

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير



كلية: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: مالية وبنوك

قسم: علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية وبنوك

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

واصل رشيدة

وزان تومية

تحت عنوان:

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
على تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية
- دراسة إستطلاعية -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ.د. كلاخي لطيفة	(أستاذ التعليم العالي - جامعة ابن خلدون تيارت)	رئيسا
د. عون الله سعاد	(أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون تيارت)	مشرفا ومقررا
أ. يحيى فاطمة	(أستاذ محاضر ب - جامعة ابن خلدون تيارت)	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى الأستاذ الفاضل "عون الله سعاد"

على قبوله الإشراف على هذا العمل

وعلى توجيهاته ومساعدته القيمة

موصول كل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا علينا

خلال مسانرة الدراسات وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى الوالدين الكريمة
إلى العائلة الكريمة
إلى الصديقات والزميلات
إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل
المتواضع ولو بالكلمة الطيبة

رشيده

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى الوالدين الكريمة
إلى الزوج الكريمة
إلى العائلة الكريمة
إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل
المتواضع ولو بالكلمة الطيبة

تومية

البسملـة

شكر وتقدير

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

أ

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء في

المؤسسة المصرفية

9	المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
9	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
11	المطلب الثاني: أهداف ومميزات الأداء المتوازن
14	المطلب الثالث: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن
17	المبحث الثاني: إمكانيات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية
17	المطلب الأول: كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية
19	المطلب ثاني: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسة المصرفية
20	المطلب الثالث: تقييم الأداء المصرفي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
22	المبحث الثالث: أثر تطبيق الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المصرفي
22	المطلب الأول: مساهمة استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية
24	المطلب الثاني: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء المصرفي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

29	المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري وخدماته
29	المطلب الأول: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري
31	المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2016
33	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري
36	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
36	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وإختبار العينة

38	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
47	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
47	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
47	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
53	خاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	توزيع موظفي وكالة تيارت	1-2
37	يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي	2-2
37	يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها	3-2
38	معامل الثبات لعينة الدراسة	4-2
38	معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة المحور الكلية	5-2
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية	6-2
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات البعد المالي	7-2
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور بعد العملاء	8-2
44	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد العمليات الداخلية	9-2
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد النمو والتعلم	10-2
47	يوضح نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي	11-2
47	نتائج اختبارات الخاصة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن	12-2
48	نتائج اختبارات الخاصة البعد العملاء بطاقة الاداء المتوازن	14-2
48	نتائج اختبارات الخاصة البعد المالي بطاقة الاداء المتوازن	13-2
49	نتائج اختبارات الخاصة البعد العمليات الداخلية بطاقة الاداء المتوازن	15-2
50	نتائج اختبارات الخاصة البعد النمو والتعلم بطاقة الاداء المتوازن	16-2

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري	1-2
34	الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري	2-2
40	دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3-2
40	أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن	4-2
41	أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب التأهيل العلمي	5-2
42	أعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	6-2

مقدمة

شهد العالم عدة تطورات وتحولات متسارعة في بيئة الأعمال اتسمت بالانفتاح الاقتصادي والتقدم التكنولوجي وعولمة الأسواق المالية وبروز التكتلات الاقتصادية الضخمة والمنافسة الشديدة وفي ظل هذه التحديات كان لزاما على المؤسسات بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة البحث عن تقنيات حديثة من أجل البقاء في بيئة الأعمال التنافسية.

بطاقة الأداء المتوازنة هي أداة إدارية تستخدم لقياس أداء المنظمات والشركات بأسلوب شامل ومتوازن، حيث تعتمد على مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية التي تمثل رؤية وأهداف المنظمة في المدى القصير والطويل تهدف بطاقة الأداء المتوازنة إلى توضيح العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعمليات الداخلية والموظفين والعملاء والمستثمرين، وتعتبر أداة فعالة في تحويل الإستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية وتعزيز الاتصال والتواصل بين جميع أفراد المنظمة تتكون بطاقة الأداء المتوازنة عادة من أربعة أبعاد رئيسية الأبعاد المالية والأبعاد العملائية، والأبعاد الداخلية، والأبعاد التعليمية والنمو. وتحتوي كل بعد على مؤشرات مختلفة تتعلق بأهداف المنظمة، ويعتمد استخدام بطاقة الأداء المتوازنة على عدة خطوات مثل: تحديد رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتحديد المؤشرات الإستراتيجية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة، وتعيين أهداف محددة ومؤشرات قياسية لكل مؤشر استراتيجي، وتتبع الأداء وتقييم النتائج، وتحديث بطاقة الأداء المتوازنة بشكل دوري لتحسين الأداء والتوجه نحو الأهداف المحددة.

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الربط والتوافق بين المتطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانيتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية كان من ضروري أن يكون هناك نظام تقييم قادر على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطورات المستقبلية وإعادة توجيهه في حال انحرافه عن المسار الصحيح.

إشكالية الدراسة:

اعتمادا على هذا الطرح، وضمن إطار الهدف العام للدراسة، قدمنا صياغة إشكالية موضوع بحثنا كما يلي: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية؟

الأسئلة الفرعية:

قصد توضيح الإشكالية، يمكن طرح مجموعة أسئلة، تمثل مجمل الاهتمامات التي تتطلبها هذه الدراسة، وهي:

* ما هي اهم اتجاهات ومناهج تقييم الأداء المصرفي؟

*كيف يمكن ان تؤثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف؟

*الى أي مدى يمكن ان يؤثر تبني الاتجاهات المعاصرة للمصارف في تعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

*ما مدى تأثير استخدام الابعاد الغير المالية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية؟

الفرضيات:

لمعالجة الأسئلة السابقة وتسهيل الدراسة، قمنا بوضع مجموعة فرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي في دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي في دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي في دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي في دلالة إحصائية بين مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت عند مستوى دلالة (0.05).

أهداف الدراسة:

1- تحديد تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت540.

2- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت540.

3- تحديد الجوانب المالية وغير المالية التي يمكن قياسها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت540.

4- تقييم فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت540 وتحقيق أهدافها المسترجعة.

5- تحديد التحديات والصعوبات التي قد تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الأداء في البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت540 وتقديم توصيات للتغلب عليها.

أهمية الدراسة:

-تحسين كفاءة الأداء المصرفي: يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المصرفي وتحسين الكفاءة على مستوى البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت540 وتقديم توصيات للتغلب عليها.

-تحقيق الأهداف المسترجعة: يعمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف المسترجعة للمؤسسة المصرفية وضمان التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية.

-تحسين اتخاذ القرارات: يوفر تقييم كفاءة الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن معلومات دقيقة وشاملة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية الصائبة.

-تعزيز الشفافية والمساءلة: يعمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة مستوى الشفافية في المؤسسة المصرفية وتحسين مستوى المساءلة للأداء المصرفي.

-تعزيز رضا العملاء: من خلال تحقيق توازن شامل في أداء المؤسسة المصرفية، يمكن تحسين رضا العملاء وتقديم خدمات مصرفية مميزة.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

1. موضوع لم يتم طرحه منذ عدة سنوات ويخدم مجال التخصص.
2. الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من البحوث خاصة فيما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن.
3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المصرفية.
4. نقص الدراسة المقدمة حول هذا الموضوع رغم أهميته.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: شملت هذه معطيات من البنك الوطني الجزائري BNA.

الحدود الزمانية: حيث تمت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من شهر فيفري إلى شهر ماي للسنة الجامعية 2023/2022.

منهج الدراسة:

يتم الاعتماد على المنهج التحليلي لأنه يتلاءم مع الموضوع، كما نستخدم أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية وجمع البيانات الخاصة ثم تبويبها أو تفسيرها بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات في الموضوع المدروس المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، وكانت معظمها خارج القطاع المصرفي، نذكر منها ما يلي:

1. دراسة (بسمارة ياقوتة، 2019) أعدت هذه الدراسة كرسالة دكتوراه، بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقسيم أداء المصارف الجزائرية - دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية -، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدية؛ وهدفت هذه الدراسة على:

- معرفة تأثير التحرير المصرفي ومقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
 - معرفة تأثير الصيرفة الإلكترونية والهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
 - معرفة تأثير الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- كما يهدف أيضا إلى معرفة مدى استخدام المصارف الجزائرية محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في تقييم أدائها من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- معرفة مدى استخدام المصارف الجزائرية محل الدراسة البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن.
 - معرفة مدى استخدام المصارف الجزائرية محل الدراسة للأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن والتمثلة في بعد العملاء، مبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو؛
 - تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الجزائرية.
 - توعية المصارف بأهمية بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها.
- وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء باستخدامها المقاييس المالية حيث يؤدي الغهتمام بالعاملين إلى تحسين العمليات الداخلية، مما يساهم في كسب رضا العملاء، ومنه تحسين الأداء المالي؛
 - يؤثر التحرير المصرفي على البعد المالي للمصرف، من خال رفع كفاءة القطاع المصرفي، تحقيق معدلات نمو اقتصادية موجهة ومرتفعة، وتخفيض مخاطر السوق؛

- يؤثر التحرير المصرفي على بعد العملاء للمصرف، من خلال توفير المزيد من الخدمات المصرفية للعملاء، رفع مستوى التعامل مع العملاء، وتحسين جودة الخدمة للعملاء؛

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على:

- تقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري BNA بينما تركز هذه الدراسة في تقييم الأداء بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية والمدية.

2. دراسة (مريم شكري محمود نديم، 2013)، أعدت هذه الدراسة كمذكرة ماجستير بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن؛ حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة في الفترة (2010-2012) للدراسة؛ إضافة للمقابلة الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشرات في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على تقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري BNA بينما تركز هذه الدراسة على تقييم الأداء في شركة الطيران الملكية الأردنية.

3. دراسة (جميل حسن النجار، 2012)، قدمت هذه الدراسة كمدى في مجال بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 29، حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، معرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلا من قبل هذه المؤسسات، بهدف تقويم مركزها التنافسي الاستراتيجي، إضافة إلى بيان أثر التطبيق التام لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تدعيم المركز التنافسي، وقد طبقت الدراسة على البنوك وشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج نذكر أهمها: أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية، وأخرى غير مالية إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتختلف دراستنا من خلال هذه الدراسة كون دراستنا تركز على تقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري BNA فحين تركز هذه الدراسة على تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الإستراتيجي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر بطاقة الأداء المتوازن على تقييم
كفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية

تمهيد

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أداة إدارية تستخدم لقياس وتتبع أداء المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تم تطوير هذه الأداة في التسعينيات من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون، وتركز على أربع مجالات أساسية للأداء المالية والعملاء، والعمليات، والتعلم، والنمو.

وتساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمات على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات قياسية قابلة للقياس والتحليل مما يساعد على تحديد النقاط حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الربط والتوافق بين المتطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية كان من ضروري أن يكون هناك نظام تقييم قادر على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطورات المستقبلية وإعادة توجيهه في حال انحرافه عن المسار الصحيح.

ومن أجل هذا ظهر أسلوب جديد في تقييم وهو بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء، هذه البطاقة تجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية. ومن أجل إحاطة بأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية سنتناول المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداء لتقييم كفاءة أداء المؤسسة المصرفية

المبحث الثالث: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المصرفي

المبحث الأول: أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

تناول هذا المبحث مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن من خلال التطرق إلى ماهية بطاقة الأداء وأهداف ومميزات والقواعد الأساسية في تطبيقه.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازي بشكل كامل عام 1992 بأمريكا الشمالية على يد الباحثين Kaplan and Norton¹ وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أداءها خلال الدراسة لاحظ الباحثين الملاك لا يفضلون أسلوبا معيناً في تقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي وغير المالي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي الملاك نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.²

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تعددت التعاريف التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن إلا أنها وافدة من مصدر واحد وهو التعريف الذي وضعه Kaplan and Norton باعتبارها نظاماً شاملاً لقياس الأداء بمنظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات إجرائية تمهيدية واضحة.³

وعرفها Nair على أنها واحدة من المناهج التي تشكل المحركات الأساسية للعمل من خلال تركيزها على محركات الأداء الرئيسية غير المالية، وتزود الإدارة بنظرة سريعة للحالة الصحية الإستراتيجية المؤسسة وتمكنها من معرفة الطريق لجعل الإستراتيجية قابلة للتنفيذ.⁴

وعرفها Malmi بأنها نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير مالية وتغطي أربع مجالات الأداء المالي / علاقات العملاء عمليات الأعمال الداخلية والأنشطة التعلم والابتكار.⁵

¹ روبرت كابلان وديفيد نورتون هما باحثان ومؤلفان أمريكيان وهما معروفان بتطويرهما مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Scorecard) (Balanced) في عام 1992. يعتبر هذا المفهوم من الأدوات الأساسية لإدارة الأداء المؤسسي.

² ليمان معروف فضل مجد أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجيستر تخصص في المحاسبة والتمويل كلية الدراسة العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان 2015، ص ص 29-30.

³ Robert K .s. Kaplan and David Norton -"the balanced score card-measures that drive performance" harvred business, review, vol 70, N°2-1992-p72.

⁴ Mohan nair, essentials of blanced score card- john wiley and sons Inc, hobken nwe jersey published simultaneously in canada,2004-p5.

⁵ Teemu Malmi balnced score cards and finnish compantes : are search note management accouting research, vol 12,2001,p208.

ثانيا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن ومجاورها

1. مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل المكونات في ما يلي:¹

1.1. الرؤية المستقبلية: هي التي تبين إلى أين يتجه المؤسسة وتوضع صورتها المستقبلية.

2.1. الإستراتيجية: وهي التي تتكون من مجموعات الإجراءات والأفعال لي تحقيق أهداف أو خطط أهداف المؤسسة.

3.1. الأبعاد: هب مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفقا للمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد وهناك أربعة أساسية في بطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، بعد العملاء " الزبائن " بعد العملية الداخلية، بعد النمو والتعلم.

4.1. الأهداف: هو الغرض الاستراتيجي بين كيفية تنفيذها ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5.1. المقاييس: تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف وتكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعمه.

6.1. المستهدفات: تتمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقتها في المستقبل.

7.1. ارتباطات السبب والنتيجة: تعبر عن العلاقات الأهداف وارتباط كل منها بالآخر وتكون مشابهة للعبارات (إذا) (إذن) حيث تكون واضحة وجلية.

8.1. المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على مستويات التنظيمية الدنية.

2. محاور بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المحور المالي العملاء، ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو وسنوجزها في ما يلي:

1. المحور المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية لان تخفيض التكلفة² المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة ويعتمد هذا الجانب على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من المنتجات المنظمة.

¹ وائل محمد صبحي ادريس طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص -155
154.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 209، ص 61.

2. محور العملاء: يهتم هذا المحور بالطرائق التي تخلو قيمة الزبائن وما القيمة¹ التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها وإذ يقوم المحور بتوجيه العمليات الداخلية والمحاولات للتطوير المؤسسة بذلك نعتبر هذا الجزء من العملية قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه لا تستطيع المؤسسة تقديم الخدمات بشكل يحقق لها السلم في مدى القصير والطويل لأنها المؤشرات نتيجة طبيعية لاختبار الاستراتيجي والتي ستزودنا برؤية شاملة عن محور الزبائن من بين هذه المؤشرات: عدد الزبائن، ورضا الزبائن.

3. محور العمليات الداخلية: يعتمد هذا على مختلف عمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن والذي يعتبر نقطة حاسمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة.

4. محور التعلم والنمو: تتعلم مؤسسات الأعمال وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها على وضع أفكار الموارد البشرية وإدارة فيها موضع تطبيق، وهكذا يرتبط التعلم بالتغيير الايجابي في سلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية أن التعلم والنمو في مؤسسات اليوم من مفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفى وتفكير ايجابي مستمر وثقة عالية في تجربة وفهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها وهكذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتطوير مجمل الجوانب في منظور ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن أطلق عليه مسمى محور التعلم والنمو.

المطلب الثاني: أهداف ومميزات الأداء المتوازن

أولاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

1. أهداف بطاقة الأداء المتوازي: ويرى كل من kaplan and norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى تحقيق ثالث أهداف أساسية وهي:

1.1. إيصال الإستراتيجية: ويعني نشر ثقافة الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا إلى جميع وحدات البنك، وسماح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للبنك، ومن ثم بطاقة الأداء المتوازن تعد لغة عملياته واضحة، تقلص المشكلات تفسير الخاطئ للإستراتيجية.

2.1. التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية: بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالبنك فهب تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف بغرض الأهداف الإستراتيجية.

3.1. قياس الأداء: يعد قياس الأداء² من ابرز الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها لان قياس.

¹ حنان نبوية بركمان، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتنقية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق - 2007، ص ص 87-88.

² صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة التقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012، ص26.

الأداء يمكن البنك من معرفة حالته ووضعيته، ومن ثم اتخاذ القرارات، ويعني كذلك تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها للأهداف لان أهداف الإستراتيجية وهي عبارة من مؤشرات للأداء، ومن ثم فبطاقة الأداء المتوازن تعدادات ونظاما للتقييم وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء.

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن¹: تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية:

- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على عكس من المقاييس المالية التقليدية التي تقيّد في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً؛
- تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى إنها تعالج عن عجز هاته الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها قريبة المدى؛
- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي إن تتميز بها المؤسسة لتحقيق الأهداف المستهلك والمؤسسة؛
- مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمضلة لتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة، مثل الجودة من إعادة التصميم، وخدمة العميل؛
- توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛
- تبقي البطاقة المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة بالوقت نفسه تبقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

ثانيا: مميزات ووظائف بطاقة الأداء المتوازن

1. مميزات بطاقة الأداء المتوازن: تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من المزايا نذكر منها:

ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.²

تنظر إلى المنظمة من خلال أربعة أبعاد:

كيف تبدو أمام المساهمين

كيف يرانا العملاء.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره ن ص ص 131-132.

² جنان علي حمودي ايمان شاكر محمد، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلة 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق 2011، ص 113.

بما يجب أن تتفوق

هل يمكن الاستمراري تحسن وخلق قيمة للمؤسسة.

تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنشأة.

ربط الأهداف الخاصة بالمؤسسة بالهدف الفرعية للإستراتيجية تحقيق مراجعة الأداء والتعلم والتحسين المستمر

تحقيق الاستدامة في تحسين العمليات التشغيلية للمؤسسة تساعد على تطبيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء

تسهل وتحسن تدفق المعلومات، وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل المستويات داخل المؤسسة

تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية.¹

2. وظائف بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداء إستراتيجية للإدارة وتساهم في تحقيق

العديد من الوظائف بالمؤسسات من بينها:²

1.2. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف يتم

تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتها وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد

المؤسسة أهداف قياسا بكل من الجانب المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والعملاء، حيث تحدد في كل

جانب ما المطلوب عمله على الوجه التحديد.

2.2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف

الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية

والقياسات المختلفة، فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات

الإعداد أو سرعة التسليم الطلبات من العملية للعملية التالية، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور

المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

3.2. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير في لبطاقة الأداء

المتوازن أداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب إن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف

لبطاقة الأداء المتوازن في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في بطاقة تصبح الإمكانيات المطلوبة

تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت اقصر

للوصول إلى سوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

¹ محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع الاسكندرية 2012، ص ص 2015-2016.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 84.

المطلب الثالث: القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: قواعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتنفيذ الفعال

بالقواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي:

ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المستدامة مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات نظراً لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.

يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن المستدام لذا يجب تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تحديد الأهداف بشكل واضح ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك لتشجيع على التحسن.¹

ضرورة إدراك صعوبة قياس الكمي لكل مقاييس الأداء لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كيفية. يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز النظام الأعمال ولا شك إن ذلك يقضي على إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.

ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى الأعلى ومن الأعلى للأسفل التنظيم من أجل إدراك التغييرات المستمرة.

يجب عدم البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية بهدف التعلم و التحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لما تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام.²

2. التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن في النقاط

التالية:³

¹ ماهر موسى درغام مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن bsc في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزو، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الانسانية المجلة 17 فلسطين العدد 2، 2009، ص 29.

² وسيلة عبد العزيز لعاشق، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الاداء المتوازن" مجلة الدولية المحكمة العلوم الهندسية وتقنية، المجلة 2 العدد 2 يونيو 2016، جامعة طرابلس ليبيا، ص 26.

³ عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية، مذكرة ماجيستر تخصص محاسبة مالية، كلية العلوم الاقتصادية فرحات عباس، جامعة سطيف، 2010-2011

إنشاء قيادة فعالة لديها مسؤوليات عديدة.

تبسيط الرؤية واستراتيجيات الأعمال.

تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤية والإستراتيجية بنتائج الأعمال.

تعريف بطاقة الأداء المتوازن على مستوى الوظائف والأقسام والأفراد.

تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجيا معلومات وأنظمة اتصال والمكافئة الفعالة.

اعتبار بطاقة الأداء المتوازن عامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في المجتمع والمؤسسة.

الأخذ بعين الاعتبار الاعتبارات البيئية والاجتماعية لضمان التحسين المستمر والاستدامة.

ثانيا: مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن وصعوبتها

1. المقومات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: يوجد العديد من المقومات الأساسية التي لابد من توفرها

لضمان نجاح بطاقة الأداء المتوازن وهي:

ضرورة تبني وتدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن مع وجوب إن يكون ذلك الدعم

واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.

يجب إدراك أنه لا يوجد حلول معيارية تناسب كل المنظمات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية

التي تؤثر على تلك المؤسسات.

يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن.

ضرورة إدراك ضرورة إدراك اثر لمؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع تأكيد من إن تغييرها سيؤثر على

ذلك السلوك ومقاييس النوعية.

يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع اليمتات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال، ولا

شك إن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدر التحليلية لها وما يترتب

عليه من إعاقة العمل الإداري.¹

ثانيا: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:²

تشير الغالبية من الأدبيات المتعلقة بصعوبات أو معوقات تطبيق الأداء المتوازن إلا إن هناك المعوقات

تحول دون تطبيقها كنظام لتقويم الأداء وجمع المعلومات عن سير الأداء أول بأول نذكر بعض المعوقات

على نحو التالي:

عدم ارتفاع الكلف المادية لتطبيق النظام

¹ ماهر، موسى دورغان، مروان محمد ابو، فضة، مرجع سبق ذكره ص 751.

² ابراهيم الخلوف الملكاوي " ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص 100.

عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام وتطبيقه على الحاسوب وربطه مع بقية الأنظمة الالكترونية للمؤسسة.

عدم توافر الكوادر القادرة على تدريب العاملين على نظام.

طول الفترة الزمنية المطلوبة لوضع النظام وتطبيقه بشكل كامل.

بعض الأحيان تظهر مشكلة تكيف وسيلة التقييم التي تم اختيارها ولماذا اختيرها ففي تبرز صعوبة الإجابة على هذا السؤال.

افتقارها إلى الأسس السليمة والمناسبة لتطبيقها فلا بد إن يتضمن الهيكل التنظيمي العمليات الأساسية وتحديد العمليات ووسائل التقييم العقلانية المنطقية أصلا من الأهداف إضافة إلى تحديد الوقت المناسب.

إلى جانب ذلك بعض الانتقادات تم توجيهها لبطاقة الأداء المتوازن:

لا تعد بطاقة متناسبة أم منسجمة مع منهج المتعاملين ومؤسسة لإدارة الأداء.

ضعف بطاقة الأداء المتوازن في مواجهة ومعالجة القضايا المتعلقة بموظفين والموردين وإسهامهم.

المبحث الثاني: إمكانيات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية
إن عملية تقييم الأداء من أهم ركائز الأساسية لتحقيق أهدافها وتحسين كفاءتها للمنافسة المؤسسات المصرفية الحديثة وذلك يتطلب ثقافة بنكية واسعة واستعمال المخرجات التكنولوجية الحديثة من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية

أولاً: مفهوم تقييم كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية

1. للكفاءة المصرفية معنى واسع لا يمكن حصره في نطاق ضيق وبالتالي يمكن إعطاء التعريفين التاليين:¹

كفاءة المصرفية هي القدرة التي يتم بها تحقيق الأهداف المالية والاقتصادية المحددة للمصرف بأقل قدر ممكن من الموارد والتكاليف. وتتعلق هذه الأهداف بتحقيق الربحية والنمو والاستدامة وتقديم الخدمات المالية بأعلى جودة ممكنة للعملاء والمجتمع المحيط وتتأثر كفاءة المصرفية بعوامل متعددة منها الإدارة الفعالة للموارد والتكاليف والاستثمارات الذكية والتكنولوجيا الحديثة وتنظيم العمليات وإدارة المخاطر بطريقة ملائمة وفعالة.

تكون المؤسسة المصرفية ذات كفاءة إذا استطاعت توجيه الموارد الاقتصادية المتاحة لها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد وبأقل ممكن من القدر أي تحكم الناجح في طاقتها المادية من جهة ومن جهة أخرى تحقيقها للحجم الأمثل وعرضها لتشكيلة واسعة من المنتجات المالية ومن التعريف السابق نجد أن الكفاءة المصرفية تشمل عدة جوانب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

الكفاءة في توزيع التكاليف من خلال السعي وراء تحقيق الحجم الأمثل، ويطلق عليها كفاءة الحجم.
الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بالتحكم في التكاليف، وهو ما يسمى بكفاءة التكاليف.
الكفاءة في تنوع المنتجات المالية من خلال تنوع النشاط، ويعرف بكفاءة النطاق.

2. القواعد الأساسية لتقييم كفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية: تتمثل في ما يلي:

تحديد الأهداف: هي الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء المصرفي لذا يجب على المؤسسة تحديد أهدافها ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها ولا يقتصر الأمر على الهدف العام للوحدة الاقتصادية إنما تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية والتي تصنف إلى أهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى وأهداف رئيسية أخرى فرعية.

¹ نهاد ناهض فؤاد الهبيل، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA، دراسة تطبيقية على مصارف المحلية في فلسطين ماجستير اجر تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص ص 26-27.

وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلاً، يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تنعكس السياسات الخاصة بالموارد اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية أو من ناحية أخرى يتم تحديد الكيفية التي تستخدم بها تلك الموارد بشكل يحقق أقصى عوائد ممكنة.

تحديد مراكز المسؤولية: حيث يتم وضع لكل قسم من أقسام البنك مسؤول خاص من أجل الرقابة والإشراف في عملية تقييم الأداء هنا تتطلب إيضاح اختصاصات كل من مركز مسؤولية وكذلك تبيان العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة مراكز أخرى، كما يسهل ركن تحديد مراكز المسؤولية في عملية الكشف عن الانحرافات وتفسيرها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز المسؤولة عنها.

تحديد معايير ومؤشرات واضحة للأداء: وتتمثل في تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء المؤسسة بأكملها أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها، وهي أكثر صعوبة في الوقت نفسه وهذا في ظل وجود عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها، مثل وجوب تحديد كذلك اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء، كما تختلف هذه ماهية معايير المختارة¹ المعايير من وحدة لأخرى حسب طبيعة نشاط كل وحدة.

ثانياً: العوامل المؤثرة على قياس كفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية وصعوبتها

1. العوامل المؤثرة على قياس الكفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية نذكر منها الربحية المخاطر، العوامل الإدارية درجة المنافسة الأنظمة التشريعية والقانونية، كما يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على كفاءة المصرفية إلى عوامل داخلية وخارجية.²

1.1. العوامل الداخلية والتي تتكون من السياسات المالية والإدارية المتبعة من قبل البنك، والتي تعتمد على درجة المنافسة بين البنوك، كفاءة البنك حجم نشاط الاقتصادي، وهذه العوامل جميعها تتعلق بالسيولة والتركيز على العائد على حقوق الملكية والعائد على استثمار وكذلك حجم الموجودات.

1.2. العوامل الداخلية: وهي العوامل المتعلقة بالسياسات الخارجية المفروضة على البنك، ومختلف النظم والتشريعات المالية والنقدية المفروضة من قبل الحكومة والبنك و بنك تحديداً والمتعلقة بأسعار الفوائد وحجم الاحتياطات النقدية المفروضة على البنوك والمتعلقة كذلك بحجم الائتمان الممنوح من قبل هذه البنوك.

¹ عمر تيمجدين دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي جامعة مجد خيضر، بسكرة، 2012-2013، ص ص 62-63.

² طارق عبد الله المحسين، أثر الكفاءة على التنافسية الجهاز المصرفي الأردني " دراسة قياسية 1997-2004، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، تخصص اقتصاديات المال والأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤنة، الأردن، السنة 2006، ص 11.

2. صعوبة قياس كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية: الكفاءة هي معدل فعالية النظام أو هي نسبة المخرجات المفيدة من إجمالي المدخلات، ومن أجل تقييم كفاءتها أو الأعمال التجارية لابد من تحديد وقياس مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد الحد الأدنى لنسبة المدخلات إلى مخرجاتها بالنسبة لقياس كفاءة المصرف فهي أكثر صعوبة لعدة أسباب منها:

1.2. صعوبة تحديد مدخلات ومخرجات المؤسسة المصرفية: لا شك أن طبيعة نشاط المؤسسة المصرفية والتطور نشاطها عبر الزمن حيث تحولت المؤسسات المصرفية من الاقتصار على قيام بعملية الوساطة المالية الأخرى، ومن البنوك التجارية أو المتخصصة إلى بنوك شاملة، قد جعل من عملية قياس الكفاءة المصرفية تتضمن جزءا من الريب أو عدم الدقة ناتجة عن صعوبة تحديد المقاييس الدقيقة التي تعبر عن نشاط، أو عن مدخلات ومخرجات البنك.

2.2. صعوبة تحديد الحد الأدنى لنسبة المدخلات إلى مخرجات: من الصعب على المصرف تحديد الحد الأدنى لنسبة المدخلات إلى مخرجات بشكل موضوعي، حيث أنه لا توجد قوانين موجودة لعمليات المصرف كما هو في الميكانيك والفيزياء، وليس بقدرة احد غير خبراء الاستدلال على أفضل أداء مصرفي يمكن بلوغه افضل الممارسات وبدلا من ذلك يقوم الاقتصادي وان باستنتاج أفضل ممارسة من خلال مراقبة نسبة (المدخلات - المخرجات) في المصارف الفعلية، وفي مقابل لا يمكن لأحد ببساطة اعتبار المصرف كفى وفقا لأعلى قيمة مخرجات لكل دولار من المدخلات، يتم تحديد هذه النسبة جزئيا من خلال عوامل أخرى غير الكفاءة.

المطلب ثاني: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسة المصرفية

أولا: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وأداء المؤسسة المصرفية:

يعد الأداء المتوازن من أهم أنظمة القياس للأداء التي تم تطويرها حيث ودعي هذا القياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة للقياس هذه البطاقة مبنية على علاقات السبب والنتيجة للمؤشرات المالية والغير المالية المستخرجة من إستراتيجية المنظمة.

لقد تحول اهتمام Kaplan And Norton من التركيز على الأصول الملموسة إلى الأخذ في الحسبان والتركيز أيضا على الأصول غير الملموسة، فهما يؤكدان إن الأصول غير الملموسة أصبحت المدار الأساسي للإدارة التنافسية.²

¹ Tannenwald R.differences across First district banks in operationalefficiency;1995 p:43

² علي عبد الله مهد الحاكم، إدارة إستراتيجية الأعمال الإنتاجية والخدمات طرح، شركة مطابع الودان للعملة، الخرطوم 2010، ص 253.

لقد قدم الأداء المتوازن في البداية كوسيلة للتقييم الإستراتيجية والأداء ثم تحولت فيما بعد إلى نظام التسيير يسمح بنشر الإستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة توجيه سلوكياتهم والمساعدة على القيادة.¹

وبنهاية القرن العشرين وترتب على ذلك أن أصبح من الضروري تنمية وبناء استراتيجيات الإدارة الأصول غير الملموسة للمنظمات هذه الأصول تشمل العلاقات مع العملاء بابتكار المنتجات والخدمات الجديدة جودة مرتفعة الردود أفعال العمليات المستقبلية مهارات ومعارف القوى العاملة في المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات التي تدعم هذه القوة، المناخ التنظيمي الذي يشجع على الابتكار، وحل المشكلات، التحسن المستمر في عمليات المنظمة.²

المطلب الثالث: تقييم الأداء المصرفي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تقييم الأداء المصرفي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.³

إن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموما والمحاسبة الإدارية خصوصا وما نتج عنها من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة، وما صاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس، وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، مما أدى ذلك إلى ضرورة إعداد

أساليب تقييم جديدة مثل: رضا الزبون والقدرة على الاحتفاظ به ورضا العاملين ومهاراتهم بحكم أن المقاييس المالية لوحدها غير كافية لتوجيه وتقييم كيفية عمل المؤسسات، وظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء إلا وهو بطاقة المتوازن والتي تعتبر إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية.

ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير مالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بالمؤسسة.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:⁴

¹ نعيمة يحيوي، خديجة درع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المتميز للمنظمات الحكومية 22-23 نوفمبر 2011م

² محمد صبح، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل الاستراتيجي في ادارة الشركات الأعمال والمنظمات غير هادفة الربح، الوسام للنشر، القاهرة، 2017، ص12

³ R.kaplan et D.norton : le tableau de bord prospectif –Harvard business review, les systemes de mesure de la performance ;édition d'organisation; Paris K 1992 p 171.

⁴ Reger Aim, 100 question pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord afrior, France, 2004p 80 et André gustin management et établissement scolaires de l'évolution institutionnelle à la gestion stratégique ;de book, Bruxelles, 2001; p 27

الشمولية، حيث أن تقييم الأداء بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة المصرفية.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم يكون باستمرار لأنها تنبغي ترافق عملية التقييم حول الوصول إلى الأهداف المسطرة.

الفعالية، لأنها تساعد في تنظيم النتائج وسهولة قراءتها، وبالتالي يسهل كشف الخلل ومصدره وكيفية تصحيحه.

تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها وذلك بسبب توزيعها للمعايير على مختلف محاورها حيث يرتكز كل محور على جانب معين في الأداء المصرفي.

يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم جوانب الأداء سواء المالي وغير المالي.

يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن عند التقييم على تقادي حدوث تعارض وخطب المسؤوليات والأدوار بين العاملين لأنها تحدد الواجبات و المسؤوليات للأفراد بدقة قبل بدء التنفيذ.

التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب حيث أنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه كذا، عند النجاح يمكن الكشف عن الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم وحتى ترقيتهم.

التحديث، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تجدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار وذلك تكيفا في متطلبات البيئة.

الاهتمام بالبعد البيئي، حيث أصبحت المؤسسات المصرفية تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة وكذلك مساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية وهذه الظاهرة الحديثة في مجال ترقية البيئة والمجتمع.

المبحث الثالث: أثر تطبيق الأداء المتوازن على كفاءة الأداء المصرفي

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم للتقييم أداء المؤسسة المصرفية كونها أول عمل نظامي للتحسين المستمر في تقييم الأداء.

المطلب الأول: مساهمة استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية.

مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة المصرفية:¹

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة المصرفية من خلال أربعة أبعاد تتمثل في:

أولاً: مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء المصرفي:

يعد البعد المادي أحد محاور القياس وتقييم الأداء حيث تتمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة للبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة المصرفية وبلوغ أهدافها المنشودة.

حتى تتمكن المؤسسة المصرفية من تحسين أداءها المالي عليها إتباع الإستراتيجية التالية:

1. إستراتيجية نمو المبيعات: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها، وذلك من خلال تقديم خدمات جديدة ومتنوعة.

2. إستراتيجية نمو الإنتاجية: ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال:

الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية بكفاءة عالية.

تخفيض تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن.

وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة المصرفية والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الخاصة بالمصارف، وذلك بالتركيز والاهتمام أكثر بالمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وبنظر إليها كمحصلة للنتائج التي تحقها المؤسسة المصرفية مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة الأبعاد والمتغيرات الأخرى التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء (في بطاقة الأداء المتوازن).

¹ رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه تخصص تسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، 2016، ص 137.

ثانيا: مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء المصرفي:

إن المؤسسة المصرفية الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد لابد على المؤسسة المصرفية أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم وان تكون مطلعة على التغيرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم إلى جانب ضرورة اطلاعهم على جميع التغيرات الحاصلة في بيئتها.

ثالثا: مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المصرفي:¹

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس مستوى الإبداع وطريقة تقديم الخدمة وغيرها من اجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه.

رابعا: مساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المصرفي:²

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن ، وهو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة والبحث عن ابتكارات جديدة ، إذ يركز على اهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهارتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة ملائمتها حيث لأن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء وبالتالي فان تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المؤسسة ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال الآتي:

زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات.

التجديد والابتكار في الخدمات.

كفاءة وفعالية استخدام العاملين وتوجههم والإشراف عليهم.

¹ بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء الفعالية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العالمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ضل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009 ص 19.

² أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة تكريت العراق، 2010، ص ص 124-125.

المطلب الثاني: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء المصرفي

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين الأهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد واهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم فالأفراد لها طاقات وقدرات ذهنية حقيقة تتميز بها المؤسسة المصرفية.¹

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء المصرفي من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة والتي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تصف بسهولة، وبذلك تذكر منها أثر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي فيما يلي:

أولاً: الأثر الايجابي:

ربط الأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية

تسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل

مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات

تساعد على نشر ثقافة المؤسسة

مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.²

تركز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.

تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات.

تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين.

تدعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات.

توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة

إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة.

ثانياً: الأثر السلبي

عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف

صعوبة الحصول على بيانات المطلوبة في الوقت المناسب.

الربط غير الواضح بين المقاييس والقيمة المحققة

وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.³

عدم وجود طريقة محددة لوزن كل مقاييس من المقاييس التي تحتويها عند تقييم الأداء.

¹ معبدي أمال، قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، تخصص تسيير مالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010 ص 60.

² Jean Brillman ; Jack Herarad ; meilleurs pratique de management 6ième édition, édition d'organisation ; PARIS ;2008 ;p 210.

³ معبدي أمال، المرجع نفسه، ص 60.

عدم وجود وسيلة الدمج المقاييس المتعددة للتوصل إلى تقييم عام للبنك الذي يتم تقييمه ويترتب على ذلك ضرورة العمل على تحقيق عدد من الأهداف المتنوعة بدلا من التركيز على هدف واحد ينبغي تعظيمه. كما قد تمثل كثرة المقاييس التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن عبئا زائدا من المعلومات على الشخص الذي أسندت إليه عملية التقييم: والى تشتت الجهود مما يؤدي الانخفاض فعليه نظام تقييم الأداء. كذلك عدم ربط المقاييس المتعددة بنظم الحوافز والمكافآت، مما لا يمكن أن يتم معه التمييز بين الأداء الجيد والأداء الضعيف.¹

إهمال بطاقة الأداء المتوازن للمعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئة المرتبطة بالأداء على الرغم من حاجة أطراف كثيرة لها ومن كونها موضعا للوائح والقوانين.²

كثرة المقاييس التي قد حدثت غموضا وسوء فهم لدى العاملين من خلال تعارضها مع بعضها البعض، بالإضافة إلى التكاليف المرتفعة الناتجة عن تعدد البيانات المطلوبة وكثرتها وتكاليف تحليلها والحصول على النتائج.³

المطلب الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في أداء المؤسسة المصرفية.

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن مهمة بالنسبة للمؤسسات المصرفية فهي تلعب دور كبير في تحسين أداءها، ويتمثل دورها في ما يلي:

زيادة الوعي والإحاطة بالخطة الإستراتيجية.

التعرف أكثر على ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

- زيادة وتحسين المعرفة بها وكيفية استخدامها.

- ضمان التواصل الدائم حول بطاقة الأداء المتوازن ودورها والنتائج النهائية المحققة في إطارها.

- تشجيع العاملين بإثارة الأسئلة والحوار حول كيفية ارتباط بطاقة الأداء المتوازن بأعمالهم وتأثرهم بها العاملين للمقاييس الواردة في الأبعاد والدور المرتقب منهم في إطار هذه المقاييس.

- استخدام المفردات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن كأدوات رئيسية للتقييم والإدارة والاتصالات تفعيل المقاييس كنتائج مستهدفة ضمن إطار للتقييم والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

- التواصل المستمر بين مختلف الجهات المساهمة في بطاقة الأداء المتوازن كقيادة عليا، فريق بطاقة الأداء الموظفين، مجلس الإدارة.

- الإشارة إلى ماهية الإيصال وطبيعة ما يراد إيصالها مع رضا العاملين والالتزام بأهداف المؤسسة.

¹ منصف شرفي، وعز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشقاته، جلسة دراسة اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد، مصر، الجزائر العدد 3، 2016 ص 181.

² نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دوار المنظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الامارات العربية المتحدة، المجلد 21، العدد 2، 2005 ص 22.

³ صباح فوزي صالح، الادارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية تجارة الاسلامية، غزة، فلسطين 2014 ص 67.

خلاصة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score card) أداة إدارية شاملة تهدف إلى قياس أداء المؤسسات وتقييمها من خلال أربعة مجالات أساسية النتائج المالية، ورؤية واستراتيجية العمل والعملاء والعمليات الداخلية. وتركز بطاقة الأداء المتوازن على قياس الأداء الفعلي للمؤسسة، بدلاً من التركيز على الأنشطة والمهام الفردية.

وباستخدام بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمؤسسات تحديد مؤشرات الأداء الحيوية لها، وتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية لتحسين أدائها في كل مجال من المجالات الأربعة المذكورة، ويمكن استخدام هذه المؤشرات لتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية.

ويمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسات في تحسين أدائها والتركيز على المجالات الحيوية التي تؤثر على أدائها بشكل كبير، كما يمكن استخدامها لإدارة العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

تطرقنا الي الاطار النظري لبطاقة الاداء المتوازن، حيث تعتبر من افضل ادوات تقييم الحديثة كون هذا الاسلوب يبركز على تقييم الاداء الكلي للمصرف بدلا من التركيز على البعد المالي الذي لم يعد ملائما بمفرده لتقييم الاداء المصرفي وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى الدراسة الميدانية التي قمنا بها قصد اسقاط ماتم دراسته على البنك الوطني الجزائري لولاية تيارت.

قصد الالمام بجوانب الموضوع سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الاول: لمحة حول البنك الوطني الجزائري

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل الوفي للبيانات

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري وخدماته

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري، الذي يعتبر أحد أقدم البنوك في الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى نشأة هذا البنك وتنظيمه إضافة إلى أهم الخدمات التي يقدمها من خلال وكالة تيارت.

المطلب الأول: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري

أولاً: نشأة وتقديم البنك الوطني الجزائري

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

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

وتم وضع حد لهذه المساهمات الخاصة في رأس مال البنك بحلول عام 1970، أين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، حسب القانون الأساسي فان جميع البنك يسير من قبل رئيس مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاد لجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة... الخ كما أنها استخدمت كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة والمتوسطة الأجل.

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

في 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وفقا لقوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 ل 12 جانفي 1988 وقانون 88-119 ل 21 جوان 1988 وقانون 88-177 ل 28 سبتمبر 1988 وبالقانون التجاري، وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري وبالاختصار ب و ج وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شبيغيفارة وحددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.

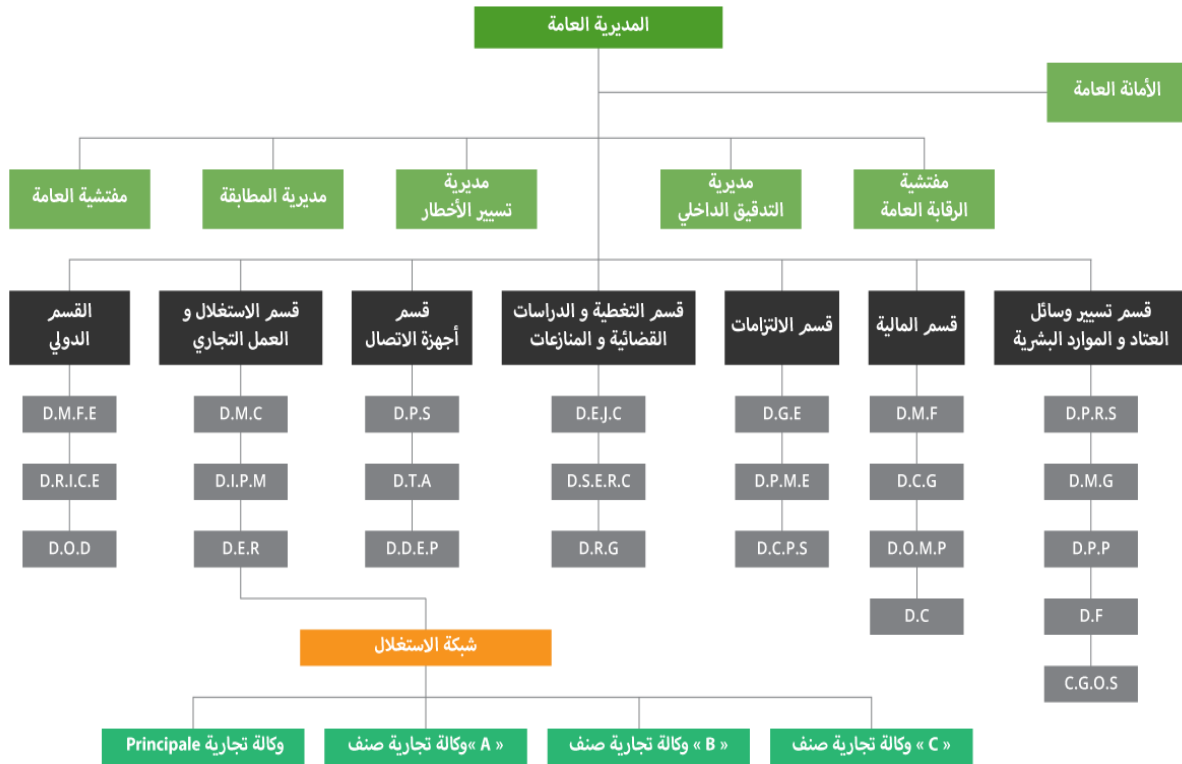
في شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري حيث انتقل من 14.600 مليار دينار جزائري إلى 41.600 مليار دينار جزائري وذلك بإصدار 27.000 سهم جديد يحمل كل سهم قيمة 01 مليون دينار جزائري تم اكتتابها وشرائها من قبل الخزينة العمومية.¹

نهاية سنة 2018 تم رفع رأس مال لبنك الى 150 مليار دينار جزائري.

ثانيا: الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري

يتكون البنك المركزي الوطني الجزائري من عدة أقسام وفروع يمكن عرضها من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي المركزي للبنك الوطني الجزائري



¹ العربي أحلام، أنظمة الدفع الالكترونية ودورها في تحسين القدرة التنافسية في البنوك التجارية، 2014، رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص79.

الهيكل الملحقة بقسم الالتزامات	الهيكل التابعة للقسم الدولي
DGE: مديرية المؤسسات الكبرى	DMFE: مديرية التحركات المالية مع الخارج
DPME: مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	DRICE: مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية
DCPS: مديرية القروض لأفراد و القروض الخاصة	DOD: مديرية العميات المستندية
الهيكل الملحقة بقسم المالية	الهيكل الملحقة بقسم الاستغلال والعمل التجاري
DC: مديرية المحاسبة	DER: مديرية تأطير الشبكات
DOMP: مديرية تنظيم المناهج و الإجراءات	DMC: مديرية التسويق و الاتصال
DCG: مديرية مراقبة التسيير	DIPM: مديرية وسائل الدفع و النقد
DMF: مديرية السوق المالي	الهيكل الملحقة بقسم أجهزة الإعلام
الهيكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد و الموارد البشرية	DDEP: مديرية تطوير الدراسات و المشاريع
DPRS: مديرية الموظفين و العلاقات الاجتماعية	DTA: مديرية التكنولوجيات و الهندسة
DMG: مديرية الوسائل العامة	DPS: مديرية الإنتاج و الخدمات
DPP: مديرية المحافظة على التراث	الهيكل الملحقة بقسم التغطية و الدراسات القانونية و المنازعات
DF: مديرية التكوين	DSERC: مديرية المتابعة و التغطية و تحصيل القروض
CGOS: مركز تسيير الخدمات الاجتماعية	DEJC: مديرية الدراسات القانونية و المنازعات
	DRG: مديرية تحصيل الضمانات

المصدر: موقع البنك الوطني الجزائري على الانترنت www.bna.dz

المطلب الثاني: إحصائيات عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2016

سنتعرف من خلال هذا المطلب على إحصائيات رسمية حول البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى النتائج المالية والتجارية لهذا المصرف إلى غاية 2016/12/31.

أولاً: إحصائيات مهمة عن البنك الوطني الجزائري إلى غاية 31 ديسمبر 2016

بعض الأرقام والإحصائيات حول البنك الوطني الجزائري إلى غاية تاريخ 2016/12/31¹.

-211 وكالة تجارية موزعة على كافة التراب الوطني.

- 17مديرية جهوية للاستغلال

142- موزع آلي للأوراق النقدية (DAB)

92شباك آلي للبنك (GAB)

5288 موظف

المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الإلكترونية (EDI)

- 165.160 بطاقة بنكية

- 2.593.529 زبون

النتائج المالية

المنتج البنكي الصافي: 103.559 مليون دج.

النتاج الإجمالي للاستغلال: 96 910 مليون دج

نتاج الاستغلال: 41 703 مليون دج

النتاج الصافي: 31.420 مليون دج

النتائج التجارية

الميزانية الإجمالية: 2 843.371.178 مليون دج.

إجمالي موارد الزبائن (دون احتساب العملة الصعبة): 1 673.844.881 مليون دج

وظائف الزبائن: 1 410.164 مليون دج.

جاري القروض العقارية: أكثر من 30 مليون دج.

جاري قروض المؤسسات: 153 397 مليون دج.

¹ الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

جاري قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ الصناعات الصغيرة والمتوسطة: 27 148 مليون دج.

المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري

سنستهل الآن موضوع دراسة الحالة في البداية بتناول تقديم الوكالة بالإضافة إلى دراسة الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة تبارت 540.

1: تقديم وكالة تيارت: تعتبر وكالة تيارت وكالة رئيسية صنف A نظرا للأعمال الهامة التي تقوم بها، تحمل وكالة تيارت الرقم 540 تم إنشاؤها مباشرة عقب إنشاء البنك الوطني الجزائري، وتتفرع وكالة تيارت عن مديرية الاستغلال لولاية مستغانم التي بدورها تحمل رقم 198 حيث تشرف على أعمال الوكالة وترعاها، يقع مقرها بشارع الانتصار لمدينة تيارت تضم حوالي 23 موظف موزعين على مختلف المكاتب ومصالح البنك حسب الإحصائيات هم يتوزعون كما يلي:¹

الجدول (1-2): توزيع موظفي وكالة تيارت.

Directeur d'agence	01	المدير
Directeur adjoint	02	المدير المساعد
Chef service	02	رؤساء المصلحة
Chef de section	02	رؤساء الأقسام
Charge d'étude	07	مكلفون بالدراسة
Chargé de clientèle	02	مكلفون بالزبائن
Caissier	02	أمناء الصندوق
Guichet	02	موظفي الشباك
Femme de ménage	01	عاملة النظافة
Total	21	المجموع

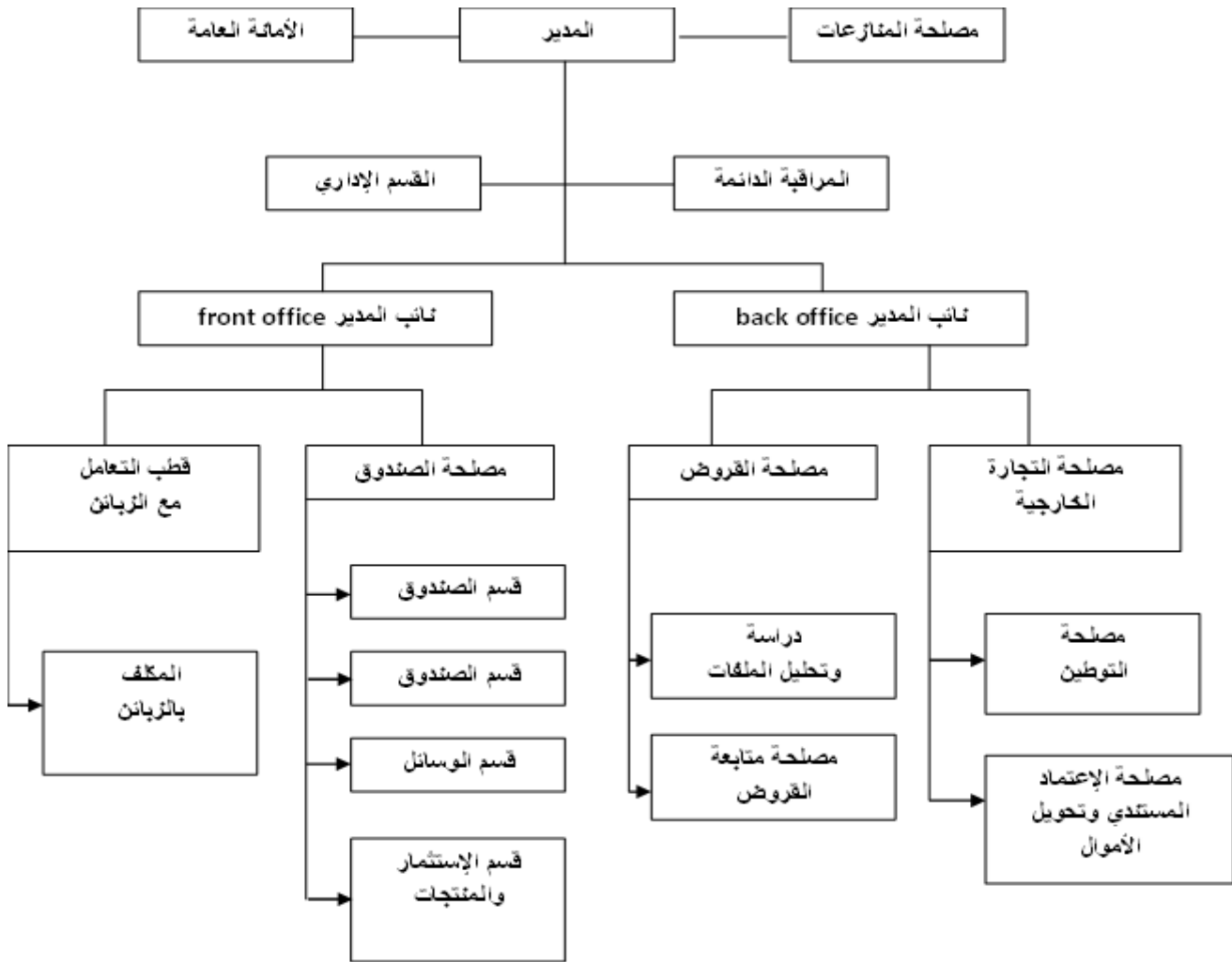
المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

¹ رئيس مصلحة القروض، البنك الوطني الجزائري، وكالة تيارت 540

يذكر أنا وكالة تيارت للبنك الوطني الجزائري عرفت تنظيما إداريا جديدا بداية هذه لسنة 2017، كان القصد منه تحسين أداء الوكالة نحو عملائها من خلال الفصل بين الخدمات المقدمة أمام الشبابيك وتلك الخاصة بمنح القروض وعمليات التجارة الخارجية، في ضل رغبة البنك عصرنة خدماته وتحديد دقيق للمسؤوليات داخل الوكالة وأيضا تسهيل حصول العملاء على خدمات مختلفة ومتنوعة وذات جودة في أفضل الظروف.

(2) الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري:

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت 540 للبنك الوطني الجزائري



المصدر: نائب المدير، وكالة البنك الوطني الجزائري تيارت 540

3: الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري لزيائنه

يقدم البنك الوطني الجزائري لزيائنه من أفراد، مهنيين وحرفيين ومؤسسات تشكيلة واسعة من

الخدمات نلخصها فيما يلي:¹

¹ تم تلخيص خدمات البنك الوطني الجزائري بناء على المعلومات المستقاة من: الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>

1-الخدمات المقدمة للأفراد : و تضم ما يلي:

- خدمات الودائع ، خدمات فتح حساب شيكي، حساب بالعملة الصعبة ، و إصدار الشيكات.
- خدمات الإيداع،السحب، الدفع و التحويل بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- خدمات النقدية: وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه،الذين يملكون حساب شيكي، بطاقة السحب CIB و التي تسمح لهم بالقيام بسحب النقود في أي وقت (24 سا 24 /سا)، و7 (أيام/ أيام) و ذلك على مستوى كل موزعات الصرف الآلي المختلفة
- خدمات المساعد: يقوم البنك الوطني الجزائري بإسداء النصح و الاستشارة لزبائنه ،عن طريق أشخاص مكلفين بذلك على مستوى كل فرع من فروعهم، و ذلك بتقديم حلول مكيفة حسب حاجة كل زبون.
- خدمات الادخار و التوظيف: يضع البنك الوطني الجزائري أيضا تحت تصرف زبائنه دفترا للادخار و ذلك لتسهيل عمليات سحب و إيداع النقود ، بالفائدة أو بدون فائدة حسب رغبة الزبون.
- تمويل العقارات : يخص هذا المنتج تمويل العقارات كالسكنات جديدة ، سكنات قديمة ، توسيع ، بناء ذاتي.
- تمويل السيارات : يقوم البنك الوطني الجزائري بتمويل السيارات السياحية الموجهة للأفراد
- خدمة كراء - صناديق

2-الخدمات المقدمة للمؤسسات :وتتمثل في خدمات الودائع، فتح حساب جاري، حساب بالعملة الصعبة، وإصدار الشيكات.

- خدمات المساعدة : و تشمل إسداء النصح و الاستشارة فيما يخص إنشاء ، تطوير و توسيع المؤسسات
- خدمات الادخار و التوظيف.
- التمويلات: وتضم
- *تمويل الاستغلال عن طريق الصندوق (تمويل المواد الأولية ، المنتجات النصف مصنعة ، السلع الموجهة لإعادة البيع ، تمويل المستحقات ، تمويل مسبق للتصدير).
- *تمويل الاستثمارات.
- *التمويل من خلال الإمضاء (رهن المناقصة، كفالات ضمان الأداء ، ضمان الدفعة المقدمة) .
- *تمويل السيارات : و تشمل تمويل السيارات النفعية.
- خدمات على مستوى دولي و تشمل:
- *تنظيم تدفقات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي للاستيراد ، الاعتماد المستندي للتصدير ، التسليم المستندي للاستيراد، التسليم المستندي للتصدير) .
- *ضمانات دولية (للاستيراد و التصدير) .
- و يواصل البنك الوطني الجزائري تطوير خدماته المقدمة للأفراد من خلال تقديم منتجات جديدة مبتكرة بما في ذلك التأمين على الحياة و الممتلكات.

المبحث الثاني: الاطار التطبيقي للدراسة

لوصول الى النتائج المرغوبة بشكل دقيق وموضوعي لا بد من الاستعانة بمنهج وصفي تحليلي من اجل وصف البيانات على شكل نسب ومن ثم تحليلها تحليلًا احصائيًا وقد حاولنا توضيح حدود الدراسة التي سنقوم بها، والأدوات اللازمة لها، مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الاول: تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة

تحديد مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة البنك الوطني الجزائري **BNA**

اختبار نوع وحجم العينة: في هذه الدراسة تم الاعتماد على اداة استمارة مقياس ليكرت الخماسي باعتبارها الانسب لمثل هذه الدراسات، حيث شملت العينة (30) موظف الدراسة البنك الوطني الجزائري **BNA** ، اذ تم توزيع استبيان اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على كفاءة الاداء في المؤسسة المصرفية.

منهجية البحث المستخدم: استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة واعتمد الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، واستخدم الإحصاء الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة والاثار الواقع بينهما.

أدوات جمع البيانات: استخدمت الدراسة الرأهنة أداة الاستمارة لجمع البيانات التي تم تطبيقها باستخدام طريقة المسح بالعينة حيث تمت صياغة الاستمارة بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق و عليه فقد اشتملت استمارة بحثنا على 04 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية وإضافة إلى استبيان اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على كفاءة الاداء في المؤسسة المصرفية المتكون من 25 عبارات، تمحورت حول موضوع اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على كفاءة الاداء في المؤسسة المصرفية لدى البنك الوطني الجزائري **BNA** تيارت، حيث تم تقسيم العبارات إلى ثلاث محاور كالتالي:

المحور البيانات الشخصية: وهو محور البيانات الشخصية يضم 04 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل.

المحور الأول: اشتمل على 07 عبارة تتعلق بالبعد المالي

المحور الثاني: اشتمل على 06 عبارة تتعلق بالبعد العملاء

المحور الثالث: اشتمل على 06 عبارة تتعلق بالبعد العمليات الداخلية.

المحور الرابع: اشتمل على 06 عبارة تتعلق بالبعد النمو والتعلم

وقد تم إعداد استمارة استبيان وفقا لمقياس (ليكرت الخماسي)

الجدول رقم (2-2): يمثل درجات مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة الفقرة	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة	01	02	03	04	05

من اعداد الطالبان

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) = 4.}$$

لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (4) - عدد الفئات (5) = 0.8

ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي = 1.8 = 0.8 + 1

طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي = 2.6 = 0.8 + 1.8

طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي = 3.4 = 0.8 + 2.6

طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي = 4.2 = 0.8 + 3.4

طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي = 5.0 = 0.8 + 4.2

كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3) يبين طول فئات لمقياس ليكرت الخماسي ومستواها

المستوى	الاستجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	غير موافق بشدة	من 1 الى 1.8
ضعيف	غير موافق	من 1.8 الى 2.6
متوسط	محايد	من 2.6 الى 3.4
مرتفع	موافق	من 3.4 الى 4.2
مرتفع جدا	موفق بشدة	من 4.2 الى 5.0

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يأتي:

حساب ثبات الاداة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثين معادلة الفايرونباخ للتأكد من ثبات اداة الدراسة على العينة المتكونة من 45 مفردة، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات اداة الدراسة.

الجدول رقم (2-4): معامل الثبات لعينة الدراسة.

المحاور	عدد الفقرات	الثبات
البعد المالي	07	0.799
بعد العملاء	06	0.788
بعد العمليات الداخلية	06	0.654
بعد النمو والتعلم	06	0.579
الثبات العام للاستبيان	25	0.899

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أين توصلنا الى ان معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.899) لإجمالي فقرات الاستبيان (25) كحد أعلى، فيما تتراوح قيمة ثبات المحاور بين (0.799) و(0.579) كحد أدنى، وهذا يدل على أن الاستبيان بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

حساب الاتساق الداخلي: وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (2-5): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية

المحاور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
بعد المالي	**0.753	0.000
بعد العملاء	**0.764	0.000
بعد العمليات الداخلية	**0.601	0.000
بعد النمو والتعلم	**0.834	0.000

المصدر: اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحاور الأربعة والدرجة الكلية للمحور الكلي دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.601) وفيما كان الحد الأعلى (0.834). وعليه فإن جميع المحاور متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الكلي مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحور.

وصف خصائص مجتمع الدراسة

حددت الطالبتين خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالي، الخبرة. والجدول (2-6) يوضح أفراد العينة.

الجدول (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

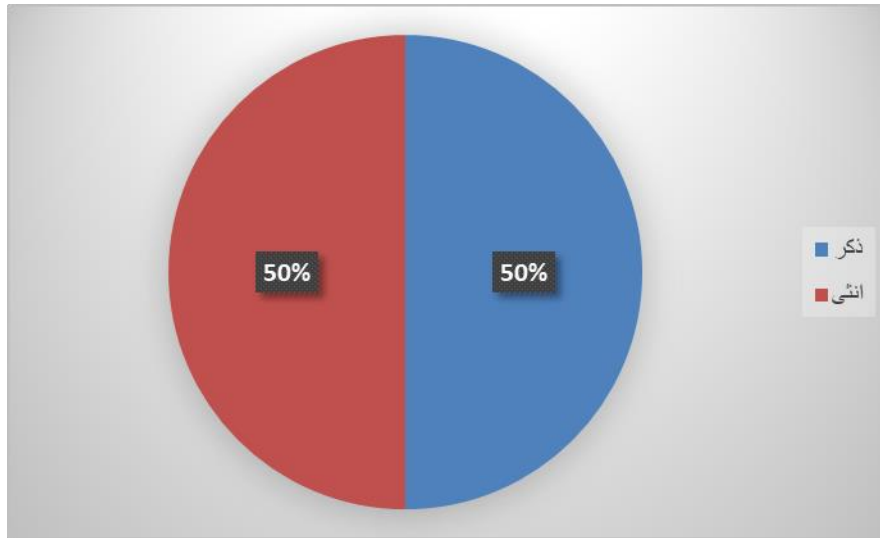
الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	15	50%
		انثى	15	50%
02	السن	أقل من 30	03	10%
		من 31 الى 40	12	40%
		من 41 الى 50	07	23.3%
		اكثر من 50	08	26.7%
03	المؤهل العلمي	دراسات ما بعد التدرج	05	16.7%
		دراسات عليا	16	53.3%
		ليسانس	09	30%
04	سنوات الخبرة في الميدان	اقل من 05	02	06.7%
		من 05 الى 10	18	60%
		من 11 الى 20	06	20%
		اكثر من 20	04	13.3%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن محور البيانات الشخصية والوظيفية كان لها الاثر الكبير في فهم افراد عينة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية كالآتي:

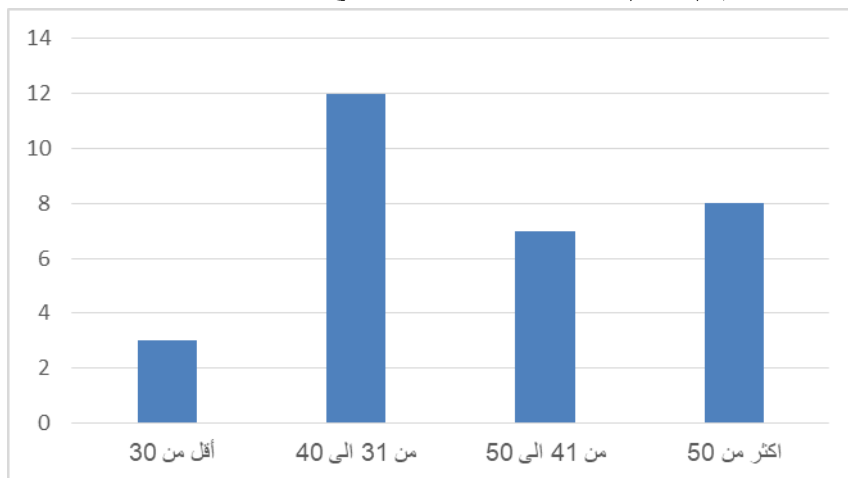
متغير الجنس: تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن نسبة الذكور تمثل 50% وهي نسبة مساوية مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 50% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بمؤسسة البنك الوطني الجزائري تيارت التي يمكن تفسيرها بأن كلا الجنسين يتقدمان لشغل هاته الوظيفة في هذا المجال الوظيفي كونهم قادرين على التعامل مع مقتضيات الوظيفة التي تقتضي توفر كلا الجنسين في كون السياسة التشغيلية للمؤسسة لا تصب في توظيف جنس على حساب الآخر.

الشكل رقم (2-3): دائرة نسبية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



متغير السن: من خلال الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة البنك الوطني الجزائري BNA تيارت، تتراوح أعمارهم ما بين (31-40) وهذا يمثل 12 مفردة من مفردات العينة بنسبة تقدر بـ 40% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال لفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 26.7% وهذا يمثل 08 مفردة من مفردات العينة وهي فئة تلحق بفئة الكهول كبار السن ثم تليها فئة ما بين (41-50) بنسبة 23.3% وهذا يمثل 07 مفردة من مفردات العينة، وأخيرا فئة أقل من 30 سنة بنسبة 10% وهذا يمثل 03 مفردة من مفردات العينة، تعني فكرة استقطاب الشباب بشكل دوري ومستمر من قبل المؤسسة أنها تهتم بجذب هذه الفئة الحيوية والنشطة، ويدل تركيز المؤسسة على هذا العنصر على أنه يشكل جزءا مهما من قوة العمل فيها. وتجعل خصائص الشباب التي تتمثل في الفعالية والقدرة على العمل بمرونة والاستمرارية في العمل لسنوات قادمة، منهم فئة فعالة ومثمرة للمؤسسة إذا تم استغلالها بطريقة صحيحة وفعالة لتحقيق أهدافها الطموحة.

الشكل رقم (2-4): اعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن



متغير التأهيل العلمي: أظهرت نتائج الدراسة أن نصف افراد عينة الدراسة تقريبا من حملة الشهادات الجامعية دراسات عليا وبنسبة (53.3%)، وأن (30%) لا يتجاوز مستواهم العلمي المستوى ليسانس، وان نسبة (16.7%) أصحاب الدراسات ما بعد التدرج، وما نلاحظه هنا ان

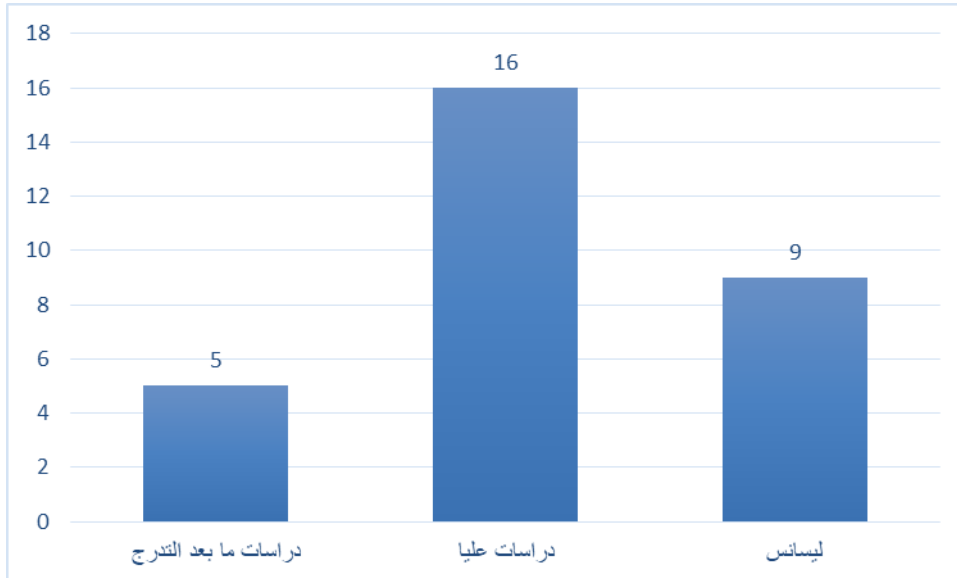
من البيانات المذكورة أعلاه أن البنك الوطني الجزائري يقوم باستقطاب الكفاءات ذات الخبرة والتعليم العالي لتحقيق مردودية عالية في السوق الخدماتي. هذا النهج قد يكون مناسباً للمؤسسة إذا كانت تسعى إلى النمو والتوسع في سوق الخدمات.

ومع ذلك، يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن استقطاب الإطارات العالية وذوي الكفاءات العالية ليس دائما الحل الأفضل. فالغالبية العظمى من العاملين في أي مؤسسة هم من العاملين الأساسيين الذين يقومون بتنفيذ المهام اليومية والروتينية، ولا يحتاجون بالضرورة إلى مهارات خاصة أو كفاءات عالية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم اتخاذ قرارات التوظيف بشكل عادل وشفاف، حيث يجب أن يتم تقييم المرشحين بشكل كامل وشامل بما في ذلك الخبرة والمهارات والشخصية. عدم اتباع هذه الممارسات يمكن أن يؤدي إلى تشكيل ثقافة للإطارات العالية التي قد تؤدي إلى إغفال العاملين الأساسيين وتقليل من حوافزهم وروح الانتماء للمؤسسة.

بشكل عام، يمكن أن يكون استقطاب الكفاءات العالية والإطارات المتميزة مناسباً في بعض الحالات، ولكن ينبغي أن يتم التوظيف بشكل شفاف وعادل ويجب أن يتم تقييم جميع المرشحين بنفس الطريقة وبشكل كامل وشامل.

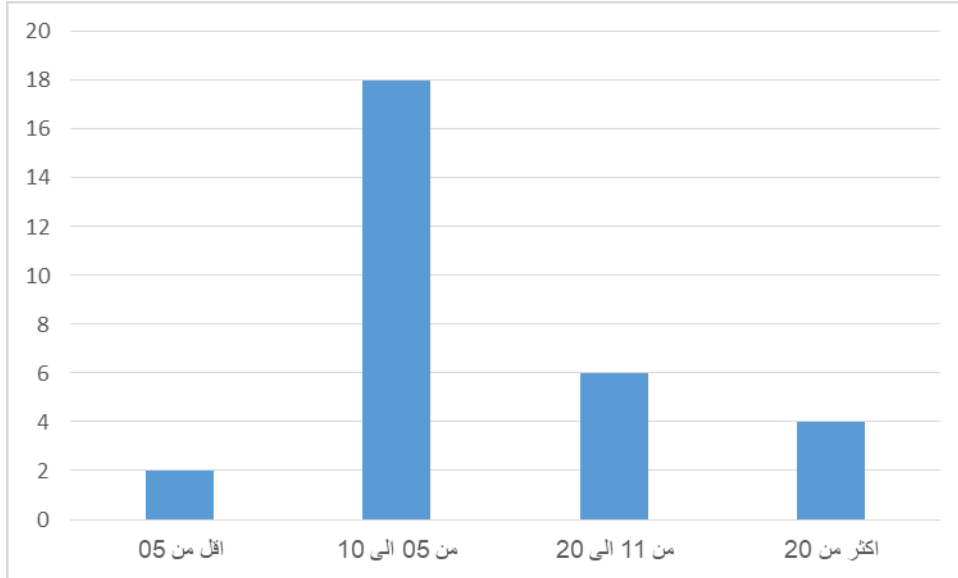
الشكل رقم (2-5): اعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب التأهيل العلمي



سنوات الخبرة في الميدان: تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 6.7% من أفراد عينة البحث تنحصر أقل من 05 سنوات، في حين تليها نسبة 13.3% فئة أكثر من 20 سنة، في حين سجلت فئة من 05 إلى 10 سنة أكبر نسبة قدرت بـ 60% من أفراد العينة، تليها أقدمية العمل لديها من 11 إلى 20 سنة بـ 20%، ومنه يتضح أن عدد ذوي الخبرة في المؤسسة يقل، وذلك يعود إلى سياسة المؤسسة التي

تركز على استقطاب الكفاءات العلمية الجديدة وتغيير هيكلتها لمواكبة التطورات العلمية، متناغمة مع خلط بين شباب المؤسسة والخبراء. وتستند سياسة الإدارة على نقل الخبرات الوظيفية بين الأجيال لتحقيق أداء متميز وفعالية عالية.

الشكل رقم (2-6): اعمدة بيانية تمثل توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



تقييم البعد المالي في المؤسسة البنك الوطني الجزائري

لمعرفة مستوى البعد المالي في المؤسسة البنك الوطني الجزائري أعدت الطالبتين الجدول (2-7) والذي يتضمن عناصر البعد المالي حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين البنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم (2-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات البعد المالي.

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 1	3.92	0.91
العبارة 2	4.23	0.79
العبارة 3	3.34	1.33
العبارة 4	3.65	1.17
العبارة 5	4.25	0.78
العبارة 6	3.88	1.43
العبارة 7	3.67	1.29

المصدر: اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- **البعد المالي:** تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى **البعد المالي** بالمؤسسة البنك الوطني الجزائري كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (05) على اعلى متوسط حسابي قدره (04.25) وانحراف معياري قدر بـ (0.78)، وتليها الفقرة رقم (02) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدر بـ (0.79) ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (01) هي الاخرى على متوسط حسابي وانحراف معياري قدره (0.91)، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات محور البعد المالي، وهذا يشير على ان المؤسسة ترغب يمكن القول أن المؤشرات المالية هي أدوات مهمة تستخدم لتحديد مدى نجاح المصرف، وتحديد مستوى الأداء المالي. ومن خلال دراسة هذه المؤشرات، يمكن للمصرف تحديد الأماكن التي يتعين عليه التركيز فيها وتحسين أداءها المالي.

- **تقييم مستوى بعد العملاء بالمؤسسة البنك الوطني الجزائري**

لمعرفة مستوى **بعد العملاء** بالمؤسسة أعدت الطالبتين الجدول (2-8) والذي يتضمن **بعد العملاء** حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين البنك الوطني الجزائري. **الجدول رقم (2-8):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور بعد العملاء.

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 1	3.67	1.32
العبارة 2	3.57	1.22
العبارة 3	3.53	1.21
العبارة 4	3.58	1.12
العبارة 5	3.86	1.24
العبارة 6	3.91	1.03

المصدر: اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

- **بعد العملاء:** تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى **بعد العملاء** بالمؤسسة البنك الوطني الجزائري كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (06) على اعلى متوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قدر بـ (1.03)، وتليها الفقرة رقم (05) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري قدر بـ (1.24) ، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (01) هي الاخرى على متوسط حسابي قدر بـ (03.67) وانحراف معياري قدره (1.32)، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات **بعد العملاء** ، وهذا يشير على ان من المهم للمصرف تلبية احتياجات عملائه بشكل فعال من خلال توفير مجموعة كاملة من الخدمات المصرفية التي تلبي احتياجاتهم

المالية. وبالتالي، يتطلب الأمر من المصرف أن يدير علاقات جيدة مع عملائه وأن يفهم احتياجاتهم بشكل دقيق.

ومن خلال تحليل قدرة المصرف على الإبقاء بمتطلبات وحاجات العملاء من الخدمات، يتم تقييم قدرة المصرف على تلبية حاجات عملائه. وتشمل هذه القدرة على تزويد العملاء بالخدمات المطلوبة في الوقت المناسب وبأسعار معقولة، وتوفير خدمات مصرفية مبتكرة وفعالة.

بالنسبة للمصرف، فإن تقييم قدرته على الإبقاء بمتطلبات وحاجات العملاء يمثل أيضا مؤشرا حيويا لنجاحه في المنافسة في سوق الخدمات المصرفية. فالعملاء يتوقعون من المصارف تقديم خدمات مميزة ومبتكرة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قراراتهم في اختيار مصرف معين.

علاوة على ذلك، يمكن لقدرة المصرف على الإبقاء بمتطلبات وحاجات العملاء من الخدمات أن تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء وولائهم للمصرف، مما يمكنه من الحفاظ على علاقات طويلة الأمد معهم وتحقيق نمو مستدام في الأعمال.

وبالتالي، فإن تحليل ومناقشة قدرة المصرف على الإبقاء بمتطلبات وحاجات العملاء من الخدمات هو عنصر حيوي لنجاح المصرف واستمراره في السوق. يتطلب الأمر من المصرف مراجعة وتحليل مجموعة متنوعة من البيانات المالية والاقتصادية والاجتماعية لفهم احتياجات عملائه بشكل دقيق، وتصميم خطط استراتيجية تساعد المصرف في تلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال

- تقييم مستوى بعد العمليات الداخلية بالمؤسسة البنك الوطني الجزائري

لمعرفة مستوى بعد العمليات الداخلية بالمؤسسة أعدت الطالبتين الجدول (2-9) والذي يتضمن محور بعد العمليات الداخلية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين البنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات بعد العمليات الداخلية.

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 1	3.76	1.29
العبارة 2	3.78	1.23
العبارة 3	4.02	0.75
العبارة 4	3.52	1.33
العبارة 5	3.92	0.96
العبارة 6	3.67	1.10

المصدر: اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

- بعد العمليات الداخلية: تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى بعد العمليات الداخلية بالمؤسسة البنك الوطني الجزائري كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وقد حصلت الفقرة رقم (03) على اعلى متوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدر بـ (0.75)، وتليها الفقرة رقم (05) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري قدر بـ (0.96)، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (02) هي الاخرى على متوسط حسابي قدر بـ (03.78) وانحراف معياري قدره (1.32)، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات بعد العمليات الداخلية، وهذا يتطلب من المصرف ممارسات و طرق تنظيمية فعالة لتحقيق أهدافه بطريقة تلبى توقعات أصحاب المصالح والعملاء. وتشمل هذه الممارسات والتقنيات العديد من الأدوات التي يستخدمها المصرف لتحليل وتحسين أدائه و ضمان التزامه بالمعايير الدولية والتطورات المالية والاقتصادية.

من أهم هذه الممارسات والتقنيات:

1- تطوير استراتيجية قوية ومتكاملة: ينبغي على المصرف تطوير استراتيجية متكاملة وقوية للتعامل مع جميع الجوانب المتعلقة بعملياته وأهدافه. وتشمل هذه الاستراتيجية تحديد أهداف مؤسسية وإعداد خطط العمل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2- استخدام تقنيات التحليل البياني: تعتبر تقنيات التحليل البياني واحدة من الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحليل أداء المصرف وتحديد النقاط القوية والضعف في عملياته. ويمكن استخدام هذه التقنيات لتحليل البيانات المالية والعمليات المصرفية وتحديد الاتجاهات الاقتصادية والمالية.

3- تطوير خدمات مصرفية مبتكرة: يجب على المصرف أن يطور خدمات مصرفية مبتكرة وجذابة للمستخدمين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير تقنيات جديدة للتواصل مع العملاء، وتوفير خدمات متنوعة تلبى احتياجاتهم الشخصية والمهنية.

4- تحسين تجربة العملاء: يجب على المصرف تحسين تجربة العملاء بشكل دائم، سواء من خلال تحسين حساباتهم الشخصية أو توفير خدمات مصرفية بأسعار معقولة ومناسبة لاحتياجاتهم.

5- التزام المصرف بالإجراءات الرقابية: يجب على المصرف أن يلتزم بالمعايير الدولية والتطورات المالية والاقتصادية، ويجب عليه الالتزام بالإجراءات الرقابية والتشريعات المالية المحلية والدولية

- تقييم مستوى بعد النمو والتعلم بالمؤسسة البنك الوطني الجزائري

لمعرفة مستوى بعد النمو والتعلم بالمؤسسة أعدت الطالبتين الجدول (2-10) والذي يتضمن محور بعد النمو والتعلم حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين البنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد النمو والتعلم.

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العبارة 1	3.77	1.07
العبارة 2	3.85	1.21
العبارة 3	4.72	0.94
العبارة 4	3.66	1.01
العبارة 5	3.79	0.97
العبارة 6	3.93	1.24

المصدر: اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

- **بعد النمو والتعلم:** تشير نتائج الجدول أعلاه الى ارتفاع مستوى **بعد النمو والتعلم** بالمؤسسة البنك الوطني الجزائري كما ان كل فقرات البعد كانت درجة متوسط الحسابي بها عالية بالنسبة لكل عبارات البعد، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (03) على اعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.72) وانحراف معياري قدره (0.94)، وقد حصلت الفقرة رقم (06) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره (3.93) وانحراف معياري قدر بـ (1.24)، وتليها الفقرة رقم (02) على ثاني اعلى متوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدر بـ (1.21)، وهذا وقد حصلت الفقرة رقم (02) هي الاخرى على متوسط حسابي قدر بـ (3.78) وانحراف معياري قدره (1.32)، وهذا يدل على قبول المبحوثين لعبارات **بعد النمو والتعلم**، وهذا يشير على ان البعد الذي يهتم بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمصرف ورفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم، أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المصرف واستمراره في السوق. في هذا البعد، يتم تحليل وتقييم قدرة العاملين على تنفيذ المهام بشكل فعال وتحديد مستويات مهاراتهم وتطوير هذه المهارات بشكل دوري. كما يجب أن يتم تطوير نظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمصرف لتحسين إنتاجيته وتقليل الأخطاء في العمليات المصرفية. بالإضافة إلى ذلك، يتم التركيز على رفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن العمل من خلال توفير بيئة عمل مريحة وداعمة، وتطوير برامج تدريبية وتنمية للموظفين لتعزيز مهاراتهم وإثراء معرفتهم. ومن خلال هذه الإجراءات يمكن رفع مستوى إنتاجية العاملين وتقليل نسبة الأخطاء في العمليات المصرفية. ويمكن القول بأن البعد الذي يهتم بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمصرف ورفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم يعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح المصرف، فالعاملون هم أحد الأصول الثمينة للمصرف وتدريبهم وتطوير مهاراتهم ورفع مستوياتهم سيساعد في تحسين الأداء وضمان استمراره في السوق.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية البحث واختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض في هذا المطلب اختبار Smirnov-Kolmogorov لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وتتص الفرضية على:

الجدول رقم (2-11): يوضح نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	مستوى الدلالة
بعد المالي	0.231
بعد العملاء	0.423
بعد العمليات الداخلية	0.332
بعد النمو والتعلم	0.341

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان قيمة مستوى اختبار كلوموغروف أكبر من 0.05 وهذا يدل على ان

البيانات تتبع توزيع طبيعي

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال معالجة البيانات استخدام برنامج spss ثم عرض النتائج في

جداول وتحليلها. تتص الفرضية الرئيسية على:

$H_0 =$ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء

البنك الوطني الجزائري

$H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك

الوطني الجزائري

الجدول رقم (2-12): نتائج اختبار ت الخاصة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. (bilatérale)	ddl	t
المحور الكلي	30	3.75	1.04	,000	29	07.52

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم (2-12) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (3.75) بانحراف

معياري قدره (1.04)، ما يعني أن إجابات المبحوثين جاءت ضمن درجة تقييم حسن.

تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى **0.05** وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية $H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

$H_0 =$ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

$H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (2-13): نتائج اختبار ت الخاصة البعد المالي بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart-type	Sig. (bilatérale)	ddl	t
البعد المالي	30	3.87	0.94	,000	29	08.43

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم (2-13) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره (0.94)، ما يعني أن إجابات المبحوثين.

تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى **0.05** وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية $H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

$H_0 =$ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

$H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (2-14): نتائج اختبار ت الخاصة البعد العملاء بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart-type	Sig. (bilatérale)	ddl	t
البعد العملاء	30	3.87	0.94	,000	29	08.43

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم (2-14) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (3.87) بانحراف معياري قدره (0.94)، ما يعني أن إجابات المبحوثين.

تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى **0.05** وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية $H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

$H_0 =$ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

$H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (2-15): نتائج اختبارات الخاصة البعد العمليات الداخلية بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. (bilatérale)	ddl	t
العمليات الداخلية	30	3.75	1.12	,000	29	07.91

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم (2-15) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (3.75) بانحراف معياري قدره (1.12)، ما يعني أن إجابات المبحوثين.

تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى **0.05** وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية $H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

$H_0 =$ لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

$H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبارات الخاصة البعد النمو والتعلم بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. (bilatérale)	ddl	t
البعد النمو والتعلم	30	3.80	1.05	,000	29	6.45

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 21.

يوضح الجدول رقم (2-16) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الاستبيان قد بلغ (3.80) بانحراف معياري قدره (1.05)، ما يعني أن إجابات المبحوثين.

تعتبر هذه العبارات ذات دلالة معنوية إحصائية. ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار قيمة **sig** المقابلة لها والتي تساوي **0.000** وهي أقل من مستوى **0.05** وهذا ما يقود إلى تأكيد الفرضية $H_1 =$ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

خلاصة

حولنا في هذا الفصل اسقاط المعلومات والمعطيات التي جننا بها في الجانب النظري من خلال قيامنا بدراسة استطلاعية على مستوى البنك الوطني الجزائري لولاية تيارت رغبة منا في الاطلاع على دور الذي تلعبه بطاقة الاداء امتوازن في تقييم كفاءة الاداء في المؤسسات المصرفية حيث عمدنا الى تصميم استبيان موجه للموظفين ومقسم الى اربع محاور كما استعنا بالبرنامج الاحصائي، في تفرغ وتحليل البيانات وبعض الاساليب الاحصائية كالوسيط الحسابي والانحراف المعياري الذي يقيس لنا مقدار تشتت القيم عن الوسيط الحسابي وقد توصلنا الى ان نموذج بطاقة الاداء المتوازن يلعب دورا فعالا في تقييم اداء البنك محل الدراسة.

خاتمة

تبين لنا من خلال دراستنا لموضوع "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية" أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظام لقياس وتقييم الأداء يحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وتشمل أربعة أبعاد لتقييم الأداء وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو.

وعليه فإن الساحة المصرفية عرفت تغيرات على المستوى العالمي في مجال المعلوماتية والتكنولوجيا، الأمر الذي فرض على المصارف ضرورة البحث عن أدوات حديثة لتقييم أدائها، خاصة في ظل محدودية مقاييس الأداء المالية عن مواكبة متطلبات البيئة الحالية، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن أهم أدوات تقييم الأداء التي تعمل على الجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، في ضوء الاتجاهات المعاصرة للمصارف، التي تتضمن تطورات كبيرة في عدة مجالات.

كما تعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة حجر الأساس لتقييم النجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، على عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي، ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً، وهي أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل، والتوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، والتوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، كما تعمل على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية.

وعليه نجد أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن اتسع في المؤسسات وأصبح هذا الأسلوب يستخدم في عملية تحسين الأداء وبالتحديد في تقييم الأداء، والتي يعد نجاحها من نجاح المؤسسة وتحقيقاً للأهداف الموضوعة.

كما أن التقييم المستمر للأداء في المؤسسات والتي منها البنوك التجارية كمؤسسة مالية يساعد في تحقيق الأهداف، كما يمكن المؤسسة من استغلال نقاط القوة الداخلية واستغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، والتعرف على التهديدات ومواجهتها، والقضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها للعقبات.

إن التحولات الكبرى التي أدخلها استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة قيادة ورقابة إستراتيجية، حيث تساعد متخذي القرارات في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعة مسبقاً، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياع الوقت، كما أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي لتحسين الأداء الشامل أو الكلي (الأداء الإقتصادي، الإجتماعي والبيئي)، وذلك لأنه يساعد في تحديد الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الاستراتيجية في وقتها ويساعد كذلك في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات.

نتائج الدراسة :

سمحت لنا هذه الدراسة سواء في الفصل النظري وفي الفصل التطبيقي بالخروج:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء باستخدامها المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم الأداء؛
 - ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بعلاقة السبب والنتيجة؛
 - يؤدي الاهتمام بالعاملين الى تحسين العمليات الداخلية، ويساهم في كسب رضا العملاء ، ومنه تحسين الأداء المالي.
 - يستخدم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم كفاءة الأداء في المصارف محل دراسة بدرجة مرتفعة
 - يؤثر البعد المالي على بعد التعلم والنمو بالمصرف، من خلال تحفيز القطاع المصرفي، وإتاحة التدريب لموظفي الخدمات المالية والمصرفية والمتخصصين في هذا المجال؛
 - نقص المعرفة لدى موظفي البنك الوطني الجزائري- وكالة تيارت محل الدراسة عن بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها؛
 - يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف محل الدراسة؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم كفاءة الأداء في المصارف محل دراسة تعزى المتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة 0.05.
- اختبار الفرضيات:
- سعى البحث في اطار معالجته لاشكالية: " ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية" الى الوصول الى نتائج يتم من خلالها اختبار الفرضيات الأساسية للموضوع فيما يلي:
- الفرضية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

التوصيات والاقتراحات:

بناء على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث من الدراسة والتحليل الإحصائي، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات:

1- توسيع نطاق بطاقة الأداء المتوازن لتشمل مؤشرات المالية والغير المالية ذات صلة بأداء المؤسسة المصرفية.

2- إضافة مؤشرات تقيس الأداء الاستراتيجي وابتكار وجودة الخدمة ورضا العملاء حيث يعكس ذلك على مجمل الاداء المصرفي.

3- وضع رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة المصرفية تحدد الأهداف المستقبلية.

4- تركيز على تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والغير المالية.

5- قيام بتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان فهمهم لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها في عملهم اليومي.

6- العمل على تعزيز الشفافية في عملية الـ استخدام بطاقة الأداء المتوازن بحيث يكون الموظفين فهم واضح للمؤشرات ومعايير المستخدمة.

آفاق الدراسة:

في ظل دراستنا لهذا الموضوع لفتت انتباهنا عدة مواضيع حاولنا طرحها كآفاق مستقبلية نذكر منها:

- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في رفع الحصة السوقية في المصارف؛

- انعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة الخدمات المصرفية؛

- معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- ابراهيم الخوف المكاوي " ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن BSC الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة تكريت العراق، 2010.
- بورحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء الفعالية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العالمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ضل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.
- تم تلخيص خدمات البنك الوطني الجزائري بناءا على المعلومات المستقاة من:الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>
- جنان علي حمودي ايمان شاكر محمد، اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق 2011.
- حنان نبيبة بركمان، استخدام بطاقة التصويب المتوازنة كتقنية جديدة للرقابة الاستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق -2007.
- رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه تخصص تسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، 2016.
- روبرت كابلان وديفيد نورتون هما باحثان ومؤلفان أمريكيان، وهما معروفان بتطويرهما مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) في عام 1992. يعتبر هذا المفهوم من الأدوات الأساسية لإدارة الأداء المؤسسي.
- رئيس مصلحة القروض، البنك الوطني الجزائري، وكالة تيارت 540
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة التقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص.....، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

- صباح فوزي صالح، الادارة الاستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات في شركات قطاع الخدمات الفلسطينية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، منشورة، كلية تجارة الاسلامية، غزة، فلسطين 2014.
- طارق عبد الله المحسين، أثر الكفاءة على التنافسية الجهاز المصرفي الاردني " دراسة قياسية 1997-2004" مذكرة ماجستير في الاقتصاد، تخصص كلية، جامعة مؤتة، الاردن، السنة
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- العربي أحلام، أنظمة الدفع الالكترونية ودورها في تحسين القدرة التنافسية في البنوك التجارية، رسالة ماستر، جامعة ابن خلدون، تبارت.
- عريوة محاد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010-2011.
- علي عبد الله مهد الحاكم، إدارة إستراتيجية الأعمال الإنتاجية والخدمات ط2، شركة مطابع الودان للعملة، الخرطوم، 2010، ص 253.
- عمر تيمجدين، دور استراتيجية التوزيع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- لقمان معروف فضل محمد. أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء المالي للمؤسسات غير الربحية : دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير تخصص في المحاسبة والتمويل كلية الدراسة العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان 2015.
- ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن BSC في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزو، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الانسانية المجلة 17 فلسطين، العدد 2، 2009.
- محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2012.
- محمد صبح، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل الاستراتيجي في ادارة الشركات الأعمال والمنظمات غير هادفة الربح، الوسام للنشر، القاهرة، 2017.
- معبدي أمال، قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مذكرة ماستر، تخصص كلية جامعة ورقلة 2010.

- منصف شرفي، وعز الدين بن تركي، بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، دراسة حالة وحدات إنتاج الحليب ومشتقاته، جلسة دراسة اقتصادية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد، مصر، الجزائر العدد 3، 2016.
- الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري <http://www.bna.dz>
- نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دولر المنظمات الاعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الامارات العربية المتحدة، المجلد 21، العدد 2، 2005.
- نعيمة يحيوي، خديجة درع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداء فعالة للتقييم الشامل لأداء المتميز للمنظمات الحكومية 22-23 نوفمبر 2011 م.
- نهاد ناهض فؤاد الهبيل، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية SFA، دراسة تطبيقية على مصارف المحلية في فلسطين ماجستير محاسبة وتمويل، الجامعة الاسلامية بغزة، 2013.
- وائل محمد صبحي ادريس طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- وسيلة عبد العزيز العاشق، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الاداء المتوازن" مجلة الدولية المحكمة العلوم الهندسية وتقنية، المجلة 2 العدد 2 يونيو 2016، جامعة طرابلس ليبيا.

المراجع الأجنبية:

- Jean Brilman ; Jack Hérarad ; meilleurs pratique de management 6^{ième} édition, édition d'organisation ; PARIS ;2008 ;p 210.
- Mohan nair , essentials of blanced score card- john wiley and sons Inc, hobken nwe jersey published simultaneously in canada ,2004-p5
- R.kaplan et D.norton : le tableau de bord prospectif –Harvard business review , les systemes de mesure de la performance ;édition d'organisation ; Paris K 1992 p 171.
- Reger Aim , 100 question pour comprendre et agir indicateurs et tableaux de bord afrior , France , 2004 p 80 et André gustin management et établissement scolaires de l'évolution institutionnelle à la gestion stratégique ;de book , Bruxelles , 2001 ; p 27
- Robert K .s. Kaplan and David Norton –"the balanced score card-measures that drive performance " harvred business , review , vol 70, N°2-1992-p72
- Tannenwald R.differences across First district banks in operationalefficiency ;1995 p ;43
- Teemu Malmi balnced score cards and finnish compantes : are search note management accouting research, vol 12,2001,p208.

الملاحق

الجدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ولتنظيمية

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	15	50%
		انثى	15	50%
02	السن	أقل من 30	03	10%
		من 31 الى 40	12	40%
		من 41 الى 50	07	23.3%
		اكثر من 50	08	26.7%
03	المؤهل العلمي	د اسات ما بعد التدرج	05	16.7%
		د اسات عليا	16	53.3%
		ليسانس	09	30%
04	سنوات الخبرة في الميدان	اقل من 05	02	06.7%
		من 05 الى 10	18	60%
		من 11 الى 20	06	20%
		اكثر من 20	04	13.3%

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية ولاندافات المعيارية ولأهمية النسبية لإجابات افاد عينة الدراسة عن عبارات البعد المالي.

عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانذاف المعياري
العبارة 1	3.92	0.91
العبارة 2	4.23	0.79
العبارة 3	3.34	1.33
العبارة 4	3.65	1.17
العبارة 5	4.25	0.78
العبارة 6	3.88	1.43
العبارة 7	3.67	1.29

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية ولاندافات المعيارية ولأهمية النسبية لإجابات أفاد عينة الدراسة عن عبات محور بعد العملاء.

عبات القياس	المتوسط الحسابي	الانداف المعياري
العبارة 1	3.67	1.32
العبارة 2	3.57	1.22
العبارة 3	3.53	1.21
العبارة 4	3.58	1.12
العبارة 5	3.86	1.24
العبارة 6	3.91	1.03

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية ولاندافات المعيارية ولأهمية النسبية لإجابات أفاد عينة الدراسة عن عبات بعد العمليات الداخلية.

عبات القياس	المتوسط الحسابي	الانداف المعياري
العبارة 1	3.76	1.29
العبارة 2	3.78	1.23
العبارة 3	4.02	0.75
العبارة 4	3.52	1.33
العبارة 5	3.92	0.96
العبارة 6	3.67	1.10

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية ولاندافات المعيارية ولأهمية النسبية لإجابات أفاد عينة الدراسة عن عبات بعد النمو ولتعلم.

عبات القياس	المتوسط الحسابي	الانداف المعياري
العبارة 1	3.77	1.07
العبارة 2	3.85	1.21
العبارة 3	4.72	0.94
العبارة 4	3.66	1.01
العبارة 5	3.79	0.97
العبارة 6	3.93	1.24

يوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	مستوى الدلالة
بعد المالي	0.231
بعد العملاء	0.423
بعد العمليات الداخلية	0.332
بعد النمو والتعلم	0.341

الجدول رقم (04): معامل الثبات لعينة الدراسة.

المحاور	عدد الفقرات	الثبات
البعد المالي	07	0.799
بعد العملاء	06	0.788
بعد العمليات الداخلية	06	0.654
بعد النمو والتعلم	06	0.579
الثبات العام للاستبيان	25	0.899

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة المحور الكلية

المحاور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
بعد المالي	**0.753	0.000
بعد العملاء	**0.764	0.000
بعد العمليات الداخلية	**0.601	0.000
بعد النمو والتعلم	**0.834	0.000

يوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبارات الخاصة بأبعاد بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. ddl (bilatérale)	T
المحو الكلي	30	3.75	1.04	,000	29 07.52

يوضح الجدول رقم (13) نتائج اختبارات الخاصة البعد المالي بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. ddl (bilatérale)	T
البعد المالي	30	3.87	0.94	,000	29 08.43

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم (14) نتائج اختبارات الخاصة البعد العملاء بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. ddl (bilatérale)	T
البعد العملاء	30	3.87	0.94	,000	29 08.43

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم (15) نتائج اختبارات الخاصة البعد العمليات الداخلية بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. ddl (bilatérale)	T
العمليات الداخلية	30	3.75	1.12	,000	29 07.91

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS 21

يوضح الجدول رقم (16) نتائج اختبارات الخاصة البعد النمو ولتعلم بطاقة الاداء المتوازن

الابعاد	N	Moyenne	Ecart- type	Sig. ddl (bilatérale)	T
البعد النمو والتعلم	30	3.80	1.05	,000	29 6.45

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء في المؤسسة المصرفية؛ ومعرفة تأثير ابعادها التي تشهدها البيئة المصرفية باعتبارها نهجا إداريا حديثا، ولتحقيق اهداف الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من 25 عبارة موزعة على أربعة ابعاد وهي: البعد المالي، البعد العملاء، وبعد العملية الداخلية وبعد التعلم، وزعت على موظفي البنك الوطني الجزائري - وكالة تيارت. وقد توصلت الدراسة بعد استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة حالة من خلال اجراء دراسة ميدانية، بعد اجراء المعالجة الإحصائية المناسبة SPSS اظهرت النتائج التالية:

أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري-وكالة تيارت محل الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05، كما كشفت الدراسة ان البنك الوطني الجزائري - وكالة تيارت تستخدم البعد المالي وبعد العملاء بدرجة مرتفعة، فيحين انها تستخدم بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، تقييم كفاءة الأداء.

Summary

This study aimed to shed light on the impact of applying the balanced scorecard on evaluating the efficiency of performance in the banking institution. And knowing the impact of its dimensions in the banking environment as a modern administrative approach, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed consisting of 25 statements spread over four dimensions: the financial dimension, the customer dimension, the internal process dimension and the learning dimension, distributed to the employees of the National Bank of Algeria - Tiaret Agency.

The study, after using the analytical descriptive approach, and the case study method through conducting a field study, after conducting the appropriate statistical treatment SPSS, showed the following results:

There is a statistically significant effect of using the dimensions of the balanced scorecard in the process of evaluating the performance of the National Bank of Algeria - Tiaret Agency, which is the subject of the study, and there are no statistically significant differences between the averages of the employees' response on the use of the balanced scorecard in evaluating the performance efficiency under study due to the personal variables when Significance level 0.05. The study also revealed that the National Bank of Algeria - Tiaret Agency uses the financial dimension and the customer dimension to a high degree, while it uses the internal operations dimension and the learning and growth dimension to a medium degree.

Keywords: *balanced scorecard, financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension, performance efficiency evaluation.*