الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسييروالعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - BADR -

اعداد الطلبة		الأستاذ المشرف
1	- دفوس شيماء	زيد جابر
2	- بوحافر لميس	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الصفة
الوافي حمزة	رئيسا
زيد جابر	مشرفا ومقررا
بوبكرياسين	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

دعـــاء

بسم الله الرحمن الرحيم

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس

إذا أخفقنا وذكرنا أن الإخفاق هو التجربة

التي تسبق النجاح،

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا،

وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين خالق السماوات والأرض، نحمده سبحانه ونستعين به، نشهد به هو الرحمان الرحيم، ونشهد أن محمداً صلى الله عليه وسلم، عبده ورسوله.

بداية نتوجه بالشكر والحمد الجزيل إلى المولى سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بهذا وأعاننا على إنجاز هذا البحث ووفقنا فيه.

ولما كان من لطيف حثه جل وعلا " لا تنسوا أولى الفضل منكم"، وجب في هذا المقام أن نثني على من هو أحق بهذا الفضل أستاذنا الفاضل " زيد جابر" الذي مهما شكرناه فلن نوفي حقه على مساعداته وتوجيهاته، وجميل صنيعه في إحتضان هذا البحث، ولا نملك إلا أن نقول جزاك الله خيراً وإلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

الحمد لله خالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة على سيدنا محمد المختار

الحمد لله وفقنا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد من قال أنا لها نالها، لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون،

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكني فعلتها ونلتها، الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الذي بفضله ها أنا اليوم أنظر الى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا وأفتخر به،

الى ملاكي الطاهر وقوتي بعد الله داعمتي الأولى والأبدية أمي غاليتي أهديك هذا الانجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود ،

الى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل أبي أغلى شخص الى قلبي ،

لم أجد عبارات لوصفك فقد خانتني الكلمات كل ما أستطيع أن أقوله

أنت روحي وحياتي حفظك الله وأطال في عمرك أحبك،

الى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي أخي أدامك الله ضلعا ثابتا لي.

الى اخوتي قوتي غادة، رحاب، رباب، شكرا لكم على دعمكم لكي طيلة فترة دراستي ،

أدامكم الله لي سندا في حياتي.

شيماء

إهـــــــــــداء

"الى نفسي الطموحة لقد ظننت أني لا أستطيع ولكني من قال أنا لها نالها

وان أبت أتيت بها رغما عنها.

الى من زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل الى

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي

وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي أبي

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها. واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي

الشدائد بدعائها، الى القلب الحنون والشمعة التي كانت في الليالي المظلمة.

قوتي ونجاحي وجنتي أمي

الى ضلعي الثابت وأمان، أيامي الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع

أرتوي منهم. الى خيرة أيامي الى قرة عيني .اخواني وأخواتي الغاليين.

الى كل من كان عونا وسندا لي في هذا النجاح أهديكم هذا الانجاز ثمرة نجاحي

الذي لطالما تمنيته، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته بفضل من الله عز وجل. فالحمد

لله على ما وهبني. وأن يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت.

"

لميس

ملخص

ملخص:

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو محاولة تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن وكذا الأداء المالي ومؤشرات تقييمه، مركزين في هذه الدراسة على الربط بين هذين المتغيرين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي – للإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث والتي تمحورت حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد حاولنا إسقاط مختلف المفاهيم السابقة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة ولقد تبين من الدراسة أن لبطاقة الأداء المتوازن دور فعال في رفع وتقييم الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المالي، مؤشرات الأداء المالي.

Résumé:

L'objectif principal d'aborder ce sujet est d'essayer de fournir un cadre théorique qui identifie et définit les différents concepts liés au tableau de bord prospectif, ainsi que la performance financière et ses indicateurs d'évaluation, en se concentrant dans cette étude sur le lien entre ces deux variables, le tableau de bord équilibré et la performance financière - pour répondre au problème principal de la recherche, qui tournait autour du rôle du tableau de bord équilibré dans l'évaluation de la performance financière d'une organisation ? Quant à l'aspect appliqué, nous avons essayé de projeter divers concepts antérieurs sur la Banque d'Agriculture et de Développement Rural de Mila. L'étude a montré que le tableau de bord équilibré joue un rôle efficace dans l'évaluation et l'évaluation des performances financières.

Mots-clés: Tableau de bord équilibré, performance financière, indicateurs de performance financière.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	–
فهرس المحتويات	–
قائمة الأشكال والجداول	–
ملخص الدراسة	–
مقدمة	–
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الاداء المتوازن والأداء المالي	
تمهيد	02
المبحث الأول: بطاقة الاداء المتوازن	03
المطلب الأول : ماهية بطاقة الاداء المتوازن	03
المطلب الثاني: محاور ومكونات بطاقة الاداء المتوازن	07
المطلب الثالث: بناء بطاقة الاداء المتوازن	08
المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي	16
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي	16
المطلب الثاني: مراحل تقييم الاداء المالي والعوامل المؤثرة فيه	19
المطلب الثالث: معايير ومستويات ومؤشرات تقييم الأداء المالي	23
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقييم الأداء المالي للبنوك	28
المطلب الأول: الروابط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء	28
المطلب الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء	29
المطلب الثالث: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي للبنوك	31

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي	
تمهيد	52
المبحث الأول :لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية – ميلة –	53
المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة وهيكله التنظيمي	53-59
المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وظائفه	60-61
المطلب الثالث: امتيازات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وعلاقاته العامة	61-63
المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات	64
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	64
المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات	64-65
المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة	65-67
المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة	68
المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة	68-71
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك	72-79
المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الأداء المالي في البنوك	79
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات	81-87
خلاصة الفصل	88
خاتمة	89
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمـــة الجـداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان	65

02	معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي	66
03	خصائص أفراد عينة الدراسة	67
04	مقياس ليكارت الخماسي	72
05	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد المالي	73
06	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد العملاء	74
07	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العمليات الداخلية	76
08	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات النمو والتعلم	77
09	ملخص نتائج المحور الأول الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن	79
10	التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي في البنوك	80
11	إختبار K-S لتوزيع البيانات	82
12	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط البعد المالي و الأداء المالي	83
13	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بعد العملاء و الأداء المالي	84
14	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط العمليات الداخلية والأداء المالي	84
15	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط النمو والتعلم والأداء المالي	85
16	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية	86

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	سلسلة القيمة الداخلية	09
02	بطاقة الأداء المتوازن	10
03	الخطوات الفصلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	15
04	العوامل المؤثرة في الأداء المالي	28
05	العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	44
06	العلاقات التبادلية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	46
07	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	57
08	توزيع متغير الجنس	69
09	توزيع متغير العمر	70
10	توزيع متغير المستوى التعليمي	70
11	توزيع متغير الخبرة الوظيفية	71

مقدمة

المقدمـــة:

ان مختلف التطورات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجيا وغيرها التي شهدها العالم اليوم وعلى مدار هذا الزمن، والتي تعود بذاتها الى تطور البنية الاقتصادية لمختلف الدول والذي سارع بظهور واستحداث أدوات تسيير جديدة تساعد في عملية التسيير .التي تعتبر من أهم العمليات في المؤسسة والتي تقدم لنا صورة واضحة عن نشاطات المؤسسة ، حيث تقوم هذه العملية بوضع أهداف المؤسسة إلى جانب القيام بالتوجيه، التخطيط، التنظيم، الرقابة ومحاولة مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط في الأهداف الأولية قصد كشف الانحرافات ومحاولة تصحيحها في الوقت المناسب.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات التسيير وتقييم الأداء وتحسينه، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها، وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة.

و تترجم بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أبعاد، ولدى كل بعد مجموعة من المؤشرات التي تمثل ترجمة عملية لكل بعد وهذه الأبعاد هي: بعد الزبون أو العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، والبعد المالي والذي تسعى المؤسسة ومن خلاله وعن طريق هذه البطاقة إلى تحسين أدائها الكلي بصفة عامة والمالي بصفة خاصة هذا الأخير الذي يعتبر قدرة المؤسسة على تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .فهو بالتالي يعبر عن المجال المحدد لنجاح المؤسسة وأن عدم تحقيق هذه الأخيرة للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمراريتها للخطر، ويتحقق ذلك من خلال رفع صافي المبيعات والأرباح والتي بدورها تساهم في نمو العوائد والأرباح ومن ثم نمو المؤسسة وبقائها.

1. إشكالية الدراسة:

وتبعا لهذه الأهمية المتزايدة لبطاقة الأداء المتوازن والآثار العميقة التي أفرزتها تطبيقتها على العالم المعاصر هذا من جهة وأهميتها في تقييم الأداء المالي من جهة أخرى تظهر لنا معالم الإشكالية التي سنعالجها في التساؤل التالي:

ما دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور البعد المالي في تقييم الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور بعد العملاء في تقييم الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة؟
- هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور العمليات الداخلية في تقييم الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة؟
- هل يوجد توجد علاقة ذو دلالة احصائية لدور النمو والتعلم في تقييم الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة؟

2. فرضيات الدراسة:

ولغرض الإجابة على الأسئلة السابقة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –ميلة– عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور البعد المالي في تقييم الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –ميلة– عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور بعد العملاء في تقييم الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –ميلة– عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضة الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور العمليات الداخلية في تقييم الأداء المالي–ميلة– عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لدور النمو والتعلم في تقييم الأداء المالي–ميلة– عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

3. أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من المواضيع الهامة في المؤسسات فيما يخص برفع أدائها المالي، والسبب الرئيسي لاختيار الموضوع هو:

- السعي إلى معرفة الجانب النظري للموضوع وواقعه في المؤسسات الاقتصادية.

- كون بطاقة الأداء المتوازن من العوامل الأساسية لتقييم الوضع المالي للمؤسسة من جهة، والأداء المالي في بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.
- وكذا الاهتمام بهذا الموضوع من أجل إبراز أهميته في مدى نجاح المؤسسة باستعمال بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق أهدافها.

إلى جانب أسباب ثانوية:

- الرغبة الذاتية والميول الشخصي في معالجة ودراسة هذا الموضوع والاجتهاد فيه.
- محاولة إثراء الساحة البحثية.

4. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في سبل وضع قواعد تساعد المؤسسة على اكتساب بطاقة الأداء المتوازن التي تمكنها من تقييم أدائها المالي، ولدى المسيرين وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية وتمكينها من تحقيق أهدافها المنجزة خلال فترة من الزمن بشكل جيد وفعال.
- وكذلك تتمثل أهميته في تقديم إطار عملي يربط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المالي، إذ أن تناول علاقة بطاقة الأداء التوازن بكل أبعادها في تقييم الأداء المالي تمثل بحد ذاتها إضافة عملية جديرة بالاهتمام.

5. أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة:

- الإجابة على التساؤلات الفرعية وإختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.
- إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقيم الأداء المالي للمؤسسة.
- محاولة إثراء البحوث العلمية في هذا الميدان خصوصا لأهمية وضرورة الموضوع.
- إعطاء صورة عن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة فهم موضوع بطاقة الأداء المتوازن وإلقاء الضوء على أبعاده.
- التعرف على الأداء المالي والعوامل المتحكمة فيه.
- بناء توجهات فكرية مستقبلية جديرة بالإهتمام ببطاقة الأداء المتوازن من طرف المؤسسات الاقتصادية، وإعتبارها أساس إستمراريتها وبقائها مع تجديد البحث في الأساليب الحديثة لتقييم أدائها المالي.

6. <u>الدراسات السابقة:</u>

يمكن ابراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع فيما يلي :

- **صلاح بلاسكة: "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف،** :2012 تناول الباحث هنا دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وقابليتها للإعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية وتم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ وجود إهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقه.

✓ إعتماد المؤسسات الجزائرية على أدوات تقليدية في الإتصال (الهاتف والمراسلات).

✓ نقص إجراءات الإستقصاء عن مدى رضى الزبائن عن المنتجات ومعرفة إحتياجاتهم وأذواقهم.

✓ ضعف الرضى لدى العمال، وهذا ما يفسر وجود مقاومة للتغيير، كما أن معدل دوران العمالة مرتفع (وصل في بعض المؤسسات إلى 30%)

- **لطرش وليد: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي"**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، :2018 إستهدف الباحث هنا دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

✓ تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الإدارية المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والاستراتيجي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية

✓ تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسيا في ترجمة رؤية استراتيجية المؤسسة الى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل ثم الربط بينهما في اطار متكامل ومتناسق.

- **ريغة أحمد الصغير : تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن** دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الألات الصناعية، رسالة الماجيستر 2013-2014 هدفت الدراسة الى تبين ماهية بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم النتائج المتوصل اليها

✓ اكتشاف بطاقة الأداء المتوازن الى عدم اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية.

✓ ليس لديها تطلع للمستقبل وانما رؤيتها تقتصر على المدى القصير مهملة بذلك المدى البعيد.

7. منهج الدراسة:

إن الموضوع الذي نود معالجته وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسة، ويتمثل هذا المنهج في " المنهج الوصفي التحليلي " وذلك باستعراض ووصف الجانب النظري للدراسة وكذلك عرض ومناقشة الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع وإبراز أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، كما يمكن من خلال هذا المنهج تحليل الواقع وتشخيص المتغيرات للوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة، وذلك قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية وإختبار مدى صحة الفرضيات، وكذلك تم الإعتماد على المنهج الإستقرائي لإستقراء فرضيات الدراسة وإختبار دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية بالإعتماد على الإستبيان، ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

8. <u>حدود الدراسة:</u>

تتعلق حدود هذا الدراسة في دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي على أرض الواقع، وذلك من خلال حدود مكانية وزمانية يمكن توضيحها كالآتي:

- ✓ الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة.
- ✓ الحدود الزمانية: تم إسقاط الجانب التطبيقي من الدراسة على المؤسسة محل الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من فيفري 2024 إلى ماي 2024.

9. <u>صعوبات الدراسة:</u>

- ✓ عدم توفر المراجع الكافية على مستوى مكتبة الجامعة وخاصة في جانب الربط بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي.
- ✓ صعوبة بعض المصطلحات وغموضها، خاصة في الجانب التقني من بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ صعوبة الحصول على معلومات دقيقة من المؤسسة.

10. <u>هيكل الدراسة:</u>

الوصول إلى دراسة علمية تحيط بجوانب الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: وعنوانه الإطار المفاهيمي دور بطاقة الأداء المتوازن وتقيم الأداء المالي تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن من خلال مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات ومزاياها وأهميتها إلى

فعالية تكنولوجيا المعلومات في نظام المعلومات، وفي المبحث الثاني تناولنا ماهية الأداء المالي وذلك بتقديم مفاهيم عامة حوله ومراحله والعوامل المؤثرة فيه وكذا مؤشرات تقييمه، كما قدمنا في المبحث الثالث العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في رفع الأداء المالي.

الفصل الثاني: والذي خصص للدراسة الميدانية وارتأينا إلى تقسيمه لثلاث مباحث، ثم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني ضم الإطار المنهجي للدراسة، مجتمع وأداة الدراسة وكذا مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الثالث فيتضمن تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

وفي الأخير ننهي الدراسة بخاتمة نلخص فيها أهم النتائج، التوصيات والإقتراحات الخاصة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي

تمهيـــد:

تعتبر بطاقة أداء التوازن (Balanced Scorecard) أداة استراتيجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال توفير إطار شامل لتقييم الأداء. تأسست هذه الأداة على يد روبرت كابلان وديفيد نورتون في أوائل التسعينيات، وهي تعتمد على مزج المؤشرات المالية وغير المالية لتقديم رؤية متكاملة وشاملة عن أداء المؤسسة.

تشمل بطاقة أداء التوازن أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. يمكن من خلال هذه الأبعاد تحديد وتقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية وتعزيزها للفعالية والكفاءة.

فيما يتعلق بتقييم الأداء المالي، يعد هذا البعد من أهم الأبعاد لأنه يعكس الصحة المالية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الربحية والاستدامة. تتضمن المؤشرات المالية الرئيسية مثل الإيرادات، الأرباح، العائد_على الاستثمار، والنمو المالي.

يساهم استخدام بطاقة أداء التوازن في تعزيز التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، وبين الأداء المالي والأداء التشغيلي. كما أنها تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة ودعم الابتكار والاستدامة المؤسسية.

المبحث الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الداء المتوازن أداة استراتيجية لقت قبول كبير من الباحثين والمؤسسات بداية من الستينات وإلى الآن، لأنها تعمل على تحسين أداة المؤسسة ووضعها التنافسي بين المؤسسات المنافسة لها، والتي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها بإستراتيجية المؤسسة، وقد مرت البطاقة بثلاثة أجيال بعد ظهورها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف عليها.

المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن.

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن على يد الباحثان روبرت كابلان ودافيد نورتن وكانت نشأتها وفق ما يلي:[1]

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992، على يد الباحثان روبرت كابلان (أستاذ المحاسبة بجامعة هارفارد) ودافيد نورتن (مستشار بولاية بوسطن)، وذلك اثر دراسة دامت عاما كاملا وشملت اثنتا عشرة مؤسسة في كندا الولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يؤثر سلبا عل هدر ثقافي خلف القيمة، ومن هنا قام الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تعميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها ببطاقة الأداء المتوازن.

ان بطاقة الأداء المتوازن كما يرى كابلان ونورتن هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي تقدم للمدير في رؤية شاملة وسريعة حول العمل داخل المؤسسة، حيث تتكامل في بطاقة الأداء المتوازن كل المؤشرات المالية التي تعكس تتابع الأفعال والقرارات الماضية مع المؤشرات العملية (الغير المالية) من رضا العملاء، العمليات الداخلية والإبداع والنمو، وتعتبر هذه المؤشرات العملية الدافع والموجه الأساسي للأداء المالي في المستقبل، كما تنظر بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة على انها سلسلة للقيمة، بحيث أن كل مؤشر محدد في بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة من السبب والنتيجة توضح وتوصل معنى الإستراتيجية داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية.

كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد لقت منذ ظهورها انتشارا واسعا وإعجابا كبيرا، حيث أثبتت فعاليتها في عدد كبير من المؤسسات المختلفة الأنواع، وتشير الإحصائيات إلى أن 50% من 1000 مؤسسة في شمال أمريكا وحوالي 40% في أوروبا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، كما أكد 70% من

---

[1]–ريغة أحمد الصغير، **"تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن–دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية"**. رسالة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2013–2014، ص 64.

المسؤولين والمديرين أن أداء مؤسساتهم قد تحسن بعد تطبيق البطاقة، ونتيجة لذلك فقد تم إدراجها كواحدة ضمن الأفكار الخمسة والسبعون الأكثر تأثيرا في القرن العشرين.

ثانيا: تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد لقيت بطاقة الأداء المتوازن عدة تطورات منذ نشأتها وذلك راجع على حسب أفكار الباحثين الغرض الذي كانت تصبوا إليه هذه البطاقة، بحيث نجد هذه البطاقة قادرة على أن تعطينا أربعة أبعاد مختلفة للأداء في المؤسسة، وقد تبين أن لبطاقة الأداء المتوازن ثلاثة أجيال وهي كالاتي:

الجيل الأول: بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين المنظورات بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وربطهما معا، وذلك من خلال وضعها ضمن أربع محاور دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء ومقاييس الإنتاج، كما تم إدخال العديد من التغيرات المادية منذ اختراعها أداة لقياس الأداء، عززت هذه التغيرات من فائدة بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة إدارة إستراتيجية.[1]

الجيل الثاني: بعد تطبيق البطاقة في العديد من المؤسسات بدأت تظهر تحسينات كثيرة فيها، بحيث أصبحت أكثر وضحا من خلال التركيز على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع تلك الأهداف الإستراتيجية، وربطها معا باستعمال نماذج ربط استراتيجي للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج والواجب قياسها، وطورت هذه الأهداف بشكل مباشر من خلال بيانات إستراتيجية مستندة إلى رؤيا حاصلة بالمنظمة أو خطة إستراتيجية، كما تضمن هذا الجيل تطبيق عجلة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء الغير مرضية.[2]

الجيل الثالث: يعد الجيل الثالث الأكثر تطورا، إذ تم استعمال عملية خلق عبارات القصد والغاية كنقطة بداية لاختيار الأهداف الإستراتيجية، واختيار المقاييس ووضع الغايات، كما تضمن الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح، نتيجة لذلك تم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية، فضلا عن ذلك تضمن تفاصيل جديدة تهدف لإعطاء فعالية أكثر للعمل بين الاستراتيجيات ذات العلاقة، إذ ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية التي جعلت منها نقطة ارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، كما أشارت إلى الرسم التخطيطي الذي يعكس كيفية الربط بين الأهداف من خلال علاقات السبب والنتيجة، فبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تقوم على مجموعة من مقاييس النواتج ومسببات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلة علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس.[3]

---

[1]– وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي" **أساسيات للأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 146.

[2]– أزهار مراد عوجة، " **العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة و أثرها في القيمة المستدامة للمنظمة** "، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الاقتصاد–جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص 23.

[3]– نفس المرجع السابق، ص 23.

ثانيا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

1-تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

عرفت بطاقة الأداء المتوازن من قبل " روبرت كابلان وديفيد نورتن " كما يلي:

هي بطاقة تترجم مهمة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء وتعبر أداة لتقييم الأداء وذلك بالاعتماد على أربعة مناظر لتقييم الأداء.[1]

كما عرفت بأنها: بطاقة تسجيل ذات إبعاد أربعة هي: الملي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو، تقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء المنظمة المستقبلي.[2]

وقد عرفت كذلك بأنها: "عبارة عن مجموعة الأهداف التي تعطي الإدارة العليا نظرة سريعة ولكن شمولية بالنسبة لمجال أعمال المنظمة، وهي تكمل الأهداف المالية بمجموعة من الأهداف التشغيلية المتعلقة برضا العميل والعمليات الداخلية بالمنظمة، وكذلك أنشطة الابتكار او التحسين داخل المنظمة.[3]

وعرفت أيضا: " أول عمل نظامي حاول تعميم نظام لتقييم الأداء والذي يقيم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستثمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة ".[4]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول " أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام استراتيجي يهدف إلى تحقيق التكامل بين أربعة محاور أساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها.

---

[1]- فارس نجيب البشيري، غسان سالم الطالب، **المبادئ المالية(1)**، دار وائل للنشر ة التوزيع، الأردن، 2012 ص 143.

[2]- إبراهيم الخلوف الملكاوي، " **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع**، الأردن، 2008، ص 85.

[3]- نبيل محمد مرسي، "**الإدارة الاستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجية التنافس** "، الدار الجامعية الجديدة للنشر-الإسكندرية، مصر، 2003، ص 184.

[4]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2009، ص 57.

2-خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن استخلاص اهم الخصائص المميزة لهذا النموذج وهي:[1]

- ✓ الارتباط بإستراتيجية رؤية المؤسسة حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربعة مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.
- ✓ عرفت نتائج البيانات المالية تصور الماضي وكذلك تقييم محركات الأداء ومن ثم يتحقق التوازن ما بين الأهداف القصيرة والطويلة.
- ✓ توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق بين الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- ✓ تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملا فيما بينها وهذه الأبعاد هي البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد النمو والتعلم.
- ✓ تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.
- ✓ تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.
- ✓ توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- ✓ تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
- ✓ تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
- ✓ تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها.
- ✓ تقيس الأداء الداخلي والخارجي من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

ثالثا: أهمية وفوائد بطاقة الأداء المتوازن

1-أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تتلخص فيما يلي:[2]

- ✓ تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، عكس المقاييس المالية التي تفيد لما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الداء مستقبلا.
- ✓ تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة لبعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.

---

[1]- فاطمة رشدي سويلم عوفي، تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء و التوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص78.

[2]- مصطفى يوسف، "إدارة الأداء "، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص 202-203.

- ✓ تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة.
- ✓ المساعدة في التركيز على ما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
- ✓ توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء.
- ✓ تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

3-فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن من بين الأدوات التي تساعد الإدارة على تحديد أهدافها، ومعرفة الأنشطة المطلوبة منها، حيث تظهر فوائد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:[1]

- ✓ تمكين المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (العمال، / الزبائن...).
- ✓ تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية.
- ✓ تساعد الإدارة الفعالة الموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- ✓ تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع.
- ✓ تسهل وتحسن طريق تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة.

المطلب الثاني: محاور ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

أولا: محاور بطاقة الأداء المتوازن

ان بطاقة الأداء المتوازن تعمل دائما على عملية تعزيز التوازن لمقياس الأداء الاستراتيجي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يقوم بقياس الأداء وفق أربعة محاور والممثلة فيما يلي:

1-**المحور المالي:** يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى، والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة وإستراتيجية المؤسسة (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتوجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي ووصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج

[1]- بلال خلف السكارنة، " التخطيط الاستراتيجي "، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة1، الأردن، 2010، ص335.

فعادة ما سيعمل النتيجة الصافية، معدل العائد على الاستثمار، أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.[1]

2 –محور العملاء: إن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب من المدراء ترجمة مهمتهم العامة لخدمة الزبون بمقاييس محددة تعكس العوامل المحددة بالفعل بالنسبة للزبون، إذ أن محور الزبون من المحاور التي تهتم بالطرائق التي تخلق الحتمية للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون، ولماذا يكون راغبا بالدفع عنها، اذ يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية، ومحاولات لتطوير المنظمة.[2]

ومن المؤشرات المستخدمة في خدمة الزبون تجد:

عدد الزبائن المفقودين =نسبة الزبائن/المستخدمين.

رضا الزبون = تكلفة /الزبون.

3–محور العمليات الداخلية: ويقصد به جمع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقيم هذا المحور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من المؤشرات من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة، وان لنظم المعلومات أثر في مساعدة منظمات الأعمال الالكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة.[3]

كما أن أنشطة العمليات الداخلية لمنظمة الأعمال تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للزبائن، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى "دورة الإبداع" بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية تسمى "دورة العمليات " والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى الى فعل سلع مادية أو خدمات، ثم تأتي الدورة الثالثة وهي خدمات ما بعد البيع بها تشمله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب الصيانة والى غير ذلك.

ويمكن توضيح ذلك من خلال شكل موالي.

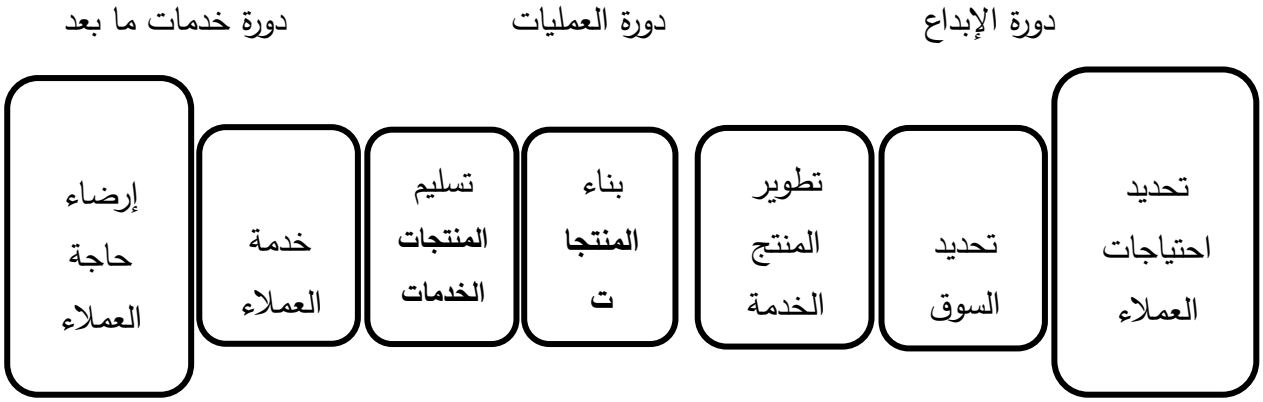
---

[1]–نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، " بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات "، دراسة ميدانية مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 23/22 نوفمبر 2011، ص79.

[2]– بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران. " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، العراق، 2011، ص 47.

[3]– علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، المجلد 7، العراق، 2011، ص 175.

الشكل رقم 1: سلسلة القيمة الداخلية



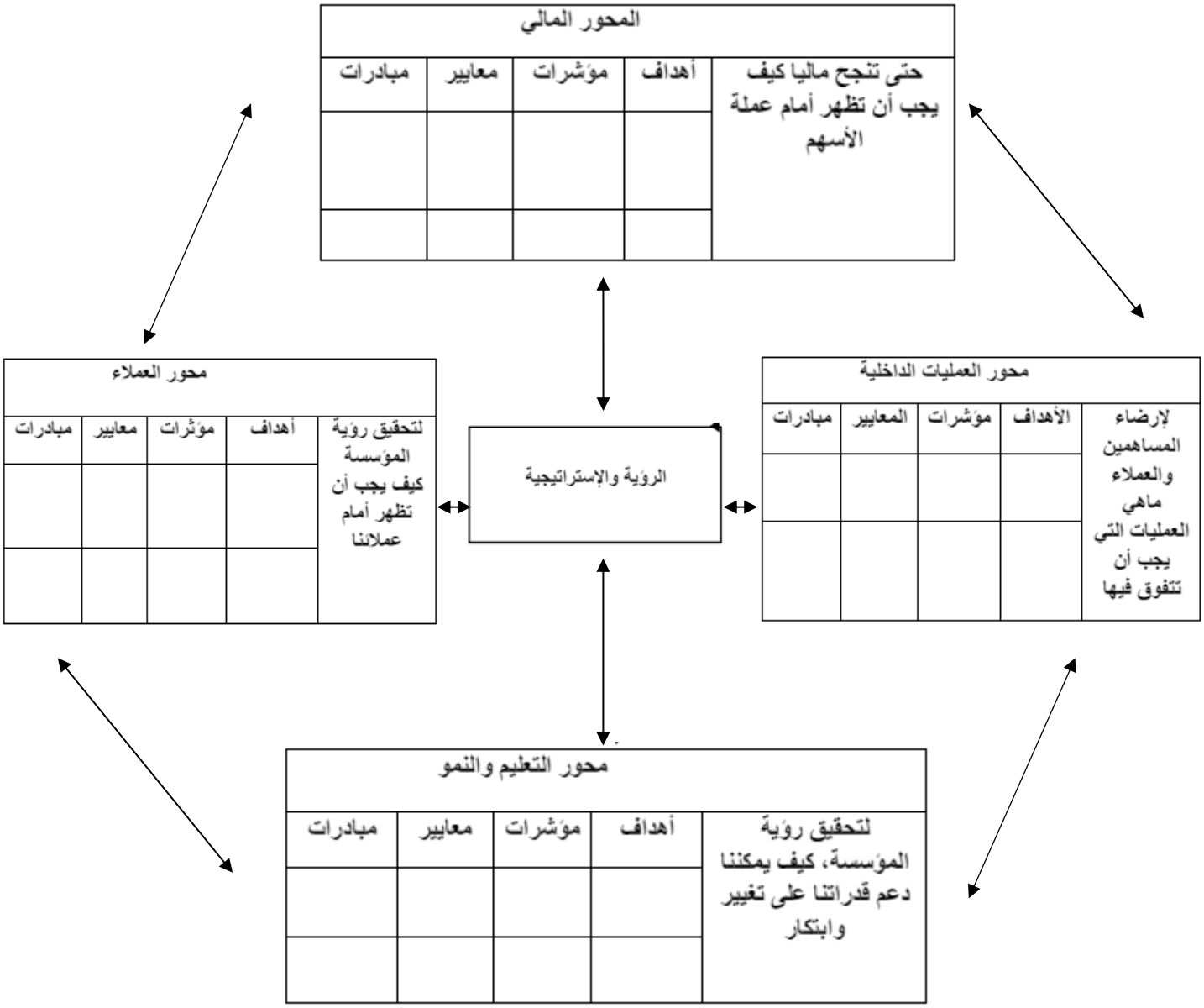
مصدر: خالد بن محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص399.

4-محور النمو والتعلم: يعكس هذا المحور البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للفرد، والنظم والعمليات والإجراءات لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات من اجل الحصول على أفضل أداء، ويرتكز هذا المحور في عملية القياس على عدة مقاييس وهي رضا العاملين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.[1]

من خلال شكل (2) يمكن تقديم الأبعاد والأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

[1]- مزعيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، العوامل المؤثرة على اختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، العدد 2، العراق، 2013، ص 39.

الشكل رقم 2: بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplow end David P Norton :using the bal need score card as a strategiesmanagement system "aoNopolntharvond Business Review (N.D) .P 39 .

ثانيا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تقسم بطاقة الأداء المتوازن على ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة كالآتي:[1]

[1]– وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 158– 159.

- ✓ الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المتحكمة وما هي الهيئة المستقبلة التي ستكون عليها.
- ✓ الإستراتجية: والتي تتألف من مجمل الإجراءات والخطط المهمة لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة بتحديدها.
- ✓ المنظور: وهو مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا المنظور، وهناك أربع منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعليم والنمو) والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غاليا بمثل فئة حملة الأسهم او وجهة نظر المستخدمين.
- ✓ الأهداف: ان الهدف بيان عرض(معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيقها.
- ✓ المقاييس: وتعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- ✓ المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ✓ ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف وأهمها بالأجر وتكون متشابهة لعبارات (إذا–إذن).
- ✓ المبادرات الاستراتيجية: وهي برامج عمل توجه الأداء تسهل عملية التنفيذ والانجاز.

ثالثا: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعمليها ولا تمنحها بقية أدوات التقييم الأخرى ويمكن ايجاز هذه المميزات فيما يلي: [1]

–تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.

–الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن اطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية.

–يعمل على اشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية.

–يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية.

–يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن الى الحد من مشكلة التنظيم الفرعي للأرباح حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما اذا كان التحسين في مقياس ما يكون على

[1]– فاطمة رشدي سويلم، مرجع سبق ذكره، ص80.

حساب المقاييس الأخرى، باستخدام أساليب عديدة مثل تطوير عملية ادخال منتجات جديدة تختلف اختلافا كبيرا على المنتجات القائمة.

-يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقياس الأداء، تشمل كل من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات.

-امداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

المطلب الثالث: بناء بطاقة الأداء المتوازن

أولا: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن بناء بطاقة الأداء المتوازن يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها، فبعض المنظمات تحصر مهمة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن الأولى بأشخاص محددين لهم اطلاع كافي على موقف المنظمة الاستراتيجي الحالي، ولبناء هذه البطاقة يجب اتباع الخطوات التالية:[1]

1. **صياغة الرؤية الإستراتيجية:** يجب على المنظمة أولا أن تحدد رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية، وبوجه عام إن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة، مشتركة تلاءم الوحدة التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج ومقاييس أداء مالي خاص بها، ويتمثل الفرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى اجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستطور بها الصناعة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها وتتمثل هذه المجالات في المحاور المكونة للنموذج.
2. **تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة:** تحدد الإدارة العليا استراتيجية المنظمة في ضوء دور حياتها، ودور حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض له وإمكانياتها ومواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة، فإنها تتركز على محركات الأداء الخارجية مثل: رفض العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال التكنولوجيا والإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها، أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فان الإدارة العليا تحدد استراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل: التشغيل والمساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات

[1]- مزياني نور الدين- بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، ورقلة، الجزائر، 2013، ص243.

والأساليب الإدارية، مما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية، وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية أخرى.

3. **تحديد عوامل النجاح الدرجة:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة الى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الاستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ماهي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد الأداء المتوازن الأربعة، ونشير إلى أن مفاتيح النجاح تركز على التغيرات التي يجب أن تمارسها المؤسسة، وتساعد على تحديد القياسات الأساسية (تنمية قدرات وأداء الموظفين مثلا).[1]

4. **تحديد مقاييس الأداء :** في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة بحيث أن المقاييس تكون رئيسية وذات صلة وثيقة لاستخدامها في العمل، مع إجراء صياغة شاملة للمقاييس التي تم تجميعها لتسهيل تنفيذها وبالتالي اجراء المقاس والمقاييس وفقا للوحدة التنظيمية تبعا لحجم الوحدة وتنظيمها أي يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعية عند مستوى أدنى.

5. **إعداد خطط العمل:** يجب على إدارة المنظمة أعداد خطط العمل، أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد، بالإضافة الى تحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق، ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات الصحيحة ان لزم ذلك.2

6. **تحديد الأفعال التنفيذية:** ويتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين على كافة أقسام الوحدة ببطاقة الأداء المتوازن ويتم في هذه المرحلة وضع وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

7. **المتابعة والتقييم:** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابدا من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمنظمة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في

---

[1]– عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقيم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النقطية**– دراسة حالة مؤسسة نفطال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2015، ص140.

[2]–منى إبراهيم المدهون، عبير عياد أحمد البطنيجي، "**التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن** – دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي، وإدارة الأزمات–غزة، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الديبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية– غزة، فلسطين، 2013، ص ص129–121.

المنظمة، ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء اليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة.[1]

من خلال اتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة استراتيجية على مستوى العملية الإدارية للمنظمة وهذه الأخيرة ينبغي أن يتم اعادها وفقا لإرشادات الخبراء في تطوير هذه البطاقة، للحصول على الفائدة من المقاييس والمبادرات والاستراتيجيات بغية التأكد من أنها تعكس استراتيجيا أهداف ومؤشرات المنظمة الخاصة مع توفير طريقة لإمكانية تجميع وتشخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.[2]

ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل التالي:

[1]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 129–121.

[2]– بلال خلف السكارنة، "**التخطيط الاستراتيجي**"، مرجع سبق ذكره، ص335.

الشكل رقم 3: الخطوات الفصلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الخطوة	النشاط	التساؤلات
1	**تحديد رؤية ورسالة المنظمة**	– ما هي الرواية العامة الخاصة بالصناعة وكذلك المنظمة؟
2	**تحديد الإستراتيجيات**	–أي الاستراتيجيات يجب اتباعها ومميزات الاختيار الاستراتيجي
3	**تحديد العناصر المدرجة في النشاط**	–أي الأشياء يجب التركيز عليها حتى تنجح المنظمة
4	**تحديد المقاسات**	–ما الذي يجب قياسه؟
5	**تحديد وتنمية خطة العمل**	– كيف سيتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل؟
6	**تطبيق الإستراتيجية**	–أي الأفعال يجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف؟
7	**المتابعة التقييم**	**كيف سيتم إجراء عملية المتابعة وتعديل محتوى البطاقة؟**

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص57.

ثانيا: مقومات نجاح نظام بطاقة الأداء المتوازن

إن نجاح بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يتطلب عدة مقومات وتتمثل هذه المقومات:

1- **دعم الإدارة العليا:** بحيث يعتبر دعم الإدارة العليا ضروريا لبني بطاقة الأداء المتوازن ونجاحها، فبدون هذا الدعم لا يمكن تنفيذ واستخدام البرامج المرتبطة بالقياس شكل كافي وصحيح، وذلك من أجل مساعدة الإدارة الوسطى في تقديد الأولويات للقرارات والتحفيز لإنجازها، وهو ما يساعد في الالتزام والفهم الجيد للإستراتيجية.[1]

2- **الحوافز المادية والمعنوية:** ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية المعنوية لكل من يساهم في تقييم النظام أو تطبيقه، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين على تطبيق النظام.[2]

3- **تكوين فريق العمل:** ان الفريق يعتبر مهما وأساسيا للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، بحيث يكون هذا الفريق يشمل المنظمة ككل، وفي هذه الحالة فالفريق يتقاسم المعارف، العمل، الأفكار، المشاعر، الحماس والضغط... وبالتالي فإن النجاح أو الإخفاق يتقاسمها الفريق أيضا بجميع أعضائه.

4- **فعالية الاتصال:** ليست الاتصالات التي تجرى داخل المؤسسة وخارجها فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل اليه ويفهم مضمونها كما قصد المرسل، ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الاتصال بالشكل السليم، إن النظام الجيد يحتاج الى عقد اجتماعات واجراء اتصالات ومناقشا تبين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقياس التي ينبغي التركيز عليها.

5- **إدارة التغيير:** تتطلب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان ذلك التغيير متعلقا بالثقافة أم بالأنظمة أم بالأفراد، إن تغير البيئة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات العملاء، وبالتالي فانه على المؤسسة ان تجري التغيرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغيرات.[3]

6- **دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات الصحيحة:** إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة ان الاستراتيجيات الموجدة سيتم التخلي عنها أ ستتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة وتلاقي التهديدات الخارجية وتقليل نقاط الضعف الداخلية.[4]

---

[1]- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص36.

[2]- محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الالمنيوم الأردنية** "المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية"، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2008، ص280.

[3]- نفس المرجع السابق، ص280.

[4]- نفس مرجع سابق، ص280.

ثالثا: معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد تواجه المؤسسات عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المعوقات والصعوبات التي يقد غالب الأحيان الى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج ومن أهمها نجد:[1]

– نقص المعرفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

– عدم إضافة أساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن بشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها.

– لا يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن الى رؤية استراتيجية متفق عليها لذلك قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها وقد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الادارية.

– قد تكون تكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المنفعة التي ستولدها البطاقة لذلك لابدا من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن.

– نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي الى مقاومة تطبيق هذا النظام، كما قد تكون لدى الموظفين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن خاصة إذا كانوا لا يدركن أهدافها.

– صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية.

– صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء.

[1]– نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، مرجع سبق ذكره، ص72.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للمؤسسات، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بتا لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة، لتحديد الإنحرافات عن الأهداف المحددة سابقا وسيتم التوضيح في هذا المبحث مفهوم الأداء المالي وكذا أهمية ومعايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي

أولا: مفهوم الأداء:

1-تعريف الأداء:

يعرف الأداء على أنه الدرجة التي يتم فيها تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

كما يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء: هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون اشباع حاجة معينة أو حل مشكلة أو التخطيط لمشروع ما، وفي إطار المؤسسة أو التنظيم يعرف بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات.[2]

ويعرف أيضا على أنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والمنتجات الخاصة بالمؤسسة.[3]

يمكن القول بأن الأداء هو أداء الفرد الدي يقترن بالجهد الذي يبدله، سواءا تعلق هذا بالإنتاجية أو الربحية أو القدرة التنافسية أو إنجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة وهي الملائمة والفعالية والكفاءة.[4]

- **ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج تعريف شامل للأداء:** الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي تمكنه من الوصول إلى النتائج بشكل ناجح لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة.

---

[1] رواية محمد، حسن **إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين – تقييم الأداء– المتغيرات البيئية– تعويضات الأفراد)**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر،2014, ص201.

[2] مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2012، ص65.

[3] مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص19.

[4] حسن محمد سعيد حسن أبوكويك، **دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية**، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص30.

2 -أهمية الاداء:

تتمثل أهمية الأداء فيما يلي :[1]

- ✓ دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- ✓ يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.
- ✓ الاسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات.
- ✓ يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولاها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- ✓ استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عملها

3- تصنيف الاداء

تختلف أنواع الأداء بإختلاف المعايير في تصنيفه، وسنعتمد على المعايير التالية: مصدر الأداء، معيار الشمولية ومعيار الطبيعة.

أ- حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

أ-1- الأداء الداخلي: ينقح بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال:

- ✓ **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة
- ✓ **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بطريقة فعلية
- ✓ **الأداء المالي:** فعالية إستخدام الوسائل المالية المتوفرة

أ-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا، إرتفاع رقم اعمالها، كإزدياد الطلب على منتوج المؤسسة أو أحد المتنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا[2].

ب-حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

ب-1- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة.

ب-2-الأداء الجزئي: هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

---

[1] عائشة يوسف الشميلي، **برنامج تحسين الأداء**، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017، ص11.

[2] الضب الزهرة، ينعمري نجمة، مرجع سابق، ص:5

ج- حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى اهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية....

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي، أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

ج-1- الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل الموارد الأولية، التكنولوجيا).

ج-2- الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الإقتصادية كما يقول أحد الباحثين" الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ج-3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداءا تكنولوجيا عندما تكون قد حددت اثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ج-4- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معنيين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

ثانيا مفهوم الأداء المالي

"يعتمد الأداء المالي كمفهوم على عملية التحليل المالي التي تعرف على أنها من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها من خلال استخدام النسب المالية لمقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، حيث يؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبي (نقاط الضعف) لأدائها المالي".[1]

[1] – فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل، عمان، 2000، ص 222.

1 تعريف الاداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.[1]

ويعرف على أنه يعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهو يهتم ببلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.[2]

كما يمكن تعريفه على أنه مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية.[3]

ومنه يمكن القول أن الأداء المالي يمثل وضع المؤسسة المالي ووصف الأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحديد الوضع الفعلي للمؤسسة.[4]

ويعرف من اختلاف في تحديد مفهوم الأداء يسبب الاختلاف في المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه من طرف المدراء والمسيرين أو المؤسسات إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أن مصطلح الأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما مستوي الفعالية ودرجة الكفاءة، وهما عاملين مهمين لتنظيم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والذي يعرفها planchet kincent كالتالي:

- **الفعالية:** هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى نتائج مرتقبة.
- **الكفاءة:** القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من المكانيات والنشاط الكفء هو نشاط أقل تكلفة

هنا يمكن القول بأن الأداء المالي لا يتحقق إلا من خلال استغلال المؤسسة بمواردها بصورة مثلى، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المسطرة من قبل الإدارة.

- ويتمثل كذلك في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية وبأقل تكلفة ممكنة، أي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة لتسديد ما عليها من الالتزامات وتحقيق معدل مردودية جيد بأقل تكلفة.[1]

---

[1] بورنيسة مريم، **فعالية المؤشرات الحديثة للأداء المالي في تحديد الملاءة المالية للمؤسسات الصناعية**، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، العدد السادس، الجزائر، 2018، ص101.

[2] عقبي حمزة، **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص107.

[3] لعراف زهية، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية في ظل قيد السيولة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد ال اقتصادي34(01)، الجزائر، 2018، ص347.

[4] قاسم أحمد حنطال، **دور انعكاسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تحسين الأداء المالي**، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الثاني، 2016، ص87.

- من هنا تلاحظ أن الأداء المالي يتمثل في قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها وزيادة الإرادات من أجل الوفاء بالتزاماتها.
- يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف ويعد الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أن الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.[2]
- يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة قدرتها على إنشاء القيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج والجداول الملحقة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية التي تنتمي إليها المؤسسة.[3]
- ومن خلال التعاريف السابقة نعطي تعريف شامل للأداء المالي ونوجزها في النقاط التالية:
- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تحث على تحفيز المستثمرين للتوجيه إلى المؤسسة او الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح وغيرها.
- أداة تتدارك التغيرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية او ربحية لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتيها.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل جانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة.

---

[1]–تالي رزيقة ، **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، المركز الجامعي أكلي مهند أولحاج، البويرة 2012/2011 ص 8.

[2]–محمود الخطيب مرجع سبق ذكره ، ص 45.

[3]–عبد الغني دادن ، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية** ، نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر، باستعمال المحاكات المالية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ة علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2006 –2007، ص 28.

2. اهداف الاداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة ومنها: التوازن المالي، نمو نشاط المؤسسة، المردودية والربحية، السيولة، توازن الهيكل المالي.[1]

1- **التوازن المالي:** وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس مال ثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

ومنه فإن رأس المال الثابت والمتمثل في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة – رأس المال مضاف إليه الديون طويلة الأجل والمتوسطة – وهذا يضمن اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات ومما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير.
- تخفيض الخطر الذي تواجهه المؤسسة.

2- **نمو نشاط المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فان قرارات النمو تتميز بانها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفة استراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في انماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

3- **الربحية والمردودية:** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح.[2]

فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدي كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

---

[1]– السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الاعمال**، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2000، ص 247.

[2]– محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، ط1، دار حامد، الاردن، 2010، ص 36.

كما تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق نتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المال الاقتصادي وهدا يعكس المردودية الاقتصادية والراس المال الخاص، وهو ما يعكس المردودية المالية فحسب نوع النتيجة، والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية وبصفة عامة فإن اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية

4- السيولة وتوزن الهيكل المالي: تقيس السيولة بنسبة لمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل التي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة –المخزونات والقيم القابلة للتحقيق –إلى أموال متاحة بسرعة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة الى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

ويقيس هدا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل ودلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

ويمكن تلخيص اهداف الاداء المالي في النقاط الاتية:[1]

1. قياس وتقييم مستوى نجاح المؤسسة من خلال السعي بمواصلة نشاطها من أجل تحقيق أهدافها وتوفير المعلومات للجهات والمستويات المختلفة خارج المؤسسة.
2. المساهمة في وضع السياسات والبرامج والدراسات المستقبلية والبحوث التي تعمل على تحسين مستويات الأداء، ورفع كفاءته وذلك من خلال تقديم معلومات وقاعدة بيانات عن أداء المؤسسة.
3. تقدير مستوى تأثير أدوات الأداء المالي مثل الربحية والسيولة والمديونية والتوزيعات على الأسهم، مما يجعل بإمكان المستثمر أن يتعرف على طبيعة نشاط المؤسسة ومتابعته، إضافة إلى إمكانية متابعة الظروف المحيطة المؤسسة.
4. يساعد المستثمر في اتخاذ القرارات الملائمة لوضع المؤسسة لأنه يساعد في إجراء عمليات التحليل والمقارنة وتفسير البيانات وفهم العلاقة والتفاعل بين البيانات المالية مما يمكن المستثمر من اتخاذ القرار السليم.

[1] حميدة كريم شعلان، **دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الاقتصادية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، العراق، 2018، ص351.

3 اهمية الاداء المالي:

تتمثل أهمية الأداء المالي في النقاط التالية:

–تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعفي المؤسسة والإستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتتبع أهمية الأداء المالي بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة اوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعالية وتوجيه الأداء نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها وإقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الإستخدامات العامة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:[1]

- تقييم ربحية المؤسسة؛
- تقييم سيولة المؤسسة؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة؛
- تقييم مديونية المؤسسة؛
- تقييم توزيعات المؤسسة؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي ، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة المؤسسات في الوفاء بالإلتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرها المالية وإستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، والغرض منها تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى إمتداد المؤسسات على التمويل الخارجي والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح أما الغرض من تقييم حجم المؤسسة فهو يزودها بمجموعة من الميزان ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة تحسين القدرة الكلية للمؤسسات.

المطلب الثاني: عوامل ومعايير ومؤشرات الاداء المالي

أولا: العوامل المؤثرة على الاداء المالي:

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

---

[1] إزمور رقية كريم نسرين، **دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهنENAP، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أكلي امحند أولحاج، البويرة، الجزائر،2018/2017، ص36

1- العوامل الداخلية

تتلخص أهم العوامل الداخلية في الأداء المالي في:[1]

- يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن تم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى وملاءمتها للأهداف المالية المسطرة.
- المناخ التنظيمي: يقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقرا فإنه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها وهذا ما يضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.
- التكنولوجيا: يقصد بها الأساليب والمهارات الحديثة التي نخدم الأهداف المرجوة، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بالتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف المواءمة بين التقنية والأداء المالي.
- حجم المؤسسة: قد يؤثر حجم المؤسسة على الأداء المالي بشكل سلبي، فكبر حجم المؤسسة يشكل فائقا للأداء المالي، لأن في هذه الحلة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر إيجابيا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

2- العوامل الخارجية

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي خارجة عن نطاق تحكم المؤسسة كالأوضاع الاقتصادية والسياسات الاقتصادية...الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:[2]

- السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب، فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب سيؤثر على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية نلاحظ تراجع في الأداء المالي.

---

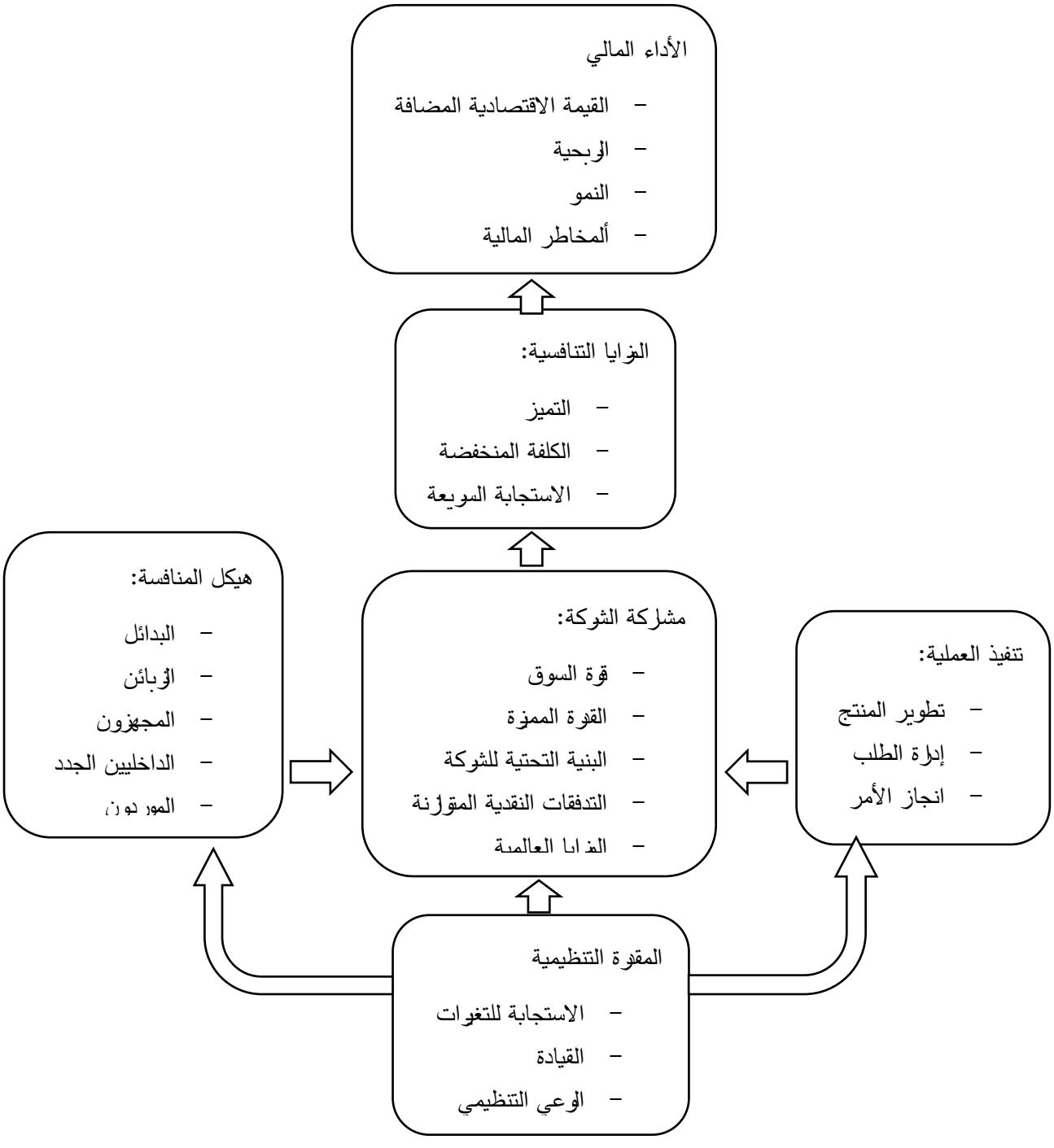
[1] نوبلي نجلاء، **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص152.

[2] حيدر عباس عبد، **إطار مقترح لتطبيق الموازنة الصفرية لتطوير الأداء المالي**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، الاق، العدد الأول، العراق، 2017، ص 194.

- المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فنراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، اما في الحالة العكسية إن لم تكن أهلا لهذه التداعيات فإن ذلك سيؤدي إلى تدهور الأداء المالي.
- الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواءا بطريقة سلبية أو ايجابية، فنجده مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخيم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الأداء المالي سواء الداخلية منها أو الخارجية في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: العوامل المؤثرة في الأداء المالي



المصدر: محمد فاض نعمة الياسري، استخدام مؤشرات الأداء المالي القائمة على التدفقات النقدية في تقويم الأداء المالي، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، العدد الثاني، 2018، ص190.

من الشكل يلاحظ أن الأداء مالي يحتل الصدارة أمام جميع المتغيرات الأخرى للمؤسسة، حيث تساهم هذه الأخيرة فيما بينها في دعم وتعزيز الأداء المالي نحو التميز وبالتالي تحقيق الأهداف.

ثانيا: معايير الاداء المالي

مفهوم المعيار: يعرف المعيار كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرار، حكم موضوعي على حالة معينة، وقد يأخذ أشكال مختلفة، فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات تغذى بمعلومات إحصائية من الواقع المشروع والشركة وعادة ما يركن المحللون إلى المعايير الرياضية.[1]

إن معظم هذه المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية والوثائق المحاسبية والاقتصادية والتقنية، إن المعلومات التي تحتويها السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء المالي في حساب المعايير المستخدمة (المعتمدة)، فإن الميزانية العمومية والكشوف المالية التحليلية وحسابات الأرباح والخسائر والمعلومات الاقتصادية كالعرض والطلب والإنتاج والقيمة المضافة تلعب دورا هاما كمقاييس.

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمؤسسة لأن الحكم على طبيعة تغيرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها على معيار معين، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية:[2]

1- **المعايير التاريخية للمؤسسة:** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الأدارة المالية والإستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.
2- **المعايير المطلقة:** وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل نسبة التداول مرة والنسبة السريعة مرة.
3- **المعايير القطاعية:** يستفيد المشخص بدرجة كبيرة من المعايير الإقطاعية في رقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تشابه في العديد من الصفات

---

[1]- مجيد الكرخي ، **تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية** ، ط1 ، دار المنهج ، الأردن 2007 ، ص ص57 -58.

[2] صباح بوسالم إيمان بودرمين، **أثر الإلتزامات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الأداء المالي** عرض وتحليل دراسات سابقة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل ،2020/2019، ص31.

والخصائص داخل نفس القطاع.

4- المعايير المستهدفة: وهي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات وبالتالي فان مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبز أوجه الإبتعادات بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القانون... الخ وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

4-1- العوامل التكنولوجية:

تتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدث التكنولوجيا بإيجاد طرق لا نتائج وكسب الوقت.

ثالثا: مؤشرات الاداء المالي

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وربحية المؤسسة ومن بين المؤشرات نجد:

1- نسبة السيولة: وتعني السيولة الموجودة بالمؤسسة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير وهناك مقاييس متعددة لقياس نسبة السيولة ومن بينها نجد:[1]

- ✓ **نسبة التداول:** وتتمثل في الموجودات المتداولة والنسبة النمطية لها 2:1 وهذه النسبة عبارة عن قياس مبدئي لمقدرة المؤسسة على مقابلة ديونها الخارجية.
- ✓ **نسبة السيولة السريعة:** وتعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة في المؤسسات ويتم حسابها بخصم المخزون السلعي من الموجودات المتداولة ثم قسمة الباقي على المطلوبات المتداولة والنسبة النمطية لها هي 1:1.

2- نسبة الرافعة المالية: وتشير هذه النسبة إلى استخدام أموال الدين من قبل مؤسسة.[2]

3- نسبة النشاط: تقييس مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات من الأصول، أي تقيس مدى الكفاءة في إدارة الأصول، ومن بين هذه النسب نجد:[3]

- ✓ **معدل دوران المخزون السلعي:** ويتم التوصل إليه بقسمة مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة على 2، أو مدى كفاءة إدارة المخزون والنسبة النمطية له 9 مرات.

---

[1]-وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الأولى 2009، ص 179.

[2]-زهراء لغزيل ، مرجع سبق ذكره، ص 05.

[3]-وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

- ✓ **معدل دوران الذمم المدينة:** ويتم استخراجه بقيمة صافي المبيعات على رصيد المدينين، أما متوسط فترة التحصيل فتحسب عن طريق قسمة عدد أيام السنة (360) على معدل دوران الذمم المدينة والنسبة النمطية لمتوسط فترة التحصيل هي: 20 يوم.
- ✓ **معدل دوران رأس المال العامل:** والتي تمثل العلاقة بين صافي المبيعات من جهة وصافي رأس المال من جهة أخرى وتعد هذه النسبة مؤشرا لقياس كفاءة الإدارة في استخدام رأس المال العامل وكلما ارتفع تكون مؤشرا للكفاءة والعكس بالعكس والنسبة النمطية لهذا المعدل هي 18 مرة.
- ✓ **معدل دوران مجموع الموجودات الثابتة:** ويتم التوصل إليه عن طريق قسمة صافي المبيعات على صافي الموجودات الثابتة ويستخدم المعدل لقياس الآلات والمعدات والنسبة النمطية هي 5 مرات.
- ✓ **معدل دوران الموجودات:** ويتم استخراجه بقسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع الموجودات ويوضح هذا المعدل إنتاجية الموجودات خلال الفترة أو عدد المرات التب تتحول فيها الموجودات إلى مبيعات والنسبة النمطية لها هي :2 مرات.

4- نسبة الربحية: تعطي هذه النسبة مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال مبيعاتها أو استثماراتها ومن بين نسب الربحية نجد:[1]

- ✓ **معدل العائد على الاستثمار:** ويحتسب بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الموجودات ويستفاد منها لتعظيم معدل العائد على حقوق أصحاب المؤسسة مع أخذ المخاطرة بالحسبان والنسبة النمطية لها هي 11.4.
- ✓ **العائد على حق الملكية:** ويقاس بقسمة صافي الأرباح بعد الضريبة ناقص توزيعات الأسهم الممتازة مقسوم على صافي حقوق الملكية ويوضح هذا العائد الموجود الذي يحققه المالكون قبل التوزيع مقسوم على الأرباح والنسبة النمطية هي 15.
- ✓ **القوة الإيرادية:** وهي خاصل ضرب معدل دوران الموجودات في هامش الربح الصافي من المبيعات أو الهامش، ومعرفة القوة الإيرادية للمؤسسة تشكل خطوة مهمة نحو تحليل ربحية المؤسسة وفهم العوامل التي تؤثر على الربحية فأي تغيير يطرأ على القوة الإيرادية للمنظمة مر إلى تغيير طرأ على معدل دوران الموجودات وأو الهامش على المبيعات أو الإثنين معا، أما الهامش على المبيعات يساوي الأرباح من العمليات قبل الضرائب والفوائد مقسوما على صافي المبيعات والنسبة النمطية هي 14.5.
- ✓ **هامش الربح من المبيعات:** ويحسب بقسمة صافي الدخل بعد الضرائب على المبيعات الصافية ويعني ما تحصل عليه المنظمة من ربح للدينار الواحد من المبيعات الصافية والنسبة النمطية هي 5.

---

[1]-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

5- **نسبة التقييم:** تشير إلى كيفية تقييم الأسهم المؤسسة في سوق رأس المال وطالما القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد، فإن نسب التقييم تعد هي الشاملة لأداء المنظمة منها نسب الأسعار إلى الأرباح ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

6- **نسبة النمو:** هي المؤشرات التي تقييس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصادي الوطني متمثلا بنمو الدخل القومي، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات ومن هذه المؤشرات ما يلي:

- ✓ **نمو المبيعات:** وهي نسبة مؤشر المبيعات الصافية المحققة من خلال سنة مالية معينة بالقياس مع النسبة الماضية وتقاس بقسيمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضروبا في 100 مطروحا من 100 والنسبة النمطية هي 7.2.
- ✓ **نمو الدخل الصافي:** ويحسب بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروبا في 100 مطروحا من 100 والنسبة النمطية هي 10.
- ✓ **القيمة المضافة:** يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة الي سوف تتولد مع العملية الإنتاجية ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو سعر السوق مطروحا منه المستلزمات السلعية والخدمية وتستخدم القيمة المضافة لتقديم مساهمة المؤسسة في الدخل القومي.

المطلب الثالث: تقييم وتحسين الاداء المالي

أولا: مفهوم تقييم الاداء المالي

تعني عملية تقييم الاداء المالي تقديم حكم قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.[1]

ويعرف تقييم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية بأنه عملية مقارنة بين الإنجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية، ومن ثم حصر الانحرافات الكمية والنوعية بينهما إن وجدت، وبالتالي العمل على تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة الانحرافات السلبية.[2]

وفي تعريف آخر فإن تقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة لإجراء الرقابة في المؤسسة، فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة الموضوعة، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي ترتكز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.[1]

---

[1] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال**، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2000، ص39.

[2] توفيق سميح محمد الأغوات، مرجع سبق ذكره، ص39.

هناك العديد من التعاريف التي توضح مفهوم تقييم الأداء نذكر منها:

- **التعريف (1)** : يعرف تقييم الأداء بأنه : "وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة "[2]
- **التعريف (2):** يعرف ريكو وآخرون تقييم الأداء على أنه: " تحديد إلى مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها ومعرفة أسباب الانحرافات عن قياس الأداء المحدد واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء ".
- **التعريف (3):** ويعرف تقييم الأداء بأنه: " قياس مدى كفاءة البنوك في استخدام الموارد المتاحة لديها".
- **التعريف (4):** وينظر إلى مفهوم تقييم الأداء المالي على أنه:" مفهوما ضيقا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ".
- **التعريف شامل:** من التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء المالي على النحو التالي:
- هو عملية رقابة على مراحل العمليات داخل المؤسسة والتي تبدأ من تحقيق الأهداف المرجوة تحقيقها في حدود الموارد المتاحة إلى غاية الأهداف المحققة فعلا، كما هو الحاجة إلى عن قياس الأداء المحدد واقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن نطاق تحكم الإدارة وتقرير واعتماد الحوافز لتحسين الأداء ".

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي:[3]

– الكشف عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج؛

– يؤدي إلى الكشف عن عناصر ذات الكفاءة، وتحديد العناصر ذات الاحتياج من أجل النهوض بأدائها؛

– توفير تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح المؤسسة خلال سعيها لمواصلة نشاطها وتحقيق أهدافها، وذلك النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو يشمل كل منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار في العمل؛

– يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارة والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة إلى تحسين مستوى أدائها.

ثانيا: اهداف تقييم الاداء المالي

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم أدائها إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها :[4]

---

[1] بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008–2009، ص77.

[2] حجام إلهام، مرجع سابق، ص 13

[3] بن عمارة نور، الدين **تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية**، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة اقتصادية مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 17

[4] حجاج نفيسة، **أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016–2017، ص ص18–19.

- توفير مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الذكاء والكفاءة والفعالية، وبالتالي تستطيع المؤسسة مواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- يوفر نظام تقييم الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.
- يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي في المؤسسة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- تقييم الأداء المالي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.
- على المستوى المالي، فإن تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر، بالإضافة إلى توزيعات الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، باعتبار أن أهداف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والمحافظة على سيولة المؤسسة حمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق العائد المناسب على الاستثمار.
- يظهر مدى اسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة، مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- اتخاذ القرارات حول الاستثمار، أو تمويل، وتوزيع الأرباح أو تغيير رأس المال.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق أكبر عائد بتكاليف أقل.
- تبيان أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والتي تساعد المقيم على تقييم المؤسسة.

باختصار تتمثل أهداف تقييم الأداء المالي في:[1]

- التوازن المالي.
- المردودية.
- نمو المؤسسة.
- السيولة

[1] نصر الدين بن نذير، أيوب شملال، **لوحة القيادة لتقنية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول، حول مداخلة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2017، ص08.

ثالثا: مصادر ومعلومات تقييم الاداء المالي

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء المالي، ويشترط في المعلومات أن تتميز بالمصداقية والموثوقية وأن تكون في الوقت المناسب، حيث تعددت مصادر المعلومات التي يعتمد عليها تقييم الأداء المالي، وانقسمت إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

1- المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة وتتمثل حسب النظام المالي والمحاسبي في الميزانية جدول حسابات النتائج، دول تدفقات الخزينة الملاحق.

1- الميزانية: تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية هي الميزانية المالية الختامية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء المالي، وتتكون الميزانية من مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى الأصول.[1]

2- جدول حسابات النتائج: هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة، بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحا، والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية.

3- جدول تدفقات الخزينة: يعتبر جدول تدفقات الخزينة لوحة قيادة أمام قمة الإدارة المالية، بحيث تتخذ على ضوئها القرارات الهامة والاستراتيجية كتغير النشاط أو توسيعه أو الانسحاب منه.[2]

4- الملاحق: هي وثائق تحتوي على تفاصيل ضرورية ومعلومات مكملة لتلك الموجودة في الميزانية وجدول حسابات النتائج، حيث يشترط في الملاحق أن تقدم توضيحات عن العناصر الضرورية وذلك احتراما لمبدأ الصور الوفية، وتقدم الملاحق نوعين من المعلومات:[3]

- ✓ المعلومات الكمية أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- ✓ المعلومات غير الرقمية وتتمثل في التعليقات

---

[1] مفتاح فاطمة، تحديث النظام الميزاني في الجزائر، **رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير**، تخصص مالية عامة ، جامعة أبي بكر بن قايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص18

[2] رائد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص171.

[3] معتصم دحو، مداخلة بعنوان: **أفاق تطبيق المعايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS بالجزائر (النظام المحاسبي المالي الجديد) للانتقال من المخطط المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي المالي الجديد**، ملتقى دولي حول الإطار المفاهيمي، النظام المحاسبي والمالي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 13، 15 أكتوبر، 2009، ص 123.

2-المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:[1]

- ✓ المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظروف الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة، وحسب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.
- ✓ المعلومة القطاعية: هذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع على الأنترنت. لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجزائر وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

رابعا: متطلبات وشروط تقييم الاداء المالي

1- متطلبات تقييم الاداء المالي

إن المؤسسات الرائدة في الإدارة، هي التي تستطيع برمجة مستقبلها بناءا على أهداف واضحة، وتوزيع مواردها في المكان والوقت المناسب، وبشكل عام تعمل على تفادي عدم التأكد في بيئتها من خلال أساليب

وقرارات منهجية وسليمة. وتقييم الأداء من الموضوعات الحديثة التي تتطلب مزيدا من البحث والدراسة، ولكي نقوم بها يستلزم ما يلي:[2]

1- ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للوحدة: إذ يجب تحديد الأهداف والخطط تحديدا واضحا حتى يمكن التحقق من أداء المسؤولين، كما يتم توقع الأداء اللازم لتحقيق تلك النتائج وليصبح على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف.

فقد تكون الأهداف هي تحقيق مبلغ معين من الأرباح، أو انتاج عدد معين من الوحدات، أو تأدية خدمة معينة، وقد يكون الهدف هو الحصول على رقم أعمال معين.

2- ضرورة وجود معايير واضحة للأداء: يعبر تحديد المعايير محور ارتكاز في عملية تقييم الأداء، وتعد الخطط والأهداف معايير للتقييم، يجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتمل التأويل.

---

[1] عبد المالك مهري، **تقييم فعالية اختيار المشروعات الاستثمارية المادية في تحسين جودة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016-2017، ص124.

[2] حابي أحمد، زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي**، مجلة المناجير، الجزائر، العدد02، 2015، ص ص 76-77.

3- ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات: يعتمد تقييم الأداء على ضرورة توافر البيانات التفصيلية والسليمة في الوقت المناسب، حيث يستند المدراء عند مقارناتهم على المعلومات الموجودة في التقارير المالية والتي تلخص النتائج الفعلية.

4- يجب أن يكون تقييم الأداء مستمرا: ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة وعلى فترات قصيرة نسبيا لتحديد الانحرافات لتصحيحها وتداركها في المستقبل.

5- التكامل مع العملية الإدارية: إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتتمثل فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تعتبر معايير للتقييم، أما التكامل مع اتخاذ القرارات يعني توفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار.

يجب أن يؤدي تقييم الأداء المالي إلى تحسينه: يستلزم الأمر أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج إيجابية من ناحية تحسين الأداء وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء

2- شروط تقييم الاداء المالي

أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنتظمة ومتناسقة ابتداءا من الإدارة في مركز المسؤولية تتطلب عملية تقييم الأداء بعض الشروط التي من شأنها أن تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الدقة والموثوقية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه الشروط نذكر:[1]

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة (المالية، الإنتاجية، التسويقية...) واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه لأهداف دراسة دقيقة ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية شخصا متمرسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقويمية بشكل صحيح.
- ان يتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم لتقييم في الإدارات الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على
- وصعودا إلى الوزارة والعكس.

[1] مجيد كرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص42.

وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت إيجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتفاع بها إلى المستوى المرسوم

ثالثا: قواعد ومستويات ومراحل تقييم الاداء المالي

1- قواعد تقييم الاداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة لا يتم بصفة عشوائية بل تستند على عدة قواعد وخطوات وتتمثل فيما يلي:[1]

1- تحديد الأهداف: إن اجراء تقييم الأداء لأي مؤسسة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك، فالمؤسسة الاقتصادية لا يتوقف دورها في رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها.
2- وضع الخطة التفصيلية: بعد استكمال تحديد الأهداف المالية للمؤسسة لابد من وضع خطة تفصيلية متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية المتاحة للمؤسسة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة الرئيسية لتحقيق الهدف كل منها تمثل هدف فرعي على أن يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها وأن يسهم العاملون في وضعها وأن تكون واضحة مفهومة بالنسبة لهم كونهم المكلفون بإنجازها، وأن جهدهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة والقياس، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.
3- تحديد مراكز المسؤولية: إن عملية تقييم الأداء لا تتم إلا من خلال تحديد مراكز المسؤولية في أي نشاط اقتصادي حيث بواسطة هذه المحددات تتضح معالم السلطة والمسؤولية لكل مركز مختص بأداء عمل معين وله سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها، وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقا مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز ومعرفة الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.

---

[1] رقية شطي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه**، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 03 ماي 1945، قالمة، 2010-2011، ص ص 30-31.

4- تنفيذ الخطة المالية: مهما تكون الخطة تتميز بالرصانة فهي عبارة عن التوقع بالمستقبل، والتوقع لا يعني التنفيذ الحرفي لما هو موجود في الخطة إنما قد يكون الانحراف سلبيا أو إيجابيا، ففي الحالتين لا بد أن تقوم الإدارة المالية باتخاذ التدابير اللازمة لمعالجته، فلابد أن تتوافر مرونة كاملة في الخطط تسمح بالتعديل حسب تغير الظروف ، سواء كانت داخلية أو خارجية، لأجل تحويل الانحراف إلى عامل نجاح في تحقيق الهدف ويتم ذلك من خلال عملية التقييم.

2- مستويات تقييم الاداء المالي[1]

تتمثل في:[2]

- ✓ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة، وكدا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للبنك.
- ✓ **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- ✓ **الأداء الجيد جدًا:** يبين مدى صلابة الأداء واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- ✓ **الأداء الجيد:** يكون فيه تمييز الأداء وفق المعادلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في الخدمات وقاعدة الزبائن، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- ✓ **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة الأداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في الخدمات وقاعدة الزبائن، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- ✓ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

3-مراحل تقييم الاداء المالي

عموما يمكن حصر مراحل عملية تقييم الأداء المالي في أربعة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي:

1- **العوامل الخارجية:** تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نجملها كالآتي:[3]

---

[1] بغدادي أنيسة، مرجع سابق، ص 24.

[2] سعودي نادية، **مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية**، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص 09.

[3] مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص39.

- ✓ **جمع المعلومات والبيانات الإحصائية:** حيث تتطلب عملية تقويم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المنشأة التي يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية والمستخدمات ورأس المال وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك.
- ✓ **تحليل دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب النسب والمعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء.

  حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.
- ✓ **إجراء عملية التقويم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارس الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
- ✓ **اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقويم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جمعيها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقييم الأداء المالي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول الروابط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء، أما المطلب الثاني استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء، وفي المطلب الثالث أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على نفس الأداء المالي للبنوك.

المطلب الأول: الروابط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء

أولا. علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم التقنيات الجديدة التي جاءت بفكرة الاعتماد على كل مزيج من العناصر المالية وغير المالية هذا ما جعل مختلف المؤسسات تعتمد عليها في تقييم أدائها نظرا للعلاقة التي تربط مختلف عناصر بطاقة الأداء المتوازن والارتباط بين هذه الأخيرة وبين تقييم الأداء، وبذلك نذكر بعض الإيجابيات والسلبيات[1]:

الإيجابيات: تتمثل في:

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

السلبيات: وتتمثل في:

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

وجاء في مرجع آخر أن علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء تتجسد في النقاط التالية[2]:

- أن بطاقة الأداء المتوازن تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة في مؤسساتهم.

---

[1] ريم الواعر، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص ص56-57.

[2] سليلة مالية، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة**، اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 35 (01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص291.

- تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة منظورات تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالجمع بين المقاييس المالية وغير المالية.
- تترجم الرؤية والإستراتيجية وتعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء وهذا ما يُساعد المدراء على اتخاذ القرارات.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

ثانيا. العلاقة بين المصادر الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

ترتبط العلاقات الأربعة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من كابلان ونورثن على أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات الأداء ترتبط معا في مجموعة العلاقات السببية، كما يمكن أن تكون هناك علاقة سببية داخل البعد نفسه، فمثلا إشباع رغبات العملاء يؤدي إلى وفائهم بالمقابل الحصول على عملاء جدد، وهذا كله يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقيق مردودية للمؤسسة، ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية، والتي تعرف بأنها شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات[1].

وقد افترض كل من كابلان ونورثن وجود سلسلة من العلاقات السببية على النحو التالي[2]:

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

ويتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل مع بعضها البعض وأن الأهداف المالية (تحسين العائد على رأس المال المستثمر مثلا) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين وأن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر، وعلى فرض أن هناك متغيرين أساسيين يلعبان دورا رئيسيا في الحصول على ولاء العملاء وهما تسليم المنتجات في الوقت

---

[1] Kaplan, D.Norton, thestrategy focused organization, Harvard busines school press, 2005, P69.

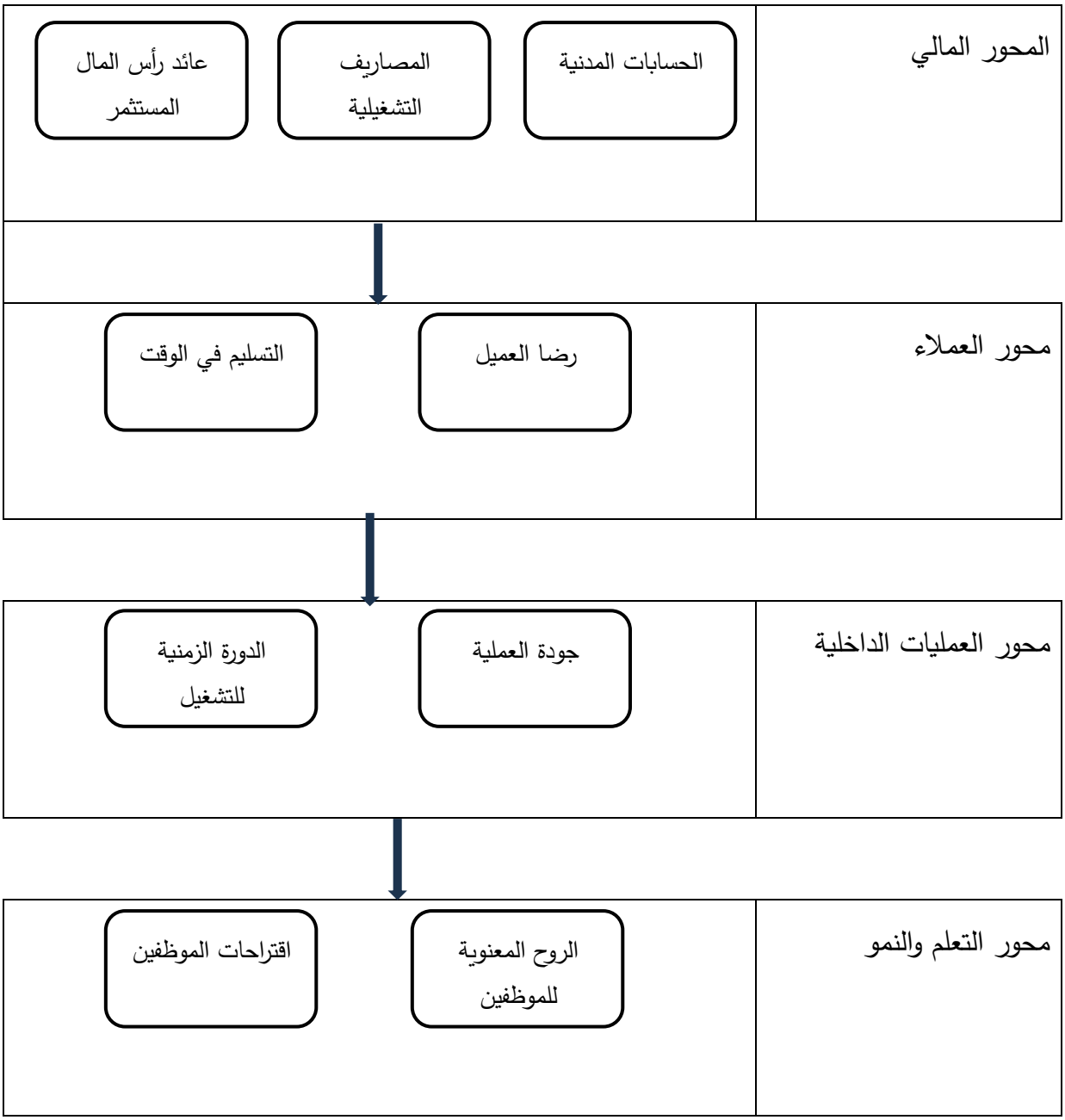
[2] فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سبق ذكره، ص105.

المناسب وجودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي، ولتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم والجودة) ..... أن يكون زمن دورة التشغيل قصير وأن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة العالية (ضمن محور العمليات التشغيلية من خلال التدريب والتعليم للموظفين وتحسين مهاراتهم (ضمن محور التعلم والنمو) لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية بجانب عمليات التشغيل الداخلي يجب أن تتم في ضوء أهداف العملاء والمساهمين، ولذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو والتعلم يجب أن يؤدي إلى تطوير وتحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى[1].

والشكل الموالي يبين هذه العلاقة جيدا:

[1] صالح بلاسكة، "**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص38.

الشكل رقم 5: العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



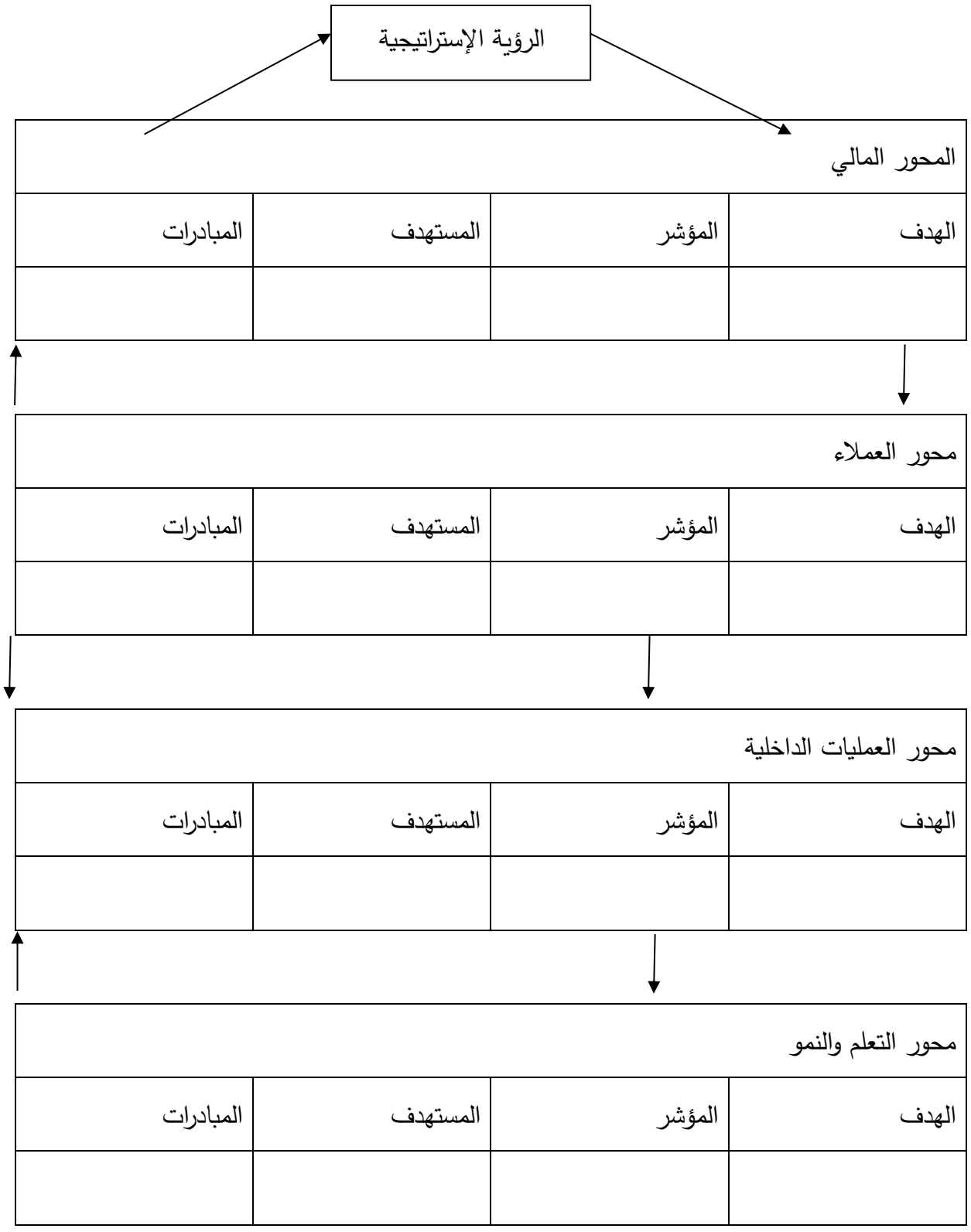
المصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص39.

ويتضح من الشكل أعلاه أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المحور المالي وهذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى، حيث يتبين من الشكل أنه كلما زادت معنويات العاملين، كلما أدت إلى تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية للعملاء وهذا يءدي إلى رضا العملاء بدرجة عالية اتجاه المؤسسة ومن ثم فإن هذا الرضا يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدنية وبالتالي زيادة العائد على رأس المال المستثمر، كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الإنتاجية وبالتالي يقلل من المنتجات المعادة ويزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر[1].

وعلى الرغم من أن العلاقات بين المداخل الأربعة يفترض أنها في اتجاه واحد إلا أن يكون هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية وهذا ما يبينه الشكل التالي:

[1] فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سبق ذكره، ص107.

الشكل رقم 6: العلاقات التبادلية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



مصدر: صالح بلاسكة، قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جلمعة فرحات عباس، سطيف، ص40.

فالافتراض الأساسي يظهر أن التحسين في محور النمو والتعلم يؤدي إلى تحسين العمليات الداخلية، وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضا العملاء، وبالتالي على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحوث والتطوير يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المحاور الأربعة.

المطلب الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية وخاصة لقياس وتقييم الأداء المتوازن كونها تشمل بين محاورها الأدوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية، والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل، وهو الأمر الذي يساهم ويساعد في تطبيق الإستراتيجية المختارة بفعالية[1].

كما أن هناك تحولات كبرى أدخلتها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة إستراتيجية، حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعة مسبقا، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياع الوقت، كما أن استخدام هذا الأسلوب في تقييم وقياس الأداء يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وذلك لأنه يساعد في تحديد الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الإستراتيجية في وقتها، ويُساعد كذلك في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات[2].

إن بطاقة الأداء المتوازن برزت كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن كونها تضع تحت تصرف المديرين أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة إستراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يُحقق الأهداف المرجوة نتيجة لذلك تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء[3].

وأوضحت أن عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي للمؤسسة ومقارنة ذلك مع واحد من المعايير الثلاثة، المعيار الأول يتمثل في المعيار التاريخي وهو مقارنة أداء المؤسسة الحالي مع أدائها في الفترة الماضية، أما المعيار الثاني فيتعلق بالمعيار

---

[1] ابتسام عتانة، (2013)، **"بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة"، دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام "ONAB"، أولاد حملة، أم البواقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي– أم البواقي، الجزائر، ص165.

[2] صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص150.

[3] أحمد حمان، سفيان حمدان، (2016) **"بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية"**، دراسة حالة شركة الاسمنت–تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، ص ص125–126.

المستهدف حيث يقوم على مقارنة الأداء المحقق مع الأهداف المخططة التي تضمنتها إستراتيجية المؤسسة، والمعيار الأخير يتمثل في المعيار المرجعي حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة مع الأداء المتميز للمؤسسة الرائدة، وأكدت أن بطاقة الأداء المتوازن من النماذج الحديثة لتقويم الأداء المالي للمؤسسة متضمنة المؤشرات المالية وغير المالية من خلال أربع محاور، وفي ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها سيتم متابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية في كل المحاور السابقة، واتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة.

المطلب الثالث: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي للبنوك

ركزت الكثير من الدراسات على تحليل أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء في المؤسسات المالية نظرا لأهمية القطاع البنكي وتعرضه للكثير من المخاطر والأزمات، كما نال القياس المتوازن للأداء اهتمام بعض الباحثين في أغلب دول العالم وتوصلت أغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق القياس المتوازن للأداء وتحسين أداء البنوك حيث[1]:

استهدفت دراسة (David and Albright,2004) اختبار أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء على الأداء المالي على عينة من فروع أحد أكبر البنوك الأمريكية لمدة 03 سنوات لتحديد مدى إمكانية حدوث اختلاف في الأداء المالي نتيجة تطبيق القياس المتوازن للأداء، واتبع الباحثان المنهج شبه التجريبي لاختبار فروض البحث واستخدام مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأبعاد الأربعة للقياس المتوازن للأداء، ويتم مقارنة الأداء في فترة زمنية قبل تطبيق نظام المتوازن للأداء وبعد عامين من تطبيقه، أشارت النتائج إلى وجود تغير جوهري في الأداء المالي لفروع البنك المطبقة للقياس المتوازن للأداء قبل وبعد التطبيق من ناحية، وكذلك وجود فرق جوهري للأداء بين فروع البنك المطبقة للقياس المتوازن للأداء، والفروع غير المطبقة من ناحية أخرى.

كما ركز (Dave and Dove, 2012) على تقييم الأبعاد الجوهرية غير الملموسة كأداة لتقييم الأداء على أحد أكبر البنوك الهندية بعد تطبيق البنك للقياس المتوازن للأداء لمدة عشر سنوات باستخدام مجموعة من المؤشرات تعكس الأبعاد الأربعة لهذا النظام، وأشارت النتائج إلى وجود تحسن في مستوى أداء البنك، كما أظهرت النتائج وجود تحسن في نسبة الاستثمارات إلى الودائع والعائد على حقوق الملاك وذلك بالنسبة للبعد المالي، وتحسنت نسبة الودائع الآجلة إلى إجمالي الودائع، والمصروفات التسويقية إلى إجمالي المصروفات ونسبة الأجور إلى الإيرادات، وأخيرا حدث تحسن في مؤشرات بعد التعلم والنمو.

وفي نفس السياق هدفت دراسة (Penicken and Seshadri, 2013) إلى تقييم أحد البنوك الهندية في الفترة بين 2009-2012 بواسطة مؤشرات قياس الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة، وأشارت النتائج إلى حدوث تحسن في أول سنتين ثم تدهور في العامين اللاحقين، مع ملاحظة تطور مؤشرات البعد المالي خلال

---

[1] وليد محمد عادل، **أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، دراسة تجريبية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص ص 53-53.

الأربع سنوات بصفة عامة، الأمر الذي يدل على اهتمام البنوك بالأداء المالي، كما تبين انخفاض أداء المؤشرات وبُعد العملاء عن باقي الأبعاد بسبب تفضيل العملاء الاستثمار في الأوراق المالية والبورصات عن الاستثمار بحسابات التوفير والودائع لدى البنوك.

وحظيت بعض البنوك العربية باهتمام بعض الباحثين، فمثلا هدف (Elmawali et al, 2010) إلى اختبار أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء المالي للبنوك الأردنية، وذلك باستخدام مدخل الدراسة المسحية على عينة من البنوك الأردنية كبيرة الحجم باستخدام قائمة استقصاء ثم توزيعها على عينة من مديري الفروع والإدارات، وقام الباحثان باستخدام مجموعة من المؤشرات تمثل الأبعاد الأربعة للنظام، وجاءت نتائج الدراسة مؤيدة لوجود علاقة إيجابية بين كل مؤشرات أداء العملاء والعمليات الداخلية وبين تحسين الأداء المالي لفروع البنك، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين مؤشرات بعد التعلم والنمو وتحسين الأداء المالي للبنوك.

خلاصة الفصل:

بطاقة الأداء المتوازن أداة تستخدم لتقييم أداء المؤسسات من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات. تتضمن هذه البطاقة أربعة أبعاد رئيسية المالية، العملاء العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

من الناحية المالية، تساعد بطاقة الأداء المتوازن في تقديم نظرة شاملة للأداء المؤسسة المالي مع التركيز على مؤشرات مثل الايرادات الأرباح، والعائد على الاستثمار. بدلا من التركيز فقط على المؤشرات المالية التقليدية تدمج هذه البطاقة الأبعاد الأخر التي تساهم في تحقيق الأداء المالي المستدام.

من خلال الربط بين الأهداف المالية والأهداف التشغيلية والاستراتيجية الأخر تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسات من تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المدروسة. على سبيل المثال، قد تظهر البطاقة تأثيرات استثمار معين في تحسين رضا العملاء أو كافة العمليات الداخلية مما يؤدي بدوره الى تحسين الأداء المالي.

بالتالي تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم رؤية متكاملة وشاملة لأداء المؤسسة، مما يمكنها من متابعة تحقيق أهداف المالية واستراتيجيتها العامة بفعالية وكفاءة.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لدور بطاقة الاداء المتوازن في

تمهيد:

بعد استعراضنا لفصل الدراسة النظري الذي تطرقنا فيه إلى الإطار العام لبطاقة الاداء المتوازن والأداء المالي والعلاقة بينهما سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم النقاط التي تعرضنا لها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ولهذا أخدنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بميلة كعينة للدراسة، وسنقوم بدراسة حالة بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء المالي في البنوك الجزائرية، وللإلمام بموضوع هذا الفصل سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية – ميلة –

سوف نقوم في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يعد من اهم البنوك الجزائرية التي عرفت تطورا مستمرا منذ نشأته إلى يومنا هذا.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة وهيكله التنظيمي:

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية[1]

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك عمومي تأسس لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم الرئاسي (82-106) المؤرخ في 13 مارس 1982 براس مال يقدر بمليار ومائتا ألف دينار جزائري و140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري كمنظمة مالية تنتمي الى القطاع العمومي ويقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة ويخضع للقواعد العامة المتعلقة بنظام البنوك والقروض ويهدف إلى تطوير القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية الحرفية اليدوية وكذلك الصناعات الزراعية.

وبعد صدور المرسوم (85-84) المؤرخ في 1985/04/30/ أصبح يعرف ببنك الإيداع والتنمية في إطار الإصلاحات الاقتصادية وبمقتضى القانون رقم (88-01) المؤرخ في 1988/01/12/ تحول البنك إلى شركة مساهمة برأس مال قدره (2200000000) مقسم إلى (22000) سهم بقيمة (10000000) للسهم الواحد.

وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي بموجبه نظام التخصص باشر بنك الفلاحة والتنمية الريفية جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملاته مع الزبائن أقل خطرا.

وبهذا فهو يعتبر من أهم البنوك في الجزائر باعتباره يمتلك شبكة كما يشغل ما يفوق 700 عامل حسب إحصائيات 2001 ويحتل المرتبة 688 عالميا ما بين 4100 بنك مصنف حسب مجلة قاموس البنوك كما أن للبنك 08 وكالات موزعة على مستوى الولاية كالتالي:

ميلة (831)، واد النجاء (842)، القرارم (837)، فرجيوة (637)، تاجنانت (843)، شلغوم العيد (833)، واد العثمانية (840)، تلاغمة (841).

[1] وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مسيرة نشاطه بثلاث مراحل يمكن تقسيمها كالتالي[1]:

1- المرحلة ما بين 1982-1990:

كان هدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال ثماني سنوات الأولى من إنشاءه مرفوض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الريفية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة وكفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في بنك قطاعات محددة.

وخلال هذه المرحلة لم يكن دور البنك والتنمية الريفية فعالا وذلك لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات طابع عمومي حيث كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا وأحيانا مستحيلا.

2- مرحلة ما بين 1991-1999:

بموجب صدور قانون (9-10) الذي ينص على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة (PME/PM) دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة.

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام آلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية وتعميمها عبر مختلف وكالات البن، حيث شهدت ما يلي:

1991: نظام تطبيق (SWIFT) لتسهيل معالجة وتفيد عمليات التجارة الخارجية.

1992: وضع برمجيات (logiciel Syba) مع فروعة المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض، وعمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها في يومنا هذا لا يتجاوز أكثر من 48 ساعة / كما تم إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات.

1993: إنهاء عملية إدخال الاعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب.

[1] وثائق مقدمة من طرف البنك بتاريخ 2024/02/03

1996: إدخال عملية الفحص السلكي (télétraitement) من أجل فحص وإنجاز العمليات المصرفية عن بعد في الوقت الحقيقي.

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (Carte Inter Bancaire).

3- المرحلة ما بين 2000-2006:

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي والفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الاستثمارات المربحة وجعل نشاطاتها ومستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق ، وفي هذا العدد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات المصغرة (micro entrepris) وفي شتى مجالات النشاط الاقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة بصدد مسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه ، وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تظهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي ، ومن أهم النتائج التي حققتها ما يلي :

2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف وإنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية بملفات القروض مع تحقيق مشروع البنك الجالس مع الخدمات الشخصية ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات الشخصية على مستوى جميع وكالات البنك

2003: إدخال نظام (SYRAT) وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلكي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية.

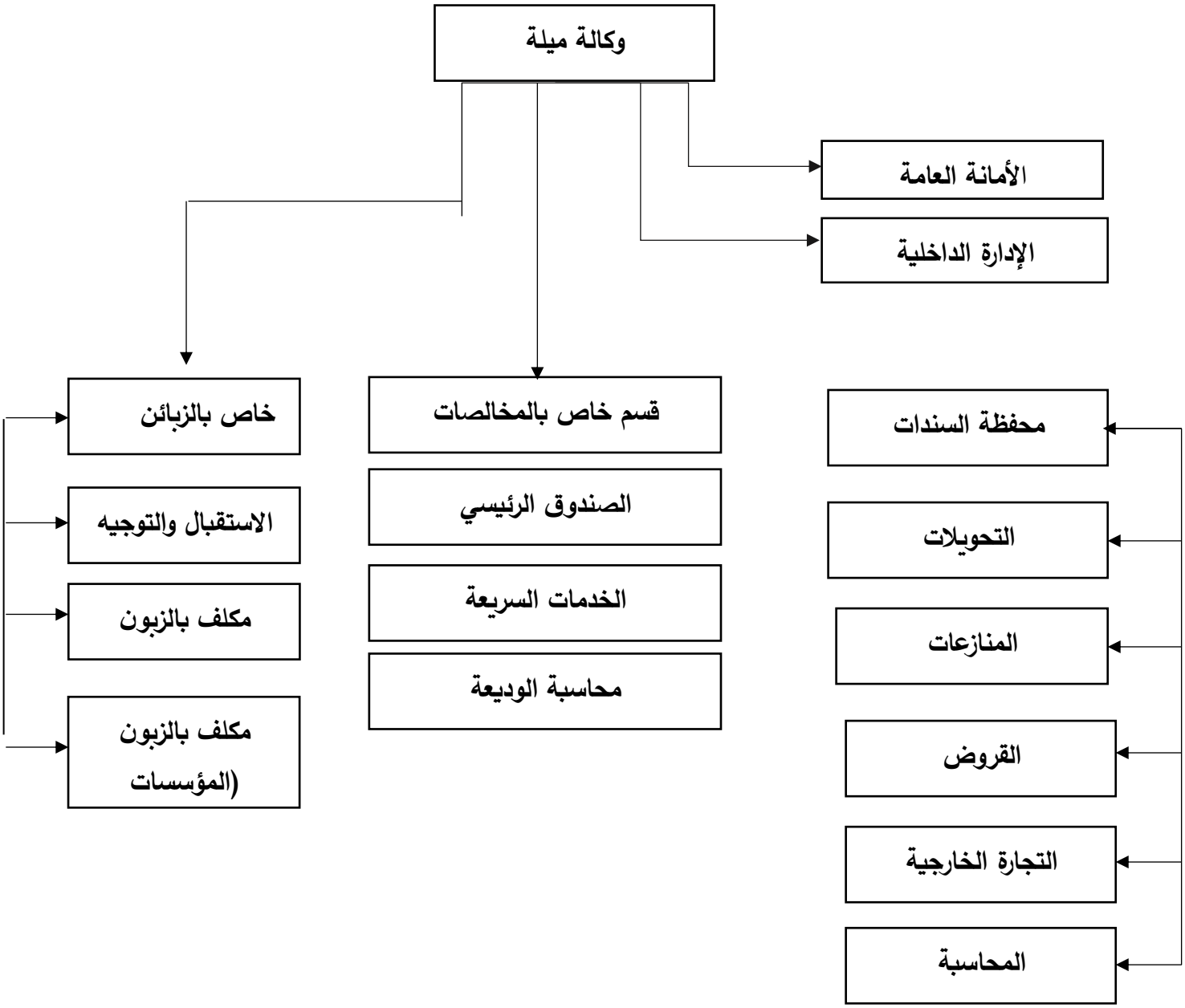
2004: تعميم استخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

2006: في ماي تم إدخال المقاصة الإلكترونية وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف ب (télé des virements) وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة –

اعتمدت وكالة ميلة هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل تكنولوجيا ومتطلبات العالم المعاصر والشكل التالي يوضح لنا الهيكل التنظيمي المعتمد من 2004 إلى غاية الآن:

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة–



المصدر: وثائق مقدمة من طرف البنك بتاريخ 2024/02/03

من خلال الهيكل نلاحظ أن الوكالة تتكون من خمسة مصالح نذكرها فيما يلي:

أولا: المدير

وهو المسؤول الأول في الوكالة يشرف على حسن تسييرها إذ يتكفل بالمهام التالية:

- تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية بالبنك.
- تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة.
- الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء.
- الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك.
- إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة.
- الإتصال مع الإدارة الوطنية.

ثانيا: الأمانة العامة

من بين المهام المسندة إليها ما يلي:

- استقبال الوارد والصادر أي تسجيل جميع الوثائق السابقة مع جميع الوكالات في سجل خاص بالبريد الصادر والوارد.
- تنظيم جميع الوثائق التي يتعامل معها البنك.
- استقبال المكالمات الهاتفية.

ثالثا: قسم خاص بالعملاء

يشرف عليها 07 أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع كما يلي:

1. **فرع الاستقبال والتوجيه:**
   - استقبال العملاء وتوجيههم.
   - تسليم دفاتر العملاء وتوجيههم.
   - تسليم دفاتر الشيكات.
   - استخراج حساب العميل
2. **فرع مكلف بالزبون العادي:**

يتكون من 3 أعوان مدة تدريبهم شهر هما:

- عون مختص بفرع التامين.
- عونين مختصين باستقبال الزبائن.

3. فرع مكلف بالمؤسسات:

يتكون من عونين وتكون مدة تدريبهم شهر ونصف ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها الفرع المكلف بالعميل العادي، إلا أنه يختص بالتجار والمقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالزبائن) منسق ومن مهامه ما يلي:

- الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة.
- إيجاد حلول للعمليات البنكية المستصعبة.
- مراقبة لكل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالزبائن.

رابعا: قسم خاص بالمخالصات:

يتكون من ستة أعوان وينقسم إلى ثلاث فروع

1- **الصندوق الرئيسي:** يتكون من عونين أحدها يستقبل الزبون والآخر أمين الصندوق يتولى عملية السحب والإيداع.

2- **فرع خاص بالدينار:** يشرف عليه عون يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب.

3- **فرع خاص بالعملات الأجنبية:** يتكون من عونين، هذا الفرع يقوم بالمهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة "أورو".

خامسا: الإدارة الداخلية:

تتكون من سبعة أعوان موزعين على سبعة فروع هي:

1- فرع المحفظة: يشرف عليها عون يقوم بإيداع الأوراق المالية (شيكات، سفتجات، أوراق التبادل).

2- فرع التحويلات: يتم فيه التحويلات ما بين الوكالات ومابين الخزينة العمومية للبنك.

3- فرع المقاصة: يشرف عليه عون مختص بتحويل واستقبال الأوراق المالية للتحصيل والخصم ويتميز بالسرعة والدقة في العمليات البنكية.

4- فرع القروض: يشرف عليه عون يقوم باستقبال وتلقي ملف القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها.

5- فرع التجارة الخارجية:

يشرف عليه عون يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه.

6- فرع المحاسبة:

ويضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري والمحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، ومجمل معاملاتها مختلف البنوك.

7- فرع المنازعات:

يشرف عليه موظفين يختصان بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك كتوزيع التركة التي تبقى في حساب المتوفي، بالإضافة إلى التعامل مع المحضر القضائي.

المطلب الثاني: أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووظائفه

أولا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

إن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي:

- ✓ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- ✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة.
- ✓ تحسين العلاقات مع العملاء.
- ✓ الحصول على أكبر حصة من السوق.
- ✓ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما قام البنك كذلك بتأهيل المواد البشرية، وترقية الاتصال الداخلي والخارجي للبنك، وإدخال بعض التعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك للتوافق مع المحيط المصرفي واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء، وهذا بتوفير مصالح تتكفل مع مطالبهم وانشغالاتهم، ومحاولة الحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وسعى البنك لتحقيق هذه الأهداف بقيامه بالمهام التالية:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.

- تنمية موارد البنك واستخداماته عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار، إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب من ذوي الهمم الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

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

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- إعادة تنظيم إدارة القروض.
- تحديد ضمانات بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشي وتكلفة الموارد.

ثالثا: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الوظائف التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

- جمع الودائع المختلفة: فمنذ نشأته وهو يعمل على جمع الودائع من المدخرين.
- تقديم القروض بمختلف أنواعها: على البنك تنويع محفظة القروض دون أن يقتصر على نوع محدد من القروض أو فئة معينة من المقترضين وتتمثل هذه القروض في:

✓ قروض تجارية قصيرة الأجل موجهة لتمويل نشاطات الاستغلال.
✓ قروض بنكية أخرى متوسطة الأجل موجهة لتمويل نشاطات الاستثمار.
✓ حسابات عادية مدينة تأخذ شكل الالتزامات بالتوقيع عليها.
✓ تمويل عمليات التجارة الخارجية بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين يقوم بنك الفلاحة أو التنمية الريفية بمنح القروض المتعلقة بعمليات استرداد السلع والتجهيزات اليدوية وتحويل العملات الصعبة لفائدة عملائه لخدمة عمليات الاستثمار.
✓ بالإضافة إلى هذا يقوم كذلك البنك بالمساهمة في رؤوس أموال العديد من المنظمات ورؤوس أموال بعض البنوك التي تحقق له أرباح سنوية.

المطلب الثالث: امتيازات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وعلاقاته العامة

أولا: امتيازات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من المعروف أن البنوك تشترك جميعا في مجال واحد وهو العلاقات البنكية وعليه تعرض الوكالة العديد من الامتيازات أبرزها:

- الاعتماد على موزعات آلية للأوراق النقدية، لتسهيل لعمليات البنكية وكذا سرعة تنفيذها.
- تقليص زمن دراسة طلبات منح القروض.
- تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصير.
- ظهور وظيفة المكلف بالزبون الذي يسعى إلى تنفيذ ومعالجة كل عمليات الزبون.
- الجودة والسرعة في أداء الخدمات البنكية على مستوى واجهة المكتب.

ثانيا: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تظهر هذه الخدمات في:

- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين
- التحويلات المصرفية.
- الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- خدمات البنك للمعاينة (BADR consulte) التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدتهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.
- خدمات الفحص السلكي (Télétraitement) التي تسمح بتقديم خدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلكي في تنفيذ عمليات التحويلات المصرفية في الوقت الحقيقي.

ثالثا: العلاقات العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنظيم الملتقيات والأبواب المفتوحة إضافة إلى المشاركة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية المقامة بالجزائر أو خارجها قصد التقرب أكثر من الأفراد وعرض مختلف المنتجات والخدمات التي يقدمها وتزويدهم بمختلف المعلومات والإجراءات اللازمة في الحصول عليها ، خصوصا ما يتعلق بالقروض المصرفية ، كما يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية موقعا خاصا به على شبكة الانترنت (WEB) التي لها دور اتصالي في التعريف ببعض المنتجات والخدمات المقدمة وكل ما يخص كيفيات وآليات تعامل الافراد مع البنك.

وبالنسبة للوكالة محل الدراسة فإن نشاط العلاقات العامة يتضح في الجوانب التالية:

1- العلاقات مع الزبائن:

وذلك عن طريق بناء علاقة قوية بين موظفي الوكالة والزبائن

2- العلاقات مع المجتمع الخارجي:

من خلال توطيد العلاقة بين الوكالة والبيئة التي تنشط فيها وهذا عن طريق الزيارات التي تقوم بها مختلف المؤسسات المستهدفة للتعريف بمختلف الخدمات التي تقدمها.

3- العلاقات مع العاملين في البنك

من الملاحظ أن علاقة الموظفين فيما بينهم هي علاقة وطيدة وهم عبارة عن أسرة واحدة تعمل على تحقيق هدف واحد هو إنجاح البنك

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات

يتناول هذا المبحث تحليلا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية المستخدمة لوصف أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكارت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الامر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات.
- اختبار (Kolmogrov smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار T و F لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات

أولا: تحديد عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور الخدمات المالية الرقمية كآلية لتحسين الميزة التنافسية في البنوك التجارية بميلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 40 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد أعيد منها 35 استبيان بنسبة الاسترجاع 87.5% والعينة ممثلة أساسا من الموظفين العاملين في البنك وكذلك من لديهم خبرة في العمل، مما يعكس درجة النضج لدى أفراد العينة، وما لهذا الأثر على فهم فقرات استبيان.

ثانيا: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الطالبتين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات

والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبيان الدراسة:

يتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

المحور الثاني: وهو خاص بعبارات بطاقة الاداء المتوازن في البنك التجاري وهو يتكون من أربع مجالات هم:

- **المجال الأول:** بعد المالي ويتكون من اربع فقرات؛
- **المجال الثاني:** بعد العملاء يتكون من أربع فقرات؛
- **المجال الثالث:** بعد العمليات الداخلية يتكون من اربع فقرات؛
- **المجال الرابع:** بعد النمو والتعلم يتكون من أربع فقرات،

المحور الثالث: وهو خاص بالاداء المالي في البنك التجاري:

- ويتكون من 8 فقرات؛

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم 01: نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات

01	بعد المالي	04	0.877	0.733
02	بعد العملاء	04	0.810	0.801
03	بعد العمليات الداخلية	04	0.831	0.764
04	بعد النمو والتعلم	04	0.805	0.737
05	محور أداء المالي	8	0.852	0.726
كل فقرات الاستبيان		24	0.845	0.752

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائيا، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضا للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنويا وكبيرا، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

جدول رقم 02: معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي

المتغير		بعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد النمو والتعلم
الأداء المالي	معامل إرتباط بيرسون	0.665	0.786	0.756	0.653
	مستوى	0.000	0.000	0.000	0.000

	المعنوية				
	عدد العينة	35	35	35	35

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات إرتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

من خلال هذا المبحث نقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها وتحليلها سواء لخصائص العينة أو المتوسطات الحسابية ومن خلالها نحاول الوصول الى الهدف المنشود من هذه الدراسة وذلك بمعالجة البيانات التي تضمنها الاستبيان، بإعداد جدول توزيعي تكراري لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم 03: توزيع خصائص أفراد

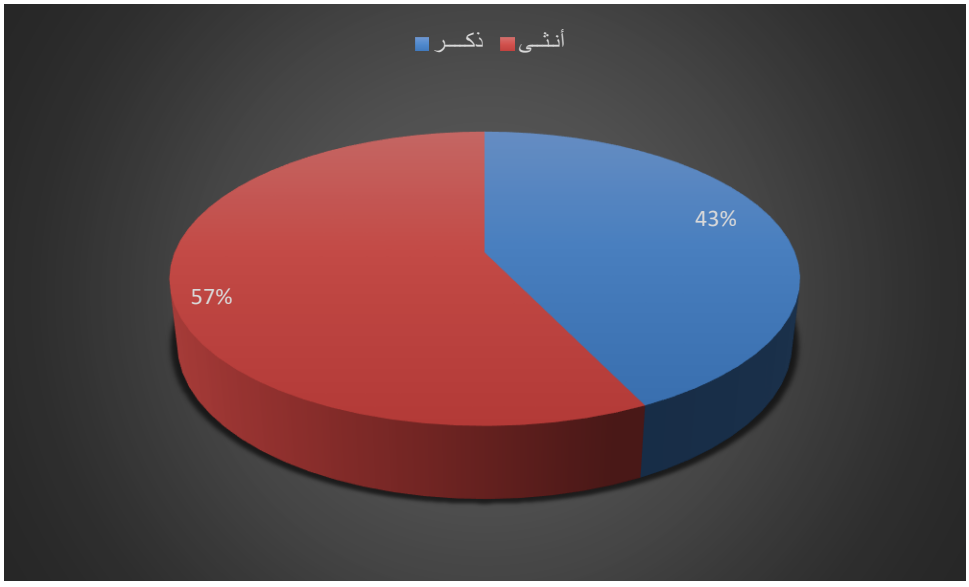
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكـر	15	%43
	أنثـى	20	%57
العمر	أقل من 25	09	25.7%
	26-35 سنة	15	42.9%
	41- 50 سنة	09	%25.7
	أكثر من 36 سنة	11	31.4%
المستوى العلمـي	ثانوي	10	%28.6
	ليسانس	11	%31.4
	ماستر	09	%25.7
	شهادات عليا	05	14.3%

عدد سنوات الخبرة	أقل من5 سنوات	10	%28.6
	من6 الى10 سنوات	13	%37.1
	من 11- 15 سنة	6	%17.1
	أكثر من 15 سنة	6	%17.1

المصدر: اعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

أولا: حسب متغير الجنس.

الشكل رقم 8: توزيع متغير الجنس

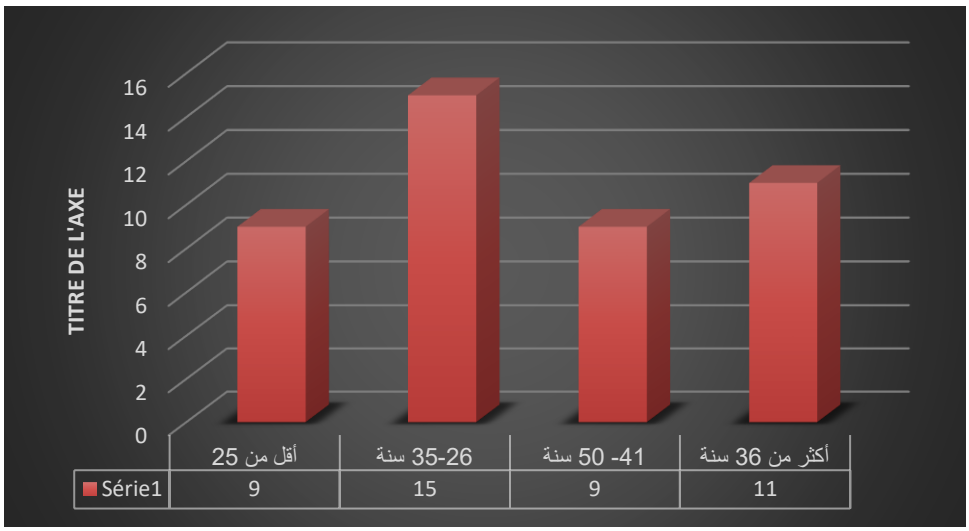


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

يتضح من رسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 43% في مقابل 57% من أفراد العينة اناثا، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنوك عموما الطابع الذكوري، نظرا لطبيعة العمل المصرفي التي تفضل عنصر الذكور لقيادة مثل هذا نشاط.

.ثانيا: حسب متغير العمـر.

الشكل رقم 9: توزيع متغير العمر

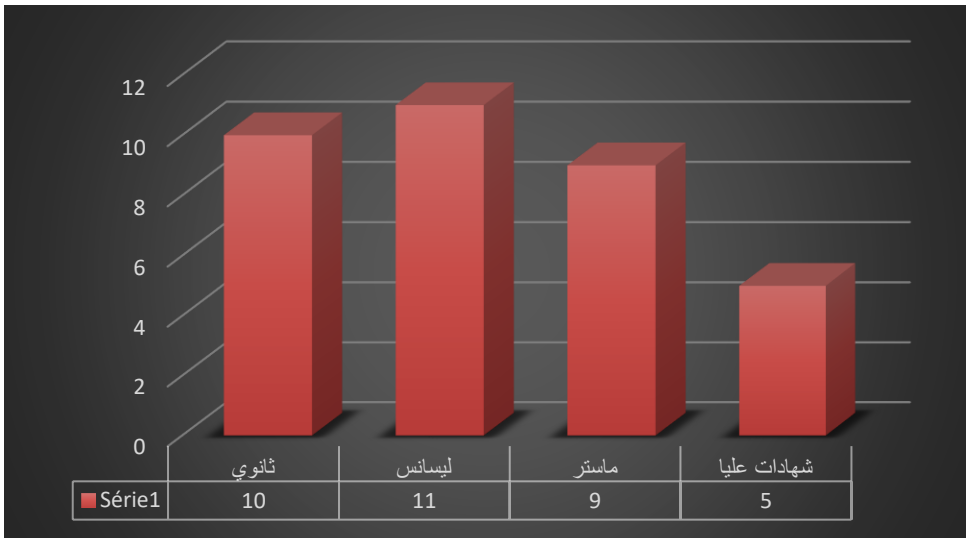


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الأولى [أقل من 25] 25.7%، ثم الفئة الثانية [26-35] بنسبة 42.9% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثالثة 36% بنسبة 31.4%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في البنوك محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلا.

أ- **حسب متغير المستوى التعليمي:**

الشكل رقم 10:توزيع المستوى التعليمي

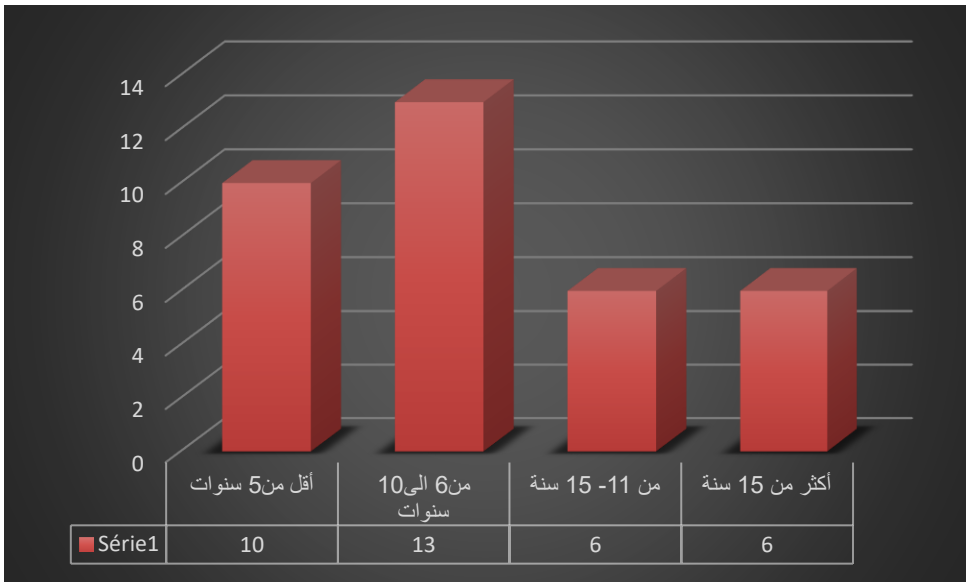


المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس، ويعود ذلك من جهة لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، لضمان فهم عبارات الاستبيان مما يؤثر على مصداقيته. هناك بعض لمبحوثين مستواهم شهادات عليا وهي أقل نسبة 14.3% ومستوى ماستر 25.7% فرغم أن هؤلاء لا يحملون شهادات عالية إلا أن اختيارهم كان باعتبار أنهم يملكون الخبرة سنوات طويلة في العمل المصرفي وبعضهم لديهم مركز وظيفي عالي، ثم تأتي في المراتب الأخيرة الأفراد حاملي الشهادات العليا ماجستير بنسبة **10%** ، كل ذلك مؤشر على أن البنوك تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس ايجابيا على الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية وكذلك على ميزتها التنافسية.

ثالثا: حسب متغير الخبرة الوظيفية.

الشكل رقم 11: توزيع الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج **Excel**

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل البنكي فإن الفئة الثانية,,[6-10] في المرتبة الأولى بنسبة 37.1% وهي متقاربة مع الفئة الأولى أقل من 5 سنوات بنسبة 28.6%، ثم تلتها الفئة الثالثة والفئة الرابعة متساويين في نسبة 17.1%، كلهذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل البنكي لأفراد العينة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك.

أولا: مقياس ليكارت الخماسي.

قبل التطرق الى تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الخدمات المالية الرقمية في البنوك التجارية سيتم التتطرق الى مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم 04: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيارالدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5−1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (5/4=0.8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

جدول رقم 05: درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع،2007، ص540.

اولا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق البعد المالي

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد المالي

جدول رقم 06: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البعد المالي

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يعتمد البنك على الموازنة التقديرية في اعداد الميزانية	العدد	1	10	16	8	0	3,89	0.796	4	موافق
		النسبة	%2.9	28.6 %	%45.7	%22.9	%0				
02	يضع البنك مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق اهدافه	العدد	00	00	7	18	10	4.09	0.702	3	موافق
		النسبة	%00	00	%20	%51.4	28.6 %				
03	ادارة البنك تستجيب لمشاركة الافكار الجديدة والابتكار فيها	العدد	00	1	7	11	16	4.20	0.686	2	موافق بشدة
		النسبة	%00	%2.9	%20	%31.4	45.7 %				
04	يستخدم البنك الهيكل المالي كأداة لتحليل المالي	العدد	00	1	4	11	19	4.37	0.808	1	موافق بشدة
		النسبة	%00	%2.9	%11.4	%31.4	54.3 %				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى البعد المالي								3.7500	0.6669		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 06 أن إجابات عينة الدراسة بلغ متوسطها الحسابي بـ 3.7500 يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك تمتلك بعد مالي، ويبين كذلك الإنحراف المعياري المقدر بـ0.6669 لى أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال البعد المالي، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.37وإنحراف معياري يقدر ب 0.808 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس على أن البنك يستخدم الهيكل المالي كأداة لتحليل المالي ، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.09وإنحراف معياري

يقدر بـ 0.702 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس على استجابت البنك لمشاركة الأفكار الجديدة والابتكار فيها ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (02) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.89وإنحراف معياري يقدر بـ 0.796وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس على أن البنك يضع مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق أهدافه، وذلك ما تؤكده الفقرة رقم (1) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.89 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.796وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما التي أكدت على أن البنك يعتمد على الموازنة التقديرية في اعداد الميزانية.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد العملاء

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد العملاء

جدول رقم 07: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد العملاء

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يسعى البنك الى خدمة العملاء بشكل عادل	العدد	00	00	5	19	11	4.17	0.664	1	موافق
		النسبة	%00	%00	14.3 %	54.3 %	31.4 %				
02	يعمل البنك على كسب ثقة الزبون من خلال التواصل المستمر معه.	العدد	00	03	03	18	11	4.06	0.873	2	موافق
		النسبة	%00	8.6%	8.6%	51.4 %	31.4 %				
03	يهدف البنك الى ارضاء الزبون من خلال تقديم منافع لهم اكثر من المنافسون.	العدد	01	02	03	21	8	3.94	0.906	4	موافق
		النسبة	2.9%	5.7%	8.6%	60%	22.9 %				
04	يهتم البنك بمعاملة الزبون بطريقة خاصة تشعره بأنه مميز.	العدد	00	02	04	20	09	4.03	0.785	3	موافق
		النسبة	00%	5.7%	%11.4	57.1 %	25.7 %				
إجمالي المجال الثاني المتعلق بمستوى بعد العملاء								3.0143	0.6911	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 07 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.0143يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك بإستطاعتها الصيرفة عبر الهاتف النقال، ويبين كذلك الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.6911على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال بعد العملاء، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدربـ 4.17وإنحراف معياري يقدر بـ 0.873وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس مستوى تمكن البنك على خدمة العملاء بشكل عادل، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.06وإنحراف معياري يقدر بـ 1.038 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن البنك يكسب ثقة الزبون من خلال التواصل المستمر ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.03وإنحراف معياري يقدر بـ 0.785وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أنة يهتم بمعاملة الزبون بطريقة مميزة، وذلك ما تؤكده الفقرة رقم (3) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.94وإنحراف معياري يقدر بـ 0.906وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت أنه يهدف الى ارضاء الزبون من خلال تقديم منافع لهم.

ثالثا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق ببعد العمليات الداخلية

وجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الصيرفة عبرشبكة الانترنت.

جدول رقم 08: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العمليات الداخلية

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يستخدم البنك بطاقة الأداء المتوازن في عملياته الادارية.	العدد	00	02	03	16	14	4.20	0.833	2	موافق بشدة
		النسبة	0%	%5.7	%8.6	45.7 %	%40				
02	يسعى البنك الى خلق خدمات مالية لتلبية حاجيات الزبون.	العدد	00	01	04	19	11	4.14	0.733	4	موافق
		النسبة	%00	%2.9	11.4 %	54.3 %	%31.4				
03	يتبنى البنك الادارة بالمشاركة في اتخاذ قراراته.	العدد	00	00	01	22	12	4.31	0.530	1	موافق بشدة
		النسبة	%00	%00	%2.9	62.9 %	%34.3				
04	زيادة عمال مشرفين من أجل زيادة دقة وسرعة في الأداء الداخلي.	العدد	00	00	07	15	13	4.17	0.747	3	موافق
		النسبة	%00	%00	%20	42.9 %	%37.1				
إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى العمليات الداخلية								4.114	0.651	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 08 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.114، يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك لها القدرة الصيرفة عبر شبكة الانترنت، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.6511 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال بعد العمليات الداخلية، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر

بـ4.31وإنحراف معياري يقدر بـ 0.530 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس أن ادارة البنك تتبنى بالمشاركة في اتخاذ قراراته، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.20 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.833 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة ممايعكس على أن البنك يستخدم بطاقة الأداء المتوازن في عملياته الادارية، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (04) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.17وإنحراف معياري يقدر بـ 0.747وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان زيادة وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.14وإنحراف معياري يقدر بـ 0.733 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي تأكدت عللى أن البنك يسعى الى خلق خدمات مالية تلبية حاجيات الزبون

ثالثا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق ببعد النمو والتعلم

وجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد النمو والتعلم

جدول رقم 09: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد النمو والتعلم

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	يقوم البنك باجراء دورات تكوينية قصد تاهيل موظفيه	العدد	00	02	04	12	17	4.26	0.886	1	موافق
		النسبة	00	5.7	11.4	34.3	48.6				
02	يستخدم مقاييس تشغيلية وتنظيمية لقياس المهارات الداخلية للفرد	العدد	00	02	05	13	15	4.11	1.051	2	موافق
		النسبة	00	5.7	14.3	37.1	42.9				
03	يهتم بتنظيم العمليات من أجل الحصول على أفضل أداء	العدد	00	2	6	15	12	4.06	0.873	3	موافق
		النسبة	00	5.7	17.1	42.9	34.3				
04	يهتم البنك بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعماله للوصول الى مستوى المطلوب	العدد	00	05	03	21	06	3.80	0.901	4	موافق الى حد ما
		النسبة	00	14.3	8.6	60	17.1				
إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى النمو والتعلم								3.1214	0.5827	موافق إلى حد ما	

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.1214، يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك لها القدرة الصيرفة عبر شبكة الانترنت، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.5827على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الصيرفة عبر شبكة الانترنت، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر ب4.26 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.886وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس أن الموقع الالكتروني للبنك يتمتع بنظم حماية كافية مما أشعر العملاء بالامان، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.11وإنحراف معياري يقدر بـ 1.051وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن الموقع الالكتروني للبنك موقع معلوماتي(يقدم معلومات عامة عن البنك وخدماته)، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.06وإنحراف معياري يقدر بـ 0.873وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على ان الموقع الالكتزوني للبنك موقع اتصالي (يسمح للعميل بتقديم اقتراحات أو تعبئة الطلبات أو النمادج على الخط)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (04) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.80وإنحراف معياري يقدر بـ 0.901 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي تأكدت بنية إستجابة البنك لإستفسارات العملاء من خلال الانثرنث بسرعة يحافظ على العملاء،

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بابطاقة الأداء المتوازن كالآتي:

جدول رقم 10: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بابطاقة الأداء المتوازن

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
المالي	**2.750**	**0.6669**	**4**	**محايد**
العملاء	**3.014**	**0.6911**	**3**	**محايد**
العمليات الداخلية	**3.114**	**0.651**	**2**	**محايد**
النمو والتعلم	**3.228**	**0.481**	**1**	**محايد**
إجمالي المحور	**3.659**	**0.182**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور بابطاقة الأداء المتوازن حقق المتوسط الحسابي قدره 3.659 وإنحراف المعياري قدره 0.182 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى مستوى البطاقات الالكترونية والصراف الآلي في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى الصيرفة عبر الهاتف النقال وفي المرتبة الأخيرة جاءت مستوى الصيرفة عبر شبكة الانترنت.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الأداء المالي في البنك

اولا: تحليل فقرات الأداء المالي في البنك

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي في البنك :

جدول رقم 1: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأداء المالي في البنك

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	البنك يستخدم موارده المالية بكفاءة وفعالية تجعله قادر على تحقيق اهدافه	العدد	10	15	07	08	10	3.97	1.124	7	موافق
		النسبة	20%	30%	14%	16%	20%				
02	يقوم البنك بفحص مركزها المالي بهدف تقديم حكم ذا قيمة يتعلق بادارة الموارد المادية والمالية.	العدد	06	05	04	15	20	4.20	0.759	4	موافق
		النسبة	12%	10%	8%	30%	40%				
03	البنك الذى تعمل بيه يتميز بفاعلية اتخاذ القرار ويتجنب الفشل المالي والاداري	العدد	05	08	06	13	18	3.74	1.268	6	موافق
		النسبة	10%	16%	12%	26%	36%				
04	يقوم البنك بالمقارنة بين الوضعيات المالية بعدة سنوات لتركيز على مواطن القوة.	العدد	00	05	10	20	15	4.06	0.968	5	موافق
		النسبة	0%	10%	20%	40%	30%				
05	يضع البنك مؤشرات مالية مختلفة لقياس مدى انجاز الخطط وتحقيق الأهداف.	العدد	04	06	10	07	23	3.74	1.314	8	موافق
		النسبة	8%	12%	20%	14%	46%				
06	يتميز البنك بالكفاءة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم.	العدد	02	10	03	16	19	4.37	0.646	1	موافق بشدة
		النسبة	4%	20%	6%	32%	38%				
07	يتمتع البنك بدرجة سيولة عالية ما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها.	العدد	03	02	08	11	26	4.26	0.950	3	موافق بشدة
		النسبة	6%	4%	16%	22%	52%				
08	يتم تقديم معلومات مفيدة من خلال بطاقة الأداء المتوازن بما يمكن	العدد	03	08	10	11	18	4.31	0.583	2	موافق بشدة
		النسبة	6%	16%	20%	22%	36%				

	المسؤولين من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.										
إجمالي المجال الأول المتعلق الأداء المالي في البنك								4.0812	0.951	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 11 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 4.0812يعني موافقة أفراد العينة على أن البنوك يساهم الأداء المالي في البنك، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.951على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال، وتمت معالجة هذا عن طريق08 عبارة، حيث جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.37 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.646 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس مستوى مساهمة البنك لتقديم خدمات مستحدثة مما ساعده على كسب عملاء جدد، وهذا ما تعززه الفقرة (8) التي جاءت في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.31وإنحراف معياري يقدر بـ 0.583وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما والتي تبين مدى امتلاك البنك امكانيات وقدرات تميزه عن منافسيه، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (7) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.26وإنحراف معياري يقدربـ 0.950وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يدل على خدمات البنك ومنتجاته مصممة حسب احتياجات العملاء المستمرة، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.20 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.759وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث الانتشار الواسع للأنترنت وتكلفتها المنخفضة في توسيع استعمال هده الخدمة من طرف العملاء، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.06وإنحراف معياري يقدر بـ 0.968وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث جاء أن البنك يعمل على تطوير خدماته بناء على رغبات زبائنه، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.74وإنحراف معياري يقدر بـ 1.314وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهذا ما يدل على أن هناك حرص حقيقي من قبل العاملين لتقديم خدمات مميزة للعملاء، في المرتبة السابعة الفقرة رقم(1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.97 وانحراف معياري يقدر بـ 1.268وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافق الى حد ما مما يدل على أن الخدمات المالية الرقمية تعمل الى حد ما على تخفيض المصاريف الإدارية (المعاملات الورقية) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (05)بالمتوسط الحسابي يقدر ب3.745 وانحراف معياري يقدر ب1.314نتلاقا شيخ نكملها.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية الرئيسية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

من أجل تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من اجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، وسوف يتم توضيحها كالآتي:

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov–S.K Smirnov)، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

- H_0: تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.
- H_1: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الاختبار جودة المطابقة K–S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 2: اختبار K–S لتوزيع البيانات

عدد العينة		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	الأداء المالي
عدد العينة		35	35	35	35	35
	مطلق	**0.218**	**0.159**	**0.113**	**0.113**	**0.097**
	ايجابي	**0.218**	**0.143**	**0.113**	**0.109**	**0.097**
	سلبي	**0.141–**	**0.159–**	**0.095–**	**0.113–**	**0.077–**
قيمة اختبار K–S		**0.218**	**0.159**	**0.113**	**0.113**	**0.097**
مستوى المعنوية		**0.352**	**0.075**	**0.200**	**0.125**	**0.220**

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

من خلال الجدول رقم 12 يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال ما يلي:

- البعد الأول المالي بلغت قيمة الاختبار 0.218بمستوى دلالة بلغ 0.352 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0: تتبع بيانات البعد الأول المالي للتوزيع الطبيعي
- البعد الثاني العملاء بلغت قيمة الاختبار 0.159بمستوى دلالة بلغ 0.075 وهو اكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0: تتبع بيانات البعد الثاني العملاء للتوزيع الطبيعي.
- البعد الثالث العمليات الداخلية بلغت قيمة الاختبار 0.113بمستوى دلالة بلغ 0.200 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0: تتبع بيانات البعد الثالث العمليات الداخلية للتوزيع الطبيعي
- البعد الرابع النمو والتعلم بلغت قيمة الاختبار 0.113 بمستوى دلالة 0.125 وهو أكبر
- المتغير المستقل للأداء المالي بلغت قيمة الاختبار 0.097 بمستوى دلالة بلغ 0.220وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0: تتبع لبيانات المتغير المستقل للأداء المالي للتوزيع الطبيعي.

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا إستخدام الإختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الإنحدار البسيط على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

أولا: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين **البعد المالي و الأداء المالي في البنوك.**

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم 3: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط البعد المالي والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	T	Sig
البعد المالي	الأداء المالي	0.790	0.624	10.572	*0.00

* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين **البعد المالي والأداء المالي** بلغت 79% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 62.4% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 37.6% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة T=10.572 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى$0.05 \geq \alpha$ في العلاقة بين **البعد المالي والأداء المالي**، ونجد كذلك ان Sig=000 وهى أقل من مستوى المعنويه0.05.

وبالتالى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل البعد المالي والمتغيرات التابع للأداء المالي.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم 4: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط مستوى بعد العملاء والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	T	Sig
بعد العملاء	الأداء المالي	0.601	0.361	5.305	*0.00
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين مستوى بعد العملاء والأداء المالي بلغت 60% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 36% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 64% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة T=5.305 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى$0.05 \geq \alpha$ في العلاقة بين مستوى العملاء و الأداء المالي، ونجد كذلك ان Sig=000 وهى أقل من مستوى المعنويه0.05.

وبالتالى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل مستوى العملاء والمتغيرات التابع للأداء المالي.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم 5: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط العمليات الداخلية والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	T	Sig
العمليات الداخلية	الأداء المالي	0.501	0.251	0.442	*0.00
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين العمليات الداخلية والأداء المالي بلغت 50% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 25% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 75% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة T=7.46 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى$0.05 \geq \alpha$ في العلاقة بين العمليات الداخلية والأداء المالي ، ونجد كذلك ان Sig=000 وهى أقل من مستوى المعنويه0.05.

وبالتالى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل العمليات الداخلية والاداء المالي.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم16: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط النمو والتعلم والأداء المالي

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R^2	T	Sig
النمو والتعلم	الأداء المالي	0.183	0.034	6.443	*0.00
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين النمو والتعلم والأداء المالي بلغت18% وهي قيمة ضعيف وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 3% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 97% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة T=6.443 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى$0.05 \geq \alpha$ في العلاقة بين النمو والتعلم والأداء المالي ، ونجد كذلك ان Sig=000 وهى أقل من مستوى المعنويه0.05.

وبالتالى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل النمو والتعلم والاداء المالي.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم 6: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R^2	T	Sig
الأداء المالي	البعد المالي	0.790	0.624	10.572	*0.00
	بعد العملاء	0.601	0.361		
	العمليات الداخلية	0.501	0.251		
	النمو والتعلم	0.183	0.034		
الإجمالي		**0.612**	**0.375**	* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين بطاقة الأداء المتوازن و الأداء المالي بلغت 61.2% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 37.5% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 62.5% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة T=10.571 إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى$0.05 \geq \alpha$ في العلاقة بين بطاقة الأداء المالي و الأداء المتوازن ، ونجد كذلك ان Sig=000 وهى أقل من مستوى المعنويه0.05 وبالتالى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن والمتغيرات التابع للأداء المالي.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على

توجد هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي في البنوك.

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل التطبيقي تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم التطرق إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وذلك بإجراء دراسة إستبيانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية – ميلة –، حيث تم إعداد وتصميم إستبيان تم توزيعها على عيّنة الدراسة المتمثلة في بعض موظفي هذه المؤسسة، كما نمت المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها باستخدام برنامج $spss_{24}$، إضافة إلى استخدام أساليب إحصائية وصفية وإستدلالية.

وبعد عملية التحليل الإحصائي تبين لنا نفي الفرضية الرئيسية للدراسة وعدم قبولها، على أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لدور بطاقة الأداء المتوازن (المتغير المستقل) في تقييم الأداء المالي (المتغير التابع) ببنك الفلاحة والتنمية الريفية– ميلة–.

خاتمة

خاتمـــة

لقد تبين لنا من خلال الدراسة في هذا الموضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنوك أن هذه البطاقة والتي تعتبر من أحدث أدوات مراقبة التسيير وأهمها حيث اصبح في الوقت الحالي أن تعتمد على أدوات التقييم التقليدية وفقط لأنها تختص بتقييم الجانب المالي دون اعطاء أي أهمية لباقي الجوانب وهذا ما يمكن أن يؤثر سلبا على المؤسسة. من خلال هذه الدراسة تطرقنا في بداية الأمر الى مختلف مصطلحات الأداء وتقييمه ثم تطرقنا الى مختلف عموميات الأداء المالي وتقييمه من خلال استعراض تعريفيه مؤشراته معاييره. أدواته....

كما حاولنا تبيان مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تغطية النقص المسجل على مستوى أدوات التسيير التقليدية لأنها تلم بكافة جوانب أداء المؤسسة من خلال أبعادها الأربعة مما يساهم في وضع استراتيجية مناسبة من خلال تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فتبين لنا أن المؤسسة لاتزال تستخدم الأدوات والأساليب التقليدية متجاهلة مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن مضيعة بذلك العديد من الفرص التى كانت من الممكن أن تستفيد منها في حالة ما استخدمت هذه البطاقة لأنها تكشف لنا الانحرافات والأخطاء ونقاط القوة والضعف من ناحية جميع الجوانب ليس الجانب المالي فقط.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كالآتي:

- ✓ تبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال كشفها للانحرافات على مستوى كافة الجوانب (بعد المالي .بعد العملاء .بعد العمليات الداخلية .بعد التعلم والنمو) لان كشف هذه الانحرافات يساعد المؤسسة على عدم الوقوع فيها وبالتالي تحسين الأداء المالي.
- ✓ تبين بأن وعلى الرغم من أن المؤسسة تهتم بتكوين وتأطير موظفيها الا أنها لم تقوم بتكوينهم فيما يحص هذا النموذج.
- ✓ اهتمام المؤسسة وبصفة كبيرة بالجانب المالي ضعف اهتمام المؤسسة بعملائها وتحسين انتاجها.
- ✓ في الوقت الحالي من الصعب أن تعتمد المؤسسات الجزائرية على هذه الأداة لأن تكوين عمالها فيما يخص هذا المجال يتطلب الوقت الى جانب أن هذه المؤسسات لاتزال تتبع ثقافة تحقيق الربح وفقط أي تعطي أهمية للجانب المالي وفقط.
- ✓ صعوبة وجود موظفين مختصين في تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن الى جانب تكاليف اعداد هذا النموذج دون تطبيقه في البنك.

1. التوصيات:

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، والذي تم الحصول عليه من مواقع التحليل الإحصائي للبيانات، توصلنا إلى مجموعة من التوصيات المتمثلة في:

- ✓ ضرورة تحديد المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية بطريقة جيدة تسمح لها بكشف الانحرافات من خلال
- ✓ مقارنة ما تم إنجازه بما هو مخطط له.
- ✓ يجب على المؤسسات الجزائرية ومن بينها مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن تهتم ببطاقة الأداء المتوازن حال ما أرادت أن تواكب تطور كبرى المؤسسات العالمية.
- ✓ نوصي المؤسسة محل الدراسة بضرورة توظيف جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء وتجسيدها في شكل بطاقة للتقييم.
- ✓ ضرورة توظيف بعد التعلم والنمو في تقييم أداء المؤسسة.
- ✓ التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقها في المؤسسات.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالجوانب المالية وغير مالية في المؤسسة.

مصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولا كتب:

1.وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي" أساسيات للأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2.فارس نجيب البشيري، غسان سالم الطالب، المبادئ المالية(1)، دار وائل للنشر ة التوزيع، الأردن، 2012.

3.إبراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

4.نبيل محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس "، الدار الجامعية الجديدة للنشر–الإسكندرية، مصر، 2003

5.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009.

6.مصطفى يوسف، "إدارة الأداء "، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010

7.بلال خلف السكارنة، " التخطيط الاستراتيجي "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن، 2010

8.مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2017.مصر، القاهرة، 2012.

9.فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل، عمان، 2000.

10.السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الاعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2000 .

11.رائد عبد، نظرية المنظمة والمؤسسات، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

12.مجيد كرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

13.وليد محمد عادل، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، دراسة تجريبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، الطبعة الأولى، مصر،، 2017.

14.رواية محمد، حسن إدارة الموارد البشرية (تنمية المديرين – تقييم الأداء– المتغيرات البيئية– تعويضات الأفراد)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر،2001.

ثانيا مجلات علمية:

1.بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران. " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، العراق، 2011.

2.علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد، قياس جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، المجلد 7، 2011.

3.مزعيش عبد الحليم، بوبعة عبد الوهاب، العوامل المؤثرة على اختيار مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن، مجلة المؤسسة، العدد 2، العراق 2013.

4.مزياني نور الدين– بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، ورقلة، الجزائر، 2013، ص243.

5.عبد الرؤوف حجاح، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقيم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النقطية– دراسة حالة مؤسسة نفطال، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2015،

6.محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الالمنيوم الأردنية "المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية"، المجلد 11، العدد 2، الأردن، 2008.

7.بورنيسة مريم، فعالية المؤشرات الحديثة للأداء المالي في تحديد الملاءة المالية للمؤسسات الصناعية، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، العدد السادس، 2018.

8.لعراف زهية، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية في ظل قيد السيولة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي34(01)، 2018.

9.قاسم أحمد حنطال، دور انعكاسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تحسين الأداء المالي، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، العدد الثاني، 2016.

10.حابي أحمد، زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، الجزائر، العدد02، 2015.

11.سليلة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي 35 (01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

ثالثا مذكرات تخرج:

1.ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2013-2014.

2.أزهار مراد عوجة، " العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة "، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الاقتصاد-جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص 23

3.فاطمة رشدي سويلم عوفي، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء والتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، رسالة تفرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2000.

4.منى إبراهيم المدهون، عبير عياد أحمد البطنيجي، "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي، وإدارة الأزمات-غزة، مذكرة

مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الديبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية–غزة، فلسطين، 2013.

5. حسن محمد حسن محمد سعيد حسن أبوكويك، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

6.عقبي حمزة، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016–2017.

7.تالي رزيقة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، المركز الجامعي أكلي مهند أولحاج، البويرة 2012/2011.

8.عبد الغني دادن ، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ، نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر، باستعمال المحاكات المالية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ة علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2006 –2007.

9.بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008–2009.

10.بن عمارة نور، الدين تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة اقتصادية مرباح ورقلة، الجزائر، 2010/2009.

11.حجاج نفيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه تخصص مالية ومحاسبة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016–2017.

12. مفتاح فاطمة، تحديث النظام الميزاني في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص مالية عامة ، جامعة أبي بكر بن قايد، تلمسان، 2010-2011.

13.عبد المالك مهري، تقييم فعالية اختيار المشروعات الاستثمارية المادية في تحسين جودة الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016-2017.

14. رقية شطي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة 03 ماي 1945، قالمة، 2010-2011.

15.سعودي نادية، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية، مذكرة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018،2019.

16.ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.

17.صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

18.ابتسام عتانة، (2013)، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة"، دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام "ONAB"، أولاد حملة، أم البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي،

19.أحمد حمان، سفيان حمدان، (2016) "بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة شركة الاسمنت-تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر. الجزائر.

رابعا المدخلات و الملتقيات :

1.نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، " بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات "، دراسة ميدانية مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، جزائر يومي 23/22 نوفمبر 2011

2.نصر الدين بن نذير، أيوب شملال، لوحة القيادة لتقنية الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول، حول مداخلة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، 2017.

3.معتصم دحو، مداخلة بعنوان: أفاق تطبيق المعايير المحاسبة الدولية IAS/IFRS بالجزائر (النظام المحاسبي المالي الجديد) للانتقال من المخطط المحاسبي الوطني إلى النظام المحاسبي المالي الجديد، ملتقى دولي حول الإطار المفاهيمي، النظام المحاسبي والمالي، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13، 15 أكتوبر، 2009

مراجع باللغة الأجنبية :

Kaplan, D.Norton, thestrategy focused organization, Harvard busines school press, 2005,

ملاحق

ملاحق

ملحق رقم 1: الإستبيـــــان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استبيـــــان الدراســـــة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وأما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة مالي – بعنوان:

"دور **بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية**" دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك badr –ميلة–.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على "دور **بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية**" ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام الدراسة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، علما أن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام والشكر على تعاونكم المثمر لإتمام هذه الدراسة

من إعداد الطالبتين: **الأستاذ المشرف:**

دفوس شيماء زيد جابر

بوحافر لميس

<u>الجزء الأول: البيانات الشخصية:</u>

وضع علامة (x) في المربع المناسب للإجابة:

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

25 فاقل ☐ من 26 – 35 ☐ أكثر من 35 ☐

3- المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ شهادات عليا ☐

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد المالي	1	يعتمد البنك على الموازنة التقديرية في اعداد الميزانية					
	2	يضع البنك مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق اهدافه					
	3	ادارة البنك تستجيب لمشاركة الافكار الجديدة و الابتكار فيها					
	4	يستخدم البنك الهيكل المالي كأداة لتحليل المالي					
بعد العملاء	1	يسعى البنك الى خدمة العملاء بشكل عادل					
	2	يعمل البنك على كسب ثقة الزبون من خلال التواصل المستمر معه					
	3	يهدف البنك الى ارضاء الزبون من خلال تقديم منافع لهم اكثر من المنافسون .					
	4	يهتم البنك بمعاملة الزبون بطريقة خاصة تشعره بأنه					

		مميز					
العمليات الداخلية	1	يستخدم البنك بطاقة الاداء المتوازن في عملياته الادارية.					
	2	يسعى البنك الى خلق خدمات مالية لتلبية حاجيات الزبون.					
	3	يتبنى البنك الادارة بالمشاركة في اتخاد قراراته.					
	4	زيادة عمال مشرفين من اجل زيادة دقة وسرعة في الاداء الداخلي					
بعد النمو والتعلم	1	يقوم البنك باجراء دورات تكوينية قصد تاهيل موظفيه					
	2	يستخدم مقاييس تشغيلية وتنظيمية لقياس المهارات الداخلية للفرد					
	3	.يهتم بتنظيم العمليات من اجل الحصول على افضل اداء					
	4	يهتم البنك بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعماله للوصول الى المستوى المطلوب					

المحور الثالث: خاص بالأداء المالي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	البنك يستخدم موارده المالية بكفاءة وفعالية تجعله قادر على تحقيق اهدافه					
2	يقوم البنك بفحص مركزها المالي بهدف تقديم حكم ذا قيمة يتعلق بإدارة الموارد المادية والمالية.					
3	البنك الذى تعمل بيه يتميز بفاعلية اتخاذ القرار ويتجنب الفشل المالي والاداري					

4	يقوم البنك بالمقارنة بين الوضعيات المالية بعدة سنوات للتركيز على مواطن القوة.					
5	يضع البنك مؤشرات مالية مختلفة لقياس مدى إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف.					
6	يتميز البنك بالكفاءة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم.					
7	يتمتع البنك بدرجة سيولة عالية ما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها.					

ملحق رقم 2: تكرار ونسبة:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	7	20,0	20,0	20,0
	أنثى	15	42,9	42,9	62,9
	4	7	20,0	20,0	82,9
	5	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25فاقل	3	8,6	8,6	8,6
	من35 – 26	11	31,4	31,4	40,0
	أكثر من35	11	31,4	31,4	71,4
	4	5	14,3	14,3	85,7
	5	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	14,3	14,3	14,3
	ليسانس	8	22,9	22,9	37,1
	ماستر	9	25,7	25,7	62,9
	شهادات عليا	7	20,0	20,0	82,9
	5	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من5 سنوات	7	20,0	20,0	20,0
	من 6-10 سنوات	9	25,7	25,7	45,7
	من 11-15 سنة	5	14,3	14,3	60,0
	أكثر من 15 سنة	6	17,1	17,1	77,1
	5	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يعتمد البنك على الموازنة التقديرية في اعداد الميزانية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	10	28,6	28,6	31,4
	موافق	16	45,7	45,7	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يضع البنك مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق اهدافه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	20,0	20,0	20,0
	موافق	18	51,4	51,4	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

ادارة البنك تستجيب لمشاركة الافكار الجديدة والابتكار فيها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	7	20,0	20,0	22,9
	موافق	11	31,4	31,4	54,3
	موافق بشدة	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يستخدم البنك الهيكل المالي كأداة لتحليل المالي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	4	11,4	11,4	14,3
	موافق	11	31,4	31,4	45,7
	موافق بشدة	19	54,3	54,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يسعى البنك الى خدمة العملاء بشكل عادل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	14,3	14,3	14,3
	موافق	19	54,3	54,3	68,6
	موافق بشدة	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يعمل البنك على كسب ثقة الزبون من خلال التواصل المستمر معه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	3	8,6	8,6	17,1
	موافق	18	51,4	51,4	68,6
	موافق بشدة	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يهدف البنك الى ارضاء الزبون من خلال تقديم منافع لهم اكثر من المنافسون.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	2	5,7	5,7	8,6
	محايد	3	8,6	8,6	17,1
	موافق	21	60,0	60,0	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يهتم البنك بمعاملة الزبون بطريقة خاصة تشعره بأنه مميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	4	11,4	11,4	17,1
	موافق	20	57,1	57,1	74,3
	موافق بشدة	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يستخدم البنك بطاقة الاداء المتوازن في عملياته الادارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	3	8,6	8,6	14,3
	موافق	16	45,7	45,7	60,0
	موافق بشدة	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يسعى البنك الى خلق خدمات مالية لتلبية حاجيات الزبون.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	4	11,4	11,4	14,3
	موافق	19	54,3	54,3	68,6
	موافق بشدة	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

111111

يتبنى البنك الادارة بالمشاركة في اتخاد قراراته.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,9	2,9	2,9
	موافق	22	62,9	62,9	65,7
	موافق بشدة	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

زيادة عمال مشرفين من اجل زيادة دقة وسرعة في الاداء الداخلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	20,0	20,0	20,0
	موافق	15	42,9	42,9	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يقوم البنك باجراء دورات تكوينية قصد تاهيل موظفيه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	4	11,4	11,4	17,1
	موافق	12	34,3	34,3	51,4
	موافق بشدة	17	48,6	48,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يستخدم مقاييس تشغيلية وتنظيمية لقياس المهارات الداخلية للفرد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	5	14,3	14,3	20,0
	موافق	13	37,1	37,1	57,1
	موافق بشدة	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يهتم بتنظيم العمليات من اجل الحصول على افضل اداء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	6	17,1	17,1	22,9
	موافق	15	42,9	42,9	65,7
	موافق بشدة	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يهتم البنك بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعماله للوصول الى المستوى المطلوب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	14,3	14,3	14,3
	محايد	3	8,6	8,6	22,9
	موافق	21	60,0	60,0	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

البنك يستخدم موارده المالية بكفاءة وفعالية تجعله قادر على تحقيق اهدافه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	2	5,7	5,7	11,4
	محايد	4	11,4	11,4	22,9
	موافق	14	40,0	40,0	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يقوم البنك بفحص مركزها المالي بهدف تقديم حكم ذا قيمة يتعلق بإدارة الموارد المادية والمالية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	محايد	4	11,4	11,4	14,3
	موافق	17	48,6	48,6	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

البنك الذى تعمل بيه يتميز بفاعلية اتخاذ القرار ويتجنب الفشل المالي والاداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	5	14,3	14,3	20,0
	محايد	6	17,1	17,1	37,1
	موافق	9	25,7	25,7	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يقوم البنك بالمقارنة بين الوضعيات المالية بعدة سنوات للتركيز على مواطن القوة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	1	2,9	2,9	5,7
	محايد	6	17,1	17,1	22,9
	موافق	14	40,0	40,0	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يضع البنك مؤشرات مالية مختلفة لقياس مدى إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	11,4	11,4	11,4
	غير موافق	3	8,6	8,6	20,0
	محايد	2	5,7	5,7	25,7
	موافق	15	42,9	42,9	68,6
	موافق بشدة	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتميز البنك بالكفاءة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8,6	8,6	8,6

	موافق	16	45,7	45,7	54,3
	موافق بشدة	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتمتع البنك بدرجة سيولة عالية ما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	3	8,6	8,6	17,1
	موافق	11	31,4	31,4	48,6
	موافق بشدة	18	51,4	51,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتم تقديم معلومات مفيدة من خلال بطاقة الاداء المتوازن بما يمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	5,7	5,7	5,7
	موافق	20	57,1	57,1	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتم تقديم معلومات مفيدة من خلال بطاقة الاداء المتوازن بما يمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	6	17,1	17,1	25,7
	محايد	2	5,7	5,7	31,4
	موافق	16	45,7	45,7	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعتمد البنك على الموازنة التقديرية في اعداد الميزانية	35	2	5	3,89	,796
يضع البنك مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق اهدافه	35	3	5	4,09	,702
ادارة البنك تستجيب لمشاركة الافكار الجديدة والابتكار فيها	35	2	5	4,20	,868
يستخدم البنك الهيكل المالي كأداة لتحليل المالي	35	2	5	4,37	,808
يسعى البنك الى خدمة العملاء بشكل عادل	35	3	5	4,17	,664
يعمل البنك على كسب ثقة الزبون من خلال التواصل المستمر معه	35	2	5	4,06	,873
يهدف البنك الى ارضاء الزبون من خلال تقديم منافع لهم اكثر من المنافسون.	35	1	5	3,94	,906
يهتم البنك بمعاملة الزبون بطريقة خاصة تشعره بأنه مميز	35	2	5	4,03	,785
يستخدم البنك بطاقة الاداء المتوازن في عملياته الادارية.	35	2	5	4,20	,833
يسعى البنك الى خلق خدمات مالية لتلبية حاجيات الزبون.	35	2	5	4,14	,733
يتبنى البنك الادارة بالمشاركة في اتخاد قراراته.	35	3	5	4,31	,530
زيادة عمال مشرفين من اجل زيادة دقة وسرعة في الاداء الداخلي	35	3	5	4,17	,747
يقوم البنك باجراء دورات تكوينية قصد تاهيل موظفيه	35	2	5	4,26	,886
يستخدم مقاييس تشغيلية وتنظيمية لقياس المهارات الداخلية للفرد	35	1	5	4,11	1,051
.يهتم بتنظيم العمليات من اجل الحصول على افضل اداء	35	2	5	4,06	,873
يهتم البنك بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعماله للوصول الى المستوى المطلوب	35	2	5	3,80	,901

البنك يستخدم موارده المالية بكفاءة وفعالية تجعله قادر على تحقيق اهدافه	35	1	5	3,97	1,124
يقوم البنك بفحص مركزها المالى بهدف تقديم حكم ذا قيمة يتعلق بإدارة الموارد المادية والمالية.	35	2	5	4,20	,759
البنك الذى تعمل بيه يتميز بفاعلية اتخاذ القرار ويتجنب الفشل المالي والاداري	35	1	5	3,74	1,268
يقوم البنك بالمقارنة بين الوضعيات المالية بعدة سنوات للتركيز على مواطن القوة.	35	1	5	4,06	,968
يضع البنك مؤشرات مالية مختلفة لقياس مدى إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف.	35	1	5	3,74	1,314
يتميز البنك بالكفاءة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم.	35	3	5	4,37	,646
يتمتع البنك بدرجة سيولة عالية ما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها.	35	2	5	4,26	,950
يتم تقديم معلومات مفيدة من خلال بطاقة الاداء المتوازن بما يمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.	35	3	5	4,31	,583
البعد_المالي	35	1,50	4,00	2,7500	,66697
البعد_العملاء	35	1,50	4,00	3,0143	,69118
العمليات_الداخلية	35	2,00	4,50	3,1143	,65119
بعد_النمو_التعلم	35	2,00	4,25	3,1214	,58275
بالأداء_المالي	35	2,25	4,25	3,2286	,48173
N valide (liste)	35				

الصدق والثبات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	24

التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		البعد_المالي	البعد_العملاء	العمليات_الداخلية	بعد_النمو_التعلم	بالأداء_المالي
N		35	35	35	35	35
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	2,7500	3,0143	3,1143	3,1214	3,2286
	Ecart type	,66697	,69118	,65119	,58275	,48173
Différences les plus extrêmes	Absolue	,218	,159	,113	,113	,097
	Positif	,218	,143	,113	,109	,097
	Négatif	-,141	-,159	-,095	-,113	-,077
Statistiques de test		,218	,159	,113	,113	,097
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000[c]	,025[c]	,200[c,d]	,200[c,d]	,200[c,d]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

ارتبط بين المحاور:

Corrélations

		البعد_المالي	البعد_العملاء	العمليات_الداخلية	بعد_النمو_التعلم	بالأداء_المالي
البعد_المالي	Corrélation de Pearson	1	,080	,080	-,043	-,220
	Sig. (bilatérale)		,649	,646	,808	,204
	N	35	35	35	35	35
البعد_العملاء	Corrélation de Pearson	,080	1	,082	,091	-,109
	Sig. (bilatérale)	,649		,639	,602	,531
	N	35	35	35	35	35
العمليات_الداخلية	Corrélation de Pearson	,080	,082	1	,006	,052
	Sig. (bilatérale)	,646	,639		,973	,767
	N	35	35	35	35	35
بعد_النمو_التعلم	Corrélation de Pearson	-,043	,091	,006	1	,183
	Sig. (bilatérale)	,808	,602	,973		,293
	N	35	35	35	35	35
بالأداء_المالي	Corrélation de Pearson	-,220	-,109	,052	,183	1

	Sig. (bilatérale)	,204	,531	,767	,293	
	N	35	35	35	35	35

حساب T وF:

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
البعد_المالي	Inter-groupes	6,252	14	,447	1,007	,483
	Intragroupes	8,873	20	,444		
	Total	15,125	34			
البعد_العملاء	Inter-groupes	4,756	14	,340	,592	,841
	Intragroupes	11,486	20	,574		
	Total	16,243	34			
العمليات_الداخلية	Inter-groupes	5,395	14	,385	,854	,612
	Intragroupes	9,023	20	,451		
	Total	14,418	34			
بعد_النمو_التعلم	Inter-groupes	4,022	14	,287	,764	,693
	Intragroupes	7,524	20	,376		
	Total	11,546	34			

الانحدار البسيط"

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,311[a]	,097	-,024	,48745

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_النمو_التعلم, العمليات_الداخلية, البعد_المالى , البعد_العملاء

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,762	4	,190	,802	,534[b]
	Résidu	7,128	30	,238		
	Total	7,890	34			

a. Variable dépendante : بالأداء_المالي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد_النمو_التعلم, العمليات_الداخلية, البعد_المالي, البعد_العملاء

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	3,235	,740		4,370	,000
	البعد_المالي	-,151	,126	-,209	-1,198	,240
	البعد_العملاء	-,081	,122	-,116	-,661	,514
	العمليات_الداخلية	,057	,129	,077	,442	,661
	بعد_النمو_التعلم	,152	,144	,184	1,056	,299

a. Variable dépendante : بالأداء_المالي