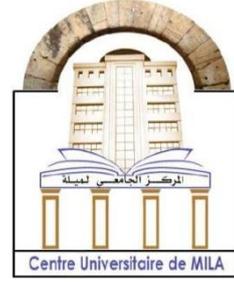


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة -  
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



الميدان :العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع :...../2022

فرع : علوم التسيير

التخصص :إدارة مالية

## مذكرة بعنوان

# تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للإستغلال ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص :إدارة مالية

إشراف الأستاذ:

د. هبول محمد

إعداد الطالبتين:

- عزيزي حنان
- بن شلغوم ريان

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي -عبد الحفيظ -ميلة	د. لخميسي الواعر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي -عبد الحفيظ -ميلة	د. هبول محمد
مناقشا	المركز الجامعي -عبد الحفيظ -ميلة	د. لطيف وليد

السنة الجامعية: 2021/2022



# كلمة شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس

لم يشكر الله ، ومن أهدى إليكم معروفا فكافنوه

فإن لم تستطيعوا فادعوا له."

و عملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل: نحمد الله عز وجل  
ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف **هبول محمد** الذي

رافقنا طيلة هذا البحث وأمدنا

راجين من

بالمعلومات والنصائح القيمة

المولى عز وجل أن يسدد خطاه ويحقق مناه

فجزاه الله عنا كل خير .

# إهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء ،إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة

من قلبها إلى والدتي العزيزة **زينب**

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء :أبي العزيز **محي الدين** .

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي

إلى **إخوتي وأخواتي** .

إلى جميع **كتاكيت** العائلة من كبيرهم إلى صغيرهم .

إلى من سرنا سويا ونحن نشق طريق النجاح ، إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة النجاح

إلى صديقاتي الغاليات .

إلى من علموني حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم ،

إلى من صاغوا لي من علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح

إلى أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.

## حنان

إهداء

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي أنار طريقي وكان لي خير عون أهدي هذا العمل المتواضع  
إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامي أشواك الطريق ورسمت المستقبل

بخطوط من الأمل والثقة، إلى الذي لا تفيه كلمات الشكر والعرفان، إلى مثلي الأعلى  
وقدوتي في الحياة، إلى أبي الحبيب **عبد العالي** أطال الله في عمره وألبسه ثوب الصحة  
والعافية .

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان، إلى بسمة الحياة وسر الوجود  
إلى أمي الغالي **عقيلة نويشي** .

إلى من ترعرعت معهم وبينهم إخوتي : **عبد الناصر، عبد النور، نصر الدين، إلياس، هارون**  
**، أمين، آدم** .

إلى كل أفراد عائلتي دون استثناء خاصة حبيبتي لميس وسلمى

إلى كل كتاكت العائلة، ساجد لله، هداية

إلى صديقتي الغاليات : سهام، ابتسام، عبلة

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

ريان

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، بالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين (نظري وتطبيقي)، وقصد بلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على مزيج من المناهج، بداية بالمنهج الوصفي والتحليلي، ثم منهج الإستبانة في جمع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على برنامج spss وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستوى المرتفع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .  
أما من حيث الأبعاد فقد لقي بعدي العملاء والعمليات الداخلية أكثر قبولا لدى العاملين بالمجمع البنكي، في حين كان بعدي المالي والتعلم والنمو أقل قبولا .  
كما خرجنا بتوصيات أهمها ضرورة تبني البنوك التجارية لبطاقة الأداء المتوازن والاهتمام بجميع أبعادها .

الكلمات الدالة: الأداء، تقييم الأداء، البنوك التجارية، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

## Summary

Our study conducted to assess the performance of commercial banks using balanced score card practiced in bank of agriculture and rural development-**BADR**-Mila s division. We have con sidered many methods and process to reach our aim either practical or thorical such as analyzing, gathering data, resolution and using **spss** program to gather data.

The study show that the bank assessment performances through balanced score card was highly acceptable in badr bank use. particularly from the part of user agent, employers and internal processes were more acceptable while it was less acceptable in development and effectiveness dimension

At the end we have made recommendation such as the necessity and effectiveness of using balanced score card bank entirely to improve their development ,performance and aims .

**Significant toms: performance, assessment commercial banks balanced scorecard ,the dimensions of balanced scorecard .**

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	كلمة شكر
	الإهداء
	الملخص
III-II-I	فهرس المحتويات
V-IV	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ-هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء في البنوك التجارية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى البنوك التجارية
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم البنوك التجارية
03	الفرع الأول: نشأة البنوك التجارية
04	الفرع الثاني: مفهوم البنوك التجارية
05	المطلب الثاني: خصائص وأنواع البنوك التجارية
05	الفرع الأول: خصائص البنوك التجارية
06	الفرع الثاني: أنواع البنوك التجارية
08	المطلب الثالث: وظائف وأهداف البنوك التجارية
08	الفرع الأول: وظائف البنوك التجارية
09	الفرع الثاني: أهداف البنوك التجارية
11	المطلب الرابع: الشمول المالي والبنوك التجارية
11	الفرع الأول: تعريف الشمول المالي
11	الفرع الثاني: أبعاد الشمول المالي ومؤشرات قياسه
14	المبحث الثاني: تقييم الأداء البنكي
14	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء البنكي
14	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء البنكي
15	الفرع الثاني: اختيار تركيب مؤشرات تقييم أداء البنوك
15	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء البنكي

16	المطلب الثالث:مجالات تقييم الأداء البنكي
18	المبحث الثالث:بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الأول :مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
18	الفرع الأول :تعريف بطاقة الأداء المتوازن
19	الفرع الثاني :أهمية بطاقة الأداء المتوازن
19	المطلب الثاني :منظورات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن
19	الفرع الأول :منظورات بطاقة الأداء المتوازن
22	الفرع الثاني :مكونات بطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الثالث:خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها
23	الفرع الأول :خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
24	الفرع الثاني:صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
25	خلاصة
<b>الفصل الثاني-تطبيقي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>	
27	تمهيد
28	المبحث الأول :تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (مجمع الاستغلال الجهوي -ميلة )
28	المطلب الأول :البطاقة الفنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
28	الفرع الأول :تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه
29	الفرع الثاني :محطات مهمة في تاريخ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وخدماته
33	المطلب الثاني :تقديم المجمع الجهوي للإستغلال -ميلة-
33	الفرع الأول :التعريف بالمجمع الجهوي للاستغلال بميلة
35	الفرع الثاني :الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال ومهامه
37	المبحث الثاني :منهجية الدراسة الإحصائية المتبعة
37	المطلب الأول :تقديم الاستبيان
37	الفرع الأول تعريف الاستبيان
37	الفرع الثاني :هدف الاستبيان
37	المطلب الثاني :مجتمع عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
37	الفرع الأول :مجتمع عينة الدراسة
38	الفرع الثاني :الأساليب الإحصائية المتبعة

38	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وقياس ثباتها
38	الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة
39	الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة
39	الفرع الثالث: عرض النتائج ومناقشتها
42	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختيار الفرضيات
42	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينات الدراسة (النتائج)
48	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه أبعاد الأداء المتوسط المتوازن
57	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
61	خلاصة الفصل
63	خاتمة
66	المراجع
71	الملاحق

الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية	الجدول رقم (01)
39	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (02)
39	قياس ثبات وصدق الإستبانة	الجدول رقم (03)
40	اختبار الاتساق الداخلي لعبارة البعد المالي	الجدول رقم (04)
40	اختبار الاتساق الداخلي لعبارة بعد العملاء	الجدول رقم (05)
41	اختبار الاتساق الداخلي لعبارة بعد العمليات الداخلية	الجدول رقم (06)
41	اختبار الاتساق الداخلي لعبارة بعد التعلم والنمو	الجدول رقم (07)
42	توزيع الموظفين حسب الجنس	الجدول رقم (08)
43	توزيع الموظفين حسب العمر	الجدول رقم (09)
44	توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم (10)
45	توزيع الموظفين حسب التخصص العلمي	الجدول رقم (11)
46	توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة	الجدول رقم (12)
47	توزيع الموظفين حسب الوظيفة الحالية	الجدول رقم (13)
49	إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي	الجدول رقم (14)
51	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العملاء	الجدول رقم (15)
53	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمليات الداخلية	الجدول رقم (16)
55	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعلم والنمو	الجدول رقم (17)
56	مقارنة النتائج الخاصة بأبعاد الدراسة	الجدول رقم (18)
57	اختبار فرضيات الدراسة	الجدول رقم (19)

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	أبعاد الاستثمار المالي	الشكل رقم (01)
35	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال	الشكل رقم (02)
43	توزيع الموظفين حسب الجنس	الشكل رقم (03)
44	توزيع الموظفين حسب العمر	الشكل رقم (04)
45	توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (05)
46	توزيع الموظفين حسب التخصص العلمي	الشكل رقم (06)
47	توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (07)
48	توزيع الموظفين حسب الوظيفة الحالية	الشكل رقم (08)

الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
71	الاستبيان	الملحق رقم (01)
75	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد بطاقة الأداء	الملحق رقم (02)
79	نتائج وتحليل البيانات الشخصية	الملحق رقم (03)
81	نتائج وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الدراسة )	الملحق رقم (04)
86	اختبار الفرضيات T	الملحق رقم (05)



# المقدمة

## مقدمة

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة وتدعيم أولوياتها، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدة .

حيث أصبحت عملية تقييم الأداء محل اهتمام العديد من الباحثين، ولإجراء عملية تقييم الأداء قام الفكر المحاسبي بطرح مجموعة من الأدوات الحديثة التي توفر تكامل في عملية التقييم الإداري، وجعلها غير مقتصرة على قياس الأحداث المالية فقط بل أيضا تشمل الأحداث الغير مالية ذات الأثر على أداء المؤسسة في الأجلين القصير والطويل .

وقد ظهر في بداية التسعينات أسلوب جديد في المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء استند على تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وقياس تقييم الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

وقد عرف هذا الأسلوب باسم بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعبر بطاقة الأداء المتوازن عن تحويل غاية المنظمة واستراتيجياتها إلى مجموعة أساسية من مقاييس الأداء والتي تمثل إطارا عاملا للقياس الإستراتيجي لنظام الإدارة داخل المنظمة لذلك فإن الأسلوب لا يركز فقط على المقاييس المالية وما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محرك من محركات الأداء لتلك الأهداف، ويعمل هذا الأسلوب على قياس أداء المنظمة من خلال حركة التوازن بين أربعة محاور أساسية، وتتمثل في المحور المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية ومحور العملاء الذي يركز على درجة رضا العملاء ونظرتهم للبنك، والعمليات الداخلية يركز على الأداء التشغيلي للوحدة، وأخيرا محور التعلم والنمو الذي يهتم بمجالات التعلم والابتكار داخل البنك .

إشكالية الدراسة

يهدف تقييم أداء البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها والحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المخططة، لهذا توجب عليها إيجاد طريقة موثوقة لتقييم الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن .

وبناء على ما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية-المجمع الجهوي للإستغلال سميلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

### الأسئلة الفرعية

1. ما هو مستوى تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -من حيث بعد المال وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
2. ما هو مستوى تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -من حيث بعد العملاء وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
3. ما هو مستوى تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -من حيث بعد العمليات الداخلية وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
4. ما هو مستوى تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -من حيث بعد التعلم والنمو وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية

يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -من المستوى المرتفع حيث جمع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضيات الفرعية

##### الفرضية الفرعية الأولى

يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -على المستوى المرتفع من حيث البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

##### الفرضية الفرعية الثانية

يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -على المستوى المرتفع من حيث بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

##### الفرضية الفرعية الثالثة

يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -على المستوى المرتفع من حيث بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

##### الفرضية الفرعية الرابعة

يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال ميلة -على المستوى المرتفع من حيث بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## أسباب اختيار الموضوع

- ✚ سبب ذاتي: هذا البحث يدخل ضمن الاهتمامات الشخصية للباحث وتخصصه الدراسي .
- ✚ سبب موضوعي: يتمثل في التطورات الحاصلة والتغيرات الاقتصادية، واحتدام المنافسة التي تفرض على المؤسسات ضرورة إتباعها .

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة التعرف على أحدث الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، وهي بطاقة الأداء المتوازن التي بدورها تساعد على تقييم أداء البنوك حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق رضا جميع الأفراد.

## أهداف الدراسة

- ✚ توضيح الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن .
- ✚ الخطوات المعتمدة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن .
- ✚ التعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية .

## حدود الدراسة

- الإطار المكاني للدراسة: الجمهورية الجزائرية، ولاية ميله، بلدية ميله، بنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للإستغلال ميله -BADR-
- الإطار الزمني للدراسة: لغرض الإلمام بموضوع الدراسة، واختبار الفرضيات قمنا بجمع معلومات حوله من خلال توزيع استمارة أسئلة على موظفيه .

## الدراسات السابقة

### 1-دراسة طاهر محسن منصور الغالي، 2008، بعنوان: بطاقة الأهداف الموزونة منظور استراتيجي

اعتبرت هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقلة نوعية بقياسات الأداء الشاملة وذلك لقدرتها على الإحاطة بالمنظور الإستراتيجي لمؤسسة الأعمال، وتطابير الخيارات الإستراتيجية الواردة ضمن هذا المنظور، وهكذا فإن هذه الدراسة تمثل إعادة فحص منظورات البطاقة ضمن الإطار العام الإستراتيجي للمؤسسة، ومن ضمن النتائج التي توصل إليها الباحث هي ضرورة توجه إدارة المؤسسات إلى وضع مقاييس لأهدافها الإستراتيجية، وذلك لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد يتطلب الاهتمام بالأهداف كافة .

## 2-دراسة الغريب، 2012، بعنوان مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هذه البنوك لديها الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتوصلت أيضا إلى توفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الأداء وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية. توصلت أيضا إلى وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية، حيث أوصت بضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل في البنوك التجارية الليبية في تقييم الأداء لأنها تعد عنصرا مهما للمنافسة بين البنوك المحلية والعالمية .

## 3-دراسة رضوان محمد العناتي، 2004 بعنوان: بناء نموذج قياس وتقييم أداء الشركات المقاولاتية الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من شركات قطاع المقاولات في الأردن كأول دراسة على المستوى المحلي، وقد هدفت لاستكشاف مدى اهتمام إدارة الشركات في هذا القطاع لتبني هذا الأداء في مجالات تقييم الأداء، حيث أظهرت الدراسة أن هناك شركتين اثنتين فقط تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أدائها الشامل بدلا من الاقتصار على المؤشرات المالية وزيادة اهتمام الشركات بموظفيها والاهتمام بخدمة وتنمية المجتمع المحلي عن طريق الحد من التلوث .

## 4-دراسة(الحسن، 2014) بعنوان: مدى فاعلية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية (السودانية)

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف اهتمام المصارف التجارية السودانية بالأبعاد غير المالية وتركيزها على البعد المالي فقط، حتى بعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن التي تركز أبعادها على الجوانب المالية وغير المالية .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى فاعلية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف التجارية السودانية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الغرض الأساسي تحقق، وأوصت الدراسة بضرورة أن تهتم المصارف التجارية السودانية بالأبعاد غير المالية، فلا بد أن تهتم بجودة الخدمات المصرفية لاستقطاب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء القدامى والاهتمام بشكاوي العملاء ومعالجتها في الوقت المناسب والتأكيد على الدور الاجتماعي للمصارف .

- ومقارنة بالدراسات السابقة توصلنا من خلال دراستنا إلى أوجه تشابه وهي متغيرات الدراسة ، كما اعتمدنا على جانب نظري لهذه الدراسات لتحديد جانب تطبيقي لدراستنا ، أما أوجه الاختلاف فتكمن في :
- دراستنا متعلقة بالبنوك بولاية ميلة لم يتم تناولها مسبقا حسب اطلاعنا على الدراسات التي أمكننا الوصول إليها ،
  - قد تناولنا عنصر جديد يسمى بالشمول المالي في البنوك التجارية لم يتم تناوله مسبقا في الدراسات التي اطلعنا عليها .

### المنهج المستخدم

الجزء النظري :يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض وتفسير متغيرات الدراسة .

الجزء التطبيقي :التطرق من خلاله على الدراسة الميدانية ،وذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سميلة وذلك باستخدام استمارة أسئلة موجهة إلى هذا البنك محل الدراسة .

### خطة البحث

من أجل التعرض لكل جوانب الدراسة، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وهما:

الفصل الأول :الإطار النظري لتقييم الأداء في البنوك التجارية وفيه نتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالأداء وتقييم الأداء والتطرق لتقييم الأداء البنكي و ماهية بطاقة الأداء ،أبعادها الأساسية ،أهميتها والخطوات المنهجية لإعدادها .

الفصل الثاني:دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث يحتوي على جزء تطبيقي، سنحاول إسقاط هذا الجزء النظري على واقع البنوك، وذلك بتوجيه استمارة أسئلة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومن ثم تحليل الأجوبة واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

### صعوبات الدراسة

أهم الصعوبات التي واجهت إنجاز هذا البحث هي قلة المراجع في مركزنا الجامعي سميلة وكذا مشقة البحث في الجامعات الأخرى ،وكذا عدم القدرة على استعادة العدد الكافي من الاستثمارات وتوزيعها على العاملين بالمجمع البنكي ،وخروج أكثر من 50% من العمال في عطلة استثنائية أغلبهم من النساء .

# الفصل الأول "نظري"

## الإطار النظري لتقييم الأداء

### في البنوك التجارية

**تمهيد**

يشهد موضوع تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية، ومع مرور الوقت أصبح تقييم أداء البنوك الجزائرية عملية ضرورية وملحة لما يشهده القطاع المصرفي من تحولات وإصلاحات .

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من الركائز الأساسية لتحقيق الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات وتدعيم الأولويات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية ،ومن الضروري أن يكون هناك نظام تقييم قادر على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية وإعادة تويده في حال انحرافه عن المسار الصحيح ،ومن أجل هذا ظهر أسلوب جديد للتقييم وهو بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد إحدى تقنيات الأداء وهذه البطاقة تجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية .

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

**المبحث الأول :مدخل إلى البنوك التجارية .**

**المبحث الثاني :تقييم الأداء البنكي .**

**المبحث الثالث :بطاقة الأداء المتوازن .**

## المبحث الأول:مدخل إلى البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية إحدى أهم المنشآت الاقتصادية المتخصصة التي تتعامل في النقود، حيث أنها الجهة أو المكان التي يلتقي فيها عرض النقود بالطلب عليها، ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد الإطار النظري للبنوك التجارية من خلال المطالب التالية :

### المطلب الأول:نشأة ومفهوم البنوك التجارية

#### الفرع الأول:نشأة البنوك التجارية

ترجع نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، حيث قام بعض التجار والمربين والصياغ في أوروبا "وبالذات في مدن البندقية وكندا وبرشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع، وذلك بمقابل إصدار شهادات إيداع اسمية، وقامت هذه المؤسسات تدريجياً بتحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب مودع آخر سداداً للعمليات التجارية، وكان قيد التحويل في سجلات المؤسسة يتم بحضور كل من الدائن والمدين .

ومنذ القرن الرابع عشر، سمح الصياغ والتجار لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف، وهذا يعني سحب مبالغ تتجاوز أرصدهم الدائنة، وقد أدى ذلك إلى إفلاس عدد من هذه المؤسسات .

وبالاستقرار في هذه المؤسسات المصدرة لشهادات الإيداع اعتاد الأفراد قبولها وفاء للمعاملات، أو تحولت الشهادات تدريجياً من شهادات اسمية إلى شهادات تستحق الدفع لعاملها فازداد تداولها وقد انبثق عن هذه الشهادات كل من البنكنوت بشكله الجديد.<sup>1</sup>

وفي العصور الوسطى (400-1400) بعد الميلاد لعب كهنة المعابد واليهود دوراً كبيراً في تحويل التجارة والزراعة وقبول الودائع ومبادلة العملات، مما يسهل عمليات الإقراض هو عدم تحريم سعر الفائدة في الأحكام الدينية، ومساهمة الحروب الصليبية في تدفق المعادن النفيسة من آسيا و أفريقيا إلى أوروبا، مما كان له الأثر في انتعاش الصيرفية وساهمت المعابد مساهمة كبيرة في تمويل هذه الحروب .

<sup>1</sup> رشاد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، دار صنعاء للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى 2010-1431، ص63.

كذلك ساهم تقدم التجارة في إيطاليا وفرنسا و إنجلترا في توسيع العمليات المصرفية ، وازدهر العمل المصرفي في إيطاليا وأوروبا ، ورافق نمو التجارة في القرن الخامس عشر ظهور طبقة التجار ورجال الأعمال الذي اعتمد نشاطهم على عمليات القروض ، وهكذا نشأت العديد من المصارف كبنك برشلونة عام 1401 ، وبنك فيسيا عام 1587 ، وبنك امستردام عام 1609 ، وبنك إنجلترا عام 1694 ، وبنك اسكتلندا عام 1699.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف البنوك التجارية

البنك التجاري هو مؤسسة تسعى إلى تحقيق الربح ، وهو يتعامل في النقود ومتطلبات النقود ، فهو مؤسسة مالية تقوم بخلق الودائع تحت الطلب ، أي فتح الحسابات الجارية التي تكون محلا للسحب منها بواسطة أصحابها عند الطلب ، كما يمكن تحويلها إلى طرف ثالث بواسطة استخدام الشيكات ، وهذه الوظيفة هي التي تميز البنك التجاري عن أي مؤسسة مالية أخرى.<sup>2</sup>

يعتبر البنك التجاري نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان ، والبنك التجاري بهذا المفهوم يعتبر وسيطا بين أولئك الذين لديهم أموالا فائضة ، وبين أولئك الذين يحتاجون لتلك الأموال.<sup>3</sup>

البنك التجاري هو بنك عام النشاط وغير متخصص حيث يتلقى الإيداعات ويمنح القروض لكافة الأفراد والمؤسسات مختلفة الأنشطة الاقتصادية والتجارية ، ويقوم نشاط البنك في الأساس على تحويل قصير الأجل.<sup>4</sup>

يعرف قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك التجارية على أنها: "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون".

<sup>1</sup> .أصيل عجمي ،جميل الجنابي ،رمزي ياسين أرسلان ،النقود والمصارف والنظرية النقدية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان /الأردن ،الطبعة الأولى 2009،ص 105.

<sup>2</sup> د.سامي خليل ،النقود والبنوك ،شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع ،د.ط،ص183.

<sup>3</sup> د.إسماعيل إبراهيم عبد الباقي ،إدارة البنوك التجارية ،دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان /الأردن ،الطبعة الأولى ،2016م-1437هـ،ص12.

<sup>4</sup> محمود حسن الوادي ،حسين محمد سمعان ،إسماعيل أحمد سمعان ،النقود والمصارف ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان /الأردن ،الطبعة الأولى 2010م-1431هـ،ص107.

وبالرجوع إلى هذه المواد نجد أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية :

- جمع الودائع من الجمهور .
- منح القروض.
- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها<sup>1</sup> .

## المطلب الثاني: خصائص وأنواع البنوك التجارية

### الفرع الأول: خصائص البنوك التجارية

#### 1-حجم البنك التجاري

كلما كبر حجم البنك كلما زادت درجة المرونة ،وبالتالي زادت في نفس الوقت المشاكل التي تواجهه ،ولكن يمكن لهذه البنوك أن تجذب إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل ،ونجد أن البنوك الكبيرة تتطلب لا مركزية في السلطة الإدارية ،وتحتاج هذه اللامركزية إلى مهارات إدارية فائقة ،وفي نفس الوقت يمكن أن يساعد تحقيق مكاسب كبيرة وثروات هائلة والتي تحققت من الحجم والتخصص إلى إمكانية استقطاب وتدريب مديرين من أصحاب المكانة والمنزلة الرفيعة .

#### 2-السوق يخدمه البنك

نجد أن هيكل البنك يتشكل وفقا لاحتياجات المجتمع الذي يخدمه ،فنجد أن الاحتياجات الائتمانية للمجتمع تحدد مجالات الإقراض التي يتخصص فيها البنك ،كما أن طبيعة المجتمع تحدد الخدمات المصرفية الأخرى المتوقعة .

#### 3-تنظيم البنك

نجد أن البنوك التجارية مع اعتمادها على الثقة العامة ،وتأثيرها على الاقتصاد القومي تحتاج إلى إدارة متميزة وهيكل تنظيمي ،وبهذين العنصرين يمكن للبنك أن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية .

<sup>1</sup> الطاهر لطرش ،تقنيات البنوك ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة السابعة 2010-2011،ص202.

**4- الإدارة العليا ومجلس الإدارة**

نجد أساساً أن توجيه البنك في اتجاه معين ينبغي أن يصدر من الإدارة العليا، وبذلك يحقق الفعالية في البيئة التي يخدمها ويحقق الأرباح لمساهميها .

**5- الإدارة التنفيذية**

دور الإدارة التنفيذية هام جداً لا يقتصر على مجرد تنفيذ السياسة، ولكنه ينسحب إلى اقتراح هذه السياسة، ويقوم بدور ثنائي، أي يقوم بدور المدير التنفيذي ومدير الإدارة العليا<sup>1</sup>.

**6- المساهمون**

ترتبط شخصية كل بنك جزئياً بتوزيع اسمه، وقد تكون الأسهم مملوكة لفرد واحد أو لمجموعة صغيرة نسبياً، أو تكون موزعة على نطاق واسع يجعل البنك مهتماً أكثر بتحقيق حاجات المجتمع وأشباعاته، ونجد أن المجموعة الكبيرة من المساهمين تعتبر أصلاً له قيمته في برامج العلاقات العامة للبنك، وكذا في برامج صغار المساهمين يميلون إلى تفضيل مصالح البنك والمجتمع على مصالحهم، ويعتبرون أن مهامهم ومسؤوليتهم خدمة عامة، ورغم أن هذه الممارسات تعتبر تصميمات عامة حيث ترد عليها بعد الاستثناءات فإن غالبية البنوك التي تعتبرها السلطات الرقابية والإشرافية "بنوك ذات مشاكل" عادة ما تكون ممنوعة أو تحت سيطرة فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: أنواع البنوك التجارية**

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك، وذلك على النحو التالي :

**1- من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية****أ. البنوك التجارية العامة**

ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو في إحدى المدن الكبرى. وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها، وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية، وتمنح الائتمان قصير الأجل ومتوسط الأجل، وكذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية .

<sup>1</sup> محمد مصطفى نعمات، إدارة البنوك، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان / جبل الجوفة /الأردن، الطبعة الأولى، 2016م، ص 95-96.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 96.

**ب. البنوك التجارية المحلية**

ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبياً مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة، وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها، وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها .

**2- من حيث حجم النشاط****أ- بنوك الجملة**

ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى .

**ب- بنوك التجزئة**

وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى لكنها تسعى لجذب أكبر عدد منهم . وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة، فهي منتشرة جغرافياً، وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية، ومنفعة التملك والتعامل مع الأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي<sup>1</sup> .

**3- من حيث عدد الفروع****أ- البنوك ذات الفروع**

وهي بنوك تتخذ في الغالب شكل الشركات المساهمة كشكلاً قانونياً، لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولا سيما الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه، فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك .

**ب- بنوك السلاسل**

وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية، وزيادة حجم نشاطها، واتساع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم مختلف وحدات السلسلة بها .

<sup>1</sup> د. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى، 2002-1427هـ، ص 32-33.

### ج-بنوك المجموعات

وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي .

### د-البنوك الفردية

تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة ،وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية تكون مملوكة رأس المال ،ولذلك فهي تتعامل في المجالات قصيرة الأجل ،ثم توظيف الأحوال في الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصصة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث :وظائف وأهداف البنوك التجارية

#### الفرع الأول:وظائف البنوك التجارية

يمارس البنك جميع الأعمال البنكية التجارية المعتادة لحسابه ولحساب الآخرين ومن هذه الأعمال<sup>2</sup> :

1. قبول ودائع العملاء النقدية بأنواعها الجارية والتوفير والثابتة والمحافظة عليها .
2. منح التسهيلات البنكية بأنواعها .
3. قطع (خصم) الكمبيالات.
4. التسليف على مستندات الشحن وأوامر تسلّم الأحوال على اختلاف أنواعها .
5. التسليف لقاء رهن البضائع والأسهم والسندات .
6. منح السلف الشخصية بأنواعها للموظفين العاملين والمتقاعدين.
7. إصدار خطابات الضمان لمنفعة طرف ثالث.
8. فتح الإعتمادات السندية وقبول المسحوبات المستندية .
9. تحصيل بدل الحوالات والكمبيالات والشيكات ومستندات الشحن وغيرها من المستندات لحساب طرف ثالث.
10. إصدار الحوالات الداخلية والخارجية بكافة أنواعها .
11. شراء وبيع الأسهم والسندات لحساب طرف ثالث .

محمد عبد الفتاح الصيرفي ،مرجع سابق ،ص33-34.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> د.إيهاب نظمي صابر ابراهيم ،د.حسن توفيق محمود مصطفى ،محاسبة المنشآت المالية ،البنوك وشركات التأمين ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان /الأردن ،الطبعة الأولى ،2009م،1430هـ،ص23،22.

12. شراء وبيع السبائك الذهبية والنقود والعملات الأجنبية وشيكات المسافرين وكتب واعتمادات المسافرين والحوالات الخارجية .
13. شراء وبيع سندات الحكومة.
14. توفير الخزائن الخاصة (صناديق الإيداع) لحفظ الممتلكات الثمينة .
15. الإقراض والتسليف لتمويل شراء المكائن والآلات المتعلقة بالمشروعات الصناعية .
16. الإقراض والتسليف لتمويل إنشاء العمارات السكنية والاستثمارات العقارية ذات الأغراض التجارية بما فيها المشروعات السياحية على اختلاف أنواعها .
17. الإقراض لتمويل المشروعات الخاصة بالنقل البري والجوي والبحري .

### الفرع الثاني: أهداف البنوك التجارية

يسعى البنك التجاري عند اختياره للأصول وتحديد هيكليها إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية مجتمعة نظرا لتعارضها مع بعضها البعض، والتي تتمثل في: تحقيق السيولة والربحية والأمان وسوف نتطرق إلى هذه الأهداف بشيء من التفصيل:

#### 1-السيولة

تعني سهولة تحويل الأصول إلى نقود سائلة دون تعرض القيمة الأصلية للأصل لأي خسارة، أو أن الأصل يعتبر أكثر سيولة كلما أمكن تحويله إلى نقد بأقل جهد وأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن، ويقال أن الأصل الذي يتحول إلى نقد سائل بدون تكلفة أو مجهود وفي أسرع وقت ممكن يكون الأصل كامل السيولة، والعكس بالعكس، يعتبر الأصل غير كامل السيولة أي تقل درجة سيولته كلما استغرق الأصل وقتا وزادت تكلفة تحويله إلى نقود سائلة.

ومن أمثلة الأصول الكاملة السيولة للنقود من العملات المحلية، والنقود من العملات الأجنبية، والشيكات المصرفية، أما الأصول الأقل سيولة أو الجامدة مثل العقارات والأراضي، وبين هذا وذاك من الأصول ذات درجة سيولة وسط مثل الأوراق التجارية والأوراق المالية .

إن أغلب عناصر الودائع والخصوم الأخرى للبنك التجاري معرضة للسحب سواء بإخطار أو بدون إخطار مسبق، ولهذا يجب أن تكون للبنك القدرة على مواجهة هذه الظروف وتحديد درجة السيولة التي تعتمد على مدى توقع البنك للسحب من الودائع .

ولهذا تأخذ البنوك التجارية هذه السيولة في الاعتبار عند تحديدها لحجم الأصول واختيار هيكلها ، ومن ثم يمكن القول بأن البنوك التجارية تحتاج إلى معدل سيولة أكبر مما تحتاجه بنوك الادخار والمؤسسات الادخارية الأخرى<sup>1</sup> .

## 2-الربحية:

يسعى البنك التجاري إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن البنك من سداد الفوائد المستحقة للمودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى ويحقق معدلات أرباح مناسبة تكفي لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالي للبنك ،ولتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأسمال البنك<sup>2</sup> .

## 3-الأمان

يتسم رأس مال البنك التجاري بأنه صغير نسبيا إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% ،وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد البنك على أعمالهم كمصدر للاستثمار ،فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال ،فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءا من أموال المودعين والنتيجة هي إفلاس البنك .

وتقرض السمات المشار إليها ثلاثة أهداف تهدي بها إدارة البنك التجاري وتتمثل في :

الهدف الأول : في تحقيق أقصى ربحية "**Prefitability**" من خلال زيادة الإيرادات طالما أن الجانب الأكبر من التكلفة هو من النوع الثالث ،وأن أي انخفاض في الإيرادات كفيلا بأن يصحبه انخفاض أكبر في الربح كما ذكرنا سابقا .

أما الهدف الثاني :فيتمثل في تجنب التعرض لنقص شديد في السيولة "**liquidity**" لما لذلك من تأثير كبير على ثقة المودعين فيه .

وأخيرا الهدف الثالث :يتمثل في تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين "**safety**" على أساس رأس المال الصغير ،ولا يكفي لتحقيق الحماية المنشودة لهم .

ولا يعتقد جيسيب (**Jessup**) أن السيولة والأمان يمكن أن يكونا - بل ولا ينبغي أن يكونا -أهدافا للبنك التجاري ذلك أن للبنك هدف وحيد وهو تحقيق أقصى عائد للملاك .

<sup>1</sup> د.محمد الفاتح بشير المغربي ،**بنفود وبنوك** ،دار الجنان للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى ،2012،ص80-81.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ،**إدارة البنوك** ،ص24.

وبكلمات أخرى ينبغي أن تركز إدارة البنك على تحقيق هدف الملاك المتمثل في تحقيق أقصى عائد<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: الشمول المالي والبنوك التجارية

### الفرع الأول: تعريف الشمول المالي

هو مفهوم حديث يهدف إلى تعميم المنتجات والخدمات المالية والمصرفية على العدد الأكبر من الأفراد والمؤسسات خصوصاً فئات المجتمع المهشمة من ذوي الدخل المحدود، وذلك من خلال القنوات الرسمية وابتكار خدمات مالية ملائمة وتكاليف منافسة وعادلة، لتقادي لجوء تلك الفئات إلى القنوات والوسائل غير الرسمية مرتفعة التكاليف والتي لا تخضع للرقابة والإشراف، والشمول المالي لا يتحقق من دون التثقيف المالي، فالمستهلك يعتبر أكثر إدراكاً للمخاطر والمكاسب المرتبطة بالمنتجات المالية وأكثر وعياً لحقوقه وواجباته<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أبعاد الشمول المالي ومؤشرات قياسه

أنشأ البنك الدولي قاعدة بيانات جديدة للشمول المالي تتضمن عرض مؤشر الاشتغال المالي العالمي الجديد "findex global" الذي يستخدم لقياس مستوى استخدام الأفراد البالغين للخدمات المالية والمصرفية، يتم إجراء مقارنات دولية وإقليمية من خلال هذه البيانات لمعرفة مدى قدرة الدول على تحقيق الشمول المالي وتطوره .

### البعد الأول: استخدام الحسابات المصرفية .

- × نسبة البالغين الذين لهم حساب مالي في المؤسسات الرسمية مثل البنوك، ومكاتب البريد، ومؤسسات التمويل الصغرى .
- × الغرض من الحسابات (شخصية أو تجارية) .
- × عدد المعاملات (الإيداع والسحب) .
- × طريقة الوصول إلى الحسابات المصرفية (مثل أجهزة الصراف الآلي، فروع البنك)<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص20-21-31-32.

<sup>2</sup> بهناس العباس وآخرون، أسس ومتطلبات استراتيجية تعزيز الشمول المالي مع الإشارة إلى التجربة الأردنية، العدد2، المجلد 14، ديسمبر 2019، ص2014.

<sup>3</sup> عزواوي أسامة ورقاع توفيق، تعزيز الشمول المالي كآلية في تحقيق الاستقرار المالي -دراسة حالة دول العالم العربي -مجلة العلوم التجارية والتسيير، العدد01، المجلد 2021، ص17، 109-110.

البعد الثاني: الادخار

- × النسبة المئوية للبالغين الذي قاموا بادخار خلال 12 شهرا الماضية باستخدام المؤسسات المالية الرسمية، (مثل البنوك ومكاتب البريد وغيرها).
- × النسبة المئوية للبالغين الذين قاموا بادخار خلال 12 شهرا الماضية باستخدام مؤسسة توفير غير رسمي أو أي شخص خارج الأسرة .
- × النسبة المئوية للبالغين الذين قاموا بادخار خلاف ذلك (على سبيل المثال في المنزل خلال 12 شهرا الماضية .

البعد الثالث : الاقتراض

- × النسبة المئوية للبالغين الذين اقتترضوا في 12 شهرا الماضية من مؤسسة مالية رسمية .
- × النسبة المئوية للبالغين الذين اقتترضوا في 12 شهرا الماضية من مصادر تقليدية غير رسمية بما في ذلك الاقتراض من الأسرة والأصدقاء .

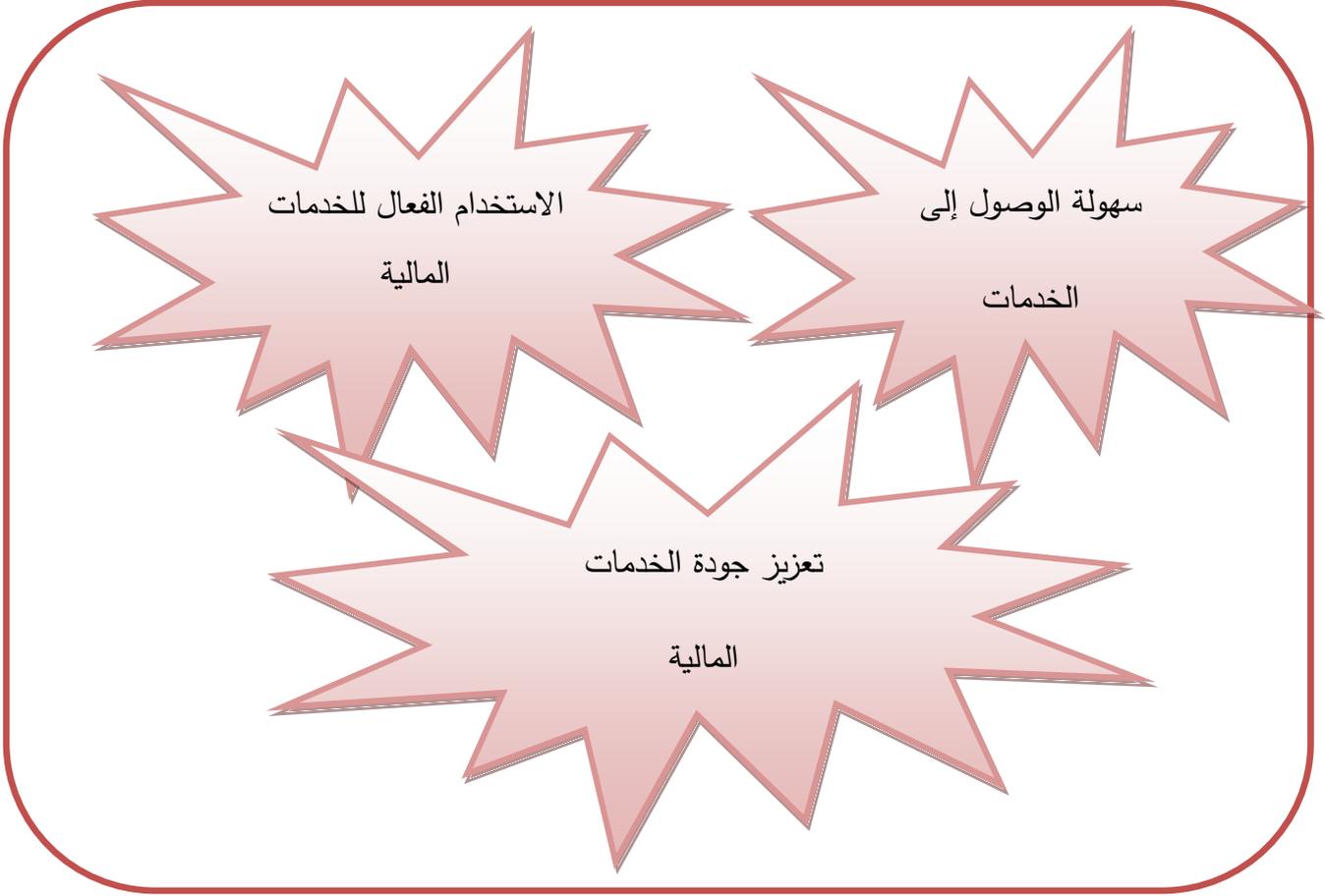
البعد الرابع: المدفوعات

- × النسبة المئوية للبالغين الذين استخدموا حساب رسمي لتلقي الأجور أو المدفوعات الحكومية في 12 شهرا الماضية .
- × النسبة المئوية للبالغين الذين استخدموا حساب رسمي لتلقي أو إرسال الأحوال في أفراد الأسرة الذين يعيشون في أماكن أخرى خلال 12 شهرا الماضية .
- × النسبة المئوية للبالغين الذين استخدموا الهاتف لدفع فواتير أو إرسال أو تلقي أموال في 12 شهرا الماضية .

البعد الخامس: التأمين

- × النسبة المئوية للبالغين الذين يقومون بتأمين أنفسهم .
- × النسبة المئوية للبالغين الذين يعملون في الزراعة والغابات أو صيد الأسماك ويقومون بتأمين أنشطتهم (محاصيلهم ومواشيهم) ضد الكوارث الطبيعية (هطول الأمطار والعواصف).

الشكل رقم 01: أبعاد الاستثمار المالي



المصدر: مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية

## المبحث الثاني: تقييم الأداء البنكي

تشمل عمليات تقييم الأداء البنكي السياسات التي تتخذها البنوك لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، الوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة .

## المطلب الأول: مفهوم الأداء البنكي

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

ينظر إلى تقييم الأداء على أنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترة زمنية معينة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة<sup>1</sup>.

يعني تقييم الأداء التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي، وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمشروع، ويتضمن قياس الأداء نتائج التخطيط، وذلك بما يستدعي فرض رقابة على أوجه النشاط المختلفة التي يباشرها المشروع كما يستلزم فرض رقابة على النتائج التي حققها المشروع ومقارنتها بالأنماط الموضوعية من قبل أو إظهار الانحرافات وتحليل أسبابها والعمل على تفاديها مستقبلاً<sup>2</sup>.

مما سبق نستنتج تعريف تقييم الأداء البنكي في السياسات التي تتخذها البنوك لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة، والحيلولة دون وقوعها مستقبلاً.

<sup>1</sup> الكرخي، مجيد عبد جعفر، التحليل الكمي الاقتصادي - العلاقة الخطية، دار الكتابة للطبع والنشر بغداد، 2001، ص33.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة، 2011، الوراق للنشر والتوزيع، ص89.

### الفرع الثاني: اختيار تركيب مؤشرات تقييم أداء البنوك

يعد اختيار وتركيب مؤشرات الأداء من أهم مراحل عملية تقييم الأداء وركيزة أساسية من ركائزها، فهي تتطلب التجديد الواضح لمداومات المؤشرات المستقبلية وهو ما يعني بالضرورة فهم وتركيب هذه المؤشرات ذاتها، وطرق ودرجة ونوع وتأثير كل منها على البعض الآخر .

وتتيح مؤشرات تقييم أداء البنوك الحكم على مدى كفاءة البنك من عدة جوانب تتمثل في ما يلي :

1. الكفاءة في استخدام الأموال المتاحة، وترشيد الإنفاق وتنظيم الإيرادات وما يعنيه هذا من تعبير على مدى نجاح البنك في إنجاز الأهداف المخططة له.
2. التزام البنك بالحدود الائتمانية المقررة وفقاً للسياسة النقدية و الائتمانية المستهدفة
3. نمو الودائع الادخارية للتعرف على مدى تعبئة المدخرات القومية لتمويل التنمية الاقتصادية .
4. التحسن والرشد في أداء الخدمة البنكية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء البنكي

الهدف الأساسي لتقييم الأداء يتمثل في تطوير الأداء وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى مع تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبنك، كما تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. قياس مدى كفاءة الأنشطة محل التقييم فاعليتها لمعرفة مدى نجاح الوحدة في تحقيق أهداف ومدى قدرتها على الاستمرار في العمل.
2. الكشف على الانحرافات في نشاط الوحدة وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها للنهوض بأدائها .
3. توجيه الإدارة نحو مواطن التحسين التي تحقق للمنظمة القدرة التنافسية من خلال احتواء عملية التقييم مؤشرات عن أداء ومراكز المنافسين.
4. يساعد تقييم الأداء في وضع الخطط المستقبلية التي من شأنها الحفاظ على الوحدات في السوق، بحيث أن مخرجات عملية تقييم الأداء هي مدخلات لعملية التخطيط المستقبلي .
5. إسهام عملية تقييم الأداء في التطوير الشامل للوحدات من خلال تشخيص المشاكل التي تعاني منها الوحدة ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها، وتركيز جهود الإدارة نحو مواطن التحسين التي تفرز للوحدة قدرتها التنافسية.

<sup>1</sup> صلاح حسن، أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتابة الحديث، ص362.

6. تحقيق تقييم الأداء على مستوى الاقتصاد الوطني من خلال الاعتماد على نتائج تقييم الأداء ابتداء من الوحدة ثم الصناعة في القطاع وصولاً للتقييم الشامل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مجالات تقييم الأداء البنكي

تشمل عمليات تقييم الأداء في البنوك المجالات التالية :

#### أ.تقييم أداء البنك كوسيط مالي

يشمل هذا المجال تقييم نشاط البنك وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها ،أي أنه يتضمن مايلي :

#### 1-تقييم كفاءة البنك في تجميع الأموال: ويتم تقييم كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية

- × مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية خلال السنة محل التقييم .
- × مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد.
- × مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد .
- × مدى نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار .

#### 2-تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال: ويتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير

التالية :

- × مدى التغيير في البنود التي تمثل استخدامات وتوظيف الأموال في البنك .
- × نسبة كل نوع من الأنشطة البنكية إلى مجموع أنشطة البنك
- × مدى كفاءة البنك في تحقيق الأهداف الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال (تحقيق أكبر عائد ،السيولة ،تخفيض حجم المخاطر)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رانيا عطار ،قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية ،دراسة تطبيقية ،مصرف سورية الدولي الإسلامي ،مذكرة ماجستير في قسم العلوم المالية المصرفية ،ص40.

<sup>2</sup> امارة محمد يحي عاصي ،تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة حلب ،كلية الاقتصاد الأردن ،2010،ص105.

### ب-تقييم البنك كوحدة إنتاجية

يتناول التقييم في هذا المجال نشاط البنك كنشاط إنتاجي يحقق عائداً من خلال العمليات والأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير التالية:

- × مدى كفاءة البنك في تأدية أنشطته المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية في البنك، إيرادات العمولات.
- × مدى كفاءة البنك في استخدام مدخلاته، ويشمل هذا الجانب نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات .
- × معدلات الإستثمار المباشر والإستثمار في المشروعات الإنتاجية .
- × مدى مساهمة البنك في توليد المخرجات .

### ج-تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال

إن طبيعة العمل البنكي تقتضي السرعة في العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة للمستويات الدنيا من العاملين، لذا تعتبر الرقابة خط دفاع أساسي تستخدمه إدارة البنوك في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات البنكية التي تتبناها، لذا تلجأ الإدارة إلى إتباع العديد من الإجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، تتمثل في الاعتناء بعملية الاختيار والتعيين واستخدام أنظمة تدريبية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات البنكية كافة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> امارة محمد يحي عاصي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

## المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم الأدوات لمراقبة التسيير الحديثة تستخدم في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية وخاصة بالبنوك في ظل الأزمات المالية المتتالية، وهذا من أجل التسيير الجيد والتقييم الموضوعي للأداء.

## المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

## الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم<sup>1</sup>.

عرفها كل من نورتن وكابلن **Norton Et Kablan** على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أساسية وهي: الأداء المالي لإرضاء الزبائن، كفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها المنظمة للعاملين والنمو، وبذلك يصبح التنافس فيما بين المنظمات قائم على أساس ما يوجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثرهما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة<sup>2</sup>.

عرفها (Botler1997) بعبارة (بطاقة علامة موزونة تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة مناظير مهمة أو تقدم أجوبة على أربعة أسئلة، كيف ننظر إلى أعمالنا؟ ما هي الأعمال التي نتميز بها؟ هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها؟ كيف ننظر إلى الشركاء وأصحاب المصالح؟<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د.الخصاونة، أثر تطبيق الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة الأداء المصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الرابع عشر ديسمبر 2013، ص31.

<sup>2</sup> شرية جعدي، محمد الخطيب النمر، تقييم أداء البنوك التجارية، دراسة حالة عينة البنوك العاملة بالجزائر خلال الفترة 2011-2017م، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص72.

<sup>3</sup> سعودي نادية، بلعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية، بد دراسة عينات البنوك التجارية جامعة محمد بوضياف -المسيلة -الجزائر -العدد 2017/18، الصفحة 236.

### الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وقياس نماذج التنفيذ وتحقيق النتائج المرجوة والتي تعتبر السبيل الذي يحكم من قوة المنظمة وموقفها والتنافس.
- تزويد المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم .
- تحديد مقاييس بطاقة الأداء يعتبر الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس.
- تستطيع المؤسسات مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم في الوقت ذاته مما يجعلها قادرة على بناء القدرات .
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء<sup>1</sup>.

### **المطلب الثاني: منظورات ومكونات بطاقة الأداء المتوازن**

#### الفرع الأول: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

من الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها ووحدات العمل الإستراتيجي منها وبناء هذه البطاقة بحيث تصمم نظام الحوافز والترقيات لتغطي نسبة مؤوية لكل معيار من المعايير المستخدمة وهي :

#### **1-البعد المالي**

ويركز هذا المنظور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم، أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم؟ وتقاس النتائج باستخدام المؤشرات الخاصة بأرباح المنظمة والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمارات وسعر السهم في السوق ونصيب السهم من الأرباح .

<sup>1</sup> هبة حمادة أبو عرب -أيمن سليمان أبو سويرح، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (bsc) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من جهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية -فلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020، الصفحة 330.

ويؤكد كل من روبرت كابلن وديفيد نورتن عدم تجاهلهم للمعطيات المالية التي تقاس بالشكل التقليدي، فحقيقة الأمر أن بيانات التمويل في المنظمة يجب أن يكون لها الأولوية في أعمال المديرين وخصوصاً حال توافد نظم قواعد البيانات التي تساعد معاملة القضايا التمويلية في المنظمة بشكل مركزي، ولكن ما يأخذ على هذا المنظور إهماله لبقية العناصر من حيث التوازن معها، ويرمي مبدأ بطاقة الأداء المتوازن إلى أخذ بيانات مالية أخرى مثل تحليل المخاطر، وتحليل التكاليف، العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي<sup>1</sup>.

يعمل على تعقب وقياس الإستراتيجيات المطبقة بالمؤسسة، والتي تساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة، ومن أهم مؤشرات: إجمالي الأصول، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، معدل دوران الأصول وهامش الربح<sup>2</sup>.

## 2- بعد العملاء

يمثل العملاء حجر الأساس لضمان استمرار ونجاح البنك، لذلك يكون العمل على زيادة الحصة السوقية من خلال المحافظة وجذب عملاء جدد، يكون ذلك بالحصول على عملاء راضيين ومربحين عن طريق التميز في تقديم خدمات ذات جودة عالية ومعدل فائدة مناسب في ظل أقل وقت ممكن<sup>3</sup>.  
وبعكس جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تقابل حاجات ورغبات العملاء، ويركز هذا المنظور على تلك الأهداف التي يمثل تحقيقها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي تتمركز حول رضا العملاء، والمحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد، وحصة المنظمة في الأسواق المستهدفة، وربحية العملاء.... الخ، وغيرهما<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> د. رزيق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 4، 2013، ص 60.

<sup>2</sup> أمينة طيباوي ود. سارة حدة بودريالة، بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 11، السنة 2022، ص 781.

<sup>3</sup> سارة عزليزية وآخرون، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الباحث، عدد 17، 2017، ص 368.

<sup>4</sup> أمينة طيباوي وسارة حدة بودريالة، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، المجلد 10، جوان 2019، ص 95.

**3- بعد العمليات الداخلية**

يحدد المديرون التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها، والتي تمكن من الوصول للأهداف المقدمة، إرضاء حملة الأسهم، ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الإبتكارية لخدمة وإرضاء العملاء<sup>1</sup>.

وهذا المنظور يعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي ومنظور العمل لكل من العميل وحاملي الأسهم، وهو يشمل سلسلة من القيم للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء لمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، وهي تتضمن مقاييس تحقيق ذلك مثل نسب المنتجات المالية وتكلفة فترة الضمان.

ويؤول هذا المنظور إلى كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة، وهنا يتوجب على المدراء التأكد من أن القياسات تستخدم وفقا لمعايير محددة مسبقا للتأكد من كيفية إتمام الأعمال.

**4- بعد التعلم والنمو**

يخص هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أداءها وتحقيق نموها على المدى الطويل، يضم هذا البعد العناصر الأساسية، الأفراد والأنظمة والإجراءات، كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، تحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها، ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل واستقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، ومعدل دوران العمال وإنتاجية العمال ورقم أعمال العامل وفعالية نظام المعلومات، والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية عالية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، كلية الاقتصاد وعلوم التسير جامعة الجزائر 3-داي ابراهيم، ص94.

<sup>2</sup> رقية معلم وأحسن طيار، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء -دراسة حالة الشرطة الوطنية لأشغال الطرق altroمجلة الدراسات الاقتصادية الكمية العدد، 1، المجلد 07، 2021، ص320.

الفرع الثاني: مكونات بطاقة التقييم المتوازن

تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة كما يأتي<sup>1</sup>:

1. الرؤيا المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة؟ وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؟
2. الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها .
3. المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ،ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة .
4. الأهداف: إن الهدف ببيان عر ض (معنى) الإستراتيجية هو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية .
5. المقاييس تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف ، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي ،وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف .
6. المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقة الأهداف أحدهما بالآخر مشابهة لعبارات (إذا - إذن) فمثلا: لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض (هدف رقم 01)، إذن فإن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل، (هدف رقم 2) والعملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم 3) والربحية الكلية ستزداد (هدف رقم 4) وعليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.<sup>2</sup>
8. المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتشمل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التشغيلية الدنيا .

<sup>1</sup> أ.محمد صبحي إدريس ود.طاهر محسن منصور الغالي ،أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ،دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى 2009،ص15-16.

<sup>2</sup> أ.وائل محمد صبحي إدريس ،د.طاهر محسن منصور الغالي ،أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ،دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى 2009،ص15-16.

## المطلب الثالث :خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن وصعوبات تطبيقها

الفرع الأول :خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

لم يتم الاتفاق على طريقة موحدة في إعداد (BSC)، غير أن هذه الدراسة تتبنى منهج معهد **the balanced scorcard Institute (2019) ;pp.4-8 scorcard ;roh,2005 .banced**

القائم على الخطوات الثماني التالية :

الخطوة (01):التقدير :بمناقشة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتوثيقها .

الخطوة (02):تطوير إستراتيجية الأعمال الشاملة :هنا يتم إعادة وصياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة والتي تمكنها من كسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها .

الخطوة (03):تجزئة إستراتيجية الأعمال إلى أهداف إستراتيجية:بمعنى تجزئة الإستراتيجية العامة إلى أهداف إستراتيجية وتوزيعها على كل محور من محاور البطاقة .

الخطوة (04):وضع خارطة إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة :يتم رسم خارطة الإستراتيجية باستخدام روابط السبب والنتيجة المنطقية في ما بينها.

الخطوة (05)تطوير مؤشرات الأداء لمواكبة التقدم على المستويين الإستراتيجي والعملياتي :بناء على الخارطة المصممة يتم تطوير مؤشرات الأداء لكل هدف<sup>1</sup>.

الخطوة (06):تحديد المبادرات الإستراتيجية :وتتصف المبادرات المطورة في نهاية عملية تصميم للبطاقة بالصفة الإستراتيجية مع الإشارة أن المبادرات وسائل ليست غايات .

الخطوة (07):وضع خطة عمل :عبر تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات ووضع البرامج.

الخطوة (08):المتابعة والتقييم :وذلك من خلال إعداد دليل معلوماتي عن البطاقة بصورة ربع سنوية أو شهرية ،وعرضه على الإدارة العليا لمراجعتة ومناقشتة مع مديري الأقسام .

<sup>1</sup> يسرى حمزة بنزيهة بالقدرة ،أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أداء المؤسسة -مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ،المجلد 08،العدد 03-ديسمبر 2021،الصفحة 490.

الفرع الثاني: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

- يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية واضحة بالنسبة لكل المستويات .
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة إذا كانوا لا يدركون هدفها .
- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا وصعوبة تحديد الحد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل .
- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجودها يعد مهما لوضع الإستراتيجيات محل التنفيذ، وبالتالي عدم وجود هذه المقاييس يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> د.سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالكوس، 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل، 2016، 2013، مجلة العلوم والحقوق الإنسانية، جامعة زيان عاشور /الجلفة، العدد 1/35، ص 291.

## خلاصة

من خلال ما سبق الإشارة إليه في هذا الفصل يمكن القول أن تقييم الأداء أو المحصلة النهائية لكل ما تقوم به المؤسسة من رسم للأهداف ووضع الخطط المختلفة لتوسيع نشاطها، وهذا يؤدي إلى تحقيق الربح، وتنمية العاملين، وتعتبر عملية التقييم في حد ذاتها ليست بالأمر السهل الذي يأتي هكذا دون عمليات تخطيط فعالة للوصول إلى نتائج سليمة .

ومن خلال هذا الفصل استعرضنا أهم الأنظمة المقترحة على المستوى العالي في مجال تقييم الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن والتي بدورها تقوم بالتقييم والرقابة فقط، وبالتالي يمكننا القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري شامل ومتكامل، حيث يحقق للمؤسسة استمرارا وبقاء ويوفر لها معلومات دقيقة في أقل وقت ممكن .

ولهذا نشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تم استخدامها في العديد من المؤسسات الخدمية والإنتاجية كالبنوك.....الخ.

# الفصل الثاني "تطبيقي"

دراسة حالة بنك الفلاحة

والتنمية الريفية

**تمهيد**

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية واحد من بين البنوك الجزائرية البارزة على المستوى الداخلي والخارجي، وما كان أن يبرز لولا السياسة المنتهجة من قبل مسيرته من إطارات وموظفين، وهو كغيره من البنوك التجارية من خلال معاملاته يتعرض لخطر القرض من خلال عمليات منحه للقرض.

حيث سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري في هذه الدراسة على الجانب التطبيقي، وذلك بإجراء دراسة تطبيقية ميدانية بالمجمع الجهوي للاستغلال -ميلة وفروعه.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجمع الجهوي للاستغلال -ميلة .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الإحصائية المتبعة .

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات .

## المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (مجمع الإستغلال الجهوي

بميلة )

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى التأقلم مع المتغيرات التي تشهدها الساحة البنكية الجزائرية نتيجة انفتاح هذه الأخيرة أمام البنوك الأجنبية ،ومن أجل تحقيق ذلك فإن البنك قد بذل مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها السوق ،وهذا للحفاظ على مكانته في السوق كبنك رائد في مجال العمل البنكي ،سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كامل التراب الوطني أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله .

ومن أجل الحصول على أكبر حصة في السوق البنكية وضع البنك الفلاحة والتنمية الريفية إستراتيجية شاملة لمواجهة التطورات التي يشهدها المحيط البنكي واستجابة لاحتياجات وتطلعات العملاء .

### المطلب الأول: البطاقة الفنية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

#### الفرع الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أكبر البنوك التجارية في الجزائر من حيث شبكة الفروع ،إذ يضم حاليا أكثر من 300 وكالة محلية و39 مديرية جهوية مؤطرة ب أكثر من 7000 عامل ما بين إطار وموظف ،بعدها كان عدد الوكالات المحلية لا يتجاوز 140 وكالة أثناء تأسيسه ،وهو أحد البنوك الرائدة بالجزائر عن طريق تقديمه لباقة متنوعة من المنتجات المالية والخدمات البنكية المتميزة<sup>1</sup>.

أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته كاملة للقطاع العمومي ،وقد أسس بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي ،ولقد وكلت له مهمة تحويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي ،والصناعي ،الري البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

<sup>1</sup> 20: 14 ;date de consultation 20 /04 /2022 a ;[www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net)

رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،الجريدة الرسمية ،العدد 11 ، 1982/03/16.

### أ. مهمة البنك

تتمثل المهمة الرئيسية للبنك هي تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي .

### ب- أهداف البنك

يتطلع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى :

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

الفرع الثاني :محطات مهمة في تاريخ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وخدماته

### أ. محطات مهمة في تاريخ بنك الفلاحة والتنمية BADR

منذ تأسيسه عرف البنك عدة محطات مهمة وعدة تحولات نوجزها في ما يلي<sup>1</sup> :

- 1982: تأسيس بنك أبوظبي التجاري بتاريخ 13 مارس 1982 شركة عمومية ذات أسهم,
- 1992: وضع برنامج SYBO. للتواصل مع فروع المختلفة ولإدارة العمليات اليومية البنكية .<sup>2</sup>
- 1994: طرح منتج جديد يتمثل في بطاقة التسديد والسحب "بدر".
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (Cib (Bancaire Carte LATER
- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف بالبنك وإنجاز مخطط تسوية له لمطابقة القيم المعمول بها دوليا .
- 2001: تطهير الحساب المالي والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض مع تحقيق مشروع البنك الجالس مع الخدمات المشخصة ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة) ،وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية .

<sup>1</sup> تم جمع هذه المادة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للبنك

<sup>2</sup> شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR، ترتبط الوكالات البنكية بالمديرية العامة واختصار لsystem bancaire universe. وهي شركة تأسست عام 1995 بهدف إصدار البطاقات الإلكترونية لمختلف المؤسسات المالية الجزائرية .

- **2004:** تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليها شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة .
- **2004:** إطلاق الموقع الإلكتروني للبنك على الأنترنت وهو أول بنك أطلق هذه الخدمة في الجزائر .
- **2009:** إطلاق خدمة البنك على الخط للإطلاع على الرصيد وخدمات أخرى
- **جوان 2011:** تعميم استخدام البريد الإلكتروني للتواصل بين الوكالات البنكية ولإرسال واستقبال الملفات فيما بينها وبين المديرية العامة .
- **جانفي 2012:** بدأ مشروع تصفية الحسابات ،وهو عبارة عن مشروع مهمته تصفية كل الحسابات الموجودة على دفاتر الوكالات البنكية تمهيدا لإطلاق برامج جديدة لإدارة العمليات البنكية خلف البرنامج.
- **مارس 2016:** إطلاق خدمة جديدة لتنظيم عمليات التجارة الخارجية اسمها ما قبل عمليات التجارة الخارجية خاصة الزبائن من فئة المؤسسات.

#### ب-منتجات وخدمات البنك

##### 1-محاور النشاطات الإستراتيجية للبنك

حددت محاور النشاطات الإستراتيجية التي يتم التركيز عليها من قبل البنك في :

- الفلاحة والنشاطات التابعة لها .
- الصيد البحري وتربية المائيات والنشاطات التابعة لها .
- صناعة العتاد الفلاحي .

##### 2-الخدمات البنكية التقليدية والحديثة من البنك

**2-1-خدمات الحسابات :**وتشتمل على حسابات الشيك بالدينار ، الحسابات بالعملة الصعبة ،حسابات دفتر التوصيل ،حسابات توفير الشباب ،حسابات الودائع ،سندات الصندوق.

**2-2-خدمات البطاقات المغناطيسية :** يعمل البنك على توفير مختلف البطاقات البنكية لزيائنه وتشتمل على بطاقات السحب ،البطاقات البنكية ما بين البنوك ،بطاقات التوفير ،البطاقات الكلاسيكية .

**2-3-خدمات التأمين:** وتشتمل على خدمات التأمين للأشخاص، التأمين الفلاحي والتأمين على الممتلكات ،وهذه الخدمات متوفرة على مستوى أكثر من 100 وكالة بنكية .

**2-4-خدمات القروض:**والتي تعتبر أهم الخدمات بالنسبة للبنك وتضم تشكيلة واسعة من القروض القصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة الأجل .

- القروض الموجهة لتمويل النشاطات دورة الاستغلال ،وهي عبارة عن قروض قصيرة الأجل ،أي القروض التي لا تتعدى السنة ،تسهيلات الصندوق ،السحب على المكشوف ،قروض الربط ،التسبيقات على البضائع ،الخصم التجاري ،الضمانات البنكية ،القرض الفلاحي الرفيق .
- القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستثمار ،وهي عبارة عن قروض متوسطة الأجل أي القروض التي لا تتعدى السنة ،مثل القروض متوسط الأجل الكلاسيكي ،القرض الفلاحي التحدي ،القرض الفلاحي القدير ،القرض المستندي ،القرض الإيجاري ،القرض طويل الأجل الكلاسيكي .
- القروض الخاصة مثل القروض الموجهة للبناء الريفي ،القروض الموجهة لتمويل مشاريع تشغيل الشباب المختلفة ،وتشمل مشاريع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ،الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ،الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر .

## **2-الخدمات البنكية عبر الأنترنت من البنك**

بالإضافة إلى الخدمات التقليدية والحديثة ،يوفر البنك بعض الخدمات عبر شبكة الأنترنت وهي :

**2-1-خدمة E-BANKING:**وهي خدمة البنك على الخط **Online** من بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وهي خدمة موجهة إلى زبائن البنك من الأفراد والمؤسسات ،وتسمح بتسيير مجموعة الحسابات عن طريق الحاسب سبعة أيام على سبعة ،24 ساعة على 24.

إن الدخول إلى الخدمة آمن، وكل المعلومات التي تتبادلها مع البنك من خلال الموقع مشفرة عن طريق البروتوكول **ssl128 bit certificat** والموقع يطلب من المستخدم الموافقة على هذا البروتوكول من أجل إكمال التواصل مع الموقع، كما يتطلب اشتراكا مسبقا لدى الوكالة المحلية. أين يتواجد الحساب البنكي، يتلوه إعطاء الزبون اسم مستخدم وكلمة عبور، اللذان يتيحان له الدخول إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالخدمة، وقد خصص البنك موقعا خاصا لهذه الخدمة وهو **E-Banking** كما يمكن توجيه الزبون إلى موقع الخدمة عن طريق الموقع الرسمي للبنك .

وتتيح هذه الخدمة لزبائن البنك ب:

- الإطلاع على الرصيد: وتظهر مختلف العمليات الحاصلة على الحساب في آخر 30 يوم .
- البحث عن العمليات الخاصة بالحساب :ويمكن ذلك عن طريق إما البحث عن رقم العملية أو تاريخها أو المبلغ أو العملة، ثم تظهر صفحة تتضمن نتيجة البحث مع خيار عرض الكشف الخاص بالعملية على الموقع أو تحميله بصيغة **pdf**.
- تحميل كشوفات الحساب :تتيح للمستخدم إمكانية تحميل كشف العمليات على الحاسوب الخاص بالمستخدم حسب الصيغة التي يختارها **Excel , Pdf , cvs**، أو الإطلاع على الكشف عبر الموقع مباشرة، وهذا يتطلب أن يكون لدى المستخدم قارئ خاص بملفات **pdf**.
- عرض قائمة للوكالات المحلية: يتوفر للمستخدم خيار الدخول إلى قائمة الوكالات، وتضم القائمة رمز الوكالة، العنوان وأرقام الهاتف والفاكس الخاص بها .
- تغيير كلمة المرور :يتيح البنك لزبائنه إمكانية تغيير كلمة المرور، وينصحهم بتغييرها خاصة إذا تجاوزت عمليات الدخول إلى الخدمة من خلال هذه الكلمة عتبة 80 مرة، ويتم إرسال رسالة شخصية إلى المستخدم تذكرة تحثه على تغيير هذه الكلمة .
- الرسائل الشخصية :يستطيع البنك التواصل مع زبائنه عبر هذه الخدمة من خلال الرسائل الشخصية .
- إرسال الملفات (خدمة خاصة بزبائن البنك المشتركين من المؤسسات): من خلال شريط العناوين العمودي المتواجد على يسار الشاشة، يمكن للزبائن من المؤسسات الدخول إلى خدمة إرسال الملفات الخاصة بأوامر التحويل، وكذا الاقتطاعات الأوتوماتيكية .

**2-2- خدمة ما قبل عمليات التجارة الخارجية:** في 15 مارس 2016 تم إطلاق خدمة جديدة لتنظيم عمليات التجارة الخارجية اسمها ما قبل عمليات التجارة الخارجية " **pre-domiciliation operation de commerce exterieur** " وهي خدمة خاصة بالزبائن من فئة المؤسسات، وتهتم بالمعالجة الإلكترونية للعمليات الخاصة بعمليات القرض المستندي، الاعتماد المستندي والتحويلات الحرة، حيث أصبح بإمكان هذه المؤسسات أن تسجل في الموقع الإلكتروني للبنك وتحصل على اسم مستخدم وكلمة عبور تمكنها من تقديم طلب الاستفادة من خدمة العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية والشروط المتعلقة بذلك، ولا يتم التوجه نحو الوكالات البنكية إلا بعد تلقي إشعار بالموافقة على الطلب للمؤسسة المعنية وتمكن هذه الخدمة لزيائتها من ربح الوقت وكذا التكاليف .

### المطلب الثاني: تقديم المجمع الجهوي للإستغلال بميلة

في هذا المطلب سنحاول التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة، وكذا هيكله التنظيمي، وفي الأخير سنحاول التطرق إلى المهام التي يقوم بها البنك وذلك من خلال :

#### الفرع الأول: تعريف المجمع الجهوي بميلة

يعتبر مجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مركز استغلال أنشئ سنة 2003 مقره بلدية ميلة حي 500مسكن، ويضم ويشرف على تسيير تسعة وكالات حاليا موزعة عبر تراب الولاية بعد أن كان تابعا لمجمع قسنطينة للاستغلال قبل سنة 2003، وهو يشكل وحدة ربط بين الوكالات المحلية للاستغلال من جهة والمديريات المركزية من جهة أخرى .

ويكمن الدور الرئيسي للمجمع في ما يلي :

- يعتبر وسيط بين المديرية العامة للبنك بدر بالجزائر العاصمة والوكالات المحلية للاستغلال .
- يقدم الدعم التقني واللوجيستيكي للوكالات التي تشرف عليها .
- يقوم بعملية التنسيق بين الوكالات .
- الرقابة والمتابعة لضمان تطبيق القوانين والتعليمات التي تحكم العمل البنكي على مستوى الوكالة التابعة له.

كما أن المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة أصبح يشرف على 09 وكالات موزعة عبر دوائر الولاية كما يلي :

**وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

الجدول رقم (01):وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة

الرقم	الوكالات	رمزها
01	وكالة ميلة	834
02	وكالة فرجيوة	673
03	وكالة شلغوم العيد	833
04	وكالة القرارم قوقة	837
05	وكالة وادي العثمانية	840
06	وكالة التلاغمة	841
07	وكالة وادي النجاء	842
08	وكالة تاجنانت	843
09	وكالة الرواشد	835

المصدر: [www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)

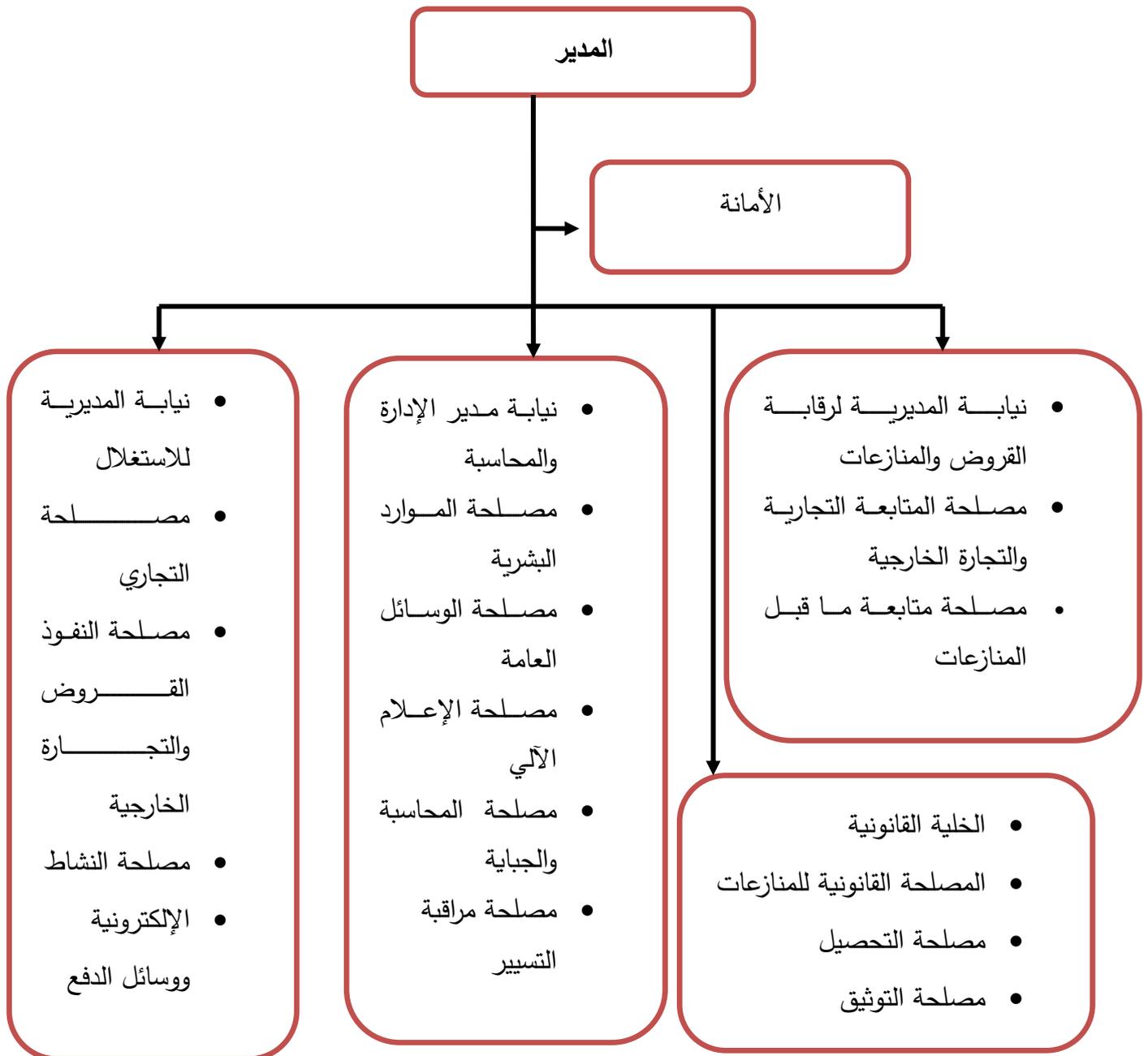
يعتبر هذا المجمع الجهوي للاستغلال كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائر العاصمة، وبين الوكالات التسعة المتواجدة في دوائر ولاية ميلة، باعتبار هذه الأخيرة (الوكالات) مركزا للربح، حيث يشكل المجمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته التسعة وحدة استغلال .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال ومهامه

1- الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال



المصدر: معلومات من المديرية العامة للمجمع الجهوي للاستغلال بميلة - سنة 2022

## 2- مهام المجمع الجهوي للاستغلال بميلة

يقوم البنك بالمهام التالية :

- ✚ النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والإعتمادات المالية ومنح القروض .
- ✚ فتح الحسابات بكل أنواعها للأشخاص العادية والمعنوية وأهم هذه الحسابات (الحسابات الجارية ، حسابات التوفير ، دون توفير ،حسابات الشيك وغيرها .
- ✚ النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والإعتمادات المالية ومنح القروض.
- ✚ تنظيم جميع العمليات المصرفية في إطارها القانوني .
- ✚ العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن .
- ✚ خصم وتحويل الأوراق التجارية .
- ✚ قبول الودائع من الشركات والأشخاص (الأجلة والفورية) .
- ✚ يقوم بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقدا بواسطة الصكوك .
- ✚ يؤدي مختلف العمليات المصرفية كالقروض قصيرة الأجل والمتوسطة الأجل وكذلك قروض الخزينة العمومية والتسيقات على السندات العمومية
- ✚ يقوم بقبول العمليات كالإستيراد والتصدير .

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الإحصائية المتبعة

نخصص هذا المبحث لتقديم الاستبيان وكذا مجتمع عينة الدراسة، كما يضم الأساليب الإحصائية المستخدمة وكيفية تصميم أداة الدراسة

### المطلب الأول: تقديم الاستبيان

#### الفرع الأول: تعريف الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أهم وسائل البحث العلمي لما له من فوائد في جمع المعلومات من المجتمع المدروس، وهو يتمثل في استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة، يتم توجيهها للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة، ويعوض الاستبيان ويكمل طريقة المقابلة في جمع البيانات، والتي تتطلب وقتاً طويلاً لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة، أما طريقة الاستبيان أو الاستمارة فتقتصر على احتوائها على أسئلة يتم توزيعها على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها.

#### الفرع الثاني: هدف الاستبيان

يهدف الاستبيان إلى تقديم بطاقة الأداء المتوازن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الجهوي -ميلة- من خلال التعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة مدى اهتمام البنك بتوفير هذه الأبعاد.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال هذا المطلب حاولنا عرض جميع الأدوات التي استعملناها في البحث كأدوات جمع البيانات والأدوات التي استعملناها في عملية التحليل ونذكر منها:

#### الفرع الأول : مجتمع الدراسة

يعتبر مجمع الدراسة كل من بنك BADR -ميلة- وفروعه مكونة من 62موظف، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة حجمها 70، واسترجاع 62استمارة قابلة للمعالجة.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- النسب المئوية والتكرارات: لغرض معرفة تكرار فئات متغير ما ،ويفيد في وصف عينة الدراسة .
- معامل ألفا كرومباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية .

### المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وقياس ثباتها

تم تصميم وتقسيم الاستبيان الموزع على جميع أفراد العينة من أجل جمع البيانات ،على النحو التالي :

#### الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

تم تصميم وتقسيم الاستبيان موزع على جميع أفراد العينة من أجل جمع البيانات على النحو التالي :

- 1-القسم الأول معلومات شخصية عامة تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستمارة.
  - 2-القسم الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومدى اهتمام البنك بها ،وقسمت الأبعاد كما يلي :
- يتكون من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مقسمة كما يلي :

1. البعد الأول: يتناول البعد المالي :ويتكون من 5 فقرات .
2. البعد الثاني: يتناول بعد العملاء :ويتكون من 6 فقرات .
3. البعد الثالث: ويتناول بعد العمليات الداخلية ،ويتكون من 6 فقرات .
4. البعد الرابع: ويتناول بعد التعلم والنمو :ويتكون من 7 فقرات .

الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة

اعتماد ميزان تقديري وفقا لمقياس تقسيم ليكارت الخماسي

جدول رقم (02): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط البسيط	الاستجابة
منخفض	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
متوسط	من 2.61 إلى 3.62	محايد
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20	موافق
	أكبر من 4.20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وعليه سوف نستخدم المتوسط البسيط لإجابات الموظفين باستخدام مقياس ليكارت الخماسي بغرض معرفة اتجاه الإجابات العام.

الفرع الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

1- قياس ثبات وصدق الإستبانة

لقياس ثبات وصدق الإستبانة نستعمل معامل ألفا كرونباخ، وبعد إدخال وتحليل المعطيات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS نجد أن المعامل يساوي 0.894 وهي نسبة ممتازة تسمح لنا بالاعتماد على نتائج الإستبانة.

جدول رقم (03): قياس ثبات وصدق الإستبانة

تقديره	ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات/ العناصر
ممتاز	0.894	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2- اختبار الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

➤ البعد المالي

جدول رقم (04): اختبار الاتساق الداخلي لعبارة البعد المالي

\*\*دال عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

العبارة رقم	قيمة معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية sig
1	0.706**	0.000
2	0.807**	0.000
3	0.680**	0.000
4	0.743**	0.000
5	0.811**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

➤ بعد العملاء

جدول رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لعبارة بعد العملاء

\*\*دال عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

العبارة رقم	قيمة معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية sig
1	0.733**	0.000
2	0.755**	0.000
3	0.787**	0.000
4	0.739**	0.000
5	0.851**	0.000
6	0.856**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

➤ بعد العمليات الداخلية

جدول رقم (06) اختبار الاتساق الداخلي لعبارة بعد العمليات الداخلية

\*\*دال عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

العبارة رقم	قيمة معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية sig
1	0.766**	0.000
2	0.751**	0.000
3	0.834**	0.000
4	0.890**	0.000
5	0.875**	0.000
6	0.793**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

➤ بعد التعلم والنمو

جدول رقم (07) اختبار الاتساق الداخلي لعبارة بعد التعلم والنمو

\*\*دال عند مستوى معنوية 0.01 فأقل

العبارة رقم	قيمة معامل الارتباط	قيمة الاحتمالية sig
1	0.744**	0.000
2	0.824**	0.000
3	0.879**	0.000
4	0.603**	0.000
5	0.845**	0.000
6	0.891**	0.000
7	0.722**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من خلال الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها

موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها .

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

خصص هذا المبحث من أجل المعالجة الإحصائية، حيث نتناول بالمطلب الأول منه الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، في حين نتطرق في المطلب الثاني إلى تحليل النتائج من خلال تحليل اتجاهات أفراد العينة في اتجاه متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

##### أولاً: توزيع مفردات العينة حسب الجنس

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستبيان حسب جنسهم.

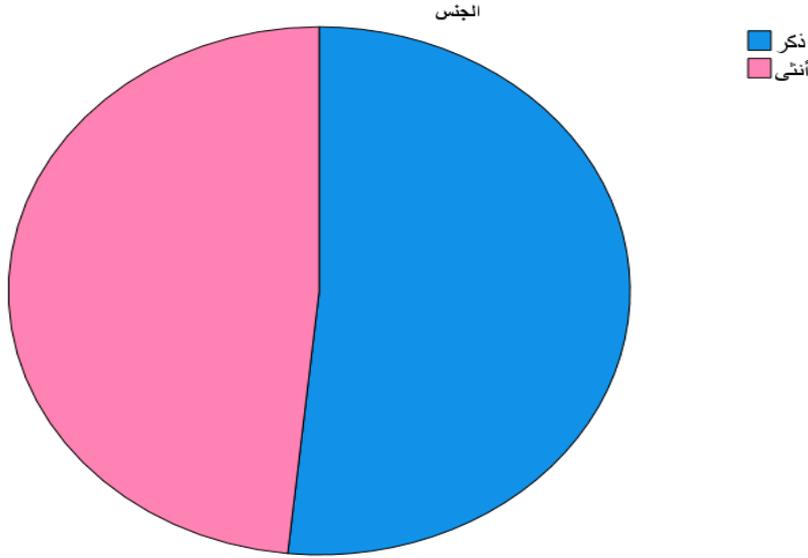
الجدول رقم (8): توزيع الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	32	51.6%
أنثى	30	48.4%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) أن الذكور يشكلون الأغلبية ضمن مفردات عينة الدراسة حيث قدر عددهم بـ 32 فرداً ونسبة 51.6%، بينما الإناث يمثلن ما نسبته 48.4%، وهو ما يبينه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (03): توزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: توزيع مفردات العينة حسب العمر

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستبيان حسب عمرهم.

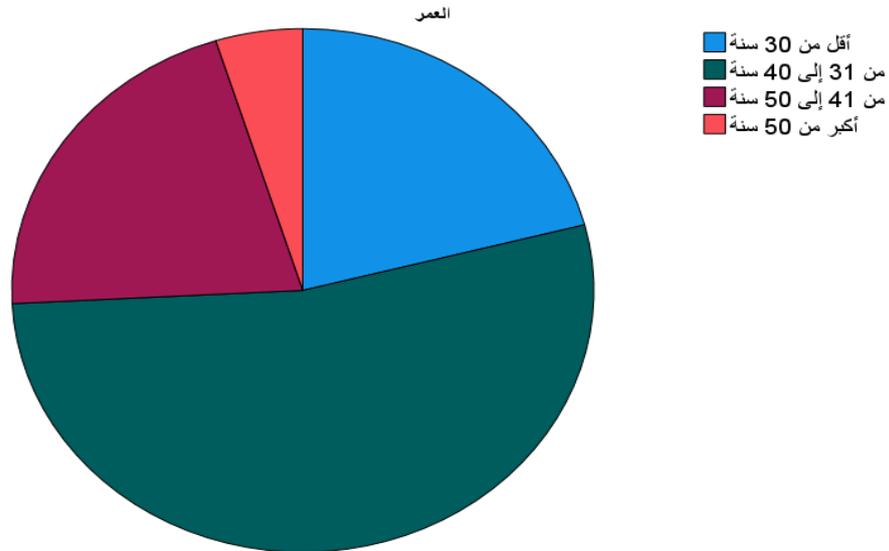
الجدول رقم (09): توزيع الموظفين حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	21%
من 31 إلى 40 سنة	33	53.2%
من 41 إلى 50 سنة	13	21%
أكبر من 50 سنة	3	4.8%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أن 33 موظفا يمثلون ما نسبته 53.2% من إجمالي أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، و13 موظفا يمثلون ما نسبته 21% منهم بين 41 و50 سنة ونفس العدد سنهم أقل من 30 سنة، و3 موظفين أعمارهم أكبر من 50 سنة يمثلون نسبة 4.8%، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (04): توزيع الموظفين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### ثالثا: توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستبيان حسب مؤهلهم العلمي.

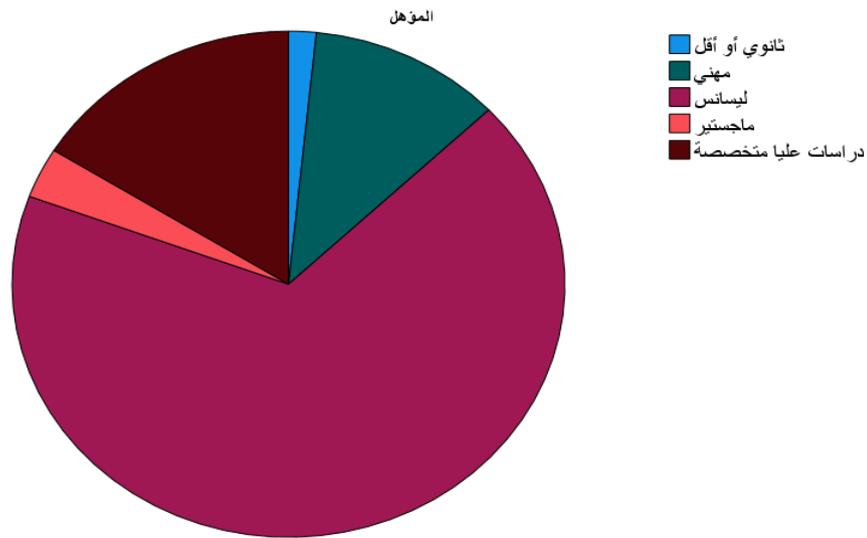
الجدول رقم (10): توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1.6%	1	ثانوي أو أقل
11.3%	7	مهني
67.7%	42	ليسانس
3.2%	2	ماجستير
16.1%	10	دراسات عليا متخصصة
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) أن أغلبية الموظفين الذين تم استجوابهم من ذوي شهادة ليسانس حيث يمثلون ما نسبته 67.7% من إجمالي أفراد العينة وعددهم 42 موظفاً، يليه كل من الموظفين أصحاب الدراسات العليا المتخصصة بنسبة 16.1%، والمهنيون يمثلون ما نسبته 11.3%، وموظفان اثنان حاملا شهادة ماجستير يمثلان نسبة 3.2%، وموظف واحد فقط يمثل نسبة 1.6% مستواه ثانوي أو أقل، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (05): توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### رابعا: توزيع مفردات العينة حسب التخصص العلمي

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستبيان حسب تخصصهم.

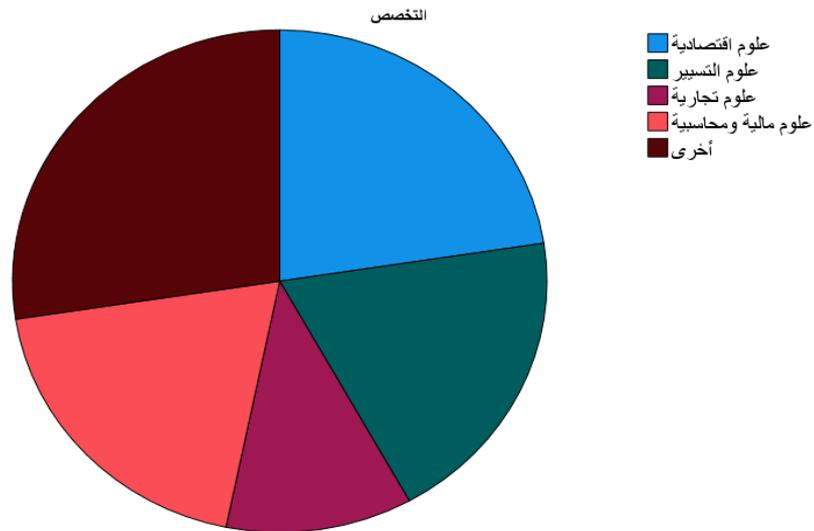
الجدول رقم (11): توزيع الموظفين حسب التخصص العلمي

الدخل	التكرار	النسبة المئوية
علوم اقتصادية	14	22.6%
علوم التسيير	12	19.4%
علوم تجارية	7	11.3%
علوم مالية ومحاسبية	12	19.4%
أخرى	17	27.4%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) أن 17 موظفا يمثلون ما نسبته 27.4% من إجمالي أفراد العينة كانت لهم تخصصات أخرى، كما أن 12 موظفا تخصصوا في علوم التسيير ونسبتهم 19.4%، ونفس النسبة تخصصوا في العلوم المالية والمحاسبية، بينما تمثل نسبة 11.3% تمثل 7 موظفين كان تخصصهم علوم تجارية و14 موظفاً آخر يمثلون نسبة 22.6% كان تخصصهم في العلوم الاقتصادية، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (06): توزيع الموظفين حسب التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### خامساً: توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستبيان حسب سنوات خبرتهم.

الجدول رقم (12): توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة

الدخل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	25.8%
من 5 إلى 10 سنوات	15	24.2%
من 11 إلى 15 سنة	20	32.3%
أكثر من 15 سنة	11	17.7%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن 20 موظفاً يملكون خبرة ما بين 11 و15 سنة وهم يمثلون نسبة 32.3%، و16 موظفاً يمثلون ما نسبته 25.8% من إجمالي أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما 15 موظفاً ونسبتهم 24.2% قد صرحوا بأن لديهم خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات، أما الموظفون الذين كانت لديهم خبرة أكبر من 15 سنة فقد كان عددهم 11 موظفاً يمثلون نسبة 17.7%، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (07): توزيع الموظفين حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### سادسا توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة الحالية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستبيان حسب وظيفتهم الحالية.

الجدول رقم (13): توزيع الموظفين حسب الوظيفة الحالية

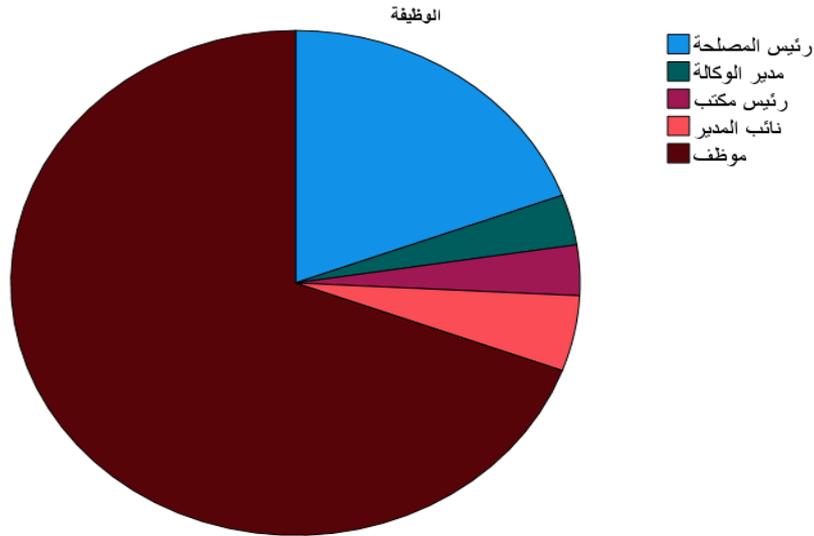
الدخل	التكرار	النسبة المئوية
مدير المجمع	0	0%
رئيس مصلحة	12	19.4%
مدير وكالة	2	3.2%
رئيس مكتب	2	3.2%
نائب المدير	3	4.8%
موظف	43	69.4%
المجموع	62	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن 43 فردا من إجمالي أفراد العينة كانوا موظفين ويمثلون ما نسبته

69.4%، كما أن 12 فردا صرحوا بأنهم رؤساء مصالح ونسبتهم 19.4%، و 3 أفراد يمثلون ما نسبته 4.8% كانوا نواب مدير، بينما هناك موظفان اثنان شغلا وظيفة مدير وكالة وموظفين اثنين آخرين كانا رئيسا مكتب بنسبة 3.2% لكل منهما، وهذا كما يوضحه الشكل البياني التالي.

الشكل رقم (08): توزيع الموظفين حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة

في هذا المطلب سنسحب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ثم سنحلل اتجاهات العينة اتجاه كل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة.

#### أولا: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه البعد المالي

يتمحور الجدول المالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

الجدول رقم (14) إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول: البعد المالي

اتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					التكرار	العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفعة بشدة	2	0.676	4.26	21	38	2	0	1	التكرار	-1
				33.9	61.3	3.2	0	1.6	%	
مرتفعة	4	0.786	4.14	20	34	6	1	1	التكرار	-2
				32.3	54.8	9.7	1.6	1.6	%	
مرتفعة بشدة	1	0.672	4.32	24	36	1	0	1	التكرار	-3
				38.7	58.1	1	0	1	%	
مرتفعة	6	0.829	3.97	14	37	7	3	1	التكرار	-4
				22.6	59.7	11.3	4.8	1.6	%	
مرتفعة	5	0.914	3.98	20	25	14	2	1	التكرار	-5
				32.3	40.3	22.6	3.2	1.6	%	
مرتفعة بشدة	3	0.670	4.24	20	39	2	0	1	التكرار	-6
				32.3	62.9	3.2	0	1.6	%	
مرتفع		0.758	4.153	إجمالي مؤشر بعد العملاء						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم(14) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إجمالي مؤشر البعد المالي يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.99 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار " موافق"المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.921.

وعلى مستوى العبارات احتلت العبارة الأولى على أكبر متوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.956، أما العبارة الخامسة احتلت الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 3.81، والعبارة الرابعة بأدنى انحراف معياري قدره 0.868

#### ثانياً: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه بعد العملاء

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

الجدول رقم (15): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني: بعد العملاء

اتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					التكرار	العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
									تكرار	
مرتفعة بشدة	2	0.676	4.26	21	38	2	0	1	التكرار	-1
				33.9	61.3	3.2	0	1.6	%	
مرتفعة	4	0.786	4.14	20	34	6	1	1	التكرار	-2
				32.3	54.8	9.7	1.6	1.6	%	
مرتفعة بشدة	1	0.672	4.32	24	36	1	0	1	التكرار	-3
				38.7	58.1	1	0	1	%	
مرتفعة	6	0.829	3.97	14	37	7	3	1	التكرار	-4
				22.6	59.7	11.3	4.8	1.6	%	
مرتفعة	5	0.914	3.98	20	25	14	2	1	التكرار	-5
				32.3	40.3	22.6	3.2	1.6	%	
مرتفعة بشدة	3	0.670	4.24	20	39	2	0	1	التكرار	-6
				32.3	62.9	3.2	0	1.6	%	
مرتفع		0.758	4.153	إجمالي مؤشر بعد العملاء						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم(15) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إجمالي مؤشر بعد العملاء يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.15 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارت الخماسي، والتي تشير إلى الخيار موافق مقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.758.

وعلى مستوى العبارات احتلت العبارة السادسة على أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.24، والعبارة الثانية أدنى متوسط حسابي بقيمة 4.14، أما بالنسبة للانحراف المعياري في العبارة الخامسة ذات أكبر قيمة ب0.914، والعبارة السادسة بأدنى قيمة ب0.670.

#### ثالثا: تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه بعد العمليات الداخلية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجابتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

الجدول رقم (16): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

اتجاه العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					التكرار	العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
مرتفعة	6	0.638	4.05	11	45	5	0	1	التكرار	-1
				17.7	72.6	8.1	0	1.6	%	
مرتفعة	3	0.740	4.10	14	44	2	0	2	التكرار	-2
				22.6	71	3.2	0	3.2	%	
مرتفعة	1	0.698	4.19	19	38	4	0	1	التكرار	-3
				30.6	61.3	6.5	0	1.6	%	
مرتفعة	2	0.680	4.11	15	41	5	0	1	التكرار	-4
				24.2	66.1	8.1	0	1.6	%	
مرتفعة	4	0.731	4.08	16	37	8	0	1	التكرار	-5
				25.8	59.7	12.9	0	1.6	%	
مرتفعة	5	0.744	4.06	14	42	3	2	1	التكرار	-6
				22.6	67.7	4.8	3.2	1.6	%	
مرتفع		0.705	4.10	إجمالي مؤشر بعد العمليات الداخلية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم(16) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إجمالي مؤشر بعد العمليات الداخلية يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.10 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار " موافق"المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.705.

احتلت العبارة الثالثة أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.19، والعبارة الأولى أدنى متوسط حسابي بقيمة 4.05،وأما بالنسبة للانحراف المعياري للعبارة السادسة احتلت أكبر قيمة ب0.744،والعبارة الأولى أدنى قيمة ب0.638.

#### رابعاً:تحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه بعد التعلم والنمو.

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستبيان حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجابتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

الجدول رقم (17): إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع: بعد التعلم والنمو

تجاه العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					التكرارات	العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			تكرار
مرتفعة	1	0.713	4.18	18	40	2	1	1	التكرار	-1	
				29	64.5	3.2	1.6	1.6	%		
مرتفعة	2	0.820	4.18	22	33	4	2	1	التكرار	-2	
				35.5	53.2	6.5	3.2	1.6	%		
مرتفعة	4	0.943	3.89	18	24	16	3	1	التكرار	-3	
				29	38.7	25.8	4.8	1.6	%		
مرتفعة	7	0.957	3.74	13	27	17	3	2	التكرار	-4	
				21	43.5	27.4	4.8	3.2	%		
مرتفعة	6	0.955	3.80	14	29	14	3	2	التكرار	-5	
				22.6	46.8	22.6	4.8	3.2	%		
مرتفعة	5	1.010	3.89	17	30	8	5	2	التكرار	-6	
				27.4	48.4	12.9	8.1	3.2	%		
مرتفعة	3	0.734	4.05	15	37	9	0	1	التكرار	-7	
				24.2	59.7	14.5	0	1.6	%		
مرتفع		0.876	3.96	إجمالي مؤشر بعد التعلم والنمو							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم(17) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إجمالي مؤشر بعد التعلم والنمو يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.96 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.876.

احتلت العبارتين الأولى والثانية على أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.18، والعبارة الرابعة على أدنى متوسط حسابي بقيمة 3.74، أما بالنسبة للانحراف المعياري للعبارة السادسة ذات أكبر قيمة ب1.010، والعبارة الأولى ذات أدنى قيمة ب0.713.

• مقارنة النتائج الخاصة بأبعاد الدراسة

جدول رقم (18): مقارنة النتائج الخاصة بأبعاد الدراسة

الدرجة الأهمية	ترتيب البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	3	0.921	3.99	البعد المالي
مرتفعة	1	0.758	4.15	بعد العملاء
مرتفعة	2	0.705	4.10	بعد العمليات الداخلية
مرتفعة	4	0.876	3.96	بعد التعلم والنمو
مرتفعة		0.815	4.05	إجمالي الأبعاد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على وجود أهمية لبعد العملاء على أداء البنوك التجارية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15)، وانحراف معياري قدره (0.758)، وهذا بمستوى مرتفع، حيث احتل المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد، كما أن المبحوثين قد أجمعوا على دور العمليات الداخلية على أداء البنوك التجارية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، وانحراف معياري قدره (0.705)، وهذا بمستوى مرتفع، حيث احتل المرتبة الثاني مقارنة بباقي الأبعاد، كما وتوصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على وجود دور للبعد المالي على أداء البنوك التجارية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99)، وانحراف معياري قدره (0.921).

وهذا بمستوى مرتفع، محتلا المركز الثالث مقارنة بباقي الأبعاد وأخيرا فقد أجمع أفراد العينة على وجود دور للتعليم والنمو على أداء البنوك التجارية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96)، وانحراف معياري قدره (0.876)، وهذا بمستوى مرتفع، وأتى في المركز الرابع، وهو ما انعكس على إجمالي الأبعاد حيث اتفق أفراد عينة الدراسة على أهمية تقييم على أداء البنوك التجارية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري يساوي 0.815.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سوف نقوم في هذا المطلب باختبار تأكد أو نفي الفرضيات المقترحة وذلك بمقارنتها مع ما تم الوصول إليه من نتائج مخرجات SPSS.

الجدول رقم (19) يوضح اختبار فرضيات الدراسة (الملحق رقم 05)

البعد	المتوسط الحسابي	إحصائية T	الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي	SIG
البعد المالي	3.99	45.446	0.99	0.000
بعد العملاء	4.15	54.781	1.15	0.000
بعد العمليات الداخلية	4.10	55.951	1.10	0.000
بعد التعلم والنمو	3.96	45.021	0.96	0.000
مجموع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	4.05	56.390	0.96	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه: المتوسط الحسابي بلغ (3.99)، وهو أكبر من 3 تقابله إحصائية T بقيمة (45.446) وهي معنوية ذات دلالة إحصائية، لأن مستوى الدلالة يبلغ (SIG=0.000) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي (0.99) وهي قيمة إيجابية .

مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

يقوم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال - بميلة على المستوى المرتفع حسب جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 $H_0$ : لا يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
 $H_1$ : يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال بيانات الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي بلغ (0.05)، وهو أكبر من 3 تقابله إحصائية T بقيمة (56.390)، وهي معنوية ذات دلالة إحصائية لأن مستوى الدلالة (SIG=0.000) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ). بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي (1.05)، وهي قيمة إيجابية مما يقضي برفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية للمجمع الجهوي للاستغلال -ميلة على المستوى المرتفع حسب جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

##### \* اختبار الفرضية الأولى

القائلة: بأنه يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$H_0$ : لا يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$H_1$ : يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

##### \* اختبار الفرضية الثانية

القائلة بأنه : القائلة :بأنه يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال - ميله بالمستوى المرتفع حسب بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_0$ : لا يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميله بالمستوى المرتفع حسب بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ،وذلك عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميله بالمستوى المرتفع حسب بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ،وذلك عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال بيانات الجدول أعلاه :المتوسط الحسابي بلغ (4.15)،وهو أكبر من 3تقابه إحصائية T بقيمة (54.781)وهي معنوية ذات دلالة إحصائية ،لأن مستوى الدلالة يبلغ (SIG=0.000) وهي أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$ ،حيث بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي (1.10)وهي قيمة إيجابية .

مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميله بالمستوى المرتفع حسب بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ،وذلك عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ..

### \* اختبار الفرضية الثالثة

القائلة :بأنه يقيم ي أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميله بالمستوى المرتفع حسب بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_0$ : لا يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميله بالمستوى المرتفع حسب بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ،وذلك عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_1$ : يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميله بالمستوى المرتفع حسب بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ،وذلك عند مستوى المعنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال بيانات الجدول أعلاه :المتوسط الحسابي بلغ (4.10)،وهو أكبر من 3تقابه إحصائية T بقيمة (55.951)وهي معنوية ذات دلالة إحصائية ،لأن مستوى الدلالة يبلغ (SIG=0.000) وهي أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  ،حيث بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي (1.10)وهي قيمة إيجابية .

مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### \* اختبار الفرضية الرابعة

القائلة: بأنه يقيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$H_0$ : لا يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

$H_1$ : يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال بيانات الجدول أعلاه: المتوسط الحسابي بلغ (3.96)، وهو أكبر من 3 تقابله إحصائية T بقيمة (45.021) وهي معنوية ذات دلالة إحصائية، لأن مستوى الدلالة يبلغ (SIG=0.000) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي (0.96) وهي قيمة إيجابية ..

مما يقضي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة بالمستوى المرتفع حسب بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## خلاصة

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بالمجمع الجهوي للاستغلال -بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة، والتي كان الهدف منها التعرف على تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تقييمها من وجهة نظر العاملين، وبعد تفريغ بيانات الاستمارة وتحليلها تبين لنا مايلي :

✍ يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة من المستوى المرتفع حيث جمع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

✍ يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة -على المستوى المرتفع من حيث البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

✍ يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة -على المستوى المرتفع من حيث بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

✍ يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة -على المستوى المرتفع من حيث بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

✍ يقيم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المجمع الجهوي للاستغلال -ميلة -على المستوى المرتفع من حيث بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

# خاتمة

## خاتمة

قمنا بالتطرق في بداية دراستنا إلى مفاهيم حول البنوك التجارية والأداء بصفة عامة، وتقييم الأداء البنكي بصفة خاصة، وقد قمنا كذلك بربط بطاقة الأداء المتوازن بالأداء حيث قمنا بتعريفها وذكر أهميتها وكذا الصعوبات التي تواجه تطبيقها كما قمنا بالتطرق إلى منهجية ومراحل إعداد بطاقة الأداء المتوازن .

أما في فصلنا الثاني والأخير قمنا بدراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى الوكالة الموجودة في ميله للاستغلال الجهوية بميلة والرواشد وفرجوية، حيث قدمنا استمارات استبيان وتم تحليل نتائجها والتحصل على النتائج التي قمنا بذكرها في المطلب الأول .

### أولا: نتائج الدراسة

#### 1- الجانب النظري

- يعتبر كل من البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو من أهم الأبعاد الأساسية لتقييم أداء البنوك التجارية .
- ترتبط عملية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بقدرة البنوك على تبني هذا النظام، بكل مكوناته وصعوباته التي من شأنها أن تزيد في قدرته وفعالته .
- إن الظروف التي توافقت استخدام بطاقة الأداء المتوازن صعبة، توافقت الكثير من المعوقات والصعوبات مثل نقص في الموظفين المؤهلين، وأيضا مشكلة تكاليفها التي تكون أكبر من المنظمة التي ستولدها.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء، وأيضا تستعمل عملية مراقبة النتائج المالية ومراقبة التقدم في الوقت ذاته مما يجعلها قادرة على بناء القدرات .

#### 2- الجانب التطبيقي

- الفئة الغالبة في المجمع البنكي هي فئة الشباب .
- أغلب العاملين بالمجمع البنكي لهم مستوى تعليمي عالي (جامعي).
- كشفت الدراسة أن المجمع البنكي يعمل جاهدا على توفير كل الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة من أجل التكيف مع متطلبات تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن .

➤ كشفت نتائج الدراسة أن بعد التعلم والنمو هو البعد الأقل تأثيرا على تقييم أداء البنوك التجارية من وجهة نظر العاملين.

### ثانيا: التوصيات والاقتراحات

- ✍ العمل على تطوير وتعزيز الإجراءات المتعلقة بتقييم أداء البنوك التجارية
- ✍ نوصي البنك محل الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها أداة حديثة تشمل الجانب المالي والغير مالي في تقييم البنك .
- ✍ عدم إهمال البنك لأي بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .
- ✍ تعميم بطاقة الأداء المتوازن على جميع البنوك التجارية بالجزائر ،
- ✍ العمل على استقطاب الخبرات الفنية والمؤهلات القادرة على تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- ✍ إقامة الدورات التدريبية مخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في البنك **BADR** على كيفية تطبيقه بشكل فعال.

### ثالثا: آفاق الدراسة

انطلاقا من دراستنا لهذا الموضوع نلاحظ أن هناك العديد من الأفكار التي تؤكد لنا أن البحث مازال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة ،لذلك يبقى البحث في مجالاته خصبا .  
ونختم دراستنا ببعض النقاط البحثية على أمل أن تكون دراسات في المستقبل.

- ✚ تقويم أداء الجامعات باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن
- ✚ دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية .
- ✚ إعادة الدراسة مرة أخرى في المستقبل على بنك الفلاحة والتنمية الريفية

# المراجع

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

1. رشاد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى، 2010م-1431هـ.
2. هيل عجمي، جميل الجنابي، رمزي ياسين أرسلان، النقود والمصارف والنظرية النقدية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
3. د.سامي خليل، النقود والبنوك، شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع.
4. د.إسماعيل ابراهيم عبد الباقي، إدارة البنوك التجارية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى، 2016م-1437هـ.
5. <sup>1</sup> محمود حسن الوادي، حسين محمد سمعان، إسماعيل أحمد سمعان، النقود والمصارف، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى، 2010م-1431.
6. <sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السابعة 2010-2011.
7. محمد مصطفى نعمات، إدارة البنوك، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان /جبل الجوفة /الأردن، الطبعة الأولى، 2016م.
8. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى، 2002م، 1427هـ.
9. د.إيهاب نظمي صابر ابراهيم، د.حسن توفيق محمود مصطفى، محاسبة المنشآت المالية، البنوك وشركات التأمين، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى، 2009م، 1430هـ.
10. محمد الفاتح بشير المغربي، نقود وبنوك، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
11. الكرخي، مجيد عبد جعفر، التحليل الكمي الاقتصادي -العلاقة الخطية، دار الكتابة للطبع والنشر بغداد، 2001.

12. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة، 2011، الوراق للنشر والتوزيع .
13. صلاح حسن، أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقييم البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتابة الحديث، ص362.
14. رانيا عطار، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية، دراسة تطبيقية، مصرف سورية الدولي الإسلامي، مذكرة ماجستير في قسم العلوم المالية المصرفية
15. أوائل محمد صبحي، إدريس ود. صابر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
16. سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان /الأردن، الطبعة الأولى، 2009م.

### ثانياً: المجالات

1. بعمناس العباس وآخرون، أسس ومتطلبات استراتيجية تعزيز الشمول المالي مع الإشارة إلى التجربة الأردنية، العدد 02، المجلد 14، ديسمبر 2019.
2. عزاوي أسامة ورفاع توفيق، تعزيز الشمول المالي كآلية في تحقيق الإستقرار المالي، دراسة حالة دول العالم العربي، مجلة العلوم التجارية والتسيير، العدد 01، المجلد 2021، 17.
3. كركار مليكة، الشمول المالي: هدف استراتيجي لتحقيق الإستقرار المالي في الجزائر، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، العدد 03، المجلد 10.
4. د. يحيى الخصاصنة، أثر تطبيق الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة أداء المصرف، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013.
5. شريفة جلدي، محمد الخطيب النمر، تقييم أداء البنوك التجارية، دراسة حالة عينة من البنوك العاملة بالجزائر خلال فترة 2011-2017، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 01، المجلد 06، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .
6. أسلية مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن قي شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، مجلة العلوم والحقوق الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 1/35.

7. سارة عزايزية وآخرون، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الباحث، العدد 17.
8. أمينة طيباوي وسارة حدة بودريالة، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، مطاحن الأغواط، مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، العدد 02، المجلد 10، جوان 2019.
9. رقية معلم وأحسن طيار، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل متكامل لتقييم الأداء، دراسة حالة الشركة الوطنية لأشغال الطرق ALTRO سكيكدة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 07.
10. د.مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 04.
11. أمينة طيباوي وسارة حدة بودريالة، بطاقة الأداء المتوازن والقياس المقارن، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والإقتصادية، العدد 01، المجلد 11، سنة 2022.
12. يسرى حمرة، نزيهة بالقدرة، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أداء المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 03، المجلد 08، ديسمبر 2021.
13. سعودي نادية، بلعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية، دراسة عينات البنوك التجارية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 2017، 18.
14. هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويح، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من جهة ونظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية فلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 05، ديسمبر 2020.

### ثالثا: المذكرات

1. رانيا عطار، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية، دراسة تطبيقية، مصرف سوريا الدولي الإسلامي، مذكرة ماجستير في قسم العلوم المالية المصرفية .
2. إمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، 2010.
3. بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-دالي ابراهيم.

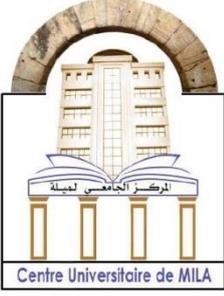
### رابعا: المواقع الإلكترونية

[www .badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)



# الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استبيان

عنوان المذكرة

تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

إشراف الأستاذ

محمد هبول

الطالبتان

\* عزيزيحنان

\* بن شلغوم ريان

سيدي المحترم

في إطار استكمال مذكرة ماستر في الإدارة المالية تحت عنوان: تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية للاستغلال الجهوي بميلة .

يرجى من سيادتكم التفضل بملأ هذا الاستبيان بما يعكس وجهة نظركم وتقديركم الشخصي .

نحيطكم علما بأنه سوف يتم الحصول على هذه البيانات لغرض البحث فقط، وستكون موضع سرية تامة، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساعدتكم لنا

### المعلومات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	الجنس :	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	العمر :	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة		<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	مهني	المؤهل العلمي : ثانوي وأقل	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا متخصصة	<input type="checkbox"/>	ماجستير		<input type="checkbox"/>
				التخصص العلمي :	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	علوم تجارية	<input type="checkbox"/>	علوم التسيير	علوم اقتصادية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أخرى	علوم مالية ومحاسبية	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة		<input type="checkbox"/>

الوظيفة الحالية : مدير المجمع  رئيس مصلحة

مدير الوكالة  رئيس مكتب

نائب المدير  موظف

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لقياس وتقييم الأداء، يهدف إلى ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمؤشرات المالية وغير المالية عبر أربع أبعاد .

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

### 1-البعد المالي

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
- يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا					
- يهدف البنك إلى تخفيض التكاليف لأدنى حد ممكن					
- العمل على زيادة رضا العملاء يؤثر على الجوانب المالية للبنك					
- تهدف إدارة البنك إلى تنظيم وزيادة ثروة المساهمين، وذلك عن طريق تحقيق عوائد على الاستثمار					
-يسدد البنك التزاماته قصيرة الأجل عن طريق السيولة المتوفرة لديه					

## 2- بعد العملاء

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-يمتلك البنك قاعدة بيانات عن زبائنه					
-يمثل إرضاء الزبائن، الشغل الشاغل للبنك					
- تحسين مستوى الأداء يحقق جودة أفضل ورضا أكبر بالنسبة للعملاء					
- تعتبر الخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن في المستوى الذي يلبي احتياجاتهم ورغباتهم					
- يستقطب البنك الكثير من الزبائن، مقارنة بالبنوك المنافسة الأخرى					
-يسعى البنك إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، من خلال زيادة حجم التعامل معهم والاتصال بهم.					

## 3- بعد العمليات الداخلية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يستجيب البنك لشكاوي الزبائن، ويتم معالجة الخلل في الوقت المناسب					
-يساهم تطوير مهارات العاملين في تحسين طريقة العمل في البنك					
- يعتمد البنك في تأدية مهامه على استخدام التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة					
-يحسن البنك من جودة خدماته من خلال تخفيض مستويات الخسائر والإخطار					
- يحرص البنك على تنفيذ مجموعة من الإجراءات في العمل لأجل زيادة كفاءته					
-يحرص البنك على استغلال كامل طاقته الإنتاجية (العملية)					

#### 4- بعد التعلم والنمو

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-إن تدعيم جوانب المعرفة لدى الموظفين ومهاراتهم يحقق وضع أفضل					
-يحرص البنك على اجراء دورات تكوينية، لتحسين مستوى تأهيل الموظفين					
يساهم الموظفون بمجموعة من الاقتراحات، لتطوير وتحسين اداء البنك					
تشهد إنتاجية ساعة العمل في البنك تزايدا					
-يعمل البنك على تقديم مناخ تنظيمي مناسب وملائم للعمل					
- يقوم البنك بوضع نظام للحوافز والترقيات، لتشجيع الموظفين					
-نسبة الموظفين المغادرين منخفضة جدا في البنك					

#### الملحق رقم (02): اختبار الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد بطاقة الأداء

		Correlations					
		يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية لا مراد تحقيقها مسبقا	يهدف البنك لتخفيض التكاليف لا عند حد ممكن	العمل علن يادثر رضا العملاء يؤثر علن الجوانب المالية للبنك	تهدف ادارة البنك لتعظيم ريادة روة المساهمين، وذلك عن طريق قيقعواند علن الاستثمار	يسدد البنك التزاماته قصير الأجل عن طريق السيولة المتوفرة لديه	يهدف ادارة البنك لتعظيم ريادة روة المساهمين، وذلك عن طريق قيقعواند علن الاستثمار
البعد المالي	Pearson Correlation	1	,706**	,807**	,680**	,743**	,811**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62
يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	Pearson Correlation	,706**	1	,586**	,299*	,257*	,471**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,018	,044	,000
	N	62	62	62	62	62	62
يهدف البنك لتخفيض التكاليف لأدنى حد ممكن	Pearson Correlation	,807**	,586**	1	,327**	,568**	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,010	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62
العمل علن يادثر رضا العملاء	Pearson Correlation	,680**	,299*	,327**	1	,454**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,010		,000	,000

وثر عل الجوانب المالية للطلب نك	N	62	62	62	62	62	62
تهدف اذارة البنك بالتعظيم وزيادة ثروة المساهمين،	Pearson Correlation	,743**	,257*	,568**	,454**	1	,543**
ونك عن طر يق تحقيق عوائد علما بالاستثمار	Sig. (2-tailed)	,000	,044	,000	,000		,000
يسدد البنك التز اماته تقصير رءا لأجل عن طر يق السيولة	N	62	62	62	62	62	62
لمتوفر قدييه	Pearson Correlation	,811**	,471**	,537**	,482**	,543**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		بعد العملاء	يمتلك البنك قاعدتيه بان تعزز بانته	مصر فيه التي تقدم لازلز باد لبيا احتياجاتهم و رغباته			
بعد العملاء	Pearson Correlation	1	,733**	,755**	,787**		
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000		
	N	62	62	62	62		
يمتلك البنك قاعدتيه بان تعزز بانته	Pearson Correlation	,733**	1	,484**	,608**		
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000		
	N	62	62	62	62		
يمتلك البنك قاعدتيه بان تعزز بانته	Pearson Correlation	,755**	,484**	1	,748**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000		
	N	62	62	62	62		
تحسين مستوى الاداء بحقق جودة افضل و رضا اكبر بالنسبة للعملاء	Pearson Correlation	,787**	,608**	,748**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000			
	N	62	62	62	62		
تعتبر الخدمات المصرفية التي تقدم لازلز بان تنفي المستوى بالذي يلبى احتياجاته	Pearson Correlation	,739**	,366**	,385**	,343**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,002	,006		
	N	62	62	62	62		
يستقطب البنك الكثير من الاز بانتمتاز بانتمتاز نة بالبنوك المنافسة الاخرى	Pearson Correlation	,851**	,484**	,505**	,542**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
	N	62	62	62	62		
يسعد البنك بالاحتفاظ بالاز بانها الحاليه من خلالز يادة حجم التعامل معه	Pearson Correlation	,856**	,620**	,461**	,552**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
	N	62	62	62	62		

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		بعد العملية الداخلية	يستجيب البنك لشكاوى الزبائن ويتم معالجته الخلفية وقت المناسب	يساهم تطوير مهاراته العالمية في تحسين طريقة العمل بالبنك	يعتمد البنك كفاية على استخدامات التكنولوجيا والتجهيز المتطورة	خلال التخفيضات
بعد العملية الداخلية	Pearson Correlation	1	,766**	,751**	,834**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	
يستجيب البنك لشكاوى الزبائن ويتم معالجته الخلفية وقت المناسب	Pearson Correlation	,766**	1	,476**	,531**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	
	N	62	62	62	62	
يساهم تطوير مهاراته العالمية في تحسين طريقة العمل بالبنك	Pearson Correlation	,751**	,476**	1	,630**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	
	N	62	62	62	62	
يعتمد البنك كفاية على استخدامات التكنولوجيا والتجهيز المتطورة	Pearson Correlation	,834**	,531**	,630**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	62	62	62	62	
يحسن البنك جودة خدماته من خلال تخفيض مستوى الخسائر والأخطاء	Pearson Correlation	,890**	,629**	,564**	,714**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	
يحرص البنك على تنفيذ مجموعة من الإجراءات التشغيلية لزيادة كفاءته	Pearson Correlation	,875**	,659**	,500**	,708**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	
يحرص البنك على استغلال كامل طاقتها الإنتاجية	Pearson Correlation	,793**	,511**	,495**	,513**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		بعد التعلم والنمو	إنه عيجه انبالمع فتلدالموظفينوميه ار اتمحققو ضعافضل	يحرص البنك على اجراء دورات التكوينية لاند حسيمنستونتا هيلالموظفين	يساهمالموظفون بمجموعتهما لاقتراحات للتطوير وتحسيناداء البنك	يشاركبنكنا ايدا
بعد التعلم والنمو	Pearson Correlation	1	,744**	,824**	,879**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	
إنه عيجه انبالمع فتلدالموظفينوميه ار اتمحققو ضعافضل	Pearson Correlation	,744**	1	,786**	,615**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	
	N	62	62	62	62	
يحرص البنك على اجراء دورات التكوينية لاند حسيمنستونتا هيلالموظفين	Pearson Correlation	,824**	,786**	1	,641**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	
	N	62	62	62	62	
يساهمالموظفون بمجموعتهما لاقتراحات للتطوير وتحسيناداء البنك	Pearson Correlation	,879**	,615**	,641**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
	N	62	62	62	62	

تشهد إنتاجية ساعة العمل بالبنكز ايدا	Pearson Correlation	,603**	,212	,331**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,098	,009	,000
	N	62	62	62	62
يعمل البنك ملتقديمناختنظييمناسيو ملانلعمل	Pearson Correlation	,845**	,532**	,588**	,722**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62
يقوم البنكيو ضعظامللحو افزو الترقياكتنشيجمالوظفين	Pearson Correlation	,891**	,552**	,717**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62
نسبةالوظفينالمغادر ينمنخفضةجدافالبنك	Pearson Correlation	,722**	,547**	,557**	,600**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	62	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	62	100,0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,923	30

### Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل العلمي	التخصص العلمي	سنوات الخبرة	الوظيفة الحالية
N	Valide	62	62	62	62	62	62
	Manquant	0	0	0	0	0	0

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	51,6	51,6	51,6
	أنثى	30	48,4	48,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

### الملحق رقم (03) - نتائج وتحليل البيانات الشخصية

#### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 أقل من	3	4,8	4,8	4,8
	40 إلى 31 من سنة	13	21,0	21,0	25,8
	50 إلى 41 من سنة	33	53,2	53,2	79,0
	سنة 50 أكبر من	13	21,0	21,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

#### المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	1	1,6	1,6	1,6
	مهني	7	11,3	11,3	12,9

ليسانس	42	67,7	67,7	80,6
ماجستير	2	3,2	3,2	83,9
دراسات عليامتخصصة	10	16,1	16,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

### التخصص العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e علوم اقتصادية	17	27,4	27,4	27,4
علوم التنسيير	12	19,4	19,4	46,8
علوم تجارية	7	11,3	11,3	58,1
علوم مالية ومحاسبية	12	19,4	19,4	77,4
اخرى	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

### سنواتالخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e سنوات 5 أقلمن	16	25,8	25,8	25,8
10 إلى 5 من سنوات	15	24,2	24,2	50,0
15 إلى 11 من سنة	20	32,3	32,3	82,3
سنة 15 أكثرمن	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

### الوظيفةالحالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e مديرالمجمع	43	69,4	69,4	69,4
رئيسمصلحة	3	4,8	4,8	74,2
مديرالوكالة	2	3,2	3,2	77,4
رئيسمكتب	2	3,2	3,2	80,6
نائبالمدير	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

## الملحق رقم (04)-نتائج وتحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

### Statistiques

		يقوم البنك بتحديد الأهداف دافالمالية المراد تحقيق قهامسبقا	يهدف البنك إلى تخفيض التكاليف لأنه لا يمكن	العمل على زيادة رضا العملاء يؤثر على الجووانب المالية للبنك	تهدف إدارة البنك إلى تعزيز زيادة ثروة المساهمين، وذلك عن طريق تحقيق عوائد على الاستثمار	يسدد البنك التزاماته بالتقسيط، مما يسهل على العملاء الحصول على التمويل
N	Valide	62	62	62	62	62
	Manquant	0	0	0	0	0

### يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة شديدة	3	4,8	4,8	4,8
	غير موافقة	2	3,2	3,2	8,1
	محايد	2	3,2	3,2	11,3
	موافقة	36	58,1	58,1	69,4
	موافقة شديدة	19	30,6	30,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

### يهدف البنك إلى تخفيض التكاليف لأدنى حد ممكن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة شديدة	3	4,8	4,8	4,8
	غير موافقة	1	1,6	1,6	6,5
	محايد	4	6,5	6,5	12,9
	موافقة	36	58,1	58,1	71,0
	موافقة شديدة	18	29,0	29,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

### العمل على زيادة رضا العملاء يؤثر على الجوانب المالية للبنك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	1	1,6	1,6	1,6
	غير موافق	4	6,5	6,5	8,1
	محايد	7	11,3	11,3	19,4
	موافق	31	50,0	50,0	69,4
	موافقة	19	30,6	30,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

تهدف إدارة البنك إلى تعظيم وزيادة ثروة المساهمين، وذلك عن طريق تحقيق عوائد على الاستثمار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	1	1,6	1,6	4,8
	محايد	8	12,9	12,9	17,7
	موافق	35	56,5	56,5	74,2
	موافقة	16	25,8	25,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

يسدد البنك التزاماته قصيرة الأجل عن طريق السيولة المتوفرة لديه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	2	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	3	4,8	4,8	8,1
	محايد	13	21,0	21,0	29,0
	موافق	31	50,0	50,0	79,0
	موافقة	13	21,0	21,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

## Statistiques

		يمتلك البنك عدة بيانات تعتبرها مؤشرا	يسعى البنك إلى الاحتفاظ بائين الحاليين لزيادة حجم التعامل والاتصال بهم				
N	Valid	62	62	62	62	62	62
	Manquant	0	0	0	0	0	0

### يمتلك البنك عدة بيانات تعتبرها مؤشرا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
محايد	2	3,2	3,2	4,8
موافق	38	61,3	61,3	66,1
موافق بشدة	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

### تعتبر الخدمات المصرفية التي تقدمها للبنك في المستوى الذي يلي احتياجاتهم مؤشرا

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	3	4,8	4,8	6,5
محايد	7	11,3	11,3	17,7

موافق	37	59,7	59,7	77,4
موافق بشدة	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

#### يستقطب البنك الكثير من الزبائن مقارنة بالبنوك المنافسة الأخرى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	2	3,2	3,2	4,8
محايد	14	22,6	22,6	27,4
موافق	25	40,3	40,3	67,7
موافق بشدة	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

#### يسعد البنك الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال زيادة حجم التعامل معهم والاتصال بهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
محايد	2	3,2	3,2	4,8
موافق	39	62,9	62,9	67,7
موافق بشدة	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
الجنس	110,5968	220,900	,118	,924
العمر	109,1774	220,706	,069	,926
المؤهل العلمي	108,8710	215,360	,253	,924
التخصص العلمي	109,1774	209,230	,251	,928
سنوات الخبرة	109,6613	221,080	,023	,928
الوظيفة الحالية	110,0968	210,318	,212	,930
يقوم البنك بتحدي الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	108,0161	210,410	,418	,922
يهدف البنك إلى تخفيض التكاليف لأدنى حد ممكن	108,0323	204,294	,668	,918
العمل على زيادة رضا العملاء يؤثر على الجوانب المالية للبنك	108,0645	208,258	,524	,920



## الملحق رقم (05)-اختبار الفرضيات T

### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد المالي	62	3,9871	,69080	,08773
بعد العملاء	62	4,1532	,59697	,07582
بعد العمليات الداخلية	62	4,0995	,57692	,07327
بعد التعلم والنمو	62	3,9608	,69273	,08798
ابعاد بيطاقاة الاداء المتوازن	62	4,0502	,56555	,07182

### One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البعد المالي	45,446	61	,000	3,98710	3,8117	4,1625
بعد العملاء	54,781	61	,000	4,15323	4,0016	4,3048
بعد العمليات الداخلية	55,951	61	,000	4,09946	3,9530	4,2460
بعد التعلم والنمو	45,021	61	,000	3,96083	3,7849	4,1367
ابعاد بيطاقاة الاداء المتوازن	56,390	61	,000	4,05015	3,9065	4,1938