



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: العلوم الاقتصادية، و التسيير و العلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: بنوك

المرجع : / 2015

مذكرة بعنوان:

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية
- دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية -
وكالة القرارم قوقة - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د.)

تخصص: " بنوك "

إشراف الأستاذة:

"نجار روفية"

إعداد الطالبتين :

- حميمد كوثر

- مقيمح صباح

السنة الجامعية: 2014 / 2015



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: العلوم الاقتصادية، و التسيير و العلوم التجارية

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: بنوك

المرجع : / 2015

مذكرة بعنوان:

مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية
- دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية -
وكالة القرارم قوقة - ميله -

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص: " بنوك "

إشراف الأستاذة:

"نجار روفية"

إعداد الطالبتين :

- حميد كوتر

- مقيم صباح

السنة الجامعية: 2015 / 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

يا رب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ، ولا باليأس إذا أخفقت

بل ذكرني دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

يا رب

إذا أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني تواضعا

فلا تأخذ إعزازي بكرامتي

ربي اغفر لي ولوالدي وللمؤمنين يوم يقوم الحساب وقنا عذاب النار

اللهم آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله)

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

شكرنا وتقديرنا للمولى عزوجل الذي وفقنا وأعاننا وأعطانا القوة والعزيمة

لإتمام هذا البحث الذي ان وفقنا فيه فمنه وحده المنان وان اخفقنا

فمن الشيطان ومن أنفسنا.

تشكراتنا الخالصة إلى من ندين لها بانجاز هذا البحث

ولم تبخل علينا بنصائحها الاستاذة المشرفة

" روفية نجار "

الى كل اساتذة معهد العلوم الاقتصادية على رأسهم الأستاذ محمد بوطلاعة

عقبة قطاف ، مشري فريد، لطيف وليد ، او صالح ، بنون خيرالدين ، بوالريحان فاروق.

الى كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

على رأسهم المدير الذي ساعدنا كثيرا في الاطار النظري

ولم يبخل علينا بشيء ونخص بالشكر السيدة ليلي حميمد التي كانت سند وعون لنا.

تشكراتنا وتقديراتنا

إلى كل من أمد لنا يد العون لانجاز هذا البحث من قريب او من بعيد.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين :
احمدك ربي لأنك وفققتني لإتمام هذا العمل الذي ما كان لينجز لولا فضلك يا رب العالمين.

اهدي عملي المتواضع الى:

اعظم الناس الى من ارضعتني طعم الحنان إلى التي سهرت

من اجلي حتى الفلاح الى الحضن الدافئ والقلب الطيب

إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها ورمز للصفاء إليك "أمي".

إلى الذي اشترى لي اول قلم الى من سهر على تربيتي

إلى اعز الناس الى الذي افنى حياته في الكد والعمل لأسعد

في حياتي وأرقى في درجات العلم أنت "أبي"، حفظكما الله وأطال في عمركما.

الى رفيق دربي وسندي ومن تحمل مشقة كبيرة من احلي

إلى من وهبني كل شيء لإكمال مشواري الدراسي الى من ضحى وتحمل الكثير

من اجلي، إلى أعلى واعز وأحب الناس إليك زوجي وحببي "هشام".

الى اعز الناس واغلى الاحباب وكل الهواء الذي اتنفسه في حياتي الى ابني الغالي "سراج الدين".

إلى أخي "حمزة" الغالي والحنون الذي يساعطني كثيرا ولم يبخل على بذرة من شيء وحرص

على سعادتي في حياتي الدراسية والزوجية.

الى أخي الغالي والحنون "فارس" الذي كان أحسن عون وسند في حياتي.

الى اخي الحبيب و الغالي "عبدو" الذي عانى من اجلي الكثير وسانديني في مشواري الدراسي.

الى حماتي وحماتي "صالح وتفاحة" أطال الله عمرهما.

الى كل عائلة "بن فطيمة" من كبيرها إلى صغيرها خاصة صدام، ميسون، بسمه، عزيز.

إلى أختاي وصديقتاي وزميلاتي "منال وصباح" أغلي الناس

إلى أختي "فتيحة شروال" وابنها وابني العزيز الغالي "باسم" و "هيثم"

إلى صديقتاي ليندة، سمية، صبرينة، خولة، وسام، هاجر، هدى، بسمه، خديجة، نادية.

إلى كل عائلة "حميمد" أعمامي وعائلاتهم خاصة عمتي

إلهام وعائلة "طيغة" أحوالي وخالاتي وعائلاتهم على رأسهم "جدتي العزيزة" وخالتي "جميلة".

الى كل جيرانني في حيدرة و في حي 110 مسكن في سيدي سعيد وفي السوق.

الى كل من لم يسعهم قلبي بالكتابة ويذكرهم قلبي.

كوشر

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

هادي الأمم ومنير الظلمة والذي يشفع لنا بإذن الله يوم القيامة
سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم والذي نسال الله ان يجمعنا به يوم الآخرة.
قال تعالى : "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".
إلى التي وضعت الجنة تحت أقدامها لأنها منبع الحنان ورمزا للصفاء والنقاء
إلى المدرسة التي علمتني كل المعاني الفاضلة إليك أنت أمي حفظك الله ورعاك "فطيمة".
إلى من زرع الدرب ورودا وشجعني على العلم الى من تعب وسهر من اجلي
إلى من علمني الصمود إليك أبي حفظك الله "عبد الرحمان".
والى إخوتي : رابع، شمس الدين، أسامة، خلود.
إلى جدي وجدتي العزيزين على قلبي اللذان كانا ولازالا منبعا للحب والحنان
واللذان لم يبخلا علي بأي شيء حفظهما الله "بو النوار وحضرية".
إلى عمتي العزيزة التي تعد أمي الثانية "يمينة".
إلى أعمامي الأعمام: عمي "مختار"، وعمي "عبد الحكيم"، وزوجته
"مسعودة" حفظهم الله وأولادهم الأعمام على قلبي هالة، يحي، إيناس وحسام.
والى عمتي "حفيظة وزوجها" وابنتها "ليندة" التي كانت لي سندا وعونا.
والى عمتي "فطيمة" وعمتي "خوجية" والى كافة أعمامي من من قريب او من بعيد.
والى أخوالي "شعيب وبومدين"، والى خالاتي: "عتيقة ونبيلة".
الى صديقتي وزميلتي وأختي وحببتي التي شاركتني هذا الانجاز "كوثر".
والى صديقتاتي العزيزات على قلبي: منال، هاجر، إلهام، شهرة، أمال وراضية
والى كل من ذكرهم قلبي ونسأهم قلبي.

صباح



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

دعاء	
الشكر	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال و الجداول	
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: تقييم البنوك التجارية	
02	مقدمة الفصل
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك
03	- المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية
04	- المطلب الثاني: تعريف البنوك التجارية
06	- المطلب الثالث: أنواع وخصائص البنوك
11	المبحث الثاني: آليات العمل المصرفي
11	- المطلب الأول: وظائف البنوك التجارية.....
14	- المطلب الثاني: مصادر واستخدامات الأموال في البنوك التجارية
17	- المطلب الثالث: أسس العمل المصرفي.....
19	المبحث الثالث: الأداء وأنظمة القياس
19	- المطلب الأول: الأداء وقياس الأداء.....
22	- المطلب الثاني: تقييم وقيادة الأداء.....
30	- المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء.....
40	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن	
42	مقدمة الفصل.....
43	المبحث الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن
43	- المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها.....

49	- المطلب الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن وخصائصها.....
51	- المطلب الثالث: أهمية وأهداف وفوائد بطاقة الأداء المتوازن.....
55	- المبحث الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.....
55	- المطلب الأول: جوانب بطاقة الأداء المتوازن
56	- المطلب الثاني: الجوانب الخارجية
62	- المطلب الثالث: الأبعاد الداخلية
70	المبحث الثالث: تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....
70	- المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إستراتيجية.....
75	- المطلب الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.....
81	- المطلب الثالث: عوامل نجاح وصعوبات الأداء المتوازن.....
84	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية	
86	مقدمة الفصل :.....
87	المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية
87	- المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
88	- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية RDAB.....
90	- المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومؤشراته.....
97	المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات.....
97	- المطلب الأول: تحديد مجالات العمل.....
98	- المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....
100	المبحث الثالث: تحليل البيانات وتحليل النتائج.....
100	- المطلب الأول: المعلومات الشخصية.....
103	- المطلب الثاني: مدى تطبيق النظام المتوازن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية RDAB القرارم قوقة- ميلة -
111	خلاصة الفصل
113	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال و الجداول

فهرس الأشكال و الجداول :

1 - فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل إعداد نظام قيادة الأداء.....	29
02	هيكل تنظيمي للقيمة الاقتصادية.....	32
03	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن.....	45
04	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن.....	47
05	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.....	49
06	يمثل الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي	59
07	يمثل الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء	61
08	ارتباط بعد العمليات الداخلية بالأبعاد الأخرى.....	63
09	ارتباط بعد النمو والتعلم بالأبعاد الأخرى	67
10	إدارة العمليات الأربع في بطاقة الأداء المتوازن.....	72
11	الخارطة الإستراتيجية.....	74
12	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.....	76

2 - فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية.....	34
02	مجاميع أصحاب المصالح والحقوق	37
03	الفرق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة	39
04	الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء.....	78
05	مقاييس الأهداف المناسبة للأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء	79
06	حجم الودائع والقروض	93
07	التقرير الربع سنوي لأهداف النشاط التشغيلي الإقليمي لميلة	94
08	المراقبة والإبلاغ عن أهداف النشاط	95
09	خاص بالموهل العلمي	100
10	خاص بالتخصص العلمي	101
11	خاص بالخبرة المهنية	101
12	خاص بالمستوى الوظيفي	102
13	خاص بتعدد الدورات التدريبية	102
14	يوضح إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك.....	103
15	يوضح لنا آراء العينة حول أبعاد الأداء المتوازن	104
16	خاص بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك	108
17	خاص بالمعوقات التي تواجه البنك عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	109

مقدمة

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمات وتدعيم أولويتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل.

ولإجراء عملية تقييم الأداء فقد طرح الفكر المحاسبي على مدى القرن الماضي مجموعة من مقاييس الأداء عرفت بالمقاييس المالية لتقييم الأداء نظرا لاعتمادها على مخرجات النظام المحاسبي، مثل مقاييس التحليل المالي و مقاييس القيمة السوقية المضافة ومقاييس الدخل المتبقي، على الرغم من أهمية هذه المقاييس في تقييم أداء المنظمات، إلا أن ما تواجهه المنظمات المعاصرة من بيئة سريعة التغير في متطلباتها وفي مواردها، ومن تغيير مستمر في المستويات الطلب وتنوع مواصفاته وارتفاع معدلات المنافسة وازدياد الاعتماد على التقنيات والمفاهيم الحديثة في مجالات التصنيع والتنظيم والتسويق والإدارة والمحاسبة، جعل أساليب تقييم الأداء المالية فقط موطنا للعديد من الانتقادات لما أصاب تلك المقاييس من قصور في أداء عملية التقييم، كإغفالها للنتائج طويلة الأجل عند تقييم الأداء التي تبدو في الوقت الحاضر أكثر أهمية إذا ما أخذنا في الاعتبار ضرورة بقاء واستمرار الوحدة المنظمة، بالإضافة إلى تجاهلها الجودة كمقياس لتقييم الأداء وإغفالها الجوانب التشغيلية عند التقييم.

وكانعكاسات للانتقادات التي واجهت أساليب تقييم الأداء التي تقتصر على استخدام المقاييس المالية فقط استحدثت كل من (1992 نورثن وكابلان) نموذجا لمقاييس غير مالية بجانب تلك المقاييس المالية بما يسمح بإحداث التكامل في عملية تقييم أداء المنظمات وجعل تقييم الأداء غير قاصر على قياس الإحداث غير المالية ذات الأثر على أداء المنظمة في الأجل القصير والطويل.

لهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن (balanced scorcard) من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمة، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية وذلك من خلال أربعة إبعاد، البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية وبعد العميل الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرتة للمنظمة، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة بعد والتعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم و الابتكار داخل المنظمة.

-إشكالية البحث :

تواجه البنوك التجارية العديد من التحديات وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة ومن ابرز هذه التحديات محاولة الدخول وفتح اسواق جديدة إلا انها كنتيجة للتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يستوجب على البنوك التجارية ضرورة احداث التطوير في الاساليب التي تتبعها سواء الاساليب الانتاجية او الادارية او المحامية للمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة في ظل هذه الظروف الجديدة.

إن من أهم أدوات التحسين والتطوير التي تتمثل في عملية التقييم للموضوع الراهن لتحديث اوجه قصور ومن ثم معالجة ذلك التطور إلا ان الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الاداء سيؤدي الى فشل عملية التقييم ومن ثم الى عدم تحقيق مستوى التحسن والتطوير المطلوب.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول القاء الضوء على مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية من خلال التعرف على مستوى ادراك المديرين بمفهوم بطاقة الاداء المتوازن وفوائد استخدامها ومدى توفر البيانات اللازمة للاستخدام الحد الأدنى من كل بعد من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في تلك البنوك _ وعلى اساس ذلك تمت صياغة الاشكالية التالية:

ما مدى تطبيق النظام المتوازن الاداء في البنوك التجارية؟

وتحت هذا التساؤل الرئيسي تتدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي اهمها ما يلي:

_ هل تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الاداء في ابعاد بطاقة الاداء المتوازن(البعد المالي .البعد العملاء.بعد العمليات الداخلية.بعد النمو والتعلم)لتقييم الاداء في البنوك التجارية؟

_هل يؤدي تطبيق بطاقة الاداء المتوازن الى ربط مقاييس الاداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك؟

_هل توجد معوقات تواجه البنوك التجارية عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

-فرضيات الدراسة:

_لا يمكن استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية.

-لا تتوفر البيانات اللازمة للاستخدام مقاييس الاداء في ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي.بعد العملاء.بعد العمليات الداخلية.بعد النمو والتعلم) لتقييم الاداء في البنوك التجارية.

_لا توجد اهمية في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن الى ربط مقاييس الاداء الأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك.

_لا توجد معوقات تواجه البنوك التجارية عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

-أسباب الدراسة:

من البديهي ان كل باحث اراد الخوض في دراسة ماله اسباب ودوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه منها الموضوعية ومنها الذاتية وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة فقد سبق وان تناولنا الاداء في مشوار دراستنا الجامعية سواء كان ذلك في المقررات او الندوات ولكن كان بشكل ضيق.

وعليه فالدوافع الموضوعية تتمثل في كون موضوع الدراسة موضوع حساس ويشغل العديد من الاوساط الاقتصادية الوطنية وهو ما يتطلب منا الاطلاع الجيد على الاداء المتوازن في البنوك التجارية ومدى تطبيقه.

أما الدوافع الذاتية فتتمثل في تخصصنا في العلوم الاقتصادية يدفعنا للبحث في الموضوع بالذات لمال من صلة متينة به وكذا الميول الشخصية في الخوض في مثل هذه المواضيع.

-أهمية الدراسة :

تتضح اهمية الدراسة على المستويين العلمي والعملية افعال المستوى العلمي فان هذه الدراسة سوف تتطرق لبطاقة الاداء المتوازن من حيث مفهومها وأهميتها ومراحل ابنائها واستخدامها كأحد اهم ادوات تقييم اداء المنظمات في الاعمال المعاصرة.

وعلى المستوى العلمي في محاولة تحسين عملية تقييم الاداء في البنوك التجارية ومن خلال التعرف على مدى توفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس بطاقة الاداء المتوازن في تلك البنوك تمهيدا لتقييم ادائها من خلال بطاقة الاداء المتوازن.

-أهداف الدراسة :

إذا كان من اسباب دراسة اي موضوع هو الوصول الى اهداف معينة فان هذه الدراسة تهدف الى تحقيق الاهداف التالية:

- _ استعراض المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة الاداء المتوازن.
- _ بيان ضرورة سد النقص في النموذج التقليدي لقياس الاداء الذي يركز على المقاييس المالية للأداء دون المقاييس غير المالية.
- _ التعرف على مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء البنوك التجارية.
- _ التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية.

-المنهج المستخدم وأدوات الدراسة:

إن تحديد منهج البحث يتوقف على الهدي ال ذي تسعى الدراسة للوصول اليه وعلى طبيعة الموضوع في حد ذاته ومن اجل الاجابة على مختلف التساؤلات المطروحة والتي تعكس اشكالية الدراسة ومن اجل اختبار صحة الفرضيات المذكورة اعلاه فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للبحث فيما يخص الجانب النظري بينما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة فيما يخص الجانب الميداني من اجل اسقاط الدراسة على واقع البنوك التجارية وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية المحلية القرارم قوقة كنموذج باعتباره احد البنوك الهامة في المنطقة وفي الاخير تشير الى اهم الادوات المستخدمة في دراستنا هذه تمثلت فيما يلي:

_ اعتماد المراجع والمصادر المختلفة بالموضوع والمتمثلة في الكتب والدراسات المختلفة السابقة التي تناولت هذا الموضوع بالإضافة الى شبكة الانترنت وبعض المراجع الاجنبية.

_ اعتماد المعطيات الاحصائية.

_ استخدام اسلوب التحليل والتعليق على مختلف الاشكال والجداول.

-هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث الى الفصول والمباحث التالية:

الفصل الأول: تقييم البنوك التجارية وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث. المبحث الاول بعنوان مفاهيم عامة حول البنوك والمبحث الثاني بعنوان اليات العمل المصرفي اما المبحث الثالث فكان بعنوان الأداء وأنظمة القياس.

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث. المبحث الاول بعنوان اساسيات بطاقة الأداء المتوازن والمبحث الثاني بعنوان مكونات بطاقة الأداء المتوازن اما المبحث الثالث فمؤشرات وعوامل نجاح وصعوبات بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث: مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في البنوك التجارية لدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-القرارم قوقة- وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث. المبحث الاول بعنوان الدراسة الاستطلاعية اما المبحث الثاني كان بعنوان مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات اما المبحث الثالث فبعنوان تحليل البيانات وتحليل النتائج.

-صعوبات الدراسة:

إن أي عملية بحث إلا وتعرضها مجموعة من العراقيل والصعوبات، وبذلك لابد من الإشارة الى مختلف الصعوبات التي واجهتنا عند اعداد هذه الدراسة والتي تتمثل أساسا في قلة المراجع والدراسات التحليلية المتعلقة بجوهر الدراسة ، وكذلك ضيق الوقت الذي هو غير كاف لدراسة المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول :

تقييم البنوك التجارية

تمهيد :

تعتبر البنوك من أهم المؤسسات المالية التي تمول الاقتصاد الوطني كما أن تطور المعاملات التجارية وكافة المبادلات بين الأفراد والمؤسسات والهيئات المالية على الداخل وعلى الخارج إلى سرعة تداول رؤوس الأموال، فعن طريق هذه البنوك يتم تجميع المدخرات من مختلف الأعوان الاقتصاديين ومنح التسهيلات الائتمانية و لقروض بمختلف أنواعها وآجالها لمن يطلبها بالإضافة إلى وظائف أخرى تقوم بها.

حتى تتمكن البنوك من أن تحقق الربط والتوافق بين إمكانياتها ومواردها ، لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية.

و لهذا سنحاول في هذا الفصل أن نتعرف على مفاهيم عامة حول البنوك التجارية، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك.

المبحث الثاني: آليات العمل المصرفي.

المبحث الثالث: الأداء و أنظمة القياس.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول البنوك التجارية.

عرض مفاهيم وتعريف تتعلق بالمؤسسات المصرفية (البنوك) والتي تتوافق مع ظهور النقود الورقية إذ لها أهمية بارزة في فهم دور هذه المؤسسات في الحياة النقدية والاقتصادية حيث يشكل القطاع المصرفي عصب الحياة لما له من دور فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية حيث يمثل الدعامة الأساسية للاقتصاد الوطني وذلك لأهميته الكبرى وتأثيره النشط في استمرارية حركة النمو الاقتصادي من أجل تحقيق مزيد من الرقي والرفاهية الاجتماعية.

المطلب الأول : نشأة البنوك التجارية.

يعتقد البعض أن أول ظهور للبنوك كان لاحقاً لظهور أول شكل من أشكال النقود ، إلا أن التاريخ يدل على غير ذلك ، حيث أن أول شكل من أشكال النقود قد ظهر تقريباً في أواخر القرن السابع قبل الميلاد وأول شكل من أشكال التعامل المصرفي ظهر قبل ذلك بفترة طويلة وخاصة في بلاد ما بين النهرين بحدود عام 350 قبل الميلاد.

إن هذا التوضيح البسيط بين جذور النشاط المصرفي و إذا تتبعنا تاريخ النشاط المصرفي نرى أن أول عمليات التبادل التجاري نشأ وترعرع في مراكز الحضارات القديمة و انتقل في العصور الوسطى إلى أوروبا عن طريق انتقال الأفراد والجماعات والغزوات والفتوحات ، إلا أن أول بنك بالشكل الحديث قد ظهر في إيطاليا.¹

إذن فالمصارف التجارية نشأت كمحصلة لظروف ومتطلبات اقتضتها التطورات الاقتصادية على مر السنين والسيارة في إيطاليا هم أول من طرق هذا الباب فلقد كان النجار ورجال الأعمال يودعون أموالهم لدى هؤلاء الصيارفة بقصد حفظها مقابل إيصالات يحررها الصيارفة لحفظ أصحاب حقوق الودائع وهكذا نشأت الوظيفة الكلاسيكية الأولى للمصارف وهي إيداع الأموال وكان المودع إذا أراد ذهبه يعطي الصائغ الإيصال ويأخذ الذهب، ومع مرور الزمن أصبح الناس يقبلون الإيصال فيما بينهم كوسيلة للتبادل ويبقى الذهب مكديسا في خزائن الصائغ وقد تنبه الصائغ إلى هذه الحقيقة فصار يقرض مما لديه من الذهب مقابل فائدة وهكذا نشأت الوظيفة الكلاسيكية الثانية للمصارف وهي الإقراض ، أما خلق النقود أو إصدارها فقد نشأت عندما كان القرض يأخذ شكل إيصال يحرره الصائغ بدلا من الذهب الحقيقي و يعطيه للمقرض و خاصة بعدما أصبح الناس يثقون بهذه الإيصالات لأنها قابلة للاستبدال بالذهب في أي وقت يشاؤون كما دللتهم على ذلك تجارهم العديدة خلال تعاملهم مع الصائغ، وقيام الصائغ بعده

¹ سامر بطرس جلدة: "النقود و البنوك"، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص: 85.

الأعمال لم يأت طفرة وإنما كان نتيجة لتطور استغرق زمنا طويلا واكبه ازدياد كبير في ثقة جمهور المتعاملين مع الصائغ مما حول مؤسسته إلى النواة الأولى للمصرف التجاري.¹

ويشير المؤرخون إلى أن أول بنك منظم أنشئ عام 1157م، ثم بنك جنوه عام 1170م وبرشلونة عام 1403م وأمستردام عام 1609م وهامبورغ عام 1619م وكان الهدف من إنشاء هذه البنوك هو تركيز عمليات الودائع والصرف المحلي للبنك الموحد يخضع لإشراف الحكومة حماية للمواطنين من تلاعب الصيارفة بالمسكوكات.²

في أواخر القرن التاسع عشر ومع بلوغ الرأسمالية مرحلتها الاحتكارية ومن مظاهرها تكتل المنتجين بشكل كارنل واندماج المشروعات بشكل ترست واستحواد القوي منها على الضعيف... الخ بدأت حركة تركيز البنوك (concentration) بواسطة عمليات الاندماج (fusion) أو بطريق الشركة القابضة (nolding) أي شراء معظم أسهم البنوك وقد اتسع نطاق حركة التركيز بعد الحرب العالمية الأولى في معظم البلدان الرأسمالية وقد صاحب ذلك ازدياد تدخل الدولة في تنظيم أعمال البنوك فقصرت حق إصدار الأوراق النقدية -البنكوت- على بنوك معينة عرفت بالبنوك التجارية متخصصة في تمويل العمليات التجارية وخاصة خلق نقود الودائع.³

البنوك التجارية تعد الركيزة الأساسية لاقتصاد أي بلد ما سواء كانت في الدول المتقدمة أو النامية ذات الأنظمة الحرة أو المخططة ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تعاريف عدة للبنوك التجارية وأهدافها.

المطلب الثاني: تعريف البنوك و أهدافها.

يعتبر البنك ركيزة أساسية لأي اقتصاد و عليه سنحاول في هذا المطلب التعرف على مفاهيم البنك التجاري و لما يهدف .

1- تعريف البنك التجاري:

لقد وردت عدة تعاريف للبنك منها.

كلمة بنك (Banque ، Bank) أصلها هو الكلمة الإيطالية (Banco) وتعني مصطبة وكان في البداية يقصد بها المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ثم تطور المعنى فيها بعد لكي

¹ زياد رمضان محفوظ جوده: "الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص:11.

² محمود حسين الوادي وشركائه، "النقود والمصارف"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 101، 102.

³ شاكر القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة 2008، ص:27.

يقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة و تجري فيه المتاجرة بالنقود.¹

تعد من أهم مؤسسات السوق النقدي وأكثرها انتشارا وهي تجمع أموال العملاء في صورة ودائع قصيرة الأجل وتوظيفها في عمليات مجزية، وتمارس حاليا وظائف تتعلق بتوفير الكمبيالات وتشجيع التجارة الخارجية ومنح السلف والقروض.²

ويعرف أيضا بأنه هو كل مؤسسة متخصصة بقبول الودائع المختلفة الجارية و تحت الطلب أو الأجل و تفتح الإعتمادات وتحصل الصكوك المسحوبة من العملاء أو عليهم و تمنح كافة أنواع القروض وتقوم بأية أعمال مصرفية أخرى ولا تعتبر المصارف التي يكون عملها الرئيسي التمويل العقاري أو الزراعي أو الصناعي أولا تقبل الودائع تحت الطلب مصارف تجارية وتختلف المصارف التجارية عن غيرها كونها تمتاز بقبول وخلق الودائع الجارية.³

فالبنوك التجارية هي مشروعات رأسمالية هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل نفقة ممكنة وذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها نقود الودائع وغالبا ما تكون مملوكة للأفراد أو المشروعات في شكل شركات مساهمة ولما كانت هذه البنوك بما لها من القدرة على خلق النقود الودائع وبما لها من سلطة تجميع المدخرات وإتمام عمليات الإقراض والتمويل.⁴

وتعرف أيضا بالأعمال التجارية المعتادة من تلقي الودائع وتوظيفها وخصم الأوراق التجارية، ومنح القروض وما شابه ذلك . وأهم ما يميز البنوك التجارية عن غيرها من البنوك الأخرى هو قبولها للودائع تحت الطلب والحسابات الجارية مما يجعلها على استعداد لدفع هذه الأموال إلى أصحابها في أي وقت.⁵

2- أهداف البنك:

لا يمكن لأحد أن يتجاهل دور البنك في المعاملات المالية فالقد أصبحت أنشطتنا ووظائفها وعلاقته متشعبة وواسعة الانتشار فلا يمكن للحكومة و مؤسساتها أو الأفراد ومنظمتهم تجاهل دور البنوك في تسيير أنشطتهم اليومية.

فالبنوك مؤسسات كبرى لتجميع إيداعات ومدخرات الأفراد والمنظمات وتقديم القروض ومنح الائتمان و العمل على تقديم الخدمات المصرفية المتعددة.

¹ شاكرا القزوني، مرجع سابق، ص 24.

² سعيد سامي الحلاق، محمد محمود العجلوني، "النقود والبنوك والمصارف المركزية"، دار يازوني للنشر، عمان، الطبعة العربية 2010، ص: 70.

³ د. سعيد سامي الحلاق، محمد محمود العجلوني، مرجع سابق، ص: 57، 58.

⁴ د. منير إسماعيل أبو شاور، أمجد عبد المهدي مساعدة، "نقود وبنوك"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011، ص: 185.

⁵ ستاذ رشاد العصار، رياض الحلبي، "النقود و البنوك"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص: 69.

وتتمثل قوة النظام المصرفي في قدرته على منح ائتمان وخلق النقود ومنح القوة الشرائية للأفراد الجديرين بالثقة وتتفرد البنوك بين مؤسسات الوساطة المالية بدورها الائتمانية الذي تستطيع من خلاله خلق النقود الائتمانية¹.

كما يهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروعات أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هذا يأتي عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معا.²

المطلب الثالث : أنواع البنوك و خصائصها.

للبنوك التجارية أنواع متعددة يتم تصنيفها حسب عدة معايير مختلفة، كما يتميز كل بنك عن غيره بمميزات و خصائص حسب نشاطه ، و سنوضح ذلك فيما يلي :

1- أنواع البنوك:

هنالك عدة تقسيمات وأنواع للبنوك ويمكن تقسيمها طبقا لمعايير مختلفة، ومن أهم هذه التصنيفات

هي:

1- طبقا لمعيار الوضع لقانوني:

1-1 بنوك عامة:

هي البنوك التي تمتلكها الدولة و تمتلك كامل رأسمالها و تشرف على أعمالها و أنشطتها مثل البنوك المركزية، مؤسسة النقد العربي السعودي، البنك المركزي الأردني أو المركزي الحصري، البنوك التجارية العامة... الخ.

1-2 بنوك خاصة:

هي البنوك التي يمتلكها أشخاص سواء كانوا طبيعيين أم معنويين ويتولى إدارة شؤونها ويتحملوا مسؤولياتها القانونية والمالية إزاء الدولة (ممثلة في البنك المركزي).

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "إدارة المنشآت المتخصصة"، المكتبة العصرية للنشر، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية 2009 ص: 19.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص: 44.

1-3 بنوك مختلطة:

هي البنوك التي تشترك في ملكيتها وإدارتها كلا من الدولة والأفراد أو الهيئات ولكي تحافظ الدولة على سيطرتها على هذه البنوك فإنها تقوم أو تعتمد إلى امتلاك رأس المال بما يسمح لها بالأشراف عليها وتوجيهها بما ينسجم والسياسة المالية والاقتصادية للدولة.¹

2- من حيث تغطيتها النطاق الجغرافي:**1-2 بنوك وطنية:**

هي البنوك التي تتمتع بجنسية الدولة التي تمارس أعمالها فيها، ويقع مركزها الرئيسي فيها أي أن ملكيتها تعود إلى أشخاص تابعين للدولة التي تقوم هذه البنوك على أراضيها سواء كانوا أشخاص اعتباريين أو طبيعيين.

2-2 بنوك أجنبية:

هي التي تتمتع بجنسية أجنبية غير جنسية الدولة التي تمارس أعمالها فيها، ويقع مركزها الرئيسي في دولة أجنبية و تكون رؤوس أموالها مملوكة بشكل رئيسي من قبل مؤسسات أو أفراد أجنبية.²

3- من حيث تفرعها:**1-3 البنوك المنتشرة:**

هي المصارف التي تنتشر فروعها في أنحاء البلد الذي تعمل و تمارس به نشاطها وهي عادة البنوك الوطنية التي تحمل جنسية البلد التي تعمل فيه.

2-3 البنوك المتفرعة عالميا:

ويقصد بها البنوك المتعددة الجنسيات أو البنوك الكبيرة المنتشرة فروعها في مختلف دول العالم و تفتح المصارف فروعها في بلدان أخرى بناء على اتفاقيات بالمثل بين الدول³، ومثل هذا النظام هو السائد في معظم بلدان العالم ويمتاز نظام كهذا بالمرونة من حيث أنواع الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه الفروع في البلدان التي تعمل فيها وبالتالي توسيع قاعدة خدماته وانخفاض التكاليف التشغيلية.

¹ السيد متولي عبد القادر، "اقتصاديات النقود و البنوك"، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 48.

² سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

³ خالد وهيب الراوي، "العمليات المصرفية الخارجية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 133.

3-3 البنوك المتفرعة إقليمياً:

وهذا النوع من البنوك يعمل ضمن منطقة جغرافية وإن كانت ضمن بلدان متعددة، ومثال ذلك المصارف المحلية والأجنبية.¹

4- من حيث حجم النشاط:**4-1 بنوك الجملة:**

ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء و المنشآت الكبرى.

4-2 بنوك التجزئة:

وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع العملاء و المنشآت الصغرى لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم وتتميز هذه البنوك بما يتميز به بنوك 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.²

5- من حيث عدد الفروع:**5-1 بنوك ذات فروع:**

هي تلك التي تشتمل فعاليتها عدة مناطق بالدولة وتكون لها فروع في أكثر المراكز الصناعية والتجارية الهامة، وتلعب هذه البنوك في الواقع دوراً اقتصادياً هاماً أو تتلقى القسط الأكبر من الودائع، وتقوم بتقديم القسط الأكبر من الإعتمادات والتسهيلات.

5-2 بنوك تجارية ذات وحدة واحدة:

تتم الخدمات المصرفية في مثل هذه البنوك من خلال بنك موجود في مكان واحد ويعتبر هذا النوع شائعاً في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب العرف والقانون والقدرة على مقابلة حاجات العملاء.³

6- من حيث طبيعة عملها أو نشاطها:**6-1 البنوك التجارية:**

هو بنك عام النشاط وغير متخصص حيث يتلقى إيداعات و يمنح القروض لكافة الأفراد والمؤسسات مختلفة الأنشطة الاقتصادية والتجارية و يقوم نشاط البنك في أساس على التمويل قصير

¹ خالد وهيب الراوي، مرجع سابق، ص: 80.

² عيد النعيم مبارك و آخرون، "النقود و المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 1997، ص: 133.

³ محمود حسين الوادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

الأجل، وتشهد البنوك التجارية مرونة كبيرة في هذا المجال إذ لم تعد وظائفها تقف عند حد الوظائف النقدية أو التمويلية التقليدية بل تقوم بعدد من الأنشطة التي تدر عليها عائدا كبيرا.

6-2 بنوك الاستثمار:

الغرض الأساسي منها تجميع أموال المساهمين فيها والدائنين من حملة سنداتها وتوظيف هذه الأموال في شراء أوراق مالية من الأمور المعروضة في السوق ويعيش البنك ومنظومته من دخل الأسهم و السندات و موطن هذه البنوك في أمريكا وإنجلترا بصفة خاصة¹.

6-3 البنوك الزراعية:

هي البنوك التي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية و التسهيلات الائتمانية للقطاع الزراعي سواء الأفراد أو المؤسسات.

6-4 البنوك العقارية:

تقدم هذه البنوك خدماتها المصرفية وتسهيلاتها الائتمانية إلى الأفراد والمؤسسات أو الجمعيات وذلك لغيب الإسكان والمشاريع العمرانية.²

6-5 البنوك الصناعية:

هي التي تختص بتقديم الإعتمادات والمساعدات للمشاريع الصناعية والمحافظة على استقرارها من خلال الإقراض قصير الأجل.

6-6 بنوك التوفير و الاحتياط:

هي مؤسسات مالية تختص بجمع مدخرات الأفراد و المؤسسات التي تستحق عند الطلب وتأخذ شكل دفتر الادخار، وقد تكون لأجل فتأخذ شكل سندات أو أدوات بحيث تقرضها على فترات مختلفة وفق استحقاق كل المدخرات فهذه البنوك تعتمد على أموال المدخرين بالدرجة الأولى في تمويل الغير عن طريق القروض.³

6-7 بنوك السلاسل:

نشأت بنوك السلاسل مع نمو حجم البنوك التجارية وتضخم أعمالها، وهذه البنوك تستمد نشاطها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع وهي عبارة عن بنوك منفصلة عن بعضها إداريا ولكن يشرف عليها مركز رئيسي يتولى رسم السياسات العامة لها.

¹ حسن محمد سمحان، إسماعيل يونس، "اقتصاديات النقود و المصارف"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص:104-108.

² سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص70.

³ متولي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص69.

6-8 بنوك المجموعة:

وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك شركات مالية فتمتلك معظم رأسمالها وتشرف على توجيهها وهي ذات طابع احتكاري.¹

3- خصائص البنوك:

تتسم البنوك بعدة خصائص يمكن إبراز أهمها في العناصر التالية:²

1- الخصائص المميزة للبنوك غير التجارية أي البنوك المتخصصة:

تقوم البنوك المتخصصة بعمليات الائتمان (المتوسط والطويل الأجل) في نشاط اقتصادي معين تعكسه تسميتها كالبنوك العقارية والزراعية والصناعية، وقد يرجع التخصص إلى مقابلة حاجيات ائتمانية من نوع خاص كما هو الحال مثلا بالنسبة للبنوك الاستثمار و الأعمال.

وتعتمد البنوك المتخصصة بالإضافة إلى مواردها الذاتية (رأس المال، والاحتياطيات ومخصصات البنك) أيضا على موارد خارجية أي غير ذاتية ويغلب على تلك الموارد الأخيرة طابع اقتراض من سوق المال عن طريق إصدار سندات تشتريها خاصة مؤسسات التمويل الكبرى وشركات التأمين وقد تقتض من البنوك التجارية أو من البنك المركزي وذلك لضيق الأسواق المالية لتلك الدول، وعادة تقدم لها تلك القروض بأسعار فائدة منخفضة.

2- الخصائص المميزة للبنوك التجارية:

إن السمة الأساسية للبنوك التجارية تتمثل في قدرتها على خلق الائتمان، وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقودا دفترية أي نقود مصرفية وهذه الخاصية للبنوك التجارية إنما تميز تلك البنوك عن البنوك المتخصصة.

وتتمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية (رأس المال مدفوع واحتياطيات و مخصصات البنك مع ملاحظة أن المخصص المحتجز على ذمة توريده لمصلحة الضرائب المستحقة عن أرباح العام لا يدخل في الموارد الذاتية للبنك) نسبة صغيرة من المجموع الكلي لمواردها، ومعنى ذلك أن الموارد الخارجية أي الموارد الغير ذاتية للبنوك التجارية تمثل نسبة ضخمة من المجموع الكلي لموارد تلك البنوك،

هذا وتمثل الودائع عادة نسبة ضخمة من الموارد غير الذاتية، وهناك نوع يمثل الجزء الأكبر من تلك الودائع ألا وهي الودائع تحت الطلب وهذا من شأنه أن يجعل لمسألة السيولة أهمية خاصة لدى البنوك التجارية.

¹ إسماعيل علي عباس، هاني عبد الأمير القبلي، "محاسبة البنوك"، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الكويت، 2011، ص: 24.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 35-36.

المبحث الثاني: آليات العمل المصرفي

البنوك التجارية تسهل الاتصال بين المدخرين والمستثمرين حيث يكفي أن يذهب المدخر إلى البنك دون البحث عن مستثمر يستثمر مدخراته، ويذهب المستثمر إلى البنك إذا احتاج الاقتراض دون بحث عن مدخر. كما تتيح فرص عديدة للمقترضين من خلال تقديم قروض قصيرة و متوسطة و طويلة الأمد، مما جعل مصادره و استخداماته تتنوع و كذا وضع أسس للعمل بها.

المطلب الأول: وظائف البنوك التجارية.

سننظر في هذا مطلب لأهم وظائف وأعمال البنوك التجارية على تشعبها وتنوعها، غير أن تقسيمها إلى عادية وغير عادية وتقسيم الأولى إلى حديثة وتقليدية سيجعل ذلك أكثر تبسيط لها.

1 - وظائف البنوك العادية:

1 - 1 - الوظيفة التقليدية :

وتتفرع إلى مجموعة من الوظائف وهي:

قبول الودائع و فتح الحسابات: لا شك أن من أبرز وظائف البنوك التجارية قبول الودائع تحت شروط معينة ، والوديعة تمثل التزام على البنك بصفة المودع لديه ، لصالح المودع صاحب الحق في الوديعة ، والودائع إما بشكل قيم منقولة، ويمكن تصنيف الودائع وفق لآجال الاستحقاق إلى ما يلي:

أ-الودائع الجارية (تحت الطلب): وهي الودائع التي تودع لدى البنك دون قيد أو شرط ويستطيع صاحبها أن يسحب منها في أي وقت شاء أثناء الدوام الرسمي للبنك ولا يدفع البنك الفائدة على هذا النوع من الودائع.

ب-الودائع الغير جارية: وتأخذ عدة أشكال وهي:

-ودائع لأجل: وهي الوديعة التي تودع لدى المصرف التجاري ولا يجوز سحبي أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع البنك.

-ودائع تحت إشعار: وهي الودائع التي لا يمكن لصاحبها السحب منها إلا بعد إخطار البنك فترة زمنية متفق عليها.

-ودائع التوفير : وهي تمثل مدخرات يودعها أصحابها لحين الحاجة إليها،بدلا من تركها عاطلة في خزائنها،وبالتالي الحصول على عائد مقابلها،ودون التضحية باعتبار السيولة من خلال إمكانية السحب منها في كل وقت.

ج - تقديم القروض و السلفيات (الائتمان): إن البنك التجاري يقوم بمنح القروض والتسهيلات للهيئات والمؤسسات والأفراد المشتغلين في شتى القطاعات الاقتصادية، يتخذ هذا النشاط إحدى الصور التالية:

* إما أن يكون تسليفاً، أي قرض نقدي مباشراً، وإما أن يكون على الحساب أو في شكل سحب المكشوف أو خصم كمبيالة لصالح العميل، أو فتح اعتماد.

* إما أن يمنح البنك لعميله كفالة أو ضماناً قبل الغير كقبوله كمبيالة من العميل، أو يقدم ضماناته قبل المشاريع و السلطات العامة بالنسبة لعميل معين.

و قد يأخذ شكل إقراض سلع معينة أو شكل انتقال حق و امتياز بصورة مؤقتة، لكن الشائع هو إقراض النقود، أو الالتزام بدفعها.

2- الوظائف الحديثة:

ومنها ما ينطوي على الائتمان وما لا ينطوي على الائتمان، فيما يلي نذكر أهمها:

أ_ تمويل الإسكان الشخصي: وهذا من خلال الإقراض العقاري ومما يجدر ذكره إن لكل بنك تجاري يسقف محدد للإقراض في هذا المجال لا ينبغي تجاوزه.

ب_ إدارة محافظ الاستثمار: حيث تعمل البنوك التجارية على شراء وبيع الأوراق المالية لحسابها ولحساب عملائها وكذلك متابعة حركة الأسهم والسندات من خلال تطور الأسعار.

ج_ خصم الأوراق التجارية وتحصيلها: فقد إن يقع حاملو الأوراق التجارية في أزمة سيولة مما يضطرهم إلى اللجوء للبنوك نتيجة تحويل الأخطار.

د_ تمويل عمليات التجارة الخارجية: حيث تلعب البنوك التجارية دوراً رئيسياً في عملية تسويق المدفوعات الخارجية بين المستوردين والمصدرين من خلال فتح الاعتمادات المستندية أو التحويلات المستندية أو التحويلات العادية.

هـ_ التعامل بالعملة الأجنبية: حيث تتم عمليات شراء وبيع العملات الأجنبية عاجلاً أو أجلاً، وقد تخص عملية تحويل العملة مبالغ بسيطة، إذ تقوم البنوك بتحويل مبالغ بحجم محدود والأغراض معينة كالدراسة والعلاج.

و_ تقييم الدراسات والاستثمارات لحساب الغير: حيث أصبحت البنوك تشترك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لإنشاء مشاريعهم، وكذا طريقة السداد وتواريخها.

ن_ تحصيل الشيكات: حيث تعمل البنوك على تحصيل الشيكات الواردة إليها من عملائها عن طريق عملية التحويل الداخلي أو التحويل من خلال غرفة المقاصة.

تلك بصفة عامة الوظائف التي تتولاها البنوك الخارجية ، إلا أن اغلب المهتمين يقسمونها إلى نوعين أساسيين وهما نقدية وتمويلية ، ذلك إن الوظائف السابقة الذكر لا تعد إلا أن تكون مشتقة أو متفرغة عن إحدى هاتينوظيفتين ،وبذلك أصبحت للبنوك في مجموعها وظائف تتلخص في توفير الائتمان ،ولكنها تتمثل في وظيفتين أحدهما نقدية و أخرى تمويلية.¹

2 - وظائف البنوك الغير عادية:

خلق نقود الودائع:

عندما تقوم البنوك التجارية بمنح الا ~~ع~~عتمان فلفها بذلك تضع جملة من الوسائل النقدية تحت تصرف المقترضين ، ومن هنا يمكن القول إن " للبنوك التجارية الوظيفة الأساسية التي لا يشاركها فيها أي من المؤسسات المالية الأخرى بخلاف البنك المركزي، تتمثل في خلق النقود " ويتسنى للبنوك التجارية هذا الدور من خلال إعطائها المقرض الحق في أن يحسب عليها مبالغ في حدود قرضه، وذلك بواسطة الشيكات أو الحوالات، والمقرض يمكنه استعمال هذه المبالغ بواسطة الشيكات والحوالات في تسديد قيمة السلع و الخدمات التي يريد الحصول عليها، تماما كما لو استخدم النقود القانونية، كيف لا و الشيكات والحوالات شأنها شأن النقود القانونية وتستخدم للسداد.

وهنا نجد مجموعة من المدفوعات قد تمت باستخدام نقود أخرى يخلقها البنك، هي نقود الودائع التي تؤدي إلى زيادة إجمالي كمية النقود المعروضة عدة أضعاف ما يتوافر لدى البنك من احتياطات ومن خلال هي الوظيفة تتضح الطبيعة الجوهرية لأعمال البنوك غير أنه من هذا تتضح خطورة الاعتراف للبنوك التجارية بمثل هذه المقدرة على خلق النقود ومحورها من الوجود، إذ يغلب ألا يتفق سلوك البنك مع مقتضيات السياسة الاقتصادية السليمة، أكان ذلك فترات الرخاء أو الانكماش.²

***الوظيفة النقدية:** في البداية كانت مهمة البنوك تقتصر على حفظ مقابل مبلغ من العمولة ،ثم تطورت إلى تقديم القروض للغير من أمواله الخاصة ،وفي مرحلة لاحقة أصبحت البنوك تمنح القروض لا من الودائع فحسب وإنما صارت تمنحها كذلك من ودائع إقتراضية (تخلقها خلقا) ومما لاشك فيه أن عملية خلق الودائع أهم وظيفة تقوم لها البنوك التجارية في الوقت الحاضر ،وبهذا لم تعد البنوك تقتصر على مجرد القبول الودائع ومنح القروض ، وإنما صارت تخلق الودائع وهو ما يخول لها التحكم في عرض النقود.

¹ حورية حمن ، " آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها " ، حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2005-2006، ص ص: 23، 24 .

² قطوش حميدة، "تكييف البنوك التجارية مع اقتصاد السوق" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص: 15.

***الوظيفة التمويلية:** وتتمثل في تمويل المشروعات بالأموال التي تحتاج إليها ، عن طريق تقديمها لإتمام هي المشروعات أو إنشاء الجديد منها ، فبدلاً أن ينتظر الشخص طويلاً حتى ينجح في ادخار مبلغ من النقود وتكوين رأس مال نقدي كاف للمشروع ، فالبنوك توفر عليه عملية الادخار وتقدم له رأساً مالياً جاهزاً. استقرار لمختلف وظائف البنوك التجارية نخلص إلى أن وظائف البنوك الحديثة هي أولاً تزويد الجماعة بالنقود وتنظيم تداولها وثانياً تزويدها برؤوس أموال وتنظيم تداولها.¹

المطلب الثاني: مصادر و استخدامات الأموال في البنوك التجارية.

1-1- مصادر الأموال في البنوك التجارية:

1-1-1 المصادر الداخلية (أموال البنك الخاصة):

1-1-1 رأس المال المدفوع: ويتمثل في الأموال التي يحصل عليها البنك من أصحاب المشروع عند بدأ تكوينه أو أية إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليها في فترات لاحقة ، و يمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التي يحصل البنك عليها من جميع المصادر و يكون رأس مال البنك التجاري نسبة ضئيلة من خصومة مما يدل على ضآلة الدور الذي يقوم به بعكس الحال في البنك غير تجاري.

1-1-2 الأرباح المحتجزة: تحتجز الأرباح بصفة عامة في المشروعات لأسباب مختلفة و هي تمثل جزءاً من حقوق المساهمين فيرى البعض فيها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخلياً . ويمكن تقسيم الأشكال التي تتخذها الأرباح المحتجزة إلى الاحتياطات و المخصصات و الأرباح غير المعدة للتوزيع و ذلك على النحو التالي:

***الاحتياطات:** تقتطع الاحتياطات من الأرباح لمقابلة طارئ محدد تحديداً نهائياً وقت تكوين احتياطي و تقادياً لإظهار حجم الأرباح المحجوزة في حساب واحد ظهرت في المحاسبة عدة تسميات لأنواع مختلفة من الاحتياطات فهناك الاحتياطي العام و الاحتياطي القانوني و احتياطي الطوارئ.²

و تعتبر الاحتياطات بأشكالها المختلفة مصدراً من مصادر التحويل الداخلية و أنها من طبيعة رأس المال نفسها بمعنى أنه كلما زادت الاحتياطات زاد ضمان المودعين في البنوك للأسباب التي تم إيرادها لدى بحث رأس المال.

-**الاحتياطي القانوني:** هو احتياطي يطلبه القانون و ينص على أن يكون نسبة معينة من رأس المال فعندما يستقر البنك في أعماله و يبدأ في الحصول على الأرباح فإن القانون ينص على البنك أن يقتطع

¹ قطوش حميدة، مرجع سبق ذكره، ص: 19-20.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 36-37.

نسبة مئوية من الأرباح الصافية قبل توزيعها كل سنة حتى قيمة هذا الاحتياطي معادلة للقيمة الاسمية لأسهم البنك العادية المتداولة و يسمى هذا الاحتياطي القانوني أو الإجباري.

***المخصصات:** تكون المخصصات في العادة قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها في تاريخ إعداد الميزانية طبقاً للأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول و تحمل الأرباح بقيمة المخصصات و تختلف نسبة المخصصات حسب ظروف كل بنك و من أمثلة المخصصات: مخصصات الاستهلاك، مخصصات الديون المشكوك فيها.

***الأرباح الغير موزعة:** إن الاحتياطات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كالأرباح إلا أن المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الاحتياطات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أرباح أسهم وقد توزع الإدارة جزءاً منها وتبقى جزءاً منها على شكل أرباح غير موزعة مدورة إلا أنها تكون قابلة للتوزيع ويوزعها البنك متى شاء.

-**الاحتياطي الخاص (الاختياري):** هو احتياطي يكون البنك من تلقاء نفسه من غير أن يفرض عليه القانون ويكونه لنفسه تحقيقاً لغرضين.

-تدعيم المركز المالي للبنك في مواجهة المتعاملين و الجمهور.

-تلاقي كل خسارة في قيمة أصول البنك تزيد عن قيمة الاحتياطي القانوني.¹

1-1-3 سندات الدين طويل الأجل:

إن رأس المال والاحتياطي و المخصصات والأرباح غير موزعة هي المصادر الداخلية التقليدية للأموال بالنسبة للبنك التجاري إما المصادر الحديثة فتشمل سندات الدين طويل الأجل وهي من المصادر الخارجية ويصدرها البنك ويبيعها للجمهور والمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون سداد الودائع حق الأولوية على سداد هذه السندات عند تصفية أعمال البنك.²

1-2 المصادر الخارجية: تمثل موارد البنك التجاري كونه وحده متعامل بالأموال الغير ويضم:

-**الودائع:** وتنقسم وفقاً لهيكلها إلى ثلاث أنواع أساسية أولها الودائع الجارية وثانيها الودائع الثابتة وثالثها حسابات صناديق التوفير.

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص:50،60.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص:50.

2- استخدامات الأموال في البنوك التجارية:

يمكن التعرف على كيفية توظيف موارد البنك التجاري من خلال دراسة عناصر الأموال في ميزانية البنك فيما تعبر خصوم البنك عن موارده المالية ومصادر أمواله فإن أصوله تعبر كيفية استخدام البنك لهذه الأموال.

ومن الوجهة العامة إذا القينا نظرة فاحصة على عناصر الأصول في ميزانية أي بنك تجاري راسخ الأقدام في سوق النقد يتبين لنا أن موارده موزعة على قائمة من الاستخدامات تتدرج تنازليا على حسب درجات سيولتها وطبقا لهذا التدرج التنازلي في درجات السيولة يمكن تصنيف هذه الأصول (موجودات) في ثلاثة مجموعات رئيسية موزعة على النحو التالي:

المجموعة الأولى: وتشمل هذه المجموعة على الأصول التالية:

1- نقدية في الصندوق لدى البنك: حيث يقوم البنك بالاحتفاظ بجزء من أمواله كنفد في الصندوق لمواجهة حركة المسحوبات التي يقوم بها العملاء.¹

2- أرصدة لدى البنوك الأخرى: والأرصدة لدى البنوك الأخرى تتصل في قيام البنك التجاري بالاحتفاظ بجزء من أمواله كأرصدة لدى مصارف أخرى موزعة كالتالي:²

***أرصدة لدى البنك المركزي:** حيث تنص التشريعات الحديثة على إلزام البنك التجاري بالاحتفاظ بنسبة من أمواله في صورة نقد سائل لدى البنك المركزي والذي يعرف بنسبة الاحتياطي القانوني.

***أرصدة لدى البنوك المحلية الأخرى:** حيث يقوم البنك التجاري بفتح حساب جاري له لدى بنك أو بنوك في نفس البلد الذي موجود فيه وذلك لتسهيل عملية التبادل المصرفي فيما بينها.

***أرصدة لدى البنوك التجارية الأجنبية:** وهي مبالغ تعود ملكيتها للبنوك التجارية موزعة لدى بنوك أجنبية في الخارج وذلك لتسهيل التعامل بالنقد الأجنبي والأوراق التجارية النقدية.

المجموعة الثانية: وتشمل غالبية الأصول التي يوظف فيه البنك القسم الأكبر من موارده ويمكن تصنيف هذه المجموعة على النحو التالي:

1- مجموعة الأصول الشبه نقدية: تعني شبه النقود الأوراق المالية المتداولة التي يستطيع البنك بيعها في أي وقت ويقبض ثمنها نقدا.

¹ رشاد العصار، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

² انس البكري و آخرون، "النقود و البنوك بين النظرية و التطبيق"، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص: 119.

2- مجموعة الأوراق المالية الحكومية: وتتمثل في أدوات الخزينة والسندات الحكومية حيث تتمتع هذه الأوراق بدرجة عالية من السيولة لان البنوك تستطيع أن تخصصها أو أن تقترض بضمانها من البنك المركزي.

3- الكمبيالات والحوالات المخصصة: وتتمثل في الأوراق التجارية التي تقبل البنوك التجارية خصمها للعملاء.

4- القروض والسلف: وتتمثل في جوهرها - كالكمبيالات المخصصة - ائتمان قصير الأجل تمنحه البنوك لتمويل النشاط التجاري لقطاع الأعمال والتجارة وذلك لتغطية احتياجات الأفراد والمنشآت.

المجموعة الثالثة: توجه البنوك التجارية جزءا من مواردها للاستخدامات التي تحقق لها عائدا مرتفعا ومن أمثلة هذه الاستخدامات السندات الحكومية أو المضمونة من الحكومة أو غير حكومية أو الأسهم المتداولة في سوق الأوراق المالية.¹

المطلب الثالث: أسس العمل المصرفي

تتسم البنوك التجارية بسمات معينة تميزها عن غيرها من مؤسسات الأموال الأخرى، وهناك من يعتبر هذه السمات مبادئ تحكم عمل البنوك وهي تتعلق بالربحية والسيولة والأمان. فالبنك التجاري يسعى إلى تحقيق الربح ويحاول في نفس الوقت توفير سيولة تجعله قادرا باستمرار على الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين في أي وقت، وفي نفس الوقت يسعى إلى تحقيق درجة أمان كبيرة لكي يضمن عدم تعرضه إلى مخاطر في المستقبل، فهو يعمل في اتجاهين مختلفين إذ يحاول أن يحقق أرباحا معينة عن طريق الائتمان، وفي نفس الوقت يحاول توفير قدر كافي من السيولة والربحية قوتان متضادتان إذ لو حاول السعي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن دون النظر إلى السيولة لأضعف مركزه من ناحيتها. وفي نفس الوقت فان زيادة تحفظ له بالنسبة للسيولة، يعني ضياعه لفرص ربحية كثيرة، تتمثل في الإقراض والاستثمار اللذان يدران عليه إيرادا كبيرا، وتعرض فيما يلي للسمات السابقة باختصار، وذلك لعلاقتها باستخدام الموارد وتأثيرها على أداء أنشطتها.²

1- الربحية:

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني - وفقا لفكرة الرفع المالي - إن أرباح تلك البنوك أكثر تأثيرا بالتغير في إيراداتها وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضا لأثار الرفع

¹ رشاد العصار، مرجع سابق، ص ص: 80-85.

² خالد وهيب الراوي: "العمليات المصرفية الخارجية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2010، ص: 46.

المالي فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها.

2- السيولة:

و هي قدرة البنك على مواجهة أي طلب على ودائعه بسرعة و دون التعرض إلى خسائر نتيجة بيع أصل من أصوله،و يتطلب ذلك ضرورة توزيع موارد البنك على أنواع مختلفة من الأصول لأن من غايات السيولة تعزيز ثقة المودعين و الدائنين في البنك و مؤشر على الإدارة الجيدة لأمواله،و تأكيداً لقدراته على الوفاء بالالتزامات.

و تعد السيولة أهم السمات التي تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى،فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تززع ثقة المودعين و يدفعهم فجأة لسحب ودائعهم،مما قد يعرض البنك للإفلاس.

وعلى ذلك فإن البنك مطالب بإدارة سيولته و تقدير احتياجاته منها،بدراسة حركة الودائع في الماضي و الحاضر،والطلب على السيولة،إذا تتعلق احتياجات السيولة بمقدار الأموال التي يسحبها المودعين من حساباتهم،إلى جانب توفير الائتمان من البنك تجاه المجتمع الذي يعمل فيه،وعليه الالتزام بما يحدده البنك المركزي من احتياطي قانوني تجاه ودائعه.

3- الأمان:

درجة الأمان هي مشكلة مرتبطة بالربحية والسيولة،وهي مدى ملائمة رأسمال الإجمالي الودائع وإجمالي الموجودات أي المحافظة على المركز المالي للبنك في صورة جيدة،فوظيفة رأسمال بالإضافة لشراء المباني والعدد اللازم لعمل البنك،تعني أيضاً قدرته على مواجهة الخسائر الغير متوقعة ومواجهة الطلب الغير متوقع على السيولة.

المبحث الثالث: الأداء و أنظمة القياس.

مفهوم الأداء لا يزال غامضاً بالرغم من الكتابات القليلة التي كتبت فيه فمن الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه وتحليل أبعاده، باختلاف رؤاهم من جهة وبمدى إطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى خصوصاً إذا اعترفنا أن ظاهرة الأداء متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة ولأداء أهمية كبيرة كونه عملية تهدف إلى التعرف على مدى كفاءة استخدام عوامل الإنتاج و متابعة خطوات تلك الكفاءة في فترات متتالية من خلال مقارنة ما تحقق منها و ذلك لغرض اتخاذ قرارات جديدة تعدل مسار الأنشطة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

المطلب الأول: الأداء وقياس الأداء.

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وقياس الأداء وأهمية كل منهما، ثم مختلف قيود قياس الأداء.

1- تعريف و أهمية الأداء:1-1 تعريف الأداء:

لقد عرف بيترسون وآخرون الأداء بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.

كما عرفه مخيمر وآخرون بأنه المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية و الداخلية.

وكلا التعريفين يتفقان بكون الأداء يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية و الخارجية و ذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة و كفاءة عملياتها الداخلية و إنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية¹ المتخصصة و أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة و أداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها و مفهوم الأداء ذو أبعاد متعددة و هنا ثلاثة أبعاد لمفهوم الأداء وهي:

الأداء المالي: و هو مفهوم ضيق للأداء و يركز على استخدام المؤشرات المالية مثل : الربحية،النمو .

الأداء المالي و الأداء التشغيلي: يجمع هذا البعد بين الأداء المالي و الأداء التشغيلي،بذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات و يركز هنا البعد على مؤشرات مثل: الحصة السوقية و تقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

الفعالية التنظيمية: و يعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء و هو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

1-2 أهمية الأداء: يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- ✓ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- ✓ يعتبر أداة توجيه لمعرفة حالة المنظمة.
- ✓ يستعمل أداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- ✓ تحديد سبل لتطوير العاملين و دفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- ✓ أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- ✓ يساعد علي ترجمة النتائج أو تكميلها.
- ✓ يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة و حساب الخسائر أو الفوائض.¹

2 مفهوم و أهمية قياس الأداء و صعوبات ذلك:

1-2 مفهوم قياس الأداء:

الهدف من الوقوف عند الأداء يتجاوز إلى محاولة قياس الأداء لمحاولة اتخاذ القرارات اللازمة للمسيرين عليه يعرف قياس الأداء بأنه : "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة لإنجازات برامج المنظمة و تسجيلها،ولاسيما مراقبة و تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".² كما يعرف ذلك بأنه: " طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية و غير الصناعية".³

ويعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء و تحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها،كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة و تجدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم و وحدة قياس،فأما الرقم فيبين الجانب الكمي و أما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

2-2 أهمية قياس الأداء: من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى و لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة،لأن المعلومات التالية التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن،حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه و بالتالي

¹ -وصفي الكساسبة، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 77-78.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 487.

³ -عيسى مرزاق، "مؤشرات و أساليب قياس الأداء و الفعالية"، ملتقى الدولي العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص: 02.

لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته و العكس بالعكس)، و لهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية:

الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات و تحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

التحسين المستمر : يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد الكفاءة و فعالية العمليات و فرص التحسين.

تقييم الأداء: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة و فعالية.

2-3 صعوبات قياس الأداء : تتعرض عملية قياس الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية القياس ويجب على المنظمة أن لا تدع أيًا من هذه الأخطاء يشكل عائقًا في نظام القياس لديها و تتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- جمع كميات كبيرة من البيانات و المعلومات، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة و القائمين على عملية القياس سواء لكثرتها و تشعبها أو لسوء استخدامها و صعوبة اختيار المهم منها.
- تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية و التشغيلية)، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء و العاملين، المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية للمنظمة و هذا بسبب قصر نظر الإدارة و مسيرتها.
- كما رأينا أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات و المعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، و بالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة التي تحتاجها المنظمة فقط.
- إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة، و بالتالي يجب التركيز و التشجيع على العمل الجماعي.
- وضع معايير مجهولة و غامضة و غير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين و انخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبينة على مقاييس عالية أو غامضة.
- عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض و فوضى داخل المنظمة.

- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين و زيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها و بالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.
- عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة و سير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.¹

المطلب الثاني: تقييم و قيادة الأداء.

سننتظر في هذا المطلب إلى مفهوم و أهمية كل من تقييم الأداء و قيادة الأداء.

1- تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة و الاقتصاد ككل و تركز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط و فيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء و أهميته.

1-1 تعريف تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الموضوعات التي حظيت بمزيد من الاهتمام، لأن تقييم الأداء هو جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة كما أنه ركيزة اتخاذ القرارات الرشيدة.² و هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء منها:

* تقييم الأداء هو " العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية و الفعلية بين الإنجاز الفعلي الذي تم أدائه و بين ما يجب أن ينجز و ذلك يهدف التعرف و الوقوف على مستوى و حجم و نوعية الأداء الذي تم".³

* يراد بتقييم الأداء قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على نتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و اقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.

* كما يعرف أيضا بأنه "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات

¹ عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء المنشأة و التطور التاريخي و الأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 498.

² وصفي الكساسبة، مرجع سبق ذكره، ص: 77-78.

³ محمود قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015، ص: 171.

الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات " وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة.¹

تقييم الأداء هو القياس و التقدير و التقييم لكي تكون هذه الممارسة الإدارية متكاملة وتعطي النتائج المرجوة منها.²

1-2 أهمية تقييم الأداء: بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصها للمشاكل التي تواجه المؤسسة و الحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- ✓ تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لماردها.
 - ✓ يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
 - ✓ اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
 - ✓ تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
 - ✓ تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.
 - ✓ يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات و الأقسام و بالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
 - ✓ تحديد سبل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي و كذا على مستوى المؤسسة.

- ✓ تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات و لاسيما الإستراتيجية منها.
- ✓ يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية و هي: العوائد les gains، المخاطر les risques، رد فعل الأطراف ذوي المصلحة réaction des parties prenantes.

1-3 صعوبات تقييم الأداء: تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات ، و يمكن إنجازها فيما يلي:

- ✓ صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
- ✓ صعوبة تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الأداء خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- ✓ الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- ✓ كثرة المعايير و تشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج و توجيهها و بالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة .

¹ مجيد الكرخي، "تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:31.

² طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة"، دار وائل للنشر ، الأردن، 2009، ص:439.

✓ خلق جو من اللاتقة و الفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة و المحاسبة الدائمة.

✓ زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.

و بالتالي فرغم الصعوبات و الانتقادات التي تواجه عملية تقييم الأداء إلا أنه يبقى يكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة و الأفراد و العاملين.¹

1-4 أسس عملية تقييم الأداء:

تركز عملية تقييم الأداء على الأسس العامة هي:

1-4-1 تحديد الأهداف:

إن إجراء أية أداء أي وحدة اقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي يريد تحقيقها و التي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعين بالأرقام و النسب و التو صريف الملائم كالربحية و القيمة المضافة المطلوب تحقيقها و حجم ونوع السلع و الخدمات التي تنتجها و غير ذلك فالوحدة الاقتصادية لا يتوقف دورها حين رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتوسع جميع الأهداف التفصيلية لها.²

و يجب التنسيق بين الأهداف سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و تحديد الأهداف النسبية لكل هدف ثم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكثر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحث تكون أكثر وضوحا للمسؤولية عن التنفيذ.

1-4-2 وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من المجالات النشاط يعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة ثم كيفية الحصول عليها من ناحية و تحديد تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى و الخطط التفصيلية تعني وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط خلال الفترة المحددة و يتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعية حتى يمكن من واضع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة.³

¹ حمادي نبيل عبادي فاطمة الزهراء، " مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة " ، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009 ، ص:05.

² مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

³ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 187-188.

1-4-3 تحديد مراكز المسؤولية:

يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين و لها سلطة اتخاذ القرارات التي من نشأتها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها. وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقاً مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وعائدة الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.¹

1-4-4 تحديد معايير الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، لذا كان من الضروري انتقاء المعايير و المؤشرات التي تعتبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية، وبالنسبة للمنظمة ككل، ويتم ذلك عن طريق:

- * المعايير التي يمكن اختيار الداء الفعلي على ضوءها، تتحدد بعدد الأنواع المختلفة من النتائج الفعلية الناتجة عن تنفيذ المنظمة لمسئوليتها و يزداد هذا التعدد مع ارتفاع المستوى الإداري الذي يتم تقييم أدائه.
- * تحديد معدلات معايير تقييم الأداء، و ما إذا كانت تحقق الهدف المطلوب أو أقل من الواجب تحققه أو أكثر لا يجوز تجاوزه.
- * ترتيب المعايير التي يتم اختيارها ترتيباً بين مدى أولويتها و أهميتها و عدم اتخا ذ معيار واحد يتم على أساسه الحكم على مستوى أداء المنظمة.

1-4-5 توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي و تسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، و يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقة البيانات المسجلة إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها و دقتها على دقة جميع البيانات و تسجيلها.

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

1-4-6 تصميم نظام معلومات لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:

نجاح عملية تقييم الأداء يتطلب وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة و التحليل بغرض التوصيل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المنظمة و إعداد التقرير الخاص بذلك و توافر نظام المعلومات فقط لا يكفي، بل لابد من انسيابية هذه المعلومات في اتجاهها، التغذية العادية و التغذية العكسية.¹

1-5 أساليب تقييم الأداء المؤسسة:

تهدف أساليب تقييم الأداء المؤسسة إلى التعرف على حجم و مستوى المطابقة مع المعيار المحدد لكل أداء أو عملية إنتاجية و تعدد أساليب تقييم الأداء المؤسسي بسبب اختلاف الأنشطة و الأعمال التي تمارس داخل المنظمة و أيضا بين منظماتها و أخرى و من أهم تلك الأسباب في تقييم الأداء المؤسسي:

1-5-1 أسلوب الموازنة التخطيطية:

هو أسلوب الرقابة المالية الذي يقوم على مقاييس كمية وتكون الرقابة هنا على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء، كما يبين أسلوب الموازنة التخطيطية للمديرين والمشرفين، المبالغ، الكميات، المنصوح بل استخدامها أو تناولها أو إنفاقها، وأيضا تحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنباً في الوقوع في أزمات مالية.

1-5-2 أسلوب المقارنة:

يقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية و كمية للمعايير المطلوب الوصول إليها و أيضا معلومات بالأداء الفعلي المحقق، وتتم المقارنة هنا بين هذين البندين وفي هذه الحالة يواجه المراقب ثلاث حالات:

إما أن يكون الأداء بمستوى المطلوب في المعيار.

أن يكون الأداء أعلى من المطلوب.

أن يكون الأداء أقل مما هو مطلوب.

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 188-189.

1-5-3 أسلوب النسبة المئوية:

يعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات و القوانين و المبادئ الرياضية و الاقتصادية والإحصائية و المالية في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمنظمة و من أهم هذه المؤشرات : نسبة السيولة،نسبة نشاط الأسهم،نسب المديونية،نسبة الربحية،نسبة معدل العائد على المبيعات.¹

1-5-4 أسلوب المراجعة الإدارية:

هو عبارة عن نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمنظمة من حيث الإدارات و الأقسام و الوحدات التنظيمية الأخرى،بالإضافة إلى مراجعة الخطط و الأهداف و السياسات و العمليات،وتنقسم المراجعة الإدارية إلى نوعين:

مراجعة خارجية و تهتم من أن المبادئ المحاسبية و المتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات و تقارير المنظمة.

1-5-5 أسلوب نقطة التعادل:

هو أسلوب يقوم على دراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية و عند سعر معين وعند كمية معينة وأيضا تكون المنظمة عند هذه النقطة لا تحقق ربحا ولا خسارة،أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحا، وأما قبلها فتحقق خسائر.

1-5-6 أسلوب دورة حياة المنتج:

هو أسلوب يقيد العاملين في إدارتي الإنتاج و التسويق لمتابعة المنتج و بالذات الجديد الذي يطرح في السوق واحتمالات نجاحه أو فشله و ذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل.¹

2- قيادة الأداء:

تعتبر قيادة الأداء من المفاهيم المهمة عند دراسة موضوع بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار هذه الأخيرة المسؤولة عن قيادة الأداء في المؤسسة .

2-1 مفهوم قيادة الأداء: تعرف عملية قيادة الأداء بأنها:²

عملية نشر المعلومات بشأن الوسائل المستعملة لتحقيقها،كما أنه عملية حيوية وفعالة تعمل على التنسيق و الربط بين الأنشطة الإستراتيجية من أجل تحقيق هذه الأهداف كما أن قيادة الأداء تهتم ب:

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص- ص:183-186.

² martine maadanie·karim said·management et pilotage de la performance·hachette livre·paris،2009،p :58.

إعداد الإستراتيجية.

✓ تحدي الأهداف العامة الإستراتيجية للمؤسسة و كذا (الأهداف الفرعية لكل وحدة أو مشروع و كذلك تحديد المسؤوليات).

عملية تهدف للحصول على معلومات من المتعاملين (المنافسين، العملاء، العاملين ...) و كذا معلومات عن الأنشطة و العمليات.

✓ تحديد و اختيار معايير القيادة.

✓ اختبار المعايير و تحليلها.

✓ تحديد الأنشطة و اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة.

تعرف قيادة الأداء كذلك بأنها ¹: " خطوة إدارية تربط الإستراتيجية و الأعمال التشغيلية و تعمل على نشر الإستراتيجية داخل المؤسسة بالإضافة إلى إعداد و متابعة معايير الأداء الموضوعية، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية".

وتعرف كذلك بأنها ²: "مجموعة عمليات تتكون من : مراقبة التسيير، تحليل، تشخيص، ربط و تغذية عكسية لكل من الإستراتيجية و الهيكل و الأنشطة".

من هذه التعاريف، نستخلص أن قيادة الأداء هي نظام عملية شاملة و مستمرة و عملية إستراتيجية مهمة (قمة الهرم التنظيمي) كما أنها تعتبر جوهر عملية قياس و تقييم الأداء.

2-2 أهمية قيادة الأداء:

قيادة الأداء له أهمية بالغة في المؤسسة يمكن توضيحها فيما يلي:

- المساعدة في إعداد الإستراتيجية لأنه يركز على قواعد التشخيص للأنشطة و العمليات و كذا يعتبر جوهر العملية قياس و تقسيم الأداء لأنه يساعد في تحديد المعايير المناسبة من أجل قياس الأداء و من ثم تقسيمه لمعرفة الفجوات الحاصلة.

✓ _ توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات.

✓ _ التنسيق بين مختلف الأنشطة و الوحدات التنظيمية للوصول إلى الأداء المقصود.

✓ _ قيادة الأداء بنظام و عملية إدارية تعمل على جعل الإستراتيجية عملياتية، وذلك بالتنسيق

و الربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة.

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير - تخصص الإدارة الإستراتيجية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر 2012 ،ص: 08 .

² pascal Fabre et al .managment et contrôle de gestion .manuel et application.Dumand . Paris .2007 .2007.p27

- يستعمل عند عملية قيادة الأداء مجموعة من الأدوات (الخرائط، لوحات القيادة، محاسبة التسعير...).

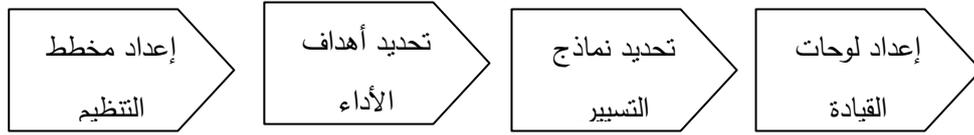
ومن هنا تتجلى الأهمية البالغة لقيادة الأداء، ولا سيما الأهمية الإستراتيجية، أي جعل من الإستراتيجية أفعال تشغيلية (الترجمة) وذلك بالاعتماد على أدوات تسمى أدوات قيادة الأداء.

و يتميز نظام قيادة الأداء بالخصائص التالية:¹

- ✓ البساطة: سهل الاستعمال وسهل التعديل وهو يتكون من عدة أهداف ومؤشرات.
- ✓ الوضوح: يتكون من مؤشرات ملموسة، واضحة وسهلة الفهم ويتكون من قواعد من أجل استعمال هذه المؤشرات.
- ✓ مرتبطة بالإستراتيجية: مؤشرات قيادة الأداء تساعد في ترجمة الإستراتيجية في المستويات التشغيلية
- ✓ التكيف: تتكيف المؤشرات مع المتغيرات الحاصلة في المحيط و الإستراتيجية.
- ✓ التكامل: شامل لكل جوانب المنظمة ويعمل على الربط بين مختلف المستويات.

2 3 إعداد نظام لقيادة الأداء: يمر الإعداد لنظام قيادة الأداء بأربع مراحل رئيسية نبرزها في الشكل التالي:

شكل رقم (01): مراحل إعداد نظام قيادة الأداء



Source :denismolho,fernandez poisson ,la performance globale de l'entreprise,édition p :100.، 2003، d'organisation ,paris

من خلال الشكل نلاحظ إن الإعداد لنظام قيادة الأداء يمر بأربع مراحل و هي:²

- **إعداد مخطط للتنظيم:** في أي مكان في التنظيم (المنظمة) يتم الإعداد لقيادة الأداء ، أي ما هي الوحدة والإدارة المسؤولة عن الإعداد والتسيير لقيادة الأداء ،وغالبا ما تكون الإدارة العليا هي المسؤولة ، عن هذه العملية، حيث بناء على الإستراتيجية الموضوعة والأهداف يتم اشتقاق وتكوين نظام لقيادة الأداء يكون موافق لهذه الأهداف الموضوعة.

¹ Philippe lorino.le contrôle de gestion stratégique.la gestion par les activités ,dunod,paris ,1997، p :100.

² denismolho,fernandez poisson ,la performance globale de l'entreprise,édition d'organisation ,paris، 2003، p :100.

- تحديد أهداف الأداء: أي تحديد الأداء المرغوب الوصول إليه من طرف المؤسسة.
- تحديد نماذج التسيير: تحديد هذه الأخيرة حيث تكون مناسبة لمقاييس الأداء الموضوعة في المرحلة الثانية، حتى يسهل تصنيف هذه المقاييس وبالتالي إمكانية تحقيقها ومنه تحقيق الأهداف العامة.
- تصميم لوحات القيادة: يهدف إلى تسهيل عملية مراقبة نموذج التسيير الموضوع و المساعدة في اتخاذ القرارات كما يساهم في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ هذه القرارات.

المطلب الثالث: أنظمة قياس الأداء.

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أنظمة القياس التي تعتبر أدوات القياس وتقييم أداء المؤسسة و تسليط الضوء على أدوات القياس التقليدية و الحديثة.

1- أنظمة القياس التقليدية:

كان القياس التقليدي القائم أساسا على معايير مالية بحثه تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المحقق في النشاط وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة، و التي كانت تهدف إلى حساب سعر التكلفة وبعدها انتقل إلى أداة أخرى وهي محاسبة الموازنات التي تحد د الأهداف. والرقابة تأتي بعد التنفيذ من أجل حساب الانحرافات بين التقديرات (الأهداف) و ما هو منجز، و إجراء التعديلات اللازمة في حالة وجود انحراف، مما جعل رد فعل المسؤولين و متخذي القرار تتميز بالبطء و التأخر . كما أن القرارات كانت تتخذ بالاعتماد على المعلومات الداخلية و نادرا ما يتم تفسيرها مقارنة بالمعطيات الخارجية (الأسواق، المنافسين، رض ا الزبون...) كما أن أدوات القياس التقليدية كانت تعتمد على المعلومات الكمية التي تبين أين يجب الوصول، هذا ما سهل من مهمة تحديد المسؤوليات و الأنظمة الجزاء و العقاب، غير أنه في المقابل غطى عن الكيفية التي يتم بها النجاح.

1-1 خصائص أنظمة القياس التقليدية: تمتاز هذه الأخيرة بعدة خصائص أهمها:

- ✓ اعتمادها على المؤشرات المالية.
- ✓ تعتمد على المعلومات الداخلية و تتخذ بموجبها القرارات.
- ✓ إهمالها الجوانب غير المالية، و بسبب التطور التكنولوجي السريع أدى إلى ظهور عيوب و نقائص.
- ✓ تعتمد على أهداف قصيرة و متوسطة المدى.
- ✓ تعتمد على المطيات الكمية.
- ✓ الاعتماد على أنظمة الجزاء و العقاب.
- ✓ تتميز بضعف عملية الاتصال خاصة الاتصال الخارجي.

1-2 نماذج عن أنظمة القياس التقليدية : لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء و كلها يستند على التحليل المالي و لعل نذكر أهمها:

- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (Eva) (Economic value added aproch):

يمثل مدخل القيمة الاقتصادية المضافة مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر و كلفته،حيث أن مدخل القيمة المضافة الإيجابية يوشر أن نشاطات منظمة الأعمال تم توليدها (قيمة أصحاب المصلحة)على فترة القياس،و من الجدير بالذكر أن النشاطات التي تولد القيمة الاقتصادية المضافة السلبية هي نتيجة لفقدان قيمة أصحاب المصالح و الحقوق،و قد كان أصحاب المصالح في هذا المدخل منصب على المساهمين و أصحاب الأموال فقط.

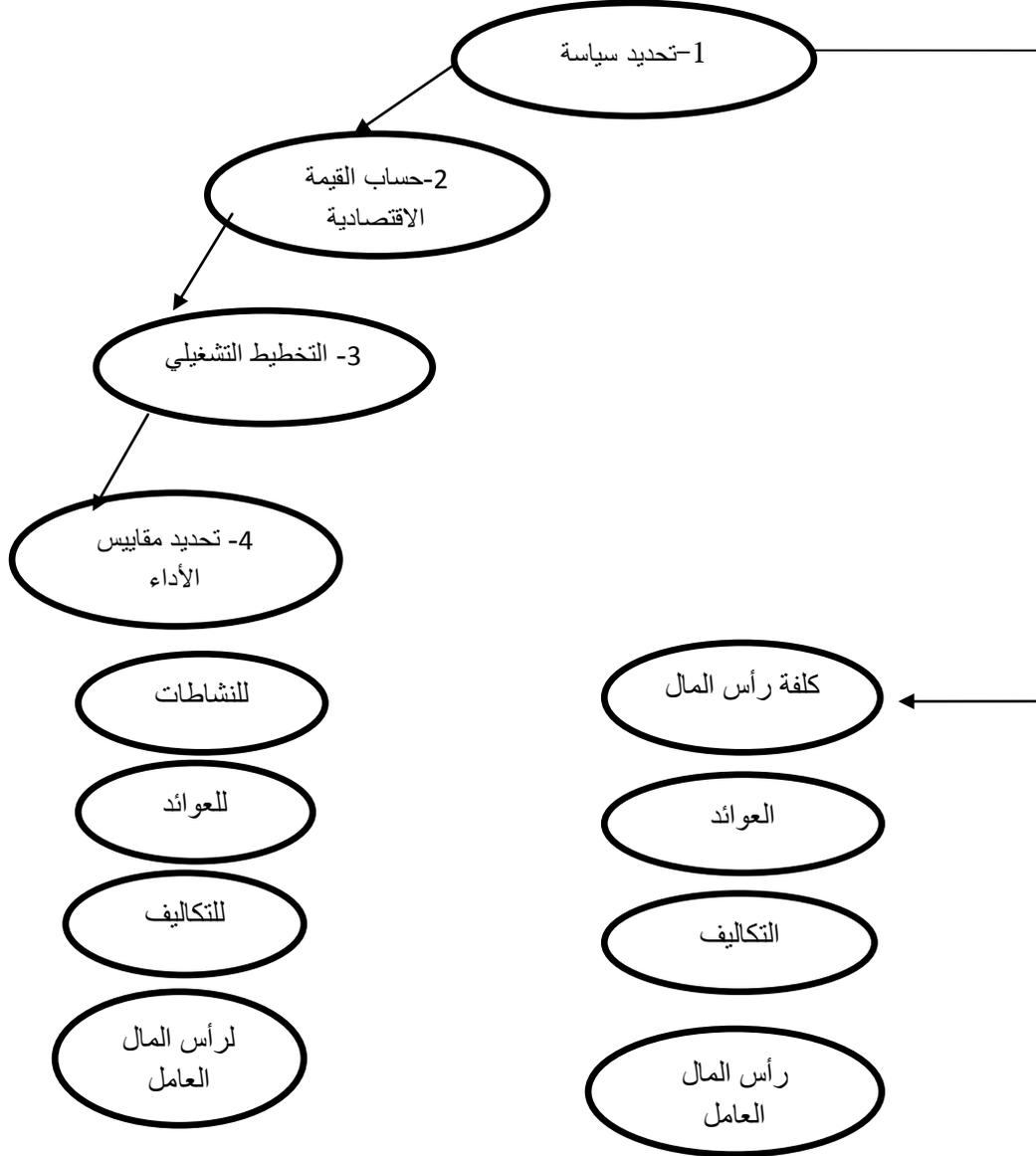
إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات لأكثر المقاييس المحاسبية للأداء مثل : الربح المحاسبي،العائد على رأس المال،و من المفترض عدم النظر إليها كأسلوب بديل لإدارة المنظمات.

إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يعد مفيدا بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو عندما يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس المنظمة.¹

و الشكل التالي يوضح هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص : 494 .

شكل رقم (02) : هيكل تطبيقي للقيمة الاقتصادية المضافة.



المصدر: طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، إدارة و استراتيجيات منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، دار وائل للنشر ، الأردن 2009 ، ص 495.

ما يلاحظ من هذا الشكل أن كل المقاييس المستعملة هي مقاييس مالية يتم من خلالها أداء المؤسسة المتولد من طرف المساهمين.

أساليب التحليل القطاعي (cross-sectional Technique):

يقصد بالتحليل القطاعي أن يتم إجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعد وتحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد، وتعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء benchmark و التي يتم استخدامها و استخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة، و نميز نوعين من هذا الأسلوب:¹

* تحليل الأنظمة النسبية للقوائم المالية : تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول و الخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية (relative shares) بالقياس إلى إجمالي الأصول بكل سنة، و كذا تحويل عناصر قائمة الدخل إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي المبيعات مونه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة و المؤسسات الأخرى.

* تحليل المؤشرات المالية : تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية إلى مجموعات، حيث أن كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العلمي لكل منهما مثلا : ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح وحجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.

مدخل لوحة القياس (Tableaux de bord approche) يرجع استخدام لوحة القياس أو القيادة إلى حقل الإدارة إلى عام 1932، وطبقا لهذا تعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا للمنظمة في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها.²

ونميز بين عدة أنواع لهذا الأسلوب نبرزها في الجدول التالي:

¹ محمد محمود يوسف، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:24.
² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ص:494.

جدول رقم (01) : أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية.

النوع	الخصائص	الإيجابيات	الحدود(السلبيات)
لوحة القيادة المالية	مجموعة من المؤشرات المالية للوحدة التسييرية (المؤسسة)	- الربط بين الأداء المالي وأداء المؤسسة - سرعة الراجعة للمؤشرات. - تجانس مؤشرات الأداء.	- محدودية القيادة التشغيلية. - غياب المؤشرات العامة والتركيز على المالية منها فقط. - تأخر وصول المعلومات
لوحة القيادة puzzles	إعداد وتشكيل العمليات من أجل قيادة الأنشطة التشغيلية.	- يتميز بكونه يركز على القيادة التشغيلية. - سرعة مصداقية المعلومات	- قلة الترابط بين المؤشرات. - غياب الربط مع الإستراتيجية لأنه يهتم بالجانب التشغيلي .
لوحة قيادة متابعة التكاليف	مؤشرات مالية من أجل مراقبة التكاليف .	تجانس المعلومات.	- نظرة جزئية للأداء (التركيز على التكاليف و إهمال القيمة) .

Source : martine maadani·karim said·op : cit·p:50.

نلاحظ من خلال الجدول، أن معظم هذه الأدوات التقليدية تتميز بتركيزها على جانب واحد وهو الجانب المالي، وعلى الأنشطة التشغيلية وإهمالها الأنشطة الإستراتيجية طويلة الأجل، ولكن بالرغم من هذا، فإنها تبقى ذات أهمية بالغة لأنها تعتبر أدوات هامة مكتملة للأدوات الحديثة لتقييم و قياس الأداء.

1-3 محدودية أنظمة القياس التقليدية:

يهدف قياس و تقييم أداء المؤسسة إلى تعلم كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، حيث يتم هذا القياس في ضوء المدخل التقليدي من خلال القياس المالي و معايير مالية مختلفة، و قد ظهرت العديد من القيود عند استخدام هذا النمط من القياس (نماذج القياس التقليدية)، و نظرا للتطور السريع للتكنولوجيا و اشتداد المنافسة أصبح من غير الممكن الاعتماد قصد قياس الأداء نظرا للعيوب التي أصبحت تواجهه، و التي نبرز أهمها فيما يلي:¹

استناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية : يستند هذا المدخل الحالات على البيانات المنشورة و المتاحة بالقوائم المالية، و جميع هذه البيانات حددت لفترات سا بقة في ظل ظروف اختلفت تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي ولا يمكن اعتماد هذه البيانات و استخدامها لإدارة الأداء لفترات قادمة . كما

¹ محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص ص:85-91. وكذلك روبرت كابلان، دافيد نورتن، "لوحة تسجيل الأداء و قياسه"، خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد الثاني، 1997، ص:02.

- أن تغير و اختلاف ظروف و بيئة العمل في الوقت الحالي أصبح عائقا أمام قيام البيانات و المعلومات المتحصل عليها بأداء دورها في اتخاذ القرارات.
- اعتماد المدخل التقليدي على قوائم مالية ذات قيم حددت بأسس و سياسات معينة: أعدت القوائم المالية في ظل قيود و سياسات محاسبية تشمل بعض التكلفة التاريخية و مبدأ الحيطة و الحذر و تجاهلت تطور القيمة السوقية للعديد من عناصر الأصول.
- تجاهل أثر العوامل الخارجية من منافس و رضى العملاء : إن غياب إستراتيجية التعامل مع المنافسين و محاولة تحقيق إشباع و رضى كامل للعملاء و مقترحات إدخال منتجات جديدة بالأسواق يصعب عملية قياس الأداء في هذه المجالات.
- تجاهل ظروف عدم التأكد و احتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء الماضي: يعتمد مدخل القياس التقليدي على افتراض ثبات ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، مع عدم افتراض الاحتمالات التغيير المفاجئ أو غير المتوقع، و لذلك فإن قياس الأداء في هذه الظروف يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل و طبيعة الأخطار التي واجهتها المؤسسة خلال تلك الفترة.
- التعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الأجل الطويل : يتعامل المدخل التقليدي لقياس الأداء على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المحددة لها خلال فترة زمنية معينة والتي عادة ما تكون سنة واحدة بمعنى أن تقييم أداء المؤسسة والأنشطة المختلفة بها يتم في ضوء المدى القصير فقط.
- غياب البعد الإستراتيجي: لدى كل مؤسسة غاية معينة وأهداف تسعى إلى تحقيقها في ضوء إستراتيجية عمل طويلة الأجل، و يترتب على هذه الإستراتيجية تطلعات قد تتحقق مرحليا، و مثل هذه الملامح الإستراتيجية لا تتضمنها المؤشرات المالية للمدخل التقليدي.
- غياب عناصر التداخل بين محاور قياس الأداء : يتضمن قياس الأداء المؤسسي أهمية قياس تداخل أي : أداء العاملين داخل المؤسسة، أداء الإدارات و الأقسام ضمن الإطار العام للبيئة الداخلية للمؤسسة، أداء المؤسسة داخل المنظومة الاقتصادية و البيئة المحيطة بها فالمدخل التقليدي يمكنه قياس أداء الوحدة الاقتصادية من محاور منفردة على حدة، و قياس أداء الإدارات و الأقسام على حدة في حين أن تدخل و ترابط هذا الأداء بين الأطراف المختلفة كأفراد و مؤسسات بيئة محيطة لا يتوافر في هذا المدخل (غياب التعاضد synergie).
- غياب التنبؤ بالمستقبل: المحاسبة التحليلية هي علم تقريبي و ليس تقديري فهي تقرر ما حدث بالفعل و لا تقدر ما يمكن أن يحدث في المستقبل أي أنها تهتم بالماضي دون المستقبل و يتضح مما سبق ان لهذا المدخل عيوب و حدود كثيرة مما ألزم ذلك وجود أنظمة أخرى أكثر ملائمة و دقة من هذه الأساليب القائمة على قياس الأداء المالي، و هذه الأساليب هي ما نتناوله في العنصر الموالي.

2- أنظمة القياس الحديثة:

نظرا للعيوب و القيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها أصبح من الضروري إيجاد أنظمة حديثة تغطي العيوب الموجودة في النظام التقليدي المرتكز على قياس الأداء المالي و بالتالي ظهرت نماذج حديثة و هذا ما أطلق عليها أنظمة القياس المعاصرة أو الحديثة.

2-1 خصائص الأنظمة الحديثة لقياس الأداء: تمتاز الأنظمة الحديثة لقياس الأداء بخصائص جاءت لسد الفجوة و النقص الحاصل في النماذج التقليدية و أن أهم الخصائص هي:

- ✓ التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي.
- ✓ التركيز على جوانب عدة لقياس الأداء بالإضافة إلى الجانب المالي.
- ✓ اعتمادها في قياس الأداء على جوانب غير ملموسة كرضى الزبوت و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- ✓ الاهتمام و الأخذ في الحسبان جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة عكس المدخل التقليدي الذي يركز على طرف واحد و هو المساهم أو صاحب رأس المال.
- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة للجانب التشغيلي المكمل للجانب الإستراتيجي.
- التركيز على العمل في الأجل الطويل و المتوسط و القصير.
- محاولة إعطاء قياس أداء متكامل للمؤسسة يركز على جميع الجوانب الملموسة الداخلية والخارجية (توازن قياس).

2-2 نماذج عن أنظمة القياس الحديثة أو المعاصرة: لقد تعددت النماذج المعاصرة لقياس الأداء، وسنقتصر على أهمها فيما يلي:

- مدخل أصحاب المصالح (stakehold de approch): يقترح أصحاب هذا المدخل أنه على الإدارة العليا للمنظمات أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة و التي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، تلك الأهداف تفرض على المنظمة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين الأهداف، حيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناسق بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمنظمة والجدول الموالي يبين أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم:

جدول رقم (02) مجاميع أصحاب المصالح و الحقوق:

قياس الأداء عند المدى الطويل	قياس الأداء على المدى القصير	فئة أصحاب المصالح والحقوق
<ul style="list-style-type: none"> - النمو في المبيعات. - معدل دوران المستهلكين. - المقدر على السيطرة على الأسعار. 	<ul style="list-style-type: none"> - المبيعات (الحجم و القيمة). - المستهلكون الجدد. - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم تلبيتها. 	المستهلكون.
<ul style="list-style-type: none"> - معدل النمو في كل من : كلفة المواد الأولية، زمن تسليم المخزون وأفكار المجهزين الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - كلفة المواد الأولية. - زمن التسليم. - المخزون. - توفير المواد الأولية. 	المجهزون (الموردون)
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة. - النمو في العائد على حق الملكية. 	<ul style="list-style-type: none"> - العائد على السهم. - القيمة السوقية للسهم. - العائد على حق الملكية. 	المساهمون
<ul style="list-style-type: none"> - عدد الترقيات من الداخل. - معدل الدوران. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الاقتراحات. - الإنتاجية. - عدد الشكاوي. 	الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> - عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصراحة. - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة. -العلاقات مع الأعضاء و الطاقم. 	الجهات التشريعية
<ul style="list-style-type: none"> - عدد مرات التغير في أساسية نتيجة ضغوط الجمعيات. - عدد مرات المطالبة بالمساعدات من قبل الجمعيات. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الاجتماعات. - عدد المواجهات غير الودية. - عدد القضايا المرفوعة. 	جمعيات حماية المستهلك
<ul style="list-style-type: none"> - عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد اللقاءات مع المدافعين عن البيئة. - عدد المواجهات غير الودية. -عدد الشكاوي والقضايا المرفوعة. 	البيئة

المصدر : الطاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الأولى،2007،ص : 493.

نلاحظ من خلال الجدول أن الأطراف المصالح والحقوق عدة جوانب وعناصر على المنظمة أن تراعيها وتسعى لتحقيقها ، وذلك على مستوى الأجلين الطويل والقصير ، وتسهل عملية تحقيق هذه الأهداف والعناصر يجب أن تترجمها إلى معايير ومؤشرات يسهل قياسها والوصول إليها.

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (balanced scarecard model) :

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء ، حيث يركز على أربعة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للمؤسسة ، وهذه الأبعاد هي:

- **البعد المالي:** ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة (المساهمين).

- **بعد العمليات الداخلية:** يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير .

- **بعد العملاء:** يركز على العملاء ويقاس مستوى رضاهم.

- **بعد النمو و التعليم:** هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء.¹

2-3 الفرق بين أنظمة القياس التقليدية و أنظمة القياس الحديثة:

توجد عدة فروق بين الأنظمة التقليدية والحديثة و لعل أن ابرز فرق هو أن الأنظمة الحديثة في مجملها تأخذ في الحسبان الجوانب غير المالية، ويمكن إبراز هذه الفوارق في الجدول الموالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 493.

الجدول رقم (03) يمثل الفرق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة

أنظمة القياس الحديثة	أنظمة القياس التقليدية
1- على مستوى الأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> - التحكم المسبق في الأهداف والإستراتيجية. - تنفيذ و محاكاة الوضعية. - ردة فعل سريعة وتوقعية. - التغيير انطلاقا من معطيات داخلية وخارجية ، كمية ونوعية. - الاعتماد على نظام التكوين والتدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> - التحقق من ملائمة الإستراتيجية مع العمليات والأهداف التقليدية. - ردة الفعل بطيئة ومتأخرة. - تفسير النتائج يكون انطلاقا من معطيات داخلية. - الاعتماد على أنظمة الجزاء والعقاب. - مساهمة الأشخاص قليلة و متمركزة.
2- على مستوى الوسائل و الأدوات	
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على نظام معالجة المعلومة كمادة أولية - البحث عن معلومات صادقة صاعدة ونازلة ومشاركة. - مؤشرات مادية ونوعية شاملة. - توجه إستراتيجي. - تحليل أفقي يستند إلى النشاطات والعمليات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على نظم المعلومات المحاسبية. - معلومات كمية تسلسلية. - مؤشرات مالية تحليلية. - تحليل عمودي يستند إلى مراكز المسؤولية. - دورة الرقابة والتقييم شهرية.

Source: nolate guediate et autres،le contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprise ,3émé Édition،Édition d'organisation paris،2004، p :608.

خلاصة الفصل:

لقد تطورت آليات ومؤشرات وأساليب قياس الأداء كثيرا في عصرنا هذا مع تطور المعلومات ، فأصبح الأداء مفهومها مركزيا في إدارة الأعمال والقاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين ، وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق هدف معين، ألا وهو قياس ما تم تحقيقه من نتائج مقارنة بالأهداف المسطرة باستخدام أدوات معينة، وسنتطرق في الفصل الموالي إلى أحد أدوات نظم الرقابة على الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني :

بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث تقييم الإستراتيجية كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها و أهدافها الإستراتيجية ، و تنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة . كما تترجم رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات العملية ، و التي تمثل إطار عمل تطبيق الإستراتيجية.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم ، فضلا عن كونها أداة قيادة إستراتيجية ، لكونها تعتمد أربعة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة و هذا بدلا من التركيز على البعد المالي ، الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء و إن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة ، لأنه لم يعد يغطي كل الجوانب المتماشية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة و إن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ، حجم السوق ، رض الزبون ، العاملين يمكن أن يؤدي إلى تبصر اكبر بعوامل الأداء المالي و تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، و لهذا طرحت بطاقة الأداء المتوازنة بواسطة (روبرت كابلان و ديفيد نورثن) و هذا ما سنقدمه في الفصل الثاني و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: مؤشرات و عوامل نجاح و صعوبات بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

سنترك في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم و الأهمية والأهداف و الفوائد و الخصائص.

المطلب الأول: نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن و مراحل تطورها.

سنحاول عرض كيفية نشوء بطاقة الأداء المتوازن و أسباب ظهورها، ثم أهم المحطات التي مرت بها لتصبح على الشكل التي هي عليه الآن.

I-نشأة بطاقة الأداء المتوازن:

تركز الأنظمة المحاسبية التقليدية على القياس المالي لأداء المنظمات، مما يؤدي إلى خلق حالة خلط بين إستراتيجية المؤسسة و طرق قياس الأداء، بالإضافة إلى أنها لا تعكس قيمة اغلب الأصول غير الملموسة التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقية كالمعرفة و المهارة لدى العاملين ، العلاقات مع الزبائن و المديرين و غيرها و لان المؤشرات المالية تعالج الأداء المتوازن الحالي و الماضي فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير و ابتكار أنظمة و مؤشرات أداء تعالج المستقبل و تأخذ في اعتبارها الأصول الغير الملموسة و قد تعرضت بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية لمجموعة عوامل من التغيرات و من ابرز هذه التغيرات ما يلي:¹

زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي و الدولي.

ظهور تغيرات و تحولات جذرية في أهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة ، حيث أصبح العميل هدفها الأساسي.

حدوث تغيرات جذرية في نظام و فلسفة الإدارة، و مداخل اتخاذ القرارات و أساليب الإنتاج ، ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، فلسفة التوقيت المنضبط للمخزون tune Just in الجودة الشاملة.

تركيز المقاييس التقليدية على النتائج في الجمل القصير و بالتالي أصبحت المنظمات تركز كذلك على الأجل الطويل نظرا لأهميته البالغة.

و بالتالي على اثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن (scarecard balances) عرفت التطور التاريخي التالي:

في بداية 1983 كتب (روبرت كابلان) عن كيفية قياس المنظمات أدائها ، و ذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس و هي المقاييس غير المالية ، و في سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، "تأثير الرابط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة 2007، ص:78.

« relevant loss » لكل من (كابلان و جنسن) حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي¹.

لا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء ، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات أين قام (هريت سيمون) و مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية و توصل والى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة من الأنظمة المتنوعة يستقي فيها معلوماته بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج².

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 ، بأمريكا الشمالية على يد المستشار (روبرت كابلان) و المستشار لوحدة البحث (KPMG) (دافيد نورتن) و ذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية ، من اجل تقييم أدائها ، و خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر ، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين الجانب المالي و العملي (غير مالي) ، و هذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة و كاملة حول نشاط المؤسسة³.

أن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة (Anglos devices) عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص و قياس الأداء، و لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة و دورة العمليات التطبيقية ، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية و بالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من (كابلان و نورتن) حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس ، حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة: الحاضر و الماضي و المستقبل⁴.

II-مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

تطورت بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير مرضي للبطاقة و يمكن عرض أهم محطات التطور في ثلاثة أجيال كما يلي:

1- الجيل الأول 1992:

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات أخرى هي: العملاء ، العمليات الداخلية، النمو و التعلم إضافة للمنظور المالي حيث تم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات

¹ عبد الرحيم محمد " قياس الأداء النشأة و التطور التاريخي و الأهمية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 ، ص 521

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن" دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص:143-145

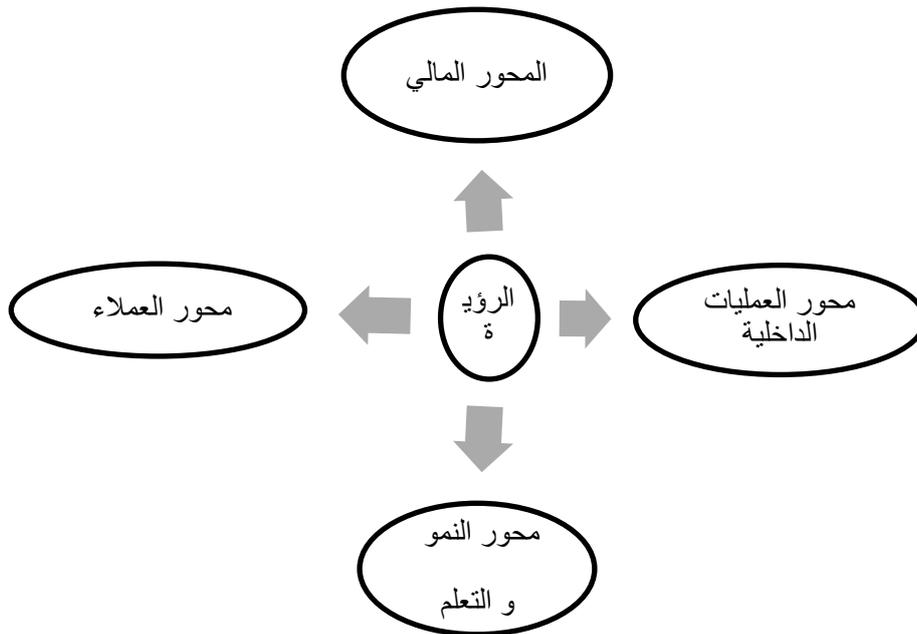
³ Paul invent, balanced scorecard step by step , wiley;Canada, 2002, p :29

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع نفسه، ص:145.

الأربعة ، أن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار و استخدام قياسات تشجيع موازنة الأداء في المدد المختلفة¹ و لذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للمنظورات انطلاقاً من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية وتميزت هذه المرحلة ب :

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.
- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.
- تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور.
- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.
- ويمكن إعطاء شكل بياني للجبل الأول للبطاقة:

شكل رقم (03) : الجبل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source :fabienne Guerra , pilotage stratégique de l'entreprise , le rôle de bord prospectif de bouclé, paris , 2007, p :122.

نجد من الشكل أن البطاقة في أول شكل كانت عبارة عن أربعة محاور وتتوسطها الرؤية الإستراتيجية ، حيث كان دورها يقتصر على تقييم وقياس الأداء فقط.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص:145

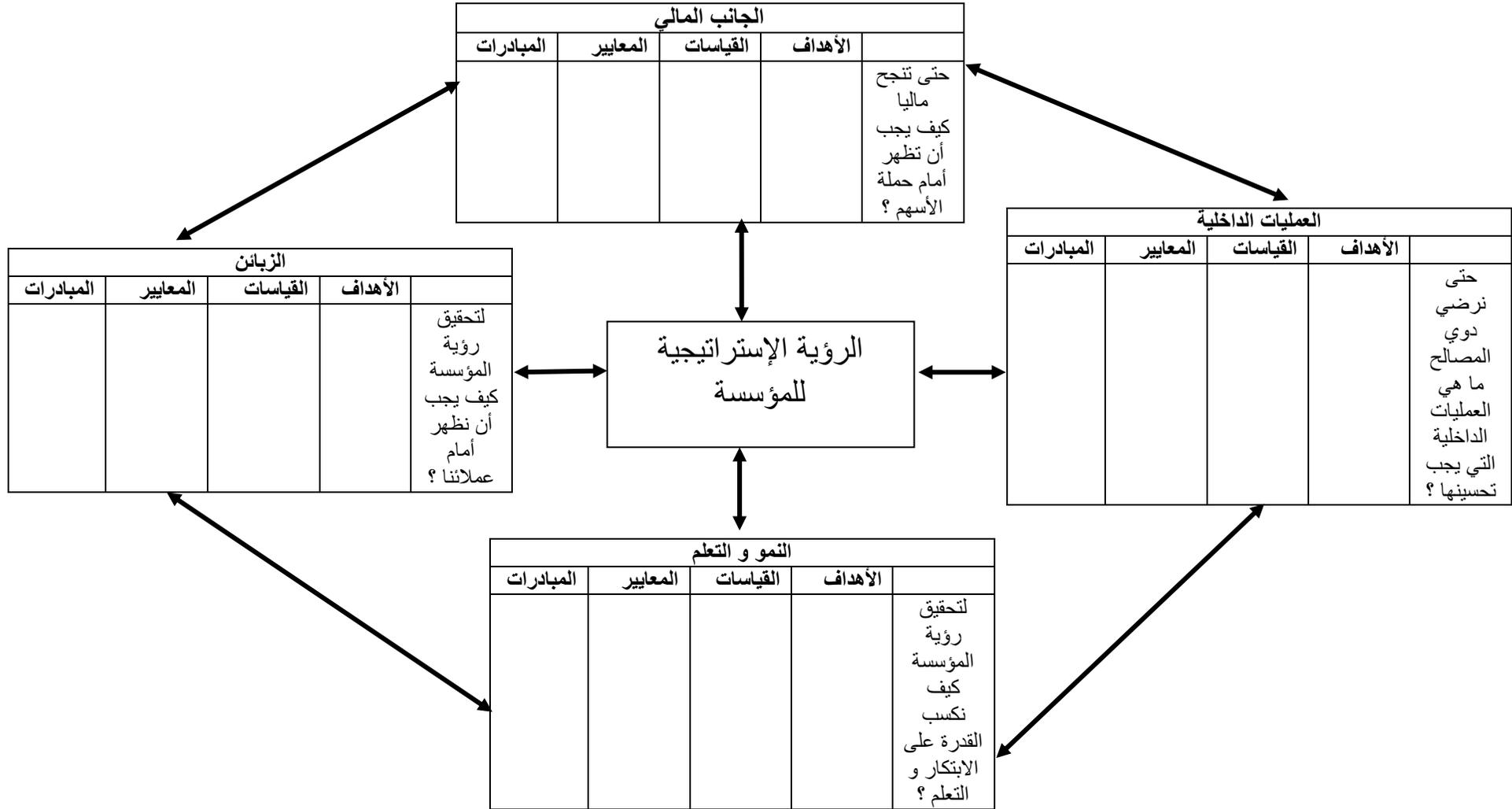
2- الجيل الثاني:

نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها:

- تعريف وتحديد لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة.
 - كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة.
 - اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.
 - وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل ، و جاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد و اعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها في كل منظور من اجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة وهذه الأخيرة تتمثل في:
 - للنجاح ماليا كيف يجب أن نبذو أمام المساهمين و حملة الأسهم؟
 - لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبذو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
 - ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا وتحقق رضا مساهميننا؟
 - ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغيير زيادة إبداعها؟¹
- ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص146.

الشكل رقم (04) : الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source : r.kaplan , d. Norton , le tableau de bord prospective , pilotage stratégique , les 4scs édition d'organisation , paris , 2002 , p :21

و قد كانت هذه المرحلة مهمة جدا لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب و النتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن المحاور الأربعة.

3- الجيل الثالث 2000:

يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الثاني و الأول و هذه العناصر هي:

- ✓ الارتباط و التدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- ✓ استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية.
- ✓ عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة و المفيدة للمتابعة الإستراتيجية و الرقابة الإدارية في المنظمة.¹

و قد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز استخدام العديد من الخصائص و الآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء.

و يتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

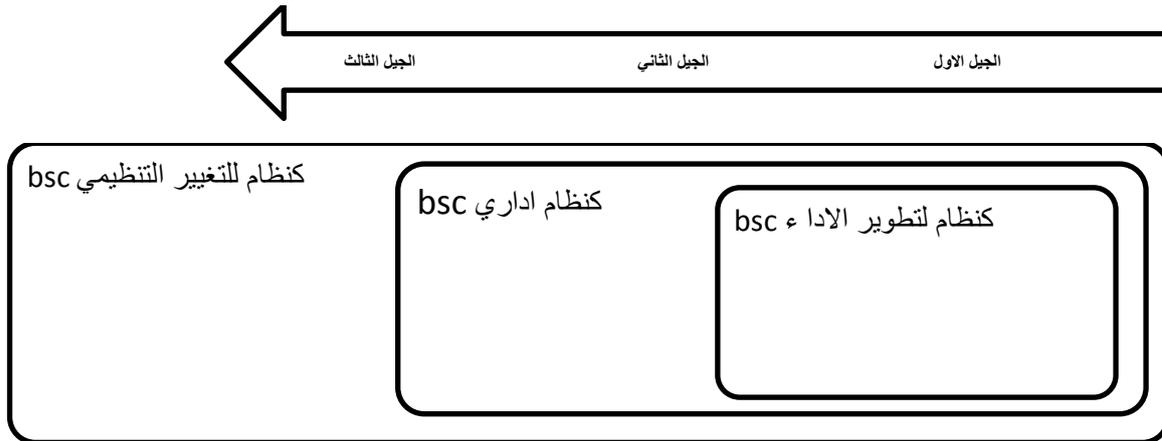
- ✓ يتميز بكونه أكثر بساطة و اقل تعقيد من الجيل الأول.
- ✓ يعتبر إطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجياتها.
- ✓ اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
- ✓ يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

و ما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني و إنما تغيرت فلسفته و طريقة عمله و أصبح أكثر دقة و شمولية، و هناك من يضيف جيلا رابعا لبطاقة الأداء المتوازن، و ذلك بإضافة بعد خامس و هو ما يعرف بالبعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء) و بالتالي ظهرت ما يعرف بطاقة الأداء المستدامة.²

¹ نادية راضي عبد الحميد: "دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات الاعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص) ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، المجلد الواحد و العشرون ، العدد الثاني ، ديسمبر 2005، ص:17.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص:147.

الشكل رقم (05) مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: نادية راضي عبد الحليم " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، 2005 ص:16.

المطلب الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن و خصائصها.

من خلال دراستنا لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن سنحاول في هذا المطلب التعريف ببطاقة الأداء المتوازن و خصائصها.

I- تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة و يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

تعريف 1: بطاقة الأداء المتوازن هي: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".¹

تعريف 2: عرفها كل من (كابلان ونورتن) بأنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات اتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع الإستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية للأعمال والمساعدة في تنسيق بين الأداء الفردي و التنظيمي و وصولا إلى أهداف المنظمة".²

تعريف 3: " هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط و تتصل الإستراتيجية كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية وعبارة بطاقة الأداء المتوازن يقصد بها أن التقييم يجب أن يعكس توازنا

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص:151.

² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص:

بين عدد من العناصر العامة المشتركة للأداء المؤسسي فإنه يعتمد على الموازنة بين المؤشرات المالية وغير الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة والبيانات الكمية والبيانات الوصفية ويعتمد هذا على " علاقة السبب و النتيجة".

الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية و المؤدية إلى نتائج مستقبلية.¹

التعريف الشامل:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف وقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم ".

II- خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

- يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لبطاقة الأداء وهي:
- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.
- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن تم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة.
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملًا فيما بينها وهذه الأبعاد هي: البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد العملاء ، وبعد النمو والتعلم.
- تعتبر كأداة لإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات و لاسيما الإستراتيجية منها.
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

وبالتالي كتعريف شامل لبطاقة الأداء المتوازن هي: إطار متكامل الأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات و المستويات الإدارية المختلفة و ذلك بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية و مؤشرات علمية تحقق رؤية المؤسسة كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة و قد سميت بطاقة الأداء المتوازنة لأنها:

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل امعايير الاداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، الطبعة الاولى، 2012-2013، ص:71.

- ✓ توازن بين الأهداف قصيرة و طويلة الأجل.
- ✓ تراعي المؤشرات المالية و غير المالية.
- ✓ تفسير الأداء الحالي و المستقبلي و الماضي.
- ✓ تركز على تحسين العمليات و ليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية).
- ✓ تفسير الأداء الداخلي و الخارجي من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.¹
- ✓ كما تقوم البطاقة على ثلاثة ركائز أساسية و هي:
- ✓ العلاقة السببية: سلسلة من علاقات السبب و الأثر بين محاورها الأربعة.
- ✓ محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية و الغير مالية.
- ✓ العلاقة المالية: العلاقات السببية و محددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبرة عنها بأرقام مالية.

ومنه يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة و الجديدة في ميدان الإدارة و القيادة وذات أهمية بالغة و قد انتشر العمل بها في اكبر المؤسسات العالمية.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف و فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

نتطرق في هذا المبحث إلى الأهمية و مميزات و أهداف التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن و ذلك بالإشارة إلى أهم العناصر فيها .

I- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1- توضيح و ترجمة و رؤية إستراتيجية المنظمة:

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف و يتم تحديد السوق و قطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدومتهم و ذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف و قياسات كل من النجاح المالي و العمليات الداخلية و العملاء و التعلم و التطور حيث تحدد في كل من جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2- توصيل و ربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات

¹ صالح بلاسكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

بما يسير على العاملين فهم و استيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.

3- التخطيط و وضع الأهداف و ترتيب المبادرات الإستراتيجية:

يظهر تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي و لذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة و من خلال العلاقات السيئة في البطاقة تصبح الاسكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

4- تقييم الإستراتيجية:

تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن طريق تطبيق الإستراتيجية و وضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.¹ و يرى بعض الباحثين انه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي:

- ✓ وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية و خطط و غايات المنظمة
- ✓ تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمطلوبات المالية للمنظمة.
- ✓ تحديد المبادرات الإستراتيجية الأمانة وكذا قيادة دورية للأداء و مراجعة الإستراتيجية (تقييم الاستراتيجية).
- ✓ تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف و التوقعات الإستراتيجية.
- و إذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية فان أهميتها تتمثل في:
- ✓ تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة
- ربط سببي بين الأهداف و تسهيل وضعها.

- زيادة الفهم و المعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات و المواضيع التشغيلية.

- التركيز على مفهوم التوافق و التكامل و هذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة و الجهود الفردية و الجماعية و جهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

¹ حظي محمد شاكر السراج ،حامد محمد، مداخلة بعنوان " استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية" ، الملتقى الدولي حول الاداء و فعاليته في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بو الضيف ، مسيلة، الجزائر 10-11 نوفمبر 2009، ص:04.

² صالح بلاسكة ، مرجع سبق ذكره ،ص16.

II- أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

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

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.

- مراقبة العمليات اليومية و أثرها على التطورات المستقبلية.

- ✓ التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.
- ✓ تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.
- ✓ تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية و العمليات.
- ✓ تهيئة و توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.
- ✓ دعم التواصل بين الإستراتيجية و تنفيذ العمليات و التأكد من توافر المتطلبات.
- ✓ تعزيز و مساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية.
- ✓ توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.
- ✓ الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة.
- ✓ إدخال (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة.

- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية ، و لكن كذلك قيادة نحو الكفاءات و الحصول على موارد غير ملموسة، و هناك من الباحثين من لخص الأهداف و يرى كل من (كابلان و نورتن) أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية و هي:

1- إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة ، كما تسمح بتوجيه الأنشطة و من ثم اقتناص الفرص و اجتناب التهديدات و بالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياته واضحة تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

2- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3- قياس الأداء: تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" ، فهذا يعتبر من ابرز الأهداف التي تسعى الأهداف إلى تحقيقها لان قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها و وضعيتها و بالتالي اتخاذ القرارات و إذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الإستراتيجية و التحقق من تحقيقها لأهدافها لان الأهداف

الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء ، و بالتالي بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة و نظام للتقييم ، كذلك أداة مفتاحيه للقيادة و الرقابة على الأداء.¹

III- فوائد تطبيق الأداء المتوازن:

تحقق المؤسسة إذا طبقت الأداء المتوازن الفوائد التالية:

- ✓ دمج مختلف أقسام المؤسسة و جعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات المؤسسة ككل في وقت واحد و إزالة الحواجز بين القطاعات.
- ✓ التوازي بين الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ المرونة في الاستجابة السريعة لفرض التحسين.
- ✓ انجاز إستراتيجية و أهداف المؤسسة بأكثر من الأساليب فعالية وكفاءة.
- ✓ القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهتم جميع القائمين على الأمور.
- ✓ التحديد الواضح للمسؤوليات و مواضيع المسائلة لكل إدارة.
- ✓ تحليل و قياس العمليات و الأنشطة الأساسية.
- ✓ تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المؤسسة و قياس و حل المشكلات.
- ✓ تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل : الجودة ، إعادة الهندسة مبادرات خدمة المتعاملين.
- ✓ تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة المديرين و العاملين كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق الأداء إجمالي ممتاز.²

¹ صالح بلاسكة ، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

اطلع عليه في تاريخ 2015-3-23 على 12:30 . <http://www.ACC4ARAB.COM/ACC//SHOWTHREAD.PHP?T+1880> , موقع انترنت:²

المبحث الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة ، و هي تظهر في صورتها العامة من أربع جوانب جوهرية ، و سنتطرق في هذا المبحث إلى جوانب بطاقة الأداء و مكوناتها و كيف تكون بطاقة الأداء كنظام إستراتيجية.

المطلب الأول:جوانب بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية كما أن كل من هذه البعاد مرتبطة بالأخر بعلاقة سببية و تتمثل هذه الأبعاد في:

1- البعد (المحور) المالي: يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية لان تحقيق الإرباح يمثل المحرك

الأساسي لمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي و العوائد المحققة لان بقاء المنظمة و استمراريتها مرهون بمدى العوائد و الأرباح المحققة.

2- بعد العميل أو الزبون: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح المنظمة في هذه

القطاعات لتتحكم في أهداف نموها و تستخدم المنظمات مقاييس مثل : الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون، يعتبر مهما جدا ، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم و تحقق معهم أرباحا و عوائد.

3- بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل

عن طريق خلق قيمة للعملاء و الجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين ، و يركز هذا الجانب على عمليات : الابتكار ، التشغيل و التحويل ، وكذا على الخدمات المقدمة للعميل.

4- بعد النمو والتعلم : يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تتمو فيها المنظمة من اجل تحقيق

عمليات داخلية عالية المستوى ، و التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين و يركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من: العاملين أو الأفراد و مستوى مهاراتهم و رضاهم عن العمل ، و يقيس كذلك قدرات نظام المعلومات و أخيرا نظام المكافأة و الحوافز . بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة فان كل جانب أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها و يختلف كل قسم من محور إلى آخر ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات و الدخل في أسواق جديدة و اجتذاب عملاء جدد و المحافظة على مستوى مناسب للاتفاق على تطوير المنتجات و عمليات التشغيل و تنمية قدرات العاملين و إمكاناتهم.

أما في مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها و اجتذاب المزيد من الاستثمارات و تركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل: العائد على رأس المال المستثمر،

الدخل الناتج من التشغيل و عائد المساهمة و التدفقات النقدية المخصومة و القيمة الاقتصادية المضافة ، أما في مرحلة النضج فان المنظمة ترغب في حصاد نتائج استثمارات في المرحلتين السابقتين و تركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاستيراد و حجم الإيرادات.

تعتمد المنظمات عند قياسها للأداء المالي على عدة مؤشرات تسمح بمتابعة الربحية أو المر دودية ، النمو و القيمة المولدة للمساهمين ، كما تقوم المؤسسة بقياس التدفقات النقدية كل هذه المقاييس تضعها بغرض اختيار أهدافها المتعلقة بالتكاليف ، الأرباح ، عوائد الأموال المستثمرة.¹

المطلب الثاني: الجوانب الخارجية

سنقوم بدراسة الجوانب الخارجية أولاً و التي تتمثل في البعد المالي و بعد العملاء .

1- البعد المالي (Financial perspective) :

على الرغم من الدور المهم للأهداف الغير ملموسة و تأثيرها على الأجل الطويل ، فان العديد من الكتاب يعدون الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق ، و رغم انتقاد معظم الكتاب و الباحثين للمقاييس المالية و دعمهم للمقاييس الغير مالية فأنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء ، و لا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنباً إلى جنب.

و يعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجيات التي يتبناها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لاستثماراتهم ، و يمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيتين أساسيتين هما:

1-1 إستراتيجية نمو الإيرادات: يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

- بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق ، و العملاء الجدد.

- زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم و محاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم و إيجاد المزيج الملائم من المنتجات و الخدمات المقدمة لتقديمها لهم.

¹ صالح بلاسكة ، مرجع سبق ذكره ، ص:23.

1-2 إستراتيجية نمو الإنتاجية: يمكن تحقيق نمو الإنتاجية المنظمة من خلال طريقتين:

- تحسين هيكل التكلفة: عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة و غير المباشرة.
- كفاءة استخدام الأصول و ذلك من خلال تحقيق رأس المال العامل الثابت ، بهدف الوصول لمستوى تشغيلي مطلوب و يمكن قياس الأداء المالي من خلال المقاييس المالية التالية:

1 - 2 - 1 - الربحية (profitabilité) : و يمكن قياسها بالدخل التشغيلي ، معدل العائد على الاستثمار ، القيمة الاقتصادية المضافة و ذلك كما يلي:

***الدخل التشغيلي (operating income) :** و يحتسب عن طريق طرح المصاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية من الإيرادات التشغيلية ، وهناك مجموعة من المقاييس تدرج ضمن هذا المقياس و هي كما يلي:

- ✓ هامش المساهمة التشغيلي قصير الأمد.
- ✓ هامش المساهمة الخاضع للرقابة.
- ✓ هامش مساهمة القطاع.
- ✓ ربح القطاع قبل الضرائب.

***معدل العائد على الاستثمار (return on investîmes):** يحسب بإحدى المعادلات التالية:

- معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح يعد الفوائد و الضرائب / صافي الأصول)
- معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد و الضرائب / صافي المبيعات) (صافي المبيعات / صافي الأصول) * 100

يعد معدل العائد على الاستثمار من أكثر مقاييس الأداء شيوعا و ذلك لسببين انه يمزج بين جميع مكونات واحدة ، كما يمكن مقارنته بمعدل العائد على القرض سواء داخل المنظمة أو خارجه ، و يمثل أي مقاييس للأداء فان معدل العائد على الاستثمار يجب استعماله بشكل حذر و مرتبط مع المقاييس الأخرى.

*** القيمة الاقتصادية المضافة (économico value added Eva) :**

و تحتسب عن طريق طرح تكلفة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب و تستخدم لتقييم أداء أقسام المنظمة المختلفة.

و يفيد استخدام القيمة المضافة (الدخل المتبقي) بقيام المديرين بالاهتمام بمصالح المنظمة ككل لأنهم سوف يبذلون أقصى جهودهم في ظل سياق تقييم الأداء و يؤخذ عليه وجود مقياس مطلق دون وجود مقياس نسبي إذ أن القسم الكبير يحقق دخلا متبقيا اكبر من القسم الصغير.

1-2-2 الإنتاجية (productivité): تعد الإنتاجية تعبيراً عن علاقات بين المخرجات المحققة و مقدار المدخلات المستنفذة و معنى ذلك أن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج فهي القدرة على تحقيق مخرجات مستهدفة من احد عناصر المدخلات و الهدف من حسابها هو الحكم على الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج.

1-2-3 نسبة نمو الإيرادات (growth sales radios):

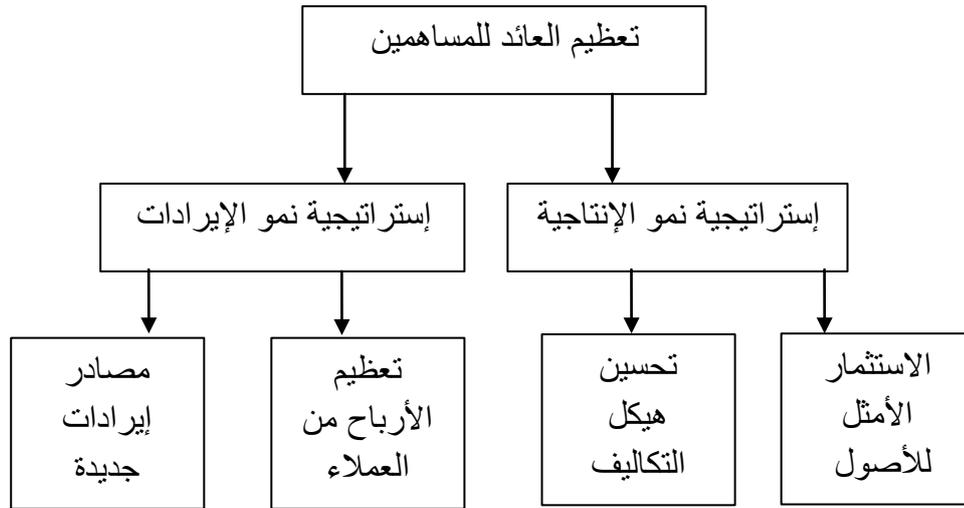
يعطي هذا المقياس مؤشراً عن فاعلية و كفاءة أداء قسم المبيعات و سلوك المبيعات للمنظمة خلال سنوات عدة و متعاقبة ، و تحسب من خلال طرح صافي مبيعات السنة الحالية من صافي مبيعات السنة السابقة على صافي مبيعات السنة الماضية و تضرب بالنسبة المئوية.

1-2-4 التدفقات النقدية (cash-flows):

و هنا يتم احتساب صافي التدفقات النقدية من خلال طرح المدفوعات النقدية للأششطة الاستثمارية و التمويلية و التشغيلية من المقبوضات النقدية و يتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة بإضافة رصيد أول المدة إلى صافي التدفقات النقدية و تساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين و الدائنين و إدارة المنظمة في الحكم على قدرة المنظمة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية و على إدارة النقدية في توزيع الأرباح و الوفاء بالالتزامات و استثمار الفائض من النقدية الزائدة عن الحد الأدنى من النقدية الواجب الاحتفاظ بها.¹

¹ ابو عجيبة رمضان عثمان الغريب "مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، ليبيا ، 2012 ، ص ص 27-31.

شكل رقم (06): يمثل الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي.



المصدر : أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، رسالة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ليبيا، 2012، ص:27.

2- بعد العملاء:

تعتمد معظم المنظمات على متطلبات و حاجيات العملاء و المستهلكين في وضع إستراتيجيتها ، وذلك لمساهمتها في نجاح المنظمة في المنافسة و بقائها و استمرارية نشاطها في السوق ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة و أسعار معقولة لذلك فان نظام بطاقة الأداء المتوازن قد اخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على بعد العملاء حيث يشمل هذا البعد على مقاييس تتعلق بالعملاء الحاليين و المستهدفين ، لذلك فان المديرين يركزون على التوسع في الشريحة المستهدفة.

1- رضا العملاء (customs satisfaction):

إن رضا العميل يعد مؤشرا حاسما، وهو التبع ذية الراجعة لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع عملائها الحاليين على الأقل.

و يمكن للمنظمة تحقيق رضا العملاء باستخدام مدخل " القيمة لدى العميل" مما يحقق علاقات مميزة و مستمرة مع العملاء ، فبمعرفة ما يحقق القيمة للعميل يحدد إستراتيجية المنظمة ، فهي عبارة عن خلط مميز لكل من المنتج ، السعر ، الخدمة ، العلاقات و الصورة ، و التي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائه ، بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيه ، و يمكن أن يكون ذلك كما يلي:

- تقديم الخدمة أو السلعة بأقل تكلفة ، من خلال تقديم أسعار مميزة ، الجودة العالية و المستمرة للخدمة المقدمة ، زمن تقديم الخدمة.

- القيادة في السوق و الابتكار في الخدمات ، من خلال الفوائد العالية التي تؤدي بالعميل لدفع مبلغ اعلي للحصول على مميزات خدمية أعلى.

2- الاحتفاظ بالعملاء (customs rétention):

يمكن قياس مدى محافظة المنظمة على عملائها و ولائهم من خلال تحقيق علاقات جيدة و مستمرة معهم ، فتحقيق حصة سوقية مرتفعة من شريحة معينة من العملاء يتم أولاً بالسعي للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، ويمكن للمنظمات قياس ولاء عملائها خلال فترة من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء العملاء.

3- جذب عملاء جدد (customs acquisition):

يعتمد نجاح المنظمات على توسيع قاعدتها من خلال استقطاب عملاء جدد ، و يتم قياس قدرة المنظمة على جذب عملاء جدد ، و من خلال عدد العملاء الجدد أو حجم إيراداتها منهم ، و يجب أن تراعي المنظمة تكلفة الحصول على العملاء الجدد أو حجم إيراداتها منهم ، و يجب أن تراعي المنظمة تكلفة الحصول على العملاء الجدد و الإيراد المحقق منهم ، حتى تستطيع اتخاذ القرارات الملائمة بتحديد الإستراتيجية التي ستنبعا مع هؤلاء العملاء.

4- الحصة السوقية : (market share)

تختلف حصة المنظمة السوقية تبعاً للبلد التي تعمل فيها و طبيعة النشاط التي تزاوله في ذلك البلد و البعد المالي الذي يتم قياس حصتها فيه.

و يمكن قياس هذه الحصة أما بعدد العملاء أو بحجم المبيعات في السوق ، و يبين المقياس قدرة المنظمة على اختراق السوق المستهدف.

5- المساهمة في الحساب (account share) :

يستخدم هذا المقياس للحكم على مدى نجاح المنظمة في تحقيق الهدف في تقديم الخدمة لعملاء مستهدفين أو شريحة سوقية محددة ، ويتم حسابها كما يلي:

المساهمة في الحساب = إيرادات المنظمة من العملاء المستهدفين / صافي إيرادات المنظمة.

6- ربحية العملاء (customs profitability):

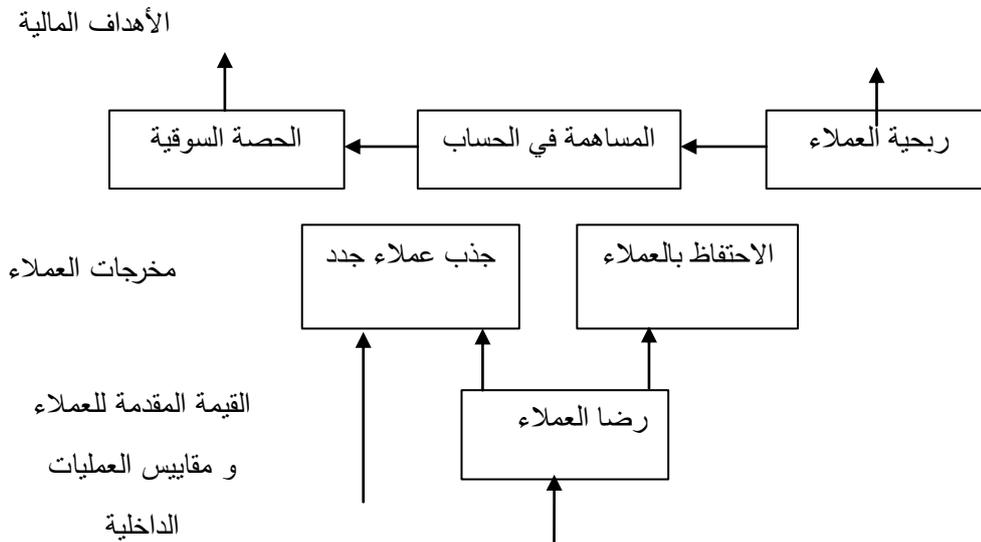
إن النجاح في تحقيق المقاييس السابقة لا يعني نجاح إستراتيجية المنظمة ، فالحصول على عملاء راضيين غير كاف بل تسعى المنظمة إلى اكتساب عملاء مربحين يتم ذلك من خلال تقديم خدمات ذات ميزة عديدة بفوائد منخفضة مما يؤدي إلى تحقيق حصة سوقية عالية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق عوائد مالية عالية.

حيث يمكن حساب صافي العائد المحقق كما يلي:

صافي العائد المحقق = الإيرادات من الخدمات - مصاريف خدمات العملاء.

و يعد مقياس ربحية العملاء من المقاييس المهمة نسبيا فقد يظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين ، و يحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع و خدمات لهم ، و في هذه الحالة فان الربحية المحققة في الأجل الطويل تعد الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء ، أما بالنسبة للعملاء غير المربحين فان القرار يكون بالاستغناء عنهم.¹

الشكل رقم (07) الأهداف الإستراتيجية لبعث العملاء .



المصدر : أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب ، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية" ، رسالة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، ليبيا، 2012، ص:32.

¹ ابو عجيبة رمضان عثمان الغريب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 31-34.

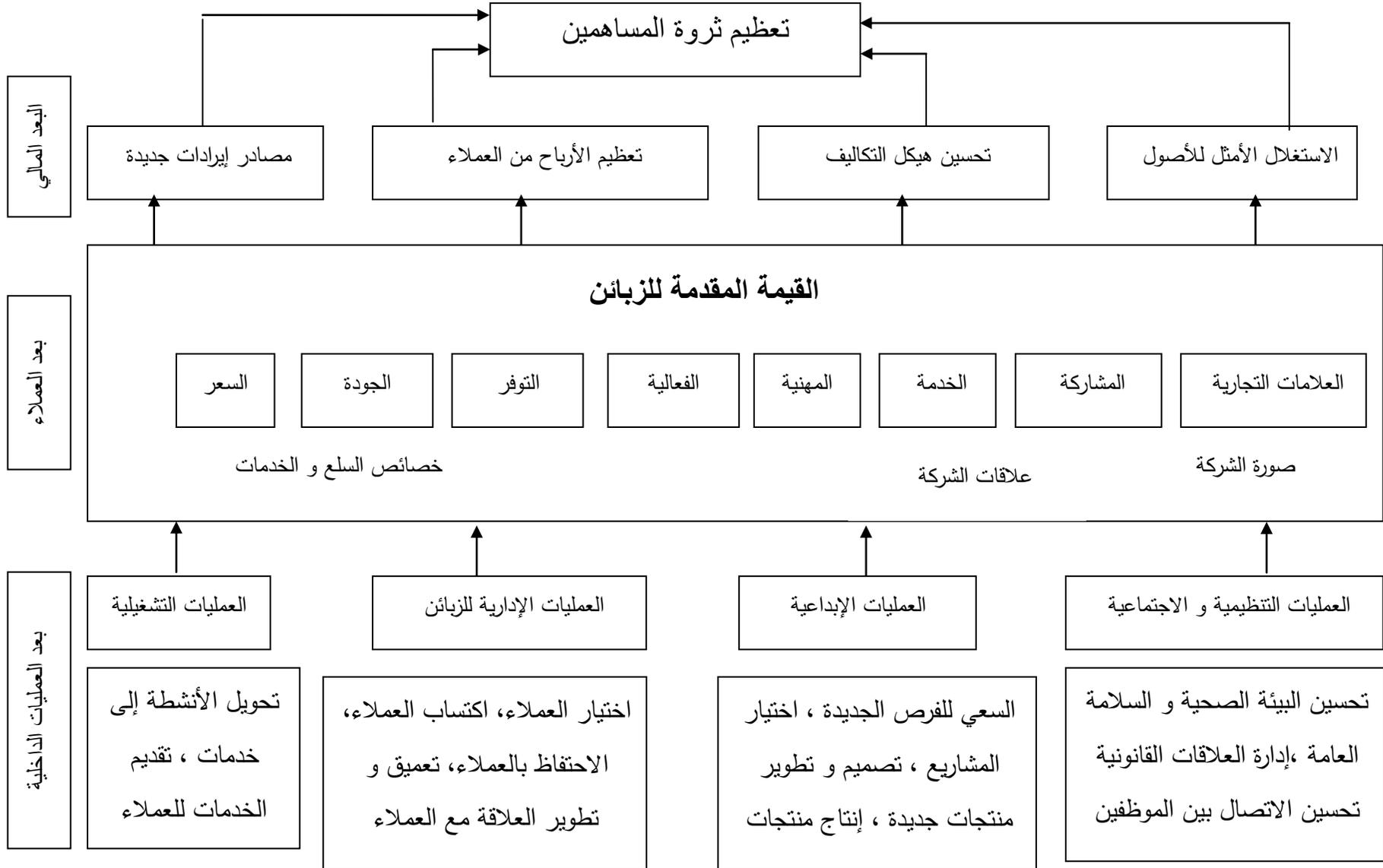
المطلب الثالث: الأبعاد الداخلية

سنحاول في هذا المطلب دراسة الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو .

1- بعد العمليات الداخلية:

تظهر أهمية هذا البعد بعد تحديد المنظمة لأهدافه في كل من البعدين المالي و العملاء و سبل تحقيق التحسينات في الخدمة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية من ربحية و زيادة في الإيرادات و يمثل بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن العمليات الحرجة و التي يجب أن نتبرع فيها المنظمة لتحقيق أهدافه في خدمة عملائه ، زيادة الإيرادات ، تحقيق الربحية ، و ارتباط هذا البعد بإبعاد الأخرى ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) ارتباط بعد العمليات الداخلية بالأبعاد الأخرى



يحتوي بعد العمليات الداخلية على أربع مجموعات من الإجراءات و هي:

1- العمليات التشغيلية:

و تمثل العمليات الأساسية و اليومية في المنظمة التي من خلالها يقوم بتحويل أنشطته إلى خدماته الحالية و تقديمها للعملاء و تشمل العمليات التشغيلية الآتي:

تحويل الأنشطة إلى خدمات.

تقديم الخدمات إلى العملاء.

يقوم المديرين باختيار الأهداف و المقاييس للمستويات التشغيلية المختلفة ، و ذلك كما يلي:

1-1 عملية تحويل الأنشطة إلى خدمات: و تشمل تحقيق الأهداف و المقاييس التالية:

- تخفيض تكلفة الخدمة ، و يمكن قياسه عن طريق نظام التكاليف على أساس الأنشطة ، أو التكلفة لكل خدمة من المخرجات إذا كانت مخرجات المنظمة المتجانسة أو نسبة المصاريف التسويقية البيعة التوزيعية و الإدارية إلى مجموع التكاليف.

- التحسين المستمر في العمليات التشغيلية و يقاس باستخدام العمليات التي أجريت عليها التحسينات ، إجمالي تكاليف الجودة (الوقاية ، الفحص ، الفشل الداخلي، و الفحص الخارجي).

- تحسين استجابة العمليات ، و تقاس عن طريق الدورة الزمنية للخدمة من وقت البدء في تقديم الخدمة حتى الانتهاء منها.

- الاستغلال الأمثل الأصول الثابتة يقاس عن طريق نسبة الطاقة المستغلة من الطاقة الكلية للأصول ، أو النسبة المثوية لفترات الانقطاع عن العمل ، عدد الخدمات التي يمكن للعمليات التشغيلية إنتاجها و إيصالها.

1-2 تقديم الخدمات للعملاء: و تشمل تحقيق الأهداف و المقاييس التالية:

- تسليم الخدمات استجابة لطلبات العملاء: و يقاس بوقت التسليم (من وقت طلب الخدمة حتى تقديمها) نسبة الخدمات المقدمة في الوقت المحدد.

- تخفيض تكاليف خدمة العملاء و تقاس عن طريق نظام التكاليف حسب الأنشطة لتكلفة تخزين و تسليم المنتجات للعملاء.

جودة العمليات التوزيعية ، و تقاس عن طريق نسبة المنتجات الحالية من العيوب التي تم تسليمها للعملاء ، و عدد الشكاوي المقدمة من العملاء.

2- العمليات الإدارية للعملاء: و هي العمليات الخاصة بتوسيع العلاقة مع العملاء و تتمثل الآتي:

- 1-2 اختيار العملاء:** و تشمل تحديد الشريحة المستهدفة التي تسعى المنظمة إلى تحقيق القيمة منها فاختيار العملاء الجيدين و المربحين للمنظمة و ذلك عن طريق تحديد خصائص معينة في العميل مثل: الدخل، العمر ، الطبقة الاجتماعية ، المستوى المعيشي ، و هي الخصائص التي تجعل المنظمة تختار استهداف شريحة معينة من العملاء لشراء منتجاتها ، و من الأهداف و المقاييس ما يلي:
- فهم طبيعة العملاء المستهدفين و تقاس باستخدام هامش المساهمة لكل فئة مستهدفة.
 - معرفة العملاء غير المربحين ، و تقاس نسبة العملاء غير مربحين.
 - معرفة العملاء المربحين للمنظمة و تقاس من خلال نسبة العملاء المفضلين للمنظمة إلى العملاء المستهدفين.

إدارة العلامة التجارية ، و يقاس من خلال استكشاف آراء مدى ولاء العملاء لخدمة المنظمة.

2-2 جذب العملاء: و يتم جذب عملاء جدد من خلال إيجاد قنوات للاتصال مع العملاء المستهدفين ، اختيار مستوى الخدمات التي يمكن تقديمها للعملاء ، تسعير الخدمات و يشمل جذب العملاء لتحقيق الأهداف و المقاييس التالية:

- إيصال القيمة المقترحة للعملاء و تقاس من خلال معرفة مدى ولاء العملاء لخدمة المنظمة.

- اكتساب عملاء جدد من خلال الحملات التسويقية و تقاس من خلال تكلفة اكتساب عملاء جدد.

2-3 الاحتفاظ بالعملاء : و تشمل تقديم خدمة ممتازة للعميل و الاستجابة للشكاوى المقدمة و ذلك بالسعي لتلبية رغبات العملاء ، فعدم الاستجابة لتساؤلات العملاء و الرد على شكاويهم سيؤدي إلى انخفاض عدد العملاء مما يؤدي إلى انخفاض في الولاء لخدمات المنظمة و من الأهداف و المقاييس ما يلي:

الاستجابة لشكاوى العملاء ، و تقاس من خلال معرفة الوقت الذي يستغرق للاستجابة لهذه الشكاوى.

تزويد العملاء بخدمة مميزة . و تقاس من خلال مستويات الخدمة المقدمة للعملاء من خلال قنوات التوزيع.

2-4 تطوير النشاطات التجارية مع العملاء : و ذلك من خلال تقديم خدمات مختلفة لإرضاء عملائها

و سعيًا لكسب ثقتهم و يمكن تحقيق ذلك مثلا بواسطة تقديم خدمات ما بعد البيع ، حيث يتم تزويد العملاء بالخدمات التي يرونها مما يجعل ولاء العملاء اكبر و ربحيتهم أوسع و من الأهداف و المقاييس التالي:

مجموع الخدمات للعملاء ، و يتم قياسها من خلال عدد الخدمات المقدمة لكل عميل .

الخدمات ما بعد البيع ، يتم قياسها من خلال نسبة المبيعات التي تم الحصول عليها نتيجة لتقديم خدمات إضافية للعملاء .

2-5 العمليات الإبداعية: تتضمن العمليات الخاصة بتطوير خدمات جديدة و الدخول لأسواق جديدة و استهداف شرائح جديدة من العملاء .

و تتضمن العمليات الإبداعية مجموعة من الأهداف و المقاييس و هي كما يلي:

- التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية و تقاس من خلال الوقت الذي يقضي مع العملاء لمعرفة رغباتهم المستقبلية .

- تقليل الدورة الزمنية للتطوير و تقاس من خلال معرفة عدد الخدمات الجديدة التي تتم تسليمها في المواعيد المحددة .

- فعالية إنتاج المنتجات الجديدة ، تقاس من خلال معرفة إيرادات و الخدمات الجديدة ، و الانحرافات للتكاليف الحقيقية عن المقدرة .

2-6 العمليات التنظيمية و الاجتماعية: تمثل الأهداف في بعد العمليات التنظيمية و الاجتماعية آخر

مجموعة في العمليات الداخلية إذ تسعى المنظمة الحصول على حقوق الإنتاج و البيع في البلدان و المجتمعات التي تقوم بالاستثمار فيها ، و ذلك يتضمن الإذعان للقوانين المحلية و الدولية في البيئة التي ينشط فيها الصحة و السلامة المهنية ، استئجار ممارسات الموظفين ، فتجنب المنظمات الغرامات الممكن أن تفرض عليها و ذلك بالإذعان للقوانين الخاصة ببيئة الأعمال التي تعمل بها و ابعد من ذلك تسعى المنظمات إلى أن يكون أداؤها أكثر مطابقة للقيود التنظيمية و ذلك للحصول على سمعة حسنة في كل بيئة تعمل بها و تدير المنظمات أداؤها التنظيمي و الاجتماعي من خلال الأبعاد التالية:

✓ البيئة .

✓ الصحة و السلامة .

✓ ممارسات الموظفين .

✓ المشاركة الاجتماعية .

و يرى الباحث أن العمليات الداخلية للمنظمة التي تشمل العمليات التشغيلية ، العمليات الإدارية

مع العملاء ، العمليات الإبداعية ، العمليات التنظيمية و الاجتماعية ، تحقق للمنظمة الكفاءة و الفعالية في أنشطته ، الأمر الذي يؤدي للتميز من خلال تقديم خدمات خصائص مميزة و هو ما يحقق تقديم

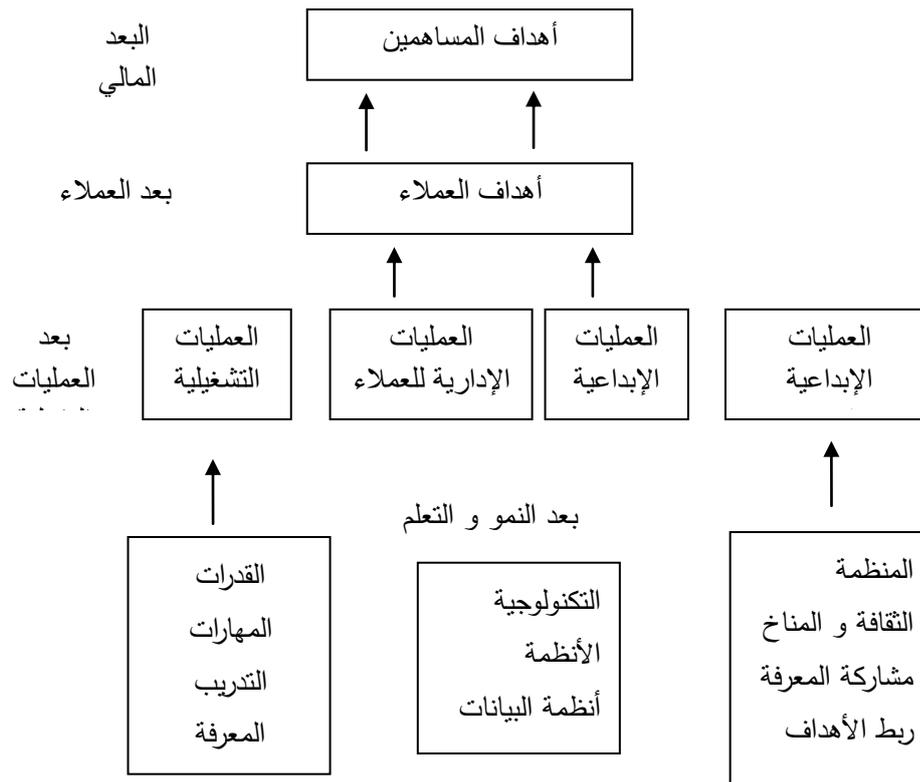
القيمة التي يتوقعها العملاء في الأسواق المستهدفة و إرضاء المساهمين من خلال العوائد المالية المتميزة.¹

2- بعد التعلم و النمو (learning and growth perspective):

يعد هذا البعد ذا أهداف إستراتيجية للمنظمة و نظرتها المستقبلية إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل المنظمة كونهم البيئة التحتية التي تعمل على بناء المنظمة و تطويرها لأجل طويل ، و كذلك طبيعة الأنظمة و الإجراءات التنظيمية و نوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا العملاء ، و كذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات و الوصول إلى تحقيق رغبات العملاء و حاجاتهم و غايات الملاك ، أي تحديد كيف يمكن ان تستمر المنظمة في التطوير و الإبداع و خلق قيمة اعلي له.

و يمثل الشكل الموالي ارتباط بعد النمو و التعلم بالإبعاد الأخرى كما يلي:

الشكل رقم : (09) ارتباط بعد النمو و التعلم بالإبعاد الأخرى



المصدر : ابو عجيلة رمضان عثمان الغريب ، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية " ، رسالة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ليبيا ، 2012 ، ص: 35 ، 40

¹ ابو عجيلة رمضان عثمان الغريب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 35-40.

إن بعد النمو و التعلم في بطاقة الأداء المتوازن يحدد كيفية إدارة المنظمة لأصول غير الملموسة (البشرية ، المعلوماتية ، التنظيمية) المكونة لبعده النمو و التعلم ما يلي:

1- الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين: من خلال السعي للحصول على موظفين ذوي مهارات عالية و ذوي كفاءة عالية في تنفيذ الإستراتيجية.

2- الاستغلال الأمثل لقدرات التكنولوجيا: و تشمل نظم المعلومات و تطبيقات المعرفة التي تساعد المنظمة على دعمه في تنفيذ الإستراتيجية.

3- تهيئة مناخ المنظمة: و تشمل ما يلي:

- ثقافة و مناخ المنظمة: بحيث يكون لدى موظفيه الوعي و الفهم الكافي لرؤية المنظمة المشتركة ، و كذلك للقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

- ربط أهداف المنظمة: بحيث تكون أهداف و حوافز الموظفين مرتبطة بإستراتيجية المنظمة على جميع المستويات.

- مشاركة المعرفة: بحيث يتشارك الموظفون و فرق العمل في المنظمة بالمشاركات الفعالة ، و المعارف الأخرى الفعالة في تنفيذ الإستراتيجية ، و ذلك في ظل الحدود التنظيمية.

و لقياس بعد النمو و التعلم للعاملين ضمن بطاقة الأداء المتوازن فقد تم تحديد ثلاثة مقاييس أساسية و هي:

* **رضا العاملين** : إن تحقيق هدف إرضاء العاملين بالمنظمة يتضمن المعنويات العالية للعاملين ، و رضا عام على ظروف العمل بالمنظمة ، فرضاء العاملين يعد عنصرا مهما لمنظمات العصر الحالي ، فالعامل الراضي يكون أكثر ميلا لزيادة إنتاجية ، استجابته ، جودته ، و خدمته للعملاء ، فالعامل الراضي على الخدمة أو المنتج المقدم له.

و يتم قياس رضا العاملين يتم اختيارها كل شهر ، و العناصر تشتمل تحقيق الرضا للعاملين ما

يلي:

- ✓ مشاركة العاملين في قرارات المنظمة.
- ✓ الاعتراف و التقدير للعمل الجيد للعامل.
- ✓ حصول العامل على المعلومات الكافية من اجل القيام بالعمل بشكل جيد.
- ✓ الدعم الكافي من المستويات العاملة بالمنظمة للعاملين بها.
- ✓ الرضا العام عن المنظمة.

* **الاحتفاظ بالعاملين:** يتضمن هدف الاحتفاظ بالعاملين ، أولئك الذين يقيدون المنظمة على مدى طويل الأجل ، و تتمثل أهمية هذا المقياس في قيام المنظمة باستثمار أمواله في عامليه على مدى طويل الأجل ، و بذلك فإن أي استقالة غير مرغوب بها للعاملين ستكون بمثابة خسارة لرأس المال الفكري ، فعلى المدى الطويل فإن ولاء العاملين يؤدي إلى الحفاظ على قيمة المنظمة الإجراءات المعرفية التنظيمية ، و زيادة الحساسية تجاه مقابلة رغبات العملاء ، و يقاس احتفاظ المنظمة بعامله بنسبة دوران العاملين الرئيسيين فيها.

* **إنتاجية العاملين:** إن إنتاجية العاملين هي عبارة عن مقياس لمجمل مخرجات مهارات ، معنويات العاملين الإبداع ، التحسينات في العمليات الداخلية ، و رضا العاملين ، إن الهدف هو ربط المخرجات المنتجة من العاملين و ابسطها هي نسبة العائد لكل عامل ، و يمثل ناتج هذا المقياس عدد الخدمات التي يمكن للعامل الواحد إنتاجها ، و بما أن كفاءة العاملين و المنظمة قد ازدادت إلى التمكن من تقديم خدمات أكثر و بقيمة مضافة اعلي للخدمات ، و بالتالي فإن الإيراد لكل عامل يجب أن يزداد.

مما سبق يمكن القول أن بعد النمو و التعلم هو القاعدة الأساسية لبناء إستراتيجية المنظمة ، و تميزه عن غيرها من المنظمات ، من خلال إدارة الأصول الغير ملموسة (قدرات و مهارات العاملين ، التكنولوجيا ، الترابط التنظيمي) التي تسهم في تحسين الأداء للمقاييس المختارة في الأبعاد الثلاثة السابقة (المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية) إذ يفيد هذا البعد في تعلم المجالات الواجب الإنفاق فيها لتحسين مهارات الموظفين ، تطوير أنظمة و تكنولوجيا المعلومات ، و ربط الأفراد بالأهداف التنظيمية.1

المبحث الثالث: تقييم الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

نتطرق في هذا المبحث إلى علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الإستراتيجية ثم الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن ثم نحاول عرض خطوات إعداد هذه البطاقة بالإضافة إلى عوامل النجاح و الصعوبات للبطاقة.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإستراتيجية و الخارطة الإستراتيجية.

سنحاول في هذا المطلب التعرف على بطاقة الأداء كنظام للإستراتيجية مع توضيح و تعريف الخارطة الإستراتيجية .

I- بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإستراتيجية:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المنظمة بكافة عمليات المنظمة فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة سواء بإدخال تعديلات أو إضافات لن يتحقق الاتساق بين رؤية المنظمة و استراتيجياتها و بين عمليات المنظمة إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

لقد بين (كابلان ، نورتن) عام 1996 أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربع عمليات رئيسية هي:

1- ترجمة رؤية و إستراتيجية المنظمة:

تسعى المنظمات عادة إلى بيان و توضيح رؤيتها في شكل وثيقة او بيان و هذا البيان أو الوثيقة يطلق عليه رؤية أو رسالة المنظمة إذ يتم التعبير عن رؤية او رسالة المنظمة من خلال مجموعة من الأهداف الواسعة و العريضة التي يتراوح مداها عادة بين (10-30) سنة و يتطلب تحقيقها التفكير فيما بعد من مقدرات المنظمة و إمكانياتها الحالية ، و أهم ما يميز رؤية المنظمة هو أنها أطول أجلا و أكثر تحديا من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ما يجعل تحقيقها أمرا غير مؤكد.

حيث يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة قصيرة الأجل و ذلك لتحقيق التكامل في كافة الجوانب المحيطة و المؤثرة في المنظمة ، و أفضل وسيلة لتحقيق التكامل يتم من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن إذ يتم ترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف المتكاملة مع تحقيق توازن في الأهداف لتشتمل على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، ويتم تطوير مجموعة من مقاييس الأداء التي تعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.

2- تحديد قنوات الاتصال و وسائل الارتباط:

تساعد هذه العملية على ربط و توصيل إستراتيجية و أهداف المنظمة إلى وحدات الأداء الداخلية و مجموعات العمل و الأفراد ، بمعنى تجزئة و تخصيص الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى أهداف خاصة بأقسام المنظمة توصيل هذه الأهداف إلى الأقسام و إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تحقيقها على مستوى القسم ، و ان تحقيق كل قسم من أقسام المنظمة للأهداف الخاصة به يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، فبطاقة الأداء المتوازن تعطي المدير في طريقة معينة لضمان فهم كافة المستويات الإدارية لإستراتيجية المنظمة بعيدة المدى ، و أن كلا من الأهداف الإستراتيجية و أهداف الأقسام متطابقة معها.

3- تخطيط الأعمال:

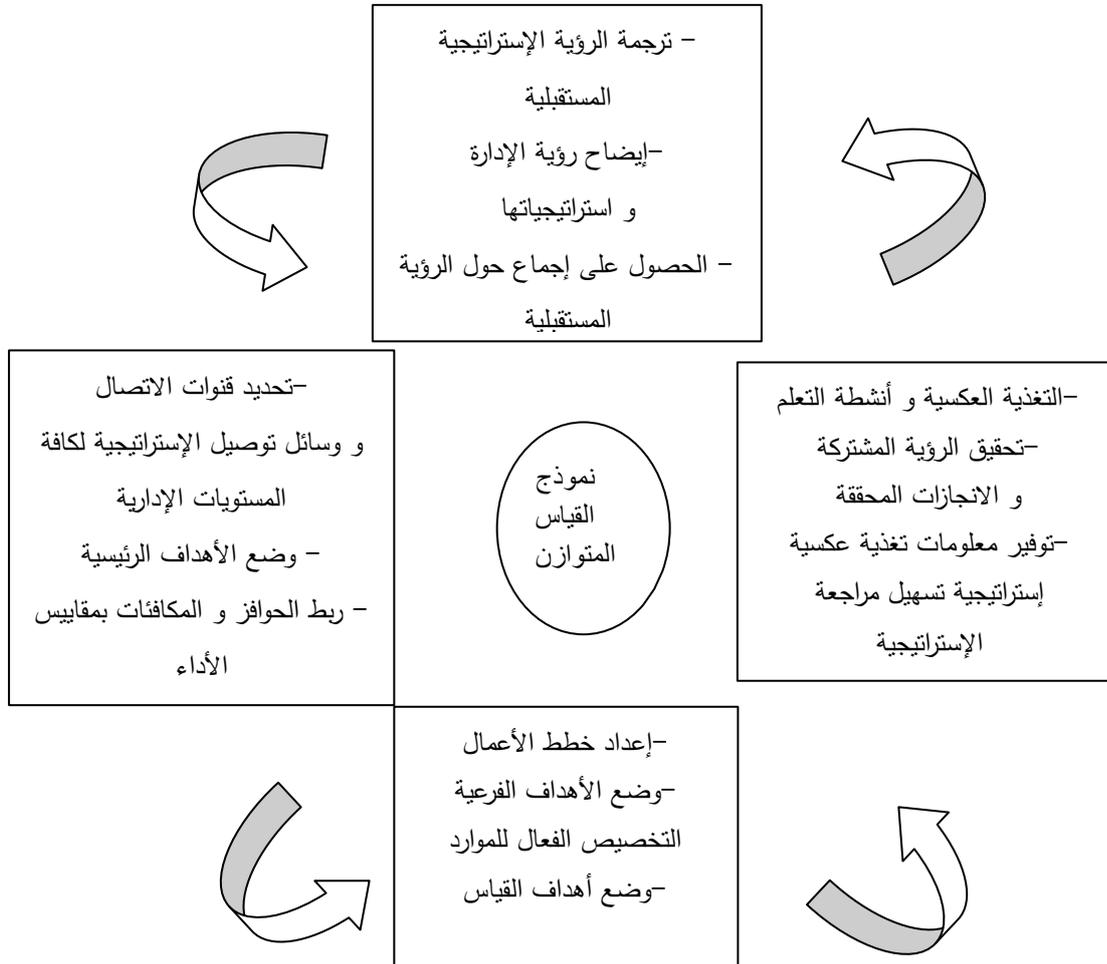
يتم تخطيط الأعمال من خلال وضع القيم المستهدفة لتحقيق التكامل بين خطط المنظمة و الخطط المالية ، و أيضا لتوفير أساس لتوزيع الموارد التي غالبا ما تتمتع بنذره نسبية على المنظورات الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن و أيضا يتم التركيز في تقييم الأداء للنتائج المحققة على إبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

4- التغذية العكسية و التعليم:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعد احد عوامل التعلم إذ أن تقييم الأداء الحالي يبين مواطن القوة و الضعف في المنظمة و يبين مواطن القصور و مسبباتها ، مما يوفر تغذية عكسية تسهم في التقويم المستمر لأهداف و استراتيجيات المنظمة.

و نلاحظ من العرض السابق و الشكل رقم 6 ان هناك بعدا استراتيجيا لبطاقة الأداء المتوازن يتمثل في ترجمة المنظمة و إستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتضمن كلا من مقاييس المخرجات و محركات أداء هذه المخرجات مما يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تدعيم مركزها التنافسي .

شكل رقم (10) إدارة العمليات الأربع في بطاقة الأداء المتوازن



أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية اللبسي" مذكرة الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص : 48

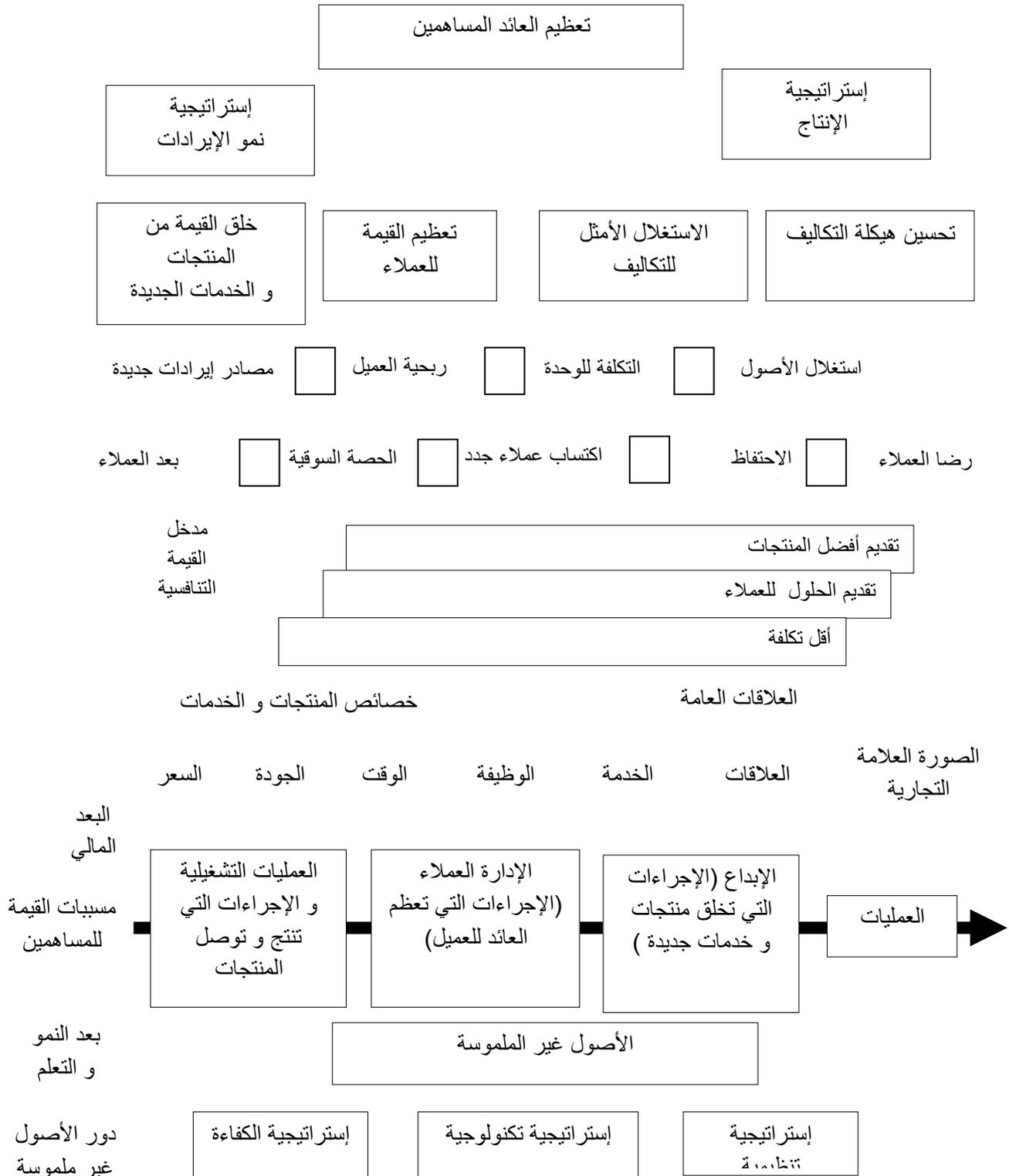
II- الخارطة الإستراتيجية:

تعد الخارطة الإستراتيجية إحدى الوسائل لتوضيح و توصيل إستراتيجية المنظمة و عملياتها و أنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق الإستراتيجية اذ تبين الخارطة الإستراتيجية للعاملين بشكل واضح كيفية ارتباط أعمالهم بالأهداف العامة للمنظمة و تساعد على العمل بشكل متناسق و متعاون لتحقيق أهداف المنظمة المرغوب فيها و تمثل الخارطة الإستراتيجية كما أشار لها rohn عرضاً بيانياً لكيفية خلق المنظمة للقيمة التي يقدمها لعملائه حملة الأسهم و موظفوه فتشكل الخارطة الإستراتيجية من خلال الروابط باستخدام علاقات السبب و الأثر بين الأهداف الإستراتيجية المكونة لكل بعد من الأبعاد الأربعة

تظهر الخارطة الناتجة في المستوى الأعلى كيف تقوم المنظمة بخلق القيمة استراتيجيا لحملة أسهمها و عملائها فهي من أكثر أدوات الاتصال الاستراتيجي فعالية من خلال تمكين المنظمة من ربط محاسبة و تركيز نتائجها.

تظهر أهمية الخارطة الإستراتيجية في عصر المعلومات أين الأصول غير الملموسة العلاقات مع العملاء ، مهارات الموظفين ، القدرة على الإبداع ، تمثل المزايا التنافسية لكن هذه الأصول لها القيمة فقط في سياق الإستراتيجية ككل من خلال الخارطة الإستراتيجية التي تقيم الأصول الملموسة و غير الملموسة بشكل كمي فهي تمثل سلسلة القيمة الأنشطة التحسينات المستمرة (الإستراتيجية) التي تحتاجها المنظمة ليتابع نجاحه ذلك يكون في أعلى سلسلة.

شكل رقم (11) يمثل الخارطة الإستراتيجية



أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"

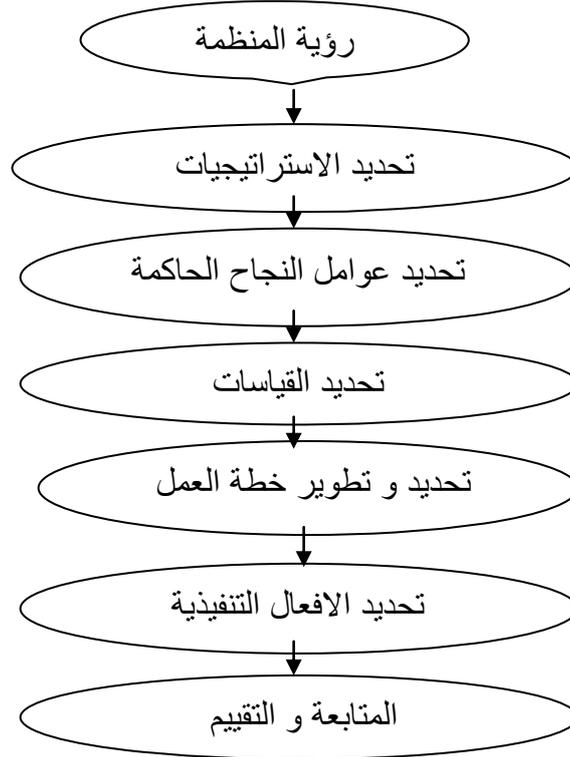
مذكرة الحصول على درجة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص: 50

و تعرض خارطة الإستراتيجية الكيفية التي تخطط المنظمة لتحويل أصوله المختلفة إلى المخرجات التي يرغب بها و يشير الشكل السابق للخارطة الإستراتيجية كيف أن العاملين بالمنظمة بحاجة إلى قدر من المعرفة و المهارة و الأنظمة (بعد النمو و التعلم) و ذلك للوصول للمنظمة لإبداع و بناء المهارات الإستراتيجية الصحيحة و الفعالة (بعد العمليات الداخلية) بعيدة التمكن من إيصال قيمة محددة للسوق (بعد العملاء) الأمر الذي يستنتج عنه عائد اعلي لحملة الأسهم (البعد المالي) هذا و تستطيع المنظمات استخدام هيكل الخارطة الإستراتيجية الموضح في الشكل السابق لبناء خارطتها الإستراتيجية على أساس بطاقة الأداء المتوازن لتبين لها كيفية التخطيط لتحويل الموجودات المختلفة إلى النتائج المرغوب فيها.¹

المطلب الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة ، بدءاً بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال و مقاييس و أهداف ملموسة تمثل توازناً بين مختلف الجوانب الموزعة عليها. و قد تنوعت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و سنعرض أهم الخطوات المتفق عليها المتمثلة في الشكل التالي:

¹ أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49-51.

الشكل رقم (12) : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

Source : r.kaplan , d.norton, “putting the balanced scorecard to work”, Harvard busniss review , sept –oct , 1993 , p:134.

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لأعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن و فيما يلي شرحها:

1- صياغة الرؤية الاستراتيجية:

يجب على المنظمة إن تحدد أولاً رؤية و رسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية و بوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء ، و قنوات توزيع متعددة ، و مرافق إنتاج ، و مقاييس أداء مالي خاصة بها ، و يتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص و متطلبات الصناعة ، و إلى تعريف واضح لوضع المنظمة الحالي و دورها ، و كذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي تتطور بها الصناعة في المستقبل ، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المنظمة و رسالتها و الغايات و الأهداف التي ترغب في الوصول إليها ، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها و تتمثل هذه المجالات في خمس مجالات هي:

- العملاء : كيف يرانا العملاء: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة ، الدقة في التسليم ، تخفيض السعر و تحسين الخدمات المقدمة.
- أصحاب رأس المال: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل : استمرارية المنظمة نمو المبيعات ، زيادة أرباح التشغيل ، و زيادة الحصة السوقية.
- العمليات الداخلية: تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب إن نفوق فيه في ضوء الإمكانيات و الموارد المتاحة للمنظمة.
- التطوير و الابتكار: تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين و التطوير و الابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهمة بأداء المنظمة.

2- تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة و رؤية الإدارة العليا:

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها و دورة حياة منتجاتها و مستوى المنافسة الذي تتعرض له و إمكانياتها و مواردها في الداخل ، فإذا كانت المنظمة جديدة و في مرحلة النمو و تتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل : رضي العملاء ، الأداء البيئي ، التجديد و الابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين و ذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها. أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج و الاستقرار و منتجاتها تتمتع باستقرار سوقي و موقف تنافسي مناسب فان الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل : التشغيل الداخلي و المساهمين من خلال التحسن المستمر في مجالات الإنتاج و نظم المعلومات و الأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية من ناحية أخرى.¹

3- تحديد عوامل نجاح الحاكمة:

تعرف عوامل النجاح بأنها تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف و مساعدة المنظمة على مواجهة البيئة المتغيرة و تكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد و تعطي مزايا تنافسية للمنظمة.²

يتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجيات العامة و ترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء الخمسة و هو ما يحقق الترابط الراسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية ، و تعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى ، و التي يمكن نوضحها في الجدول التالي:

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق ، ص109-115.

² Georges langlos etarl , contrôle de gestion , briti edition , alger, 2008, p :351.

جدول رقم (04) : الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
<ul style="list-style-type: none"> - تنمية و تحسين العائد - تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار و استغلال الأصول 	الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)
<ul style="list-style-type: none"> - رضى العملاء - الحصة من السوق - العملاء الجدد 	جانب السوق (وجهة نظر العملاء)
<ul style="list-style-type: none"> - تحسين طرق الأداء و التشغيل - تبسيط و تتميط أجزاء المنتج - ابتكار طرق جديدة 	جانب التشغيل الداخلي (وجهة نظر الداخلية)
<ul style="list-style-type: none"> - التطور التقني في مجال الإنتاج - البحوث و التطوير في مجال المنتجات - تطور نظم المعلومات و الأساليب الإدارية 	جانب التطوير و الابتكار و التحسين (النمو و التعلم)
<ul style="list-style-type: none"> - تطور الأداء البيئي - تطور الأداء الاجتماعي 	جانب الأداء الاجتماعي و البيئي (وجهة نظر المجتمع)

المصدر :فاطمة رشدي سويلم عوض ، تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) و نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص:43.

4- تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء الأربعة و لكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية ، فانه يجب أن تكون مشتقة من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه و يراعى أن يكون عدد المقاييس مناسباً دون زيادة أو نقص للهدف الاستراتيجي ، معبرا عن حقيقته التطورية و التنافسية بأفضل صورة ممكنة ، و يمكن تحديد مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية السابق تحديدها لمحركات الأداء في المرحلة السابقة كما يلي:

جدول رقم (05) مقاييس الأداء المناسبة لأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء

مقاييس الأداء	الأهداف الإستراتيجية	محرك الأداء
معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاع العملاء	تتمية و تحسين العائد	الجانب المالي
معدل تخفيض التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، تسبه تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة إلى تصنيف النقدية	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	
نسبة الاستثمار في برامج التحسين و التطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية	زيادة الاستثمار و استغلال الموارد	
مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة	رضى العملاء	جانب العميل
تطور عدد العملاء، نصيب المنشأة من عدد العملاء السوق، تطور حجم المبيعات، تطور قيمة المبيعات، حصة المنشأة من مبيعات السوق، حصة المنشأة في الأسواق الجديدة.	الحصة من السوق	
عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.	العملاء الجدد	
معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مراكز النتاج و الخدمات، معدل دوران المخزون، تطور مهارات العاملين.	تحسين طرق الأداء و التشغيل	الجانب التشغيلي الداخلي
التطور في أجزاء المنتج ، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.	تبسيط و تميط أجزاء المنتج	
وقت تحرك المواد بين المراكز ، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت أعداد الخلايا الإنتاجية.	ابتكار طرق تشغيل جديدة	
معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية	التطور التقني في مجال الإنتاج	جانب التطور و الابتكار
ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية، تحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.	البحوث و التطوير في مجال الإنتاج	
تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم	تطور نظم المعلومات و الأساليب الإدارية	

المصدر :فاطمة رشدي سويلم عوض ، **تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) و نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص:43.

5- تحديد و تطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف و وضع خطة العمل و يجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين ، و جدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية و النهائية و يجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات ، و على جدول زمني تقادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة ، و تعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية و أداء المستويات التشغيلية و التنفيذية ، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة ، فان مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية ، و يراعى أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل لتحديد أكثر من بقية المستويات.

6- تحديد الأفعال التنفيذية:

و يتطلب تبيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطة إلى الواقع ، و هذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية و توزيع و تخصيص الموارد ، و تحديد المسؤوليات ، و تدعيم البرامج ، و يقوم فريق من المنظمة على تنفيذ مقاييس الأداء المتوازن ، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات و أنظمة المعلومات و تعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المنظمة بمقياس الأداء المتوازن ، ويتم في هذه المرحلة وضع و تنفيذ نموذج (bsc).

7- المتابعة و التقييم:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمتابعة تحقيق المقاييس خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية ، و عرضه على الإدارة العليا لمراجعته و مناقشته مع مديري الوحدات و الأقسام ، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنوياً كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي و رسم الأهداف و تخصيص الموارد . هذه المراحل السابقة تعد متفق عليها عند كثير من الباحثين ، و لكن هناك من يضع مراحل أخرى مغايرة لكنها تبقى متشابهة في المضمون لهذه المراحل¹ ، و من أمثلتها نذكر:

- تحديد و تعريف عوامل النجاح الأساسية: و هي المحاور الأساسية اللازمة من أجل الوصول إلى تحقيق الرؤية الإستراتيجية و تحقيق الأهداف.

- تحديد مقاييس النجاح الأساسية : و هي المقاييس التي تسمح بالتأكد من أن المنظمة في الاتجاه الصحيح و تعتبر مساعدة في قيادة المنظمة.

✓ اختيار المعايير الخاصة بالمحور المالي.

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سابق ، ص114.

- ✓ اختيار المعايير الخاصة بمحور العملاء.
- ✓ اختيار المعايير الخاصة بمحور العمليات الداخلية.
- ✓ اختيار المعايير الخاصة بمحور النمو و التعلم.
- ✓ إعداد الخارطة الإستراتيجية.¹

المطلب الثالث : عوامل نجاح و صعوبات الأداء المتوازن

I- عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ، نذكر أهمها فيما يلي:
- يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية بالقوة و التوجه المستقبلي ، و تقبل التغيير و تسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم و في جميع المجالات.
 - الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية ، بطاقة الأداء المتوازن دون رؤية و إستراتيجية واضحتين تعتبر غير نافعة.
 - مساندة و دعم الإدارة العليا لبرامج تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
 - تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالابتكارين و الإبداع و تقبل التحدي و الرغبة في إثبات الذات و القدرة على استشراف المستقبل .
 - ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح و مفهوم بصورة معلنه لجميع العاملين بالمنظمة.
 - تدني الاهتمام بالأهداف الماضية و التركيز على الاهتمام بالمستقبل.
 - تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة و تحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
 - الاهتمام بالأصول غير الملموسة و دراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.
 - الندوات و اللقاءات: غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات و المقابلات مع اكبر عدد من الأفراد و قد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية و ذلك في مختلف خطوات التصميم و التطبيق.
 - العمل على انتهاز المراحل الأساسية لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة.
 - وجود معدلات و مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة و مفهومة و دقيقة و مبنية على معلومات محددة و معايير قياس معدلات الأداء و النمو بشكل واضح.

¹ Patrick lebarne , " les tableaux de bord de la performance" , dunod , paris , p :57-103.

- التدرج في عمليات التطبيق.
- العناصر الرئيسية لقيادة الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج و التي تتمثل في المحاور الأربعة و هي: المالية، العمليات الداخلية ، النمو و التعلم .
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات و تطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل و المقارنة.
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية و تحديد علاقات السبب و النتيجة.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة اختيارية.
- دراسة السوق : يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق و ما يتضمنه من منتجات و دورة حياتها و جودتها ، و كذا منافذ التوزيع لان هذه الدراسة من شاتها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة ، و بالتالي تحديد الموارد اللازمة و القرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعة.¹

II- الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات و عقبات يجب تجنبها أو التكاليف معها حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي:
- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة من البداية يؤدي إلى خلل في العملية لكن بالتجزئة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف و المؤشرات غير الحالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في أن واحد ، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية و وضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي.
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم و آرائهم نحو هدف مشترك.
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف.
- كثرة المعايير و غموضها: في بعض الأحيان تلجا المنظمة إلى وضع معايير لقياس و تقييم الأداء ، ولكنها قد تفرط عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى و الدور الذي وضعت من اجله ، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين ، و بالتالي التأثير على معنوياتهم .

¹ محفوظ احمد جودة ، " تطبيق نظام قياس الاداء المتوازن و اثره في الالتزام المؤسسي في شركات الالمنيوم الاردنية" دراسة ميدانية" ، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، عمان 2008 ، ص:280.

- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى بالاهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات.
- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية لان الأهداف هي ترجمة لرؤية و إستراتيجية المؤسسة و بالتالي فان عدم وضوح الأهداف و غموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه ، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة.
- قلة الكفاءات و المختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن : نظرا لاعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة (1992) فانه من الصعب إيجاد كفاءات و مختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية ، بالإضافة إلى قلة الدورات و الملتقيات المختصة.
- عدم دقة العمليات: يتطلب تطبيق نظام الأداء المتوازن القيام بتشخيص عام للبيئة الداخلية و الخارجية و بالتالي فان عدم صدق المعلومات و محدوديتها قد يؤدي إلى بناء النموذج بصورة خاطئة.
- العلاقة بين السبب و النتيجة: هذه العلاقة علاقة منطقية و لكن في بعض الأحيان قد لا تدلنا على شيء ، و بالتالي يصعب الاعتماد عليها في التقييم فمثلا رضى العملاء قد لا يعطي نتائج مالية جيدة في كل الأحوال و تحسين الجودة قد لا يؤدي إلى الربح أحيانا.¹

¹ نعيمة يحياري ، " بطاقة الاداء المتوازن و سيلة فعالة للتقييم في المؤسسة" ، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية ، باتنة، العدد10، جوان، 2008، ص:29-30.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في الفصل الثاني من بحثنا إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن ، و قد خلصنا إلى النقاط التالية:

- تركيز المداخل التقليدية لقياس و تقييم الأداء على الأبعاد المالية الملموسة ، و إهمال الأبعاد غير الملموسة (غير المالية) بالرغم من التطور الحاصل في البيئة.
- جاءت بطاقة الأداء المتوازن لسد النقص الحاصل في المداخل التقليدية.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية معتمدة على الرؤية الإستراتيجية.
- بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد في صياغة و ترجمة و نشر الإستراتيجية في جميع أنحاء المنظمة.
- بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة إستراتيجية تشمل على جميع جوانب المنظمة الملموسة و غير الملموسة.
- الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يأخذ في الحسبان جميع نواحي الأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي أي الأداء الشامل .
- و في الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أسلوب مهم في قيادة إستراتيجية المؤسسة ، و لاسيما تقييمها لان هذا الأخير ضروري حتى تعرف المؤسسة حالتها و تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة إذا تطلب الأمر.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بنك الفلاحة

و التنمية الريفية (BADR)

وكالة القرارم قوقة – ميلة –

نظرا للتطور التكنولوجي المتسارع تحتم على البنوك التجارية مواكبة هذا التطور وذلك بانتهاج أساليب حديثة سواء على مستوى العمليات التنفيذية او على مستوى الإدارة ومجال اتخاذ القرار ولعل من ابرز الأساليب الإدارية التي فرضتها التغيرات وزادت من الحاجة إليها بطاقة الأداء المتوازن التي هو موضوع بحثنا

فلقد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار العام لهذا الأسلوب وكذلك كيفية تطبيقه في البنوك التجارية وسنحاول في هذا الجانب التطبيقي إسقاط الدراسة على البنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرارم وبغرض الإجابة عن الإشكالية القائمة على معرفة مدى تطبيق البنوك التجارية الأداء المتوازن قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث. نتطرق في

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات.

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتحليل النتائج

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية:

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التعريف لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وتاريخ نشأته والهيكل التنظيمي له كما سنحاول التطرق إلى أهداف و مؤشراتته .

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نقوم في هذا المطلب بتقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وسنخصص أيضا تعريف لوكالة القرارم قوقة تحت رقم 837، لأن مجال دراستنا التطبيقية سيكون فيه، كما سنقوم بتقديم هيكله التنظيمي ومهامه.

1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82-106 الصادر في 17 جمادى الأولى 142 هـ الموافق لـ 13 مارس 1982 والذي عدل بمرسوم رقم 84-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985.

وقد كان إنشائه من أجل تطوير القطاع الفلاحي وترقية القطاع العام الريفي، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالي وهو بنك تجاري ذو رأس مال قدره 33 مليار (دج) ويعتبر من أهم البنوك في الجزائر يتكون حاليا من 288 وكالة وحوالي 36 فرع منتشر عبر أنحاء الوطن. ووكالة القرارم قوقة هي إحدى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنشأت في 19 سبتمبر 1983 م، والتي تحمل العلامة 837- تتكفل بتمويل القطاع الفلاحي، ويقع في 1 نهج ساحة البلدية، يتوسط مقر البلدية واتصالات الجزائر وهذا ما يقربه من المواطن، يتكون من 13 موظف بالإضافة إلى 3 حراس يعملون بالتناوب وعاملين للتنظيف. يعمل على تغطية إحتياجات دائرة القرارم قوقة، بالإضافة إلى البلديات المجاورة لها مثل: حمالة، سيدي مروان والشيقارة.

2- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من اجل ضمان مكانة البنك بصفة دائمة حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجيهات والأهداف ويندرج ضمن هذه التوجيهات خيار إعادة المركز الاستراتيجي للبنك وإرجاعه إلى تطلعاته الأولى وهي تمويل التنمية الفلاحية والريفية، وتتضح الخطوط الكبرى لهذه الإستراتيجية فيما يلي: أ-الهدف من تمركز البنك والتمويل تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية:

- ✓ قطاع الفلاحة على جميع المستويات.
- ✓ قطاع الصيد البحري والموارد البحرية.
- ✓ تمويل برامج التنمية الريفية.

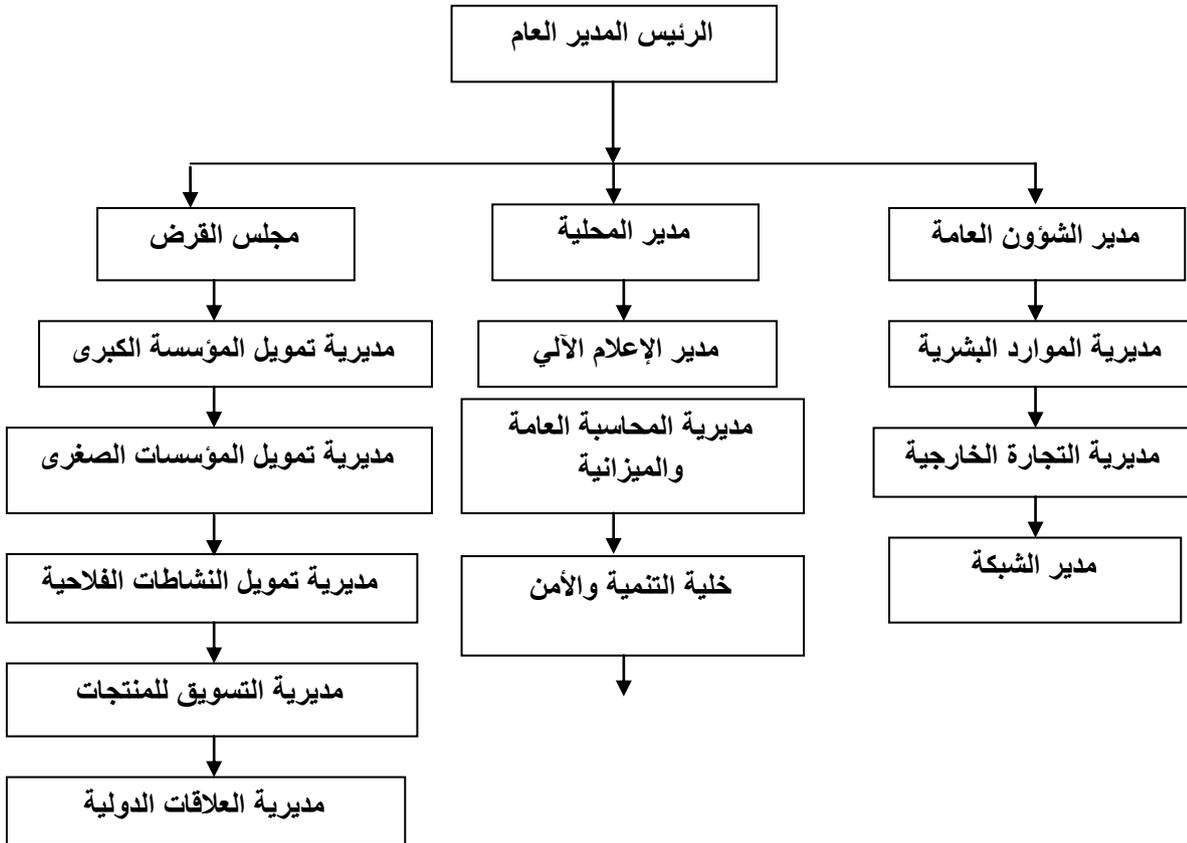
ب- يوجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بذلك نشاطه في مجال تمويل التنمية نحو انجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية من بينها:

- ✓ القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك.
- ✓ القروض للخوادم الهادفة إلى خلق نشاطه في المناطق الريفية.
- ✓ القروض لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد مدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن والصندوق الوطني للسكن.
- ✓ القروض للمهنة الحرة الخاصة بالشباب الحاصل على شهادات طبية في المناطق الريفية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية :

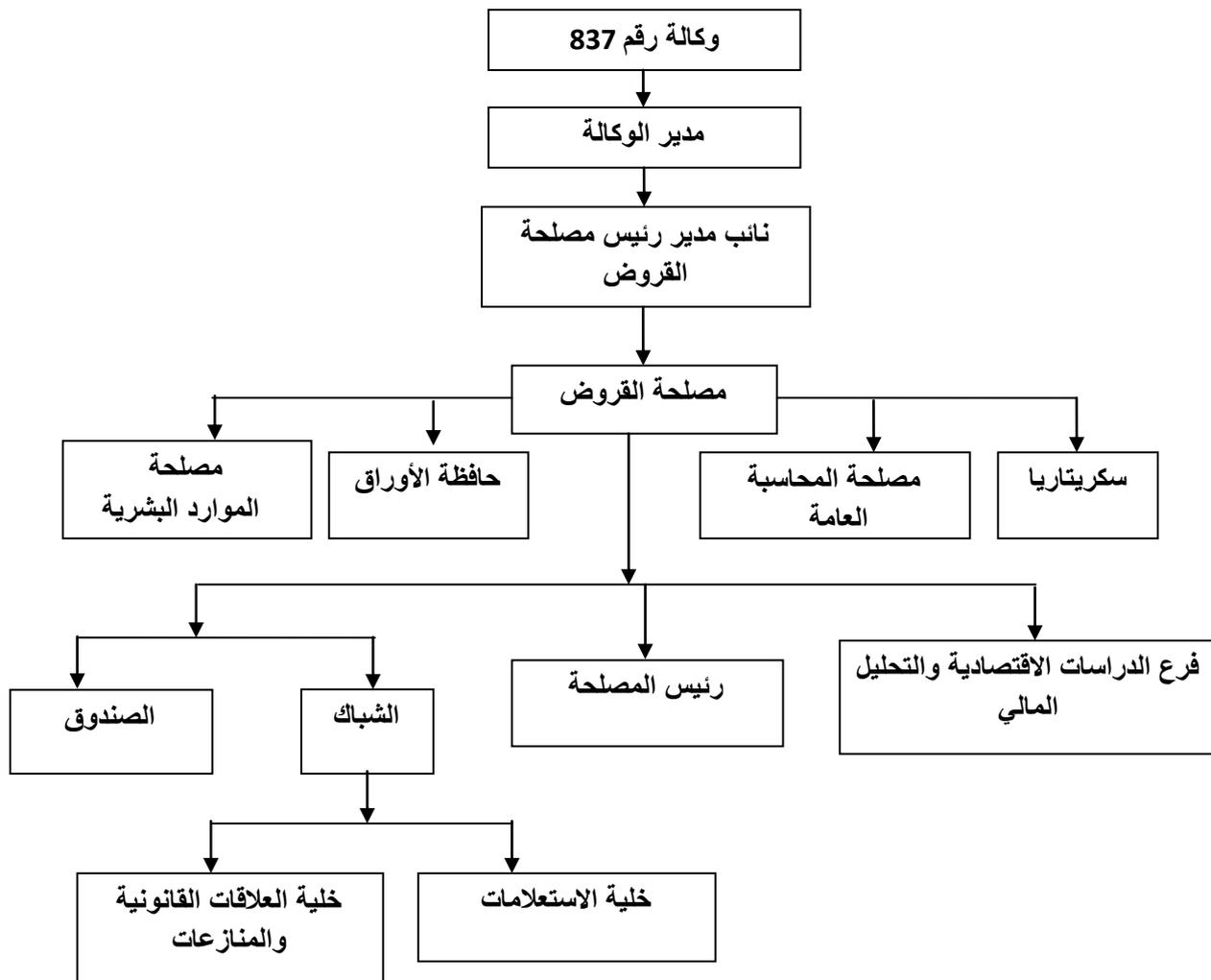
في هذا المطلب سنقوم بتقديم الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر : أرشيف وكالة القرارم قوفا - 837-

الشكل رقم (14): لوكالة القرام قوقة - 837-



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة القرام قوقة - 837-

المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية و مؤشراتته:

في هذا المطلب سنبين مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية ونقوم بتحليل مؤشراتته (لحجم القروض والودائع).

2/ مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مهام إدارة الوكالة: تتمثل الإدارة في مدير الوكالة ومن مهامه:

- ✓ إدارة جميع أنشطتها المصرفية والإدارية ضمن حدود وصلاحيات المعطاة له من الإدارة العامة.
- ✓ وضع خطة تنمية الوكالة وزيادة النشاط والأرباح في الوكالة.
- ✓ دراسة طلب التسهيلات المصرفية وإبداء الرأي فيها وعرضها على المديرية الجهوية أو العامة إذا كانت خارجة عن حدود الصلاحيات المخولة له.

✓ الإشراف على تطبيق الأنظمة والإجراءات الداخلية الصادرة عن الدارة العامة.

✓ الإشراف على تحضير التقادير الدورية عن العمل في الوكالة ورفعها إلى الدارة العامة.

✓ توجيه العاملين في الوكالة والإشراف على العمل وعطائهم التعليمات اللازمة لحسن أداء العمل.

✓ متابعة حركة الأعمال اليومية وخاصة الودائع والتسليفات والإيرادات والمصاريف.

2- مهام مصلحة التنمية البشرية: هذه المصلحة تضم كل من الصندوق والبنك ولكل مهامه.

2-1- الصندوق: تشمل في شخص واحد وهو أمين الصندوق ويقوم بالمهام التالية:

✓ قبض ودفع المبالغ النقدية للزبائن بالعملتين الصعبة والمحلية وذلك بعد التأكد من صحة المستندات المقدمة واحتوائها على التواريخ المطلوبة .

✓ إعداد جزء يومي من الداخل والخارج وترصيد حركة الصندوق كل عملة على حدا.

✓ إعطاء رصيد النقد في الوكالة للمدير والذي يقوم هذا الأخير بمطابقة هذا الرصيد مع سجلات المحاسبة أو الكمبيوتر واتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود فروقات.

✓ تسجيل عمليات الدفع في سجل الصندوق الخاص.

✓ إقفال سجل الصندوق يوميا في آخر النهار وذلك بعد التأكد من صحة الأرصدة المتعلقة مع الأرصدة المبنية في السجل.

✓ حفظ الأموال يوميا في الخزنة الحديدية وإقفالها.

✓ تحضير رزم العملة وعددها وتوضيحها.

2-2- مهام الشباك: الشباك موضوع من مصلحة التنمية البشرية يعمل بالتنسيق مع مصلحة أو فرع

الصندوق، ومن مهامه:

✓ كشف الشكايات والتحويلات في حساب الزبائن.

✓ السحب والدفع للزبائن بالعملتين الصعبة والمحلية.

2-3- مهام مصلحة المحاسبة العامة:

- ✓ الإشراف على النفقات العامة في الفرع وإعداد القيود المحاسبية اللازمة.
- ✓ إعداد التقارير اللازمة على كافة حسابات الفروع وخاصة بالنسبة للأعباء والإيرادات.
- ✓ إعداد الجرد الشهري للموجودات الثابتة واستهلاكها ومسك السجلات الخاصة بها وإعداد القيود المالية.

2-4- مهام مصلحة حافظة الأوراق

- تهتم هذه المصلحة بمعالجة مختلف العمليات التي تتعلق بالشيكات والأوراق المالية المختلفة ومن مهامها:
- ✓ استلام الشيكات الواردة من المقاصة والمسحوبة من عملاء المخزن وتوزيعها على مختلف الفروع.
 - ✓ متابعة عمليات تحليل الشيكات ما بين الوكلاء واثبات ذلك محاسبيا إضافة إلى تحصيل الأوراق التجارية.
 - ✓ تنفيذ الحوالات (صادرة أو واردة) من إلى الوكالات واثبات ذلك محاسبيا.
 - ✓ فتح الحسابات البنكية.
 - ✓ تقديم إحصائيات على الأوراق غير المسددة.
 - ✓ استخراج الشيكات مضمونة الدفع.

2-5- مهام مصلحة القروض: وهي المصلحة المهمة جدا في البنك، ومن مهامها:

- ✓ إعادة وتسليم عقود الالتزام للزبائن
- ✓ شهادات الصفات المقدمة للزبائن وأحكام ضمان السداد .
- ✓ متابعة استعمال القروض الممنوحة للمستثمرين والسهر على سدادها واستردادها في أوقات استحقاقها.
- ✓ متابعة عملية تحقيق شروط البنك.
- ✓ متابعة العمليات المتعلقة بالأمر القانونية والمنازعات.
- ✓ إعداد وإرسال الإحصائيات المتعلقة بالبنك إلى المديريات الجهوية المركزية.

* هذه المصلحة تتكون من مجموعة من الفروع ولكل فرع مهام خاصة به:

2-5-1- مهام الاستعلامات: من مهامها:

- ✓ تسلم طلبات القروض الواردة من الزبائن والموقعة والمرفقة بسجل تجاري، عقد الشركة في حالة وجودها، ميزانيات المؤسسة لثلاث سنوات الأخيرة، بيان الأملاك العقارية.
- ✓ يحول القسم ميزانيات العمل إلى قسم الدراسات لتحليلها وتبيان حقيقة وضعهم المالي.
- ✓ طلب التأكيد من قانونية المستندات المقدمة مع طلب القروض.
- ✓ يقوم عمال هذا القسم بالاستعلام عن العميل عن طريق المصاريف الأخرى.

2-5-2- مهام قسم الدراسات الاقتصادية والتحليل المالي:

قسم الدراسات الاقتصادية والتحليل المالي هو القسم الذي يستلم الميزانيات ويقوم بتحليلها لتحديد:

- ✓ نسبة الملائمة للشركة
- ✓ نسبة مديونية الشركة وحجم التزاماتها اتجاه الغير
- ✓ تحديد قدرة الشركة على تسديد القروض وفوائده.

2-5-3- مهام قسم القضايا القانونية: تقوم بدراسة كافة المستندات الواردة في طلب التسهيلات حول:

- ✓ الاطلاع على نظام الشركة.
- ✓ الاطلاع على الإيداعات والتأكد من مطابقة التوقيع على طلب التسهيلات مع المصرح به في الإيداعات التجارية.
- ✓ تأسيس الشركة وتسجيلها في السجل التجاري.
- ✓ يطلع على بيان القيم الثابتة المقدمة من الشركة ويحصل على إفادات عقارية للتأكد من خلوها من أية رهونات وبعدها يقوم مسئول القسم بأعداد تقرير بيدي رأيه حول هذه المستندات وترفعه الإدارة التسليف القرار المناسب حول منح القرض مع تحديد نوعه وقيمته ومدته والضمانات اللازمة كذلك وتبعث بوثيقة خاصة تسمى: « autorisation dénegement » إلى المديرية الجهوية أو المركزية لإعطائها الموافقة أو رفضها، ففي حالة الموافقة فان البنك يحرر وثيقة تعد بمثابة عقد ويبين الزبون هذه الوثيقة وبمجرد التوقيع عليها يصبح العقد ساري المفعول ومن بين المعلومات التي تضم هذه الوثيقة:

قيمة القروض ونوعه، معدل الفائدة، بداية سريان العقد، طريقة التسديد، معدل التأخير، إذا لم يأتي المقترض بعد ستة أشهر لالتزام قرضه فان البنك لمعنى التعاقد.

3 - مؤشرات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الجدول رقم (06) حجم الودائع والقروض:

المبالغ	القروض	الودائع	اسم الحساب
8000000,00	تسبيق على السلع	103372450,65	حسابات الشيك
44665972,61	قرض متوسط المدى عادي	619609672,92	حسابات الدفاتر البنكية
	قرض متوسط المدى لتشغيل	3115253,69	حسابات أخرى
48722436,54	الشباب	1120000,00	حسابات خاصة بالزبائن
	قرض متوسط المدى مدعم		المتوفية
12155748,16	قرض مصغر	108228293,46	حساب
	قرض الرفيق	52677219,11	حساب دفتر بدون فوائد
436795,85	قرض طويل الأجل تشغيل	215000,00	حساب مؤونة لضمان
59933009,95	الشباب		كفالات
654972837,22	قرض الكراء	12970226,51	حساب دفتر الادخار
			الأشغال
13078496,80		392219402,99	حسابات جارية
828899878,8968	المجموع	11938853583,07	المجموع

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة القرام قوقة - ميلة -

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بحجم القروض والودائع لسنة 2014 ان حجم الودائع اكبر من حجم القروض وهذا يدل على أن نشاط البنك يركز على الودائع اكبر من القروض وهذا يرجع الى العملاء فهم يودعون مبالغ مالية بمختلف الحسابات قصد الحصول على فوائد وبالتالي فان الأفراد هنا يعتمدون على تسوية مدفوعاتهم عن طريق الشيكات التي يسحبونها على ودائعهم في البنوك التجارية، أما بالنسبة إلى حجم القروض فالبنك يقدم قروض منخفضة مقارنة بمجموع ما تفتح للأفراد الودائع ونستخلص بان البنك يشجع المؤسسات والأفراد على الادخار.

الجدول رقم (07) : التقرير الربع سنوي لأهداف النشاط التشغيلي الإقليمي لميلة 2014/12/31

القيمة الغير محققة	نسبة النتيجة	النتيجة المحققة 2014/12/31	هدف البنك	النتيجة المحققة 2013/12/31	قروض مباشرة
					1-قروض قصيرة الأجل
-40077	%60	59923	100000	44664	1-قروض فلاحية
-40077	%60	59923	100000	44664	RFIG
-40077	%60	59923	100000	44664	الحبوب
-13000	%38	8000	21000	-	2-قروض المؤسسات الغير فلاحية
-53077	%56	67923	121000	44664	المجموع متضمن الرسوم
-652178	%8	56822	709000	70667	II-قروض متوسطة وطويلة الاجل
-6844	%64	12156	19000		1-قروض فلاحية
-	-	-	-	-	أ-قروض متوسطة وطويلة الاجل ريفية
-	-	-	-	13715	ب-اخرى
-645334	%6	44666	690000	56952	2-قروض المؤسسات
-137726	%84	717210	854935	603899	III-قروض خاصة
12412	%161	32912	20500	28178	1-انجام ANGEM
-107120	%82	494880	602000	432770	2-انساج ANSEJ
-51816	%77	176340	228156	120817	3-كناك CNAC
-	-	-	-	17154	4-البناء الريفي
8798	%306	13078	4280	4980	5-قروض
-842981	%50	841955	1684936	719230	المجموع

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة القرارم قوقة - ميلة -

التعليق:

من خلال جدول التقرير الربع سنوي للنشاط وأهداف مجموعة التشغيل الإقليمي لميلة، نلاحظ أن قروض الزبائن لم تتجاوز الهدف المسطر لسنة 2014 بحيث كانت كل القروض بمختلف أنواعها من قصيرة الأجل والمتوسطة وطويلة الأجل والقروض الفلاحية والقروض الغير فلاحية، وهذا يدل على أن البنك لم تصل إلى تحقيق هدفها المسطر الذي وضعته خلال نهاية السنة المالية 2013/12/31 بغرض تحقيقه خلال السنة المالية 2014، على غرار القروض الخاصة فقد تجاوزت كل من الوكالتين (angem)

(ansej) الهدف المسطر وكذلك بالنسبة للقروض الخاصة الأخرى اما الديون الغير مسددة فلم تبلغ نسبة تسديدها إلا بنسبة 54% أي ما يعادل نصف المبلغ.

الجدول رقم (08) : المراقبة والإبلاغ عن أهداف النشاط في 2014/12/31

الائتمان عن طريق التوقيع

قروض غير مباشرة	المبلغ المحقق 2013/12/31	هدف البنك	المبلغ المحقق 2014/12/31	نسبة المبلغ المحقق	القيمة المحققة	نسبة القيمة الغير محققة
قرض وثائقي	11238	-	-	-	-	%9
عقد الضمان	49528	65000	52677	%81	-12,323	%9
المجموع	60766	65000	52677	%81	-	-

مجموع الموارد

مصادر الزبائن	المبلغ المحقق 2013/12/31	هدف البنك	المبلغ المحقق 2014/12/31	نسبة المبلغ المحقق	القيمة المحققة	نسبة القيمة الغير محققة
شراء بدون فوائد	532767	661500	624182	%95	-37218	%5
شراء بفوائد	577356	817650	650410	%80	-167240	%20
المجموع	110123	1479150	1274592	%87	-204558	%13

الحسابات المصرفية الالكترونية

الحسابات الشاغلة	مبلغ الحسابات الشاغلة 2013/12/31	عدد الحسابات الفتوحة في الثلاثي	الحسابات المغلقة 2014/12/31	الهدف المسطر	عدد الحسابات الشاغلة	المجموع
الحساب الجاري	1317	23	121	1505	1404	%94
حساب الشيك	2234	74	288	2820	2068	%74
البطاقة الالكترونية	بطاقة تحت الطلب 2013/12/31	هدف المبيعات 2014	تحت الطلب 2014/12/31	نسبة المبلغ المحقق		
المبالغ	3069	3105	3589	%116		

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ ان بالنسبة للقروض غير المباشرة أن الهدف المسطر من قبل البنك للسنة المالية 2014/12/31 كانت نسبة تحقيقه 81% أي أن البنك وضع إستراتيجية تحقيق مبلغ 65000 دج بالنسبة لقرض عقد الضمان وقرض الوثائقي أما النسبة الغير محققة فقد بلغت 9%، أما بالنسبة للموارد الزبائن فكانت نسبة شراء فائدة مرتفعة اذ قدرت بـ 95% ولكنها تصل إلى الهدف المسطر من قبل البنك وكذلك بالنسبة إلى الشراء بالفوائد فقد قدرت النسبة بـ 80% لم يحقق البنك الهدف المسطر لها أيضا لكن كلتا النسبتان مرتفعتان بالنسبة لسنة 2013/12/31 وبلغت نسبة القيمة الغير لسنة 2014/12/31 بالنسبة لموارد الزبائن 13%، أما الحسابات الشاغلة تضمن الحساب الجاري وحساب الشيك، وكانت الحسابات الشاغلة في 2013/12/31 للحساب الجاري تقدر بـ 1317 و 2234 على التوالي أما بالنسبة إلى سنة 2014/12/31 فكانت 1404 و 2068 اذ بلغت نسبة تحقيق الهدف المسطر 94% و 74%، وبلغت نسبة المبلغ المحقق 116% بالنسبة إلى البطاقات الالكترونية وتجاوزت هدف المبيعات المسطرة لسنة 2014.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

سنقوم في هذا المبحث بدراسة مجال الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات .

المطلب الأول: تحديد مجال الدراسة

سنحدد مجال الدراسة من مكان و زمان و تحديد الإطار البشري و المنهج المستخدم .

1- تحديد المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببلدية القوارم قوقة ولاية ميله و جب اختيار المكان الأكثر تناسب مع معطيات البحث حيث تسمح خصائص ومواصفات هذا المكان من تطبيق موضوع الدراسة.

2- تحديد المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني المدة التي استغرقتها الدراسة أو البحث وذلك من خلال الفترة الممتدة بين (في 2014/12/14 إلى 2015/04/30) وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المتواجدة في القوارم قوقة حيث قمنا بدراستنا بعد اخذ تصريح من مدير المعهد وبعد إتمام الإجراءات الإدارية بدأنا الاتصال المباشر بمختلف المصالح. وكان هذا خلال المدة المذكورة سابقا وبعد الزيارات والاستفسارات التي قمنا بها تمكننا من جمع البيانات ومقابلة أفراد العينة وتوزيع استثمارات البحث عليها.

3- تحديد الإطار البشري:

تم إجراء دراستنا على مستوى كل موظفين بنك الفلاحة والتنمية الريفية القوارم قوقة والتي قدر عدد موظفيها 13 موظف بالإضافة إلى 30 موظف من بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله نظرا لقله أفراد العينة بالقوارم قوقة.

4- المنهج المستخدم:

على الباحث أن يؤطر بحثه ضمن منهج سليم لتسهيل التحكم في أفكاره ومعلوماته وكذلك تجنب أي التباس قد يعترض عمله فالمنهج هو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة تبعا وللإجابة عن التساؤلات التي أثارها المشكلة وكذا الأساليب المتبعة و لأجل تحقيق الفروض التي صممت ولهذا من الضروري استخدام المنهج باعتباره الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة باكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي أثارها الموضوع وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها. وتقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بفعالية واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية حيث يعرف هذا المنهج على أنه دراسة ووصف خصائص وأبعاد الظواهر في إطار معين من خلال جمع البيانات والمعلومات

اللازمة عن الظاهرة والمعلومات التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا ويجب أن يتم ذلك في إطار الصدق والموضوعية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

سنحاول التعرف على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .

1- الملاحظة:

تعتبر من أقدم وأهم أدوات جمع البيانات وتوفر لنا معلومات لا يمكننا الحصول عليها باستخدام باقي الأدوات وهي عبارة عن مراقبة سير الظواهر والمشكلات بأسلوب علمي منظم وعلى الباحث أن يستخدم دفتر الملاحظة حيث ون المعلومات التي تمت ملاحظتها كما يلي:

- تحديد الهدف من الملاحظة.
- تحديد مجتمع الدراسة الذي سيتم ملاحظتها.
- تحليل البيانات المحصل عليها من الملاحظة والوصول إلى النتائج.

2-المقابلة:

يعتمد الباحث على المقابلة كأداة لجمع البيانات من خلال الاتصال المباشر بين الباحث والمبحوث ويقوم الباحث بأعداد مسبق لدليل المقابلة (الأسئلة التي يريد الباحث طرحها) وهذا انطلاقا من مختلف مؤشرات البحث وتساؤلاته وفرضياته حيث يقسمها إلى محاور يخصص لكل محور مجموعة من الأسئلة يريد الباحث طرحها على المبحوث وقد تكون المقابلة موجهة بحيث يقوم الباحث بتوجيه المبحوث إلى النقاط والمحاور التي يريد الحديث عنها وقد تكون غير موجهة وهناك يكتفي الباحث بإشارة بالموضوع وترك المبحوث يتحدث بحرية، بعد الانتهاء المقابلة يتحصل الباحث على مجموعة من الأجوبة يقوم بتفريغها في جدول وتدوينها تم تحليلها للحصول على النتائج.

3-الاستمارة:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، ثم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستمارة كأداة رئيسية صممت خصيصا لهذا الغرض بحيث تغطي كافة الجوانب التي سيتناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي تستند عليها الدراسة ويعرف المختصون الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة يضعها الباحث قصد الحصول على المعلومات وأداء المبحوثين حول موضوع بحث ويراعي فيها الباحث التسلسل المنطقي في طرح الأسئلة وأن تكون هذه الأسئلة على علاقة مباشرة بفرضيات البحث ومؤشراته وعلى الباحث أن يراعي عدة شروط أثناء صيغة الأسئلة:

- ✓ عدم استخدام مصطلحات غير مفهومة تتناسب ومستوى البحوث.
- ✓ تجنب الأسئلة الطويلة.
- ✓ في حالة الأسئلة التي تتضمن خيارات عديدة يجب وضع الاحتمالات الممكنة وترك بند مفتوح للاحتتمالات الأخرى.
- ✓ البدء بالأسئلة السهلة ثم التدرج إلى الأسئلة الصعبة والأكثر صعوبة.
- ✓ 4- الطرق الإحصائية المستخدمة:
- ✓ نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه فإننا اقتصرنا على استخدام النسب المئوية المعرفة بنسبة اختيار أفراد العينة لكل درجة في بنود المقياس وقد تم حساب النسبة وفقا للمعادلة التالية: النسب المئوية = تكرار الدرجة في كل بند / عدد الأفراد

المبحث الثالث: تحليل البيانات وتحليل النتائج

بعد التعرف على بنك الفلاحة و التنمية الريفية سنقوم بتحليل البيانات و النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان المقدم لموظفي البنك .

المطلب الأول: المعلومات الشخصية

في هذا المطلب نقوم بتحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالموظفين

الجدول رقم (09) خاص بالمؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
12.5	5	ثانوية عامة
10	4	بكالوريا
5	2	ماجستير
0	0	دكتورا
7.5	3	ليسانس
42.5	17	دبلوم
22.5	9	أخرى
% 100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالمؤهل العلمي أن معظم عينة الدراسة هم أصحاب المستوى التكويني المهني متحصلون على دبلوم إذ بلغت نسبة (42.5 %) أي بما يعادل 17 عامل وتليها نسبة (22.5 %) من أصحاب شهادات أخرى بعدد 9 عمال، وبنسبة (12.5 %) هم متحصلون على ثانوية عامة ما يعادل 5 عمال، ثم المتحصلون على بكالوريا بنسبة (10 %) بما يعادل 4 عمال، وكذلك بالنسبة إلى المتحصلين على شهادة ليسانس فنسبتها (7.5 %) بعدد من العمال يقدر بـ 3 عمال وفي الأخير عاملين بمستوى تعليمي عالي متحصلون على شهادة ماجستير بنسبة (5 %)، و بالتالي نجد أن نسبة العاملين ذوي المستوى شهادة دبلوم مرتفعة جدا وهذا راجع إلى طبيعة نشاط البنوك الفلاحية.

الجدول رقم (10) خاص بالتخصص العلمي

النسبة%	التكرار	التخصص العلمي
12.5	5	محاسبة
2.5	1	إدارة أعمال
20	8	علوم مالية ومصرفية
22.5	9	اقتصاد
42.5	17	أخرى
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق: من خلال الجدول الخاص بالتخصص العلمي أن معظم العينة يحملون اختصاصات أخرى ما يقدر بـ (42.5 %) وتليها نسبة (22 %) ذات الاختصاص العلمي اقتصاد وكذلك نسبة (20 %) هم أصحاب اختصاص علوم مالية ومصرفية وتليها نسبة (12.5 %) مختصون في المحاسبة، وكانت النسبة الأقل لأصحاب تخصص إدارة الأعمال وبلغت (2.5 %) وهذا يدل على أهمية وجود عاملين ذوي اختصاصات أخرى من العلوم ذات العلاقة بالعمل المصرفي كنتيجة حتمية لتشابك العلوم المعاصرة ومن هذه التخصصات الأخرى كمهندس كمبيوتر واختصاصات متعلقة بصفة مباشرة بأعمال بنكية.

الجدول رقم (11) خاص بالخبرة المهنية

النسبة%	التكرار	سنوات الخبرة
47.5	15	5-1
22.5	9	10-6
22.5	9	15-10
7.5	3	أكثر من 15
% 100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق: من خلال الجدول الخاص بالخبرة المهنية نلاحظ أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإطارات التي تزيد أعمار خبرتهم المهنية عن 5 سنوات بنسبة (47.5 %) ثم الفئة التي تتراوح أعمارهم من 6 إلى 10 سنة وفئة من 10 إلى 15 سنة تقدران بنفس النسبة وهي (22.5 %)

وأخيرا الفئة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 15 سنة بنسبة (7.5 %) وهذا راجع إلى كون البنك لا يزال يستفيد من خبرات العمال ومهاراتهم.

الجدول رقم (12) الخاص بالمستوى الوظيفي

النسبة%	التكرار	المستوى الوظيفي
2.5	-	مدير عام
2.5	1	مدير مالي
	1	مدير عمليات
	0	مدير إداري
22.5	9	رئيس قسم
2.5	1	مدير فرع
70	28	أخرى
% 100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق: تشير معطيات الجدول إلى أن نسبة (70 %) وعدهم 28 عامل هم من الفئة الأخرى وهم من يحتلون أكبر نسبة المراكز الوظيفية فهي الفئة العاملة التي تتلقى الأوامر لتنفيذ المهام، وتليها نسبة (22 %) هم رئيس قسم وهم المسؤولون عن مراقبة عمل البنك، ويليهما مدير إداري والمدير العملياتي والمالي فتقدر نسبتهم بـ (2.5 %) لكل مدير، وهذا راجع إلى أنهم مسئولون عن القيادة داخل البنك وتوجيه المهام وتنفيذ كل الأهداف مما يشير إلى أن عملية تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن يجب إن تشمل جميع العاملين في البنك إذا ما أريد تحقيق كفاءة وفعالية.

الجدول رقم (13) خاص بتعدد الدورات التدريبية:

النسبة%	التكرار	عدد الدورات التدريبية
62.5	25	لا توجد
22.5	9	4 دورات أو أقل
15	6	أكثر من 4 دورات
% 100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق: من خلال الجدول الخاص بعدد الدورات التدريبية التي التحق بها كل عامل نلاحظ أنه نسبة (62.5 %) التي تعبر عن عدم وجود التحاق بالدورات التدريبية المصرفية أكبر نسبة وهذا راجع إلى

نقص هذه الدورات، وتليها نسبة (22.5%) التي تعبر عن نسبة الأشخاص الملتحقين بأربع دورات تدريبية فأقل وفي الأخير ما يقدر بـ (15%) هي نسبة الملتحقين بـ 4 دورات فأكثر.

المطلب الثاني: مدى تطبيق النظام المتوازن في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)

في هذا المطلب نقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان و تحليل مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

جدول رقم (14) : يوضح إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك

الرقم	العبارات	نعم		لا		المجموع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	هل يتوفر لدى البنك إمكانية التطوير وهي أن تكون الأهداف قابلة للتحقق من ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة للوحدة الاقتصادية	67,5%	27	32,5%	13	100%
2	هل يتوفر لدى البنك الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة	67,5%	27	32,5%	13	100%
3	هل يوجد نظام لدى البنك لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء	55%	22	45%	18	100%
4	هل يستخدم البنك نظام تحليل البيانات وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء	55%	22	45%	18	100%
5	هل يتوفر لدى البنك الموارد البشرية و المادية اللازمة لتشغيل الأداء	60%	24	40%	16	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق:

من خلال الجدول الخاص بإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك نلاحظ أن مدى إمكانية البنك للتطوير و توفره لهذه الإمكانيات و الكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف المحددة كانت مقبولة وبإمكانية ذلك أمام إمكانية المتاحة وهذا ما كان رأي 27 عامل أي بما يقدر بـ (67,5%)، أما عن مدى وجود نظام لدى البنك لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها تقييم الأداء فهناك نظام غير كفاء ومتوسط وهذا ما أجابه 22 عامل أي بنسبة (55%)، أما عن توفر الموارد البشرية والمادية اللازمة لتشغيل النظام متوفرة بنسبة (60%)، ومن ذلك نستخلص أن إمكانيات البنك للتطوير وتحقيقه للأهداف المرسومة وتوفره على الموارد المالية والبشرية والمادية لتشغيل هذا النظام موجودة ومتوفرة بنسبة متوسطة أي مقبولة، أما استخدام البنك لتقييم أدائه وجمعه للبيانات غير مستخدم بطريقة جيدة.

الجدول رقم (15): بوضح لنا آراء العينة حول أبعاد الأداء المتوازن

تستخدم المقاييس التالية في تقييم الأداء في البنك

أولاً: هل تتوفر المقاييس المالية التالية:

المجموع	لا		نعم		العبارات	الرقم
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	%35	14	%65	26	نسبة العائد على الاستثمار	1
%100	%47,5	19	%52,5	21	نسبة النمو في المبيعات	2
%100	%72,5	29	%27,5	11	نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء	3
%100	%67,5	27	%32,5	13	نسبة العائد على المبيعات	4
%100	%67,5	27	%32,5	13	نسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى التدفقات النقدية الخارجة من الاستثمارية والتمويلية	5
%100	%70	28	%30	12	نسبة الفوائد المدفوعة إلى صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	6
%100	%67,5	27	%32,5	13	نسبة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية إلى صافي المبيعات	7
%100	%72,5	29	%27,5	11	نسبة صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية إلى صافي الأرباح	8
%100	%57,5	23	%42,5	17	نسبة السعر إلى الأرباح	9

ثانياً: هل توفر المقاييس الخاصة بالعملاء التالية:

1	نسبة المبيعات من الخدمات الجديدة	21	%52,5	19	%47,5	%100
2	نسبة الفواتير الخطأ	10	%25	30	%75	%100
3	نسبة العملاء الذي يسددون مبكراً	12	%30	28	%70	%100
4	دراسات رضا العملاء	22	%55	18	%45	%100
5	درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء	21	%25,5	19	%47,5	%100
6	عدد شكاوى العملاء	11	%27,5	29	%72,5	%100
7	نسبة المبيعات المتحققة للعملاء الجدد	15	%37,5	25	%62,5	%100
8	تزايد عدد العملاء من نسبة إلى أخرى	12	%30	28	%70	%100
9	نسبة المردودات إلى المبيعات	11	%27,5	29	%72,5	%100
10	الوقت الفعلي لتقديم الخدمة مقابل الوقت المخطط	12	%30	28	%70	%100
11	سعر الخدمة المقدمة مقابل سعر السوق التنافسي للدفع	13	%32,5	27	%67,5	%100
12	استجابة العميل للدفع	15	%37,5	25	%62,5	%100
13	عدد الخدمات المقدمة في مواعيدها	10	%25	30	%75	%100
14	جودة الخدمات المقدمة	11	%27,5	29	%72,5	%100

ثالثاً: هل توفر المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية التالية:

1	نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة	9	%22,5	31	%77,5	%100
2	معدل الزيادة في الاستخدام الالكتروني	13	%32,5	27	%67,5	%100
3	استخدامات خدمات مصرفية جديدة	14	%35	26	%65	%100
4	عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة	13	%32,5	27	%67,5	%100
5	عدد الاستثمارات الجديدة كل سنة	12	%32,5	27	%67,5	%100
6	وجود إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات	9	%22,5	31	%77,5	%100
7	الدورة الزمنية للخدمة	11	%27,5	29	%72,5	%100
8	التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية	14	%35	26	%65	%100

رابعاً: هل توفر المقاييس الخاصة بالنمو و التعلم التالية:

1	درجة رضا العاملين	9	%22,5	21	%77,5	%100
2	عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل	17	%42,5	23	%57,5	%100
3	وجود نظم حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لهم	22	%55	18	%45	%100
4	درجة ولاء العاملين	22	%55	18	%45	%100
5	عدد الترقيات الداخلية	17	%12,5	23	%57,5	%100
6	الالتزام بالتشريعات الخاصة بالعاملين ومقارنة الرعاية الصحية بالشركات المتاحة	14	%35	26	%65	%100
7	عدد براءات الاختراع المسجلة	5	%12,5	25	%87,5	%100
8	مراجعة سنوية لسوق العمل	13	%32,5	27	%67,5	%100

المصدر : من إعداد الطالبين

التعليق:

من خلال الجدول الخاص باستخدام الأداء مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أن توفر المقاييس المالية الخاصة بنسبة العائد على الاستثمار والنمو في المبيعات المتوسطة إذا قدرت بـ (65%) و(52,5%) على التوالي، أما نسبة العائد على المبيعات و التدفقات النقدية و الفوائد المدفوعة إلى صافي التدفقات ونسبة السعر إلى الأرباح كانت محصورة بين نسبة (27,5% إلى 32,5%) وكانت النسبة الأكبر لم تتعدى (42,5) وهي نسبة السعر إلى الأرباح أكثر من المقاييس المالية الأخرى. أما بالنسبة إلى توفر المقاييس الخاصة بالعملاء فكانت نسبة متوسطة تقدر بـ (52,5%) للمبيعات من الخدمات الجديدة ودرجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء، أما نسبة الفواتير الخطأ فكانت (25%) وهي نسبة منخفضة وهذا يدل على عدم وجود أخطاء متكررة، ونسبة تسديد العملاء مبكراً والوقت الفعلي لتقديم الخدمة كانت (30%) وهذا ما أدى إلى انخفاض نسبة تزايد العملاء من نسبة إلى أخرى إذا قدرت بـ (70%) التي تدل على عدم وجود تزايد في العملاء، وهذا لان عدد الخدمات المقدمة في مواعدها وجودتها كانت النسبة منخفضة قدرت بـ (25% و 27,5%) على التوالي ونسبة المبيعات المحققة للعملاء الجدد قدرت بـ (37,5%) وكذلك لاستجابة العميل للدفع، و قدرت نسبة المردودات إلى المبيعات (27%) مقابل سعر الخدمة المقدم الذي كانت تقدر بـ (32,5) فتعد النسبتان منخفضتان، أما عدد شكاوى العملاء كانت (27%) وهي نسبة كبيرة لا يمكن التغاضي عنها وهذا ما أدى إلى اهتمام البنك بالدراسات رضا العميل إذ قدرت بـ (55%) وبالتالي نستخلص أن توفر المقاييس الخاصة بالعملاء متوفرة ولكن ليس بالدرجة التي بإمكانها تحقيق الأهداف المطلوبة للبنك.

في حين توفر المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية كان ضعيف فأكبر نسبة هي (35%) وكانت المقياس استحداث الخدمات المصرفية والتنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية وهذا يدل على أنهما المقياسان الأكثر استخداما بالنسبة للمقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية وتليها المقاييس الأخرى (32,5%) التي تخص معدل الزيادة في الاستخدام الالكتروني و الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة والاستثمارات الجديدة في دورة، بحيث قدرت نسبة استخدام مقياس الدورة الزمنية للخدمة كانت ضعيفة بحيث قدرت بـ (27,5%) وتليها نسبة استخدام مقاييس المعاملات الخاطئة والإجراءات لتحسين العمليات الداخلية بحيث قدرت بـ (22%) وهذا ما يدل على أن البنك تتوفر فيه المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية لكنه لا يطبقها بصفة كاملة.

أما فيما يخص المقاييس الخاصة بالنمو والتعلم كانت كالتالي: نسبة (12,5%) خاصة بعدد براءات الاختراع المسجلة وهي منخفضة جدا، وكذلك بالنسبة إلى درجة رضا العاملين بحيث قدرت نسبة الرضا بـ (22,5%) فقط وتليها نسبة استخدام مقياس المراجعة السنوية لسوق العمل بنسبة (32,5%)، أما فيما يخص مقياس الالتزام بالتشريعات الخاصة بالعاملين كان بنسبة (35%) وهي نسبة غير كافية لتحقيق نظام كفاء. وكانت المقاييس الأكثر استخداما هي الاقتراحات المقدمة من قبل الموظفين لتطوير العمل، الترقيات الداخلية قدرت بنسبة (42,5%) وهذا يدل على اهتمام البنك باحتياجات متعلقة بالعاملين، وكانت النسبة العالية هي استخدام مقياس وجود نظم الحوافز و المكافآت بحيث قدرت نسبة استخدامه بـ (55%) وهذا لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لهم وبالتالي كان مؤشر مقياس ولاء العاملين الذي عالي بحيث بلغ نسبة عالية قدرت بـ (55%) وهذا يشير إلى أن البنك تهتم أكثر بتحفيز العاملين وولائهم ولا تقدم ما يكفي من البرامج التدريبية وعدم اهتمامها ببراءات الاختراع وان الأساليب المستخدمة في التدريب وعدم اهتمامها ببراءات الاختراع وان الأساليب المستخدمة في التدريب والتشريعات التي يجب الالتزام بها غير فعالة وغير مستخدمة بصفة جيدة.

جدول رقم (16): خاص بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة

باستراتيجية البنك

الرقم	العبارات	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
1	هل يمثل استخدام معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم احد المقاييس بهدف الحصول على حصة اكبر من السوق	24	60%	16	40%	100%
2	هل يمثل استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء أحد المقاييس يهدف الحصول على حصة اكبر من السوق	21	52,4%	19	47,5%	100%
3	هل يمثل استخدام عدد شكاوى العملاء أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة اكبر من السوق	18	45%	22	55%	100%
4	هل يمثل استخدام نسبة المبيعات المتحققة للعملاء أحد المقاييس لهدف الحصول على حصة أكبر من السوق	27	67,5%	13	32,5%	100%
5	هل يمثل استخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة احد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية	11	27,5%	29	72,5%	100%
6	هل يمثل استخدام نسبة الإنجاز من المعاملات المجدولة للمدة الزمنية المحددة (أسبوع، شهر، سنة) احد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين من العمليات الداخلية	20	50%	20	50%	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك، إن استخدام معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم يمثل احد المقاييس بهدف الحصول على حصة اكبر من السوق وذلك كان رأي 24 عامل أي بنسبة (60%) أما عن استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء احد المقاييس يهدف الحصول على حصة اكبر من السوق كانت نسبة تقدر بـ (52,4%)، وبالنسبة إلى مقياس عدد شكاوى العملاء قدرت بـ (45%) وهذا يدل على انه لا يستخدم كمقياس للحصول على حصة اكبر من السوق، وكانت أيضا نسبة استخدام المعاملات الخاطئة مع مجموع المعاملات لمدة محددة لا يعتبر من احد المقاييس لهدف التميز والتفوق

على المنافسين في العمليات الداخلية وهذا ما كان رأي 29 عامل أي بنسبة (72,5%)، وكانت نسبة الانجاز من المعاملات المجدولة للمدة الزمنية متوسطة تقدر بـ (50%) وهذا كافي لاعتبارها أنها من احد المقاييس المستخدمة لهدف التسيير والتفوق على المنافسين من العمليات الداخلية، وكانت النسبة الأكبر (67,5%) تعبر عن استخدام نسبة المبيعات المتحققة للعملاء احد المقاييس لهدف الحصول على حصة اكبر من السوق وهذا يدل على أن البنك يعتمد على مقياس نسبة المبيعات و الإيرادات المحققة من قبل العملاء من أهم المقاييس الخاصة بإستراتيجية البنك التي تعتمد عليها للحصول على اكبر حصة من السوق.

الجدول رقم (17): خاص المعوقات التي تواجه البنك عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	نعم		لا		المجموع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1	عدم معرفة البنك بمزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن	35%	14	65%	26	100%
2	عدم توفر الإمكانيات المالية للاستخدام كنظام بطاقة الأداء المتوازن	22,5%	9	77,5%	31	100%
3	عدم وجود الكفاءات القادرة على تجميع وتحليل البيانات عائقاً أمام استخدام بطاقة الأداء المتوازن	15%	6	85%	34	100%
4	عدم توفر البيئة التي تتناسب مع تطبيق هذا النظام	25%	10	75%	30	100%
5	يعتبر التعقيد في النظام التي يتطلبها تصميم بطاقة الأداء المتوازن عائقاً لتطبيقها	20%	8	80%	32	100%
6	عدم رغبة العاملين في البنك بالتغيير والتجديد	10%	4	90%	36	100%
7	يوجد فجوة كبيرة في تطبيق مبدأ المشاركة والتعاون بين الموظفين	10%	4	90%	36	100%
8	عدم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال هذا النظام	32,5%	13	67,5%	27	100%
9	تكلفة نظام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عالية	12,5%	5	87,5%	35	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

التعليق :

من خلال الجدول الخاص بالمعوقات التي تواجه البنك عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أن اكبر نسبة قدرت بـ (90%) وان العاملين في البنك يرغبون في التحيز والتجديد وانه لا توجد فجوة كبيرة في تطبيق مبدأ المشاركة والتعاون بين الموظفين، وتليها نسبة (87,5%) تعبر على أن تكلفة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليست عالية، أما عن وجود الكفاءات القادرة على تجميع وتحليل البيانات كانت النسبة تقدر بـ (85%) وهذا ما يدل على أنها لا تشكل عائق أمام استخدام بطاقة الأداء المتوازن، بمقابل

ذلك التعقيد في النظام التي يتطلبها تصميم بطاقة الأداء المتوازن لا يعتبر عائقا أمام تطبيقها وهذا ما عبرت عنه النسبة (80%)، أما عن توفر الإمكانيات المالية لا تستخدم النظام (CSB) كانت النسبة تقدر بـ (77,5%) وأيضا نسبة (75%) عبرت على أن البنك توفر له البيئة التي تناسبه لتطبيق هذا النظام، وأنه على مقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال هذا النظام وهذا ما عبرت عنه نسبة (67,5%) وعن عدم معرفة البنك بمزايا النظام قدرت بـ (35%) أي أن نسبة (65%) كانت تعبر على أن البنك هو على علم بمدى أهمية ومزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل وتطرقنا إلى الدراسة الميدانية لحالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لوكالة القرارم قوقة - ميله- ومن خلال استعراضنا للنتائج المتحصل عليها من الأسئلة الموجهة للعاملين تبين لنا أن مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في البنك له دور ايجابي وفعال في تحقيق والوصول إلى الأهداف التي حددت من قبل مديرية البنك وبالتالي ضمان مكانته وتحقيق تطلعاته الأولى وهي تمويل التنمية الفلاحية والريفية وانطلاقا من الأسئلة التي تناولها الاستمارة قد اجبنا على الفرضيات المطروحة سابقا:

- ريين أهمية جدوى تطبيق والتنفيذ وهي أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو بشرية متاحة ولكن لا توجد إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء.
- انه توجد معوقات تواجه البنك لتطبيق بطاقة الأداء وبالتالي التأثير على فوائد استخدامها.
- أهمية تبني استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أهم العوامل التي تساعده على تحقيق ما يرمي إليه من نتائج وتحقيق لأهدافه الإستراتيجية.

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري و التطبيقي أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التطور التكنولوجي. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي كان في الماضي يقوم على دراسة الجوانب المالية القصيرة المدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة ولا يراعى الجوانب الغير المالية و التي كان لها الدور البالغ في بقاء المؤسسات ويمر منها خاصة في ظل البيئة المعقدة وهذا ما أدى إلى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية والغير مالية في تقييم الأداء، كما يأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعية وكذا التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة والطويلة الأجل.

لقد تبين لنا في الجانب النظري لهذا البحث التحولات الكبرى التي ادخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة إستراتيجية حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة المالية (البنوك) على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقا وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياح الوقت كما إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل للبنوك التجارية وذلك لأنه يساعد في تحديد الانحرافات الناتجة عن تنفيذ الإستراتيجية في وقتها ويساعد في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن البنوك التجارية تعتمد على الأساليب التقليدية عند تقييم الأداء حيث تستخدم المؤشرات المالية وتقوم بتقييم الأهداف القصيرة المدى والتي تعتبر في مجملها مالية بحثه كما أن هذه البنوك لا تولي اهتماما واسعا بالأطراف ذوي المصلحة التي تربطها بهم علاقة على غرار الزبون الأخير الذي لا يزال يعتبر ذلك الشخص الذي يشتري بدون إدراكه لرغباته أي لا يزال التسويق في مفهومه التقليدي.

-النتائج و الإجابة عن الفرضيات:

بعد دراستنا لمختلف فصول هذا البحث تمكن التطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها بنوع من الإيجاز في الجانب النظري والتطبيقي حيث تعد بمثابة إجابات للإشكالية العامة ولأسئلة الفرعية وللقرضيات الموضوعية، وهذه النتائج هي:

* ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلازم تطورات الوقت الراهن.

* تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي.

خاتمة

- * لا تتوافر البنوك التجارية على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق النموذج.
- * لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المسؤولين والمدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.
- * وجود عقبات ومعوقات تقف وراء إمكانية البنوك التجارية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ولعل أهمها هو التفكير التقليدي وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع البنوك التي تطبق مثل هذا النموذج.
- * تعتمد البنوك التجارية على المعايير المالية في التقييم وتتحصر المعايير الغير مالية المستعملة على جانب الزبائن فقط.
- * تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإستراتيجية كما تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

التوصيات:

- * التطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية في تقييم أدائها لأنها تعد عنصرا مهما للمنافسة مع البنوك العالمية إذا أردت الدخول في السوق العالمي.
- * محاولة استخدام بطاقة الأداء لدورها الكبير في قيادة وتوجيه الأداء.
- * ينبغي قيام البنوك بتدليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن والتغلب عليها من خلال وضع البرامج التعليمية والندوات العلمية.
- * أهمية قيام البنك المركزي الجزائري ببنني استخدام بطاقة الأداء المتوازن أن توضح لهذه البنوك مزايا تطبيق هذه البطاقة بتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- * يجب على البنوك استخدام الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفي وفاعل في البنوك التجارية الجزائرية وذلك بعد توفير الحوافز والمكافآت الضرورية.
- * نرى أهمية بناء البنوك لخارطتها الإستراتيجية وفقا لهيكل بطاقة الأداء المتوازن لتتمكن من التخطيط لتحويل موجوداتها المختلفة إلى ما ترمي إليه من نتائج.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

- 1 - أستاذ رشاد العصار، رياض الحلبي، " النقود و البنوك "، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
- 2 - إسماعيل علي عباس ، هاني عبد الأمير القبلي، " محاسبة البنوك " ، الطبعة الثالثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت، 2011.
- 3 - انس البكري و آخرون ، " النقود و البنوك بين النظرية و التطبيق " ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4 - حسن محمد سمحان ،إسماعيل يونس، " اقتصاديات النقود والمصارف "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011 .
- 5 - خالد وهيب الراوي : " العمليات المصرفية الخارجية "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 6 - خالد وهيب الراوي، " العمليات المصرفية الخارجية "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7 - د.سعيد سامي الحلاق ،محمد محمود العلجوني ، " النقود والبنوك والمصارف المركزية " ،دار يازوني للنشر ،عمان ،الطبعة العربية ، 2010.
- 8 - د.منير إسماعيل أبو شاور ، أمجد عبد المهدي مساعدة ، " نقود وبنوك " ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، 2011.
- 9 - روبرت كابلان، دافيد نورثن، " لوحة تسجيل الأداء وقياسه خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال "، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، العدد الثاني، 1977.
- 10 - زياد رمضان محفوظ جوده: " الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك "، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن، الطبعة الثالثة، 2006.
- 11 - سامر بطرس جلدة : " النقود و البنوك " ، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- السيد متولي عبد القادر ، " اقتصاديات النقود و البنوك " ، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

- 12 - شاكِر القزويني، "محاضرات في اقتصاد البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2008.
- 13 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 14 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009.
- 15 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "إدارة المنشآت المتخصصة"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر، جمهورية مصر العربية، 2009.
- 16 - عبد الرحيم محمد، "قياس الأداء المنشأة و التطور التاريخي و الأهمية والأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 17 - عبد النعيم مبارك و آخرون، "النقود و المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 18 - مجيد الكرخي، "تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 19 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 20 - محمد محمود يوسف، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 21 - محمود حسين الوادي وشركائه، "النقود والمصارف"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 22 - محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2012.
- 23 - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2012-2013.
- 24 - محمود قدري حسن، "إدارة الأداء المتميز"، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015.
- 25 - نبيل إسماعيل أرسلان، "قياس وتقييم الأداء الحكومي الأساليب الحديثة في القياس الحكومي"، ط
- 26 - وصفي الكساسبة، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

II المراجع باللغة الفرنسية:

- 1 - Denis molho ,fernandez poisson ,la performance globale de l'entreprise,édition d'organisation ,paris.
- 2 - Fabienne Guerra , pilotage stratégique de l'entreprise , le rôle de bord prospectif de bouclé, paris , 2007.
- 3- Georges langlos etarl , contrôle de gestion , briti edition , alger, 2008.
- 4 - Karim ، management et pilotage de la performance، Hachette livre, paris. said, martine maadanie
- 5 - Jean brilman , jacquuee hérard , les meilleurs pratiques de managment, 6émé édition , édition d'organisation , paris , 2008.
- 6 - Pascal Fabre et al .managment et contrôle de gestion .manuel et application , Dumand . Paris .2007.
- 7 - Patrick libarme , les tableaux de bord de la preformance , dunod , paris.
- 8 - Paul niven ,balanced scorecard step by step , wily , Canada, 2002.
- 9 - Philippe larino, le contrôle de gestion stratigique, la gestion par les activites, dunad, paris, 1997.
- 10 - R.kaplan ; d.norton ; le tableau de batd prospective ; pilotage stratégique ; les 4 ascèse édition d'organisation ; paris ;2002.
- 11 - R.kaplan ; d.norton ; putting the balanced scorecard to work ; Harvard business review; sept-oct-1993.

III - المذكرات و الأطروحات :

- 1 - أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، رسالة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، ليبيا، 2012.
- 2 - حورية حسن، "آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها حالة الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- 3 - صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كاداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2002.

4 - فاطمة رشدي، سويلم عوض، " تأثير الرابط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (BSC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

5 - قطوش حميدة، " تكيف البنوك التجارية مع اقتصاد السوق " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001.

IV - المجلات و الملتقيات :

1 - حظي محمد شاكر السراج ،حامد محمد، مداخلة بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " ، الملتقى الدولي حول الأداء و فعاليته في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة، الجزائر ، 10-11 نوفمبر 2009.

2 - حمادي نبيل عيادي فاطمة الزهراء، " مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة "، الملتقى الدولي العلني حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر 2010 _ 2011، نوفمبر 2009.

3 - عيسى مرزاق، " مؤشرات و أساليب قياس الأداء والفعالية " ، ملتقى العلمي حول الأداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ، الجزائر 2010 _ 2011، نوفمبر 2009.

4 - محفوظ أحمد جودة، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الإلتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني ، عمان 2008.

5 - نادية راضي عبد الحميد : " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات الأعمال في التنمية المستدامة "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية عدد خاص ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، المجلد الواحد و العشرون ، العدد الثاني ، ديسمبر 2005.

6 - نعيمة يحيوي ، " بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، باتنة، العدد10، جوان، 2008.

V - مواقع الانترنت:

اطلع عليه في تاريخ 23-3-2015 على 12:30.

<http://www.ACC4ARAB.COM/ACC//SHOWTHREAD.PHP ?T+>

الملاحق

ملحـق رقم 01 :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي - ميلة

معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

التخصص: بنوك

الشعبة : علوم التسيير

استمارة حول

:

مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في البنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية القرارم قوقة - ميلة -

تقدم متطلبات الحصول على شهادة ليسانس (DML) في العلوم التسيير تخصص بنوك

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبتين :

" نجارروفية "

- حميد كوثر

- مقيح صباح

تحية طيبة و بعد.....

نضع بين أيديكم استبيان يتعلق بدراسة تهدف إلى معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الاداء في البنوك التجارية، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لذلك نهيب بكم ان تولوا اهتمامكم فمشاركتم ضرورية، ورايكم أساس من عوامل نجاحها علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم الى لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وفي الاخير نشكركم على حسن تجاوبكم معنا و منحنا ثقتم

ملحق رقم (02)

القسم الأول: المعلومات العامة

الرجاء الاجابة عن الاسئلة التي تتضمن معلومات عامة عن المجيب:

1- المؤهل العلمي:

ثانوية عامة بكالوريا ليسانس ماجستير
دكتوراه دبلوم أخرى

2- التخصص العلمي:

محاسبة إدارة أعمال علوم مالية ومصرفية
اقتصاد أخرى

3- المستوى العلمي:

مدير عام مدير مالي مدير العمليات
مدير إداري رئيس قسم مدير فرع
أخرى

4- سنوات الخبرة:

5-1 10-6 15-10 أكثر من 15

5- عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي:

لا توجد 4 دورات على الأقل أكثر من 4 دورات

ملحق رقم (03)

ثانيا معلومات خاصة بالدراسة الحالية:

الرجاء وضع إشارة الصواب (V) أمام الإجابة التي تتفق معها او ما تراها مناسبة للعبارة التالية:

الفرضية الأولى: لا يمكن استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية.

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	هل يتوفر لدى البنك إمكانيات التطوير وهي أن تكون الأهداف قابلة للتحقق من ومحددة على ضوء الإمكانيات المتاحة للوحدة الاقتصادية		
2	هل يتوفر لدى البنك الإمكانيات والكفاءات التي تمكن من تحقيق الأهداف المرسومة		
3	هل يوجد نظام لدى البنك لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء		
4	هل يستخدم البنك نظام تحليل البيانات وحساب قيم المؤشرات التي يتضمنها نظام تقييم الأداء		
5	هل يتوفر لدى البنك الموارد البشرية و المادية اللازمة لتشغيل الأداء		

ملحق رقم (04)

الفرضية الثانية: لا تتوفر البيانات اللازمة لاستخدام مقاييس الاداء في ابعاد بطاقة المتوازن (البعد

المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) لتقييم الاداء البنوك التجارية

تستخدم المقاييس التالية في تقييم الأداء في البنك

أولاً: هل تتوفر المقاييس المالية التالية:

الرقم	العبرة	نعم	لا
1	نسبة العائد على الاستثمار		
2	نسبة النمو في المبيعات		
3	نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء		
4	نسبة العائد على المبيعات		
5	نسبة صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى التدفقات النقدية الخارجة من الاستثمارية والتمويلية		
6	نسبة الفوائد المدفوعة إلى صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية		
7	نسبة التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية إلى صافي المبيعات		
8	نسبة صافي التدفقات من الأنشطة التشغيلية إلى صافي الأرباح		
9	نسبة السعر إلى الأرباح		

ثانياً: هل توفر المقاييس الخاصة بالعملاء التالية:

1	نسبة المبيعات من الخدمات الجديدة		
2	نسبة الفواتير الخطأ		
3	نسبة العملاء الذي يسددون مبكراً		
4	دراسات رضا العملاء		
5	درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء		
6	عدد شكاوى العملاء		
7	نسبة المبيعات المتحققة للعملاء الجدد		
8	تزايد عدد العملاء من نسبة إلى أخرى		

ملحق رقم (05)

		نسبة المردودات إلى المبيعات	9
		الوقت الفعلي لتقديم الخدمة مقابل الوقت المخطط	10
		سعر الخدمة المقدمة مقابل سعر السوق التنافسي للدفع	11
		استجابة العميل للدفع	12
		عدد الخدمات المقدمة في مواعيدها	13
		جودة الخدمات المقدمة	14

ثالثا: هل توفر المقاييس الخاصة بالعمليات الداخلية التالية:

		نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة	1
		معدل الزيادة في الاستخدام الالكتروني	2
		استخدامات خدمات مصرفية جديدة	3
		عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة	4
		عدد الاستثمارات الجديدة كل سنة	5
		وجود إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية وحسب الأولويات	6
		الدورة الزمنية للخدمة	7
		التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية	8

ملحق رقم (06)

رابعاً: هل توفر المقاييس الخاصة بالنمو و التعلم التالية:

لا	نعم	العبارات	الرقم
		درجة رضا العاملين	1
		عدد الاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل	2
		وجود نظم حوافز ومكافئات لتشجيع العاملين وتحقيق الرضا لهم	3
		درجة ولاء العاملين	4
		عدد الترقيات الداخلية	5
		الالتزام بالتشريعات الخاصة بالعاملين ومقارنة الرعاية الصحية بالشركات المتاحة	6
		عدد براءات الاختراع المسجلة	7
		مراجعة سنوية لسوق العمل	8

ملحق رقم (07)

الفرضية الثالثة: لا توجد أهمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى ربط مقاييس الأداء للأبعاد الأربعة بإستراتيجية البنك.

الرقم	العبارات	نعم	لا
1	هل يمثل استخدام معدل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم احد المقاييس بهدف الحصول على حصة اكبر من السوق		
2	هل يمثل استخدام درجة الحفاظ على سرية معاملات العملاء أحد المقاييس يهدف الحصول على حصة اكبر من السوق		
3	هل يمثل استخدام عدد شكاوى العملاء أحد المقاييس بهدف الحصول على حصة اكبر من السوق		
4	هل يمثل استخدام نسبة المبيعات المتحققة للعملاء أحد المقاييس لهدف الحصول على حصة أكبر من السوق		
5	هل يمثل استخدام نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات لمدة محددة احد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين في العمليات الداخلية		
6	هل يمثل استخدام نسبة الإنجاز من المعاملات المجدولة للمدة الزمنية المحددة (أسبوع، شهر، سنة) احد المقاييس لهدف التميز والتفوق على المنافسين من العمليات الداخلية		

ملحق رقم (08)

الفرضية الرابعة: لا توجد معوقات تواجه البنوك التجارية عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن .

الرقم	العبارة	نعم	لا
1	عدم معرفة البنك بمزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن		
2	عدم توفر الإمكانيات المالية للاستخدام كنظام بطاقة الأداء المتوازن		
3	عدم وجود الكفاءات القادرة على تجميع وتحليل البيانات عائقا أمام استخدام بطاقة الأداء المتوازن		
4	عدم توفر البيئة التي تتناسب مع تطبيق هذا النظام		
5	يعتبر التعقيد في النظام التي يتطلبها تصميم بطاقة الأداء المتوازن عائقا لتطبيقها		
6	عدم رغبة العاملين في البنك بالتغيير والتجديد		
7	يوجد فجوة كبيرة في تطبيق مبدأ المشاركة والتعاون بين الموظفين		
8	عدم القدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال هذا النظام		
9	تكلفة نظام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عالية		

ملحق رقم : (09)

B.A.D.R
GRE MILA / 055
ALE GRAREM/ 837

C-TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS DU 3eme TRIMESTRE 2014
CONSOLIDATION DES TCR DES AGENCES RATTACHEES AU GRE DE
AU 31/12/2014

	Réalisation au 31/12/2013 (a)	Objectif annuel 2014 (b)	Réalisations au 31/12/2014 (c)	Taux de réal (C/B)	Ecart (c-a)	
					Valeur	%
1-Produits d'exploitation Bancaire	31.299	15.848	56.778	359%	40.930	
2-Charges d'exploitation Bancaire	14.122	15.771	14.837	94%	-934	
3-Produit Net Bancaire	17.177	77	41.941	544%	41.864	
4-Autres PRODUITS (+)	1.440	600	310	52%	-290	
5-Charges de Fonct des ALE (-)	22.020	4.736	25.790	545%	21.054	
6-Charges de fonct du GRE (-)	/	/	/	/	/	
7-Résultat Brut d'Exploitation	-4843	- 4.089	16.461	/	16.461	
8-Reprises de Provisions (+)	6.087	14.000	13.176	95%		
9-Dotations aux Provisions (-)	25.125	8.000	8.946	112%	946	
10-Résultat d'Exploitation	-23 882	1.941	20.691	1066%	18.750	

LE DIRECTEUR

Directeur d'Agence



ملحق رقم : (10)

B.A.D.R
G R E MILA / 055
A L E GRAREM/ 837

B-REPORTING SUIVI TRIMESTRIEL DES OBJECTIFS DE L'ACTIVITE 2014 AU 31/12/2014

PERIODE : 4eme TRIMESTRE 2014
CREDIT PAR SIGNATURE

CREDITS/ SIGNATURE	Montant Engagement au 31/12/2013 (a)	Objectif du trimestre (B)	Montant Engagement au 31/12/2014 (c)	Taux de réali de l'obejt (c:b)	En valeur (c-a)	en (%)
Crédocs	11.238		/	/		
Cautions et avals	49.528	65.000	52.677	81%	- 12.323	9%
TOTAL CREDITS/SIGNATURE	60.766	65.000	52.677	81%		

COLLECTE DES RESSOURCES/ CLIENTELE					Ecart (c-a)	
RESSOURCES	Réalisations au 31/12/2013 (a)	Objectif du Trimestre (b)	Réalisation au 30/09/2014	Taux de réalisation de l'objectif (c/b)	En valeur	en (%)
Ress non rémunérées	532.767	661.500	624.182	95%	- 37.218	5%
Ressources rémunérées	577.356	817.650	650.410	80%	- 167.240	20%
TOTAL RESS CLEINTELE	1.110.123	1.479.150	1.274.592	87%	- 204.558	13%

BANCARISATION						
COMPTES ACTIFS	Nombre de comptes actifs au 31/12/2013 (a)	Nombre d'ouverture durant le trimestre (b)	Nombre de clôture durant le trimestre (c)	Objectif Annuel (d)	Nombre de comptes actifs au 31/12/2014	Taux de réalisation (e/d)
Comptes courants	1.317	23	121	1.505	1.404	94%
Comptes de chèques	2.234	74	288	2.820	2.068	74%

MONETIQUE				
	Cartes commandées au 31/12/2013 (à)	Objectif de vente année 2014 (b)	Cartes commandées au 31/12/2014 (c)	Taux de réalisation C/B
Vente de cartes monétiques (en nombre)	3069	3105	3589	116%

LE DIRECTEUR

Directeur d'Agence



ملحق رقم : (11)

GRAREM/ 837

A REPORTING SUIVI TRIMESTRIEL DES OBJECTIFS DE L'ACTIVITE 2014
 GROUPE REGIONAL D'EXPLOITATION DE : MILA
 AU 31/12/14

DIS CLIENTELE

Crédit directs	Réalizations au 31/12/2013 (a)	Objectif du trimestre (b)	Réalisation au 31/12/2014	Taux de réalisation (%) c/ b	Ecart (c-a)	
					En valeur	en (%)
I CREDIT à C.T						
1-Crédits Agricoles	44.664	100.000	59.923	60%	- 40.077	
dont : RFIG	44.664	100.000	59.923	60%	- 40.077	
- Céréaliculture	44.664	100.000	59.923	60%	- 40.077	
- Pomme de terre						
- Autres Maraichages						
- Autres						
2 Crédits aux entreprises	/	21.000	8.000	38%	- 13.000	
TOTAL C.C.T (1)	44.664	121.000	67923	56%	- 53.077	
II-CREDIT à M.L.T						
1-Crédit Agricoles:	70.667	709.000	56.822	08%	-652.178	
Dont		19.000	12.156	64%	- 6.844	
(a) CMT Génie Rural (SAFA...)						
(b) CMT Multichapelles						
c) Autres	13.715	/	/			
2- Crédits aux Entreprises	56.952	690.000	44.666	06%	-645.334	
II- Crédit Spécifiques						
Dont	603.899	854.936	717.210	84%	- 137.726	
1 - ANGEM	28.178	20.500	32.912	161%	12.412	
2 - ANSEJ	432.770	602.000	494.880	82%	-107.120	
3- CNAC	120.817	228.156	176.340	77%	-51.816	
4- Habitat rural	17.154	/	/	/	/	
5- Crédit bail	4.980	4.280	13.078	306%	8.798	
TOTAL CMLT (11)	719.230	1.684.936	841.955	50%	- 842.981	
IV) Impayés						
Séries (385/386/387/388/389)	Impayés au 31/12/2013 (a)	Montant recouvrement du trimestre (b)	Montant impayés restructurés de l'objectif du trimestre (c) / (b)		Impayés au 31/12/2014	Taux de réalisation (%)
TOTAL DES IMPAYES (III)	74.924	10.203	23.320%		76.774	329%
4PLOIS CLIENTELE (I+II+III)	794.154	1.708.256	918.729	54%		

LE DIRECTEUR
 Directeur d'Agence



ملخص :

نظرا للعجز الحاصل في الأساليب التقليدية للتقييم، والمتركة على تقييم الجوانب المالية، وإهمالها الجوانب الغير مالية، ظهر أسلوب جديد يراعى في تقييمه للاستراتيجية على كل الجوانب المالية والغير مالية، وهذا الأسلوب أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن، يقسم هذا الأخير إلى أربعة محاور تشكل في مجملها الأداء الكلي للبنك.

وقد حاولنا في بحثنا معرفة مدى تطبيق البنوك التجارية للنظام المتوازن الأداء وذلك من خلال الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالقرارم قوقة، تبين لنا:

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم ثلاث تطورات الوقت الراهن.
 - تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي.
- الكلمات المفتاحية:** تقييم الأداء، أنظمة قياس وتقييم الأداء، المعايير المالية وغير المالية، بطاقة الأداء المتوازن، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

Summary:

Because of the inability of winning in the traditional methods of assessment, based on the evaluation of the financial aspects, and neglect of non-financial aspects, it appeared a new method takes into account in his assessment of the strategy on both financial and non-financial aspects, and this method is called the Balanced Scorecard, divides the latter to four axes form in its entirety the overall performance of the bank.

We have tried in our knowledge of the extent of the application of commercial banks for a balanced system performance through a field study of the Bank of Agriculture and Rural Development Bank grearem Gouga, show us:

the need to move from the traditional tools of management to modern tools based on concepts suit developments at the moment.

The balanced performance of modern tools based on the combination of all the elements of the overall performance card.

Key words: performance evaluation, measurement systems and performance evaluation, financial and non-financial criteria, Balanced Scorecard, the dimensions of the Balanced Scorecard.