جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصاديـــــة

الموضوع:

بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية

– دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: مالية ونقود

من إعداد الطالبة: سمارة ياقوتة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: خليل عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د: تهتان موراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيساً
أ.د: خليل عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مقرراً
د: حميدي كلثوم	أستاذة محاضرة أ	جامعة المدية	عضواً ممتحناً
د: عزوز أحمد	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	عضواً ممتحناً
د: جوادي علي	أستاذ محاضر أ	جامعة البويرة	عضواً ممتحناً
د: بوحرب حكيم	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضواً ممتحناً

السنة الجامعية 2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنعم علينا نعمة العلم وجعلنا من الذين يسيرون على دربه

أشكر الله على توفيقه لي في إنجاز هذا البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى المشرف الأستاذ الدكتور خليل عبد القادر على تفضله بالإشراف على هذه الأطروحة وعلى نصائحه و توجيهاته القيمة ودعمه المستمر لإتمام هذا البحث

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا البحث.

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما وحفظهما لي

إلى إخوتي وأخواتي

إل كل الأهل والأقارب

إلى كل طالب علم

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، ومعرفة تأثير الاتجاهات المعاصرة للمصارف على أبعادها. وتنبعُ أهميّتها من التّغيرات والتّطورات التي تشهدها البيئة المصرفية، بالإضافة إلى الدور الحيوي للقطاع المصرفي في النشاط الاقتصادي، والتطرق لبطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نهجاً إدارياً حديثاً، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من 28 عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وزّعت على موظفي وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية.

تم استخدام **المنهج** الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية. واستعرضنا في هذه الدراسة ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي.

وبعد اجراء المعالجة الاحصائية المناسبة باستخدام برنامج *SPSS*، أظهرت **النتائج** أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05، كما كشفت الدراسة أنَّ الوكالات محل الدراسة تستخدم البعد المالي وبعد العملاء بدرجة مرتفعة، في حين أنها 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 الأداء.

Abstract:

This study aims to identify the Balanced Scorecard and its role in evaluating the performance of the Algerian banks. and to know the impact of contemporary trends in banks on their dimensions. Its importance stems from the changes and developments in the banking environment, in addition to the vital role of the banking sector in economic activity, and addressing the balanced scorecard as a modern management approach, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed consisting of 28 words distributed on four dimensions: the financial dimension, customer dimension, internal operations dimension and learning and growth dimension, were

distributed to the employees of the Agriculture and Rural Development Bank agencies of Medea.

The descriptive analytical method was used, and the case study method was used through a field study. In this study, we reviewed three theoretical chapters and an applied chapter.

Upon completing the required statistical processing using the SPSS program, the results showed that there is a significant statistically significant effect of using the dimensions of the balanced scorecard in the process of evaluating the performance of the Algerian banks under study, there are no statistically significant differences between the averages of workers response about the use of dimensions of the balanced scorecard in a process The performance evaluation of the Algerian banks under study is attributable to personal variables at the significance level of 0.05. The study also revealed that the agencies under study use the financial dimension and customer dimension to a high degree, while they are used internal operations dimension and learning and growth dimension to a medium degree.

Key words: Balanced Scorecard, financial dimension, customer dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension, performance evaluation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
الإهداء	
المستخلص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VIII
قائمة المعادلات	IX
قائمة الملاحق	XI
مقدمة	أ- س
الفصل الأول: **مدخل للأداء وتقييم الأداء في المصارف**	
تمهيد	02
المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء	03
المطلب الأول: ماهية الأداء وتقييم الأداء	03
المطلب الثاني: أساليب ومعايير تقييم الأداء	09
المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء	13
المبحث الثاني: نظرة حول مقاييس تقييم الأداء	19
المطلب الأول: ماهية قياس الأداء	19
المطلب الثاني: عرض مقاييس الأداء المالية	22
المطلب الثالث: عرض مقاييس الأداء غير المالية	30
المبحث الثالث: تحليل مغلف البيانات كتطوير لمقاييس الأداء	36

المطلب الأول: ماهية تحليل مغلف البيانات	36
المطلب الثاني: نماذج تحليل مغلف البيانات	41
المطلب الثالث: مزايا وسلبيات تحليل مغلف البيانات	44
خلاصة الفصل	49
الفصل الثاني: **الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن**	
تمهيد	51
المبحث الأول: لمحة حول بطاقة الأداء المتوازن	52
المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	52
المطلب الثاني: تطور بطاقة الأداء المتوازن	62
المطلب الثالث: فوائد بطاقة الأداء المتوازن	66
المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	69
المطلب الأول: الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	69
المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	72
المطلب الثالث: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتحديات المرافقة لها	74
المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	79
المطلب الأول: البعد المالي	79
المطلب الثاني: بعد العملاء	83
المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو	88
خلاصة الفصل	98
الفصل الثالث: **تبني الاتجاهات المعاصرة للمصارف لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن**	
تمهيد	100

المبحث الأول: التحرير المصرفي ومقررات بازل 3	101
المطلب الأول: لمحة نظرية حول التحرير المصرفي ومقررات بازل 3	101
المطلب الثاني: جهود الجزائر في التحرير المصرفي وتطبيق بازل 3	107
المطلب الثالث: تأثير التحرير المصرفي ومقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف	114
المبحث الثاني: الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية	124
المطلب الأول: عموميات حول الصيرفة الإلكترونية والهندسة المالية	124
المطلب الثاني: ملامح الصيرفة الالكترونية في الجزائر	131
المطلب الثالث: تأثير الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف	136
المبحث الثالث: الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين	142
المطلب الأول: لمحة حول الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين	142
المطلب الثاني: واقع الشمول والعمق الماليين في الجزائر	148
المطلب الثالث: تأثير الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف	152
خلاصة الفصل	157
الفصل الرابع: **دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية**	
تمهيد	159
المبحث الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية	160
المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية	160
المطلب الثاني: مهام و أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	165
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	167
المبحث الثاني: منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات	170

المطلب الأول: منهجية الدراسة	170
المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية	173
المطلب الثالث: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة	181
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	189
المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي	189
المطلب الثاني: : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	189
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	193
خلاصة الفصل	199
خاتمة	201
قائمة المراجع	218
الملاحق	244

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	فئات أصحاب المصالح ومقاييسهم	35
02	عدد وكالات المصارف الجزائرية خلال الفترة (2013-2017)	109
03	حجم أصول أكبر 5 مصارف جزائرية	110
04	سعر الفائدة المطبق في الجزائر خلال الفترة (2005-2018)	110
05	تطور معدل الملاءة المالية في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2013-2017)	113
06	نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول ونسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الخصوم قصيرة الأجل في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2013-2017)	113
07	نسبة القروض المتعثرة في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2013-2017)	113
08	تطور الرافعة المالية في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2015-2017)	114
09	نسبة مستخدمي الانترنت في الجزائر خلال الفترة (2012-2017)	134
10	نشاط الدفع على الانترنت في الجزائر خلال الفترة (2016-2019)	134
11	عدد أجهزة الصراف الآلي لكل 100.000 بالغ في الجزائر خلال الفترة (2013-2018)	135
12	عدد محطات الدفع الالكتروني في الجزائر خلال الفترة (2016- 2019)	135
13	نسبة سيولة الاقتصاد في الجزائر خلال الفترة (2013-2017)	148

14	نسبة الودائع المصرفية إلى الناتج المحلي الخام في الجزائر خلال الفترة (2013-2017)	149
15	نسبة القروض المصرفية إلى الناتج المحلي الخام في الجزائر خلال الفترة (2013-2017)	150
16	ملكية الحسابات في المصارف والمؤسسات المالية بالجزائر كنسبة من البالغين فوق 15 سنة	150
17	نسبة البالغين الذين اقترضوا من المصارف التجارية أو من المؤسسات المالية في الجزائر لسنة 2014	151
18	الاقتراض حسب مصدر التمويل في الجزائر لسنة 2014	151
19	سلم ليكارت *Likert* الخماسي	171
20	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	173
21	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	174
22	توزيع أفراد العينة حسب العمر	175
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	176
24	توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي	177
25	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	178
26	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	180
27	التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات البعد المالي	181
28	التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد العملاء	183

29	التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الداخلية	185
30	التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد التعلم والنمو	187
31	نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov*	189
32	نتائج اختبار T الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	190
33	نتائج اختبار T الخاصة بالبعد المالي	190
34	نتائج اختبار T الخاصة ببعد العملاء	191
35	نتائج اختبار T الخاصة ببعد العمليات الداخلية	192
36	نتائج اختبار T الخاصة ببعد التعلم والنمو	192
37	نتائج اختبار T للعينات المستقلة	193
38	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير العمر	194
39	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي	195
40	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الاختصاص العلمي	196
41	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة	197
42	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الدورات التدريبية	198

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	التقييم والرقابة الاستراتيجية	16
02	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	61
03	سلسلة تطور الابتكارات المالية	121
04	تأثير مقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	123
05	أهمية الهندسة المالية وارتباطها بالإبداع المالي	140
06	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	168
07	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	174
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	175
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	176
10	توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي	178
11	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	179
12	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	180

قائمة المعادلات

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	العائد على حق الملكية	23
02	العائد على حق الأصول	23
03	معدل العائد على حق الملكية	23
04	نسبة هامش الربح	23
05	نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات	24
06	نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية و الآجلة	25
07	المعدل النقدي	25
08	نسبة السيولة القانونية	25
09	نسبة الاحتياط القانوني	25
10	نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول	26
11	نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع	26
12	نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي القروض	26
13	الكفاءة	34
14	الكفاءة النسبية	34

15	كفاءة الوحدة	38
16	وحدات اتخاذ القرار (*DMU*)	40
17	حجم العينة	40
18	قاعدة الثلث للتأكد من جودة النموذج في النتائج المحصلة	40
19	نموذج*CCR*	42
20	نموذج *BCC*	43
21	نسبة تغطية السيولة	106
22	نسبة صافي التمويل المستقر	106
23	نسبة الرافعة المالية	106
24	طول الفئة	171

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	الاستبانة	244
02	قائمة المحكمين	249
03	معامل ألفا كرونباخ	250
04	نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov*	252
05	نتائج اختبار *ONE SAMPLE TEST*	254
06	نتائج اختبار T للعينات المستقلة	256
07	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي	256

مقدمة

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

ويُعتبرُ قياس وتقيم الأداء أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسة، إلا أنّ قصور مقاييس الأداء المالية، وعدم مواكبتها لتغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، وتجاهلها لقضايا كثيرة كالجودة، من شأنها التأثير على أداء المؤسسة. كما عَرفت مقاييس الأداء المالية العديد من الانتقادات، بسبب اعتمادها على معلومات تاريخية واستنادها إلى تقارير مالية فقط، وإهمالها للنتائج طويلة الأجل عند تقييم الأداء، مما أدى إلى تزايد الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية، وهنا برزت الحاجة إلى مقاييس غير مالية مكملة للمقاييس المالية، وهذا ما ساعد على ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

وتُعدّ بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم التقنيات الإدارية الحديثة، التي تعمل على مواجهة القصور في أنظمة الرقابة التقليدية لمواكبة التغيرات السريعة المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعولمة المالية والمنافسة الشديدة. كما أنها أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الموارد والأهداف، والتوازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، كما تعمل على استخدام متوازن للمقاييس المالية وغير المالية.

كما تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في تقييم الأداء المصرفي، وتُغطّي أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو،

إشكالية البحث:

اعتماداً على هذا الطرح، وضمن إطار الهدف العام للدّراسة، ارتأينا صياغة إشكالية موضوع بحثنا كما يلي: **ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية؟**

الأسئلة الفرعية:

قصد توضيح الإشكالية، يُمكنُ طرح مجموعة أسئلة فرعية، تُمثّل مجمل الاهتمامات التي تتطلّبها هذه الدراسة، وهي:

- ما هي أهم اتجاهات ومناهج تقييم الأداء المصرفي؟
- كيف يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف؟
- إلى أي مدى يمكن أن يساهم تبني الاتّجاهات المعاصرة للمصارف في تعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن؟
- ما مدى تأثير استخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية؟
- ما مدى تأثير استخدام الأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية؟

الفرضيات:

لمعالجة الأسئلة السابقة وتسهيل الدراسة، قمنا بوضعِ مجموعة فرضياتٍ على النّحو التالي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية، ويتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية؛

1-2- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية؛

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية؛

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية؛

2 - الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين، حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية، تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

2 –1– الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين، حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة 0.05؛

2–2– الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين، حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية، تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

2–3– الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين، حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية، تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05؛

2–4– الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين، حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية، تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05؛

2–5– الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين، حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؛

2–6– الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين، حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية المدية، تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05؛

أهمية البحث:

تنبعُ أهميّة البحث من التّغيرات والتّطورات التي تشهدها البيئة المصرفية، بالإضافة إلى الدور الحيوي للقطاع المصرفي في النشاط الاقتصادي، حيث يعدّ من أكثر القطاعات استجابة للمتغيرات الدولية أو المحلية؛ كما تتجلّى أهميّة البحث في تناوله تقنية بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نهجاً إدارياً حديثاً، ودورها في تقيم أداء المصارف الجزائرية.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة تأثير الاتجاهات المعاصرة للمصارف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة تأثير التحرير المصرفي ومقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- معرفة تأثير الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- معرفة تأثير الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛

كما يهدف أيضاً 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 للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن؛
- معرفة مدى استخدام المصارف الجزائرية محل الدراسة للأبعاد غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو؛
- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الجزائرية.
- توعية المصارف بأهمية بطاقة الأداء المتوازن وآلية تطبيقها.

حدود البحث:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية.

الحدود الزمانية: جرت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من جانفي إلى غاية أفريل 2019.

المنهج المتّبع والأدوات المستخدمة في البحث:

يتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم مع الموضوع؛ كما نستخدم أسلوب دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية وجمع البيانات الخاصة ثم تبويبها وتفسيرها، بهدف اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج. كما اعتمدنا في جمع المعلومات على المسح المكتبي، بالاطّلاع على الكتب والبحوث والدراسات التي لها صلة ببحثنا، بالإضافة لتفحص مواقع الانترنيت والاطلاع على ما كتب بهذا الصدد. وأمّا الدراسة التطبيقية، فتتمّ عن طريق استبانة طبّقت في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، ويخضع تحليلها لاستخدام أدوات الإحصاء من خلال حزمة"SPSS "

عينة ومجتمع البحث: تم استخدام أسلوب العينة العنقودية في توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة 97 موظف، تم استرجاع 73 استبانة، واستبعاد 3 استبانات لعدم وضوح الإجابات وعدم اكتمال الإجابات. ومنه بلغت الاستبانات القابلة للتحليل 70 استبانة، بنسبة استجابة 72.16%.

الدراسات السابقة:

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

الدراسات العربية

1. **دراسة (مريم شكري محمود نديم، 2013)**، أُعدّت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة إختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، بكلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. **هدفت** هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الملكية الأردنية، إذ تمّ إخضاع قوائمها المالية المنشورة في الفترة (2010-2012) للدراسة، إضافة للمقابلة الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. **وتوصلت** هذه الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة، بمؤشراته في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على تقييم الأداء في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، في حين تركز هذه الدراسة على تقييم الأداء المالي في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
2. **دراسة (عريوة مراد، 2011)**، أُعدّت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير، بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، جامعة فرحات عباس، الجزائر. **هدفت** هذه الدراسة إلى عرض وإبراز أداة من أدوات المحاسبة الإدارية المطورة في بيئة الأعمال الحديثة، في إطار مفهوم ومبادئ التنمية المستدامة، من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن لكل من "*Kaplan and Norton*" ذات المنظورات الأربعة المتمثلة

في المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، ومحاولة دمج منظور خامس يتمثل في الأداء المجتمعي، والذي بدوره يشمل الأداء الاجتماعي والبيئي، من أجل محاولة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام، وأيضاً محاولة تطبيقه في المؤسسات المتوسطة بهدف قياس وتقييم أدائها وتوجيهها التوجيه الصحيح، من خلال تجسيد استراتيجيتها وبلوغ أهدافها، في إطار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: قلة الفهم للمقاييس غير المالية، وأهمية التكامل بين المنظورات الخمسة، فكل منظور يخدم الأخر، فكل انخفاض في أي منظور يمكن أن يؤدي إلى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على تقييم الأداء في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أما هذه الدراسة فتركز على تقييم الأداء المستدام في المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية.

3. **دراسة (محفوظ أحمد جودة، 2008)**، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية "، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، الأردن، المجلد 11، العدد 2. **هدفت** هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي، ولتحقيق غايات الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من 30 عبارة لقياس متغيرات الدراسة وأبعادها. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي لعملية تقييم الأداء المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، إلا أن قوة التأثير في الشركات المطبقة للنظام كانت أكبر، كما أشارت النتائج إلى اختلاف إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالالتزام المؤسسي باختلاف العمر ومستوى الدخل، ولم تظهر فروقات في إجابات المبحوثين باختلاف الجنس والمستوى التعليمي. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أما هذه الدراسة فتركز على تأثير نظام قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية.

4. **دراسة (صلاح مهدي جواد، 2011)**، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان " دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة 2004-2008"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الأردن، المجلد 7، العدد 28. **هدفت** هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استعمال تقنية الأداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تقويم الأداء الاستراتيجي،

لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية، والتي تعطي صورة واضحة وشاملة لأداء الوحدات الاقتصادية. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: أنّ المصرف كان أفضل أداءً في سنتي 2006، 2008 من بين سنوات الدراسة، وذلك بالنسبة لإجمالي محاور التقنية، بتحقيقه متوسط مستوى أداء مقداره 3.38 درجات من مجموع 5 درجة، بينما كان أداءه في سنة 2004 في أقل مستوياته، بحيث بلغ متوسط الأداء 2.28 درجة. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، بالاعتماد على استبيان ثم معالجته باستخدام SPSS، أما هذه الدراسة فتركز على تقييم الأداء الاستراتيجي في مصرف الاستثمار العراقي، بالاعتماد على القوائم المالية ووثائق المصرف.

5. **دراسة (أحمد يوسف دودين، 2009)**، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان " معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، الأردن، المجلد 9، العدد 2. **هدفت** هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات: التخطيط والمعلومات، والعوامل المالية، العوامل الإدارية، التأهيل، التوعية، العوامل التقنية والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقويم المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، على عكس هذه الدراسة التي تناولت معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية.

6. **دراسة (نادية راضي عبد الحليم، 2005)**، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية – عدد خاص- المجلد 21، العدد 2. تناقش الدراسة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة لتصل إلى بطاقة أداء متوازنة مستدامة. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: إنّ تطوير نظم الإدارة البيئية قد يؤدي إلى إخراج قائمة طويلة من مؤشرات الأداء، التي يجب التعامل معها بحرص للحصول على معلومات مفيدة، ويمثل مدخل بطاقة

الأداء المتوازن وصوره المتطورة من خلال ثلاثة أجيال نموذجاً واعداً، يمكن أن يساعد المنظمة في حل المسائل المعقدة المتعلقة بالمؤشرات البيئية. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أما هذه الدراسة فتركز على دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة.

7. دراسة (**جميل حسن النجار**، 2012)، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد 29. **هدفت** هذه الدراسة إلى كشف مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة أهم المقاييس المستخدمة فعلاً 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، أهمها: أن المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة تطبّق أثناء قياس أدائها مقاييس مالية، وأخرى غير مالية، إلا أن ذلك لم يتم ضمن إطار التطبيق الكامل والشامل لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أما هذه الدراسة فتركز على تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة.

8. دراسة (**حمد أبو جرز**،2012) أُعدّت هذه الدراسة كمذكّرة ماجستير بعنوان "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين. **هدفت** هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني، وتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بأداء البنك، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تتناسب مع هذا الغرض. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبياً، ولكن البعد الاجتماعي كان ذو أثر سلبي، ويطبق البنك الاسلامي الفلسطيني مقاييس أداء واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية، كما أنّ الخدمات المصرفية المستحدثة التي يقدمها البنك الاسلامي الفلسطيني كانت أقل مما يتوقعه العملاء، ويوجد عدد مناسب من الموظفين الذين

يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، كما أنها تطبق في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أما هذه الدراسة فتضيف ثلاثة أبعاد أخرى وهي: بعد ضوابط المعاملات الشرعية، البعد الاجتماعي وبعد القواعد والاجراءات الرقابية، وتطبق في البنك الاسلامي الفلسطيني.

9. دراسة (**درغام وأبو فضة**،2009) قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الاسلامية، فلسطين العدد 2. **هدفت** هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: أنّ المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الادراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي، وتمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس، والذي يُمكنها من تحقيق أداء مالي استراتيجي متميز، كما يمكن استخدام نموذج الأداء المتوازن، بجوانبها الأربعة معاً كل على حدى، لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أما هذه الدراسة فتركز على أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (***Kaplan and Norton***، **1992**)، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان " *The Balanced Scorecard Measures that drive performance.*"، *harvard business review* . V 70.No 2 . ابتكر " *Kaplan and Norton* " بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، حيث تشمل أربعة منظورات هامة المتمثلة في المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو. **هدفت** هذه الدراسة إلى مناقشة موضوع تقييم الأداء في منظمات الأعمال. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: إمكانية اعتماد منهج بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء، من خلال

مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على تقييم الأداء في المصارف، أما هذه الدراسة فتركز على تقييم الأداء في منظمات الأعمال.

2. دراسة (**Lipe and Saltirio**، **2000**)، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان "*The Balanced Scorecard Judgmental Effects of common and unique Performance Measures*". *The Accounting Review*. Vol 75. No3. تهدف هذه الدراسة إلى فحص الآثار الحكمية لنموذج الأداء المتوازن، وبالتحديد، كيف يمكن لهذا النموذج الذي يحتوي على مقاييس أداء مشتركة للوحدات المتعددة، ومقاييس أخرى تكون خاصة بوحدة نشاط معينة، أن يؤثر على عمليات التقييم المثلى لأداء هذه الوحدة. **وتوصلت** هذه الدراسة إلى أنه عندما تكون أعداد المقاييس المفردة أقل من العدد اللازم لإجراء عمليات التقييم القبلية لوحدة النشاط، فمن المحتمل أن تحصل هذه المقاييس على وزن أقل في عمليات التقييم البعدية لقرارات وحدة النشاط، حيث يؤدي التركيز على المقاييس المشتركة إلى التقليل من مزايا استخدام هذا النموذج. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على تقييم الأداء في المصارف، أما هذه الدراسة فتركز على تقييم الأداء في الشركات.

3. دراسة (**Norrie and Walker**، **2004**)، قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان "*A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership*"، *Project Mangement Journal*. Vol 35.No4. **هدفت** هذه الدراسة إلى تطوير واختبار تطبيق نظام قياس استراتيجي، يعتمد على منهجية بطاقة الأداء المتوازن الموجهة نحو المشاريع، حيث أنّ استخدام تلك البطاقة يساعد في تكوين رؤية شاملة، تسهل فهم الاستراتيجية من الناحية التطبيقية، لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وانطلاقا من هذا الافتراض، بأنّ استخدام المشروع للبطاقة سيمكن القياديين من اعتماد مقاييس أداء دقيقة وتقنية عالية في معظم التنظيمات، لمساعدة فريق المشروع على فهم استراتيجية العمل. **وتوصلت** هذه الدراسة لعدة نتائج، أهمها: فائدة بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين فعالية المشروع. **وتختلف** دراستنا عن هذه الدراسة في تركيزها على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي، أما هذه الدراسة فتركز على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قيادة إدارة المشروع.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجاز هذا البحث، وكانت أهمها:

- تداخل بعض المفاهيم التي تخص الموضوع فيما بينها؛

- عدم استرجاع بعض الاستبانات الموزعة، بسبب عدم وعي المستجوبين بأهمية هذه الدراسة بشكل خاص وبمجهود البحث العلمي بشكل عام، في تطوير تقييم الأداء المصرفي عن طريق بطاقة الأداء المتوازن.

هيكل البحث:

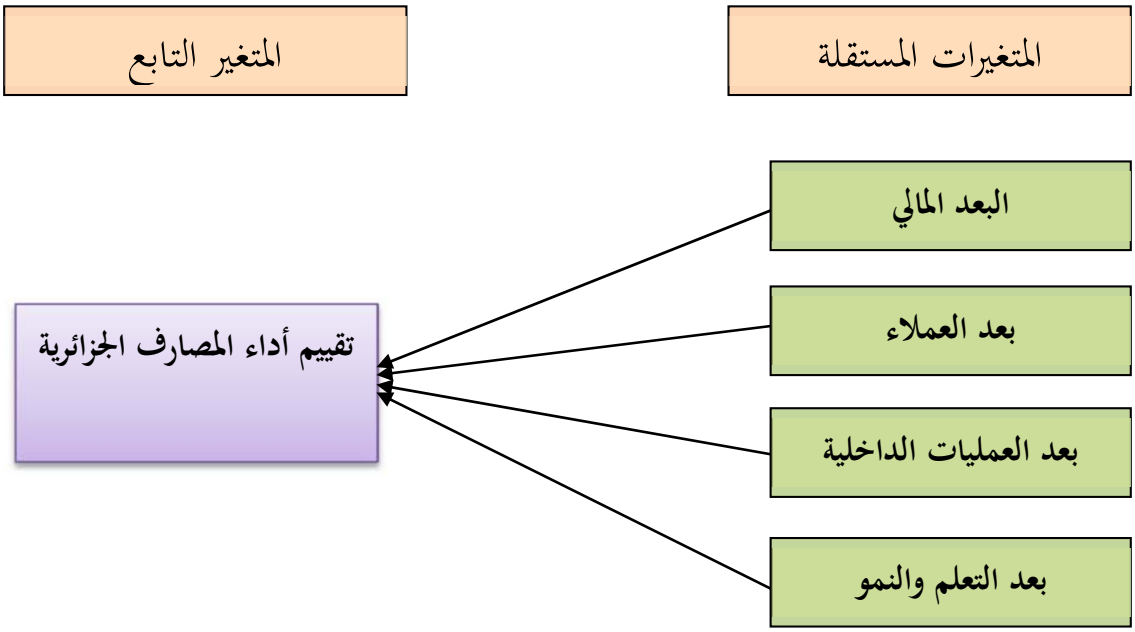
يتضمّنُ هيكل البحث تخصيص أربعة فصول منها واحد تطبيقي، ويتضمّن كل فصل مجموعة مباحث، وينتهي كل مبحث بمطالب.

حيث نحاول في **الفصل الأول** إعطاء مدخل نظري للأداء وتقييم الأداء بالمصارف، بالتعرض لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بهما من خلال ثلاثة مباحث. حيث يتطرق المبحث الأول لمختلف المفاهيم الخاصة بالأداء وتقييم الأداء، من ماهية الأداء وتقييم الأداء، ثم أساليب ومعايير تقييم الأداء، وتليها أسس ومراحل تقييمه؛ بينما يعالج المبحث الثاني مقاييس تقييم الأداء، بالتطرق إلى ماهية قياس الأداء، ثم عرض مقاييس الأداء المالية وغير المالية؛ أما المبحث الثالث فيتطرق إلى تحليل مغلف البيانات كتطوير لمقاييس الأداء، ويتم ذلك من خلال التعرض لمفهوم تحليل مغلف البيانات، ثم نماذجه، وتليه مزاياه وسلبياته. لنمرّ **للفصل الثاني**، حيث نعطي الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة مباحث. حيث يتناول المبحث الأول لمحة حول بطاقة الأداء المتوازن، بداية من ماهية بطاقة الأداء المتوازن، ثم تطورها، ويليه فوائدها؛ بينما يدرس المبحث الثاني آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال التطرق إلى الخطوات المنهجية لتطبيقها، ثم عوامل نجاح تطبيقها، وتليها مقومات تطبيقها بالإضافة إلى التحديات المرافقة لتطبيقها؛ أما المبحث الثالث فيتناول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويتم ذلك من خلال التعرض إلى البعد المالي، ثم بعد العملاء، ويليه بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وأما في **الفصل الثالث** فنتطرق إلى تبني الاتجاهات المعاصرة للمصارف لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة مباحث. حيث يتطرق المبحث الأول إلى التحرير المصرفي ومقررات بازل 3، من خلال إعطاء لمحة نظرية للتحرير المصرفي ومقررات بازل 3، ثم عرض جهود الجزائر في التحرير المصرفي ومقررات بازل 3، وكذلك إبراز تأثير التحرير المصرفي ومقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ بينما يتطرق المبحث الثاني إلى الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية، من خلال تقديم مختلف المفاهيم حول الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية، ثم عرض ملامح الصيرفة الالكترونية في الجزائر، وكذلك إبراز تأثير الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ أما المبحث الثالث فيتناول الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين، من خلال تقديم مفاهيم عامة حول الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين، ثم

عرض واقع العمق والشمول الماليين في الجزائر، وكذلك إبراز تأثير الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وأخيراً لدينا **الفصل الرابع**، الذي نقدم فيه دراسة تطبيقية حول الموضوع المدروس في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، باستخدام استبانة، تُعَدّ خصيصاً لهذا الموضوع من خلال ثلاث مباحث. حيث يتناول المبحث الأول لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، باستعراض نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ثم تقديم هيكله التنظيمي؛ بينما يعالج المبحث الثاني منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات، من خلال عرض منهجية الدراسة، ثم تقديم التحليل الوصفي للبيانات الشخصية، بالإضافة إلى عرض أراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة؛ أما المبحث الثالث فيتناول اختبار الفرضيات، من خلال تقديم اختبار الثبات والتوزيع الطبيعي، ثم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ويليها اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وفقا للنموذج التالي:



الفصل الأول:

مدخل للأداء وتقييم الأداء في المصارف

تمهيد:

تواجه المؤسسات المصرفية تحديات مختلفة نتيجة عولمة الأسواق في ظل تحرير التجارة العالمية والتطورات التكنولوجية وشدة المنافسة، الأمر الذي تطلب من المصارف البحث عن أساليب جديدة ومعاصرة، قصد مواكبة هذه التطورات والعمل على رفع مستوى أدائها وتطويره، لذلك سيتمّ من خلال هذا الفصل إعطاء مدخل نظري للأداء وتقيم الأداء في المصارف، وذلك من خلال المباحث التالية:

- ❖ مفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء؛
- ❖ نظرة حول مقاييس تقييم الأداء؛
- ❖ تحليل مغلف البيانات كتطوير لمقاييس الأداء.

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء وتقييم الأداء

حظي مفهوم الأداء وتقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وسنتناول ضمن هذا المبحث ماهية الأداء وتقييم الأداء.

المطلب الأول: ماهية الأداء وتقييم الأداء

نستعرض في هذا المطلب تعريف الأداء وأنواعه، وكذلك تعريف تقييم الأداء أهميته وأهدافه، كما يلي:

الفرع الأول: ماهية الأداء: تجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة اللاتينية "*Parformer*" والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، لكن اللغة الانجليزية أعطت له معنى أوسع بظهور الفعل"*To Performer*" في القرن الخامس عشر والذي يعني تأدية عمل، تنفيذ مهمة[1]. وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء، إلا أن هناك خلاف قائم حول مفهوم الأداء يعود السبب فيه إلى اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسة الأداء وقياسه.

أولا– تعريف الأداء:

عُرِّف الأداء بأنه : "المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"[2]. وعرف بأنه: "المخرجات التي يسعى النظام الإداري إلى تحقيقها للوصول إلى الأهداف المنشودة[3]. كما عرف بأنه: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التنظيمية"[4]. وعرِّف أيضاً بأنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة"[5]. ويعرفه "*druker*" على أنه:" التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[6]. ويعرفه "*Miller et Bromily*" على أنه:" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية

[1] Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG. Management de la performance : des concepts aux outils en line :.https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf consulté le 20-09-2016

[2] نبيل اسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي(المفهوم، الأهمية، المراحل، الأنشطة، الصعوبات)، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص31.

[3] محمد دياب، صفاء الموسوي، سمير شمطو، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص20.

[4] Martine Maadani. Karim Said. Management et pilotage de la performance .Hachette livre.Paris.2009. P28.

[5] Lain Fernandez. Les nouveaux tableaux de bord des décideurs le projet décisionnel dans sa totalité. Editions d'organisation. 2eme édition. 2002. p40.

[6] ابراهيم المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص105.

والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[1]. وعرف بأنه :"الهدف النهائي للمنظمة ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف. فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفؤ"[2].

من خلال هذه التعاريف، **يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على ضوء الأهداف المخطط لها وفي ضوء إمكانياتها ومحيطها البيئي.**

ثانيا– مكونات الأداء: يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية، بمعنى المؤسسة التي تتميز بالأداء فهي تجمع بين الفعالية والكفاءة[3].

– الكفاءة: هي القدرة على تقليل الوسائل المستخدمة لتحقيق نتيجة معينة[4]. كما أنها تعني كيفية الاستخدام المنظم للموارد (البشرية، المالية، المعلوماتية)[5].

– الفعالية: تعني تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف، وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى انجاز العمل المطلوب[6].

ثالثا– أنواع الأداء: يمكن تحديد أنواع الأداء بالاعتماد على عدة معايير، والمتمثلة في:

1– حسب معيار الطبيعة: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء الإداري، نتناولها بإيجاز فيما يلي[7]:

–الأداء الاقتصادي: يتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذلك ما تُعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

– الأداء الاجتماعي: يُعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والوطني في المجالات التالية:

---

[1]فلاح عدي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 231.

[2]مدحت القريشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 198.

[3]ابراهيم المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص109.

[4]Brigitte Doriath. Christian Goujet. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Ed Dunod. Paris. France.2002. p87.

[5]علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012. ص176.

[6]مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص83.

[7]عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص117.

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والاستشارات والبحوث؛
- الأهداف التي تُحدد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

يتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة، لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية، التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد، من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

-الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط، والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل، التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقيم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

يعتمد تقيم الأداء في المؤسسات على ضرورة استخراج وحساب مجموعة من النسب والمؤشرات، وتقديم بيانات تحليلية وتفصيلية بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة، وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة.

2- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب معيار الشمولية إلى[1]:

-الأداء الكلي: يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقيها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

- الأداء الجزئي: يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

3- حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب معيار المصدر إلى:

-الأداء الداخلي: (أداء الوحدة): ينتج أساساً من خلال المزج بين العناصر التالية[2]:

[1] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد1، 2001، ص89.

[2] Bernard Martory.” Controle de gestion sociale”.librairie Vuibert. Paris. France.1999. p236.

- **الأداء البشري**: نقصد به أداء العاملين في المؤسسة؛
- **الأداء التقني**: يتمثل في قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لاستثماراتها؛
- **الأداء المالي**: يتمثل في فعالية تعبئة وتوظيف الموارد المالية المتاحة.

-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة[1].

كما يمكن تقسيم الأداء **حسب المعيار الوظيفي** إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق[2].

الفرع الثاني: ماهية تقييم الأداء:

أولا: تعريف تقييم الأداء: وردت تعاريف كثيرة لتحديد مفهوم تقييم الأداء منها:

عُرِّف تقييم الأداء بأنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية، لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها"[3]. كما عُرِّف بأنه: " فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد، واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها"[4].

و عُرِّف بأنه: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"[5]. وعرف أيضا بأنه: " قياس الأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط الموضوعة لما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الأداء"[6].

---

[1]Bernard Martory, Op.cit, P 237.

[2]عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

[3]عمرو حامد، مرجع سابق، ص121.

[4]عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقيم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص189.

[5]زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001، ص15.

[6]توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، دار الفكر العربي، 2005، ص 3.

من خلال هذه التعاريف **يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، وتحديد الانحرافات إن وجدت، وتشخيص أسبابها، والعمل على معالجتها وتحسين الأداء.**

ثانيا: أهمية تقييم الأداء: تحظى عملية تقييم الأداء في المصارف بأهمية بارزة وكبيرة، وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي[1]:

- يبين تقييم الأداء في المصارف قدرة المصرف على تنفيذ ما مُخطط له من أهداف، من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات، واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يُعزز أداء المصرف بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛
- يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه المصرف في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانياً في المصرف من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمصارف المماثلة الأخرى؛
- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمصرف ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات، وحالات التغيير المطلوبة، لتحسين المركز الاستراتيجي للمصرف؛
- تُساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الموائمة، والانسجام بين الأهداف، والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمصرف؛
- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المصرف، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه؛
- يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمصرف؛
- يُساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط، والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز؛
- يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المصرف، مما يُسهم في تحسين مستوى الأداء فيه؛

[1] نصر حمود فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 28-29.

- يَكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام المصرف في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة؛
- يُقدم تقييم الأداء إيضاحاً للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح، الذي يُمْكِن قياسه والحكم عليه؛
- يُساعد لاسيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة، وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل، وما يصاحبها من مخاطر، فضلاً عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمصرف، باعتبار أنَّ الأهداف المالية هي زيادة قيمة المصرف الحالية، والمحافظة على السيولة، لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار[1].

ثالثا: أهداف تقييم الأداء: يمكن عرض أبرز أهداف عملية تقييم الأداء كالآتي[2]:

- متابعة تنفيذ أهداف المصرف المحددة مسبقاً، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كماً ونوعاً، وضمن الخطة المرسومة، والمدة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المصرف، وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تلافي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً؛
- بيان مدى كفاءة استخدام المصرف للموارد المتاحة بالصورة المثلى، وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء تلك الموارد المتاحة؛
- تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في المصرف عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه المصرف، من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع، ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يُهَيِئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع، وهذا بدوره سيعمل حتماً على رفع مستوى الأداء في المصرف؛

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص76.

[2] نصر حمود فهد، مرجع سابق، صص30-31.

- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المصارف إلى الأجهزة الرقابية، مما يُسهل عملها، ويُمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط المصرف، لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء المصرف، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية، التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته؛
- تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع، فصناعة، فقطاع، وصولاً للتقييم الشامل[1].
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنشآت المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها[2].

المطلب الثاني: أساليب ومعايير تقييم الأداء:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أساليب ومعايير تقييم الأداء.

الفرع الأول– أساليب تقييم الأداء: تهدف أساليب تقييم الأداء إلى التعرف على حجم ومستوى المطابقة أو عدم المطابقة مع المعيار المحدد لكل أداء أو عملية إنتاجية، وتتعدد أساليب تقيم الأداء بسبب اختلاف الأنشطة والأعمال التي تمارس داخل المنظمة، وأيضاً بين منظمة وأخرى، ومن أهم تلك الأساليب في تقييم الأداء[3]:

1–أسلوب الموازنة التخطيطية: هو أسلوب الرقابة الذي يقوم على مقاييس كمية، وتكون الرقابة هنا على مستوى الأداء وعلى كيفية الأداء. وأسلوب الموازنة التخطيطية يبين للمديرين والمشرفين المبالغ والكميات المسموح باستخدامها أو تداوله أو إنفاقها، وأيضاً يحقق التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة، ومساعدتها على عدم تجاوز تلك الأرقام تجنباً في الوقوع في أزمات مالية تكون المؤسسة في غنى عنها، والالتزام ببنود الصرف والاستهلاك من الأصول والتعيينات، ومن أهم الموازنات التخطيطية:

- الموازنة النقدية؛

[1] مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص32.
[2] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص93.
[3] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص ص 183-186.

- موازنة المواد الخام والمنتجات؛
- موازنة الإيرادات والتكاليف؛
- موازنة الإنفاق الرأسمالي.

2- أسلوب المقارنة: يقوم هذا الأسلوب على معلومات رقمية وكمية للمعايير المطلوب الوصول إليها، وأيضاً معلومات بالأداء الفعلي المحقق، وتتم المقارنة هنا بين هذين البندين، وفي هذه الحالة تواجه المراقب ثلاث حالات من المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المطلوب:

- أن يكون الأداء بمستوى المطلوب في المعيار؛
- أن يكون الأداء أعلى من المطلوب؛
- أن يكون الأداء أقل مما هو مطلوب فعلاً.

3- أسلوب النسب المئوية: يعتمد هذا الأسلوب على المؤشرات والقوانين والمبادئ الرياضية والاقتصادية والإحصائية والمالية في التعرف على مستوى أداء النشاط العام أو الخاص للمؤسسة، ومن أشهر هذه المؤشرات:

- نسبة السيولة؛
- نسبة نشاط الأسهم؛
- نسبة المديونية؛
- نسبة الربحية؛
- نسبة معدل العائد على المبيعات.

4- أسلوب المراجعة الإدارية: يتمثل في نظام مراجعة شامل لمكونات الهيكل التنظيمي بالمؤسسة، من حيث الإدارات والأقسام والوحدات التنظيمية الأخرى، بالإضافة إلى مراجعة الخطط والأهداف والسياسات والعمليات، وتنقسم المراجعة الإدارية إلى **نوعين**:

- المراجعة الداخلية: تهتم بالتأكد من أنَّ التطبيقات المحاسبية المطبقة في المؤسسة تتوافق مع المبادئ وسياسات المؤسسة.
- المراجعة الخارجية: تهتم بالتأكد من أنَّ المبادئ المحاسبية المتعارف عليها قد استخدمت في جميع سجلات وتقارير المؤسسة.

5- أسلوب نقطة التعادل: يقوم هذا الأسلوب على دراسة العلاقة بين التكاليف الكلية والإيرادات الكلية عند نقطة معينة، تكون عندها التكاليف الكلية تساوي الإيرادات الكلية، وعند سعر معين وعند كمية معينة، وأيضاً تكون المؤسسة عند هذه النقطة لا تحقق ربحاً ولا خسارة، أما بعد هذه النقطة فتحقق أرباحاً، وأما قبلها فالمؤسسة تحقق خسائر.

تقوم المؤسسة من خلال أسلوب تحليل نقطة التعادل بمعرفة كميات الإنتاج، ومن ثم المبيعات التي تحقق لها أرباحاً، وتلك التي تحقق لها خسائر عند سعر معين، وبذلك تسعى المؤسسة جاهدة إلى ضبط السياسة السعرية، وتنشيط البرامج الترويجية والإعلانية، من أجل الابتعاد عن نقطة التعادل باتجاه منطقة الأرباح.

6- أسلوب دورة حياة المنتج: يُفيد هذا الأسلوب العاملين في إدارتي الإنتاج والتسويق، لمتابعة المنتج وبالذات الجديد الذي يطرح في السوق، واحتمالات نجاحه أو فشله، وذلك من خلال فترات زمنية تعكس واقع هذا المنتج، من حيث الانكماش أو الانتشار أو من حيث النجاح أو الفشل.

وهذا الأسلوب مفيد في عملية المتابعة والمقارنة أولاً بأول مع واقع منتجات من سلع وخدمات وبين واقع السوق وخدمات المنافسين، بالإضافة إلى أنَّ حدوث كل مرحلة يعكس للمسؤولين في المؤسسة ظروفاً ما خارجية وداخلية جديرة بالدراسة والتحليل، كما تسعى المؤسسة بصفة عامة إلى أن تسرع في مرحلة التقديم، وأن تستمر في عملية النمو، وأن تبقى أطول مدة ممكنة في مرحلة النضج، وأن تتحاشى أن تصل منتجاتها إلى مرحلة الانحدار.

الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء:

أولا- تعريف معايير الأداء: يمكن تعريف معايير الأداء بأنها: "المؤشر المالي أو المعنوي الذي يُبين مقدار التغيير الناتج عن أداء الأعمال أو الأنشطة المعنية، والذي يُمَكِّنْ الإدارة من إجراء المقارنة بين المعيار المستهدف والأداء الفعلي". ويفيد معيار الأداء في تفسير الدرجات التي أَنْتَجَهَا القياس. إن معيار الأداء المناسب يجب أن يتصف بعدد من **الخصائص** حتى يكون معتمداً وفاعلاً، ومن هذه الخصائص:

- يجب أن يكون هذا المعيار منطقياً ويمكن تنفيذه؛
- يجب أن يتصف المعيار بالثبات نسبيا؛
- يجب أن يكون المعيار واضحاً ويمكن قياسه؛

كما أن هناك العديد من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام باختيار معايير الأداء وهذه **الإرشادات** هي:

- يجب أن يتوافق معيار الأداء مع أهداف المؤسسة؛
- يجب أن تُمَكِّن معايير الأداء من عقد المقارنات بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط؛
- يجب أن يكون غرض المعيار واضحاً؛
- يجب أن تحدد بوضوح طريقة حساب المعيار؛
- يجب مشاركة الأفراد ذوي العلاقة عند وضع المعيار.

ثانيا: أنواع معايير الأداء: تحدد معايير الأداء وفقاً للغاية التي سيستخدم من أجلها المعيار، ومن هنا يمكن تصنيف معايير الأداء حسب الأنواع التالية[1]:

1-المعايير التاريخية: تعتمد هذه المعايير على أداء المؤسسة للسنوات السابقة، وأهمية هذا المعيار تستمد من فائدته في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام للمؤسسة[2]، والكشف عن مواطن الضعف في المؤسسة لكي تتم معالجتها، وعن مواطن القوة لكي يتم دعمها[3]. وتُعبّر المعايير التاريخية عن نسب ومعدلات تاريخية خاصة بالمؤسسات، وتقوم إدارة المؤسسة باستخدام هذه النسب، والمعدلات لتقييم أداء المؤسسات في الحاضر، والاستفادة من هذا التقييم لبناء الخطط المستقبلية، وذلك من خلال المقارنة بين النسب والمعدلات الحالية مع النسب والمعدلات التاريخية الماضية.

2- معيار الصناعة: يمثل هذا المعيار المتوسط الحسابي المستخرج للنسب والمعدلات المختلفة لدورة مالية أو زمنية واحدة لمجموعة المؤسسات، التي تنتمي لقطاع الصناعة الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويعتبر هذا المعيار من أكثر معايير تحليل الأداء المقارن استخداماً. ويتم تقييم الأداء باستخدام هذا المعيار، من خلال تحديد الفروق بين النسب والمعدلات المختلفة، التي تقيس أداء المؤسسة مع متوسط نسب ومعدلات القطاع الصناعي، الذي تنتمي إليه المؤسسة.

3- المعايير المطلقة: تُعرف المعايير المطلقة بأنها النسب والمعدلات ذات القيم الثابتة، والمستخدمة والمتعارف عليها من قبل المهتمين بالتحليل المالي، والتي يتم النظر إليها كقواعد معروفة للحكم على سلامة الأداء للمؤسسة، والتي تستخدم من قبل المديرين فيها والمحللين بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، ومن الأمثلة على هذه المعايير: اعتبار نسبة التداول هي 1:2 ونسبة السيولة هي 1:1 بدون أن يتم أخذ الاختلافات بين

---

[1] أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص21.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، مرجع سابق ، ص73.

[3] فلاح الحسيني، مؤيد الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص238.

مؤسسة وأخرى، ولكن من الممكن أن تكون هذه المعايير استرشادية، تفيد مستخدميها في التحليل واتخاذ القرار.

4- المعيار المستهدف: يُعرف المعيار المستهدف بأنه هو عبارة عن نسبة أو معدل، يتم وضعه مسبقاً من قبل إدارة المؤسسة، وذلك حتى يتم استخدامه في قياس وتقيم الأداء لعملية معينة أو نشاط. ويفيد هذا المعيار إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحديد الإمكانات التي يجب أن تتوافر لتحقيق هذا المعيار. ولكن يجب هنا على المديرين أن يحددوا بواقعية الطاقات المتوفرة في المؤسسة، وأن يكون هذا المعيار واضحاً للمستخدمين.

المطلب الثالث: أسس ومراحل تقييم الأداء:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أسس ومراحل تقييم الأداء.

الفرع الأول: أسس تقييم الأداء: ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة هي[1]:

1-تحديد أهداف المؤسسة: تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف، ودراستها للتعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق لأهداف المؤسسات في ترجمة الهدف العام، وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، التي تُعبر عن أوجه النشاط الرئيسية تعبيراً دقيقاً، وبطريقة عملية، على أن يتم ترتيب هذه الأهداف بحسب أهميتها النسبية، ومدى ارتباطها بالأهداف الوطنية.

وتتحد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، والأوجه الرئيسية لنشاط المؤسسة واحدة، بغض النظر عن الأهمية النسبية المعطاة لكل هدف من أهداف المؤسسة المتعددة، حيث تتغير تلك الأهمية تبعاً لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية. وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في: الإنتاج والتسويق، التجديد والابتكار، القيمة المضافة، الربحية، المسؤولية الاجتماعية.

ويجب التنسيق بين الأهداف سواءاً كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، مع ضرورة تحديد الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الأهداف النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات، على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة، مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف، بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عن التنفيذ.

[1] عمرو حامد، مرجع سابق ، ص ص 125-129.

2- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: يعكس وضع الخطط التفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة، ثم كيفية الحصول عليها من ناحية، وتحديد تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

تعني الخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط، وخلال الفترة المحددة، ويتطلب تعدد الخطط ضرورة التنسيق فيما بينها على ضوء الأهداف الموضوعة، حتى يمكن من واقع هذه الخطط وضع الخطة الرئيسية المتكاملة للنشاط.

3- تحديد مراكز المسؤولية: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة، والتي تتمثل في الوحدات التنظيمية أو الإدارات المختصة بأداء نشاط معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط، وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها.

وتتطلب عملية تقييم الأداء كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز من مراكز المسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية، التي تربط هذه المراكز بعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى. ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من **عاملين** اثنين هما:

- أنَّ إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل، يقتضي تقييم أداء كل مركز من مراكز المسؤولية في المؤسسة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي؛
- إذا اقتصرت عملية تقييم الأداء على دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة، فإن تقييم الأداء يكون عن مدى تحقيق الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحراف عن عدم تحقيق الأهداف، وتحليل ذلك، بغرض التعرف على أسباب هذا الانحراف، والمراكز الإدارية المسؤولة عنه.

4- تحديد معايير أداء النشاط: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم، لذا كان من الضروري انتقاء المعايير والمؤشرات التي تُعبر أصدق عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية، وبالنسبة للمؤسسة ككل، ويتم ذلك عن طريق[1]:

- المعايير التي يمكن اختبار الأداء الفعلي على ضوئها، تتحدد بعدد الأنواع المختلفة من النتائج الفعلية الناتجة عن تنفيذ المؤسسة لمسؤولياتها، ويزداد هذا التعدد مع ارتفاع المستوى الإداري الذي يتم تقييم

[1] محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 188.

أدائه، وهذا يقتضي التفهم السليم والتحديد الواضح لأهداف ووظائف المنظمة، والتنظيم والعلاقات القائمة بين مراكز المسؤولية؛

- تحديد معدلات معايير تقييم الأداء، وما إذا كانت تحقق الهدف المطلوب، أو أقل من الواجب تحقيقه، أو أكثر لا يجوز تجاوزه، يتطلب القيام بالدراسة التفصيلية لأهداف الوحدة الإدارية، وللنتائج التي تترتب على عدم تحقيق المعدل، أو تجاوزه، وفي بعض الحالات تتحدد المعدلات في ضوء الأداء الفعلي للفترات السابقة؛
- ترتيب المعايير التي يتم اختيارها ترتيباً يُبَيِنْ مدى أولويتها أو أهميتها، وعدم اتخاذ معيار واحد يتم على أساسه الحكم على مستوى أداء المؤسسة، وإعطاء كل معيار وزناً بقدر أهميته في تحقيق الهدف، وتتوقف الأهمية النسبية للهدف على مدى ارتباطه بأحد أهداف الوحدة الإدارية موضوع التقييم، وعلى مدى أهمية هذا الهدف بالنسبة لمجموعة أهداف المؤسسة.

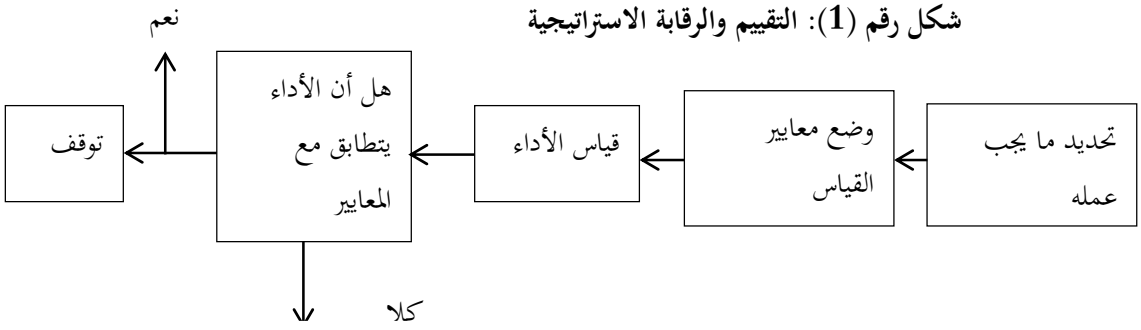
5- توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي، وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، ويستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فاعلية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها ودقتها على دقة جميع البيانات وتسجيلها.

6- تصميم نظام معلومات لمتابعة حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: يتطلب نجاح عملية تقيم الأداء وجود نظام للمعلومات، يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي، حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة والتحليل، بغرض التوصل إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة، وإعداد التقرير الخاص بذلك، وتوافر نظام المعلومات فقط لا يكفي، بل لابد من انسيابية هذه المعلومات في اتجاهيها، التغذية العادية والتغذية العكسية.

الفرع الثاني: مراحل تقييم الأداء:

يرى" *HUNGER AND WHEELEN*" أنَّ عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية يمكن أن تتضمن خمس خطوات كما هو موضح في الشكل رقم (1):

شكل رقم (1): التقييم والرقابة الاستراتيجية



المصدر: فلاح الحسيني، مؤيد الدوري، إدارة البنوك : مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006،ص213.

لذلك فإن الهدف الأساسي من عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية هو التأكد من أنَّ الاستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المؤسسات، إنما ساهمت بشكل أو بأخر إلى تحقيق الرسالة الخاصة بها، وإنَّ مثل هذا التقييم الخاص بالاستراتيجيات قد يركز على الجوانب الآتية[1]:

- تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة مع الأهداف الأخرى؛
- تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الاستراتيجيات التي تستخدمها؛
- تقييم لمحتويات ومضامين الاستراتيجيات ذاتها؛
- تقييم لقدرة المؤسسة على وضع اختياراتها الاستراتيجية موضع التنفيذ؛
- تقييم للنتائج التي تتحقق للمؤسسة من جراء استخدام اختياراتها الاستراتيجية.

تتطلب عملية الرقابة الاستراتيجية القيام **بأربعة أنشطة** رئيسية وهي[2]:

1-وضع معايير الأداء: التي سيتم استخدامها في مجال الرقابة، وتمثل أهداف ينبغي تحقيقها، وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك وبالإنتاج والعمليات وبالموارد البشرية، والمعايير المرتبطة بالأداء المالي، ومن أبرز المعايير المالية المستخدمة ما يلي:

- معدل العائد على رأس المال المستثمر؛
- معدل العائد على الموجودات؛
- ربحية السهم الواحد؛
- معدل المبيعات أو الحصة السوقية للمنظمة؛

[1] محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص212.
[2] فلاح الحسيني، مؤيد الدوري، مرجع سابق، ص 213.

- هامش الربح الصافي؛
- معدل النمو بالقيمة السوقية للسهم الواحد؛

وبذات الاتجاه فإن على المؤسسات أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى، والتي تعكس قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق، ومنها:

- درجة الابتكار سواء في الابتكار أو العمليات؛
- الموارد المالية والتسهيلات الإنتاجية المتاحة؛
- ربحية المؤسسة؛
- المسؤولية الخاصة بالمؤسسة تجاه المجتمع.

2- قياس الأداء: بعد أن تقوم الإدارة بتحديد المعايير الخاصة بالأداء، والتي سوف يكون هناك تركيزاً عليها في الرقابة الاستراتيجية، فإن الخطوة الثانية هي قيامها بقياس الأداء الفعلي، وتتطلب عملية قياس الأداء القيام بالجوانب الآتية:

أ- توقيت القياس: يتوقف تحديد الوقت المناسب للقياس على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية أم الرقابة التي تهدف إلى الموافقة على التصرف من عدمه، أو الرقابة التي تهدف إلى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضوع الرقابة، فالنوع الأول هو لاكتشاف الانحرافات في الأداء، أما الثانية فتهدف إلى تقييم ناتج كل مرحلة واتخاذ قرار بالانتقال إلى المرحلة التالية من عدمه، أما النوع الأخير من الرقابة فهو ينتظر انتهاء العمل بالكامل، ثم يبدأ في قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ب- المقاييس الكمية والنوعية: تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى مشكلة خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة، وتبرز هذه المشكلة من كون أن كل منهما يأتي على حساب الأخر، فمن المعروف أن حجم الأداء قد يزداد على حساب الجودة أو أن الجودة تتحقق على حساب حجم الأداء، فالمقاييس المرتبطة بالجودة هي صعبة القياس، لأنها تنطوي أحياناً على بعض جوانب الحكم الشخصي والتفضيلات الشخصية غير الموضوعية.

ج- المراجعة الاستراتيجية: فقد أصبحت المراجعة الاستراتيجية أحد الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المؤسسة ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها، وتستخدم المراجعة الاستراتيجية لتقييم الأداء في المجالات الأتية:

- درجة فعالية المؤسسة في علاقتها بالمجتمع، ويتضمن ذلك فعاليتها في الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية، ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكيها، والصورة الذهنية الجماهيرية التي توجد للمؤسسة في أذهان المستهلكين وعموم أفراد المجتمع؛
- فعالية العلاقة التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة؛
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- ما تتمتع به المؤسسة من جوانب القوة وما تتصف به من جوانب ضعف، وذلك بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى، التي تعمل في نفس القطاع، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.

3- مقارنة الأداء بالمعايير: تتمثل الخطوة الثالثة في الرقابة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء، وغالباً ما تُحدد الإدارة نطاقاً معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحرافات عن المعايير الموضوعية، كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة على أنها حالة جيدة في كل الأحوال، فتجاوز الأداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل، وعلى الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة.

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تُمثل المرحلة الأخيرة حيث تقوم الإدارة ببعض التصرفات، التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي، وجعله يتباين عن المعايير الموضوعة، وقد تتضمن هذه الإجراءات بتعديل المعايير، أو القيام بتغيير الاستراتيجيات، لذلك أن هذه العملية تشتمل على مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات، والقيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات.

المبحث الثاني: نظرة حول مقاييس تقييم الأداء

يُعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وتهدف مقاييس الأداء إلى تمكين متخذي القرارات من امتلاك الأدوات والأساليب التي تُمكنهم من تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة، وسنتناول ضمن هذا المبحث مفهوم قياس الأداء ثم نقوم بعرض مقاييس الأداء المالية مع تقديم بعض الانتقادات لها ثم نقوم بعرض مقاييس الأداء غير المالية.

المطلب الأول: ماهية قياس الأداء

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم قياس الأداء، أنواعه، مزاياه وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء: يُعرف قياس الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"[1]. ويعرف بأنه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"[2]. ويُعرّف أيضاً بأنه: " عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع معايير للأداء، ومؤشرات للقياس تُوفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية رصد الانحرافات وتحديد أسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة"[3].

الفرع الثاني: أنواع مقاييس الأداء: يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية، غير أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة حسب ما يلائم عملياتها اعتماداً على رسالة المؤسسة:

- **مقاييس الفاعلية:** مستوى تحقيق الأهداف؛
- **مقاييس الكفاءة:** حسن استخدام الموارد؛
- **مقاييس الجودة:** هي مستوى تلبية المنتوج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء؛

---

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، 389.

[2] عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 193.

[3] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، 14.

- **مقاييس التوقيت**: هي تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، حيث لابد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال، وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء؛
- **مقاييس الإنتاجية**: هي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال المستهلك؛
- **مقاييس السلامة**: مدى الالتزام بالمعايير الصحية العامة وإجراءات السلامة في العمل؛

كما يمكن أن تقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة **أنواع** أساسية، وهي:

- **مقاييس المدخلات**: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة؛
- **مقاييس العمليات**: تُستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتوج أو الخدمة. ففي مجال التدريب، مثلاً يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة؛
- **مقاييس المخرجات**: تُستخدم لقياس المنتوج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء، والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب؛
- **مقاييس المحصلات**: تُستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية؛
- **مقاييس التأثير**: تُستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة، التي تنشأ عن تحقيق غايات البرنامج، والمثال على ذلك هو مقارنة نتائج البرنامج الفعلية مع تقديرات النتائج التي تحصل في غياب البرنامج؛

هناك من يقسم مقاييس الأداء تحت مسميات عديدة، مثل مقاييس النتائج ومقاييس الأسباب والمقاييس السلوكية كما يلي:

- **مقاييس النتائج**: تستخدم لقياس الأداء بعد ظهور الحقيقة؛
- **مقاييس الأسباب**: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل مقياس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة؛
- **المقاييس السلوكية**: هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد و المؤسسة التي يجري قياسها. والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برنامج السلامة أو استبيانات رضا العاملين.

الفرع الثالث: مزايا قياس الأداء: تُعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما نقوم بتطبيق نظم القياس[1]:

- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا؛
- يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه؛
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف او القرارات الشخصية؛
- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير؛
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل؛
- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون القيام بقياس الأداء لهذه الأعمال على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة او غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا؛
- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة.

الفرع الرابع: أهمية قياس الأداء: يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء ومنافعه في:

- تؤدي عملية قياس الأداء إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها تُوفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج فضلاً عن غاياته ومستوى أداءه، كما أنَّ القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛
- يركز القياس الاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف. وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛

[1] عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص ص 194-195.

- إن قياس الأداء يُحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعامليها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعامليها؛
- إنَّ قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو غايات اجتماعية؛
- إنَّ قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بنَّاء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة، يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة؛
- القياس يزيد من تأثير المؤسسة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز، ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور؛
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس. فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

المطلب الثاني: عرض مقاييس الأداء المالية:

يمكن تقسيم مقاييس الأداء المالية إلى مقاييس بسيطة ومقاييس مركبة.

الفرع الأول: مقاييس بسيطة: نذكر منها مؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة و مؤشرات ملاءة رأس المال.

أولا: مؤشرات الربحية: تُعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء المصارف، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة المصرف على تحقيق عائد نهائي صاف على الأموال المستثمرة، وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح، الذي يعد المحور الفعال في استمرار المصارف وتوسعها، من خلال الدور الرائد والأساس للأرباح المحصلة في تحقيق النمو المستمر للمصرف، مما يعزز قدرتها على البقاء وعلى المنافسة، وضمان الاستقرار من خلال تعزيزها لثقة العملاء والمتعاملين مع المصرف[1].

وتندرج ضمن مؤشرات الربحية أنواع عدة منها:

1-العائد على حق الملكية (*ROE*): تشمل حقوق الملكية رأس المال المدفوع والأرباح المحتجزة والاحتياطي القانوني والاحتياطات الأخرى، ويقيس هذا المؤشر معدل العائد الذي تحقق لأصحاب الأسهم في المصرف،

[1] نصر حمود فهد، مرجع سابق، ص 58.

ويعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة استخدام الأموال، والمصرف مطالب بالعمل على زيادته لتحقيق عائد يتناسب والأخطار التي يتحملها المساهمين[1].

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}} \leftarrow (1)$$

2- العائد على الأصول(*ROA*): يساوي صافي الدخل مقسوماً على إجمالي الأصول[2]، وتعبر زيادة هذا المعدل عن كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الأصول[3].

$$\text{العائد على حق الأصول} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}} \leftarrow (2)$$

ويرتبط معدل العائد على حق الملكية (***ROE***)بالعائد على الأصول (***ROA***) من خلال مضاعف حق الملكية "*Equity Multiplier-EM*"، حيث أن الأخير يساوي إجمالي الأصول مقسومة على إجمالي حقوق الملكية.

$$\text{أي : } \boldsymbol{EM \times ROA = ROE} \leftarrow (3)$$

إذن: العائد على حقوق الملكية = العائد على الأصول ×الرفع المالي

ويقوم مضاعف حقوق الملكية بمقارنة الأصول مع حقوق الملكية، حيث تشير القيمة الأكبر من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، وهكذا فإن مضاعف حقوق الملكية ***EM*** يقيس الرفع المالي كما يمثل مقياساً لكل من الربح والمخاطرة.

3-**نسبة هامش الربح**: تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد التي حققتها الأصول للمصرف، وزيادتها تعني زيادة قدرة الأصول على توليد أرباح أو هامش ربح للمصرف[4].

$$\text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{هامش الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} \leftarrow (4)$$

[1]ابراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 179.

[2]طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 71.

[3]ابراهيم عبد الحليم عبادة، مرجع سابق، ص 179.

[4]نصر حمود فهد، مرجع سابق، ص 58.

إذن : هامش الربح = الفوائد المحصلة – الفوائد المدفوعة

4– معدل العائد المدفوع على الأموال المقترضة: يقيس هذا المعدل تكلفة المصادر الخارجية لأموال المصرف والمتمثلة بالودائع والإقراض بفائدة، وتسعى المصارف عادة إلى تخفيض هذه التكلفة، مما ينعكس على تحقيق معدل عال من الأرباح[1].

ثانيا: مؤشرات السيولة: تعد السيولة من أهم السمات الحيوية التي تتميز بها المصارف التجارية عن الوحدات الاقتصادية الأخرى، ففي الوقت الذي تستطيع فيه الوحدات تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد إشاعة عدم توفر سيولة لدى المصرف كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وتدفعهم لسحب ودائعهم، مما يعرض المصرف للإفلاس[2].

وفقاً لمفهوم السيولة فإنها تعني قدرة المصرف على مواجهة التزاماته في المدى القصير وبدون تكلفة أو تكلفة صغيرة، والتي تتمثل بصيغة أساسية في عنصرين هما[3]:

- تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع؛
- تلبية طلبات الائتمان، أي القروض والسلفيات لتلبية احتياجات المجتمع.

وهناك مؤشرات عدة للسيولة، من أهمها [4]:

1–نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات: تقيس هذه النسبة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في المصرف، وزيادة هذه النسبة تعني توفر أرصدة نقدية من دون تشغيل لدى المصرف، مما يقلل العائد النهائي المتوقع، ونقص النسبة عن معدلاتها النمطية يعني مواجهة المصرف لأخطار عدة مثل خطر السحب وخطر التمويل.

$$\text{نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات} = \frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالي الموجودات}} \leftarrow (5)$$

[1] ابراهيم عبد الحليم عبادة، مرجع سابق، ص 180.

[2] نصر حمود فهد، مرجع سابق، ص62.

[3] سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص90.

[4] نصر حمود فهد، مرجع سابق، ص ص 63-64.

2- نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية والآجلة: تسمح هذه النسبة للمصرف بتحديد احتياطاته من النقدية السائلة في ضوء حجم الودائع الجارية، التي تمثل أكثر أنواع الودائع من حيث السحب والإيداع والتقلب المستمر، وزيادة هذه النسبة تعني زيادة الحاجة إلى الأرصدة السائلة في المصرف.

$$\text{نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الادخارية و الآجلة} = \frac{\text{إجمالي الودائع الجارية}}{\text{إجمالي الودائع الادخارية والآجلة}} \leftarrow (6)$$

3- **المعدل النقدي:** يشير هذا المعدل إلى قدرة المصرف على تلبية التزاماته من النقدية المتوفرة لديه في الصندوق وأرصدته لدى المصارف الأخرى، ويجب تجنب الإفراط في ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل.

$$\text{المعدل النقدي} = \frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالي الودائع}} \leftarrow (7)$$

4- نسبة السيولة القانونية: تعكس هذه النسبة قدرة المصرف على مواجهة طلبات السحب من لدن المودعين في المصرف، مما يتوفر لديه من أرصدة نقدية وشبه نقدية، وإنّ ارتفاع هذه النسبة تزيد من قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية.

$$\text{نسبة السيولة القانونية} = \frac{\text{النقدية + شبه النقدية}}{\text{إجمالي الودائع}} \leftarrow (8)$$

5-نسبة الاحتياطي القانوني: وفقاً لقوانين المصرف المركزي تحتفظ المصارف بأرصدة لدى المصرف المركزي وبدون فوائد بنسبة معينة من الودائع التي يحددها المصرف المركزي[1].

$$\text{نسبة الاحتياط القانوني} = \frac{\text{الأرصدة النقدية المودعة لدى المصرف المركزي}}{\text{إجمالي الودائع}} \leftarrow (9)$$

[1] سامر جلدة، مرجع سابق، ص95.

ثالثا: مؤشرات ملاءة رأس المال: تراعي المصارف أن تتوفر لها رؤوس أموال لتغطية احتياجاتها من المعدات والتجهيزات وغيرها من الأصول الثابتة، وكذلك ما يلزم لها من أموال حتى تتمكن من البدء في تحقيق الأرباح، وأيضا لمقابلة المخاطر المتوقعة من استخدام الأموال، إذ يرتبط حجم رأس المال في المصارف بقدر هذه المخاطر، وأهمها المخاطر الائتمانية إذ تؤدي إلى تدهور قيمة الأصول المتواجدة على قروض وسلفيات[1].

وتضم مؤشرات ملاءة رأس المال **أنواعاً** عدة من أهمها:

1-نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول: تعكس هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على حقوق الملكية في تمويل الأصول[2].

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الأصول}} \leftarrow (10)$$

2- نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع: تبين هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على حقوق الملكية بوصفها مصدراً من مصادر التمويل، ومدى قدرة المصرف على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وإن ارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين[3].

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \leftarrow (11)$$

3- نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض: توضح هذه النسبة مدى قدرة المصرف على مقابلة أخطار الاستثمار في القروض والسلفيات من حقوق الملكية دون المساس بالودائع، وتعكس هذه النسبة درجة الخطر المتوقع في محفظة القروض، ويجب على كل مصرف الاحتفاظ بنسبة معينة من الاستثمار في كل نوع من أنواع محفظة القروض على شكل احتياطات بهدف تغطية أخطار الائتمان وعدم السداد.

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي القروض} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي القروض}} \leftarrow (12)$$

[1] نصر حمود فهد، مرجع سابق، ص 65.

[2] زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص 273.

[3] نصر حمود فهد، مرجع سابق، ص 65

الفرع الثاني: المؤشرات المركبة: ونذكر منها معيار *CAMEL* ، معيار*CAEL* و نظام*Du Pont*.

أولا: معيار*CAMEL*: بدأ الاهتمام المبكر باستخدام مؤشرات مالية لدعم البنوك والمؤسسات المالية من قبل لجنة بال تحت رعاية بنك التسويات الدولي لوضع معايير لملاءة رأس المال في 1992، ومنذ ذلك الوقت توالت الجهود والدراسات لوضع نظم أو مؤشرات للحد من المخاطر وقياس صحة الجهاز المصرفي، وقد تم اقتراح نظام ال ***CAMEL***، والذي يغطى ملاءة رأس المال C، جودة الأصول A، الإدارة M، الربحية E، والسيولةL. ويتم التعبير عن كل عنصر من هذه العناصر بعدد من المؤشرات المالية[1]، يستند هذا النظام على نتائج الفحص الميدانية، وقد تم تطبيقه في أمريكا[2]، يقوم المنظمون الفيدراليون والرسميون في الولايات المتحدة الأمريكية بترتيب المصارف لكل نوع ويتراوح ما بين التقدير الأعلى أو الأفضل (1) إلى التقدير الأدنى (5) ويشير التقدير 1 أو 2 إلى سلامة المصرف، أما التقدير 3 فيشير إلى أن المصرف يعاني من بعض أوجه الضعف التي يجب تصحيحها أما التقديرات (4)، (5) فتشير إلى أن المصرف يعاني أو يواجه مشكلات مع توقع حدوث عجز قريب. وقد أضيف مقياس سادس وهو حساسية مخاطر السوق S، وهكذا أصبح يطلق على هذا النظام ***CAMELS***[3].

يمكن تلخيص أهم مميزات معيار***CAMELS***في النقاط التالية[4]:

- تصنيف المصارف وفق معيار موحد؛
- توحيد أسلوب كتابة التقارير؛
- اختصار زمن التقييم بالتركيز على ستة بنود رئيسة وعدم تشتيت الجهود في تقييم بنود غير ضرورية؛
- الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير، مما يقلل من حجم التقارير، ويزيد في مصداقيتها؛
- عمل تصنيف شامل للنظام المصرفي ككل وفق منهج موحد، وتحليل النتائج أفقيا لكل مصرف على حدة، ولكل مجموعة متشابهة من المصارف، ورأسيا لكل عنصر من عناصر الأداء المصرفي الستة المشار إليها للجهاز المصرفي ككل.

---

[1] عبد النبي إسماعيل الطوحي، التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية الرائدة- مجلة جامعة أسيوط- مصر، 2008، ص 6.

[2] علي منصور محمد بن سفاع، تقييم الأداء باستخدام نموذج***CAMEL***، دراسة تحليلية لأداء البنك الأهلي اليمني لسنوات 2003-2007، مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة عدن، اليمن، العدد الثاني، ديسمبر،2008.

[3] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 104.

[4] شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية مقارنة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 75.

ثانيا: معيار *CAEL*: يعتبر أداة للرقابة المصرفية المكتبية، ويعتمد على تحليل الرواجع الربع السنوية المرسلة من المصارف للبنك المركزي، ومن ثم عمل تقييم وتصنيف ربع سنوي لها استنادا على أربعة عناصر من العناصر الخمسة المكونة لمعيار ***CAMEL*** هي كفاية رأس المال، جودة الموجودات، الربحية والسيولة ولا يشمل المعيار عنصر الإدارة.

وتتمثل **مميزات معيار *CAEL*** فيما يلي:

- يعتبر أداة للإنذار المبكر وتحديد مواطن الضعف في المصارف، ومؤشر للتفتيش الميداني عبر طريقة ***CAMEL***، وبالتالي فهو مكملا لمعيار ***CAMEL*** وليس بديلا له؛
- تعتمد عليه السلطات في اتخاذ القرارات الرقابية اللازمة في حالة مضي ثلاثة أرباع أو أكثر من تاريخ تقرير ***CAMEL*** نسبة للتغير المتوقع حدوثه في الموقف المالي بالمصرف المعني خلال تلك الفترة؛
- يمكن من عمل تقييم موحد للمصارف مجتمعة في تاريخ محدد على عكس معيار ***CAMEL***، الذي يعتمد على التقييم في تاريخ التفتيش، مما يصعب معه عمل تقييم شامل للمصارف في تاريخ محدد[1].

ثالثا: نظام *Du Pont*: يعتبر نظام ***Du Pont*** أفضل أسلوب لإبراز مجموعة من العلاقات بين المراكز المالية موضع رقابة الإدارة والنسب المالية.

يتكون أسلوب ***Du Pont*** من عدة أجزاء أو أنظمة فرعية بما يساعد على تحليل ومعرفة درجة إسهام مختلف العناصر في الربحية، الرفع والتغطية، حافة الربح، ودرجة استغلال الأصول، سواء الثابتة أو المتداولة أو هما معا[2].

كما يساهم نظام ***Du Pont*** في شرح وتوضيح العلاقة بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، حيث ينبع الفرق بين الاثنين من استخدام الرافعة المالية[3].

الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية: تتلخص الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية فيما يلي[4]:

---

[1] مالك الرشيد أحمد، مقارنة بين معياري CAMEL و CAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية: الميزات وعيوب التطبيق، مجلة المصرفي، بنك السودان المركزي العدد 35، 2005، ص5.

[2] عبد الغفار حنفي، رسيمة زكي قرياقص، أساسيات الاستثمار الرأسمالي وتقيم الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص305.

[3] محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد3، 2004، ص 91.

[4] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006، ص ص 276-277.

- **تقديم معلومات غير وافية لصناع القرار:** حيث تمد الرقابة الإدارية بالمعلومات عن الإيرادات والتكاليف والأرباح المتعلقة بالماضي، دون اهتمامها بالمعلومات المرتبطة بالتوجهات الاستراتيجية المستقبلية؛
- **عدم الاهتمام بمتطلبات مؤسسات اليوم واستراتيجياتها:** فالرقابة الإدارية لا تهتم بجودة المنتج ورضا العميل، ووقت التسليم ومرونة العمل بالمنشأة، والوقت المعياري للمنتجات الجديدة ومهارات العاملين المعرفية؛
- **الاهتمام بالتفكير قصير المدى:** مما يؤدي إلى تقليص الاهتمام بالبحوث والتطوير وعدم الاهتمام بالتدريب أو برامج الحوافز وتأجيل الخطط الاستثمارية، مما يمثل عدم القدرة في تحقيق التوازن بين المدى القصير والمدى الطويل؛
- **عدم القدرة على توفير الصورة الواضحة والصادقة:** فالأطراف صاحبة المصلحة في المؤسسة تريد معلومات متصلة عن سير أداء المؤسسة، حتى تتمكن من مقارنتها بفرص استثمارية بديلة؛
- **توفير معلومات مضللة** فيما يتعلق بتخصيص التكاليف والرقابة على الاستثمارات، حيث تؤكد على مبلغ ومركز التكلفة، واتباع الأسس التقليدية لتخصيص التكاليف تلك التي تحول دون تقدير التكلفة طويلة المدى لتطوير المنتج؛
- **توفير معلومات تجريدية للموظفين:** ترتبط بشكل جامد ومحدد بالتقارير ربع سنوية والشهرية، والتي تكون غالباً شديدة التعقيد، ومن ثم تشكل عقبة أمام مرونة العمل عند الخط الأمامي؛
- **ضعف الاهتمام ببيئة العمل:** تتجاهل أنظمة القياس التقليدية مجال رؤية العميل والمنافس، ولذا فهي لا تعطي إشارات إنذار مبكر عن التغيرات الحادثة في مجال عمل المؤسسة، فبؤرة التركيز داخلية وليست خارجية وغالباً ما تستخدم لعقد المقارنات مع فترات سابقة وليس مع المنافسين وهي بالطبع أكثر صعوبة؛
- **التركيز على المنظور قصير المدى:** حيث يتم التركيز على التقارير الشهرية أو ربع السنوية وهذا في صالح قرارات الاستثمار قصيرة المدى، ومن هنا قد تكون المقاييس المالية مضللة ومفتقدة للمصداقية غير آخذة في الاعتبار المدى الزمني الطويل.

- **عدم وضوح العلاقة بين نتائج الأداء ومسببات الأداء:** لأنه يصعب الربط بين القرارات الإدارية والنتائج المالية المحققة في الماضي، حيث أنه لا تتضمن المقاييس المالية أي مؤشر عن الأداء المالي في المستقبل مثل مؤشرات عن مدى إرضاء العملاء والتعلم التنظيمي[1].

المطلب الثالث: عرض مقاييس الأداء غير المالية:

سنتناول ضمن هذا المطلب: المقارنة المرجعية، مدخل لوحة القياس ومدخل أصحاب المصالح.

الفرع الأول: مدخل المقارنة المرجعية: يُعد من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لإجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين، والتي يمكن عدّها منظمات رائدة، ظهر هذا المدخل عام 1979 عندما وضعته شركة **زيروكس** التي تعمل في مجال إنتاج أجهزة تصوير المستندات وانتشر بعد ذلك استخدامه، وتم تطبيقه ليشمل المجالات الوظيفية كالشراء والتسويق والمؤسسات الحكومية كالمصارف والمستشفيات، يركز هذا المدخل على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء، وبذلك يُعد أداة استراتيجية على الأسواق والعملاء، وبذلك فهو يختلف عن تقييم الأداء الذي يركز على ما تم من عمل، ومقارنة نتائجه المتحققة بالمستهدف، إنّ الأهمية النسبية لهذا المدخل ترجع إلى قدرته على إعطاء مقاييس محفزة وخلاّقة تُعلّم المؤسسات كيفية إرضاء عملائها، وتنظر إليه بعض المؤسسات بأنه المدخل الذي يتيح فهم العلاقة المترابطة بين احتياجات الأسواق الخارجية وبين العمليات الداخلية التي تستخدم لتحقيق تلك الاحتياجات[2].

أولا: مراحل عملية المقارنة المرجعية "*Benchmarking*": ليس هناك اتفاق نحو الخطوات التي تمر بها عملية المقارنة المرجعية، حيث يحدد كل من "*Andersen and Pettersen*" الخطوات الست التالية لتنفيذ المقارنة المرجعية في الواقع العملي[3]:

---

[1] عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص16.

[2] أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرهما على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 198- 199.

[3] توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر المعاصر، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 202-203.

- **التخطيط**: يتضمن التخطيط اختيار العملية التي ستكون محلاً لدراسات .*B.M* والتي تتضمنها استراتيجية المؤسسة، تشكيل فريق ال.*B.M*، فهم وتوثيق العملية، وضع معايير لقياس الأداء (جودة، وقت، تكلفة....)؛
- **البحث**: يتضمن البحث قائمة بمعايير النموذج الأفضل، البحث عن النموذج الأفضل، المقارنة والاختيار للنموذج الأفضل لعمل .*B.M*، إقامة اتصال مع النموذج الأفضل والحصول على قبول الاشتراك في دراسة .*B.M*؛
- **الملاحظة**: تتضمن الملاحظة تقيم الاحتياجات من المعلومات، اختيار الطرق والأدوات لجمع البيانات والمعلومات، الملاحظة، تجميع البيانات؛
- **التحليل**: يتضمن التحليل تحديد الفجوة في الأداء بين المؤسسة والنموذج الأفضل محل ال.*B.M*، الأسباب الجذرية للفجوات. بمعنى تحديد الطرق والممارسات التي تجعل النموذج الأفضل يصل إلى الأداء المتميز، الإمكانيات التي أدت إلى هذه الفجوة أو الفجوات؛
- **التكيف**: يتضمن تحديد مواطن التحسين، التي تم التوصل إليها في مرحلة التحليل، ومحاولة تطويعها بما يتلاءم مع ظروف التطبيق العملي بالمؤسسة؛
- **التكرار**: يتضمن إعادة المعايرة بمعنى تعديل أهداف المقارنة المرجعية: الوصول إلى ممارسات أفضل، تغيرات، تحسينات.

ثانيا: أهمية المقارنة المرجعية: تلجأ المؤسسات والوحدات المحلية إلى تطبيق المقارنة المرجعية، لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي[1]:

- ترشيد النفقات: يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المؤسسات الإدارية إلى البحث عن المؤسسات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل؛
- إتاحة فرص التعلم المستمر ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية؛

[1] سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية، متاح على الموقع الالكتروني: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../unpan022080.pdf، تاريخ الاطلاع20 -03-2016.

- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء. وينعكس ذلك التوجه على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا فرص المشاركة لهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة يتيح هذا المدخل التزام بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة؛
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية. كما تتوفر لدى المؤسسة أمثلة على أنماط السلوك والنظم والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل؛
- توفير فرص التعاون بين المؤسسات أو الوحدات المحلية وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال آليات السوق ضمن استراتيجيات العمل؛
- تغيير ثقافة المؤسسة بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء والتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات، وكذلك التركيز على الأولويات، وتتفق المقارنة المرجعية مع إدارة الجودة الشاملة في أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر، كما أن المقارنة المرجعية من خلال تحديدها لنواحي القصور وسبل تحسينها تفيد إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: أنواع المقارنة المرجعية: تتنوع المقارنة المرجعية وتأخذ أشكالا مختلفة، إلا أن الأنواع الرئيسة تتمثل في:

1-المقارنة المرجعية الداخلية: تتم بين أداء عمليات أو وظائف المؤسسة ذاتها سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم أو الأسوأ للتحسين، وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية[1].

2- المقارنة المرجعية الخارجية: هي التي تتم بين المؤسسات بعضها البعض حيث تتم مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة في مؤسسة أخرى، وقد تمتد المؤسسة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوافر المؤسسات المتميزة الأداء في مجالات العمل داخل هذه الدولة[2]. ومن **أشكال** المقارنة الخارجية:

[1]إيثار عبد الهادي أل فيجان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، 2005، ص 97.

[2]Jean Brilman les meilleurs pratique de management.2eme Edition.Edition Organisation.Paris.France.2000. p249.

أ- المقارنة المرجعية التنافسية: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين، لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء، إذ تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الجودة، التسعير وبقية المجالات الأخرى[1].

ب- المقارنة المرجعية الوظيفية: تستخدم المقارنة المرجعية الوظيفية للمقارنة بين الوظائف المتماثلة والمتشابهة في المؤسسات بصرف النظر عن القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن الأمثلة على ذلك قيام أحد المستشفيات بمقارنة أنظمة المحاسبة مع أنظمة إحدى المؤسسات الرائدة في قطاع صناعة وتوزيع المواد الغذائية[2].

ج- المقارنة المرجعية الاستراتيجية: هي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل، التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية، وللمقارنة المرجعية الاستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية، وقد طبقت هذه الاستراتيجية من قبل العديد من الشركات الرائدة، وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون، بغرض الاستفادة بكل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويعه ليتلاءم مع ظروفنا وبيئتنا[3].

الفرع الثاني: مدخل لوحة القياس: يرجع استخدام لوحة القياس إلى حقل الإدارة إلى عام *1932* طبقاً للباحث *Malo* ، وتعد لوحة القياس أداة تستخدم من قبل الإدارة العليا لمنظمات الأعمال في إلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها. إنّ مفهوم لوحة القياس مأخوذ من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات التي يستخدمها السائقون أو الطيارون لمعرفة مؤشرات دالة على مستوى الأداء، مثل السرعة والوقود المستهلك والضغط والمسافة المقطوعة وغيرها لضمان نجاح الوصول إلى الهدف، وقد ظهرت فكرة لوحة القياس في فرنسا في المؤسسات الصناعية، واحتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية، بعد ذلك تم تطويرها واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف متعددة، وبذلك تصبح هذه اللوحة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابكة على مختلف المستويات التنظيمية[4].

---

[1] مجيل دواي اسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، العراقية، المجلد 21، العدد6، 2008، ص (76-93).

[2] مراد سليم عفياني، عبد الناصر ابراهيم نور، أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد2، 2014، ص 279.

[3] هاشم فوزي دباس العبادي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، العدد 16، 2010، ص 148.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 494.

الفرع الثالث: مدخل أصحاب المصالح: يطلق على هذا النموذج أيضاً نموذج الجمهور. والمقصود بأصحاب المصالح " الجماعات والأفراد سواء أكانوا داخل المؤسسة أو خارجها مثل العاملين والمديرين والمقرضين والمالكين والمزودين، الذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المؤسسة"[1].

يقترح "*Freeman*" على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تضع واحدًا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المؤسسة، والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفرض على منظمات الأعمال تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي لمنظمة الأعمال[2]. يمكن أن يلبي هذا المدخل الأتي[3]:

- يساعد في معرفة مدى قدرة المؤسسة في الحصول على المساهمات المتوقعة من العاملين والموردين، وكذلك العوائد من العملاء؛
- يقدم المساعدة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على إعطاء كل مساهم ما يحتاجه كي يستمر في المساهمة؛
- وضع أطر لتصميم وتنفيذ العمليات المستندة على المساهمة في تحقيق الأهداف الثانوية التي تدعم الأهداف الأساسية للمؤسسة.

يوضح الجدول الموالي رقم (1) الفئات المختلفة لأصحاب المصالح ومؤشرات الأداء:

[1] وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص100.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص492.

[3] أثمارعبد الرزاق محمد، مرجع سابق، ص200.

جدول رقم (1): فئات أصحاب المصالح ومقاييسهم:

أصحاب المصالح	مقاييس المدى القصير	مقاييس المدى الطويل
الزبائن	– الزبائن الجدد – الاحتياجات الجديدة للزبائن	– معدل دوران الزبائن – السيطرة على الأسعار
الموردين	– زمن التسليم – قبول المواد الموردة	– معدل النمو في زمن التسليم – الأفكار الجديدة عند الموردين – معدل النمو في تكاليف المواد الموردة
الممولين	– ربحية السهم – سعر السهم – العائد على حق الملكية	– القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة – النمو في العائد على حق الملكية
العاملين	– الرضا عن العمل والأجور – عدد الشكاوي – الإنتاجية	– عدد الترقيات – معدل دوران العمالة
الهيئة التشريعية	– عدد التشريعات – العلاقة مع الأعضاء والمستشارين	– نسبة صلات التعاون إلى حالات المنافسة
هيئة حماية الزبائن	– عدد القضايا المرفوعة – عدد المجابهات غير الودية	– عدد مرات المطالبة بالعون الصادر عن هذه الهيئات
المدافعون عن البيئة	– عدد الشكاوي المتعلقة بهيأة حماية البيئة – عدد المجابهات غير الودية – عدد القضايا المرفوعة	– عدد مرات تغير السياسات – عدد مرات المطالبة بالعون الصادر عن المدافعين عن البيئة

المصدر: نصر حمود فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009، ص 47.

المبحث الثالث: تحليل مغلف البيانات كتطوير لمقاييس الأداء:

تُعتبر الكفاءة كأداة لتقييم أداء المصارف، ويُعد تحليل مغلف البيانات من الأساليب اللامعلمية الحديثة التي تستخدم البرمجة الخطية في قياس كفاءة عدد من وحدات اتخاذ القرار، سنتناول في هذا المبحث ماهية تحليل مغلف البيانات، نماذجه ثم نتطرق إلى مزايا هذا الأسلوب مع الانتقادات الموجهة له.

المطلب الأول: ماهية تحليل مغلف البيانات

سنتناول ضمن هذا المطلب نشأة تحليل مغلف البيانات وتعريفه.

الفرع الأول: نشأة تحليل مغلف البيانات سبق ظهور أسلوب تحليل مغلف البيانات عدة دراسات في مجال الاقتصاد والإحصاء ساهمت جميعها بصورة مباشرة أو غير مباشرة في ظهور أسلوب تحليل مغلف البيانات. فمن المتعذر ذكر أسلوب تحليل مغلف البيانات وإغفال دراسات "*Debreu*" حيث قدم تقويما عدديا للخسارة غير المسترجعة والناتجة من وضع غير كفء- بمفهوم باريتو- في النظام الاقتصادي، وكذلك دراسة "*Koopmans*" والتي ظهرت في عام 1951 مركزة على قياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات بهدف تحديد الاستخدام الأمثل للموارد.

تبع ذلك ظهور نظرية "*Farrell*" عام 1957 لقياس الكفاءة الفنية لمخرج واحد / مدخل واحد، والتي يرتكز عليها بصورة واضحة أسلوب تحليل مغلف البيانات. كما كانت أيضاً سبباً لعدد من الدراسات الاقتصادية والتي كان أولها دراسة "*Aigner*" عام 1968 التي قدمت نماذج إحصائية لقياس أفضل واجهة للإنتاجية. هذه النماذج المحددة ذات القاعدة الإحصائية تحمل الكثير من التشابه مع نموذج تحليل مغلف البيانات غير المحدد. كما ظهرت في أوائل السبعينات دراسة كل من:" *Shepherd*" عام 1970 و"*Averit*" عام 1972 والتي ركزت كل منهما على قياس كفاءة الإنتاجية[1]، وفي عام 1978 قام " *Edwardo Rhodes* "في أطروحته للدكتوراه في جامعة "*Carnegie Mellon*" لتقييم البرامج التربوية للطلبة المتعثرين دراسيا الزنوج والأسبان بشكل رئيس بدعم من حكومة الولايات الفيدرالية وبإشراف الباحث "*Cooper*"حيث تطلب التحليل مقارنة أداء مجموعة من المدارس المتناظرة، وظهرت صعوبة المقارنة في تقدير الكفاءة الفنية للمدارس حيث تشتمل على عدة مدخلات وعدة مخرجات بدون توفر معلومات عن أسعارها.

[1] باهرمز أسماء، تحليل مغلف البيانات: استخدام البرمجة الخطية في قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 2، 1996، ص319.

وللتغلب على هذه الصعوبة قاما بالتعاون مع "*Charnes*" بصياغة نموذج أسلوب تحليل مغلف البيانات *Data Envelopment Analysis* .

اختلف في تعريب مصطلح "*Data Envelopment Analysis*"، فترجم إلى أسلوب تحليل مغلف البيانات، وترجم إلى أسلوب تحليل تظريف البيانات، وترجم بأسلوب التحليل التطويقي للبيانات[1]. ويعود سبب تسمية هذا الأسلوب بهذا الاسم، إلى أن الوحدات ذات الكفاءة الإدارية تكون في المقدمة وتغلف الوحدات الإدارية غير الكفء، وعليه يتم تحليل البيانات التي تغلفها المقدمة[2].

تتضمن الكفاءة الاقتصادية كلا من الكفاءة التقنية والكفاءة السعرية. تعكس الكفاءة التقنية قدرة المؤسسة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات المستخرجة من مدخلاتها، يوجد ارتفاع يشمل قياس ومقارنة كفاءة المؤسسات في ظل العديد من المتغيرات والعديد من الأنشطة، وأسهل طريقة لقياس الكفاءة هي[3]:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad \leftarrow (13)$$

إذا كانت المؤسسة تنتج مخرج واحد فقط باستعمال مدخل واحد فهذا يمكن من حساب الكفاءة بشكل بسيط وسهل، هذه الطريقة لا تلائم مؤسسات تنتج العديد من المخرجات باستعمال مدخلات متنوعة من مصادر مختلفة.

قياس الكفاءة النسبية باستخدام العديد من المدخلات لإنتاج مخرجات متنوعة لا يلائم ولا يتناسب مع الطريقة التي وضعها *Farrell*. الهدف من هذه التقنية هو إيجاد نقاط التجزئة لأكثر وحدات اتخاذ القرار كفاءة بالإضافة إلى قياس كم تبعد الوحدة الأقل كفاءة عن نقاط التجزئة الحدودية، الكفاءة النسبية يمكن أن تقاس كالتالي[4]:

$$\text{الكفاءة النسبية} = \frac{\text{مجموع أوزان المخرجات}}{\text{مجموع أوزان المدخلات}} \quad \leftarrow (14)$$

[1] علي بن صالح بن علي الشايع، قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص48.

[2] فريح خليوي، حمادي الدليمي، قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في باكستان باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كلمنتس العالمية،2008، ص12.

[3] فريح خليوي، نفس المرجع السابق، ص12.

[4] فريح خليوي، نفس المرجع السابق، ص13.

يمكن أن تقاس الكفاءة باستعمال الترميزات المعروفة، كالتالي:

$$\text{كفاءة الوحدة } j = \frac{u_1 y_1 + u_2 y_2 + \dots\dots}{v_1 x_1 + v_2 x_2 + \dots\dots} \qquad (15)$$

حيث:

u_1: هو وزن المخرج 1

y_1: هو كمية المخرج 1 من الوحدة j

v_1: هو وزن المدخل 1

x_1: هو كمية المدخل 1 من الوحدة j

يفترض قياس الكفاءة مجموعة للأوزان من أجل تطبيقها على كل الوحدات، هذا يجعل من المشكل كيف يمكن إيجاد مجموعة من الأوزان المتفق عليها لتطبيقها على كل الوحدات، في الحالة التي لدينا فيها مخرج واحد ومدخل واحد، فإن الكفاءة تقاس بقسمة المخرج على المدخل، لكن في *DMU* نجد العديد من المدخلات والمخرجات، الكفاءة يمكن أن تقاس هنا بأخذ متوسط الأوزان للمخرجات وأخذ متوسط الأوزان للمدخلات[1].

الفرع الثاني: تعريف تحليل مغلف البيانات: هو "أداة تستخدم البرمجة الخطية لتحديد المزيج الأمثل لمجموعة مدخلات ومجموعة مخرجات لوحدات إدارية متماثلة الأهداف وذلك بناء على الأداء الفعلي لهذه الوحدات"[2]. ويُعد تحليل مغلف البيانات أداة تشخيصية تكشف لمتخذي القرار أسباب عدم الكفاءة للوحدة الإدارية وكيفية تحويلها من حالتها الراهنة من عدم الكفاءة إلى وحدة ذات كفاءة[3].

يسمي أسلوب *DEA* المؤسسة المراد قياس كفاءتها بوحدة اتخاذ القرار *DMU*. وعموما هي كل كيان مسؤول عن تحويل المدخلات إلى المخرجات، ويمكن تقييم أدائها في مجال التطبيقات الإدارية، ويمكن أن تشمل: المصارف، أقسام المخازن، الأسواق المركزية، الشركات، المستشفيات، المدارس....إلخ. فمفهوم وحدة اتخاذ القرار واسع، بشرط أن تمتلك كل *DMU* درجة معينة من الحرية الإدارية في اتخاذ القرارات[4].

---

[1]Bader et al. Cost. Revenue and Profit Efficiency of Islamic Versus Conventional Banks. International Evidence Using Data Envelopment Analysis.Islamic Economic Studies.Vol 15. No 2. 2008.pp 30-31.

[2]باهرمز أسماء، مرجع سابق، ص318.

[3]نياف بن رشيد الجابري، سامي بن عودة السيد، تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة مدارس البنين الثانوية بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 117، 2010، ص23.

[4]W. W. Cooper, L. M. Seiford, Kaoru Tone, *Data Envelopment Analysis*, 2end ed. Springer Science + Business Media, USA. 2007. p. 22.

ويلاحظ من التعريف السابق ما يلي[1]:

- وجود عدد من الوحدات الإدارية أو ما يسمى بوحدات اتخاذ القرار، تعمل هذه الوحدات في نفس المجال كمجموعة جامعات أو مجموعة مستشفيات أو مجموعة فروع لمصرف معين أو مجموعة فروع لسلسة مطاعم ونرغب في قياس الكفاءة النسبية لهذه الفروع، حيث تقاس كفاءة كل فرع أو وحدة مقارنة ببقية الفروع أو الوحدات الأخرى في المجموعة؛
- تستخدم هذه الوحدات الإدارية نفس المجموعة من المدخلات والمخرجات؛
- يكمن الهدف العام للأسلوب في تعظيم كمية (أو عدد) مخرجات هذه الوحدات، أو تقليل كمية (أو عدد) مدخلاتها.

ويعتمد أسلوب تحليل مغلف البيانات في جوهرة على[2]:

- أمثلية باريتو *Pareto Optimality* والتي تنص على أن "أي وحدة اتخاذ قرار تكون غير كفء إذا استطاعت وحدة أخرى أو مزيج من الوحدات الإدارية الأخرى إنتاج نفس الكمية من المخرجات بكمية مدخلات أقل وبدون زيادة في أي مورد آخر، "وتكون الوحدة الإدارية لها كفاءة باريتو إذا تحقق العكس .
- تحسب الكفاءة النسبية *Relative efficiency*، بإيجاد معدل مجموع المخرجات الموزونة إلى مجموع المدخلات الموزونة. وتعتبر دراسة فاريل *Farrell* في عام*1957* هي الأساس لكل من أمثلية باريتو وأسلوب تحليل مغلف البيانات. إلا أنه يعاب على أسلوب فاريل قياسه للكفاءة الفنية لمخرج واحد ومدخل واحد فقط، بينما يتميز أسلوب تحليل مغلف البيانات بتعامله مع مجموعة من المخرجات ومجموعة من المدخلات.

الفرع الثالث: شروط تطبيق تحليل مغلف البيانات: يتطلب التطبيق الجيد لمنهجية تحليل مغلف البيانات توافر مجموعة من الشروط وهي:

---

[1] محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي،قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، المجلد الأول، العدد الأول، 2009، ص257.

[2] خالد بن منصور الشعيبي، استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية بالتطبيق على الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية، الرياض م 16 (2) ،2004، ص ص، 316-317.

–اختيار الوحدات المتماثلة: يجب على عملية قياس الكفاءة أن تشمل مجموعة من المصارف التجارية فيما بينها أو مجموعة من مصارف التنمية فيما بينها، أو مجموعة من المؤسسات المالية المختصة فيما بينها، وأساس هذا الشرط أنّ للمصارف التجارية على سبيل المثال شروط وقوانين تحكم نشاطها، وموارد متساوية يمكن الحصول عليها، ومخرجات متساوية كذلك يمكن الاختيار في إنتاجها، وهو ما لا يتوفر لغيرها من المؤسسات؛

– العلاقة الخطية بين المدخلات والمخرجات: أي توفر العلاقة الطردية بين المدخلات والمخرجات، أي نظريا يجب أن تساهم زيادة المدخلات إلى زيادة في المخرجات، والعكس صحيح، أي أن انخفاض المخرجات يجب أن يكون نتيجة لانخفاض المدخلات؛

– علاقة المتغيرات بحجم العينة: حيث يجب أن يكون عدد المتغيرات أقل من عدد الوحدات المقيمة، يتطلب نجاح استعمال أسلوب *DEA* تحقق إحدى القواعد الثلاث التالية[1]:

القاعدة الأولى: يجب أن يكون حجم العينة أكبر من حاصل ضرب عدد المدخلات في عدد المخرجات، وإلا سيفقد النموذج قوته التميزية بين الوحدات الكفؤة والوحدات غير الكفؤة:

$$S_S \geq I \times O \quad \leftarrow (16)$$

S_S: وحدات اتخاذ القرار (DMU)

I: المدخلات O: المخرجات

القاعدة الثانية: يجب أن يكون حجم العينة أكبر من حاصل ضرب المدخلات مع المخرجات في العدد 3:

$$S_S \geq 3(I \times O) \quad \leftarrow (17)$$

القاعدة الثالثة: تسمى قاعدة الثلث، حيث يتم التأكد من جودة النموذج في النتائج المحصلة، بحيث لا يجب أن يفوق عدد الوحدات ذات الكفاءة الكاملة (100%) ثلث العينة المدروسة:

$$DMU\ 100\%Efficients \geq 1/3 \times S_S \quad \leftarrow (18)$$

– إيجابية المتغيرات: يتطلب أسلوب *DEA* بأن تكون المدخلات والمخرجات عبارة عن متغيرات ايجابية (أكبر من الصفر)، ولكن هناك بعض الطرق المستخدمة لتفادي عدم إيجابية البيانات[2]:

---

[1] عبد الكريم منصوري، رزين عكاشة، قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج المتعدد المعايير: التحليل التطويقي للبيانات *DEA*، الملتقى الوطني الأول الطرق المتعدد المعايير(الأهداف) لاتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية وتطبيقية) تلمسان، الجزائر،8-9 ديسمبر 2010. ص6.

[2] عبد القادر طلحة، محاولة قياس كفاءة الجامعات الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA- دراسة حالة جامعة سعيدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012. ص43.

- **إضافة ثابت موجب:** تعتبر من الطرق الأكثر شيوعا لإزالة مشكل غير ايجابية البيانات (التي تكون سلبية أو صفرية)، وتتمثل في إضافة ثابت موجب بما فيه الكفاية إلى المخرج أو المدخل بالنسبة لكل *DMUs* المقيمة، وبهذه الطريقة إن كانت البيانات موجبة فتضاف إلى الثابت، وإن كانت سالبة فتطرح من الثابت، ويبقى من الثابت الباقي الموجب، وبهذا تحافظ هذه الطريقة على توزع المخرجات أو المدخلات للوحدات المقيمة كما كان الحال قبل إجراء التعديل.
- **تصغير القيم غير الموجبة:** هي أيضا من الحلول المقترحة وتتمثل في جعل القيم السلبية أو الصفرية قيم صغيرة جدا، وعند مقارنتها ببقية القيم فقد تبدو قيما مجهرية، لكن المهم ألا تنعدم أو تكون سلبية، ونبقي القيم الموجبة كما هي.

المطلب الثاني: نماذج تحليل مغلف البيانات:

يمثل أسلوب تحليل مغلف البيانات مجموعة من النظريات والأساليب التي يمكن تصنيفها إلى أربعة مجموعات أساسية من النماذج تتفق جميعها في معالجة مشاكل اقتصادية إدارية واحدة، تتمثل في تشخيص الوحدات الأقل كفاءة وتعريف مصادر وكميات عدم الكفاءة، إلا أنها تختلف عن بعضها البعض في الأساس النظري الذي بنيت عليه، وسنشرح اثنين منها بسبب كثرة استخدامهما من قبل الباحثين[1].وتتمثل هذه النماذج:

1-نموذج*CCR*: يعتبر النموذج الأساسي في تحليل مغلف البيانات والذي يرمز للحروف الأولى لكل من: **(*Charnes* و*Cooper*و *Rhodes*)** الذين قدموا هذا النموذج عام *1978*، و يستند هذا النموذج إلى فرضية ثبات غلة الحجم عند الحدود الكفء، أي أن وحدات اتخاذ القرار المراد قياس كفاءتها يفترض أنها تشتغل عند مستوى غلة حجم ثابتة، والتي تعني الزيادة في وحدات المدخلات بنسبة معينة، يترتب عنها زيادة بنفس النسبة في مستويات المخرجات، ومستوى غلة الحجم الثابتة هو المستوى الكفء أو الأمثل[2].

تجدر الإشارة هنا، إلى أن مغلف البيانات الذي يوفره نموذج (*CCR*) هو مغلف يعتمد على أساس أن التغيير في كمية المدخلات التي تستخدمها الوحدة غير الكفء يؤثر تأثيرا ثابتا في كمية الخدمات (المخرجات) التي تقدمها وقت تحركها إلى الحزام الأمامي للكفاءة (*Frontier*)، وهذه الخاصية تعرف بخاصية ثبات العائد

[1] باهرمز أسماء، مرجع سابق، ص323.

[2] محمد الجموعي قريشي، الحاج عرابة، قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ،دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 11 السنة 2012، ص14.

على الإنتاج (***CRS*** *Constant Return of Scale)*، وتعتبر هذه الخاصية ملائمة فقط عندما تكون جميع الوحدات محل المقارنة تعمل في مستوى أحجامها المثلى، لكن في الواقع قد توجد كثير من العوائق تمنع الوحدات من تحقيق هذه الأحجام كالمنافسة غير التامة، قيود التمويل وغيرها[1].

ويأخذ النموذج الصيغة الرياضية التالية في حالة كون دالة الهدف هو تقليل كمية المدخلات[2]:

Min λ Zo
Supject

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j X_{ij} - Z_0 X_{ij0} \leq 0 \qquad i = 1, \ldots\ldots, m$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j Y_{rj} \geq Y_{rj0} \qquad r = 1, \ldots\ldots, s \qquad \rightarrow (19)$$

$$\lambda_j \geq 0 \qquad j = 1, \ldots\ldots, s$$

2- نموذج *BCC*: صاغه كل من*Banker, Charnes, & Cooper*; *(1984)*، يعتبر تطويرا لنموذج ***CRS***. يسمى هذا النموذج بنموذج التغير في غلة الحجم*(Variable Return of Scale (VRS)*[3]، وهو يفرق بين الكفاءة الفنية *Technical Efficiency* (النسبة بين المخرجات إلى المدخلات) والكفاءة المرتبطة بحجم معين من العمليات *Scale Efficiency* . وقد تم استخدام هذا النموذج لأنه يعطي عائداً متغيراً على حجم الإنتاج، ويمكن من معرفة ما إذا كان هذا العائد ثابتاً أو متزايداً أو متناقصاً وهذا يماثل الواقع الفعلي[4].

ويأخذ النموذج الصيغة الرياضية التالية في حالة كون دالة الهدف هو تقليل كمية المدخلات:

---

[1] طلال بن عابد الأحمدي، تقييم كفاءة أداء الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 1-4 نوفمبر 2009، ص13.

[2] محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، مرجع سابق، ص267.

[3] عبد القادر محمد أحمد عبد الله، حمد عمر محمد طاهر، كفاءة البنوك التجارية العاملة بالسودان باستخدام التحليل التطويقي للبيانات DEA، المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي، الدراسات الإنسانية والتربوية، جامعة الخرطوم، السودان، المجلد 1، 2013. ص 388.

[4] خالد بن منصور الشعيبي، مرجع سابق، 322.

Min λ Zo
Supject

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j X_{ij} - Z_0 X_{ij0} \leq 0 \qquad i = 1, \ldots\ldots, m$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_j Y_{rj} \geq Y_{rj0} \qquad r = 1, \ldots\ldots, s \longrightarrow (20)$$

$$\sum_{j=1}^{n} \lambda_J \geq 1$$

$$\lambda_j \geq 0 \qquad j = 1, \ldots\ldots, s$$

حيث إن :

Zo :مؤشر الكفاء

λj : الأوزان المعطاة للمدخلات والمخرجات الخاصة بالوحدةj

Xij: كمية المدخلiللوحدةj

$Xijo$:كمية المدخلiللوحدةjo

Yrj : كمية المخرجrللوحدة j

$Yrjo$:كمية المخرجrللوحدةjo

m : عدد المدخلات

s : عدد المخرجات

n : عدد الوحدات الداخلة في التقييم

jo : الوحدة محل القياس

يتفق هذا النموذج مع الصيغة الثنائية لنموذج *CCR*، إلا أنه يختلف عنه في إضافة القيد الخاص بالمتغير(λj). يتميز كل من الأسلوبين *CCR* و***BCC*** باتساع استخدامهما وانتشارهما في المقالات وكتابات العلماء، ومن الملاحظ أنه إذا كانت الوحدة كفء في نموذج *CCR*، فإنها تكون كفء أيضا في نموذج*BCC*، وتتحقق في هذه الوحدة خاصية العائد الثابت إلى حد الكفاءة والعكس ليس صحيحا دائما، حيث أن عدم وضع القيد الخاص ب (λj) في نموذج *CCR* يوسع النطاق الذي يمكن أن تظهر به الوحدة كفء عن النطاق المتوفر في نموذج *BCC*. في كلا النموذجين يمكن إيجاد مؤشر الكفاءة إما من جانب المدخلات و تسمى نماذج التوجه الإدخالي أو من جانب المخرجات وتسمى نماذج التوجه الإخراجي[1]، فإذا كانت الوحدات ذو توجه مدخلي (أي التي هدفها هو استخدام أقل كمية من المدخلات لتقديم كمية محددة من

[1]علي بن صالح بن علي الشايع، مرجع سابق،ص74.

الخدمات) فإنه يستخدم نموذج *CCR-I* أو *BCC-I* للحصول على مستوى كفاءتها. أما إذا كانت هذه الوحدات ذو توجه مخرجي (أي التي هدفها تقديم أكبر كمية من الخدمات باستخدام الكمية المتاحة من المدخلات) فإنه يتعين استخدام نموذج *CCR-O* أو *BCC-O* للحصول على كفاءة الوحدات.

ويجب الإشارة إلى أن النماذج ذات التوجه المخرجي وذات التوجه المدخلي تعطي نفس الكفاءة، تحت افتراض ثبات العائد على الإنتاج ***CRS***، أي أن نموذجي *CCR-I*،*CCR-O* لهما نفس نتائج الكفاءة، ولكن هذا ليس صحيح دائما عند افتراض تغيير العائد على الإنتاج ***VRS***أي أن نموذجي *BCC-I*، *BCC-O* ليس دائما لهما نفس النتائج.

كما يجب ملاحظة أن مقياس الكفاءة الناتج من نموذج ال *BCC*، يعبر عن الكفاءة الصافية للعمليات الداخلية، بينما الناتج من نموذج *CCR* يعبر عن الكفاءة الكلية، وتتم المقارنة بين نموذجي*BCC* و*CCR* للتعرف على مصادر عدم الكفاءة في الوحدات الإدارية أم أنها راجعة إلى الظروف البيئية الضارة المحيطة بعمل هذه الوحدات أم راجعة إلى الاثنان معا[1].

المطلب الثالث: مزايا وسلبيات تحليل مغلف البيانات:

نتناول في هذا المطلب مزايا تحليل مغلف البيانات والانتقادات الموجهة له.

الفرع الأول: مزايا تحليل مغلف البيانات: يتسم تحليل مغلف البيانات بالعديد من المزايا التي جعلت منه أسلوبا شائعا في عمليات تقييم الكفاءة، وأهم هذه المزايا هي:

أ. عدم الحاجة إلى وضع أي فرضيات (صيغة رياضية) للدالة التي تربط بين المتغيرات التابعة والمستقلة، كما هو الحال في دالة الإنتاج في الاقتصاد مثل دالة "*Cobb Douglas*"، ويرى ستولب أنّ تحليل مغلف البيانات يجعل البيانات تتحدث لنفسها بدلاً من أن تتحدث في إطار صيغة دالة مفروضة عليها، وذلك لأن تحليل مغلف البيانات يركز على تعظيم دالة كل وحدة بمفردها عكس ما يحدث في تحليل الانحدار على سبيل المثال، حيث نحاول أن نجعل كل وحدة تنطبق على مسطح الانحدار الذي افترض أن يصنف جميع الوحدات في المنتصف[2]؛

[1] محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، مرجع سابق، ص 268-269.

[2] باهمرز أسماء، مرجع سابق، ص328.

ب. يجمع هذا الأسلوب في قياسه للكفاءة بين الكفاءة الداخلية بشقيها (الكمية والنوعية) وبين الكفاءة الخارجية، حيث يمكن للأسلوب التعامل مع المتغيرات (العوامل) الوصفية التي يصعب قياسها، مثل رضا العملاء عن الخدمات المقدمة[1]؛

ج. الدور الذي يؤديه تحليل مغلف البيانات[2]:

- ❖ يحدد مجموعة الوحدات الأكثر إنتاجية والمشابهة في ظروفها لتلك الوحدات الأقل انتاجية؛
- ❖ يحدد الوحدات الأقل إنتاجية مقارنة بتلك الأكثر انتاجية؛
- ❖ يحدد مصدر وكمية الطاقة المعدمة من الموارد المستهلكة من قبل الوحدات الأقل كفاءة؛
- ❖ يحدد مصدر وكمية الطاقة الزائدة أو إمكانية زيادة المخرجات في الوحدات الأقل إنتاجية بدون زيادة المدخلات؛
- ❖ يحدد طبيعة العوائد على حجم الإنتاج عند حدود الكفاءة؛

د. لا يحتاج إلى أوزان سابقة للمدخلات والمخرجات، وإنما يترك ذلك للبرنامج الذي يقوم بتحديدها تلقائيا، كما أنه لا يشترط تحديداً لأسعار تلك المدخلات والمخرجات[3]؛

هـ. يعتبر هذا الأسلوب أداة مناسبة لتقيم كفاءة القطاع العام (غير الربحية) مثل المكتبات التي توجد فيها خدمات متعددة تنتج باستخدام مدخلات متعددة دون الحاجة إلى الأسعار[4]؛

- ➢ يمكن للأسلوب التعامل مع العوامل الخارجة عن تحكم الوحدة المراد قياسها[5]؛

وحسب **محمد ابراهيم السقا** هناك مزايا أخرى تتمثل في[6] :

- ➢ إنه يمكن من تلخيص أداء كل وحدة في صورة مؤشر أداء واحد للكفاءة؛
- ➢ إنه يمكن من إدخال المدخلات والمخرجات المتعددة، ومن ثم حساب الكفاءة الفنية على أساس بيانات كمية المدخلات والمخرجات فقط، وليس قيمتها، ومن ثم يتسم بالقدرة على التعامل مع

---

[1] محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، مرجع سابق، ص355.

[2] باهمرز أسماء، مرجع سابق، ص328.

[3] محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، مرجع سابق، ص355.

[4] Gerhard Reichmann.Measuring University Library Efficiency Using Data Envelopment Analysis.Libri, 2004, vol. 54, pp. 137.

[5] محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، مرجع سابق، ص355.

[6] محمد ابراهيم السقا، هل تتحول الكويت لمركز مالي إقليمي: تحليل الكفاءة الفنية وكفاءة الربحية للبنوك التجارية بدولة الكويت مقارنة ببنوك دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد و الإدارة، جدة، السعودية، المجلد 22، العدد2، 2007، ص ص42-43.

العديد من المدخلات المعبر عنها بوحدات قياس مختلفة، الأمر الذي يجعل هذا النوع من التحليل مناسباً لتحليل كفاءة الوحدات التي تقدم خدمات يصعب تقييمها، على سبيل المثال وحدات الخدمات الحكومية أو الوحدات التي تقدم مخرجات يستحيل تحديد أسعارها؛

- إنه يساعد على تحديد سبل تحسين الكفاءة لكل وحدة من الوحدات، من خلال تحديد وضع الوحدات غير الكفء على منحنى الكفاءة؛
- إنه يركز على منحنى أفضل أداء بدلاً من مجتمع يقوم على أساس النزعات المركزية، مثل التحليل التقليدي، حيث يتم مقارنة كل وحدة إنتاج بأكفأ وحدة أو توليفة من الوحدات الكفؤة . وتؤدي المقارنة إلى التعرف على مصادر عدم الكفاءة للوحدات التي تقع على منحنى الكفاءة؛
- ألا يتطلب صياغة محددة للعلاقة الدالية لدالة الإنتاج أو التكاليف، حيث لا توجد قيود حول الشكل الدالي الذي يربط المدخلات بالمخرجات، حيث يتم تقييم أكثر من دالة ومن ثم فإن تحليل مغلف البيانات يتسم بأنه أكثر مرونة في إبراز الفروق في دالة الإنتاج بين وحدات صناعة القرار؛
- إنه يوفر وحدات مناظرة والتي يمكن للوحدات الأخرى النظر إليها لتحسين عملياتها، وهو ما يجعل تحليل مغلف البيانات أداة مفيدة للتقييم وتعديل برامج التنفيذ، ويزيد من أهمية هذا الدور قدرة تحليل مغلف البيانات على إدخال الفروق في المناخ التشغيلي التي لا تقع تحت سيطرة المؤسسة في الاعتبار، مما يمكن من جعل الوحدات متماثلة عند إجراء عمليات المقارنة، ومن ثم يسهل من عملية الاستنتاج حول الصورة العامة لكل وحدة من الوحدات.

الفرع الثاني: سلبيات تحليل مغلف البيانات:

تعاني النماذج الأساسية لتحليل مغلف البيانات من قيود عدة، وذلك أن أسلوب تحليل مغلف البيانات مثله مثل أي أسلوب تطبقي أخر يقوم على عدد من الفروض المبسطة التي يجب أن تأخذها في الاعتبار عند تفسير نتائج دراسات تحليل مغلف البيانات. وأن نفس الخصائص التي تجعل هذا الأسلوب أداة قوية للتحليل تنتج العديد من المشكلات تتمثل فيما يلي[1]:

- بما إن الصياغة التقليدية لتحليل مغلف البيانات تقوم على أساس عمل برمجة خطية لكل وحدة من الوحدات التي تشتمل عليها العينة فإن معالجة العينات الضخمة الحجم ينتج مشاكل في عملية الحساب؛

[1] محمد ابراهيم السقا، مرجع سابق ، ص ص44-46.

- قد يكون هناك مشكلة في صعوبة مزج الأبعاد المختلفة للتحليل بالنسبة لوحدات للإنتاج التي تقوم بأكثر من وظيفة. فمن الممكن أن يؤدي تحليل مغلف البيانات إلى أن تكون الوحدة كفأة في الوظيفة الأولى وغير كفأة في الوظيفة الثانية، على سبيل المثال فإن المصرف يؤدي عدة وظائف تتمثل في مبيعات الخدمات المالية للعملاء وفي ذات الوقت تقديم الخدمات المصرفية التقليدية مثل قبول الودائع وإعطاء القروض، ويصعب دراسة كفاءة عمليات البيع وتقديم الخدمات في آن واحد، كذلك يصعب قياس الكفاءة الإنتاجية والربحية للمصرف في آن واحد، وعلى أساس أنّ المدخلات والمخرجات المناسبة لكل بعد غير قابلة للمقارنة، ومن ثم يحتاج الباحث إلى أن يقوم باختبار نموذجين لتحليل مغلف البيانات، الأول للإنتاجية والثاني للربحية؛
- لا يمكن تحديد المعنوية الإحصائية للأوزان في تحليل مغلف البيانات مثلما هو الحال بالنسبة لتحليل الانحدار؛
- أن المعلومات والأوزان التي يتم التوصل إليها لكل وحدة تعد وحيدة، ومن ثم فهي ليست كمعلومات الانحدار التي تطبق على كل الوحدات في العينة، وبالتالي فإن تحليل مغلف البيانات لا يقدم نموذجاً للتنبؤ بأداء الوحدات لسنوات لم تدخل في سلسلة البيانات وهو الأمر الممكن بواسطة الانحدار. كما أن تحليل مغلف البيانات لا يقدم نموذجاً يمكن توسيعه لفترة زمنية خارج نطاق السلسلة الزمنية موضع الدراسة؛
- يمكن أن يؤدي تحليل مغلف البيانات إلى الحصول على نتائج حساسة لأخطاء القياس. على سبيل المثال إذا تمت المغالاة في حسابات المدخلات لوحدة ما أو المخرجات، فمن الممكن أن تصبح الوحدة متطرفة والتي من الممكن أن تؤثر بصورة جوهرية على شكل المنحنى الحدودي وتقلل من درجات الكفاءة التي تحققها الوحدات القريبة. ومن المعلوم أنه في دراسات الانحدار يؤدي وجود متغير الخطأ في عملية التقدير إلى التقليل من أثر هذه المشاهدات المتطرفة، ولكن أسلوب تحليل مغلف البيانات يعطي هذه الوحدات وزناً مساوياً للوزن المعطى للوحدات الأخرى، لذلك كان من الضروري البحث عن هذه الوحدات المتطرفة عند تجميع البيانات؛
- إنّ تحليل مغلف البيانات يقوم بقياس الكفاءة بالنسبة لأفضل أداء بين عينة محددة، وبالتالي فإنه لا يمكن المقارنة بين دراسات مختلفة بسبب أنّ الفروق في الأداء الأفضل غير معلومة. من ناحية أخرى

فإنّ تحليل مغلف البيانات الذي يتضمن مشاهدات من منطقة ما أو دولة ما لا يمكن أن يدلنا عن كيفية مقارنة المشاهدات مع الأداء الأفضل على المستوى الوطني أو الدولي؛

- إن ترتيبات الكفاءة النسبية حساسة بصورة كبيرة لتوصيف المدخلات والمخرجات وحجم العينة، ذلك أن زيادة حجم العينة سوف يؤدي إلى خفض متوسط درجات الكفاءة، لأن زيادة عدد الوحدات يوفر مجالا أكبر لتحليل مغلف البيانات لإيجاد شركاء متقاربين في الأداء، وعلى العكس فإنه كلما قل عدد الوحدات بالنسبة لعدد المدخلات والمخرجات فإنه من الممكن أن تتضخم درجات الكفاءة المحققة. من ناحية أخرى فإن زيادة عدد المخرجات والمدخلات في الدراسة بدون زيادة عدد الوحدات يؤدي إلى زيادة درجات الكفاءة في المتوسط، ويرجع ذلك إلى أنّ عدد الأبعاد التي من الممكن أن تكون فيها الوحدة في وضع فريد (ومن ثم الوضع الذي لا تجد فيها شريك مثيل مقارن) يزداد، وهناك عدة قواعد تتعلق بالحد الأدنى لعدد الوحدات في العينة التي يجب أن تكون، وأحد هذه القواعد هو أنّ عدد الوحدات في العينة لابد وأن يكون على الأقل ثلاثة أضعاف مجموع عدد المدخلات والمخرجات الداخلة في الدراسة، ويشير *Darrat* إلى أنه لكي يمكن التمييز بين أداء المصارف بشكل أكثر فاعلية يجب أن يكون حاصل ضرب المدخلات في المخرجات أقل من حجم العينة.
- طريقة تحليل مغلف البيانات لا تسمح بأية أخطاء في البيانات رغم أن كل البيانات في الواقع تخضع لخطأ القياس، لذلك تعد هذه الطريقة غير واقعية[1]؛
- هذا الأسلوب يتجاهل الأسعار وبدلا من ذلك تركز هذه الطريقة على قياس الكفاءة التكنولوجية على الأساس التكنولوجي وليس التحسين الاقتصادي[2]؛
- أسلوب غير معلمي فمن الصعب إجراء اختبارات إحصائية لفرضيات تتعلق بعدم الكفاءة[3]؛

---

[1]حدة رايس، نوي فاطمة الزهراء، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية: دراسة حالة البنوك الجزائرية(2004-2008)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين،العدد26، 2012، ص63.

[2]نهاد ناهض فؤاد الهبيل، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية: دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والمالية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص52.

[3]Daniel Oseiet all. Technical efficiency of public district hospitals and health centres in Ghana: a pilot study.Cost effectivenss and Resource allocation .2005. p7

خلاصة الفصل:

يُعد قياس الأداء من العوامل الهامة والجوهرية التي تقود المصارف إلى النجاح، ومواكبة التطورات المعاصرة. حاولنا في هذا الفصل الإشارة إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء بصفة عامة، وتقييم الأداء بصفة خاصة، كما تطرقنا إلى مقاييس الأداء المستخدمة في تقييم الأداء، حيث أظهرت مقاييس الأداء المالية أنها غير كافية لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال الحديثة، مما أدى إلى ظهور مقاييس الأداء غير المالية، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض هذه المقاييس الحديثة والمتمثلة في مدخل أصحاب المصالح، المقارنة المرجعية ولوحة القيادة بالإضافة إلى تحليل مغلف البيانات الذي يتميز بالعديد من المزايا، إلا أنه لا يخلو من بعض الانتقادات، وسنتطرق في الفصل الموالي إلى بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

أفرزت الأحداث العالمية عددا من المتغيرات والتطورات الهامة على ساحة منظمات الأعمال، الأمر الذي فرض على المصارف ضرورة البحث عن أدوات حديثة لتقييم أدائها، خاصة في ظل عجز مقاييس الأداء المالية عن مواكبة متطلبات البيئة الحالية. وتُعدّ بطاقة الأداء المتوازن أهم أدوات تقييم الأداء التي تعمل على الجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية.

لذلك سيتمّ من خلال هذا الفصل إعطاء مدخل نظري لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال المباحث التالية:

- لمحة حول بطاقة الأداء المتوازن؛
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: لمحة حول بطاقة الأداء المتوازن

نتناول في هذا المبحث مفاهيم عامة حول بطاقة الأداء المتوازن، من خلال التطرق إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن، تطورها وفوائدها.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

نستعرضُ في هذا المطلب النشأة التاريخية لبطاقة الأداء المتوازن، مفهومها، أهدافها وأهميتها بالإضافة إلى خصائصها الأساسية.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن: تعود جذور هذه الفكرة إلى سنوات الخمسينيات، حيث قام *"Harbert Simon"* ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج[1]، كتب *"Kaplan"* في عام *1983* عن كيفية قياس المؤسسات أدائها وذكر أنّ هناك أبعادا مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وطوال تاريخ قياس الأداء هناك محاولات كثيرة لتطوير عمليات القياس، ففي عام *1986* قدم كل من *" Glenn Felix and James Riggs "* مصفوفة للأداء تتكون من مجموعة من الأوزان التي تتعلق بقياس الأداء، وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات المطلوبة في عملية القياس، ومجموعة هذه المقاييس تّم تصميمها لكي تعكس عناصر توازن الأداء أو مؤشرات النجاح. وتعود فكرة قياس الأداء المتوازن إلى عام *1987* عندما ظهرت في كتاب كل من *"Johnson and Kaplan"* بعنوان *"Relevant Loss"*، وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء[2]. إنّ أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة *"Anolog Devices"* عام *1987* حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، وقد

[1] مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 13، العدد 2، 2017، ص236.

[2] عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص ص 9-10.

شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية[1].

كما تُعّد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية والمالية المعاصرة، التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف[2]، وقد وضع فكرة الأداء المتوازن كل من "*Kaplan and Norton*" في عام *1990* حيث قاما بدراسة أجريت على *10* شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منشآت الأعمال[3]. كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل عام 1992 بأمريكا الشمالية على يد الباحثين" *Kaplan and Norton*" وذلك بعد دراسة دامت عاماً كاملاً على 12 مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثين أن الملاك لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الأخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي وغير المالي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للملاك نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة[4].

الفرع الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن: تعددت التعاريف التي تعرضت لبطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها وافدة من مصدر واحد وهو التعريف الأول الذي وضعه" *Kaplan and Norton*"، باعتبارها نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية منظمات الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات إجرائية تمهيدية واضحة[5]. 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 لاستراتيجية المؤسسة، وتمكنها من معرفة الطريق لجعل الاستراتيجية

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص143.

[2] جميل حسن النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد 1،العدد 29، 2013، ص348.

[3] Paul. R. Niven. Balanced Scorecard: Step by Step. Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition. John Wiley. Sons Inc. New Jersey, 2006. p12.

[4] لقمان معروف فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص ص 29-30.

[5] Robert .s. Kaplan and David Norton. "The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance". Harvard Business. Review. Vol 70. No 2. 1992. P72.

قابلة للتنفيذ[1]. وعرفها "*Malmi*": بأنها:" نظام لقياس الأداء يحتوي على كلا من المقاييس المالية وغير المالية وتغطي في المؤسسة أربعة **مجالات**: الأداء المالي، علاقات العملاء، عمليات الأعمال الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار"[2]. وعُرّفت بأنها نظام إداري شامل يسهم في قياس ومراقبة أداء المؤسسة من خلال إدارة وتنفيذ الاستراتيجية في كل المستويات التنظيمية، بأسلوب يؤدي إلى ربط الأهداف والمقاييس والمبادرات باستراتيجية المؤسسة [3]. كما عُرّفت بأنها نظام إداري يستخدم بشكل واسع في الأعمال التجارية والصناعة والحكومة والمنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم، بهدف موائمة أنشطة هذه المؤسسات لرؤيتها واستراتيجيتها[4]. وعُرّفت من قبل "*Garrison*" بأنها:" أداة تتكون من مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء، تمكن المؤسسة من ترجمة استراتيجيتها إلى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، العملاء، العمليات الداخلية والنمو والتطوير من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية"[5]. كما عرفت من قبل *Cobbold and Lawrie*" بأنها: " الجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية في تقرير واحد، وتهدف إلى تزويد المديرين بمعلومات أكثر فائدة وذات صلة بالأنشطة التي يقومون بها"[6].

وبناء على ما سبق، **فإن 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.**

الفرع الثالث: أهداف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي[7]:

---

[1] Mohan Nair. Essentials of Balanced Scorecard. John Wiley and Sons. Inc. Hoboken. New Jersey. Published Simultaneously in Canada. 2004. P5.

[2] Teemu Malmi. Balanced Scorecards in Finnish Companies: A research note. Management Accounting Research. Vol 12. No 2. 2001. P 208.

[3] أزهار عوجة مراد، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010، ص22.

[4] Ali Divandri and Homayoun Yousefi. Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive. Advantage for Ports with Focus on Container Terminals. International Journal of Trade. Economics and Finance. Vol 2. No 6. 2011. P 472.

[5] Garrison Ray. H et al. Managerial Accounting. 13ed . MC Graw. Hill. New York. 2010. P529.

[6] Lan Cobbold and Gavin Lawrie. The development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool. 2GC Conference Paper Presented at PMA Conference. Bosten USA. 2002. P3.

[7] الغريب أبو عجيلة، مدى إمكانية استخدام بطاقة الداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص ص 51-53.

- توجه هذه البطاقة المؤسسة إلى تكريس اهتمامها نحو تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتماماً منصباً على البعد المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسة على المدى البعيد والمدى القصير بعد أن كان مقتصراً على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛
- تربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل؛
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة، وبالتالي فهي تؤدي إلى تشكيل وتطبيق فعال للاستراتيجية؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية، إذ يتضمن تخطيط استراتيجية ينتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة في ظل الرقابة والمحاسبة المستمر، إذ تصبح الاستراتيجيات محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اعتبار هذه البطاقة أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال؛
- تجعل بطاقة الأداء المتوازن استراتيجيات المؤسسة مستحدثة ومتوفرة باستمرار؛
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية وليس على مستوى المؤسسة ككل، أي يمكن تطبيقها على الأفراد أو الأقسام أو على فريق العمل مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لكل من يعمل في المؤسسة، والترابط فيما بين أهداف الأفراد أو الأقسام وأهداف استراتيجيات المؤسسة، بالإضافة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن توفر التوازن بين القياس والتقويم، فالأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار المصرف أو فشله؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقاً منظماً يربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المستقبلية والمادية والبشرية لتحقيق أفضل استغلال لتلك الموارد؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدميها التي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.

الفرع الرابع: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن: تَبرز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمقياس ملائم لتقييم خدمات القطاع المصرفي، وذلك للأسباب الآتية[1]:

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطارا شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمصارف التجارية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية؛
- تقدم بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لرؤية المصارف التجارية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء، وتشمل هذه المؤشرات كلاً من مؤشرات المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات التي ترغب المصارف في تحقيقها؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة؛
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تغطي الاحتياجات الأساسية للتنبؤ بالأداء الاستراتيجي، كما أنها تتلاءم مع بعد الشراكة المجتمعية والتنمية المستدامة؛
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤشرات موضوعية، ويمكن الاستفادة من نتائجها في تحسين أداء المصارف التجارية؛
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية، التي تلائم الظروف الداخلية والخارجية للمصارف.

الفرع الخامس: الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من المواصفات، التي تجعلها متميزة عن أساليب قياس وتقييم الأداء الأخرى، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1-خاصية تعدد الأبعاد والمستويات: قدم "*Kaplan and Norton*" نموذج رباعي الأبعاد، وهي البعد المالي وبعد العميل وبعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم والنمو، ومع ذلك يمكن توسيع هذه الأبعاد بإضافة أو استبعاد أبعاد كما قد يكون للمؤسسة أكثر من بطاقة أداء، ويكون لكل مركز مسؤولية أو وحدة

[1] علا محمد أمين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، جوان 2015، ص276.

أعمال أو قسم بطاقة أداء منفصلة. وقد يقتصر مديري مراكز المسؤولية على تضمين بطاقات الأداء المقاييس التي يمكن أن تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية التي تحرك أو تقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها[1].

2-العلاقات السببية: ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية، ولهذا فقد أكد كلً من" *Kaplan and Norton*" أنّ الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من العلاقات السببية. ونلاحظ أن التحسين في التعلم والنمو يترتب عليه تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلي، وتحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى رضاء العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وبتحديد علاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، يتم ترجمة الهدف المالي، وبتقييم العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في جميع الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن مثال: معدل العائد على رأس المال المستثمر يزيد بزيادة المبيعات للعملاء، ويعكس ذلك ولاء العملاء، (يدرج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء). ويتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء (يدرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة)، ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول علية بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين، وبذلك يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو[2].

3-خاصية التوازن: يمكن تحقيق التوازن في أربعة مستويات[3]:

- **التوازن بين أبعاد التقييم:** يعبر عن المستوى العام لحالة التوازن، حيث لا يتم إغفال أهمية أي من الأبعاد الرئيسية، فلا يتم الاهتمام ببعد على حساب الأبعاد الأخرى، الأمر الذي يحقق التوازن بين أبعاد التقييم، والتي تعكسها البطاقات الأربعة؛

[1] أحمد عارف محروس، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية: دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013. ص 83.

[2] حسام عبد الكريم محمود، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015. ص ص 22-23.

[3] أحمد عارف محروس، مرجع سابق. ص ص 84-85.

❖ **التوازن بين الأهداف**: تتميز بطاقة الأداء المتوازن بأنها تحدد الأهداف في كل بطاقة من بطاقاتها، بحيث تعكس الغرض من البعد أو البطاقة، وبالتالي يتم اختيار الأهداف التي تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الزاوية محل الاهتمام؛

❖ **التوازن بين نتائج القياس**: يعبر عن التوازن بين النتائج داخل كل بطاقة وفيما بين البطاقات، حيث يكشف هذا المستوى من التوازن عن مسببات النتائج؛

❖ **التوازن بين المقاييس**: يبرز هذا المستوى من التوازن ما يلي:

- التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية؛
- التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية؛
- التوازن بين المؤشرات التابعة والرائدة؛
- التوازن بين المقاييس طويلة الأجل وقصيرة الأجل؛
- التوازن بين المقاييس الاستراتيجية والتشغيلية؛
- التوازن بين المقاييس التي تقيس الكفاءة والتي تقيس الفعالية.

4-خاصية الدافعية (خطة الحوافز والمكافآت): تربط العديد من المؤسسات خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لبطاقة الأداء المتوازن، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت. وإن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء، يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار. ويمكن قياس بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد والإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يكرس كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة[1].

5- خاصية إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار: نظراً لأن بطاقة الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد (معهد بطاقة الأداء المتوازن) هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20

[1] محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص52.

مقياس، وبمعنى آخر من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، ومما لاشك فيه أن وضعاً كهذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث إن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له أثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر[1].

6- خاصية استهداف أفضل أداء على مستوى تنظيمات الأعمال القائدة: تظهر هذه الخاصية من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن بمعيار أفضل أداء، وذلك بطريقتين مختلفتين، الطريقة الأولى من خلال إجادة فن انتشار معايير الأداء ومحاكاة أفضل الممارسات العملية، التي تساعد على غلق هذه الفجوة، أما الطريقة الثانية فمن خلال التغذية العكسية المرتدة لمعيار أفضل أداء، حيث تقرر نظرية التأثير الاجتماعي أن مقارنة الأداء النسبي مع معيار أفضل أداء يحرك النشاط الإدراكي، ويقوي مستويات الجهد المبذول الأمر الذي يدعم في النهاية مفهوم التنافسية، يضاف إلى ذلك أن معلومات التغذية العكسية لمعيار أفضل أداء تلعب دوراً تحفيزياً عن طريق إيجاد أنسب الطرق لتحسين أداء المهام[2].

الفرع السادس: الأبعاد التي يجب على المؤسسة مراعاتها عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يجب أن يسمح تصميم بطاقات الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المؤسسة بأوجهها المختلفة. ويتحقق ذلك بمراعاة النقاط التالية[3]:

1-الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: يتوجب على المؤسسة مراعاة كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

2-المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تتضمن ما يلي:

- **الأهداف:** تمثل النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق ومعقولة، ومحددة بوقت زمني؛

[1] أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الأول، 2006، ص 98.

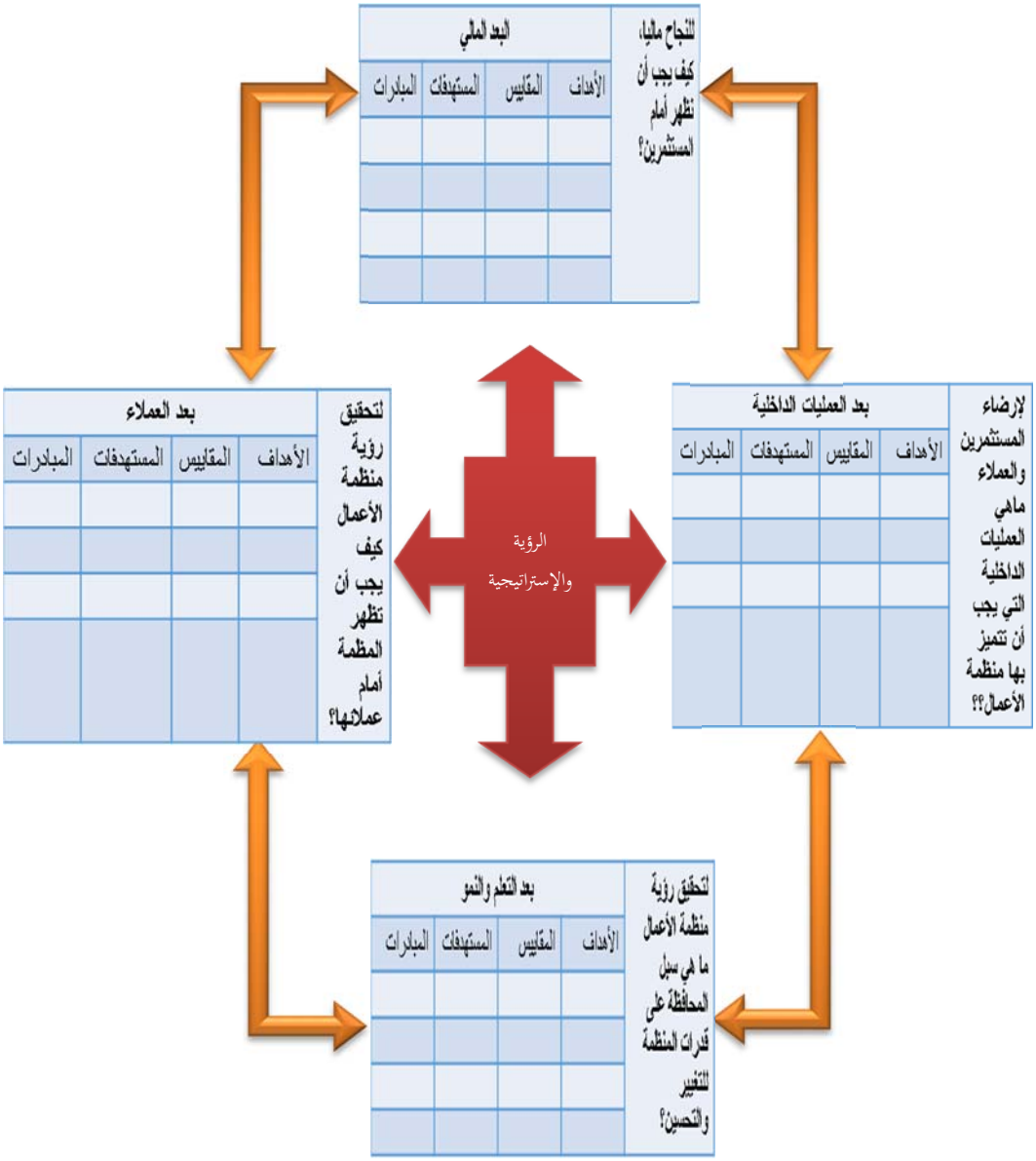
[2] محمد عبد الله أحمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة مصرف السلام 2009-2015، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 25.

[3] نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 54-56.

- **مؤشرات القياس**: هي مؤشرات متنوعة تتناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه، ويتم عن طريق مقارنته بقيمة أو نسبة مالية محددة سلفاً؛
- **المعيار المستهدف**: يمثل مقدار محدد او نسبة محددة يتم تحديد بناء عليها مقدار الانحراف عن الهدف المقرر تحقيقه، ويتم تحديد هذه النسبة أو المعيار بناء على أفضل الممارسات في الصناعة، أو قطاع المؤسسة، أو بالاعتماد على البيانات التاريخية للسنوات السابقة؛
- **المبادرات**: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية او المقترحات المقدمة من مديري وموظفي المؤسسة، والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة، ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف.

ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل التالي رقم (02).

الشكل رقم (2): مكونات بطاقة الأداء المتوازن:



Source : Robert. S. Kaplan and David. P. Norton. Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System. Harvard Business Review. July- August.2007. p4.

المطلب الثاني: تطور بطاقة الأداء المتوازن:

أدى التطور الحاصل في البيئة المؤسسية نتيجة الثورة التنافسية إلى قصور في نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما أدى إلى تطويرها خلال السنوات الأخيرة[1]، ولبطاقة الأداء المتوازن أربعة أجيال تتمثل في:

الفرع الأول: الجيل الأول 1992: تتحدد ملامحه في الخصائص التالية[2]:

- قيامه على أربعة أبعاد تبعا لمبتكريه *"Kaplan and Norton"* وهي البعد المالي وبعد العميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو؛
- مزج المقاييس المالية بالمقاييس غير المالية؛
- محدودية عدد المقاييس المستخدمة لقياس الأداء بين 15-20 ثم عدلت إلى ما بين 20-25 مقياس؛
- ارتباط المقاييس بأهداف استراتيجية محددة؛
- قيام علاقة السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن؛
- اختيار المقاييس بطريقة تميل إلى سيطرة الإدارة العليا للمؤسسة.

تتمثل **الانتقادات** الموجهة له فيما يلي[3]:

- عدم وضوح تعريف بطاقة الأداء المتوازن: مما دفع البعض إلى المطالبة بتوسيع أبعاده بإضافة بعد خامس مثل البعد البيئي أو تقليله إلى ثلاثة أبعاد، وهي البعد المالي وبعد التحسينات المستمرة وبعد مهام خاصة استثنائية؛
- غموض علاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن: حيث تم عرضها من خلال توضيح الروابط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن دون تقديم مبررات منطقية لهذه الروابط؛
- عدم ملائمة المقاييس المختارة سواء كانت مقاييس نواتج أو مقاييس أداء: ومن ثم عدم تبني بطاقة الأداء المتوازن كآلية لإدارة الأداء الاستراتيجي في بعض المؤسسات.
- لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى بين مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى أخر. كما لا

---

[1] ملاك زكري حجازي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الاسلامية غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 14.

[2] أحمد عارف محروس، مرجع سابق، ص 79.

[3] أحمد عارف محروس، نفس المرجع السابق، ص 80.

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أي ربط لنظام الحوافز، وهل ستمنح الحوافز على أساس تحقيق الأهداف كلها، وإذا لم يتحقق هدف مقياس ما فلا تمنح الحوافز[1].

الفرع الثاني: الجيل الثاني 1996: يتحدد ذلك في ثلاث خصائص بجانب الخصائص التي أفرزها الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن، وهي مستمدة من محاولة معالجة الانتقادات التي وجهت للجيل الأول، والتي تمثلت في الصعوبات العملية المرتبطة بتصميمه وهذه **الخصائص** الإضافية هي[2]:

1- إحلال مدخل الأهداف الاستراتيجية المحددة محل المدخل الوصفي الموقفي كأساس لاختيار المقاييس الملائمة: اقترح *"Kaplan and Norton"* في عام 1992 مبدئيا المدخل الوصفي الموقفي لاختيار المقاييس الملائمة، ثم في عام 1993 اعترفا بأن هذا المدخل يمثل نقطة ضعف واضحة في اختيار المقاييس الملائمة، وبالتالي قاما بإحلال مفهوم الأهداف الاستراتيجية لاختيار المقاييس الملائمة، وذلك لأن الهدف الاستراتيجي يعطي تبريراً مقنعاً لاختيار مقياس ما عن غيره من مجموعة المقاييس البديلة المتضمنة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛

2-استخدام نماذج الربط الاستراتيجية أو خرائط الاستراتيجية: قدم كلا من *"Kaplan and Norton"* مفهوم نماذج الربط الاستراتيجي، وعلى الرغم من أنّ هذه النماذج تقدم تبريرا منطقياً لدعم علاقة السببية بين المقاييس، إلا أنها قد تخلق في سياق صياغتها مشاكل فكرية تتعلق بتشجيع استخدام أشكال مختلفة من التحليل، وذلك لتأكيد شرعية اختيار مقياس ما من بين عدة مقاييس بديلة على أساس علاقات ارتباط إحصائية بالإضافة، إلى الصعوبات العملية المتمثلة في كيفية دمج أدوات التحليل المستخدمة في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن. وترتب على ذلك التأكيد على عملية التوثيق عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن، والتي من خلالها يتم العرض التوضيحي للروابط سواء بين المقاييس المختلفة وأيضا بين الأهداف الاستراتيجية للأبعاد المختلفة.

3- تصميم نظم التقرير البرمجية لبطاقة الأداء المتوازن: تتطلب عملية صياغته وتشغيله بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، لاستخدام نظم التقرير البرمجية لتغير عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الاستراتيجي، ويتم ربط هذا النظام آلياً بمسارات تدفق المعلومات سواء من أعلى إلى أسفل مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والنواتج المرغوبة والقيم المستهدفة، أو من أسفل إلى أعلى مثل البيانات المتعلقة

[1] عادل جواد الرفاتي، مرجع سابق، ص56.

[2] أحمد عارف محروس، مرجع سابق، ص ص 80-81.

بالقياس والتقارير اليومية وعمليات المسح واستطلاع الرأي، الأمر الذي يساعد على التشخيص المبكر والتدخلات السريعة لعلاج المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة التطبيق.

الفرع الثالث: الجيل الثالث 2000: تحددت ملامحه في خصائص أساسية نتجت عن محاولات تطوير الجيل الثاني، لتأكيد تحسين الأداء الوظيفي وتدعيم الملائمة الاستراتيجية له، وتتمثل فيما يلي[1]:

1-استحداث قائمة الغايات: تمثل قائمة الغايات وصف مكتوب يعكس وضع تنظيم الأعمال في تاريخ مستقبلي محدد بافتراض أن الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة حالياً سوف تحقق بنجاح، ومن ثم فإنّ قائمة الغايات تمثل أداة لربط النهايات بالبدايات أو النتائج بالمقدمات خلال المدى الزمني طويل الأجل، فهي بيان يعكس النتائج النهائية، من خلال تصور الأهداف الاستراتيجية، التي يجب الوصول إليها في نهاية مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي[2]. إن هذه النظرة التكاملية تساعد على تحقيق **الأهداف** التالية:

- تسهيل تحديد واختيار الأهداف الاستراتيجية؛
- تعيين مناطق عدم الاتساق عند استخلاص الصورة العامة للأهداف الاستراتيجية؛
- تسهيل الربط بين الافتراضات التي تقوم عليها علاقة السببية؛
- تحقيق الإجماع والتوافق التنظيمي؛
- تعد نقطة مرجعية مفيدة عند تنفيذ الأهداف التكتيكية المثالية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2-التركيز على نماذج الربط الاستراتيجية ثنائية الأبعاد: تقوم نماذج الربط ثنائية الأبعاد على أساس دمج كلاً من البعد المالي وبعد العميل في بعد واحد، أطلق عليه بعد النواتج وأيضاً دمج بعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد التعلم والنمو في بعد واحد أطلق عليه بعد النشاط.

[1] أحمد عارف محروس، مرجع سابق، ص 82.

[2] طارق أحمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان المصرفي في المصارف السودانية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016، ص41.

3-استحداث وحدة إدارة الاستراتيجية: طالب كلاً من *"Kaplan and Norton"* بإنشائها كوحدة إدارية جدية في الهيكل التنظيمي أن تتبع مجلس الإدارة مباشرة، وذلك بغرض احتواء فجوة القصور في الأداء الاستراتيجي، الناتجة عن عدم توافر الخصائص النوعية الاستراتيجية في أعضاء مجلس الإدارة[1].

4-المقاييس والمبادرات: توضح أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح المقاييس محددة لدعم قدرة الإدارة العليا على مراقبة تطور المؤسسة باتجاه تحقيق الأهداف، يتم تجسد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف[2]. **ويتميز** هذا الجيل من البطاقة بما يلي[3]:

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول؛
- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغير في المؤسسة من خلال تغير استراتيجياتها؛
- اتضاح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني؛
- يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.

الفرع الرابع: الجيل الرابع: تتمثل أهم ملامح وخصائص الجيل الرابع في الآتي[4]:

1-تهيئة المجال لكل من القيادة والإدارة: يصف الجيل الرابع ان القيادة والإدارة تلعب دوراً في إدارة الأداء، ولدعم القيادة والإدارة فإن الخرائط الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لها قيم تنظيمية، وهذا يدعم الأبعاد الحالية الأربعة ويدمج قيم المؤسسة كمقاييس الأداء والتغير، والقيم التنظيمية من قبل بطاقة الأداء المتوازن تنخفض، أو إضافة بعد خامس الذي يساند بعد التعلم والنمو.

2-معالجة كل من الانضباط وثقافة الأداء: هناك حاجة إلى الانضباط لإدارة الأداء للحفاظ على حقيقة المؤسسة، ولكن كيف يمكن إطلاق العنان لإمكانيات الموظفين لأداء أفضل ما لديهم؟، إن انضباط الأداء

---

[1] أحمد عارف محروس، مرجع سابق، ص82.

[2] هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017. ص 26.

[3] صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر،2012. ص 23.

[4] لقمان معروف فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص41.

حول عمل الأساسيات يحتاج إلى أدلة وبراهين، لضمان أن يكون لديك حقائق حتى تمكن من إدارة المعلومات الأساسية لاتخاذ القارات؛

3-افتراض بأن البيئة غير مؤكدة وتحتوي على مخاطر: تعكس هذه النظرة كيفية تحمل المديرين التنفيذين إدارة وسط الخطر والحيرة، ولذا أتت الحاجة للبحث عن استخدام أدوات وتقنيات تتناسب مع مستوى الطموح الذي تتمنى المؤسسة إنجازه؛

4-تضمين الآثار الاجتماعية والآثار البيئية: يسعى الجيل الرابع إلى دمج الأثر الاجتماعي والأثر البيئي في وجهات النظر الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك نتج نتيجة سلوك وأنشطة المؤسسة، ويفترض إضافة الأثر البيئي كبعد خارجي إلى وجهت النظر المالية وكذلك إضافة الأثر الاجتماعي إلى وجهت نظر العملاء.

المطلب الثالث: فوائد بطاقة الأداء المتوازن:

تقدم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الفوائد التالية[1]:

- **التغذية الراجعة الدائرية**: تدمج بطاقة الأداء المتوازن عمليات التغذية الراجعة للعمليات الداخلية مع المخرجات، مثل إدارة الجودة الشاملة ولكن تضيف أيضا عملية تغذية راجعة دائرية حول المخرجات الاستراتيجية للمؤسسة. أي أنها تربط المخرجات المتحققة بمدى تحقيقها لاستراتيجية المؤسسة، وهذا يؤدي إلى عمليات تغذية عكسية دائرية في بطاقة الأداء المتوازن، أي تحصل على تغذية عكسية داخلية وخارجية، أي أنها تقدم تغذية عكسية عن العمليات الداخلية والمخرجات النهائية من أجل التحسين الاستراتيجي المستمر بالأداء والمخرجات؛
- **توفير وسائل لقياس النتائج**: لا تستطيع تحسين شيء لا تستطيع قياسه، لذا لابد من تطوير وسائل قياس بناء على أولويات الخطة الاستراتيجية التي تقدم النشاطات والأعمال الأساسية التي توجه وتقيس وتحدد الأعمال الرئيسية التي يرغب المدير بمراقبتها ومتابعتها، ولذلك تقوم العديد من المؤسسات بتصميم العمليات لجمع المعلومات ذات العلاقة بالقياسات، وتعمل على جعل المعلومات رقمية لتسهيل خزنها وعرضها وتحليلها، يقوم متخذ القرار بفحص المخرجات للعمليات والاستراتيجيات التي تم تقييمها أو قياسها ويستخرج النتيجة لإرشاد المؤسسة وتقديم التغذية الراجعة؛

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص88-93.

- **الإدارة بالحقائق:** الهدف من عمل وسائل القياس والتقييم هي لبقاء المدير وبشكل دائم على اطلاع دائم على المؤسسة من جوانب عدة، وبالتالي يستطيع اتخاذ قرارات رشيدة نتيجة لاستناده إلى معلومات حقيقية وواقعية، وقد أطلق على هذا النظام اسم الإدارة بالحقائق؛
- **تكيف الاستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المؤسسة:** يجب أن تكون الاستراتيجية منسجمة ومتناغمة مع جميع المستويات التنظيمية، فبطاقات الأداء المتوازن تعمل على تحقيق ذلك حتى على المستوى الفردي، إذ يستطيع الفرد فهم مؤشرات الأداء الرئيسية التي تحكم السيطرة والمسؤولية وفهم العلاقة بينها، وبالتالي تحقيق النجاح للمؤسسة بشكل عام؛
- **فاعلية أكثر في إدارة وقياس الأداء:** تمكن بطاقة الأداء المتوازن من قياس ومتابعة الأداء لضمان سيره مع الخطة الموضوعة، وتؤدي إلى اكتشاف المشاكل وتسهيل حلها، كما تؤدي أيضا إلى اكتشاف الفرص وبالتالي اغتنامها. ويتم الاعتماد على التقارير الماضية للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل؛
- **تسهيل عملية الاتصال:** تركز بطاقة الأداء المتوازن على تنشيط عملية الاتصال بين جميع الأقسام والادارات داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس على ايصال المعلومات للمحتاجين بالوقت المناسب ما ينعكس على حل المشاكل بسرعة وفاعلية أكثر من نظم الإدارة التقليدية، كما يسهل ذلك من عملية استغلال الفرص المتاحة والقدرة على التكيف مع المتغيرات. كما أن بطاقة الأداء المتوازن تربط الفجوة ما بين الأهداف التي يضعها المديرون وما بين التنفيذيون المسؤولون فعليا عن الأداء؛
- **تعظيم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات:** تملك غالبية المؤسسات مستودعات للبيانات إضافة إلى المعدات والبرمجيات ذات العلاقة التي تساعد في جمع البيانات وتحليلها. فبطاقة الأداء المتوازن تعمل كاستراتيجية تحليلية في المؤسسة، لا بد أن تعمل بانسجام مع مصادر جمع البيانات والمعلومات الموجودة في المؤسسة وتخزين المعلومات ونشرها. كما أنها تتطلب اجتماعات دورية لمراجعة الخطة والتعرف على نقاط القوة ومواطن الضعف، لتعزيز نقاط القوة والتغلب على مواطن الضعف، الأمر الذي يقود إلى التعلم التنظيمي، حيث يتعلم الأفراد من بعضهم بنقل معارفهم وخبراتهم إلى الآخرين، مما يسهم في التأسيس لتشكيل ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة أو المؤسسة الساعية إلى التعلم المستمر أو التعلم الاستراتيجي المستمر. ولا شك أن التعلم والتدريب المستمرين، يؤديان إلى الإبداع ومن ثم الابتكار المؤدي إلى خلق سلع جديدة أو خدمات جديدة؛

- ❖ توفر بطاقة الأداء المتوازن حزمة من الحلول التي تقدم الحلول للعديد من المشكلات التي قد تواجه المؤسسة، كما توفر الحلول للعديد من متطلبات العمل، وهذه الحلول يمكن تصنيفها او تدريجها من المستوى الفردي إلى مستوى المؤسسة ككل؛
- ❖ تقديم نظرة شاملة عن الأداء في المؤسسة، حيث أنها تركز على جميع النواحي، وليس النواحي المالية فقط، بل تركز أيضا على النواحي الإنسانية، حيث أنها تؤثر بالمخرجات كما أنها تهتم بالعملاء والعمليات الداخلية؛
- ❖ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على التحول من الاقتصاد القديم إلى الاقتصاد الحديث، وهي تخدم عملية التغيير في المؤسسة؛
- ❖ تمكن المؤسسة من التركيز على العوامل التي تمنحها القيمة والميزة التنافسية طويلة الأجل؛
- ❖ تفيد في عملية التغيير وإدارة التغيير حيث أنها توجه المؤسسة باستمرار للتكيف مع السوق، الأمر الذي يقود المؤسسة إلى التغيير الناجح الذي يسانده الجميع، ويسهم في تكيف المؤسسة بمفرداتها كافة مع المستجدات.

المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

نتطرق في هذا المبحث إلى آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال استعراض خطواتها المنهجية، عوامل نجاحها، مقوماتها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: الخطوات المنهجية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

اختلفت آراء الباحثين بخصوص وضع الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع الأخذ بعين الاعتبار ترتيب تطبيقها وخطواتها والوقت المخصص لكل خطوة، إذْ يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل وحدة على حدى، وهناك مجموعة من المقاييس التي تهدف إلى تحقيق فعالية وشمولية وتوازن نظام الأداء المالي والتشغيلي أطلق عليها مقاييس الأداء المتوازن، بحيث تعكس أداء الوحدة، ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بإتباع الخطوات الآتية:

1- **صياغة الرؤية التنظيمية:** يجب على المؤسسة أن تحدد أولا رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية، ويوجه عام إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات اتصال مع العملاء، ومقاييس أداء مالي خاصة بها، ويتمثل الغرض الأساس في هذه المرحلة في إرساء أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الخدمة، وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، وكذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي ستتطور بها الخدمة في المستقبل، ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع مستويات الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها[1]؛

2-**وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف الاستراتيجية:** تترجم عملية صياغة استراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، حيث أن هذا المخطط سيكون إطاراً للقرارات المتخذة لبلوغ أفضل استراتيجية ملائمة. وتمر هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية[2]:

المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجيات الملائمة: وفيها يتم الإجابة عن التساؤلات التالية:

---

[1] جمال حسن أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 57.

[2] حمد أحمد أبو جرز، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص 65.

- من نحن؟: تحليل كيان المؤسسة (مواردها، هياكلها، المستخدمين، التجهيزات...)
- أين نحن؟: تحليل المحيط (سوق المؤسسة، زبائنها، موردوها، منافسوها، شركاؤها.)
- إلى أين نود الاتجاه التعبير عن الأهداف المرجوة؟

حيث أن الإجابات عن هذه الأسئلة تسهل وضع الاستراتيجيات واختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة من بين مجموعة من السيناريوهات للاستراتيجيات المحتملة.

المرحلة الثانية: وضع الأهداف الاستراتيجية: تقوم المؤسسة بتحديد عدد من الأهداف الكلية على المستوى الاستراتيجي، انطلاقا من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها، بحيث تحدد عدداً محدداً من الأهداف مقابل كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة. ويجب أن يتميز الهدف بالخصائص التالية: أن يكون محدداً، قابلاً للقياس، واقعياً (يمكن بلوغه)، وأن يرتبط باستراتيجية المؤسسة.

3-**تحديد عوامل النجاح الحاسمة:** تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة. وبمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، بما يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة[1]؛

4- تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء: تحديد ما الذي يجب قياسه، في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج، وإيجاد توازن بين المقاييس المختلفة بحيث أن المقاييس تكون رئيسة وذات صلة وثيقة لاستخدامها في العمل، مع إجراء صياغة شاملة للمقاييس التي تم تجميعها لتسهيل تنفيذها، وبالتالي إجراء تحليل المقاس والمقاييس وفقا للوحدة التنظيمية تبعا لحجم المؤسسة وتنظيمها، أي يتم بوجه عام تحليل المقاس بالمستوى الأعلى والمقاييس وتطبيقها على وحدات تنظيمية واقعية عند مستويات أدنى[2]؛

5-تحديد وتطوير خطة العمل: يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف، ووضع خطة عمل[3].

[1] محمد أحمد أبو قمر، مرجع سابق، ص ص 73- 74.

[2] هدى مؤيد حاتم السعدون، مرجع سابق، ص 46.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 329.

➢ **صياغة الأهداف**: يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من مدير كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا. ويجب أن توضع أهداف لكل مقياس مستخدم، وتحتاج المؤسسة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى معاً حتى يتسنى لها تفقد مسارها بصورة متواصلة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف متسقة ومنسجمة مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة، وألا يكون هناك أي تناقض أو تعارض بينها، ولهذا السبب ينبغي إحداث ترابط وتكامل بين الأهداف أفقياً ورأسياً على حد سواء. ومن المهم أيضا تحديد المسؤوليات عن وضع الأهداف وتقييم الأداء؛

➢ **وضع خطة العمل**: تُعِدها إدارة المؤسسة في النهاية، ولكي تكتمل المقاييس يجب علينا أيضاً أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ونظرا لأهمية هذه الخطط ودورها المحوري في حياة المؤسسة يُفَضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني، تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتمثل هذه القائمة —مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها– واحداً من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية؛

6-**تحديد الأفعال التنفيذية**: يتطلب تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى الواقع، وهذا ما يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وتدعيم البرامج، ويقوم فريق من الوحدة على تنفيذ مقياس الأداء المتوازن، ويشمل ذلك ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات وتعريف الموظفين العاملين في كافة أقسام المؤسسة بمقياس الأداء المتوازن[1]؛

7- **متابعة و تقييم بطاقة الأداء المتوازن**: للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة، باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الاستراتيجية، و من الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المؤسسة، يتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية و الحرص على اللجوء إليها بشكل

[1] فاطمة رشدي عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص114.

مستمر في العمليات اليومية للإدارة، إذن يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء المتوازن جزءا من العمل اليومي للمؤسسة[1].

المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، أهمها ما يلي[2]:

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

[1] حمد أحمد أبو جرز، مرجع سابق، ص 67.

[2] نبيلة الهادي عبد الرحمان، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير غير منشورة في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص ص 41-42.

- التدرج في عمليات التطبيق؛
- العناصر الرئيسية لقياس الأداء: يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج، والتي تتمثل في الأبعاد الأربعة وهي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء والتعلم والنمو، بالإضافة إلى البعد البيئي؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة: مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها، كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة؛
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الاستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة اختبارية؛
- دراسة السوق: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق، وما يتضمنه من منتجات ودورة حياتها، وكذا منافذ التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، وبالتالي تحديد الموارد اللازمة والقرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعية.

هناك عددا من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية تعتبر **القواعد الأساسية** لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، وتتمثل فيما يلي[1]:

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين بالمنظمة؛
- 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 استراتيجية المؤسسة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة قياس الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية، وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين، مع التأكد من أن تغيرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛

[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 غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد2، 2009، ص 752.

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية؛
- يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة والتي تميز كل تنظيم أعمال، ولا شك أن ذلك يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات، يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة؛
- يجب عدم البدء بتحليلات عميقة، ولكن يفضل أن البدء بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج، حتى لا يكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق؛
- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام؛
- يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام[1].

المطلب الثالث: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والتحديات المرافقة لها:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى التحديات المرافقة لها.

الفرع الأول: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة، حتى يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في[2]:

1- **تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:** يُعدّ اختيار الأهداف الاستراتيجية المحور الرئيسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتي يجب أن يتوفر فيها مجموعة من المعايير أهمها:

- **الأهمية الاستراتيجية:** التي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية؛
- **إمكانية التطوير:** التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن؛
- **درجة التأثير:** التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف؛

[1] محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، العدد 2، 2008، ص 280.

[2] وليد سلمان عبيد، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (دراسة ميدانية)، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2014، ص ص32-34.

- **القياس:** يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
- **جدوى التنفيذ:** يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة؛

2- **الأخذ بمنهج النظام:** تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتمّ من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الاستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الاستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة؛

3- **وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن:** استجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

4-**دعم والتزام الإدارة العليا:** من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح؛

5-**وجود نظام للاتصال والتواصل:** يُعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة، لأن أهم شرط هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها؛

6-**اليد العاملة المتخصصة:** يقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود أيدي عاملة ذات كفاءة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة، وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها.

7-**إشراك العاملين:** يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة، وبالتالي الرفع من معنوياتهم؛

8-**وجود قابلية ورغبة للتغيير**: حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة والعمال؛

9-**العمل بمبادئ الإدارة الاستراتيجية**: يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية؛

10- **وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن**: يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقّف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب، وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة.

إنّ توفر تلك المقومات مجتمعة وإعطائها الاهتمام اللازم وعدم إهمال أي جانب، فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كفيلة بزيادة قيمة المؤسسة وتقدمها وتطورها في جميع الجوانب المالية وغير المالية.

الفرع الثاني: تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: تواجه المؤسسة العديد من الصعوبات عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن أو عند تطبيقها، وهي على النحو التالي[1]:

- نقص المعرفة لدى المؤسسة عن بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، أو عدم معرفة المؤسسة بمزايا هذه البطاقة؛
- يحتاج إعداد بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مختصرة ومشتركة لاستراتيجية المؤسسة متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة للمؤسسة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الادارية؛
- يمكن أن تكون تكاليف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، تفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها في بعض المؤسسات خاصة الصغيرة منها؛

[1] أنظر إلى:
الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص ص 53- 55.
ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، مرجع سابق، ص 752.
نبيلة الهادي عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 34-35.

- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية؛
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن، الذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذه البطاقة، وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة انهم لا يدركون أهداف واضحة لها؛
- غياب المنافسة التي تشجع المؤسسة على استخدام نظام قياس أكثر دقة من النظام الحالي المستخدم في المؤسسة، فقد لا تهتم المؤسسة باستخدام هذا النظام لأنها تحتكر خدمات معينة، فلا يوجد أي مبرر أو سبب لتقييم أدائها، لأنها تحقق أهدافها الخاصة دون استخدام أي نظام تقييم لأدائها؛
- عدم وجود التزام كاف من مديري الأقسام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال، وذلك بغرض جعل السلطة مركزية، أو لحماية أنفسهم من المراجعة، أو الاستجواب من رؤسائهم؛
- صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء، إذ أن وجود المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير، ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها؛-
- الرغبة في إعداد بطاقة مكتملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛
- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الاستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافاتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛
- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها، مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين، وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ حاليا من قبل المؤسسات؛

- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والاستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية واستراتيجية المؤسسة، وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها، يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم، بسبب جهل كل فرد إلى ما يريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الاستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛
- سوء التنظيم في بعض المؤسسات المالية يعيق جمع البيانات المطلوبة؛
- ينتج عن الخلط بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في قياس الأداء، توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة، مما ينقص من فاعلية أنظمة قياس الأداء؛
- لا تتلقي المؤسسات إشارات واضحة ومحددة من عملائها من خلال آليات السوق؛
- غياب نظم وقواعد البيانات في كثير من المؤسسات العامة؛
- غياب البرامج المدروسة وغياب آليات التنفيذ اللازمة لإحداث التوازن؛
- حساسية تقييم الأداء في الوحدات الخدمية؛
- تتميز أهداف المؤسسات الخدمية بأنها واسعة وغامضة.

المبحث الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

نتناول في هذا المبحث أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: البعد المالي:

يحوي البعد المالي على أهداف مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمراراها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية[1].

وتكمن أهمية هذا البعد في إمكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية للأحداث والعمليات التي تقوم بها الوحدة[2]، وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أهمية ربط الأهداف المالية للمؤسسة باستراتيجية المؤسسة نفسها، وتعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للأبعاد الثلاثة الأخرى، والتي تتضمن عملية التعلم والنمو والتشغيل الداخلي والعملاء، وينحصر مجهود هذه الأبعاد في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية المؤسسة[3].

قد يختلف الهدف المالي من مرحلة لأخرى ضمن حياة المؤسسة، وبالتالي فإن نظرية الأعمال الاستراتيجية تقترح استراتيجيات مختلفة للأعمال التي تحقق وتتناسب مع طبيعة الأهداف المرحلية، وبذلك يمكن القول أنّ الهدف المالي يختلف من مرحلة لأخرى، يمكن تصنيف تلك المراحل كما يلي[4]:

- **النمو:** يتم التركيز ضمن هذه المرحلة على العمليات التي تؤدي إلى النمو مثل التركيز على زيادة حجم المبيعات، البحث عن أسواق جديدة أي فتح أسواق جديدة، تقديم منتجات أو خدمات جديدة،

[1] هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 17.

[2] المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، المجلد 3، العد 15، 2013، ص 196.

[3] مدني سوار الدهب، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية (2008- 2013)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة افريقيا العالمية، السودان، العدد 4، 2014، ص 72.

[4] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص108.

يتطلب ذلك المحافظة على مستوى محدد من الإنفاق على كل من: المنتجات أو الخدمات الجديدة، الأنظمة، الموظفين وقدراتهم، إنشاء أسواق جديدة، التوسع في قنوات التوزيع؛

- **مرحلة البقاء:** يتم التركيز ضمن هذه المرحلة على وسائل القياس التقليدية، فيتم التقييم بالاستناد إلى معايير مالية تقليدية، مثل العوائد المالية مثل العائد على الاستثمار والعائد على رأس المال الموظف، وبعض المؤسسات تستخدم وسائل قياس جديدة مثل القيمة الاقتصادية المضافة وأرباح المساهمين؛
- **مرحلة الحصاد:** تركز هذه المرحلة من حياة المؤسسة على حجم التدفقات المالية العائدة على المؤسسة، ولا تركز المؤسسة ضمن هذه المرحلة على بناء أو توسيع القدرات وإنما يتم التركيز على صيانة الآلات والمعدات والقدرات البشرية، وبالتالي فإن وسائل القياس التقليدية ضمن هذه المرحلة تكون أقل ملائمة مع مجالات الاستثمارات الرئيسية التي تم عملها مسبقاً، فالهدف هنا لا يكون تعظيم عوائد الاستثمار التي تشجع المدراء للبحث عن تمويل استثمارات تكون عوائدها مستقبلية، الهدف الأساسي ضمن هذه المرحلة هو تعظيم السيولة النقدية لدى المؤسسة، وذلك من خلال العوائد الناتجة عن استثمارات سابقة. في مرحلة الحصاد من حياة المؤسسة قد تجد المؤسسة نفسها تتجه نحو الخروج من السوق أو تتجه نحو تعظيم أهدافها.

أهداف البعد المالي: يسعى البعد المالي إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

1-نمو العوائد وتعظيمها: يشير ذلك إلى التوسع في المنتجات أو الخدمات أو الاثنين معاً والوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد أو إجراء بعض التعديلات والتغييرات التي تهدف إلى الحصول على القيمة المضافة، وباختصار يمكن القول أنّ المؤسسة تسعى إلى تعظيم أرباحها من خلال ما يلي:

أ-تقديم منتجات جديدة: يشير ذلك إلى قيام المؤسسة بإنتاج سلع جديدة تختلف عن سابقتها وتطرحها في الأسواق؛

ب-تطبيقات جديدة: تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب لتحقيق نمو في عوائدها وتعظيميها، ويعني إيجاد تطبيقات جديدة لمنتجاتها أو خدماتها أي إيجاد أو تطوير فوائد إضافية إلى المنتج أو الخدمة لم تكن موجودة أو معروفة سابقاً.

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص108- 110.

2-إيجاد عملاء أو أسواق جدد: تشير إلى فتح أسواق جديدة وإيجاد عملاء جدد، لم يكونوا من قبل يتعاملون مع منتجات أو خدمات المؤسسة، وهذا يتطلب القيام بحملة دعائية وفتح أسواق وأفرع للمؤسسة في المناطق البعيدة.

3-علاقات جديدة: تسعى غالبية المؤسسات إلى تحقيق التناغم والانسجام بين جميع دوائرها وأقسامها، ولذلك تسعى إلى إيجاد تعاون بين جميع الوحدات التنظيمية، وتعزيز عملية التنسيق لتحقيق أعلى درجات التنسيق، ويساعد في ذلك استخدام التقنيات الحديثة لا سيما في مجال الاتصال.

4-منتجات وخدمات جديدة مع بعضها: تتمثل في قيام المؤسسة بتقديم منتجاتها وخدماتها إلى فئة محددة من أفراد المجتمع دون غيرها، وفي الغالب تقدم مثل تلك الخدمات والمنتجات إلى الفئات الميسورة في المجتمع والتي لا تهتم بالسعر، وبذلك تتخلص المؤسسة من المنافسة السعرية، وتقوم المؤسسة بقياس النسبة المتحققة من المبيعات والأرباح نتيجة للمنتجات والخدمات المقدمة لتلك الفئة.

5- أسعار جديدة: يمكن زيادة عوائد المؤسسة من خلال زيادة أسعار المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتستطيع المؤسسة عمل ذلك بالاستناد إلى تكاليف الأنشطة ذات العلاقة، بحيث تعمل على أن يكون السعر يغطي التكاليف، كما تستطيع المؤسسة رفع أسعار بعض المنتجات ذات العلاقة بفئة معينة من العملاء، إن تحقيق الأرباح بناء على الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة يعطي المؤسسة إشارة لمعرفة؛ أي المنتجات أو الخدمات تحقق أرباحاً أعلى خاصة إذا كانت المؤسسة تقدم منتجات أو خدمات غير متجانسة، وبالتالي فإن ذلك يمكنها من إعادة التسعير بحيث تغطي التكاليف وتحقق أرباح.

6-تقليل التكاليف مقابل تحسين الإنتاجية: تسعى المؤسسة لإنشاء أهداف تعمل على نمو وتعظيم الأرباح لديها، فإنها تسعى أيضاً لتقليل التكاليف وتحسين أدائها الإنتاجي من خلال ما يلي:

أ-زيادة عوائد الإنتاجية: لا تركز المؤسسة كثيرا في مرحلة النمو على التكاليف، وقد يتم تقليل التكاليف من خلال أتمتة العمليات وجعلها معيارية محددة، وقد يتضارب ذلك مع المرونة لتشكيل منتجات أو خدمات جديدة لأسواق جديدة، لذلك فإن الأهداف الإنتاجية يجب ان تركز في مرحلة النمو على تعزيز العوائد وقد يتم احتسابها بالعائد لكل موظف، لتشجيع التغييرات للمنتجات أو الخدمات ذات القيمة الأعلى وتعزيز القدرات الفيزيائية للمؤسسة إضافة إلى الموارد البشرية.

ب– تقليل التكاليف: تستخدم ضمن مرحلة البقاء من حياة المؤسسة حيث يتم مراقبة والتحكم بالتكاليف المباشرة وغير المباشرة، حيث يؤدي ذلك إلى ارتفاع نسب الأرباح، وفي حالة المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات متجانسة يكون خفض التكاليف في الوحدة الإنتاجية أسهل، وبعض المؤسسات تقوم بتحديد قيمة تكاليف معيارية لكل وحدة إنتاج حسب نوعية الانتاج الذي تقوم بإنتاجه، وفي مجال شركات الخدمات مثل المصارف يتم تحديد التكاليف لكل عملية مثل عمليات السحب والإيداع، وبالتالي فإن تكاليف النشاطات المتعلقة بالإنجاز وإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات؛ ونظراً لاشتراك أكثر من قسم في المؤسسة لإنتاجها وتقديمها، الأمر الذي يعني صعوبة قياسها، لذا فهي تحتاج إلى قياس دقيق لقياس تكاليف كل وحدة منتجة.

ج–تحسين القنوات: بعض المؤسسات لها أكثر من قناة توزيع لتوصيل خدماتها أو منتجاتها للعملاء مثل المصارف، حيث يوجد لها أكثر من فرع منتشر في المناطق الجغرافية ومنها ما يعتمد بطاقة الصراف الآلي، وأيضا التعامل الإلكتروني أو عن طريق الهاتف او البريد الالكتروني. ذلك أنّ تكاليف التبادل الإلكتروني أقل من التكاليف التقليدية، وبالتالي فهي طريقة مناسبة لخفض التكاليف، وانتقالها من العمليات التقليدية المكلفة إلى العمليات الحديثة الإلكترونية ذات التكاليف المنخفضة، وبعدها يتم نشر هذه العملية بجميع أرجاء المؤسسة. وعليه، يمكن القول أنّ ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات التوزيع وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

ويمكن للمؤسسات تحقيق **استراتيجيتها** من خلال ثلاثة أساليب رئيسة هي[1]:

- **نمو الإيرادات ومزيج المنتجات:** يُقصد بنمو الإيرادات ومزيج المنتجات التوسع في المنتجات والخدمات، ومحاولة استقطاب عملاء جدد، وإيجاد أسواق جديدة، وتغيير مزيج الإنتاج والخدمات بالتركيز على تلك الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى، وإعادة تسعير المنتجات والخدمات.
- **تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية:** يُقصد بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية محاولة تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات، وتوزيع الموارد العامة أو المشتركة على وحدات أو قطاعات المؤسسة المختلفة؛
- **استغلال الأصول:** يقصد باستغلال الأصول تخفيض مستويات رأس المال المطلوب لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

[1] Kaplan, R. and Norton, D, The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action, Harvard Business School.1996. p48.

المطلب الثاني: بعد العملاء:

أكّدَ كل من *Kaplan and Atkinson* أهمية هذا البعد، لأن إدارة المصرف تسعى للوصول لتحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أنّ درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ومن ثم حصة المصرف في السوق، وتستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها[1]. ويقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمصرف في نظر عملائه[2].

وتَعتمدُ معظم المصارف في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المصرف في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، الذي يتحقق من خلال قدرة المصرف على تقديم خدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة مثل رضا العميل، الاحتفاظ بالعميل، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة والقيمة من وجهة نظر العميل التي تعتمد بشكل أساس على إتباع المؤسسة لأسلوب تحليل ربحية العملاء[3].

ويتضمّن هذا البعد تحليلاً مفصلاً لمكونات السوق وطبيعة وفئات العملاء داخل السوق، حيث أن العملاء المستهدفون ليس جميعهم متجانسين، فلكل منهم أولويات وأفضليات محددة تختلف من عامل لأخر، وأن هذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل المصرف، وتوفر

---

[1] سليمان حسن البشتاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد1، 2004، ص 402.

[2] علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن (دراسة تطبيقية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2007، ص41

[3] خالد محمد الجابري، تقييم أداء البنوك اليمنية (دراسة مقارنة بين البنوك الاسلامية والبنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص 79.

هذه المقاييس معلومات ضرورية للتأكد من حصول العملاء على الخدمات في الوقت المناسب وسعر وجودة تناسب احتياجاتهم وإمكانياتهم[1].

تتمثل أهداف بعد العملاء بشكل أساسي في خدمة العملاء الموجودين والمرتقبين، ومن ثم فإن المدراء سيعملون على تطوير مقاييس الأداء التي توجه قدرات وقابلية وحدات الأعمال إلى المسار الذي يسهم في خلق رضا وولاء العميل، ومن ثم فإن بعد العملاء النموذجي سينطوي على مقاييس ذات علاقة برضا العميل وولاء العميل واكتساب عملاء جدد، فضلا عن تحسين الحصة السوقية، وعليه لا بد من تحديد العوامل التي تجعل العملاء يقبلوا على شراء المنتجات من سلع وخدمات وهذه العوامل هي[2]:

- تحديد خصائص ومزايا السلع والخدمات المقدمة مع الاستمرار في تطوير هذه المنتجات بما يلبي احتياجات ورغبات العملاء؛
- بناء علاقات طيبة مع العملاء؛
- المحافظة على سمعة المؤسسة وصورتها الطيبة في أذهان العملاء.

أصبح العميل أوسع معرفة وأكثر وعيا وزادت تطلعاته المستقبلية لمنتجات وخدمات المستقبل وجودتها[3]، ومن **المقاييس** التي تستخدم في هذا البعد[4]:

1-رضا العملاء: يُعد رضا العميل مؤشراً حاسماً، وهو يعد التغذية الراجحة لمعرفة كيف تسير أمور المؤسسة مع عملائها الحاليين على الأقل، ويمكن للمؤسسة تحقيق رضا العملاء باستخدام مدخل القيمة لدى العميل، مما يحقق علاقات مميزة ومستمرة مع العملاء، فمعرفة ما يحقق القيمة للعميل يحدد استراتيجية المؤسسة، فهي عبارة عن خلط مميز لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقات والصورة، والتي تقدمها المؤسسة لشريحة محددة من عملائها، بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيه، ويمكن أن يكون ذلك كما يلي:

---

[1] مدني سوار الذهب عبد الرحمان، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن (دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية 2008- 2013، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الرابع، 2014، ص 72.

[2] جنان باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الشركات الفرات العامة للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2012، ص173.

[3] أحمد محمد شهيد، تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC: دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2012، ص245.

[4] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص ص 32-33.

- تقديم الخدمة أو السلعة بأقل تكلفة من خلال تقديم أسعار مميزة، الجودة العالية والمستمرة للخدمة المقدمة، زمن تقديم الخدمة؛
- القيادة في السوق والابتكار في الخدمات من خلال الفوائد المالية التي تكون أعلى من متوسط فائدة المجال، وذلك للميزات الخدمية العالية للخدمات التي تؤدي بالعميل لدفع مبلغ أعلى للحصول على ميزات خدمية أعلى.

ومن **الأمور المهمة** المتعلقة بقياس رضا العملاء[1]:

- أن ما يشكل أهمية قصوى بالنسبة للعملاء، لا يكون دائما ما تعتقد المؤسسة أنه مهم أو ما تتوقعه؛
- الأهم هو إدراكات العملاء لجودة الخدمة المقدمة؛
- تتغير توقعات العملاء دوماً، لذلك على المؤسسة أن تبذل جهداً أكبر من أجل الاحتفاظ بثبات مستوى رضا العملاء؛
- أنّ المنافسين يحاولون أيضاً تحسين أدائهم، ولذلك يجب تحقيق الابتكار والتحسين بشكل متواصل، للاحتفاظ بفارق بين أداء المؤسسة وأداء منافسيها حسبما يدرك ويقيس العملاء؛
- يجب إبلاغ العملاء دوما بأهم التغيرات الداخلية والتي نتج عنها تحسينات في أداء المؤسسة؛
- ليس السعر دوما هو العامل الأهم عند اتخاذ قرارات الشراء؛
- يبني العميل توقعاته وإدراكاته للحكم على جودة المنتج أو الخدمة.

2-الاحتفاظ بالعملاء: يمكن قياس مدى محافظة المؤسسة على عملائها وولائهم لها من خلال تحقيق علاقات جيدة ومستمرة معهم، فتحقيق حصة سوقية مرتفعة من شريحة معينة من العملاء، يتم أولا بالسعي

[1] رانيا نزيه الزرير، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص 20.

للاحتفاظ بالعملاء الحاليين، ويمكن للمؤسسات قياس ولاء عملائها خلال كل فترة من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء العملاء. ويتكون ولاء العميل على عدة مراحل[1]:

- **الاحتفاظ المبدئي**: يرتبط بقدرة المؤسسة ورغبتها على إدامة العلاقة مع العملاء، من خلال منح العملاء حوافز لكسب ولائهم واستمرارية التعامل معهم، وهذه الطريقة تساهم في تحسين الربحية على المدى القصير، لا سيما إذا تعززت قدرة المؤسسة على تسويق عدد أكبر من خدماتها أو منتجاتها في السوق، وعادة ما يمكن تقليد هذه السياسة من قبل المؤسسات المنافسة الأخرى؛
- **الاحتفاظ المتقدم**: هنا تدام العلاقة مع العملاء وعلى المدى الطويل، حيث يُنظر إلى العملاء باعتبارهم أصحاب موقف ورؤية، وتصبح المؤسسة أقرب إليهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتحاول المؤسسة من خلال جهازها التسويقي البقاء على تماس مع هؤلاء العملاء من خلال تقوية الروابط الاجتماعية معهم، وهنا تقدم المؤسسة عروضا متكاملة تلبي الاحتياجات الأساسية للعملاء؛
- **الاحتفاظ المتميز**: يمثل سياسات وإجراءات أكثر تطوراً يتم من خلالها إدامة العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بهم في إطار امتيازات مالية وروابط اجتماعية، بحيث يتم تصحيحها بطرق منهجية وأكثر نضجاً وتصبح العلاقة مع العملاء أكثر تكاملية وترابط، مبنية على قاعدة من الثقة والبيانات والمعلومات الدقيقة، وهذا يؤدي إلى جعل العملاء أكثر ولاءً ويساهم في تعزيز نمو المؤسسة وربحيتها.

3-اكتساب عملاء جدد: يعكس مقياس اكتساب عملاء جدد مدى كفاءة المؤسسة في جذب عملاء جدد؛ ويقاس إما بعدد العملاء الجدد أو بالمبيعات الإجمالية لهؤلاء العملاء في القطاعات المستهدفة[2]، ويجب أن تراعي المؤسسة تكلفة الحصول على العملاء الجدد والايراد المحقق منهم حتى تستطيع اتخاذ القرارات الملائمة بتحديد الاستراتيجية التي ستتبعها مع هؤلاء العملاء[3].

4-ربحية العملاء: يعتبر مقياس ربحية العميل من المقاييس المهمة نسبياً فقد يُظهر هذا المقياس أن بعض العملاء المستهدفين غير مربحين، ويحدث هذا بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء عن العائد المحقق من بيع سلع وخدمات لهم، وفي هذه الحالة فإن الربحية المحققة في الأجل الطويل تُعد

[1] لمى فيصل أسير، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2014. ص ص 48-49.

[2] فاطمة رشدي عوض، مرجع سابق، ص100.

[3] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص33.

الأساس لاتخاذ قرار فيما يتعلق بالاحتفاظ أو الاستغناء عن هؤلاء العملاء، أما بالنسبة للعملاء غير المربحين فإن القرار يكون بالاستغناء عنهم[1]. ويوفر مقياس ربحية العميل معلومات تدعم بناء وصياغة استراتيجية ناجحة للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي[2]:

- تحليل مستوى الربحية المحققة من تعامل المؤسسة مع مجاميع وشرائح مختلفة من العملاء؛
- محاولة التأثير على سلوكيات العملاء غير المربحين وجعلهم مربحين للمؤسسة؛
- إعداد وترتيب نسب مئوية للعملاء المتعاملين مع المؤسسة على وفق مستوى الربحية.

5-الحصة السوقية: تختلف حصة المؤسسة السوقية تبعا للبلد التي تعمل فيها وطبيعة النشاط التي تزاوله في ذلك البلد والبعد المالي الذي يتم قياس حصتها فيه، ويمكن قياس هذه الحصة إما بعدد العملاء أو بحجم المبيعات في السوق، يبين المقياس قدرة المؤسسة على اختراق السوق المستهدف[3].

6-المساهمة في الحساب: يستخدم هذا المقياس للحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الهدف في تقديم الخدمة لعملاء مستهدفين أو شريحة سوقية محددة.

وقد بين *Kaplan and Norton* أنّ هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المؤسسات المختلفة وهي[4]:

- **سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة:** يتضمن دوره الوظيفي بالنسبة للعميل، سعره وجودته وتميزه والوقت الذي يتوافر فيه؛
- **العلاقة مع العميل:** تتضمن تسليم السلعة أو الخدمة للعميل وتوقيت التسليم، ومدى استجابة المؤسسة لمتطلبات واحتياجات العميل، وكيف يشعر العميل حول تجربة شرائه من المؤسسة؛
- **السمعة أو الشهرة:** تتمثل في قدرة المؤسسة بالتعريف عن نفسها وإبراز السمات التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات.

---

[1] فاطمة رشدي عوض، مرجع سابق، ص100.

[2] فراس غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص 24.

[3] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص33.

[4] Kaplan Robert S. Norton David P.” linking The Balanced Scorecard to Strategy”. California Management Review. Vol 39. No 1. 1996. Pp 61-62.

أسباب الاهتمام بالعملاء: تقوم المؤسسة بالاهتمام بالعملاء وقياس أدائهم والنظر إلى نفسها بعين العملاء، ويمكن إجمال أبرز الأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالعملاء بما يلي:

- المنافسة: توجد منافسة بين المؤسسات لتثبت كل منها بأنها الأجدر، فتعمل على تحسين منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر، وهذا يقود إلى القيام بتحسينات وتطويرات أخرى، لذا تسعى المؤسسة إلى قياس أداء ورضا العملاء حتى توجه نشاطاتها وعملياتها الداخلية تجاه العملاء، فالمنافسة في أحيان كثيرة تجبر المؤسسة على التوجه نحو العملاء والتركيز عليهم باعتبارهم عوامل حيوية في نجاح واستمرارية المؤسسة؛
- حشد المؤسسة بمحتوياتها كافة البشرية والتنظيمية والمادية وراء رؤية واضحة وسهلة الفهم؛
- تُعدّ خدمة العملاء عامل النجاح الحاكم على المنظمة وحلاً لكشف قدرات المؤسسة على الاستجابة وقدراتها التكيفية؛
- في أحيانٍ كثيرة قياس العملاء يدفع ضمنياً العملاء إلى الاهتمام بالمؤسسة حول بعض القضايا المحددة التي تريدها المؤسسة، كما أنها تعطي انطباعا لدى المتعاملين مع المؤسسة أنها تهتم بهم وتأخذ بآرائهم حول العديد من القضايا التي تهمهم، فهذا يشير إلى أهمية قيام المؤسسة بالأخذ بآراء العملاء وعدم إهمالها أو أخذ ما يهمها فقط؛
- قياس أداء العملاء المناسب يشكل قضية استراتيجية للمؤسسة، حيث تقوم المؤسسة باتخاذ العديد من الإجراءات حيال ذلك بناء على نتائج القياس.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو:

نتطرّق في هذا المطلب للأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

الفرع الأول: بعد العمليات الداخلية:

يرتبط بعد العمليات الداخلية بالبعد المالي، فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما يرتبط ببعد العملاء لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه يرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته، إذ إنه بمجرد أن تكون الصورة واضحة عما يريد المصرف تحقيقه للمساهمين والعملاء، فإنه يستطيع أن يحدد

كيفية تحقيق استراتيجيته من خلال عمليات التشغيل التي تعتبر المفتاح لتحقيق الاستراتيجية[1]. كما يقيس بعد العمليات الداخلية فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها[2].

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، كما أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة[3]. يحتوي هذا البعد على عمليات مختلفة وهي:

1-العمليات التشغيلية: تمثل العمليات الأساسية واليومية في المؤسسة التي من خلالها تقوم بتحويل أنشطتها إلى خدماتها الحالية وتقديمها للعملاء، وتشمل العمليات التشغيلية الآتية[4]:

أ-عملية تحويل الأنشطة إلى خدمات: تشمل تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- تخفيض تكلفة الخدمة، ويمكن قياسها عن طريق نظام التكاليف على أساس الأنشطة أو التكلفة لكل خدمة من المخرجات إذا كانت مخرجات المؤسسة متجانسة أو نسبة المصاريف التسويقية، البيعية، التوزيعية، والإدارية إلى مجموع التكاليف؛
- التحسين المستمر في العمليات التشغيلية، ويقاس باستخدام نسبة العمليات التي أجريت عليها التحسينات، إجمالي تكاليف الجودة (الوقاية، الفحص، الفشل الداخلي والفحص الخارجي)؛
- تحسين استجابة العمليات، وتقاس عن طريق الدورة الزمنية للخدمة (من وقت البدء في تقديم الخدمة حتى الانتهاء منها)؛
- الاستغلال الأمثل للأصول الثابتة، يقاس عن طريق نسبة الطاقة المستغلة من الطاقة الكلية للأصول، أو النسبة المئوية لفترات الانقطاع عن العمل، عدد الخدمات التي يمكن للعمليات التشغيلية إنتاجها وإيصالها؛

ب-تقديم الخدمات للعملاء: تشمل تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

---

[1] خالد محمد الجابري، مرجع سابق، ص 81.

[2] Kaplan Robert S. Norton David P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible .Assets. Harvard Business Review. 2006. P 60.

[3] حامد عبد الكريم مسامح، درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير غير منشورة في أصول التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص 21.

[4] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص36.

- تسليم الخدمات استجابة لطلبات العملاء، ويقاس بوقت التسليم (من وقت طلب الخدمة حتى تقديمها)، نسبة الخدمات المقدمة في الوقت المحدد؛
- تخفيض تكاليف خدمة العملاء، وتقاس عن طريق نظام التكاليف حسب الأنشطة لتكلفة تخزين وتسليم المنتجات للعملاء؛
- جودة العمليات التوزيعية، وتقاس عن طريق نسبة المنتجات الخالية من العيوب التي تم تسليمها للعملاء، وعدد الشكاوى المقدمة من العملاء.

2-العمليات الإدارية للعملاء: إن عمليات إدارة العملاء هي من أجل توسيع العلاقة مع العملاء المستهدفين، وتوجد **أربعة مجالات** للعمليات الإدارية:

أ-اختيار العملاء: يشمل على التعريف بالشريحة المستهدفة من السوق التي تعتبرها المؤسسة ذات قيمة مرغوب بها، أو محقق لأهدافها الاستراتيجية، لذلك فإن الاختيار الصحيح للعملاء يعتمد على عدة خصائص منها: الدخل، الثروة، العمر، حجم العائلة، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي لها عملاء المؤسسة [1]. وهي الخصائص التي تجعل المؤسسة تختار استهداف شريحة معينة من العملاء لشراء منتجاتها، ومن الأهداف والمقاييس ما يلي[2]:

- فهم طبيعة العملاء المستهدفين، وتقاس باستخدام هامش المساهمة لكل فئة مستهدفة؛
- معرفة العملاء غير المربحين، وتقاس نسبة العملاء غير المربحين؛
- معرفة العملاء المربحين للمؤسسة، وتقاس من خلال نسبة العملاء المفضلين للمؤسسة إلى العملاء المستهدفين؛
- إدارة العلامة التجارية، ويقاس من خلال استكشاف آراء مدى ولاء العملاء لخدمة المؤسسة.

[1] أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص50.

[2] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص37

ب–اكتساب العملاء: ترتبط عملية اكتساب العملاء بالقيادة الجيدة وكيفية الاتصال بالعملاء، واختيار مستوى الخدمات التي يمكن توفيرها لهم وأسعار تلك الخدمات[1]، ويشمل اكتساب العملاء تحقيق الأهداف والمقاييس التالية[2]:

- إيصال القيمة المقترحة للعملاء، وتقاس من خلال معرفة مدى ولاء العملاء لخدمة المؤسسة؛
- اكتساب عملاء جدد من خلال الحملات التسويقية وتقاس من خلال تكلفة اكتساب عملاء جدد.

ج–الاحتفاظ بالعملاء: يتطلب الاحتفاظ بالعملاء تقديم خدمات جيدة لهم، واستجابة لرغباتهم ولمتطلباتهم في الخدمة التي يستهلكونها، ومن خلال الخدمات التشغيلية الخاصة بخدمة العملاء من استجابة لطلباتهم من أوامر تسليم، واستجابة لمشاكلهم[3]، ومن الأهداف والمقاييس ما يلي:

- الاستجابة لشكاوى العملاء، وتقاس من خلال معرفة الوقت الذي يستغرق للاستجابة لهذه الشكاوى؛
- تزويد العملاء بخدمة مميزة، وتقاس من خلال مستويات الخدمة المقدمة للعملاء من خلال قنوات التوزيع.

د–تطوير وتنمية الأعمال مع العملاء: يتم في هذه المرحلة الإدارة الفعالة لعلاقات المؤسسة مع عملائها، وذلك من خلال تزويد العملاء بالعديد من المنتجات والخدمات التي يحتاجونها، وتكون تلك الخدمات والمنتجات متوافقة مع البيئة والسلامة العامة والتنظيمات البيئية. ومن **الأهداف والمقاييس** التالية:

- مجموع الخدمات للعملاء، ويتم قياسها من خلال عدد الخدمات المقدمة لكل عميل؛
- الخدمات ما بعد البيع، يتم قياسها من خلال نسبة المبيعات التي تم الحصول عليها نتيجة لتقديم خدمات إضافية للعملاء.

3–العمليات الإبداعية: تتضمن العمليات الخاصة بتطوير خدمات جديدة والدخول لأسواق جديدة، واستهداف شرائح جديدة من العملاء، وتتضمن مجموعة من الأهداف والمقاييس وهي كما يلي[4]:

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص51.
[2] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص38
[3] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص51.
[4] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص38

- التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية، وتقاس من خلال الوقت الذي يقضى مع العملاء لمعرفة رغباتهم المستقبلية؛
- تقليل الدورة الزمنية للتطوير، وتقاس من خلال معرفة عدد الخدمات الجديدة التي تم تسليمها في المواعيد المحددة؛
- فعالية إنتاج المنتجات الجديدة، تقاس من خلال معرفة إيرادات الخدمات الجديدة والانحرافات للتكاليف الحقيقية عن المقدرة.

4-العمليات التنظيمية والاجتماعية: تعتبر أخر مجموعة في العمليات الداخلية، والتي تجني من خلالها المؤسسة السمعة والعلاقة الحسنة مع موظفيها والمجتمع المحلي، والتنظيمات تكون على المستوى الوطني والمحلي ملائمة مع البيئة والمحافظة على صحة وأمان الموظفين[1].

ينطوي محور العمليات الداخلية على العمليات التشغيلية الحاسمة، والتي تتمثل في[2]:

- خلق وبناء الامتيازات من خلال الحث على الإبداع والابتكار، لتطوير منتجات وخدمات جديدة واختراق الأسواق والعملاء الجدد؛
- زيادة قيمة العملاء من خلال التوسع، والاعتماد على العلاقات مع العملاء الحاليين؛
- تحقيق المزايا التشغيلية من خلال التحسينات المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد الداخلية، العمليات الداخلية، الانتفاع من الموجودات وإدارة الطاقة والموارد؛
- إقامة علاقات فعالة مع أصحاب المصلحة.

سلسلة العمليات الداخلية: يحدد المدراء سلسلة الأعمال الداخلية التي يمكن أن تتفوق بها المؤسسة، وهذه السلسلة تمكّن وحدة الأعمال من[3]:

- إيصال مقترحات ذات قيمة عالية كما تحقق رضا المساهمين من خلال توقعاتهم للعوائد؛

---

[1] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص52.

[2] Kaplan Robert S. Norton David P. Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management. Part 1. American Accounting Association. Accounting Horizons. Vol 15. No1. March 2001.p 93.

[3] زياد عبد الحليم الذبية، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد9، 2011، ص146.

- إرضاء توقعات العملاء بعوائد مالية ممتازة.

ويأخذ بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار ثلاث دورات[1]:

1-دورة الإبداع: يتم في هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب الخدمة ونوعية العميل، وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق، ويتمثل الإبداع بقدرة المؤسسة وعملياتها على تلبية حاجات العميل من خلال تطوير منتجات جديدة ومتطورة، وتتكون عملية الإبداع في الإطار العام من جزأين أساسيين:

أ-تحديد طبيعة السوق: يتطلب إجراء عمليات البحث والتطوير، وتقديم معلومات واضحة ودقيقة للإدارة حول حاجات السوق، **وتتضمن**:

- تحديد حجم السوق، وطبيعة تفضيلات العملاء، والأسعار المتوقعة للخدمات الجديدة المستهدفة؛
- تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، العملاء الحاليين والمتوقعين، الخدمات الحالية والمتوقعة.

ب-تطوير الخدمة وتتضمن:

- الأسباب التي تجعل العملاء يقبلون على شراء منتجاتهم وخدماتهم، مثل الجودة، السعر؛
- تحديد شكل الخدمة الذي يحقق إشباع الحاجات غير مشبعة للعملاء، ومن ثم تصميم الخدمة بما يتناسب مع رغبات العملاء وحاجاتهم.

يمكِن التمييز بين نوعين من الإبداع:

- **الإبداع التكنولوجي**: يخص الإنتاج وتحسين المنتج وأساليب الإنتاج الفنية؛
- **الإبداع التنظيمي (الإداري)**: يعني تغيير إجراءات وإعادة تنظيم وإدماج طرق جديدة من أجل جعل سلوك المؤسسة والموظفين أكثر إيجابية وفعالية وتحسين أداء المؤسسة.

2-دورة العمليات: تمثل دورة العمليات موجة قصيرة لإيجاد قيمة في المؤسسات، فبعد أن تحدد المؤسسة احتياجات العملاء، تبدأ مرحلة البحث من خلال القدرات المتوفرة، لتقديم خدمات جديدة عالية الجودة للأسواق والعملاء، وتتضمن دورة العمليات نشاطين رئيسيين:

[1] لمى فيصل أسير، مرجع سابق، ص ص 52-53.

- صناعة وإنتاج الخدمات بالاعتماد على دورة الإبداع، فالمؤسسة تقوم بإنتاج الخدمة التي تعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للعملاء؛
- تقديم الخدمات: وذلك بعد إنتاج الخدمة، وقيام المؤسسة بتحديد السوق المستهدف للخدمات الحالية والجديدة.

3-دورة خدمات ما بعد البيع: تعتبر الدورة الثالثة في سلسلة العمليات الداخلية، تتم من خلال الربط وتحديد العلاقة بين تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وتحقيق رضاهم، وتشتمل على:

- استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها؛
- معالجة الأخطاء في صناعة وتقديم الخدمة للعميل؛
- إدارة عمليات البيع؛
- المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الثاني- التعلم والنمو:

يُعد بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل بعد من العمليات الداخلية، العملاء، مالية المساهمين، وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية، سنكتشف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين، نظم المعلومات، المناخ التنظيمي، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة، وتقدم المقاييس المصممة في هذا البعد المساعدة في سد هذه الفجوات، وتضمن أداءً مستمراً ومستقراً في المستقبل. ويساهم بعد التعلم والنمو في بناء فلسفة أساسية ألا وهي ضرورة تعامل المؤسسة مع المنافسة من خلال القيام بتحسينات مستمرة على المنتجات وعمليات المؤسسة، وليس مجرد توفير احتياجات للعملاء والتميز في العمليات الداخلية، ويتضمن هذا المدخل أهدافاً عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق تكنولوجياً، وتخفيض زمن إدخال منتجات جديدة إلى السوق، كما يتضمن هذا المدخل أيضاً مقاييس تترجم

تلك الأهداف مثل: نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة، نسبة الموظفين الذين قاموا بتعديل أهدافهم مع نظام قياس الأداء المتوازن[1].

يركز هذا البعد على الاهتمام بقدرات العاملين الفكرية، مستوياتهم مهاراتهم، العمل على رضاهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، فضلا عن الاهتمام بنظم المعلومات والإجراءات الإدارية[2]. ويعد هذا البعد أساس تنشئة وتعزيز الأبعاد الثلاثة الأخرى فهو يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات لدى العاملين بالمؤسسة حتى يمكنها أن تتعامل مع عمليات التحديث والتطوير التي يمكن أن تتم في عمليات التشغيل الداخلية، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضى العملاء وتحسن الوضع المالي للمؤسسة ككل، وبذلك تُعد المقاييس في هذا البعد هي الأساس الذي سيفعِّل تطبيق وتحقيق المقاييس الموجودة ضمن الأبعاد الأخرى. ويتمثل بعد التعلم والنمو في **ثلاثة مجالات** أساسية هي[3]:

أ–الأفراد: تمثل قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة من حيث إمكانياتهم الإدارية ومهارات التعامل مع الغير، ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون وبرامج الحاسبات الآلية المتاحة وكيفية استيعابها، جميعها عناصر أساسية في مدى إمكانية مساهمة عملية التعلم في تحقيق نمو جيد داخل المؤسسة لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة أو الفكر الاستراتيجي المقترح.

ب–نظم المعلومات المتاحة بالمؤسسة: تمثّل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المؤسسة وكيفية تطبيقها بشكل يتفق وظروف الحال المتاحة، عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو داخل بطاقة الأداء المتوازن لأداء المؤسسة، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة وكلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو، أدى ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل واضح.

ج–الحوافز والدوافع للالتزام بالعمل (الاجراءات التنظيمية): إنّ خلق الدافع لدى العامليين بالالتزام بقواعد ونظم العمل، وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة، يُعد أيضاً عاملاً مشتركاً في تحقيق مراحل النمو داخل بطاقة الأداء المتوازن.

---

[1] فادي خليل الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية " دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2011، ص 23.

[2] ملاك زكري حجازي، مرجع سابق، ص 23.

[3] رانيا نزيه الزرير، مرجع سابق، ص ص 18-19.

يحدد بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن كيفية إدارة المؤسسة للأصول غير الملموسة (البشرية، المعلوماتية، التنظيمية) المكونة لبعد النمو والتعلم كما يلي[1]:

- **الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين:** من خلال السعي للحصول على موظفين ذوي مهارات عالية وذوي كفاءة عالية في تنفيذ الاستراتيجية؛
- **الاستغلال الأمثل للقدرات التكنولوجيا:** تشمل نظم المعلومات وتطبيقات المعرفة التي تساعد المؤسسة على دعمها في تنفيذ استراتيجيته؛
- **تهيئة مناخ المؤسسة:** تشمل ما يلي:
  - **ثقافة ومناخ المؤسسة:** بحيث يكون لدى موظفيه الوعي والفهم الكافي لرؤية المؤسسة المشتركة، وكذلك للقيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية؛
  - **ربط أهداف المؤسسة:** بحيث تكون أهداف وحوافز الموظفين مرتبطة باستراتيجية المؤسسة على جميع المستويات؛
  - **مشاركة المعرفة:** يجب على الموظفين وفرق العمل المساهمة في الوصول إلى أفضل ممارسة للأعمال التي يقومون بها، وذلك بمعرفتهم لكيفية تنفيذ الاستراتيجيات، وأي معلومات لها علاقة في الوصول إلى أفضل ممارسة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية[2].

ويمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين داخل المؤسسة من خلال مقياس مركب يتضمن **ثلاثة محاور** أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل المؤسسة، وهذه المؤشرات الثلاثة[3]:

أ-رضا العاملين: إن تحقيق هدف إرضاء العاملين بالمؤسسة يتضمن المعنويات العالية للعاملين، ورضا عام على ظروف العمل بالمؤسسة، فرضاء العاملين يعد عنصراً مهماً لمؤسسات العصر الحالي، فالعامل الراضي يكون أكثر ميلاً لزيادة إنتاجيته، استجابته، جودته، وخدمته للعملاء، فالعامل الراضي على مؤسسته يؤدي

[1] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص 42.
[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 55.
[3] رانيا نزيه الزرير، مرجع سابق، ص 19.

إلى وجود عميل راض على الخدمة أو المنتج المقدم له[1]، ويتم قياس رضا العاملين عن طريق إجراء مسح يتضمن ما يلي[2]:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- امكانيات توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد؛
- الاعتراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد؛
- مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة؛
- درجة رضى العاملين على المؤسسة.

ب– الاحتفاظ بالعاملين: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المؤسسة نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها، بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية، يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة، وليس لعدم وجود فرص بديلة للتوظيف متاحة أمامه في مؤسسات أخرى[3]، ويتضمن هدف الاحتفاظ بالعاملين أولئك الذين يفيدون المؤسسة على مدى طويل الأجل، وتتمثل أهمية هذا المقياس في قيام المؤسسة باستثمار لأموالها في عامليها على مدى طويل الأجل، وبذلك فإن أي استقالة غير مرغوب بها للعاملين ستكون بمثابة خسارة لرأس المال الفكري، فعلى المدى الطويل فإن ولاء العاملين يؤدي إلى الحفاظ على قيمة المؤسسة، الاجراءات المعرفية التنظيمية وزيادة الحساسية تجاه مقابلة رغبات العملاء[4]، ويمكن قياس قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين من خلال احتساب معدل دوران العاملين، نسبة التسرب في العمالة[5].

ج–انتاجية العاملين: تمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات[6].

---

[1] الغريب أبو عجيلة، مرجع سابق، ص 42.

[2] قيس قاسم جدوع، حفصة محمد فخري، دليل بطاقات الأداء المتوازن، ديوان الرقابة المالية، العراق، 2009، ص23.

[3] رانيا نزيه الزرير، مرجع سابق، ص 20.

[4] الغريب أبو عجيلة ، مرجع سابق، ص 42

[5] قيس قاسم جدوع، حفصة محمد فخري، مرجع سابق، ص 23.

[6] محمد يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة،، مصر، 2005، ص20.

خلاصة الفصل:

تُعدّ بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المصرفي، متضمنة المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، وتشمل أربعة أبعاد تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وتربط بين أبعادها بالعلاقة السببية، كما أنها تتّسم بالتوازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية وبين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل. وقد تم تقسيم أجيال تطور بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة أجيال، حيث يضيف كل جيل مجموعة من الخصائص إلى الجيل السابق حتى تم التوصل إلى الجيل الرابع. ويتضح من فوائد بطاقة الأداء المتوازن أنها تقدم نظرة شاملة عن الأداء في المؤسسة. وقصد تعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وجب على الجزائر تبني الاتجاهات المعاصرة للمصارف. وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

تبني الاتجاهات المعاصرة للمصارف لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

بعد استعراضنا للأداء وتقييم الأداء المصرفي، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم هذا الأداء، وأمام التطورات الكبيرة التي عرفها القطاع المصرفي في العقود الثلاثة الأخيرة، والتي انعكست على جميع أنشطته، وشملت كل دول العالم بمستويات متعددة، لم يعدْ كافياً التعرف على أداء المصرف من خلال المؤشرات التقليدية فقط، بل استخدام معايير أخرى تتفاعل مع بطاقة الأداء المتوازن، وتساهم في نجاح أبعادها، ويتعلق الأمر بمعرفة ما يسمى "الاتجاهات الحديثة للمصارف". فتبني التحرير المصرفي يؤدي إلى التطور المالي، مما ينعكس إيجاباً على بطاقة الأداء المتوازن، ونفس الشيء مقررات بازل كمؤشر للملاءة المالية، أيضا الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية التي تؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمصرف، وأخيرا الصيرفة الشاملة التي ترفع عوائد المصرف، وأيضا العمق والشمول الماليين. لذلك سيتمّ من خلال هذا الفصل التطرق لكل هذه الاتّجاهات المعاصرة للمصارف ومحاولة استنباط تأثير ذلك على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للمصرف، ومحاولة ملامسة واقع الجزائر منها، وذلك من خلال المباحث التالية:

- ❖ التحرير المصرفي ومقررات بازل 3؛
- ❖ الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية؛
- ❖ الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين.

المبحث الأول: التحرير المصرفي ومقررات بازل 3

استفادت المصارف من اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، إلا أنها أصبحت تواجه العديد من المخاطر مع تزايد العولمة التي تهدد من استقراراها، وأصبح لزاماً عليها أن تتحوط من هذه المخاطر. لذا سنقدم في هذا المبحث مفاهيم عامة عن التحرير المصرفي ومقررات بازل 3. كما نتطرق إلى تأثير التحرير المصرفي ومقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: لمحة نظرية حول التحرير المصرفي ومقررات بازل 3:

نتناول في هذا المطلب التحرير المصرفي، من خلال التعرض إلى مفهومه، مبادئه وأهدافه، ثم نتطرق إلى اتفاقية بازل 3 من خلال استعراض نشأتها ومحاورها الأساسية.

الفرع الأول: ماهية التحرير المصرفي:

أولا–مفهوم التحرير المصرفي:

يمكن تعريف التحرير المصرفي **بالمعنى الضيق** على أنه مجموعة الاجراءات التي تسعى إلى خفض درجة القيود المفروضة على القطاع المالي. أما **بالمعنى الواسع** فيشمل مجموعة الإجراءات التي تعمل على تطوير الأسواق المالية، وتطبيق نظام غير مباشر للرقابة النقدية، وإنشاء نظام إشرافٍ قوي. ويتمثل التحرير المالي والمصرفي في إعطاء المصارف والمؤسسات استقلالها التام وحرية كبيرة في إدارة أنشطتها المالية، من خلال إلغاء مختلف القيود والضوابط على العمل المصرفي، وهذا بتحرير معدلات الفائدة على القروض والودائع، والتخلي عن سياسة توجيه الائتمان، وخفض نسبة الاحتياطي الاجباري، والتوجه نحو اعتماد الأدوات غير مباشرة للسياسة النقدية، وفتح المجال المصرفي أمام القطاع الخاص الوطني والأجنبي. وتمثل هذه الإجراءات كلها التحرير المالي الداخلي، هذا بالإضافة إلى تحرير المعاملات المتعلقة بحساب رأس المال والحسابات المالية لميزان المدفوعات، والتي تمثل التحرير المالي الخارجي الذي يعتبر تكملة للتحرير المالي الداخلي[1].

ثانيا–مبادئ التحرير المصرفي: تقوم عملية التحرير المصرفي على مبدأين[2]:

- تمويل المشاريع باستعمال القروض المصرفية بالتوفيق بين الادخار والاستثمار عن طريق معدلات الفائدة، برفعها للادخار وخفضها للاستثمار؛

[1] غالم لطفي عبد الله، العولمة المالية والأنظمة المصرفية العربية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 140.

[2] بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية: واقع وتحديات، جامعة الشلف، 14 -15 ديسمبر 2008، ص477.

- تحديد سعر الفائدة في السوق، بالالتقاء بين عرض الأموال والطلب عليها للاستثمار، عن طريق الملاءة بين الاستهلاك والانفاق الاستثماري، وعليه فزيادة الأموال الموجهة للقروض تؤدي إلى زيادة الاستثمار، وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي.

ثالثا–أهداف التحرير المصرفي: ساهمت مجموعة من الأهداف في عملية تحرير القطاع المصرفي والمالي، وتوفير الأموال اللازمة والظروف المناسبة لزيادة الاستثمار، وتتمثل في[1]:

- تعبئة الادخار المحلي والأجنبي، لتمويل الاقتصاد عن طريق رفع معدلات الاستثمار؛
- خلق علاقة بين أسواق المال المحلية والأجنبية، من أجل جلب الأموال لتمويل الاستثمار؛
- استعمال خدمات مالية مصرفية في المفاوضات التجارية بين عدة دول من أجل تحرير التجارة الخارجية، خاصة مع انضمام مجموعة من الدول النامية إلى المنظمة العالمية للتجارة؛
- رفع فعالية الأسواق المالية لتكون قادرة على المنافسة الدولية، وعليه تمكنها من فتح مصادر اقتراض وتمويل أجنبية وخلق فرص استثمارية جديدة؛
- تحرير التحويلات الخارجية مثل تحرير تحويل العملات الأجنبية وحركة رؤوس الأموال، خاصة مع التغيرات الاقتصادية ومنها تغيرات أسعار الصرف الأجنبي وأسعار الفائدة.

الفرع الثاني: مدخل حول اتفاقية بازل 3:

يعتبر موضوع كفاية رأس المال المصرفي واتجاه المصارف إلى تدعيم مراكزها المالية أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة المصارف، سنتطرق في هذا المطلب إلى اتفاقية بازل 3.

أولا– اتفاقية بازل1، 2 لكفاية رأس المال: قدَّمت لجنة بازل توصيَّاتها الأولى بشأن كفاية رأس المال بعد سلسلة من الجهود والاجتماعات، والذي عُرف باتِّفاقية (بازل 1)، وذلك في يوليو 1988، ليصبح بعد ذلك اتِّفاقاً عالميًّا، وبعد أبحاث وتجارب تمَّ وضع نسبة عالميَّة لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة هذا الأخير إلى الأصول حسب درجة خطورتها، وبطريقة مرجّحة، وقدِّرت هذه النسبة بـ 8 %. وأوصت اللجنة من خلاله على تطبيق هذه النسبة اعتباراً من نهاية عام 1992، ليتمَّ ذلك التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات، بدءًا من 1990، وكانت هذه التوصيَّات مبنيَّة على مقترحات تقدَّم بها"*COOKE*"[2]. وقبل إصدار اتفاق

[1] بربري محمد أمين، طرشي محمد، التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ضوء التطورات الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 11–12 مارس 2008، ص7

[2] سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، 14–15 ديسمبر 2004. ص 288.

بازل 2، قامت اللجنة بدراسة أسباب الأزمات المصرفية في كثير من الدول، واتضح من تلك الدراسات أن أهم الأسباب التي أدت إلى تلك الأزمات هي عدم إدارة البنوك للمخاطر المصرفية التي تتعرض لها، وضعف الرقابة الداخلية والخارجية (السلطات الرقابية الوطنية)، لذا فإن الاتفاق الجديد ركز على معالجة تلك الأسباب لضمان قوة المصارف. وخلال الفترة (1999 – 2003)، قامت اللجنة بإجراء العديد من التعديلات على الطبعة الأولى، التي صدرت في عام 1999 حتى صدرت الطبعة الثالثة في أفريل2003. وقد ركز الاتفاق الجديد (بازل2) على تقوية إطار رأس المال القانوني أو الرقابي، من خلال متطلبات الحد الأدنى لرأس المال، بحيث يكون أكثر حساسية للمخاطر التي يتعرض لها المصرف[1].

ثانيا–نشأة اتفاقية بازل 3: أظهرت الأزمة المالية العالمية (2007-2009) بعض الثغرات في اتفاقية بازل 2 أهمها ما يلي[2]:

- **نقص رؤوس الأموال الملائمة**: كشفت الأزمة المالية العالمية أن المصارف في مختلف دول العالم، لا تتوفر على المستوى الكافي من الأموال الخاصة ذات النوعية الجيدة لتغطية المخاطر التي تكتنف العمل المصرفي، والمقصود بها الشريحة الأولى بالتحديد التي تعد صغيرة جدا مقارنة مع حجم المخاطر الكبيرة التي تتعرض لها المصارف؛
- **عدم كفاية شفافية السوق**: بينت الأزمة أن هناك نقصا في شفافية السوق نتيجة عدم كفاية مستوى الافصاح المصرفي، مما عقد من عملية تقييم الأموال الخاصة ومقارنتها من مصرف لآخر، كما أن مؤسسات تقييم المخاطر قد عملت على تضليل المستثمرين، من خلال منح تقييم عالي لمحافظ مالية تحتوي على أصول عالية المخاطر؛
- **إهمال بعض أنواع المخاطر**: رغم أن اتفاقية بازل 2 قد جاءت بمفهوم موسع للمخاطر المصرفية، إلا أن هناك العديد من المخاطر أهملتها وساهمت بشكل كبير في إحداث الأزمة، ومنها مخاطر المحافظ المالية للتفاوض، المخاطر الكبرى المرتبطة بالعمليات على المشتقات، والتي شكلت نسبة هامة من نشاط المصارف؛
- **نقص في سيولة المصارف**: لقد كان من نتاج تسابق المصارف في الدول المتقدمة لتوظيف أموالها من أجل تعظيم أرباحها واستغلال وقت رواج السوق هو اهمالها لقضية السيولة، وهو ما كان له انعكاس سلبي

[1] https://www.marefa.org/ consulté le 14/ 08 /2018_

[2] حياة بونجار، اتفاقية بازل3 وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، العدد 13، 2013. ص ص 278.279.

عليها، إذ لم تتمكن من الايفاء بطلبات عملائها بمجرد ظهور بوادر الأزمة، والتي نتج عنها تهافت المودعين على سحب أموالهم من المصارف؛

- **المبالغة في عمليات التوريق المعقدة:** عمدت الكثير من المصارف إلى تخفيض متطلبات رأس المال، من خلال التوريق وإعادة التوريق للأصول، ونقلها من داخل الميزانية إلى خارجها مظهرة بذلك معدل كفاية رأس المال أعلى من الواقع، علما أن التوريق هو عملية تتضمن تحويل ديون ضعيفة السيولة إلى سندات يتم تداولها في السوق، وقد بالغت المصارف في الدول المتقدمة بشكل كبير في هذه العملية؛
- **الإفراط في المديونية:** لجأت المصارف إلى بناء مديونية مفرطة داخل وخارج الميزانية من أجل زيادة أثر الرفع المالي وزيادة مردوديتها، وقد ترافق ذلك مع تآكل تدريجي لمستوى ونوعية قاعدة رأس المال.

وفي ضوء هذه الأسباب، عملت اللجنة مراجعة عميقة وشاملة لمقررات بازل 2 خرجت بمجموعة من الاجراءات والمعايير الجديدة سميت بازل 3، تم إصدارها في 12 سبتمبر 2010، والتي تمّ تطبيقها بالتدريج خلال مدة زمنية امتدّت حتى بداية عام 2019.

ثالثا–المحاور الأساسية لاتفاقية بازل 3: ترتكز اتفاقية بازل 3 على **محاور** أساسية هي كالتالي:

أ–تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رأس مال المصارف: ألزمت اتفاقية بازل 3 المصارف أن تحتفظ برأس مال عالي الجودة لمقابلة المخاطر التي قد تتعرض لها، والإبلاغ عن مكوناتها بصفة شفافة تمكن الأسواق من تقييم ومقارنة نوعيته بين المؤسسات تقييما سليماً، كما ألزمت الاتفاقية المصارف ب[1]:

- زيادة رأس مال المصارف المخصص لعمليات التوريق وغيرها من الأدوات والمنتجات المركبة والمعقدة؛
- رفع نسبة كفاية رأس المال إلى 10.5% بعدما كانت تقدر ب 8% في اتفاقية بازل 2. وهو ما يفرض على المصارف البحث عن رؤوس أموال إضافية تتميز بالجودة العالية للرفع من رأسمالها والالتزام بالنسبة المطلوبة؛
- إلغاء الشريحة الثالثة (ديون مساعدة قصيرة الأجل) من مكونات رأس المال الصافي. وبذلك يصبح رأس المال الصافي للمصرف يتكون من الشريحة الأولى ممثلة في رأس المال الأساسي (الأسهم العادية + الشريحة الأولى الاضافية)، والشريحة الثانية ممثلة في رأس المال المساند؛

[1] طبيل عبد السلام، بومدين يوسف، اتفاقية بازل 3 كآلية لتعزيز الحوكمة في المصارف الاسلامية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد19، 2018، ص ص 113-114.

- رفع نسبة الأسهم العادية (النواة الصلبة) بنسبة إضافية تقدر ب2.5% مقارنة مع اتفاقية بازل2، وبذلك تصل نسبتها إلى 4.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر. كما تم خفض نسبة الشريحة الأولى الإضافية بمقدار 0.5%، لتصبح نسبة الشريحة الأولى الاضافية تقدر ب1.5%، وبذلك تصبح نسبة الشريحة الأولى (رأس المال الأساسي) تقدر ب6% بعدما كانت تقدر ب4% في اتفاقية بازل2؛
- فرض رأس مال إضافي لأغراض التحوط ومواجهة الأزمات، حيث تم تخصيص ما نسبته 2.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر كاحتياطي لمواجهة الخسائر التي قد يتحملها المصرف في الأوقات الصعبة، كما ستحتفظ المصارف بنوع من الاحتياطي لمواجهة الأثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين صفر و2.5% من رأس المال الأساسي (حقوق المساهمين)، مع توافر حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى المصارف، وذلك لضمان عدم تأثرها بأداء دورها في منح الائتمان والاستثمار جنبا إلى جنب، مع توافر نسب محددة من السيولة لضمان قدرة المصارف على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء[1]؛

ب –معيار السيولة: أضافت بازل 3 معايير جديدة لإدارة ومراقبة مخاطر السيولة في المصارف:

- **نسبة تغطية السيولة:(*Liquidity Coverage Ratio*):** تمثل نسبة الأصول المرتفعة على صافي التدفقات النقدية الصادرة المتوقعة خلال 30 يوم، ويجب ألا تقل عن 100%[2]. وفي هذا الخصوص فقد عرفت الاتفاقية كل من الأصول السائلة وصافي التدفقات النقدية المتوقعة خلال 30 يوما، فالأصول السائلة ذات النوعية الرفيعة تنقسم إلى **مستويين** هما[3]:
  - **المستوى الأول:** يشمل النقد والاحتياطات النقدية لدى البنوك ولدى البنك المركزي، الأوراق المالية القابلة للتبادل والتي تمثل ديون أو انها مضمونة من قبل جهات سيادية أو من البنك المركزي، الحكومات غير المركزية، بنك التسويات الدولية، صندوق النقد الدولي؛
  - **المستوى الثاني:** يشمل بعض الأصول الأخرى ذات السيولة المعتبرة، شرط أن لا تزيد نسبتها عن 40% من الأصول السائلة المذكورة في المستوى الأول، وتتكون من الأوراق المالية القابلة للتبادل التي تمثل ديون أو أنها مضمونة من قبل جهات أو من قبل البنك المركزي، الحكومات غير المركزية، بنك التسويات النقدية، صندوق النقد الدولي، أما صافي التدفقات النقدية فتحسب من خلال

[1] اتفاقية بازل الثالثة، نشرية إضاءات مالية ومصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسلة الخامسة، العدد 5، ديسمبر 2012، ص 3.

[2] فلاح كوكش، أثر اتفاقية بازل 3 على البنوك الأردنية، معهد الدراسات المصرفية، جانفي 2012، ص2.

[3] حمدي محمد حمدي مصبح، واقع تطبيق الجهاز المصرفي الفلسطيني لاتفاقيات بازل وتطوراتها، مذكرة ماجيستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، 2018، ، ص54.

التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة خلال 30 يوم المقبلة، ومراقبة هذه النسبة يسمح للبنك باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال ما إذا كانت هناك بوادر عسر للسيولة.

$$\frac{\text{قيمة الأصول السائلة ذات الجودة العالية}}{\text{مخرجات الخزينة خلال 30 يوم}} \geq \%100 \quad \leftarrow (21)$$

- **نسبة صافي التمويل المستقر (*Net Stable Funding Ratio*)** : تمثل نسبة مصادر التمويل لدى المصرف (المطلوبات وحقوق الملكية) على استخدامات هذه المصادر، ويجب ألا تقل عن 100%[1].

$$\frac{\text{الموارد الدائمة لسنة واحدة}}{\text{حاجات التمويل لسنة واحدة}} \geq \%100 \quad \leftarrow (22)$$

وتتمثل الموارد المستقرة في رأس المال الاسمي والأسهم الممتازة وباقي الخصوم التي تكون مدتها الفعلية سنة أو أكثر، أما استخدامات هذا التمويل فيتمثل في مجموع قيمة الأصول الممولة من خلال ضرب كل أصل بمعامل ترجيح معين ويضاف الى المجموع العناصر خارج الميزانية بعد ترجيحها بمعاملات معينة. وفي هذا الصدد أيضا أشارت الوثيقة إلى طرق أخرى لرصد مخاطر السيولة، من خلال مراقبة تواريخ استحقاق التوظيفات والتمويل والتركيزات المتعلقة به[2].

ج –نسبة الرافعة المالية: أضافت بازل 3 معيارا جديدا وهو الرافعة المالية، وتمثل الأصول داخل وخارج الميزانية بدون أخذ المخاطر بعين الاعتبار إلى رأس المال من الشريحة الأولى، وهذه النسبة يجب ألا تقل عن 3%، يتم احتسابها بقسمة رأس المال الأساسي على اجمالي الموجودات وقد تم إضافة الموجودات خارج الميزانية وذلك بشكل تجريبي اعتبارا من بداية عام 2013 وحتى بداية عام 2017، وبناء على نتائج هذه التجربة أجريت التعديلات النهائية على هذه النسبة في النصف الأول من عام 2017، وطبقت فعليا في بداية عام 2018[3].

$$\frac{\text{الشريحة الأولى}}{\text{مجموع الأصول}} \geq \%3 \quad \leftarrow (23)$$

[1] فلاح كوكش، مرجع سابق، ص2.

[2] حمدي محمد حمدي مصبح، مرجع سابق، ص55.

[3] صادق السبئي، إمكانية تلبية المصارف الاسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل3: دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية السعودية، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد7، العدد21، 2016. ص184.

د –تعزيز وتغطية المخاطر: يتناول هذا المحور الجوانب المتعلقة بتغطية مخاطر الجهات المقترضة، ومعالجة بعض القضايا المتعلقة بها ومنها[1]:

- المخاطر المادية التي يمكن أن تلحق بالمصرف أثناء أداء نشاطه بما فيها مخاطر الأطراف المتقابلة في عقود المشتقات، وقد بينت كيفية حسابها وخصصت جزء من رأس المال لتغطيتها، وربطت ذلك بتعديل التقييم الائتماني عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف المقابل؛
- ضرورة وضع برنامج شامل لاختبارات ضغط خطر الطرف المقابل، باستخدام تقنيات مختلفة لتقييم قدرته على مواجهة الانكشاف في ظل أوضاع وظروف عمل صعبة، وقياس أثر مثل هذا الانكشاف على مجموعة المؤشرات المالية للمصرف وخاصة مدى كفاية رأس المال والربحية، مع أهمية الأخذ بعين الاعتبار مختلف التعاملات والتعرض لجميع أشكال مخاطر الطرف المقابل في الأسواق المالية، وذلك لفترات زمنية مستقبلية تسمح بكشف مدى تحمل المصارف لأية صدمات محتملة.

المطلب الثاني: جهود الجزائر في التحرير المصرفي وتطبيق بازل 3:

سنتناول في هذا المطلب جهود الجزائر في تحرير المصارف وتطبيق بازل 3، بالإضافة إلى التطرق إلى تقييم التحرير المصرفي ومؤشرات بازل 3 في الجزائر.

الفرع الأول: جهود الجزائر في التحرير المصرفي: شرعت الجزائر في تحرير قطاعها المالي والمصرفي، فأصدرت قانون النقد والقرض، تحرير أسعار الفائدة وإزالة القيود على الائتمان.

1–إصدار قانون النقد والقرض: جاء قانون النقد والقرض بمجموعة من التدابير نذكر أهمها فيما يلي[2]:

أ–منح استقلالية للبنك المركزي الذي أصبح يسمى "بنك الجزائر" واعتباره سلطة نقدية حقيقية مستقلة عن السلطات المالية، تتولى إدارة وتوجيه السياسة النقدية في البلاد، إلى جانب إعادة تنظيمه وذلك بظهور هيئات جديدة تتولى تسيير البنك المركزي وإدارته ومراقبته؛

ب–تعديل مهام المصارف العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط المصرفي بقيامها بالوساطة المالية في تمويل الاقتصاد الوطني، و ذلك بإلغاء التخصص في النشاط المصرفي، و تشجيع المصارف على تقديم منتجات

[1] حمدي محمد حمدي مصبح، مرجع سابق، ص55.

[2] بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 58.

وخدمات مصرفية جديدة، و دخول الأسواق المالية و مواجهة المنافسة نتيجة انفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني و الأجنبي؛

ج-تفعيل دور السوق المصرفية في التنمية وتمويل الاقتصاد الوطني، وفتحه أمام المصارف الخاصة والمصارف الأجنبية لمزاولة أنشطتها المصرفية، إلى جانب إقراره بإنشاء سوق للقيم المنقولة.

2- تحرير أسعار الفائدة: توجهت الجزائر نحو تحرير أسعار الفائدة، وذلك لما له من أثر على تحسين قدرة القطاع المصرفي على تعبئة وتفعيل دور المدخرات المحلية في الاقتصاد، وتقوية وسلامة القطاع المصرفي[1]، واتّبعت السلطات النقدية التحرير التدريجي لأسعار الفائدة للوصول إلى أسعار فائدة موجبة، مع ابرام اتفاقيات الاستعداد الإنمائي (1989- 1991)، واتفاقيات القرض الموسع في إطار برنامج التعديل الهيكلي (1994-1998)، تم تحرير أسعار الفائدة الحقيقية لتصل من 10% إلى 15% خلال الفترة (1999-2000)، وتحقق أعلى مستوياتها عام 1998، حيث بلغت 15%، ليسجل الاقتصاد بعدها معدلات فائدة مختلفة غلبت عليها المعدلات السالبة بسبب ارتفاع معدلات التضخم[2].

3-إلغاء القيود على الائتمان: تزامن التوجه نحو تحرير أسعار الفائدة مع قيام الجزائر بإصلاحات هيكلية، فيما تعلق بإزالة أو خفض الضوابط على الائتمان الموجه للقطاع الخاص، كإزالة الإعانات الائتمانية وأسعار الفائدة التفضيلية، ثم بعد ذلك تمت إزالة أو تخفيف القيود على الحيازة الإجبارية لسندات الخزانة من قبل المؤسسات المصرفية[3]. كما أبدت الجزائر رغبتها في التوسع في مسار التحرير المالي والمصرفي، حيث تمّ إلغاء القروض الاستهلاكية، وتم إلزام المصارف تمويل التجارة الخارجية بالقرض المستندي غير القابل للإلغاء والمؤكد[4].

الفرع الثاني: تقييم التحرير المصرفي في الجزائر: يمكن تقييم التحرير المصرفي في الجزائر من خلال التطرق للنقاط التالية:

1-الهيكلة الحالية للقطاع المصرفي: أدى إفلاس بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري عام 2003 إلى سحب الأفراد و المتعاملين الاقتصاديين لأرصدتهم من البنوك الخاصة، وفقدان الثقة في القطاع المصرفي الخاص بشكل عام. كما شهد نهاية عام 2005 إعلان فشل تجربة البنوك الخاصة – برأسمال خاص وطني-، وجاء

[1] التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2008 صندوق النقد العربي، ص 184.

[2] مدياني محمد، طلحاوي فاطمة الزهراء، أثر سياسات التحرير المالي على النمو الاقتصادي لدى دول منظمة التعاون الاسلامي، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، فلسطين، المجلد 1، العدد1، 2016، ص 145.

[3] التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2008، ص 131.

[4] مدياني محمد، طلحاوي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 145.

قرار مجلس النقد و القرض بتاريخ 28 ديسمبر 2005، والقاضي بسحب الاعتماد من البنكين الخاصين وهما "منى بنك و أركو بنك" بطلب منهما حسب بيان مجلس النقد و القرض، بعدما تبين لهما عدم قدرتهما على تحقيق متطلبات الحد الأدنى لرأس المال الخاص بالمصارف والمقدر بـ 2.5 مليار دينار آنذاك، وسجل قرار سحب الاعتماد من "منى بنك و أركو بنك" بعد قرار اللجنة المصرفية المؤرخ في 27 ديسمبر 2005، والقاضي بسحب الاعتماد من بنك "الشركة الجزائرية للبنك" نهاية البنوك الخاصة الوطنية وخلو الساحة المصرفية أمام المصارف الخاصة برأسمال أجنبي والتي أصبحت تهيمن عليها المصارف الفرنسية[1].

يتكون حاليا الجهاز المصرفي الجزائري من 20 مصرفاً و 8 مؤسسات مالية[2]. من بينها 6 مصارف عمومية و 14 مصرفاً خاصاً برؤوس أموال أجنبية، من بينهم مصرفاً واحداً برؤوس أموال مختلطة[3]. وهذه المصارف تدير شبكة من الفروع منتشرة في مختلف أنحاء الجزائر، كما يبينه الجدول الموالي رقم (2):

الجدول رقم (2): عدد وكالات المصارف الجزائرية خلال الفترة (2013-2017):

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
عدد الوكالات	1499	1526	1557	1577	1604
عدد السكان لكل وكالة واحدة	25500	25630	25660	25900	26309
مؤشر الكثافة المصرفية	0.39	0.39	0.38	0.38	0.38

المصدر: تقارير بنك الجزائر، 2013، 2015، 2017.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) ارتفاع في عدد الوكالات المصرفية، حيث بلغ مؤشر الكثافة المصرفية 0.38 في عام 2017 بواقع 26309 شخص لكل وكالة، إلا أنّ هذا المؤشر ما يزال ضعيفاً وبعيدا عن المعدل العالمي المحدد بشباك لكل 10000 شخص، وهذا وفقاً لنموذج *Cameron*.

2-الحصة السوقية للمصارف العمومية والخاصة في النشاط المصرفي: تتموقع شبكات وكالات المصارف الخاصة أساسا في شمال البلاد، بينما تغطي شبكات وكالات المصارف العمومية كامل التراب الوطني، وتسيطر على حصة كبيرة من النشاط المصرفي في الجزائر، حيث تستحوذ على 85.6% من مجموع أصول القطاع المصرفي، 85.8% من الودائع و 86.8% من القروض، أما بالنسبة للمصارف الخاصة فستحوذ على

[1] بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص 72.

[2] المقرر رقم 01/20 المؤرخ في 02 جانفي 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، 2020/03/21، ص 31.

[3] تقرير بنك الجزائر 2017، ص 69.

14.4% من مجموع أصول القطاع المصرفي، 14.2% من الودائع و 13.2% من القروض[1]. كما احتل القطاع المصرفي الجزائري المرتبة العاشرة ضمن أكبر 100 مصرف عربي لعام 2018، وهذا بأكبر خمسة مصارف جزائرية بحجم أصول تقدر ب 87.875 مليون دولار[2]، كما هي موضحة في الجدول الموالي رقم (3).

جدول رقم (3): حجم أصول أكبر 5 مصارف جزائرية. (الوحدة: مليون دولار):

المصرف	بنك الجزائر الخارجي	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	بنك التنمية المحلية
عام 2018	27.165	24.611	16.728	11.520	7.851

المصدر: اتحاد المصارف العربية، 100 مصرف عربي بموجودات تتعدى 3 تريليونات دولار، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 466، سبتمبر 2019، ص ص 16-18.

3-سعر الفائدة المطبق في الجزائر: نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أنّ سعر الفائدة على الودائع انخفض من 1.94% عام 2005 إلى 1.75% عام 2006، ليثبت عند هذا المعدل إلى غاية 2018، كما أن سعر فائدة الإقراض كان ثابتا عند معدل 8% طوال فترة الدراسة، مما نتج عنه ارتفاع هامش سعر الفائدة من 6.06% إلى 6.25% ويستقر عنده، ومنه يتضح أنَّ السلطات النقدية تتحكم في أسعار الفائدة.

جدول رقم (4): سعر الفائدة المطبق في الجزائر خلال الفترة (2005-2018). (الوحدة: %):

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
سعر الفائدة على الودائع	1.94	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75
سعر فائدة الإقراض	8	8	8	8	8	8	8
هامش سعر الفائدة	6.06	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25
السنوات	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
سعر الفائدة على الودائع	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75
سعر فائدة الإقراض	8	8	8	8	8	8	8
هامش سعر الفائدة	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25

Source: https://data.albankaldawli.org/indicator consulté le 25/03/2020

[1] تقرير بنك الجزائر 2017، ص 72-77.

[2] اتحاد المصارف العربية، 100 مصرف عربي بموجودات تتعدى 3 تريليونات دولار، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 466، سبتمبر 2019، ص 14.

4-درجة التحرير المالي: حصلت الجزائر خلال قياس درجة التحرير المالي على 50 نقطة في السنوات الأولى للدراسة خلال الفترة (1995-2002)، وتصنيف ضمن منطقة غير محررة في معظمها ***Mostly Unfree***، ثم تدنى إلى 30 نقطة منذ خلال الفترة (2003-2020)، حيث بلغ أدنى درجاته عام 2007 ب 20 نقطة. صنفت الجزائر منذ عام 2003 حسب درجة تحريرها المالي في منطقة الكبح ***Repressed*** (0- 49.9) نقطة واحتلت المرتبة 169 عالميا[1]. ويرجع تراجع الجزائر إلى هذه المنطقة نتيجة إفلاس بعض المصارف الخاصة.

الفرع الثالث: جهود الجزائر في تطبيق بازل 3: يمكن توضيح أهم التشريعات الصادرة عن بنك الجزائر لمسايرة اتفاقية بازل 3 وفق النقاط التالية:

1-تعزيز نوعية وكمية رأس المال: تم اصدار النظام رقم 01/14، الذي ينص على ما يلي[2]:

- إلزام المصارف والمؤسسات المالية باحترام بصفة مستمرة معامل أدنى للملاءة قدره 9.5% من مجموع أموالها الخاصة القانونية من جهة، ومجموع مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق المرجحة من جهة أخرى؛
- يجب ان تغطي الأموال الخاصة القاعدية كلا من مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق بواقع 7% على الأقل؛
- تمنح اللجنة المصرفية مهلة للمصارف والمؤسسات المالية للالتزام بهذه المتطلبات.

2-الاحتياطات الإضافية لرأس المال: تضمنت التشريعات المصرفية في الجزائر ما يلي[3]:

- **احتياطي الحفاظ على رأس المال**: يجب على المصارف والمؤسسات المالية أن تشكل وسادة تدعى وسادة الأمان تقدر ب 2.5% من الأصول المرجحة بمخاطرها، على أن يتم اقتطاعها من رأس المال الأساسي، وفي حالة عدم احترام هذه النسبة من طرف المصارف والمؤسسات المالية، يمكن للجنة المصرفية أن تفرض قيود تدريجية فيما يتعلق بتوزيع الأرباح؛
- **احتياطي المصارف المهمة نظاميا**: بإمكان اللجنة المصرفية أن تفرض معايير ملاءة أعلى من المصارف والمؤسسات المالية ذات الأهمية النظامية.

---

[1] https://www.heritage.org/index/ranking consulté le 25/03/2020

[2] النظام 01/14 المؤرخ في 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، 25 سبتمبر 2014، ص 21.

[3] بوشرمة عبد الحميد، مقررات بازل 3 ومدى تطبيقها في الأنظمة المصرفية للدول العربية: دراسة حالة الجزائر والأردن، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، العدد 13، 2018، ص 112.

3-فرض نسب السيولة: قام بنك الجزائر بإصدار النظام 04/11، لمسايرة معايير السيولة المتضمنة في اتفاقية بازل 3. والذي ينص على ما يلي[1]:

- يجب على المصارف والمؤسسات المالية أن تحترم نسبة بين مجموع الأصول المتوفرة، والممكن تحقيقها على المدى القصير والتزامات التمويل المستلمة من المصارف من جهة، ومن جهة أخرى بين مجموع الاستحقاقات تحت الطلب وعلى المدى القصير والالتزامات المقدمة، وتسمى هذه النسبة بالمعامل الأدنى للسيولة؛
- يجب أن تقدم في كل وقت معامل سيولة يساوي على الأقل 100%.

4-الحد الأدنى لرأس المال: تم ادخال تعديلات على الحد الأدنى لرأس المال وفقا للنظام 03/18[2]، الذي حدد الحد الأدنى لرأسمال المصارف والمؤسسات المالية عند تأسيسها ب 20 مليار دج بالنسبة للمصارف، و6.5 مليار دج بالنسبة للمؤسسات المالية.

5-إصدار نظام الرقابة الداخلية للمصارف والمؤسسات المالية: إصدار النظام رقم 08/11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، والذي يلغي أحكام النظام رقم 03/02 المؤرخ في 4 نوفمبر 2002، حيث قام بتوسيع قاعدة المخاطر بإدماج كل من مخاطر السيولة، مخاطر ما بين المصارف، مخاطر الأطراف المقابلة في عمليات منح القروض...إلخ. كما جاء بأوامر صارمة وملزمة للمصارف والمؤسسات المالية بهدف تكوين أنظمة للرقابة الداخلية تمكنها من تقديم وتقييم مخاطرها بشكل موضوعي[3].

الفرع الرابع: مؤشرات بازل 3 في الجزائر:

1-نسب الملاءة المالية: بقي معدل الملاءة الإجمالية بالنسبة للأموال الخاصة القانونية ومعدل ملاءة القطاع المصرفي بالنسبة للأموال الخاصة القاعدية أعلى من المعايير الدنيا الموصى بها في إطار اتفاقية بازل 3، والمقدرة ب 8%، 6% على التوالي، وتلك المحددة في إطار التشريعات المصرفية الجزائرية (النظام 01/14)، والمقدرة ب 9.5%، 7% على التوالي. وهذا ما نوضحه في الجدول الموالي رقم (5):

[1] النظام 04/11 المؤرخ في 24 ماي 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، 02 أكتوبر 2012، ص 28.

[2] النظام 03/18 المؤرخ في 04 نوفمبر 2018 يتعلق بالحد الدنى لرأسمال المصارف والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 73، 09 ديسمبر 2018، ص 22.

[3] حياة نجار، مرجع سابق، ص 289.

جدول رقم (5): تطور معدل الملاءة المالية في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2013-2017):

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
معدل الملاءة الإجمالي	%21.50	%15.98	%18.39	%18.36	%19.56
معدل الملاءة للشريحة 1	%15.11	%13.27	%15.75	%16.33	%15.18

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2017. ص 152.

2-نسبة تغطية السيولة: تضمنت التشريعات المصرفية في الجزائر (النظام 04/11) معدل الحد الأدنى للسيولة وكيفية حساب هذه النسبة، إلا أنه لحد الآن لم يتم الإفصاح عن هذه النسبة في التقرير السنوي لبنك الجزائر، وبالتالي لا يتم التطبيق العملي لهذه النسبة على مستوى النظام المصرفي الجزائري[1]، ويقتصر الإفصاح عن نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، ونسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الخصوم قصيرة الأجل كما هو موضح في الجدول الموالي رقم (6):

جدول رقم (6): نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول ونسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الخصوم قصيرة الأجل في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2013-2017):

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
نسبة الأصول السائلة /اجمالي الأصول	%40.46	%37.96	%27.17	%23.50	%23.74
نسبة الأصول السائلة /اجمالي الخصوم ق أ	%93.52	%82.06	%61.64	%58.39	%53.86

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2017. ص 152.

3-نسبة القروض المتعثرة: نلاحظ من خلال الجدول رقم (7)، أنّ نسبة القروض المتعثرة مرتفعة في المصارف الجزائرية مقارنة مع المعايير الدولية في هذا المجال، حيث بلغت في الكويت 1.9% والسعودية 1.6% عام 2017[2]. إلا أنَّ تطبيق بازل 3 خاصة تصميم نظام الرقابة الداخلي وتحسين إدارة المخاطر بالمصارف سيخفض نسبة الديون المتعثرة[3].

جدول رقم (7): نسبة القروض المتعثرة في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2013-2017):

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
نسبة القروض المتعثرة	%10.56	%9.21	%9.8	%11.88	%12.29

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2017. ص 152.

[1] بوشرمة عبد الحميد، مرجع سابق، ص 116.

[2] التقرير الاقتصادي العربي الموحد، التطورات النقدية والمصرفية وتطورات أسواق المال في الدول العربية، صندوق النقد العربي، 2019، ص 140.

[3] حياة نجار، مرجع سابق، ص 293.

4-الرافعة المالية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أنَّ قيمة الرافعة المالية أقل من المعدل الذي جاءت به اتفاقية بازل 3 وهو 33.33 مرة، ومنه يتضح أن الجزائر لم تستجب لمتطلبات الرافعة المالية.

جدول رقم (8): تطور الرافعة المالية في المصارف الجزائرية خلال الفترة (2015-2017):

السنة	2015	2016	2017
قيمة الرافعة المالية	11	10	9

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2017. ص 83.

المطلب الثالث: تأثير التحرير المصرفي ومقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

نستعرض في هذا المطلب تأثير التحرير المصرفي ومقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف.

الفرع الأول: تأثير التحرير المصرفي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

أصبح التحرير قضية مسلما بها، ولا يشكك في فائدتها للدول النامية إلا عدد قليل من الدارسين، إلا أن التحرير المالي يستحدث أوضاعا جديدة لم يتعود عليها النظام المصرفي في السابق، وما لم يكن هناك ما يقابلها من احتياطات وإجراءات كافية، يمكن أن تحدث أزمة للمصارف، فحينما يتم تحرير سعر الفائدة تفقد المصارف الحماية التي كانت تتمتع بها في ظل أسعار الفائدة المدارة التي كانت تجعل سعر الفائدة على الآجال القصيرة أقل من الآجال طويلة الأجل، ومع رفع القيود على منح الائتمان يزيد الطلب، الذي كان في حالة ترقب في القطاعات التي تم تحريرها، مثل العقارات وأنشطة السندات، كما أن خفض نسبة الاحتياطي يسمح للمصارف أن تلبي تلك الطلبات المتزايدة[1].

أولاً-تأثير التحرير المصرفي على البعد المالي للمصرف: يؤثّر التحرير المصرفي على البعد المالي كما يلي:

أ- رفع كفاءة القطاع المصرفي: يؤدي التحرير المالي والمصرفي إلى تجزؤ الأسواق المالية المحلية وزيادة تكامل المراكز المالية الدولية، وهذا يؤدي بدوره إلى تحقيق كفاءة أكبر في الأسواق المالية المحلية، وزيادة فرص وصول المؤسسات المحلية إلى مصادر التمويل الدولية، فضلا عن ذلك، يؤدي التحرير المالي والمصرفي إلى تسعير الخدمات المالية بشكل يتماشى والأسعار الدولية لهذه الخدمات، وتطوير مستواها وتحسين نوعيتها وإتباع أساليب حديثة في الإدارة من خلال الاحتكاك مع الأسواق المالية الدولية، من ناحية أخرى يساهم التحرير

[1] يحي بن عمر، أحكام السوق: مع دراسة لحلول الأزمات المالية العالمية، متاح على الموقع الالكتروني: books.google.dz/books?id=sRJ9DwAAQBAJ&pg=PA30&lpg=PA30&dq/ تاريخ الاطلاع: 2020/04/20.

المالي والمصرفي في تنويع مصادر أموال المصارف، وكذا تنويع مجالات توظيفها واستخدامها، وذلك يعود بصفة أساسية إلى فتح مجالات الأنشطة المصرفية وتوسعها، حيث يصاحب موجة التحرير إعادة النظر في النظم الاشرافية كمقررات لجنة بازل[1]. ويشجع التحرير المالي على رفع مستوى الشفافية والمصداقية، لأن صناع القرار سيضطرون إلى الالتزام بمعايير الإفصاح، ويتوقع نتيجة لذلك أن تنخفض المشاكل ذات العلاقة مثل: السيولة في الأسواق المالية، المخاطرة المالية التي تظهر في حالة عدم تماثل المعلومات في السوق بعد إتمام العملية المالية.

أحدث تحرير القطاع المالي منافسة في الصناعة المصرفية، مما أدى إلى انخفاض سعر الفائدة وزيادة إمكانية الوصول إلى تسهيلات القروض، كما أدت المنافسة المتزايدة وتدفق المصارف الجديدة إلى انخفاض ربحية المصارف[2]. كما أن زيادة المنافسة بين المؤسسات المالية، تؤدي إلى توفير أدوات ادخار متعددة، يمكن أن تنعكس في شكل زيادة عوائد الاستثمار، مما يحفز على مزيد من الادخار والاستثمار[3].

ب–تحقيق معدلات نمو اقتصادي موجبة ومرتفعة: يسمح تحرير القطاع المصرفي المحلي بتوفير موارد مالية إضافية لتمويل الاستثمارات في مختلف القطاعات الاقتصادية، كما يساهم في تشجيع المنافسة فيما بين المصارف، مما يخفض تكلفة الوساطة المالية، ويساهم كذلك في التخصيص الأمثل للموارد المالية، مما يساعد على توجيه القروض إلى الاستثمارات الأكثر إنتاجية[4]. كما يعتمد التحرير المالي والمصرفي على طبيعة الأموال المتدفقة من وإلى الدولة، فإذا كانت هذه الأموال عبارة عن استثمارات طويلة الأجل فإن تأثيرها يكون إيجابي على النمو الاقتصادي. أما إذا كانت استثمارات قصيرة الأجل تسعى إلى العائد الأعلى (الربح السريع)، فإنها ستؤدي إلى خلق فقاعات في أسواق الأسهم والسندات والعقارات، وتؤدي إلى عدم استقرار الاقتصاد المحلي، وبمجرد خروج هذه الاستثمارات، إذا كان حجمها كبيرا تحدث أزمة مالية يتمخض عنها انهيار أسعار الصرف

---

[1] زواوي فضيلة، التحرير المالي وانعكاساته على المنظومة البنكية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص 62.

[2] Samuel Adams and John Agbemade. Financial liberalization and banking sector performance in Ghana. African Journal of Business Management Vol. 6(47), 28 November, 2012

[3] محمود ابراهيم فياض، تحرير تجارة الخدمات المالية في اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وواقع قطاع الخدمات المالية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة في كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة بيروت، 2005، ص 18.

[4] بن علال بلقاسم، سياسة التحرير المالي والنمو الاقتصادي في الدول النامية، العلاقة القائمة بينها وشروط نجاحها: دراسة قياسية على نموذج ديناميكي باستعمال سلة من البيانات لعينة من الدول النامية (1980–2010)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد النقدي والمالي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص 102.

في الدولة وانخفاض قيمة عملتها، مما يضعف الثقة بها داخليا وخارجيا، وبالتالي لجوء الدول للاقتراض من مصادر العالم الخارجي، الأمر الذي يسبب تراكم الديون الخارجية بما يؤثر سلبا على النمو الاقتصادي[1].

ج–تخفيض مخاطر السوق: تؤدي عملية التحرير المصرفي إلى تخفيض مخاطر السوق، كما أنها تساعد على تعميق وتوسيع الأسواق المالية من خلال زيادة حجم المعاملات ومجال الخدمات، فهذه الخطوة من شأنها خلق المزيد من النشاط في الأسواق المالية[2].

ثانياً–تأثير التحرير المصرفي على بعد العملاء للمصرف: يؤثّر التحرير المصرفي على بعد العملاء كما يلي:

أ–توفير المزيد من الخدمات المصرفية للعملاء: بحيث يصبح بمقدورهم الحصول على جميع احتياجاتهم من الخدمات، فالتحرير من شأنه أن ينوع ويطور الأدوات المصرفية من جهة ونظم وأساليب العمل في المجال المصرفي من جهة أخرى، وهذه كلها أشياء تصب في مصلحة العميل[3].

ب–رفع مستوى التعامل مع العملاء: وجلبهم بتقديم لهم أحسن الخدمات المصرفية، وبالتالي الاعتماد على الادخار المحلي والأجنبي لتمويل الاستثمار لأنه أقل تكلفة[4].

ج–تحسين جودة الخدمة للعملاء: يمكن للتحرير المصرفي أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة للعملاء، فمع تزايد المنافسة تتجه المصارف إلى تلبية احتياجاتهم الخاصة والتمويلية، فمن المحتمل أن يستفيد المودعون مثلا من النصائح الخاصة باستراتيجيات الاستثمار[5].

ثالثاَ–تأثير التحرير المصرفي على بعد العمليات الداخلية للمصرف: قامت المصارف والمؤسسات المالية في النصف الثاني من التسعينات بتطوير عدد وافر من الابتكارات المالية، وذلك لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء دائمة التغير، سواء في مجال الاعمال المصرفية بالتجزئة أو الاعمال المصرفية للمؤسسات، وقد تأخذ عملية الابتكار شكلين؛ **الأول** هو ابتكار منتجات جديدة، **والثاني** هو ابتكار أساليب جديدة. كما أن الابتكار على المستوى الاستراتيجي للمصرف، يهتم بكل من الابتكار في مجال الخدمات المصرفية، والابتكار

---

[1] زواوي فضيلة، مرجع سابق، ص 63.

[2] بن خالدي نوال، زروقي وسيلة، اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية وانعكاساتها على أعمال البنوك: الدول العربية نموذجا، مجلة أكاديميا، العدد 2، 2014، ص267.

[3] بن خالدي نوال، زروقي وسيلة، مرجع سابق، ص 267.

[4] أسماء سلكة، تحرير الخدمات المصرفية في إطار اتفاقية الجاتس، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، 2012، ص 433.

[5] فاطمة بوسالم، أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية: حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011، ص100.

في الأساليب، والابتكار الإداري والتنظيمي، هذه المستويات الاستراتيجية الثلاث ذات علاقات تكاملية[1]. ويساهم الإبداع المالي بتأثيرات أقوى في سعر الفائدة، ويمكن توضيح ذلك كالآتي[2]:

- يتبنى الابداع المالي نشر أسرع للمعلومات وسرعة للاندماج في الأسواق المالية، وهذا بسبب صحة قرارات السياسة النقدية التي يمكن أن تكون أكثر فعالية خصوصا عن طريق سعر الفائدة؛
- يساهم الإبداع المالي في زيادة حصة الموجودات المالية بتخفيض كلفة الصفقات والتحوط، والتمويل واستراتيجيات الاستثمار؛
- يعتمد الإبداع المالي على قوة رفع أقوى في أغلب الأحيان، وهذا يزيد من تأثير تغيير سعر الفائدة عن طريق البنك المركزي؛

وبالتوجه إلى سعر الصرف، فالإبداع المالي يؤدي إلى تكامل الأسواق المالية المحلية والدولية، اللذان يجب أن يقويا سعر الصرف، بينما يصبح سعر الصرف أكثر حساسية لاختلاف سعر الفائدة، وبالوقت نفسه يضعف الابداع المالي الائتمان. ويمكن توضيح ذلك بما يأتي:

- يجعل الابداع المالي المؤسسات تصل بطرقة أسرع لسوق الأوراق المالية، وهذا يخفض حصولها على المعلومات عن مصادر الائتمان؛
- تخفيض قيود السيولة للمصارف يضعف الائتمان بشكل أكبر؛
- استخدام المصارف للمشتقات يشجعها على مراقبة الخطر بعناية أقل من الماضي.

رابعاً–تأثير التحرير المصرفي على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف: يؤثّر التحرير المصرفي على بعد التعلم والنمو للمصرف كما يلي:

- يؤدي التحرير المصرفي إلى نقل التكنولوجيا العالمية الحديثة إلى الأسواق المصرفية المحلية بالتبعية، لتواجد المصارف والشركات الأجنبية داخل هذه الأسواق، وممارستها لأنشطة مصرفية جديدة ومتطورة[3].
- يعمل التحرير المالي على تدعيم سوق رأس المال بالخبرات المؤهلة والمدربة تدريبا عالميا، وتحفيز المصارف على تحسين خدماتها المصرفية، نظرا للمنافسة الأجنبية[4].

---

[1] بربري محمد أمين، طرشي محمد، مرجع سابق، ص18.

[2] زهراء صالح الخياط، دور التحرير المالي في تعزيز الابداع المالي (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (29-30)، 2010، ص 51.

[3] فاطمة بوسالم، مرجع سابق، ص100.

[4] شدري معمر سعاد، أثر التحرير المالي على النظام المصرفي الجزائري، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 20، 2016، ص 160.

- توفير المزيد من الخبرات المحلية المؤهلة للتعامل مع تطورات الأسواق المالية، من خلال الاشتراط على المصارف والمؤسسات الأجنبية، بتدريب الكوادر المحلية عند السماح لها بالتواجد في السوق المحلي[1]؛
- توسيع إمكانية نقل المعرفة والتكنولوجيا التي تشمل الممارسات المتقدمة في القطاع المالي، وخاصة في مجال الادارة، المحاسبة، والتعامل مع المعلومات، والأدوات المالية الجديدة[2].

الفرع الثاني: تأثير مقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

أدى التحرير المصرفي إلى ارتفاع حدّة المنافسة المصرفية والتوسّع الإقراضي، مما أدى إلى نشوء بعض الأزمات المالية في العالم، أهمها كانت أزمة 2008، مما جعل لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) تبحث عن متطلبات رأس المال الكافية للحدّ من التأثير السلبي للتحرير المالي، بخصوص تزايد المخاطر المصرفية. ونلمس الأثر الذي تتركه معايير بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، من خلال ما يلي:

أولاً–تأثير مقررات بازل 3 على البعد المالي للمصرف: تُؤثّر مقررات بازل 3 على البعد المالي للمصرف كما يلي:

أ–رفع مستوى ربحية المصرف: تُمثّل الربحية العنصر الأول الذي يُمكن أن يحمي المصرف من الخسائر غير المتوقعة، فهو يُعزّز رأس المال، ويُمكّنه من استثمار الأرباح المحتجزة لأجل تحسين الربحية المستقبلية[3]. وتُمكّن مقررات بازل 3 المصرف من التوجه أكثر نحو التمويل طويل الأجل، بسبب الالتزام بمتطلبات السيولة في المدى الطويل، مما يؤثر إيجاباً على ربحية المصرف[4]. ونلمس هذا التأثير من خلال: معدل العائد على الأصول (ROA) ومعدل العائد على حقوق الملكية (ROE). وأثبتت العديد من الدراسات التجريبية تأثير بازل 3 على الأداء المالي للمصارف، رغم وجود بعض الدول التي أدى تطبيقها على المصارف إلى انعكاسات سلبية على المصارف على المدى القصير، من حيث عدم قدرتها على رفع رأس المال والتحكم في إدارة المخاطر وإعادة التمويل على المدى القصير، واحتمال ارتفاع تكاليف الخدمات المصرفية، الامر الذي ينعكس على ارتفاع أسعار الخدمة المقدمة، وانخفاض قدرة المصارف على الإقراض، بسبب قيود معيار بازل 3 وقيود

---

[1] فاطمة بوسالم، مرجع سابق، ص100.

[2] محمود ابراهيم فياض، مرجع سابق، 18.

[3] Ahmed Hamdy Mohamed Zaky et al., The impact of announcement of Basel III on the banking system performance: an empirical research on Egyptian Banking Sector, The Business and Management Review, Volume 9 Number 2, November 2017, P.167.

[4] حمزة علي صبحي حسن، دراسة أثر تطبيق معايير لجنة بازل على تحسين الأداء المصرفي بالتطبيق على المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2015، ص 57.

السيولة. مما يتطلب من هذه المصارف بذل المزيد من الجهود للتكيف مع هذه المقررات في المدى الطويل[1]، وهذا يتّسق مع دراسات أخرى للباحثين (*Santos and Elliott, 2012*)؛

ب–التقليل من خطر حدوث الأزمات المصرفية: يؤدي تطبيق بازل 3 إلى التقليل من خطر حدوث الأزمات المصرفية، مما يرفع الأداء المالي للمصرف، من خلال تعزيز راس المال والاحتياطات السائلة، والحرص على تخفيض خطر فشل المصرف[2]، وكل هذا يسهم في تحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل[3]، هذا يجعلها أكثر قدرة على التصدي للازمات المالية، بسبب تغطيتها للمخاطر بطريقة أشمل. حيث تتضمن هذه المقررات إلى التحوط الدقيق في عمليات المصرف، من خلال معيار كفاية رأس المال وأيضاً متطلبات السيولة في المديين القصير والطويل[4]. وفي هذا الإطار، أصدر بنك الاحتياطي الفيدرالي وشركة التأمين على الودائع الفيدرالية ومكتب مراقبة العملة، بياناً مشتركاً يتمّ الإعلان فيه بأنّ " بازل 3 يشكّل خطوة مهمة على طريق تقليص معدلات الازمات المالية المشتركة"[5]؛

ج–تعثّر القروض: دلّت عدة دراسات ومنها دراسة (*Gaston A. Giordana et al., 2017*)، بأنّ تكيّف المصارف مع مقررات بازل 3، أدى إلى تراجع مخاطر تأخر سداد القروض[6]، وذلك بفعل التحكم في مخاطر الائتمان وتراجع مخاطر السيولة، بفعل متطلبات السيولة في المديين القصير والطويل، اللتان اقرتهما معايير بازل 3، رغم أنهما يكبدان المصرف تكاليف إضافية، ناجمة عن دفع فوائد هذه الأموال وعدم توظيفها في المدى القصير[7]. كما أنّ الاستجابة لقيود نسبة الرافعة المالية يؤدي إلى قدرة أكبر على امتصاص الخسائر، وأكثر مرونة في مواجهة الصدمات[8].

---

[1] Zaroug osman Bilal and Badreldin F.Salim, Does Basle3 Implementation impact on financial perfermormance? International Journal of Economics and Financial, Issues, Vol.6, Issue 3, 2016, P.966.

2 هاني أحمد محمود ديبك، العلاقة بين معيار كفاية رأس المال وفق مقررات بازل وربحية البنوك التجارية المحلية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015، ص61.

3 حمزة علي صبحي حسن، مرجع سابق، ص 56.

[4] Sebastian krug et al., the impact of Basel III on financial (in)) stability: an agent –based credit network approach, quantitative finance, Vol.15, November 2003, P.8.

5 معهد الدراسات المصرفية، إضاءات مالية ومصرفية، الكويت، السلسلة 5، العدد 5، ديسمبر 2012، ص 4.

6 Gaston A. Giordana et al., an Empirical Study on the impact of Basel 3, standards on banks default risk and financial management, Vol.10, Iss.2, 2017, P.1.

7 أوصغير الويزة، دراسات اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وآثارها على البنوك التجارية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المسيلة، 2018، ص 183.

8 BCE, Special Features, Financial Stability Review, November 2015. P.3. Web: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/sfafinancialstabilityreview201511.en.pdf (accessed on june 20, 2020).

ثانياً–تأثير مقررات بازل 3 على بعد العملاء للمصرف: في حدود اطلاعاتنا لا توجد علاقة قوية ومباشرة لهذا التأثير، لكن نلمس بعض الانعكاسات التالية:

أ–التأثير على الحصة السوقية للمصرف: تنبع زيادة الحصة السوقية من زيادة تعامل المصرف مع العملاء (على مستوى المبالغ أو عدد العملاء)، وطالما أنّ مقررات بازل جاءت لمساعدة المصارف على التحكم في المخاطر، خاصة تلك المذكورة في اتفاقية بازل (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، مخاطر السيولة). فلا توجد علاقة مباشرة مع عملاء المصرف، عدا ما يتعلق ببقاء المصرف في **حالة نشاط ونمو**، بما يسمح بتلبية حاجاته ورغباته، عكس الحالة المعاكسة، حيث يتعرض المصرف للإفلاس أو الانكشاف، مما يُمكِنُ أن يُعرّضَ مصالحه للخطر خاصة الودائع وعدم التمكن من الاستفادة من القروض. كما يُمكن أن تتجلى هذه العلاقة من خلال **الحصة السوقية**، عبر زيادة رأس المال المرتبط بمعايير بازل 3، الذي يؤدي إلى زيادة الربحية –كما رأينا في التحليل السابق–، وتحقيق النمو في أعمال المصرف، الشيء الذي ينعكس على الحصة السوقية[1]؛

ب–التأثير على حجم القروض الممنوحة: إنّ الاستجابة لمعايير بازل 3 المتعلقة برفع رأس المال أو تخفيض معدلات الإقراض، لا تقود بالضرورة إلى اللجوء إلى اختيار بديل خفض الإقراض، بسبب لجوء المصارف لاستخدام الأرباح المحتجزة للاستجابة إلى المعايير التنظيمية لبازل 3، حيث يمكن للمصارف أن تواصل توسعها الاقراضي، وهو ما تؤكده دراسة (*Cohen, 2013*) و (*Cohen and Scatigna, 2014*)، وأيضاً خلصت دراسة (*Pratiwi and Hindasah, 2014*)، إلى أنّ كفاية رأس المال التي قيست بموجب معيار بازل 3، تؤدي ارتفاع مستواها إلى زيادة مقدار القروض المقدمة للعملاء، كما أنها تؤدي إلى تراجع القروض المتعثرة[2].

ثالثاَ–تأثير مقررات بازل 3 على بعد العمليات الداخلية للمصرف: طالما أنّ معيار بازل 3 يتضمن تغطية **مخاطر التشغيل**، فإنّ هذه الأخيرة تتضمن الخسائر المتوقعة من عدم نجاعة أو فشل العمليات الداخلية، بالإضافة للعنصر البشري والأنظمة والأحداث الخارجية. فإنّ مقررات بازل 3 تؤثر على العمليات الداخلية،

[1] سجى فتحي محمد الطائي، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2010، ص 82.

[2] Eka yuliati, The Effect of Capital Adequacy and Bank Size on Non-Performing Loans in Indonesian Public Banks, Journal Accounting Research, Organization and Economics, Vol.1(2), 2018, P.208.

من حيث احترام معايير هذه الاتفاقية. إلاّ أنّ الأثر يتجلى أكثر على عمليات **الابتكارات المالية** التي هي جزء من العمليات الداخلية للمصرف، التي تتمثل في النظم الاحترازية التي أقرتها بازل 3.

للإشارة، تزامن التطبيق العملي للابتكارات المالية مع الاستخدامات المتزايدة للخدمات المصرفية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات. وترتبط هذه الابتكارات المالية بالتنظيم التحوطي، حيث أكّد (Stiglitz and Weiss, 1981) على أهمية الابتكار للسوق المالية المعاصرة، التي تتميز بدرجة عالية بعدم تناسق المعلومات[1]، حيث لم تكن النظم الاحترازية في بازل 3 كافية لاحتواء المخاطر، التي تتبع من استخدام التوريق والمشتقات المالية، واتّهمت الابتكارات المالية بالتسبب في نشوء الأزمات، رغم وجود عوامل أخرى تمسّ اختلالات الاقتصاد الكلي، وزيادة النفوذ المالي، والنقد الرخيص، وفشل السلطات التنظيمية. ومرّت الابتكارات المالية بالتطورات التالية[2]:

شكل رقم (3): سلسلة تطور الابتكارات المالية



واتّهمت الابتكارات المالية بلعبِ دورٍ أساسي في أزمة 2008[3]، كما تمّ الربط بين الابتكار المالي والهشاشة المالية، إذ لم تراعى المخاطر المرتبطة بالابتكارات المالية، والتي يُمكن أن تؤدي إلى الافراط في إصدار الأوراق المالية المبتكرة[4]. وفي هذا الإطار، بذلت لجنة بازل جهوداً في حلّ هذه المشكلة خاصة في بازل 3، بفحص التفاعل بين النظم الاحترازية والابتكارات المالية، بإصلاح سوق المشتقات المالية التي هي أول ابتكار مالي. وبدأ ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2010، من خلال قانون (Dodd-Frank)، وتمّ في الاتحاد الأوروبي سنة 2010، وبذلك عززت اللوائح الاحترازية لبازل 3 القطاع المالي.

وميّز بازل 3 بوضوح بين رأس المال والسندات المالية، وفي غياب أو محدودية فعالية أنظمة التحوط التي سادت قبل بازل 3، كانت المصارف تتداول بأدوات مالية خطرة، مما شوّه المنافسة، وهو ما أثّر سلباً على

[1] Victoria Cociug, Financial Innovations and prudential Regulation-Impact of New Rules of Basel III, Financial Studies, 04/2014, P.12.
[2] Victoria Cociug, Op.cit, P.10.
[3] Panagiotis Delimatsis, Financial Innovation and Prudential Regulation- the Impact of the New Basel III Rules, National Centre of Competence in Research on Trade Regulation, Switzerland, 2012, P.2.
[4] Panagiotis Delimatsis, Op.cit, P.10..

نطاق وسرعة الابتكارات المالية، وقد أنشأ بازل 3 ما يسمى "الرافعة المالية"، التي سُقّفت نسبتها ب 3 %، وتشمل كل التعرّضات بما فيها المشتقات داخل وخارج الميزانية[1].

ويبدو أنّ التوفيق بين النظم الاحترازية وضمن قوة النظام المصرفي واستمرارية الأسواق المالية من جهة، والرغبة في الابتكارات والقدرة التنافسية من جهة أخرى[2].

رابعاً–تأثير مقررات بازل 3 على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف: تتطلب عملية التكيف مع مقررات بازل 3، تكييف المصارف مع التغيرات الجديدة، بخصوص **تحسين قدرات العاملين**، بتكوينهم وإكسابهم المعارف الجديدة لبازل 3، أيضاً تتطلب العملية تطوير نظم المعلومات، وتقديم حوافز ومكافآت للعاملين، لإنجاح عملية التكيف، وبدون نجاح تحضير المورد البشري والمادي، لا يمكن تطبيق مقررات بازل 3. كما أنّ فهم وتطوير الابتكارات المالية، لا يُمكن أن تتمّ بدون برامج تدريسية، هذا بالإضافة للتطورات السريعة التي تعرفها تكنولوجيا المعلومات، وتتطلب تكيّف العاملين معهم. ولإنجاح العملية، يجب التركيز على حجم التكوين اللازم والمكونين، مع استخدام نظام الحوافز والمكافآت لإنجاح العملية. وهناك قصورٌ في تدريب الكوادر البشرية وتأهيلها في العديد من المصارف في العالم، قصد فهم معايير بازل 3[3].

علماً أنّ التدريب والتطوير للعاملين، هو أداة استراتيجية لتحسين أداء الموظفين والمصارف، سواء في فهم معايير بازل 3 والتكيف مع كل التطورات في نظم المعلومات والاتصالات ذات الصلة لنشاط المصرف. وأهم الفوائد التي يجنيها المصرف من تدريب العاملين هي: زيادة رضا العاملين، وزيادة الحافز على العمل، وزيادة كفاءة العمليات. ويحصل المصرف في النهاية مكاسب مالية، وزيادة الابتكارات في المنتجات والاستراتيجيات وخفض دوران العاملين[4].

مما سبق، ندرج الشكل التالي رقم (4)، الذي يوضّح تأثير مقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

---

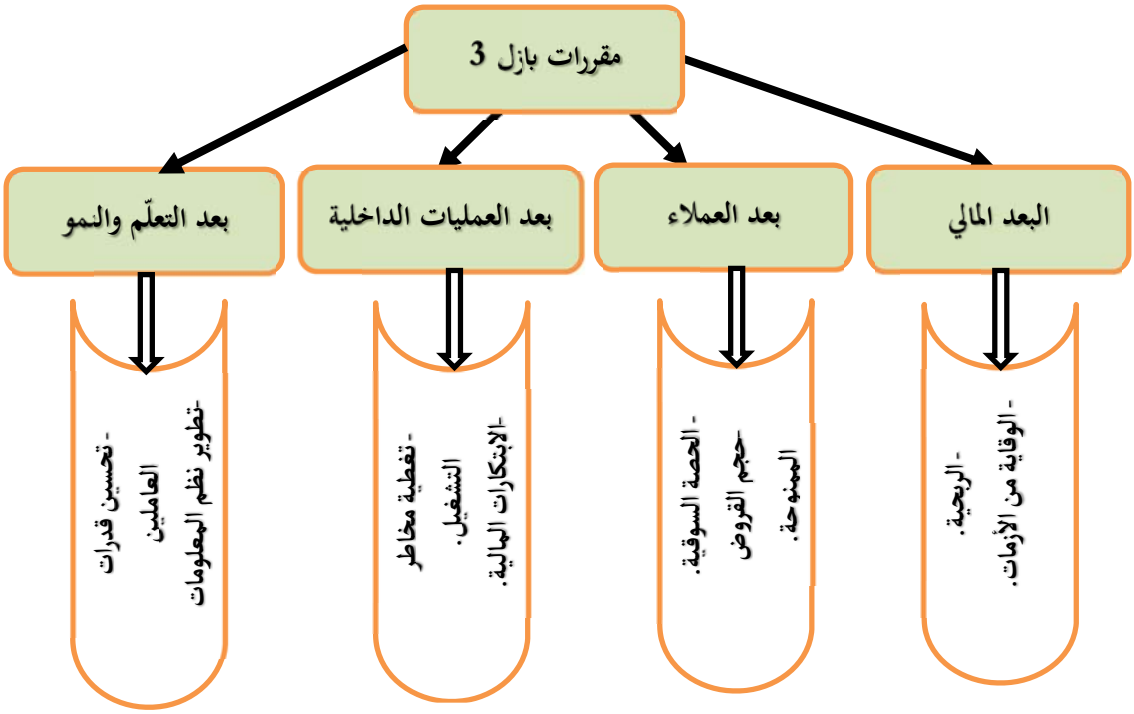
1 Victoria Cociug, Op.cit, P.15.

2 Victoria Cociug, Op.cit, P.18.

3 البنك المركزي المصري، تدريب الكوادر وزيادة رؤوس الأموال أبرز تحديات البنوك لتطبيق معايير بازل 3، اوت 2017، تاريخ الاطلاع: 2020/06/20. انظر الموقع: https://alborsaanews.com/2015/08/17/728398

4 Dhanonjoy kumar and Humaira Siddika, Benefitts of training and development program on Employees Performance, International Journal of Research, Vol.5(12), Dec.2017, P.78.

شكل رقم (4): تأثير مقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: إعداد الطالبة

المبحث الثاني: الصيرفة الإلكترونية والهندسة المالية

نتناول في هذا المبحث مفاهيم عامة حول الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية، ثم نستعرض إجراءات تطوير الصيرفة الالكترونية في الجزائر ومؤشراتها. كما نتطرق إلى تأثير الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: عموميات حول الصيرفة الإلكترونية والهندسة المالية:

نستعرضُ في هذا المطلب نشأة الصيرفة الالكترونية، تعريفها، مزاياها، وأصناف المصارف الالكترونية ومتطلباتها. ثم نتطرق إلى الهندسة المالية.

الفرع الأول: ماهية الصيرفة الإلكترونية:

أولا–نشأة الصيرفة الإلكترونية: يرجع ظهور الصيرفة الالكترونية إلى بداية السبعينيات من القرن العشرين، عندما بدأت المصارف تعرض خدماتها عن طريق الهاتف، حيث أصبح بإمكان العميل التحقق من أرصدته وتسديد فواتيره عن طريق استخدام الهاتف. ويرى البعض الآخر أن ظهور الصيرفة الإلكترونية قد تزامن مع ظهور النقد الإلكتروني في بداية الثمانينيات[1]. أما استخدام البطاقات، فكان مع بداية القرن الماضي في فرنسا على شكل بطاقات كرتونية تستخدم في الهاتف العمومي، وبطاقات معدنية تستعمل على مستوى البريد في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي عام 1958 أصدرت *American Express* أول بطاقة بلاستيكية لتنتشر على نطاق واسع، ثم قامت بعدها ثمانية مصارف بإصدار بطاقة " *Bank Americard*"عام 1968، لتتحول إلى شبكة *Visa* العالمية، كما تم إصدار في نفس العام البطاقة الزرقاء *"Carte Bleue"* من طرف ستة مصارف فرنسية. وفي عام 1986 قامت اتصالات فرنسا *"France Telecom"* بتزويد الهواتف العمومية بأجهزة قارئة للبطاقات الذاكرة (*Cartes à mémoire*) لتصبح عام 1992 كل البطاقات المصرفية بطاقات برغوثيه (*Cartes à puce*) تحمل بيانات شخصية لحاملها[2]. في عام 1995 كانت هناك مؤسسة مصرفية واحدة تقدم خدمات مصرفية عبر الانترنت في أمريكا، وكان أول مصرف افتراضي على شبكة الإنترنت نت بانك *www.netbank.com* ، الذي باشر أعماله. وأقامت أمريكا أون لاين

[1] حنان ضاهر، معوقات تطبيق الصيرفة الالكترونية في فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 39، العدد 1، 2017، ص 67.

[2] مفتاح صالح، معارفي فريدة، البنوك الالكترونية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007، ص5.

www.aol.com بنكا افتراضياً في عام 1996 انضم إليه *Bank of America* و *Union Bank of California* و *Citibank*.[1]

ثانيا–تعريف الصيرفة الالكترونية: تختلف التسميات حول مفهوم المصارف الالكترونية، ولكنها تصبّ في مفهوم واحد هو المصارف التي تعمل عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).حيث أنّ الصيرفة الإلكترونية، أو المصارف الإلكترونية، مصارف على الخط، مصارف عن بعد، مصارف الإنترنت، كلها اصطلاحات تؤدي ذات المقصود، مع فرق في درجة "الإلكترونية" في أعمالها، إذ نجد مصارف تعمل كلية على الخط، فهي بالتالي مصارف افتراضية، ومصارف أخرى تقدم خدمات بالطرق الإلكترونية بالإضافة إلى عملها بالطرق التقليدية[2]. وتعرّف الصيرفة الالكترونية على أنها تحويل الأموال الكترونيا (*EFT*) باستخدام الوسائل أو الأساليب الالكترونية لتحويل الأموال الكترونيا وبشكل مباشر من حساب إلى أخر بدلا من الدفع نقدا أو بواسطة الشيكات[3]. وتعرف بأنها تقديم المنتجات والخدمات المالية المصرفية والتقليدية والحديثة للعملاء من خلال التحويل الالكتروني للأنشطة، وتشمل هذه العمليات مختلف الأساليب التي تمكن العملاء–سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين–من الاطلاع على حساباتهم، ومعالجة صفقاتهم والحصول على معلومات حول مختلف المنتجات والخدمات المالية[4]. كما تعرّف بأنها إجراء عمليات مصرفية بطرق الكترونية باستخدام "*TIC*"، ويتمّ تقديم الخدمات من خلال شبكات اتصال إلكترونية، عبر منافذ تخضع لشروط العضوية يحددها البنك، بغية تحقيق الأهداف التالية[5]:

- تمكين العميل من الحصول على خدمات بنكية (الاطّلاع على حسابه، طلب قرض...)؛
- عرض إعلامي حول نوعية خدمات البنك؛
- تمكين عميل من تنفيذ عمليات بنكية (تحويل أموال،...)

[1] ثائر عدنان قدومي، العوامل المؤثرة في انتشار الصيرفة الالكترونية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008، ص 209.

[2] رحيم حسين، هواري معراج،" الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية "، مداخلة مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 14/15ديسمبر2004، ص:315.

[3] Muhammad Rahimuddin, E-Banking System in Pakistan, Thesis for The Master's degree in Business Administration Spring, School of Management Bleking Institute of Technology Ronneby.Sweden.2010. p11.

[4] Panneerselvam. M, Murugupandian. R, Role of E-Banking in Baking Sector, International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Vol2, No , 2015 p361.

[5] خليل عبد القادر، الاقتصاد البنكي: مدخل معاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص ص 65-66.

وبناء على ما سبق، **فإن الصيرفة الإلكترونية هي ممارسة النشاط المصرفي باستخدام القنوات الإلكترونية الحديثة.**

ثالثا–أصناف المصارف الإلكترونية: أشارت دراسات جهات الاشراف والرقابة الأمريكية والأوروبية، أنّ هناك ثلاثة صور أساسية للمصارف الالكترونية على شبكة الانترنت، تتمثل في[1]:

1 –الموقع المعلوماتي يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي، ويسمح هذا الموقع للمصرف بتقديم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية؛

2–الموقع التفاعلي: يسمح للعميل بالتفاعل والتواصل مع مصرفه[2]؛

3–**الموقع التبادلي:** يمكن من خلاله أن يمارس المصرف خدماته وأنشطته في بيئة إلكترونية.

رابعا–متطلبات المصارف الالكترونية:

1 – البنية التحتية التقنية : تقع في مقدمة متطلبات المصارف الالكترونية، لاسيما وأنّ البنى التحتية مرتبطة ببنى الاتصالات وتقنية المعلومات التحتية للدولة ومختلف القطاعات[3].

2– الكفاءة الأدائية المتفقة مع عصر التقنية: يعدّ توفر الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأنماط الجديدة من العمل القائم على التقنية الحديثة، من المتطلبات الضرورية لضمان التحول نحو الصيرفة الالكترونية[4].

3– التطوير والاستمرارية والتفاعلية مع المستجدات: يتقدم عنصر (التطوير والاستمرارية والتّنوع) على العديد من عناصر متطلبات بناء المصارف الالكترونية وتميزها[5].

4 – الرقابة والتقييم: تتطلب الاستمرارية في أداء الصيرفة الالكترونية التقييم الموضوعي والمستمر لفاعلية أداء أدواتها الإلكترونية[6].

---

[1] السعيد بريكة، نادية شبانة، البنوك الالكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016، ص77.

[2] نادر عبد الشافي، المصارف والنقود الالكترونية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2007، ص65.

[3] البارودي شيرين بدري، دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الالكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الالكترونية) بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25– 27 نيسان2005، ص 10.

[4] نصر حمود فهد، إمكانات التحول نحو الصيرفة الالكترونية في البلدان العربية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 4، 2011.

[5] خبابة عبد الله، الاقتصاد المصرفي (البنوك الإلكترونية، البنوك التجارية، السياسة النقدية)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، القاهرة، 2008، ص110.

[6] نصر حمود فهد، مرجع سابق.

خامسا– مزايا الصيرفة الإلكترونية: تتميز المصارف الالكترونية عن المصارف التقليدية في تقديم خدمات للزبون لتلبية احتياجاته ويكمن هذا التميز في:

1– مزايا الصيرفة الالكترونية للعملاء: إن مزايا وفوائد المصارف الالكترونية عديدة وكثيرة، نذكر من أهمها[1]:

- تمكين العميل من الاطلاع على الحساب إضافة إلى معرفة أسعار الفائدة، أسعار الصرف، مواعيد استحقاق أقساط القروض؛
- سهولة إجراء التحويلات المالية من حساب لآخر؛
- إمكانية الحصول على الخدمات المصرفية المطلوبة في الوقت والمكان المناسبين؛
- تحقق للعميل درجة عالية من الراحة وتجنبه الوقوف في طابور طويل[2]؛
- خيارات أكثر بالنسبة للعملاء: منح للعملاء قدرة أكبر لاختيار الخدمة المصرفية الأكثر ملائمة لهم،
- توفر درجة الأمان: يُعد الأمان في الخدمات المصرفية الالكترونية أهم عامل لنجاحها، حيث أن توفير بيئة أمنة للعميل للقيام بعملياته بسرية يجعله يثق بها، ويلجا إلى استعمالها مرارا وتكرارا[3]؛
- سرعة إنجاز الأعمال المصرفية: أضحى سهلا على العميل الاتصال بالمصرف، وأن يقوم بتنفيذ الإجراءات التي تنتهي في أجزاء صغيرة من الدقيقة الواحدة بأداء صحيح وبكفاءة عالية[4]؛
- ليس لها قيود زمنية: تقدم المصارف الالكترونية خدماتها لعملائها طوال اليوم دون التقيد بأوقات عمل[5]؛
- سهولة الاتصال بالمصرف: يقوم العميل بالاتصال بالمصرف من أي مكان عن طريق الانترنت[6].

---

[1] بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا الالكترونية البنكية: ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، متاح على الموقع الالكتروني: https://elbassair.net › séminaire › bachar › 7.PDF تاريخ الاطلاع : 2018/08/13

[2] رشدي عبد اللطيف وادي، أهمية ومزايا البنوك الالكترونية في قطاع غزة بفلسطين ومعوقات انتشارها، مجلة الجامعة الاسلامية، الجامعة الاسلامية، غزة، المجلد 16، العدد 2، 2008، ص 861.

[3] Yousef Issa Moussa Majdaloui. Assessement of E-Banking Sector In Developing Economies: Using Analysis to Develop E- Service Strategies in The Banking Con Text A Case Study in Jordan. School of Management University of Brad Ford. Doctor Of Philosophy. 2010. Pp 69-70.

[4] موسى محمد أحمد، إدريس محمد حاج الأمين، تحديات تقديم خدمات الصيرفة الالكترونية في السودان من وجهة نظر المصارف، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 11، العدد 25، 2019، ص 342.

[5] سارة أدم أحمد تيراب، جودة الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها في الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي)، مذكرة ماجستير غير منشورة في الدراسات المصرفية، كلية الدراسات العليل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص21.

[6] منير محمد الجنبيهي، ممدوح محمد الجنبيهي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005، ص13.

2- مزايا الصيرفة الالكترونية للمصرف:

-إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء : تتميز المصارف الالكترونية بقدرتها على الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء، ، دون التقيد بمكان أو زمان معين، كما تتيح لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى طول أيام الأسبوع، وهو ما يوفر الراحة للعميل، إضافة إلى أن سرية المعاملات التي تميز هذه المصارف تزيد من ثقة العملاء فيها [1]؛

-تقديم خدمات مصرفية جديدة: تعمل المصارف الالكترونية على تقديم جميع الخدمات المصرفية التقليدية، مع تقديم خدمات جديدة عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)[2]؛

-خفض التكاليف: من أهم ما يميز المصارف الالكترونية أن تكاليف تقديم الخدمة منخفضة مقارنة بالمصارف العادية، ومن ثم فإن تقليل التكلفة وتحسين جودتها هي من عوامل جذب العميل؛

- خدمات البطاقات: توفر المصارف الالكترونية خدمات متميزة للعملاء ذوي المستوى المرموق، مثل خدمات سامبا الماسية والذهبية المقدمة لفئة محددة من العملاء على شكل بطاقات ائتمانية وبخصم خاص[3]؛

- تعميق الولاء: تعمل الانترنت على زيادة فرص اتصال العميل بمصرفه والحصول على خدماته ضمن دائرة مكان وزمان أوسع، فإن ذلك يعمل على توطيد العلاقة بين العميل والمصرف وخلق نوع جديد من الولاء له[4]؛

-قاعدة بيانات مع المصارف الأخرى: يتيح العمل المصرفي الالكتروني للمصرف قاعدة بيانات، تمكنه من الحصول وتبادل المعلومات مع المصارف الأخرى[5]؛

3- مزايا الصيرفة الالكترونية للاقتصاد الوطني: نجد مزايا عديدة للاقتصاد الوطني من أهمها[6]:

- زيادة الدخل المالي للمصارف الوطنية، ومن ثم مساهمتها في إجمالي الدخل الوطني،

---

[1] ضياء نصر الله الدرمللي، التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية والمالية العالمية، العولمة الاقتصادية والمالية وأثرهما على التحرير المصرفي – البنوك الالكترونية – الحسابات المصرفية – السوق المصرفية الحديثة – تحرير الخدمات المالية ضمن منظمة التجارة العالمية، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، مصر، 2017، ص 96.

[2] علي قابوسة، المصارف الالكترونية: الفرص والتحديات حالة الجزائر، المؤتمر العلمي المغاربي حول المعلوماتية والقانون، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 28-29 أكتوبر 2009، ص ص 2-3.

[3] مصطفى يوسف كافي، النقود والبنوك الالكترونية في ظل التقنيات الحديثة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص ص 131-132.

[4] مسعودي عبد الهادي، الأعمال المصرفية الالكترونية: بنوك الكترونية، نقود الكترونية وبطاقات الكترونية، دار اليازوري، الأردن،2016.

[5] جمال هداش محمد، العمل المصرفي الالكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية والحكومية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2017، ص 179.

[6] بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، مرجع سابق، ص4.

- إن المعدلات المصرفية عبر الأنترنت يزيد من الكفاءة الإنتاجية للمصارف، والتي بدورها تساعد على تحسين الأداء الاقتصادي بشكل عام.

سادسا– أدوات الصيرفة الالكترونية: ومن تلك الأدوات نجد ما يلي:

1– أجهزة الصراف الآلي: تعمل أجهزة الصراف الآلي على تلبية احتياجات العملاء بعد أوقات العمل وخلال العطل، إذ تعمل على مدار 24 ساعة، ويتم استخدام هذه الأجهزة بواسطة بطاقات الكترونية يحملها العميل مزودة برقم سري خاص لكل بطاقة. كما يستخدم الصراف الآلي في العديد من العمليات المصرفية التقليدية[1].

2– الصيرفة عبر الهاتف المصرفي: تعتمد هذه الخدمة على وجود ترابط بين فروع المصرف الواحد ككل، وتمكن الموظف من تقديم الخدمة الهاتفية من خلال الوصول لبيانات العميل مباشرة من أي فرع من المصرف، حيث يقوم العميل بالاتصال برقم موحد للحصول على خدمة محددة من مصرفه، أينما يجد هناك موظفاً خاصا يقوم بالرد على العميل للوصول إلى بيانات حول العميل ويبدأ بتوجيه أسئلة محددة للتأكد من هويته. وتطورت هذه الخدمة إلى أن أصبح الآن استخدام الهاتف في تقديم الخدمات المصرفية، وذلك بإدخال أجهزة البريد التلقائي على مكالمات العملاء، وتقديم خيارات لهم لإجراء عمليات متعددة[2].

3– الصيرفة عبر الهاتف المحمول: تعني استخدام الهاتف المحمول كقناة لإجراء معاملات مصرفية مع المصرف الذي ينتمي له العميل. ويتطلب تقديم هذه الخدمات المصرفية عن طريق الهاتف المحمول أولاً أن يكون مستخدم الهاتف المحمول عميلاً مستوفيا كل المتطلبات والضوابط المصرفية خاصة "أعرف عميلك"، ومن ثم ربط العميل بالخدمات المتاحة من خلال الهاتف المحمول.

4– التلفزيون الرقمي: يتم من خلاله ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التلفزيون بالمنزل وبين حاسب المصرف، بالتالي يمكن الدخول من خلال رقم سري إلى حاسب المصرف أو شبكة الانترنت وتنفيذ العمليات المطلوبة[3].

---

[1] حيدر يونس الموسوي، محمد مجيد جولد، قياس أثر الصيرفة الالكترونية في مؤشرات الأداء المالي للمصارف – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية للمدة (2000-2011)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 10، العدد 39. 2014، ص177.

[2] أحمد بوراس، السعيد بريكة، أعمال الصيرفة الالكترونية: الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص ص 103-104.

[3] ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، الصيرفة الالكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،ص32.

5- نقاط البيع الالكترونية: طبقا لهذا النظام، يتم إدخال قيمة مشتريات العميل من خلال نقاط البيع الالكترونية، لتخصم من رصيد حسابه المسجل داخل الحساب الآلي بالمصرف، ويطلق عليها عملية الخصم المدين، وفي المقابل تتم إضافة نفس القيمة لحساب المتجر بالمصرف[1].

6- الصيرفة المنزلية: هي عبارة عن استخدام الحاسب الآلي الشخصي للعميل، وربطه مع نظام الحاسب الآلي بالمصرف، ويعتمد على فكرة تحويل البيانات من حاسب العميل إلى حاسب المصرف والعكس[2].

7- بنوك الانترنت: تعد هذه البنوك الأكثر أهمية في مجال قنوات توزيع الخدمة المصرفية إلكترونياً، وذلك بفضل اتساع شبكة الانترنت، والزيادة اليومية لعدد مستخدميها[3].

الفرع الثاني: ماهية الهندسة المالية:

أولا- تعريف الهندسة المالية: الهندسة المالية مفهوم قديم قدم التعاملات المالية، لكنه قد يبدو حديثاً نسبياً من حيث المصطلح والتخصص، يعرفها "*Finnerty*" بأنها: " التصميم، والتطوير، والتنفيذ لأدوات وآليات مالية مبتكرة، والصياغة لحلول إبداعية لمشاكل التمويل"[4]. وتعرفها الجمعية الدولية للمهندسين الماليين (IAFE)، بأنها " التطوير والتطبيق المبتكر للنظرية المالية والأدوات المالية لإيجاد الحلول للمشاكل المالية المعقدة ولاستغلال الفرص المالية"[5]. وهو بذلك يشير إلى أن الهندسة المالية تتضمن ثلاثة أنواع من الأنشطة[6]:

- ابتكار أدوات مالية جديدة، مثل بطاقات الائتمان؛
- ابتكار آليات تمويلية جديدة من شأنها تخفيض التكاليف الإجرائية لأعمال قائمة، مثل التبادل من خلال الشبكة العالمية؛
- ابتكار حلول جديدة للإدارة التمويلية، مثل إدارة السيولة أو الديون، أو إعداد صيغ تمويلية لمشاريع معينة تلائم الظروف المحيطة بالمشروع.

---

[1] الحارث أسعد، حبيب محمود، دراسة واقع الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة في المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 37، العدد 6، 2015، ص237.

[2] علي عبد الله شاهين، نظم الدفع الالكترونية ومخاطرها ووسائل الرقابة عليها: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 12، العدد 1، 2010، ص .520

[3] ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، مرجع سابق، ص ص 32-33.

[4] سامي السويلم، صناعة الهندسة المالية: نظرات في المنهج الاسلامي، شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، الكويت، 2004، ص 1.

[5] زينب شلال عكار، تطبيق الهندسة المالية باستخدام بطاقة الائتمان: دراسة تطبيقية في مصرف الاستقلال، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 29، 2012، ص 217.

[6] سامي السويلم، مرجع سابق، ص 1.

ثانيا– بيئة نشأة الهندسة المالية: شهدت أسواق المال العالمية منذ بداية الستينيات من القرن العشرين ثورة في مجالات الابتكارات المالية، يمكن تلخيصها في الظواهر الأربع التالية[1]:

1–اتساع وتعدد أدوات الاستثمار المتاحة في أسواق المال، وقد أدى ذلك إلى زيادة سيولة السوق، وإتاحة مزيد من التمويل عن طريق جذب مستثمرين جدد وتقديم فرص جديدة للباحثين عن التمويل؛

2–إيجاد أدوات إدارة المخاطر، والتي مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية طبقا لتفضيلات المستثمرين للمخاطر. وباختصار فإن منظمات الأعمال تتعرض لأربع أنواع من المخاطر المالية وهي: مخاطر سعر الفائدة، مخاطر سعر الصرف، مخاطر التقلب في أسعار الأسهم (حقوق الملكية)، ومخاطر أسعار السلع، ومشكلة المخاطر ليس في حجمها، ولكن في كونها تحدث دون توقع، ولا تخرج أدوات إدارة المخاطر عن الحلول الثلاث التالية: إما بالعمل على تخفيضها بالتخلص من مصدر الخطر بالبيع، أو بالتنويع، أو بالتأمين ضد المخاطر.

3–تطوير أدوات المراجحة بين الأسواق(*Arbitrage*) ، مما مكن من تحسين التكاليف وزيادة العائد والانفتاح على الأسواق المالية؛

4–تعدد وتنوع استراتيجيات الاستثمار نتيجةً لتعدد وتنوع وتجدد أدوات الاستثمار.

المطلب الثاني : ملامح الصيرفة الالكترونية في الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى إجراءات تطوير الصيرفة الالكترونية ومؤشراتها في الجزائر.

الفرع الأول: إجراءات تطوير الصيرفة الإلكترونية في الجزائر: سعت الجزائر إلى تطوير الصيرفة الإلكترونية من خلال إنشاء شركات واستحداث أنظمة تلبية للمعايير التي وضعتها لجنة نظم الدفع والتسوية الداخلية لبنك التسويات الدولية.

1– الشركات المستحدثة لتطوير القطاع المصرفي الجزائري:

أ– شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين المصارف "*SATIM*": هي شركة تابعة ل 8 ثمانية مصارف وهي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي و بنك البركة الجزائري. أنشئت عام 1995 بناء على مبادرة المجتمع المصرفي. وكان الهدف النقدي لهذه المصارف هو توفير بطاقات وطنية في المستقبل القريب وأخرى دولية، وتعتبر كأحد الأدوات التقنية لدعم وتطوير البرامج وتحديث

[1] عبد الكريم أحمد قندوز، الهندسة المالية واضطراب النظام المالي العالمي، مؤتمر كلية العلوم الإدارية الدولي الرابع: اتجاهات عالمية، الأزمة الاقتصادية العالمية من منظور الاقتصاد الاسلامي، جامعة الكويت، 15–16 ديسمبر 2010، ص ص 3–4.

المصارف وتعزيز الدفع بواسطة البطاقة، وهي تضم 19 عضواً في الشبكة المصرفية الالكترونية، والتي تتكون من 18 مصرف من بينهم 6 مصارف عامة و12 مصرفاً خاصا بالإضافة إلى بريد الجزائر[1].

ب- شركة الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية *"AEBS"*: أنشئت في جانفي 2004، نتجت عن اتفاق شراكة بين المجموعة الفرنسية *"DIAGRAM EDI"* الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الالكترونية وأمن تبادل البيانات المالية وثلاث مؤسسات جزائرية هي: *"SOFT ANGINERING"* و *"MAGACT MULTIMEDIA"* ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني *"CERIST"*، الهدف من إقامتها هو تحقيق مشروع الصيرفة الإلكترونية على الخط في الجزائر، حيث تقدم هذه الشركة خدماتها المتعلقة بالمصارف عن بعد، وتسيير وأمن تبادل البيانات المالية لجميع المصارف والمؤسسات المالية باختلاف عملائها، بتقديم تشكيلة من الخدمات بدرجة عالية من الأمن والسلامة في أداء العمليات، وركزت على عمليات تطوير وتدعيم موجهة جهودها بصفة رئيسية نحو عصرنة الخدمات المصرفية وأنظمة الدفع الالكترونية[2].

2- الأنظمة المستحدثة لتطوير القطاع المصرفي الجزائري:

أ- نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل: يعتبر نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل، الذي وضعه بنك الجزائر، والمسمى بنظام الجزائر للتسوية الفورية *(Algeria Real Time Settlement)* أرتس *"ARTS"* نظاماً للتسوية بين المصارف لأوامر الدفع عن طريق التحويلات المصرفية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو الدفع المستعجل التي يقوم بها المشاركون في هذا النظام[3]. ودخل هذا النظام في التشغيل في شهر فيفري 2006. كما أمكن ربط نظام التسليم مقابل تسوية السندات مع نظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل منذ الشروع في تشغيل هذا الأخير. وقدم البنك العالمي معونة فنية في مجال تحديث أنظمة الدفع، وبشكل أساسي نظام *"ARTS"*. ونتج عن وضع هذا النظام قيد التشغيل أثر معتبر على تسيير خزينة المصارف، على أساس أن كل تدفقات الدفع بين المصارف عن طريق تحويل مبلغ يفوق أو يساوي 1 مليون دينار، والمدفوعات المستعجلة عبر هذا النظام، سواء تعلق الأمر بالتحويل لحسابهم الخاص أو التحويل لحساب عملائهم[4]. كما سجلت سنة 2013، وهي السنة الثامنة من

---

[1] https://www.satim.dz/ consulté le 25/03/2020

[2] دردوري لحسن، بلقاسمي سمية، واقع الصيرفة الالكترونية ودورها في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 3، 2017، ص 106.

[3] المادة 2، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، 15 يناير 2006، ص 29.

[4] التقرير السنوي: 2008: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، سبتمبر 2009، ص 151.

العمل بالنظام، توافر هذا النظام بنسبة 99.99%، تعبر هذه النسبة على العلاقة بين التشغيل الفعلي للنظام المقاس بالساعات ومدة الافتتاح الرسمي للنظام لإجراء المعاملات، أي ثمانية ساعات لكل يوم عمل (253 يوم عمل في 2013)[1]. كما سجلت سنة 2015، وهي السنة العاشرة من العمل بالنظام، توافر هذا النظام بنسبة 100% (255 يوم عمل في 2015)[2]. يعتبر هذا الأداء مطابقاً للمعايير المعمول بها عموما لقياس الموثوقية العملياتية لأنظمة التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة[3]. خلال سنة 2017، عالج نظام "ARTS" ما يعادل 339227 عملية، بمبلغ إجمالي قدره 99896.3 مليار دينار، مقابل 328404 عملية، بمبلغ قدره 201692.3 مليار دينار في 2016، أي بارتفاع طفيف من حيث الحجم قدره 3.3%، وبتراجع معتبر قدره 50.5% من حيث القيمة. يفسر هذا التراجع للقيم المتفاوض بشأنها، بصفة خاصة، بالانخفاض القوي المسجل في عمليات السياسة النقدية، التي تقلصت بحدة خلال السنة قيد الدراسة لتبلغ إجمالي قدره 18618.4 مليار دينار، أي انخفاض قدره 85.8% مقارنة بالسنة السابقة[4].

ب- نظام المقاصة الالكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض: يُنجز بنك الجزائر نظام المقاصة الالكترونية الذي يدعى نظام الجزائر للمقاصة المسافية ما بين البنوك"ATCI ". ويتعلق الأمر بنظام ما بين البنوك للمقاصة الالكترونية للصكوك والسندات والتحويلات والاقتطاعات الأتوماتكية، السحب والدفع باستعمال البطاقة المصرفية. لا يقبل هذا النظام إلا التحويلات التي تقل قيمتها الاسمية عن 1 مليون دينار. يجب أن تنفذ أوامر التحويل، التي تفوق أو تساوي قيمتها الاسمية هذا المبلغ، ضمن نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستحيل. يشتغل نظام ATCI وفقاً لمبدأ المقاصة المتعددة الأطراف لأوامر الدفع التي يقدمها المشاركون في هذا النظام[5]. وخلال عام 2017، والذي عرف 251 يوم تبادل، عالج نظام المقاصة الالكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض، ما يعادل 22.9 مليون عملية، بقيمة قدرها 18753.8 مليار دينار، مقابل 21 مليون عملية، بقيمة قدرها 17639.5 مليار دينار في 2016، أي بارتفاع معتبر بلغ 9.3% من حيث الحجم و 6.3% من حيث القيمة[6].

الفرع الثاني: مؤشرات الصيرفة الالكترونية في الجزائر:

[1] التقرير السنوي: 2013: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، نوفمبر 2014، ص 117.
[2] التقرير السنوي: 2015: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، نوفمبر 2016، ص 110.
[3] التقرير السنوي: 2013، مرجع سابق، ص 117.
[4] التقرير السنوي: 2017: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، جويلية 2018، ص 91.
[5] المادة 2، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، 23 أفريل 2006، ص 24.
[6] التقرير السنوي: 2017، مرجع سابق، ص 93.

1- الصيرفة عبر الانترنت:

أ- نسبة مستخدمي الانترنت في الجزائر: يوضح الجدول رقم (9) أنَّ نسبة مستخدمي الانترنت في الجزائر في تطور مستمر، حيث تضاعف ثلاثة مرات منذ عام 2012، من 14% إلى 45.2% عام 2017.

جدول رقم (9): نسبة مستخدمي الانترنت في الجزائر خلال الفترة (2012-2017):

السنوات	عدد المستعملين	عدد السكان	النسبة
2012	5.230.000	37.367.226	%14
2013	6.404.264	38.813.722	%16.5
2014	6.669.927	38.813.722	%17.2
2015	11.000.000	39.542.166	%27.8
2016	15.000.000	40.263.711	%37.3
2017	18.580.000	41.063.753	%45.2

Source : https://www.androydi.com consulté le 25/03/2020

ب- نشاط الدفع على الانترنت: أصبح الدفع عن طريق الإنترنت بواسطة البطاقة البينكية عمليا بالجزائر منذ أكتوبر 2016، وقد تم فتح هذه الخدمة في المرحلة الأولى للقائمين على الفوترة (شركات توزيع الماء والطاقة "الغاز والكهرباء"، الهاتف الثابت والنقال، شركات التأمين، النقل الجوي وبعض الإدارات). حالياً يوجد **33** تاجر الويب منخرط في نظام الدفع الالكتروني البنكي، ما نتج عنه **حوالي 672 494** معاملة[1] موزعة وفقًا للجدول رقم (10):

جدول رقم (10): نشاط الدفع على الانترنت في الجزائر خلال الفترة (2016-2019):

السنة	هاتف/ اتصالات	نقل	تأمين	كهرباء/ماء	خدمة ادارية	خدمات	العدد الإجمالي للمعاملات
2016	6536	388	51	391	0	0	7366
2017	87286	5677	2467	12414	0	0	107844
2018	138495	871	6439	29722	1455	0	176982
2019	141552	6292	8342	38806	2432	5056	202480

Source: https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet consulté le 25/03/2020

2- الصيرفة عبر الهاتف المحمول: لاتزال الخدمات المقدمة من طرف المصارف الجزائرية لعملائها عبر الهاتف المحمول، تقتصر على الاطلاع على أرصدتهم، وطلب الصكوك وكذا تحويل الأموال من رصيد لأخر داخل

[1] https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet consulté le 25/03/2020

وكالات المصرف، إضافة إلى إمكانية دفع الفواتير الخاصة بتعامل الهاتف المحمول [1]. حيث بلغ عدد مشتركي الهاتف المحمول في الجزائر 51.490 مليون مشترك عام 2018[2]، فلا بد على المصارف الجزائرية الاستفادة من عدد المشتركين في تقديم خدماتها عبر الهاتف المحمول لجلب أكبر عدد من العملاء.

3- أجهزة الصراف الألي: نلاحظ من خلال الجدول رقم (11)، أنّ أجهزة الصراف الآلي عرفت تطورا بطيء للغاية، حيث لم تتعدى 9.11 صراف آلي لكل 100 ألف بالغ عام 2018، وهو عدد ضعيف مقارنة مع الدول العربية مثلا الأردن 29.86، الكويت 72.96.

جدول رقم (11): عدد أجهزة الصراف الآلي لكل 100.000 بالغ في الجزائر خلال الفترة (2013-2018):

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ATM لكل 100 ألف بالغ	6.51	7.5	8.26	8.68	9.08	9.11

Source :https://data.albankaldawli.org/indicator Consulté le 25/03/2020

4- محطة الدفع الالكتروني: نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أنّ الجزائر قد عرفت زيادة مستمرة في توصيل محطات الدفع الالكتروني لدى التجار، حيث بلغت 23762 محطة دفع عام 2019، وهو ما يبين أن هناك جهود لتطوير عمليات الدفع بالبطاقة البنكية.

جدول رقم (12): عدد محطات الدفع الالكتروني في الجزائر خلال الفترة (2016-2019):

السنة	2016	2017	2018	2019
العدد الاجمالي لمحطات الدفع الالكتروني	5049	11985	15397	23762

Source: https://giemonetique.dz/ar/activite-paiement-sur-tpe consulté le 25/03/2020

[1] زبير عياش، بوكحيل نسيم، تطوير وعصرنة الخدمات البنكية في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة: حالة الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، العدد 5، 2017، ص 590.

[2] https://www.mpttn.gov.dz/ar/content consulté le 25/03/2020

المطلب الثالث: تأثير الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

نستعرض في هذا المطلب تأثير الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

الفرع الأول: تأثير الصيرفة الالكترونية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

أولاً–تأثير الصيرفة الالكترونية على البعد المالي للمصرف: تُؤثّر الصيرفة الالكترونية على البعد المالي للمصرف كما يلي:

أ– تخفيض التكاليف: إنّ استخدام تكنولوجيا الانترنت في مجال الخدمات المصرفية، يخفض من التكاليف الكبيرة التي يتحملها المصرف لإجراء عملياته المختلفة، كذلك يقلل من حاجة المصرف إلى الاستثمار المكلف في إقامة الفروع المصرفية، فلا حاجة للمصرف لتخصيص أماكن أو موظفين لأداء الخدمات للعملاء، ومن ثم تحقق سرعة أداء الخدمة للعميل بأقل تكلفة، وتخلص المصارف من أهم المشاكل التي تواجهها وهي صفوف الانتظار[1].

ب– تحقيق الربحية: تساهم الخدمات المصرفية الالكترونية في تحقيق الربحية على المدى الطويل، ويرجع ذلك إلى انخفاض تكلفة الخدمات المصرفية الالكترونية قياسا بالخدمات التقليدية[2].

ثانياً–تأثير الصيرفة الالكترونية على بعد العملاء للمصرف: تُؤثّر الصيرفة الالكترونية على بعد العملاء للمصرف كما يلي:

أ– الاتصال بالعملاء المحتملين والحاليين: تتميز المصارف الالكترونية بقدرتها على الوصول إلى **قاعدة عريضة للعملاء** دون التقيد بمكان أو زمان معين، كما تتيح لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى طول أيام الأسبوع، وهو ما يوفر الراحة للعميل، والسرية في المعاملات التي تميز هذه المصارف وتزيد من ثقة العملاء[3].

[1] حمزة فائق الزبيدي، منار حيدر الغانمي، تطور الصيرفة الالكترونية وأثر الرقابة الداخلية على العمليات المصرفية الالكترونية (بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة)، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، 2016، ص 367.

[2] رغيد يوسف عبد الرزاق قاسم، أثر الخدمات المصرفية الالكترونية في الأداء المالي للمصارف (دراسة تطبيقية على المصارف العامة في الجمهورية العربية السورية)، مجلة جامعة البحث، سوريا، المجلد 38، العدد 33، 2016، ص 104.

[3] جمال هداش، مرجع سابق، ص 179

ب- تحسين العلاقة بين المصرف والعملاء: تكفل عمليات الصيرفة الالكترونية سرعة تقديم الخدمات المصرفية، مما يحقق **رضاهم** وبالتالي ارتفاع مستوى ثقتهم في التعامل مع المصرف. كما تتيح الصيرفة الالكترونية إمكانية الحصول على **حصة سوقية أكبر** من خلال استهداف قطاعات سوقية متنوعة الثقافات والانتماءات باستخدام الانترنت[1]؛

ج- جودة وسرعة خدمة العملاء: تتميز المؤسسات المصرفية التي تقدم خدماتها للعملاء عبر شبكة الانترنت والوسائل التكنولوجيا الأخرى عن غيرها من المؤسسات المنافسة، من خلال انخفاض التكاليف المالية المباشرة وغير المباشرة والجهد البدني والعقلي المبذول، الذي يتحمله العملاء في الحصول على الخدمة المصرفية، أو البحث عن المعلومة فيما يتعلق بالأمور المالية[2]؛

د-الإدارة المتميزة للعملاء: من خلال العمل المصرفي الالكتروني يمكن تحقيق إدارة أفضل للعملاء في الأعمال المصرفية، والاتصال الدائم مع العملاء من خلال قنوات الاتصال[3].

ثالثاَ-تأثير الصيرفة الالكترونية على بعد العمليات الداخلية للمصرف: تُؤثّر الصيرفة الالكترونية على بعد العمليات الداخلية للمصرف كما يلي:

أ- الابتكار والتجديد: ساهم دمج المصارف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عرض وتقديم خدمات لم تكن من قبل، كخدمة الدفع الالكتروني بالبطاقات المصرفية، النقود الالكترونية والشيكات الالكترونية، بالإضافة إلى تبنيها لمختلف القنوات المصرفية عن بعد، وكذا عملها المستمر على إدخال مختلف التقنيات والأنظمة الحديثة التي تأتي بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المجال، وبالتالي هذا الدمج نتج عنه تحقيق لاستراتيجية الابتكار والتجديد، التي تعتبر من أهم العناصر المسيطرة على مكانة المصرف في السوق، فبواسطتها يتغلب على المنافسين، يلبي رغبة العملاء، ومن ثم يحقق أهدافه وأهداف مالكيه[4]؛

ب- التعامل بكفاءة مع النمو الهائل لعدد حسابات العملاء بالمصارف، أي تحقيق كفاءة في التعامل من الناحية المحاسبية بدون زيادة عدد الموظفين مع تحقيق **السرعة في إنجاز المعاملات المصرفية**[5].

---

[1] حيدر يونس الموسوي، محمد مجيد جواد، مرجع سابق، ص 175.

[2] شاكر تركي اسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض (دراسة ميدانية على البنوك الأردنية)، مجلة علوم انسانية، جامعة فيلادلفيا، العدد 45، 2010، ص 10.

[3] جمال هداش، مرجع سابق، ص 180.

[4] ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 32.

[5] علي سيد اسماعيل مصادر توفير السيولة في البنوك الاسلامية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2018، ص67.

رابعاً–تأثير الصيرفة الالكترونية على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف: تُؤثّر الصيرفة الالكترونية على بعد التّعلّم والنمو للمصرف كما يلي[1]:

أ– زيادة مهارات الموظفين في المصرف: أدت تكنولوجيا المعلومات إلى تخفيض القوى البشرية على كافة المستويات بالمصرف، مما يسمح باستغلال موارده بشكل أفضل وتقليل مستويات التنظيم، كما تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين، الأمر الذي يساعد في تقديم أعمال وأفكار مبدعة، كما تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل، مما يسهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

ب– تخفيض عبء الأعمال الروتينية عن الموظفين في المصارف: تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية، وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم، حيث تؤثر تكنولوجيا المعلومات على تدعيم عمليات الاتصال داخل وخارج المصرف، هذا إلى جانب مساعدته على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل، وذلك من خلال: الاستغناء عن الكثير من العمليات المصرفية ذات الطابع التكراري والروتيني؛ الابتعاد عن الازدواجية والتوازي في الأعمال؛ تحسين عمليات الاتصال ورفع مستواها العام؛ تحسين عمليات التوثيق؛ تحسين عمليات تدفق المعلومات ورفع كفاءتها.

الفرع الثاني: تأثير الهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

أولاً–تأثير الهندسة المالية على البعد المالي للمصرف: تُؤثّر الهندسة المالية على البعد المالي كما يلي:

أ– إدارة المخاطر: إن الدور الذي تلعبه الهندسة المالية في إدارة المخاطر المصرفية، هو دور هام جداً ويعتبر من أبرز الجوانب التي تغطيها عمليات الهندسة المالية، حيث أن هندسة منتجات مالية جديدة لمواجهة المخاطر التي تتعرض لها الأنشطة المالية والمصرفية هي العملية الأبرز والأكثر انتشاراً في إطار ما تتيحه الهندسة المالية للأسواق من أدوات إدارة المخاطر، ولعل في المشتقات المالية والمبادلات والمستقبليات وعقود الخيارات المثال الأكثر وضوحاً في هذا الإطار، حيث أن الهندسة المالية قدمت هذه المنتجات كأداة مساعدة لتخفيض مخاطر الائتمان وأسعار الفائدة للمتعاملين في الأسواق المالية، سواء أكانوا مستثمرين أفراد أم مؤسسات مالية

[1] سحنون خالد، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك: دراسة حالة مقارنة بين البنوك الجزائرية والبنوك الفرنسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016، ص ص 109-110.

ومصرفية، ومن أبرز الأدوات التي هندستها الهندسة المالية كأدوات لتخفيض المخاطر المترتبة على أنشطة المصارف، ونقل المخاطر إلى أطراف أخرى سواها عمليات التوريق المصرفي للقروض. كما ان عملية بناء نماذج كمية لتحديد وقياس والتنبؤ بحجم التعرض لمخاطر معينة من أجل مواجهة المخاطر التي يتم التعرض لها في إطار ممارسة العمل المصرفي، عن طريق تصميم نماذج تتناسب مع طبيعة العمل المصرفي وتخدم أهدافه المتعلقة بإدارة المخاطر، ومن أمثلة ذلك استخدام أسلوب القيمة المخاطر بها *VAR* لقياس مخاطر السوق، واستخدام نماذج الانحدار لقياس مخاطر محفظة الأوراق المالية[1].

ب- تقليل تكاليف المعاملات من خلال إمكان الدخول بتعاملات معينة، وخلق مراكز كبيرة الحجم بتكلفة قليلة نسبياً، إذ أن كلف التعامل من خلال أدوات الهندسة المالية تكون غالباً أقل من كلف التعامل بالطرق التقليدية[2]؛

ج- تعزيز فرص تحقيق الايرادات الإضافية وزيادة الأرباح من خلال زيادة فرص الاستثمار، وتنويع المحافظ الاستثمارية للمؤسسات المالية، ودخول المتعاملين في عمليات صناعة الأسواق وتكوين المراكز المالية، فضلاً عن تنويع الخدمات المالية التي تقدم للمتعاملين بما يخدم أغراضهم في بناء المحافظ المرغوبة[3]؛

ثانياً-تأثير الهندسة المالية على بعد العملاء للمصرف: تُؤثّر الهندسة المالية على بعد العملاء للمصرف من خلال **دراسة مستمرة لاحتياجات العملاء** لأن التطوير المعرفي والابتكار يعتبران القوة المحركة لأي مؤسسة باتجاه رفع كفاءتها الاقتصادية، فأهم خطوات النجاح في تطوير منتجات مالية ناجحة يتمثل في وجود الفهم الصحيح لاحتياجات العملاء كعامل رئيسي، وكذلك التعاون مع المؤسسات المالية الأخرى في سبيل تأسيس أرضية مشتركة لبحوث التطوير[4]، كما تساهم الهندسة المالية في بناء محافظ مالية أكثر تنوعاً، و**تدعيم الخدمات** التي تقدمها المصارف لعملائها[5].

---

[1] محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص 24.

[2] عماد عبد المحسن دلول، أثر استخدام بعض أدوات الهندسة المالية في المخاطرة الائتمانية: دراسة تحليلية في مصرف (Bank of America)، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة السابعة والثلاثون، العدد 99، 2014، ص ص 138-139.

[3] المانسبع رابح أمين، الهندسة المالية وأثرها في الأزمة المالية العالمية لسنة 2007، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 51.

[4] رائد نصري، قواعد هندسة المنتجات المالية الاسلامية: دراسة تحليلية، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص 83.

[5] شوقي جباري، فريد خميلي، دور الهندسة المالية الاسلامية في علاج الأزمة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية المعاصرة من منظور اقتصادي إسلامي، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، 2010، ص 74.

ثالثاَ–تأثير الهندسة المالية على بعد العمليات الداخلية للمصرف: تأتي أهمية الهندسة المالية أساساً من الركيزة الأساسية التي تقوم عليها والتي تتمثل في **تحفيز عمليات الابداع المالي** من أجل إيجاد الحلول الملائمة لمشاكل التمويل، وتركز الهندسة المالية على تحقيق الأضلاع الثلاثة لمثلث الإبداع المالي والتي تتمثل في خلق منتجات جديدة وتطوير الاستراتيجيات القائمة وبناء المحافظ الاستثمارية، ومن هنا يظهر لنا بوضوح الدور الهام الذي تلعبه الهندسة المالية، فالإبداع المالي والذي يمثل الركيزة الأساسية لها قد أحدث خلال العقدين الأخيرين تغيرات جذرية في الأدوات والعمليات المالية. يمكن القول أنّ أهمية الهندسة المالية ترجع إلى الأمور التالية[1]: تحفيز عمليات الإبداع المالي؛ تصميم منتجات مالية جديدة لتناسب احتياجات كافة المتعاملين في السوق؛ تقديم حلول إبداعية لمشاكل التمويل؛ تقديم نماذج كمية لإدارة المخاطر والوقاية منها، بالاستناد إلى تقنيات بحوث العمليات والنماذج الاحصائية المتنوعة القائمة على نماذج الانحدار الخطي وغير الخطي والسلاسل الزمنية.

ولتوضيح أكثر نقدم الشكل رقم (5):

الشكل رقم (5) : أهمية الهندسة المالية وارتباطها بالإبداع المالي



المصدر: محمد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص 11.

[1] محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص 11.

رابعاً–تأثير الهندسة المالية على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف: تتطلب الهندسة المالية قيام الادارات المالية والمؤسسات المالية الحديثة بإنشاء أقسام للبحوث والتطوير في حقل المنتجات والأدوات المالية، ويساعد على ذلك وجود قاعدة بيانات مالية تسمح بالمحاكاة والتجارب، بغرض تحقيق الربحية والنمو والاستقرار المالي.

كما تتطلب من المهندس المالي أن يكون شخصاً واسع الاطلاع والمعرفة، وأن يتميز بالمهارات الآتية: معرفة واسعة وواضحة بالأدوات وتطبيقاتها وفوائدها ومساوئها، ودورها في التقليل من المخاطرة وزيادة العوائد؛ وخلفية واسعة في علم الرياضيات والاحصاء والاقتصاد، والطريقة التي من خلالها اعتماد هذه العلوم في موضوعات مالية متقدمة مثل بناء المحفظة وتسعير الخيارات ومقاييس التغطية وغيرها؛ ومعرفة واسعة بالقانون الدولي والمحلي فيما يرتبط بالآليات المالية والأسواق؛ أيضاً معرفة واسعة ببرامج الحاسوب والبيانات المختصة بتطوير تقنيات جديدة في علم المالية؛ وعقل مدرك واهتمام بحل الإرباك الذي قد حصل. وتقع على عاتق المهندس المالي مسؤوليات كبيرة من بينها: إدارة هيكل الأصول، إدارة هيكل التمويل، إدارة المنتجات المالية الجديدة ومشتقاتها[1].

[1] الوردي خدومة، دور المبتكرات المالية في مواجهة المخاطر المالية وتحقيق استقرار المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015. ص 83.

المبحث الثالث: الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين

نتناول في هذا المبحث مفاهيم عامة حول الصيرفة الشاملة، بالإضافة إلى التطرق إلى واقع العمق والشمول الماليين في الجزائر.

المطلب الأول: لمحة حول الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم عامة حول الصيرفة الشاملة، من خلال التطرق إلى مفهومها، خصائصها والعوامل المؤثرة والمساعدة على ظهورها، ثم نستعرض المفاهيم المتعلقة بالعمق والشمول الماليين.

الفرع الأول ماهية الصيرفة الشاملة:

أولا– مفهوم الصيرفة الشاملة: مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات، انتهجت المجموعة الأوروبية نموذج الصيرفة الشاملة باعتمادها سياسة الكل، وذلك من خلال المؤتمر التنسيقي الصيرفي الثاني في عام 1988، أين دعا أعضاء هذه المجموعة للتنفيذ الكامل لهذه السياسة[1].

عرفها "*Rose*" بأنها " تقديم القروض طويلة الأجل والاستثمار والعمل بكفاءة وفعالية في كل من السوق النقدية والسوق المالية "[2]. ويُعرّف المصرف الشامل بأنه مصرف يمكنه بيع التأمين، مسك حقوق الملكية في المؤسسات غير المالية وتعهد إصدار الأوراق المالية بالإضافة إلى أداء الصيرفة التجارية[3]. وتعرّف أيضاً بأنها مصارف متعددة الوظائف والمهام غير متخصصة في نشاط مالي معين، تقدّم مجموعة متنوعة ومتطورة من الأعمال المصرفية والمالية وغيرها، وتعتمد في ذلك على تكنولوجيا متقدمة في ظل اقتصاديات الحجم الكبير[4].

كما تعرّف كذلك، بأنها تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي، بحيث نجدها تجمع بين وظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال[5]. ويمكن القول أنها المصارف التي لم تَعد

---

[1] بن خالدي نوال، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم أداء البنوك التجارية في ظل أخذها بنموذج الصيرفة الشاملة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 1، 2015، ص 120.

[2] Rose Peter S. Commercial Bank Management Irwin Mcgraw Hill Inc. 4th ed. 1999. P16.

[3] Sanjay Banerji and Parantap Basu. Universal Banking, Asymmetric Information and the Stock Market..p 2. [*on line*], disponible sur web: http://community.dur.ac.uk/parantap.basu/Universal_final.pdf consulté le 20-07-2019.

[4] رشدي صالح عبد الفتاح، البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي، الصيرفة الشاملة عالميا ومحليا، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 61.

[5] عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 19.

تتقيد بالتخصص المحدود الذي قيد العمل المصرفي في كثير من الدول، بل أصبحت تمد نشاطها إلى كل المجالات والأقاليم والمناطق، وتحصل على الأموال من مصادر متعددة وتوجهها إلى مختلف النشاطات، لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية[1].

وبناء على ما سبق، **فإن الصيرفة الشاملة هي الصيرفة التي تتبنى الفلسفة الشمولية، من خلال تقديم الخدمات التقليدية والخدمات الحديثة، كما أنها تمارس وظائف المصارف التجارية والمتخصصة والاستثمارية والتأمين.**

ب- خصائص الصيرفة الشاملة: تتمتع المصارف الشاملة بالعديد من الخصائص، أهمها ما يلي[2]:

- أداء مجموعة متكاملة من الخدمات، تقوم المصارف الشاملة بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية والمستحدثة التي يطلبها العميل بما يشبع رغباته في كل الأوقات، وفي مختلف الأماكن؛
- التنويع في مصادر التمويل والاستثمار: تلجأ المصارف الشاملة إلى التنويع في مصادر تمويلها، عن طريق اللجوء إلى مصادر غير تقليدية، فضلا عن تنويع الأنشطة التي تتعامل فيها، وتنويع المخاطر التي تتعرض إليها، إذ تدير تلك المخاطر بشكل محسوب وتنتهز الفرص الاستثمارية لتأكيد قدرتها وفعاليتها وربحيتها، وتعزيز مجالات تفوقها وامتيازها؛
- إن المصارف الشاملة تتعامل في الأدوات المالية ومشتقاتها كافة، وتستنبط الجديد منها الأكثر مناسبة وتوافقا مع احتياجات العملاء؛
- الخروج من نطاق الوساطة التجارية التقليدية إلى أفاق الوساطة المالية الشاملة بشقيها التجاري والاستثماري، التي تتطور لتتوافق مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على المعاملات كماً ونوعاً؛
- تحقيق عوائد متنامية من العمولات والرسوم التي تعتمد عليها بشكل أساسي، بجانب هوامش أسعار الفائدة التي يقل الاعتماد عليها كمصدر رئيسي في الربحية، وبالتالي توسيع الربحية وفرص رسملة الأرباح، وتدعيم المركز المالي لها بما يحقق النمو المستمر المرتكز على أداء متميز فعال قائم على الجودة الشاملة؛
- إدارة ذكية للموارد تتفوق على الإدارة التقليدية للسيولة، لتشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحفيز ومتابعة التدفقات النقدية بأشكالها وأنواعها وتوقيتاتها ومصادرها المتعددة، مع تفعيل استثماري ماهر.

---

[1] أحمد عبد الخالق، البنوك الشاملة، متاح على الموقع: https://iefpedia.com/arab/?p=12054 تاريخ الاطلاع: 2018/03/26.

[2] فاضل عباس كاظم، متطلبات الأخذ بنظام الصيرفة الشاملة في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 18، العدد 1، 2016، ص 193

ج- العوامل المؤثرة والمساعدة لظهور الصيرفة الشاملة: كانت هناك العديد من العوامل التي ساعدت على ظهور الصيرفة الشاملة في البيئة المحلية والعالمية، والتي يمكن توضيحها بالآتي[1]:

- العوامل والمتغيرات الاقتصادية وبشكل أساسي التضخم، وبعض المشاكل الاقتصادية كالركود الاقتصادي؛
- تزايد حدة المنافسة من المؤسسات المصرفية وغير المصرفية؛
- تزايد أهمية العملاء وضرورة تلبية حاجاتهم ورغباتهم على أساس المفهوم الحديث للتسويق؛
- تطور الادارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، وزيادة أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية؛
- تقدم الاتصالات والتطور التكنولوجي؛
- ظهور مفهوم العولمة؛
- التعقيد في البيئة المحيطة التي يواجهها المدراء عند اتخاذ قراراتهم؛
- الحاجة إلى تنويع خدمات المصارف وتعزيز دورها في اقتصاديات الدول؛
- المؤثرات الدولية مثل اتفاقية التجارة العالمية ومقررات لجنة بازل؛
- زيادة أهمية ادارة الجودة الشاملة كفلسفة في قطاع الخدمات ومن ضمنها قطاع المصارف؛
- عملية تحريك الحواجز وإزالة القيود التي فتحت المجال واسعا أمام المصارف، للقيام بتقديم أنواع من الخدمات التي كانت ممارستها محظورة عليها في الماضي؛
- الانطلاق باتجاه المؤسسات المصرفية الكبيرة وتزايد عمليات الاندماج بين المصارف.

الفرع الثاني: تعريف العمق المالي وأهدافه:

أولا- تعريف العمق المالي: تشير معظم الكتابات إلى عدم وجود تعريف ثابت ومتجانس للعمق المالي، وتكمن صعوبة ذلك في عدم وجود مقياس ثابت وموحد، ويمكن تعريفه بشكل تقليدي على أنه مجموع ودائع المصارف التجارية إلى الناتج المحلي الاجمالي، ومن هنا جاء مصطلح التعميق المالي أي توسيع حجم أو نشاط ذلك القطاع، ومثل هذا التعريف لتطور المؤسسات المالية الوسيطة منسجم مع التصور التقليدي القائل بأن القطاع المالي يمكن أن يسهم بالنشاط الاقتصادي عن طريق تعبئة المدخرات وتحويلها إلى استثمارات منتجة،

[1] الصادق امحمد بلقاسم عبد الله، دور المصارف الشاملة في تعزيز الأداء المصرفي وتنشيط الاستثمار المؤسسي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف التجارية الليبية، مجلة العلوم التقنية، 2014، ص ص 73-74. متاح على الموقع الالكتروني: http://www.stj.com.ly: تاريخ الاطلاع: 2018/03/26.

وذلك يتطلب وجود مؤسسات مالية وسيطة متطورة بشكل معقول. كما يعني العمق المالي في الاقتصادات النامية تخفيف تجزئة الأسواق المالية، بحيث أنها تتمكن تدريجيا من تحديد أسعار أكثر دقة وتناسقا وتعكس ندرة الموارد[1]. فالتعميق المالي يُمكن المدخرين من الاستثمار في تشكيلة واسعة من الأصول ذات الجودة العالية، كما يسمح للمقترضين أيضاً من الاستفادة من مجموعة واسعة من خدمات التمويل بما فيها أدوات إدارة المخاطر. إذن فالتعميق المالي هو عملية متعددة الأبعاد تهدف إلى توسيع حجم ونشاط المؤسسات المالية الوسيطة من خلال توسيع تشكيلة الخدمات والأدوات المالية[2].

ثانيا– أهداف العمق المالي: تتمثل أهداف العمق المالي فيما يلي[3]:

- **التبادل الفعال للسلع والخدمات**: يتم ذلك من خلال تعدد وتوسيع الخدمات المالية، وإتاحتها للاستخدام من قبل العملاء؛
- **اتخاذ قرارات عقلانية فيما يتعلق بالادخار والاستثمار**: يعتمد العمق المالي إلى حد ما على رغبة حائزي الثروة في توظيف مدخراتهم في الوسائط المالية (مثل الودائع المصرفية)، أو حيازة السندات والأسهم، والأمر الحاسم هنا هو سعر الفائدة الحقيقي على الودائع، فعندما يكون هذا السعر موجباً يحدث تشجيع لعملية التعميق المالي، أما إذا كان سالباً فسوف يبحث حائزو الثروة عن وسائل أخرى أقل سيولة للاحتفاظ بثرواتهم؛
- **التغطية الجيدة للمخاطر**: يقوم القطاع المالي بخلق تشكيلة واسعة من الأصول، تُمكّن من توزيع المخاطر (التغطية أو التنويع). وفي هذا المجال يرى *Robert Merton*، أن الهندسة المالية والابتكار المالي هي القوة الدافعة للنظام المالي لرفع مستوى الكفاءة الاقتصادية، وزيادة قدرته على التخصيص الكفء للموارد الاقتصادية؛
- **تدنية حالات عدم تماثل المعلومات**: إن ظهور آليات مثل القوانين الكفؤة لتنظيم عمل الشركات والأسواق، وخلق مؤسسات جديدة (مثل وكالات التقييم الائتماني)، واستخدام التكنولوجيا في معالجة

[1] صبحي حسون السعدي، مؤشرات قياس العمق المالي: دراسة تحليلية في عينة من الدول المختارة للمدة 1980-2008، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 17، العدد 63، 2011، ص219.

[2] طرشي محمد، بوفليح نبيل، دراسة مؤشرات العمق المالي في الجزائر في ظل الاصلاحات النقدية والمالية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 24، العدد3، 2016، ص 42.

[3] طرشي محمد، بوفليح نبيل، مرجع سابق، ص 42.

ونشر المعلومات، وسن القواعد التي تؤدي إلى التنظيم الجيد للقطاع المالي، كل ذلك يساهم في إزالة مشكلة عدم تماثل المعلومات.

الفرع الثالث: نظرة حول الشمول المالي:

أولا–تعريف الشمول المالي: ظهرت العديد من التعاريف للشمول المالي، ولكن التعريف الأنسب للشمول المالي هو الذي وضعه مركز الشمول المالي في واشنطن والذي ينص على أن الشمول المالي هو:" الحالة التي يكون فيها جميع الأفراد قادرين على الوصول إلى مجموعة كاملة من الخدمات المالية، ذات الجودة وبأسعار مناسبة وبأسلوب مريح يحفظ كرامة العملاء"، حيث يمكن الوصول إلى الخدمات المالية من خلال مقدمي تلك الخدمات بما في ذلك فئة ذوي الحاجات الخاصة والفقراء والمناطق المهمشة[1]. كما يعرّف الشمول أو الادراج المالي بأنه "تقديم الخدمات المصرفية بتكلفة معقولة إلى قطاعات واسعة من الفئات ذات الدخول المنخفضة والمحرومة، كما أنّ الخدمات المصرفية هي في طبيعتها خدمة عامة، لذلك من الضروري أن يكون الهدف الرئيسي للسياسة العامة هو توفير الخدمات المالية الأساسية ووسائل الدفع لجميع السكان دون تمييز"[2].

وتعرّف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية *OECD* والشبكة الدولية للتثقيف المالي *INFE* الشمول المالي بأنه:" العملية التي يتم من خلالها تعزيز الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المالية الرسمية، والخاضعة للرقابة في الوقت والسعر المعقولين، وبالشكل الكافي، وتوسيع نطاق استخدام هذه الخدمات والمنتجات من قبل شرائح المجتمع المختلفة، من خلال تطبيق مناهج مبتكرة تشمل التوعية والتثقيف المالي، وذلك بهدف تعزيز الرفاه المالي والاندماج الاجتماعي والاقتصادي[3]. كما تم تعريفه على أنه:" اتاحة وتوسيع قاعدة الخدمات والمنتجات المالية الرسمية لمختلف فئات المجتمع، بما في ذلك كافة المعاملات البنكية، بأسعار مقبولة وبطريقة عادلة تتميز بالشفافية"[4].

وبناء على ما سبق، **فإن الشمول المالي هو تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المالية لمختلف فئات المجتمع بأسعار معقولة وجودة مناسبة من خلال القنوات الرسمية.**

---

[1] حنين محمد بدر عجوز، دور الاشتمال المالي لدى المصارف الوطنية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء (دراسة حالة–البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة غزة،2017. ص10.

[2] مجدي الأمين نورين، الخدمات المالية بين الاستبعاد والشمول، مجلة المصرفي، بنك السودان المركزي، العدد 77، سبتمبر 2015، ص5.

[3] بدر الدين قرشي، الشمول المالي ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، تجربة بنك السودان من الموقع الالكتروني: www.uabonline.org/en/events/conferences/.../download تاريخ الاطلاع: 2018/03/26.

[4] محمد زكريا، دور المعهد المصرفي المصري في نشر الثقافة المالية كمحور أساسي في منظومة الشمول المالي، منتدى الشمول المالي، البنك المركزي المصري،2012، ص7.

ثانيا–الركائز الأساسية لتعزيز مفهوم الشمول المالي: تتمثل فيما يلي[1]:

1–دعم البنية التحتية المالية: يُعد توفير بنية مالية تحتية قوية لتلبية متطلبات الشمول المالي أحد أهم الركائز الأساسية لتحقيق بيئة ملائمة له، ويتعين تحديد أولويات تجهيز هذه البنية التحتية لتعزيز النمو الاقتصادي وتيسير وصول المواطنين إلى الخدمات المالية، وتتضمن تلك الأولويات ما يلي: بيئة تشريعية، الانتشار، تطوير نظم الدفع والتسوية، الاستفادة من التطورات التكنولوجية وتوفير قواعد بيانات شاملة؛

2–الحماية المالية للمستهلك: حظي مفهوم حماية المستهلك مالياً باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، وتهدف القواعد الصادرة في هذا الشأن إلى زيادة الثقة في القطاع المصرفي والمالي، بهدف تعزيز مبدأ الشمول المالي، وبالتالي الاستقرار المالي؛

3–تطوير خدمات ومنتجات مالية تلبي احتياجات كافة فئات المجتمع: يُعتبر أحد أهم ركائز الشمول المالي، من خلال تيسير الحصول على الخدمات المالية والوصول إليها، وتقديمها للأفراد والمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وبالتالي يقع على عاتق مقدمي الخدمات مهمة تطوير الخدمات والمنتجات المالية؛

4–التثقيف المالي:

- يتعيّن على كل دولة الاهتمام بموضوع التثقيف والتوعية المالية، من خلال اعداد استراتيجية وطنية موجهة لتعزيز مستويات التعليم والتثقيف المالي، وتطوير هذه الاستراتيجية من قبل عدة جهات حكومية، إلى جانب القطاع الخاص والأطراف ذات العلاقة، وذلك لتعزيز الوعي والمعرفة المالية لدى المواطنين، وخاصة الفئات المستهدفة التي تحتاج إلى مثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشباب والنساء؛
- يهدف التثقيف المالي إلى إيجاد نظام تعليم مالي متكامل، والوصول إلى مجتمع مثقف مالياً، يعمل على تعزيز وتطوير مستويات الوعي لدى كافة شرائح المجتمع، ويملك مهارات تمكنه من فهم واستيعاب المنتجات والخدمات المالية، حيث يساعد التثقيف المالي المواطنين على اتخاذ قرارات استثمارية سليمة ومدروسة فيما يتعلق بتعاملاتهم المالية المختلفة بأدنى درجات المخاطر؛
- كما ينبغي تحقيق التوازن بين المعلومات المتاحة لدى المستهلكين ومقدمي الخدمات المالية وبالأخص المستهلكين الجدد، حيث يتعين مراعاة قلة خبراتهم في استخدام الخدمات المالية لمساعدتهم على إدراك حقوقهم ومسؤولياتهم، وفي أغلب الأحيان يتم توفير برامج توعية للمستهلك، من خلال حملات التوعية العامة التي تستهدف تمكين المستهلكين من اتخاذ قرارات مالية تلائم احتياجاتهم.

[1] https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/inclusion6.pdf consulté le 20-07-2019

ثالثا–معوقات توسيع قاعدة انتشار الشمول المالي: توجد العديد من العوامل المشتركة التي تعوق انتشار أو اتساع رقعة الشمول المالي في العديد من دول العالم، وأهم هذه العوامل يتمثل فيما يلي[1]:

- عدم امتلاك الأموال الكافية لفتح الحساب في المصرف أو أي مؤسسة مالية أخرى؛
- يرى العديد من الأفراد عدم الحاجة لوجود حساب مصرفي في أي مؤسسة مالية؛
- أسباب تتعلق بالتكلفة والإجراءات؛
- اعتبارات دينية حالت دون حصول البعض على حساب في مؤسسة مالية رسمية، أو عدم ثقتهم في المؤسسات المالية.

المطلب الثاني: واقع العمق والشمول الماليين في الجزائر

نتطرق في هذا المطلب لمؤشرات العمق والشمول الماليين في الجزائر.

الفرع الأول: مؤشرات العمق المالي في الجزائر:

1–نسبة سيولة الاقتصاد M2/PIB: تقيس هذه المؤشرات درجة أو نسبة التنقيد في الاقتصاد، إذ يُعد العرض النقدي من أهم المتغيرات النقدية، فالتغيرات فيه تدفع إلى تغيرات مهمة في متغيرات اقتصادية أخرى، مثل الناتج والأسعار وأسعار الصرف وأسعار الفائدة[2]. ويشير الجدول رقم (13) إلى نسبة سيولة الاقتصاد.

الجدول رقم (13): نسبة سيولة الاقتصاد في الجزائر خلال الفترة (2013–2017):

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
الكتلة النقدية M2. **(الوحدة: مليار دج)**	**11941.5**	**13663.9**	**13704.5**	**13816.3**	**14974.6**
الناتج المحلي الخام PIB.**(الوحدة: مليار دج)**	**16643.8**	**17205.1**	**16702.1**	**17406.8**	**18906.6**
نسبة سيولة الاقتصاد M2/PIB .(%)	**71.6**	**79.4**	**82.1**	**79.4**	**79.2**

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2017، ص 148.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13)، أنّ ارتفاع الكتلة النقدية أدى إلى تحسن نسبة سيولة الاقتصاد، حيث ارتفعت من 49.3% سنة 2000 الى 82% سنة 2015، غير أننا نلاحظ أنّ هذه النسبة هي أدنى من المتوسط العالمي حوالي 121%، وفي الدول المتوسطة الدخل تقريبا 131%، الكويت 101.9%. ومن خلال هذا المعيار نلاحظ أن درجة عمق النظام المالي في الجزائر لا تزال ضعيفة نسبياً.

[1] الشمول المالي، إضاءات مالية ومصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسلة 8، العدد 7، 2016، ص 4.

[2] عدنان محمد الشدود، صادق زوير السعدي، تحديد اتجاهات العلاقة بين العمق المالي والنمو الاقتصادي في العراق للمدة (1990–2010)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص74.

2- نسبة الودائع المصرفية إلى الناتج المحلي الخام: تمثل هذه النسبة مؤشر لمستوى الوساطة المالية في الاقتصاد، وهذا نظرا لأن الودائع المصرفية هي الأساس التي تعتمد عليه المصارف في تمويل الائتمان[1]. يوضح الجدول رقم (14) نسبة الودائع إلى الناتج المحلي الخام.

الجدول رقم (14): نسبة الودائع المصرفية إلى الناتج المحلي الخام في الجزائر خلال الفترة (2013-2017):

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
حجم الودائع. **(الوحدة: مليار دج)**	7787.4	9117.5	9200.7	9079.9	10232.2
الودائع لأجل.**(الوحدة: مليار دج)**	3691.7	4090.3	4434	4409.3	4708.5
الودائع تحت الطلب.**(الوحدة: مليار دج)**	3537.5	4428.2	3891.7	3732.2	4499
الميل المتوسط للودائع. **(الوحدة:** %)	46.78	52.99	55.08	52.16	54.11

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2017.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14)، أنّ حجم الودائع تحت الطلب والودائع لأجل في ارتفاع مستمر، ونلاحظ ارتفاع حجم الودائع لأجل، حيث تمثل الموارد الأكثر استقرارا للمصارف مقارنة بالودائع تحت الطلب. أما فيما يتعلق بالميل المتوسط للودائع المصرفية فنلاحظ أن هذه النسبة لم تتجاوز 55% خلال فترة هذه الدراسة، وهي نسبة ضعيفة تكشف عن مدى عجز النظام المصرفي الجزائري على استقطاب المدخرات، وأن هناك حجم معتبر من السيولة يتم تداوله في القطاع الموازي.

3-نسبة الائتمان إلى الناتج المحلي الخام: يُعد هذا المؤشر من المؤشرات المهمة والمعبرة عن كفاءة وتطور الجهاز المصرفي في أي بلد، وتعتمد النسبة فيه على حجم وأهمية مساهمة القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي قياساً بالقطاع العام، ومن ثم فإنه مرتبط مباشرة بالاستثمار والنمو[2]. ويشير الجدول رقم (15) إلى نسبة الائتمان إلى الناتج المحلي الخام.

[1] طرشي محمد، بوفليح نبيل، مرجع سابق، 44.

[2] عدنان محمد الشدود، صادق زوير السعدي، مرجع سابق، ص 78.

الجدول رقم (15): نسبة القروض المصرفية إلى الناتج المحلي الخام في الجزائر خلال الفترة (2013-2017):

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
اجمالي القروض. **(الوحدة: مليار دج)**	**5154.5**	**6502.9**	**7275.6**	**7907.8**	**8877.9**
الائتمان الممنوح للقطاع العام. **(الوحدة: مليار دج)**	**2434.3**	**3382.9**	**3688.9**	**3952.8**	**4311.8**
الائتمان الممنوح للقطاع الخاص. **(الوحدة: مليار دج)**	**2720.2**	**3120**	**3586.6**	**3955**	**4566.1**
الائتمان الممنوح للقطاع الخاص/PIB. (%)	**16.34**	**18.13**	**21.47**	**22.72**	**24.15**

المصدر: تقرير بنك الجزائر 2017، ص 151.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، أنّ نسبة حجم الائتمان الممنوح للقطاع الخاص إلى الناتج المحلي الخام لم تتعدى 25% خلال فترة الدراسة، وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بباقي الدول 99.2% في الكويت، 77% في قطر، 73% في البحرين، 78% في الإمارات و74.9% في سلطنة عمان، مما يعكس ضعف مساهمة القطاع المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية.

الفرع الثاني: مؤشرات الشمول المالي في الجزائر:

1-ملكية الحسابات في مؤسسة مالية كنسبة من البالغين فوق 15 سنة: يظهر الجدول رقم (16)ملكية الحسابات في مؤسسة مالية كنسبة من البالغين فوق 15 سنة في الجزائر، ونلاحظ أن هناك زيادة ملحوظة في ملكية الحسابات للذكور والاناث بين عامي 2011 و2014، كما نلاحظ استمرار فجوة ملكية الحسابات بحسب الجنس بسبب امتلاك الذكور حسابات أكبر مما تمتلكه النساء.

جدول رقم (16): ملكية الحسابات في المصارف والمؤسسات المالية بالجزائر كنسبة من البالغين فوق 15 سنة:

المجموع		ذكور		إناث	
2011	2014	2011	2014	2011	2014
33.3	50.4	46.1	60.9	20.4	40.1

المصدر: البنك الدولي، المؤشر العالمي لتعميم الخدمات المالية 2014.

2-نسبة البالغين الذين اقترضوا من المصارف التجارية أو من المؤسسات المالية: نلاحظ من الجدول رقم(17) أنّ: ملكية الحسابات لأغنى 60 % من السكان أكبر من ملكية الحسابات لأفقر شرائح المجتمع، نسبة المقترضين من المؤسسات المالية منخفضة، تزيد نسبة المقترضين النساء على نسبة المقترضين الذكور؛

جدول رقم(17): نسبة البالغين الذين اقترضوا من المصارف التجارية أو من المؤسسات المالية في الجزائر لسنة 2014:

المجموع	ذكور	نساء	أفقر 40%	أغنى 60%
2.2	1.3	3.0	1.1	3.0

المصدر: البنك الدولي، المؤشر العالمي لتعميم الخدمات المالية 2014.

3-الاقتراض حسب مصدر التمويل: يظهر الجدول رقم (18) نسبة البالغين المقترضين من مؤسسة مالية رسمية مقابل الاقتراض غير الرسمي الخاص والاقتراض من العائلة والأصدقاء، ونلاحظ اقتراض معظم البالغين من أفراد العائلة والأصدقاء، وهذا مؤشر على أوجه القصور في المؤسسات المالية الرسمية.

جدول رقم (18): الاقتراض حسب مصدر التمويل في الجزائر لسنة 2014. (الوحدة: %)

المؤسسات المالية	الاقراض غير الرسمي الخاص	العائلة والأصدقاء
2.2	1.5	13.2

المصدر: البنك الدولي، المؤشر العالمي لتعميم الخدمات المالية 2014.

أكدت دراسة *Gyn-Young Park* سنة 2015 الصادرة عن بنك التنمية الأسيوي، التي طورت مؤشراً لقياس الشمول المالي على ترتيب دول العالم بواسطة حساب مؤشر جديد لدرجة الشمول المالي باستخدام 5 مؤشرات هي[1]: عدد أجهزة الصراف الآلي لكل 100 ألف بالغ، عدد فروع البنوك التجارية لكل 100 ألف بالغ، عدد المقترضين من كل 1000 شخص بالغ، عدد المودعين لدى البنوك من كل 1000 بالغ، نسبة القروض إلى الناتج المحلي الإجمالي. وتم استخدام بيانات البنك الدولي المتوفرة ل 176 دولة، وتبين من هذه الدراسة أن الجزائر احتلت المرتبة 141. ومؤشر شمول مالي 9.62. وهذا ما يصف حالة الشمول المالي في الجزائر بأنها متخلفة عن الركب.

[1] سمير عبد الله، الشمول المالي في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس، 2016، ص22.

المطلب الثالث: تأثير الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

نستعرض في هذا المطلب تأثير الصيرفة الشاملة والعمق والشمول الماليين على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

الفرع الأول: تأثير الصيرفة الشاملة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

أولاً–تأثير الصيرفة الشاملة على البعد المالي للمصرف: تُؤثّر الصيرفة الشاملة على البعد المالي كما يلي[1]:

أ–تنويع الموارد: يعني الحصول على موارد مالية من جهات متعددة ولآجال مختلفة مع استخدامها في تمويل أنشطة مختلفة ومتنوعة، وفي ظل التنويع يمكن أن يتحقق الاستقرار في حركة الودائع مع **انخفاض المخاطر** في قطاع الاستثمار؛ و**تحقيق التوظيف الكامل والأمثل للموارد** والقدرة على الدخول والقيام بالمشروعات العملاقة سواء في الداخل والخارج؛

ب–تحقيق درجة عالية من السيولة، سيما وأن هذه المصارف تمارس العديد من الأنشطة المصرفية، دون الحاجة إلى تدفقات نقدية فعلية خارجة[2]؛

ج–انخفاض التكاليف: تمتاز الصيرفة الشاملة بالعمل على أساس الحجم الكبير، وبالتالي تحقيق الوفورات في التكاليف، وبوجه عام الاستفادة من الأقسام الإدارية العامة لخدمة الإدارات المصرفية الأساسية[3].

ثانياً–تأثير الصيرفة الشاملة على بعد العملاء للمصرف: تُؤثّر الصيرفة الشاملة على بعد العملاء كما يلي:

تنويع تشكيلة الخدمات المصرفية، بما يؤدي إلى **كسب شريحة واسعة من العملاء**[4]. لأن عملاء المصارف يفضلون الآن أن يجدوا لدى المصرف الذي يتعاملون معه أوعية مختلفة، لتوظيف مدخراتهم من ودائع وغيرها، بالإضافة إلى الأوراق المالية المختلفة والأنشطة المالية الأخرى مثل صناديق الاستثمار، والحصول على خدمات

---

[1] رشدي صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص ص 101-104

[2] زاهد حاج محمد، دور الصيرفة الشاملة في الموازنة بين الربحية والسيولة (دراسة تطبيقية)، مذكرة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2011، ص 98.

[3] صلاح الدين حسن السيسي، قضايا اقتصادية معاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 213.

[4] إياد منصور حسن، إدارة العمليات البنكية والنقدية متاح على الموقع الالكتروني:
https://books.google.dz/books?id=OOXJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false تاريخ الاطلاع: 2020/06/20.

مستحدثة أفضل وأكثر أمانا، وهذا كله يتحقق في ظل الصيرفة الشاملة[1]. كما تعمل الصيرفة الشاملة على **توطيد علاقة المصرف بالعملاء**[2].

ثالثاَ–تأثير الصيرفة الشاملة على بعد العمليات الداخلية للمصرف: تُؤثّر الصيرفة الشاملة على بعد العمليات الداخلية للمصرف كما يلي:

- تعظيم القدرة على تطوير الوظائف التقليدية للمصارف، بما يسمح ب**تقديم خدمات جديدة ومتطورة**، مثل خدمات مروجي الأسهم الجديدة القابلة للتداول، خدمات التوريق وإصدار السندات، خدمات التغطية والتأمين ضد المخاطر، التوسع في خدمات الائتمان والعقود الآجلة[3]؛
- **تبني كل ما هو مبدع وحديث**، وحث على الإبداع في المجالات المالية والمصرفية[4].

رابعاً–تأثير الصيرفة الشاملة على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف: تُؤثّر الصيرفة الشاملة على بعد التّعلّم والنمو، من خلال ممارسة الأساليب المعاصرة في إدارة الموجودات والمطلوبات؛ والاستفادة من تجارب المصارف التجارية والمتخصصة قطاعيا في مجتمع مصرفي جديد[5]؛ وامتلاك المعرفة الفنية والاستشارية، وكذلك المهارات اللازمة للعمل المصرفي[6].

الفرع الثاني: تأثير العمق المالي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

أولاً–تأثير العمق المالي على البعد المالي للمصرف: يُؤثّر العمق المالي على البعد المالي كما يلي[7]:

- تنوع الخدمات المالية المتاحة وكمية الأموال التي تتم الوساطة فيها في جميع منافذ القطاع المالي؛
- تزايد رأس المال الذي تقرضه المؤسسات المالية الخاصة للقطاع الخاص بدلا من الإقراض الحكومي المباشر؛

[1] رشدي صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 104.

[2] صلاح الدين محمد أمين، العلاقة بين الصيرفة الشاملة وخلق الثقافة الاستثمارية في توفير متطلبات التنمية المستدامة: دراسة تحليلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، ص 479.

[3] رشدي صالح عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 104.

[4] صلاح الدين محمد أمين، مرجع سابق، ص 479.

[5] صلاح الدين السيسي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، ج2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2011.

[6] صلاح الدين محمد أمين، مرجع سابق، ص 479.

[7] عدنان محمد الشدود، صادق زوير السعدي، مرجع سابق، ص72.

- **تخفيض تكاليف** المعاملات المالية؛ **وزيادة الأصول المالية** لدى المصارف، وبالتالي **زيادة قدرتها على تقديم القروض** ومن ثم زيادة الاستثمار وتحقيق مزيد من التقدم الاقتصادي[1].

ثانياً–تأثير العمق المالي على بعد العملاء للمصرف: يُؤثّر العمق المالي على بعد العملاء للمصرف، من خلال تزايد نسبة العملاء الذين يحصلون على فرص الوصول إلى الائتمان والخدمات المالية[2].

ثالثاَ–تأثير العمق المالي على بعد العمليات الداخلية للمصرف: يُؤثّر العمق المالي على بعد العمليات الداخلية، من خلال تحسن القطاع المالي من حيث الاشراف والتنظيم والاستقرار، وكذلك من حيث الكفاءة والقدرة التنافسية.

رابعاً–تأثير العمق المالي على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف: إن خبرات وتخصصات الكوادر العليا، وخاصة مجلس الإدارة، وخبراتهم ومؤهلاتهم التخصصية لها وزنها في تقييم المصرف، وهي موضوعيا مؤثرة في سمعة المصرف وثقة العملاء[3].

الفرع الثالث: تأثير الشمول المالي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف:

أولاً–تأثير الشمول المالي على البعد المالي للمصرف: يعمل الشمول المالي على **توفير السيولة** التي يحتاجها قطاع المؤسسات، لإنشاء المشاريع الاقتصادية أو تطويرها، وبالتالي توفير المزيد من فرص العمل، وتعزيز معدلات النمو الاقتصادي، كما أن توسيع قاعدة الودائع الادخارية والاستثمارية ليشمل صغار المودعين كفيل **بالحد من مخاطر السيولة**، كون أن هذا النوع من الودائع يعتبر أكثر استقرارا. ويعزز الشمول المالي من فعالية الوساطة المالية، وذلك من خلال تجميع مدخرات الأفراد المحرومين من التعامل مع النظام المالي الرسمي، مما يمكن من **زيادة المدخرات وتحسين أداء المصارف**[4]. كما تسعى المصارف إلى توسيع قاعدة المتعاملين معها **لتقليل التكاليف**، وحماية العميل من جميع أشكال النصب والتلاعب[5].

ثانياً–تأثير الشمول المالي على بعد العملاء للمصرف: يُؤثّر الشمول المالي على بعد العملاء كما يلي:

---

[1] أشرف عزام محمود، مؤشرات العمق المالي للأسواق المالية وأثرها على النمو الاقتصادي: دراسة حالة سوق المال الفلسطيني، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2017، ص18.

[2] عدنان محمد الشدود، صادق زوير السعدي، مرجع سابق، ص 72.

[3] أحمد ابريهي علي، المصارف والائتمان والعمق المالي بين العراق والتجربة الدولية، متاح على الموقع الالكتروني: https://cbi.iq/static/uploads/up/file-151920894918754.pdf تاريخ الاطلاع: 2020/06/20.

[4] يسر برنيه وأخرون، الشمول المالي في الدول العربية: الجهود والسياسات والتجارب، صندوق النقد العربي، 2019، ص5.

[5] بهناز علي القرة داغي، الشمول المالي: دولة قطر نموذجا، مجلة الادارة والقيادة الاسلامية، المجلد 2، العدد 1، 2017.

- يعزز الشمول المالي فرص التنافس بين المؤسسات المالية، من خلال العمل على تنوع منتجاتها والاهتمام بجودتها لجذب **أكبر عدد من العملاء والمعاملات**، وبالتالي تقنين القنوات غير الرسمية[1]؛
- حصول العميل على معاملة عادلة وشفافة، وعلى الخدمات والمنتجات المالية بكل سهولة وبتكلفة مناسبة، وتزويد العميل بكل المعلومات اللازمة في كل مراحل تعامله مع مقدمي الخدمات المالية، وتوفير خدمات استشارية إذا احتاج العميل، والاهتمام بشكاوى العملاء والتعامل معها بكل حرص[2]؛
- يسعى الشمول المالي إلى تعزيز الثقة لدى العملاء عند تعاملهم في الخدمات المصرفية التي تقدمها المؤسسات المالية الرسمية[3].

ثالثاَ–تأثير الشمول المالي على بعد العمليات الداخلية للمصرف: يُؤثّر الشمول المالي على بعد العمليات الداخلية، من خلال **تطوير خدمات ومنتجات مالية** تلبي احتياجات فئات المجتمع كافة، حيث تواجه الفئات المحرومة من الخدمات المالية معوقات فريدة ولديها احتياجات مالية فريدة، ويتعين على صانعي السياسات العامة إرساء أطر تنظيمية تشجع على إعداد منتجات مالية ملائمة، مثل الحسابات المصرفية الأساسية والتأمين الأصغر، التي تلبي احتياجات العملاء المحرومين من الخدمات ومحدودي الدخل. ويجب أيضا التشجيع على تصميم المنتجات التي تركز على العملاء، وتتغلب على المعوقات السلوكية وتزيد من حجم المنفعة، من خلال تيسير الحصول على الخدمات المالية والوصول إليها، وتقديمها للأفراد والمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، وبالتالي يقع على عاتق مقدمي الخدمات مهمة تطوير الخدمات والمنتجات المالية[4]. **وتوفير قاعدة**

[1] نشرة تعريفية حول مفاهيم الشمول المالي، صندوق النقد العربي، الامارات العربية المتحدة، أبو ظبي 2017، ص 6.

[2] شيماء مصطفى، 10 فوائد للشمول المالي تعرف عليها، متاح على الموقع الالكتروني:https://akhbarelyom.com/news تاريخ الاطلاع:2020/06/20.

[3] أحمد محمود محمد، أحمد محمد عبد الحي، دور الشمول المالي في تعزيز مستوى ثقة العملاء في الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على العملاء بمنطقة وسط الدالتا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 2، 2019، ص 431.

[4] نغم حسين نعمة، متطلبات تطبيق الشمول المالي في العراق، متاح على الموقع الالكتروني: https://srp-center.iq/sci-articles/article_det.php?id=40 تاريخ الاطلاع 2020/06/20.

بيانات ضخمة للمصارف، بشكل يفيد في التحليل والتنقيب فيها، بشكل يؤثر في إمكانية طرح منتجات جديدة تشبع احتياجات تلك الشرائح، وبناء نماذج التقييم الائتماني لتسيير الحصول على التمويل[1].

رابعاً–تأثير الشمول المالي على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف: تحرص البنوك المركزية على تحفيز القطاع المالي، خصوصا المصارف، لنشر الثقافة المالية مع كيفية تعزيز الشمول المالي في إطار التوسع في شبكات تقديم الخدمات المالية، من خلال التوسع في شبكة فروع مقدمي الخدمات المالية، والاهتمام بإنشاء فروع أو مكاتب صغيرة لتمويل المشاريع متناهية الصغر، مع زيادة عدد الصرافات الآلية أو ماكينات "ATM" لإتاحة الخدمات المصرفية وتوفيرها بين طبقات المجتمع، مع تطوير نظم الدفع والتسوية، مستخدمة في ذلك الاتصالات، لتقديم الخدمات المالية الرقمية عن طريق الدفع عبر الهاتف المحمول. ويتطلب ذلك تقديم بيانات شاملة تتضمن سجلات البيانات الائتمانية التاريخية للأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى قاعدة بيانات، وإتاحة التدريب لموظفي مقدمي الخدمات المالية والمصرفية المتخصصين في هذا المجال[2].

[1] حماد السعيد المعصراوي، مؤشر للإفصاح عن معلومات الشمول المالي لتعزيز شفافية التقارير المالي في البنوك، مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، العدد 89، أكتوبر 2019.

[2] https://ar.wikipedia.org/wiki/ consulté le 20/06/2020.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تبني الاتجاهات المعاصرة للمصارف لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن. فتبني **التحرير المصرفي** يساهم في رفع كفاءة القطاع المصرفي، وتحقيق معدلات نمو اقتصادي موجبة ومرتفعة، وتخفيض مخاطر السوق، وتوفير المزيد من الخدمات المصرفية للعملاء، ورفع مستوى التعامل مع العملاء، وتحسين جودة الخدمة للعملاء، وتطوير عدد وافر من الابتكارات المالية، وممارسة المصارف لأنشطة مصرفية جديدة ومتطورة، وتوفير المزيد من الخبرات المحلية المؤهلة. كما أن تبني **مقررات بازل 3** يساهم في رفع مستوى ربحية المصرف، والتقليل من خطر حدوث الأزمات المصرفية، **و**تراجع مخاطر تأخر سداد القروض، والتأثير على الحصة السوقية للمصرف، والتأثير على حجم القروض الممنوحة، وتغطية مخاطر التشغيل، والابتكارات المالية الممنوحة، وتحسين قدرات العاملين، وتطوير نظم المعلومات. وتساهم **الصيرفة الالكترونية** في تخفيض التكاليف وتحقيق الربحية، والوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء، والابتكار والتجديد في عرض وتقديم الخدمات، وزيادة مهارات الموظفين في المصرف. كما تساهم **الهندسة المالية** في إدارة المخاطر المصرفية، وتقليل تكاليف المعاملات وزيادة الأرباح، وتدعيم الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها، وتحفيز عمليات الابداع المالي، وإنشاء أقسام للبحوث والتطوير؛ وأيضاً تساهم **الصيرفة الشاملة** في تنويع الموارد، وتحقيق درجة عالية من السيولة، وانخفاض التكاليف، وكسب شريحة واسعة من العملاء، وتقديم خدمات جديدة ومتطورة، وامتلاك المعرفة الفنية والاستشارية؛ كما أن تبني **العمق المالي** يساهم في تخفيض تكاليف المعاملات المالية؛ وزيادة قدرة المصارف على تقديم القروض، وزيادة نسبة العملاء الذين يحصلون على فرص الوصول إلى الائتمان والخدمات المالية، وتحسن القطاع المصرفي من حيث الاشراف والتنظيم والاستقرار، ورفع خبرات وتخصصات الكوادر العليا وخاصة مجلس الإدارة. ويساهم **الشمول المالي** في توفير السيولة، والحد من مخاطرها، وزيادة المدخرات، وتقليل التكاليف، وجذب أكبر عدد من العملاء والمعاملات، وتطوير خدمات ومنتجات مالية تلبي احتياجات فئات المجتمع كافة، وإتاحة التدريب لموظفي مقدمي الخدمات المالية والمصرفية المتخصصين في هذا المجال. وحتى تتمكن المصارف من لعب دور فعال في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وجب عليها تبني بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية

تمهيد:

تطرقنا إلى الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتبر من أفضل أدوات التقييم الحديثة، كون هذا الأسلوب يركز على تقييم الأداء الكلي للمصرف، بدلاً من التركيز على البعد المالي الذي لم يعد ملائما بمفرده لتقييم الأداء المصرفي، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها قصد إسقاط ما تم دراسته على وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية.

وقصد الإلمام بجوانب الموضوع سنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات؛
- اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نقدم في هذا المبحث لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك من خلال التطرق إلى نشأته وتطوره بالإضافة إلى مهامه وأهدافه، كما سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للبنك والتعريف بالوكالات محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

سنتناول في هذا المطلب نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطوره.

الفرع الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس1982 في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة، حيث تم هيكلة البنك الوطني الجزائري، وتمثلت مهمته الرئيسية في تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي[1]، تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي وكل الأنشطة المتممة للزراعة، وكذلك الصناعة الزراعية، والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أيا كان نوع نشاطها[2].

وتحوّل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 د.ج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

كما يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك تجاري، حيث يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع أن يقوم بمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل.

وفيما يخص الجانب الإقراضي لهذا البنك، فهو يعتبر بنكا متخصصا في القطاع الفلاحي، وفي هذا المجال يمكن أن يمنح قروضا لتمويل القطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية الحرفية، وكذلك تمويل أنشطة الصناعات الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف[3].

---

[1] www.badr.bank.dz. consulté le 05/ 12 /2015

[2] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2008، ص62.

[3] الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص ص 190-191.

وبموجب صدور قانون النقد والقرض الذي ينصّ على نهاية تخصص كل بنك في نشاط معين، أصبح لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مرونة في تعبئة الموارد التي يراها مناسبة ومنح القروض وفق قواعد تجارية.

وقد تكوّن بنك الفلاحة والتنمية الريفية في البدء من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، ثم 182 وكالة عام 1985، ليصل عددها حاليا إلى أكثر من 321 وكالة وأكثر من 7000 موظف[1].

تم تصنيف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بحسب الموجودات (11.520 مليون دولار) خلال عام 2018 وبيانات الفصل الثاني من العام 2019 كما يلي[2]:

- رابع مصرف على المستوى الوطني؛
- المرتبة 73 على المستوى العربي من ضمن 100 مصرف شمله التصنيف؛

الفرع الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية: مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بمراحل عدة نوجزها فيما يلي:

1- مرحلة (1982- 1990): تميزت هذه المرحلة باهتمام البنك على فرض وجوده في العالم الريفي عن طريق فتح العديد من الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث تمكن البنك من اكتساب سمعة وكفاءة عالية في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، وسجل هذا التخصص في مجال التمويل ضمن آلية الاقتصاد المخطط الذي أقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

2- مرحلة (1991- 1999): جاء قانون النقد والقرض رقم 10/90 الصادر في 14 أفريل 1990 إصلاحات أساسية على مستوى أداء المصارف، وبموجب هذه الإصلاحات ألغيت خاصية التخصص البنكي[3]، وتوسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل قطاعات أخرى خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه شريكاً مميزاً في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، كما عرفت هذه المرحلة إدخال تقنيات وأنظمة تكنولوجيا حديثة تتمثل فيما يلي[4]:

[1] https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous/ consulté le 25/ 03 /2020.

[2] اتحاد المصارف العربية، 100 مصرف عربي بموجودات تتعدى 3 تريليونات دولار. مرجع سابق، ص ص 18-19.

[3] الطاهر لطرش، مرجع سابق ، ص 215.

[4] www.archive.wikiwix.com consulté le 25/ 03 /2018.

1991: تم الانخراط في نظام سويفت *SWIFT*[1] لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

1992: اعتماد نظام *Sybu*[2] الذي يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية، إضافة إلى تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال مخطط محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات.

1993: الانتهاء من إدخال تقنية الإعلام الآلي في جميع الشبكات المصرفية.

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب والدفع.

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.

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

3- مرحلة (2000- 2004): ساهم بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما ساهم في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقاً لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات. وقصد مسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، وتلبية احتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج عمل على مدى خمس سنوات يتركز أساسا حول عصرنة البنك وتحسين خدماته، إضافة إلى إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي. هذا البرنامج الطموح حقق انجازات هامة نوردها فيما يلي:

- عام 2000: قيام البنك بفحص دقيق وشامل لنقاط القوة والضعف لأداء البنك، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي. كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية.

[1] نظام سويفت عبارة عن شبكة للاتصالات التي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك.

[2] شبكة معلوماتية خاصة ببنك BADR تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة.(Système bancaire universel)

– عام 2001: قيام البنك بالتطهير المالي والمحاسبي، تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية. إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم بنك الجلوس *La Banque Assise* والخدمات المشخصة *Les Services Personnalisés* ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشراقة).

– عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر خلال عام 2004.

–عام 2004: عرف البنك إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية، تتمثل في عملية نقل الصك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر. كما عمل مسؤلو بنك *BADR* خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك *SATIM* خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة[1].

4 – مرحلة 2005– 2017: شهدت هذه المرحلة ما يلي:

– **05 ماي 2005**: أصبح بنك *BADR* متخصصا في مجال الفلاحة والتنمية الريفية بعد أن كان يمول كل القطاعات الاقتصادية.

– **ماي 2006**: تم إدخال كل من المقاصة الإلكترونية *télé des chèques* و*lécompensation*،

وفي سبتمبر تم إدخال نظام جديد يعرف بـ *télé des virements* وذلك من أجل تحقيق الأمان والثقة والشفافية في التعاملات من جهة، ومحاربة الغش والاختلاسات من جهة أخرى.

– **2007**: أدخل البنك البطاقات البلاستكية سنة 2005 التي كانت تتميز في بدايتها بأنها خاصة فقط بالبنك فلا يستطيع العميل أن يستخدمها لدى بنك أخر أو صراف آلي غير الصراف الآلي الخاص بالبنك، وبعد أكتوبر 2007 أصبح من الممكن استعمال هذه البطاقات بين البنوك جميعها[2].

[1] زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق، ص266.

[2] بن سماعين حياة، السبتي وسيلة ، التجارة الإلكترونية وتطوير وسائل الدفع للمؤسسات البنكية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة اقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2012، ص ص229–230.

يصدر بنك الفلاحة والتنمية الريفية(*CIB*) وتُعرف هذه البطاقة على أنّها بطاقة سحب تتميز بإمكانية استخدامها من طرف حاملها في أي بنك أخر متواجد في البنوك التجارية وتنقسم هذه البطاقة بدورها إل قسمين هما البطاقة الزرقاء والبطاقة الذهبية.

-البطاقة الزرقاء: وهي عبارة عن بطاقة إلكترونية تمنح للعملاء العاديين.

-البطاقة الذهبية: هذه البطاقة مخصصة لعملاء *BADR* الذين يتجاوز راتبهم 100.000 دينار[1].

تستخدم البطاقات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في عمليتي السحب والإيداع وتسديد الديون في عملية الشراء للسلع والبضائع من المحلات التجارية التي لديها جهاز (*TPE*[2]).

إن هذه الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحسن من مستواه إلكترونياً وتكنولوجياً وتدخله باب المنافسة في جذب عملاء جدد ويشجع هذا على تسريع وإدخال خدمات التجارة الإلكترونية في هذا البنك التي تقوم بالدرجة الأولى على وسائل الدفع الإلكترونية[3].

- **2017** أطلق بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر نظاما معلوماتيا جديدا، يساعد على جعل الخدمات المصرفية الإلكترونية أكثر فعالية، بما يسمح للعملاء بالقيام بمزيد من العمليات المصرفية على الانترنت والحصول على خدمات مصرفية إلكترونية في جميع الوكالات، وجرى اطلاق هذا النظام الجديد الذي يسمى "بدر –امتياز" على مستوى وكالة بدر بالشراقة كوكالة نموذجية، حيث يسمح لعملاء المصرف بإجراء العمليات والمعاملات المصرفية عن بعد في الوقت الحقيقي مع مزيد من الأمن. ويعتبر "بدر–امتياز" خطوة كبيرة نحو الرقمنة الكاملة للخدمات المصرفية، ويعكس رغبة السلطات العمومية في تكييف النظام المصرفي الوطني مع المعايير الدولية[4].

[1] https://badrbanque.dz/cartes/ consulté le 25/ 03 /2020

[2] وهو عبارة عن جهاز يستخدمه أصحاب المحلات التجارية في عملية بيع البضائع (Terminal Payment Electronic).

[3] بن سماعين حياة، السبتي وسيلة، مرجع سابق، ص230.

[4] https://www.radioalgerie.dz/news/ar/node/106939 consulté le 25/ 03 /2020

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية خاصة في المرحلة الراهنة التي تستعد فيها الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسئولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عالي من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة، تحظى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد العملاء على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي[1].سنتطرق في هذا المطلب إلى مهام البنك وأهدافه.

الفرع الأول: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية: وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

أولاً–تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها والمساهمة في :

أ–تنمية مجموع قطاع الفلاحة؛

ب–تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية الصناعية واستخدام وسائله الخاصة لتمويل :

- ❖ هياكل الإنتاج الفلاحي وأعماله؛
- ❖ الهياكل والأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة وما يلحقها؛
- ❖ هياكل الأعمال الزراعية الصناعية المرتبطة بالفلاحة؛
- ❖ هياكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي وأعمالها[2].

[1] زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص266

[2] بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة دكتورة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص19.

ثانياً–تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

ثالثاً–إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.

رابعاً– تطوير شبكته و معاملاته النقدية.

خامساً–تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سادساً–الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

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

- ❖ تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
- ❖ إعادة تنظيم إدارة القروض؛
- ❖ تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد[1].

الفرع الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تتمثل أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المديين القصير والمتوسط فيما يلي:

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

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة، ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق. كما سعى البنك إلى

[1] زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سابق ، ص266.

التقرب أكثر من العملاء، و هذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم، و الحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، و كان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ :

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة[1].

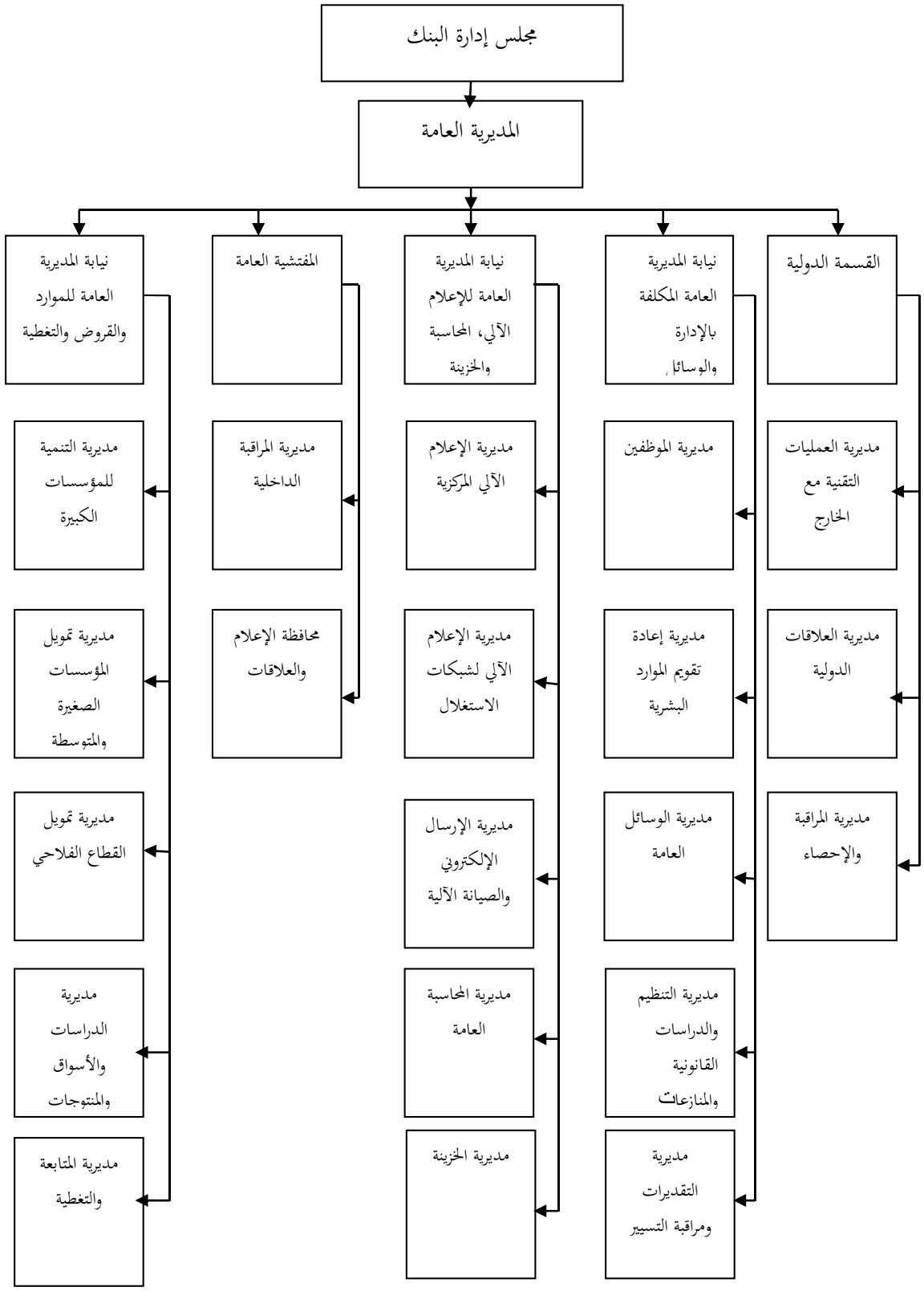
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الهيكل التنظيمي للبنك والتعريف بالوكالات محل الدراسة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: يعتبر الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية المرجع الحقيقي للموظفين من حيث المهام واتخاذ القرار، كما يحدد كيفية الاتصال فيما بينهم داخل البنك. يوضح الشكل رقم (6) الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

[1] زيدان محمد، نفس المرجع السابق، ص266.

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق البنك

الفرع الثاني: التعريف بالوكالات محل الدراسة: تمثل الوكالة البنكية الخلية القاعدية التي يُمارس من خلالها البنك نشاطاته وهي الواجهة التي يقدم من خلالها البنك منتجاته، ويتعامل مع عملائه ويخدم مصالحهم. تضم ولاية المدية سبع وكالات تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تتمثل هذه الوكالات فيما يلي:

- الوكالة المحلية بالمدية رمزها 846؛
- الوكالة المحلية بتابلاط رمزها 848؛
- الوكالة المحلية ببني سليمان رمزها 850؛
- الوكالة المحلية بقصر البخاري رمزها 852؛
- الوكالة المحلية بالبرواقية رمزها 853؛
- الوكالة المحلية بالعمارية رمزها 855؛
- الوكالة المحلية بعين بوسيف رمزها 856؛

تعتبر وكالة المدية الوكالة الرئيسية فهي الممثل عن الوكالات الأخرى في بعض العمليات كعمليات التجارة الخارجية، وهي التي تستحوذ على السقف الأعلى في مجال التمويل.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة والتحليل الوصفي للبيانات

سنتطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة المعتمد عليها في البحث، ثم نقوم بعرض التحليل الوصفي لعينة الدراسة ولعبارات الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهجية الدراسة من خلال استعراض أسلوب البحث، عينة الدراسة، صدق الاستبانة، الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة ، إجراءات الدراسة، وثبات الاستبيان.

الفرع الأول: أسلوب البحث: اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الإنسانية والاجتماعية، وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

الفرع الثاني: عينة الدراسة: تم استخدام أسلوب العينة العنقودية في توزيع الاستبانات على أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة 97 موظف، تم استرجاع 73 استبانة، واستبعاد 3 استبانات لعدم وضوح الإجابات وعدم اكتمال الإجابات. ومنه بلغت الاستبانات القابلة للتحليل 70 استبانة، بنسبة استجابة 72.16%.

يتكون استبيان الدراسة من قسمين وهما:

- **القسم الأول:** يتناول أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية.
- **القسم الثاني:** يتكون من أربعة محاور، تتمثل فيما يلي:
  - **المحور الأول:** يتعلق بالبعد المالي، حيث يتكون من 7 عبارات؛
  - **المحور الثاني:** يتعلق ببعد العملاء، ويتكون من 6 عبارات؛
  - **المحور الثالث:** يتعلق ببعد العمليات الداخلية، ويتكون من 7عبارات؛
  - **المحور الرابع:** يتعلق ببعد التعلم والنمو، ويتكون من 8عبارات.

تم استخدام مقياس ليكارت *Likert* لقياس استجابة المستجوبين لفقرات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة، يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو الموضح في الجدول رقم (19):

جدول رقم (19):سلم ليكارت *Likert* الخماسي:

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

وحتى نتمكن من قياس اتجاهات الموظفين، فإننا نقوم بإعطاء درجات إلى هذه الاختبارات، تتدرج من 1 إلى 5 بحيث تعطى الدرجة 5 إلى إجابة أوافق بشدة في حالة العبارات المواتية للاتجاه موضوع الدراسة، وتعطى الدرجة 1 إلى إجابة لا أوافق بشدة في حالة العبارة المواتية كذلك[1]. ولتحديد طول فئة مقياس ليكارت الخماسي (الحد الأدنى والحد الأعلى) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى تم تقسيمه على عدد فئات المقياس الخمسة للحصول على طول الفئة[2]:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} \leftarrow (24)$$

قمنا بتقسيم السلم إلى 5 مجالات لتحديد درجة الموافقة وهي:

- المجال [1- 1.8[منخفضة جداً؛
- المجال [1.8 -2.6] منخفضة؛
- المجال [2.6 – 3.4[متوسطة؛
- المجال [3.4- 4.2[مرتفعة.

[1] محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 23.
[2] ياسر أحمد السيد، الاحصاء التطبيقي، مكتبة بستان المعرفة، القاهرة، 2009، ص 64.

❖ المجال [4.2- 5[مرتفعة جداً.

الفرع الثالث: صدق الاستبيان: تعني قدرة استبانة الدراسة على قياس المتغيرات التي صممت هذه الاستبانة لقياسها، من حيث مراعاة الشمولية وعدم الازدواجية في تصميم الأسئلة نسبياً[1]. وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة جامعة المدية وجامعة خميس مليانة، لدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملائمتها لأهدف الدراسة. وقبل توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، تم تأكيد مصداقيتها عن طريق القيام بدراسة عينة أولية استطلاعية، اختبرنا فيها مدى فهم المستجوبين منهم للأسئلة ودلالات إجابتها وارتباطها بالأبعاد والمقاييس المدروسة.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: تم معالجة بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences SPSS version 23*. وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية وأهمها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة موظفي المصرف.
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's alpha*.
- اختبار *Kolmogorov-Smirnov*.
- اختبار *ONE SAMPLE TEST*.
- اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA*.

الفرع الخامس: إجراءات الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية؛
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة؛
- ترميز البيانات وإدخالها إل الحاسوب ومعالجتها باستخدام Spss.

[1] علي فلاح الزغبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، مدخل منهجي إداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص351.

الفرع السادس: اختبار *Cronbach's alpha*: يستخدم معامل الثبات *Cronbach's alpha* لتحديد ثبات الاستبيان، حيث يشير إلى مدى الحصول على النتائج نفسها لو كُررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام نفس الاستبانة. وتعد قيمة معامل الثبات مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من 0.60[1]. يوضح الجدول رقم 20 نتائج الاختبار.

جدول رقم (20): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
البعد المالي	7	0.791
بعد العملاء	6	0.739
بعد العمليات الداخلية	7	0.738
بعد التعلم والنمو	8	0.927
جميع عبارات الاستبيان	28	0.901

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

يتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت 0.791، 0.739، 0.738، 0.927. بالنسبة لمحاور الاستبيان على التوالي، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان 0.901، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض المعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

1 – النوع الاجتماعي: يوضح الجدول أدناه رقم (21): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي:

[1] محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 300.

جدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

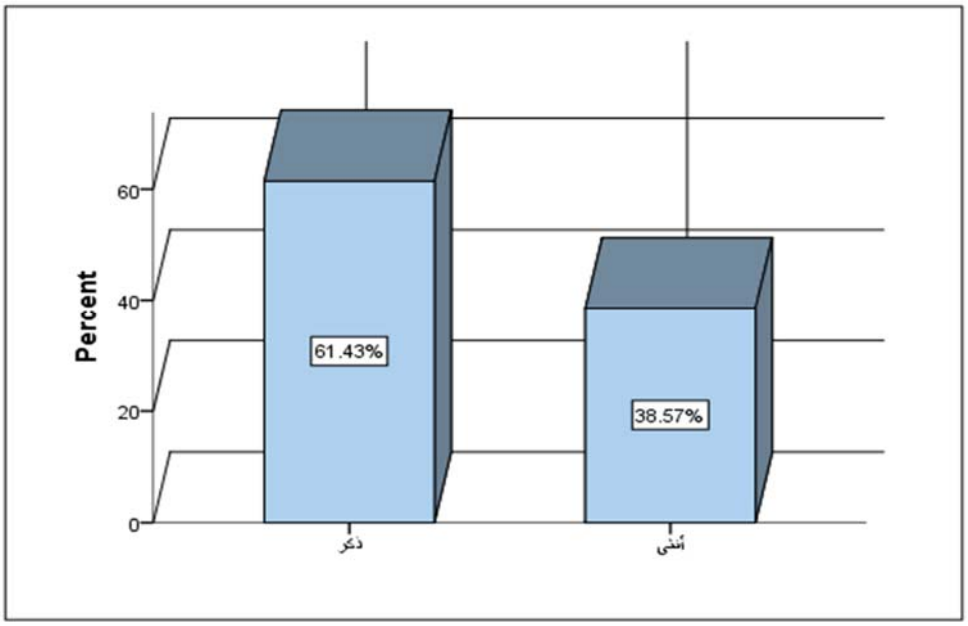
الجنس	التكرارات	النسبة المؤية
ذكر	43	٪ 61.43
أنثى	27	٪ 38.57
المجموع	70	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أنّ نسبة عالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 43 فرد وبنسبة مقدارها 61.43 ٪، في حين بلغ عدد الإناث 27 وبنسبة 38.57 ٪، ويعود ذلك إلى نقص الفرص المتاحة أمام الإناث للحصول على مناصب في المصرف.

ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم (07).

شكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام Spss.

2- العمر: تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى أربع فئات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي رقم (22):

جدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب العمر:

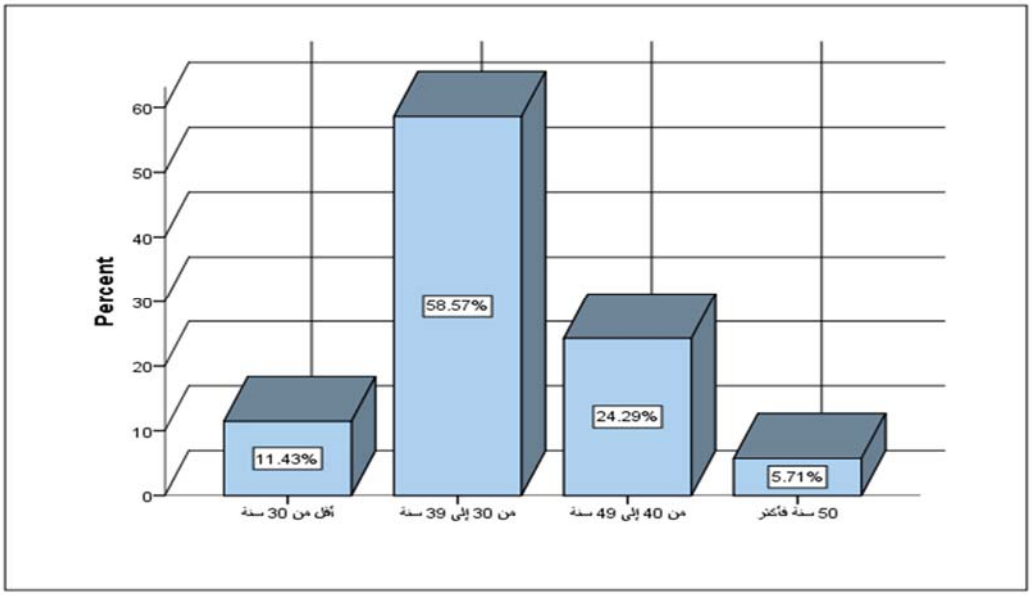
الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	٪11.43
39-30 سنة	41	٪58.57
49-40 سنة	17	٪ 24.29
50 سنة فأكثر	4	٪ 5.71
المجموع	70	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أنّ الفئة العمرية من 30-39 سنة تمثل أعلى نسبة من العينة، إذ بلغت 58.57٪، تليها الفئة العمرية 40-49 سنة بنسبة 24.29٪ ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 11.43٪، بينما كانت النسبة الأقل 5.71 ٪ للفئة العمرية 50 سنة فأكثر. أي أن أغلبية من شملتهم الدراسة من الفئة العمرية الشابة التي تتمتع بالمهارات والقدرة على العطاء مما يؤثر إيجابا على العمل المصرفي.

ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم (08).

شكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام Spss

3- المستوى التعليمي: تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إلى أربع مستويات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي رقم (23):

جدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

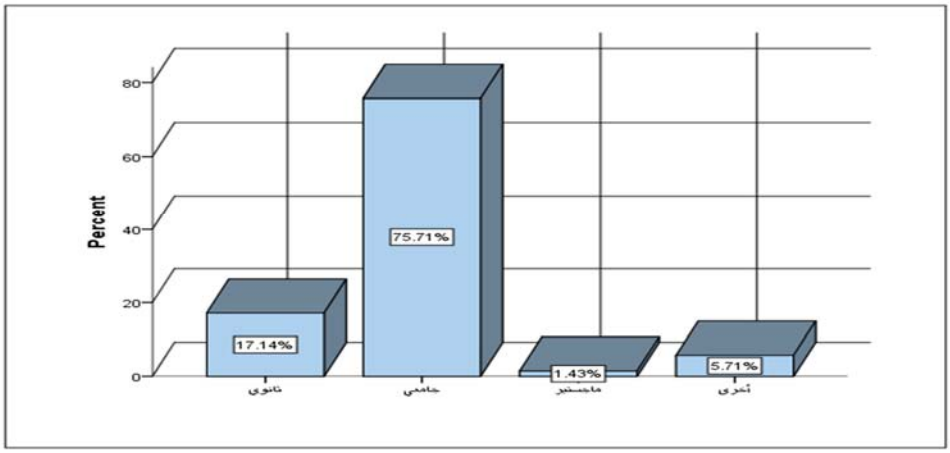
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	12	٪17.14
جامعي	53	٪ 75.71
ماجيستير	1	٪ 1.43
أخرى	4	٪ 5.71
المجموع	70	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أنّ المستوى الذي غلب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي بنسبة 75.71 ٪، يليها المستوى الثانوي بنسبة 17.14٪، بينما كانت النسبة الأقل للحاصلين على شهادة الماجيستير والشهادات الأخرى بنسبة 7.15٪. أي أن أغلبية من شملتهم الدراسة مؤهلين تأهيلاً أكاديمياً، مما يشير إلى توافر المعرفة والإدراك من قبل المجيبين لأسئلة الاستبانة والغرض منها.

ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم (09).

شكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

4 – الاختصاص العلمي: تم توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي إلى خمس مستويات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي رقم (24):

جدول رقم (24):: توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي:

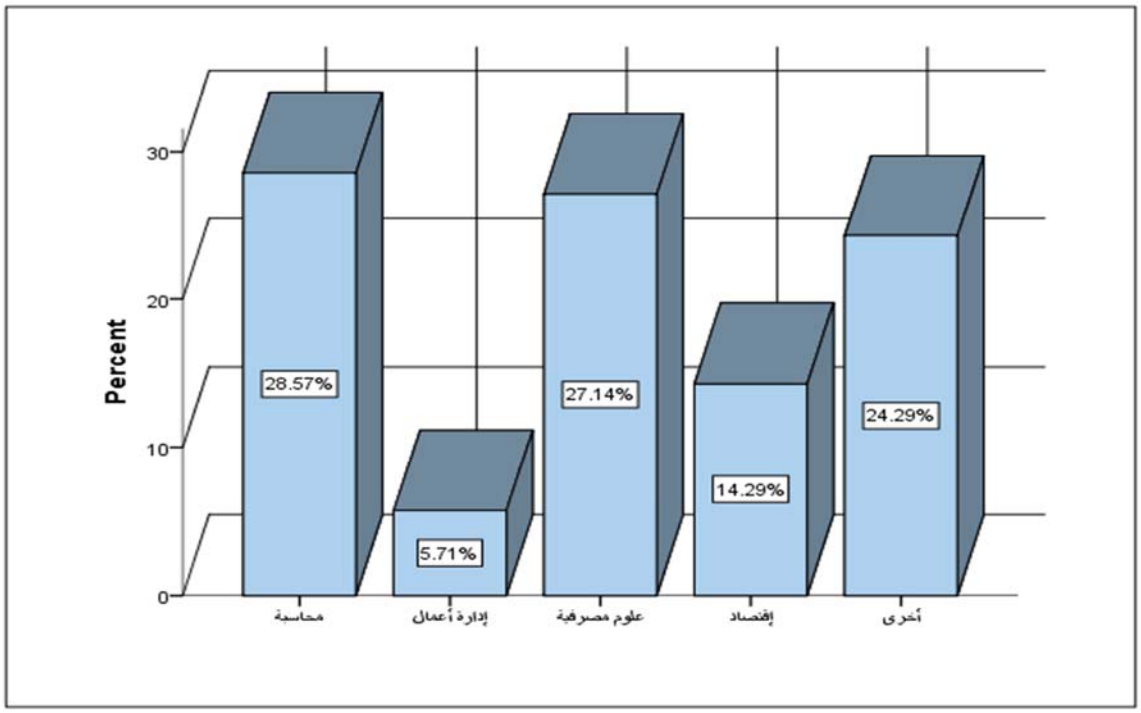
الاختصاص العلمي	التكرارات	النسبة المؤية
محاسبة	20	٪ 28.57
إدارة أعمال	4	٪ 5.71
علوم مالية ومصرفية	19	٪ 27.14
اقتصاد	10	٪14.29
أخرى	17	٪24.29
المجموع	70	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24)، أنّ معظم أفراد العينة يحملون اختصاصات علمية في المحاسبة، إدارة أعمال، علوم مصرفية واقتصاد بنسبة 75.71 ٪، وكانت أقل نسبة لأصحاب التخصصات الأخرى 24.29٪. أي أن غالبية أفراد العينة من التخصصات ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما يدل على مدى معرفة أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليه بدقة.

ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم (10).

شكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام Spss.

5 – عدد سنوات الخبرة: تم توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة إلى أربع مستويات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي رقم (25):

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

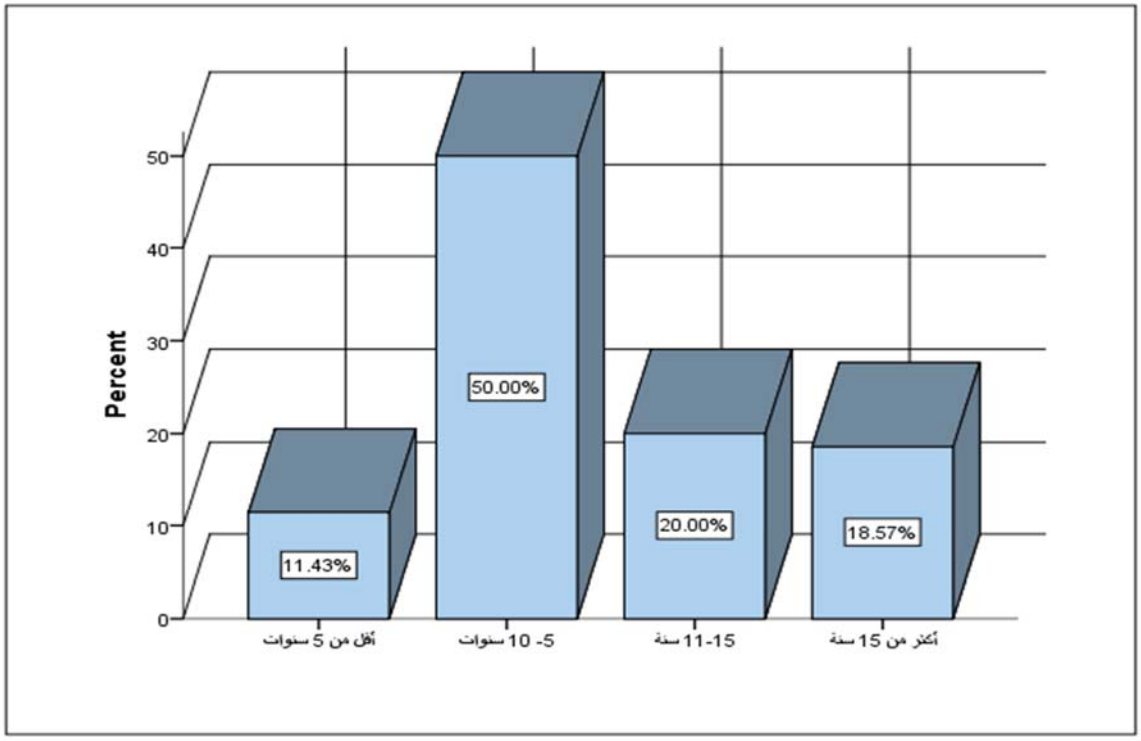
عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المؤية
أقل من 5 سنوات	8	٪ 11.43
5–10 سنوات	35	٪50
11–15 سنة	14	٪ 20
أكثر من 15 سنة	13	٪18.57
المجموع	70	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أنّ نصف عينة الدراسة تملك خبرة من 5-10 سنوات إذ بلغت نسبة 50٪، بينما كانت النسبة الأقل 11.43 ٪ للفئة أقل من 5 سنوات، كما أنّ نسبة 88.57 ٪ من عينة الدراسة تملك خبرة مهنية تزيد عن 5 سنوات، وهذا دليل على توفر الخبرة الكافية لموظفي المصرف مما يعزز من قدرتهم على تعبئة الاستبانة بشكل موضوعي.

ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم (11).

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

4 – عدد الدورات التدريبية: تم توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية الى أربع مستويات، يمكن توضيحها في الجدول الموالي رقم (26):

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية:

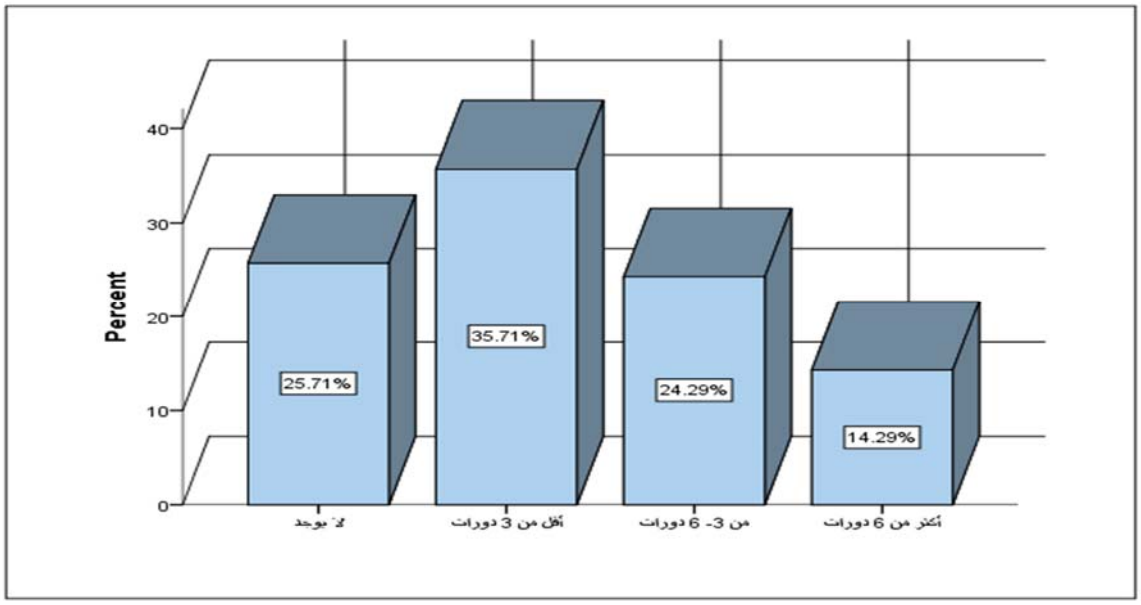
عدد الدورات التدريبية	التكرارات	النسبة المؤية
لايوجد	18	٪ 25.71
أقل من 3 دورات	25	٪35.71
3–6 دورات	17	٪ 24.29
أكثر من 6 دورات	10	٪14.29
المجموع	70	٪ 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أنّ نسبة 38.58٪ من عينة الدراسة أجرت دورات تدريبية تساوي أو تفوق 3دورات من بينها نسبة 14.29٪ أجرت دورات تدريبة تفوق 6 دورات في مجال العمل المصرفي، حيث تعد الدورات التدريبية المدخل الأساسي لكسب المهارات الفنية والتطبيقية.

ولتوضيح أكثر، نُقدم الشكل الموالي رقم (12).

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

المطلب الثالث: عرض آراء العينة بخصوص متغيرات الدراسة

نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل استجابات أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة، المتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

الفرع الأول: تحليل إجابات العينة بخصوص البعد المالي: يوضح الجدول رقم(27): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات البعد المالي:

جدول رقم (27): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات البعد المالي:

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		1	2	3	4	5				
1	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط.	1	8	7	49	5	3.70	0.82	5	مرتفع
2	يحافظ المصرف على درجة سيولة كافية تحقق له الأمان.	-	1	6	48	15	4.10	0.59	1	مرتفع
3	توفر الاستثمارات أرباحا تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للمصرف.	-	8	15	34	13	3.74	0.89	3	مرتفع
4	تستخدم آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمصرف.	-	7	18	39	6	3.63	0.78	6	مرتفع
5	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف.	-	11	19	30	10	3.56	0.92	7	مرتفع
6	يحقق المصرف ملاءة مالية مقبولة نتيجة التحكم في المخاطر.	-	6	16	40	8	3.71	0.78	4	مرتفع
7	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات المصرفية المتنوعة لعملائها خلال استحداث منتجات جديدة.	-	6	11	40	13	3.86	0.82	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.75	0.53	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام Spss.

يشير الجدول رقم (27) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبعد المالي، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.75 والانحراف المعياري العام 0.53، يتضح أن المتوسط الحسابي كان مرتفعاً. وهذا يدل على أهمية البعد المالي بالنسبة للمصرف محل الدراسة، لما له من دور هام في الحفاظ على السيولة وزيادة الربحية.

وحسب أولوية رأي العينة المستجوبة، جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يحافظ المصرف على درجة سيولة كافية تحقق له الأمان" وفي المرتبة الثانية عبارة " تعمل الإدارة على زيادة المبيعات المصرفية المتنوعة لعملائها خلال استحداث منتجات جديدة" بمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ 4.10 و3.86 وانحراف معياري 0.59 و0.82 على الترتيب. فيما حصلت عبارة " توفر الاستثمارات أرباحا تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للمصرف" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.89، وحصلت عبارة " يحقق المصرف ملاءة مالية مقبولة نتيجة التحكم في المخاطر" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.78، وجاءت العبارات " يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط "، " تستخدم آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمصرف" و" تعمل الإدارة على زيادة المبيعات المصرفية المتنوعة لعملائها خلال استحداث منتجات جديدة" بالمرتبة الخامسة والسادسة والسابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.70، 3.63 و3.56 وانحراف معياري 0.82، 0.78 و 0.92 على الترتيب.

الفرع الثاني: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد العملاء: يوضح الجدول رقم(28): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد العملاء:

جدول رقم (28): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد العملاء:

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		1	2	3	4	5				
8	تحرص إدارة المصرف على الحفاظ على العملاء.	-	6	9	35	20	3.99	0.87	1	مرتفع
9	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	-	9	18	37	6	3.57	0.82	2	مرتفع
10	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المعياري لهذه الخدمة.	3	10	18	31	8	3.44	1.01	3	مرتفع
11	تتناسب حصة المصرف من حيث عدد العملاء في السوق المصرفية مع القدرات التسويقية المتاحة.	-	17	24	26	3	3.21	0.86	6	متوسط
12	تتميز خدمات المصرف بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للعملاء.	2	12	21	28	7	3.37	0.98	5	متوسط
13	يكرر عملاء المصرف التعامل معه ولا يفضلون التعامل مع المصارف الأخرى.	1	10	22	33	4	3.41	0.86	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.53	0.62	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام Spss.

يشير الجدول رقم (28) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد العملاء، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.53 والانحراف المعياري العام 0.62، يتضح أن المتوسط الحسابي كان مرتفعاً. وهذا يدل على أهمية بعد العملاء بالنسبة للمصرف محل الدراسة، لما له من دور هام في نجاح المصرف في المنافسة، وبقائه واستمرارية نشاطه.

وحسب أولوية رأي العينة المستجوبة، جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تحرص إدارة المصرف على الحفاظ على العملاء " وفي المرتبة الثانية عبارة " يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع" بمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ 3.99 و3.57 وانحراف معياري 0.87 و0.82 على الترتيب. فيما حصلت العبارات " يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المعياري لهذه الخدمة"، " يكرر عملاء المصرف التعامل معه ولا يفضلون التعامل مع المصارف الأخرى"، " تتميز خدمات المصرف بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للعملاء" و" تتناسب حصة المصرف من حيث عدد العملاء في السوق المصرفية مع القدرات التسويقية المتاحة" على متوسط حسابي أدنى من المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ 3.44، 3.41، 3.37 و3.21 وانحراف معياري 1.01، 0.86، 0.98 و0.86 على الترتيب.

الفرع الثالث: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد العمليات الداخلية: يوضح الجدول رقم(29): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (29): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد العمليات الداخلية:

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		1	2	3	4	5				
14	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة احتياجات ورغبات العملاء	2	12	17	34	5	3.40	0.95	5	مرتفع
15	يعمل المصرف على تطوير خدماته لكسب رضا العميل.	2	5	13	40	10	3.73	0.90	1	مرتفع
16	توفير الخدمات المصرفية الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة.	1	19	22	24	4	3.16	0.94	7	متوسط
17	تحقق عمليات المصرف الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة		10	22	35	3	3.44	0.79	3	مرتفع
18	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت.	2	9	20	30	9	3.50	0.97	2	مرتفع
19	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تُمكّن من تحقيق أرباح أعلى من الحدود المتعارف عليها.	2	15	24	26	3	3.19	0.92	6	متوسط
20	يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين.	4	11	28	24	3	3.42	0.94	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.36	0.57	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام Spss

يشير الجدول رقم (29) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد العمليات الداخلية، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.36 والانحراف المعياري العام 0.57، يتضح أن المتوسط الحسابي كان متوسطاً. وهذا يدل على عدم اهتمام المصرف محل الدراسة ببعد العمليات الداخلية، نتيجة عدم قدرته على خلق قدرات إبداعية يجسد من خلالها إنجاز وتقديم الخدمات الجديدة في إطار الأسعار، واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تُمكّن من تحقيق أرباح أعلى من الحدود المتعارف عليها.

وحسب أولوية رأي العينة المستجوبة، جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يعمل المصرف على تطوير خدماته لكسب رضا العميل" بمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.73 وانحراف معياري 0.90، فيما حصلت عبارة " تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.97، وجاءت العبارات " تحقق عمليات المصرف الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة"، " يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين" و" يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة احتياجات ورغبات العملاء" في المرتبة الثالثة، الرابعة والخامسة بمتوسط حسابي 3.44، 3.42 و3.40 وانحراف معياري 0.79، 0.94 و0.95 على الترتيب. وجاءت العبارتين " يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تُمكّن من تحقيق أرباح أعلى من الحدود المتعارف عليها" و" توفير الخدمات المصرفية الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة" في المرتبة السادسة والسابعة بمتوسط حسابي أدنى من المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ 3.19 و3.16 وانحراف معياري 0.92 و0.94 على الترتيب.

الفرع الرابع: تحليل إجابات العينة بخصوص بعد التعلم والنمو: يوضح الجدول رقم(30): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد التعلم والنمو:

جدول رقم (30): التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد التعلم والنمو:

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		1	2	3	4	5				
21	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.	5	13	15	28	9	3.33	1.13	2	متوسط
22	يهتم المصرف بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة المصرف.	5	16	15	26	8	3.23	1.14	3	متوسط
23	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمصرف سنويا.	12	15	27	10	6	2.76	1.16	6	متوسط
24	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يملكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.	2	3	11	41	13	3.86	0.87	1	مرتفع
25	تقوم إدارة المصرف بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.	11	17	20	17	5	2.83	1.17	4	متوسط
26	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز لتثمين الكفاءات العلمية والمهنية.	18	20	11	12	9	2.63	1.37	8	متوسط
27	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في المصرف بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.	10	23	18	14	5	2.73	1.15	7	متوسط
28	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقاييس الكفاءة والفعالية الفردية.	13	17	17	19	4	2.77	1.20	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						3.01	0.94	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام Spss.

يشير الجدول رقم (30) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التعلم والنمو، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 3.01 والانحراف المعياري العام 0.94، يتضح أن المتوسط الحسابي كان متوسطاً. وهذا يدل على عدم اهتمام المصرف محل الدراسة ببعد التعلم والنمو، نتيجة عدم تحسين قدرات العاملين، وعدم إقامة نظام فعال للمكافآت والحوافز لتثمين الكفاءات العلمية والمهنية.

وحسب أولوية رأي العينة المستجوبة، جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يملكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل" بمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.86 وانحراف معياري 0.87، فيما حصلت عبارة " يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.13، وجاءت العبارة " يهتم المصرف بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة المصرف" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.14. فيما حصلت العبارات " تقوم إدارة المصرف بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية"، " يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقاييس الكفاءة والفعالية الفردية"، "يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمصرف سنويا"، " يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في المصرف بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته" و " يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز لتثمين الكفاءات العلمية والمهنية" على متوسط حسابي أدنى من المتوسط الحسابي العام، إذ بلغ 2.83، 2.77 ،2.76، 2.73 و2.63 وانحراف معياري 1.17، 1.20، 1.16، 1.15 و1.37على الترتيب.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

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 *Kolmogorov-Smirnov* لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. وتنص الفرضية على:

H_0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛

H_1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول رقم (31) نتائج الاختبار.

جدول رقم (31): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov*:

المحور	مستوى الدلالة
البعد المالي	0.200
بعد العملاء	0.200
بعد العمليات الداخلية	0.200
بعد التعلم والنمو	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يوضح الجدول رقم (31): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov*، حيث كانت النتيجة أن مستوى الدلالة Sig>0.05، ومنه نقبل الفرضية الصفرية **H_0**: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج spss ثم عرض النتائج في جداول وتحليلها.

تنص الفرضية الرئيسية على:

H_0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

H_1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛ لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(32):

جدول رقم (32): نتائج اختبار T الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية
جميع الأبعاد	56.23	69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يبين الجدول رقم (32) أنّ قيمة T المحسوبة تساوي 56.23 وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(33):

جدول رقم (33): نتائج اختبار T الخاصة بالبعد المالي:

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية
البعد المالي	58.30	69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يبين الجدول رقم (33) أنّ قيمة T المحسوبة تساوي 58.30 وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(34):

جدول رقم (34):نتائج اختبار T الخاصة ببعد العملاء:

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية
بعد العملاء	47.39	69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يبين الجدول رقم (34) أنّ قيمة T المحسوبة تساوي 47.39 وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(35):

جدول رقم (35): نتائج اختبار T الخاصة ببعد العمليات الداخلية:

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية
بعد العمليات الداخلية	49.14	69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يبين الجدول رقم (35) أنّ قيمة T المحسوبة تساوي 49.14 وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

H0: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينة الواحدة كما هو موضح في الجدول رقم(36):

جدول رقم (36): نتائج اختبار T الخاصة ببعد التعليم والنمو:

المحور	T المحسوبة	درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية
بعد التعليم والنمو	26.73	69	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يبين الجدول رقم (36) أنّ قيمة T المحسوبة تساوي 22.07 وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينات المستقلة. كما استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي *One-Way ANOVA* . وتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة 0.05؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار T للعينات المستقلة. كما هو موضح في الجدول رقم (37).

جدول رقم (37): نتائج اختبار T للعينات المستقلة.

البيان	اختبار تجانس التباين Levene's		اختبار T		القرار
	قيمة F	القيمة Sig الاحتمالية	قيمة T	القيمة Sig الاحتمالية	
ذكر	0.037	0.84	0.22	0.823	نقبل الفرضية الصفرية
أنثى					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يشير الجدول رقم (37) أنّ القيمة الاحتمالية لاختبار تجانس التباين (Levene's) بلغت 0.84 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهو ما يشير إلى تجانس المجتمعين (ذكور وإناث)، وأظهرت النتائج كذلك أن مستوى دلالة ***T*** بلغ 0.823 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير النوع عند مستوى دلالة 0.05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي. كما هو موضح في الجدول رقم (38).

جدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير العمر

الفئة العمرية	قيمة F	القيمة الاحتمالية Sig	القرار
أقل من 30 سنة	0.852	0.471	نقبل الفرضية الصفرية
من 30-39 سنة			
من40-49 سنة			
50سنة أكثر			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يشير الجدول رقم (38) أنّ قيمة F بلغت 0.852، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.471 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي. كما هو موضح في الجدول رقم (39).

جدول رقم (39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	قيمة F	Sig القيمة الاحتمالية	القرار
ثانوي	0.618	0.606	نقبل الفرضية الصفرية
جامعي			
ماجستير			
أخرى			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يشير الجدول رقم (39) أنّ قيمة F بلغت 0.618، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.606 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي. كما هو موضح في الجدول رقم (40).

جدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الاختصاص العلمي

الاختصاص العلمي	قيمة F	Sig القيمة الاحتمالية	القرار
محاسبة	0.975	0.427	نقبل الفرضية الصفرية
إدارة أعمال			
علوم مصرفية			
اقتصاد			
أخرى			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss

يشير الجدول رقم (40) أنّ قيمة F بلغت 0.975، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.427 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؛

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي. كما هو موضح في الجدول رقم (41).

جدول رقم (41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	قيمة F	Sig القيمة الاحتمالية	القرار
أقل من 5 سنوات	1.506	0.221	نقبل الفرضية الصفرية
5- 10سنوات			
11-15 سنة			
أكثر من 15 سنة			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

يشير الجدول رقم (41) أنّ قيمة F بلغت 1.506، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.221 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة على:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05؛

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي. كما هو موضح في الجدول رقم (42).

جدول رقم (42): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	قيمة F	Sig القيمة الاحتمالية	القرار
لا يوجد	1.261	0.295	نقبل الفرضية الصفرية
أقل من 3 دورات			
من 3- 6 دورات			
أكثر من 6 دورات			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان باستخدام spss.

يشير الجدول رقم (42) أنّ قيمة F بلغت 1.65، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.19 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

نتج عن استخدم اختبار T للعينات المستقلة و استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ القيمة الاحتمالية Sig بالنسبة للمتغيرات الشخصية: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية هي: 0.84، 0.471، 0.606، 0.427، 0.221، و0.19 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 0.05.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف في وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

1- نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من موظفي المصرف هم ذكور؛
- نسبة كبيرة من موظفي المصرف هم من فئة الشباب؛
- نسبة كبيرة من موظفي المصرف لديهم مستوى جامعي؛
- نسبة كبيرة من موظفي المصرف يحملون اختصاصات علمية في المحاسبة، إدارة أعمال، علوم مصرفية واقتصاد؛

2- نتائج مستمدة من تحليل إجابات أفراد العينة:

- المتوسط الحسابي العام للبعد المالي وبعد العملاء كان مرتفعاً؛
- المتوسط الحسابي العام لبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو كان متوسطاً؛

3- نتائج مستمدة من تحليل اختبار الفرضيات:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف محل الدراسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة 0.05.

خاتمة

عرفت الساحة المصرفية 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. وتُعدّ 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.

وتُعد 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 مستقبلا، 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.

كما تُقسِّم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى المكونات التالية : الهدف الاستراتيجي، المؤشرات، المعيار والمبادرات؛ ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، أي يمكن تطبيقها على الأفراد أو الأقسام أو على فريق العمل، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وتتطلب توافر نظام معلومات راقٍ و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، لاستخدام نظم التقرير البرمجية لتغير عناصر نظام معلومات إدارة الأداء الاستراتيجي، ويتم ربط هذا النظام آلياً بمسارات تدفق المعلومات سواء من أعلى إلى أسفل مثل المعلومات المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والنواتج المرغوبة والقيم المستهدفة، أو من أسفل إلى أعلى مثل البيانات المتعلقة بالقياس والتقارير اليومية وعمليات المسح واستطلاع الرأي، الأمر الذي يساعد على التشخيص المبكر والتدخلات السريعة لعلاج المشكلات المستحدثة التي تفرزها بيئة التطبيق. وعليه استعرضنا في هذه الدراسة ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي.

تناولنا في **الفصل الأول** بعض المفاهيم المتعلقة بالأداء وتقييم الأداء، فتطرقنا إلى تعريف الأداء، ومكوناته، وأنواعه؛ كما استعرضنا تقييم الأداء من خلال التطرق إلى تعريفه، وأهميته، وأهدافه، وأساليبه ومعاييره، وأسسه ومراحله. كما قدمنا نظرة حول مقاييس تقييم الأداء من خلال استعراض مفهوم قياس الأداء، وأنواعه، ومزاياه وأهميته. كما عرضنا بعض مقاييس الأداء المالية والتي تشمل المقاييس البسيطة المتمثلة في مؤشرات الربحية، التي تقيس كفاءة وفعالية المصرف في تحقيق الأرباح من خلال استخدام أصوله، ومؤشرات

السيولة التي تقيس قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته القصيرة الأجل، بالإضافة إلى مؤشرات ملاءة رأس المال. كما عرضنا المقاييس المركبة المتمثلة في معيار *CAMEL* ، معيار*CAEL* ونظام *Du Pont*، كما استعرضنا الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية. كما عرضنا بعض مقاييس الأداء غير المالية والمتمثلة في: المقارنة المرجعية، ومدخل أصحاب المصالح ولوحة القياس. وتطرقنا أيضاً إلى تحليل مغلف البيانات باعتباره أسلوب لتطوير مقاييس الأداء، من خلال استعراض مفهومه ونشأته، وتعريفه، ونماذجه المتمثلة في نموذج *CCR* ونموذج *BCC*، بالإضافة إلى تقديم مزاياه وسلبياته.

أما في **الفصل الثاني**، فتناولنا فيه الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، من خلال تسليط الضوء على نشأتها التاريخية، ومفهومها، وأهدافها وأهميتها، بالإضافة إلى خصائصها الأساسية. كما تطرقنا لتطور بطاقة الأداء المتوازن، من خلال عرض أجيالها الأربعة، وقدمنا فوائد هذه البطاقة. كما استعرضنا آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال عرض خطواتها المنهجية، وعوامل نجاحها، ومقوماتها والتحديات التي تواجهها. كما تناولنا **أبعاد** بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في **البعد المالي**، فتطرقنا إلى مفهومه وأهدافه التي تتمثل في نمو العوائد وتعظيمها، وتقديم منتجات جديدة، وتطبيقات جديدة، وإيجاد عملاء أو أسواق جدد، وعلاقات جديدة، وأسعار جديدة وتقليل التكاليف مقابل تحسين الإنتاجية. ثم تناولنا **بعد العملاء** من خلال التطرق إلى مفهومه، وأهميته، والمقاييس المستخدمة في قياسه المتمثلة في رضا العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والحصة السوقية والمساهمة في الحساب. كما استعرضنا **بعد العمليات الداخلية** من خلال التّطرق لمفهومه وعملياته المختلفة المتمثلة في العمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية للعملاء، والعمليات الإبداعية والعمليات التنظيمية والاجتماعية. كما استعرضنا **بعد الأعمال الداخلية** التي يمكن أن تتفوق بها المؤسسة، والتي تتكون من ثلاث دورات وهي دورة الإبداع، ودورة العمليات ودورة خدمات ما بعد البيع. وتطرقنا أيضاً إلى **بعد التعلم والنمو**، من خلال التعرف على مفهومه ومجالاته الأساسية المتمثلة في: الأفراد، نظم المعلومات المتاحة بالمؤسسة والحوافز والدوافع للالتزام بالعمل.

وتطرقنا في **الفصل الثالث** إلى تبني الاتجاهات المعاصرة للمصارف لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تسليط الضوء على **التحرير المصرفي ومقررات بازل 3**، حيث تناولنا التحرير المصرفي من خلال التطرق إلى مفهومه، ومبادئه وأهدافه؛ ثم استعرضنا اتفاقية بازل 3، من خلال التطرق إلى نشأتها ومحاورها الأساسية. ثم تناولنا جهود الجزائر في تحرير المصارف، وقدمنا تقييماً للتحرير المصرفي في الجزائر، مع استعراض

جهود الجزائر في تطبيق مقررات بازل 3 ومؤشراتها؛ كما تطرقنا إلى تأثير التحرير المصرفي ومقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. ثم تناولنا مفاهيم عامة حول **الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية**، من خلال استعراض نشأة الصيرفة الالكترونية، وتعريفها، وأصناف المصارف الالكترونية ومتطلباتها، ثم قدمنا مزايا الصيرفة الالكترونية وأدواتها، كما استعرضنا تعريف الهندسة المالية وبيئة نشأتها؛ ثم تناولنا إجراءات تطوير الصيرفة الالكترونية في الجزائر ومؤشراتها؛ كما تطرقنا إلى تأثير الصيرفة الالكترونية والهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ثم استعرضنا بعض المفاهيم حول **الصيرفة الشاملة** من خلال التطرق إلى مفهومها، وخصائصها. كما قدمنا نظرة حول **العمق والشمول الماليين**، من خلال التطرق إلى العمق المالي وأهدافه، ثم تناولنا تعريف الشمول المالي، واستعرضنا الركائز الأساسية لتعزيزه ومعوقات توسيع قاعدة انتشاره. ثم قدمنا مؤشرات العمق والشمول الماليين في الجزائر؛كما تطرقنا إلى تأثير الصيرفة الشاملة و العمق والشمول الماليين على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وأما **الفصل الرابع** فيتمثل في الجانب التطبيقي، إذ قمنا من خلاله بدراسة حالة بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، حيث تعرضنا إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره، ثم إلى مهامه وأهدافه بالإضافة إلى هيكله التنظيمي. كما حاولنا إسقاط ما تّم دراسته نظرياً على وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، وقد تمت الدراسة باستخدام استبيان موجّه للموظفين، من أجل معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة. حيث يتكون استبيان الدراسة من قسمين وهما: القسم الأول الذي يتناول أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية. والقسم الثاني الذي يتكون من أربعة محاور، تتمثل فيما يلي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو. وتمّ الاعتماد عل تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج Spss لاستخراج المؤشرات الإحصائية.

أولاً– نتائج الدراسة:

سمحت لنا هذه الدراسة سواء في الفصول النظرية وفي الفصل التطبيقي بالخروج بالنتائج التالية:

1– تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الأداء باستخدامها المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم الأداء، وترتبط هذه المقاييس بعلاقة السبب والنتيجة، حيث يؤدي الاهتمام بالعاملين إلى تحسين العمليات الداخلية، مما يساهم في كسب رضا العملاء، ومنه تحسين الأداء المالي؛

2– تعتبر الاصلاحات التي جاء بها قانون النقد والقرض 10/90 نقطة بداية التحرير المصرفي في الجزائري، حيث تم إلغاء القيود على إنشاء المصارف الخاصة برأس مال محلي أو أجنبي. كما تم تحرير أسعار الفائدة الاسمية بهدف الوصول إلى معدلات فائدة حقيقية موجبة، قصد الرفع من معدلات الادخار والاستثمار لدفع عجلة النمو الاقتصادي. بالإضافة إلى إزالة أو خفض الضوابط على الائتمان الموجه للقطاع الخاص، كإزالة الإعانات الائتمانية، وأسعار الفائدة التفضيلية، ثم بعد ذلك تمت إزالة أو تخفيف القيود على الحيازة الإجبارية لسندات الخزانة من قبل المؤسسات المصرفية؛

3– رغم كل الاصلاحات التي عرفها القطاع المصرفي الجزائري، إلا أنه لا يزال بعيدا عن المستوى المطلوب، حيث أدى إفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري عام 2003 إلى سحب الأفراد والمتعاملين الاقتصاديين لأرصدتهم من المصارف الخاصة، وفقدان الثقة في القطاع المصرفي الخاص بشكل عام. فأصبح هيكل المصارف الجزائرية مكون من 6 مصارف عمومية و 14 مصرفاً خاصاً؛

4– تتحكم السلطات النقدية في الجزائر في أسعار الفائدة، وهذا لأن سعر الفائدة على الودائع بقي ثابتا ابتداء من عام 2005 عند معدل 1.75%؛

5– صغر حجم المصارف الجزائرية مقارنة مع الدول العربية الأخرى، حيث صنّفت أكبر خمسة مصارف جزائرية في المرتبة العاشرة ضمن أكبر 100 مصرف عربي لعام 2018؛

6– هيمنة المصارف العمومية على القطاع المصرفي، نتيجة إفلاس بعض المصارف الخاصة، وانحسار نشاط وكالات المصارف الخاصة أساسا في شمال البلاد، بينما تغطي شبكات وكالات المصارف العمومية كامل التراب الوطني، وتسيطر على حصة كبيرة من النشاط المصرفي في الجزائر، حيث تستحوذ على 85.6% من مجموع أصول القطاع المصرفي، 85.8% من الودائع و 86.8% من القروض، أما بالنسبة للمصارف الخاصة فستحوذ على 14.4% من مجموع أصول القطاع المصرفي، 14.2% من الودائع و 13.2% من القروض؛

7– عالجت اتفاقية بازل 3 النقائص التي عرفتها اتفاقية بازل 1 و2 من خلال رفع نسبة كفاية رأس المال إلى 10.5% بعدما كانت تقدر ب 8% في اتفاقية بازل2. ورفع نسبة الأسهم العادية بنسبة إضافية تقدر ب2.5% مقارنة مع اتفاقية بازل2. وبذلك تصل نسبتها إلى 4.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر، كما فرضت رأس مال إضافي لأغراض التحوط ومواجهة الأزمات، حيث تم تخصيص ما نسبته 2.5% من الأصول المرجحة بالمخاطر كاحتياطي لمواجهة الخسائر، التي قد يتحملها المصرف في الأوقات الصعبة، كما ستحتفظ

المصارف بنوع من الاحتياطي لمواجهة الأثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية، بنسبة تتراوح بين صفر و2.5% من رأس المال الأساسي (حقوق المساهمين)، مع توافر حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى المصارف، كما فرضت الاتفاقية نسبة للرافعة المالية، والتي تساعد على تخفيف مخاطر زعزعة الاستقرار وتخفيض المديونية، التي توثر على النظام المالي والاقتصادي، بالإضافة إلى معايير جديدة لإدارة ومراقبة مخاطر السيولة في المصارف، والتي تتمثل في نسبة تغطية السيولة الموجهة لإدارة السيولة في المدى القصير، ونسبة صافي التمويل المستقر الموجهة لإدارة السيولة على المدى المتوسط والطويل؛

8– جاءت اتفاقية بازل 3 لسد الثغرات المالية في حالة نقص السيولة، أو التعرض لأزمة مالية، ومن الطبيعي قيام الجزائر باتخاذ إجراءات وإصدار أنظمة تنسجم مع هذه الاتفاقية، كرفع معدل الملاءة الإجمالية بالنسبة للأموال الخاصة القانونية إلى 9.5%. ومعدل ملاءة القطاع المصرفي بالنسبة للأموال الخاصة القاعدية إلى 7%، كما ألزمت المصارف والمؤسسات المالية أن تشكل وسادة تدعى وسادة الأمان، تقدر ب 2.5% من الأصول المرجحة بمخاطرها؛

9– يؤثّر التحرير المصرفي على البعد المالي للمصرف، من خلال رفع كفاءة القطاع المصرفي، تحقيق معدلات نمو اقتصادي موجبة ومرتفعة، وتخفيض مخاطر السوق؛

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

11– يؤثّر التحرير المصرفي على بعد العمليات الداخلية للمصرف، من خلال تطوير عدد وافر من الابتكارات المالية، وذلك لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء دائمة التغير؛

12– يؤثّر التحرير المصرفي على بعد التعلم والنمو للمصرف، من خلال نقل التكنولوجيا العالمية الحديثة إلى الأسواق المصرفية المحلية بالتبعية، وبالتالي ممارستها لأنشطة مصرفية جديدة ومتطورة، بالإضافة إلى توفير المزيد من الخبرات المحلية المؤهلة للتعامل مع تطورات الأسواق المالية، من خلال الاشتراط على المصارف والمؤسسات الأجنبية، بتدريب الكوادر المحلية عند السماح لها بالتواجد في السوق المحلي؛

13– تُؤثّر مقررات بازل 3 على البعد المالي للمصرف، من خلال رفع مستوى ربحية المصرف، ولتقليل من خطر حدوث الأزمات المصرفية، وتراجع مخاطر تأخر سداد القروض؛

14– تُؤثّر مقررات بازل 3 على بعد العملاء للمصرف، من خلال التأثير على الحصة السوقية للمصرف، والتأثير على حجم القروض الممنوحة؛

15– تُؤثّر مقررات بازل 3 على بعد العمليات الداخلية للمصرف، من خلال تغطية مخاطر التشغيل، والابتكارات المالية الممنوحة؛

16– تُؤثّر مقررات بازل 3 على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف، من خلال تحسين قدرات العاملين، وتطوير نظم المعلومات؛

17– سعت الجزائر إلى مسايرة التطورات التكنولوجية، لمواكبة عصر التجارة الإلكترونية والصيرفة الالكترونية، وكانت بداية ذلك خلال السنوات الأخيرة من القرن الماضي، وتكرس ذلك في إنشاء شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين المصارف *"SATIM"* عام 1995، وإنشاء شركة الجزائر لخدمات الصيرفة الالكترونية *"AEBS"* عام 2004.

18– إنّ التوجه الحقيقي نحو الولوج إلى الصيرفة الالكترونية كان في أكتوبر 2005، وذلك باعتماد نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل *"ARTS"*، ونظام المقاصة الالكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض *" ATCI"*. حيث تم معالجة خلال عام 2017 بالاعتماد على نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل *"ARTS"* ما يعادل 339227 عملية، بمبلغ إجمالي قدره 99896.3 مليار دينار، مقابل 328404 عملية، بمبلغ قدره 201692.3 مليار دينار في 2016، أي بارتفاع طفيف من حيث الحجم قدره 3.3%، وبتراجع معتبر قدره 50.5%. كما تم معالجة خلال نظام المقاصة الالكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض*"ATCI"* ما يعادل 22.9 مليون عملية، بقيمة قدرها 18753.8 مليار دينار، مقابل 21 مليون عملية، بقيمة قدرها 17639.5 مليار دينار في 2016، أي بارتفاع معتبر بلغ 9.3% من حيث الحجم و 6.3% من حيث القيمة. وهذا يعكس أهمية الصيرفة الالكترونية في الجزائر؛

19– عرفت أجهزة الصراف الآلي تطورا بطيء للغاية، حيث لم تتعدى 9.11 صراف آلي لكل 100 ألف بالغ عام 2018، وهو عدد ضعيف مقارنة مع الدول العربية؛

20– تُؤثّر الصيرفة الالكترونية على البعد المالي للمصرف، من خلال تخفيض التكاليف، وتحقيق الربحية؛

21– تُؤثّر الصيرفة الالكترونية على بعد العملاء للمصرف، من خلال قدرتها على الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء، وتحسين العلاقة بين المصرف والعملاء؛

22– – تُؤثّر الصيرفة الالكترونية على بعد العمليات الداخلية للمصرف، من خلال الابتكار والتجديد في عرض وتقديم الخدمات، والتعامل بكفاءة مع النمو الهائل لعدد حسابات العملاء بالمصارف، وتحقيق السرعة في إنجاز المعاملات المصرفية؛

23– تُؤثّر الصيرفة الالكترونية على بعد التّعلّم والنمو للمصرف، من خلال زيادة مهارات الموظفين في المصرف، وتخفيض عبء الأعمال الروتينية عن الموظفين في المصارف؛

24– تُؤثّر الهندسة المالية على البعد المالي للمصرف، من خلال إدارة المخاطر المصرفية، وتقليل تكاليف المعاملات، وتعزيز فرص تحقيق الايرادات الإضافية وزيادة الأرباح، من خلال زيادة فرص الاستثمار، وتنويع المحافظ الاستثمارية؛

25– تُؤثّر الهندسة المالية على بعد العملاء للمصرف، من خلال دراسة مستمرة لاحتياجات العملاء، وتدعيم الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها؛

26– تُؤثّر الهندسة المالية على بعد العمليات الداخلية للمصرف، من خلال تحفيز عمليات الابداع المالي من أجل إيجاد الحلول الملائمة لمشاكل التمويل؛

27– تُؤثّر الهندسة المالية على بعد التّعلّم والنمو للمصرف، من خلال قيام الادارات المالية والمؤسسات المالية الحديثة بإنشاء أقسام للبحوث والتطوير في حقل المنتجات والأدوات المالية؛

28– رغم كل جهود الإصلاح، إلا أنّ القطاع المصرفي الجزائري لا يزال يشهد ضعفا نسبياً في درجة عمق النظام المالي، حيث بلغت نسبة سيولة الاقتصاد 82%، وهي أقل من المستوى العالمي 121%؛

29– عجز النظام المصرفي الجزائري على استقطاب المدخرات، حيث لم تتجاوز نسبة الميل المتوسط للودائع 55% عام 2017؛

30- ضعف مساهمة القطاع المصرفي الجزائري في تمويل التنمية الاقتصادية، حيث لم تتعدى نسبة الائتمان الممنوح للقطاع الخاص إلى الناتج المحلي الخام 25%؛

31- تُؤثّر الصيرفة الشاملة على البعد المالي للمصرف، من خلال تنويع الموارد، وتحقيق الاستقرار في حركة الودائع مع انخفاض المخاطر في قطاع الاستثمار، وتحقيق التوظيف الكامل والأمثل للموارد، وتحقيق درجة عالية من السيولة، وانخفاض التكاليف؛

32- - تُؤثّر الصيرفة الشاملة على بعد العملاء للمصرف، من خلال تنويع تشكيلة الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى كسب شريحة واسعة من العملاء، كما تعمل على توطيد علاقة المصرف بالعملاء؛

33- تُؤثّر الصيرفة الشاملة على بعد العمليات الداخلية للمصرف، من خلال تقديم خدمات جديدة ومتطورة، وتبني كل ما هو مبدع وحديث، وحث على الإبداع في المجالات المالية والمصرفية؛

34- تُؤثّر الصيرفة الشاملة على بعد التّعلّم والنمو، من خلال ممارسة الأساليب المعاصرة في إدارة الموجودات والمطلوبات، وامتلاك المعرفة الفنية والاستشارية، وكذلك المهارات اللازمة للعمل المصرفي.

35- يُؤثّر العمق المالي على البعد المالي من خلال تخفيض تكاليف المعاملات المالية؛ وزيادة الأصول المالية لدى المصارف، وبالتالي زيادة قدرتها على تقديم القروض ومن ثم زيادة الاستثمار وتحقيق مزيد من التقدم الاقتصادي؛

36- يُؤثّر العمق المالي على بعد العملاء للمصرف، من خلال تزايد نسبة العملاء الذين يحصلون على فرص الوصول إلى الائتمان والخدمات المالية؛

37- يُؤثّر العمق المالي على بعد العمليات الداخلية للمصرف، من خلال تحسن القطاع المصرفي من حيث الاشراف والتنظيم والاستقرار، وكذلك من حيث الكفاءة والقدرة التنافسية؛

38- يُؤثّر العمق المالي على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف، من خلال خبرات وتخصصات الكوادر العليا، وخاصة مجلس الإدارة، وخبراتهم ومؤهلاتهم التخصصية التي لها وزنها في تقييم المصرف؛

39- يُؤثّر الشمول المالي على البعد المالي للمصرف، من خلال توفير السيولة و الحد من مخاطرها، كما يُمَكن من زيادة المدخرات وتحسين أداء المصارف، وتقليل التكاليف؛

40- يُؤثّر الشمول المالي على بعد العملاء للمصرف، من خلال جذب أكبر عدد من العملاء والمعاملات، وحصول العميل على معاملة عادلة وشفافة، وعلى الخدمات والمنتجات المالية بكل سهولة وبتكلفة مناسبة؛

41- يُؤثّر الشمول المالي على بعد العمليات الداخلية للمصرف، من خلال تطوير خدمات ومنتجات مالية تلبي احتياجات فئات المجتمع كافة، وتوفير قاعدة بيانات ضخمة للمصارف، بشكل يفيد في التحليل والتنقيب فيها؛

42- يُؤثّر الشمول المالي على بعد التّعلّم والنمو بالمصرف، من خلال تحفيز القطاع المصرفي، وإتاحة التدريب لموظفي مقدمي الخدمات المالية والمصرفية المتخصصين في هذا المجال؛

43- نقص المعرفة لدى موظفي الوكالات محل الدراسة عن بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها؛

44- يستخدم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المصارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.75، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن المصارف محل الدراسة تتمتع بمستوى أداء مالي مرتفع، نتيجة المحافظة على درجة سيولة كافية، وزيادة المبيعات المصرفية المتنوعة لعملائها من خلال استحداث منتجات جديدة؛

45- يستخدم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المصارف محل الدراسة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.53، وهذا مؤشر ايجابي يشير أن هذه المصارف تولي اهتماما كبيرا لهذا البعد، وذلك نتيجة حرص إدارة المصرف على الحفاظ على عملائها؛

46- يستخدم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المصارف محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.36، وهذا مؤشر سلبي، نتيجة عدم استغلال هذه المصارف الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تُمكّن من تحقيق أرباح أعلى من الحدود المتعارف عليها؛

47- يستخدم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المصارف محل الدراسة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.01، وهذا مؤشر سلبي لعدم دعمه للأفكار الجيدة والابداعية، وعدم تثمين الكفاءات العلمية والمهنية عن طريق المكافآت والحوافز؛

48- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة؛ لأن قيمة T المحسوبة تساوي 56.23، والقيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05؛

49- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05، لأن القيمة الاحتمالية Sig هي : 0.84، 0.471، 0.606، 0.427، 0.221، و0.19 على الترتيب، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

ثانياً-اختبار الفرضيات:

سعى البحث في إطار معالجته للإشكالية:" **مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية"**، إلى الوصول إلى نتائج يتم من خلالها اختبار الفرضيات الأساسية للموضوع وفق ما يلي:

- نتج عن استخدام اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة تساوي 56.23، وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى** التي تنصّ على "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة"؛

- نتج عن استخدام اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة تساوي 58.30، وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى**، التي تنصّ على "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة"؛

- نتج عن استخدام اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة تساوي 47.39، وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت صحة الفرضية الفرعية**

الثانية، التي تنصّ على "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة"؛

- نتج عن استخدام اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة تساوي 49.14، وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة،** التي تنصّ على "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة"؛

- نتج عن استخدام اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة تساوي 22.07، وأنّ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة،** التي تنصّ على "وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة"؛

- نتج عن استخدم اختبار T للعينات المستقلة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، أنّ القيمة الاحتمالية Sig بالنسبة للمتغيرات الشخصية: النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الاختصاص العلمي، عدد سنوات الخبرة و عدد الدورات التدريبية هي: 0.84، 0.471، 0.606، 0.427، 0.221، و0.19 على الترتيب، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية،** التي تنصّ على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى الدلالة 0.05"؛

- نتج عن استخدم اختبار T للعينات المستقلة أن مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.823 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى،** التي تنصّ على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة 0.05"؛

- نتج عن استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ قيمة F بلغت 0.852، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.471، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية**، التي تنصّ على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05"؛
- نتج عن استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ قيمة F بلغت 0.618، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.606، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة**، التي تنصّ على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05"؛
- نتج عن استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ قيمة F بلغت 0.975، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.427، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة**، التي تنصّ على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير الاختصاص العلمي عند مستوى دلالة 0.05"؛
- نتج عن استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ قيمة F بلغت 1.506، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.221، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة**، التي تنصّ على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05"؛
- نتج عن استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ قيمة F بلغت 1.65، كما أنّ مستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.19، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذ ما **يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية السادسة**، التي تنصّ على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العاملين

حول استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أداء المصارف الجزائرية محل الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية عند مستوى دلالة 0.05"؛

ثالثاً–الاقتراحات:

انطلاقاً من هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نوجزها كما يلي:

1. ضرورة قيام البنك المركزي بالاستمرار في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق اتفاقية بازل 3، من خلال تفعيل نظام الرقابة الداخلي، وتحسين إدارة المخاطر بالمصارف؛
2. بلغ عدد مشتركي الهاتف النقال في الجزائر 51.490 مليون مشترك عام 2018، لذا لا بد على المصارف الجزائرية الاستفادة من عدد المشتركين في تقديم خدماتها عبر الهاتف المحمول، لجلب أكبر عدد من العملاء؛
3. ضرورة تبني التحرير المصرفي لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لمساهمته في رفع كفاءة القطاع المصرفي، وتحقيق معدلات نمو اقتصادي موجبة ومرتفعة، وتخفيض مخاطر السوق، وتوفير المزيد من الخدمات المصرفية للعملاء، ورفع مستوى التعامل مع العملاء، وتحسين جودة الخدمة للعملاء، وتطوير عدد وافر من الابتكارات المالية، وممارسة المصارف لأنشطة مصرفية جديدة ومتطورة، وتوفير المزيد من الخبرات المحلية المؤهلة؛
4. ضرورة تبني مقررات بازل 3 لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لمساهمتها في رفع مستوى ربحية المصرف، والتقليل من خطر حدوث الأزمات المصرفية، وتراجع مخاطر تأخر سداد القروض، والتأثير على الحصة السوقية للمصرف، والتأثير على حجم القروض الممنوحة، وتغطية مخاطر التشغيل، والابتكارات المالية الممنوحة، وتحسين قدرات العاملين، وتطوير نظم المعلومات؛
5. ضرورة تبني الصيرفة الالكترونية لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لمساهمتها في تخفيض التكاليف، وتحقيق الربحية، والوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء، وتحسين العلاقة بين المصرف والعملاء، والابتكار والتجديد في عرض وتقديم الخدمات، والتعامل بكفاءة مع النمو الهائل لعدد حسابات العملاء بالمصارف، وتحقيق السرعة في إنجاز المعاملات المصرفية، وزيادة مهارات الموظفين في المصرف، وتخفيض عبء الأعمال الروتينية عن الموظفين في المصارف؛

6. ضرورة تبني الهندسة المالية لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لمساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية، وتقليل تكاليف المعاملات، وتعزيز فرص تحقيق الايرادات الإضافية وزيادة الأرباح، ودراسة مستمرة لاحتياجات العملاء، وتدعيم الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها، وتحفيز عمليات الابداع المالي، وإنشاء أقسام للبحوث والتطوير؛
7. ضرورة تبني الصيرفة الشاملة لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لمساهمتها في تنويع الموارد، وتحقيق الاستقرار في حركة الودائع مع انخفاض المخاطر في قطاع الاستثمار، وتحقيق التوظيف الكامل والأمثل للموارد، وتحقيق درجة عالية من السيولة، وانخفاض التكاليف، وكسب شريحة واسعة من العملاء، وتوطيد علاقة المصرف بالعملاء، وتقديم خدمات جديدة ومتطورة، وتبني كل ما هو مبدع وحديث، وممارسة الأساليب المعاصرة في إدارة الموجودات والمطلوبات، وامتلاك المعرفة الفنية والاستشارية، وكذلك المهارات اللازمة للعمل المصرفي؛
8. ضرورة تبني العمق المالي لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لمساهمته في تخفيض تكاليف المعاملات المالية؛ وزيادة الأصول المالية لدى المصارف، وزيادة قدرة المصارف على تقديم القروض، وزيادة نسبة العملاء الذين يحصلون على فرص الوصول إلى الائتمان والخدمات المالية، وتحسن القطاع المصرفي من حيث الاشراف والتنظيم والاستقرار، وكذلك من حيث الكفاءة والقدرة التنافسية، ورفع خبرات وتخصصات الكوادر العليا وخاصة مجلس الإدارة؛
9. ضرورة تبني الشمول المالي لتعزيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن، نظراً لمساهمته في توفير السيولة، والحد من مخاطرها، زيادة المدخرات وتحسين أداء المصارف، وتقليل التكاليف، وجذب أكبر عدد من العملاء والمعاملات، وحصول العميل على معاملة عادلة وشفافة، وعلى الخدمات والمنتجات المالية بكل سهولة وبتكلفة مناسبة، وتطوير خدمات ومنتجات مالية تلبي احتياجات فئات المجتمع كافة، وتوفير قاعدة بيانات ضخمة للمصارف، بشكل يفيد في التحليل والتنقيب فيها، وتحفيز القطاع المصرفي، وإتاحة التدريب لموظفي مقدمي الخدمات المالية والمصرفية المتخصصين في هذا المجال؛
10. ضرورة تبني المصارف الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، المتمثلة في تنمية الموارد المالية، زيادة الودائع، زيادة حجم التمويل والائتمان اللازمة لدعم الاقتصاد الوطني؛
11. تخصيص دورات تدريبية مكثفة للموظفين، قصد تعريفهم على بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطبيقها؛

12. ضرورة اهتمام المصارف الجزائرية بالمقاييس غير المالية والمتمثلة في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو؛

13. يجب على ادارة المصرف والموظفين مواكبة المستجدات في التكنولوجيا الحديثة، والعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة بأقصى طاقة ممكنة، مما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة ومتنوعة ذات تكلفة منخفضة مع الحفاظ على الجودة للعملاء؛

14. ضرورة تقديم الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم؛

15. ضرورة تطوير النظم والاجراءات التنظيمية، من خلال استخدام تقنيات حديثة لنقل المعلومات ونشر المعرفة؛

16. ضرورة العمل على ارضاء الموظفين، لما لهم من أهمية بالغة في زيادة الانتاجية، الجودة وخدمة العملاء، من خلال تلبية حاجاتهم، تحسين مهاراتهم، الحوافز، الترقية المتاحة، ظروف العمل والعلاقات مع مجموعة العمل؛

17. ضرورة استقطاب الخبرات المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، من خلال تعيين الموظفين ذوي الكفاءة وتشجيع البرامج التدريبية؛

18. ضرورة قيام المصارف بدعم الأفكار الجيدة والابداعية للموظفين وإقامة نظام فعال للمكافآت والحوافز لتثمين الكفاءات العلمية والمهنية.

رابعاً–آفاق البحث:

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

- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في رفع الحصة السوقية للمصارف؛
- انعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة الخدمات المصرفية؛
- تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الجزائرية على ضوء الاتجاهات المعاصرة للمصارف؛
- دراسة مقارنة لاستخدام بطاقات الأداء المتوازن في القطاع المصرفي الجزائري؛
- معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الجزائرية؛
- أثر التحرير المصرفي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛

- أثر مقررات بازل 3 على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- أثر الصيرفة الالكترونية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- أثر الهندسة المالية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- أثر الصيرفة الشاملة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- أثر العمق المالي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- أثر الشمول المالي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب:

1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2- ابراهيم المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

3- ابراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

4- أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرهما على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

5- أحمد بوراس، السعيد بريكة، أعمال الصيرفة الالكترونية: الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014.

6- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

7- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر المعاصر، القاهرة، مصر،2005.

8- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

9- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.

10-خبابة عبد الله، الاقتصاد المصرفي (البنوك الإلكترونية، البنوك التجارية، السياسة النقدية) مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، القاهرة، 2008.

11- خليل عبد القادر، الاقتصاد البنكي: مدخل معاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

12– رشدي صالح عبد الفتاح، البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي، الصيرفة الشاملة عالميا ومحليا، الاسكندرية، مصر، 2000.

13– زهير ثابت، سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2001.

14– زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.

15– سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

16– السعيد بريكة، نادية شبانة، البنوك الالكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2016.

17– شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2008.

18– صلاح الدين السيسي، قضايا اقتصادية معاصرة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

19– صلاح الدين السيسي، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية، ج2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2011.

20– ضياء نصر الله الدرمللي، التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية والمالية العالمية، العولمة الاقتصادية والمالية وأثرهما على التحرير المصرفي – البنوك الالكترونية – الحسابات المصرفية – السوق المصرفية الحديثة – تحرير الخدمات المالية ضمن منظمة التجارة العالمية، مؤسسة شباب الجامعة، اسكندرية، مصر، 2017.

21– طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.

22– الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، بن عكنون، الجزائر، 2007.

23– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

24– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

25– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.

26– عبد الغفار حنفي، رسيمة زكي قرياقص، أساسيات الاستثمار الرأسمالي وتقيم الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.

27– عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.

28– عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقيم المشروعات: الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

29– علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011.

30– علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

31– علي سيد اسماعيل، مصادر توفير السيولة في البنوك الاسلامية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2018.

32– علي فلاح الزغبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، مدخل منهجي إداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.

33– غالم لطفي عبد الله، العولمة المالية و الأنظمة المصرفية العربية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

34– فلاح عدي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

35– فلاح عدي الحسيني، مؤيد الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

36– قيس قاسم جدوع، حفصة محمد فخري، دليل بطاقات الأداء المتوازن، ديوان الرقابة المالية، العراق، 2009.

37– مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

38– محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

39– محمد دياب، صفاء الموسوي، سمير شمطو، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

40– محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.

41– محمد يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة،، مصر، 2005.

42– مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.

43– مدحت القريشي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

44– مسعودي عبد الهادي، الأعمال المصرفية الالكترونية: بنوك الكترونية، نقود الكترونية وبطاقات الكترونية، دار اليازوري، الأردن، 2016.

45– مصطفى يوسف كافي، النقود والبنوك الالكترونية في ظل التقنيات الحديثة، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.

46– منير محمد الجنبيهي، ممدوح محمد الجنبيهي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2005.

47– نادر عبد الشافي، المصارف والنقود الالكترونية، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2007.

48– ناظم محمد نوري الشمري، عبد الفتاح زهير العبد اللات، الصيرفة الالكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

49– نصر حمود فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

50– نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

51– وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

52– ياسر أحمد السيد، الاحصاء التطبيقي، مكتبة بستان المعرفة، القاهرة، 2009.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات الجامعية:

– الأطروحات:

1– أوصغير الويزة، دراسات اتجاهات البنك المركزي في تطبيق مقررات لجنة بازل وآثارها على البنوك التجارية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المسيلة، 2018.

2– بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

3– بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة دكتورة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

4– بن علال بلقاسم، سياسة التحرير المالي والنمو الاقتصادي في الدول النامية، العلاقة القائمة بينها وشروط نجاحها: دراسة قياسية على نموذج ديناميكي باستعمال سلة من البيانات لعينة من الدول النامية (1980–2010)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الاقتصاد النقدي والمالي، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.

5– خالد محمد الجابري، تقييم أداء البنوك اليمنية (دراسة مقارنة بين البنوك الاسلامية والبنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2013.

6– رانيا نزيه الزرير، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة)، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008.

7– زواوي فضيلة، التحرير المالي وانعكاساته على المنظومة البنكية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016.

8– زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

9– سحنون خالد، تأثير تكنولوجيا المعلومات على مردودية البنوك: دراسة حالة مقارنة بين البنوك الجزائرية والبنوك الفرنسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016.

10– شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية مقارنة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

11– طارق أحمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان المصرفي في المصارف السودانية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان، 2016.

12– علي بن صالح بن علي الشايع، قياس الكفاءة النسبية للجامعات السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

13– علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن (دراسة تطبيقية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2007.

14– فريح خليوي، حمادي الدليمي، قياس الكفاءة النسبية لقطاع صناعة السكر في باكستان باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2008.

15– فراس غفير، دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015.

16– لمى فيصل أسير، نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2014.

17– محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الاسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014.

18– ميهوب سماح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.

19– الوردي خدومة، دور المبتكرات المالية في مواجهة المخاطر المالية وتحقيق استقرار المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.

– المذكرات الجامعية:

1– أحمد عارف محروس، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية: دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2013.

2– أزهار عوجة مراد، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2010.

3– أشرف عزام محمود، مؤشرات العمق المالي للأسواق المالية وأثرها على النمو الاقتصادي: دراسة حالة سوق المال الفلسطيني، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2017.

4– جمال حسن أبو شرح، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

5– حامد عبد الكريم مسامح، درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير غير منشورة في أصول التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2016.

6– حسام عبد الكريم محمود، استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

7– حمد أحمد أبو جرز، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني" دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين"، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

8– حمدي محمد حمدي مصبح، واقع تطبيق الجهاز المصرفي الفلسطيني لاتفاقيات بازل وتطوراتها، مذكرة ماجيستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، 2018.

9– حمزة علي صبحي حسن، دراسة أثر تطبيق معايير لجنة بازل على تحسين الأداء المصرفي بالتطبيق على المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2015.

10– حنين محمد بدر عجوز، دور الاشتمال المالي لدى المصارف الوطنية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء (دراسة حالة– البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال، جامعة غزة،2017.

11– زاهد حاج محمد، دور الصيرفة الشاملة في الموازنة بين الربحية والسيولة (دراسة تطبيقية)، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2011.

12– سارة أدم أحمد تيراب، جودة الخدمات المصرفية الالكترونية وأثرها في الميزة التنافسية (دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي)، مذكرة ماجستير غير منشورة في الدراسات المصرفية، كلية الدراسات العليل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

13– صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.

14– عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

15– عبد القادر طلحة، محاولة قياس كفاءة الجامعات الجزائرية باستخدام أسلوب التحليل التطويقي للبيانات DEA– دراسة حالة جامعة سعيدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.

16– الغريب أبو عجيلة، مدى إمكانية استخدام بطاقة الداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

17– فادي خليل الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية " دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2011.

18– فاطمة بوسالم، أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية: حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.

19– فاطمة رشدي عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.

20– لقمان معروف فضل محمد، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

21– المانسبع رابح أمين، الهندسة المالية وأثرها في الأزمة المالية العالمية لسنة 2007، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014.

22– محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

23– محمد عبد الله أحمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها في جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة مصرف السلام 2009-2015، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

24– محمود ابراهيم فياض، تحرير تجارة الخدمات المالية في اتفاقيات منظمة التجارة العالمية وواقع قطاع الخدمات المالية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة في كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة بيروت، 2005.

25– ملاك زكري حجازي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الاسلامية غزة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015.

26– هاني أحمد محمود دبيك، العلاقة بين معيار كفاية رأس المال وفق مقررات بازل وربحية البنوك التجارية المحلية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.

27– هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.

28– نبيلة الهادي عبد الرحمان، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، مذكرة ماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

29– نهاد ناهض فؤاد الهبيل، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية: دراسة تطبيقية على المصارف المحلية في فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والمالية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.

30– وليد سلمان عبيد، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع كهرباء محافظات غزة (دراسة ميدانية)، مذكرة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2014.

ثالثا: الملتقيات العلمية والمؤتمرات والندوات:

– الملتقيات العلمية:

1– البارودي شيرين بدري، دور اقتصاد المعرفة في تطوير الخدمات الالكترونية (دراسة تحليلية عن البنوك الالكترونية) بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25– 27 نيسان 2005.

2– بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية: واقع وتحديات، جامعة الشلف، 14 –15 ديسمبر 2008.

3– رحيم حسين، هواري معراج،" الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية "، مداخلة مقدمة إلى ملتقى المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف– الجزائر، يومي 15/14ديسمبر2004.

4– سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، 14–15 ديسمبر 2004.

5– عبد الكريم منصوري، رزين عكاشة، قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج المتعدد المعايير: التحليل التطويقي للبيانات *DEA*، الملتقى الوطني الأول الطرق المتعدد المعايير(الأهداف) لاتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية وتطبيقية) تلمسان، الجزائر،8–9 ديسمبر 2010.

6– مفتاح صالح، معارفي فريدة ، البنوك الالكترونية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2007.

- **المؤتمرات العلمية والندوات:**

1– بربري محمد أمين، طرشي محمد، التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ضوء التطورات الراهنة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 11-12 مارس 2008.

2– شوقي جباري، فريد خميلي، دور الهندسة المالية الاسلامية في علاج الأزمة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية المعاصرة من منظور اقتصادي إسلامي، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، 2010.

3– عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

4– عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.

5– عبد القادر محمد أحمد عبد الله، حمد عمر محمد طاهر، كفاءة البنوك التجارية العاملة بالسودان باستخدام التحليل التطويقي للبيانات DEA، المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي، الدراسات الإنسانية والتربوية، جامعة الخرطوم، السودان، المجلد 1، 2013.

6– عبد الكريم أحمد قندوز، الهندسة المالية واضطراب النظام المالي العالمي، مؤتمر كلية العلوم الإدارية الدولي الرابع: اتجاهات عالمية، الأزمة الاقتصادية العالمية من منظور الاقتصاد الاسلامي، جامعة الكويت، 15-16 ديسمبر 2010.

7– عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.

8– طلال بن عابد الأحمدي، تقييم كفاءة أداء الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 1-4 نوفمبر 2009.

9– نبيل اسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي(المفهوم، الأهمية، المراحل، الأنشطة، الصعوبات)، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.

10– هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

رابعا: المجلات العلمية:

1– أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد الأول، 2006.

2– أحمد محمد شهيد، تقويم الأداء الاستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC: دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2012.

3– أحمد محمود محمد، أحمد محمد عبد الحي، دور الشمول المالي في تعزيز مستوى ثقة العملاء في الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على العملاء بمنطقة وسط الدالتا، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 2، 2019.

4– أسماء سلكة، تحرير الخدمات المصرفية في إطار اتفاقية الجاتس، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، الجزائر، 2012.

5– إيثار عبد الهادي أل فيجان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، 2005.

6– باهرمز أسماء، تحليل مغلف البيانات: استخدام البرمجة الخطية في قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية، الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد 36، العدد 2، 1996.

7– بهناز علي القرة داغي، الشمول المالي: دولة قطر نموذجا، مجلة الادارة والقيادة الاسلامية، المجلد 2، العدد 1، 2017.

8– بن خالدي نوال، زروقي وسيلة، اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية وانعكاساتها على أعمال البنوك: الدول العربية نموذجا، مجلة أكاديميا، العدد 2، 2014.

9– بن خالدي نوال، بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم أداء البنوك التجارية في ظل أخذها بنموذج الصيرفة الشاملة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 1، 2015.

10– بن سماعين حياة، السبتي وسيلة ، التجارة الإلكترونية وتطوير وسائل الدفع للمؤسسات البنكية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة اقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2012.

11– بوشرمة عبد الحميد، مقررات بازل 3 ومدى تطبيقها في الأنظمة المصرفية للدول العربية: دراسة حالة الجزائر والأردن، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة2، العدد 13، 2018.

12– ثائر عدنان قدومي، العوامل المؤثرة في انتشار الصيرفة الالكترونية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2، 2008.

13– جمال هداش محمد، العمل المصرفي الالكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف: دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية والحكومية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2017.

14– جميل حسن النجار، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد 1،العدد 29، 2013.

15– جنان باقر الدليمي وآخرون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الشركات الفرات العامة للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2012.

16– الحارث أسعد، حبيب محمود، دراسة واقع الخدمات المصرفية الالكترونية المقدمة في المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 37، العدد 6، 2015.

17– حدة رايس، نوي فاطمة الزهراء، قياس الكفاءة المصرفية باستخدام نموذج حد التكلفة العشوائية: دراسة حالة البنوك الجزائرية(2004-2008)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين،العدد26، 2012.

18– حماد السعيد المعصراوي، مؤشر للإفصاح عن معلومات الشمول المالي لتعزيز شفافية التقارير المالي في البنوك، مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، العدد 89، أكتوبر 2019.

19– حمزة فائق الزبيدي، منار حيدر الغانمي، تطور الصيرفة الالكترونية وأثر الرقابة الداخلية على العمليات المصرفية الالكترونية (بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة)، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 20، 2016.

20– حنان ضاهر، معوقات تطبيق الصيرفة الالكترونية في فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 39، العدد1، 2017.

21– حياة بونجار، اتفاقية بازل3 وأثارها المحتملة على النظام المصرفي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر العدد 13، 2013.

22– حيدر يونس الموسوي، محمد مجيد جولد، قياس أثر الصيرفة الالكترونية في مؤشرات الأداء المالي للمصارف: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية للمدة (2000- 2011)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 10، العدد 39. 2014.

23– خالد بن منصور الشعيبي، استخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات في قياس الكفاءة النسبية للوحدات الإدارية بالتطبيق على الصناعات الكيماوية والمنتجات البلاستيكية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية، الرياض م 16 (2) ،2004.

24– دردوري لحسن، بلقاسمي سمية، واقع الصيرفة الالكترونية ودورها في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 3، 2017.

25– رائد نصري، قواعد هندسة المنتجات المالية الاسلامية: دراسة تحليلية، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، المجلد 43، العدد 1، 2016.

26– رشدي عبد اللطيف وادي، أهمية ومزايا البنوك الالكترونية في قطاع غزة بفلسطين ومعوقات انتشارها، مجلة الجامعة الاسلامية، الجامعة الاسلامية، غزة، المجلد 16، العدد2، 2008.

27– رغيد يوسف عبد الرزاق قاسم، أثر الخدمات المصرفية الالكترونية في الأداء المالي للمصارف (دراسة تطبيقية على المصارف العامة في الجمهورية العربية السورية)، مجلة جامعة البحث، سوريا، المجلد 38، العدد 33، 2016.

28– زبير عياش، بوكحيل نسيم، تطوير وعصرنة الخدمات البنكية في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة: حالة الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، العدد 5، 2017.

29– زهراء صالح الخياط، دور التحرير المالي في تعزيز الابداع المالي (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (29-30)، 2010.

30– زياد عبد الحليم الذيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد9، 2011.

31– زينب شلال عكار، تطبيق الهندسة المالية باستخدام بطاقة الائتمان: دراسة تطبيقية في مصرف الاستقلال، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 8، العدد 29، 2012.

32– سجى فتحي محمد الطائي، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، 2010.

33– سليمان حسن البشتاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد1، 2004.

34– شاكر تركي اسماعيل، التسويق المصرفي الالكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض (دراسة ميدانية على البنوك الأردنية)، مجلة علوم انسانية، جامعة فيلادلفيا، العدد 45، 2010.

35– شدري معمر سعاد، أثر التحرير المالي على النظام المصرفي الجزائري، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد 20، 2016.

36– صادق السبئي، إمكانية تلبية المصارف الاسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل3: دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية السعودية، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد7، العدد21، 2016.

37– صبحي حسون السعدي، مؤشرات قياس العمق المالي: دراسة تحليلية في عينة من الدول المختارة للمدة 1980-2008، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 17، العدد63، 2011.

38– صلاح الدين محمد أمين، العلاقة بين الصيرفة الشاملة وخلق الثقافة الاستثمارية في توفير متطلبات التنمية المستدامة: دراسة تحليلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.

39– طبيل عبد السلام، بومدين يوسف، اتفاقية بازل 3 كألية لتعزيز الحوكمة في المصارف الاسلامية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد19، 2018.

40– طرشي محمد، بوفليح نبيل، دراسة مؤشرات العمق المالي في الجزائر في ظل الاصلاحات النقدية والمالية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد24، العدد3، 2016.

41– عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد1، 2001.

42– عبد النبي إسماعيل الطوحي، التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية الرائدة، مجلة جامعة أسيوط، مصر، 2008.

43– عدنان محمد الشدود، صادق زوير السعدي، تحديد اتجاهات العلاقة بين العمق المالي والنمو الاقتصادي في العراق للمدة (1990-2010)، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 1، 2013.

44– علا محمد أمين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، جوان 2015.

45– علي عبد الله شاهين، نظم الدفع الالكترونية ومخاطرها ووسائل الرقابة عليها: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 12، العدد 1، 2010.

46– علي قابوسة، المصارف الالكترونية: الفرص والتحديات حالة الجزائر، المؤتمر العلمي المغاربي حول المعلوماتية والقانون، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا، 28-29 أكتوبر 2009.

47– علي منصور محمد بن سفاع، تقييم الأداء باستخدام نموذج***CAMEL***، دراسة تحليلية لأداء البنك الأهلي اليمني لسنوات 2003-2007، مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، جامعة عدن، اليمن، العدد الثاني، ديسمبر، 2008.

48– فاضل عباس كاظم، متطلبات الأخذ بنظام الصيرفة الشاملة في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 18، العدد 1، 2016.

49– مالك الرشيد أحمد، مقارنة بين معياري CAMEL و CAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية: الميزات وعيوب التطبيق، مجلة المصرفي، بنك السودان المركزي العدد 35، 2005.

50– ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 17، العدد2، 2009.

51– مجيل دواي اسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، العراقية، المجلد 21، العدد6. 2008.

52– محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، العدد 2، 2008.

53– محمد ابراهيم السقا، هل تتحول الكويت لمركز مالي إقليمي: تحليل الكفاءة الفنية وكفاءة الربحية للبنوك التجارية بدولة الكويت مقارنة ببنوك دول مجلس التعاون الخليجي، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد و الإدارة، جدة، السعودية، المجلد 22، العدد2، 2007.

54– محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد3، 2004.

55– محمد جموعي قريشي، الحاج عرابة، قياس كفاءة الخدمات الصحية في المستشفيات الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) ،دراسة تطبيقية لعينة من المستشفيات، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 11 السنة 2012.

56– محمد شامل بهاء الدين مصطفى فهمي، قياس الكفاءة النسبية للجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، المجلد الأول، العدد الأول، 2009.

57– محمد علي خليل، رائد محمد العضايلة، العوامل المؤثرة في استخدام الخدمات البنكية الالكترونية عبر الهاتف المحمول من وجهة نظر العملاء: دراسة ميدانية إقليم الجنوب الأردن، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 1، 2017.

58– مدني سوار الدهب، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية (2008– 2013)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، جامعة افريقيا العالمية، السودان، العدد 4، 2014.

59– مدياني محمد، طلحاوي فاطمة الزهراء، أثر سياسات التحرير المالي على النمو الاقتصادي لدى دول منظمة التعاون الاسلامي، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، فلسطين، المجلد 1، العدد1، 2016.

60– مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 13، العدد 2، 2017.

61– مراد سليم عفياني، عبد الناصر ابراهيم نور، أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد2، 2014.

62– المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، المجلة الجامعة، المجلد 3، العد 15، 2013.

63– موسى محمد أحمد، إدريس محمد حاج الأمين، تحديات تقديم خدمات الصيرفة الالكترونية في السودان من وجهة نظر المصارف، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 11، العدد 25، 2019.

64– نصر حمود فهد، إمكانات التحول نحو الصيرفة الالكترونية في البلدان العربية، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد4، 2011.

65– نياف بن رشيد الجابري، سامي بن عودة السيد، تحليل مغلف البيانات لقياس كفاءة مدارس البنين الثانوية بالمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 117. 2010.

66– هاشم فوزي دباس العبادي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 1، العدد 16، 2010.

خامسا: النشريات والتقارير والأنظمة:

1– اتفاقية بازل الثالثة، نشرية إضاءات مالية ومصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسلة الخامسة، العدد 5، ديسمبر 2012.

2– الشمول المالي، نشرية إضاءات مالية ومصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، السلسلة 8، العدد 7، 2016.

3– نشرة تعريفية حول مفاهيم الشمول المالي، صندوق النقد العربي، الامارات العربية المتحدة، أبو ظبي 2017.

4– سامي السويلم، صناعة الهندسة المالية: نظرات في المنهج الاسلامي، شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، الكويت، 2004.

5– سمير عبد الله، الشمول المالي في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس، 2016.

6– محمد زكريا، دور المعهد المصرفي المصري في نشر الثقافة المالية كمحور أساسي في منظومة الشمول المالي، منتدى الشمول المالي، البنك المركزي،2015.

7– فلاح كوكش، أثر اتفاقية بازل 3 على البنوك الأردنية، معهد الدراسات المصرفية، جانفي 2012.

8– اتحاد المصارف العربية، ، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 466، سبتمبر 2019.

9- البنك المركزي المصري، تدريب الكوادر وزيادة رؤوس الأموال أبرز تحديات البنوك لتطبيق معايير بازل 3، اوت 2017.

10– يسر برنيه وأخرون، الشمول المالي في الدول العربية: الجهود والسياسات والتجارب، صندوق النقد العربي، 2019.

11– التقرير الاقتصادي العربي الموحد، التطورات النقدية والمصرفية وتطورات أسواق المال في الدول العربية، صندوق النقد العربي، 2008.

12– التقرير الاقتصادي العربي الموحد، التطورات النقدية والمصرفية وتطورات أسواق المال في الدول العربية، صندوق النقد العربي، 2019.

13– التقرير السنوي: 2008: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، سبتمبر 2009.

14– التقرير السنوي: 2013: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، نوفمبر 2014.

15– التقرير السنوي: 2015: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، نوفمبر 2016.

16– التقرير السنوي: 2017: التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، بنك الجزائر، جويلية 2018.

17– المقرر رقم 01/20 المؤرخ في 02 جانفي 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، 2020/03/21.

18– النظام 04/11 المؤرخ في 24 ماي 2011، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 54، 02 أكتوبر 2012.

19– النظام 01/14 المؤرخ في 16 فبراير 2014، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 56، 25 سبتمبر 2014.

20– النظام 03/18 المؤرخ في 04 نوفمبر 018 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 73، 09 ديسمبر 2018.

21– المادة 2، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 2، 15 يناير 2006.

22– المادة 2، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، 23 أفريل 2006.

23– البنك الدولي، المؤشر العالمي لتعميم الخدمات المالية 2014.

II–المواقع الإلكترونية:

الكتب الإلكترونية:

1– إياد منصور حسن، إدارة العمليات البنكية والنقدية، متاح على الموقع الالكتروني:
https://books.google.dz/books?id=OOXJDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

2– يحي بن عمر، أحكام السوق: مع دراسة لحلول الأزمات المالية العالمية، متاح على الموقع الالكتروني:
books.google.dz/books?id=sRJ9DwAAQBAJ&pg=PA30&lpg=PA30&dq/

المجلات الإلكترونية:

الصادق محمد بلقاسم عبد الله، دور المصارف الشاملة في تعزيز الأداء المصرفي وتنشيط الاستثمار المؤسسي: دراسة تحليلية في عينة من المصارف التجارية الليبية، مجلة العلوم التقنية، 2014، متاح على الموقع الالكتروني: **http://www.stj.com.ly**:

المقالات المنشورة في الانترنت:

1- أحمد ابريهي علي، المصارف والائتمان والعمق المالي بين العراق والتجربة الدولية، متاح على الموقع الالكتروني: https://cbi.iq/static/uploads/up/file-151920894918754.pdf

2- أحمد عبد الخالق، البنوك الشاملة، متاح على الموقع : https://iefpedia.com/arab/?p=12054

3- بدر الدين قرشي، الشمول المالي ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، تجربة بنك السودان من الموقع الالكتروني: www.uabonline.org/en/events/conferences/.../download

4- بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا الالكترونية البنكية: ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية متاح على الموقع الالكتروني: https://elbassair.net › séminaire › bachar › 7.PDF

5- سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية، متاح على الموقع الالكتروني:unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../unpan022080.pdf

6- شيماء مصطفى، 10 فوائد للشمول المالي تعرف عليها، متاح على الموقع الالكتروني: https://akhbarelyom.com/news

7- نغم حسين نعمة، متطلبات تطبيق الشمول المالي في العراق، متاح على الموقع الالكتروني: https://srp-center.iq/sci-articles/article_det.php?id=40

1- Sanjay Banerji and Parantap Basu. Universal Banking, Asymmetric Information and the Stock Market. [*on line*], disponible sur web: http://community.dur.ac.uk/parantap.basu/Universal_final.pdf

2- Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG. Management de la performance : des concepts aux outils [*on line*] : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf

3- BCE, Special Features, Financial Stability Review, November 2015 [*on line*]https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/sfafinancialstabilityreview 201511.en.pdf

https://badrbanque.dz/cartes/
https://badrbanque.dz/sample-page-2/quisommesnous/
https://data.albankaldawli.org/indicator
https://data.albankaldawli.org /indicator/fb.atm.totl.p5?name_desc=true
https://giemonetique.dz/ar/activite-paiement-sur-tpe
https://giemonetique.dz/ar/qui-sommes-nous/activite-paiement-sur-internet

https://www.androydi.com
https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/inclusion6.pdf
https://www.heritage.org/index/ranking
https://www.marefa.org/
https://www.mpttn.gov.dz/ar/content
https://www.radioalgerie.dz/news/ar/node/106939
https://www.satim.dz/
https://ar.wikipedia.org/wiki/
www.archive.wikiwix.com

III - المراجع باللغة الأجنبية:

-ouvrages:

1- ALain Fernandez. Les nouveaux tableaux de bord des décideurs le projet décisionnel dans sa totalité. Editions d'organisation. 2eme édition. 2002.

2- Bernard Martory. Controle de gestion sociale. librairie Vuibert. Paris. France.1999.

3- Brigitte Doriath. Christian Goujet. Gestion prévisionnelle et mesure de la performance. Ed Dunod. Paris. France.2002.

4- Garrison Ray. H et al. Managerial Accounting. 13^{ed} . MC Graw. Hill. New York. 2010.

5- Jean Brilman, les meilleurs pratique de management, 2eme Edition.Edition Organisation, Paris, France. 2000.

6- Martine Maadani. Karim Said. Management et pilotage de la performance .Hachette livre .Paris. 2009.

7- Mohan Nair, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley and Sons, Inc, Hoboken. New Jersey, Published Simultaneously in Canada, 2004.

8- Paul. R. Niven. Balanced Scorecard: Step by Step. Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition. John Wiley. Sons Inc. New Jersey, 2006.

9- Rose Peter S. Commercial Bank Management Irwin Mcgraw Hill Inc, 4th ed. 1999.

10- W. W. Cooper, L. M. Seiford, Kaoru Tone, Data Envelopment Analysis, 2end ed. Springer Science + Business Media, USA. 2007

-Revues:

1- Ahmed Hamdy Mohamed Zaky et al., The impact of announcement of Basel III on the banking system performance: an empirical research on Egyptian Banking Sector, The Business and Management Review, Volume 9 Number 2, November 2017.

2- Ali Divandri and Homayoun Yousefi, Balanced Scorecard: A Tool for Measuring Competitive, Advantage for Ports with Focus on Container Terminals. International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol 2, No 6, 2011.

3- Bader et al. Cost, Revenue and Profit Efficiency of Islamic Versus Conventional Banks, International Evidence Using Data Envelopment Analysis.Islamic Economic Studies, Vol 15, No 2, 2008.

4- Daniel Osei et all, Technical efficiency of public district hospitals and health centres in Ghana: a pilot study, Cost effectivenss and Resource allocation ,2005.

5- Dhanonjoy kumar and Humaira Siddika, Benefitts of training and development program on Employees Performance, International Journal of Research, Vol.5(12), Dec.2017

6- Eka yuliati, The Effect of Capital Adequacy and Bank Size on Non-Performing Loans in Indonesian Public Banks, Journal Accounting Research, Organization and Economics, Vol.1(2), 2018

7- Gaston A. Giordana et al., an Empirical Study on the impact of Basel 3, standards on banks default risk and financial management, Vol.10, Iss.2, 2017

8- Gerhard Reichmann, Measuring University Library Efficiency Using Data Envelopment Analysis, Libri, 2004, vol. 54.

9- Kaplan, R. and Norton, D, The Balanced Score Card: Translating Strategy into Action, Harvard Business School.1996.

10- Kaplan Robert S, Norton David P," linking The Balanced Scorecard to Strategy" , California Management Review, Vol 39, No 1, 1996.

11- Kaplan Robert S, Norton David P, Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management, Part 1, American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol 15, No1, March 2001.

12- Kaplan Robert S, Norton David P, Measuring the Strategic Readiness of Intangible, Assets, Harvard Business Review, 2006.

13- Lan Cobbold and Gavin Lawrie, The development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, 2GC Conference Paper Presented at PMA Conference, Bosten USA, 2002.

14- Muhammad Rahimuddin, E-Banking System in Pakistan, Thesis for The Master's degree in Business Administration Spring, School of Management Bleking Institute of Technology Ronneby.Sweden.2010.

15- Panagiotis Delimatsis, Financial Innovation and Prudential Regulation-the Impact of the New Basel III Rules, National Centre of Competence in Research on Trade Regulation, Switzerland, 2012.

16- Panneerselvam. M, Murugupandian. R, Role of E-Banking in Baking Sector, International Journal of Multidisciplinary Research and Development, Vol2, No, 2015.

17- Robert .s. Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance" , Harvard Business Review, Vol 70, No 2, 1992.

18- Robert. S. Kaplan and David. P. Norton, Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System, Harvard Business Review, July- August 2007.

19- Samuel Adams and John Agbemade. Financial liberalization and banking sector performance in Ghana. African Journal of Business Management Vol. 6(47), 28 November, 2012

20- Sebastian krug et al., the impact of Basel III on financial (in)) stability: an agent –based credit network approach, quantitative finance, Vol.15, November 2003.

21- Teemu Malmi, Balanced Scorecards in Finnish Companies: A research note, Management Accounting Research, Vol 12, No 2, 2001.

22- Victoria Cociug, Financial Innovations and prudential Regulation-Impact of New Rules of Basel III, Financial Studies, 04/2014.

23- Yousef Issa Moussa Majdaloui, Assessement of E-Banking Sector In Developing Economies: Using Analysis to Develop E- Service Strategies in The Banking Con Text A Case Study in Jordan, School of Management University of Brad Ford, Doctor Of Philosophy. 2010.

24- Zaroug osman Bilal and Badreldin F.Salim, Does Basle3 Implementation impact on financial perfermormance? International Journal of Economics and Financial, Issues, Vol.6, Issue 3, 2016.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة:





جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصاديـــــة

تخصص: مالية ونقود

استبـــانة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة

تحية طيبة، وبعد

في إطار تحضير أطروحة دكتوراه علوم تحت عنوان" **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية – دراسة ميدانية بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية**"، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الموجهة لموظفي المصرف، وهذا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، وذلك من خلال أربع مجموعات من الأسئلة، حيث تتعلق المجموعة الأولى بالبعد **المالي**، وتتعلق المجموعة الثانية ببعد **العملاء**، وتتعلق المجموعة الثالثة ببعد **العمليات الداخلية**، وتتعلق المجموعة الرابعة ببعد **التعلم والنمو**.

ولذا يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية وصدق، وذلك لأن إجابتكم هي مفتاح نجاح هذه الدراسة. مع العلم بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم سلفا على حسن تعاونكم.

وتفضلوا بخالص التحيات.

الأستاذ المشرف: **الطالبة:**

أ.د: خليل عبد القادر **سمارة ياقوتة**

أولا: معلومات شخصية: الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

1- **النوع الاجتماعي:** ذكر ( ) أنثى ( )

2- العمر : أقل من 30 سنة ( ) 30 - 39 سنة ( )

40 – 49 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )

3- المستوى التعليمي: ثانوي:( ) جامعي:( )

ماجستير: ( ) أخرى:( )

4- الاختصاص العلمي: محاسبة :( ) إدارة أعمال : ( )

علوم مصرفية ومالية :( ) اقتصاد: ( ) أخرى:( )

5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات :( ) من 5- 10 سنوات: ( )

من 11- 15 سنة: ( ) أكثر من 15 سنوات :( )

6- عدد الدورات التدريبية: لا يوجد :( ) أقل من 3 دورات : ( )

من 3- 6 دورات :( ) أكثر من 6 دورات: ( )

ثانيا: أسئلة الاستبانة: الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

I–البعد المالي: يمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية والتعرف على مستوى الأرباح المحققة من استراتيجية المصرف.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح تتناسب مع مستوى النشاط.					
2	يحافظ المصرف على درجة سيولة كافية تحقق له الأمان.					
3	توفر الاستثمارات أرباحا تلبي أهداف السياسة الاستثمارية للمصرف.					
4	تستخدم آليات فعالة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات السياسة الاستثمارية للمصرف.					
5	يتناسب حجم أرباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات المصرف.					
6	يحقق المصرف ملاءة مالية مقبولة نتيجة التحكم في المخاطر.					
7	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات المصرفية المتنوعة لعملائها خلال استحداث منتجات جديدة.					

II–بعد العملاء: يبين هذا البعد مدى قدرة المصرف على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء من الخدمات.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحرص إدارة المصرف على الحفاظ على العملاء.					
2	يقع عدد الشكاوي المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.					

3	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المعياري لهذه الخدمة.					
4	تتناسب حصة المصرف من حيث عدد العملاء في السوق المصرفية مع القدرات التسويقية المتاحة.					
5	تتميز خدمات المصرف بمستوى جودة وتنوع كبير يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للعملاء.					
6	يكرر عملاء المصرف التعامل معه ولا يفضلون التعامل مع المصارف الأخرى.					

III–بعد العمليات الداخلية: هو ممارسات وطرق تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المصرف تجاه توقعات أصحاب المصالح والعملاء.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتم توفير الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة احتياجات ورغبات العملاء					
2	يعمل المصرف على تطوير خدماته لكسب رضا العميل.					
3	توفير الخدمات المصرفية الجديدة لا يؤدي إلى زيادة في التكلفة أو زيادة في سعر الخدمة.					
4	تحقق عمليات المصرف الداخلية أحسن جودة وأقل تكلفة					
5	تستهدف عمليات التحسين والتطوير المستمر تخفيض معدل الضياع في الوقت					
6	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تُمكّن من تحقيق أرباح أعلى من الحدود المتعارف عليها.					
7	يهتم المصرف بتنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسين					

IV – بعد التعلم والنمو: يهتم هذا البعد بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمصرف، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقدم المصرف برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لرفع كفاءتهم العلمية والعملية.					
2	يهتم المصرف بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته أو حسب حاجة المصرف.					
3	يتقدم كل موظف بعدد من المقترحات التحسينية والتطويرية للمصرف سنويا.					
4	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يملكون خبرات عملية خاصة ومفيدة للعمل.					
5	تقوم إدارة المصرف بدعم الأفكار الجيدة والإبداعية.					
6	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز لتثمين الكفاءات العلمية والمهنية.					
7	يهتم مقياس رضا الموظف المستخدم في المصرف بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.					
8	يؤكد مقياس الاحتفاظ بالموظف على مقاييس الكفاءة والفعالية الفردية.					

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

اسم الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
خليل عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
تهتان موراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
رتيعة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية
بن عناية جلول	أستاذ التعليم العالي	جامعة خميس مليانة

ملحق رقم (3): معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات البعد المالي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	7

جدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات بعد العملاء

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	6

جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات بعد العمليات الداخلية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	7

جدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات بعد التعلم والنمو.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	8

جدول رقم (5): معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعبارات جميع الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	28

ملحق رقم (4): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov*

جدول رقم (1): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov* بالنسبة للبعد المالي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x
N		70
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.7571
	Std. Deviation	.53912
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.063
	Negative	-.094-
Test Statistic		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

جدول رقم (2): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov* بالنسبة لبعد العملاء

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Y
N		70
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.5357
	Std. Deviation	.62419
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.086
	Negative	-.091-
Test Statistic		.091
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

جدول رقم (3): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov* بالنسبة لبعد العمليات الداخلية

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Z
N		70
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.3673
	Std. Deviation	.57327
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.082
	Negative	-.094-
Test Statistic		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

جدول رقم (4): نتائج اختبار *Kolmogorov-Smirnov* بالنسبة لبعد التعلم والنمو

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		D
N		70
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.0161
	Std. Deviation	.94383
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.066
	Negative	-.083-
Test Statistic		.083
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

ملحق رقم (5):نتائج اختبار *ONE SAMPLE TEST*

جدول رقم (1): نتائج اختبار T الخاصة بالبعد المالي:

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
x	58.307	69	.000	3.75714	3.6286	3.8857

جدول رقم (2): نتائج اختبار T الخاصة ببعد العملاء:

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Y	47.393	69	.000	3.53571	3.3869	3.6845

جدول رقم (3): نتائج اختبار T الخاصة ببعد العمليات الداخلية:

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Z	49.144	69	.000	3.36735	3.2307	3.5040

جدول رقم (4): نتائج اختبار T الخاصة ببعد التعلم والنمو:

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
D	26.736	69	.000	3.01607	2.7910	3.2411

جدول رقم (5): نتائج اختبار T الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
s	56.239	69	.000	3.39286	3.2725	3.5132

ملحق رقم (6): نتائج اختبار T للعينات المستقلة

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
؛ Equal variances assumed	.037	.848	-.224-	68	.823	-.02799-
Equal variances not assumed			-.232-	61.076	.818	-.02799-

ملحق رقم (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

جدول رقم (1): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير العمر

ANOVA

s

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.655	3	.218	.852	.471
Within Groups	16.924	66	.256		
Total	17.579	69			

جدول رقم (2) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

s

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.481	3	.160	.618	.606
Within Groups	17.098	66	.259		
Total	17.579	69			

جدول رقم (3): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الاختصاص العلمي

ANOVA

s

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.995	4	.249	.975	.427
Within Groups	16.584	65	.255		
Total	17.579	69			

جدول رقم (4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة

ANOVA

s

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.126	3	.375	1.506	.221
Within Groups	16.453	66	.249		
Total	17.579	69			

جدول رقم (5): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق تبعا لمتغير الدورات التدريبية

ANOVA

s

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.953	3	.318	1.261	.295
Within Groups	16.626	66	.252		
Total	17.579	69			