وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة إنتاج والتموين

بعنوان:

-أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ربحية المؤسسات

- دراسة حالة البنوك التجارية لولاية سعيدة

من إعداد الطالبتين:

- مخلوف فاطيمة الزهراء

أمين

- تومي إلهام

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: بومدين محمد

نوقشت وأنجزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: /الدرجة العلمية/رئيسا

الدكتور: /الدرجة العلمية/مشرفا

الدكتور: /الدرجة العلمية/مناقشا

الدكتور: /الدرجة العلمية/مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة إنتاج والتموين

بعنوان:

-أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ربحية المؤسسات

- دراسة حالة البنوك التجارية لولاية سعيدة

من إعداد الطالبتين:

- مخلوف فاطيمة الزهراء

أمين

- تومي إلهام

تحت إشراف الأستاذ:

- الدكتور: بومدين محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة الشكر

نحمد الله تعالى الذي سير لنا الظروف وأنعم علينا بالقوة والصبر حتى وصلنا إلى ما نحن عليه؛ ونشكره على نعمة العقل التي أوصلتنا إلى هذا المستوى نتقدم بالشكر إلى الأستاذ بومدين محمد أمين على الجهد الذي يبذله من أجلنا ؛ وكذا على نصائحه وتوجيهاته طيلة مدة البحث ؛ وأسأل الله أن يجازيه كل خير.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "التحدث بنعمة الله شكر وتركها كفر؛ ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير ؛ومن لا يشكر الناس ليشكر الله"

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم العلم ورفع أهل العلماء فقال: "يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات".

إلى من يقدس شعلة العلم....ويمجد جدوة المعرفة.... ويناضل دوما ويجاهد للنهوض بقيمة

الحرف وعمق الكلمة....نهدي ثمرة جهدنا....وحصيلة مشوارنا

*إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما في خير.

*إلى كل الأهل والأقارب سواء كانوا من قريب أو بعيد.

*وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

*إلى كل من سلك طريقا يبتغي فيه علما.....

مخلوف فاطمة الزهراء تومي إلهام

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ربحية البنوك التجارية ولاية سعيدة (AGB – BNA –BEA)، بإعتماد على الاستبانة مقسمة إلى ثلاث محاور وموزعة على عينة من موظفين البنوك التجارية لولاية سعيدة، والبالغ عددهم 38.

وبعد تحليل البيانات إحصائيا خلصت الدراسة إلى استخدام البنوك التجارية البنوك التجارية لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن. حيث تبين أن البنوك التجارية تعتمد في تحقيق ربحيتها على الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن حيث تعتمد وتتأثر بالبعد المالي بدرجة الأولى وبحيث لا تتأثر بالأبعاد الأخرى متمثلة في (البعد العملاء، البعد العمليات الداخلية، البعد التعلم والنمو).

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، ربحية البنوك التجارية.

Abstract

The main objective of this study is to identify the effect of using the balanced scorecard on the profitability of the commercial banks of the State of Saida (AGB' BEA') BNA, based on the questionnaire divided into three axes and distributed to a sample of the 38 employees of the commercial banks of the State of Saida.

After conducting the graphical statistical analysis, it was found through the study that commercial banks use the Balanced Scorecard measure

As it became clear that commercial banks rely or rely more heavily on achieving their profitability on the four dimensions that make up the balanced scorecard, as they depend and are affected by the financial dimension in the first place and are not affected by the other dimensions represented in the dimension of customers 'after internal operations' after learning and growth

Key words

The balanced scorecard and its dimensions, the profitability of commercial banks .

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر والعرفان	
الإهداء	
الملخص	**VI**
قائمة المحتويات	**VII**
قائمة الأشكال	**XI**
قائمة الجداول	**XII**
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: ربحية البنوك التجارية	
تمهيد	**25**
المبحث الأول: الإطار النظري حول ربحية البنوك	**26**
المطلب الأول: مفهوم ربحية البنوك	**26**
المطلب الثاني: النظريات المفسرة لربحية البنوك التجارية	**29**
المطلب الثالث: مؤشرات قياس ربحية البنوك	**30**
المبحث الثاني: المخاطر المصرفية والعوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية	**33**
المطلب الأول: المخاطر المصرفية المؤثرة على ربحية البنوك التجارية	33
المطلب الثاني: مصادر أرباح البنوك التجارية	**36**
المطلب الثالث: عوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية	**41**
خلاصة الفصل	**46**
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	
المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن	**48**
المطلب الأول: نشأة وتطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومفهومها	**49**
المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن	**53**
المطلب الثالث: مكونات وصفات أساسية لبطاقة الأداء المتوازن	**55**
المبحث الثاني: العوامل المؤثرة ووظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	**58**

المطلب الأول: عوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن	**58**
المطلب الثاني: وظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	**59**
المطلب الثالث: أبعاد (منظورات) لبطاقة الأداء المتوازن	**60**
المبحث الثالث: منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن	**66**
المطلب الأول: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها	66
المطلب الثاني: فوائد وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	71
المطلب الثالث: انتقادات وعوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن	73
خلاصة الفصل	77
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في بنوك سعيدة	
تمهيد	79
المبحث الأول: منهجية الدراسة	80
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية	80
المطلب الثاني: تحليل عناصر مجتمع البحث وعينته	82
المبحث الثاني: تقديم ومناقشة النتائج الدراسة وتحليلها	88
المطلب الأول: تحليل الوصفي لعينة الدراسة	88
المطلب الثاني: دراسة الانحدار واختبار الفرضيات	94
خلاصة الفصل	104
الخاتمة العامة	105
المصادر والمراجع	109
الملاحق	

قائمة

الأشكال والجداول

1 - قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مؤشرات الربحية	30
2	مصادر الأرباح البنوك التجارية	33
3	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	50
4	منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	63
5	محور العمليات الداخلية وسلاسل العرض	64
6	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	70
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل	82
8	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	83
9	توزيع الأفراد العينة حسب التأهيل العلمي	84
10	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	85
11	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي	86

2 _ قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	اهداف والمبادرات لتحقيق أهداف الإستراتيجية	67
02	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية	68
03	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبانة	81
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
05	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمر	83
06	توزيع الأفراد العينة حسب التأهيل العلمي	84
07	توزيع الأفراد العينة الخبرة المهنية	85
08	توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي	86
09	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	87
10	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني بطاقة أداء المتوازن	88
11	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالثربحية البنوك التجارية	90
12	نتائج تحليل محاور الكلية	92
13	معامل الارتباط بين المحور الثاني بطاقة الأداء المتوازن ومحاوره الفرعية الأربعة	93
14	دراسة الارتباط بين محاور الدراسة: (بطاقة أداء المتوازن – ربحية البنوك التجارية) 1- المعاملات 2- ANOVA 3- معامل التحديد	94
15	النتائج اختبار التوزيع الطبيعيTest of normality للجنس	100
16	نتائج اختبار test ANOVA للجنس	100
17	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي test of normality للرتبة الوظيفية	101
18	نتائج اختبار test ANOVA للرتبة الوظيفية	101
19	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي test of normality لمؤهل العلمي	102
20	نتائج اختبار test ANOVA لمؤهل العلمي	102
21	نتائج اختبار T	103

المقدمة

مقدمة:

يعتبر هدف تعظيم الأرباح أحد الأهداف الأساسية التي يسعى إليها النشاط الاقتصادي العام والمصارف التجارية بشكل خاص، إذ أن تعظيم الربحية لتلك المصارف يساعدها في محافظة على بقائها واستمرارها ودعم مركزها للمالي وتعظيم حقوق ملكية مما يزيد من قدرتها على مواجهة المخاطر التي تواجهها كما أنه يعتبر هدفا تتطلع لتحقيقه إدارات المصارف التجارية المختلفة لكونه أداة هامة للحكم على كفاءتها وفاعليتها في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أعلى ربح ممكن كما أنه يعتبر مؤشرا هاما لأداء الإدارة المصارف التجارية وهناك عديد من العوامل التي تؤثر عليها سواء كانت عوامل الداخلية أو عوامل خارجية.

ولعدة عقود مضت، كان قياس وتقييم أداء المنظمات يقتصر على نتائج مالية فقط وهو إجراء غير كافي للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها ولمعالجة جميع قصور الناتج عن الأنظمة تقييم التقليدية.

قدم كل من David Norton و Kaplan Robert نموذجا جديدا لتقييم الأداء أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992.

لهذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأنظمة الحديثة نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية، وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المؤسسات، إذا تعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية والغير المالية وذلك من خلال أربعة أبعاد البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق ملكية، وبعد العملاء الذي يرتكز على درجة رضاه ونظرته للمؤسسة، بعد العمليات الداخلية يقيس الأداء التشغيلي، وبعد التعلم والنمو الذي يرتكز على مجالات التعلم والابتكار داخل المؤسسة.

الإشكالية:

ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ربحية البنوك التجارية ؟

هذا الإشكال يمكن أن تتفرغ عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن صياغتها كالتالي:

- ما هي العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية؟
- فيما يتجلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما الجديد الذي أتت به بطاقة الأداء المتوازن؟

فرضيات الدراسة :

يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة للأسئلة والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، كما يلي :

- تعبر بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن عمل على ترجمة الإستراتيجية المنظمة.
- في ظل تغيرات بيئة الأعمال الحديثة يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لقياس وتقييم الأداء المؤسسات.
- تتأثر الربحية بمجموعة من عوامل منها عوامل الخارجية وعوامل الداخلية.

أهداف البحث:

- الاهتمام المتزايد بنظام بطاقة الأداء المتوازن في العالم.
- تعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهم مزاياها وفوائدها.
- توصيف أبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.
- تعرف على ربحية البنوك وعوامل المؤثرة عليها.
- الاستفادة من نتائج الدراسة لتقديم بعض المقترحات والتوصيات من أجل محافظة على أرباح البنوك وتحسين ربحيتها من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أهمية الموضوع :

تظهر هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء، على أحد المواضيع الهامة المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ربحية البنوك التجارية بهدف تعزيز هذه ربحية.

كما تبرز هذه الدراسة على دور هام لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية وكما أنها ستفتح مجال أمام دراسات أخرى، فهي تشكل فائدة كبيرة للباحثين.

عوامل اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نلخصها فيما يلي:

- ميول شخصي للموضوع بالإضافة إلى الرغبة في اكتشاف كل ما هو جديد ومحاولة الإلمام بمعظم جوانبه.
- يعتبر تحقيق ربحية من أهم أهداف رئيسية التي تسعى إليها بنوك لتحقيقها.
- قلة الدراسات النظرية وتطبيقية حول هذا الموضوع.

صعوبات البحث :

- قلة مراجع والدراسات السابقة.
- ضيق الوقت.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تناولت الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ربحية البنوك التجارية.

الحدود المكانية: حيث تمت الدراسة في البنك الوطني الجزائري**BNA**و البنك الخارجي والبنك**AGB**

الحدود الزمانية: 2021م \ 2022م

منهجية البحث:

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهو المنهج الموافق لدراسة النظري الذي يستدعي جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وعرضها بشكل تسلسلي والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وربحية البنوك التجارية والدراسات السابقة فيما يخص الفصل الأول والفصل الثاني.

كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الفصل الثالث لأنه يوافق طبيعة موضوع البحث والذي يتضمن إسقاط ميداني على البنوك الثلاثة AGB– BNA– BEA وذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الدراسات السابقة :

دراسات باللغة العربية :

1. دراسة (أبو زعيتر، 2006)، بعنوان: "العوامل المؤثرة على ربحية المصاريف التجارية العاملة في فلسطين ":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية وأوضاعها في فلسطين ومصادر أموالها وإمكانية التنبؤ بربحيتها من خلال النموذج الذي توصلت إليه الدراسة، وقد استخدمت المنهج الوصفي في جميع البيانات اللازمة للدراسة من القوائم المالية للمصارف التجارية والتقارير الصادرة عن السلطة النقد، كما تم استخدام منهج التحليلي الكمي لتحديد إتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات الدراسة.

وكل من أهم نتائج الدراسة أن أداء المصارف التجارية في فلسطين تتأثر بالأوضاع السياسية والاقتصادية التي تمر بها الأراضي الفلسطينية، واستحواذ البنوك الأردنية على السوق المصرفي الفلسطيني، كما تواجه البنوك العاملة في فلسطين عقبات للإستثمار في الخارج، وضعف استثمار البنوك التجارية بمحافظ الأوراق المالية.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنويع استثمارات البنوك من أجل زيادة الإيرادات وتقليل المخاطر والبحث عن وسائل تمكنها من زيادة حجم التسهيلات الائتمانية، وتطوير واستحداث خدمات مصرفية جديدة والتركيز على جذب ودائع التوفير للتقليل من تركيز الودائع لأجل لتخفيض تكلفة الودائع في ظل انخفاض الطلب على الائتمان.

2. دراسة (صيام وخريوش، 2001)، بعنوان : "العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية في الأردن ".

لقد هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية الأردنية، خلال فترة (1991 –2000)، وشملت عينة الدراسة في كافة البنوك التجارية الأردنية المدرجة في البورصة الأوراق المالية (السوق عمان المالي)، للعام 2000وهي (12) بنكا.

وقد شملت مشكلة الدراسة في وجود نقاط الضعف لدى مصاريف التجارية الأردنية، فيما يتعلق بالربحية، ومواجهة التحديات المستقبلية، وقد قام الباحث باختيار البيانات الخاصة بالمصارف إحصائيا باستخدام نموذج انحدار المتعدد، ومعمل ارتباط بيرسون، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ربحية البنوك التجارية من جهة وكل من (الحقوق الملكية، مصاريف الدعاية والإعلان نسبة المديونية والسيولة النقدية والفوائض النقدية) من جهة أخرى، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربحية هذه المصاريف من جهة وإجمالي الأصول وعمر البنك من جهة أخرى، قام الباحثان مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين ربحية البنوك التجارية وتفعيل دورها في تنشيط الاقتصاد.

3. دراسة (نجاة موسى، 2011)، بعنوان : "اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ربحية البنوك التجارية في ورقلة".

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ربحية البنوك التجارية، من خلال تحسين الخدمات المقدمة وكذا التعرف على استخدام البنوك التجارية لتكنولوجيا نقل معلومات الحديثة في حصول على المعلومة ومدى استغلال الأمثل لمثل تلك موارد المعرفة في تطوير أداء البنوك، وكما تبين الدراسة اثر تلك التكنولوجيا على ربحية البنوك، كون الربحية دليلا هاما على إدارة البنك، ومؤشرا ايجابيا للعملاء الذين يتعاملون معه ومصدر اطمئنان للمستثمر وبالتالي فان أهمية الدراسة تنبع من حاجة العديد من فئات المجتمع للنتائج التي ستتمخض عنها وأوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بالعمل على وضع استراتيجيات وخطط لتطوير أعمال البنوك التجارية الجزائرية والرقي بها إلى تقدم خدمات بنكية إلكترونية أكثر تطورا.

4. دراسة (قريشي محمد الجموعي)، بعنوان: " تقييم أداء المؤسسات المصرفية ".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الربحية والمخاطرة في نشاط مجموعة من التجارية الجزائرية خلال الفترة1994 إلى 2000 باستخدام نموذج العائد والمخاطرة، حيث توصل الباحث إلى أن البنك البركة أكثر كفاءة وربحية واقل مخاطرة مقارنة بالبنوك الأخرى محل الدراسة.

5. دراسة (نعيمة يحياوي، 2008))، بعنوان : "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ".

حيث تعرضت هذه الدراسة إلى تحديد ماهية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من تعريف Kaplan robert &Norton David تم التعرض لمنظوراتها الأربعة وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، ثم تم تطرق إلى العوامل المؤثرة والمحددة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها عن طريق تحديد حجم المؤسسة، أي أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية عن طريق التعريف بأهداف(BSC) كلما كان حجم المؤسسة هامـا، دراسة البيئة التنظيم، ثم يتم إعداد المؤسسة والتعرف على المتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف ثم اختيار المؤشرات التي تعكس تطور قيم المؤسسة، وبعد ذلك إعداد القاعدة المرجعية لكل مؤشر لتحديد وضعيته، ثم القيام بدراسة حالة عملية عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الأوراس للحليب، ومن ضمن الملاحظات المستخلصة من هذه الدراسة هي تعريف ببطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة وكل ما تعلق بها من أجل تكون كبديل لأدوات قياس الأداء القديمة، ومحاولة تطبيقها بحكم أنها تقيس الأداء المتوازن وفق منظوراتها الأربعة.

6. دراسة (أبو جزر، 2012)، بعنوان : "مدى إستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم البنك الإسلامي الفلسطيني : دراسة ميدانية من وجهة العاملين "،

هدفت الدراسة إلى تعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) **كأداة** لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني وتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بأداء البنك.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ايجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبيا، وأن البعد الاجتماعي كأن ذو أثر سلبي، كما أظهرت نتائج الدراسة تطبيق البنك الإسلامي الفلسطيني لمقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، كما أوضحت الدراسة إن الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الإسلامي الفلسطيني كانت أقل مما يتوقعه العملاء

وكان أهم التوصيات الدراسة ضرورة أن يسعى البنك الإسلامي الفلسطيني إلى تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن ن والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقها من خلال توعية العاملين وزيادة ثقافتهم حول تطبيقات تلك البطاقة وعقد الدورات التدريبية وورش العمل المخصصة وبصورة دورية لتحقيق هذه الأهداف، كما أوصلت الدراسة بوجوب نشر فكرة بطاقة الأداء المتوازن من خلال المقررات الدراسية الجامعية، كما أوصت الدراسة أيضا بضرورة تعزيز الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية بشكل أكبر مما هو مطبق حاليا.

7. دراسة (طاهر محسن منصور الغالبي، 2008)، بعنوان: "بطاقة الأهداف الموزونة منظور إستراتيجي "

اعتبرت هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقلة نوعية بقياسات الأداء الشاملة لقدرتها على احتواء المنظور الإستراتيجي لمؤسسة الأعمال، وتطاير الخيارات الإستراتيجية الواردة ضمن هذا المنظور، وهكذا فإن هذه الدراسة تمثل إعادة فحص منظورات (أبعاد) ومفردات ومؤشرات البطاقة ضمن الإطار العام الإستراتيجية المؤسسة، ومن ضمن النتائج التي وصل إليها الباحث هي ضرورة توجه إدارة المؤسسات إلى وضع مقاييس لأهدافها الإستراتيجية، حيث أن تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد يتطلب الاهتمام بالأهداف كافة.

8. دراسة (دودين، 2009)، بعنوان : "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية : دراسة ميدانية ".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية جميعهم، والبالغ عددهم (11116) موظفا وموظفة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (35%) من العاملين في هذه البنوك في مختلف المستويات الإدارية، والبالغ عددهم (333) موظفا وموظفة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانه وتم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير لكل من

المعوقات، التخطيط، المعلومات، والعوامل المالية والعوامل الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، و المؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي).

الدراسات باللغة الأجنبية :

1. دراسةBikram(، G، Scholar R، 2007بعنوان :

Profitability analysis of public Secton Banks in India 2007

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الربحية في قطاع العام للبنوك في الهند فالربح كتعبير هو مفهوم المحاسبة الذي يبين زيادة في الإرادات على النفقات خلال فقرة محددة من الزمن، الربح هو السبب الرئيسي لاستمرار وجود كل مؤسسة تجارية، من ناحية أخرى، فإن الربحية هي مقياس نسبي حيث يتم التعبير عن الربح كنسبة مئوية عموما.

والربحية تصور العلاقة بين القيمة المطلقة للربح مع غيرها من العوامل المختلفة، بينت الدراسة أن الربحية هي المؤشر الأكثر أهمية وموثوق بها ن انه يعطي مؤشرا واسعا عن القدرة البنك على رفع مستوى دخله. وتتأثر المصارف من قبل عدد من العوامل، بعضها ذاتية، وبعضها خارجية. تغيرات في السياسات التي قدمها بنك الاحتياطي والخارجة عن النظام، هذه التغيرات تشمل السياسة النقدية، والتغيرات تشمل السياسة النقدية، والتغيرات في مراقبة الائتمان الكمي مثل التغيرات في نسبة الاحتياطي النقدي، نسبة السيولة القانونية، والتلاعب في أسعار فائدة البنك، ونوعية القيود المفروضة على الائتمان.

2. دراسة (Antonio Trujillo-Ponce بعنوان:

What Determines the Profit ability of Banks ? Evidence from Spain 2009

هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل تجريبي للعوامل التي تحدد المصارف الإسبانية خلال الفترة (1999_2009) حيث تم تطبيق نظام التقييم GMM على عينة كبيرة من المصارف الإسبانية، وأشارت النتائج إلى أن ارتفاع ربحية المصرف ارتبط خلال هذه السنوات مع نسبة عالية من القروض في مجموع الأصول، ونسبة كبيرة من ودائع العملاء، وكفاءة جيدة، وانخفاض المخاطر الائتمانية.بالإضافة إلى ذلك، يجد الباحث أن نسب رأس مال أعلى، مما يؤدي إلى زيادة العائد للمصرف، وهذه الوقائع تنطبق فقط عند استخدام العائد على الموجودات (ROA) كمقياس للربحية. أيضا لا يوجد دليل على أن أي من الاقتصاديات أو اللااقتصاديات في مجال القطاع المصرفي الاسباني (الصناعات والمجددات الصناعية) مع استثناء سعر الفائدة تؤثر على ربحية البنوك، وتكتشف الدراسة أيضا عن الاختلافات في أداء البنوك التجارية ومصارف التوفير.

3. دراسة (Gul، S، Irshad.F، .K.Zaman)بعنوان:

"Factors Attecting Bank Profitability in Pakistan 2011

الغرض من هذا البحث دراسة تأثير العلاقة المحددة بين المصارف وخصائص الاقتصاد الكلي على ربحية المصارف، واستخدمت بيانات من أعلى 15مصرف تجاري باكستاني خلال 2005_2009، واستخدمت هذه الدراسة طريقة **(polse)** للتحقيق في تأثير الموجودات والقروض والأسهم والودائع، والنمو الاقتصادي والتضخم والسوق ورأس مال في ربحية المؤشرات الرئيسية، أي العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين، العائد على رأس مال الموظفة، وصافي الفوائد، والهامش بشكل منفصل، وجدت النتائج التجريبية أن هناك أدلة قوية على التأثير القوي لكل من العوامل الداخلية والخارجية في الربحية.

4. دراسة (Ejoh، 2014)، بعنوان:

The Impact of Capital Adequacy on Deposit Money Banks' Profitability in Nigeria

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير كفاية رأس مال على ربحية البنوك في نيجيريا وذلك للفترة من عام 1981وحتى عام 2011باستخدام التقارير والبيانات السنوية للبنوك والبنك المركزي النيجيري، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوبين يعتمد الأول على الدراسات السابقة لتغطية الجانب النظري بالإضافة إلى التقارير السنوية الصادرة عن البنوك النيجيرية، والثاني اعتمد أسلوب التكامل والمشترك للتحليل الإحصائي للبيانات المجمعة.

وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير لتطبيق كفاية رأس المال بشكل ايجابي على زيادة ربحية البنوك، كما توصلت الدراسة إلى أن كفاية رأي مال تلعب دورا مهما على معدل العائد على الموجودات (ROA) الذي يقيس الربحية، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربحية البنوك وكفاية رأس مال.

كما أوصت الدراسة بضرورة القيام بمراجعة مستمرة للحد الأدنى لكفاية رأس مال، والعمل على تعزيز رؤوس أموال البنوك بشكل يساعد في الحفاظ على الثقة بين البنوك وعملائها.

5. دراسة (Norton David et Kaplan Robert، 1992)، بعنوان:

The balanced Scorecard measur that darive performance

في هذه المقالة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين **Norton et Kaplan**، حيث تم تقديم منهجا يعتمد عليه كنظام، لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية أو التشغيلية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

6. دراسة (Morisawa، 2002) بعنوان:

Approach Buiding Performance Measurement Systems with the BSC.

قد هدفت إلى استعراض المدخل من حيث التعريف به ونشأته وتطوره ومكوناته ومراحل تطبيقه وطبق في شركة كانساي ثاني أكبر شركة للطاقة الكهربائية في اليابان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الشركة أدخلت منهجيات بطاقة الأداء المتوازن إلى الممارسات الفعلية وأعطته أهمية كبيرة فيما يخص دور الإدارة العليا في إنجاحه من خلال تحسين وتعبئة القدرات للمدراء بهدف تمييز النشاطات والعمليات التي سيؤديان إلى زيادة العائد وكذلك خلق الصلة بين الأداء المالي ونهائي ومؤشرات الأداء اليومية للعاملين.

ومن كل ما تقدم من الدراسات الوطنية، العربية والأجنبية، تختلف هذه الدراسة كونها ستعمل على تحقيق التكامل بين نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتقنية المقارنة المرجعية بينما في الدراسات السابقة فقد تم تناول كل من البطاقة والمقارنة المرجعية على حدا.

7-دراسة (AL_Najjar&Kalaf، 2012) بعنوان :

Designing a Balanced Scorecard Score card to Measure a Banks Performance: A Case Study

هدفت الدراسة إلى فهم كيف أن بطاقة الأداء المتوازن تم تطويرها وتطبيقها في تقييم الأداء في البنوك المحلية في العراق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة ببيانات البنك لفترة ما بين 2006-2009. وقد لجأ الباحثان إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام البيانات المالية وغير المالية للبنك. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أداء البنك يتصف بالضعف من حيث الناحية المالية، كما أن الحصة السوقية للعملاء لم تكن بالمستوى المطلوب.

دراسة (Shutibhinyo، 2012) بعنوان:

Balanced score card attributes: Key determinant and the percivedbenefits.

هدفت إلى تحديد سمات بطاقة الأداء المتوازن والمحددات الرئيسية للتنفيذ وما هي الفوائد المتصورة من هذه البطاقة، وطبقت الدراسة في بورصة تبادل الأسهم في تايلند، وبلغ عدد شركات مجتمع الدراسة (508) شركة وزعت عليها استمارة الاستبانة بالبريد الإلكتروني، وكانت عدد الاستمارات المسترجعة (81) فقط شكلت نسبة(15.49%) من مجتمع الدراسة. وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي لسمات بطاقة الأداء المتوازن على تنفيذ الأداء وأن دعم الإدارة العليا هو المحدد الرئيسي لفاعلية تطبيق البطاقة، وأما الفوائد المتصورة للبطاقة فهي تنعكس على أداء المستخدمين لها في مجالات التخطيط والرقابة والاتصالات.

الفصل الأول

ربحية البنوك التجارية

تمهيد :

يعد تعظيم الأرباح الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه البنوك التجارية، شانها شان أي مؤسسة، ومطلب الرئيسي لكل من الإدارة البنكية والمساهمين والمدعين والمقترضين إلى تحقيق هذا الهدف من خلال زيادة إيرادات إلى أقصى حد ممكن أو تخفيض تكاليفها إلى أدنى حد ممكن أو تحققها معا.

المبحث الأول: الإطار النظري حول ربحية البنوك

تسعى البنوك التجارية إلى توجيه الاستثمار إلى مصادر التي تحقق أقصى عائد ممكن بحيث يتمكن البنك من سداد مختلف التزاماته ولتكوين قدر كافي من الاحتياطات بالإضافة إلى توزيع جزء من الأرباح الناتجة على أصحاب رأس مال، بإضافة إلى كون المعيار الأساسي لمدى كفاءة إدارة البنوك هو حجم الأرباح التي تحققها، والبنوك التجارية ما هي إلا مؤسسات مالية هدفها الرئيسي تحقيق الأرباح بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الأول: مفهوم ربحية البنوك التجارية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية الربحية في البنوك التجارية.

1-مفهوم ربحية البنوك التجارية: لابد من التفريق بين مفهومي الربح والربحية:

أ) **الربح:** للربح عدة مفاهيم نورد منها:

- **التعرف الأول:** يمكن تعريف الأرباح أو صافي الدخل بأنه "عبارة عن الزيادة في سعر السلعة المباعة والخدمات المقدمة على تكلفة هذه السلعة والخدمات المستخدمة خلال فترة زمنية معينة[1]"، أي لتحديد صافي الربح أو الدخل لابد من تحديد سعر السلعة المباعة وتكلفتها (لابد من تحديد الإيرادات والمصاريف).

- **التعريف الثاني:** هو عبارة عن الفرق بين الإيرادات والمصروفات، أي هي عبارة عن الفرق بين الإيرادات التي حققتها البنوك التجارية المتمثلة في الفوائد والعمولات المقبوضة على الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن مثل القروض والتسهيلات الائتمانية، والمصاريف المتمثلة في الفوائد والعمولات التي دفعها البنك نظير حصوله على الأموال من مصادرها المختلفة مثل الفوائد المدفوعة عل الودائع.[2]

تعتبر أرباح البنوك التجارية أكثر تأثر بإيراداتها مقارنة مع المؤسسات الأخرى، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة يترتب على ذلك زيادة ربحيتها بنسبة اكبر، وقد تتحول أرباح البنك إلى خسائر، فربحية البنك التجاري تتحقق من خلال حصول البنك على إيرادات كبيرة أو تخفيضه لمصاريفه العامة.

---

[1] – امين السيد احمد لطفي **تخطيط الارباح باستخدام نماذج محاكاة المنشاة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 ص 13

[2] تهتان موارد + شروقي زيد الدين، **العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية** – دراسة تطبيقية على عينة البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال الفترة (2011 – 2015)، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة مدية، العدد 1 افريل 2014 ص 33.

ب-الربحية: للربحية عدة مفاهيم؛

التعريف الأول : يمكن تعريف الربحية بأنها "عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشاة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح[1]"، والربحية تعتبر هدف المؤسسة ومقياسا للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية حيث يمكن قياس الربحية من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات (الموجودات) التي ساهمت في التحقيقات أو من خلال العلاقة بين الأرباح وحقوق الملكية...الخ،

التعريف الثاني: فيما عرفها مصطفى ومراد (2013) بأنها مفهوم تشغيلي بمعنى أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المحققة اكبر من العناصر المستخدمة، إضافة أن الربحية هي التجسيد الفعلي للنتائج المحققة من طرف البنك والتي تهم جهات متعددة وفئات مختلفة (أملاك المساهمين، المقرضين، الموردون، العمال،...الخ) وهذا ما جعل مفهوماهما أكثر نسبية يتحدد ويرتبط بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كل جهة من هذه الجهات.[2]

التعريف الثالث: تعرف الربحية بأنها مقدرة الشركة على الكسب وتحقيق الربح خلال عملياتها في فترة زمنية[3] محددة بأقل المخاطر الممكنة، ويعبر عنها بالعلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، لذا يتبين بان جهدا كبيرا يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن للمساهمين، لا تقل قيمته عن العائد الممكن تحقيقه على الاستثمارات البديلة التي تتعرض لنفس المخاطر.

وتعمل البنوك التجارية على تحقيق هدفها من الربحية من خلال قرارين هما[4]:

أولا : قرار الاستثمار : وهو مجموعة القرارات المتعلقة بكيفية استخدام البنوك التجارية للموارد المتاحة لها، لاقتناء مختلف أنواع موجوداتها، ويظهر اثر قرار الاستثمار في الربحية من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار المناسب في كل بند من بنود الأصول، دون زيادة تؤدي إلى تعطيل الموارد، ودون نقصان يؤدي إلى فوات الفرص لتمكين البنوك التجارية من تحقيق أفضل عائد ممكن دون التضحية بالسيولة الموجودة.

---

[1] – احمد حسين احمد المشهراوي، **اثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصاريف الاسلامية** (دراسة تحليلية على المصارف الاسلامية في فلسطين للفترة من 1996 إلى 2005). مذكرة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2007 ص 76.

[2]. مصطفى عبد اللطيف ومراد عبد القادر (2013) **اثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، 20 (1)،ص ص 27 – 44.**

[3]–معاذ محمد شعبان علوان، **استخدام نسب السيولة ومقاييس التدفقات النقدية للتنبؤ بالربحية**، اطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية عزة، فلسطين، **2015**، ص **55**.

[4]– ريما حيدر شيخ السوق، اثر **كفاية راس المال في ربحية المصارف التجارية خاصة في سورية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة حماه، سورية، 2018، ص 30.

ثانيا : قرار التمويل : وهي مجموعة القرارات المتعلقة بكيفية إظهار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للبنوك التجارية لتمويل الاستثمار في موجوداتها، وينعكس اثر القرار التمويلي على الربحية من خلال ترتيب مصادر الأموال (من ودائع وحقوق ملكية وديون)بشكل يمكن مساهمي البنك من الحصول على اكبر عائد ممكن.

وهناك فرق بين مفهومي الربحية والربح، فالربح بمفهومه الاقتصادي يتمثل في مقدار الفرق بين القيمة التاريخية والقيمة السوقية الحالية للشركة في البورصة، أما وفق المفهوم المحاسبي فان الربح يعبر عنه بمقدار الفرق بين الإيرادات والمصروفات السنوية، ولابد من الأخذ بالمفهوم المحاسبي من خلال الأتي : صافي الربح التشغيلي وهو الفرق بين المبيعات الفعلية وبين التكاليف الفعلية والمصروفات الإدارية والعمومية، ودون أن يشمل الفائدة المدفوعة أو الإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب وذلك خلال فترة زمنية معينة وغالبا تكون سنة مالية واحدة.[1]

من خلال ما سبق يتبين بان الربحية مفهوم نسبي يشير إلى نسبة الربح من المبيعات ويبين حسن استثمار الأموال المستغلة وبيان مقدرة الشركة على توليد الأرباح، فهي هدف أساسي لجميع المؤسسات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها وغاية يتطلع إليها المستثمرون، أما الربح المحاسبي فهو زيادة الإيرادات عن التكاليف خلال سنة مالية واحدة.

أهمية الربحية: تكمن أهمية الربحية في العناصر التالية: [2]

-الأرباح ضرورية لمقابلة المخاطر المتنوعة التي يتعرض لها البنك حتى يستطيع البقاء في دنيا الأعمال فهناك مخاطر كثيرة ومتعددة منها: مخاطر الائتمان، مخاطر السرقة والاختلاس، ومخاطر سعر الفائدة...الخ.

- الأرباح ضرورية لملاك المشروع، حيث تزيد من قوة ثرواتهم واستثماراتهم البنكية والشركات .

-الأرباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم في المستقبل.

وذلك على ثلاثة أوجه :

-إعادة استثمار الأرباح بصفة مستمرة، وهو إحدى وسائل التمويل الذاتي.

-تشيع أصحاب رؤوس الأموال على الاكتتاب في البنك على زيادة الأموال.

-إعطاء المساهم عائد مقبول على رأس ماله يزيد من ثقته في البنك الذي يساهم فيه.

[1] – معاذ محمد شعبان علوان،، مرجع سابق ، 2015، ص 56.

[2] – أبو ذر احمد الجلي وآخرون، **العوامل المؤثرة على ربحية البنوك السودانية**، مجلة ضمان الودائع المصرفية، السودان، العدد 2، ديسمبر 2016، ص 21.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لربحية البنوك التجارية

تؤدي المصارف التجارية دورا هاما في تعبئة المدخرات وتخصص الموارد، لذلك فان أداءها له انعكاسات كبيرة على التنمية الاقتصادية في أي بلاد، وان ربحية البنوك التجارية مهمة ليس فقط على المستوى الجزئي وإنما على المستوى الكلي للاقتصاد فلربحية البنوك التجارية انعكاس لكفاءتها التشغيلية ، لذلك فإن العوامل التي تؤثر على ربحية المصارف التجارية اجتذبت الباحثين، وكانت نتيجة ذلك الظهور عدد نظريات لتفسر ربحتها أبرزها: [1]

1) -نظرية قوة السوق :

تشير نظرية قوة السوق إلى أن أداء البنك يتأثر بهيكل السوق في هذه الصناعة، وهناك منهجين ضمن هذه النظرية هما، منهج الاستهلاك والإنتاج المستدامين ووفقا لهذا المنهج فان البنوك التي تعمل في الأسواق الأكثر تركيزا تمتلك فرصة اكبر لزيادة ربحيتها من خلال رفع أسعار الفائدة و العمولات مقابل ما تقدمه من خدمات وخفض أسعار الفائدة التي تدفعها على الودائع، على عكس البنوك التي تعمل في الأسواق ذات التركيز المنخفض.أما منهج السوق النسبية يفترض أن البنوك التي لديها منتجات متميزة فقط هي التي يمكنها أن تؤثر في أسعار الخدمات، ومن خلال استغلال قوتها التنافسية تستطيع أن تحقق أرباح مرتفعة.

2) **-نظرية الكفاءة :**

تفترض نظرية الكفاءة أن البنوك التجارية التي تحقق أرباحا عالية تكون أكثر كفاءة من غيرها، وهناك منهجين مختلفين هما، منهج الكفاءة x –(efficiency – x)– x ووفقا لهذا المنهج فان المصارف ذات الكفاءة العالية هي الأكثر ربحية بسبب انخفاض تكاليفها.أما منهج الكفاءة على نطاق واسع فانه يركز على وفرات الحجم بدلا من الاختلافات في تكنولوجيا الإدارة أو الإنتاج، ويمكن للبنوك الكبيرة أن تتحمل تكاليف اقل للوحدة وأرباح أعلى من خلال وفرات الحجم، كما أن البنوك الكبيرة بإمكانها الاستحواذ على حصة سوقية اكبر.

3) -نظرية محفظة المتوازنة:

وفقا لنظرية المحفظة، إن الحيازة المثلى لكل موجود في محفظة البنك يعتمد على القرارات وسياسات التي تتخذها الإدارة والتي تحددها عوامل عدة أهمها معدلات العائد على الموجودات المكونة للمحفظة والمخاطر التي تتعرض لها

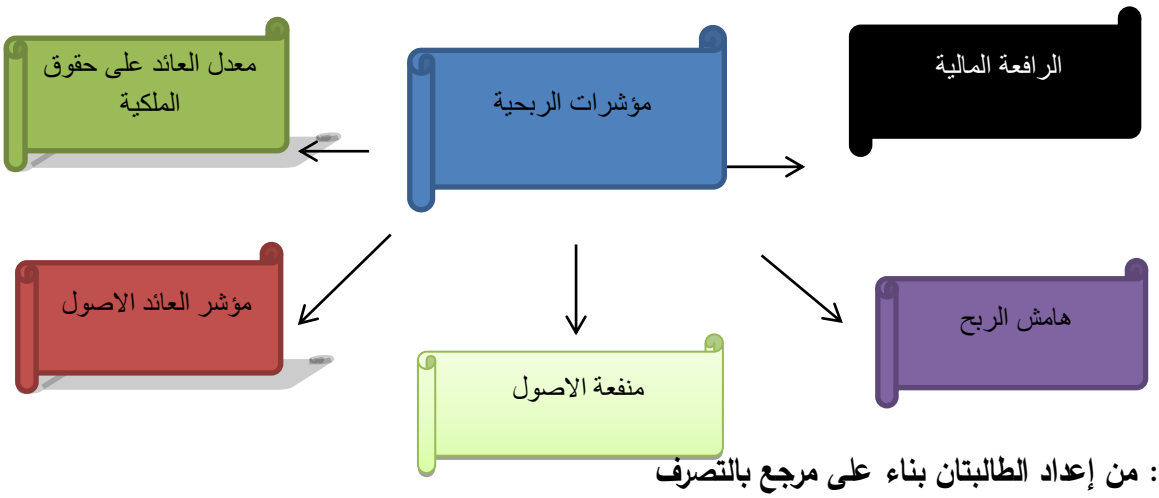
[1] احمد موسى كريم، **اثر العوامل الخارجية على ربحية المصارف التجارية دراسة حالة المصرف الأهلي العراقي**، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد (2)، العدد (1)، جامعة العراقية، العراق، 2017، ص ص 227 – 228.

المحفظة وحجم المحفظة، لذلك فان تحقيق المصرف الأقصى قدر ممكن من الأرباح يتوقف على حصول على أفضل توليفة من الموجودات والمطلوبات والكيفية التي تدار بها التكاليف الإنتاج كل عنصر من عناصر الموجودات.

المطلب الثالث: مؤشرات ربحية البنوك التجارية

تمثل الربحية النتيجة النهائية لعدد من السياسات والقرارات التي تتخذها البنوك باعتبارها الغاية الأساسية التي يسعى البنك إلى تحقيقها، وعادة ما تقاس قدرة البنوك على تحقيق أرباح بمجموعة من النسب، والتي يعتبر من أهمها سنوضحها كالأتي:

الشكل 1 – يوضح مؤشرات الربحية



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مرجع بالتصرف

1) معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)

يقصد به مقدار العائد الذي يحصل عليه الملاك كنتيجة لاستثمار أموالهم لدى المنشاة وتحمله المخاطر، وهو يستند إلى مفهوم الربح الشامل حيث يقاس من خلال المعادلة التالية : [1]

العائد على الملكية=النتيجة الصافية ÷الاموال الخاصة *100

ويعتبر المعدل العائد على حقوق الملكية المعيار أكثر شمولا لقياس فعالية الإدارة ذلك لأنه يقيس ربحية الأصول وربحية هيكل رأس المال فهو مقياس لربحية كل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل.[2]

[1] – حمدي شريفة وسيلمان ناصر، **قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة في الجزائر**، مجلة البحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 2013، ص، 161.

[2] – عبد اللطيف وعبد القادر مراد، **اثر استراتيجية البحث والتطور على ربحية المؤسسة الاقتصادية** – مجلة اداء المؤسسات الجزائرية – العدد 04 /2013، ص 34.

2) **مؤشر العائد الأصول (ROA):** يعتبر معدل العائد على الأصول Return on Assents مقياس من مقاييس الربحية، حيث يعبر عن العلاقة بين الأرباح وحجم الأموال المتاحة للإدارة، وهو يقيس القدرة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة للإدارة بغض النظر على طريقة تمويلها، فهو يعكس الأنشطة التشغيلية والاستثمارية للمؤسسة ولا يعكس الأنشطة التمويلية على الربحية المؤسسة ويعطي بالعلاقة التالية : [1]

معدلالعائدعلى**الاصول**ROA=صافي الدخل÷ اجمالي الاصول

3) **منفعة الأصول (AU):** يسمى استعمال الأصول، حيث يدل هذا المؤشر على الاستغلال الأمثل للأصول أي إنتاجية الأصول وتقاس بالعلاقة التالية :

معدل الاصول =اجمالي الايرادات/ اجمالي الاصول

4) **هامش الربح (PM):** الذي يعكس مدى الكفاءة في الإدارة ومراقبة التكاليف ويقاس بالعلاقة التالية:

هامش الربح =الدخل الصافي /اجمالي الاصول

5) **الرافعة المالية (مضاعف حق الملكية EM):** يقاس بالعلاقة التالية :

مضاعف حق الملكية =اجمالي الاصول = حقوق الملكية

[1]FyezSalim ،Haddad the Relationship between economic value added and stock returns: Evidence from Jorfanian Bank ،EURO journals piblishinine 2012

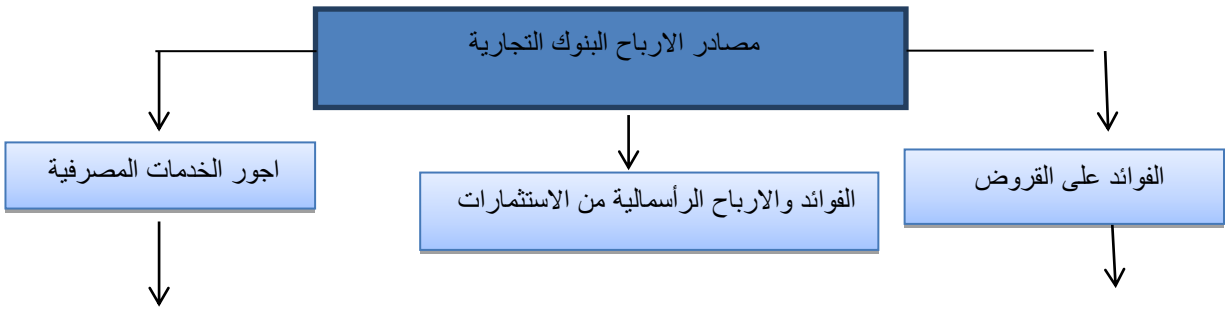
المبحث الثاني: مخاطر مصرفية والعوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية

البنك التجاري هو منشأة ، تتعامل بالأموال أخذا و عطاءا ، وتحقيق من وراء ذلك العمل ربحا، وطالما أن تحقيق أكبر ربح ممكن يعني تحقيق أكبر فائض ممكن بين الإرادات والتكاليف، وتواجه البنوك التجارية في السبيل تحقيقها لأهدافها المتعلقة بتعظيم ربحيتها العديد من العوامل التي يتفاوت تأثيرها على ربحية .

المطلب الأول: مصادر الأرباح البنوك التجارية

تتكون المصادر الأرباح البنوك التجارية من الفوائد المتحصلة من القروض والفوائد (الأرباح الرأسمالية) المتحصلة من الاستثمارات، وأجور الخدمات المختلفة، وسنتناول هذه المصادر بالتفصيل كالآتي :

الشكل-2: مصادر الأرباح البنوك التجارية



-القابلية الافتراضية للمصاريف

- درجة المخاطر الافتراضية

- حجم المقترض وحجم القرض

-تكلفة الاقتراض

- المنافسة

- التوثيق

- الأجل

- أجور خدمات الأمانة والصيانة

- أجور خدمات متعلقة بالإقراض

- حمولات إصدار خطابات الضمان

- العملات المستوفاة من جباية الإرادات المصالح العامة

-عملات لقاء تحويل الأموال داخل وخارج البلاد

- أجور الخدمات الإيداع والسحب

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المرجع بالتصرف

1) الفوائد على القروض :

حيت تمثل القروض والسلفيات من أهم عناصر الإيرادات للبنوك التجارية حيث تتأثر عملية منح البنوك البنكية بازدياد الطلب عليها من جهة وسياسة ترويج القروض من جهة أخرى، فكلما زاد الطلب على القروض وتمكن البنك من استفاءها كلما زادت أرباحه كما أن تنوع الخدمات البنكية للعملاء يساهم في زيادة الحجم القروض، حيث أن حجم إيرادات البنوك يقدر بأسعار الفائدة على القروض والذي يتأثر بدوره بمجموعة العوامل : [1]

أ) **القابلية الافتراضية للمصارف** : حيث توجد علاقة قوية بين أسعار الفائدة وبين الاحتياطات النقدية القابلة للاستثمار، فكلما زادت هذه الاحتياطات قل سعر الفائدة والعكس صحيح على افتراض ثبات الأشياء الأخرى.

ب) **درجة المخاطر الافتراضية:** حيث توجد علاقة عكسية واضحة بين درجة المخاطر كلما زادت المخاطر على القروض المقدمة للعملاء وأسعار الفائدة عليها، فكلما زادت تلك المخاطر كلما زادت أسعار الفائدة المفروضة على القروض بغرض تغطية الخسائر المتوقعة بسبب ذلك من جهة وتغطية مصاريف التحصيل القروض من جهة أخرى.

ت) **التوثيق:** كلما ازدادت الضمانات التي توثق القروض، تساهل المصرف في شروطه التي يفرضها على القروض ومنها سعر الفائدة، والعكس صحيح.

ث) **الأجل:** حيث توجد علاقة طردية بين أجال استحقاق القروض وسعر الفائدة عليها، فكلما زادت مدة الاستحقاق القروض زاد سعر الفائدة المفروضة عليها.

ج) **حجم المقترض وحجم القرض:** فكلما زاد حجم القرض أم المقترض انخفض سعر الفائدة، بسبب توفر الموارد المالية لدى هؤلاء المقترضين لتغطية حجم قروضهم.

ح) **تكلفة الافتراض:** حيث توجد علاقة عكسية بين تكاليف الاقتراض والمتمثلة في مختلف التكاليف التالية:

خ) نفقات التعرف على المركز المالي للعميل والتعرف على قدرته على التسديد، وبين أسعار الفائدة عليها، فكلما ارتفعت التكاليف ازدادت أسعار الفائدة هدف تغطية تلك التكاليف.

د) **المنافسة:** فكلما ازدادت المنافسة بين البنوك التجارية، كلما انخفضت أسعار الفائدة على القروض.

[1] – رقاقدة نبيلة، **دراسة قياسية للعوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية**، حالة بنك جنيرال الجزائر للفترة (2004 – 2014)، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، 2016 ص 5.

2) الفوائد والأرباح الرأسمالية من الاستثمارات :

حيث تختلف السياسات المصرفية للاستثمار في الأوراق التجارية عن تلك المتبعة في تقديم القروض للأفراد والمؤسسات حيث تتخذ البنوك الاستثمارات في الأوراق المالية كبديل للنقود، فبدلا من أن تحتفظ البنوك بأرصدة نقدية كبيرة في خزائنها لمواجهة متطلبات السيولة تعتمد إلى استثمارها في أوراق مالية يحقق إليها عوائد، وفي الوقت نفسه يمكن تحويلها إلى نقدية بصورة أسرع عندما يقتضى الأمر ذلك، مما يجعل من هذا الاستثمار يستهدف تحقيق الربحية والسيولة.

3) أجور الخدمات المصرفية:

تقدم البنوك التجارية العديد من الخدمات لعملائها والتي تحصل لقاءها على مجموعة من الفوائد أو العمولات الأجور، حيث توجد العديد من الأجور نذكر منها:

أ) **أجور خدمات الأمانة والوصاية:** مثل خدمات استثمار الأموال لصالح الغير وتنفيذ وصايا المتوفين، وجباية إيجار الممتلكات لصالح الغير وصرف الأموال المعنية لصالح الغير...الخ

ب) **أجور خدمات متعلقة بالإقراض:** مثل أجور استعلام عن المركز الائتماني، وكشوف الممتلكات والعقارات، وأجور الرهن، وأجور المفروضة على تجديد القروض أو تمديدها، وأجور الخصم للأوراق.

ت) **حمولات إصدار خطابات الضمان** : وهو ما تتلقاه البنوك مقابل إصدار خطابات المحلية والخارجية لحساب أشخاص طبيعيين وأشخاص اعتيادي.

ث) **العملات المستوفاة من جباية إيرادات المصالح العامة:** مثل التلفون والماء والكهرباء وبيع الوثائق الكهرباء وبيع وثائق التامين لمصالح منشآت التامين، وجباية إيجارات مشاريع الإسكان الحكومية.

ج) **عملات لقاء تحويل الأموال داخل وخارج البلاد:** وذلك مقابل استلام مبلغها نقدا أو تحويلها من حسابات الإيداع للزبائن مثل شيكات المسافرين، وحولان الداخلية والخارجية.

ح) **أجور الخدمات الإيداع والسحب** : مثل أجور الصكوك، المسحوبة لصالح الزبون والمودعة في المصرف، غير أن الودائع المصرفية لا تحقق أية إيرادات للبنك بل قد لا تغطي التكاليف التي تحملها البنك مثل الودائع التجارية نتيجة تكرر عمليات الإيداع والسحب عليها.[1]

[1] ابو زعيتر، **العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص ص 70 – 71.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على ربحية البنوك

تتفاوت في طبيعتها وحجم تأثيرها على الربحية، تتعلق هذه العوامل بالبيئة الداخلية للبنك في حين يتعلق بعضها الأخر ببيئة العمل الخارجية، يتأثر مستوى الربحية البنوك التجارية بجملة من العوامل التي تسعى البنوك جاهدة إلى دراسة العوامل المؤثرة في مستوى الربحية وتحديد أهميتها في التأثير على الربحية، وذلك بقصد اتحاد الإجراءات المناسبة وإتباع جملة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تنشيط مؤشرات الأداء المصرفي وتصب في خانة تحسين الربحية البنكية.

وفيما يلي يتم تسليط الضوء على جملة من عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تم تناولها في الأبحاث والدراسات الأكاديمية كعوامل مؤثرة في مستوى الربحية البنكية

1)عوامل الداخلية :

تتمثل هذه العوامل الداخلية المؤثرة في ربحية البنوك التجارية بما يلي :

أ) أرباح (أو خسارة) الأوراق المالية : تؤثر الأرباح (أو الخسارة) الرأسمالية الناتجة عن ارتفاع (أو انخفاض) أسعار الأوراق المالية في السوق المالي على ربحية البنك، ومن المعروف أن الهدف البنوك التجارية من الاستثمار في الأوراق المالية ينصب في تامين كل من هدفي السيولة والربحية. [1]

ب) إدارة البنك: تتأثر ربحية البنوك التجارية بمدى قدرة إدارة البنوك على الموازنة بين العائد والمخاطرة، وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات من خلال خبرة الإدارة وقدرتها على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فقدرة إدارة البنك على إدارة هيكلها المالي بشقية (إدارة الموارد – إدارة الاستخدامات) يعكس مدى نجاحها في تحقيق أهداف البنك، ففي حال تمكنت هذه الإدارة من تحقيق التوازن المطلوب في هيكلها المالي من خلال توظيف موارد البنك في موجودات ذات العوائد مجزية آخذة بعين الاعتبار محاولة تخفيض تكاليف تلك الموارد في الوقت الذي تسعى فيه لتعظيم إيرادات تلك الاستخدامات، فان ذلك سيؤدي إلى زيادة ربحية هذه البنوك وتعظيم ثروة مالكيها، وربحية البنوك التجارية ما هي إلا ترجمة لجملة من القرارات التي تتخذها إدارة تلك البنوك، فالإدارة الرشيدة هي التي تتخذ القرارات التي تملكها من تعظيم ربحية تلك البنوك من خلال الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان.[2]

ت) حجم البنك: يقاس حجم البنك عادة بمقدار ما يملكه البنك من الموجودات أو بمقدار ما يملكه من حقوق الملكية، فكبر حجم البنك (مقاسا بالموجودات) يـؤدي إلى انخفاض معدل العائد على الموجودات، فهذا المعدل يكون كبيرا

[1] – لانا نبيل زهرا، **اثر السيولة الإدارية المالية على ربحية المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية**، رسالة ماجستير، جامعة تشرين – سوريا 2014، ص 399.

[2] ابو زعيتر، باسل، المرجع السابق، ص 355.

في البنوك الصغيرة وذلك بالمقارنة مع البنوك الكبيرة، ولكن نلاحظ أن حجم الودائع في البنوك الكبيرة يكون اكبر من البنوك الصغيرة (بمعنى أن درجة الرافعة المالية اكبر) الأمر الذي يزيد من معدل العائد على حقوق الملكية كما أن زيادة حجم موجودات البنوك التجارية يزيد من قدرتها على الاستثمار، فمن المتوقع دائما أن زيادة موجودات البنك سوف تؤدي إلى زيادة ربحيتها، وفي حال قياس الحجم البنوك بما يملكه من حقوق ملكية (رأس المال المدفوع والاحتياطات والأرباح الغير الموزعة) أن البنوك التي تملك حقوق ملكية كبيرة، تكون الأموال المتاحة لديها اكبر وقدرتها على استثمار هذه الأموال أوسع، وزيادة حقوق الملكية تزيد من ثقة جمهور المتعاملين معها، مما قد ينعكس على حجم ودائع العملاء لديها وبالتالي زيادة الرافعة المالية التي تؤدي بدوريها إلى تعظيم معدل العائد على حقوق الملكية.[1]

ث) **هيكل الودائع** : تركز البنوك التجارية على جدب ودائع التوفير ولأجل، وذلك في سبيل تحقيق ربحية اكبر، كما تؤثر تكلفة الودائع أيضا على ربحية البنوك التجارية لأنها تمثل الأعباء التي يتحملها البنك في سبيل حصوله على الأموال، فنلاحظ أن تكلفة الودائع لأجل تزيد عن تكلفة الودائع الجارية تحت الطلب وودائع التوفير، وتسعى البنوك التجارية عادة إلى تخفيض قيمة الفوائد المدفوعة على هذه الودائع إلى أقصى حد ممكن لتزيد من ربحيتها.[2]

ج) **توظيف الموارد** : توجه البنوك التجارية الجانب الأكبر من مواردها المالية للاستثمار في القروض والأوراق المالية كونهما يعدان أهم مجالات الاستثمار للبنك التجاري، إذ انه بزيادة نسبة الموارد المستثمرة في تلك الموجودات تزيد الربحية البنك التجاري، حيث أن الدخل المتولد عنها يعدان المصدر الأساسي لإيرادات البنك وبذات الدخل المتولد من القروض، وتؤثر نسبة الموارد المستثمرة في الموجودات المدرة للدخل على ربحية البنك التجاري، حيث تزداد ربحيتها بازدياد هذه النسبة، ويعد القرار إدارة البنك في توظيف موارده في القروض والاستثمارات المالية من القرارات التي تعتمد على عدة عوامل أهمها حاجة البنك للسيولة ومدى توفر قرض استثمارية جيدة مدرة للدخل.

ح) **أرباح (أو خسارة) القرض** : تؤثر عمليات الائتمان الممنوح من قبل البنوك بشكل كبير على ربحية تلك البنوك، وذلك نتيجة لكبر حجم الموارد الموجهة نحو العمليات الائتمان، حيث تعد القروض من النشاطات الأساسية للبنوك التجارية وهي بالتالي المصدر الأساسي لتحقيق الأرباح، وتحاول البنوك دائما الرقابة على مستوى توظيفها للودائع في قروض من خلال الرقابة على نسبة الائتمان لديها، إذ أن عمليات الائتمان تؤثر بصورة سلبية في ربحية البنوك عندما يفقد المقترض قدرته على سداد القروض، وبعد التوسع في منح الائتمان بطريقة غير –مدروسة وبعيدا عن دراسة ملفات العملاء

[1] – مرهج وحمود ومزيق – **تحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية باستخدام التحليل المتعدد المتغيرات** – رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2014، ص336.

[2] – المرجع نفسه، ص 60.

بعناية، لمعرفة مدى قدرتهم على الوفاء بالالتزامات، من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة الديون المتعثرة والمعدومة والتي تؤثر سلبا على ربحية البنوك التجارية.[1]

خ) **السيولة** : تمكن السيولة البنك من تجنب الخسارة التي قد تحدث اضطرار البنك إلى تصفية بعض أصوله غير السائلة، حيث تمثل السيولة عنصر الحماية والأمان على مستوى البنك مع المحافظة على قدرة الجهاز البنكي على تلبية طلبات الائتمان في أي وقت.

ونظرا الأهمية السيولة للبنوك فأنها تلتزم بالاحتفاظ بنسبة السيولة القانونية لا تقل عدد حد أدنى من التزامات السائلة على القروض والسلفيات ودراسة سلوك الودائع وذلك حتى لا يضطر البنك إلى التصفية الإجبارية لبعض أصوله، ما قد يترتب على ذلك من مخاطر ويساعد هذا التقدير في موائمة بين متطلبات السيولة والربحية.[2]

وفي جميع الأحوال يتطلب الأمر الموازنة بين هدفي السيولة والربحية وهما هدفان متعارضان لكنهما متلازمان، بمعنى إن تحقيق احدهما سيكون على حساب الآخر، فزيادة الربحية تتطلب الاستثمار في المزيد من الأموال والأصول الأقل السيولة وهذا يتعارض مع هدف السيولة، وكذلك فان الاحتفاظ بالأموال على شكل نقد أو شبه نقد يعنى زيادة الإدارة المصرفية خلق توازن بين السيولة والربحية.

د)**عمر البنك** : أن زيادة عمر البنك تلعب دورا كبيرا في التأثير في المزيد من الأموال أن زيادة عمر البنك تلعب دورا كبيرا في التأثير في ربحيته، فالبنوك التي لها أعمار طويلة وحسنة السمعة تحوز على ثقة الجمهور أكثر البنوك الجديدة، فالجمهور يطمئن ذات العمار الطويلة لعلمه وثقته بان هذه البنوك قادرة على البقاء والاستمرار، كما أن لدى إدارتها الخبرة المصرفية التي تؤهلها للعمل في مجال الصناعة المصرفية، يضاف إلى أن البنوك تستهلك اغلب أصولها ومصاريف تأسيسها في السنوات الأولى لنشأتها، مما يجعلها تتحمل مصاريف اقل من السنوات التالية لذلك. [3]

ذ)**عدد موظفي البنك** : أن زيادة عدد موظفي البنك سوف تؤدي سوف تؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية له، وبالتالي زيادة الربحية، فالبنك ذو الأعداد الكبيرة من موظفي يعكس أما انتشارا جغرافيا كبيرا من خلال زيادة عدد الفروع التي تحتاج إلى هذه الزيادة، آو زيادة خدمات البنك الفنية والتقنية وعملياته والتي تستهدف تقديم خدمات أوسع للعملاء.

ر)**عدد فروع البنك** : أن الانتشار الجغرافي للبنك، و خاصة في المناطق ذات الكفاءة السكانية العالية سيعمل على زيادة عدد المتعاملين مع البنك، فإيصال الخدمات البنكية لهذه التجمعات السكانية، وخاصة إذا كانت تفصل بينها مسافات

[1] صيام خريوش – **العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية** في الاردن – رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، 2002، ص 131.
[2] احمد حسين احمد المشهراوي – مرجع سبق ذكره، 2007، ص 66.
[3] ابو زعيتر – مرجع سبق ذكره، ص 337.

طويلة سوف تجعل من البنوك ذات الانتشار الواسع هدفا لتعامل الجمهور معها للاستفادة من خدماتها وخاصة في مجال السحب وإيداع والتحويلات المالية، وزيادة عدد المتعاملين سوف يؤدي غالى زيادة حجم الودائع وكذلك حجم التسهيلات وحجم عمليات البنك مما سيؤدي إلى زيادة ربحية البنك.[1]

2)العوامل الخارجية :

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في ربحية المصاريف التجارية بما يلي :

أ)الظروف الاقتصادية والسياسية : تتأثر ربحية البنوك التجارية بمدى استقرار الظروف الاقتصادية والسياسية للدول، وهناك العديد من الظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر، حيث عانت الجزائر سابقا من سنوات حصار عديدة، شهدت أوضاعا سياسية واقتصادية غير مستقرة تأثرت خلالها المصارف التجارية، حيث استهدفت أعمال المصارف، فتعطلت عمليات نقل الشيكات والبريد العائد للمصارف، وتقلبات أسعار الصرف الناتج عن تلاعب العملة وشركات الصرافة، كل ذلك انعكس سلبا على إجمالي موجودات ومطالبي البنوك التجارية، وإدارة تلك الموجودات والمطلوبات، مما كان له تأثير واضح مما يتعلق بتوزيع الموارد المالية المختلفة لتلك المصارف وبالتالي التأثير في ربحيتها.

ب)التشريعات القانونية والضوابط المصرفية : تؤثر التشريعات القانونية والضوابط المصرفية بدرجة كبيرة في أداء البنوك التجارية بشكل عام، فتعليمات الجهات الرقابية والضوابط المصرفية تهدف إلى ضبط الأداء المصرفي للمحافظة على سلامته المالية وحماية أموال المودعين الأمر الذي قد يترتب عليه الالتزامات إضافية على بعض البنوك، تتمثل في قيود على حركة وحجم التسهيلات والاحتفاظ بقدر اكبر من السيولة وتكوين المخصصات الإضافية وغيرها.[2]

ت)السياسة النقدية : تلعب السياسة النقدية للمصارف المركزية في الدول دورا بالغ الأهمية في التأثير في سياسات البنوك التجارية فيما يتعلق بإدارة وبمجهوداتها وبمطالبها، وبالتالي فان ذلك يكون تأثير في ربحتها وهناك العديد من الغدوات لتلك السياسة سواء كانت أدوات الرقابة الكمية أو نوعية أو الرقابة المباشرة يستخدمها البنك المركزي هدف أحكام سيطرته على الائتمان المصرفي، وبالتالي أحكام سيطرته على عرض نقد من اجل الوصول للأهداف النهائية المتوخاة، وتختلف الإجراءات السياسية النقدية للبنك المركزي من حيث أنها إجراءات تقييدية أم تتسمى بالطابع من التخفيف وذلك تماشيا مع ظروف والأوضاع الاقتصادية السائدة في البلد إذ تعمل البنوك المركزية على تخفيض الفوائد على القروض وتخفيض سعر إعادة الخصم ومتطلبات الاحتياطي النقدي القانوني هدف تشيع الطلب على القروض وتشيع الاستثمار وأحيانا وبهدف ضبط

[1] – مرهج وحمود ومزيق، مرجع سبق ذكره، ص 338.

[2] – **مرجع نفسه**، 2014، ص 334.

الائتمان المصرفي كانت البنوك المركزية تعمل على رفع سعر إعادة الخصم ورفع المتطلبات الاحتياطي القانوني لأجل الحد من التوسع في التسهيلات الائتمانية مما يحد من قدرة البنوك على توسيع في الائتمان وبالتالي الحد من إمكانية تحقيق أرباح مرتفعة.[1]

ث)الثقافة الاجتماعية والوعي المصرفي : تؤثر الثقافة الاجتماعية والوعي المصرفي في ربحية البنوك التجارية، حيث تتأثر الحصة السوقية للبنوك التجارية من الودائع والقروض نتيجة تعامل بعض العملاء مع البنوك الإسلامية دون البنوك التربوية، مما يؤثر في ربحية البنوك التجارية، كما أن قوة الجهاز البنكي ومثناته، وتوفر القناعة الكافية لدى الجمهور بهذه القوة سوف يؤدي إلى زيادة تعاملهم مع هده البنوك وكذلك زيادة ثقتهم بالتعامل معها، مما قد ينعكس بدوره على ربحية هذه البنوك.كما أن جهل الكثرين بأهمية العمل المصرفي يوجد لدى البعض المتعاملين نوايا سيئة فيما يتعلق بالتعامل السلبي مع البنوك بشكل عام وخاصة في مجال التحايل دون سداد ما عليهم من قروض، وهذا النوع من التحايل تزخر به معاملات البنوك التجارية ويظهر ذلك جليا من خلال ارتفاع حجم مخصص الديون في تحصيلها والديون المعدومة.

ج)المنافسة : تؤثر المنافسة بين البنوك التجارية في ربحيتها، وذلك بسبب محدودية الموارد المتاحة لهذه البنوك واضطرارها نتيجة لذلك إلى دفع معدلات فائدة عالية للحصول على هذه الموارد، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض هامش العوائد وبالتالي التأثير في استثمارات البنوك.[2]

ح) أسعار الفائدة : تزداد ربحية البنوك التجارية كلما ازدادت سعر الفائدة وتلعب أسعار الفائدة على القروض، خصوصا عندما تكون أسعار الفائدة على الودائع منخفضة، بمعنى أن الربحية ازداد هامش سعر الفائدة، وتلعب أسعار الفائدة دورا فاعلا في التأثير في استثمارات البنوك.

[1] – الرشدان، ايمن احمد – **محددات الربحية المصارف التجارية الاردنية** – رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، عمان، 2002 ص 55 –

[2] – مرهج وحمود ومزيق، **المرجع السابق**، ص 335.

المطلب الثالث : المخاطر المصرفية المأثرة على ربحية البنوك التجارية

تتعرض البنوك في العصر الحالي إلى مخاطر عديدة ناتجة عن التطورات المتسارعة في مختلف الأنشطة لاسيما من حيث ظهور منتجات جديدة وإنشاء خدمات استثمارية جديدة والتوسع في مجال المحافظ الائتمانية عدا عن التطورات التكنولوجيا الهائلة وتطور الأنظمة الاتصال والمعلومات، لذلك أصبح لزاما على المصارف أن تتخذ إجراءات الازمة للتعرف على هذه المخاطر ووضع الإجراءات المناسبة للحد من أثارها.

تعرف المخاطر بأنها احتمال حصول خسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو خسائر في رأس المال، أو بشكل غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة البنك على تحقيق أهدافه وغاياته، حيث أن مثل هذه القيود تؤدي إلى أضعاف قدرة البنك على الاستمرار في تقديم إعماله وممارساته ونشاطاته من جهة وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل البنكي من جهة أخرى.

1)أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية : تتعرض البنوك لأنواع متعددة من المخاطر سواء بالنسبة إلى عملياتها آو أصولها والتي تحد من قدرتها على القيام بمهامها آو تأثر على قدرتها على تحقيق أهدافها، والتي من بينها الأهداف الحالية المستقبلية، والتي تكون المحصلة النهائية لها التأثير على عوائد البنوك والقيمة السوقية للأصول والالتزامات تقسم المخاطر التي تتعرض لها البنوك غالى نوعين رئيسيين هما : المخاطر المالية، ومخاطر العمليات.[1]

أ. **المخاطر المالية** : تتضمن جميع المخاطر المتصلة بإدارة الأصول والخصوم المتعلقة بالبنوك، وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارات البنوك وفقا لتوجه السوق وحركته والسعار والعمولات والأوضاع الاقتصادية وتحقق البنوك عن طريق أسلوب إدارة هذه المخاطر ربحا أو خسارة ومن أهم أنواع المخاطر المالية :

ب. **المخاطر الائتمانية** : أن من أهمية بمكان الاعتراف بان أي عملية إقراض تكتنفها أخطار معينة وتتفاوت هذه الأخطار تبعا لكل عملية ومن ثم يجب على البنك المقرض أن يحاول كل ما في وسعه منع هذه الإخطار من أن تصبح حقيقة واقعة، لأنه أن لم يفعل فلن يحقق العائد الذي يرجوه وقد تقود هذه الأخطار غالى خسارة الأموال المقرضة، لذا فان البنك المقرض يقدر خطر منح احد الأفراد قرضا، فيعتمد إلى تحليل قدرة المقترض على سداد. ومن أهم أنواع المخاطر الائتمانية

ت. –**المخاطر عدم سداد:** هي عدم مقدرة المدنيين على سداد الالتزامات بالكامل أو في الوقت المحدد.

[1] – رامي اكرم ممزيق، عبد الواحد حمودة، منذر مرهج، **تحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية** باستخدام التحليل المتعدد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2014 ص 57 – 56.

ث. –**المخاطر البلد** : وهي المخاطر قد تنشا عن احتمالية التعرض للخسارة نتيجة التعامل مع احد البلدان التي يمكن أن تعاني من سوء الظروف الاقتصادية وسوء الأوضاع السياسية والاجتماعية المعروفة بتمويل الإرهاب والسمعة السيئة للبلاد بعد الوفاء أو سداد الالتزامات، وعدم استقرار العملة بسبب تخفيض قيمة العملة من خلال البنوك المركزية.

ج. –**مخاطر التسوية** : وهي المخاطر التي تنجم من عمليات التسويات الخاصة بالتدفقات النقدية والأصول المالية والأصول الأخرى.[1]

ح. **مخاطر السيولة:** وتتمثل هذه المخاطر في عدم قدرة المصرف على سداد الالتزامات المالية عند استحقاقها والمصرف الذي لا يستطيع الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل تكون البداية لحدوث ظاهرة العسر المالي التي إذا استمرت يمكن أن يؤدي إلى إفلاسه وقد تكون مخاطر السيولة كبيرة في البنوك المتخصصة في نشاطات الأموال الالكترونية إذا لم تستطع التأكد من كفاية الأرصدة لتغطية التسديد في أي وقت محدد، إضافة إلى ذلك قد يؤدي إلى مخاطر السمعة والتأثير على الربحية.

وتتم إدارة مخاطر السيولة من خلال تنويع مصادر أموال البنك، ودراسة الأصول في إطار سياسة نقدية تتمثل في الاحتفاظ برصيد سيولة معقول وأدوات مالية قابلة للتسييل في السوق المالي والتدقيق اليومي للأوضاع السيولة في البنك، والاحتفاظ بالنسبة معينة من الودائع وتوزيع التمويل، وتنويع القرارات التمويل الممنوحة للعملاء، وتنويع فترات استحقاق الأقساط وتغطية العجز في السيولة من خلال الإقراض من البنك المركزي أو البنوك الأخرى وعدم التركيز على العميل معين أو مجموعة من العملاء ومعالجة الفائض السيولة.

خ. **مخاطر معدلات أسعار الفوائد** : وهي المخاطر الناتجة عن تعرض البنك الخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار فوائد في السوق والتي قد يكون لها الأثر على عائدات البنك وقيمة الاقتصادية لا صوله، وتزداد المخاطر للبنوك المتخصصة التي تعمل في مجال الأموال الالكترونية لتعرضها لمخاطر معدلات فائدة إلى الحد الذي تنخفض فيه الأصول، نتيجة الحركة السلبية لمعدل فائدة بما يؤثر على خصوم الأموال الالكترونية القائمة.

د. **مخاطر رأس المال** : يعد رأس المال مصدر دائم للدخل، إضافة إلى انه مصدر التمويل رئيسي للبنوك، وبناء على ذلك فان رأس المال يجب إن يكون ملائم وكافي لمواجهة المخاطر واستيعاب الخسائر، ومخاطر رأس المال تنشا كنتيجة لعدم كفاية رأس المال لحماية مصالح كافة الأطراف المتعاملة مع البنك من مودعين ومقترضين ومستثمرين،

[1] – رامي اكرم ممزيق، عبد الواحد حمودة، منذر مرهج، **المرجع السابق** – ص 58.

وغيرهم من أصحاب مصالح المختلفة، ومخاطر رأس المال تسبب انخفاض في القيمة السوقية للأصول عن القيمة السوقية للالتزامات [1]

يتم إدارة المخاطر رأس وفق الأسس الآتية:

_ تحديد الحد الأدنى لمعدل المال كفاية رأس المال.

_ عدم السماح بالعمل بمعدلات لكفاية رأس المال تقل من الحد الأدنى.

_ اشتراط معدلات لكفاية رأس المال أعلى من الحد الأدنى.

_ الأخذ بعين الاعتبار عند إنشاء البنك إمكانية حدوث خسائر تشغيلية في المراحل الأولى.

_ التأكد من أن رأس المال كافي لتغطية جميع الخسائر المتوقعة سواء كانت ائتمانية أو سوقية.

_ مخاطر التقلبات أسعار الصرف : تنشا نتيجة التعامل بالعملات الأجنبية، وحدوث تذبذب في أسعار العملات التي يكون لها تأثير على الأصول والالتزامات المسعرة بالعملات الأجنبية والأنشطة خارج الميزانية، وتزداد عندما يحصل التغير في معدلات أسعار البنك العملات الأجنبية عندما تختلف مبالغ الاصول عن مبالغ الالتزامات كنتيجة الاختلاف العملة فان أي تغير في معدلات صرف تكون النتيجة له ربح أو خسارة، ويظهر تأثير على قيمة السوقية لملكية حملة الأسهم.[2]

_ مخاطر التضخم : وهي المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار، وما يوافق من انخفاض القوة الشرائية للعملة._ مخاطر السمعة : مخاطر السمعة تظهر نتيجة لوجود انطباع سلبي عن البنك والذي ينتج عنه خسائر في مصادر التمويل أو قد يؤدي إلى تحول العملاء إلى البنوك المنافسة ويكون نتيجة لتصرفات يقوم بها مديرو أو موظفو البنك كنتيجة لعدم خدمة العملاء بالسرعة والدقة والجودة المطلوبة، أو سبب ضعف أنظمة الأمان لدى البنك والذي يكون محصلته النهائية زعزعة الثقة بالبنك، ومن الأمثلة على ذلك القيام البنك بممارسة أنشطة غير القانونية مثل عمليات غسيل الأموال أو التمويل قطاعات غير المرغوب فيها أو تعرضه لعمليات سطو متكررة.

[1] – رامي اكرم ممزيق، عبد الواحد حمودة، منذر مرهج، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[2] – المرجع نفسه، ص ص 60– 61.

ب)مخاطر العمليات (التشغيل):

يشمل هذا النوع من المخاطر العمليات اليومية البنوك، ويجب على الإدارة العليا للمصرف التأكد من وجود برنامج لتقويم هذه المخاطر وتحليلها وتشمل المخاطر العمليات ما يلي :

_**الاحتيال المالي (الاختلاس)** : تعد الاختلاسات النقدية من أكثر أشكال الاختلاس شيوعا بين الموظفين وتمثل معظم الخسائر التي تتعرض لها البنوك نتيجة حالات الاختلاس من الموال المودعة بالبنوك أو الشيكات السياحية من الفروع والأجهزة الصرف الآلي، وتمثل عملية تلك الخسائر الناتجة من عمليات الاختلاس من الأمور المعقدة الصعبة، وفي بعض الأحيان تكون مستحيلة فيستدعي ذلك ضرورة تصميم برامج الكشف عن حالات الاختلاس ووضع إجراءات تكون أكثر فعالية لتقليل احتمالية حدوثها بحيث تكون كلفة هذه الإجراءات لا تزيد بأي حال من الأحوال عن تكلفة محاولة استعادة المبالغ المختلسة والخسائر المحققة نتيجة عمليات الاختلاس

_ **التزوير** : أن خسائر العمليات الناتجة عن التزوير تتمثل في تزوير الشيكات البنكية أو تزوير الأوراق المالية القابلة للتداول التزوير الوكالات الشرعية نتيجة عدم قدرة الموظفين العاملين في البنوك على التأكد بصورة كافية من صحة المستندات المقدمة إليهم من العملاء قبل البدء في دفع قيمتها.

_**تزييف العملات:** أن تطور الوسائل التكنولوجيا في معظم الدول ساعد على زيادة حالات، تزييف العملات، وقد قدرت حجم عملة الدولار المزورة بنحو بليون دولار أمريكي ويتم تداولها خارج الولايات المتحدة الأمريكية، ولا يمكن أي خبير في هذا المجال اكتشاف ذلك.[1]

_**السرقة والسطو:** أن زيادة استخدام معايير السلامة الأمنية لدى البنوك أدى إلى تخفيض حالات السطو والسرقة، هذا وتزداد حالات السرقة والسطو مع تزايد حالات الجرائم، تعاطي المخدرات والمتاجرة فيها والتي تعتبر غير منتشرة إلى حد كبير في الدول العربية بعكس الدول الأخرى.

_ **الجرائم الاليكترونية:** تعتبر هذه الجرائم من أكثر الجرائم شيوعا وتتمثل في المجالات الآتية :

_ أجهزة الصراف الآلي.

_ بطاقات الائتمان.

[1] رامي اكرم ممزيق، عبد الواحد حمودة منذر مرهج، مرجع سبق ذكره، ص61.

_عمليات الاختلاس الداخلي من خلال تواطؤ الموظفين.

_ تبادل البيانات آليا.

_ عمليات الاختلاس الخارجي.

_عمليات التجزئة الآلية.

ويتجه البك حاليا إلى توسيع نطاق خدماتها في هذا المجال من العمليات التي تشمل تسديد فواتير الهاتف والكهرباء والمياه وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التعرض إلى الأخطار، ولكن تحسين الإجراءات الأمنية مع الأخذ بوسائل الخاصة له اثر في الحد منها إلى أقصى حد ممكن.

_ **المخاطر المهنية:** تتعرض البنوك عموما إلى العديد من المخاطر التي تندرج تحت الاسم الأخطاء المهنية والإهمال والمخاطر المرتبطة بالمسئولية القانونية التي يجب التفريق فيها بين المخاطر المهنية الخدمات التي تؤثر على مجلس الإدارة عن تلك المأثرة على ذات المصرف، علما بان الالتزامات تنشا من مصادر مختلفة منها :

_ دعاوى المساهمين.

_ الخدمات المقدمة للعملاء.

_ ممارسات موظفي المصارف.

_ الالتزامات البيئية.

_ مطالبات التزامات المقترضين.[1]

[1]– رامي اكرم ممزيق، عبد الواحد حمودة منذر مرهج، مرجع سبق ذكره، ص ص 61 – 62.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على الربحية البنوك بكافة أبعادها وقضاياها الأساسية التي شكلت محور اهتمامه، وقد تبين أن ربحية البنوك تعتبر إحدى أهم مؤشرات قياس الأداء البنكي ويتم من خلالها اختبار مدى جودة وفعالية الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة فهي تربط الأرباح المحققة مع الاستثمارات المولدة لهده الأرباح، وبهذا فهي تختلف عن مفهوم الربح الذي يمثل رقما معلقا بعكس الزيادة المحققة في الإيرادات عن التكاليف دون أن يأخذ بعين الاعتبار حجم الاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذا الربح.

وتلجا البنوك إلى تقييم الربحية باستخدام عدد من المعايير والنسب المالية التي تمثل مصدر الطمأنينة وإحدى الركائز التي يبنى عليها العميل أو المستثمر قرار، بالتعامل مع البنك فضلا عن الاهتمام الذي تحظى به هذه النسب من قبل السلطات التنظيمية على اعتبار أنها تعكس صورة واضحة عن احتمالات فشل البنك ووقوع أزمات في النظام المصرفي.

فعلى ذلك ونظرا لأهمية البالغة للربحية كمؤشر للاستقرار وعامل لتعزيز الثقة أصبح البحث المستمر عن مصادر فعالة لتوليد الربحية بشكل العبء الأكبر بالنسبة للبنوك، ويمثل الاستثمار في القروض المصدر الأهم وأكثر جاذبية فضلا عن مجالات أخرى للدخل كالأوراق المالية والرسوم والعمولات وخصم الكمبيالات.

هذا ويختلف مستوى الربحية ويتقلب على مدى سنوات عمل البنك ويرجع ذلك إلى مجموعة من العوامل الجانب الأكبر من الأهمية في محاولة من البنوك للاتجاه بالربحية نحو الزيادة.

وفي سبيل ذلك يتم إتباع جملة من الاستراتيجيات والسياسات التي تلعب دورا في رفع كفاءة الأداء وتصب في خانة تحسين الربحية، كما ينبغي على السلطات توفير مناخ استثماري فعال وخلق جو تنافسي ايجابي بهدف تحفيز البنوك نحو تحقيق مزيد من الربحية على اعتبار أن المنافسة السليمة لتحقيق الأرباح مؤشر على وجود نظام مالي فعال.

الفصل الثاني:

بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

في ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في قطاع الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة وتساعدها في اكتساب اختيار وتطبيق وتقييم ألإستراتيجيتها التي تتبنها.

من أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال أعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملتفتا جعلها من مجرد أداة الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan & Norton كمفهوم جديد لإدارة الإستراتيجية، بحيث من أهم ما يميزها أنها لا ترتكز على المنظور المالي فقط كما كان سائدا من قبل الأنظمة التقليدية بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة منظورات أساسية، إلا وهي المنظور المالي، المنظور العملاء، المنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

المبحث الأول: الإطار النظري

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorrcard جاءت من خلال عديد من خبرات الاستشارية في عدة المؤسسات لتحديد الطبيعة العملية التخطيطية وعمليات الرقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات، واتسام البيئات التي تتواجد فيها المؤسسات الاقتصادية بعدم الاستقرار واللاثبات وازدياد حدة المنافسة تتطلب الأمر من المؤسسات الاهتمام الشمولي بالعمل لأن المقاييس المالية وحدها غير كافية فلابد لها من مقاييس أخرى تكملها لتعبير هذه الشمولية، فهذه المقاييس المالية واجهت انتقادا واسعا نتيجة لما بها من قصور.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن ومفهومها

بإعتبارها من الأدوات الحديثة فقد مثلت منذ نشأتها موضوع البحث واهتمام العديد من المفكرين، وشهدت مجموعة من التطورات والتغيرات إضافة إلى تعدد تعريفاتها ومراحل تطورها وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة إلى مجموعة من المتغيرات، استدعت بالمنظمات إلى إيجاد أداة قياس تتماشى وهذه التغيرات، ومن ابرز واهم هذه التغيرات نذكر ما يلي[1]:

- ✓ زيادة حدة المناسبة عن مستويين المحلي والدولي، وظهور ثورات تكنولوجية في المجال الإنتاج وأنظمة المعلومات.
- ✓ ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة حيث أصبح العميل هدفها الأساسي.
- ✓ تركيز المقاييس التقليدية عن النتائج في الأجل القصير، وبالتالي أصبحت المنظمات ترتكز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميته البالغة.

وبالتالي على اثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن(Scorecard Balances[2])وقد كان ظهورها كما يلي[3]:

---

[1] فاطيمة رشدي حويلم عوض، **تاثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن ونظام التكاليف على اساس الانشطة ABC في تطوير الاداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة جامعة الاسلامية غزة، 2007، ص 78.

[2] هناك من يسميها بطاقة النتائج المتوازن.

[3] عبد الرحيم محمد، **قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين الاداء المؤسسي**، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، اعمال المؤتمرات ندوة قياس الاداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، فيفري 2007، ص 21.

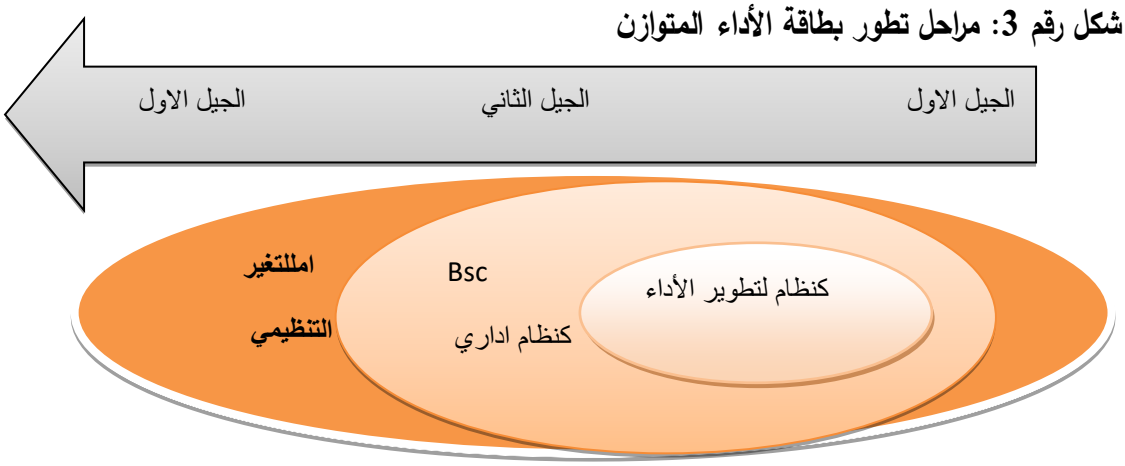
كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 بأمريكا الشمالية على يد المستشار Norton &kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث(KPMG) David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من الأجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان إن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم علي حساب الأخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالية والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة كاملة حول نشاط المؤسسة.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة AnolgDevices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية التطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول إن البطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Kaplan & Norton حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس. حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة: الحاضر والماضي والمستقبل.

ثانيا: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، بعد إن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج، يمكن عرض أهم محطات في الشكل التالي:

شكل رقم 3: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نادية راضي عبد الرحيم **دمج المؤشرات الأداء البيني في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية** المستدامة، **ص 16.**

1. **جيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:** امتد هذا الجيل من سنة 1992 إلى غاية سنة 1995، خلال هذا الجيل كانت بطاقة الأداء المتوازن لا تتعدى كونها أداة تركيبية موجهة للمسيرين قصد مساعدتهم في عملية تقييم أداء المؤسسات، حيث تم تضمينها أربعة منظورات من أجل تحقيق التوازن في عملية التقييم، ولقد ركزت أفكار كابلن ونورتن في هذه المرحلة على أهمية ربط عملية اختيار المؤشرات بأهداف المؤسسة بالإضافة إلى ضرورة وضع عدد محدود من المؤشرات لكل منظور، غير إن هذين الباحثين لم يشيرا في هذه المرحلة إلى الكيفية التي من ممكن أي يساهم بها استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، كما أنهما لم يقدما معلومات كافية حول كيفية التطبيق الفعلي لهذه البطاقة حيث كان لزاما علينا انتظار صدور أول كتابهما في سنة 1996 من اجل الحصول على إجابات لهذه الأسئلة.
2. **جيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن:** تمثلت الإضافة الأساسية التي سمحت لجوء إلى هذا الجيل من بطاقة الأداء المتوازن في تركيز على مفهوم الأهداف الإستراتيجية وكذا تطوير مفهوم السببية الذي قال عنه كل من F.MEYSSONNIER و D.CHFFEL انه تم التطرق إليه خلال الجيل الأول، هذا وقد تغير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة التي بدأت منذ 1996 حيث انتقل من نظام لتقييم الأداء إلى نظام لإدارة في بداية الأمر وعندما اقترح كابلن ونورتن بطاقة الإستراتيجية، وفي هذا الإطار يقول E.WIERSMA الأداء المتوازن فقد اعتبارها نظاما لتقييم الأداء يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، غير أنمها شرعا مع منتصف التسعينات في إطلال الطبيعة الإستراتيجية لهذه الأداة، والتي أصبح ينظر إليها كأداة لتنفيذ الإستراتيجية، وقد اعترف كابلن ونورتن إن القوة الحقيقية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن قد اكتسبها عندما تحولت من نظام للقياس إلى نظام لإدارة لقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع ظهور هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها بعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.[1]
3. **جيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2000:** يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي: [2]

   - ❖ الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
   - ❖ استبعاد المبادرات التي لارتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية.

---

[1] نادية راضي عبد الرحيم **دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة جامعة الازهر، غزة فلسطين، 2005، ص 17،

[2] R kaplan D narton.the balanced scorerad K measure that drive performance.harvard business review. janfeb.1992. p71.

- ❖ عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة، وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء.

ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي :

1. يتميز بكونه أكثر بساطة واقل تعقيد من الجيل الأول.
2. يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير إستراتيجيتها.
3. اتضاح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها مما كانت في الجيل الثاني.
4. يبين الاتجاه بوضوح حتى تتمكن الأفراد من وصول إلى الرؤية الموجودة.

ثالثا: مفهوم البطاقة الأداء المتوازن

التعريف الأول: عرفها كل من سنة D.Norton & R.Kaplan بأنها: نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة [1].

التعريف الثاني: بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن عمل على ترجمة الإستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، أخذت بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية (الحاضر والماضي والمستقبل) أي إنها تقوم ببناء خطة والإستراتيجية هذه البطاقة على الأساس النظر في الماضي لتجنب ما حدث من الأخطار أو مشاكل، وما يجب أن يتم في الحاضر وما يتوجب على الإدارة فعله مستقبلا لتفادي الوقوع في الأخطاء وكذلك تحديد الأهداف المراد التوصل إليها.[2]

التعريف الثالث: تعرف على أنها نظام الإداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجية مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المرتبطة[3].

---

[1] R ،kaplan. D ،Norton **« thepalancedscorerad ،measures that performance «** harvard business review. jan – feb,1992, p ،71.

[2] نمر عبد الحليم سليمات، واسعود محمد المحاميد، **اثر ممارسة ادارة المعرفة في استخدام بطاقة الاداء المتوازن – دراسة على شريكات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم**، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص، 7.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الاداء المتوازن، لمدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، طبعة 1، 2009، ص 57.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام المتكامل وأيضا عبارة عن نظام الإستراتيجي يهدف لتحقيق التكامل بين أربعة للمؤسسة محاور أساسية لتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن

توضح بطاقة الأداء المتوازن الرؤية الإستراتيجية وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية، كما أن لها أهمية وأهداف تريد وصول إليها وتحقق المؤسسة مزايا عديدة عند تطبيقها هذا النظام.

أولا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

وعليه تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي[1]:

1. أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب والمؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
2. تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة والمتطلبات التنافس.
3. تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير الملموسة.
4. تعمل على إيجاد ترابط بين أهداف ومقاييس الأداء.
5. تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

ثانيا :أهداف بطاقة الأداء المتوازن

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

- تهدف البطاقة لربط بين الرقابة التشغيلية على مدى القصير مع توازن الرؤية بطاقة الإستراتيجية على مدى الطويل
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية ؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تقليدية.
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة جوانب العاملين.
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

[1] قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجيستير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2014 ص 6.

- الرقي وجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة.
- إدخال البعد البيئي في العمليات التشغيلية للمؤسسة.
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.
- تحقيق التوافق بين الأبعاد الأربعة وبين المؤشرات التي تتناولها.

ثالثا : مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات يساهم في تعزيز قدرتها حيث يساعد هذه المؤسسات فيما يلي [1]:

- البطاقة أداء قيمة تمكن الموظفين من فهم وضع المنظمة، مما يساهم في تحقيق الديناميكية اللازمة للتنافس على مدى الطويل، كما تزود بتوثيق مفيد للتطوير المتواصل لتلك المقاييس التي ستوجه المؤسسة صوب تحقيق الأهدافها ورؤيتها.
- منع حدوث مثالية جزئية من خلال جعل المدراء يأخذون في الاعتبار كل مقاييس التشغيلية الهامة مما يساعد المدير في تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى.
- دعم اتخاذ القرارات في مستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية، وكذلك في تحليل ربحية العملاء والمنتجات.
- تجنب المدراء الاعتقاد الخاطئ بان الإستراتيجية المخطط بها، فهي تحل مشكلة تطابق الأعمال المنجزة على ارض الواقع مع الإستراتيجية الموضوعة من قبل المنظمة.
- تزود الإدارة بطريقة لتنظيم وعرض كم هائل من البيانات والمترابطة مما يقدم لمحة عامة من المنظمة، وتساهم في فاعلية اتخاذ القرارات وتحسين المستمر.
- تعيد تحديد إستراتيجية المنظمة على أساس النتائج، وتدمج المعلومات الواردة من الأجزاء المختلفة بالمنظمة وتزيد من قدرة تحليلها.

وكذلك لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن مزايا أخرى تحققها، ونذكر منها النقاط التالية:

- تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.[1]

[1] قناوة فتيحة، مرجع سابق، 2014 ص6.

- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، العمليات التشغيلية).
- تساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة المحاسبية بإدخال حقائق غير المالية والأكثر نوعية.

المطلب الثالث: مكونات وصفات بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل من مكون يكمل ويتمم الآخر بهدف التحسين المستمر ، إضافة إلى الصفات أساسية تتميز بها أدوات القياس الأخرى .

أولا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن: [2]

تظم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:

1. **الرؤية المستقبلية: (future vision)** والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها
2. **المنظور: (perspective)** مكون يدفع باتجاه تبني الإستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في المنظور، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهي، المنظور المالي، المنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.
3. الأهداف: هو غرض الإستراتيجية يبين كيفية تنفيذها ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة بالقياس لتحقيق الإستراتيجية
4. **المقاييس:** تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف وتكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات من الأداء المستقبلي وهي التي تدعمه لتحقيق .
5. **المستهدفات:** تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

---

[1] فادي خليل طاهر الاطلس، **بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ قرارات الادارية – دراسة تطبيقية على مصارف الوطنية بقطاع غزة**، – مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص ادارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر بغزة، 2011، ص 15، ص 16.

[2] وائل محمد صبحي ادريسي طاهر ومحسن منصور الغالي، **اساسيات اداء وبطاقة تقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، الاردن 2009 ص 154 ص 155

6. **ارتباطات السبب والنتيجة:** تعبر عن علاقات الأهداف وارتباط كل منها بالآخر وتكون متشابهة لعبارات (إذا . إذن) حيث تكون واضحة وجلية.
7. **المبادرات الاستراتيجة:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية

ثانيا: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها :

1. **العلاقة السببية :** [1]ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من كابلن ونورتن على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، لأن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي بالإضافة إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي إرضاء العملاء وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها بعض، ويجب إن تتضمن العلاقة الأبعاد البطاقة وهذه الأبعاد سنتطرق لها فيما بعد.
2. **الصفات التعددية (متعدد الأبعاد):** تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظورات لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة وتوفر الإجابة عن الأسئلة التالية: [2]

كيف نبدو أمام حملة الأسهم ؟

- ✓ كيف يراها العملاء ؟
- ✓ بما يجب أن نتفوق ؟
- ✓ هل يمكن الاستمرار في تحسين وزيادة القيمة ؟

حيث يعبر السؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

3. **الصفة التوازنية:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل والتي تقيس النتائج في الأجل البعيد،

---

[1] عبد الملك احمد رجب، **مدخل القياس المتوازن كاداة لتطوير نظم تقييم الاداء في مشروعات الصناعية**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، قاهرة مصر، العدد 2، 2006، ص 81.

[2] مرجع نفسه، ص 97

إضافة إلى التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي الأبعاد الأربعة بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب البعد الأخر.[1]

4. **الصفة الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت):** يمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث إن هاتين الأخيرتين يعملان على التوافق بين جميع الأفراد وإصرارهم على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر النظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظرا لأنه يوحد كل جهود ويوجهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة[2].

5. **الصفة المحدودية للمعلومات (إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم طاقة متخذ القرار):** ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية وهذا يؤدي إلى القضاء على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 03 إلى 04 مقاييس لكل من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومما شك فيه أن هذا الأمر يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لهذه المعلومات. [3]

[1] احمد محمود محفوظ، **تطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن واثره على الالتزام المؤسسي للعاملين**، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، جامعة الاردن، العدد 26، 2008 ص 297.

[2] عبد المالك احمد رجب، **مرجع سبق ذكره**، ص 98.

[3] **مرجع نفسه**، ص 98.

المبحث الثاني : عوامل المؤثرة و الوظائف رئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

سنتعرف في هذا المبحث على أربعة الأبعاد أو منظورات لبطاقة الأداء المتوازن الرئيسية تعمل معا خلال العلاقات السببية بين كل منها، بحيث تتأثر بمجموعة من عوامل حسب ما أظهرته الدراسات العلمية.

المطلب الأول : عوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

إن إستخدام بطاقة الأداء المتوازن يتأثر بمجموعة من العوامل البنائية البيئية التي تواجه المؤسسات مثل: حجم المؤسسة، درجة عدم التأكد في البيئة، الهيكل التنظيمي .

1- عوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن

تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص إلى مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط لأخر ومن أهمها ما يلي : [1]

- **حجم المؤسسة:** يعد من عوامل الرئيسية التي ستدعي على اهتمام الإدارة عند وضع نظام للتقييم الأداء حيث ينبع لهذا الاهتمام كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيدا الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة رقابية متكاملة. حيث كلما زاد حجم المؤسسة كانت هناك رغبة باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن حسب دراسات تم اجراءها.
- **درجة عدم التأكد في البيئة:** تلعب بيئة المؤسسة دور هام في تحديد أنظمة تقييم الأداء فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة تأثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليه الأبحاث لذلك يرى (L.MiLLER) انه من الضروري دمج المخططات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صيغة عدم اليقين في المحيط واستخدم أنظمة معلومات تضم مؤشرات غير مالية وبذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام (BSC) يرتبط ايجابيا بدرجة عدم الاستقرار في بيئة عمل المؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** يشكل احد أهم المتغيرات في عملية التقييم والرقابة على الأداء حيث غالبا ما تتوفر لذا المؤسسات التي تتميز بالتنويع اللامركزية على أنظمة المتطورة لقياس وتقييم الأداء. وقد لاحظ

[1] نعيمة يحياوي، **ادوات مراقبة التسيير بين نظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحديد**، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009، ص 201، 201.

العديد من الباحثين أن ذات العملية تتم بشكل أفضل في الهياكل اللامركزية وهو الأمر الذي يؤكده (Kaplan & NORTON) حيث يقولان أن البطاقة تعد نظام الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يترجم رسالة ورؤية المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها، فان اعتمدت على هياكل مركزية فان ذلك يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هياكل لامركزية تسمح بانتقال المعلومة بحرية ولتكون البطاقة أكثر فعالية.

المطلب الثاني : الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

إن نظام بطاقة الأداء المتوازن جاء توسيعا متكاملا لمفهوم تقييم أداء المؤسسة، لذلك فان استخدامات هذا النظام جاءت بأوجه متعددة يبرز منها اعتماده كأداة فعالة للرقابة والإدارة الإستراتيجية.

I. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الإدارية:

يعد هذا النظام أداة شاملة لعملية تقييم الأداء في المؤسسة، ويبرز دولر بطاقة الأداء على هذا المستوى في كونها تشكل تقريرا موحدا لوصف الأداء العملياتي، كما أن علاقة السببية بين مؤشرات الأداء تسهل عملية تحديد الأهداف إضافة إلى أن مناقشة أعضاء الإدارة للجوانب المتعلقة بالأداء العملياتي قد يزيد من فهمهم ووعيهم بهذه الأمور، وعموما يمكن أن تتجلى أهمية الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الإدارية من خلال ما يلي : [1]

- ✓ يعد نظام بطاقة الأداء المتوازن تقريرا إداريا موحدا ودقيقا لوصف الأداء العملياتي وفقا لأربعة منظورات المختلفة.
- ✓ تساعد روابط السببية بين المؤشرات على إضافة معنى وملائمة أكثر للمؤشرات وتسهل عملية تحديد الأهداف.
- ✓ أن الجمع بين المؤشرات وفق الأبعاد المكونة للنظام يمكن من نقل اثر المبادرة لتحسين الأداء في احد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل.

II. بطاقة الداء المتوازن كأداة للرقابة الإستراتيجية [2]

فيما يتعلق بالرقابة الإستراتيجية فان دور نظام بطاقة الأداء المتوازن فيما يعد محورا، حيث انه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع إستراتيجية المؤسسة وبالتالي الرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي، كما انه يساعد الفريق الإداري المستخدم لها في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار خاصة متعلقة

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص، 159.

[2] Matthieu LAURA « Mèthodes de diagnostic et d'èvaluation de performance pour la gestion de chaines logistique» Thèse de doctorat en système industriels ،industitut national polytechnique de TOULOUSE ،2004 ،p119

بالتدخلات المطلوبة من هذا الفريق لضمان انجاز الأهداف الإستراتيجية بنجاح، وبالتالي فانه من الناحية الإستراتيجية تمكن بطاقة الأداء من توضيح عدة أهداف، ويمكن تلخيص دور هذه البطاقة في مجال الرقابة الإستراتيجية من خلال النقاط التالية:

أ. – توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة

هنا يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف، بالإضافة إلى تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدمتهم، كما يتم توضيح الأهداف ومؤشرات كم منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن وذلك بتحديد ما المطلوب عمله في كل جانب على وجه دقة.

ب. – توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات المطبقة

حيث يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية الذي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، وهنا تتكفل بطاقة الأداء المتوازن بإيصال الإستراتيجية إلى مختلف مستويات المؤسسة، الأمر الذي من شانه أن يقدم الأفراد المؤسسة صورة عن خياراتها الإستراتيجية.

ت. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية : تسمح هذه العملية للمؤسسة ب :

- تحديد كمية المخرجات طويلة الأجل المطلوب تحقيقها.
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات.
- تحقيق وتوفير تقويمات قصيرة الأجل للقياسات المالية والغير المالية.

ث. – تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على معلومات المرتدة

هذا يمنح المؤسسة القدرة على ما تم الاتفاق على تسميته ب " التعلم الاستراتيجي "، فعمليات المراجعة والتغذية العكسية تمنح الإدارة المؤسسة الإمكانية لمراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطا في ذلك. [1]

المطلب الثالث: منظورات بطاقة الأداء المتوازن (الأبعاد) :

أن ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى إدراك انه لا يمكن قياس الأداء الكلي للمؤسسات اعتمادا على مؤشر واحد فقط، هذا لان نظام بطاقة الأداء المتوازن يترجم رؤية المؤسسية إلى مجموعة من مؤشرات الأداء موزعة على أربعة منظورات هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو ومن خلال هذه المنظورات يتم التوليف بين أبعاد الأداء المالية وأبعاده غير المالية بشكل متوازن دون تفضيل أي منظور عن الآخر.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس مرجع السابق، 2007، ص –195.

أولا : المنظور المالي

1- **المنظور المالي:** يعد المنظور المالي احد محاور تقييم الأداء، ويمثل نتائج هذا المنظور مؤشرات موجهة لتقييم الآثار المالية للقرارات تم اتخاذها، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة بفضل إستراتيجية المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة [1]، ونظرا لكون الأهداف المالية للمؤسسة تختلف باختلاف مراحلها العمرية فانه من الضروري أن تختلف المؤشرات التي تقيس انجاز تلك الأهداف تبعا لاختلاف هذه المراحل، ففي مرحلة النمو تركز الأهداف المالية للمؤسسة على زيادة المبيعات للدخول إلى أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات، وفي مرحلة النضج فان المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز أهدافها المالية على تعظيم التدفق النقدي للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المنظور المالي له أهمية بالغة وذلك لان كل المؤشرات المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق هدف واحد أو أكثر من أهداف المنظور المالي، لهذا فان كل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية. [2]

2- **مؤشرات المنظور المالي:** تتمثل المؤشرات المحور المالي في النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا واستخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية للمؤسسات المماثلة، كما تمكن النسب والمؤشرات المالية مقاربة أداء المؤسسة ووضعها المالي ففي فترات الزمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.[3]

ثانيا :منظور العملاء ومؤشراته

1 – منظور العملاء: (الزبائن)

يشير هذا المنظور إلى أهمية الدور الذي يلعبه رضا المستفيد وإشباع رغباته وحاجاته في تحديد مستوى الأداء العام للوحدة.[4]

---

[1] ALAIN BURLAUD et al، **conrole de gestion**، ed: vuibert، paris، 2004، p ;187.

[2] عبد الرضا فرج بدراوي، وائل محمد صبحي ادريس، **بطاقة التقديرات المتوازنة اداة حديثة لتقييم الاداء**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص: 129.

[3] محمد محمود يوسف، **البعد الاتراتيجي لتقييم الاداء المتوازن**، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 138.

[4] سوسن شاكر مجيد، **تقويم جودة الاداء في المؤسسات التعليمية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1، 2011، ص، 26.

كما يركز هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات العملاء، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم مما ينعكس على علاقة جيدة مع العملاء.

ويحتوي على معيار الحصة السوقية العادلة، ويكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة حيازة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.[1]

إن المقاييس التي تستخدمها المنظمة تتباين وفق الطي طرحة N&K كيف يرانا العملاء ؟ كيف نرى العملاء ؟ أننا نتعرف على رؤية العملاء لنا من خلال سلوكهم مثل (شكاوي، تكرار عملية الشراء).وفيما يلي بعض

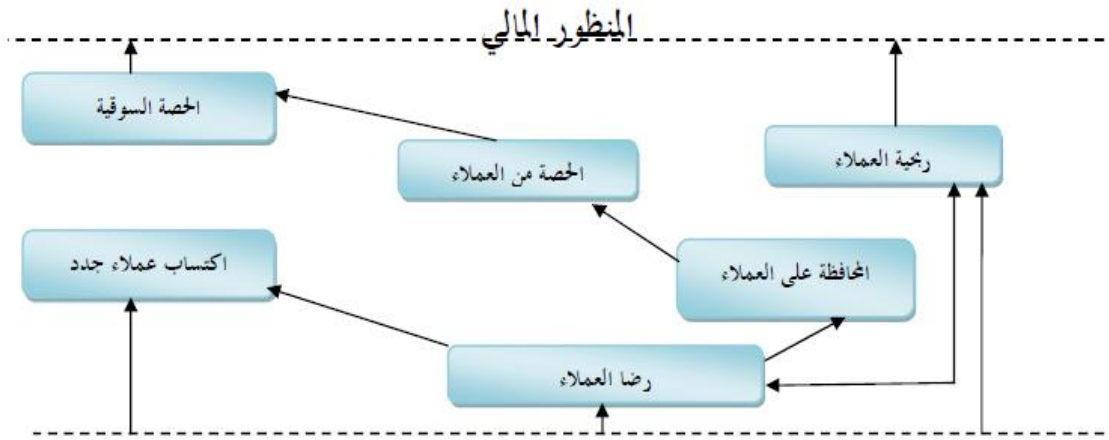
2 **المؤشرات الخاصة بهذا المنظور:**

- رضا العملاء.
- درجة الاحتفاظ بالعملاء.
- الحصة السوقية.
- المبيعات السنوية بالنسبة للعميل الواحد
- التكلفة بالنسبة للعميل الواحد [2]
- عدد الزيارات للعملاء.
- مؤشرات ولاء العملاء.
- مؤشر رضا العملاء

[1] محفوظ احمد جودة، **ادرة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1 ص 84.

[2] عادل جواد الرفاتي**مدى قدرة المنظمات الاهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقويم الاداء التمويلي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الاسلامية بغزة، 2011، ضص 35.

الشكل رقم (4) منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



منظور العمليات الداخلية

المصدر: محمد محمود يوسف ' ***البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن***، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 139.

يتضح من الشك (4) أن أداء المؤسسات الموجه إلى العملاء يصب في تحقيق الغايات والأهداف المالية، أن رضا العملاء يعد من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة المؤسسة الذي يتحقق عند انجاز اكتساب عملاء حدد وخدمة منطقية جديدة في السوق التي تنعكس على منظور المالي لزيادة الأرباح ونمو حجم المبيعات.

ثالثا :منظور العمليات الداخلية

1 **منظور العمليات الداخلية:** يشير هذا المدخل إلى ضرورة قياس مدى وجودة العمليات التنظيمية الداخلية ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفدين ومن ثم المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، وهنا لابد من الإشارة إلى وجود نوعين من العمليات في أي وحدة محلية العمليات تستهدف إلى تحقيق مهمة المنظمة وهي ذات طبيعة إستراتيجية تؤثر على الأداء في الأجل طويل، العمليات المساعدة وهي التي تمثل العمليات المساعدة وهي التي تمثل العمليات الروتينية التنظيمية وهي سهلة القياس مقارنة بالنوع الأول من العمليات.[1]

[1] سوسن شاكر مجيد **مرجع سابق**، ص، 26.

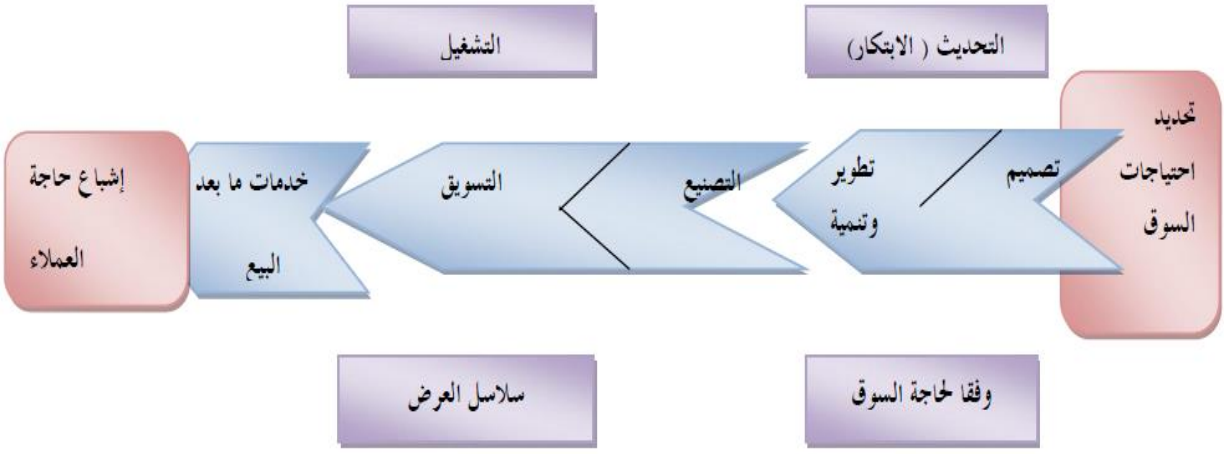
ويتضمن هذا المنظور معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية، ومعيار الاختراق والنفاذ إلى السوق، وتحديد مستوى الاستخدام للموارد مقارنة بالأهداف الموضوعة، أما معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة، فهو يحدد مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.

2 مؤشراته :

لقد اعتمدت بعض المؤسسات ذات الاستراتيجيات التي تهتم بتحقيق رضا العملاء، على تركيز على مجموعة من المقاييس والمؤشرات للتقييم المتوازن لأداء المنظمة وهي كالأتي : [1]

- ❖ نسبة المبيعات المنتجات الجديدة إلى إجمالي كمبيعات المنظمة.
- ❖ التسليم في الوقت المحدد.
- ❖ معدل دوران المخزون.
- ❖ التحسين المستمر.
- ❖ دقة التخطيط. نسبة المبيعات.
- ❖ عدد الحملات الإعلامية الايجابية.
- ❖ التحسين في الإنتاجية.
- ❖ معدل الأداء اليومي للعامل.
- ❖ طاقة تكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (5): محور العمليات الداخلية وسلاسل العرض



المصدر: محمد يوسف، ***<u>البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء</u>***، داينمك للطباعة، مصر، 2005 ص 140.

[1] عادل جواد الرفاتي، **<u>مرجع سابق</u>**، ص، 35.

رابعا: منظور التعلم والنمو ومؤشراته

1 – منظور التعلم والنمو: يحدد هذا المحور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمؤسسات ويؤكد على ثلاثة قدرات هي : [1]

- ✓ قدرة الموظف التي تقاس بالمستخدم فهم الموظف ومستويات ومهاراته، ومسح لرضا الموظف ومعدلات الدوران (نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة سنويا) وإنتاجية الموظف.
- ✓ قدرات نظام المعلومات مقاص بنسبة من الموظفين الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة.
- ✓ التحفيز والمكفاءات، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة التعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو مجموعة.

2 – مؤشرات منظور التعلم والنمو: فيما يلي بعض الأمثلة على مقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند قياس محور التعلم والنمو : [2]

- الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب.
- الاستثمار في تطوير أسواق جديدة.
- مؤشر رضا العاملين.
- نفقات التسويق للعميل الواحد.

[1] رمضان فهيم غريبة، عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 197.

[2] رمضان فهيم غريبة، عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص262.

المبحث الثالث: منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن وعوامل نجاحها

تعتبر بداية الصحيحة لأي العمل انطلاقة المهمة والضرورية لنجاح هذا العمل، لذلك على الإدارات أن تعي المميزات والأهداف من تبني منهجية بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة تغيير وتحويل مهمة للأعمال.

المطلب الأول: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية ببناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من مستويات العليا إلى مستويات الدنيا في المؤسسة، بدا من تحديد الرؤية الخاصة بالمؤسسة، ولقد تنوعت أراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء وسنعرض أهم الخطوات متمثلة في ما يلي:

1. **تحديد الرؤية:** الرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الوضع الذي تصبوا أن تصل إليه هذه الأخيرة خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقا فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب أن تساهم المؤسسة في إثراء طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة.[1]
2. **تحديد الإستراتيجيات** : تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض لها وإمكانياتها ومواردها في الداخل فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها سترتكز على محركات الأداء الخارجية مثل رضى العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف التنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل التشغيل الداخلي والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية، بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة المساهمين من ناحية أخرى.[2]
3. **تحديد العناصر الحرجة للنجاح:** تعني هذه الخطوات الانتقال من الاستراتيجيات الموضوعة والموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وبمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيرا على نجاح، ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

---

[1] محفوظ احمد جودة، مرجع السابق، ص 279.

[2] عريوةمحاد، **دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المتوازن بالمؤسسات للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص 100.

الجدول رقم(1): الأهداف والمبادرات لتحقيق أهداف الإستراتيجية

البيان	المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو
الأهداف	**تعزيز العائد والربحية**	**زيادة الحصة السوقية**	نظام خدمات الفعال	**التحسين والتطوير المستمر لقدرات العاملين**
المبادرات	**إدارة التكاليف والمخاطر**	**خدمات التسويقية بمستوى رفيع**	**تفويض مناسب للصلاحيات والمهام**	**تدريب وتأهيل فعال ومتواصل**

المصدر : عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، ص100

4 تحديد القياسات (المؤشرات): تعني هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فانه يلزم أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي يعبر عنه ويراعي أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ومعبرا عن حقيقته التطويرية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة، ويمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة [1]وفقا للجدول الموالي:

[1]محمد احمد محمد ابو قمر، تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة اداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة، الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 75.

الجدول رقم (2): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
المنظور المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاع العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيف النقدية
	زيادة الاستثمار واستغلال الموارد	نسبة الاستثمار في برامج الحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية
منظور العملاء	رضا العملاء	مواعيد التسليم، تطور الجودة....الخ
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات، حصة المؤسسة في الأسواق الجديدة
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المؤسسات المنافسة
منظور العمليات الداخلية	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق، في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون تطور مهارات العاملين
	تبسيط وتنمية أداء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة النتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية
منظور التعلم والنمو	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطوير المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي
	تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم

المصدر: محمد احمد محمد احمد ابو ***قمر مرجع سبق ذكره***، ص 78.

5- إعداد وتطوير خطة العمل: في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل الأفراد المسئولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية النهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة الأولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة[1]، وتعتبر مقاييس الأداء همزة وصل بين الأهداف الإستراتجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، كما أن الأهداف الإستراتيجية العامة ويراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد الأكثر من العمومية، حيث تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها [2]**تحديد الأهداف التنفيذية:** وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأهداف، وتدعيم البرامج، وثقافة المؤسسة، ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أنها تؤثر على العاملين والمديرين بالمؤسسة وتتأثر بهم [3]

المتابعة والتقييم: وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المستخدمة بصورة فصلية (كل ثلاثة أشهر) أو شهرية أو عرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الإدارات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة بطاقة الأداء المتوازن سنويا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم الأهداف وتخصيص الموارد.

وتتم عملية تقييم الأداء من خلال جمع البيانات الحقيقية لأداء المؤسسة والحكم عليها من خلال استخدام مقاييس الأداء، وان تقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنة بين الأداء بعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء السابق، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية (الفروع والأقسام) وأيضا مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسة أخرى وخاصة المؤسسات المنافسة الرائدة.[4]

ويمكن تجسيد هذه الخطوات في المخطط التالي :

---

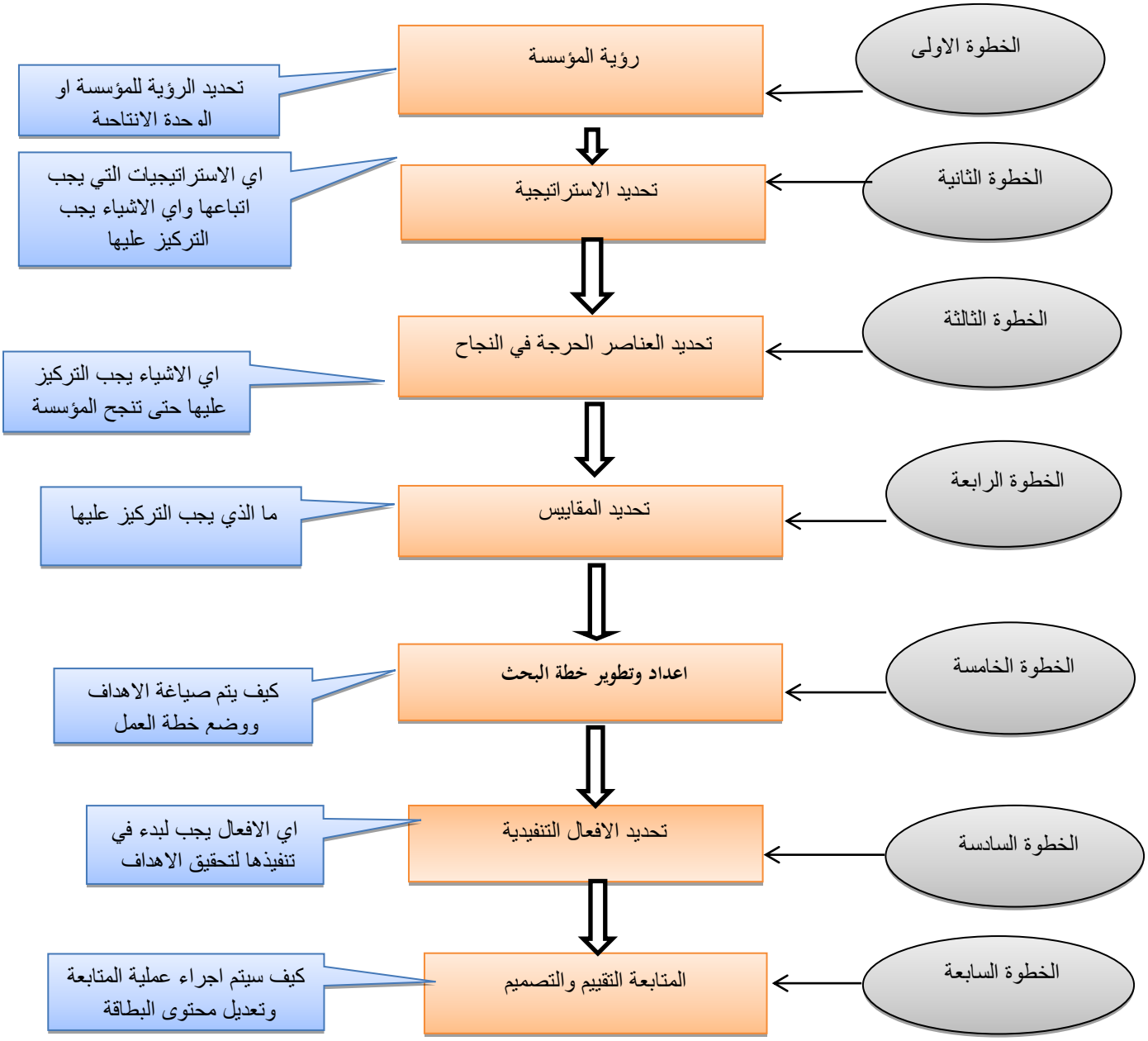
[1] جيبيرات سناء، خان حنان، نحو استخدام بطاقة الاداء المتوازن في حوكمة نظام المعلومات، الملتقى حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي **والوطني الاداري**، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.يومي 06 07 ماي 2012، ص 31.

[2] روبرت كابلن، ويدفيد نورتن، **المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلن ونورتن في قياس التوازن والاولويات الاستراتيجية، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**، بدون مكان النشر، العدد 196، ص 18

[3] زياد عبد الحليم الذيبة، **مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمنية، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية**، العدد التاسع، جامعة الزرقاء، الاردن، 2011 ص 154.

[4] ابو عجيلة رمضان عثمان الغريب، **مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء في البنوك التجارية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال قسم المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، ليبيا، 2012، ص 82 – 84.

الشكل رقم(6): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم، ***مرجع سبق ذكره***، ص، ص 221، 222.

المطلب الثاني: فوائد وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تتمتع بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الفوائد تميزها عن غيرها من الأدوات ، وتواجه مجموعة من صعوبات من أجل تطبيقها .

أولا :فوائد بطاقة الأداء المتوازن

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي: [1]

- ✓ تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى الأهداف ملموسة، ويوازن بين:
  - المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات)
  - مؤشرات النتائج والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي
  - المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.وكل مؤشر عبارة عن حلقة في سلسلة السببية التي تنطلق من التعلم والإبداع لتصل إلى النتائج المالية
- ✓ تشكل البطاقة الأداء المتوازن أداة لمراقبة التسيير الإستراتيجي : إذ النموذج الذي قدمه Kaplan & Norton يستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة التسيير الاستراتيجي. فهذا الأخير وبطاقة الأداء المتوازن تربطهما علاقة وثيقة ترتكز أساسا على النقاط التالية:
  - يتم التوفيق بين القيادة الإستراتيجية والعملية بفضل الربط بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة المؤشرات التاريخية وعلى أساس السلسلة السببية.
  - تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فرضية تقييم المؤسسة إلى عمليات ومراكز، ويتناسب هذا التقييم مع تحديد المؤشرات والمحاور الإستراتيجية التي تتضمنها.
  - تقوم البطاقة الأداء المتوازن على نظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية وإستراتيجية.

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، **ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2009 ص 72.

- ✓ تشجع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، مما حفز على تدعيمها من طرف الجميع، أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة إدارة بطاقة الأداء المتوازن فيسمح بتطبيق الإستراتيجية.
- ✓ تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.
- ✓ وتعتمد أيضا على تقييم المؤشرات الأساسية من أجل منع التشتت أذهان المديرين وجعلهم يرتكزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.

ثانيا :صعوبات والأخطاء في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: [1]

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة صعوبات والأخطاء التي يجب تجنبها للحصول على الفوائد المتوقعة من هذا التطبيق وتتمثل هذه الصعوبات في ما يلي:

1. الاعتماد على تصميم سابق لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة تعمل في نفس المجال وتطبيقها دون الرجوع إلى الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والانطلاق منها كقاعدة لتصميم الخريطة الإستراتيجية وتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة على بعد من أبعاد البطاقة.
2. عدم تصميم الخريطة الإستراتيجية يعد من أكبر الأخطاء وأكثرها شيوعا التي تقع فيها الكثير من المؤسسات، حيث إن وجود أهداف إستراتيجية ومقاييس للأداء على قطعة ورق واحدة توضح سلسلة علاقات السبب والنتيجة له تأثير ايجابي على نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما أكدته دراسة Wharton School التي طبقت على 157 شركة وجد أن 23% من الشركات تقوم ببناء وتحليل واختيار نماذجها السببية ويتوفر لديها خرائط إستراتيجية مما حقق لها عائد أعلى على الأصول بالنسبة 2، 95% وعائد على الاستثمار بالنسبة 5، 14% من الشركات التي لم تستخدم نموذج السبب والنتيجة.
3. التقيد بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وإهمال أبعاد أخرى ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة ومجال عملها، حيث يجب أن تكيف البطاقة بالشكل الملائم لمجال عمل المؤسسة وثقافة العاملين.

[1] Marr ،B ،and other.(2008). " What are the benefits of Automating your Scorecards ?".Management white paper.The advanced performance institute. p7-10.

4. سعي المؤسسات للوصول إلى أفضل تصميم لبطاقة الأداء المتوازن دون البدء في تطبيقها، فالعالم يتغير بشكل كبير سريع وكذلك البطاقة ولذلك من الأفضل البدء في تطبيق بطاقة والسعي دوما في لتطويرها لمواكبة أي تحديثات في البيئة أعمال المنظمة.
5. عدم توفر الدعم اللازم من الإدارة العليا أو عدم الالتزام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
6. عدم إشراك العاملين والأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة في عملية إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن.
7. إهمال شرح أفكار وأهداف البطاقة بعد الانتهاء من تصميمها للعاملين في مستويات الدنيا سيكون له أثر على نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
8. التضخيم من حجم المقاييس الخارجية للأداء أو مبالغة في إعدادها يضعف من الدور المنوط ببطاقة الأداء المتوازن.
9. عدم توفر الموارد والمتطلبات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن حيث يجب تخصيص المال والوقت اللازم للفريق القائم على العملية وإعطائه الفرصة لجمع المعلومات حول مؤشرات الأداء وتحليلها.
10. عدم توفر التقنيات التكنولوجية اللازمة لدعم العملية والاعتماد على البرامج التطبيقية والتقليدية لجمع وتحليل المعلومات.
11. عدم القدرة على إعطاء الوزن المناسب لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعدم التوافق بشأن اختيار المقاييس المناسبة.
12. القيود المفروضة على نظام المعلومات تحول دون إمكانية قياس أداء المؤسسة وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الهدف.

المطلب الثالث : الانتقادات وعوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

تواجه بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها بنجاح في المؤسسات انتقادات كثيرة يجب أخذ بعين الاعتبار، وهذا ما سنعرضه في العناصر التالية من هذا المطلب.

أولا :الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن :

انطلاقا من الصعوبات التي واجهتها المؤسسات في تطبيق لبطاقة الأداء المتوازن فقد وجه لها مجموعة من الانتقادات أهمها :

- إن العلاقة بين السبب والنتيجة في إطار بطاقة الأداء المتوازن ليست حتمية، كمثال: رضا عميل قد لا يعطي نتيجة مالية جيدة في كل الأحوال، وتحسين الجودة قد لا يؤدي إلى زيادة أرباح حاليا.

- ❖ هناك من الباحثين من يرى أن بطاقة الأداء المتوازن مازالت موجهة بشكل أساسي نحو النتائج المالية، وذلك على اعتبار أن المنظور المالي هو المصب النهائي للمنظورات الثلاثة الأخرى.
- ❖ يركز نظام بطاقة الأداء المتوازن على العملاء كطرف خارجي ويهمل بقية الأطراف الأخرى أي يتجاهل المحيط الخارجي للمؤسسة.[1]
- ❖ كما لوحظ أيضا إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذ عين بالاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى الفاصل الزمني الذي يفصلها.
- ❖ عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها)(Kaplan & Norton حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوب ميكانيكيا هرميا هو ما يرتكز على الإتصال النازل وهو ما قد يؤدي دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الانتساب والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.
- ❖ اقتصار بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد حيث يشير العديد من الباحثين أن إيجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تحول إلى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم نظرا إلى إمكانية تقويت أو إهمال بعض المؤشرات حرجة.[2]

ثانيا :عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن[3]

كما لوحظ أيضا إهمال الجانب الزمني ضمن العلاقة السببية فهذه الأخيرة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذ عين بالاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن أين يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت دون الإشارة إلى الفاصل الزمني الذي يفصلها.

---

[1] مراد كواشي **اشكالية تقويم الاداء شامل للمؤسسة**، اطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، 2011، 2013، ص 192.

[2] ريغة احمد الصغير ، **تقييم الاداء المؤسسات االصناعية، واستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الالات الصناعية**، رسالة ماجيستير غير منشورة، في علوم التسيير التخصص ادارة مالية، جامعة قسنطينة 2 الجزائر 2014

[3] محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام تطبيق قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الاردنية دراسة ميدانية، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008، ص280، وكذلك:

Chuckhannabarger et al ،balanced scorecard srategy for dummies ،wiley publishing ،Canada ،2007 ،p14 ،et: Michelmarchesnay ،la strateginedans tart ses etas ،edition EMS ،Paris ،p211. ،edition EMS ،Paris ،p211.

- عدم وجود تكامل بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التشغيلية بالمؤسسة ما قد يؤدي إلى مشاكل في فهم وتنفيذ الإستراتيجية حيث يرى البعض أن الفرضية التي قدمها (Kaplan & Norton) حول ضرورة مساهمة الإدارة السفلى في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية تتناقض مع الأسلوب الرقابي الذي تقوم عليه بطاقة الأداء المتوازن والذي يعد أسلوب ميكانيكيا هرميا هو ما يرتكز على الاتصال النازل وهو ما قد يؤدي دون نجاح الخطط الإستراتيجية نتيجة الضعف في الانتساب والتكامل ما بين مختلف مستويات المؤسسة.

اقتصار بطاقة الأداء المتوازن على عدد محدود من المؤشرات يجعل منها موضوعا للنقد حيث يشير العديد من الباحثين أن إيجابية اختيار عدد قليل من المؤشرات قد تحول إلى سلبية في حالة عدم اختيار العدد الملائم نظرا إلى إمكانية تقويت أو إهمال.

توجد عدة عوامل لنجاح بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ونذكر أهمها في ما يلي:

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات.
- الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية وإستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة.
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل.
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- تدنية الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل.
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- الاهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.
- الندوات واللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد من الأفراد وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.
- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة.

- ❖ وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة، مما يسير قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح.
- ❖ التدرج في عمليات التطبيق.
- ❖ العناصر الرئيسية لقياس الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج والتي في المحاور الأربعة وهي ك المالية، العملاء، النمو والتعلم والعمليات الداخلية.
- ❖ ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة.
- ❖ وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.
- ❖ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة اختيارية.
- ❖ دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد
- ❖ مشكلات تطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة فهي تساعد على تحقيق الإستراتيجية. المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعة.

خلاصة الفصل:

الإضافة التي قدمها نموذج بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في إيجاد أداة موضوعية للمديرين تمكنهم من ترجمة الاستراتيجيات المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المنشودة.

وفي الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وربما يعتبرها البعض من أفضل الأساليب والأدوات التي تستعملها المؤسسات، غير أنها مثل غيرها من الأدوات لها مزايا ولها مؤيدون وناقدون، وهي مازلت تخضع لتطوير المستمر. وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كلمشكلات تطوير المؤسسات ولكنها وسيلة حديثة مساعدة فهي تساعد على تحقيق الإستراتيجية.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية في بنوك ولاية سعيدة

تمهيد:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على بيانات يتم الحصول على بيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل على نتائج التي تم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على بعض البنوك التجارية، وهي AGB – BNA– BAE بولاية السعيدة لتبيان الأثر الاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية، وإيضاح الارتباطات ذات دلالة المعنوية بين المتغيرين.

ولإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة ارتقينا أن نتناول من خلال هذا الفصل كل من مجتمع والعينة الدراسة وطريقة جمع وتلخيص المعطيات والتعرف بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، والأدوات الإحصائية والقياسية، كما سيتم عرض وتحليل وتفسير ومناقشة الدراسة.

وذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين :

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: تقديم ومناقشة النتائج الدراسة وتحليلها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية

أ. **مشكلة البحث:** نهدف من وراء هذه الدراسة أثر الاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، البعد العملاء، البعد العمليات الداخلية، البعد التعلم والنمو) في تحقيق ربحية البنوك التجارية حيث تم الإعتماد على عدة فرضيات التالية :

H_{01}: تتأثر الربحية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعزى إلى الجنس.

H_{02}: تتأثر الربحية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعزى إلى الرتبة الوظيفية.

H_{03}: تتأثر الربحية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعزى إلى المؤهل العلمي.

المنهج البحث: لقد اعتمدنا في دراستنا على المزج بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي وذلك بإتباع أسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل الاستمارة.

المحاور الدراسة :

المحور الأول: تضمن أسئلة تخص بيانات شخصية لأفراد العينة (ستة أسئلة).

المحور الثاني : تضمن أسئلة تخص بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة.

المحور الثالث : تضمن أسئلة تخص العوامل المؤثرة على الربحية.

صدق وثبات الاستبيان:

الجدول(3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
جميع عبارات الاستبيان (35عبارة)	0.947
عبارات المحور الأول بطاقة الأداء المتوازن (1-18)	0.938
عبارات المحور الثاني ربحية (19-35)	0.896

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من صدق وثبات الكلي الاستمارة، حيث تم الحصول على نتائج ايجابية، إذا بلغ معامل الثبات الكلي لاستمارة (0.974) وهو مؤشر جيد للدراسة.

مجتمع الدراسة :

لقد اقتصر مجتمع الدراسة الميداني على الموظفين في فروع البنوك الجزائرية بولاية سعيدة (BNA _ AGB_ BEA) بحيث يشمل: رئيس مصلحة، رئيس قسم، إضافة إلى الموظفين في هذه المصالح، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من (38) عينة إطار تم إسترجاع (38).

المطلب الثاني: تحليل عناصر مجتمع البحث وعينته :

المحور الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

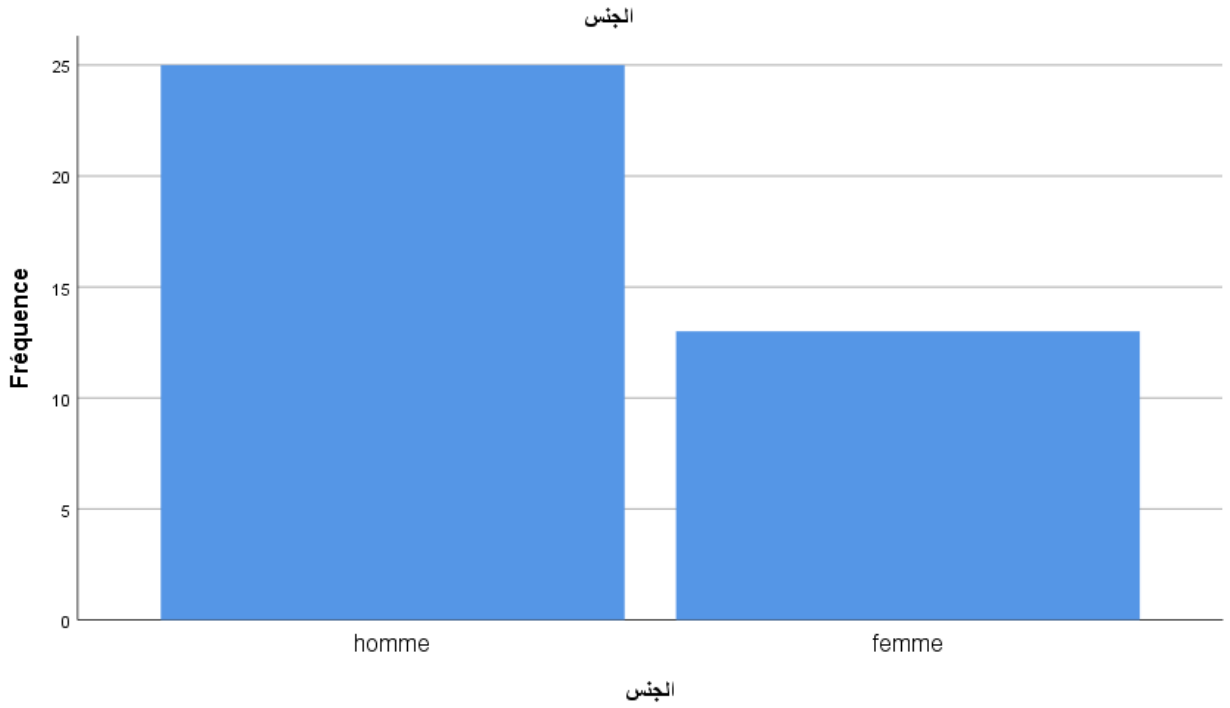
توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول(4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	الجنس	التكرار	النسبة المؤوية
1	ذكر	29	58
2	أنثى	21	42
المجموع		50	100

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجاتspss

الشكل (7) :توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : مخرجاتspss

يوضح الجدول والشكل أعلاه اختلاف النسب المئوية بين التنوع الجنس للفئة المبحوثة، وكانت أعلى نسبة هي فئة الذكور هي من الموظفين المستجوبين بنسبة65.8% في المرتبة الأولى، وجاءت نسبة الإناث في المرتبة الثانية بنسبة 34.2%.

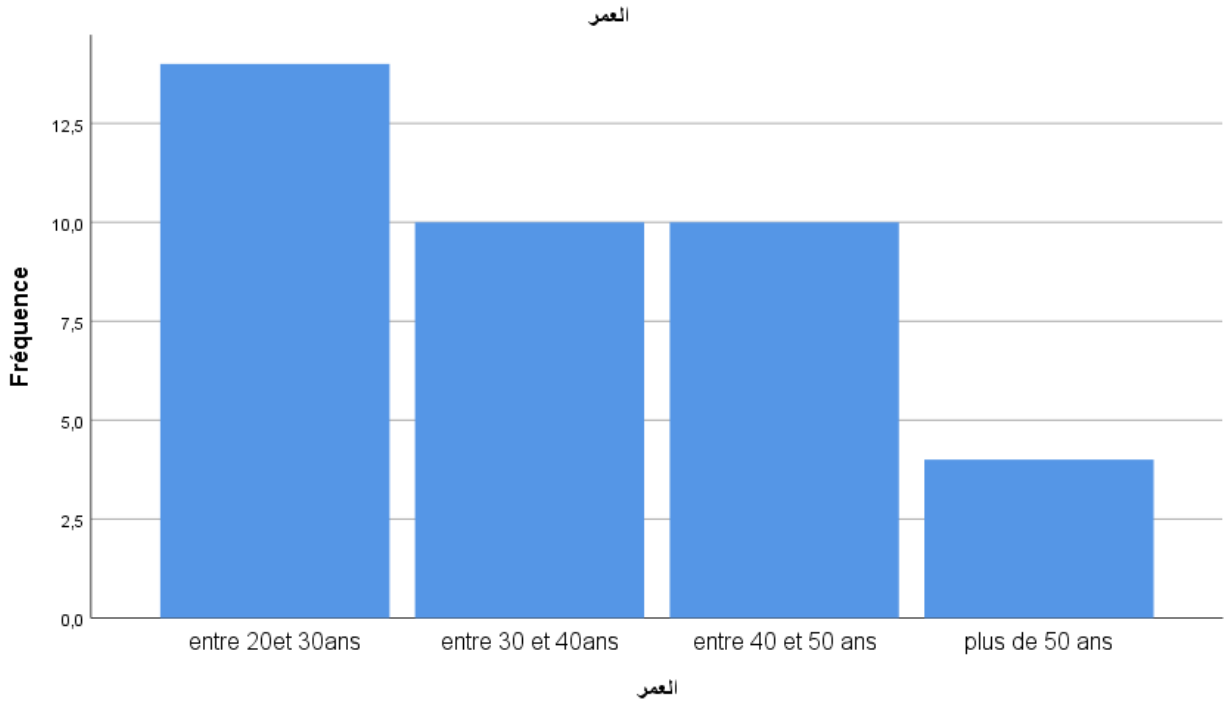
أ. **توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمر :**

جدول(5): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمر

	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	بين 20 و30 سنة	14	36.8
2	بين 30 و40 سنة	10	26.3
3	بين 40و 50 سنة	10	26.3
4	أكثر من 50 سنة	4	10.5
المجموع		38	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجاتspss

الشكل (8): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر : مخرجات spss

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن بلغت نسبة(36.8%) لفئة الأعمار مابين 20 و30 سنة، بينما(26.3%) تتراوح أعمارهم مابين 30 و40 سنة، ونسبة (26.3%) تتراوح أعمارهم ما بين 40و 50 سنة، ونلاحظ أن(10.5%) من عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 50 سنة ما فوق.

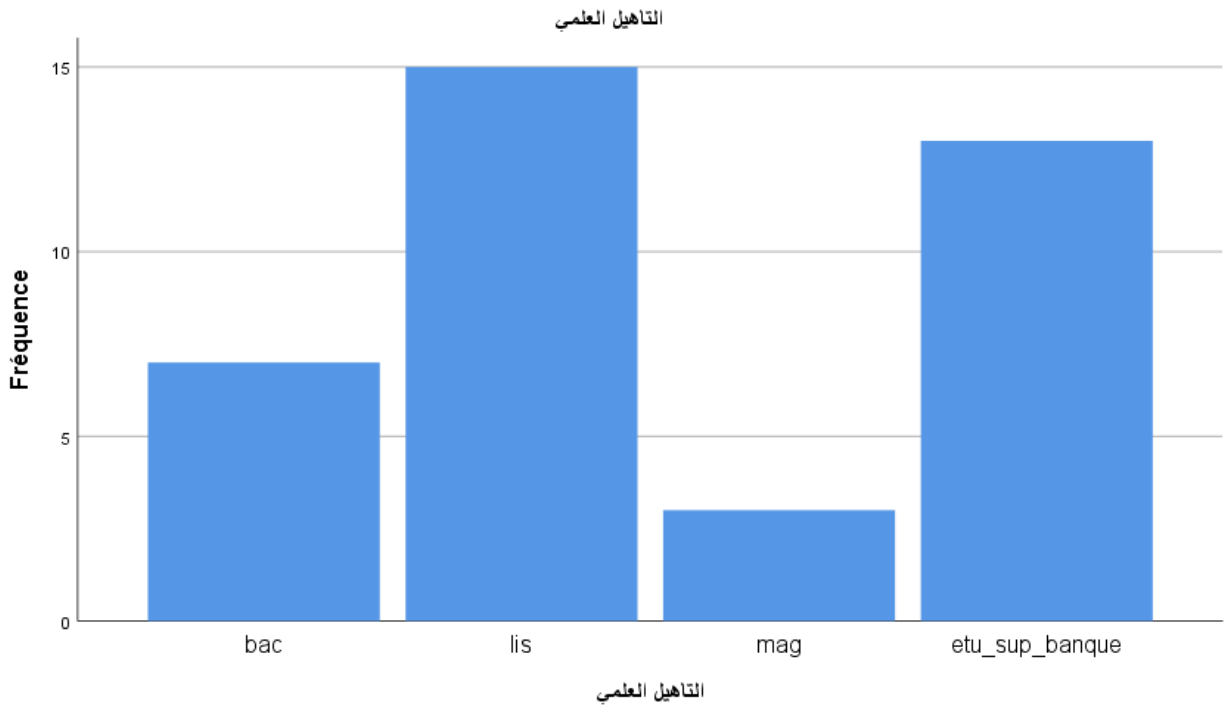
ب. توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي

الجدول (6) : توزيع الأفراد العينة حسب التأهيل العلمي.

	التأهيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	بكالوريا	7	18.4
3	ليسانس	15	39.5
3	ماجستار	3	7.9
4	شهادة عليا في الدراسات البنكية	13	34.2
المجموع		38	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجاتspss

الشكل (9): توزيع أفراد العينة حسب التأهيل العلمي



المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة أفراد العينة ممن كان مؤهلهم العلمي ليسانس شكلت النسبة الأعلى وبلغت 39.5%، ثم يليه شهادة عليا في الدراسات البنكية الذي قدرت بنسبة 34.2%، ونسبة 18.4% يحملون درجة بكالوريا، ونسبة 7.9% يحملون درجة ماجستار.

ت. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية :

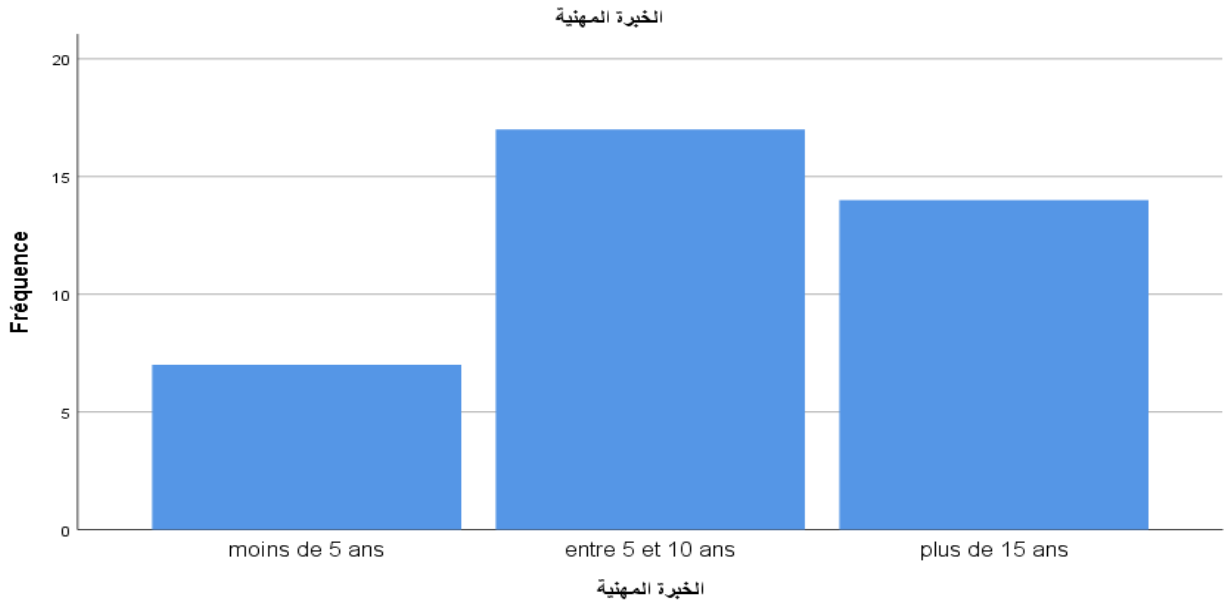
الجدول (7): توزيع الأفراد العينة الخبرة المهنية.

	الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	7	18.4
2	من 5 إلى 10 سنوات	15	44.7
3	من 10 إلى 15 سنة	0	0
4	أكثر من 15 سنة	14	36.8
المجموع		38	100

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول كان عدد الموظفين محل الدراسة الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بلغ عددهم (7 أفراد) شكلوا ما نسبته (18.4%)، فيما كانت نسبة الموظفين ذو خبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) هي (44%) بحيث شكلت أكبر نسبة، أما الفئة التي تمتلك خبرة (أكثر من 15 سنة) فقد شكلت نسبة (36.8%)، في حين لا يوجد الموظفين الذين يملكون خبرة (من 10 إلى 15 سنة).

الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : مخرجات spss

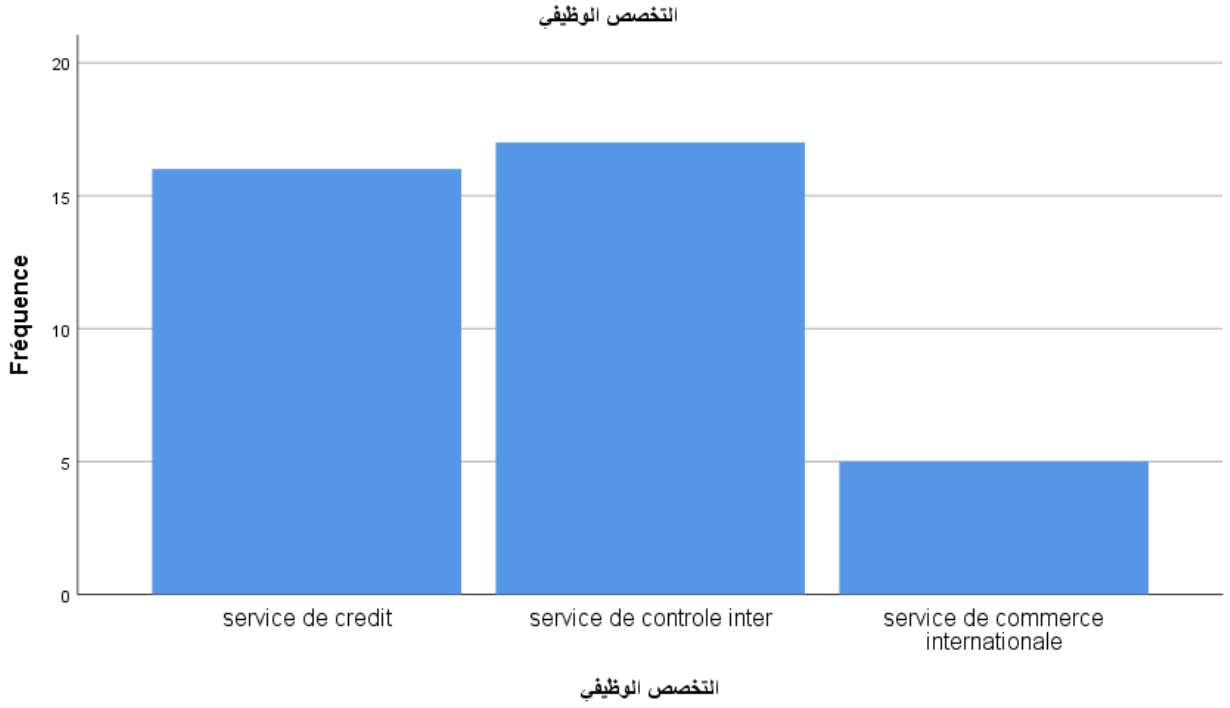
ث. توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي :

الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي

	التخصص الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	مصلحة منح القروض	16	42.1
2	مصلحة الرقابة الداخلية وإدارة الائتمان	17	44.7
3	مصلحة التجارة الخارجية	5	13.2
المجموع		38	100

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (11) : توزيع أفراد عينة حسب التخصص الوظيفي



المصدر : مخرجات spss

بناءا على جدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد الموظفين في مصلحة الرقابة الداخلية وإدارة الائتمان 44.7% تمثل أعلى نسبة، فيما كانت نسبة الموظفين في مصلحة منح القروض 42.1%، أما نسبة الأخيرة كانت للموظفين في مصلحة التجارة الخارجية 13.2%.

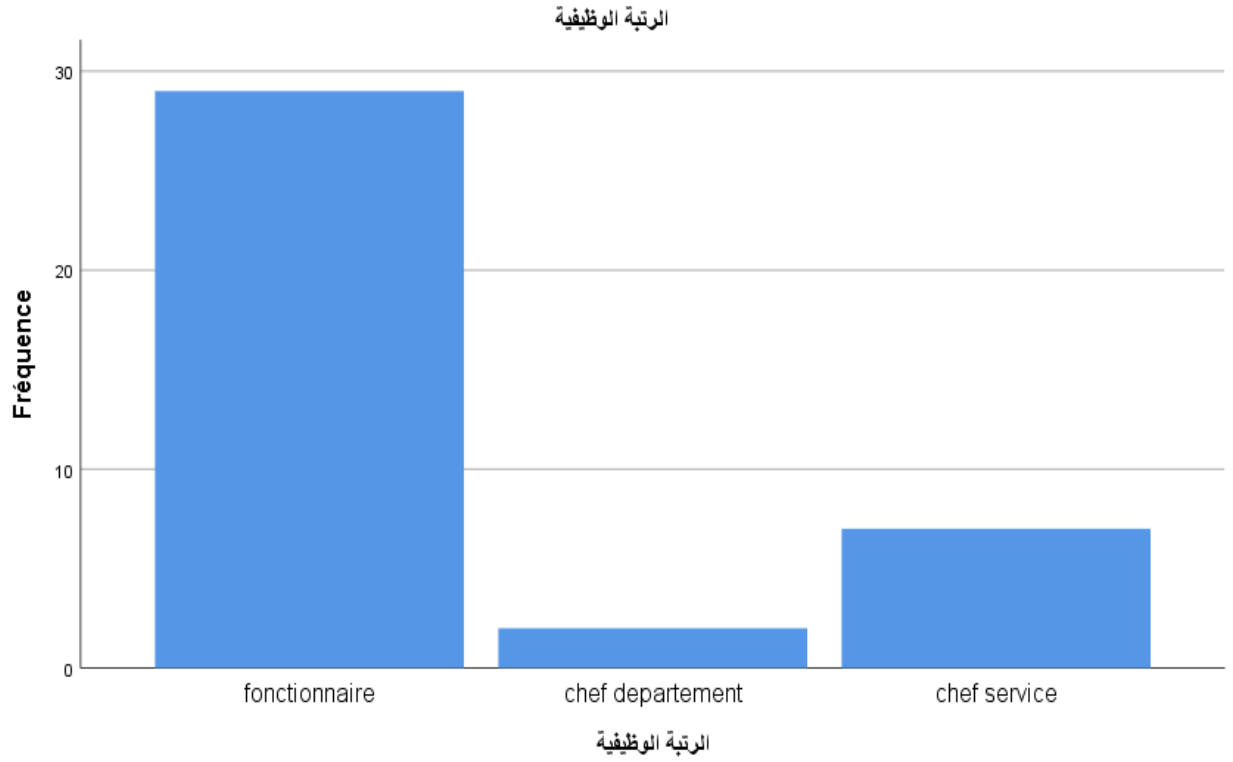
ج. التوزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية :

الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

	الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
1	موظف	29	76.3
2	رئيس قسم	2	5.3
3	رئيس مصلحة	7	18.4
المجموع		38	100

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: مخرجات spss

بناءا على الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر تشغيلا في البنوك هي الموظفون بنسبة 76.3% من مجموع الموظفين الكليين 38 تليها نسبة 18.4% رؤساء المصلحة، وكانت النسبة الأخيرة 5.3% لرئيس قسم.

المبحث الثاني: تقديم ومناقشة النتائج الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: تحليل الوصفي لعينة الدراسة

تحليل المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

رقم الفترة	فقرات محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساهم تحليل نظم تكاليف في معرفة نقاط القوة وضعف وتعزيز الأرباح	3.8947	0.89411	قوية
2	تستخدم المؤسسة أدوات متعددة بنظام التكاليف	3.3684	0.85174	متوسطة
3	تتوفر المعلومات المالية في الوقت المناسب	3.4474	0.89132	**متوسطة**
4	توجد أقسام متخصصة لتحسين أداء في البنك	3.7895	0.84335	**قوية**
5	يقوم البنك بتحديد أهداف المالية مراد تحقيقها مسبقا	3.7368	0.89029	**قوية**
الدرجة الكلية للبعد المالي		3.6474	0.65171	**قوية**
1	يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه في وقت المناسب	3.9737	0.67731	**قوية**
2	يسعى البنك لتحقيق رضا نفسي والربح المادي العادل لعملائه	3.8158	0.76601	**قوية**
3	يهتم البنك بالترويج لخدماته لانجذاب عملاء جدد	3.8421	0.85507	**قوية**
4	يمتلك البنك قاعدة بيانات عن عملائه	3.7105	0.76786	**قوية**
5	يقدم البنك خدمات للعملاء ذات ربحية مرتفعة بشكل متميز	3.6053	0.94553	**قوية**

الدرجة الكلية للبعد العملاء		**3.7895**	**0.64422**	**قوية**
1	يعمل البنك على تطوير أسلوب ونوعية المنتجات مقدمة باستمرار وتوفرها في وقت المناسب	3.8421	0.91611	**قوية**
2	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في البنك بعد مراجعة الإجراءات الداخلية فيها	3.8947	1.08527	**قوية**
3	يوجد انسجام وتوافق بين أهداف البنك والعمليات الإدارية	3.2895	0.98387	**ضعيفة**
4	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	3.8421	0.67888	**قوية**
الدرجة الكلية للبعد العمليات الداخلية		**3.7171**	**0.69304**	**قوية**
1	يقدم البنك برامج تدريبية كافية ملائمة للموظفين	3.9737	0.97223	**قوية**
2	يعمل البنك على استخدام التقنية معاصرة في تطوير أداتها	3.7105	1.118340	**قوية**
3	يوفر البنك مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد	3.5263	0.97916	**متوسطة**
4	يتم اشتراك العاملين في عملية منح القرار في مختلف المجالات	2.8947	0.98061	**قوية**
الدرجة الكلية للبعد التعلم والنمو		**3.5263**	**0.89441**	**متوسطة**

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التفسير:

يبين الجدول رقم (10) الخاص بتحليل فقرات المحور الثاني، أن أراء أفراد العينة في جميع الفقرات كانت غالبيتها إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل (3.6754) مما يدل على وجود موافقة قوية على أن الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لها أهمية وضرورية في البنوك التجارية، أما بالنسبة للتقييم الجزئي

لكل فقرة فقد تحصلت جميعها على متوسط أكبر من المتوسط المعياري الأمر الذي يشير إلى درجة الموافقة المبحوثين كانت مرتفعة جدا.

تحليل المحور الثالث : عوامل المؤثرة على ربحية البنوك

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

رقم الفترة	فقرات محور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتأثر ربحية البنوك بالقروض المفروضة على حركة البضائع	3.5000	0.92269	متوسطة
2	تؤدي الضوابط المصرفية إلى ضبط البنك للمحافظة على سلامته المالية	3.8421	0.67888	قوية
3	تتأثر ربحية البنوك التجارية بمدى استقرار اقتصاد وسياسة الدول	3.6053	0.82329	قوية
4	تتأثر كمية نقل الأموال السائلة بين المدن بسبب المشاكل السياسية	3.5263	0.89252	متوسطة
5	تساهم السياسة النقدية التي يفرضها البنك في زيادة ربحية البنوك التجارية	3.5263	0.2975	متوسطة
6	قوة ومتانة البنك تزيد من تعامل الجمهور معه وثقتهم به مما ينعكس على ربحيته	3.7368	0.72351	قوية
7	انخفاض هامش العوائد والربحية راجع إلى معدل فائدة عالية الذي يدفعه البنك للحصول على موارد	3.4211	0.85840	ضعيفة
8	تتأثر ربحية البنك بالتقلب في تحديد أبعاد الفوائد	3.5526	0.82846	متوسطة
9	يهدف البنك إلى الاستثمار في الأوراق المالية لتعظيم الأرباح	3.8947	0.68928	قوية

10	تتأثر ربحية البنك بمدى خبرة الإدارة وقدرتها على تنفيذ الوظائف الإدارية	3.9211	0.99679	**قوية**
11	يقاس حجم البنك عادة بمقدار ما يملكه من موجودات أو ما يملكه من حقوق ملكية	3.3684	0.99786	**ضعيفة**
12	تؤثر تكلفة الودائع على ربحية البنك	3.9474	0.73328	**قوية**
13	يرتكز البنك في توظيف أمواله على التسهيلات الائتمانية	3.6579	0.78072	**قوية**
14	عمليات الائتمان الممنوحة من قبل البنك تؤثر بشكل كبير على ربحيته	3.5263	1.00638	**متوسطة**
15	اهتمام البنك بسيولة باعتبارها كعنصر أمان لتعظيم ربحيته كعنصر	3.6842	0.80891	**قوية**
16	يسعى البنك لتحسين سمعته من أجل كسب ثقة العملاء	4.0789	0.85049	**ضعيفة**
17	يمتلك البنك أعداد كيفية من الموظفين وفروع مما يحقق زيادة لطاقة الإنتاجية	3.7368	1.00497	**قوية**
الدرجة الكلية للمحور الثاني		**3.6780**	**0.52377**	**قوية**

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التفسير:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحول الثالث والذي يبين أن الدرجة الموافقة الكلية فيه كانت قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي في هذا المحور (3.6780)، بانحراف معياري (0.52377)، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ربحية البنوك تتأثر بمجموعة من العوامل.

تحليل محاور الدرجة الكلية:

جدول رقم (12): نتائج تحليل محاور الكلية

رقم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المحور الفرعي الأول: البعد المالي	3.6474	0.65171	**قوية**
الحور الفرعي الثاني : البعد العملاء	3.7895	0.64422	**قوية**
المحور الفرعي الثالث: البعد العمليات الداخلية	3.7171	0.69304	**قوية**
المحور الفرعي الرابع: البعد النمو والتعلم	3.5263	0.89441	**قوية**
المحور الأول	3.6754	0.63192	**قوية**
المحور الثاني	3.6780	0.52377	**قوية**

المصدر من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

التفسير:

يبن الجدول رقم (12)الخاص بتحليل المحاور المدروسة أن أراء أفراد العينة كانت موجبة والذي يبن أن درجة الموافقة كانت قوية حيث بلغ متوسط الحسابي لمحور الفرعي الأول البعد المالي (3.6474) بانحراف معياري (0.65171) والمحور الفرعي الثاني البعد العملاء بلغ متوسط الحسابي (3.7895) بانحراف معياري (0.64422)، نسبة المتوسط الحسابي (3.7171)، بانحراف معياري (0.696304) للمحور الفرعي الثالث البعد العمليات الداخلية، وبالنسبة للمحور الفرعي الرابع البعد النمو والتعلم بلغ متوسط الحسابي (3.5263) بانحراف معياري (0.89411)، أما بالنسبة للمحور الثاني الكلي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6754) وانحراف المعياري (0.63192)، أما بالنسبة للمحور الثالث بلغ نسبة المتوسط الحسابي (3.6780) ونسبة انحراف المعياري (0.52377) ومن هنا نستخلص أن بطاقة الأداء المتوازن لها دور هام في تحقيق ربحية البنوك التجارية.

دراسة الارتباط بين المحاور الدراسة :

Corrélations

			axe11	axe21	axe31	axe41	axe1	axe2
axe11	Corrélation de Pearson		1	،751**	،734**	،698**	،897**	،687**
	Sig. (bilatérale)			،000	،000	،000	،000	،000
	N		38	38	38	38	38	38
axe21	Corrélation de Pearson		،751**	1	،822**	،594**	،885**	،668**
	Sig. (bilatérale)		،000		،000	،000	،000	،000
	N		38	38	38	38	38	38
axe31	Corrélation de Pearson		،734**	،822**	1	،718**	،913**	،570**
	Sig. (bilatérale)		،000	،000		،000	،000	،000
	N		38	38	38	38	38	38
axe41	Corrélation de Pearson		،698**	،594**	،718**	1	،858**	،395*
	Sig. (bilatérale)		،000	،000	،000		،000	،014
	N		38	38	38	38	38	38
axe1	Corrélation de Pearson		،897**	،885**	،913**	،858**	1	،649**
	Sig. (bilatérale)		،000	،000	،000	،000		،000
	N		38	38	38	38	38	38
axe2	Corrélation de Pearson		،687**	،668**	،570**	،395*	،649**	1
	Sig. (bilatérale)		،000	،000	،000	،014	،000	
	N		38	38	38	38	38	38

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات spss

يبين الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المحور الثاني بطاقة الأداء المتوازن ومحاوره الفرعية الأربعة (البعد المالي **897، البعد العملاء ****855**.، البعد العمليات الداخلية ****913**.، البعد التعلم والنمو****858**.،)بينها ارتباط القوي موجب بدلالة 0.000

بالنسبة لمعامل الارتباط بين المحور الثاني بطاقة الأداء المتوازن والمحور الثالث عوامل المؤثرة على ربحية البنوك** 649

نلاحظ ارتباط قوي موجب بدلالة 0.000

أما بالنسبة قيمة معامل الارتباط بين المحور الثالث ومحاور الفرعية للمحور الثاني :

البعد المالي له ارتباط قوي موجب 0.687 بدلالة 0.000.والبعد العملاء ارتباط قوي موجب 0.668 بدلالة 0.000، والبعد العمليات الداخلية ارتباط قوي موجب 0.570 بدلالة 0.000، البعد التعلم والنمو ارتباط متوسط 0.395 بدلالة 0.014.

المطلب الثاني: دراسة الانحدار واختبار الفرضيات

تحليل الانحدار :

الانحدار البسيط :

معادلة الانحدار $b + a\ ax_1 = Ax_2$

بحيث :

b: تابت

ax_1: بطاقةالأداءالمتوازن

ax_2: ربحية البنوك التجارية

جدول المعاملات :

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1،700	،392		4،341	،000
	axe1	،538	،105	،649	5،121	،000

a. Variable dépendante: axe2

المصدر: مخرجات spss

من خلال جدول يمكننا صياغة المعادلة كالأتي:

$$Ax_2 = 1.700 + 0.538\ Aax_1$$

بما أن معامل بطاقة الأداء المتوازن قيمة معنوية 0.000 اقل من 0.05 فان المعامل معنوي .

التفسير :

أن زيادة ب 1% في بطاقة الأداء المتوازن ستؤدي إلى زيادة ب 0.538 في الربحية

جودة النموذج :

جدول ANOVA :

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	278 ،4	1	278 ،4	228 ،26	000[b] ،
	de Student	872 ،5	36	163 ،		
	Total	150 ،10	37			

a. Variable dépendante: axe2

b. Prédicteurs: (Constante)، axe1

المصدر: مخرجات spss

بما أن **sig>0.05** فإن النموذج هو نموذج معنوي ومقبول لدراسة

معامل التحديد (R_2) :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	649[a] ،	421 ،	405 ،	40388 ،

a. Prédicteurs: (Constante)، axe1

المصدر : اعتماد على مخرجات spss

بما أن R_2 معامل التحديد يساوي **(0.421)** فهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن تفسر ما نسبة **(%42.10) من** الربحية البنوك التجارية.

أ. الانحدار المتعدد:

المعاملات:

معادلة :

$$= b + a_1 Ax_{11} + a_2 Ax_{21} + a_3 Ax_{31} + a_4 Ax_{412}Ax$$

بحيث :

b: ثابت

Ax_{11}: البعد المالي

Ax_{21}: البعد العملاء

Ax_{31}: البعد العمليات الداخلية

Ax_{41}: البعد التعلم والنمو

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1،326	،384		3،458	،002
	axe11	،440	،162	،547	2،710	،011
	axe21	،300	،183	،369	1،642	،110
	axe31	،020	،180	،026	،111	،913
	axe41	-،132	،107	-،225	-1،234	،226

a. Variable dépendante: axe2

المصدر: مخرجات spss

يمكن كتابة النموذج كالآتي :

$$Ax_2 = 1.326 + 0.440x_{11} + 0.300x_{21} + 0.020x_{31} + 0.132x_{41}$$

$$Ax_2 = 1326 + 0440x_{11}$$

من خلال جدول المعاملات يتضح أن كافة معاملات خاصة ببطاقة الأداء المتوازن هي غير معنوية لأن قيمة المعنوية أكبر من 0.05 ما عدا معامل البعد المالي الذي كان معنوي أما بالنسبة لأبعاد (البعد العملاء، البعد العمليات الداخلية والبعد التعلم والنمو) غير معنويين فهذا يعني لا يوجد لهم أي تأثير على الربحية.

التفسير :

بما أن لدينا معامل البعد المالي0.44 فإن الزيادة بـ 1% سيؤدي بزيادة ما نسبته0.444 في الربحية.

جدول ANOVA:

جودة النموذج :

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	570 ،5	4	392 ،1	031 ،10	000[b] ،
	de Student	581 ،4	33	139 ،		
	Total	150 ،10	37			

a. Variable dépendante: axe2

b. Prédicteurs: (Constante)، axe41 ،axe21 ،axe11 ،axe31

المصدر: مخرجات spss

بما أن قيمة sig أقل من 0.05 في الجدول ANOVA نقول النموذج هو معنوي ومقبول لدراسة

معامل التحديد : (R_2)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،741[a]	،549	،494	،37258

a. Prédicteurs: (Constante)، axe41، axe21، axe11، axe31

المصدر: مخرجات spss

بما أن R_2معامل التحديد يساوي (0.549) فهذا يعني بطاقة الأداء المتوازن تفسر ما نسبته (59.40%) من الربحية

إختبار فرضيات :

الفرضيات :

الفرضية الأولى : دراسة وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى الجنس.

منهجية الفرضيات :

H_0: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى الجنس.

H_1: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى الجنس

اختبار التوزيع الطبيعي :

H_0: البيانات المحصل عليها تتبع توزيع الطبيعي.

H_1: البيانات المحصل عليها تتبع توزيع الطبيعي.

الجدول: النتائج اختبار التوزيع الطبيعي(Test of normality)

الجنس	Statistic	Df	Sig
ذكر	0.171	25	0.056
أنثى	0.329	13	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

التفسير: بما أن القيمة المعنوية sig=0.056 أكبر من 0.05 معناه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

2.إختيار test ANOVA:

الجدول (): **نتائج اختبار test ANOVA**

F	Sig
0.379	0.542

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التفسير :

بما أن 0.542 أكبر من 0.05 معناه سوف نقبل H_0ونرفض H_1أي لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية.

الفرضية الثانية: دراسة الوجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى الرتبة الوظيفية.

H_0: لا يوجد إختلاف ذو دلالة معنوية لأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى الرتبة الوظيفية

H_1: يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى الرتبة الوظيفية

إختبار القانون الطبيعي :

H_0: البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي

H_1: البيانات المحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي(test of normality)

الأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية	الرتبة الوظيفية	Satististic	DF	Sig
	موظف	0.251	29	0.888
	رئيس قسم	0.260	2	
	رئيس مصلحة	0.206	7	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامجspss

التفسير :

بما أن القيمة المعنوية 0.88= sig أكبر من 0.05 معناه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار test ANOVA

الجدول (): نتائج test ANOVA

F	Sig
0.45	0.956

المصدر : من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التفسير :

بما أن 0.956= sig أكبر من 0.05 معناه سوف نقبل H_0ونرفض H_1 أي لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى الرتبة الوظيفية

الفرضية الثالثة: دراسة وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى المؤهل العلمي.

H_0: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لأثر لاستخدام بطاقة الأول المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى المؤهل العلمي.

H_1: يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى المؤهل العلمي. **اختبار القانون الطبيعي :**

H_0: البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي

H_1: البيانات المحصل عليها تتبع لا التوزيع الطبيعي

الجدول: نتائج التوزيع الطبيعي(Test of normality)

الأثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية	المؤهل العلمي	statistic	Df	Sig
	بكالوريا	0.162	7	*0.200
	ليسانس	0.302	15	0.001
	ماجستار	0.177	3	
	شهادة عليا في الدراسات البنكية	0.298	13	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتان الاعتماد على برنامج على مخرجات برنامجspss

التفسير : بما أن القيمة المعنوية ***sig=0.200**أكبر من **0.05** معناه أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

اختبار: test ANOVA

الجدول (): نتائج اختبار test ANOVA

F	Sig
0.096	0.962

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

التفسير :

بما أن **sig =0.962**أكبر من **0.05** معناه سوف نقبل **H_0 ونرفض H_1**أي لا يوجد ذو دلالة معنوية لأثر استخدام البطاقة المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى المؤهل العلمي.

فرضية اختبار الرئيسية : لا وجود اختلاف لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية.

H_0: لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية

H_1: يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية

الجدول رقم: نتائج اختبار (T)

	المتوسط	اختبار T	درجة المعنوية sig
ربحية البنوك التجارية	3.6780	7.980	0.000
بطاقة الأداء المتوازن	3.6754	6.589	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد علىمخرجات spss

بما أن القيمة المعنوية أقل من **0.05 نرفض H_0 ونقبل H_1**أي يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية لأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثل في ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية حيت حولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة التطبيقية، إذ تناولنا في هذا الفصل من خلال مبحثين، الأول تعرضنا فيه الطريقة ومنهجية متبعة في الدراسة التطبيقية والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض النتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة حصلت إلى النتائج التالية :

- وجود العلاقة المعنوية وذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وربحية البنوك التجارية.
- وجود العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وربحية البنوك التجارية.
- وجود العلاقة المعنوية وذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وربحية البنوك التجارية.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا للموضوع " **اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الربحية البنوك التجارية** " حاولنا إبراز والتعرف على كل من بطاقة الأداء المتوازن وربحية البنوك التجارية، فان تحقيق ربحية البنوك اليوم يتطلب وضع سياسة دقيقة ومدرسة من طرف البنك، وقد حاولنا من خلال دراستنا التعرف على بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه والوقوف على أبعادها الأربعة (البعد المالي، البعد العملاء، البعد العمليات الداخلية، البعد التعلم والنمو).

نتائج الدراسة :

من خلال هذه الدراسة استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي يمكن تلخيصها فيما يلي :

نتائج الجانب النظري :

- ✓ تعرف الربحية بأنها عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.
- ✓ الأرباح الضرورية للحصول على رأس مال اللازم في المستقبل.
- ✓ تتأثر الربحية بمجموعة من داخلية وخارجية، وقد جاءت هذه العوامل وفق ترتيب التالي: عوامل داخلية (أرباح وخسائر الأوراق المالية، إدارة البنك، الحجم البنك، هيكل الودائع، توظيف موارد، أرباح وخسارة القرض، السيولة، عمر البنك، عدد موظفي وفروع البنك) وعوامل الخارجية (ظروف الإقتصادية والسياسية، التشريعات القانونية و ظوابط المصرفية، السياسة النقدية، الثقافة الإجتماعية والوعي المصرفي، المنافسة، أسعار الفائدة).
- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها الفعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية وهو الأمر الذي يساهم ويساعد في تحقيق أهدافها بفعالية.
- ✓ تشكل بطاقة الأداء المتوازن مصدرا ثريا للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة.

نتائج الجانب التطبيقي :

- ✓ بينت النتائج الدراسة أن القيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثاني الأبعاد بطاقة الأداء المتوازن كلها كانت بدرجة الموافقة قوية ما عدا البعد التعلم والنمو بدرجة الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمحور الثالث كانت درجة الموافقة القوية.
- ✓ هناك الارتباط قوي بين محور الثاني بطاقة الأداء المتوازن والمحور الثالث ربحية البنوك التجارية
- ✓ هناك ارتباط قوي بين محور بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها (البعد المالي، البعد العملاء، البعد العمليات الداخلية، البعد التعلم والنمو)
- ✓ هناك ارتباط قوي بين محور الثاني ربحية والأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع ابعد المالي، البعد العملاء، البعد العمليات، أما بالنسبة للبعد التعلم والنمو كان ارتباط القوي
- ✓ كما أثبت نموذج الانحدار البسيط إلى أن هناك علاقة موجبة بين بطاقة الأداء المتوازن وربحية البنوك التجارية، كما أن زيادة ب1%في بطاقة الأداء المتوازن ستؤدي إلى زيادة ب538.0 في الربحية وظهرت نتيجة في نموذج انحدار المتعدد أن بعد المالي هو الوحيد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤثر على الربحية فأن زيادة 1% سيؤدي بزيادة444. 0 في الربحية
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى المتغير الجنس
- ✓ لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزي إلى متغير الرتبة الوظيفية
- ✓ لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على ربحية البنوك التجارية يعزى إلى المتغير المؤهل العلمي

التوصيات :

بناءا على معلومات الدراسة النظري والتطبيقية يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها من الوسائل الحديثة لتقييم الأداء بالاستعانة بالخبراء في هذا المجال لتكوين إطار متكامل في البنك يعمل على تنفيذها بإشراك جميع الأطراف الداخلية والخارجية.

- تعميم التجارب العالمية للبنوك التجارية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بنوك سعيدة (AGB – BAE BAN) والاستمرار في التبني والنشر ثقافة وأهمية بطاقة الأداء المتوازن لما لها تأثير ايجابي على البنك.
- أن تهتم الإدارة البنك التجاري في سعيدة بعقد المزيد من الدورات التدريبية المهنية المتخصصة لتدريب العاملين فيها، بغرض تأهيلها واطلاعهم على ممارسات المختلفة بكافة جوانب التطورات العالمية في العمل المصرفي.
- ضرورة التركيز على المجالات المالية وغير المالية كوحدة متكاملة ولازمة لدعم الموارد المتاحة للبنوك وخصوصا الجوانب المتعلقة ببعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

ا- الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
2. أمين السيد احمد لطفي **تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشاة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
3. سوسن شاكر مجيد، **تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011،
4. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن لمدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، طبعة 1، 2009،
6. عبد الرضا فرج بدراوي، وائل محمد صبحي إدريس، **بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم الأداء**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،
7. محفوظ احمد جودة، **إدرة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 .
8. محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، داينمك للطباعة، مصر، 2005
9. وائل محمد صبحي ادرسي طاهر ومحسن منصور الغالي، أساسيات أداء وبطاقة تقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن 2009

ب- الرسائل والمذكرات

1. أبو زعيتر، **العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية العاملة في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .
2. أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء في البنوك التجارية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2012.
3. احمد حسين احمد المشهراوي، **اثر متغيرات عناصر المركز المالي في ربحية المصاريف الإسلامية** (دراسة تحليلية على المصارف الإسلامية في فلسطين للفترة من 1996 إلى 2005). مذكرة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 .
4. رامي أكرم ممزيق، عبد الواحد حمودة، منذر مرهج، **تحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية** باستخدام التحليل المتعدد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2014
5. الرشدان، أيمن احمد – **محددات الربحية المصارف التجارية الأردنية** – رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، عمان، 2002
6. رقاقدة نبيلة، **دراسة قياسية للعوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية**، حالة بنك جنيرال الجزائر للفترة (2004 – 2014)، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، 2016 .
7. ريغة احمد الصغير، **تقييم الأداء المؤسسات الصناعية، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، رسالة ماجيستير غير منشورة، في علوم التسيير التخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2 الجزائر 2014
8. ريما حيدر شيخ السوق، اثر **كفاية راس المال في ربحية المصارف التجارية خاصة في سورية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة حماه، سورية، 2018
9. صيام خريوش – **العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية** في الأردن – رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، 2002، ص 131.
10. عادل جواد الرفاتي **مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، 2011.

11. عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المتوازن بالمؤسسات للصناعات الغذائية**، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.

12. فادي خليل طاهر الأطلس، **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ قرارات الرادارية – دراسة تطبيقية على مصارف الوطنية بقطاع غزة**، – مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، 2011 .

13. فاطيمة رشدي حويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير الأداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، كلية التجارة جامعة الإسلامية غزة2007،.

14. قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مجيستير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة ورقلة 2014،

15. لانا نبيل زهرا، **اثر السيولة الإدارية المالية على ربحية المصارف الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية**، رسالة ماجستير، جامعة تشرين – سوريا 2014 .

16. محمد احمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة أداءالمتوازن**، مذكرة ماجستير، الجامعة، الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009،.

17. مراد كواشي **إشكالية تقويم الأداء شامل للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة قسنطينة، 2011، 2013 .

18. مرهج وحمود ومزيق – **تحديد العوامل المؤثرة على ربحية المصارف التجارية باستخدام التحليل المتعدد المتغيرات** – رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا، 2014 .

19. معاذ محمد شعبان علوان، **استخدام نسب السيولة ومقاييس التدفقات النقدية للتنبؤ بالربحية**، أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، **2015**.

20. نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين نظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحديد**، أطروحة دكتوراه، في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009.

ت – **المجلات والندوات**

1. أبو ذر احمد الجلي وآخرون، **العوامل المؤثرة على ربحية البنوك السودانية**، مجلة ضمان الودائع المصرفية، السودان، العدد 2، ديسمبر 2016.

2. احمد محمود محفوظ، **تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين**، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، جامعة الاردن، العدد 26، 2008 ص 297.
3. احمد موسى كريم، **اثر العوامل الخارجية على ربحية المصارف التجارية دراسة حالة المصرف الاهلي العراقي**، مجلة العلوم الادارية العراقية، المجلد (2)، العدد (1)، جامعة العراقية، العراق.
4. تهتان موارد + شروقي زيد الدين، **العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية** – دراسة تطبيقية على عينة البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال الفترة (2011 – 2015)، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة مدية، العدد 1 افريل 2014.

5. جيبيرات سناء، خان حنان، **استخدام بطاقة المتوازن في حوكمة نظام المعلومات، الملتقى حول حوكمة الشركات الكلية للحد من الفساد المالي والوطني الاداري**، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر. يومي 06-07 ماي 2012.
6. حمدي شريفة وسيلمان ناصر، **قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة في الجزائر**، مجلة البحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 2013.

7. روبرت كابلن، ويدفيد نورتن، **المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابلن ونورتن في قياس التوازن والاولويات الاستراتيجية، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال**، بدون مكان النشر، العدد 196،
8. زياد عبد الحليم الذيبة، **مدى تطبيق النظام المتوازن في المصارف التجارية اليمنية، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية**، العدد التاسع، جامعة الزرقاء، الاردن، 2011.
9. عبد الرحيم محمد، **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي**، المنظمة العربية لتنمية الادارية، اعمال المؤتمرات ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، فيفري 2007 .
10. عبد اللطيف وعبد القادر مراد، **اثر استراتيجية البحث والتطور على ربحية المؤسسة الاقتصادية** – مجلة أداء المؤسسات الجزائرية – العدد 04 /2013.

11. عبد الملك احمد رجب، **مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في مشروعات الصناعية**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، قاهرة مصر، العدد 2، 2006 .

12. محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام تطبيق قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الاردنية** دراسة ميدانية، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008.

13. مصطفى عبد اللطيف ومراد عبد القادر (2013) **اثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 20 (1)، 27 – 44**

14. نادية راضي عبد الرحيم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة جامعة الازهر، غزة فلسطين، 2005،

15. نمر عبد الحليم سليمات، واسعود محمد المحاميد، **اثر ممارسة ادارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة على شريكات الصناعية متوسطة وصغيرة الحجم**، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013.

–المراجع بالغة الاجنبية:

1–Fyez Salim ،Haddad the Relationship betweeneconomic value added and stock returns: Evidence fromJorfanian Bank ; EURO journalspiblishinine 2012

2- R ،kaplan. D; Norton « thepalancedscorerad; measures that performance « harvard business review. jan – feb;1992.

3Matthieu LAURA « Mèthodes de diagnostic et d'èvaluation de performance pour la gestion de chaines logistique « Thèse de doctorat en système industriels ; industitut national polytechnique de TOULOUSE 4-LAIN BURLAUD et al; conrole de gestion ; ed: vuibert ; paris ; 2004.

5 –Marr; B ;and other.(2008). " What are the benefits of Automating your Score cards ?".Management white paper. The advanced performance institute.

6-Chuckh annabarger et al; balanced score card strategy for dummies; wiley publishing; Canada; 2007Michel marchesnay; la strategine dans tart ses etas; edition EMS; Paris.; edition EMS; Pa.

الملاحق

جامعة الدكتور الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير قسم :علوم التسيير

تخصص : إدارة الإنتاج والتموين

الموضوع :استبيان حول الدراسة

اثر بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق ربحية المؤسسات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نرجو منكم أيها السادة الأفاضل الإجابة على الأسئلة هذه الاستمارة من اجل التوصل إلى نتائج دقيقة تساعد وتخدم دراستنا

ولكم منا كل الاحترام و التقدير والشكر للجهد الذي تبدلونه في مساعدة الباحثين للحصول على المعلومات الحقيقية والواقعية عن موضوع البحث ولن تستخدم إجابتكم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولا :البيانات الشخصية : الرجاء وضع علامة (X) حول البديل المناسب لكل العبارات التالية :

1. الجنس:

- ذكر ☐
- أنثى ☐

2. الفئة العمرية :

- بين 20 و 30 سنة ☐ - بين 30 و40 سنة ☐
- بين 40 و50 سنة ☐ -أكثر من 50 سنة ☐

3. من حيث التأهيل العلمي:

- بكالوريا ☐ - ليسانس ☐
- ماجستار ☐ - شهادة عليا في الدراسات البنكية ☐

4. من حيث الخبرة المهنية:

- أقل من 5سنوات ☐ - من 5 الى 10 سنة ☐
- من10 إالى 15 سنة ☐ - أكثر من 15 سنة ☐

5. التخصص الوظيفي :

- مصلحة منح القروض ☐
- مصلحة الرقابة الداخلية وإدارة الإئتمان ☐
- مصلحة التجارة الخارجية ☐

6. الرتبة الوظيفية :

- موظف ☐
- رئيس قسم ☐
- رئيس مصلحة ☐

ثانيا : أبعاد بطاقة أداء التوازن

الأبعاد	رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد المالي	01	يساهم تحليل نظم تكاليف في معرفة نقاط قوة وضعف وتعزيز الارباح البنك					
	02	تستخدم المؤسسة ادوات متعددة بنظام التكاليف					
	03	تتوفر المعلومات المالية قي الوقت المناسب					
	04	توجد اقسام متخصصة لتحسين اداء في البنك					
	05	يقوم البنك بتحديد اهداف المالية مراد تحقيقها مسبقا					
بعد العملاء	01	يعمل البنك على توفير خدمات لعملائه في وقت مناسب					
	02	يسعى البنك لتحقيق رضا نفسي والربح المادي العادل لعملائه					
	03	يهتم البنك بالترويج لخدماته لانجذاب عملاء جدد					
	04	يمتلك البنك قاعدة بيانات عن عملائه					
	05	يقدم البنك خدمات للعملاء ذات ربحية مرتفعة بشكل متميز					
بعد العمليات الداخلية	01	يعمل البنك على تطوير اسلوب ونوعية المنتجات مقدمة باستمرار وتوفرها في وقت مناسب					
	02	يتم تحديد نقاط القوة والضعف في البنك بعد مراجعة الاجراءات الداخلية فيها					
	03	يوجد انسجام وتوافق بين اهداف البنك والعمليات الادارية					

	04	يهتم البنك بتنفيد اجراءات العمل الداخلية بشكل متميز					
بعد التعلم والنمو	01	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين					
	02	يعمل البنك على استخدام التقنية معاصرة في تطوير اداتها					
	03	يوفر البنك مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الافراد					
	04	يتم اشتراك العاملين في عملية منح القرار في مختلف المجالات					

ثالثا : ربحية البنوك التجارية

العوامل	الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
عوامل خارجية	01	تتأثر ربحية البنوك بالقروض المفروضة على حركة البضائع					
	02	تؤدي الضوابط المصرفية إلى ضبط البنك للمحافظة عاى سلامته المالية					
	03	تتأثر ربحية البنوك التجارية بمدى استقرار اقتصاد وسياسة الدول					
	04	تتأثر كمية نقل الأموال السائلة بين المدن بسبب المشاكل السياسية					
	05	تساهم السياسة النقدية التي يفرضها البنك في زيادة ربحية البنوك التجارية					
	06	قوة ومثانة البنك تزيد من تعامل الجمهور معه وثقتهم به مما ينعكس على ربحيته					
	07	انخفاض هامش العوائد والربحية راجع إلى معدل فائدة عالية الذي يدفعه البنك للحصول على موارد					

	08	تتأثر ربحية البنك بالتقلب في تحديد أبعاد الفوائد						
عوامل داخلية	01	يهدف البنك إلى الاستثمار ي الأوراق المالية لتعظيم الأرباح						
	02	تتأثر ربحية البنك بمدى خبرة الإدارة وقدرتها على تنفيذ الوظائف الإدارية						
	03	يقاس حجم البنك عادة بمقدار ما يملكه من موجودات أو ما يملكه من حقوق ملكية						
	04	تؤثر تكلفة الودائع على ربحية البنك						
	05	يرتكز البنك في توظيف أمواله على التسهيلات الائتمانية						
	06	عمليات الإئتمان الممنوحة من قبل البنك تؤثر بشكل كبير على ربحيته						
	07	اهتمام البنك بسيلولة بإعتبارها كعنصر أمان لتعظيم ربحيته كعنصر						
	08	يسعى البنك لتحسين سمعته من أجل كسب ثقة العملاء						
	09	يمتلك البنك أعداد كيفية من الموظفين وفروع مما يحقق زيادة لطاقة الإنتاجية						

Statistiques

		الجنس	العمر	العلمي التاهيل	المهنية الخبرة	الوظيفي التخصص	الوظيفية الرتبة
N	Valide	38	38	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Minimum	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Maximum	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	5,00

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	25	65,8	65,8	65,8
	femme	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 20et 30ans	14	36,8	36,8	36,8
	entre 30 et 40ans	10	26,3	26,3	63,2
	entre 40 et 50 ans	10	26,3	26,3	89,5
	plus de 50 ans	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

العلمي التاهيل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bac	7	18,4	18,4	18,4
	lis	15	39,5	39,5	57,9
	mag	3	7,9	7,9	65,8
	etu_sup_banque	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	7	18,4	18,4	18,4
	entre 5 et 10 ans	17	44,7	44,7	63,2
	plus de 15 ans	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الوظيفي التخصص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	service de credit	16	42,1	42,1	42,1
	service de controle inter	17	44,7	44,7	86,8
	service de commerce internationale	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

الوظيفية الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	fonctionnaire	29	76,3	76,3	76,3
	chef departement	2	5,3	5,3	81,6
	chef service	6	15,8	15,8	97,4
	5,00	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

	N	Moyenne	Ecart type
q1	38	3,8947	,89411
q2	38	3,3684	,85174
q3	38	3,4474	,89132
q4	38	3,7895	,84335
q5	38	3,7368	,89092
q6	38	3,9737	,67731
q7	38	3,8158	,76601
q8	38	3,8421	,85507
q9	38	3,7105	,76786
q10	38	3,6053	,94553
q11	38	3,8421	,91611
q12	38	3,8947	1,08527
q13	38	3,2895	,98387
q14	38	3,8421	,67888
q15	38	3,9737	,97223
q16	38	3,7105	1,18340
q17	38	3,5263	,97916
q18	38	2,8947	,98061
q19	38	3,5000	,92269
q20	38	3,8421	,67888

q21	38	3,6053	,82329
q22	38	3,5263	,89252
q23	38	3,5263	,82975
q24	38	3,7368	,72351
q25	38	3,4211	,85840
q26	38	3,5526	,82846
q27	38	3,8947	,68928
q28	38	3,9211	,99679
q29	38	3,3684	,99786
q30	38	3,9474	,73328
q31	38	3,6579	,78072
q32	38	3,5263	1,00638
q33	38	3,6842	,80891
q34	38	4,0789	,85049
q35	38	3,7368	1,00497
axe11	38	3,6474	,65171
axe21	38	3,7895	,64422
axe31	38	3,7171	,69304
axe41	38	3,5263	,89441
axe1	38	3,6754	,63192
axe2	38	3,6780	,52377
N valide (liste)	38		

		axe11	axe21	axe31	axe41	axe1	axe2
axe11	Corrélation de Pearson	1	,751**	,734**	,698**	,897**	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe21	Corrélation de Pearson	,751**	1	,822**	,594**	,885**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe31	Corrélation de Pearson	,734**	,822**	1	,718**	,913**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe41	Corrélation de Pearson	,698**	,594**	,718**	1	,858**	,395*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,014
	N	38	38	38	38	38	38
axe1	Corrélation de Pearson	,897**	,885**	,913**	,858**	1	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38	38
axe2	Corrélation de Pearson	,687**	,668**	,570**	,395*	,649**	1

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,014	,000	
	N	38	38	38	38	38	38

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	1,700	,392		4,341	,000
	axe1	,538	,105	,649	5,121	,000

a. Variable dépendante : axe2

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,278	1	4,278	26,228	,000[b]
	de Student	5,872	36	,163		
	Total	10,150	37			

a. Variable dépendante : axe2

b. Prédicteurs : (Constante), axe1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649[a]	,421	,405	,40388

a. Prédicteurs : (Constante), axe1

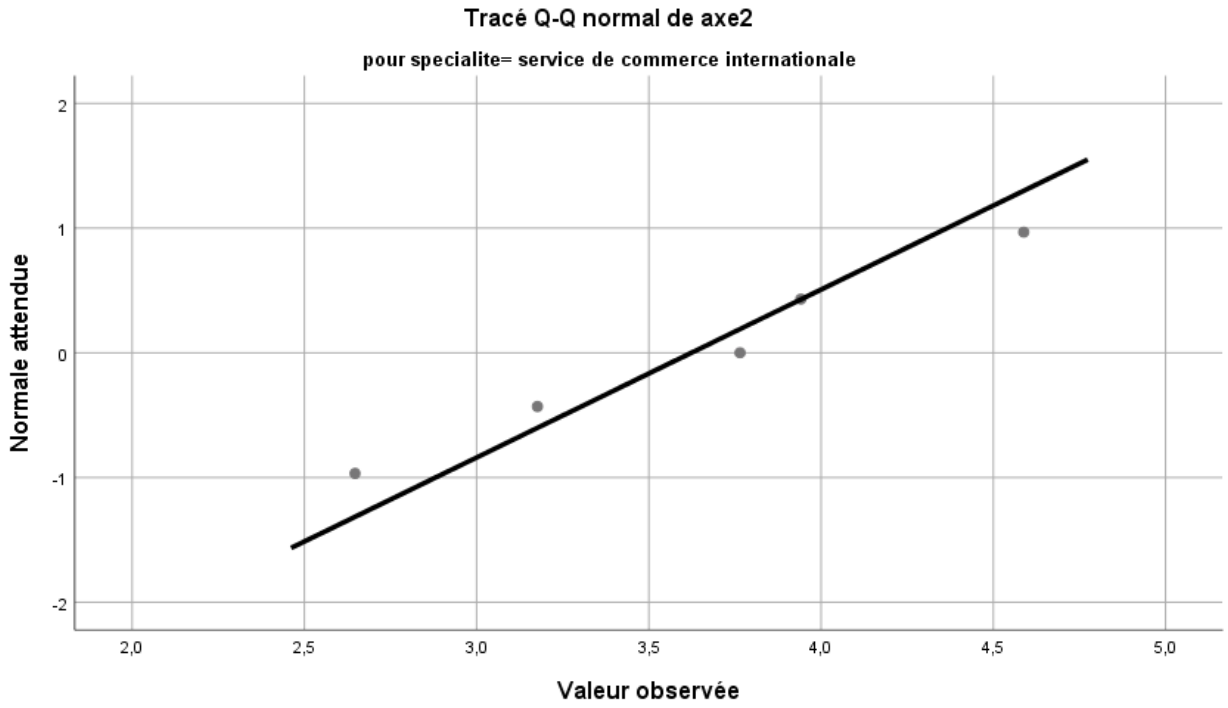
Récapitulatif de traitement des observations

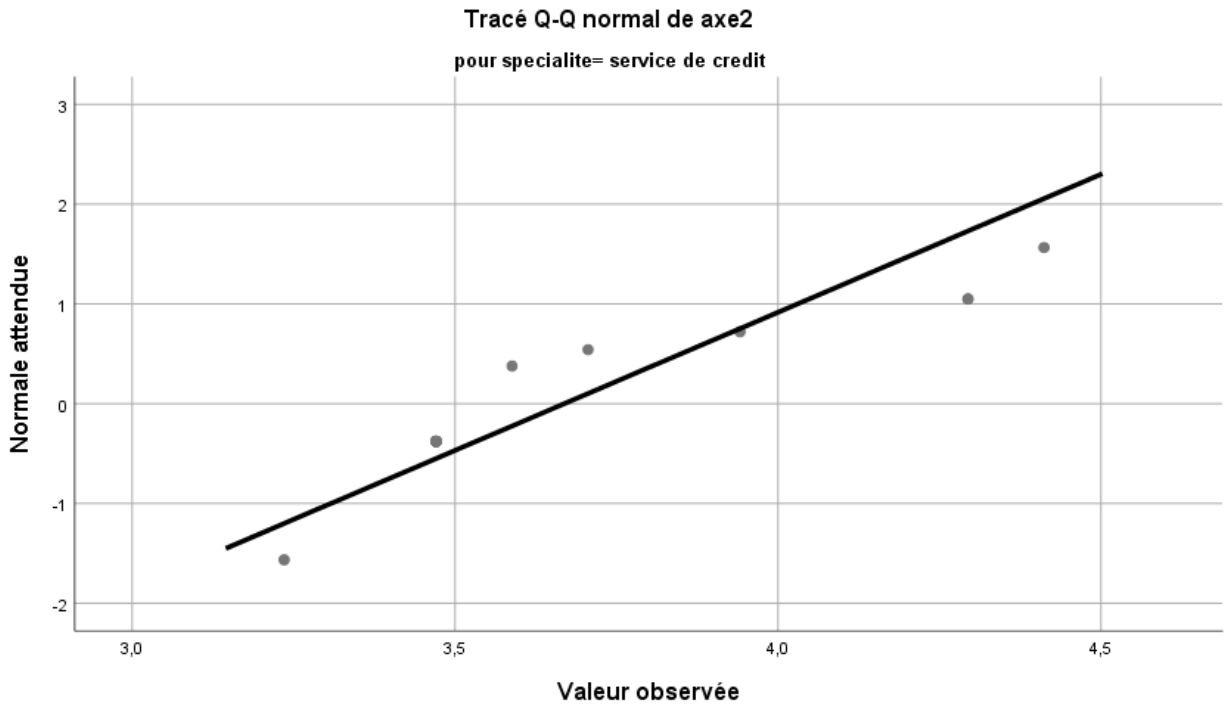
الوظيفي التخصص	Observations Valide N	Valide Pourcentage	Manquant N	Manquant Pourcentage	Total N	Total Pourcentage
service de credit	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
service de controle inter	17	100,0%	0	0,0%	17	100,0%
service de commerce internationale	5	100,0%	0	0,0%	5	100,0%

Descriptives

		الوظيفي التخصص	Statistiques	Erreur standard
axe2	service de credit	Moyenne	3,6691	,09031

	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,4766	
		Borne supérieure	3,8616	
		Moyenne tronquée à 5 %	3,6520	
		Médiane	3,4706	
		Variance	,131	
		Ecart type	,36126	
		Minimum	3,24	
		Maximum	4,41	
		Plage	1,18	
		Plage interquartile	,41	
		Asymétrie	1,237	,564
		Kurtosis	,177	1,091
service de controle inter		Moyenne	3,7024	,14805
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,3886	
		Borne supérieure	4,0163	
		Moyenne tronquée à 5 %	3,7020	
		Médiane	3,4706	
		Variance	,373	
		Ecart type	,61042	
		Minimum	2,59	
		Maximum	4,82	
		Plage	2,24	
		Plage interquartile	,85	
		Asymétrie	-,048	,550
		Kurtosis	-,284	1,063
service de commerce internationale		Moyenne	3,6235	,33203
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,7017	
		Borne supérieure	4,5454	
		Moyenne tronquée à 5 %	3,6242	
		Médiane	3,7647	
		Variance	,551	
		Ecart type	,74244	
		Minimum	2,65	
		Maximum	4,59	
		Plage	1,94	
		Plage interquartile	1,35	
		Asymétrie	-,089	,913
		Kurtosis	-,488	2,000


Tracé Q-Q normal de axe2
pour specialite= service de commerce internationale
Normale attendue
2
1
0
-1
-2
2,0
2,5
3,0
3,5
4,0
4,5
5,0
Valeur observée


Tracé Q-Q normal de axe2
pour specialite= service de credit
Normale attendue
3
2
1
0
-1
-2
3,0
3,5
4,0
4,5
Valeur observée