوان 1988 وقانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري.

وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار ب و ج و بقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شيغيفارة وحددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

و ينقسم رأس مال البنك والذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دج ومقسمة بين:

1. حصة من 1 إلى 350 مكتب فيها من صندوق المساهمة * وسائل الانتاج* .

2. من 351 إلى 700 حصة مكتب فيها من صندوق المساهمة * المناجم، المحروقات، الهيدروليك* .

3. من 701 إلى 900 حصة مكتب فيها صندوق المساهمة * الصناعة الغذائية* .

4. من 901 إلى 1000 حصة مكاتب فيها من صندوق المساهمة * الصناعة المختلفة*.

. أهداف بنك الوطني الجزائري:

- ✓ تقديم خدمات مالية للأفراد والمؤسسات.
- ✓ تحصيل الودائع البنكية الخاصة بالصرف والقروض في إطار التشريع البنكي القائم والقواعد الخاصة به.
- ✓ القيام بمختلف العمليات البنكية سواء نقدا أو عن طريق الاعتمادات والتحويلات.
- ✓ إيجار الصناديق الحديدية بمقابل.
- ✓ منح القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.
- ✓ تمويل التجارة الخارجية.
- ✓ خصم الأوراق التجارية والمالية.
- ✓ تقديم خدمات الوساطة في عمليات الشراء والبيع في السندات العامة والأسهم.
- ✓ تسليم وتحويل القيم المنقولة أو رهنها.
- ✓ معالجة كل العمليات التبادل على الحساب أو لأجل، وكل أنواع القروض، الرهن الحيازي، وتحويلات العملة الأجنبية.

. أهداف البنك الوطني الجزائري:

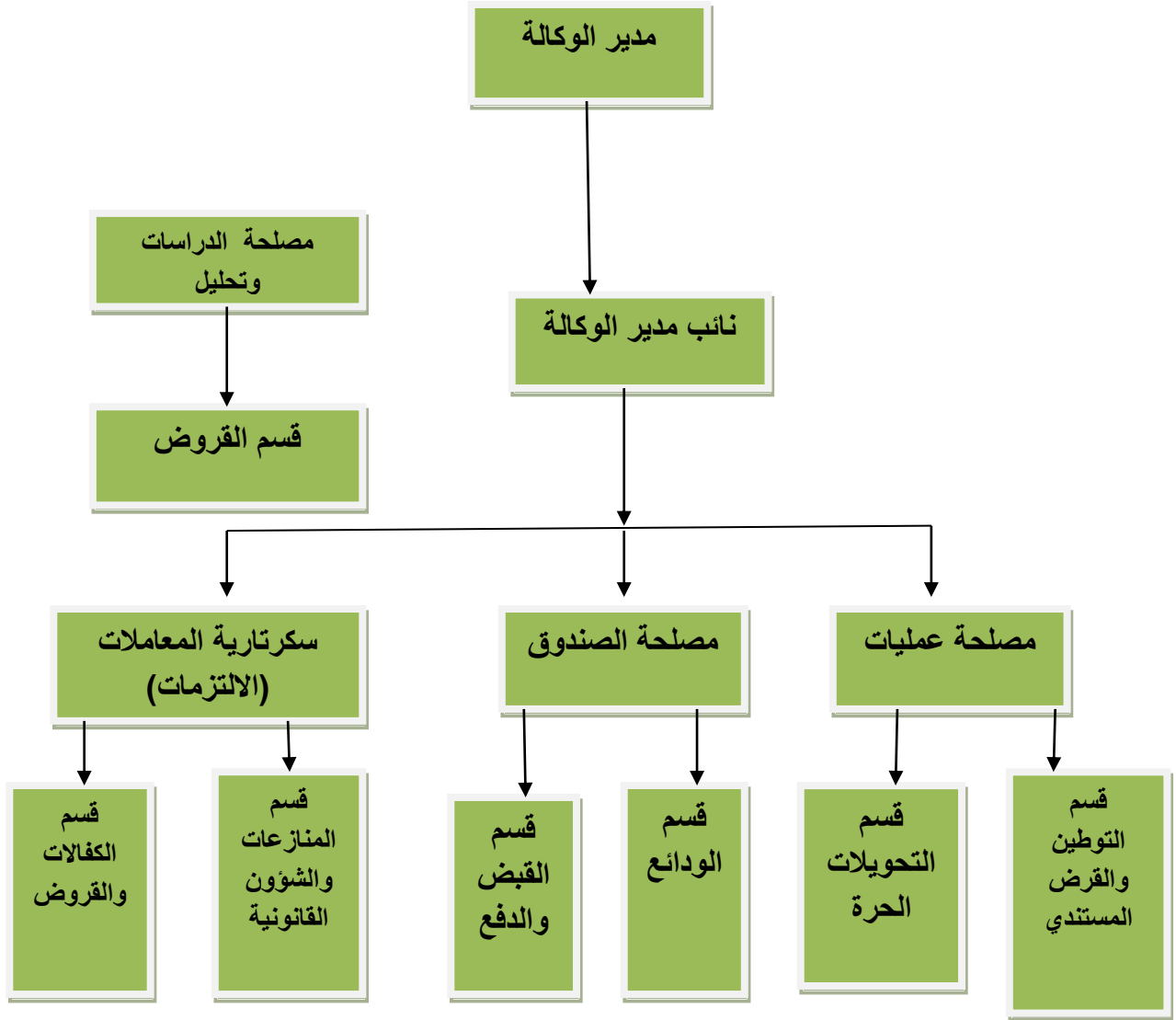
للبنك الوطني الجزائري جملة من الأهداف أهمها مايلي:

- . محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية.
- . إدخال تقنيات و وسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي، في ظل الإصلاحات النقدية.
- . ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض وجذب الودائع... الخ
- . احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.
- . لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية.

تقديم وكالة البنك الوطني الجزائري بالمشرية:

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري بالمشرية 1982/07/2 برأس مال قدره 570.43 مليون دينار جزائري وهي واحدة من بين وكالات التابعة للمديرية الجهوية بتلمسان حيث رقم الوكالة هو 725 تحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة المشرية وفيها يتم الاتصال بالزبائن وتلبية طلباتهم، فهي تعتبر كمنفذ توزيع نفس الخدمات التي تقدمها جميع البنوك الأخرى، فهي بنك إيداع يتلقى الودائع ويسلم القروض بنسب فائدة متغيرة و بأنواعها المختلفة قصيرة ومتوسطة الأجل

. الهيكل التنظيمي لبنك الوطني الجزائري بالمشربية: الشكل (7):



المصدر: معطيات من وكالة بنك الوطني الجزائري بالمشربية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

البيانات: تحليل الأساليب الإحصائية المستخدمة .

بعد تصميم الاستبيان وتعميمه وتعديله واختباره على العينة المستهدفة من الدراسة و هذه الأخيرة مكونة من ثلاث بنوك على مستوى ولاية النعامة بلدية المشربية بعدد إجمالي مكون من 30 مجيب على الاستبيان، وبعد تحليله يتم جمعه من برامج عدة للتحليل الإحصائي للوصول إلى قيمة ذات دلالات ومؤشرات تدعم الموضوع، تم استخدام برنامج spss نسخة 24 و هو اختصار لعبارة stastical package for the social science ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال

موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق و ثبات الاستبيان.
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية للمتغيرات (الفقرات) وللمحاور.
- معامل الارتباط لقياس درجة الإرتباط والعلاقة بين المتغيرات * معامل بيرسون *Pearons*

ملاحظة:

قسمنا الاستبيان إلى قسمين ما يلي:

1. القسم الأول: البيانات الوصفية (الشخصية): وقد ضمت خمس (05) متغيرات وهي : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.

2. القسم الثاني: استعملنا مقياس ليكرت الخماسي، وقسمنا مقياس ليكرت إلى 4 محاور أساسية:

. المحور الأول: البعد المالي: يضم هذا المحور 8 متغيرات* فقرات* (م1،م2،م3،م4،م5،م6،م7،م8)

المحور الثاني: بعد الزبائن: يضم هذا المحور 6 متغيرات* فقرات* (س9،س10،س11،س12،س13،س14)

المحور الثالث: يضم هذا المحور 8 متغيرات* فقرات* (س15،س16،س17،س18،س19،س20،س21،س22)

المحور الرابع: يضم هذا المحور 7 متغيرات* فقرات* (س23،س24،س25،س26،س27،س28،س29،س30)

المحور الخامس: يضم هذا المحور 6 متغيرات* فقرات* (س31،س32،س33،س34،س35،س36)

المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة

1. تحديد العينة:

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة أقر إدارة الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية (Bna، Cnep، Badr) المشرية ، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 30 استبيان

على موظفي البنوك محل الدراسة وقد أعيدت بأكملها والعينة ممثلة أساسا بالمديرين ثم نائبي المديرين ، رؤساء المصالح والموظفين حاملي الشهادات وكذلك لديهم خبرة في العمل المصرفي مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا من أثر في القدرة على فهم فقرات الاستبيان.

2. خصائص العينة:

الجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد العينة:

. البيانات الشخصية :

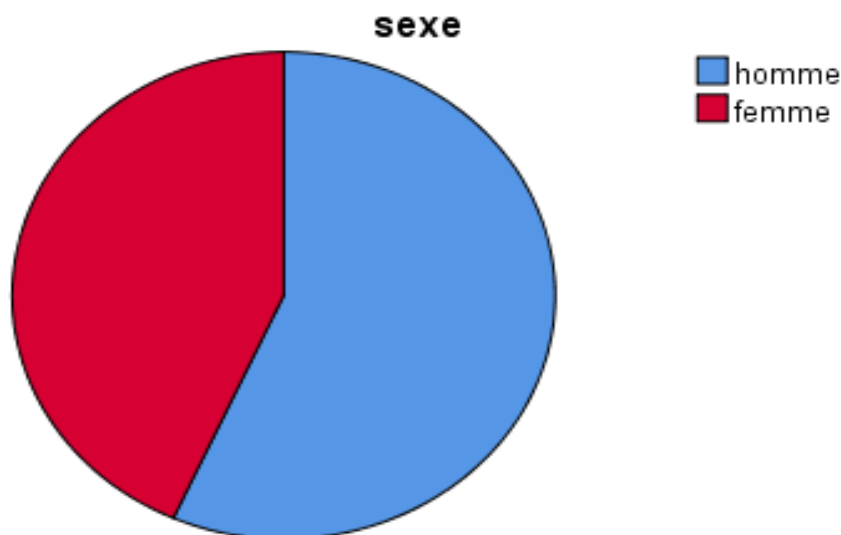
1. الجنس:

الجدول (05): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%56.7	17	ذكر
%43.3	13	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (5) يتضح أن الذكور قد بلغت نسبتهم %56.7، في حين نجد بأن النسبة المئوية للإناث كانت %43.3، ومن ذلك فإن العاملين في البنوك هم من الجنسين أي لا يوجد اختلاف بينهم.



الشكل رقم (8) توزيع العينة حسب الجنس

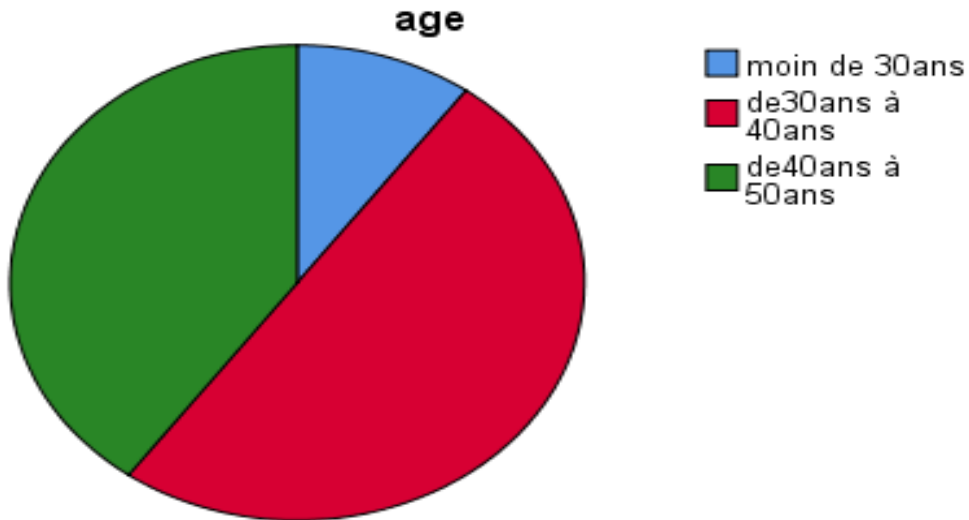
2. السن:

الجدول(6): توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
10%	3	أقل من 30 سنة
50%	15	من 30 إلى 40 سنة
40%	12	من 40 إلى 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول(6) يتضح بأن غالبية العمال هم أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة قدرها 50% وهم يمثلون نصف أفراد العينة بينما العمال الذين أعمارهم من 40 إلى 50 سنة قدرت نسبتهم 40%، في حين العمال الذين هم أقل من 30 سنة فنجد بأن نسبتهم المئوية قد قدرت بـ 10%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنوك محل الدراسة من الفئات الشبابية القادرة على العمل، مما يعكس إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه الفئة.



الشكل (9): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

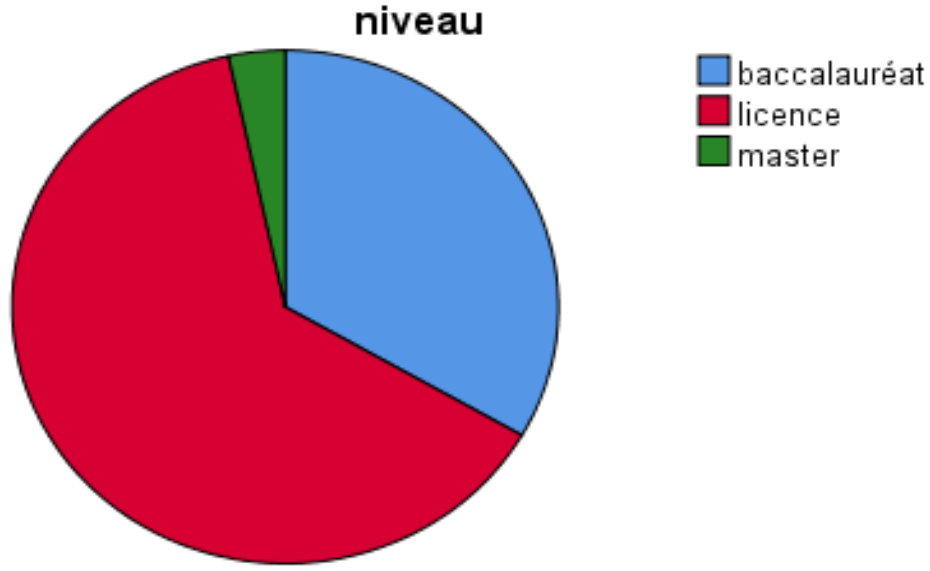
3 . المؤهل العلمي:

الجدول(7): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
33.3%	10	بكالوريا
63.3%	19	ليسانس
3.3%	1	ماستر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

تبين لنا نتائج الجدول(7) بأن غالبية العمال مؤهلهم العلمي ليسانس بنسبة مقدرة بـ 63.3% يليهم العمال ذوي مؤهل بكالوريا بنسبة 33.3%، في حين نجد بأن هناك عامل واحد وبنسبة 3.3% متحصل على شهادة ماستر، وتعود النسبة الأعلى لحاملي شهادة ليسانس في البنك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل ومن جهة اخرى يدل على أن البنك يستقطب الإطارات ذات المستويات العالية.



الشكل (10): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

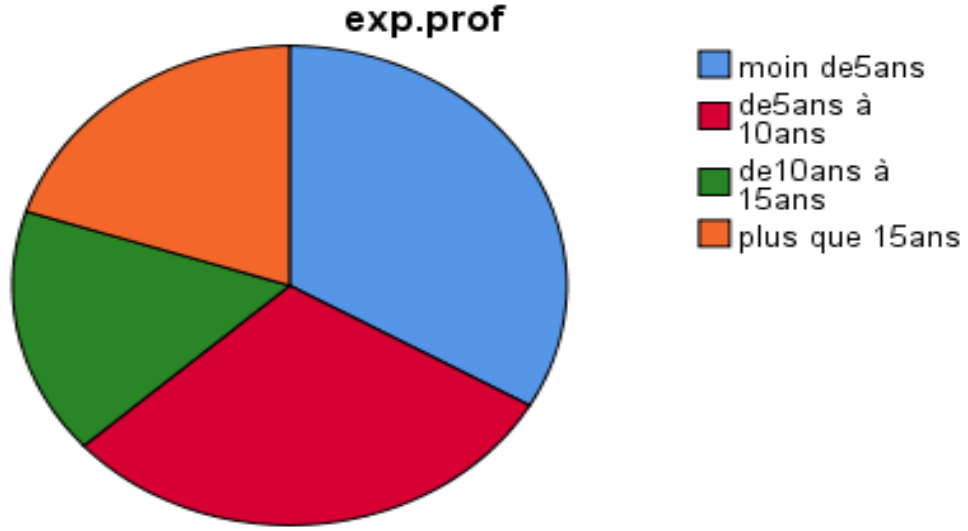
4. الخبرة المهنية:

الجدول (8): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
50%	15	أقل من 5 سنوات
30%	9	5 إلى 10 سنوات
10%	3	10 إلى 15 سنة
10%	3	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول (8) أعلاه بأن جل أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 50% وهو ما يمثل نصف أفراد العينة يليها الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، بينما أقل نسبة كانت للعمال الذين هم من 10 إلى 15 سنة والذين يفوقون 15 سنة بنسبة 10%، تشير هذه الأرقام إلى أن تراكم الخبرة من القدرات ومهارات لها أثر على صدق الإجابة الاستبتيان لأنها تعكس سهولة فهم المتغيرات المراد الاستفهام عنها.



الشكل (11): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

5. المركز الوظيفي:

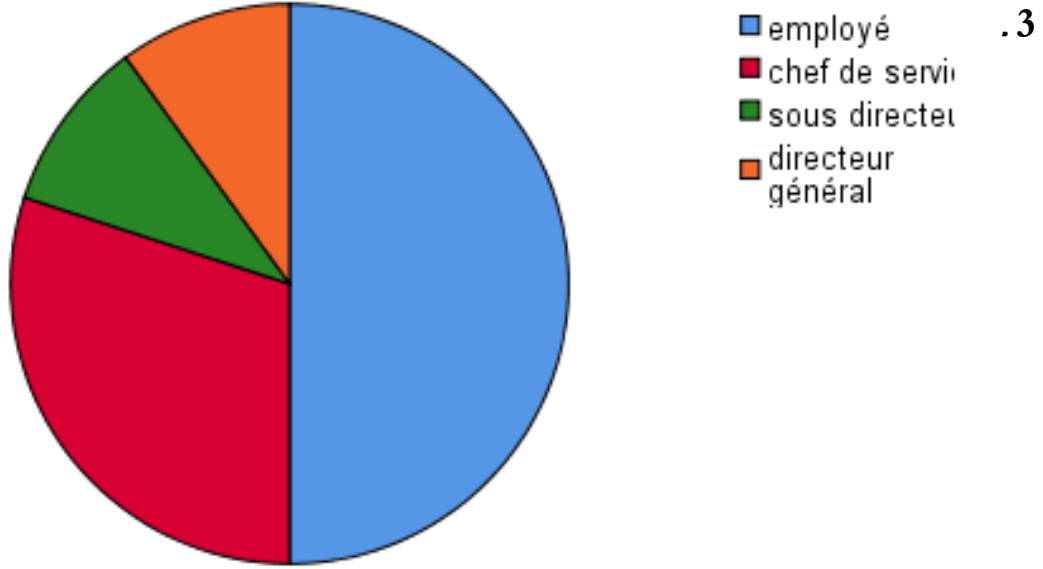
الجدول (9): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة المنصب
50%	15	موظف
30%	9	رئيس مصلحة
10%	3	نائب مدير
10%	3	مدير عام
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول (9) أعلاه بأن غالبية أفراد العينة مناصبهم المهني هم موظفون بنسبة 50% ، يليها رئيس مصلحة بنسبة قدرها 30% ، بينما أقل نسبة فكانت للنائب مدير ومدير عام بنسبة 10% ، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة تعود للموظفين مما يعطي مصداقية أكثر للإجابات المتعلقة بالدراسة لأنه غالبا يكون لهم رؤية أعمق وفهم أكبر للجانب المتعلق بالدراسة.

الشكل (12): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي
cen.fonctionnal



الشكل (12): توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

تفسير و تحليل فقرات العينة نحو المتغيرات الدراسة:

أدوات تحليل البيانات: تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 24 (SPSS)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار "T" لعينة واحدة.
- معامل الارتباط لبيرسون.

4 . المتوسطات الحسابية للمتغيرات (الفقرات) وللمحاور:

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الوصفية) للعينة ننتقل إلى تحليل بيانات إجابات القسم الثاني المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة (30 مجيب على الإستبيان) لمحاور الدراسة الستة ، وقد استخدمنا في هذا القسم مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الإستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير (فقرة) مع المتوسطات الحسابية المرجحة لكل المحاور مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام (درجة الموافقة) لها من حيث الموافقة ، الحياد والغير موافقة

4-1- وصف ووزن مقياس ليكرت الخماسي :

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80. الجدول (10): يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها

الدرجات (الوزن)	الإستجابة	الشرح
1	غير موافق بشدة	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة بشدة
2	غير موافق	تعني أنني لا أوافق (أعارض) العبارة
3	محايد	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

الجدول (11) يعبر عن وصف مقياس ليكرت الخماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الإتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة

مقياس ليكرت الخماسي	الإستجابة	intervalالمجال (المتوسط الحسابي)	الإتجاه العام " درجة " (الموافقة / الغير موافقة)
1	غير موافق بشدة	[1,00 – 1,79]	غير موافق بشدة
2	غير موافق	[1,80 - 2,59]	غير موافق
3	محايد	[2,60 – 3,39]	محايد
4	موافق	[3,40 – 4,19]	موافق
5	موافق بشدة	[4,20 – 5,00]	موافق بشدة

2.4. المتوسطات المرجحة و الانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أ- تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات (فقرات) المحور الأول البعد المالي:

محور: البعد المالي " الفقرات " (س1,س2,س3,س4,س5,س6,س7,س8)

- من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم (12)

الجدول (12) يوضح المتوسطات المرجحة للبعد المالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أولا : البعد المالي	
0.490	4.63	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق نسبة أرباح موافقة لتوقعاتها	01
0.679	4.57	يمتلك البنك نظام مالي ومحاسبي جيد يمكنه من إنجاز عملياته بنجاح	02
0.615	4.37	يحقق البنك نموا مستقرا في الإيرادات المحققة من النشاطات الاستثمارية	03
0.730	4.47	للبنك قسم خاص بمراقبة الأنشطة المالية المنجزة	04
0.661	4.67	يسعى البنك إلى ابتكار وتطوير الأدوات المالية المستعملة مثل : بطاقة الائتمان مثلا لتسهيل التعاملات	05
0.898	4.23	يسعى البنك إلى استخدام آليات تمويلية جديدة من شأنها تخفيض تكاليف المعاملات اليومية كالدخول في التجارة الالكترونية	06
1.020	4.17	يضع البنك خطة تنمية إستراتيجية بمساعدة مختصين من أجل التغلب على المنافسين في السوق والمردود المالي	07
0.629	4.47	باعتبار التخطيط هو الوظيفة الأساسية للمسير يعمل قسم التسيير على مراقبة الأنشطة وتقييمها لتحقيق النتائج المرغوبة وتفادي الانحراف عن المسار المخطط له لتعظيم ربحية البنك	08
3.510	4.44	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول (12) أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للبعد المالي (4.44) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات البعد المالي كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى وهي " يسعى البنك إلى ابتكار وتطوير الأدوات المالية المستعملة مثل : بطاقة الائتمان مثلا لتسهيل التعاملات"، بمتوسط حسابي قدره (4.67)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السابعة والتي هي "يضع البنك خطة تنمية إستراتيجية بمساعدة مختصين من أجل التغلب على المنافسين في السوق والمردود المالي"، بمتوسط حسابي قدره (4.17) وهو ما يقابل "موافق".

ب. تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات (فقرات) المحور الأول الزبائن :

محور: بعد الزبائن " الفقرات " (س9,س10,س11,س12,س13,س14)

- من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم (13)

الجدول (13) يوضح المتوسطات المرجحة لبعء الزبائن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثانيا: بعد الزبائن	
0.830	4.00	تتناسب ربحية الزبون مع توقعاته المنتظرة	09
0.679	4.57	تعمل إدارة البنك على تمتين علاقاتها مع زبائنها لمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها	10
0.626	4.43	هناك تناسب بين عمولة البنك ونوع وحجم الخدمة المقدمة	11
0.498	4.60	عامل الوقت أي تقديم الخدمة في أقل وقت ممكن من أهم الأسباب المؤدية إلى الحصول على ولاء الزبون	12
0.504	4.57	تعمل إدارة البنك إلى المحافظة على سرية المعاملات الخاصة بالزبائن	13
0.626	4.43	تتناسب حصة البنك من الزبائن مع قدراته الخاصة	14
2.253	4.43	المجموع الكلي للبعء	

من خلال الجدول (13) أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعء الزبائن (4.43) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد الزبائن كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة الثانية عشرة في المرتبة الأولى وهي " عامل الوقت أي تقديم الخدمة في أقل وقت ممكن من أهم الأسباب المؤدية إلى الحصول على ولاء الزبون"، بمتوسط حسابي قدره (4.60)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة التاسعة والتي هي " تتناسب ربحية الزبون مع توقعاته المنتظرة"، بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو ما يقابل "موافق

ج. تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات (فقرات) البعد العمليات الداخلية:

بعد العمليات الداخلية " الفقرات " (س15,س16,س17,س18,س19,س20,س21,س22)

- من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم (14)

الجدول (14) يوضح المتوسطات المرجحة لبعء العمليات الداخلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثالثا: بعد العمليات الداخلية	
0.571	4.53	يقوم البنك بمراقبة العمليات المنجزة من حيث الوقت والجودة والتكلفة	15
0.960	3.90	يعطي البنك أهمية كبيرة لاقتراحات الموظفين بشأن الخدمات المقدمة	16
0.504	4.57	عقد دورات تدريبية يؤدي لتحسين جودة الأداء الموظفين وتطوير مهاراتهم	17
0.629	4.53	تعمل إدارة البنك على تطوير أسلوب ونوعية الخدمة المقدمة	18
0.730	4.13	هناك تنسيق كبير بين مختلف العمليات الداخلية و الأنشطة والموظفين	19
0.640	4.27	يعتمد البنك على تكنولوجيا المعلوماتية في الخدمات المقدمة بصورة مكثفة	20
0.615	4.37	يعمل البنك إلى ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت الحالي	21
0.509	4.50	يعمل البنك على التقليل من العمليات الخاطئة مقارنة بمجموع المعاملات	22
3.336	4.35	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول (14) أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعده العمليات الداخلية (4.35) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد العمليات الداخلية كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة السابعة عشرة في المرتبة الأولى وهي "عقد دورات تدريبية يؤدي لتحسين جودة الأداء الموظفين وتطوير مهاراتهم"، بمتوسط حسابي قدره (4.57)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السادسة عشرة والتي هي "يعطي البنك أهمية كبيرة لاقتراحات الموظفين بشأن الخدمات المقدمة"، بمتوسط حسابي قدره (3.90) وهو ما يقابل "موافق".

ث. تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات (فقرات) البعد التعلم والنمو:

بعد التعلم والنمو " الفقرات " (س23، س24، س25، س26، س27، س28، س29، س30)

- من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم (15)

الجدول (15) يوضح المتوسطات المرجحة لبعده التعلم والنمو

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رابعا : بعد التعلم والنمو	
0.430	4.44	التدريب والإعداد الجيد للموظفين يؤدي إلى جودة الأداء	23
0.450	4.73	تلبية حاجات الموظفين المادية والمعنوية تؤدي إلى كسب ولائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية	24
0.504	4.43	انخفاض معدل دوران العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة رضا العملاء وزيادة المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح	25
0.479	4.67	التحسين لنظام الحوافز والترقيات يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف و إلى زيادة الربح	26
0.498	4.60	إنتاجية الموظف تقاس بمدى ما حققه من قيمة اقتصادية مضافة للبنك	27
0.626	4.43	يوجد في البنك عدد لا بأس به من الموظفين ذوي الخبرات العلمية المفيدة	28
0.498	4.60	يعتبر نمو وتقدم البنك أحد أهم الأهداف التي تسعى الموظفين لتحقيقها	29
0.728	4.23	يقوم البنك بتوزيع جزء من الأرباح المحققة على الموظفين	30
2.623	4.55	المجموع الكلي للبعد	

من خلال الجدول (15) أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعد التعلم والنمو (4.55) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد التعلم والنمو كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة الرابعة والعشرون في المرتبة الأولى وهي " تلبية حاجات الموظفين المادية والمعنوية تؤدي إلى كسب ولائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية"، بمتوسط حسابي قدره (4.73)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثلاثون والتي هي " يقوم البنك بتوزيع جزء من الأرباح المحققة على الموظفين"، بمتوسط حسابي قدره (4.23) وهو ما يقابل "موافق".

ث . تحليل وجهة نظر العمال لمنغبرات (فقرات) بعد الأداء البنكي:

بعد الأداء البنكي " الفقرات " (س31،س32،س33،س34،س35،س36)

- من مخرجات برنامج spss وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور على النتائج ودونها في الجدول رقم

(16)

الجدول رقم (16) يوضح المتوسطات المرجحة لبعء الأداء البنكي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رابعا : بعد الأداء البنكي	
0.615	4.37	يحقّق البنك نموّاً مستقرّاً في الإيرادات المحقّقة	31
0.571	4.53	يتحسن الأداء البنكي في العمليات المنجزة من حيث الوقت والجودة والتكلفة.	32
0.504	4.57	يتحسن الأداء البنكي من خلال تحسين جودة الأداء الموظفين وتطوير مهاراتهم	33
0.640	4.27	يعتمد الأداء البنكي على تكنولوجيا المعلوماتية	34
0.615	4.37	ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت الحالي يحسن من الأداء البنكي	35
0.509	4.50	التقليل من العمليات الخاطئة معيار لجودة الأداء البنكي	36
0.360	4.43	المجموع الكلي للبعء	

من خلال الجدول (16) أعلاه بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لبعء الأداء البنكي (4.43) وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات بعد الأداء البنكي كانت بدرجة "موافق بشدة"، حيث جاءت العبارة 33 في المرتبة الأولى وهي " يتحسن الأداء البنكي من خلال تحسين جودة الأداء الموظفين وتطوير مهاراتهم"، بمتوسط حسابي قدره (4.57)، وهو ما يقابل "موافق بشدة" في سلم ليكارت، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة 34 والتي هي " يعتمد الأداء البنكي على تكنولوجيا المعلوماتية"، بمتوسط حسابي قدره (4.23) وهو ما يقابل "موافق بشدة".

وهي نتيجة أن تحسين الأداء البنكي يكون مبني على أساس تطور أداء العمال و الموظفين في القطاع.

المطلب الثاني: ثبات وصدق الإستبانة

1. مفهوم ثبات وصدق الإستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن هذه الإستبانة النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة نحن نفس الظروف والشروط وعلى نفس الأفراد المستجيبين، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع مرات عدة خلال فترات زمنية معينة.

أ. صدق وثبات الاستبانة:

درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح ذلك الجدول (17) التالي:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة
	أولا : البعد المالي		
01	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق نسبة أرباح موافقة لتوقعاتها	0.325	دال
02	يمتلك البنك نظام مالي ومحاسبي جيد يمكنه من إنجاز عملياته بنجاح	0.512	دال
03	يحقق البنك نموا مستقرا في الإيرادات المحققة من النشاطات الاستثمارية	0.475	دال
04	للبنك قسم خاص بمراقبة الأنشطة المالية المنجزة	0.620	دال
05	يسعى البنك إلى ابتكار وتطوير الأدوات المالية المستعملة مثل : بطاقة الائتمان مثلا لتسهيل التعاملات	0.768	دال
06	يسعى البنك إلى استخدام آليات تمويلية جديدة من شأنها تخفيض تكاليف المعاملات اليومية كالدخول في التجارة الالكترونية	0.690	دال
07	يضع البنك خطة تنمية إستراتيجية بمساعدة مختصين من أجل التغلب على المنافسين في السوق والمردود المالي	0.685	دال
08	باعتبار التخطيط هو الوظيفة الأساسية للمسير يعمل قسم التسيير على مراقبة الأنشطة وتقييمها لتحقيق النتائج المرغوبة وتفادي الانحراف عن المسار المخطط له لتعظيم ربحية البنك	0.688	دال
	ثانيا: بعد الزبائن		
09	تتناسب ربحية الزبون مع توقعاته المنتظرة	0.511	دال
10	تعمل إدارة البنك على تمتين علاقاتها مع زبائنها معرفة احتياجاتهم وتلبيتها	0.548	دال
11	هناك تناسب بين عمولة البنك ونوع وحجم الخدمة المقدمة	0.551	دال
12	عامل الوقت أي تقديم الخدمة في أقل وقت ممكن من أهم الأسباب المؤدية إلى الحصول على ولاء الزبون	0.599	دال
13	تعمل إدارة البنك إلى المحافظة على سرية المعاملات الخاصة بالزبائن	0.564	دال
14	تتناسب حصة البنك من الزبائن مع قدراته الخاصة	0.691	دال
	ثالثا: بعد العمليات الداخلية		
15	يقوم البنك بمراقبة العمليات المنجزة من حيث الوقت والجودة والتكلفة	0.655	دال
16	يعطي البنك أهمية كبيرة لاقتراحات الموظفين بشأن الخدمات المقدمة	0.791	دال
17	عقد دورات تدريبية يؤدي لتحسين جودة الأداء الموظفين وتطوير مهاراتهم	0.398	دال
18	تعمل إدارة البنك على تطوير أسلوب ونوعية الخدمة المقدمة	0.546	دال

19	0.761	دال	هناك تنسيق كبير بين مختلف العمليات الداخلية و الأنشطة والموظفين
20	0.640	دال	يعتمد البنك على تكنولوجيا المعلوماتية في الخدمات المقدمة بصورة مكثفة
21	0.793	دال	يعمل البنك إلى ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت الحالي
22	0.406	دال	يعمل البنك على التقليل من العمليات الخاطئة مقارنة بمجموع المعاملات
رابعا : بعد التعلم والنمو			
23	0.436	دال	التدريب والإعداد الجيد للموظفين يؤدي إلى جودة الأداء
24	0.577	دال	تلبية حاجات الموظفين المادية والمعنوية تؤدي إلى كسب ولائهم مما يساعد على زيادة الإنتاجية
25	0.650	دال	انخفاض معدل دوران العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة رضا العملاء وزيادة المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح
26	0.649	دال	التحسين لنظام الحوافز والترقيات يؤدي إلى زيادة ولاء الموظف و إلى زيادة الربح
27	0.807	دال	إنتاجية الموظف تقاس بمدى ما حققه من قيمة اقتصادية مضافة للبنك
28	0.461	دال	يوجد في البنك عدد لا بأس به من الموظفين ذوي الخبرات العلمية المفيدة
29	0.728	دال	يعتبر نمو وتقدم البنك أحد أهم الأهداف التي تسعى الموظفين لتحقيقها
30	0.663	دال	يقوم البنك بتوزيع جزء من الأرباح المحققة على الموظفين

المصدر : اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط بيرسون لغالبية العبارات مع أبعادها موجبة ودالة إحصائيا حيث تراوح معامل ارتباط ما بين (0.325) و(0.807) مما يدل على ارتباط الفقرات مع محاورها.

ب . معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha :

تم حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) تتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي و كلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات،

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات المحاور وهذا للتأكد من ثبات الاستبيان , حيث تحصلنا على معامل الثبات ب 0,956 كما هو موضح في الجدول -17- و هي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه و الذي يقدر ب 0,50 ومنه نستنتج أن نتائج الإستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات . ويبين الجدول رقم 17 معامل الثبات لمجموع أسئلة الدراسة.

الجدول (18) معامل الثبات لمجموع أسئلة الدراسة:

المتغيرات	عدد العبارات	معامل Alpha de Cronbach
أولا : البعد المالي	08	0.754
ثانيا: بعد الزبائن	06	0.624
ثالثا: بعد العمليات الداخلية	08	0.786
رابعا : بعد التعلم والنمو	08	0.762
الأداء البنكي	06	0.648
الإجمالي	36	0,903

المصدر: المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

القيمة 36 تمثل عدد المتغيرات (الفقرات) لجميع محاور الستة للإستبيان أي من س01 إلى س36 كما هو موضح في الجدولين (18) و (19)

الجدول (19) عدد المتغيرات (الفقرات) لجميع محاور الستة للإستبيان.

RELIABILITY	
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36	
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

الجدول (20) ملخص معالجة المعطيات

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

المصدر: بالاعتماد على نتائج المعالجة الموضحة في نافذة مخرجات برنامج spss

N : يمثل العدد الكلي للعينة (30 مجيب على الإستبيان) , المصدر : مخرجات برنامج *SPSS*

نلاحظ من الجدول (18) أن معاملات قيمة الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.903 وهي نسبة ثبات مرتفعة تشير إلى إمكانية الاعتماد على الأداة في التطبيق الميداني للدراسة.

5. اختبار صحة الفرضيات الدراسة:

بعد دراسة وتحليل المتوسطات ودرجات الموافقة للعينة تنتقل إلى اختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة و Pearson. و معامل الارتباط بيرسون T-test: (درجة الارتباط بين المتغيرات، وسنستعمل في ذلك اختبار (ت

- سنقوم بإختبار علاقة الارتباط بين مختلف محاور المتغيرات المستقلة (البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) مع المتغير التابع (الأداء البنكي)

5.1. الفرضية الأولى:

تتوفر البنوك التجارية على المعرفة اللازمة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وسنستعمل في ذلك اختبار (ت): T-test

H0: لا تتوفر البنوك التجارية على المعرفة اللازمة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

H1: تتوفر البنوك التجارية على المعرفة اللازمة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

الجدول (21) يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة لفرضية الدراسة الأولى

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0					
T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
Total	79,916	29	,000	130,0185	136,8482

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال معطيات إختبار "T" يتبين أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوب لتوفر البنوك التجارية على المعرفة اللازمة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بتوفر البنوك التجارية على المعرفة اللازمة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

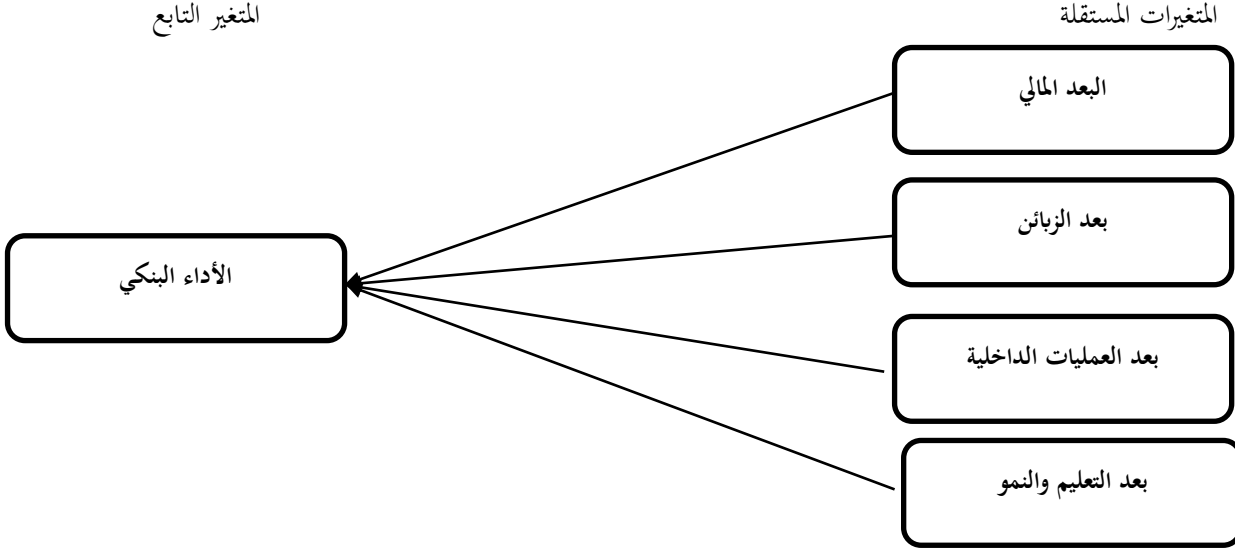
2.5 الفرضية الثانية: توجد علاقة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع المتغير التابع (الأداء البنكي).

لتحليل هذه الفرضية سنقوم بإختبار علاقة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع المتغير التابع (الأداء البنكي)

باستعمال معامل الارتباط لقياس درجة الإرتباط والعلاقة بين المتغيرات " معامل بيرسون Pearson "

H0 : لا توجد علاقة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع المتغير التابع (الأداء البنكي) لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر

H1 : توجد علاقة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع المتغير التابع (الأداء البنكي) لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر



الشكل (13): يوضح نموذج الدراسة.

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نموذج الدراسة

ولتحليل هذه الفرضية قمنا بتقسيمها الى فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى : (البعد المالي والأداء البنكي)

H0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و الأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر.

H1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و الأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: (بعد الزبائن و الأداء البنكي)

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الزبائن و الأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الزبائن و الأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر .

الفرضية الفرعية الثالثة: (بعد العمليات الداخلية والأداء البنكي)

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية والأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر .

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية والأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر .

الفرضية الفرعية الرابعة: (بعد التعلم والنمو)

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر .

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر .

العوامل المؤثرة على الأداء البنكي				الأداء البنكي	
بعد التعلم والنمو	بعد العمليات الداخلية	بعد الزبائن	البعد المالي		
0.423**	0.746**	0.519**	1	**0.672	البعد المالي
0.455*	0.413*	1	0.519**	**0.491	بعد الزبائن
0.295	1	0.413*	0.746**	**0.855	بعد العمليات الداخلية
1	0.295	0.455*	0.423**	0.253	بعد التعلم والنمو

الجدول رقم 22 الارتباط بين مختلف المتغيرات

** معامل الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

معامل الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم 22 أن هناك ارتباط موجب بين متغيرات الدراسة المتغيرات المستقلة البعد المالي ، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو، والمتغير التابع الأداء البنكي دالة إحصائية لان درجة المعنوية اقل من

0.01

لدى البعد المالي بمعامل ارتباط قدر بـ **0.672** عند مستوى معنوية **0.01** وهو ارتباط قوي، ولدى بعد الزبائن بمعامل ارتباط **0.491** عند مستوى معنوية **0.01**، وهو ارتباط متوسط، و لدى بعد العمليات الداخلية بمعامل ارتباط قدر بـ **0.855** عند مستوى معنوية **0.01** وهو ارتباط قوي جدا. في حين كان الارتباط ضعيف لدى بعد التعلم والنمو

مع المتغير التابع الأداء البنكي ضعيف نسبيا بمعامل ارتباط قدره **0.253** و عليه تكون نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

- الفرضية الأولى: نرفض الفرضية العدمية H_0 : ونقبل بالفرضية البديلة H_1 لوجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي و الأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر. لتسجيلها معامل ارتباط قوي **0.672** وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية **0.01**
- الفرضية الثانية: نرفض الفرضية العدمية H_0 : ونقبل بالفرضية البديلة H_1 لوجود علاقة ارتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعد الزبائن والأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر. لتسجيلها معامل ارتباط متوسط **0.491** وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية **0.01**

- الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية العدمية H_0 : ونقبل بالفرضية البديلة H_1 لوجود علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين بعد العمليات الداخلية و الأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر. لتسجيلها معامل ارتباط قوي جدا **0.855** وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية **0.01**
- الفرضية الرابعة: نقبل بالفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد التعلم والنمو والأداء البنكي لدى بعض البنوك العمومية لولاية النعامة الجزائر. لتسجيلها معامل ارتباط ضعيف **0.253** وهو غير دال إحصائيا.

. تحليل نتائج الدراسة:

الفرضية الأولى: تتوفر البنوك التجارية على المعرفة اللازمة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن،

عجزت الأدوات التقليدية مثل التحليل المالي، مراقبة الموازنات، والتكاليف المعيارية على تقييم الأداء ومساعدة المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها عندما اشتدت المنافسة، لذلك يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن BSC هي وسيلة حديثة مساعدة تحدد مؤشرات الأداء، وتساعد على تطبيق الإستراتيجية وتطوير الأداء، وربما يعتبرها البعض من أفضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات التي تتناسب مع الظروف الجديدة، وهي مازالت تخضع لتطوير مستمر. من خلال ما تطرقنا إليه في كل من الجانب النظري و التطبيقي رأينا أن تصميم بطاقة الأداء المتوازن يتم وفقا لعدة مراحل تبدأ بصياغة رؤية المؤسسة التي هي عبارة عن امتداد لرسالة المؤسسة و هذا ما ترجمه اختبار **T-Test** وبالتالي بالفرضية مؤكدة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة الارتباط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع المتغير التابع (الأداء البنكي).
تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كآلية لمراقبة و تحسين الأداء بالمؤسسة من خلال التحليل النظري و الميداني وجدنا أن بطاقة الأداء المتوازن تسعى للبحث عن إيجاد توازن بين المؤشرات المالية والغير مالية لتقييم الأداء والرقابة عليه على المدى القصير والطويل وباعتبارها أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية تقدم للمدراء مجموعة شاملة من المقاييس لتقييم كيف يمكن للبنك من رفع مستوى ادائه ومساعدته على قياس التقدم المنجز نحو الوفاء بالتزاماته وكما تجمع بطاقة الأداء المتوازن المؤشرات المالية والغير المالية للرقابة على الأداء في أربعة مجموعات تمثل كل مجموعة منها بعدا من أبعادها وهي : البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، ومن خلال الدراسة الميدانية وجود علاقة ترابط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و الأداء البنكي وبالتالي الفرضية محققة.

الخلاصة:

تميزت بطاقة الأداء المتوازن عن باقي الأدوات التقليدية بكونها الوسيلة الحديثة على تحديد مؤشرات الأداء عكس الأدوات الأخرى التي تميزت بالعجز عن تقييم الأداء ومساعدة المؤسسة، ويعتبر البعض أن BSC من الأفضل الأساليب والتقنيات لتقييم أداء المؤسسات خاصة البنوك التي تناسب مع الظروف الجديدة.

لخصت الدراسة إلى أن BSC إحدى أهم الأدوات وأكثرها انتشارا لما تتميز به من قدرة على :

- السيطرة على الجانب المالي وتطوير جوانب الجديدة المتعلقة بعدة مجالات، وبينت الدراسة أن تطبيق هذه الأداة أدى للعديد من الصعوبات جعل البنوك تصممها حسب الأهداف المخطط لها.
- تحقيق التوازن بين البيئة الخارجية والداخلية خاصة بالعملاء وبين البيئة الداخلية الخاصة بالعمليات والتطوير .
- الربط بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة ، من خلال تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة.

الخاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا، في جانبه النظري والتطبيقي، أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم الأدوات الحديثة التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في أدوات التقليدية لتقييم الأداء حيث تمس مختلف الجوانب في المنشآت العامة والبنوك التجارية خاصة وتبرز أحداثها في كونها مقسمة إلى أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

لقد اتسع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك وأصبح هذا الأسلوب يستخدم في عملية تحسين الأداء وبالتحديد في تقييم الأداء.

يمكن القول أن البنوك التجارية كمؤسسة مالية وذات ركيزة يستند عليها الاقتصاد تعمل على التقييم المستمر للأداء الذي قد يمنعها من الوقوع في الأخطاء و إيجاد الحلول لمشاكل لتحقيق أهدافها العامة والخاصة ، وذلك بتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء يعود عليها بالعديد الفوائد منها: زيادة كفاءة الموظفين، زيادة دافعية نحو و الأداء المتميز ...

النتائج:

بعد تطرقنا للبحث بشقيه النظري والتطبيقي وقيامنا بالدراسة الاستطلاعية لعينة مسؤولي البنوك التجارية الثلاثة (Badr، Bna، Cnep) والاستعانة بالاستبيان وتفريغ المعطيات في برنامج Spss v26، توصلنا إلى:

- ✓ تعمل البنوك التجارية على تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في توفير الأموال وتشجيع الاستثمار.
- ✓ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية فعالة لتوجيه الأداء وتطوير وتحسينه بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها.
- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بتقييم الأداء المتوازن، كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية والغير مالية وتوفير للمسيرين إطار كمال للعمل على ترجمة إستراتيجيتها إلى خطط عملية.
- ✓ إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية له أهمية كبيرة، حيث يؤدي ذلك إلى تغلغل البنك في السوق والتغلب على المنافسة في ظل المحيط يمتاز بالتغير والاضطراب.
- ✓ من خلال نتائج متحصل عليها بعد تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين الأبعاد الأربعة، فكل بعد يخدم الآخر .
- ✓ تقوم البنوك التجارية الثلاثة (Bna، Cnep، Badr) بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال زيادة كفاءة و تطوير مهارات الموظفين والعمل على تلبية حاجاتهم المادية والمعنوية وتحسين نظام الحوافز و التريقات، و الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جد باستخدام أساليب تسويقية، استخدام آليات تمويلية جديدة ،

وهذا ما يدل على معرفتها اللازمة بأبعادها (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وبالتالي يثبت صحة الفرضية الأولى.

✓ تعتبر الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ذات علاقة ارتباطية وقوية مع الأداء البنكي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

اقتراحات:

بناء على نتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم المقترحات والتوصيات التالية:

- ✓ أهمية قيام البنوك التجارية تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن لما لها من فوائد كبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ استفادة من الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وذلك لتطوير نظم المعلومات الإدارية والحصول على معلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.
- ✓ استقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتبني أساليب إدارية حديثة.
- ✓ تشجيع على الملتقيات التي من شأنها توضيح فكرة بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. بشار الوليد، * المفاهيم الإدارية الحديثة*، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الثانية، 2009
2. خالد عبد الرحيم الهيثي، * إدارة الموارد البشرية*، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2000
3. علا تعيم عبد القادر وآخرون، * مفاهيم حديثة في إدارة البنوك*، دار البداية ناشرون وموزعون، طبعة أولى، عمان، 2012
4. علي محمد ربابعة، * إدارة الموارد البشرية نظم المعلومات الإدارية*، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2003
5. كمال بوالشرش، * الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية والإدارية*، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2014
6. محمد هاني محمد، * إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن*، دار معزز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
7. محمود عبد الفاتح رضوان، * تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن*، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014
8. نصر حمود مزنان فهد، * أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة أولى، 2008

9. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، * سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن*، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2009.

ثانيا: المذكرات والأطروحات:

1. أحمد خمان وسفيان حمدان، * بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية*، مذكرة
ماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسة، الجزائر، 2016/2015
2. ابتسام عنانة، * بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة*، مذكرة ماجستير أكاديمي،
تخصص مالي تأمينات و تسيير مخاطر، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013/2012
3. حكيمه وطار، * دور استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية*، مذكرة
ماجستير أكاديمي، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016/2015
4. ريم دبة، * تقييم مدى استجابة البنوك التجارية لمعايير تقييم الأداء المصرفي باستخدام مؤشر العائد
على حقوق الملكية*، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018/2017
5. صالح بلاسكة، * قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
الجزائرية*، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011
5. فوزية العايب وسودة إيمان، * التقييم الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة*،
مذكرة ماجستير أكاديمي، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة بشار، الجزائر، 2016/2015
6. فتيحة قناوة، * مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات*، مذكرة ماجستير أكاديمي،
تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013
7. مريم بودودة، * استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل
للمؤسسة*، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014/2013

- 8 . مريم ربيعي، * أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الكلي للبنوك*، مذكرة
ماجستير، تخصص مالية تأمينات وتسيير مخاطر، جامعة أو البواقي، الجزائر، 2015/2014
- 9 . هاجر بوكلو، * إجراءات الرقابة في البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*، مذكرة
استر أكاديمي، تخصص مالية تأمينات وتسيير مخاطر، جامعة أو البواقي، الجزائر، 2013
- 10 . وليد لطرش، * دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي*، أطروحة دكتوراه،
تخصص علوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2018

ثالثا: المجالات:

- 1 . أحلام خان وصفاء بياضي، * مساهمة إدارة الأداء في تحقيق الالتزام التنظيمي*، مجلة الدراسات المالية و
الحاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد7، 2016
- 2 . أحمد يوسف دودين، * معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية*، مجلة
الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد9، العدد2، 2009
- 3 . سليمان بن بوزيد وهواري عامر، * صعوبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قياس أداء البنوك
التجارية*، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الاقتصادي(2/35)
- 4 . سارة عزازية وآخرون، * معوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن*، مجلة الباحث، جامعة
العربي تبسي، تبسة، الجزائر، العدد 17، 2017
- 5 . صبحي أزهر الجبوري، * تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقييم الأداء الاستراتيجي*، مجلة
الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 24، 2017

6. صبري ثائر الغبان و نادية شاكر حسين،* التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية*، مجلة كلية بغداد الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد22، 2009

7. علي سمان وليلى أولاد ابراهيم،* تقييم أداء الشركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة المدية، الجزائر، المجلد7، العدد 3، 2016

8. عبد المللك مزهودة،* الأداء بين الكفاءة و الفعالية*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد1، 2011

9. وسيلة عبد العزيز عاشق،* التخطيط الاستراتيجي " بطاقة الأداء المتوازن "،*، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، جامعة طرابلس، ليبيا، المجلد 2، العدد 2، 2016

رابعا: مواقع الانترنت:

1- مدخل إلى إدارة الأداء، تاريخ الاطلاع 5/12/2019، الموقع:
<https://arab1education.com/?p=30921>