جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الموضوع:

أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك (مدخل بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصص: علوم مالية

من إعداد الطالبة

إيمان العيداني

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. عبد الوهاب رميدي

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. عبد القادر خليل	أستاذ	جامعة المدية	رئيساً
أ.د. عبد الوهاب رميدي	أستاذ	جامعة المدية	مشرفا ومقرراً
د. حكيم شبوطي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	ممتحنا
د. فاطمة الزهراء سعيدي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	ممتحنا
د. فريد بختي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة البويرة	ممتحنا
د. محمد يدو	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة البليدة (2)	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم وبه أستعين

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بخالص الشكر وعميق الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور رميدي عبد الوهاب

لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة، فبارك الله فيه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام الذين تحملوا عبء قراءة ومناقشة هذا العمل المتواضع.

والحمد لله من قبلُ ومن بعد

إهداء

إلى من أحاطاني بالحنان والأمان، إلى من يمنحانني العزم والإرادة للوصول إلى ما أطمح إليه في هذه الحياة.....إلى والدي حفظهما الله.

إلى من أستند إليه في مشوار حياتي .....زوجي العزيز.

إلى من أضاءت علي حياتي، وهي قرة عيني.....ابنتي جنان زهر الربى.

إلى من يسري دمهم في عروقي.....إلى إخوتي الأعزاء محمد رضا، منير وبسمة.

إلى عائلتي الثانية أهل زوجي.

إلى كل الزملاء والأصدقاء.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى البنوك في الجزائر، ومعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء البنوك من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وقد استندت الدراسة في شقها التحليلي إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قام بها البنك الوطني الجزائري في الفترة (2011-2016) فضلا عن بعض المقابلات التي أجريناها والمؤشرات المستخرجة من وثائق البنك في محاولة لاقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه من طرف البنك محل الدراسة، كما واعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة بالنسبة للشق الميداني وانجاز استبانة كأداة من أجل جمع البيانات وزع على عينة تكونت من 87 موظفا إداريا يعملون بمختلف مديريات البنك الوطني الجزائري بولاية الجزائر بغية الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالبنك إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء في البنك من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، وأخيرا قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بالبنك الوطني الجزائري ثم القيام بتحليل بيانات المبحوثين باستخدام أدوات الإحصاء من خلال حزمة SPSS.

وقد أظهرت النتائج أن البنك يمارس التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحله في أنشطته وعملياته، وأن هناك تأثيرا إيجابيا لكل من وجود توجهات إستراتيجية والتحليل الاستراتيجي البيئي على أداء البنك، بينما لا يوجد تأثير لاهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية على أداء البنك. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة استمرار البنك وزيادة اهتمامه بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ضرورة أن يسعى البنك لتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن خاصة وأنه يتوفر على مقومات تبني هذا النموذج لضمان استمرارية تحسين الأداء الذي هو الانطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، أداء البنك، بطاقة الأداء المتوازن،

Abstract :

This study aimed at identify the extent of strategic planning practice at banks in Algeria, and know the role of strategic planning in raising the performance of banks through the perspective of the balanced scorecard. The study was based on analyzing the reality of activities and practices carried out by the bank during the period (2011- 2014) as well as some of our interviews, and the indicators extracted from the bank's documents in order to propose a model for the balanced scorecard that can be applied by the bank, we also Based on the case study method for practical, the completion of the questionnaire as a tool for data collection, distributed to a sample of 87 administrative staff working in the different directorates of the National Bank of Algeria in the state of Algeria in order to assess the reality of the strategic planning in the Bank, and performance of the Bank through the four perspectives of the balanced scorecard, and of the financial perspective, the customer perspective, and the perspective of internal processes, learning and growth, and measure the impact of the strategic planning on the performance in the National Bank of Algeria. Then do the stady data analysis using statistical tools pack SPSS.

The study found a range of outcomes, including: the bank practices strategic planning in all its phases in its activities and operations. And that there is a positive impact of both strategic directions and strategic environmental analysis on the performance of the bank, while there is no impact of the bank's interest in the adoption of strategic plans, implementation of the strategic plan and follow-up and evaluation of the strategic plan on the performance of the bank. The study found a range of recommendations including: The importance of continuing and increasing attention to the implementation of strategic planning in the bank, endeavoring to adopt a balanced scorecard model especially as it has the elements to adopt this model in order to guarantee the continuation of performance improvement which is the first step to face the concurrence requirement imposed by the business environment

Key words: strategic planning, balanced scorecard, bank performance

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير.....	I
الإهداء.....	II
المستخلص.....	IV-III
فهرس المحتويات.....	VIII-V
قائمة الأشكال.....	X-IX
قائمة الجداول..... ...	XV-XI
قائمة الملاحق.....	XVI
المقدمة العامة.....	أ-د
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والمقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي	54-1
تمهيد.....	2
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
المطلب الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....	3
المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....	5
المطلب الثالث: فرضيات الدراسة ونموذجها.....	8
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....	13
المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).....	13
المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (تقييم الأداء).....	24
المطلب الثالث: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.....	31
المطلب الرابع: موقع البحث من الدراسات السابقة.....	34
المبحث الثالث: المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي.....	37
المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....	37
المطلب الثاني: أساليب إعداد الخطة الإستراتيجية ومبرراتها.....	43

المطلب الثالث:خطوات التخطيط الاستراتيجي	47
خلاصة الفصل	54
الفصل الثاني: الأداء في البنوك وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي	123-56
تمهيد.....	56
المبحث الأول: تقييم الأداء في البنوك.....	57
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء في البنوك.....	57
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء في البنوك والجهات المستفيدة منه.....	64
المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء في البنوك.....	69
المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.(المفهوم، الأبعاد والخطوات الأساسية).....	76
المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.....	76
المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك.....	83
المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.....	88
المبحث الثالث: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الأداء.....	95
المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي في البنوك.....	95
المطلب الثاني: الأداء وعلاقته بعناصر التخطيط الاستراتيجي.....	100
المطلب الثالث: ماهية الفجوة الإستراتيجية.....	112
المطلب الرابع :بطاقة الأداء المتوازن كنظام للتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء....	118
خلاصة الفصل	124
الفصل الثالث: تحليل وتقييم أداء البنك الوطني الجزائري	191-126
تمهيد.....	126
المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.....	127
المطلب الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري.....	127
المطلب الثاني: وظائف ومهام وأهداف البنك الوطني الجزائري.....	129
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:.....	132
المبحث الثاني: دراسة تحليلية تقييمية لأداء البنك الوطني الجزائري باستخدام القوائم	138

المالية (2006-2016).....	
المطلب الأول: قياس أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام مؤشرات العائد.....	138
المطلب الثاني: قياس أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام مؤشرات المخاطرة.....	142
المطلب الثالث: تحليل وتقيم أداء البنك الوطني الجزائري.....	145
المبحث الثالث: بناء النموذج الاستراتيجي المقترح لقياس أداء البنك الوطني الجزائري بالاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.....	153
المطلب الأول: خطوات بناء النموذج المقترح لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري.....	153
المطلب الثاني: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري.....	164
المطلب الثالث: الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري.....	173
خلاصة الفصل.....	191
الفصل الرابع:فعالية التخطيط الاستراتيجي في التأثير على أداء البنك الوطني الجزائري	264-193
تمهيد.....	193
المبحث الأول: المنهجية و الإجراءات.....	194
المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات.....	194
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....	195
المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها.....	196
المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:.....	201
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة (المعالجة الإحصائية).....	204
المطلب الأول: الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.....	204
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.....	207
المطلب الثالث: تحليل ومناقشة عبارات المحور المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).....	210
المطلب الرابع: تحليل ومناقشة عبارات المحور المتعلق بالمتغير التابع (الأداء البنكي)...	220
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.....	228
المطلب الأول: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.....	228

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة.....	239
المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الرابعة و الخامسة.....	251
المطلب الرابع: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....	261
خلاصة الفصل.....	264
الخاتمة العامة.....	275-267
قائمة المراجع.....	291-277
قائمة الملاحق.....	325-293

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	النموذج المقترح للدراسة	10
(2-1)	خصائص التخطيط الاستراتيجي.	40
(3-1)	مضمون مرحلة التحليل الاستراتيجي	49
(4-1)	خطوات التخطيط الاستراتيجي.	53
(1-2)	أبعاد تقييم الأداء	62
(2-2)	الجهات المستفيدة من تقييم الأداء في البنك.	68
(3-2)	نموذج العائد على حقوق الملكية.	72
(4-2)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	81
(5-2)	مقاييس بعد العملاء وارتباطها بالبعد المالي وبعد العمليات الداخلية.	85
(6-2)	محور عمليات التشغيل الداخلية.	86
(7-2)	المقاييس المستخدمة لبعد التعلم والنمو	87
(8-2)	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	88
(9-2)	نموذج تحليل الفجوة الإستراتيجية.	113
(10-2)	أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية	114
(11-2)	عمليات بطاقة الأداء المتوازن	118
(12-2)	الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن.	121
(13-2)	مساهمة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق غايات التخطيط الاستراتيجي	122
(1-3)	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.	133
(2-3)	معدل العائد على حقوق الملكية في البنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).	145
(3-3)	معدل العائد على الأصول في البنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)	146
(4-3)	مضاعف حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)	147

(3-5)	هامش الربح للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)	148
(3-6)	منفعة الأصول للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).	149
(3-7)	مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).	150
(3-8)	مخاطر السيولة للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).	150
(3-9)	مخاطر سعر الفائدة للبنك الوطني الجزائري للفترة(2006-2016).	151
(3-10)	مخاطر رأس المال للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)	152
(3-11)	الخريطة الإستراتيجية المقترحة للبنك الوطني الجزائري.	162
(4-1)	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	205
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	205
(4-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي	206
(4-4)	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العملية	207
(4-5)	منحنى يوضح خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.	209
(4-6)	العلاقة الموجبة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء البنكي.	240
(4-7)	منحنى يوضح تشكيل متغيري الدراسة لخط الانحدار.	241
(4-8)	منحنى يوضح خضوع البواقي للتوزيع الطبيعي.	249
(4-9)	منحنى يوضح تشكيل البواقي لخط الانحدار	250
(4-10)	منحنى يبين طبيعة انتشار البواقي	250

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أهداف المؤسسة وقياسها.....	50
(1-2)	الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة.....	90
(2-2)	أمثلة للمبادرات التي تحقق الأهداف ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن.....	91
(3-2)	نموذج تطبيقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....	93
(1-3)	العائد على حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)..	138
(2-3)	العائد على الأصول للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).....	139
(3-3)	الرافعة المالية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2006-2016).....	139
(4-3)	هامش الربح للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).....	140
(5-3)	منفعة الأصول للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2006-2016).....	141
(6-3)	مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).....	143
(7-3)	مخاطر السيولة للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).....	143
(8-3)	مخاطر سعر الفائدة للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).....	143
(9-3)	مخاطر رأس المال للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).....	144
(10-3)	تطور مجموع ميزانية البنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).....	164
(11-3)	تطور الناتج الصافي للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).....	165
(12-3)	تطور نسب قدرة البنك الوطني الجزائري على رد الودائع من حق الملكية خلال الفترة (2006-2016).....	166
(13-3)	تطور الودائع والقروض بالبنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2006-2016)	168
(14-3)	الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من الودائع للفترة (2006-2016)...	169
(15-3)	الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من القروض للفترة (2006-2016)..	170
(16-3)	درجة الاحتفاظ بالعميل في البنك الوطني الجزائري للفترة (2011-2016)...	171
(17-3)	تطور حسابات الزبائن بالبنك الوطني الجزائري للفترة (2011-2016).....	172
(18-3)	صيغتا بطاقة الدفع الالكتروني (CIB) للبنك الوطني الجزائري.....	174

(3-19)	أنواع البطاقة البنكية الدولية (VISA) بالبنك الوطني الجزائري.....	176
(3-20)	تطور معدل التوظيف في البنك الوطني الجزائري للفترة (2011-2016).....	183
(3-21)	نسبة التأطير في البنك الوطني الجزائري للفترة (2011-2016)	184
(3-22)	قيمة مبالغ التكوين ومؤشر تكوين العاملين للسنوات (2011-2016) بالبنك الوطني الجزائري.	185
(3-23)	بطاقة قياس الأداء المتوازن المقترحة للبنك الوطني الجزائري.	187
(4-1)	الإحصائيات التي توضح نسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمقبولة.	196
(4-2)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	197
(4-3)	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.	198
(4-4)	معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مع الاستبيان ككل.	199
(4-5)	معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.	200
(4-6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	204
(4-7)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	208
(4-8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف)"	210
(4-9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية"	211
(4-10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتجي)"	213
(4-11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "تنفيذ الخطة الإستراتيجية"	215
(4-12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات " متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية"	217
(4-13)	ملخص نتائج التحليل لمستوى التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني	218

	الجزائري حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	
(4-14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "البعد المالي للأداء البنكي"	220
(4-15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات " بعد العملاء للأداء البنكي"	222
(4-16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات " بعد العمليات الداخلية للأداء البنكي"	223
(4-17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات " بعد التعلم والنمو للأداء البنكي"	225
(4-18)	ملخص نتائج التحليل لمستوى الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	226
(4-19)	نتائج اختبار T الأحادي العينة لدرجات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري.	228
(4-20)	المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد وجود توجهات إستراتيجية بالبنك (رؤية ورسالة وأهداف)	230
(4-21)	المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية.	230
(4-22)	المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد التحليل الإستراتيجي.	231
(4-23)	المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	232
(4-24)	المعنوية الإحصائية لاختبار T الأحادي العينة بالنسبة لبعد متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.	233
(4-25)	نتائج اختبار T الأحادي العينة لدرجات إجابات المبحوثين حول مدى تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري.	235
(4-26)	المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة للبعد المالي	236
(4-27)	المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد العملاء	237

(4-28)	المعنوية الإحصائية لاختبار **Binomial** بالنسبة لبعد العمليات الداخلية.	238
(4-29)	المعنوية الإحصائية لاختبار **Binomial** بالنسبة لبعد التعلم والنمو	238
(4-30)	نتائج تحليل التباين للانحدار	242
(4-31)	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء البنك (جدول الارتباط الخطي) .	242
(4-32)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة المتغيرات المستقلة بتحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري (جدول المعاملات)	243
(4-33)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء البنك (جدول المعاملات)	247
(4-34)	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء البنك.(جدول الارتباط الخطي)	248
(4-35)	المعنوية الإحصائية لاختبار T للعينات المستقلة بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب متغير الجنس.	252
(4-36)	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب متغير العمر.	253
(4-37)	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب متغير المستوى التعليمي.	254
(4-38)	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب متغير عدد سنوات العمل بالبنك	255
(4-39)	المعنوية الإحصائية لاختبار T للعينات المستقلة بشأن الفروق في درجة الاتجاه	256

	نحو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب متغير الجنس.	
(4-40)	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب متغير العمر.	257
(4-41)	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب متغير المستوى التعليمي.	258
(4-42)	نتائج اختبار LSD للفروق في مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء تبعا لمتغير المستوى التعليمي في البنك محل الدراسة.	259
(4-43)	نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب متغير عدد سنوات العمل بالبنك.	260
(4-44)	معاملات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء البنكي من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالبنك الوطني الجزائري.	261

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أسماء البنوك العالمية التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن	293
02	الكشوف المالية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)	294
03	قائمة محكمي الاستبانة	312
04	معاملات الثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة	313
05	استبانة الدراسة	316
06	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	323
07	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	324
08	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي	325

المقدمة العامة

المقدمة:

لقد كان لما يشهده العالم اليوم من تغيرات نتيجة التحولات الاقتصادية المختلفة أثر كبير على المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث هدد ذلك بقاءها واستمرارها، الأمر الذي تطلب منها ضرورة التأقلم والتكيف مع مختلف الوضعيات التي يفرضها المحيط، غير أنها ومهما كانت إمكانياتها لا يمكنها مواجهة التغير بالأداء العادي، ومن ثم أصبح السعي لإحداث تغييرات متتالية بشكل مخطط ومدروس أمرا لا مفر منه، وغدا استخدام أساليب ومناهج جديدة في التفكير والإدارة حاجة ماسة تساعد المؤسسات على الارتقاء بمستويات الأداء، وهو ما وجه اهتمام المسيرين إلى الأساليب الإستراتيجية كونها الأداة التي توجه المؤسسة وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه. هكذا أصبحت مسؤولية المؤسسة وكل من يعمل فيها كبيرة جدا، خاصة مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واتساع رقعة تطبيقها وانفتاح الأسواق، وتزايد حدة المنافسة، هنا أصبحت المؤسسات تواجه تحديا مضاعفا: ذلك المتعلق بالمحيط الخارجي والذي يلزمها بالاستجابة الفورية للتغيرات الحاصلة في السوق، والآخر المتعلق بمحيطها الداخلي، والمتمثل في فئة العمال، الذين يطمحون لتحقيق أهدافهم الشخصية، هنا تكمن صعوبة الموقف في إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة في مواكبة التطور الحاصل، وتلبية رغبات الزبائن من جهة، وكذا توفير الجو المناسب للعمل والإبداع من جهة أخرى ما يتطلب ليونة عالية تقوم على السرعة والسلامة في رد الفعل للتميز عن الآخرين، وهو ما لا يتم إلا بالتخطيط الاستراتيجي.

وقد أشارت نتائج دراسات سابقة حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن علاقة إيجابية تربط بينهما، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تمتعت بأداء يفوق أداء المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا، ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، حيث لم تعد تصلح نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة. وكأسلوب عملي يعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولا عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة الأعمال شرط أن تحدد المؤسسة إستراتيجيات تتضمن: تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، تحليل بيئة الأعمال، تطوير الاستراتيجيات والخطط، حشد الطاقات والموارد، التنبؤ باحتمالات المستقبل، الشمول، الواقعية، المرونة، المتابعة، التقييم والتقويم.

وبالحديث عن القطاع المصرفي فقد شهد هو الآخر تغيرات جذرية نتيجة التغيرات الاقتصادية العالمية، حيث سجلت تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود زيادات حادة واستحدثت الأسواق المالية أدوات مالية جديدة ومتطورة وازدادت سهولة وسرعة تنفيذ المعاملات المالية والمصرفية زيادة بالغة. هذه التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتزايد متطلبات النمو المحلي، وعلى ضوء حقيقة أن البنوك تبقى القناة الرئيسية اللازمة لانتقال الأموال بين مختلف القطاعات بصورة تسمح بتعظيم المنفعة، حتم عليها هي الأخرى على غرار باقي المؤسسات الاقتصادية انتهاج سياسة التخطيط الاستراتيجي وهنا نتكلم عن القطاع المصرفي الجزائري أين ظهرت الحاجة إلى عمل تحليل استراتيجي معمق للبيئتين الداخلية والخارجية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات تمهيدا لصياغة الاستراتيجيات الملائمة والتي تساعد على إحداث نوع من المطابقة والملائمة بين الموارد والإمكانات المتاحة للبنك والظروف المحيطة به مما يضمن تحقيق أداء متميز.

هنا لا نغفل أهمية قياس وتقييم أداء البنوك وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر، حيث ولعدة عقود مضت كان قياس وتقييم الأداء يقتصر على النتائج المالية فقط ولكن هذا غير كاف للتأكد من سلامة تحقيق الرؤية والرسالة مما دفع بعديد المؤسسات إلى إيجاد أساس منهجي واضح لقياس الأداء ليقيس النتائج المالية وغير المالية وقد اقترح كل من نورتن وكابلن منهجا يعتمد عليه في ذلك يدعى ببطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر هذه الأخيرة نظاما شاملا لقياس الأداء من منظور استراتيجي. إضافة إلى أنه وفي ظل ظروف المنافسة صار لزاما فهم الكيفية التي يتم بها تحقيق نتائج إيجابية وزيادة القيمة، فظهرت الحاجة إلى مستوى أعلى من التركيز على العميل، وفهم أوضح وتميز لعمليات البنك الأساسية، والاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وضمان التزامهم، بالإضافة إلى تنفيذ إستراتيجية فعالة، وهو ما يعكس الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن مما يؤدي إلى توفر معلومات شاملة عن الأداء.

وفي بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء البنوك من منظور بطاقة الأداء المتوازن وذلك بمختلف مديريات البنك الوطني الجزائري.

من أجل ذلك قمنا بهيكلة الدراسة على النحو التالي:

1. **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والمقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي**، والذي تضمن ثلاثة مباحث الأول تناول مدخل الدراسة من مشكلة وفرضيات وأهمية وأهداف إضافة إلى حدود الدراسة

والمنهج المتبع والتعريفات الإجرائية لمتغيراتها، ولتحقيق التكامل في الجهد المبذول قمنا بتخصيص المبحث الثاني لعرض مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية القريبة من موضوع البحث، وفي المبحث الثالث والمعنون بالمقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي تناولنا أهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره المتغير المستقل للدراسة بداية بالمفهوم والخصائص، الأساليب والأهمية وصولا إلى المراحل.

2. **الفصل الثاني: الأداء في البنوك وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي:** تضمن هذا الفصل هو الآخر ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول أهم المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء في البنوك من خلال تعريف الأداء البنكي وأهميته والجهات المستفيدة منه ونماذج قياسه، كذلك تطرقنا إلى أهم الحيثيات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من الوسائل الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء من حيث المفهوم، الأبعاد والخطوات الأساسية وذلك من خلال المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد خصص لتوضيح طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في البنوك من خلال التعرض لماهية التخطيط الاستراتيجي البنكي وربط هذا المفهوم بالأداء.
3. **الفصل الثالث: تحليل وتقييم أداء البنك الوطني الجزائري،** يمثل هذا الفصل الإطار التحليلي لدراستنا، حيث قمنا بحساب وعرض بعض من مؤشرات الأداء المالية المتعلقة بالبنك محل الدراسة (البنك الوطني الجزائري) اعتمادا على نموذج العائد على حقوق الملكية كخطوة أولى، ومن ثم نحاول عرض نموذج مقترح لقياس الأداء معتمدين في ذلك على نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال كذلك حساب وعرض بعض مؤشرات الأداء المالية والغير المالية للبنك اعتمادا على تقارير النشاط خاصته، وما توفر من بيانات ومن ثم تقييم أدائه تبعا لهذا التحليل، وهو ما يمثل الإضافة العلمية المستهدفة من خلال هذه الدراسة.
4. **الفصل الرابع: فعالية التخطيط الاستراتيجي في التأثير على أداء البنوك،** يمثل هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم فيه دراسة العلاقة بين واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى أداء البنك وقد تم إعداد استبانة قدمت لمديريات البنك الوطني الجزائري موجهة لعينة من الموظفين الإداريين فيها، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تم تناول منهجية وإجراءات الدراسة حيث تطرقنا إلى أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها ثم اخترنا أداة للدراسة واختبرنا صدقها للتأكد من ثباتها، إضافة إلى

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بينما المبحث الثاني فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بدءا بتحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة ثم اختبار التوزيع الطبيعي وأخيرا عرض وتحليل عبارات محور التخطيط الاستراتيجي ومحور الأداء البنكي، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى اختبار فرضيات الدراسة حيث تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات (اختبار الفرضيات الأولى، الثانية والثالثة)، لإضافة إلى اختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ثم في مدى توافر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البنكي نسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة)، إضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون لبيان طبيعة العلاقة والارتباط بين كل أبعاد متغيرات الدراسة. ثم الخروج بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية والمقترحات وتقديم آفاق مستقبلية لموضوع البحث وهذا ما تضمنته الخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

والمقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

تعد المؤسسات على اختلاف أنواعها من أهم الأنشطة في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها ذلك لأن لها تأثيرا اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، الأمر الذي تطلب منها سعيا جادا في البحث عن سبل تطوير جودة أدائها والعمل على المحافظة عليه والسعي للرقي به، وحتى لا تضيع المؤسسات هذه الفرصة كان لابد لها من تبني أساليب جديدة واستخدام استراتيجيات مبتكرة وهو ما يوفره التخطيط الاستراتيجي، كونه يهدف إلى التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة العمل ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معه حيث أثبتت التجارب العلمية أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا

والبنوك كغيرها من المؤسسات تسعى هي الأخرى لضمان التفاعل الإيجابي مع متغيرات المحيط الذي تنشط فيه ما يحتم عليها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتحديد التوجهات وبناء السياسات وتخطيط العمليات واستثمار الموارد بما يحقق أهداف البنوك ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل بيئي وتحديثه بصورة منتظمة بهدف تحقيق الأداء المتكامل الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذه الدراسة.

وبهدف التعرف أكثر على إشكالية هذه الدراسة تم الاعتماد على المباحث:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة، والذي تضمن تحليلا للإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة الرئيسة ومجموعة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، أهمية وأهداف الدراسة، دوافع اختيار الموضوع، حدود الدراسة، منهجها ومتغيراتها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة، نحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع دراستنا والتي تلامس أبعادها بهدف التعرف على موقعها ضمن هذه الدراسات واكتشاف ما يميزها عنها.

المبحث الثالث: المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي، وفيه تم عرض المنطلقات الفكرية الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي حيث تناولنا مفهوم التخطيط الاستراتيجي، خصائصه، أساليب إعداد الخطة الإستراتيجية ومبرراتها وخطوات التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

تزايدت أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة فعالة لتطوير أداء البنوك نظرا للتغيرات والتحديات الكبيرة التي تواجهها، لذلك أضحت الحاجة ماسة إلى التخطيط الاستراتيجي في هذا القطاع، لاسيما وأن هذه المؤسسات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة فتؤثر فيها وتتأثر بها في تحقيق أهدافها، إلى جانب التطورات التقنية الحاصلة، ما فرض ضغوطا تنافسية حادة وشكل تحديات كبيرة أمامها وبالتالي أصبح لزاما على هذه الأخيرة زيادة فعالية عملياتها التشغيلية بهدف الحفاظ على البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

تسعى الجزائر لرفع وتحسين أداء القطاع البنكي وذلك بغية التصدي لتحديات العولمة وتشجيع قطاع الإنتاج الوطني وبذلك تزداد أهمية الدور الذي تلعبه البنوك في التنمية الاقتصادية، ما وجه أنظار العديد من الدراسات نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي، باعتباره الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم أداء البنك ووضع الأنظمة الكفيلة بالتحسب والاستعداد لمواجهة ما هو متوقع من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية إضافة إلى تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، خاصة إذا اقتنع مدراء البنوك أن التخطيط من الحتميات الأولوية لديهم.

وبما أن القطاع البنكي يعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الجزائري ونظرا لحساسيته وأهميته، حاولنا في هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء ومدى الارتباط بين عمليات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وتحسين الأداء.

على ضوء ما سبق يمكن أن نعكس إشكالية الدراسة بالسؤال التالي:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الأداء بالبنك الوطني الجزائري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟

ولو حللنا محتوى السؤال الرئيسي لوجدنا أنه يتكون من متغيرين أساسيين هما:

- **ممارسة البنك للتخطيط الاستراتيجي**، حيث سيتم دراسة هذا المتغير من خلال مجموعة من النقاط (الأبعاد) تتمثل في: وجود توجهات إستراتيجية(رؤية، رسالة وأهداف)، تبني البنك للخطط الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي (تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية) ، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية)

- **أداء البنوك**، والذي تم تحديد مؤشراته بالاعتماد على محاور بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

وحتى يتيسر لنا الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، ارتأينا تجزئة السؤال الرئيسي للبحث إلى عدد من الأسئلة نعرضها كما يلي:

1. ما واقع مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري؟
2. ما مدى توفر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبنك الوطني الجزائري في تقييم أدائه؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة والأداء بالبنك الوطني الجزائري؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

تظهر أهمية الدراسة وأهدافها في مجموعة من النقاط يمكن إبرازها كالآتي:

أولا: أهمية الدراسة.

يمكن إبراز أهمية تناول الموضوع فيما يلي:

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من أبرز المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجا في السنوات الأخيرة باعتباره مصدرا داعما لتحسين أداء المؤسسات.
2. تكمن أهمية هذه الدراسة كذلك انطلاقا من الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في العمل البنكي الحديث، وانعكاسات ذلك إيجابيا في رفع أداء البنوك.
3. من الناحية التطبيقية تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي يتوصل إليها والتي يمكن أن تساعد في معرفة نقاط الضعف في الخطط الإستراتيجية والعمل على تلافيها، لاسيما أنه سيتم اختيار مؤشرات واضحة تساعد في صياغة رؤية البنك وأهدافه بما ينسجم مع الخدمات المقدمة.
4. ومن الناحية التطبيقية أيضا تكمن أهمية الدراسة في التركيز على البعد الاستراتيجي في تقييم أداء البنك من حيث تحديد الرؤية والإستراتيجية ومؤشرات قياس الأداء.
5. قد يسفر هذا البحث إلى توجيه أنظار المهتمين في هذا الحقل إلى ضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية أخرى متعلقة بهذا الموضوع داخل البنوك

ثانيا: أهداف الدراسة.

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على الخلفية النظرية لكل من التخطيط الاستراتيجي والأداء في البنوك.
2. زيادة المساحة المعرفية لموضوع بطاقة الأداء المتوازن لما له من أهمية في مجال تقييم الأداء.
3. تسعى الدراسة إلى الربط بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء البنوك في نسق متكامل.
4. اقتراح نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد يتكون من مجموعة من المقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة بنظرة شاملة عن واقع أداء البنك الوطني الجزائري.
5. التعرف على واقع تبني التخطيط الاستراتيجي بمديريات البنك الوطني الجزائري ومدى مساهمته في تحسين مستوى الأداء بها.

6. وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بالأداء في البنك من خلال تبنيه لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع.

جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من الاعتبارات التالية:

1. كون الموضوع يدخل في مجال تخصص الدراسة (العلوم المالية).
2. كونه من الموضوعات المهمة التي تهتم بها المؤسسات على اختلاف أنواعها نظرا لما لها من أثر بالغ الأهمية على طبيعة أدائها، فالتخطيط الاستراتيجي يستمد أهميته من كونه يأخذ بعدا مهما في رصد مستقبل المؤسسات وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات.
3. وجود غموض فيما يخص نموذج بطاقة الأداء المتوازن واستعمالها كأداة إستراتيجية في كثير من المؤسسات الجزائرية، واعتماد مسيريها على الأدوات التقليدية.

رابعا: حدود الدراسة.

تتطلب منهجية البحث العلمي من أجل الوصول إلى نتائج منطقية، وبهدف الاقتراب من الموضوعية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بصحة الدراسة وذلك بوضع حدود للإجابة على الإشكالية، فالحدود هي التي توضح معالم الدراسة وتميزها عن الدراسات الأخرى وتتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية (الأكاديمية):** ركزت الدراسة في حدها الموضوعي على دور التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده في الرفع من أداء البنك الوطني الجزائري وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أي اعتمدنا على متغير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، كما اعتمدنا على مصطلح أداء البنوك كمتغير تابع، ويتم قياسه من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
2. **الحدود البشرية:** المديرين وبعض الإطارات والموظفين الإداريين من ذوي المؤهلات العلمية.
3. **الحدود الزمنية:** كانت حدود الدراسة بالنسبة لتطور مؤشرات الأداء اعتمادا على نموذج العائد على حقوق الملكية 11 سنة من سنة 2006 إلى غاية سنة 2016.

أما فيما يتعلق بمؤشرات الأداء اعتمادا على نموذج بطاقة الأداء المتوازن فقد حددت فترة الدراسة بـ 06 سنوات من سنة 2011 إلى غاية سنة 2016 ، وقد حددت هذه المدة تبعا للمعطيات المتحصل عليها.

وفيما يخص بيانات الاستبانة فقد تم توزيع ثم جمع الاستبانات خلال الفترة الممتدة من 28 مارس إلى غاية 07 ماي 2017.

4. **الحدود المكانية:** اقتصرت حدود الدراسة على مجموع مديريات البنك الوطني الجزائري والبالغ عددها 22 مديرية.

خامسا: صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر:

1. بالرغم من وفرة المراجع حول متغيري التخطيط الاستراتيجي و الأداء في البنوك، إلا أننا وجدنا صعوبة في إيجاد المراجع التي تتناول العلاقة بينهما، أي التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.
2. صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات خاصة التي تتعلق باحتساب مؤشرات الأداء اعتمادا على نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
3. عدم التجاوب الفعال في ملء استبانة الدراسة والتأخر في إعادتها من طرف أفراد عينة الدراسة، المتمثلين في المديرين وبعض الإطارات والموظفين الإداريين بالبنك الوطني الجزائري.

سادسا: المنهج المعتمد.

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده، واختبار فرضياته تم الاعتماد على:

1. المنهج الوصفي: تمت من خلاله تجلية المفاهيم العامة المرتبطة بموضوع الدراسة، هذا بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم عناصره .
2. المنهج التحليلي: وذلك من خلال التعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الجداول والأشكال الواردة في البحث والمتعلقة منها بتحليل وتقييم أداء البنك محل الدراسة وكذلك المتعلقة بتحليل بيانات الاستبانة الموجهة للموظفين الإداريين في ذات البنك والمخصص لإتمام انجاز الدراسة الميدانية.
3. منهج دراسة الحالة: من خلال اعتمادنا على هذا المنهج سنحاول إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية للتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري.
4. المنهج الإحصائي: حيث تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تتناسب وفرضيات البحث ومتطلبات الدراسة ومتغيراتها بهدف قياس مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وكذا مدى توافر أبعاد بطاقة

الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك محل الدراسة، حيث تم تحديد العينة وتصميم الاستبانة إلى جانب إجراء بعض المقابلات مع عدد من إطارات البنك محل الدراسة لجمع المعلومات ثم ضبطها إحصائيا.

المطلب الثالث: فرضيات الدراسة ونموذجها.

أولا: فرضيات الدراسة.

تبنى هذه الدراسة على خمس فرضيات رئيسية تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى:** يمارس البنك الوطني الجزائري التخطيط الاستراتيجي بكل مراحله.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** تتوفر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبنك الوطني الجزائري لتقييم الأداء.
3. **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري .

وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري.

4. **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

5. **الفرضية الرئيسية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

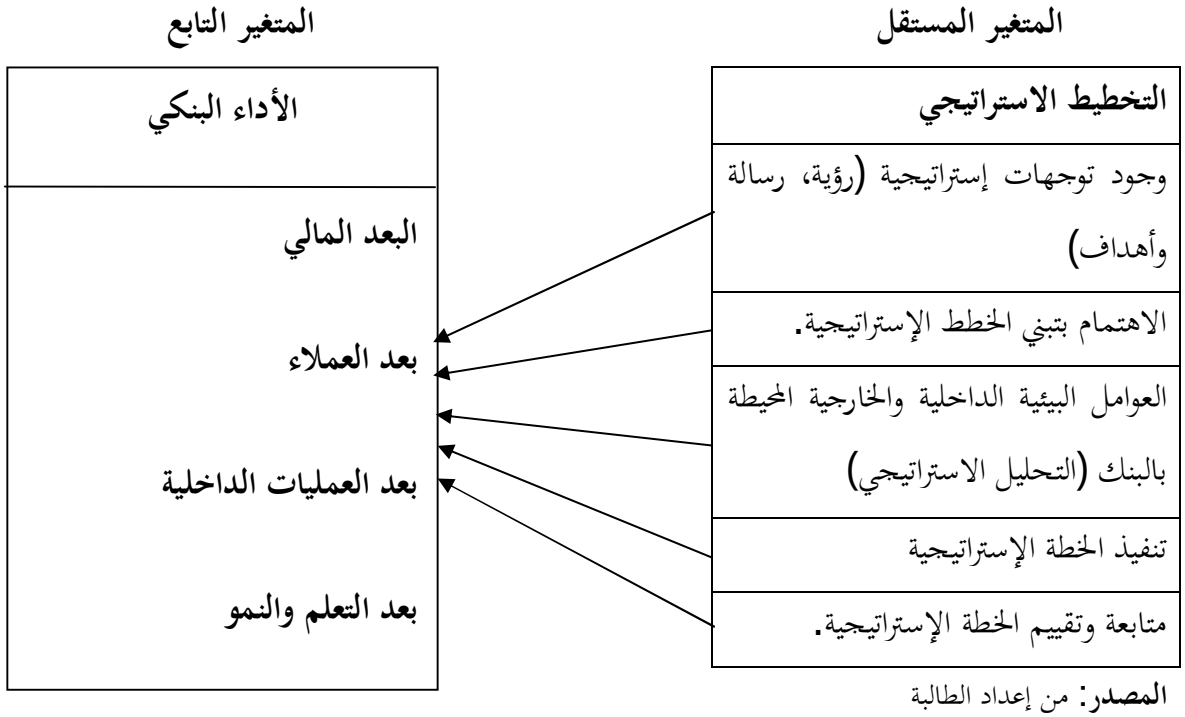
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

ثانيا: متغيرات الدراسة.

بغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، واختبار العلاقة بين المتغيرات تطلب الأمر وضع نموذج يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، والذي ينطلق من فكرة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده (تحديد التوجه الاستراتيجي، الاهتمام بتبني الخطط الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) والتي اعتبرت متغيرات مستقلة في تحسين الأداء البنكي وأبعاده من منظور بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وهو المتغير التابع.

والشكل الموالي يمثل النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة

الشكل رقم (1-1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

تتناول الدراسة مجموعة من المصطلحات والمفاهيم نحددها على النحو التالي:

1. **التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه "عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق للعمل بطريقة منظمة، وهو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب كفأة تختصر التكاليف وتعظم النتائج"[1].

ويمكن القول أن التخطيط يعني "تصميم المستقبل المرغوب فيه وتحديد سبل تحقيقه"[2]

أما الطالبة فتعرفه إجرائيا بأنه "عملية صياغة الأهداف المرجوة عن طريق تحديد مختلف السياسات والإجراءات المناسبة بشكل يجعل المؤسسة أكثر استعدادا لمواجهة التطورات المفاجئة في بيئتها"

[1] عثمان محمد غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع. الطبعة الرابعة، عمان، 2008، ص 31.

[2] George A.Steiner, Strategic planning : what every manager must know, the free press, New York, 1979, P14.

2. **الإستراتيجية:** يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها "نمط من الأهداف أو السياسات أو البرامج أو الأفعال أو القرارات أو المخصصات المالية التي تحدد ماهية المؤسسة وما تفعله ولماذا تفعله، لذلك فإن الإستراتيجية هي امتداد للرسالة بهدف تشكيل جسر بين المؤسسة وبيئتها المحيطة "[1]

تعرفها الطالبة إجرائيا بأنها "الطريق أو الأسلوب المتبع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد باستغلال الوسائل المتاحة أو المتوفرة حاليا"

3. **التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي هو "الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيها فعالا بصورة أفضل لمنشآتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي".[2]

وتعرفه الطالبة إجرائيا بأنه "عملية تصور للمستقبل انطلاقا من واقع المؤسسة وبالاعتماد على الأسس العلمية بهدف تحليل نقاط القوة والضعف (بيئة المؤسسة الداخلية) وكذا التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات (بيئة المؤسسة الخارجية) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

4. **الأثر:**تعرفه الباحثة بأنه" الدور الذي يلعبه متغير مستقل في تحقيق متغير تابع"

5. **الأداء:** الأداء يدل على "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"[3]

وتعرفه الطالبة بأنه " النتائج أو العوائد أو الانجازات التي تنتج من العمليات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة".

6. **البنك:** هو عبارة عن "مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع الموارد والأموال الفائضة عن حاجات أصحابها (أفراد، مؤسسات، دولة)، وإعادة إقراضها وفق أسس معينة أو استثمارها في مجالات أخرى"[1]

---

[1] حسن أحمد الشافعي ومحمد جمال الدين الكلزة، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية: المؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013، ص133.

[2] عبد الرحمان توفيق، التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص14.

[3] الشخ الداوين، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010/2009، 218.

وتعرفه الطالبة إجرائيا على أنه "مؤسسة مالية تتاجر بالنقود، تعمل كوسيط بين رؤوس الأموال التي تسعى للبحث عن مجالات الاستثمار وبين مجالات الاستثمار التي تبحث عن رؤوس الأموال"

7. **بطاقة الأداء المتوازن:** عبارة عن "نظام لقياس الأداء يحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والأهداف المستمدة من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، والتي تعرض الأداء التنظيمي من خلال أربع منظورات هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو ضمن افتراضات السبب والنتيجة، وبما يحقق التوازن على الصعيد الداخلي والخارجي، والتوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، لتكمل المقاييس المالية من الأداء في الماضي مع مقاييس وتدابير تقود للأداء المستقبلي".[2]

وتعرفها الطالبة إجرائيا بأنه "ترجمة شاملة لرؤية المؤسسة وإستراتيجيتها من خلال مجموعة مقاييس ومؤشرات متعددة الأبعاد بهدف تحقيق التوازن بين أهدافها".

[1] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

[2] الهادي براي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد 02، جانفي 2014، ص145.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

يعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في عدة أماكن وعدة أزمنة والتي تعطي فكرة أولية عن مضمون وشكل هذه الدراسة، وقد شملت هذه الدراسات مختلف الأنواع من المؤسسات والصناعات، واختلفت النتائج المتوصل إليها نتيجة لاختلاف أنواع الصناعات واختلاف الأزمنة والأمكنة التي أجريت بها الدراسات، وأيضا لاختلاف المنهجية المتبعة في كل دراسة، وسنحاول إلقاء الضوء على أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم ما توصلت إليه من نتائج، من خلال إجراء مسح للمكتبات والجامعات الجزائرية والعربية، وشبكة المعلومات العالمية، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات مرتبة حسب ترتيبها الألف بائي.

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

أولا: الدراسات العربية:

1. **دراسة (كرمة ماجد عباس الغزالي، 2000) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، واتجاهات المديرين (إدارة عليا) نحو مزاياه، كذلك حاولت هذه الدراسة معرفة تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة وعمرها وطبيعة عملها) على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتأثير هذه العوامل التنظيمية على درجة ممارسته. إضافة إلى محاولة التعرف على مدى وجود علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية، وكذلك معرفة مدى تأثير اتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي على درجة ممارسته، وقد تم إعداد استبانة لهذا الغرض وتم تحليل الاستبانات المسترجعة وعددها 178 والتي تمثل 75% من المجتمع الأصلي من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن ما نسبته 57.3% من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية لديهم فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت 42.7% غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى أن لمديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، أيضا

من النتائج المتوصل إليها أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المؤسسة وعمرها وطبيعة عملها) ووضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة مقاسا بعدد الموظفين ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها، كذلك بينت الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين عمر المؤسسة ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها، بينما لم تظهر الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين حجم المؤسسة مقاسا برأسمالها وطبيعة عملها من جهة ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها من جهة أخرى كذلك توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته، وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته.

2. **دراسة (فايز النجار ومؤيد السالم، 2002) بعنوان "العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة"** هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة في ضوء مدى وضوحه ومستوى ممارسته، بالإضافة إلى ذلك حاولت الدراسة التعرف على طبيعة هذه العلاقة وفقا لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية، فتم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها 96 مديرا يمثلون 96 منظمة من مجتمع فيه 327 منظمة صناعية صغيرة في محافظة اربد .توصلت الدراسة إلى أن 37.5% فقط من المديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة لديهم فهم واضح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأن هذه المنظمات لا تمارس فعلياً التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، وأن هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطواته المختلفة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي للمدير، ودرجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتجي وأن الخصائص التنظيمية الآتية: (نوع الصناعة، الشكل القانوني للمنظمة) لها علاقة ارتباط إيجابية مع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عند المدير، إضافة إلى أنه توجد فروقات معنوية دالة إحصائيا في أغلب خطوات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لصالح المنظمات التي تملك المفهوم الواضح للتخطيط الاستراتيجي.

3. **دراسة (فريد نصيرات و صالح الخطيب، 2005) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات صناعة الأدوية الأردنية المساهمة العامة، من حيث درجة وضوح المفهوم ودرجة الممارسة ومصادر المعلومات والأطراف المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي والعوامل البيئية التي تؤخذ بالاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في شركات صناعة الأدوية الأردنية مقاسًا بالعائد على الأصول وبالقيمة السوقية المضافة. وأظهرت نتائج تحليل البيانات لـ 50 مديرًا يشكلون مجتمع الدراسة أن 52% من مديري شركات صناعة الأدوية الأردنية لا يدركون المفهوم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي، وأن 56% منهم يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا فقط، في حين لم يتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، درجة وضوح المفهوم، عناصر التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية) وبين الأداء المؤسسي لهذه الشركات مقاساً بالعائد على الأصول والقيمة السوقية المضافة.

4. **دراسة (سمر رجب عطا الله، 2005) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة"**، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه لدى مدراء هذه الشركات ومدى إدراكهم لأهميته ومزاياه وكذا درجة استخدامهم له، ودرجة المشاركة في إعداد الخطط الإستراتيجية وتوزيع المهام والأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها، و قد تم إعداد استبانة لهذا الغرض وزعت على 200 شركة استرد منها 150 استبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي: أن ما نسبته 64.5% من مدراء شركات المقاولات لا يملكون رؤية واضحة للمفهوم العلمي المتكامل للتخطيط الاستراتيجي لكن لديهم توجهات ايجابية نحو مزاياه، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن موضوع التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الجديدة حتى على مستوى الجامعات الفلسطينية، وربما كذلك يعزى ذلك إلى عدم القناعة بضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق أهداف المنشآت، فشركات المقاولات التي تناولتها هذه الدراسة لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، أي ضمن مراحله وخطواته العلمية المعروفة، كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة

ارتباطية طردية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها.

5. **دراسة (إياد علي يحي الدجني، 2006) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وقد تعرضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة ومعايير مكونات الخطة الإستراتيجية الجيدة، ومدى توافرها في الخطة الإستراتيجية للجامعة، لهذا الغرض وذاك قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على كل مجتمع الدراسة المتمثل بإدارة الجامعة وفريق التخطيط والجودة البالغ عددهم 117 عضوا، وقد استجاب منهم 105 عضو، وقد توصلت الدراسة إلى أن المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي واضح لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت 79.89% وأن ما نسبته 75.89% من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودته خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.كما أنه تتوافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت 75.36% غير أنه يوجد ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).

6. **دراسة (ليلى بنت سعد الهاشم، 2006) بعنوان "واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية"** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية إضافة إلى تحديد ما تراه القيادات بالإدارة العليا من معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، وقد استخدمت الباحثة لذلك استبانة وجهت للقيادات الإدارية العليا في كافة الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض باستثناء القيادات في وزارة الخارجية، وزارة الداخلية ووزارة الدفاع والطيران، وقد تم إعداد حصر شامل لجميع هذه القيادات وتوزيع الاستبيانات عليها وقد استرجعت 106 استبانة أي ما نسبته 71% من

إجمالي الاستبيانات الموزعة، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية وذلك حسب قول 52% من أفراد عينة الدراسة، وتعتبر هذه النسبة عالية تستوجب التعرف على المعوقات التي تحول دون ممارستها، حيث تقتصر ممارستها على الأجهزة التي تتوافر بها إستراتيجية مكتوبة أو معتمدة، فنجد أن تلك الأجهزة تمارس الإدارة الإستراتيجية مع وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية بالمقارنة بتقويمها وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود الكوادر المتخصصة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، أو ربما أنها تحتاج إلى مزيد من التدريب في هذا المجال.

7. **دراسة (أمال نمر حسن صيام، 2010) بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وصممت الباحثة استبانة خصيصا لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 استبانة أي ما نسبته 97 % وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات مع مدراء المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة ، وأظهرت نتائج البحث ما يلي: وجود علاقة إيجابية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي المختلفة وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية محددة وواضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططا إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار استراتيجياتها بما يتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتنسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عامليها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

8. **دراسة (ياسين بن محمد شريفي، 2011) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ظل قانون المدارس الخاصة في الجزائر(2008/2003): المدرسة العلمية الجديدة نموذجا"،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات التخطيط الاستراتيجي وإمكانية توظيفها في الحقل

التربوي، وكذلك إمكانية تكيفها مع تغيرات البيئتين الداخلية والخارجية بالإضافة التعرف على كيفية متابعة مسار المدرسة وتقييمه وفق خطتها الإستراتيجية في إطار نطاق التصرف الممنوح للمدارس في قانون المدارس الخاصة، وتوصل الباحث إلى أنه من أهم عناصر قوة الخطة الإستراتيجية في المدرسة العلمية هي المفاهيم والمناهج التي تعمل بها والتي تعتبر الدليل والمرجع في كل خطوات التجسيد الميداني لها، إلا أنه من نقاط ضعف المدرسة في عملية التخطيط الاستراتيجي وجود ثغرات في جانب صياغتها، كغياب الرؤية المستقبلية وعدم وجود رسالة خاصة بعلاقة المدرسة مع تلاميذها، هذا إضافة إلى غموض بعض جوانبها لدى العاملين بالمدرسة، مع عدم وجود محطات تقييمية دورية للخطة الإستراتيجية لدراسة ما تحقق منها، والتحضير لما تبقى، أو لتعديل بعض جوانبها استفادة من بعض الفرص أو تفاديا لبعض المخاطر. فتطوير هذه الجوانب في التخطيط الاستراتيجي للمدرسة من شأنه أن يعرفها بالمخاطر والفرص من خلال التشخيص الإستراتيجي وبالتالي توجيهها نحو تحديد اختيارات أساسية من أجل تحديد وضعيتها المستقبلية، هذا ما يزيد من إنتاجيتها ويضاعف مكاسبها.

9. **(دراسة ذياب جرار و سعيد يوسف دويكات، 2013)بعنوان "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي و التميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين"**، تهدف الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، كذلك تهدف إلى التعرف على عناصر التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيرا في أداء شركات الأدوية الفلسطينية، إضافة إلى التعرف على الاختلاف في الأداء لدى شركات الأدوية الفلسطينية تبعا لمتغير توافر الخطة الإستراتيجية من عدمه، استهدفت الدراسة المديرين الاستراتيجيين في قطاع الصناعات الدوائية (مجلس الإدارة، المديرين العامين، المديرين التخصصيين)كونهم الأكثر ارتباطا بالقضايا الإستراتيجية في الشركات. وزعت الاستبانة على المديرين الاستراتيجيين كافة وعددهم 78، استرد منها 56 استبانه بواقع 72% من المجتمع المبحوث. أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي لمقومات التخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية، توفر الكوادر البشرية، التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، التحسين الشامل والمستمر) على عناصر التميز بالأداء النوعي مجتمعة ومنفردة من حيث رضا الزبائن، رضا العاملين ورضا المجتمع، وأن هناك أثر إيجابي لمتغير التحسين الشامل والمستمر على عناصر التميز بالأداء الكمي من حيث معدل العائد

على الاستثمار، الحصة السوقية، ونسبة التوظيفات الجديدة، كذلك توجد فروقات إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الأداء بين الشركات التي أفاد المديرون فيها بوجود خطة إستراتيجية مكتوبة مقارنة بتلك التي أفاد المديرون فيها بعدم وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لديهم، أي أن أداء الشركات التي لديها خطة إستراتيجية مكتوبة كان أفضل من تلك التي لا يوجد بها خطة مكتوبة.

10. **دراسة (علي عبد الله الحاكم وعبد الحفيظ علي حسب الله ونور الدين محمد عثمان، 2013) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات المالية: دراسة لبعض البنوك السودانية"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية في تحقيق الأهداف التسويقية لهذه المؤسسات إضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين كما هدفت الدراسة إلى زيادة المعرفة للعاملين بالمؤسسات المالية على الإلمام بالأهداف التسويقية والعوامل التي تؤثر فيها وتوضيح أهمية وضع خطط في المؤسسات المالية والتنفيذ السليم لها حتى تحقق الأهداف التسويقية المرغوبة، ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة القصدية حيث صممت استبانة لجمع البيانات، وتم توزيع 150 استبانة استرجع منها 119 بنسبة استرداد 79.3%، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأهداف التسويقية، وبين التخطيط الاستراتيجي والتقييم والمتابعة وبين التخطيط الاستراتيجي والاستمرارية، وبين التخطيط الاستراتيجي والفرص التسويقية باعتبارها كلها مكونات للأداء التسويقي.

11. **دراسة (ليلى بوحديد، 2014) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة"** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في هذه المستشفيات، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية، وبذلك

تتجاوز هذه المؤسسة مجموعة المعوقات التي تعاني منها والتي تحدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها.

12. **دراسة (أحمد السعيدي، بدون سنة) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات والكشف عن معايير نجاحه لدى هذه الشركات والمؤثرة على كفاءة إنتاجيتها، إضافة إلى التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركات في وضع الخطط الإستراتيجية والكشف أيضا عن أبرز معوقاتها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج فيما يتعلق بخصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تكنولوجيا المعلومات، تبين أن أكثر الخصائص توفرا وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطة الإستراتيجية الموضوعة، وذلك بنسبة قدرها 82.8% ، وأقل الخصائص توفرا تتعلق بوضع خطط طويلة الأمد في الشركة لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها، وذلك بنسبة قدرها 59%. أما فيما يتعلق بمدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الإستراتيجية، تبين أن مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في الشركة تقتصر على الإدارات العليا فقط، وذلك بنسبة قدرها 80.4%، في حين أن أقل درجة بنسبة 56.2% من الآراء كانت فيما يخص قيام الإدارة العليا بعرض الخطط الإستراتيجية والبرامج على كافة الوحدات التنفيذية للحصول على آرائها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها. وفيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي تبين أن أكبر المعوقات يتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وذلك بنسبة 82.6%، بينما تبين عدم اهتمام هذه الشركات بوضع خطط إستراتيجية بديلة وفقا لتغير الظروف وذلك بنسبة قدرها 66.8% من الآراء. أما فيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى شركات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق فاعلية الأداء، تبين أن أهم المتطلبات وفقا لأراء المبحوثين يتمثل في إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يعمل على اتخاذ القرارات السليمة، وذلك بنسبة 89.4%، إضافة إلى مشاركة الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية والتفصيلية المرتبطة بمجالات عملهم وأخذ آرائهم حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط وذلك بنسبة 78%.

13. **(دراسة رشدي عبد اللطيف وادي وإبراهيم الأشقر، بدون سنة) بعنوان "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة"**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، إضافة إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم لديهم، لهذا الغرض تم توزيع استبانة على 133 منظمة ليقوم مديرو هذه المنظمات بالإجابة على أسئلتها، وقد تم استرجاع 109 استبانة، حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن 66.7 % من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للممارسة 3.62، كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة. كما لا توجد علاقة فروق إحصائية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لوضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1. **دراسة (Jerad R.smith and PEGGY A.Golden, 1989) بعنوان strategic planning and organizational performance in a business simulation : an empirical study "التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي في منظمات العمل: دراسة تطبيقية"**، هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين نوعية الخطة أو ما سمي بالتصميم التنظيمي والأداء الكمي للمنظمة والعلاقة كانت ايجابية قوية.
2. **دراسة (Jacques Turgeon, 1991) بعنوان " La planification stratégique et les organismes sans but lucratif : la cas de la station SKI MONT KANASUTA" التخطيط الاستراتيجي والمنظمات غير الربحية: دراسة حالة محطة**

التزلج كاناسيتا"، تناولت الدراسة إشكالية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة سكي مونت كاناسيتا في أمريكا الشمالية حيث هدفت إلى تحديد بعض الخصائص التي تميز هذه المؤسسة فيما يتعلق بمسألة التخطيط الاستراتيجي وهي الرسالة، الأهداف، الرقابة والتقييم وإضفاء الطابع الرسمي على إستراتيجيتها وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج للتخطيط الاستراتيجي يتناسب والمشاكل التي تواجهها المؤسسة محل الدراسة من حيث مناخها التنظيمي، هيكلها إضافة إلى الغياب الشبه الكامل للقيادة الإدارية فيها، مما يسمح لمسيريها باتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.

3. دراسة (Willie E.Hopkins & Shirley A.Hopkins, 1997) بعنوان " **strategic planning-financial performance relationships in banks : a causal examination " " علاقات التخطيط الاستراتيجي-الأداء المالي في البنوك: فحص سببي"**

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في البنوك، حيث تم تطوير واختبار نموذج متكامل للعلاقات بين العوامل الإدارية، البيئية، التنظيمية، كثافة استخدام التخطيط الاستراتيجي، والأداء المالي باستخدام بيانات 112 بنكا أمريكيا، وقد أشارت النتائج إلى أن استخدام البنوك للتخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف له تأثير إيجابي ومباشر على الأداء المالي للبنوك كما أنه يتوسط أثر العوامل الإدارية والتنظيمية على أداء البنوك، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة متبادلة بين كثافة ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء، وهذا يعني أن كثافة استخدام التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى أداء أفضل كما اتضح أن الأداء الأفضل لهذه المؤسسات يؤدي إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي بصورة مكثفة.

4. دراسة (Norman A.Endlich, 2001) بعنوان " **An investigation of the "Nexus between strategic planning and organizational learning "التحقيق في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي وقد أجريت الدراسة على مستوى الإدارة الوطنية للملاحة الجوية والفضاء (NASA) بالمقر الرئيسي بواشنطن، وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي في نازا مدعومة من قبل العديد من نشاطات التعلم ذات الطابع الصريح والضمني، بالإضافة إلى أن طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتعلم التنظيمي تتسم بالديناميكية، وكآخر نتيجة توصلت الدراسة إلى أن الخطة الإستراتيجية في هذه

الإدارة تستخدم لتطوير القوى العاملة، نقل وتخزين المعرفة والبيانات، بناء الوعي وفهم البيئة الخارجية، الشروع في تغيير السلوك على أساس الخبرة السابقة، دعم ثقافة التعلم، الحفاظ على شبكة اتصالات نشيطة وإشراك العملاء وأصحاب المصالح وإبلاغهم.

5. دراسة (**Falshaw J.Richard & Keith W.Glaister & Ekrem Tatoglu, 2006**) بعنوان " **Evidence on formal strategic planning and company performance**" **"دليل على التخطيط الاستراتيجي الرسمي وأداء الشركة"** أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات البريطانية بلغ عددها 113 شركة بهدف اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي لها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة المتعلقة بالحجم التنظيمي للشركات، الاضطرابات البيئية، الصناعة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي في هذه الشركات.

6. دراسة (**Per Jenster and Klaus solberg soilen, 2013**) بعنوان " **the relationship between strategic planning and company performance-a chinese perspective** **العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات من منظور صيني**" أجريت الدراسة على 35 منظمة صينية، أظهرت أن المؤسسات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي تفوق في أدائها تلك التي لا تتبع هذا النظام، كذلك بحثت في أي نوع من التخطيط الاستراتيجي يعطي أداء أفضل للمؤسسات، حيث فصلت بين ما يسمى بالاستخبارات التنافسية وغيرها من الأنشطة ذات الصلة بالتخطيط.

المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (تقييم الأداء في البنوك).

أولا: الدراسات العربية:

1. **دراسة (محمد جموعي قريشي، 2004) تحت عنوان "تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة (1994-2000)"**، تناولت هذه الدراسة كيفية استخدام البيانات والمعطيات المالية في تقييم أداء البنوك، وتطبيق ذلك على مجموعة من البنوك الجزائرية باستخدام بيانات قوائمها المالية (الميزانية وجدول حسابات النتائج) وتوضيح العلاقة المتبادلة بين ربحية البنك ومخاطره، ثم مقارنة أداء هذه البنوك فيما بينها، حيث استخدمت الدراسة نموذج تحليلي يعرف بنموذج العائد على حق الملكية (ROE) حاولت من خلاله المقارنة بين أداء البنوك محل الدراسة من حيث العائد أو المردودية، والكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف، وإنتاجية أصول كل بنك من جهة، ومن حيث المخاطر التي تواجه كل بنك من جهة أخرى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن بنك البركة الجزائري أكثر ربحية من البنوك الأخرى، وهذا ما بينته مؤشرات الربحية الثلاثة (ROE، ROA، PM) عبر سنوات الدراسة، وقد يعود ذلك إلى اختلاف طبيعة نشاط البنك الأساسي عن البنوك الأخرى واعتماده صيغا تمويلية مضمونة الربح كبيع المرابحة والتأجير التمويلي. كما بينت مؤشرات الربحية أن البنوك الصغيرة (من حيث حجم الأصول) وفي هذه الحالة بنك البركة الجزائري وبنك التنمية المحلية أكثر مردودية وربحية من البنوك الكبيرة مثل البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري. كما أظهر مؤشر الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف (PM) أن بنك البركة أكثر تحكما ومراقبة وتدنية لتكاليف نشاطه مقارنة بالبنوك الأخرى، وقد يعود ذلك لقلة الفروع والوكالات أي نقص وقلة حجم النشاط، وبالتالي انخفاض في مستوى التكاليف الثابتة، ومن جانب الإنتاجية جاءت بيانات مؤشر إنتاجية الأصول (AU) متقاربة بين البنوك طيلة فترة الدراسة، وهو ما يعكسه تقارب معدلات العائد وأسعار الفائدة المطبقة في هذه البنوك، كما يعكسه عدم تنوع المحفظة المصرفية وغياب سوق مالي حقيق تتنافس فيه البنوك الجزائرية، من جهة أخرى يظهر مؤشر الرافعة المالية (EM) مدى اعتماد البنك على أمواله الخاصة في تمويل أصوله، وبالتالي مدى المخاطرة بأموال الغير في استثماراته وقد بينت نتائج الدراسة في هذا الصدد أن بنك البركة الجزائري أقل مخاطرة مقارنة بالبنوك الأخرى، وهو ما يؤيده مؤشر إنتاجية الأصول (AU) (إذ أن العلاقة في

النشاط المصرفي بين المخاطر ومردودية الأصول هي علاقة طردية) حيث حقق بنك البركة إنتاجية ضعيفة نسبيا مقارنة بالبنوك الأخرى.

2. **دراسة (حيدر حمزة جودي، 2008) بعنوان "علاقة القرار الاستراتيجي بالأداء المصرفي: دراسة تحليلية"**، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة بيان ما هي القرارات الإستراتيجية الضرورية لمتابعة عمليات تخطيط وتخصيص الموارد في المصارف العراقية إضافة إلى بيان علاقة هذه القرارات بمستوى الأداء لهذه المصارف، حيث تم استخدام مجموعة من النسب المالية للمصارف لإجراء عملية التحليل، وشملت الدراسة عينة من البنوك العراقية الأهلية عددها أربعة من أصل 21 بنكا أهليا ولمدة أربع سنوات بما يضمن تعرضها إلى نفس المتغيرات البيئية تقريبا (1999-2002)، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات توضح ومن خلال نتائج النسب المالية المتحققة عدم وجود إستراتيجية شاملة محددة لعمل المصرف فجاءت بالتالي القرارات الإستراتيجية في مجال الاستثمار غير كفئة، وفيما يخص القرارات الإستراتيجية المتخذة لزيادة رأس المال هي الأخرى كانت غير موفقة وشكلت عبئا على المصرف أكثر منها فائدة له، وبالنظر لما ورد في نتائج النسب المالية كانت القرارات التشغيلية ضعيفة وغير مجدية وأدت إلى انخفاض النتائج المتحققة بل وإلى حدوث خسائر في بعض المصارف، وهذا يؤدي إلى إثبات صحة فرضية الدراسة إذ توجد علاقة قوية بين القرار الاستراتيجي والأداء المصرفي.

3. **دراسة (الأمين الطيب مهدي إبراهيم، 2009) تحت عنوان "دور التحليل المالي في تقويم الأداء المالي في القطاع المصرفي:دراسة حالة بنك أم درمان الوطني"** هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التحليل المالي وبيان دوره في تقويم الأداء المالي في القطاع المصرفي وذلك باستخدام أسلوب النسب المالية للحصول على مؤشرات تساعد في تقويم الأداء المالي لمساعدة مستخدمي القوائم المالية (الإدارة، المستثمرين الحاليين والمرتقبين، المقرضين وغيرهم من مستخدمي القوائم المالية) في اتخاذ القرارات الرشيدة .لتحقيق هذه الأهداف قامت الدراسة بتحليل القوائم المالية للبنك للسنوات من 2001 حتى سنة 2005 مستخدمة في ذلك التحليل بالنسب المالية لاستخراج مؤشرات تساعد في تقويم الأداء المالي للبنك .توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن بنك أم درمان الوطني قادر على تحقيق الأرباح من أنشطته المختلفة، اتضح ذلك من خلال ملاحظة الأرباح المحققة على مدى سنوات الدراسة وتحليل تلك الأرباح، أيضاً أن بنك أم درمان الوطني قادر على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، اتضح ذلك من خلال تحليل الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.

4. **دراسة (سميرة عطيوي ومحمد رضا بوسنة، 2011) والمعنونة بـ "تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام الـ SCP"** تستهدف هذه الدراسة الإمساك بأهم العناصر والمحددات التي تساعد على النقلة من التحليل الاقتصادي الجزئي إلى تبني مبادئ الاقتصاد الصناعي (الاقتصاد الجزئي الحديث)، ومن أهمها استخدام نموذج الهيكل-السلوك-الأداء (SCP) وهذا من أجل التوصل إلى تحليل الأداء الفعلي والواقعي للصناعات، سيما وأنه يوفر أداة جديدة للتحليل تكون أكثر قربا من الواقع الاقتصادي لأنها تعتمد على تفسير العلاقة بين عناصر الـ SCP بناء على دراسات تجريبية، إلى جانب توفيره لأداة يمكن أن تعتمد عليها سلطات الضبط في تنظيم المنافسة داخل الأسواق، وهو ما يمكن أن يكون عليه الحال في الصناعة المصرفية في الجزائر، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج مفادها أن البنوك الجزائرية خاصة العمومية منها تعاني من ضعف في سلوكها وذلك يمكن رده إلى وضعية الاحتكار التي كانت تتمتع بها والتي قللت من الحافز إلى تبني السلوكيات الإستراتيجية الكفيلة بتحسين أدائها، وعلى الرغم من النتائج التي حققتها البنوك العمومية إلا أن مقارنة مؤشرات الأداء أعطت الأفضلية لبعض البنوك الصغيرة (خاصة بنك البركة) على البنوك العمومية الكبيرة، وهو ما يمكن رده إلى عدم استغلال البنوك العمومية لاقتصاديات السلم الناتجة عن حجم الإنتاج الخاص بها. ومن خلال تحليل مؤشرات تركيز السوق وأداء البنوك، فإن واقع الصناعة المصرفية في الجزائر أدى إلى رفض فرضية نموذج الـ SCP التقليدية والتي تفترض علاقة سببية موجبة بين تركيز السوق والأداء، في حين اتفقت معطيات الصناعة المصرفية في الجزائر مع فرضية نظرية الكفاءة التي تقوم على أساس العلاقة الموجبة بين الكفاءة المصرفية وأداء البنوك.

5. **دراسة (رجاء رشيد عبد الستار، 2012) بعنوان "تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية"**، يهدف هذا البحث إلى دراسة عملية للقياس المحاسبي لمخاطر السيولة المصرفية وتقديم النتائج التي يتم التوصل إليها إلى مستخدمي هذه المعلومات، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج مفادها أن المصرف قد تعرض إلى ارتفاع مخاطر السيولة بسبب انخفاض المؤشر على أساس أن ذلك يعكس نقص الأرصدة النقدية سواء كانت في الصندوق أو لدى المصارف والتي يواجه المصرف بها التزاماته، كذلك ارتفاع مخاطر السيولة للنقد والاستثمارات قصيرة الأجل على إجمالي الموجودات بسبب انخفاض المؤشر فإن ذلك يدل على أن المصرف استثمر الفائض النقدي لديه في استثمارات عن طريق إقراض الموظفين سلفيات مضمونة السداد ، وأيضا يشير مؤشر قياس

مخاطر السيولة لإجمالي القروض إلى إجمالي الودائع إلى ارتفاع مخاطر السيولة وهذا بسبب وجود قروض لم يجري تسديدها لوجود خلافات مع بعض البنوك، وعند قياس مخاطر السيولة للموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة وجدت مرتفعة وهذا يعني زيادة السحوبات الإيداعية المفاجئة، كذلك يسجل ارتفاع مؤشر الموجودات المتداولة إلى إجمالي الودائع وذلك يعني انخفاض مخاطر السيولة وهو يدل أن الموجودات المتداولة تغطي الودائع.

6. **دراسة (عبد الرزاق حبار، 2013) تحت عنوان "تطور مؤشرات الأداء ومسار الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري"** كان الهدف من إجراء هذا البحث هو دراسة تطور مؤشرات الأداء ومسار مشاريع الإصلاحات في القطاع المصرفي الجزائري للوصول إلى إيجاد الفكر والفلسفة المناسبة الواجب إتباعها لإنجاح عملية الإصلاح والرفع من مستوى الأداء. أما فيما يخص النتائج فقد توصل الباحث إلى أنه فيما يخص أداء القطاع المصرفي الجزائري فقد سجل نتائج متباينة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة، فرغم أن الأولى لا تزال تهيمن على غالبية هياكل القطاع المصرفي من حيث حجم الودائع والقروض والأصول الرأسمالية إلا أن البنوك الخاصة تتفوق على نظيراتها العمومية في مؤشرات كفاية رأس المال وهوامش الربح، هذه الوضعية لها ما يفسرها بالنظر لخبرة واحترافية البنوك الخاصة العائدة في أغلبها للدول المتقدمة في مقابل الصعوبات والمشاكل التنظيمية والهيكلية المرتبطة بنشاط وأداء البنوك العمومية وإن كان هناك بعض التحسن خلال السنوات الأخيرة يعود لسعي ورغبة هذه البنوك في التطور والتكيف مع المعايير العالمية في التسيير المصرفي. كما أن عمليات الإصلاح قد ساهمت في تحسن أداء البنوك والمؤسسات المالية الناشطة، حتى وإن كانت نتائج هذا الأداء غير كافية للتوافق مع المعايير العالمية هذا لأن عملية إصلاح القطاع المصرفي كمنهج لابد من اتخاذه ولكن مضمونه يختلف من بلد لآخر ومن ظرف لأخر حيث لابد من الأخذ بعين الاعتبار خصائص كل قطاع مصرفي على حدى ومن ثم بناء إستراتيجية تتماشى وهذه الخصائص.

7. **دراسة (محمد عدنان الطعمة، 2014) بعنوان "استخدام المؤشرات المالية في تقويم أداء المصرف التجاري السوري"**، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الحقائق التي تختفي وراء الأرقام التي تظهر بالقوائم المالية للمصرف، وذلك بإعداد المؤشرات والنسب المالية لتقويم الأداء المصرفي وتحديد كفاءته وفعاليته في إدارة أصوله بالشكل الأمثل وبيان مدى تطابق الأهداف المحققة مع ما هو مخطط له وكذا تحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وتطويرها من خلال وضع الخطط والسياسات

المالية المدروسة، إضافة إلى تحديد مقدار السيولة النقدية المتوفرة بالمصرف لمواجهة كل الالتزامات المترتبة عليه وتحديد مدى سلامة مركزه المالي. كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى بيان سبل تحسين وتطوير الأداء المالي في المصرف والتعرف على المعوقات والانحرافات ومظاهر الضعف لإمكانية دراسة أسبابها ووضع الحلول الكفيلة بعلاجها من خلال وضع الخطط المناسبة. وقد توصل الباحث إلى أنه من أهم عناصر القوة للمصرف هو ملاءة رأس المال المرتفعة والتي تمكن المصرف من مواجهة المخاطر المستقبلية المحتملة والتوسع في أعماله، كما أن المحافظة على التوازن بين ودائع العملاء والتسهيلات الائتمانية يعطي انطباعا جيدا عن إدارة المخاطر الائتمانية بالمصرف، أما بالنسبة لنقاط الضعف فتتمثل في انخفاض حجم محفظة التسهيلات الائتمانية، كما أن ارتفاع مخصص تدني التسهيلات الائتمانية يؤثر بشكل كبير على الأرباح، إضافة إلى سوء توزيع مصادر الأموال على استخداماتها مما يؤدي إلى وجود أرصدة نقدية كبيرة غير مولدة للدخل.

8. **دراسة (إياد فاضل التميمي، بدون سنة) بعنوان "تحليل وتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية للفترة (1998-2002)"**، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المالي لعينة مختارة من البنوك التجارية الأردنية وهي البنوك الاستثمارية الأردنية خلال السنوات (1998-2002)، وذلك باستخدام النسب المالية المعتمدة في تقييم الأداء المالي للبنوك، لمعرفة مستوى أدائها مقارنة مع مستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الأخرى العاملة في السوق الأردني خلال سنوات الدراسة. ولأغراض تحقيق هدف الدراسة تم استخراج متوسط المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم نشاط البنوك الاستثمارية عينة الدراسة وكفاءة تشغيل رأسمالها ونسب ربحيتها، كما تم استخراج المتوسط للمؤشرات ذاتها (المعيار الصناعي) لأحد عشر بنكاً يمثلون مجتمع الدراسة، ثم تمت المقارنة فيما بين المتوسطين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في إدارة الأموال واستخدامها لدى البنوك الاستثمارية الأردنية، واتضح ذلك من خلال وجود فائض كبير في كمية النقد الذي تحتفظ به البنوك الاستثمارية سواء على صورة نقد في الصندوق أو لدى البنوك الأخرى، كما أظهرت الدراسة انخفاض في معدل العائد على رأس المال المدفوع للبنوك.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1. **دراسة (Alain Capiez, 2001) تحت عنوان " nouvelles technologies et performance : le cas de la banque à distance "التكنولوجيات الحديثة والأداء: حالة الخدمات المصرفية عن بعد"** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات في تحسين أداء البنوك حيث مكنت أشكال جديدة من التوزيع للخدمات المصرفية مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنيت ودفعت بالمؤسسات المالية البنكية إلى إستراتيجية التوزيع متعددة القنوات وبالتالي فإن قياس أداء هذه الأنشطة الجديدة ونظام تقييم أداء هذه الخدمات المصرفية مدمجة ضمن نظام عام أصبح ضروريا.
2. **دراسة (Aude Hubrecht-Deville, 2002) بعنوان " De nouvelles mesures de la performance financière et de la performance opérationnelle des réseaux de distribution : le cas des agences bancaires "مقاييس جديدة للأداء المالي والأداء التشغيلي لشبكات التوزيع: حالة فروع البنوك"**، كان الهدف من هذه الدراسة اقتراح اثنين من المؤشرات الجديدة لقياس الأداء التشغيلي والأداء المالي لشبكات فروع البنوك، لذلك تم تطوير مقاربة بديلة لمعايير الإنتاجية الكلاسيكية آخذة بعين الاعتبار العوامل البيئية في المقارنة بين هذه الفروع، وقد تم استخدام مقاربة أخرى (غير حدودية) لتقدير حدود الإنتاج لبناء المؤشرات في إطار متسق (متجانس)، وقد تم إجراء تطبيق تجريبي على عينة من 1423 فرع موزعة ضمن 15 بنكا إقليميا فرنسيا، وتشير النتائج إلى أن الأداء التشغيلي يرتبط ارتباطا ضعيفا بالأداء المالي، إلا أن هذين النوعين من المؤشرات يتكاملان لتشخيص وتحليل الأداء الكلي للبنك.
3. **دراسة (EL Mostafa Abkari, septembre 2006) بعنوان "** la performance financière et opérationnelle des banques canadiennes acquéreuses lors des fusion et acquisitions : 1994-2004 **"الأداء المالي والتشغيلي للبنوك الكندية المستحوذة خلال عمليات الدمج والاستحواذ: 1994-2004"**، الهدف من هذه الدراسة هو تحليل الأداء المالي والتشغيلي للبنوك خلال عمليات الدمج والاستحواذ، وقد اهتمت الدراسة بـ 71 عملية دمج تم القيام بها من طرف 8 بنوك في الميثاق الكندي من الفترة الممتدة من جانفي 1994 إلى غاية ديسمبر 2004، ومن أجل تحليل الأداء المالي تم استعمال العائدات

الاستثنائية المستحقة انطلاقا من نموذج الثلاثة عوامل لـ Fama et French (1993)، ونموذج الأربعة عوامل لـ Garhart (1997) وقد تم التوصل إلى أن متوسط الأداء المالي ذو دلالة إحصائية للمشترين خلال الثلاث سنوات التي تلي تواريخ الاستحواذ. ومن أجل تحليل الأداء التشغيلي تم حساب المتوسطات لثمانية مؤشرات للأداء قبل وبعد تواريخ إجراء المعاملات، وقد تم التوصل إلى أن العديد من النسب سجلت تحسنا خلال السنوات الأربعة التي تلي عمليات الاستحواذ.

4. دراسة (Sandrine Kablan, 2007) بعنوان " **mesure de la performance des banques dans les pays en développement :le cas de l'UEMOA (UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE)**"، **"قياس أداء البنوك في البلدان النامية: حالة UEMOA (الاتحاد الاقتصادي والنقدي الغرب إفريقي)**، تهدف هذه الدراسة إلى قياس كفاءة البنوك التابعة لهذا الاتحاد ومحدداتها وذلك بعد إعادة هيكلة النظام المصرفي خلال الفترة (1993-1996)، لهذا الغرض تم استخدام طريقة تحليل مغلف البيانات (DEA) لفهم واستيعاب الكفاءة التقنية إضافة إلى طريقة تحليل الحدود العشوائي (SFA) فيما يتعلق بمفهوم الكفاءة من حيث التكلفة، وتشير النتائج إلى وجود تغيرات مماثلة في كلا النوعين من الكفاءة لجميع دول الاتحاد باستثناء ساحل العاج وبوركينافاسو، كما كشفت نتائج التحليل المالي لمجموعة من هذه البنوك بأن البنوك المحلية هي الأكثر كفاءة تليها البنوك الأجنبية والبنوك الحكومية. وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن كفاءة بنوك الإتحاد حساسة لمجموعة من المتغيرات مثل الحالة المالية للبنوك أو ما يعرف بالصحة المالية، معدل الديون المعدومة بالنسبة للدولة، التركيز البنكي والدخل.

5. دراسة (Pascal Barneto et Georges Gregorio, 2011) المعنونة بـ " **Normes IFRS et mesure de la performance : étude comparative auprès des établissements bancaires européens**" **"المعايير الدولية للإبلاغ المالي و قياس الأداء: دراسة مقارنة على مستوى بنوك أوروبية"** ، الغرض من هذه الدراسة هو المساءلة حول الأداء المالي للبنوك من منظور محاسبي، حيث أجريت دراسة لمدة عشر سنوات على عينة تتكون من 50 من البنوك الأوروبية الكبرى، وقد تم من خلالها اختبار هل من الممكن الكشف عن فروق الأداء قبل وبعد تطبيق معايير IFRS (المعايير الدولية للإبلاغ المالي) وعلى وجه الخصوص تم دراسة ما إذا كانت القيمة العادلة يمكن أن تلعب دورا هاما في قياس هذا الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج مفادها أن الأداء المالي في البنوك هو من جهة نتيجة لنمو الأعمال التجارية وتحسن الهوامش، ومن جهة أخرى يتأثر بالقيود التنظيمية الخاصة بالنظام المصرفي، أما القيمة العادلة فليس لديها أي تأثير في قياس الأداء المالي.

المطلب الثالث: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.

أولا: الدراسات العربية.

1. **دراسة (علي سليمان الشطي، 2007) بعنوان "أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية)"**، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، وذلك من خلال تحديد مكونات وأبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذا البحث والمقاييس التي يتكون منها كل بعد من أبعاده التي تم قياسه من خلالها. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء بمحاوره الأربعة يمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي، وأن مؤسسات القطاع المصرفي تطبق في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية، رغم أن استخدامها لهذه المقاييس معا لا يعني أنها تطبقها جميعا تحت عنوان نموذج مقاييس الأداء المتوازنة للأداء بشكل متكامل.
2. **دراسة (محمد أحمد محمد أبو قمر، 2009) والمعنونة بـ "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"**، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير هذه الأخيرة عن طريق إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي والمتمثل في أن تبني المؤسسة لدور اجتماعي يحقق مردودا إيجابيا وأثرا معنويا كبيرا على المجتمع، كما يحقق لها عديد المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء التوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية، وأن أهداف البنك تتركز حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية مالية وغير مالية، لكن هذا لا يعني أن البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما أن أداء هذا البنك جيد ومناسب وفقا للأبعاد الخمسة

حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الاستبانة 78.94%، ويساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.

3. **دراسة (محاد عريوة، 2011) بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"**، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الملبنتين، وقد توصل الباحث إلى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بجميع الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، من جهة أخرى فقد أظهر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسستين محل الدراسة أن هناك تركيز كبير على المحور المالي ومحور العملاء مع إهمال باقي المحاور المرتبطة بالأداء وهو ما يعتبر تقييم ناقص وغير متوازن وبالتالي لا يعبر عن المستوى الحقيقي للأداء.

4. **دراسة (صالح بلاسكة، 2012) تحت عنوان "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات"**، هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية، وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن سواء في العملية الإستراتيجية أو كأداة للتقييم، كما أنها لا تتوفر على المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق النموذج كما لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق البطاقة في هذه المؤسسات وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة وكذا ضعف الاحتكاك والتواصل مع المؤسسات التي تطبق مثل هذا النموذج، بل إنها تعتمد على المعايير المالية في التقييم، وتنحصر المعايير غير المالية المستعملة على جانب الزبائن فقط، وتستخدم في ذلك الأدوات التقليدية وعلى رأسها الميزانية التقديرية وبالتالي التطرق إلى جانب وحيد وهو الجانب المالي.

5. **دراسة (مريم شكري محمود نديم، 2013) تحت عنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)"**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية

الأردنية، حيث تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لسنتي 2011 و2012 للدراسة وكذا المقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) في الشركة، كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة)في الشركة.

6. **دراسة (مصعب محمد زهير الدويك وسامر قلالوة، 2014) بعنوان "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية"**، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكاليف في البنوك التجارية الأردنية وانعكاس ذلك على الاقتصاد الأردني وزيادة التنمية الاقتصادية الأردنية وذلك عن طريق دراسة العلاقة بين استخدام مقاييس الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتخفيض التكاليف في هذه البنوك، وقد توصل الباحثان إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك بحيث أن تدفق المعلومات المالية التشغيلية لأنظمة التكاليف على أساس الأنشطة والذي تنعكس نتائجه على تحسين العوائد المتحققة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد بهدف إبقاء البنك مستمر بنشاطه في بيئة تنافسية، كما أنه وعلى مستوى البنوك محل الدراسة يوجد ضعف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مما زاد تكلفتها في الجوانب الخاصة في البطاقة، كذلك تجاهل البعد المالي للبطاقة بشكل واضح.

ثانيا: الدراسات الأجنبية.

1. **دراسة (Jakobsen, 2008) بعنوان "Balanced scorecard development in Lithuanian companian : case-study of the lithuanian consulting engineering company" "تطور بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الليتوانية: دراسة حالة الشركة الاستشارية الهندسية الليتوانية"**، هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات، كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس

الأداء المتوازن مع نظام الحوافز والمكافآت للموظفين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية لهذه الشركات، كما يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز

2. دراسة (Mark Frigo, 2008) تحت عنوان " **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**" **"بطاقة الأداء المتوازن لتسهيل الاتصال داخل البنك: ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال"** حيث اهتمت الدراسة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على البنوك المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال المراحل الثلاث التالية: تحديد إستراتيجية البنك، تحديد مقاييس الأداء المستخدمة في البنك وقياس الأداء اعتمادا على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية إجراء التحليل الاستراتيجي الشامل للبنك، وذلك من أجل التأكيد على الاستراتيجيات الحالية وتطوير استراتيجيات إضافية، إضافة إلى مساعدة الإدارة في تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمحاور الأربعة التي يقوم عليها نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

3. دراسة (Abu Yahaya, 2009) تحت عنوان " **Using Balanced Scorecard to assess performance of banks in Ghana** " **استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك في غانا"**، هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لتقييم أداء البنوك في غانا مكون من عدة أبعاد ومقاييس وهو نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وقد أظهرت النتائج وجود أثر للمؤشرات غير المالية على الأداء، كما أظهرت الدراسة الميدانية أيضا أن بعض العوامل غير المالية الحرجة مثل رضا العملاء والعمليات الداخلية الفعالة ونوعية الموظفين تلعب دورا حاسما في ذلك وبالتالي فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك في غانا سيعطي نظرة أكثر شمولا فيما إذا قورنت بالتقييم على أساس النتائج المالية فقط.

المطلب الرابع: موقع البحث من الدراسات السابقة.

تعد الدراسات السابقة من الركائز التي توجه الباحث إلى طريقة ومنهجية العمل،كما يستفيد من النتائج والأدوات المستخدمة، وما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة أنها تختلف عنها في الأمور التالية:

أولا: ركزت هذه الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في حين أن دراسات أخرى مثل دراسة ليلى بنت سعد الهاشم والتي قامت بدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية -كل الوظائف مجتمعة بما فيها التخطيط الاستراتيجي- على الأداء.

ثانيا: بعض الدراسات اهتمت بقياس مدى إدراك المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته وعلاقة هذه الممارسة ببعض العوامل التنظيمية والشخصية في المؤسسات، فهي تلتقي مع هذه الدراسة في المضمون ولكنها تختلف معها من حيث مجتمع الدراسة الذي اهتمت به.

ثالثا: بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بالأداء في البنوك اعتمدت على مؤشرات الربحية والسيولة ومعدلات النمو أي اهتمت بالجانب المالي عند قياس مستوى الأداء مثل دراسة رجاء رشيد عبد الستار، دراسة إياد فاضل التميمي ودراسة محمد جموعي قريشي، أما دراستنا فقد اهتمت إضافة إلى المؤشرات المالية على مؤشرات نوعية (كيفية) كرضا العملاء، رضا العاملين ...الخ أي يتم قياس وتقييم الأداء من منظور شامل ومتعدد، وفق أبعاد تتفاعل مع بعضها البعض وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو مشكلة في مجموعها ما يدعى ببطاقة الأداء المتوازن وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء في البنوك.

رابعا: اهتمت الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن باعتبار البطاقة من الأدوات الحديثة المستعملة في تقييم الأداء كدراسة علي سليمان الشطي ودراسة مريم شكري محمود نديم ودراسة محمد أحمد محمد أبو قمر، في حين أن دراستنا ركزت على البطاقة كونها من أهم الأدوات المستخدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي بما يسهم في توفير مهارات تحليل واقع الأداء ما يعني أنها نظام للتخطيط الاستراتيجي وأداة لتقييم الأداء في ذات الوقت فشكلت البطاقة بذلك جوهر العلاقة التي تربط بين المتغرين.

خامسا: اهتمت الدراسة اعتمادا على مجموعة خطوات منهجية بتقديم إطار عملي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل تفصيلي يمكن للبنوك الاسترشاد به في تطبيق البطاقة، خاصة وأن الدراسة اعتمدت على المقارنة الزمنية أي بمقارنة مؤشرات الأداء المقترحة على مدى فترة من الزمن الماضي (2011-2016) ما أضفى باقتراح نموذج استراتيجي عملي لقياس أداء البنك الوطني الجزائري اعتمادا على المحاور الأربعة المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن على عكس بعض الدراسات السابقة التي اهتمت فقط بدراسة مدى إمكانية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء كدراسة صالح بلاسكة ودراسة مصعب محمد زهير الدويك وسامر قلالوة.

سادسا: أظهرت الدراسة على خلاف الدراسات الأخرى المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن بعضا من جوانب اهتمام البنك ببعض المساهمات الاجتماعية والثقافية ما يسمح بإضافة بعد جديد والمتمثل في البعد الاجتماعي والثقافي بهدف تطوير بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي

إن التوصل إلى بناء إستراتيجية معينة مرتبط تماما بالعملية التخطيطية، ومن خلال التعرف على الإستراتيجية نجد بأن هذه الأخيرة تعد نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وللوقوف على ماهية التخطيط الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة، في إطار هذا المبحث سيتم التعرض إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أساليبه ثم خطواته.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الإجراءات الهامة في حياة الدول و المؤسسات على حد سواء، فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وقناعات طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى، وفي هذا المطلب سنتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

أولا: تعريف التخطيط الاستراتيجي

من التعريفات المقدمة لمصطلح التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها".[1]

ويعرف كذلك التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل".[2]

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "الأسلوب الذي يسمح من جهة بتحديد الفرص الرئيسية المتاحة للشركة، الأخطار المحيطة بها وكذلك نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومن جهة أخرى يسمح بوضع أفضل خطة عمل ممكنة"[3]

وهناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عبارة عن "خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، و هو يخرج المخطط من دائرة النشاطات و الأعمال اليومية داخل المنظمة ويعطي صورة كاملة حول

[1] عثمان غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2001، ص 238.

[2] رعد الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص299.

[3] Jean-Claude E.de brouwer, planification stratégique de marketing, éditions Beauchemin Itée, chomedey, laval, Canada, 1993,p14.

ماذا نفعل و ما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول ما تريد أن تصل و كيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية".[1]

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "التحديد المنهجي للفرص والتهديدات التي تقع في المستقبل، والتي تشكل تركيبة مع غيرها من البيانات ذات الصلة توفر أساسا لاتخاذ المؤسسة قرارات أفضل لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات".[2]

ويعرف التخطيط الاستراتيجي أيضا بأنه "عملية صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية والخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية ، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية".[3]

التخطيط الاستراتيجي هو "عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة تبعا للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، و تبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة، و تحليل البيئة فيها و وضع الأهداف وتقييمها، و اختيار الأنسب منها".[4]

كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه" عملية التسيير التي تحدد بطريقة متكاملة منفعة القرارات المؤسسية من صياغة فلسفة المؤسسة، مهامها، توجهاتها، أهدافها، برامجها واستراتيجياتها المستعملة والهدف من ذلك هو فحص المؤسسة ليس بشكل معزول كما كان الحال في السابق ولكن في علاقة وثيقة ببيئتها"[5]

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن "التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، و تحقيق هذا الشكل، فهو إذن كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة، التبصر بملامح الشركة في المستقبل، تصور توجهات الشركة ومسارها في المستقبل، رؤية الشركة مستقبلا و رسالتها و أهدافها، تخيل مجال الأعمال و النشاطات"[6]

---

[1] أمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة،2010، ص 15

[2] George A.Steiner, Strategic planning : what every manager must know, the free press, New York, 1979, P14

[3] Wheelen Thomas & Hunger David, Strategic Management and Business Policy, 9th ed, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004, P24.

[4] عاطف محمود عوض، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية:دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد 01، سورية، 2013، ص 157

[5] Génard Arguin, la planification stratégique à l'université, presses de l'univesité de québec, 2emeed, Canada, 1986, P11

[6] نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص08

بناء على ما تقدم من تعاريف يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو المنهج أو الطريقة التي تنقل المؤسسة من وضع إلى وضع أفضل بالمستقبل، حيث تتبعها لتحقيق غاياتها وأهدافها بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

ثانيا:خصائص و مميزات التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

1. **الآثار طويلة الأجل:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية و هامة الأمد وجهود مهمة.
2. **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه، ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين و المستفيدين والجمهور وغيرهم.
3. **المرونة:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.[1]
4. **حشد الطاقات الكامنة و الموارد:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.[2]
5. **المستقبلية:** ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لغرض معرفة واقع المؤسسة إلى أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل [3]
6. **ترتيب الخيارات و الأولويات:** من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها[4]

[1] سالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص49.

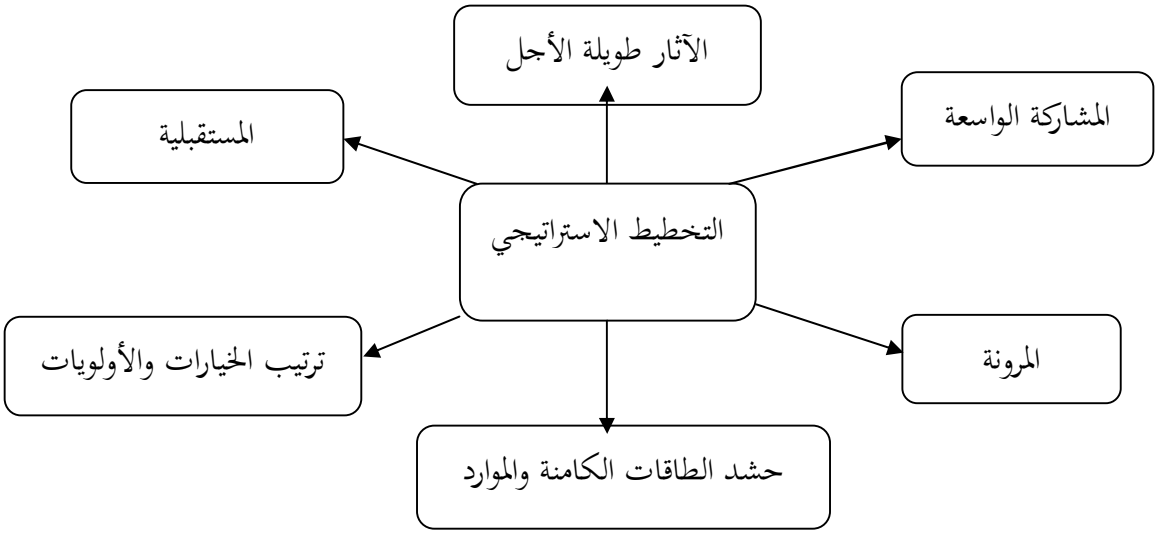
[2] نفس المرجع، ص51.

[3] خالد محمد بني حمدان و آخرون، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، 2007،ص73.

[4] سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص39.

و الشكل التالي يوضح خصائص التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم (1-2): خصائص التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

ثالثا: التخطيط الاستراتيجي و مفاهيم أخرى.

1. الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي:

الإدارة الإستراتيجية تمثل "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"[1].

عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية نجد بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية، و بالمقابل فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي و توسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده.

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998، ص02.

2. التخطيط طويل المدى و التخطيط الاستراتيجي:

حتى نهاية عقد الستينات من هذا القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، و لوضع حدود فاصلة بين هذين المفهومين، فإنه من المفيد أن نذكر أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة و هي:[1]

- **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص و المخاطر المستقبلية، و التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف و تجنب المخاطر، و بذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.
- **العملية:** فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، و العملية مستمرة نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.
- **الفلسفة:** فالتخطيط الاستراتيجي هو اتجاه و طريقة في الحياة، وثقافة واقتناع ينبغي توفره لدى القائمين عليه.
- **الهيكلية:** التخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسية إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

التخطيط طويل المدى فيركز على العمليات الجارية بالتنبؤ بالمبيعات والتكاليف وتحليل الفجوة بينهما، بينما التخطيط الاستراتيجي هو نمط ونضج عملية التخطيط طويل المدى، و يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار والأنشطة وما يرتبط بها من فرص و تهديدات[2]

[1] خديجة منصور أبو زقية، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات و ما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة، مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-2011/05/12، ص08.

[2] زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن،2006، ص37

3. التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "ذلك الأسلوب الذي يمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المؤسسة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية و الأنشطة الإجرائية و مواجهة الطوارئ و الأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقا من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي"[1]

التفكير الاستراتيجي هو مسار فكري محدد له خط سير واضح خاص به و له أهداف محددة، وهو قناة فكرية تبث و تستقبل صورا بين التخطيط و التفكير الاستراتيجي نستطيع من خلالها الحصول على نتائج مجزية من عمليات التخطيط التي نقوم بها سواء في عالم المال أو الأعمال، و إن من يخطط لبناء مسجد مثلا يأخذ بعين الاعتبار موقعه و قربه أو بعده من التجمعات السكنية و التجارية، واتجاه القبلة فيه، ومدى استيعابه وإمكانية توسعه، وهذا أحد أشكال التخطيط الاستراتيجي حيث يسير التخطيط جنبا إلى جنب مع إستراتيجية معينة تجعل القائمين يلتزمون بالعمل في مسار فكري محدد.

التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة[2]

و من هنا فإن للتفكير الاستراتيجي مزايا كثيرة من أهمها ما يلي:[3]

- يوضح رسالة المؤسسة و الرؤية المستقبلية لها بين جميع العاملين داخلها.
- يمكن من تحديد مجالات التميز وخلق الميزة التنافسية للمؤسسة، بما يعزز المركز التنافسي لها باستمرار.
- يضمن بقاء واستمرار المؤسسة ويحقق لها ميزة تنافسية على المدى البعيد.
- يساهم ويساعد على دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وتحليل الفرص الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا.
- تساهم عملية التفكير الاستراتيجي في حث إدارة المؤسسة على التفكير والتحليل لطبيعة الموارد الحالية أو ما يمكن إضافته لمشاريع المؤسسة مستقبلا.

---

[1] خديجة منصور أبو زقية، مرجع سابق، ص10.

[2] نفس المرجع، ص09.

[3] فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص ص130-131.

المطلب الثاني: أساليب إعداد الخطة الإستراتيجية ومبرراتها.

إن وجود إستراتيجية تصلح لجميع المؤسسات أمر غير وارد في الواقع العملي، بل ما يوجد هو استراتيجيات مثلى لمؤسسة ما في ظروف معينة، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على أساليب إعداد الخطة الإستراتيجية المثلى كخطوة أولى ومن ثم التعرف على مبرراتها كخطوة ثانية.

أولا: أساليب إعداد الخطة الإستراتيجية.

تعمل المؤسسات على إعداد استراتيجياتها بما يتلاءم مع أهدافها وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات من خلال عدة أساليب من أبرزها ما يلي:

1. أسلوب البدء من أعلى إلى أسفل:

يطبق هذا الأسلوب في المؤسسات التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة المؤسسة، و قد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة، وفي المؤسسات التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات، ويطلب منهم وضع الخطط، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا تحدد إلى أين تذهب الشركة وتعطى الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف.[1]

2. أسلوب البدء من أسفل إلى أعلى:

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أي توجيهات، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط وتراجع البيانات على مستوى الإدارة العليا، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة العليا قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات، وقد ترغب في إعطاء حرية الحركة للإدارات دون أية محددات تفرضها.[2]

3. الجمع بين الأسلوبين:

تبعا لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيسي للمؤسسة في القيام بعملية التخطيط، و إنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيسي للمؤسسة و إدارتها، و تقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط

[1] ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية: من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص47

[2] أحمد السعيدي، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، سلطنة عمان، بدون سنة، ص34.

العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، و من خلال الحوار يمن صياغة إستراتيجية المؤسسة.[1]

4. العمل كفريق:

في المؤسسات الصغيرة يقوم المدير العام بالعمل مع المديرين في خط السلطة، كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية، و في المؤسسات الكبيرة قد يقوم المدير العام بالالتقاء دوريا بالمديرين لمناقشة المشكلات و يخصص وقتا لمناقشة الاستراتيجيات، و يؤتى هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين المدير العام و المديرين الآخرين طيبة. و من خلال الطرح السابق فإن ثقافة المؤسسة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، فالمؤسسات التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن المؤسسات ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في اتخاذ قراراتها.

إن إتباع أسلوب المشاركة في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي يعمل على إعداد القيادات للإدارة العليا باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يعرض مدراء الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير، والمشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا في المؤسسة، كما أنه يساهم في تنمية الفكر الشامل و خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل.[2]

ثانيا: أهمية التخطيط الاستراتيجي (مبرراته)

قبل المضي قدما في شرح مبررات التخطيط الاستراتيجي لابد لنا من التعرف على الصعوبات (المشكلات) التي تتعرض لها هذه العملية.

1. **صعوبات التخطيط الاستراتيجي:** تعتبر عملية التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص واحدة من أكثر الجوانب العملية والإدارية صعوبة و تعقيدا، وذلك للأسباب التالية:[3]

- يتكون الموقف الحالي من مجموعة من الخصائص وتحيط به مجموعة من الظروف ذات القدرات المحددة على الانجاز، بينما يتصف الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانيات ذات القدرة الأعلى على الانجاز، وهنا تظهر مشكلة كيفية إحداث الانتقال النوعي

[1] ناصر بن فهد الناصر، مرجع سابق، ص48

[2] أحمد السعيدي، مرجع سابق،ص34.

[3] أحمد القطامين، التخطيط الاستراتجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد 02، الأردن، ديسمبر 2002، ص43.

من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف بحيث تتم عملية ضبط إيقاع العمل ضمن الحدود التي تقود المؤسسة إلى تنفيذ التخطيط بالمستوى المرغوب من الكفاءة و الفعالية.

- يتعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تختلف قطعا عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستهدف، و هنا تظهر مشكلة القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف. والتنبؤ عملية تهدف إلى محاولة تقدير احتمالية وقوع موقف ما أو ظرف ما في المستقبل، ويعتبر التنبؤ جزء مهما من عملية التخطيط حيث يمد المخطط باحتمالية وقوع حدث ما والمستوى الذي سيصل إليه الحدث عند وقوعه.
- تتفاعل مجموعتان من العناصر في الموقف الحالي إحداهما موضوعية قادمة من البيئة الخارجية للمؤسسة والثانية ذاتية تتعلق ببيئتها الداخلية، وهنا تظهر مشكلة كيفية توظيف الأساليب المناسبة لإحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق بينهما.

2. **مبررات التخطيط الاستراتيجي:** والآن لابد من الإجابة على التساؤل التالي:

ما هي المبررات التي تؤدي إلى أن تفكر المؤسسة بالشروع في عملية التخطيط الاستراتيجي؟ والجواب على ذلك يتلخص في أن ظهور واحدة أو أكثر من الأمور التالية يؤدي بالمؤسسة إلى التخطيط الاستراتيجي نذكر منها:

- النقص في أداء المؤسسة المؤدي إلى حدوث فجوة ملفتة للنظر في حالة ابتعاد نتائج الأداء كثيرا عن التوقعات أو عن نتائج المؤسسة المنافسة. ويحدث ذلك عندما تتدهور المبيعات أو صافي الأرباح بحيث تتكون فجوة واسعة بينهما في العام الحالي قياسا بالأعوام السابقة، أو عندما تتخلف المؤشرات الأدائية بصورة ملفتة للنظر عن مثيلاتها عند المؤسسات المنافسة. وفي حالة حدوث ذلك تطرح كل الأمور والمسلمات السائدة لدى المؤسسة على طاولة البحث و تتجه الأنظار المتشككة إلى رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بحثا عن السبب أو الأسباب. وتطرح تساؤلات مؤلمة من نوع: هل كانت أهدافنا تعكس طموحات أكبر من إمكانياتنا؟ هل كانت الخطط والسياسات غير مناسبة؟ هل ارتكبت أخطاء في عملية التنفيذ؟ وبطرح هذه التساؤلات يتم تهيئة المسرح الداخلي في المؤسسة للشروع في عملية تخطيط استراتيجي جديدة.[1]

[1] أحمد عطاء الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1996،ص94.

- اكتشاف أخطاء في الممارسات داخل المؤسسة، و تتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في تحقيق الأهداف الموضوعة. ويستخدم تعبير نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياسا بالأهداف الموضوعة. ونتائج الأداء تعرف بأنها مقاييس موسمية تتم بين فترة وأخرى لتقيس التقدم الذي تم انجازه من الأهداف خلال فترة زمنية محددة. ومن الممارسات المتعارف عليها بهذا الخوص مقارنة العائد على الاستثمار لهذه السنة على سبيل المثال مع العائد على الاستثمار في السنة أو السنوات الماضية، وعندما تكون نتائج الأداء الحالية مساوية أو أفضل من نتائج الأداء للسنة أو السنوات الماضية فإن إدارة المؤسسة تستنتج أن الأداء مقبول وأنه لا داعي لإجراء أية تغييرات في السياق المحدد لنظام التخطيط الحالي. أما إذا كانت النتيجة أن نتائج الأداء تلك أقل من مثيلاتها للسنوات الماضية، تصبح الحاجة ملحة إلى إعادة النظر بالخطط القائمة ويصبح الوضع يتطلب الشروع في دورة تخطيط استراتيجي جديدة.[1]
- تولي مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة، حيث عادة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به في القيادة. فالمدير العام ليس موظفا عاديا في مؤسسته، فهو يتمتع بسلطات ومسؤوليات واسعة تتيح له تغيير معالم العمل المؤسسي للوجهة التي يراها أكثر صلاحية لانجاز أهداف مؤسسته.فقد يرى أن الوضع الراهن لا يتفق مع ما يجب أن تحققه المؤسسة من نتائج أداء، فيلجأ إلى تغيير الوجهة الإستراتيجية للمؤسسة من خلال البدء بتغيير رسالتها أو الأهداف الإستراتيجية القائمة أو الخطط والسياسات المتبعة.[2]

[1] أحمد عطاء الله القطامين، مرجع سابق، ص ص92-93

[2] زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص93

المطلب الثالث:خطوات التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات، تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

أولا: الجاهزية.

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى " الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المؤسسة على وشك الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي.إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تكون قادرة على:[1]

1. تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
2. تحديد الأدوار (من يعمل ماذا ؟)
3. تشكيل لجنة للتخطيط.
4. تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
5. تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ثانيا: تشكيل رؤية المؤسسة.

تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلا ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

وتعني الرؤية تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلا، ويقوم المخططون سواء كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة.[2]

---

[1] زياد محمد ثابت، التخطيط الاستراتيجي، ص 06، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي:
http://dr-ama.com,15/08/2015,16:05.

[2] ليلى بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر،ديسمبر 2014، ص140.

ثالثا: صياغة الرسالة.

تحدد رسالة المؤسسة الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله، وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات و الأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها. ففي دراسة أجريت على عينة كبيرة من مؤسسات العمل الأمريكية أشارت نتائجها إلى أن رسالة المؤسسة تتضمن المكونات التالية:[1]

1. خدمة الزبائن والأسواق.
2. المنتجات والخدمات الرئيسة التي تقدمها المؤسسة.
3. النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.
4. التكنولوجيا المستخدمة.
5. العوامل ذات الصلة ببقاء المؤسسة ونموها وربحيتها.
6. كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي والاجتماعي.
7. الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع

وهذا يعني أن رسالة المؤسسة تشتمل على واحدة أو أكثر من هذه المكونات.

رابعا: دراسة العوامل البيئية الخارجية والداخلية المحيطة بالمؤسسة(التحليل الاستراتيجي).

وذلك من أجل تحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها.[2] ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية، وتشترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، فالتحليل الاستراتيجي هو "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"[3]

كما يعرف التحليل الاستراتيجي على أنه "تحليل وتحديد موقع الوظيفة أو مجموعة الفوائد في حالة الخدمات الوظيفية والهدف من ذلك هو تقييم نقاط القوة والضعف من حيث تحديد المواقع التنافسية مع

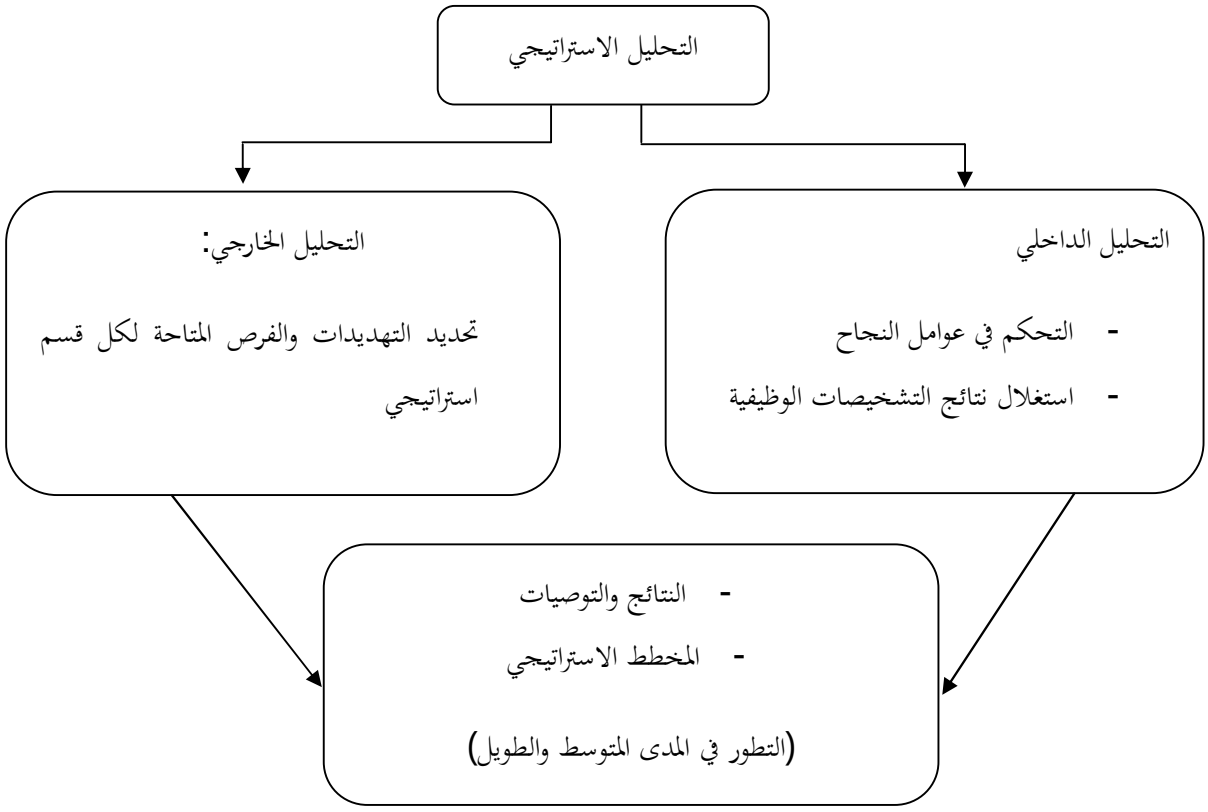
[1] أحمد عطاء الله القطامين، مرجع سابق، ص95.

[2] عثمان غنيم، التخطيط: أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001،ص32.

[3] Johnson.G &Scholes.K, exploring corporate strategy, 4th Ed, prentice-Hall Europe, 1997,p46.

الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المتوقعة في البيئةبما يمكن في النهاية من تحديد ورسم اتجاهات التغيرات الواجب اتخاذها لمعالجة وتحسين الوضعية التنافسية والأداء الاقتصادي (الربحية) "[1]

الشكل رقم (1-3): مضمون مرحلة التحليل الاستراتيجي



Source : Thiabaut (J-P), le diagnostique d'entreprise : guide pratique, Edition Sedifor, 2eme Ed, 1993, p270

يلخص الشكل مضمون مرحلة التحليل الإستراتيجي، بداية بالتحليل الداخلي والذي يخص التحكم في عوامل النجاح التي تتوفر داخل المؤسسة إضافة إلى استغلال نتائج التشخيصات الوظيفية بمعنى تحليل موقع الوظيفة من أجل تحديد مكامن القوة والضعف داخل المؤسسة، ثم تحديد الفرص والتهديدات المتاحة لكل قسم من أقسامها بما يخدم في النهاية المخطط الاستراتيجي على المديين المتوسط والطويل.

خامسا: تحديد الأهداف والغايات

تتكون الأهداف من ثلاث مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لانجازها. فالأهداف قصيرة المدى يتوقع انجازها خلال عام واحد بينما يتوقع انجاز الأهداف متوسطة المدى خلال فترة زمنية تمتد من عامين إلى

[1]Gérard Naulleau et Michel Rouach, Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, Revue Banque édition, Paris, 2009, p28.

خمسة أعوام وقد تصل إلى عشرين عاما أو أكثر حسب الفترة الزمنية المخصصة لانجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة. أما عملية تقييم الأهداف فتعتمد على الجهة صاحبة المصلحة من هدف بعينه، فعلى سبيل المثال فإن المساهمين يرون أهداف المؤسسة من زاوية مصالحهم فيها.فهم يقيمون أهداف المؤسسة وكفاءتها في انجاز تلك الأهداف على أساس الأرباح الموزعة عليهم خلال فترة زمنية معينة، بينما يهتم الموظفون بمستوى الرواتب التي يتقاضونها من المؤسسة وبالأمن الوظيفي وفرص الترقية المتاحة لهم. وبالطبع فإن على المؤسسة أن تعمل على إرضاء كافة الأطراف ذات المصلحة بعملها سواء كانوا مساهمين أو موظفين أو زبائن ولذلك تتنوع أهداف المؤسسة بتنوع الجهات ذات المصلحة[1]. وفي العادة تتضمن أهداف المؤسسة واحدا أو أكثر من الأهداف الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): أهداف المؤسسة وقياسها

الهدف	القياس
الربحية	الربح الصافي
الكفاءة	التكلفة المنخفضة
النمو	الزيادة في المبيعات
العائد على المستثمرين	الأرباح السنوية الموزعة
الاستخدام الأمثل للموارد	العائد على الاستثمار
إرضاء الزبائن	نوعية المنتجات وأسعارها
إرضاء العاملين	الضمان الوظيفي والرواتب
إرضاء المجتمع	الضرائب والمساهمة في الأعمال الخيرية
الوضع السوقي المتميز	السمعة والحصة السوقية
القيادة التكنولوجية	الابتكار والإبداع
البقاء	تجنب الإفلاس

المصدر: أحمد عطاء الله القطامين، مرجع سابق، ص96.

[1] احمد عطاء الله القطامين، مرجع سابق، ص ص95-96.

سادسا: تطوير الاستراتيجيات والخطط.

بعدما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ويتم تحديد القضايا الرئيسية فإن الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعل بكل ذلك.أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الاستراتيجيات)، والنتاجات العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة).

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.[1]هذه الأخيرة تتكون من ثلاثة مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لانجاز هدف قصير المدى بينما توضع الخطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لانجاز هدف متوسط أو طويل المدى. ثم توضع السياسات التي تخدم هذه الخطط وتساعد على حشد الطاقات والإمكانيات لانجازها.[2]

سابعا: تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات.

وذلك من خلال مراجعة وتقييم الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة لغرض التعرف على درجة تطبيق هذه الاستراتيجيات ومسايرتها لأهداف ومهام المؤسسة.

ثامنا: استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.

وتحقيق تكيف المؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية،[3] حيث تحتاج أي مؤسسة غلى مجموعة من المتطلبات الأساسية تمهيدا للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:[4]

1. **نظم معلومات وقاعدة بيانات:** يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية تساعد الإدارة العليا في

[1] زياد محمد ثابت، مرجع سابق، ص10.

[2] أحمد عطاء الله القطامين، مرجع سابق، ص 97.

[3] عثمان غنيم، مرجع سابق، ص33..

[4] حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001، ص ص48-49.

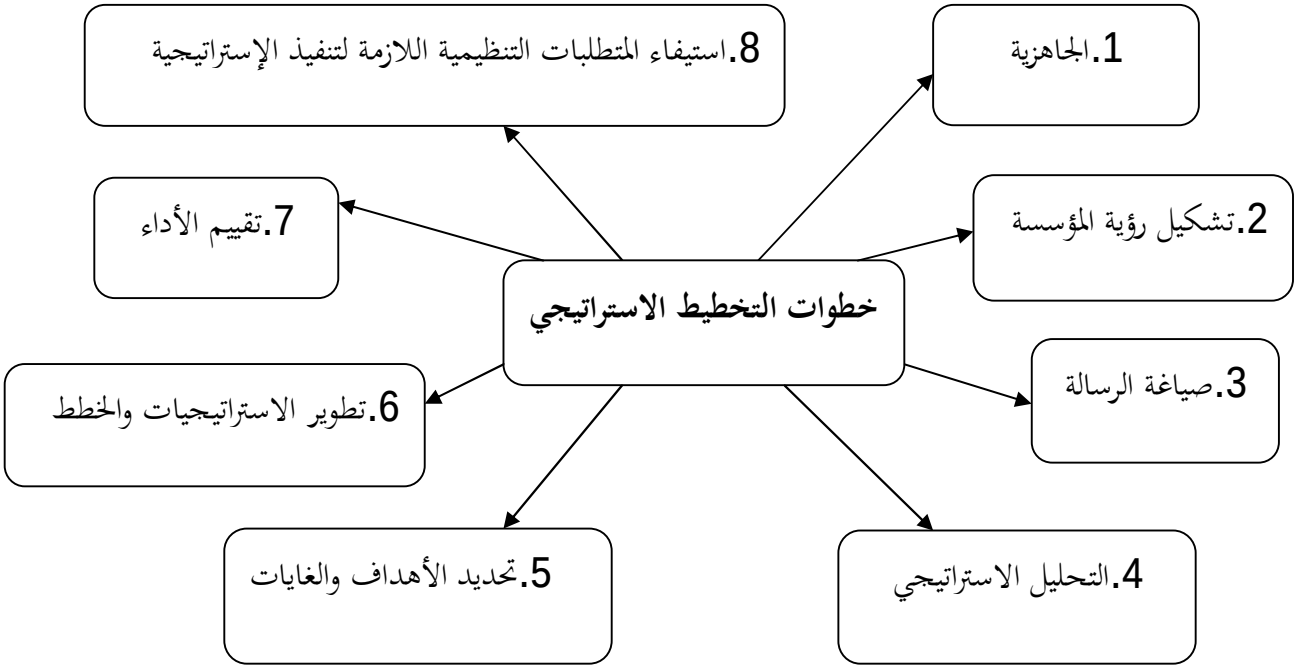
المؤسسة لمعرفة قدراتها لتهيئة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة وصادقة بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في التخطيط الاستراتيجي.

2. **مهارات إدارية:** يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة(الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته .
3. **قوة التنظيم في المؤسسة:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية والعلمية المختلفة والصلاحيات الممنوحة لهما وأساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبينها وبين الأقسام الأخرى.
4. **الحوافز:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري وتنظيمي وفني مضاعف وطاقات مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يستوجب منح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجيعا لهم لبذل مزيد من الطاقات ومضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل.
5. **ثقافة المؤسسة:** يجب أن تعمل المؤسسة جاهدة على تثقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعلمية بخصوص مفاهيم وأسس التخطيط الاستراتيجي واتجاهاته المعاصرة من خلال التحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم في هذا الميدان.
6. **المرونة:** تحتاج المؤسسة إلى القدرة والإمكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى يمكن التكيف والتفاعل نعها والسيطرة عليها قدر الإمكان.
7. **كفاءة المدير:** كلما كان المدير الأعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادرا على تحمل المخاطرة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.
8. **موارد مالية:** لابد من أن تكون هناك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الإستراتيجية والمستشارين والخبراء الخارجيين والمختصين في ميدان التخطيط الاستراتيجي وكل ما له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي.
9. إيجاد علاقة بين مخططي الإستراتيجية و منفذيها، وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
10. وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.

11. توفر معايير لقياس الانجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.[1]

والشكل التالي يلخص خطوات التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم 1-4: خطوات التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

[1] أحمد السعيدي، مرجع سابق، ص30.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تعرفنا على إشكالية الدراسة، أهميتها وكذا أهدافها، كما صغنا فرضيات لذلك بغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة ولتوضيح متغيرات الدراسة قمنا بصياغة نموذج مقترح للدراسة مرفق بتعريفات إجرائية لكل هذه المتغيرات، كما قمنا بتوضيح حدود الدراسة المختلفة (البشرية، الموضوعية، المكانية، الزمانية) وكذلك المنهج المعتمد في هذه الدراسة.

بالإضافة لما سبق قمنا بعرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا للاستفادة منها سواء ما تعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وكذلك ما تعلق بالمتغير التابع (الأداء في البنوك) إضافة إلى مجموعة دراسات اهتمت بنموذج بطاقة الأداء المتوازن، هذا مع توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات وهذا في إطار تقديم الإضافة المرجوة من البحث.

وباعتباره المتغير المستقل وعلى قدر الأهمية المتزايدة له كان للتخطيط الاستراتيجي مساحة ضمن إطار الدراسة العامة، حيث أصبح أمرا حتميا ومنهجا للتفكير وأسلوب عمل، فهو حجر الأساس أو العمود الفقري أو المركز العصبي لكل المؤسسات على اختلاف أنواعها ومنها البنوك خصوصا في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة، كما يقود إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية والتي عادة ما تكون مرشدا للنتائج ومستويات الأداء الواجب تحقيقها، لذا سنتطرق في الفصل الموالي إلى الأداء في البنوك وعلاقته بمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني:

الأداء في البنوك وعلاقته

بالتخطيط الاستراتيجي

تمهيد:

أضحى تحقيق أهداف البنوك خاصة بعد توسع أعمالها مرهونا بعملية التخطيط المنطلقة أساسا من واقعها ومن ظروفها، حيث تتضح معالم الطريق والاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة لديها، لهذا برزت الحاجة إلى تبني واستخدام الاستراتيجيات الملائمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعد حجر الأساس تجاه تحسين وتطوير الأداء في هذه المؤسسات كونه يمثل تحديدا نموذجيا (أمثلا) للنشاطات التي من المتوقع أن يؤديها البنك في سبيل تحقيق أهدافه، هذا بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار مجموع الفرص والتهديدات التي تواجه البنك في إطار البيئة التي يعمل فيها.

لهذا الصدد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: تقييم الأداء في البنوك، من خلاله تطرقنا لأهم الحيثيات المتعلقة بتقييم الأداء في البنوك بداية بالمفهوم والأهمية ثم الأهداف والجهات المستفيدة من تقييم الأداء إضافة إلى نماذج القياس المعتمدة في ذلك.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن (المفهوم، الأبعاد والخطوات الأساسية)، كونها من النماذج الحديثة لقياس وتقييم الأداء حيث تعرضنا كما هو موضح في العنوان إلى مفهوم البطاقة، نشأتها، أهميتها، أبعادها لتقييم الأداء في البنوك والخطوات الأساسية لإعدادها.

المبحث الثالث: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الرفع من أداء البنوك، خصص هذا المبحث لدراسة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك وأدائها، وهذا بالتطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي المصرفي ثم مدى مساهمته في تحسين الأداء، وأخيرا التعرض لمفهوم تحليل الفجوة الإستراتيجية وربطه بعمليات بطاقة الأداء المتوازن كونهما من أهم الأدوات المستخدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي بما يسهم في توفير مهارات تحليل واقع الأداء.

المبحث الأول: تقييم الأداء في البنوك

في ظل ظروف سوق يتسم بالمنافسة الشديدة ولمواجهتها التغيرات والتحديات المستمرة والتطورات الإقليمية والدولية على صعيد العمليات والتقنيات والأدوات،خاصة في فترة التحرر والعولمة في الأسواق المالية وجدت البنوك نفسها في وضع يحتم عليها التركيز على عملية تقييم أدائها حيث أصبحت هذه الأخيرة عملية أساسية وضرورية كشرط لنجاحها في استمرارية عملها، والقدرة على المنافسة كذلك لمساهمتها في توجيه ومراقبة نشاطها وبالتالي فهي تمكنها من معرفة واقع الأداء بها ومختلف الانحرافات والاختلالات التي قد تتعرض لها ويتم ذلك باستخدام طرق التقييم المختلفة والتي تعتبر عامل تصحيحي، تقييمي وفي نفس الوقت توجيهي. وقد حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الأداء وتقييمه في البنوك، والنماذج المستخدمة في تقييم هذا الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء في البنوك.

تكتسب عملية تقييم الأداء في البنوك أهمية بالغة ومتزايدة كون هذه الأخيرة تسهم إسهاما كبيرا في النشاط الاقتصادي، حيث أنها تمثل القناة الرئيسية لتدفق رأس المال، لذا أصبحت عملية أداء هذه المؤسسات في أي بلد قضية إستراتيجية من أجل تعزيز فعالية ومرونة النظام المالي ككل.

أولا: مفهوم الأداء في البنوك.

بداية نتطرق لمفهوم الأداء، حيث يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، وقد اهتم الكثير من الباحثين والكتاب بدراسة هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم واضح ومحدد للأداء، كونه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon بالكلمات الحقائبية les mots valises ، ويقصد بذلك أنها تتوافق مع مفاهيم كثيرة، كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، ما جعل اختلاف اتجاهات الباحثين ونظرتهم للأداء، فمنهم من يميل إلى دراسة الجانب الكمي للأداء، فيما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي ولا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance"، ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضح "to perform" بمعنى تأدية أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".[1]

ويقصد بالأداء "الأهداف أو المخرجات التي يسعى نظام أي مؤسسة إلى تحقيقها باستخدام القدرات البشرية، المادية والمالية"[2]

كما يعبر الأداء عن "الفعالية في تقديم الخدمات والكفاءة في تخصيص الموارد المستعملة لتقديم هذه الخدمات" [3]

بينما اعتبر Whittington & Mayer بأن الأداء هو "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة"[4]

ويقول Philippe Lorino أن "الأداء هو الوحيد في المؤسسة الذي يمكن من تحسين الثنائية (القيمة/التكلفة)"[5].

فهو بذلك يرى الأداء كعلاقة بين الثنائية (القيمة/التكلفة)، أي مدى قدرة المؤسسة على تعظيم الفرق بين مخرجاتها المتمثلة في القيمة المضافة والتي تتمثل أساسا في السلع والخدمات والتكاليف التي تتحملها جراء تقديم هذه الخدمات، ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة:

$$P = Max\ [V\text{-somme } (ci)]$$

حيث:

P: الأداء

V: القيمة المضافة للمؤسسة المقدمة للسوق

ci: تكاليف مختلف الأنشطة

[1] علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص05.

[2] عبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص25.

[3] Eric sutter, l'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires, ADBS éditions, Paris, 2006, p10.

[4] Whittington Richard and Mayer Michael, organizing for success in the twenty-first Century : a starting point, charted Institute of personnel and development, London, 2002,p40.

[5] Philippe Lorino, Méthodes et Pratiques de la Performance : le guide duc pilotage, les éditions d'organisation, Paris, 1997, P20.

أما Drucker Peter فيعرف الأداء بأنه "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[1]

والأداء في البنوك لا يختلف عن مفهوم أداء المؤسسات الأخرى حيث يشير إلى "مجموعة الوسائل اللازمة والأنشطة المختلفة والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة بها من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف".[2]

كذلك يعرف الأداء في البنوك على أنه "التيقن من الاستخدام الكفء لموارد البنك، ويمكن القول بأنها عملية شاملة تستعمل فيها كل البيانات المحاسبية والمعلومات الأخرى للتعرف على حالة المصرف المالية والتعرف على الطريقة التي تم إدارة البنك بها، أما إستراتيجيا فإن تقييم الأداء هو تحديد لكل من نقاط القوة والضعف مما يساعد على وضع مخطط للقرارات المتعلقة بعملية إدارة أصول وخصوم المصرف"[3]

كما عرف كذلك الأداء في البنوك على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المصرف للموارد المتاحة له بشكل يمكنه من تحقيق أهدافه"[4]

ومن المنظور الإستراتيجي، فقد عرف الحسيني والدوري الأداء في البنوك بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المصرف واستمراريته وقدرته في التكيف مع البيئة أو فشله وفق أسس ومعايير محددة يضعها المصرف وفقا لمتطلبات نشاطه في ضوء الأهداف طويلة الأمد".[5]

على ضوء ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء في البنوك، حيث أنه "الوصول إلى تحقيق مستوى مقبول من الأهداف مع ضرورة مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ذلك، بمعنى آخر وجود تفاعل إيجابي بين ما يسعى البنك للوصول إليه (الانجاز) والسلوك الموجه وفق أسس ومعايير محددة مسبقا تضمن تحقيق ذلك في إطار تحديات الوسط التنافسي الذي يعمل فيه"

---

[1] Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker, Editions Village Mondial, Paris, 1999, p73.

[2] حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبع الأولى، عمان، 2011، ص147

[3] محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، مجلة الباحث، العدد03، الجزائر، 2004، ص90.

[4] AL-Hawary Sulieman I. S, The effect of Banks Governance on Banking Performance of The Jordanian Commercial Banks : Tobin's Q model, An applied study, International Research Journal of Finance and Economics, No71 , Jordan, 2011, p39.

[5] الحسيني فلاح حسن عداي والدوري مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر،عمان، 2000، ص118.

ثانيا: تعريف تقييم الأداء في البنوك.

ما تم ملاحظته من خلال مختلف الأدبيات المتعلقة بالأداء هو استخدام مصطلح شائع ألا وهو تقييم الأداء وليس الأداء، ما دفعنا إلى التعرف عليه.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ومن بين أهم التعاريف نذكر:

يقصد بتقييم الأداء "تقييم*نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة عادة سنة"[1]

يعرف تقييم الأداء بأنه "العملية التي تهدف إلى دراسة الأداء على مستوى الوحدة الإنتاجية بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الإنتاجية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على إستراتيجية الاقتصاد الوطني" [2]

ويذهب البعض الأخر إلى القول بأن "عملية تقييم الأداء ما هي إلا دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط بين الموارد المتاحة وبين كفاءة استخدامها من قبل المؤسسة، وكيفية تطوير هذه العلاقات خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا"[3]

ويعرف تقييم الأداء أيضا بأنه "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية وكفاءتها في إدارة نشاطها في جوانبه المختلفة خلال مدة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية المطلوبة، وبيان مدى قدرتها التنافسية مع الوحدات الاقتصادية المماثلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع أساليب أكثر تطورا في مجال عملها"[4]

---

*هناك فرق بين التقييم والتقويم فالتقييم يقصد به قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف فيه، أما تقويم الأداء فهو مرحلة ثانية يتم من خلاله علاج أو إصلاح ما تم التوصل إليه في مرحلة التقييم.

[1]توفيق محمد عبد المحسن، الاتجاهات الحديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، عمان، 2006، ص03.

[2]عبد الله عقيل جاسم، تقييم المشروعات: إطار نظري وتطبيقي، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 1999، ص190.

[3]فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003، ص232.

[4]نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص ص25-26

كما يعرف تقييم الأداء بأنه "تقييم المقوم باستخدام الكفاءة والفعالية أو أي عامل اجتماعي آخر، لذا فإنه من الممكن أن يكون أداء المنشأة جيد في بعض الأحيان وضعيف في أحيان أخرى حسب وجهة نظر المقوم وطموحه".[1]

كما أن مفهوم تقييم الأداء يشمل ثلاثة أبعاد تشكل بمجموعها نموذجا متكاملا لقياس وتقييم كفاءة الأداء وهذه الأبعاد هي:

- **الاقتصاد في استخدام الموارد:** أي مدى كفاءة البنك في الحصول على الموارد الاقتصادية بمستوى مناسب من الجودة وبأقل قدر ممكن من التكلفة.

ولأجل تحقيق عنصر الاقتصادية لابد من توفر نظام سليم وفاعل للرقابة الداخلية الذي يمكن الاستعانة به لإعداد المعايير الفنية والاقتصادية والمالية التي تنسجم مع طبيعة نشاط الوحدة الاقتصادية ومقوماتها.[2]

- **الكفاءة:** تتعلق وظيفة هذا العنصر باستخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق هدف معين. بمعنى أنها تحدد مدى نجاح الوحدة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفئة تهدف إلى زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات أي تقيس العلاقة بين المخرجات والمدخلات.

ويعد عنصر الكفاءة في البنوك مرحلة من مراحل التخطيط والرقابة، فكونها مرحلة الرقابة لأنها تكشف ما إذا كانت الوسائل والمقاييس والمعدلات والمعايير الموضوعة تنسجم مع الأهداف العامة للبنك أما كونها مرحلة من مراحل التخطيط لأنها أداة إرشاد لاتخاذ القرارات التخطيطية من خلال التغذية العكسية في ضوء النتائج التي توصل إليها البنك في نهاية مدة زمنية معينة (مدة سنة) ومقارنتها بنتائج متحققة في سنة سابقة أو سنة الأساس.

- **الفعالية:** تعكس درجة تحقيق الأهداف المرسومة أي درجة الاقتراب من النتائج المتوقعة من النشاطات المختلفة[3]، كما تعرف بأنها قدرة الوحدة الاقتصادية على أداء وظائفها بما يحقق الرضا عنها، وتتناول الفعالية بوجه خاص التأكد مما إذا كانت الأهداف المحققة والأساليب المتبعة تتفق مع الأهداف

[1] رجاء رشيد عبد الستار، تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية، مجلة كلية بغداد للعلم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، العراق، 2012، ص119

[2] نفس المرجع، ص120

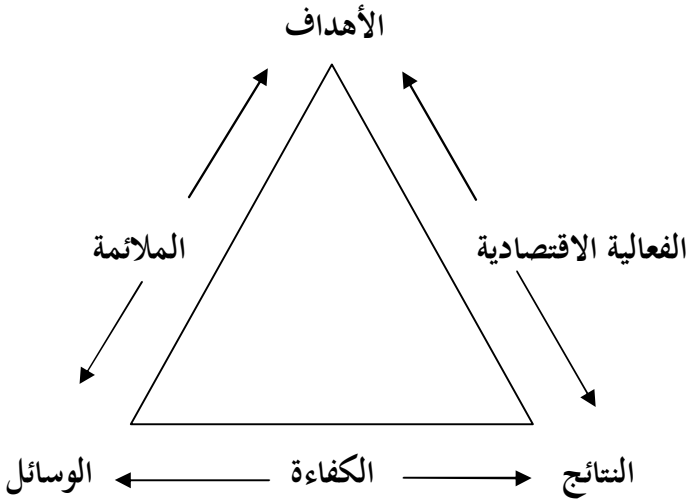
[3] Eric sutter, l'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires, Op.cit, p10.

المخططة وكشف الانحرافات السالبة والموجبة وبيان أسبابها وتقديم المقترحات التي من شأنها دعم المظاهر الإيجابية في الأداء ومعالجة النواحي السلبية والعمل على تلافيها في المستقبل.[1]

إلا أن Peter Drucker حاول التعميق من مفهوم الفعالية وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو "الاختيار الجيد للأهداف"، إذ يقول "الفعالية لا تعني فقط تحقيق الأهداف المسطرة، وإنما تعكس كذلك الاختيار الجيد لهذه الأهداف"[2]. ويقصد هنا بالاختيار الجيد للأهداف أن تكون هذه الأخيرة موضوعة من قبل المنظمة بصفة تتلاءم وقدراتها وإمكانياتها، فلا تكون من الأهداف السهلة التي يسهل بلوغها ما يكسبها صورة خاطئة عن وضعيتها الحقيقية، أو تكون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها، وهو الأمر الذي يؤثر على معنويات العنصر البشري في المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح نموذج تقييم الأداء.

الشكل رقم (2-1): أبعاد تقييم الأداء



Source : Mathieu Winand et Thierry Zintz, Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives, De Boeck supérieur sa, 1re édition, Belgique, 2014, p16

وعن مفهوم **تقييم الأداء على مستوى البنوك** هو الأخر لا يختلف كثيرا عن المؤسسات الأخرى الإنتاجية أو الخدمية منها حيث أن مؤشرات الأداء متقاربة. وغالبا ما يعرف تقييم الأداء كالآتي:

[1] رجاء رشيد عبد الستار، مرجع سابق، ص120

[2] Drucker Peter, l'efficacité objectif n° 1 des cadres, les éditions d'organisation, 2eme édition, Paris, 1974, p14.

تقييم الأداء في البنوك هو "عملية تأكد وتحقق من أن الموارد المتاحة للبنك قد استخدمت بشكل كفء"[1]

بتعبير آخر فإن تقييم الأداء في البنوك هو "عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة"[2]

كما يمكن تعريفه على أنه "الوظيفة الإدارية التي تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، حيث تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من النتائج أنها تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة"[3]

لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، ومحددا بوضوح نوع التصحيح المطلوب، آخذا في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار.[4]

وهناك من يربط تقييم الأداء بالجانب المالي حيث يعرف أنه "الحكم على مدى فاعلية القرارات المالية التي تم اتخاذها من حيث تأثيرها على المركز المالي للبنك وقدرته المالية، وتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأنشطة والسياسات المختلفة المستخدمة بالبنك (كسياسة السيولة والودائع، وغيرها...) في التأثير على ربحية البنك ومركزه التنافسي. والاستفادة من كل ذلك في وضع خطط فاعلة للأداء المستقبلي في البنك"[5]

وعلى المستوى الاستراتيجي فإن تقييم الأداء هو "تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء وصياغة مخطط قرارات إدارة أصول وخصوم المصرف".[6]

---

[1] محمد جموعي قريشي، مرجع سابق، ص90.

[2] نفس المرجع، ص90

[3] صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، بيروت، 1998، ص232.

[4] أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردن للتمويل والاستثمار،ص177، متاح على الموقع الالكتروني التالي:

www.iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/07.pdf, 05/10/2017, 15 :30

[5] إلهام التجاني ومحمد فوزي شعوبي، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2011/2005، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015، ص ص32-33

[6] نفس المرجع، ص32

على ضوء ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء في البنوك، إذ أنه الوسائل اللازمة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها بهدف تحقيق رغبات واحتياجات المتعاملين معها، كما نستطيع القول بأنه ترشيد موارد البنك المتاحة باستخدام وسائل ومجهودات في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة في ضوء معايير محددة مسبقا.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء في البنوك والجهات المستفيدة منه.

بالنظر إلى مجموعة المفاهيم السابقة والتي من خلالها حاولنا إجلاء الضبابية عن ماهية عملية تقييم الأداء في البنوك فإننا نستشف أهمية كبيرة لعملية التقييم بالنسبة للبنك، لهذا الصدد خصصنا هذا المطلب لتحديد أهمية وأهداف تقييم الأداء في البنك إضافة إلى تحديد الأطراف المستفيدة من ذلك وفقا للأغراض التي يسعى لها كل طرف.

أولا: أهمية تقييم الأداء في البنوك.

إن تقييم الأداء في البنوك يكتسي أهمية بالغة لعل أهمها الآتي:

1. أي بنك بصفة عامة يهدف إلى تحقيق الربح، لذا فتقييم الأداء يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في البنك، فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعة وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائه في بيئة تنافسية.[1]
2. عملية تقييم الأداء تفصح عن مدى قيام الأقسام والوحدات في البنك بوظائفها بأكمل وجه.
3. عملية تقييم الأداء ترتبط بالتخطيط حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه، ومن ثم محاولة تجاوز القصور الذي حصل في عملية التخطيط نفسها.
4. يساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في البنك، حيث تتكامل إدارات البنك الفرعية كالتمويل والتسويق و الأفراد.
5. يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه.
6. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والفروع المختلفة وهذا بدوره يدفع بالبنك لتحسين مستوى أدائه.[2]

[1] السعيد فرحات جمعة، ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ، السعودية، بدون سنة نشر، ص41.

[2] حمزة حيدر، علاقة القرار الاستراتيجي بالأداء المصرفي: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، العراق، 2008، ص ص 83-84.

7. توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي له.
8. تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك[1]
9. يقدم تقييم الأداء إيضاحا للعاملين في كيفية أداء مهامهم الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.
10. يكشف تقييم الأداء مدى إسهام البنك 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.[2]

لذا فإن عملية تقييم الأداء عملية هامة وضرورية من أجل معرفة مدى تحقيق البنك لخططه وأهدافه، حيث أن الكثير يرى أن عملية تقيم الأداء هي في حقيقتها جزء من العملية الرقابية.[3]

ثانيا: أهداف(مزايا) تقييم الأداء في البنوك.

تتمثل أهداف ومزايا تقييم الأداء في الآتي:

1. الوقوف على مستوى انجاز البنك للوظائف المكلف بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطة أعمالها، ومن ثم تحديد نسبة تحقيق الأهداف المحددة مقدما من قبل الإدارة، أي الفاعلية في تحقيق الأهداف وبيان درجة الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة.
2. تحديد أسباب الانحرافات من خلال تحليلها بشكل مفصل، وبيان نسبة الانحرافات التي تعود إلى الأداء أو إلى الرقابة أو إلى التخطيط وتوجيه نظر الإدارة إلى المواطِن التي تظهر فيها الانحرافات المهمة، وذلك لاتخاذ قرارات مناسبة لغرض معالجتها ومنع حدوثها، ومن ثم العمل على تحسين الأداء.[4]

---

[1]Robert Simons, Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Prentice-Hall, Washington, 2000, p15-16.

[2]نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 30.

[3]عبد الله عقيل جاسم، مرجع سابق، ص191.

[4]سنان زهير محمد جميل وسوسن أحمد سعيد، تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للفترة 2002-2004، مجلة تنمية الرافدين، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص119.

3. الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية أجود.
4. تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية.
5. تقديم تصور عام للإدارة العليا في البلاد عن أداء البنوك في الاقتصاد الوطني وهذا ما يمكنها من إجراء مراجعة تقييمية شاملة تساعد على الارتقاء بالإدارة الاقتصادية نحو الأفضل.[1]
6. توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق.
7. تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في البنك.
8. تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.[2]

ثالثا: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء في البنك.

إن التوسع في حجم أنشطة البنوك واستقطابها للعديد من المتعاملين واستخدامها للعديد من الوسائل، يستوجب تحليل وتقييم أداء تلك الوسائل،كما أن هناك جهات عديدة تحتاج إلى تحليل وتقييم الأداء وتطلبه وهي:

1. **إدارة البنك:** تهتم إدارة البنك بتحليل وتقييم الأداء لأسباب عديدة منها: ضرورة ممارسة الوظائف الإدارية باعتبار أن التحليل المالي يمثل التغذية العكسية للمعلومات عن الأداء الذي يقارن بالخطط لتحديد مدى الانحرافات وتصحيحها، وأيضا ضرورة التوفيق بين هدفي سيولة البنك وربحيته، وإذا

[1] علي فاضل جابر، التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء: دراسة تحليلية للبيانات المالية لشركة الخزف السعودية،رسالة ماجستير، تخصص علوم محاسبية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2006، ص13.

[2] نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص31.

كانت المؤسسات عموما تهتم بالتحليل المالي لغرض متابعة السيولة بوجه خاص، فإن البنك يهتم بذلك أكثر من غيره، ذلك لأن معظم تمويله متأت من المطلوبات وبخاصة الودائع، هذا إلى جانب التقارير الدورية المطلوب تحضيرها إلى المراقبين في البنك المركزي، وضرورة الموازنة بين ربحية استخدام الودائع وأسس العمليات البنكية السليمة، ومدى الوفاء بأهداف البنك، ومدى تطبيق سياسات استخدام الأموال، وعلاقة الأداء الفعلي بالمستهدف.[1]

2. **البنك المركزي:** يستدعي الالتزام بتطبيق لوائح وتعليمات البنك المركزي من طرف البنوك، وبالأخص التزامات الاحتياطي الإجباري إظهارها في نماذج تتضمن بعض بنود القوائم المالية للبنك، حتى يتمكن البنك المركزي من التأكد من أوضاع هذه النسب والكشوف.
3. **المودعون:** يهتم المودعون بمدى توفر السيولة في البنك وعدم تعرضه لمخاط كبيرة في استخداماته، ومدى كفاية رأس المال في حالة تعرض البنك لخسائر والتي قد تطال ودائعهم.[2]
4. **المالكون أو المساهمون:** تتحمل مجموعة المالكين أو المساهمين حسب طبيعة ملكية البنك المخاطرة النهائية، فالمساهمون لا يحصلون على الأرباح الموزعة دوريا ما لم يحقق البنك ربحا سنويا أو متراكما، كما أن حقوق الملكية هي آخر ما يسدد في تعرض البنك للصعوبات أو للتصفية، لذلك يحتل التحليل المالي موقعا خاصا ضمن مجموعة الأساليب المهمة التي تساعد المساهمين في الرقابة على عمليات البنك، ولابد من تمكين المساهمين من تفهم المؤشرات المالية و التي يفترض أن تعكس مستوى الأداء المالي للبنك على شكل نسب مالية وائتمانية دورية وجداول وأشكال إحصائية ومقارنات مع الماضي ومناقشة النتائج المحققة،كما أن التحليل المالي يعكس مدى قدرة البنك على تنفيذ الخطط والموازنات التي أقرت للمستقبل من قبل المساهمين كأداء مستهدف، وهو ما يصطلح عليه بالرقابة على التنفيذ، كما أن هذه المؤشرات توجه المساهمين نحو اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الخلل في الأداء (رقابة الأداء).[3]

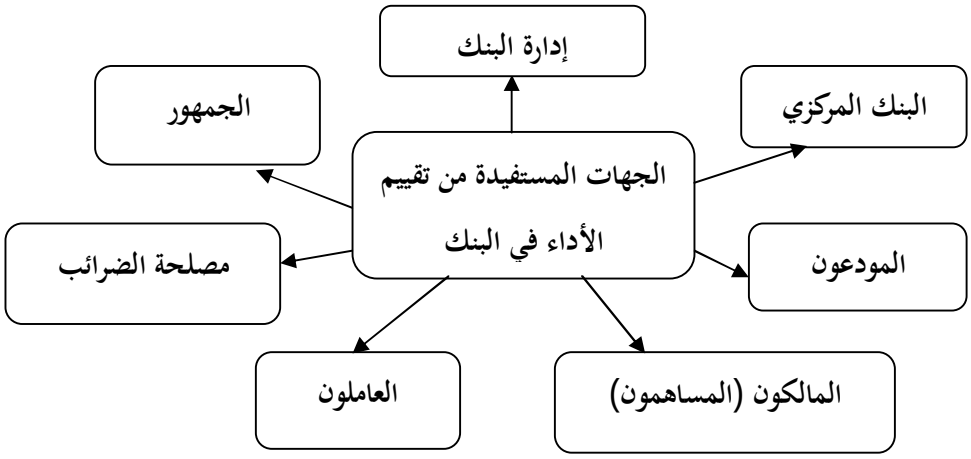
[1] أمارة محمد يحي عاصي، مرجع سابق، ص178.

[2] عبد المعطي رضا الرشيد ومحفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص234.

[3] أمارة محمد يحي عاصي، مرجع سابق، ص ص179-180.

5. **العاملون:** من المفيد للعاملين معرفة المركز المالي للبنك، والتأكد من سلامة هذا المركز ومكانته، فيهُم العاملين الاطمئنان إلى استقرارهم الوظيفي، واستمرارهم بالبنك، كما يهمهم أن يكون البنك قادرا على الاستمرار في إعطائهم رواتب جيدة وحوافز مفيدة.[1]
6. **مصلحة الضرائب:** تقوم مصلحة الضرائب بفرض وجباية الضرائب المستحقة دوريا على البنوك، ولذلك فهي بحاجة إلى تحليل دقيق لمصادر الإيراد وأوجه التكاليف والمصروفات، وتساعد القوائم المالية السنوية المعززة بتحليلات مالية مفصلة مصلحة الضرائب على التقييم الدقيق لحجم الضرائب التي ستفرض، وعلى اتخاذ القرارات الصائبة تجاه البنوك.
7. **الجمهور:** يستفيد الجمهور بشكل أو بآخر من تقييم الأداء للبنوك، ويهتم دائما بالبحث عن خدمات بنكية متميزة وسريعة تلبي التطورات المستمرة بالحياة المعاصرة، ويتم ذلك من خلال مواقع الخدمات المنتشرة، وسرعة تقديم تلك الخدمات، وانخفاض التكلفة، وليس من شأن كل ذلك أن يتم بدون تحقيق البنك للعوائد الكبيرة، والناتجة عن أدائه الجيد ونجاحه في توظيف الأموال والاستثمارات وهو الذي يساهم به في الدرجة الأولى اهتمام إدارة البنك بعملية التقييم والتحليل المستمر للأداء.[2]

الشكل رقم (2-2): الجهات المستفيدة من تقييم الأداء في البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

[1] عبد المعطي رضا الرشيد ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص234.

[2] زاهر صبحي بشناق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية (دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين)، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة 2011، ص 23.

المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء في البنوك

إن قياس الأداء في جوهره وسيلة بيد المؤسسات البنكية لتقييم فاعلية القرارات التي تصنعها، وفي الوقت الذي تقوم به بذلك فإنها تصبح قادرة على تقييم نجاح تخطيطها الاستراتيجي من عدمه، وفيما يلي بعض النماذج المستخدمة في ذلك.

أولا: قياس الأداء البنكي باستخدام التحليل المالي.

مع التطور الذي عرفته الصناعة البنكية فإن القوائم المالية لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة وعاكسة لآلية العمل البنكي، وهنا تبرز أهمية التحليل المالي الذي أصبح يستخدم ويستفيد منه كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية كالمشاريع والبنوك وشركات التمويل والمستثمرين.

وبالنسبة للبنوك فإن التحليل المالي يعتبر أساسا في دراسة نتائج الأداء لتفسيره وتحديد مكامن الضعف والقوة في السياسات المتبعة من طرف البنك موضوع التقييم.

ومن أهم أساليب تحليل القوائم المالية للبنوك نجد التحليل الأفقي والتحليل الرأسي وتحليل النسب.

1. **التحليل الأفقي:** يقوم التحليل الأفقي على أساس تحليل القوائم المالية لعدد من الفترات المتعاقبة مع اختيار فترة واحدة من تلك الفترات لتكون فترة الأساس، للتعرف على حجم ونوع التغير الذي يطرأ على عنصر معين أو مجموعة من العناصر وقياس الاتجاه ونوعه وتقييمه.[1]
2. **التحليل الرأسي:** ويقوم على أساس دراسة العلاقة بين البنود المالية المختلفة بالقائمة المالية عن فترة زمنية محددة، أو في تاريخ إعداد القائمة، بهدف تحديد الوزن النسبي لكل بند من بنود القائمة بالقياس إلى مجموع هذه القائمة، وكذا بالقياس إلى باقي البنود، أي قياس العلاقة النسبية للمفردات في قائمة واحدة.[2]
3. **تحليل النسب:** ويتضمن حساب نسب محاسبية خاصة من عنصرين أو أكثر من العناصر الظاهرة في حسابات الدخل والميزانية وذلك لكشف العلاقات بين هذه العناصر.

[1] عبد الحميد بخاري وعلي بن ساحة، التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-2011/11/23، ص140.

[2] أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، البنوك التجارية الجزائرية و المنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة: دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري و التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد08، المركز الجامعي، غرداية، 2008، ص109.

والنسب المالية هي علاقة رياضية تجمع بين رقمين أحدهما بسط والآخر مقام، ومثل هذه العلاقة لا تكون ذات معنى إلا من خلال مقارنتها بذات النسب للبنك نفسه ولسنوات سابقة أو لبنك آخر أو للقطاع الذي يعمل فيه البنك أو مع مستويات نسب محددة مسبقا كأهداف أو مقارنتها مع مستويات نسب موضوعة من محكمين وخبراء[1]

ثانيا: نموذج العائد على حقوق الملكية.

اعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة، مؤشرا متكاملا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، وقد استخدم هذا النموذج منذ بداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف دافيد كول، كإجراء لتقييم أداء البنوك[2]، وذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب تتمثل أساسا في مجموعتين من النسب، مجموعة تتعلق بقياس العائد والربحية ومجموعة تقيس المخاطر.

1. **مجموعة مؤشرات العائد:** حيث يمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات من خلال نظام متكامل يعرف بنظام ديبون Dupont system، حيث يعتبر العائد على حقوق الملكية من بين أشهر المؤشرات التي يمكن أن تقيس الربحية داخل البنك حيث أعطى نموذج ديبون شكل العلاقة بين المكونات وحسب هذا النموذج فإن العائد على حقوق الملكية ROE يختلف عن العائد على الأصول ROA بسبب تأثير الرافعة المالية، كما أن العائد على الأصول يمكن قياسه بواسطة مؤشرين أساسيين هما هامش الربح PM ومنفعة الأصول AU[3].

يقاس هامش الربح بالعلاقة التالية:

هامش الربح= الدخل الصافي/إجمالي الإيرادات

تقاس منفعة الأصول بالعلاقة التالية:

منفعة الأصول= إجمالي الإيرادات/ إجمالي الأصول.

وعليه فإن العائد على الأصول = هامش الربح×منفعة الأصول

أي: $ROA=PM \times AU$

[1]Fred R.David, Concepts of strategic management, 8th edition, Prentice-Hall, Washington, 2001, p141.

[2]طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص77.

[3]سميرة عطيوي ومحمد رضا بوسنة، تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج الـ SCP، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-2011/11/23، ص123.

معدل العائد على الأصول= (الدخل الصافي/إجمالي الإيرادات) × (إجمالي الإيرادات/إجمالي الأصول)

هذه الصيغة تركز الانتباه إلى مصدر الأداء الأفضل أو الأداء السيئ، فمثلا إذا حقق بنك ما عائد على الأصول مرتفع فسيكون سببه أنه أكثر كفاءة في التحكم ومراقبة التكاليف وهو ما يعكسه مؤشر هامش الربح المرتفع، أو باستخدام أفضل للأصول وهو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول أو إنتاجية الأصول أو عن طريق التحسين في كلا المجالين. بالمقابل فإن الأداء الضعيف قد يعود لجانب منهما أو لكليهما.[1]

المساهمة الثانية لنموذج Dupont يعكس علاقة معدل العائد على حقوق الملكية ROE بمعدل العائد على الأصول ROA، حيث يرتبط هذان المؤشران من خلال ما يسمى بمضاعف حقوق الملكية EM حيث: مضاعف حق الملكية = إجمالي الأصول/حقوق الملكية.

وعليه فإن العائد على حقوق الملكية يمكن حسابه بالشكل التالي:

العائد على حقوق الملكية = (إجمالي الإيرادات/إجمالي الأصول) × (الدخل الصافي/إجمالي الإيرادات) × (إجمالي الأصول/حقوق الملكية) أي:

$$AU \times PM \times EM = ROE$$

حيث يقوم مؤشر مضاعف حقوق الملكية بمقارنة الأصول مع حقوق الملكية حيث تدل القيمة الأكبر من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، وعليه فإن مضاعف حقوق الملكية يقيس الرفع المالي، كما يعتبر مقياسا للربح والمخاطرة، لأن الرفع المالي المرتفع يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية وذلك عندما يكون الدخل الصافي موجبا، لكن هذا يعرض رأس المال لمخاطر مرتفعة.

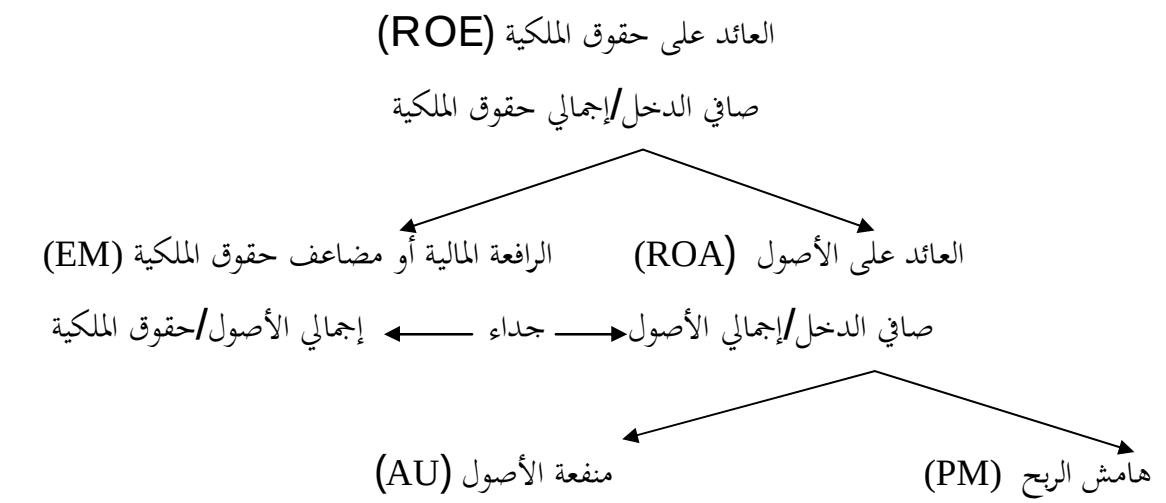
إذا حقق بنك ما عائد على حقوق الملكية مرتفع أو منخفض، يعود هذا إما للعائد على الأصول أو الرافعة المالية أو كليهما، فإذا كان الارتفاع في العائد على حقوق الملكية سببه العائد على الأصول فيعود هذا للإدارة الجيدة للأصول، أما إذا كان سبب الارتفاع الرافعة المالية، فعلى المساهمين معرفة درجة المخاطرة التي يتطلبها هذا العائد[2]

[1] محمد جموعي قريشي، مرجع سابق، ص91.

[2] شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)، رسالة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص ص 96-97.

ويمكن تلخيص نموذج العائد على حقوق الملكية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): نموذج العائد على حقوق الملكية.



المصدر: عبد الحميد بوخاري وعلي بن ساحة، مرجع سابق، ص141.

2. **مجموعة مؤشرات المخاطر:** تقيس المخاطر الرئيسية التي تتعرض لها كل البنوك باعتبار أنها تهدف إلى تعظيم الربح من خلال إدارتها لهذه المخاطر في إطار تقديمها للخدمات المالية، ويمكن التعبير عن تلك المؤشرات بمجموعة من النسب نلخصها في الآتي:[1]

- **مخاطر الائتمان:** ويتم قياسها من خلال النسب التالية:[2]

➢ **القروض قصيرة الأجل/إجمالي الأصول**

وهي تشير إلى قدرة البنك على توظيف أمواله المتاحة في عملية الإقراض قصير الأجل بحيث يستطيع استرداد أمواله في فترة قصيرة دون أن يتعرض إلى مخاطر عالية.

➢ **الأصول الخطرة /إجمالي الأصول**

وتقيس هذه النسبة حجم الموجودات الموظفة في الأصول الخطرة والتي تعكس المخاطر التي قد يتعرض إليها البنك في حالة عدم القدرة على استرداد تلك الديون.

➢ **مخصصات خسائر القروض/إجمالي القروض**

[1] محمد جموعي قريشي، مرجع سابق، ص92.

[2] علي عبد الله شاهين وبهية مصباح صباح، أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول، المجلد الخامس عشر، فلسطين، 2011، ص ص11-12

وتقيس هذه النسبة حجم الأموال المخصصة لمواجهة خسائر القروض والتي تعكس المخاطر التي قد يتعرض إليها البنك في حالة عدم القدرة على استرداد تلك القروض.

- **مخاطر السيولة:** تظهر هذه المخاطر نتيجة لعدم قدرة البنك على مواجهة الالتزامات المالية المترتبة عليه عند الاستحقاق بتكلفة معقولة، سواء من خلال بيع الأصول أو الحصول على قروض أو ودائع جديدة أو سدادها بكلفة أعلى، إذ أن هذه المخاطر تزداد إذا لم يكن لدى هذا البنك الأموال اللازمة للسداد، أو أصول سائلة لها قابلية التحول إلى نقد دون تحمل خسائر، وتنشأ مخاطر السيولة نتيجة عدم الموائمة بين تواريخ استحقاق الأصول والخصوم.[1]

وتقاس مخاطر السيولة بمجموعة من المؤشرات والتي نذكر منها:[2]

- **الودائع الأساسية /إجمالي الأصول.**
- **إجمالي الودائع الجارية/إجمالي الودائع الادخارية والآجلة.**

- **مخاطر سعر الفائدة:** تتمثل مخاطر سعر الفائدة في مدى حساسية التدفقات النقدية للتغيرات التي تطرأ على مستوى معدلات الفائدة، فمثلا إذا ما تعاقد بنك مع عميل على سعر فائدة معين ثم ارتفعت بعد ذلك أسعار الفائدة السائدة في السوق، فيعني ذلك أن البنك قد وقع في استثمار يتولد عنه عائد يقل عن العائد الحالي السائد في السوق.[3]

ويمكن قياس مخاطر سعر الفائدة بالمؤشرات التالية:

- **الأصول الحساسة للفائدة/إجمالي الأصول.**
- **الخصوم الحساسة للفائدة/إجمالي الأصول.**

فالأصول الحساسة لسعر الفائدة هي: الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل (لغرض المتاجرة) والقروض والسلفيات والأوراق المالية المخصومة قصيرة الأجل.

أما الخصوم الحساسة لسعر الفائدة فهي: الودائع قصيرة الأجل: ودائع البنوك والمؤسسات المالية، ودائع البنوك المركزية بالإضافة إلى ودائع العملاء، ولا تحتسب من ضمنها الودائع لأجل حيث أنها لا تتأثر

[1] Saunders Anthony & Cornett Marcia, Financial Institutions Management : A Risk Management Approach , 4th ed, mc graw-hill, new York, 2002, p521-522.

[2] أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص108.

[3] رضا آل علي، إدارة المصارف، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص225.

بسهولة نتيجة تغير سعر الفائدة، والقروض قصيرة الأجل التي حصل عليها البنك سواء من البنك المركزي أو البنوك الأخرى.[1]

- **مخاطر كفاية رأس المال:** يقصد بكفاية رأس المال الطريقة التي تتبعها إدارة البنك، بغرض تحقيق التوازن بين حجم رأس المال والمخاطر التي يتوقعها البنك، فهي تمثل العلاقة بين مصادر رأس مال البنك والمخاطر المتعلقة بالأصول، كما تعتبر نسبة كفاية رأس المال أداة لقياس ملاءة البنك. ويقصد بهذه الأخيرة احتمال إعسار البنك، بمعنى أن انخفاض هذا الاحتمال يعني ارتفاع درجة ملاءة البنك.[2]

يمكن قياس مخاطر كفاية رأس المال باستعمال المؤشرات التالية:[3]

- **الأموال الخاصة/إجمالي الأصول**
- **الأموال الخاصة/إجمالي الودائع**
- **الأموال الخاصة/الأصول الخطرة.**

- **مخاطر التشغيل:** يقصد بمخاطر التشغيل احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع، وهو ما يتسبب في انخفاض صافي الدخل وكذا قيمة البنك، ويعود هذا لكفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة في البنك.[4]

وتقاس مخاطر التشغيل بمجموعة من المؤشرات نذكر منها:[5]

- **إجمالي المصاريف/عدد العمال.**
- **مصاريف العمال/عدد العمال.**

ثالثا: نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، والتي جاءت فكرتها انطلاقا من مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته". ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث

[1] علي عبد الله شاهين وبهية مصباح صباح، مرجع سابق، ص ص11- 12.
[2] شريفة جعدي، مرجع سابق، ص102.
[3] نفس المرجع، ص ص102-103.
[4] Koch.T & Scott.MS, Bank management : analysing bank performance, 5th ed, mc graw-hill, new York, 2005, p119.
[5] أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص108.

تستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاما حديثا لتقييم الأداء، وإنما لكونها أيضا نظاما متكاملا للإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة وإلى الرقابة عليها.

وترتكز بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة منظورات أو أبعاد متكاملة تتمثل في:

1. البعد المالي: ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة.
2. بعد العملاء: يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل.
3. بعد العمليات الداخلية: ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العملاء والمساهمين.
4. بعد التعلم والنمو: ويهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة.[1]

ولأن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر محور بحثنا، فسيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

[1] أحمد الصغير ريغة، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013، ص57.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.(المفهوم، الأبعاد والخطوات الأساسية)

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى وسائل التسيير الاستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها، وقياس مدى ومستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، كما تعتبر نظاما لتسيير الأداء من خلال ترجمة أهداف المؤسسة إلى مؤشرات لقياس وتقويم الأداء، وفي هذا المبحث سنتناول بطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها، محاورها و مراحل وخطوات إعدادها .

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.

سنحاول عرض كيفية وأسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن، ومن ثم إعطائها مفهوما دقيقا وواضحا وأخيرا أهميتها ضمن عملية تقييم الأداء.

أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن.

تسعى المؤسسات دائماً إلى إحداث تحسين في أدائها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى أن تكون فيه مستقبلاً، وقد جرت العادة على أن ذلك يتم بعد مرحلة قياس وتقييم. وبدراسة تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، فظهرت على سبيل المثال دراسات توضح كيف أن الإنتاجية تزداد مع زيادة قوة وجود الإضاءة في المصانع، إلا أن هذا الأمر لم يدم طويلاً. وأظهرت تجارب أخرى أن الإنتاجية لا علاقة لها بقوة الضوء وأن زيادة الإنتاج كانت فقط بسبب أن القوى العاملة كانت تعلم أنها تخضع لاختبار قياس الإنتاج الأمر الذي غير من تصرفاتهم باتجاه زيادة الإنتاج نظراً لشعورهم بأنهم تحت المراقبة والاختبار. ثم بعد ذلك وفي سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه البروفسور Robert Kaplan بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن.[1]حيث تعد بطاقات الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وقد وضع فكرة بطاقات الأداء المتوازن كل من Norton و Kaplan في عام 1990 الأول بروفسور في المحاسبة في جامعة هارفارد والثاني مستشار أعمال

[1]محمد بن علي شيبان العامري، بطاقة الأداء المتوازن: أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت، ص04، متاح على الموقع الالكتروني التالي: http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=999&SecID=54, 21/12/2016, 15 :20.

في ولاية بوسطن الأمريكية[1]، في مقال نشراه في مجلة Harvard Business Review، حيث ظهرت هذه الفكرة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وقد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد في عام 1992، حيث تعمد على التصور والأهداف والبرامج التي تتم ترجمتها إلى نظام لمنظورات الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، وقد بين Kaplan وNorton بأن البطاقة تهتم في تحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين المنظورات المالية وغير المالية، وبين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين منظورات الأداء الخارجية والداخلية.[2]

وقد قام الباحثان بدراسة أجرياها على 10 مؤسسات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء المؤسسات.

لذا كانت الحاجة إلى استخدام بطاقات الأداء المتوازن كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكن تقنية استخدامها المؤسسات من قياس وتقويم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة محاور (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد الإجراءات الداخلية، بعد التعلم والنمو) بدلاً من الاعتماد على محور واحد (البعد المالي) بالرغم من أهميته.

وبعد الدراسة على المؤسسات العشرة والتي ثبت فيها فشل تسعة مؤسسات في تنفيذ إستراتيجيته، استطاع الباحثان من خلال ذلك تحديد أربعة عوائق لتطوير الأداء وهي:

- عائق الرؤية والتوجهات: 5% فقط من الموظفين فقط على اطلاع بالرؤية.
- عائق الإدارة: 85% من الإدارة العليا تمضي أقل من ساعة شهرياً لمناقشة التوجهات.
- عائق الموارد: 60% من المنظمات التي لا تربط الميزانيات بالإستراتيجية.
- عائق الحوافز: 25% فقط من المدراء لديهم حوافز مرتبطة بالإستراتيجية.

وبالتالي جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتواجه التحديات المعاصرة والتحولات المطلوبة في بيئة العمل من تطورات تكنولوجية والضغط المالي والعولمة والتغير في متطلبات العميل ولأجل التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة المستقبلية ولبلوغ الرؤية المنشودة وصياغة وتحقيق أهداف ذكية عبر تأمين الاستخدام الأمثل للموارد

[1] ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مفهوم وأهداف ومراحل تطور بطاقات الأداء المتوازن، جمورية العراق، 2011،ص 421، متاح على الموقع الالكتروني التالي:

http://www.d-raqaba-m.iq, 20/12/2016, 17 :10.

[2] نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص42.

المتاحة وفق الظروف المحيطة بعد معرفة الفرص والمخاطر الخارجية ومعرفة الوضع الداخلي من خلال نقاط الضعف والقوة وتوقعات شركاء العمل والعملاء وما يطمح لفعله على مستوى المؤسسة والأفراد.[1]

ثانيا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن.

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد مثلت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها موضوع بحث ومركز اهتمام العديد من المفكرين والكتاب، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها.

فقد عرف Norton و Kaplan بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطها ورسم تحركاتها المستقبلية"[2].

كذلك عرفاها بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة".[3] وإلى نفس المعنى تشير الباحثة نعيمة يحياوي على أنها "ترجمة النوايا والميولات وإستراتيجية المؤسسة في صورة مجموعة كاملة من مقاييس الأداء"[4]

وفي 1996 قدم Norton وKaplan تعريف أشمل عن سابقه على أن بطاقة الأداء المتوازن "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة طريق للمؤسسات لتتبع ترجمة رآها الإستراتيجية من خلال مجموعة مترابطة من مؤشرات ومقاييس الأداء والتي تساهم في إنجاز الأعمال ووضع إستراتيجياتها، وبالتالي توصيل الإستراتيجية العامة بتلك الأعمال والمساعدة على خلق التوافق بين الأداءين الفردي والمؤسسي لأجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة".[5]

---

[1] ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مرجع سابق، ص421.

[2] نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص ص42-43.

[3] Kaplan Robert &David Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Jan- Feb 1992 , p 71

[4] نعيمة يحياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2009/2008، ص264.

[5] Kaplan Robert & David Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Jan-Feb 1996, p 75

ويرى P.Niven الذي يعد من أشهر الباحثين وأكثر الكتاب في بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية"[1]

كما يشير R.David بأنها "إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات إلى موازنة مؤشراتها المالية التي تستعمل في غالب الأحيان وبشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة مع المؤشرات غير المالية كنوعية المنتج وخدمة الزبون"[2]

وكتعريف شامل يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء يرتكز على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويدفع نحو تنفيذ إستراتيجية المؤسسة بالاعتماد على أربعة أبعاد أو منظورات وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

وقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كأداة لتقييم الإستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة، وتوجيه سلوكهم وتساعد على القيادة في المؤسسة.[3] ولا يتم التركيز في بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف المالية فقط بل إضافة إليها يتم التركيز على الأهداف غير المالية التي يجب على المؤسسة الوصول إليها وتحقيقها ومن ثم يتم الوصول إلى الأهداف المالية بكفاءة وفعالية.[4]

وقد سميت بطاقة الأداء بالمتوازنة لأنها:[5]

- توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
- تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
- تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها (النظرة الكلاسيكية).

[1] Paul R.Niven, Balanced score card : step by step for government and nonprofit agencies, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, p31.

[2] Fred R.David, Strategic Management : Concepts end Cases, Prentice Hall, 13th ed, New Jersey, 2009, p135.

[3] نعيمة يحياوي، مرجع سابق، 264.

[4] لويزة سعادة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة، رسالة ماجستير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20132/2012، ص19

[5] Hélène Loning, Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre, 2eme édition, DUNOD, Paris,2003, p159.

- تقيس الأداء الداخلي والخارجي من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة.

وتجمع البطاقة هذه المؤشرات في أربع منظورات هي: المنظور المالي ومنظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو محاولة بذلك الإجابة عن جملة من الأسئلة كما يلي:[1]

- المنظور المالي: للنجاح ماليا،كيف يجب أن نظهر أمام مساهمينا؟ أو كيف ينظر إلينا مساهمونا؟
- منظور العمليات الداخلية : لإرضاء المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن نتميز ونتفوق فيها؟.
- منظور العملاء: لتحقيق رؤية المؤسسة،كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟ أو كيف ينظرون إلينا؟
- منظور التعلم والنمو: لتحقيق رؤية المؤسسة، ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين؟

كما تقوم البطاقة على ثلاثة ركائز أساسية وهي:[2]

- العلاقة السببية: سلسلة من علاقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة.
- محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية.
- العلاقات المالية: العلاقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.

ويشمل كل منظور من المنظورات الأربعة على أربعة أعمدة:[3]

- الأهداف: تسجل فيها الأهداف الخاصة بالمنظور.
- المقاييس (المؤشرات): تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.
- المستهدف: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا)
- المبادرات: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف.

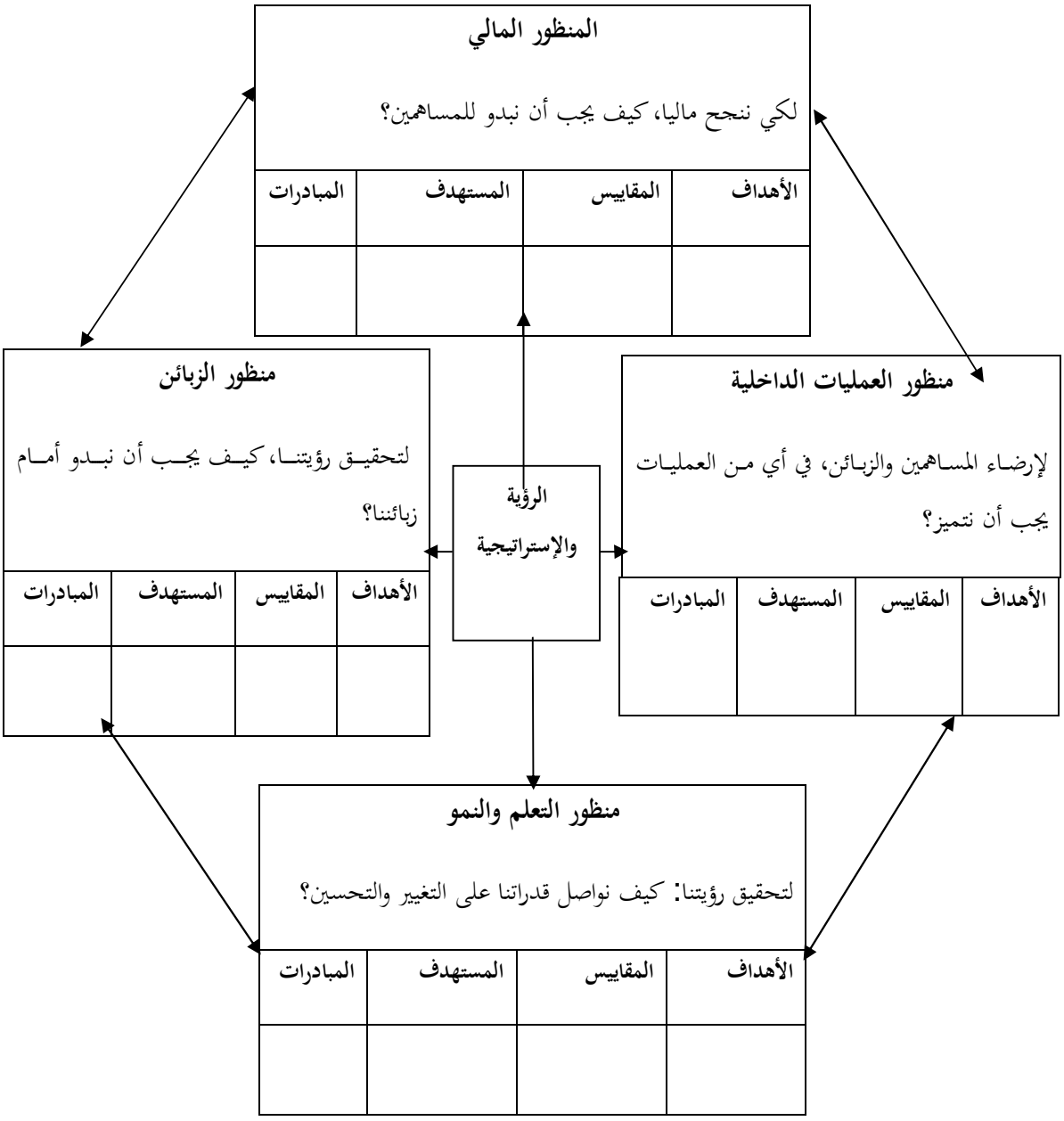
وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح في الشكل التالي:

[1] لويزة سعادة، مرجع سابق، ص19.

[2] Jean Louis Mohlo & Jean Charles Mathe , l'Essentiel du contrôle de gestion, 2eme édition, édition d'organisation, paris, 2000, p185.

[3] يوسف بن محمد الثويني، متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته، المجلة الدولية النربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 10، بدون بلد، 2014، ص56.

الشكل رقم (2-4): نموذج بطاقة الأداء المتوازن.



Source: Kaplan.R & Norton.D,conceptual foundation of the balanced scorecard, Havard Business School Accounting & Management Unite Research Paper Series, Working Paper 10-074, Havard Business School, Boston, USA, 2010, P04.

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي:[1]

1. تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:

- المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع وتطوير المؤهلات).
- مؤشرات النتائج (الأداء المسبق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.
- المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.

وكل مؤشر عبارة عن حلقة في السلسلة السببية التي تنطلق من التعلم والإبداع لتصل إلى النتائج المالية.

2. تشكل بطاقة الأداء المتوازن أداة لمراقبة التسيير الاستراتيجي: إذ أن النموذج الذي قدمه Norton و Kaplan يستجيب لمتطلبات وخصائص مراقبة التسيير الاستراتيجي. فهذا الأخير وبطاقة الأداء المتوازن تربطهما علاقة وثيقة ترتكز أساسا على النقاط التالية:

- يتم التوقيف بين القيادة الإستراتيجية والعملية بفضل الربط بين المؤشرات الإستراتيجية القائدة والمؤشرات التاريخية التابعة وعلى أساس السلسلة السببية.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على فرضية تقسيم المؤسسة إلى عمليات ومراكز، ويتناسب هذا التقسيم مع تحديد المؤشرات والمحاور الإستراتيجية التي تتضمنها.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية وإستراتيجية.

3. تشجع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير بطاقة الأداء المتوازن فيسمح بتطبيق الإستراتيجية.

[1] نعيمة يحياوي وخديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات :دراسة ميدانية، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 22-2011/11/23، ص83

4. تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.
5. تعمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية

ومنه يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة والجديدة في ميدان الإدارة والقيادة وذات أهمية بالغة، وقد انتشر العمل بها في كبريات المؤسسات العالمية. والملحق رقم (01) يوضح قائمة بأسماء بعض المؤسسات العالمية التي تبنت نموذج بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك.

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن من النماذج الحديثة في تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي يسعى البنك لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفه التنافسي، حيث يتم في البطاقة ترجمة رؤية البنك وإستراتيجيته إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء، وهذه الأبعاد هي:

أولا: البعد المالي.

يعد هذا البعد المحصلة النهائية لأنشطة البنك ويهدف لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين، حيث أنه يركز على الجوانب المالية في أداء البنك، بمعنى كيف ننظر إلى مساهمينا؟[1] هذه الجوانب التي تقدم صورة واضحة عن الأداء المالي للتأكد أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تساهم بصورة فعالة في التحسين المستمر للأداء[2]. لذا نعتبره المحصلة النهائية لكل التغيرات التي حدثت في الجوانب الأخرى، فإذا كان هناك نجاح في هذه الأخيرة فإنه ينعكس على المحور المالي الذي يمثل ثروة المساهمين من خلال تعظيم أرباح السهم الواحد، أو من خلال تعظيم معدل العائد على الأموال المستثمرة، ومن ثم فإن المؤشرات المالية التي يضمها هذا الجانب تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر التغيرات التي تمت داخل البنك، كما أن هذه المؤشرات تعتبر مقياسا يبين ما إذا حقق البنك إستراتيجيته أم لا.

[1] سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة قسنطينة2، 2014/2013، ص39.

[2] Sanjoy Bose & Keith Thomas, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, journal of intellectual capital, Vol 08, No 04, Emerald Group publishing, Bingley, United kingdom, 2007, P659.

وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة الخدمة (النمو، البقاء أو الاستمرار)، مثلا الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على جذب عملاء جدد، أما الأهداف المالية في مرحلة الاستمرار تركز على التدفق النقدي.[1]

يتضمن هذا البعد مجموعة من المقاييس منها: الربح التشغيلي، العائد على الأصول وهوامش ربحية العميل، ويمكن أيضا استخدام مجموعة أخرى من المقاييس اعتمادا على طبيعة الصناعة وإستراتيجية البنك فعلى سبيل المثال تركز بعض البنوك اهتمامها على مقاييس الحصة السوقية أكثر من اهتمامها بمؤشرات الربحية التقليدية، ولكي تحقق أهدافها المالية فإنها تحتاج لتقديم المنتجات والخدمات التي تحقق احتياجات العملاء المستهدفين.[2]

ويعتبر المحور المالي المحصلة النهائية لناتج أعمال وحدات العمل المختلفة، ويتم فيه الإجابة على السؤال التالي: **حتى ننجح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟**

ثانيا: بعد العملاء.

يشكل العملاء عاملا مهما يجب أخذه بعين الاعتبار ذلك لما يعكسه من نجاح في المنافسة والبقاء واستمرارية النشاط الذي ينتج من إمكانية تقديم منتجات وخدمات بجودة ونوعية وأسعار تنافسية.[3]

أهمية هذا البعد تكمن في أن إدارة البنك تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ومن ثم حصة البنك في السوق.[4]

وقد أوضح Norton و Kaplan أن على المؤسسة أن تجيب في هذا المنظور على السؤال التالي:

لنحقق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟

ويستخدم في ذلك منظورات متعددة لتقييم الأداء مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد ومستوى رضا العملاء ...الخ[1]، والشكل التالي يوضح مؤشرات منظور العملاء.

---

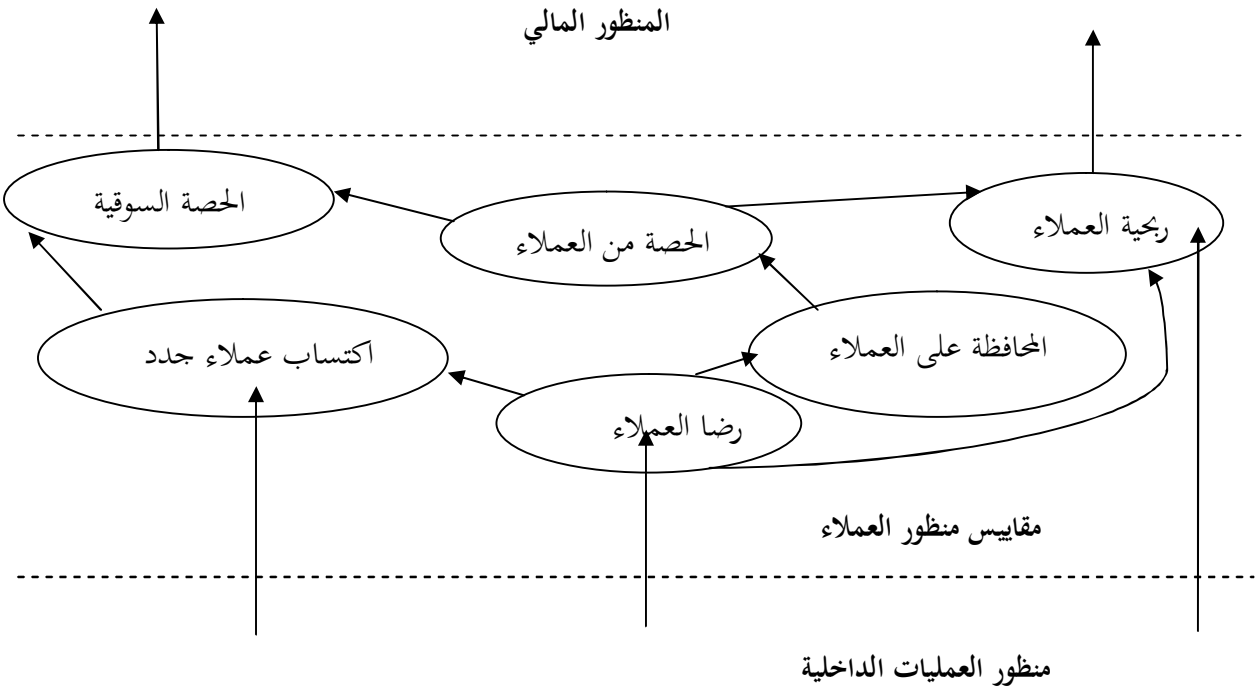
[1] سماح ميهوب، مرجع سابق، ص ص39-40.

[2] Kershaw Russ & Kershaw Susan, Developing a Balanced Scorecard to Implement Strategy At St, Elsewhere Hospital , Management Accounting Quarterly , volume 2, 2000, p29.

[3] Paul R.Niven, Balanced score card : step by step : Maximizing performance and maintaining results, John Wiley & Sons, first Edition, New York, 2002, p15.

[4] سليمان حسين 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، المجلد 20، العدد 01، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص402.

الشكل رقم (2-5): مقاييس بعد العملاء وارتباطها بالبعد المالي وبعد العمليات الداخلية.



Source : Kaplan.R & Nortan.D, Linking The Balanced scorecard to strategy, California Management Review, vol 39, n°1, 1996, p59.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية.

يحدد المديرون في هذا الجانب العمليات الداخلية الأساسية التي يجب أن يتفوق فيها البنك، والتي تساعد وحدات النشاط في تقديم العروض والمقترحات عن قيمة البنك التي ستعمل على جذب العملاء والاحتفاظ بهم في أجزاء السوق المستهدفة. وكذلك في تحقيق توقعات المساهمين من العوائد المالية المتميزة، وتركز المقاييس في هذا الجانب على العمليات الداخلية التي سيكون لها أكبر الأثر على رضا العميل وتحقيق الأهداف المالية للبنك. أي يتم في هذا المحور الإجابة على السؤال التالي: **لإرضاء المساهمين والعملاء، ما هي العمليات التي يجب أن نتفوق فيها؟**

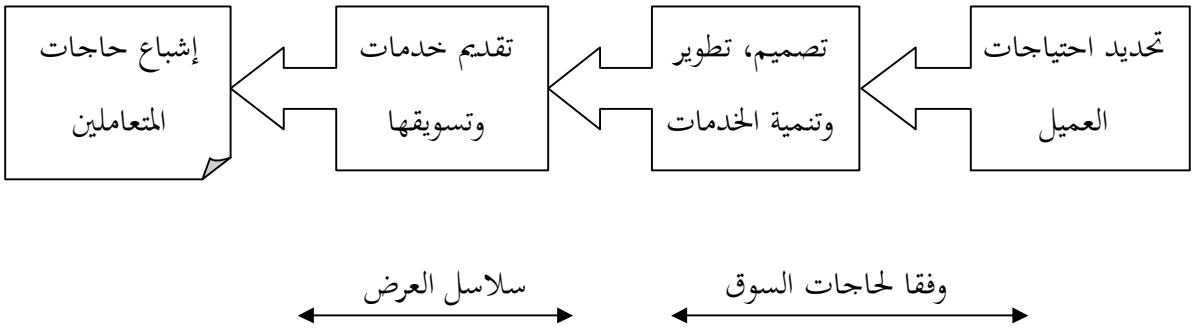
[1]نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي، مرجع سابق، ص47.

ويعنى هذا الجانب بوضع المقاييس التي تتعامل مع إجراءات البنك ونظمه الداخلية، وتركز المؤشرات الرئيسة في هذا الجانب على: أداء البنك الداخلي، كفاءة سير العمليات، فعالية الإجراءات، ملائمة الهياكل التنظيمية، المصاريف الإدارية لكل موظف، كفاءة نظم المعلومات في البنك...الخ.[1]

وما يمكن قوله في هذا الصدد أن المؤشرات والمقاييس الخاصة بهذا المحور تركز على الجوانب المرتبطة بعرض الخدمة، والتي يمكن تحسينها بالتغلب على ما تحتويه من قصور، وبالتالي تحقيق الهدف المنشود الأول ألا وهو رضا العملاء وتحويل هذا الرضا إلى ولاء دائم مما يساهم في تحقق مكاسب مالية للبنك.

بناء على ما سبق يمكن القول أن عمليات التشغيل الداخلية في نظام بطاقة الأداء المتوازن تقترح مراحل جديدة وتطور المراحل القائمة بشكل يمكن البنك من تحقيق احتياجات المتعاملين من جهة والأهداف المالية للمساهمين من جهة أخرى، بمعنى ارتباطها بالهدف الاستراتيجي المنشود[2]، ويمكن إظهار هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): محور عمليات التشغيل الداخلية.



المصدر: محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص140.

رابعا: بعد التعلم والنمو.

يعبر محور التعلم والنمو عن الأسس التي يجب أن يتبناها البنك لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، ويعمل كذلك على تحديث البنية التحتية للبنك التي بناها، وتطويرها من خلال تدريب العاملين وتأهيلهم وتطوير نظام العمل والإجراءات التنظيمية، بهدف توفير مقومات النجاح

[1] 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، تخصص إدارة مالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2007، ص42.

[2] محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص126

والمنافسة[1]. مما يتطلب العمل باستمرار على تنمية قدراته لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين. وبالتالي يتم في هذا المحور الإجابة على السؤال التالي: **لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكننا دعم قدرتنا على التغيير والابتكار؟**

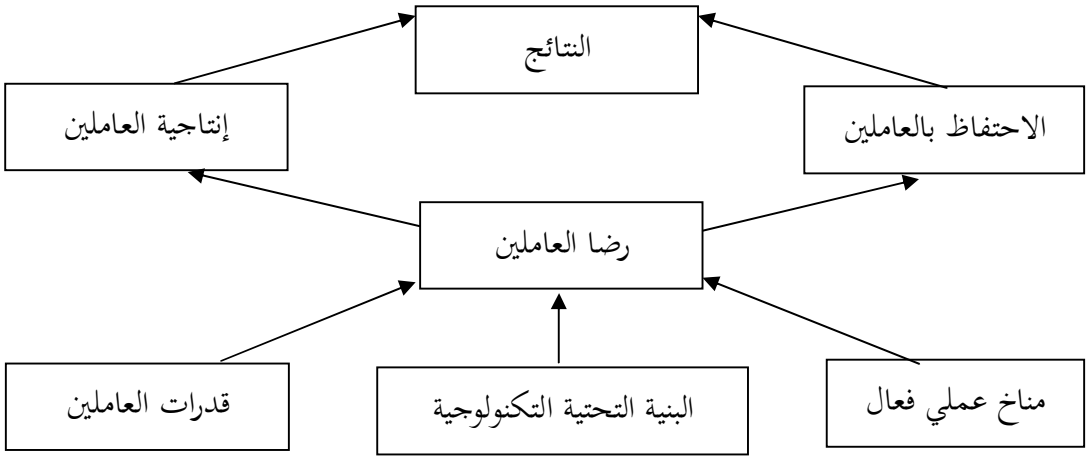
وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا الجانب على: العلاقة بين التطور الداخلي للبنك ومستوى أدائه الخارجي، فعالية ما ينفق على الدراسة والتطوير، الاستثمار في التدريب، منهجية تشجيع الإبداع بين العاملين، نسبة المنتجات المستحدثة قياسا بالعدد الكلي للمنتجات...[2]

في حين يحتوي هذا البعد على المعايير التالية:[3]

1. مستوى القدرة الفردية ويهتم بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد.
2. الإبداع الفردي المطبق في الإدارة الذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول.
3. معيار ربحية الموظف ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.
4. الاحتفاظ بالموظف الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.

والشكل رقم (2-8) يظهر العلاقة بين مكونات بعد التعلم والنمو.

الشكل رقم (2-7): المقاييس المستخدمة لبعد التعلم والنمو.



المصدر: الهادي براي، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 02، جامعة المدية، جانفي 2014، ص152.

[1] نصر حمود مزنان فهد، اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان، 2009، ص51.

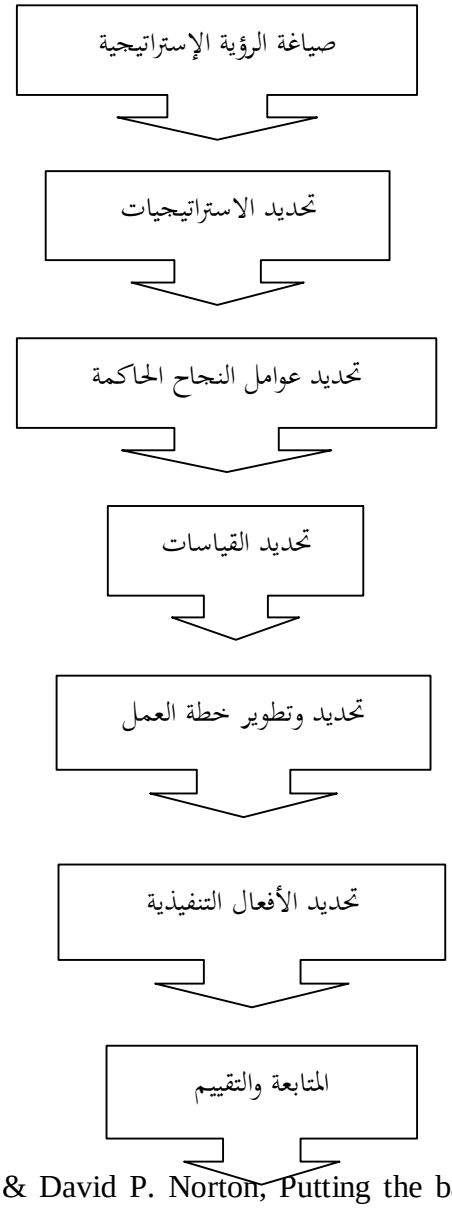
[2] علي سليمان الشطي، مرجع سابق، ص42.

[3] زياد عبد الحليم الذيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، جامعة محمد خيض، بسكرة، جوان 2011، ص147.

المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

لقد اختلفت آراء الباحثين حول الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وسنعرض أهم الخطوات المتفق عليها والتي تظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-8): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert S. Kaplan & David P. Norton, Putting the balanced scorecard to work, Harvard business review, sep-oct 1993, p134

أولا: صياغة الرؤية الإستراتيجية.

يجب على المؤسسة أن تحدد أولا رؤية ورسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وبوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها. ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح لوضع المؤسسة الحالي ودورها، ،ويتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والغايات والأهداف التي ترغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤية التي سيتم بناء المقاييس عليها، وتتمثل هذه المجالات فيما يلي:

1. **العملاء** :كيف يرانا العملاء: تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم.
2. **أصحاب رأس المال:** تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسة مثل استمرارية المؤسسة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، وزيادة الحصة من السوق.
3. **العمليات الداخلية** :تركز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة.
4. **التطوير والابتكار:** تركز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار في التحسين والتطوير والابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المؤسسة.
5. **المجتمع والبيئة** : من وجهة نظر بعض الباحثين، أن الأداء المجتمعي والبيئي يعتبر محركا ضمنيا في محركات الأداء الأربعة السابقة .لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أن الأداء المجتمعي والبيئي قد أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن هذا الأداء لم يعد اختيارياً، وإنما أصبح يتسم بالإلزام القانوني في بعض جوانبه والإلزام الأدبي في بعض الجوانب الأخرى، وأن مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن أن تفي بكل احتياجاته.[1]

[1] صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص42.

ثانيا: تحديد الاستراتيجيات.

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لترجمة رؤية المؤسسة ورسالتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وتحديدا الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، فالإستراتيجية تصف القواعد الإجرائية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل. أي ما هي الإستراتيجيات وما هي المجالات التي يجب التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

حيث تساهم البطاقة في تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل تكاملي بحيث تشتمل على أهداف خاصة بكل بعد من أبعاد البطاقة، بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات من ناحية وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجيات من ناحية أخرى.[1]

الجدول رقم (2-1): الأهداف الإستراتيجية لمحركات الأداء الأربعة.

محرك الأداء	الأهداف الإستراتيجية
الجانب المالي (وجهة نظر المساهمين)	- تنمية وتحسين العائد - تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية - زيادة الاستثمار واستغلال الأصول
جانب السوق (وجهة نظر العملاء)	- رضا العملاء - الحصة من السوق - العملاء الجدد
جانب التشغيل الداخلي (وجهة النظر الداخلية)	- تحسين طرق الأداء والتشغيل - تبسيط وتنميط أجزاء المنتج - ابتكار طرق جديدة
جانب التطوير والابتكار والتحسين المستمر (النمو والتعلم)	- التطور التقني في مجال الإنتاج - البحوث والتطوير في مجال المنتجات - تطور نظم المعلومات والأساليب الإدارية.

المصدر: محمد أحمد محمد أبو قمر، مرجع سابق، ص74.

[1] محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،2009،ص73

ثالثا: تحديد عوامل النجاح الحاكمة.

وتعرف العوامل الحرجة للنجاح على أنها "محاور التغيير الجوهرية التي تعد أساسية من أجل بلوغ رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وهو ما يعني الإجابة عن التساؤل التالي: ماذا يجب أن نغير لتحقيق أهدافنا الطويلة الأجل وبلوغ رؤيتنا المستقبلية؟"[1]. وبالتالي فإن العوامل الحرجة للنجاح تركز على التغييرات التي يجب على المؤسسة اتخاذها، كما أنها توفر إطارا منهجيا لتحديد المؤشرات الإستراتيجية.

ويمكن بيان ذلك من خلال تقديم مثال لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(2-2): أمثلة للمبادرات التي تحقق الأهداف ضمن إطار بطاقة الأداء المتوازن.

البيان	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
الأهداف	تعظيم العائد من الاستثمار	الحصة السوقية من الودائع	نظام فعال للخدمات	تقليص الفجوة بين قدرات العمال الحالية والقدرات المطلوب الوصول إليها
المبادرات	كفاءة إدارة التكاليف	الرفع من مستوى جودة الخدمة	مواكبة التطور التكنولوجي الخدمي	تعليم وتدريب الموظفين بشكل مستمر

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

رابعا: تحديد القياسات(المؤشرات)

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كميا عن طريق قياسها، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بغية التعرف على مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف خلال الفترة المعنية. بالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام بالبنك ويتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من المدراء التنفيذيين مع إشراك العاملين قدر المستطاع، حيث أن مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء يعني أنهم يلزمون أنفسهم بها لأنهم شاركوا في صياغتها[2]

[1]Patrick Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, DUNOD, Paris, 2003, P57.
[2] Niven paul, Balanced scorecard step by step, john wiley and sons, Inc, hoboken, new jersey, canada, 2006, p60

خامسا: تحديد وتطوير خطة العمل.

يجب على الإدارة إعداد خطط العمل أي بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعيا لانجاز الأهداف و الرؤية الإستراتيجية، و يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج، واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل، وتحديد المدة اللازمة للتطبيق، ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية يجب متابعتها ومراقبتها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.[1]

سادسا: تحديد الأفعال التنفيذية.

تتطلب هذه الخطوة تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة، وهذا ما يتطلب بدوره توزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج، حيث يقوم فريق مشكل في المؤسسة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات، وكذا تعريف الموظفين والعاملين في كافة أقسام المؤسسة ببطاقة الأداء المتوازن.[2]

سابعا: المتابعة والتقييم.

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بمتابعة تحقيق المقاييس، من خلال إعداد دليل معلوماتي عن مقاييس الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية، وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع مديري الوحدات والأقسام، كما يتم إعادة دراسة مقياس الأداء المتوازن سنويًا كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي[3].

بناء على ما سبق يمكن تقديم مثال تطبيقي يوضح نموذجا لبطاقة قياس الأداء المتوازن ويلخص المؤشرات (القياسات) المختلفة للأبعاد الأربعة في صفحة واحدة وذلك كما يتضح في الجدول الموالي:

[1] وهيبة مقدم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، ص16، متاح على المرقع الالكتروني التالي:
www.iefpedia.com, 20/12/2016, 22 :30

[2] أحمد الصغير ريغة، مرجع سابق، ص96

[3] صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص47.

الجدول رقم (2-3): نموذج تطبيقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المحور	المؤشرات	الوزن	الهدف	النتيجة المنجزة	النتيجة النهائية*
المالي	معدل العائد على الاستثمار	%8	%3.5	%6.51	%14.88
	معدل المردودية المالية	%8	%7.5	%16.20	%17.28
	معدل هامش الربح	%9	5.5	%9.21	%15.07
	معدل دوران الأصول	%10	65	%70.66	%10.87
1	**أداء المنظور الأول**	%35	/	/	%58
العملاء	معدل النمو في رقم الأعمال	%9	%40	%66.68	%15
	معدل شكاوي العملاء	%9	%7	%18.43	%2.65
	معدل التسليم في الوقت المحدد	7	90	%53	%4.12
2	**أداء المنظور الثاني**	%25	/	/	%21.77
العمليات	معدل انتاجية العامل	%7	4 مليون دج	5.211687 مليون دج	%9.12
الداخلية	معدل دوران المخزون	%6	2.5 مرة	3.24 مرة	%7.77
	معدل الفوز بالصفقات	7	40	31.81	5.56
3	**أداء المنظور الثالث**	%20	/	/	22.4
التعلم والنمو	معدل دوران العاملين	%5	أقل من 1%	%3.23	%1.54
	مؤشر تكوين العاملين	%5	أكبر من 0.7	%0.42	%3
	معدل تكرار حوادث العمل	%5	أقل من 7%	%18.25	%1.91
	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%5	%50	%29.57	%2.95
4	**أداء المنظور الرابع**	%20	/	/	9.40%
	الأداء الكلي	%100			111.57

المصدر:أحمد الصغير ريغة، مرجع سابق، ص170

يلاحظ أن البطاقة تتكون من الأعمدة التالية:

- **الأبعاد:** تتمثل في الأبعاد المشكلة لبطاقة قياس الأداء المتوازن وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو)
- **المؤشرات (المقاييس):** تمثل ترجمة كمية للأهداف الإستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد من أبعاد البطاقة

*اللون الأخضر يعبر عن النتائج الجيدة، بينما اللون البرتقالي يعبر عن النتائج المتوسطة، في حين اللون الأحمر يعبر عن النتائج السيئة التي توحي بالخطر.

- **الوزن:** تم إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد البطاقة حسب أهميتها في بلوغ أهداف المؤسسة، حيث يشكل مجموع الأوزان التوازن الكلي لأبعاد البطاقة .
- **الهدف:** يمثل القيمة المستهدفة التي تسطر المؤسسة بلوغها.
- **النتيجة المنجزة فعلا:** تعبر عما تم انجازه فعلا من طرف المؤسسة
- **النتيجة النهائية:** تتمثل في المقارنة بين النتائج الفعلية والقيم المستهدفة، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (النتيجة الفعلية/القيمة المستهدفة) × الوزن

ويتم استخدام هذه العلاقة في حالة ما إذا كانت القيمة المستهدفة لها تأثير تصاعدي على نشاط المؤسسة، فعلى سبيل المثال فإن مؤشر معدل الإنتاجية الوارد في بعد العمليات الداخلية كلما ارتفعت قيمته كان ذلك في صالح المؤسسة، وكلما تناقصت كان ذلك انحرافا يجب معالجته، لذلك نحصل على النتيجة النهائية لمؤشر معدل الإنتاجية بقسمة قيمته الفعلية على القيمة المستهدفة.

أما إذا كانت للقيمة المستهدفة تأثير تنازلي على نشاط المؤسسة مثل مؤشر معدل شكاوي العملاء، حيث كلما انخفض هذا المعدل كان ذلك مرغوبا وكلما ارتفع كلما دل ذلك على انحراف يجب معالجته، في هذه الحالة فإن النتيجة النهائية تحسب وفق الأسلوب العكسي المعبر عنه بالعلاقة التالية:

النتيجة النهائية = (النتيجة المستهدفة/النتيجة الفعلية) ×الوزن

المبحث الثالث: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الأداء

تسعى البنوك كغيرها من المؤسسات إلى تحسين أدائها وتعظيم ربحيتها. وهذا ما يتيحه التخطيط الاستراتيجي كونه يعتبر نظاما يزود المديرين بملامح التفكير والابتكار كما يقدم صورة واضحة لهم أمام مجموعات المصالح المختلفة وتحديد المخاطر التي قد تواجههم، وهو ما يجعله عنصرا مهما لضمان بقاء تلك البنوك واستمرار عملها بكفاءة عالية. وبالتالي يعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخلا لتعزيز أدائها في ظل أبعاده مجتمعة بما يحقق أهدافها والتي تتمثل أساسا في التميز وتحقيق رضا العملاء. لذا حاولنا من خلال هذا المبحث التوصل إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي البنكي، والدور الذي تلعبه مراحل (أبعاد) التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الأداء، وأخيرا تحليل الفجوة الإستراتيجية باعتبار هذا المفهوم أداة هامة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي في البنوك

تعتبر الصناعة البنكية صناعة متميزة عن سواها، ويرجع ذلك للطابع المتميز للخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها كون هذه الخدمات يصعب قياسها كميا كما أنها متنوعة وغير متماثلة بالإضافة إلى الإجراءات التي تتبع في أداء هذه الخدمات حيث تتميز بطابع السرعة والتعدد والتلاحق إلى حد أنها تتطلب تحديدا مسبقا للأهداف والوسائل وإطار العمل أي تخطيطها بشكل منظم وببعد استراتيجي.

أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي البنكي.

لا يختلف مفهوم التخطيط الاستراتيجي في البنوك عن مفهومه في المؤسسات والشركات والذي يعتبر أن التخطيط عبارة عن سلسلة من القرارات والإجراءات التي تهتم وتركز على القضايا الأساسية للبنك، ومن ضمن هذه القضايا تحسين ربحية البنك ومزيج الأعمال أو مجموع الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، وموقع البنك على خارطة الجهاز المصرفي الوطني والإقليمي والدولي، وحصة البنك من السوق المصرفي في المجالات والأنشطة المختلفة، وتأثر النمو في الأنشطة الرئيسية للبنك. وتدار هذه الخطة من قبل مجموعة أو فريق من المديرين في البنك بقيادة المدير العام، ويتولى مركز التخطيط الاستراتيجي أو دائرة التخطيط الاستراتيجي عملية التنسيق بين الخطط الفرعية لأنشطة البنك المختلفة ومن ثم إعداد الخطة الإستراتيجية الشاملة للبنك، وعليه فان كل مدير في البنك يعتبر

مسؤولا مسؤولية فردية تكافلية وتضامنية مع بقية الفريق الإداري للبنك عن تحقيق أهداف الخطة، وتمتد هذه المسؤولية من المديرين لتصل إلى مديري الفروع[1].

يقصد كذلك بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك "عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد رسالة البنك وأهدافه الإستراتيجية وتكتيكاته المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف"[2]

كما يقصد كذلك بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك أنه "الوسيلة التي يحدد بها البنك الأهداف العامة له والأعمال والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وكيفية توزيع الموارد المتاحة على تلك الأعمال، أي أن عنصر الإستراتيجية فيه بالغ الأهمية، حتى لا تطغى أحداث الحاضر على فكر المستقبل"[3]، أي وضع إجراءات لمواجهة تغيرات معطيات الحاضر في المستقبل، وللقيام بهذا التخطيط يجب إتباع البنود التالية:[4]

1. تحديد غرض البنك العام أي تحديد الهدف الاستراتيجي للبنك.
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك، وذلك من أجل تقييم الفرص وكذا المخاطر التي يواجهها.
3. تحديد الأعمال وتوزيع موارد البنك على هذه الأعمال للوصول إلى الهدف الاستراتيجي.
4. وضع بدائل أو حلول مختلفة لسد الفجوة بين ما هو متاح لدى البنك وما يرغب في الوصول إليه.

ويتم وضع هذا النوع من التخطيط من طرف الإدارة بالبنك، حيث هدفه وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الهدف البنكي العام.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي البنكي كذلك بأنه "النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف"[5]. وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل من هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب (الأساليب) الأنسب.

---

[1] 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، تخصص الإدارة المالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007، ص19.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الطبعة الأولى، جدة، 2004،ص268.

[3] عبد المنعم راضي وفرج عزت، اقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص292.

[4] الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، الجزء الثاني، مصر، 1994، ص94.

[5] ناجي المعلى، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، مطابع الصفوة، الطبعة الأولى، عمان، 1995، ص15.

ولابد لإستراتيجية البنك التخطيطية أن توضح:[1]

1. الأولويات الأساسية للبنك التي تحدد بدورها الكيفية التي توزع بها موارد وإمكانيات البنك على مختلف أوجه النشاط فيه.
2. المعايير التي بررت اختيار الأولويات التي حددتها إدارة البنك.
3. التغييرات التي يترتب على إدارة البنك إحداثها حتى تستطيع انتهاز ما يلوح له من فرص سانحة.
4. توقيت التحركات الإستراتيجية التي ينبغي أن تقوم بها إدارة البنك في كل مجال من المجالات التي شملتها الخطة الإستراتيجية.
5. تحليل البيئة العامة المحيطة بالبنك وتقدير أثر عواملها المختلفة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية) على سير أعمال البنك.
6. التصرفات التي يتعين على الإدارة القيام بها لتنفيذ الخطة والتدابير والإجراءات الكفيلة بترجمة أهداف الخطة إلى واقع عملي ملموس.
7. المعدل المتوقع لتنفيذ الخطط التي تم وضعها.

فيجب على الخطة الإستراتيجية للبنك أن تحدد المسار والتوجيهات التي ينبغي على الإدارة تبنيها وذلك من خلال ما تضعه من أهداف محددة وأولويات استثمارية وخدمية بالنسبة لقطاعات العملاء/الزبائن المختلفة المخدومة من قبل البنك.

ثانيا: خصائص وأهمية التخطيط الاستراتيجي في البنوك.

1. خصائص التخطيط الاستراتيجي في البنوك:

يتميز التخطيط الاستراتيجي في البنوك بالعديد من الخصائص من أهمها:[2]

- العمل على تحقيق التكامل والترابط بين جميع وظائف وأنشطة البنك.
- المخاطرة المحسوبة نتيجة العمل في ظل ظروف عدم التأكد.
- الاهتمام بدراسة وتحليل ردود أفعال المنافسين والاستعداد لمواجهتها.
- التكيف مع ظروف البيئة ومتغيراتها المؤثرة.

[1] ساهل سيدي محمد، دور التوجه التسويقي في المصرف وأهمية المزيج التسويقي في اتخاذ القرارات المصرفية،مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 14-15/أفريل 2009، ص11.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص269.

- رسم أساليب التصرف على شكل حلقات متتابعة تحقق في النهاية رسالة البنك وأهدافه.
- التركيز على البعد الزمني للتطور ومراعاة أثر الزمن على الأنشطة.
- الاهتمام بالمخرجات المطلوب تحقيقها (الرسالة والغايات).
- التأثر الواضح بالقيم الشخصية ورؤية وطموحات المديرين.
- التعامل مع المشكلات والأمور الأساسية التي تحمي مصالح البنك ومستقبله.
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي لقدر كبير من البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية.
- أحد المهام الرئيسية والجوهرية المستمرة للإدارة العليا.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي في البنوك:

ينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عملية تحديد الأنشطة الواجب القيام بها من قبل إدارة البنك قبل تنفيذ تلك الأنشطة. وهنا تكمن أهمية ودور التخطيط في تمكين الإدارة من التحكم في العوامل المؤثرة على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الأنشطة التي تقوم بها الإدارة. بالإضافة إلى أن التخطيط يساعد على توجيه تلك الأنشطة في المسارات التي ترفع من احتمالات تحقيق الأهداف المنشودة. وهكذا، فإن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في محاولة إدارة البنك إحداث نوع من المطابقة والمواءمة بين الموارد والإمكانات المتاحة له وبين الظروف البيئية المحيطة به، وصولا إلى نوع من الصياغة الخلاقة التي تساعد البنك على تحقيق التكيف المناسب مع البيئة.وأهم ما تتصف به هذه الأخيرة هو التغير المستمر بكل ما يفرزه هذا التغير من معطيات تجعل عملية التوقع والتنبؤ بها مهمة صعبة، وهو ما يفرض على إدارة البنك نمطاً جديداً من المنهجية الإدارية تضمن لها التوظيف المناسب للموارد المتاحة.

ونظراً لما يتصف به السوق البنكي من ديناميكية في الحاجات المالية والائتمانية للأفراد والمؤسسات المكونة لهذا السوق باعتبار أن تطور هذه الحاجات مرتبط بتطور كثير من العوامل البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، فإن بقاء البنك في مثل هذا السوق يكون مرهونا بقدرته على إنتاج الخدمات المصرفية التي تلبي الاحتياجات المالية والائتمانية التي يفرزها السوق. وهدف الربحية الذي تسعى البنوك جاهدة لتحقيقه إنما ينبع من قدرة إدارة البنك على تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لتلك الاحتياجات. إن هذا

التوجه في التفكير الإداري المصرفي يملي على إدارة البنك درجة اكبر من التفاعل مع الأسواق التي تخدمها، والذي يمكنها من التعرف على فرص البقاء والاستمرار.[1]

كذلك، أدى التعقيد في عمليات التصدير والتجارة الدولية وما تنطوي عليه من عمليات مالية وائتمانية إلى زيادة أهمية وخطورة الدور الذي تلعبه البنوك في تمويل هذه العمليات وتغطيتها. فقد أدى دخول هذا البعد الدولي في العمليات المصرفية إلى زيادة التعقيد في المهام الملقاة على عاتق إدارة البنك. فقد نقل اهتمامها من دائرة محدودة إلى نطاق أرحب، مما اقتضى منها التخطيط المستمر لمواجهة الظروف الجديدة والتعامل معها.

إن التخطيط الاستراتيجي يساعد على وضع الخطوط العريضة ويحدد المسارات ذات الأولوية العالية التي يتعين على إدارة البنك تبنيها حتى يمكنها تحقيق معدلات الربحية المستهدفة. وبهذا، فإن عملية التخطيط هذه تستلزم كثيرا من التكامل والتنسيق بين الجهود وعلى كافة مستويات العمل في البنك.

وقد أوضح كوتلر مزايا التخطيط الاستراتيجي في البنوك على النحو التالي:

- المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للبنك وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك.
- بناء روح الفريق الواحد. حيث أن علمية التخطيط تستدعي جهود كثير من الأفراد والإدارات داخل البنك. والوصول إلى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود مما يتيح جوا أفضل للتعاون والتشاور وهو ما يؤدي في النهاية إلى تنمية روح الفريق الواحد داخل البنك.
- إن التخطيط الاستراتيجي يوفر درجة أعمق من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل البنكي مما يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم درجة أعلى من الالتزام بواقع ومقتضيات العمل الذي يقود بالتالي إلى إضفاء قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم إعدادها.
- توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للبنك والالتزام بها. ويساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل في العمل الإداري.

[1] احمد السيد كردي، التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمصارف، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156875, 12/10/2016, 17 :00.

المطلب الثاني: الأداء وعلاقته بعناصر التخطيط الاستراتيجي.

يحتل موضوع رفع الأداء في العمل البنكي موقعا هاما خاصة في فترة التحرر والعولمة التي تشهدها الأسواق المالية وقد جاء التخطيط الاستراتيجي كي يساعد في إجراء التنبؤات اللازمة عن مسار الأحوال في هذه الأسواق كما أنه يساهم في رسم السياسات وبناء القواعد التي تحكم أعمال البنك سعيا من هذا الأخير نحو استمراره وتعزيز أدائه، فكيف يكون ذلك؟

أولا: الإستراتيجية والأداء.

من أجل أن يحقق البنك أداء متميزا، عليه أن يحتل مركزا تنافسيا في السوق، وأن يمتلك خيارات إستراتيجية تمكنه من تحقيق الميزة التنافسية، حيث الأداء هو "التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض منتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق"[1]، أي وجود علاقة بين كل من مستويات الأداء والقدرة على تبني الإستراتيجية المناسبة.

حيث وحسب Serieyx Hervé فإن تبني الإستراتيجية المناسبة يمكن الإدارة من الإجابة على الأسئلة المحورية التالية:[2]

- من نحن؟ (الموارد، الهياكل، الأفراد، المعدات...إلخ)
- أين نحن؟ (تحليل البيئة: السوق، الزبائن، الموردين، المنافسة...إلخ)
- أين نريد الوصول؟ (الأهداف والغايات)

ويؤكد الباحثون في هذا المجال أن ما نسبته 70% من الفشل الاستراتيجي كان بسبب سوء تنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية وليس من عدم وجود رؤية إستراتيجية أو مهارات كافية. حيث لا يكفي في الواقع تحديد الإستراتيجية بل لابد من تنفيذها بفعالية.[3]

بناء على ذلك فإن الإستراتيجية في البنوك إنما تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المالية والبنكية والعامة ثم تقييمها وفق عملية نظامية ومنهجية تسمح بإعطاء نظرة عن حالة الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة.[4]

[1]Castelnau Jacques et autres, Le pilotage stratégique, Edition d'Organisations, Paris, 1999, p73
[2]Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Edition d'organisation, 2 [eme]Ed, Paris, 2002, P191.
[3]André Cavagnol et Pascal Roulle, Management stratégique des organisations, lextenso éditions, Paris, 2013, P234
[4]Oliver meier, Dico du management, Dunod, Paris, 2009, p06.

لذلك فالإستراتيجية تمثل المسار والتصرفات والأهداف التي ينبغي على البنك اعتمادها لتحقيق الأهداف والغايات المصرفية والمالية كالربحية والسيولة والأمان والبقاء[1]

هذه الأهداف والغايات لابد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص التي تكسبها الفعالية المطلوبة بما يضمن تحقيق أداء متميز للبنك:[2]

- توافر أهداف واضحة ومحدد عند كل المستويات التنظيمية في البنك (مستوى القطاعات والإدارات العامة، مستوى الإدارات الفرعية والأقسام).
- أن تكون أهدافا منبثقة من رسالة البنك، كمية وقابلة للقياس.
- أن تكون مفهومة، مقبولة من العاملين ومحفزة لهم.
- أن يشارك العاملون في تحديد وصياغة الأهداف.
- أن تكون متوافقة مع بعضها البعض.

ومن بين الاستراتيجيات التي تسهم في الرفع من أداء البنوك نجد:

1. **إستراتيجية تبني المفهوم الحديث للتسويق البنكي:** يعد تبني المفهوم الحديث للتسويق البنكي أحد ركائز إستراتيجية التطوير المأمولة لدعم كفاءة الأداء للجهاز البنكي، حيث لم تعد البنوك في حاجة إلى موظفين تقليديين بل إلى بائعين محترفين للخدمات المصرفية، لذلك تبرز الحاجة إلى تحول البنوك إلى كيان تسويقي يركز على رغبات العملاء وكسب رضاهم عن الخدمات المقدمة، وهو ما يتطلب:[3]

- استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية عبر العالم، مثل استخدام شبكة الانترنيت الولية للإعلان عن البنك.
- تهيئة بنية مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم، وذلك بالاهتمام بتحسين الانطباع البنكي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن يتوفر فيهم الصفات الشخصية المميزة: مثل: اللباقة، الذكاء، الثقة والكفاءة.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة بما يكفل إيجاد عميل جيد.

---

[1] منى علي زيديه، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص55

[2] علي جمعة محمد وآخرون، تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الجزء الخامس، القاهرة، 1996، ص 43.

[3] محمد الصيرفي، إدارة العمليات المصرفية: العادية، غير العادية، الالكترونية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016، ص39

- التركيز على أهمية تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف الحوار المتبادل مع العملاء.
- تطوير بحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة في السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة، ومدى تقبلهم لها ورضاهم عنها وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.

2. **استراتيجيات استهداف السوق في الخدمة البنكية:** إنها كشف إجمالي للأهداف التسويقية من حيث تحديد المشترين (المستهلكين) وتحديد المنتج، وإنها الأنشطة التي تحدد وتبين أسواقا معينة يتطلب استهدافها التعرف على أنماط المنافسين والمنافع التي يمكن تطويرها والاستثمار فيها.

فالإستراتيجية التسويقية تحتاج إذا إلى سوق مستهدف، الذي يعرف بأنه "مجموعة من الزبائن الذي يوجه البنك جهوده التسويقية تجاههم، فعندما يدرك البنك ويتفهم أسواقه عليه أن يختار المنهج لاختيار أهدافه التسويقية"[1].

3. **إستراتيجية تحديد المزيج التسويقي المناسب:** إن الأداء الفعال للبنوك يتأثر إلى حد كبير بمدى مناسبة وتكامل عناصر المزيج التسويقي من حيث تشكيلة الخدمات المناسبة ومناسبة مواقع الفروع.

حيث المزيج التسويقي هو "مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة التي توجه للمستهلك لإشباع حاجاته والحصول على رضاه وتعامله المستمر مع البنك". يتمثل المزيج التسويقي في المتغيرات الرئيسية التي يمكن لإدارة التسويق التحكم فيها لزيادة إيرادات وأرباح البنك، وهي: الخدمة، التوزيع، السعر، الترويج.

تتحكم إدارة التسويق في المتغيرات الأربعة، وذلك بتحديد نوعية الخدمات المقدمة ودرجة جودتها وتحديد الأسعار الخاصة بكل خدمة، كما تتحكم في اختيار فروعها من حيث الانتشار الجغرافي إلى جانب اختيار وسائل الترويج المختلفة، غير أن هناك من المتغيرات التي لا يمكن لإدارة التسويق التحكم فيها ولها تأثيرها الكبير على عناصر المزيج التسويقي تتمثل في: البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية، التشريعات

[1] حيدر حمزة جودي ونغم علي الصائغ، أثر استراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، ص47

والتكنولوجيا، حيث ترسم هذه المتغيرات الإطار العام الذي يمكن للبنك التحرك من خلاله واتخاذ القرارات المناسبة في ضوئها.[1]

ثانيا: الرسالة والأداء.

الرسالة في البنوك كغيرها من المؤسسات تنطلق من طبيعة أعمالها وأهدافها وكذا وسائل تحقيقها، فصياغة الرسالة سهلة وممكنة أما تنفيذها فيتطلب التزاما وولاء وتفانيا ومتابعة على كافة المستويات حتى لا تفشل خطة التنفيذ. والنظرية تقول إن بناء الرسالة الواضحة والمنطقية أهم خطوة للتنفيذ الفاعل والناجح. ولابد من مسح بيئة الأعمال الخارجية لمعرفة ما فيها من فرص ومخاطر بالإضافة إلى توافق البيئة الداخلية من حيث الضعف والقوة، وذلك لأن الرسالة تنطلق من المسح الداخلي والخارجي للبنوك وبيئة الأعمال[2].

والرسالة لابد أن تخضع لمجموعة من معايير التقويم والتي تحكم صياغتها بشكل دقيق:[3]

- أن تكون واضحة ومفهومة لكافة الأفراد، مختصرة وموجزة.
- أن تحدد بوضوح مجال عمل البنك، من خلال تحديد الاحتياجات التي يسعى البنك لإشباعها وتلبيتها.
- أن تبين وتحدد الدافع أو الالتزام الاستراتيجي الرئيسي الأكثر أهمية وأولوية لدى البنك.
- أن تبين وتحدد الميزة التنافسية للبنك.
- أن تكون وثيقة الرسالة متوازنة ومرنة التحديد: فلا هي فضفاضة بحيث لا تساعد البنك على التركيز والتوجيه الفعال لأنشطته، ولا هي شديدة التحديد وضيقة، بحيث تضع قيودا على حركة البنك وقدرة إدارته على مواجهة التغيرات الطارئة والمستجدات البيئية.
- أن تستخدم وثيقة الرسالة كنموذج تفسيري، وإرشادي وتقويمي ووسيلة لمساعدة المديرين والمسؤولين على اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.
- أن تبين وتعكس وثيقة رسالة البنك كلا من القيم والمعتقدات وفلسفة العمل والثقافة التنظيمية للبنك.

---

[1] نعمون وهاب، النظم المعصرة لتوزيع المنتجات المصرفية وإستراتيجية البنوك، مداخلة مقدمة في إطار ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-2004/12/5، ص ص266-267

[2] عبد الوهاب القحطاني، الرسالة والرؤية: انطلاقة للخطة الإستراتيجية، جريدة اليوم، العدد 15732، 11 يوليو 2016، المملكة العربية السعودية، ص03.

[3] عبد الشافي محمد أبو الفضل، رسالة البنك الإسلامي ومعايير تقويمها، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996، ص ص 82-81

- أن تكون غايات وطموحات وثيقة الرسالة، غايات وطموحات ممكنة التحقيق.
- أن تكون صياغتها في كلمات قوية ومحفزة تساعد على استخدامها كمصدر للطاقة، والانطلاق وحشد قدرات وطاقات العاملين، من أجل تحقيق غايات وأهداف البنك.
- أن تبين الرسالة أهم العملاء والمستهلكين الأساسيين والأسواق الرئيسية للبنك
- أن تكون معلنة ومعروفة جيدا لكافة أعضاء المؤسسة ومقبولة منهم.
- وجوب تنمية وتطوير قدرات رجال الإدارة العليا فيما يتعلق بكيفية تكوين وصياغة رسالة البنك بطريقة فعالة، وخاصة فيما يتعلق بالعناصر الواجب أن تشتمل عليها الرسالة الفعالة، والعوامل والمتغيرات المؤثرة على تكوين وتشكيل الرسالة، وذلك من خلال عقد الندوات العلمية والتدريبية والاستعانة بمراكز الأبحاث والاستشارات والتطوير الإداري.[1]

وتوافر الرسالة على هذا الأساس يتيح للبنوك تحقيق المزايا التالية:[2]

- توفير الرؤية المستقبلية طويلة الأمد.
- توحيد وتحديد الغرض الرئيسي للبنك.
- التخصيص والاستغلال المناسب للمصادر المتاحة.
- تحديد وإبراز فلسفة العمل بالبنك.
- القضاء على التعارض بين الأهداف.
- تقويم الأهداف والقرارات والخطط والسياسات الإستراتيجية.
- تقويم رسالة الفروع ووحدات الأعمال الإستراتيجية، والقطاعات الوظيفية الرئيسية بالبنك.
- تتيح للبنك القدرة على تطوير وتعديل أوضاعه وظروفه، ومواجهة التغيرات البيئية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

ومن هذا تتضح مدى أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة حيث تمثل أحد أهم الجوانب الهامة والضرورية لتحسين أداء البنك وبالتالي نجاحه وفعاليته.

[1] علي جمعة محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 37.
[2] نفس المرجع، ص ص26-27.

ثالثا: الرؤية والأداء.

تعتبر الرؤية بمثابة تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادة المؤسسة وهي محصلة تحليل الخبرات السابقة والموقف الراهن والظروف المستقبلية، وتعكس فلسفة الإدارة العليا وأولوياتها والمجالات الأساسية للنشاط والصورة المستقبلية للمؤسسة[1]

وصياغة الرؤية يجب أن يستند على ما توفر لدى المؤسسة من بنية تحتية تكونت من خلال تحليل بيئي دقيق ومتكامل فبقدر جودة عملية التحليل البيئي ومخرجاتها بقدر ما تتحدد الرؤية، كما يجب أن يشارك فيها كافة الأطراف ذوي العلاقة حتى يكونوا على وعي بما هو مطلوب منهم ويعرفوا كيف يتخذون القرارات وكيف يوفرون ويستخدمون الإمكانيات بما يضمن أداء متميزا على المدى البعيد.[2]

وقطاع البنوك والمؤسسات المالية على وجه الخصوص وما يمثله من الثقل والدور المحوري الكبير والمتعاظم في منظومة الحياة الاقتصادية، نجده أحوج ما يكون لتطوير وترقية وتفعيل مستويات الأداء فيه، وذلك ليس فقط لمواكبة إيقاع الأداء في المؤسسات المالية والمصرفية الإقليمية والعالمية من حولنا فحسب، ولكن أيضاً لمساعدة ومساندة بقية قطاعات الاقتصاد القومي والتي تمثل حركة رؤوس الأموال فيها محور النشاط، في البقاء والانطلاق لمواكبة إيقاعات ومتطلبات الحياة العصرية للمجتمع، وقد حددت معايير تسمح بصياغة الرؤية والعمل على تطبيقها بنجاح في البنوك بما يضمن رفع أدائها:[3]

1. **بناء الثقة:** خلال السنوات الماضية ومن خلال ومن خلال الدراسات التي قام بها Havard Business Review 2006، أوضحت أن 40% من موظفي الإدارة لا تثق في مديرها التنفيذي، فهي لا تؤمن بأن الإدارة تمتلك خطة قابلة للتنفيذ، فالرؤية تتحقق فقط إذا كانت هناك إرادة لدى الأفراد على تنفيذها.
2. **تنمية الثقة في الإدارة وابتكار القيمة:** وجدت الدراسة التي قام بها George Bill وآخرون أن المديرين الناجحين لا يملكون ميزات عالمية أو مهارات أو أساليب مختلفة ولكنهم يعملون بجد لتطوير

[1] منصور ناصر الرجى ونازم محمود ملكاوي، دور نظم المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، بغداد، 2012، ص292

[2] حبيبة العيداني، أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات: حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال–المدية-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2010/2009، ص179

[3] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، القيادة في البنوك والمؤسسات المالية، ص 02، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
http://dr-ama.com/?p=1487, 05/01/2018, 20 :33

أنفسهم، فهم يسعون إلى معرفة ردود الفعل عنهم وتحديد نقاط الضعف وتحقيق التوازن بين الحوافز المالية وغير المالية، وهذا ينمي الثقة والعلاقات والقدرة على تحقيق النتائج، وأوضحت الدراسة أن المديرين الذين يمتلكون هذه العقلية ويفكرون ويديرون النتائج بهذه الطريقة يميلون بشكل أكبر إلى البحث عن الفرص وليس التركيز على المشكلات، بما يخدم رؤية البنك.

3. **بناء العلاقة مع الموظفين من خلال الاتصالات الواضحة:** البنوك التي نجحت وانتشرت حديثا هي البنوك المنفتحة على موظفيها والتي تعمل على نشر المعلومات والتواصل مع جميع المستويات في البنك، والتي ركزت على الاستغناء عن ثقافة الشائعات إلى بناء ثقافة قائمة على الثقة والأمانة، وهذا كان له أهمية كبيرة في إدارة العملاء.على سبيل المثال بعد إخفاق بعض البنوك الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية في عملية الاقتراض استطاعت أن تعيد ثقة عملائها مرة أخرى من خلال الاعتراف بالأخطاء والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة.
4. **تحديد ومعالجة القضايا الشائكة التي تواجه الأداء:** عملية إدارة بعض الخدمات المالية هذه الأيام عملية معقدة، وبالتالي تستطيع البنوك مقاومة هذا من خلال بناء قدراتها لمواجهة المشكلات التي تواجه العمل والمتوقع حدوثها، إعداد تخطيط الأعمال والمرونة الإستراتيجية، كما تحتاج إلى مراجعة المتغيرات التي تحدث في المنتجات التي تقدمها والتكنولوجيا الحديثة وترتيبها في السوق.
5. **التجانس داخل نظام العمل:** الاستخدام الفعال للشبكات غير الرسمية لفهم وإدراك حقيقة الموظفين وفهم كيف يحدث الابتكار يعمل على رفع كفاءة الأداء وتقليل عدم الفاعلية، وتطوير الشبكات غير الرسمية يحقق نوعا من المشاركة مع العملاء وتكوين مراكز للتفكير الاستراتيجي لتبادل الأفكار والاهتمامات المشتركة.
6. **الإدراك وتحديد الأولويات:** السيناريو التقليدي والتخطيط للطوارئ قد لا يكون كافيا لمواجهة الكوارث، فالمشروعات التي لها رؤية واضحة للكوارث تتطلب معايير رقابية قوية بما يسمح بتوصيل المخاطر إلى المدير التنفيذي، لكن الكثير من الموظفين يفشلون في توصيل الأخطار المحتملة خوفا من المواجهة، لذلك يجب تعليم إدارة المخاطر لجميع المستويات داخل البنك، وترويج هذه الثقافة.

رابعا: التحليل الاستراتيجي والأداء.

يعتبر التحليل الاستراتيجي أحد أهم المؤشرات الفعالة للتنبؤ بالأداء في البنوك، فهو يسهم بقوة في صياغة الرؤية والرسالة والاستراتيجيات في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغاير وعدم التجانس إنه يساعد في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية ، وهو بالنتيجة:[1]

1. يوفر الإطار التشغيلي الملائم لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي واكتساب الميزة المستدامة.
2. يجهز المخططين الاستراتيجيين بالمعلومات القيمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات الصلة بتحقيق الالتحام بين البنك والعالم المحيط به.
3. يسهم في رسم خارطة القوى الموجهة والمؤثرة في صياغة الغرض الاستراتيجي للبنك.
4. يهتم بتحليل المركز للبنك في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها: ما الموقع الاستراتيجي للتغيرات المحتملة في البيئة التنافسية؟ ما سيناريو التأثيرات المحتملة لتلك التغيرات على الأداء؟ ما هي القدرات والموارد الإستراتيجية التي تحقق التمايز أو تخلق الفرص الجديدة للتفوق؟ ماذا يطمح المستفيدون (أصحاب المصالح) من الأعمال؟ كيف تؤثر طموحاتهم في تحديد المنظور المستقبلي للأعمال؟

ومن بين الباحثين الذين اهتموا بإيجاد العلاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء، نجد Bernard.M الذي قدم دراسة بعنوان" Managing Strategic Analysis in Banks & Financial Service" حيث درس 15 مؤسسة رائدة في مجال الخدمات المالية في المملكة المتحدة، ووجد أن العديد من مؤسسات الخدمات المالية تواجه تحديات وضغوطا تنافسية أدت إلى تقليص هامش الربحية وولاء الزبائن، وأن عمل تلك المؤسسات في بيئة ذات مخاطرة عالية جعل التحليل الاستراتيجي هو الخيار الأنسب لتعقب التغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية، كما أن تحقيق التمايز والإبداع يتوقف على مرونة وسرعة استجابة تلك المؤسسات لتغيرات السوق وطلبات الزبائن.

كذلك نجد دراسة Hopkins & Hopkins سنة 1997 " Strategic Planning & Financial Performance " حيث قدم الباحثان نموذجاً مفاهيمياً لتحليل العلاقات السببية بين التخطيط الاستراتيجي والتفوق المالي بدلالة مؤشرات صافي الدخل (Net Income) ونمو الودائع

[1] عبد السلام إبراهيم عبيد، التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي: دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، ص ص 194-195، متاح على الموقع الالكتروني التالي:

http://www.aisj.net, 01/02/2017, 00 :30

(Deposit Growth) ومعدل العائد على حق الملكية (ROE)، شملت الدراسة 350 بنكا تجاريا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قدمت الدراسة الأدلة الإحصائية والتجريبية لصحة الافتراضات الخاصة بتزامن التخطيط الاستراتيجي في المصارف عين البحث مع مؤشرات التفوق المالي في بيئة الصناعة المصرفية.[1]

إضافة إلى دراسة علوة أحمد علي مكاوي سنة 2010 بعنوان "البيئة التسويقية وأثرها على أداء المصارف التجارية في السودان"، والتي بينت أن تحليل عوامل البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية تساعد في الاستفادة من الجوانب الإيجابية والسيطرة على السلبيات وتحويلها إلى مصلحة البنك حتى يستطيع تقديم أفضل الخدمات المصرفية والحيازة على أكبر نصيب في السوق البنكي.

ودراسة حمود 2014 بعنوان "تحليل البيئة المصرفية وأثرها على الأداء المصرفي من منظور بطاقة الأداء المتوازنة" والتي هدفت إلى التعرف على واقع عملية تحليل البيئة المصرفية، ومدى تأثير ذلك التحليل في الرفع من مستويات الأداء البنكي، ووجد علاقة تأثير إيجابية لأبعاد البيئة البنكية (الفرص ونقاط القوة) على الأداء البنكي، وعلاقة تأثير سلبية بين أبعاد البيئة البنكية (التهديدات ونقاط الضعف) على الأداء البنكي، لذا لابد للبنوك من انتهاج الأسس العلمية بعيدا عن الطرائق المعتمدة على الاجتهادات الشخصية وبما يسهم في توليد معرفة مستقبلية بالتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية والداخلية بوصفها أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المصارف التجارية بالارتقاء بمستوى أدائها البنكي.[2]

خامسا: التنفيذ الاستراتيجي.

مما لاشك فيه أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة حتمية في ظل الظروف والأوضاع المعاصرة والمتغيرات البيئية وانعكاساتها على كافة المؤسسات بكافة البيئات ومما لاشك فيه أيضا أن البنوك يجب أن تأخذ بالتخطيط حتى يتسنى لها مواجهة المنافسة، ولا يقتصر التخطيط في مجال أو نشاط محدد دون بقية المجالات.

[1] عبد السلام إبراهيم عبيد، مرجع سابق، ص 192.

[2] أحمد محمد فهمي ووفاء جثير مزعل، العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والتسهيلات المصرفية: بحث تطبيقي في مصرفي الرافدين والرشيد، ص09، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
https://www.researchgate.net/...environment_analysis...banking...B..., 25/2/2017, 23 :35.

والخطط الموضوعة تفقد جدواها إن لم تتم ترجمتها إلى خطط تفصيلية، والخطط التفصيلية تفقد جدواها إن لم يتم ترجمتها إلى برامج عمل للتنفيذ والتشغيل[1]، توضح النشاطات الرئيسية والأعمال والمشاريع التي تساهم في تحقيق أهداف البنك، بالإضافة إلى تحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة.

ولتنفيذ الخطة الإستراتيجية بنجاح وجب مراعاة تطوير العوامل التالية:[2]

1. **الهيكل التنظيمي:** لابد أن يتماشى الهيكل التنظيمي مع الأهداف والغايات التي يسعى إلى تحقيقها البنك، ما يضمن له الاستقلالية في اتخاذ الإجراءات فيما يخص سياساته المنتهجة، كما لابد من أن يسعى البنك دوما إلى تحديث الهيكل التنظيمي للبنك وتطوير نشاطاته وتشريعاته بما يتماشى مع خططه الإستراتيجية وتحقيق أهدافه.
2. **العاملين:** يعتبر العنصر البشري محور نجاح البنك، والتزامهم ومساهمتهم في في العمل مرتكز لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية، لذا لابد من تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لضمان استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتمكين العاملين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم.
3. **معايير عالية في تنفيذ العمليات:** لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتوجيهها في المسار الصحيح، لابد أن يعتمد البنك على تضمين قيمته الجوهرية في ممارساته وبما يعكس أفضل الممارسات مع الشركاء الرئيسيين، كما يجب أن يعتمد البنك على مراجعة سلسلة من الممارسات الدولية لمقارنة أدائه وعملياته معها ضمن معايير دولية ترتكز على:
5. **خدمات مميزة لعملاء البنك:** يجب أن يقوم البنك بتحسين مستوى الخدمات المقدمة لعملائه من خلال تطوير الخدمات البنكية الالكترونية E-Banking، وتطوير الموقع الالكتروني للبنك والبيانات الاقتصادية والإحصائية، وتوفير برامج ومواد تثقيفية حول النقد المحلي ...
6. **تعزيز المساءلة وضمان النزاهة:** انطلاقا من خدمة الاقتصاد وأولوية تقديم الخدمة العامة، لابد للبنك أن يطور آليات توثق إجراءات تعزيز المساءلة وضمان النزاهة في البنك والقطاع البنكي، بالإضافة إلى مؤشرات أداء موضوعية وكمية لقياس مدى الالتزام والتقدم فيه.

[1] علي جمعة محمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص54-55.

[2] زياد فريز، الخطة الإستراتيجية للبنك المركزي الأردني 2013-2015، البنك المركزي الأردني، الأردنية الهاشمية، 2016، ص ص 19-20.

7. **تبسيط العمليات:** لضمان زيادة كفاءة العمليات، رفع وتحسين مستوى الخدمات لابد للبنك من تبسيط العمليات والإجراءات بما يضمن تعزيز فاعلية الضوابط والمحددات وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات.

ولقياس ومراقبة مستوى الانجاز في تحقيق الأهداف ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، يقوم البنك بوضع مؤشرات لقياس الأداء، وتتولى الوحدات التنظيمية المعنية مراجعتها وإعداد التقارير بصورة دورية ورفعها للإدارة العليا.

سادسا: الرقابة الإستراتيجية والأداء.

تعد الرقابة الإستراتيجية مهمة جدا، خاصة وأن المؤسسات على اختلاف أنواعها تواجه حاليا بيئة ديناميكية تتغير بصفة مستمرة ، ولا يعد نجاحها في الوقت الحالي هو الضمان للنجاح في المستقبل وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

على مدى سنوات مضت استطاعت بعض البنوك القيام بعملية الرقابة الإستراتيجية ووصلت إلى فهم قوتها والأثر الايجابي المذهل لهذه العملية المعقدة على نتائج البنك المالية وسلامة أعماله.

لاشك أن الرقابة الإستراتيجية ترتكز بالأساس على فهم السوق المحلي والبيئة المحيطة، وهي منبثقة عن الواقع العملياتي للبنك، والتالي تتناسب معه، وبعكس ذلك قد تكون هذه الرقابة عامل سلبي معيق لتطور ونمو البنك، ولذلك يجزم خبراء العمليات المصرفية بأن النظام العملياتي المتكامل السليم، هو نموذج دقيق يمثل الواقع الحقيق للبنك بأسلوب متطور ليكون المركبة الفاعلة التي توصل البنك إلى تحقيق أهدافه السنوية.[1] مثل هذا النظام الاستراتيجي هو الذي يقضي على الفوضى والتشتت ويخلق بيئة مصرفية صحية ومتطورة لفريق عمل واحد ذو رؤية واضحة، وفي هذه الحالة تتحقق الدقة والتطور في العمل المصرفي بمختلف فروعه.[2]

الرقابة الإستراتيجية في البنك هي وليدة النظام العملياتي الموحد ولا يمكن أن تأتي عن تعبئة نماذج مراقبة الأداء السنوي بأسلوب روتيني نسخي يفتقر للفهم الدقيق والمعمق للمسؤوليات المتباينة والواجبات المتغايرة لكل فرد من أعضاء الكادر الوظيفي للبنك،. إن أحد أهم مكونات النظام العملياتي المتكامل هو نظام الأداء الدوري للكادر الوظيفي بكامله، فلاشك أن هذا النظام الذي يحتوي في مضمونه معظم مبادئ العلوم الإدارية المعاصرة، هو العمود الفقري الذي يربط الإدارة العليا للبنك بالموظفين على كافة درجاتهم حيث

[1] السيد إسماعيل محمد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص255.

[2] شريف علي، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص152.

تقوم الإدارة بتحديد الأهداف الكمية للمصرف، ومن ثم يتم تقسيم هذه الأهداف على الرؤساء التنفيذيين، رؤساء الأقسام ودواليك حتى يحصل كل موظف على حصة مناسبة من الأهداف الإستراتيجية السنوية للبنك ويتقيد بتحقيقها، حيث يتم مراقبة أدائه بالاعتماد على مدى تحقيقه لأهدافه السنوية.[1]

وعليه فإن نجاح البنك يعتمد بالدرجة الأولى والأخيرة على قدرة إدارته وكادره الوظيفي معا على وضع النظام الرقابي المتكامل الخاص بهم والمناسب لهم. ولاشك أن هذه العملية من أصعب وأعقد المهام على الإطلاق، ذلك لأن النظام المتكامل هو في حقيقة الأمر ماكينة متطورة متناهية الدقة، تتكون من عدد كبير من الأنظمة الرئيسية التي يتفرع عنها عدد غير قليل من الأنظمة الفرعية متصلة مع بعضها بحيث لو أخفق أحد هذه الأنظمة الفرعية أو الرئيسية تتوقف كل الماكينة عن العمل، وبالتالي تنتبه الإدارات المختلفة للخلل وتتم معالجته في الوقت المناسب. لنأخذ مثالا بسيطا للتوضيح: في نهاية كل يوم عمل في أحد البنوك الدولية، تقوم دائرة الرقابة المالية بمراجعة التقارير اليومية للبنك، وفي أحد الأيام ظهر فرق قيمته فلوس في الميزانية العامة للبنك، علما أن البنك يستطيع استخراج هذه الميزانية بشكل يومي، ولدى مراجعة الميزان العام لكل الدوائر تبين أن الفرق صادر عن دائرة التمويل التجاري، وكان سببه خطأ في إدخال المعلومات لم ينتبه له الموظف ولا مراقبه ولا رئيس القسم، ولكن الذي ضبط هذا الخطأ كان دائرة الرقابة المالية، وما كان الخطأ ليمر حتى لو لم ينتبه له المراقب المالي لأن هناك تقارير يومية عامة ترسل للمدير العام الذي كان سيكتشف الفرق عندها.[2]

وعليه وجود مثل هذا النظام العملياتي الشامل يجعل احتمالية عدم اكتشاف الخطأ شبه مستحيلة، إذن فعملية الرقابة الإستراتيجية ليست تعبئة مجموعة شكلية من النماذج للوصول إلى قرار ما إذا أدى الموظف أو المسؤول واجباته بشكل مقبول أم لا، بل على العكس تماما هي عملية فنية معقدة تشكل في مجموعها نظام عملياتي متكامل يضمن صحة كافة المعاملات كما يضمن نجاح البنك، ونمو موجوداته بالاعتماد أصلا على الرقابة الإستراتيجية للبنك، علما أن هذه العملية يدوية بالكامل ولا تحتاج لأكثر من تعبئة نماذج، إذن الأساس هو المعرفة السليمة والرقابة الدقيقة وليس أنظمة مؤتمتة صماء تُخرج ما يُدخل إليها دون معنى أو غاية.[3]

---

[1] شريف علي، مرجع سابق، ص152.

[2] عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص71.

[3] وهيلين توماس وهنجر دافيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص32

المطلب الثالث: ماهية الفجوة الإستراتيجية

من بين أهم الأدوات التي تساهم في تحليل الواقع الحالي وتحديد نتائج أداء المؤسسات ومقارنتها بالأداء المستقبلي المتوقع تحليل الفجوة الإستراتيجية، هذا المفهوم الذي تنامى الاهتمام به في الآونة الأخيرة نظرا لإمكانية استخدامه في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير المهارات التحليلية لدى الإدارة من أجل الاختيار السليم للاستراتيجيات من جهة ودوره في مجال الرقابة والتقييم الاستراتيجي من جهة ثانية، لذا سنتطرق فيما يأتي لكل من مفهوم الفجوة، أسباب حدوثها وقواعد جسرها أو كيفية تحليلها بالشكل الذي يضمن تحسين ورفع مستوى الأداء.

أولا: مفهوم الفجوة الإستراتيجية.

اختلف الكثير من الكتاب والمفكرين حول إعطاء مفهوم للفجوة الإستراتيجية، حيث وردت العديد من التعاريف بهذا الشأن، إذ عرفها Bamberger على أنها "الفرق ما بين توقعات المنظمة التي تتسم بتقديرات التطور الذي سيصيب إمكانات المنظمة خلال فترة الإستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها"[1]، ومن جهة أخرى يعرفها Hicks على أنها "الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تحقيقه وبين وضعها الحالي"[2]

من خلال المقارنة بين هذين التعريفين نجد أن التعريف الأول يرى الفجوة الإستراتيجية على أنها الفرق بين وضع المؤسسة المستقبلي المتوقع وبين الأهداف المستقبلية المراد تحقيقها، أما التعريف الثاني فيركز على الفرق بين المخطط والفعلي أي الفرق بين الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة وبين الأداء الفعلي المحقق.

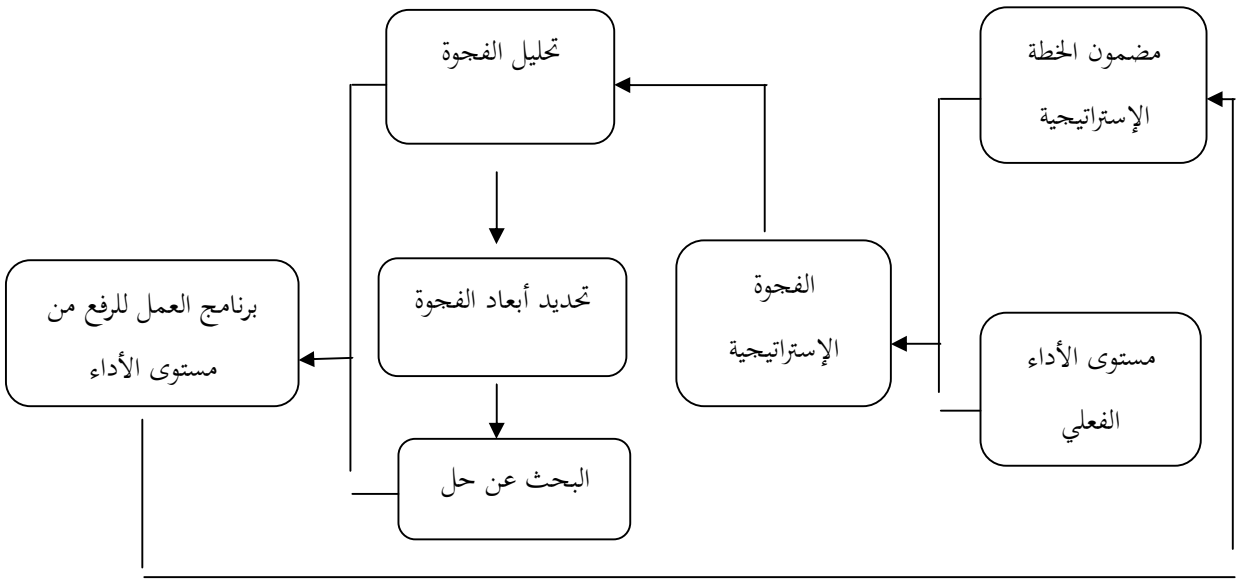
لذا لابد من العمل على تفاديها مما يتطلب تشخيصا لتحديد أسبابها وتحليلها ثم البحث عن أساليب العلاج ومن ثم تحسين مستوى الأداء.

ويمكن توضيح هذا المفهوم أكثر من خلال اقتراح الشكل التالي:

[1] عداي فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص244.

[2] عداي فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص253

الشكل رقم (2-9): نموذج تحليل الفجوة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

تجدر الإشارة إلى أن الفجوة الإستراتيجية قد تحدث نتيجة طموح المؤسسات المبالغ فيه في النمو والمنافسة الذي يدفع بها لتبني أهداف واسعة وطموحة جدا، والتسريح لقوى العمل غير الموجه استراتيجيا نتيجة لإجراءات الترشيق أو ضغوط خفض الأجور أو انحسار الحصة السوقية أو الأزمات الاقتصادية، فضلا عن التقاعد المبكر الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان أفراد ذوي مهارات أدائية لا يمكن تعويضها.[1]

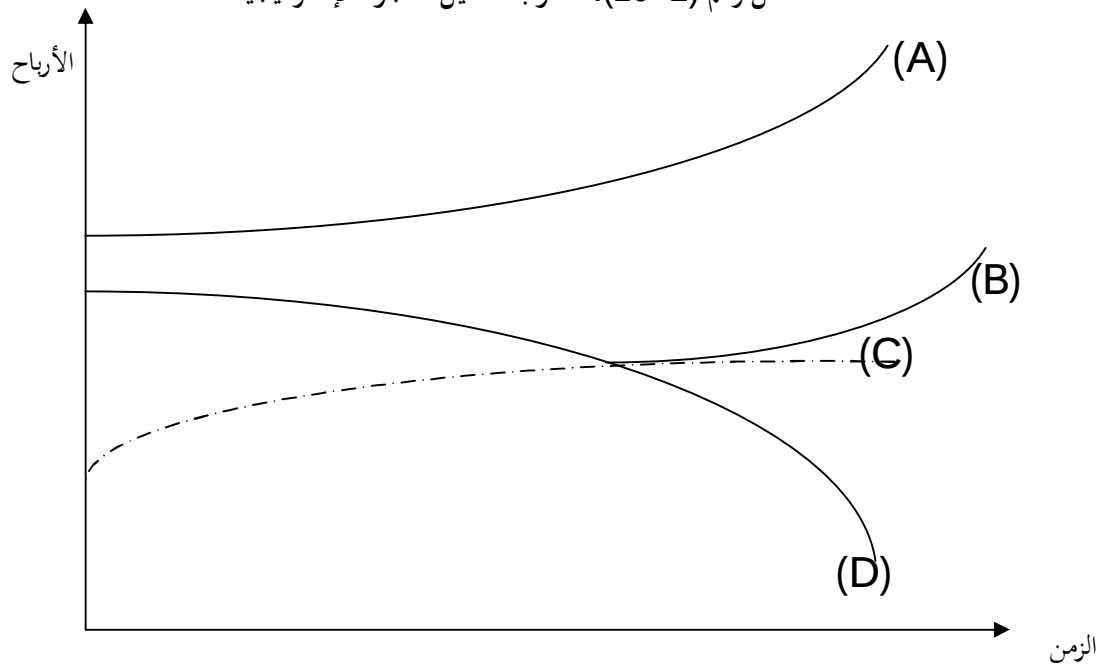
ثانيا: جسر الفجوة الإستراتيجية (تحليلها).

تحليل الفجوة الإستراتيجية يعد أحد الأساليب المنتهجة لتقييم مدى نجاعة عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بمقارنة وضعها الحالي مع ما كان متوقعا انجازه بما يسمح باتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج الوضعية الراهنة وذلك بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة تلك الوضعية في ضوء المعطيات المتوفرة من التجارب السابقة للمؤسسة بما يساهم في تقليص الفجوة ولما لا غلقها.

ويوضح الشكل الموالي أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية.

[1] صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد65، بغداد، بدون سنة، ص38

الشكل رقم (2-10): أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية



المصدر:عداي فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص260(2006)

تمثل المنحنيات الواردة فيه ما يلي:

المنحنى A: يمثل المقياس الذي يقيس الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة

المنحنى D: يمثل المقياس لما تتوقع المؤسسة أن تحققه من خلال عملياتها الجارية على افتراض عدم قياسها بأية تغيرات إستراتيجية أساسية.

بالنظر إلى وضعية المنحنى D فإنه يجب على المؤسسة إجراء تقييم لوضعها الحالي ودراسة إستراتيجيتها، وبناء على ذلك تتمكن من اتخاذ الخطوات والتدابير اللازمة التي تمكنها من تحسين وضعيتها وهو ما يمثله كل من المنحنى C وB.

المنحنى B: يمثل أثر التحسينات على الأرباح، وكذلك يوضح المدى الذي يتحرك به المنحنى D باتجاه المنحنى A، وهنا تحدث عملية الغلق الجزئي للفجوة، وهناك طريق وحيدة تجعل المنحنى B واقعيا وهي عندما يؤخذ المنحنى C بعين الاعتبار، أي عندما ندخل تجاه الصناعة أو القطاع الذي يعبر عنه مقدار عوائد المؤسسة المتمثلة هنا (بأرباحها) والتي يكون أساس احتسابها هو معدلات العوائد الصناعية بدلا من تنبؤاتها الفردية.

إن المساحة بين المنحنيين A وB هي الفجوة الإستراتيجية، وهي المساحة التي يجب على المؤسسة أن توليها الاهتمام الكافي، وقد يتم غلقها من خلال دراسة كل من مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات، اعتمادا على حسن تعبئة وتوجيه الموارد، بحيث تحقق أقصى مدى في الهدف المرغوب. ولابد من الإشارة إلى أن هذه العملية يفترض أن تكون مستمرة وعلى إدارة المؤسسة أن تكون متحفزة لتقليص الفجوة أو ردمها بشكل نهائي.

وعليه يمكن القول أن تحليل الفجوة الإستراتيجية مهم جدا للمؤسسة، ذلك أنه يمكنها من معرفة مصدر الخلل والانحراف، فمن الممكن أن يكون الخلل في الإستراتيجية المتبعة والتي تتأثر بمجموعة من التغيرات الخارجية والتي تتطلب عندئذ دراسة التغيرات ودرجة تأثيرها والعمل على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، أو يمكن أن تكون داخلية راجعة للمستويات المنخفضة في القيام بالأعمال، وهنا يستوجب على المؤسسة تحسين مستويات الأداء والحرص على مستويات الأداء المطلوبة.

يبدو واضحا لمن يتابع عمل المديرين الاستراتيجيين أن هناك حاجة كبيرة للاهتمام بتحليل فجوة الأداء حيث لابد لهم من إيجاد دافع للقضاء على هذه الفجوة أو تضييقها، ولتحليل فجوة الأداء الاستراتيجي فوائد كثيرة للمؤسسة وللعاملين أنفسهم، إذ أشار Hodgett & Kroeck إلى أن أهمية هذا التحليل تبرز كونه يستعمل كأساس لتطوير الملاك الوظيفي وتنمية مهاراتهم. ويؤكد Hill & Jones إلى أن أي تغيرات تطرأ في البيئة المحيطة تقود المؤسسة إلى التغيير في إستراتيجيتها الحالية وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المؤسسة.

ويحضى تحليل الفجوة الإستراتيجية في قطاع الخدمات بأهمية أكبر إذ أنه ينصب في الأساس على جودة الخدمة المقدمة ومن ثم سيكون دافعا لتحسينها قياسا بالمنافسين حيث أكد البكري أن تحليل الفجوة يسهم في الوصول إلى تحديد مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط وقياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المخطط، وأشار أبو النصر إلى أن تحليل الفجوة يهدف إلى معرفة رأي الزبائن وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم من الخدمة وإغلاق الفجوة بين المؤسسة وزبائنها ومعرفة مستوى الأداء الفعلي.

كما أن تحليل الفجوة يقدم تصورا استراتيجيا في المؤسسات ذات الرؤية الإستراتيجية التي تمتلك تخطيطا استراتيجيا لما تسعى لتحقيقه في قاعدة بيانات معرفية قوية تحدد ما تقوم به فعلا[1]

[1] صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سابق، ص38.

ثالثا: قواعد جسر الهوة الإستراتيجية.

لا يقل إدراك الفجوة بين الإستراتيجية والأداء أهمية عن قدرة غالبية المؤسسات على جسرها، فقد وجدت مؤسسات عديدة ذات أداء متميز طرقا للاستفادة الأفضل من استراتيجياتها، فبدلا من أن تركز على تحسين تخطيطها وتنفيذ عملياتها كل على حدى من أجل جسر هذه الهوة، فإنها تعمل من ناحيتي المعادلة، وترفع معايير كل من التخطيط والتنفيذ في آن واحد، وتؤسس روابط واضحة بين الاثنين.

هناك قواعد عند مراعاتها تمكن المؤسسات من التقييم الإيجابي في مجال أوجه النقص في الأداء، وتحدد ما إذا كان هذا الضعف نابعا عن الإستراتيجية أو الخطة أو التنفيذ أو عدم قدرة العاملين، قد تبدو هذه القواعد بسيطة وواضحة ولكنها عند التمعن بها بصورة شاملة، يمكن أن تحول إستراتيجية المؤسسة وقدراتها إلى نتائج إيجابية:[1]

1. **المحافظة على بساطة الإستراتيجية ووضوحها:** في بعض المؤسسات يتم الخلط بين الإستراتيجية والرؤية، لذا يصعب توصيلها أو ترجمتها إلى أعمال، ومن ثم يحدث عجز المستويات الدنيا من الموظفين عن وضع خطط قابلة للتنفيذ، إذ أنه لا يمكن تحديد حلقة الاتصال بين الأداء والإستراتيجية، لأن الإستراتيجية بحد ذاتها ليست بدرجة كافية من الوضوح، لذا وجب على المؤسسة صياغة الإستراتيجية بلغة واضحة والتي تحدد خطوط سيرها.
2. **مناقشة توزيع الموارد في وقت مبكر:** بإمكان المؤسسات التي تعد توقعات أكثر واقعية وخططا أكثر قابلية للتنفيذ إذا ناقشت بصراحة ووضوح مستوى وتوقيت استخدام الموارد الأساسية، حيث ينبغي أن تركز هذه المناقشة على الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل تنفيذ إستراتيجية كل وحدة عمل في المؤسسة، هنا تطفو على السطح بعض الأسئلة بالغة الأهمية، مثل: كم من الوقت يستغرقه تغيير أنماط الشراء من قبل العملاء؟ ما هي سرعة استجابة المؤسسات للمنافسة؟ هذه أسئلة صعبة، ولكن الإجابة عليها تجعل التوقعات والخطط المواكبة لها أكثر جدوى، إذ يثري التقييم المبكر للاحتياجات من الموارد المناقشات حول اتجاهات السوق والقوى المحركة له، ويرتقي بجودة الخطة الإستراتيجية ويجعلها أكثر قابلية للتنفيذ.

[1] تحويل إستراتيجية عظيمة إلى أداء عظيم، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
http://moltka-ala7ba.ahlamontada.com/t924-topic, 12/12/2017, 20 :57.

3. **تعريف الأولويات تعريفا واضحا:** ينبغي على المدراء أن يتخذوا وينفذوا الآلاف من القرارات التشغيلية من أجل الوصول إلى إستراتيجية ناجحة، ولكن ليست كل هذه القرارات بنفس القدر من الأهمية، فالمؤسسات الناجحة تحدد أولوياتها بوضوح لكي يكون لكل مدير تنفيذي الوعي بالاتجاه الذي ينبغي أن يوجه إليه جهوده.
4. **مراقبة الأداء باستمرار:** تتسم الرقابة المستمرة على الأداء بأهمية خاصة في البيئة سريعة التقلب، حيث يمكن للأحداث الخارجة عن السيطرة أن تجعل الخطة غير ملائمة. لذا يجب على الإدارة عقد اجتماعات دورية لاستعراض الأداء، ومتابعة نتائج العمل مقارنة بخططها، وبذلك يمكن للفريق أن يجري تصحيحا للمسار دوريا عوضا عن الانتظار إلى حين صدور النتائج الفعلية.
5. **مكافأة القدرة على التنفيذ والعمل على تنميتها:** لا تكون القواعد السابقة كاملة دون أن تأخذ المؤسسات في الاعتبار تحفيز موظفيها وتنمية قدراتهم، فلا توجد أية عملية في نهاية الأمر أكثر أهمية من الأفراد الذين يعملون على تنفيذها، ومع أن الارتقاء بقدرات القوى العاملة بالمؤسسة ليس بالمهمة السهلة، ويستغرق تحقيقه في كثير من الأحيان سنوات طويلة.

يقول أحد مدراء بنك باركليز: "لاشيء أكثر أهمية من ضمان استخدام البنك لعاملين ممتازين، فالتكاليف الخفية لسوء قرارات الاستخدام تكاليف باهضة، لذلك يوجه بنكنا كل اهتمامه لاستخدام أفضل للعناصر الموجودة عوضا عن مضاعفة عدد العاملين، ولدى باركليز برامج مبتكرة للمرتبات ولا يعاقب المسؤولون إذا دخلت منظمته سوقا ذي عوائد أقل، وهو حريص على الوفاء بوعوده وتقديم مكافأة عادلة ومناسبة حرصا على بقاء موظفيه الممتازين في خدمته"

إن لجسر الهوة بين الإستراتيجية والأداء ثمارا وفيرة تتمثل بزيادة أداء غالبية المؤسسات ما بين 60% و100%. فالمؤسسات التي توجد روابط وثيقة بين إستراتيجيتها وخططها غالبا ما تتحول إستراتيجيتها إلى أداء عظيم، يعزز ثقة قادتها بقدراتهم ورغبتهم في توسيع نطاق الالتزامات، وتتم مكافأة المدراء الذين يوفون بالتزاماتهم إما ماليا أو بترقيتهم مما يعزز السلوك المطلوب لتقدم أي مؤسسة، ويترتب عن ذلك ظهور ثقافة الارتقاء في الأداء الذي يمنح المؤسسة ثقة المستثمرين، ويعزز مكانتها وشهرتها وقدرتها على المنافسة.

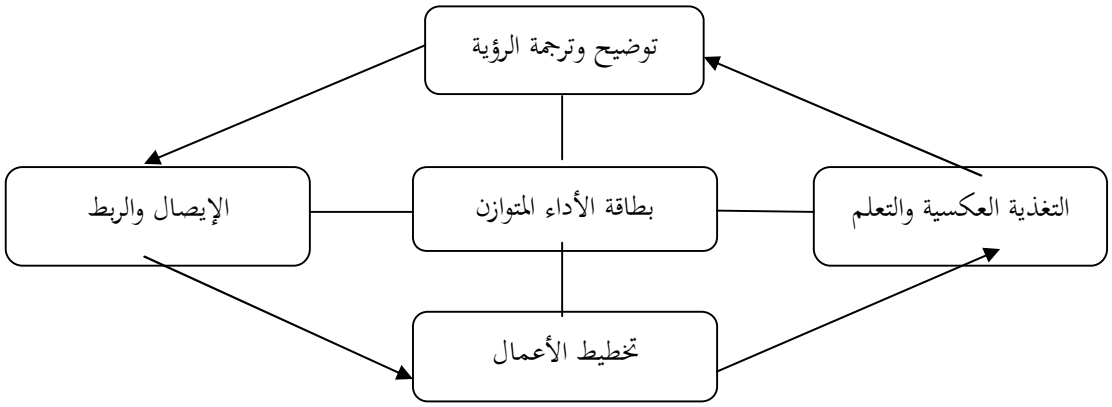
المطلب الرابع: بطاقة الأداء المتوازن كنظام للتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لسد الفجوة الإستراتيجية من خلال ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها ما جعل العديد يعتبرها بمثابة حجر الأساس لنظام التخطيط الاستراتيجي المعاصر وأفضل أداة لتقييم الأداء[1]، وقد جاءت البطاقة لتشكل الجزء المحوري في عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء، وذلك نظرا لمساهمتها الفعالة في تنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة، حيث أنها تخفض من معدل الفشل في تنفيذ الإستراتيجية بـ 90%.[2]

أولا: عمليات بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ الإستراتيجية:

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المدراء من تنفيذ وتوصيل إستراتيجية المؤسسة من خلال أربع عمليات جديدة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-11): عمليات بطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan S.R Norton.D, comment utiliser le tableau de board prospectif, Op.Cit, p28.

يوضح الشكل السابق العمليات الأربعة التي من خلالها تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها من أجل ضمان تنفيذ فعال للإستراتيجية، حيث يقول R.Rollinson أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد مجموعة متكاملة من المؤشرات، بل هي أيضا منهج معمق للإدارة الإستراتيجية تحتوي على أربعة عمليات إدارية جديدة[3]، والتي تشمل:

[1] David P. Norton & Robert S. Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., P 03.
[2] Kaplan.R.S & Norton D, comment utiliser le tableau de board prospectif, Editions d'organisation Paris, 2003, p 04.
[3] Randall Rollinson, Building a Balanced Scorecard: Linking Strategy to People, P 01, sur: http://lblstrategies.com/library/docs/Balanced-Scorecard-Randall-Rollinson.pdf, Consulté le: 25/01/2017.

1. **ترجمة وتوضيح الرؤية والإستراتيجية:** يقترح كابلن ونورتن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمؤشرات المتفق عليها من طرف المدراء في المستويات التنفيذية العليا التي تقدم إطارا للفهم الجماعي بالمؤسسة وتصف كذلك محددات النجاح على المدى البعيد.[1]
2. **إيصال الإستراتيجية وربط الأهداف:** تسمح هذه العملية بإيصال الأهداف الإستراتيجية العامة إلى مختلف المستويات بالمؤسسة وربطها بأهداف الأقسام، وفي هذا الإطار يقول P. Niven "إن بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال قدرتها على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال حقيقة، فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية والأفراد داخل المؤسسة"[2]
3. **تخطيط الأعمال:** تساعد هذه العملية المؤسسة على تحقيق التكامل بين خطط أعمالها وخططها المالية، وقد أشار كابلن ونورتن إلى أن معظم المؤسسات في الوقت الحالي تحاول تطبيق مجموعة كبيرة ومتنوعة من برامج التغيير، الأمر الذي يخلق صعوبة في توحيد هذه المبادرات المتنوعة من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية، لذلك يرى الباحثان أن اللجوء إلى بطاقة الأداء المتوازن والاقتصار على الأهداف المحددة ضمنها كأساس لتوزيع الموارد ووضع الأولويات، سوف يمكن المؤسسة من التركيز فقط على المبادرات التي من شأنها أن تقودها نحو أهدافها الإستراتيجية.[3]
4. **التعلم والتغذية العكسية:** تركز التغذية العكسية على معرفة ما إذا كانت المؤسسة أو أقسامها أو العاملين بها قد تمكنوا من تنفيذ الأهداف المالية المخططة، كما تمكن المؤسسات من تقييم إستراتيجيتهم في ضوء الأداء الحالي، وبالتالي إجراء التعديلات التي تتناسب مع الظروف الحالية، وفي هذا السياق يقول R. Rollinson أن بطاقة الأداء المتوازن توفر ردود فعل بشأن صحة الفرضيات التي تقوم عليها النظرة الإستراتيجية، حيث أنه يتم فحص صحة ردود الفعل المتوقعة في كل مرة يتم فيها إجراء تقييم للأداء، وبالتالي فإنه عندما يكون هناك تعلم جديد، فإنه يتم متابعته مباشرة بإجراء تغييرات على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي[4]

[1] David P. Norton, Robert S. Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., P 03
[2] Paul R. Niven, Op.cit, P 22.
[3] David P. Norton, Robert S. Kaplan, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Op.cit., P 03
[4] Randall Rollinson, Op.cit, p 03

ثانيا: بناء الخريطة الإستراتيجية.

تصف بطاقة الأداء المتوازن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل تسلسلي من خلال ما يعرف بالخريطة الإستراتيجية وهو مفهوم جديد أدخله نورتن وكابلن، حيث تسمح هذه الأخيرة بتوضيح وتوصيل إستراتيجية المؤسسة وعملياتها للعاملين بما يمكنهم من تنفيذها.

تعرف الخريطة الإستراتيجية على أنها "مخطط بياني يقدم تصورا واضحا حول عمليات وإستراتيجية المؤسسة"[1].

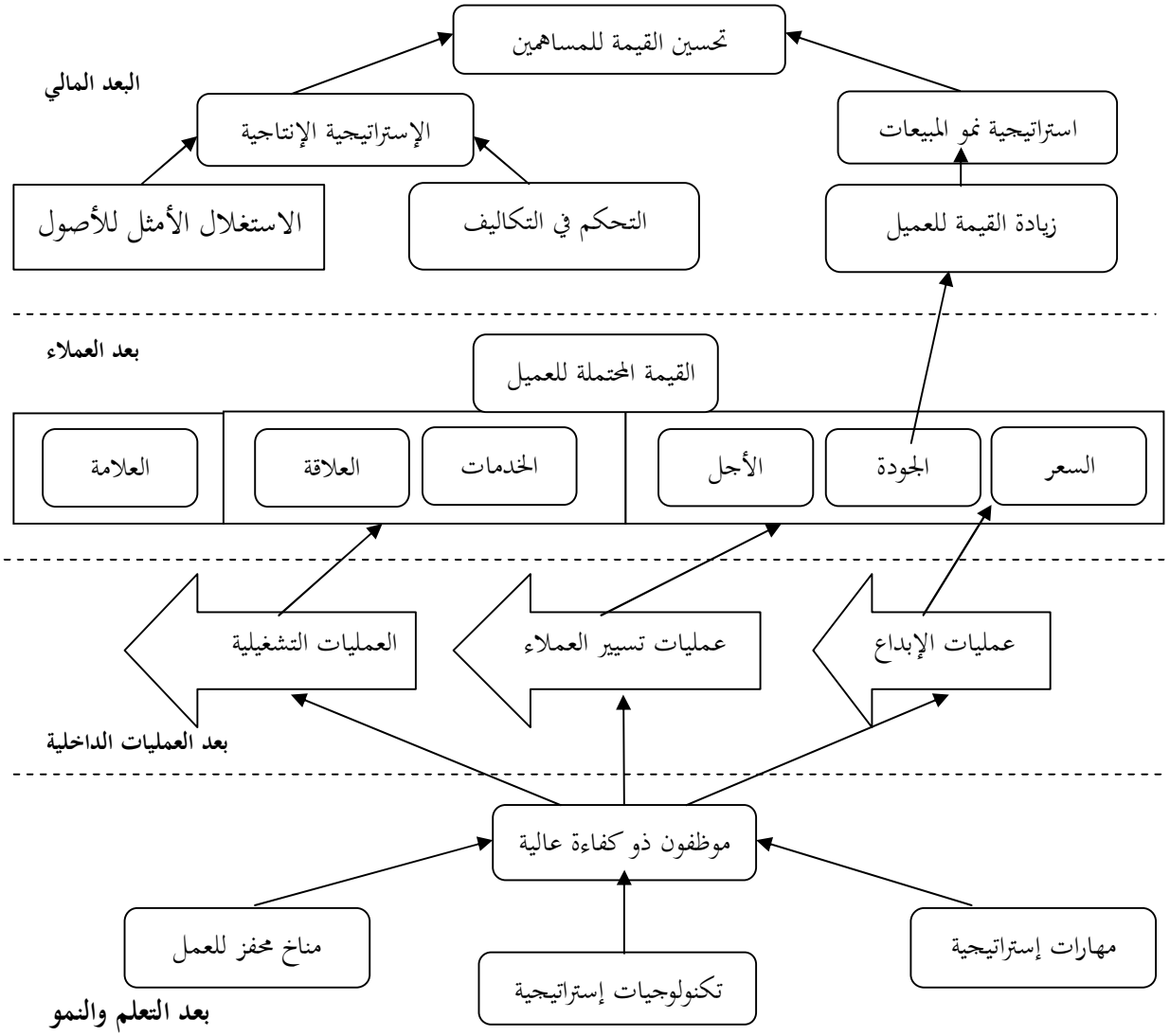
ويعرفها P. Niven على أنها "رسم تخطيطي مكون من صفحة واحدة تصف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل تسلسلي".[2] وبذلك فإن الخريطة الإستراتيجية تساعد المؤسسات على رؤية إستراتيجيتها بطريقة متسقة، متكاملة ومنظمة، حيث تسمح بوضع العلاقات السببية بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.[3]

أما نورتن وكابلن فيؤكدان على أهمية الخريطة الإستراتيجية باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن التي تعد حجر الزاوية لنظام التخطيط الاستراتيجي، كما تمثل الخريطة نقطة مرجعية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة، فهي تسمح بنقل الإستراتيجية من النظرية إلى التطبيق.[4]

والشكل الموالي يوضح مثالا عن الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن مصممة من طرف كل من كابلن ونورتن.

[1] Toru MORISAWA, building performance measurement systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute papers, No 45, april 2002, P 06.
[2] Paul Niven, Op.cit., P 170.
[3] Kaplan, R. S. & Norton, D., Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P 75.
[4] Ibid., P 12.

الشكل رقم (2-12): الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن.



Source : kaplan, R. S. & Norton, D, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P 105.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن الخريطة الإستراتيجية عبارة عن مخطط يصف بدقة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وعلاقات السبب والنتيجة التي تربط بين هذه الأهداف، حيث يظهر الشكل أن تحقيق إستراتيجية النمو في البعد المالي يأتي أساسا من تطوير العلاقات مع الزبائن، أما تحقيق الإستراتيجية الإنتاجية فيعتمد على التسيير الجيد للتكاليف والأصول بالمؤسسة.

ومن خلال بعد العملاء يتم تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق النمو في المبيعات، وذلك من خلال القيمة المقترحة للعملاء بهدف كسب ولائهم وزيادة الحصة السوقية.

أما بعد العمليات الداخلية فيوضح الأنشطة والعمليات الأساسية التي يجب على المؤسسة إتقانها لدعم عملية اقتراح القيمة للعملاء.

وأخيرا يأتي بعد التعلم والنمو ليحدد المهارات والتكنولوجيات وبيئة العمل اللازمة من أجل تعزيز العمليات والأنشطة الأساسية بالمؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أنه عندما تكون الخريطة الإستراتيجية مصممة بشكل جيد فإنها تقدم وصفا شاملا عن الطريقة التي سيتم بها تنفيذ الإستراتيجية.

بعبارة أخرى يمكن القول أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو)، وهو ما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-13): مساهمة العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق غايات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص135

كما يظهر في الشكل فإنه ولتحقيق غايات التخطيط الاستراتيجي في الرفع من مستوى الأداء لابد من الاعتماد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد بطاقة الأداء التوازن ببعضها.

والعلاقة كما يتضح من الشكل أيضا لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداء أدنى مما كان متوقع يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق، وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الإستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج.[1]

[1] J. Mouritsen et al, Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard, Journal of Intellectual Capital, Vol 6, No 1, P 18.

خلاصة الفصل:

أصبح لزاما على المؤسسات بما فيها البنوك أن تأخذ في اعتبارها متغيرات وقيودا كثيرة في تحديدها لمستويات الأداء التي تطمح إليه انطلاقا من رسالتها، رؤيتها، وإستراتيجيتها بما يضمن حسن تنفيذها ثم تقييمها ما يمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها والمبنية على دراسة وتحليل دقيقين لكل من بيئة أعمالها الداخلية والخارجية ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد مجرد أسلوب أو توجه إداري لتسيير الأمور، بل هو هدف يسعى لإحداث التغيير والتطوير المأمول،كما يعتبر من المقومات الهامة في بناء نظم تقييم الأداء بالبنوك في بيئات الأعمال الحديثة والتي تتصف بالحاجة الملحة والمستمرة لتطوير أدائها ليس فقط الأداء الحالي بل الأداء المستقبلي هذا بالإضافة إلى تزايد أهمية تطوير استراتيجيات التحليل، وذلك بالتوجه نحو طرق التقييم الحديثة من أهمها بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بمؤشرات الأداء المالية وغير المالية، منطلقة من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم، وخطة طموحة تحقق الأهداف الإستراتيجية مستفيدة من نقاط القوة ومتجاوزة للإخفاقات السابقة والتغلب عليها وصولا إلى تحقيق التوافق بين الخطط الإستراتيجية وبرامج العمل لتطوير الأداء في البنك.

الفصل الثالث:

تحليل وتقييم أداء

البنك الوطني الجزائري

تمهيد:

يحظى موضوع تحليل وتقييم الأداء باهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين في مجالات الدراسات العلمية الاقتصادية منها والإدارية، المالية والمصرفية، كما يأتي في قمة اهتمامات البنوك وهذا لارتباطه بجوانب مهمة من نشاطها ولاعتباره يقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها مما يضمن بقاءها ضمن محيط تنافسي.

وتعتبر المقارنة الزمنية من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفس البنك على مدى الفترات الزمنية الماضية، على هذا الأساس سنحاول تقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري كونه اختير مجالا للدراسة من خلال إسقاط ما تم التطرق إليه من معايير ومؤشرات في الجزء النظري اعتمادا على البيانات المالية المستخرجة من الكشوف المالية خاصته (الميزانية وجدول حسابات النتائج) للفترة (2006-2016) فضلا عن بعض المقابلات التي أجريناها والمؤشرات المستخرجة من الوثائق الداخلية للبنك، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري، باعتباره البنك محل الدراسة بإعطاء لمحة عامة عن نشأته، مهامه، أهدافه وهيكله التنظيمي.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية تقييمية حول أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام الكشوف المالية (2006-2016)، من خلاله اعتمدنا على نموذج العائد على حقوق الملكية من أجل التعرف على تطور المؤشرات المتعلقة بالربحية أو المردودية، الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف وإنتاجية الأصول من جهة، ومن حيث المخاطر التي تواجه البنك من جهة أخرى ليتبين لنا مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه.

المبحث الثالث: بناء النموذج الاستراتيجي المقترح لقياس أداء البنك الوطني الجزائري بالاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن، ، باعتبار النظام محور دراستنا قمنا بتحديد وحساب بعض مؤشرات الأداء حسب كل بعد من أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو) للفترة (2011-2016)، كما حاولنا اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقه من طرف البنك محل الدراسة وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي توضح كيفية تقييم الأداء بالاعتماد على الأبعاد السالفة الذكر وليس بالاقتصار على البعد المالي فقط، لمعرفة مدى ملائمتها وفعاليتها في تقييم الأداء.

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري.

قبل أن نخوض في دراسة واقع أداء البنك الوطني الجزائري يجدر بنا أولا أن نعرض تقديما عاما للبنك من حيث النشأة، أهم المحطات التي مر بها، المهام التي يسعى لانجازها والأهداف التي يسعى لتحقيقها وأخيرا هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري هو أول بنك تجاري وطني، أنشئ بعد تأميم النظام البنكي الجزائري وبالضبط بتاريخ 13 جوان 1966 بموجب القرار 66-178 وهو عبارة عن شركة أسهم (société par actions)[1]، حيث عوّض تأسيسه البنوك الأجنبية التي كانت تنشط في الجزائر، وقد تم ذلك في تواريخ مختلفة، وجاءت كالتالي:[2]

- القرض العقاري للجزائر وتونس CFAT في 01 جويلية 1966.
- القرض الصناعي و التجاري CIC في 01 جويلية 1967.
- البنك الوطني من أجل الصناعة و التجارة في إفريقيا BNCIA في 01 جانفي 1968.
- بنك باريس و الدول الهولندية BPPB في 04 ماي 1968.

وقد تطور نطاق عمل البنك وتوسعت شبكته التجارية، وراء قرار السلطات العمومية بمباشرة إعادة هيكلته خلال سنة 1982، و هذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

وبموجب القانون رقم 01-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم و مهام البنك الوطني الجزائري منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية و عدم تمركز توزيع الموارد من قبلها
- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك
- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

[1] www.bna.dz/présentation.htm/consulté le 05/12/2017, 16:30.

[2] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2008، ص156.

في هذه المرحلة، سعى البنك الوطني الجزائري بكل فاعلية إلى إعادة تشكيل ممتلكاته وكذلك محفظته، و هذا مع المراعاة التامة و الامتثال الصارم لأهداف الملاءة و الربحية.

و في 05 سبتمبر 1995، كان البنك الوطني الجزائري أول بنك ضمن المنظومة المصرفية الوطنية يتحصل على اعتماده، وفقا لأحكام القانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض.

وباعتبار البنك الوطني الجزائري أعرق البنوك الجزائرية فقد مارس نشاطه كبنك للودائع، كما احتكر نظام التمويل الزراعي وهذا إلى غاية مارس 1982 وهو التاريخ الذي قررت فيه السلطات العمومية إنشاء هيئة بنكية متخصصة، تكون مهمتها الرئيسية التكفل التام بتمويل وتطوير وتقديم القروض للميدان الزراعي، كما قام البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للتجمعات المهنية للاستيراد والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص[1]

وعلى خلاف الصندوق الوطني للتنمية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط اللذين أخذا شكل مؤسسة عمومية فإن البنك الوطني الجزائري قد أخذ شكل شركة مغفلة Société anonyme وهي بذلك تسير من طرف مجلس إدارة يتكون من المدير العام والمدير العام المساعد للبنك وأربعة أعضاء يمثلون وزارات الفلاحة والإصلاح الزراعي، الصناعة والطاقة، التجارة والأشغال العمومية والبناء وذلك كي تستجيب لمهمتها كبنك إيداع من جهة وكممول لقطاعات الدولة من جهة ثانية فيقوم بضمان الخدمة المالية للتجمعات المهنية والمؤسسات وكذا الاستثمارات في القطاع الخاص.[2]

وقد كانت مختلف **المخططات الإستراتيجية** التي وضعها وعمل على تنفيذها البنك في الفترات اللاحقة، سمحت له في وقت وجيز، بإعادة هيكلة شبكته التجارية والتي تبلغ حاليا 211 وكالة مؤطرة من طرف 17 مديرية جهوية.

بالإضافة إلى هذه الشبكة التجارية الهامة، يضم البنك الوطني الجزائري عديد الفضاءات الآلية المكونة من 250 آلية أوتوماتيكية للخدمات ما بين موزعات آلية للأوراق المالية وشبابيك بنكية آلية.

[1] سفيان قسول، تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى البنك الوطني الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015، ص341.

[2] محفوظ لعشب، الوجيز في القانون البنكي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص84.

وباعتبار البنك الوطني الجزائري بنكا تجاريا فإنه يقوم بجمع الودائع ومنح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل، وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تخصص البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الزراعي والتجمعات المهنية للاستيراد، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

والملاحظ أن البنك الوطني الجزائري يتعامل بالرمز المختصر له **"ب.و.ج"** باللغة العربية، وباللغة الفرنسية "BNA" ، حيث نجد هذا الرمز في كافة الوثائق المتعلقة به كالرسائل، الفواتير، الإعلانات، البيانات الصحفية وكذا الكشوف المالية. يقدر رأسمال البنك الوطني الجزائري حاليا بـ 41,6 مليار دج ويوجد مقره الاجتماعي الرئيسي بالجزائر العاصمة بـ 8 نهج إرنستو شيقفارة. 08, Bd Ernesto Che Guevara – Alger

المطلب الثاني: وظائف ومهام وأهداف البنك الوطني الجزائري.

سنستعرض في هذا الجزء أهم وظائف ومهام وكذا أهداف البنك الوطني الجزائري على النحو التالي:

أولا: وظائف ومهام البنك الوطني الجزائري.

يقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات عديدة أهمها ما يلي:[1]

1. استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق، كذلك يصدر وصولات الاستحقاق، ويصدر وصولات وسندات (وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين).
2. استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين والتحصيل Le virement et La domiciliation ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.
3. منح قروضا بجميع أشكالها، سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات، وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.
4. يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة.
5. توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها.

[1] مديرية شبكة الاستغلال الجزائر2 (الأبيار) ، مصلحة القروض.

6. اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدونه، ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين.
7. يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات Bons، الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين Les collectivités publiques، والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق الذي يحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، الزراعية، التجارية أو المالية.
8. يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى.
9. التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات Les titre لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، السند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى.
10. يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة بالأسهم والسندات، وخصوصا القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق.
11. يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض والاقتراض.
12. قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية الغير قابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية.
13. يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض.
14. اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.
15. البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بانجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

يمكن تلخيص مهام البنك الوطني الجزائري فيما يلي:

1. منح القروض لمختلف القطاعات الاقتصادية ما عدا الصيد البحري، السياحة والصناعات التقليدية لأن ذلك من مهام أو تخصص القرض الشعبي الجزائري.
2. توظيف الأموال المتحصل عليها من قبل العملاء بشروط معينة يستفيد منها الطرفان (البنك والعميل).
3. يقوم بجميع عمليات الاكتتاب، الخصم أو شراء كل الأوراق التجارية والمالية.
4. تنفيذ كل عملية اعتماد لحساب الدولة، سواء أكان ذلك بضمان أم بدونه.
5. إيجار الخزائن.
6. مراسلة البنوك الأجنبية.
7. قبول ودائع الأموال من الجمهور في الحسابات تحت الطلب أو لأجل، كما يمكن لها إصدار أذونات وسندات الخزينة.
8. قبول وفي شكل من أشكال الاعتمادات والقروض والتسبيقات بضمان أو بدونه .
9. تقديم مساعدات للدولة والهيئات العمومية وتنفيذها وفقا لضمانات معينة.
10. منح قروض بجميع أشكالها سواء كانت قروض أو تسبيقات بدون ضمانات وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة.

ثانيا: أهداف البنك الوطني الجزائري.

يسعى البنك الوطني الجزائري لتحقيق الأهداف التالية:[1]

1. تطبيق مخطط في القروض طبقا للمبادئ العامة.
2. تحسين التسيير وجعله أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة للتطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما بينها وهي CIB، وهي عبارة عن بطاقة سحب ما بين البنوك بالدينار الجزائري.
3. التوسع وإنشاء الفروع عبر جميع أنحاء الوطن ووكالات عبر مختلف نقاط الولايات، للاقتراب من الزبائن وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية.

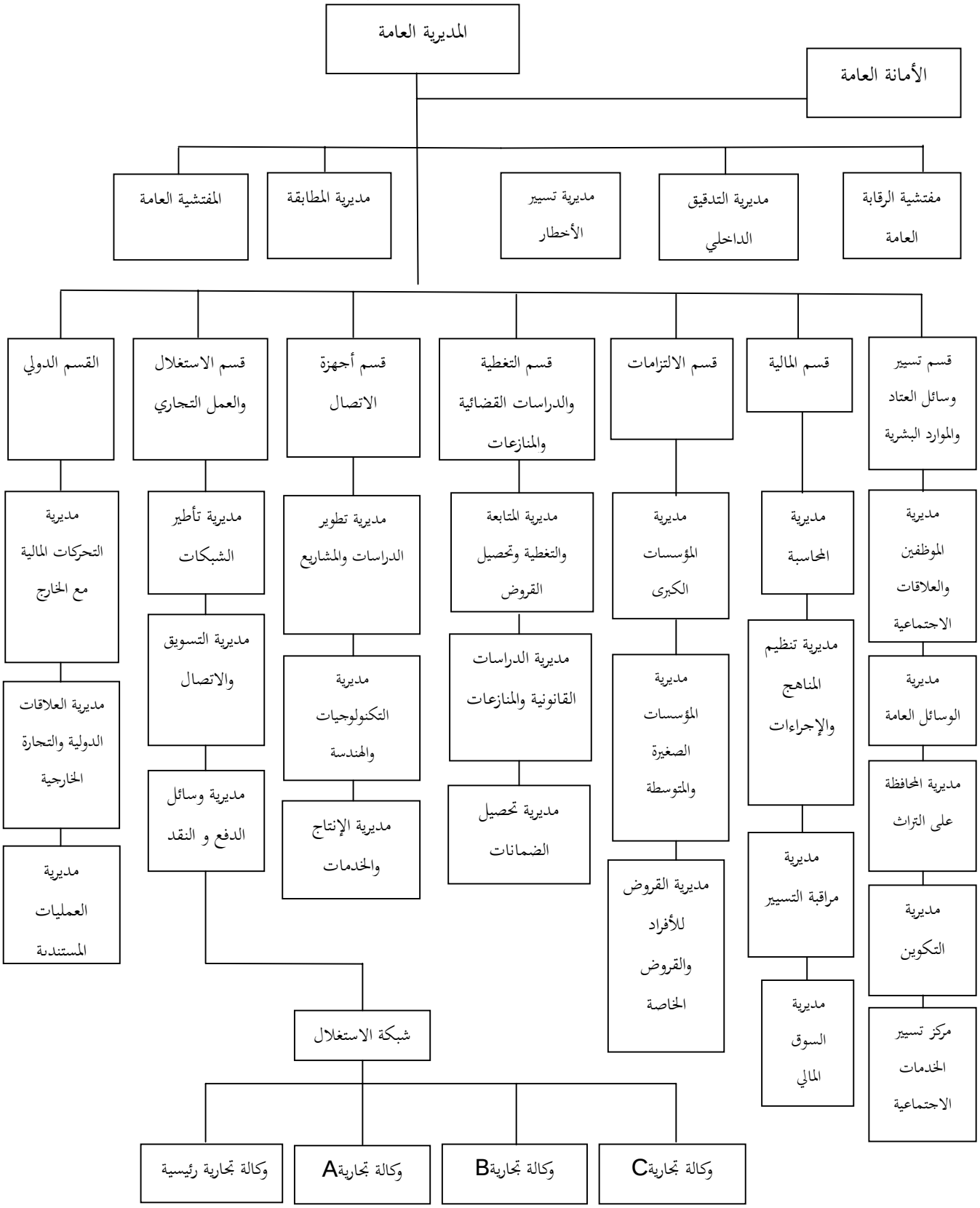
[1] مديرية شبكة الاستغلال الجزائر2 (الأبيار) ، مصلحة القروض.

4. ضمان التمويل للمشاريع الاستثمارية.
5. احترام البنك لقواعد الحذر المنصوص عليها في قانون النقد والقرض.
6. تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والاتصال كشبكة الاتصال Swift، وهي شبكة اتصال دولية تقوم بعدة عمليات منها المقايضة والتحويلات، والتي لها اتصال 24/24 سا مع البنك الوطني الجزائري.
7. مضاعفة الرقابة لسير عمليات البنوك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:

نهدف من وراء عرضنا للهيكل التنظيمي إلى تحديد العناصر (الوظائف) التنظيمية التي يتشكل منها البنك وتحديد أنشطتها ومهامها وكيفية توزيعها بين موظفيه وهو بالضرورة موجه نحو تحقيق أهداف البنك. والشكل رقم (3-1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.



المصدر: http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 19/04/2018, 19 :15

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هيكل البنك الوطني الجزائري يتكون من:

أولا: المديرية العامة.

مقرها (08 نهج أرنستو شيقيفارة الجزائر العاصمة) تمثل أعلى هيئة في البنك حيث تشرف على جميع المديريات والأقسام الموضحة في الهيكل التنظيمي للبنك وتنسق بينها، تلحق بها الهياكل التالية:

ثانيا: الأمانة العامة.

مهمتها مساعدة المدير العام على أداء مهامه على أكمل وجه، كما تتكفل هذه المصلحة بالاتصال داخل وخارج البنك، وذلك عن طريق:

1. نقل المعلومات من المدير إلى مختلف المديريات والأقسام.
2. تحديد مواعيد لقاءات المدير وجمع الوثائق التي تحتاج إلى توقيع.
3. استقبال الزبائن القادمين من أجل الاستعلام.

ثالثا: مفتشية الرقابة العامة.

تقوم هذه المفتشية بمتابعة حسن تسيير موارد البنك، عن طريق إجراء رقابة وتفتيش واسعين للمصالح في الإدارات والهيئات التابعة له بصفة دورية، وتتأكد بمناسبة ذلك من السير المنتظم للمراقبة الداخلية القائمة كما تجري المراجعات والتحقيقات وتدلي نتيجة ذلك بآراء حول الاقتراحات المتعلقة بتدابير التنظيم والتقنين المترتبة،كما تتأكد من حسن تنفيذ الاتفاقيات المبرمة مع مختلف المؤسسات ضمن إطار شراكي.

رابعا: المفتشية العامة.

مهمتها التوضيح للمدير العام أساليب وطرق العمل البنكية، كما تقوم هذه الهيئة بـ:

1. متابعة ومراقبة جميع الوكالات ومجمعات الاستغلال التابعة للبنك.
2. مراقبة مدى احترام تطبيق الضوابط الداخلية.
3. تأمين حماية نشر المعلومات الصحيحة وجعلها في متناول الجميع.
4. مراقبة مدى احترام مسارات تحقيق الأهداف من طرف المديرية العامة.

خامسا:مديرية التدقيق الداخلي.

تتولى مهمة التحقق من صحة وسلامة نشاطات البنك المختلفة إضافة إلى متابعتها لمؤشرات قياس الأداء المختلفة، ورفع توصيات بنتائج فحصها وتقييمها وتحليلها للمديرية العامة بهدف مساعدتها في النهوض بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية.

سادسا: مديرية تسيير الأخطار.

تتولى وضع وتنفيذ ومراجعة الإطار العام لإدارة المخاطر الكلية والذي يتضمن آليات تحديد وتقييم ومراقبة وضبط المخاطر والسيطرة عليها بشكل مستمر، مما يضمن ديمومة تحقيق أهداف البنك بشكل كفء وفعال. وتعتبر المديرية مصدرا استشاريا وتوجيهيا يساعد في تحمل مسؤوليات إدارة المخاطر وتقليلها إلى حدود مقبولة بما يقدم الأمن والسلامة للبنك.

سابعا: مديرية المطابقة.

تقوم هذه المديرية بأنشطة معاينة المطابقة، والمتمثلة في أعمال القياس والتقييم وضبط الجودة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة.

يضاف لهذه الهياكل (الهياكل الملحقة بالمديرية العامة) 25 مديرية، وكلها تعمل على أن تربط بين الوكالات المتواجدة عبر التراب الوطني، وتنقسم هذه المديريات إلى 7 أقسام وهي:

1. **قسم تسيير وسائل العتاد والموارد:** يتكفل هذا القسم بتسيير شؤون الموظفين من حيث الأجور، التوظيف والتكوين. يشرف على كل من:
   - مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية.
   - مديرية الوسائل
   - مديرية المحافظة على التراث
   - مديرية التكوين
   - مركز تسيير الخدمات الاجتماعية
2. **قسم المالية:** يهتم هذا القسم بجميع الوظائف المالية والمحاسبية، يضم المديريات التالية:
   - مديرية المحاسبة.
   - مديرية تنظيم المناهج والإجراءات.

- مديرية مراقبة التسيير
- مديرية السوق المالي

3. **قسم الالتزامات:** يتعامل مع الوكالات التجارية للبنك ومديريات الاستغلال، وينحصر نطاق إشرافها على ثلاث مديريات وهي:
   - مديرية المؤسسات الكبرى
   - مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
   - مديرية القروض للأفراد والقروض الخاصة
4. **قسم التغطية والدراسات القضائية والمنازعات:**يتكفل بتنظيم وتسوية كل الأمور الإدارية والقانونية المتعلقة بتعاملات البنك وإمكانياته المادية،يحتوي على:
   - مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القروض
   - مديرية الدراسات القانونية والمنازعات.
   - مديرية تحصيل الضمانات.
5. **قسم أجهزة الاتصال:** يضم ما يلي:
   - مديرية تطوير الدراسات والمشاريع
   - مديرية التكنولوجيات والهندسة.
   - مديرية الإنتاج والخدمات.
6. **قسم الاستغلال والعمل التجاري:** يضم المديريات التالية:
   - مديرية تأطير الشبكات
   - مديرية التسويق والاتصال.
   - مديرية وسائل الدفع والنقد.
7. **القسم الدولي:** يتخصص هذا القسم في تسيير التعاملات الخارجية، ويشرف على ثلاث من المديريات الفرعية هي:
   - مديرية التحركات المالية مع الخارج
   - مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية.
   - مديرية العمليات المستندية

يضاف لهذه الأقسام مديريات شبكة الاستغلال والتي تتكون من 17 مديرية جهوية للاستغلال، تشرف على 211 وكالة تجارية من مختلف الفئات، موزعة على كافة التراب الوطني.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية تقييمية لأداء البنك الوطني الجزائري باستخدام القوائم المالية (2006-2016)

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها، وتعتبر المقارنة الزمنية من أهم أدوات تقييم الأداء، وتكون بحساب وعرض مؤشرات الأداء الخاصة بالبنك ومقارنتها على مدى الفترات الزمنية التي مضت من أجل التعرف على اتجاه تطور هذه المؤشرات خلال السلسلة الزمنية المختارة، وبيان مدى التقدم في الأداء أو التراجع فيه. لذلك يبدو لنا أنه من الضروري الاستفادة من أدوات تقييم الأداء التي تم عرضها سابقا في تحليل القوائم المالية للبنك عينة الدراسة (الميزانية وجدول حسابات النتائج).

المطلب الأول: قياس أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام مؤشرات العائد

من خلال هذا المطلب سنقوم بحساب وعرض النتائج المتعلقة بمؤشرات الربحية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2006-2016)

أولا: العائد على حقوق الملكية.

العائد على حقوق الملكية = الدخل الصافي/حقوق الملكية.

الجدول رقم (3-1): العائد على حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج و %

السنة	الدخل الصافي	حقوق الملكية	العائد على حقوق الملكية
2006	4 366 788 673.37	15 304 539656.83	28.53
2007	6 789 576 391.12	33 261 434 092.40	20.41
2008	10 573 020 970.48	40 051 010 483.52	26.39
2009	21 016 960 000.00	77 494 539 000.00	27.12
2010	32 599 909 000.00	94 308 107 000.00	34.56
2011	34 819 139 000.00	120 708 016 000.00	28.84
2012	27 180 499 000.00	142 527 155 000.00	19.07
2013	30 238 400 000.00	154 707 654 000.00	19.54
2014	29 784 457 000.00	167 670 780 000.00	17.76
2015	29 537 515 000.00	192 455 236 000.00	15.34
2016	31 419 896 000.00	216 992 751 000.00	14.47

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

ثانيا:العائد على الأصول.

العائد على الأصول= الدخل الصافي/إجمالي الأصول

الجدول رقم (3-2): العائد على الأصول للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج و%

السنة	الدخل الصافي	إجمالي الأصول	العائد على الأصول
2006	4 366 788 673.37	716 991 831 640.11	0.609
2007	6 789 576 391.12	922 922 630 719.67	0.73
2008	10 573 020 970.48	1 119 288 530 817.16	0.94
2009	21 016 960 000.00	1 260 737 875 000.00	1.66
2010	32 599 909 000.00	1 421 685 356 000.00	2.29
2011	34 819 139 000.00	1 620 662 782 000.00	2.14
2012	27 180 499 000.00	2 060 079 717 000.00	1.31
2013	30 238 400 000.00	2 185 130 565 000.00	1.38
2014	29 784 457 000.00	2 620 619 286 000.00	1.13
2015	29 537 515 000.00	2 719 081 219 000.00	1.08
2016	31 419 896 000.00	2 843 371 178 000.00	1.10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

ثالثا:الرافعة المالية.

الرافعة المالية (مضاعف حقوق الملكية)= إجمالي الأصول/حقوق الملكية

الجدول رقم (3-3): الرافعة المالية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج ومرة

السنة	إجمالي الأصول	حقوق الملكية	الرافعة المالية
2006	716 991 831 640.11	15 304 539 656.83	46.84
2007	922 922 630 719.67	19 671 328 330.20	46.91
2008	1 119 288 530 817.16	26 460 904 721.32	42.29
2009	1 260 737 875 000.00	63 372 250 000.00	19.89
2010	1 421 685 356 000.00	80 185 818 000.00	17.72
2011	1 620 662 782 000.00	107 909 079 000.00	15.01
2012	2 060 079 717 000.00	128 404 866 000.00	16.04

2013	2 185 130 565 000.00	140 585 365 000.00	15.54
2014	2 620 619 286 000.00	153 458 491 000.00	17.07
2015	2 719 081 219 000.00	192 455 236 000.00	14.12
2016	2 843 371 178 000.00	216 992 751 000.00	13.10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

رابعا:هامش الربح.

هامش الربح= الدخل الصافي/إجمالي الإيرادات.

الجدول رقم (3-4): هامش الربح للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).

الوحدة: دج و %

السنة	الدخل الصافي	إجمالي الإيرادات	هامش الربح
2006	4 366 788 673.37	27 772 970 597.58	15.72
2007	6 789 576 391.12	32 541 595 415.14	20.86
2008	10 573 020 970.48	44 164 730 906.46	23.93
2009	21 016 960 000.00	36 960 378 000.00	56.86
2010	32 599 909 000.00	46 860 243 000.00	69.56
2011	34 819 139 000.00	64 529 067 000.00	53.95
2012	27 180 499 000.00	75 390 049 000.00	36.05
2013	30 238 400 000.00	93 092 214 000.00	32.48
2014	29 784 457 000.00	111 560 101 000.00	26.69
2015	29 537 515 000.00	140 202 778 000.00	21.06
2016	31 419 896 000.00	129 177 236 000.00	24.32

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

خامسا: منفعة الأصول.

منفعة الأصول= إجمالي الإيرادات/إجمالي الأصول.

الجدول رقم (3-5): منفعة الأصول للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).

الوحدة: دج و%

السنة	إجمالي الإيرادات	إجمالي الأصول	منفعة الأصول
2006	27 772 970 597.58	716 991 831 640.11	3.87
2007	32 541 595 415.14	922 922 630 719.67	3.52
2008	44 164 730 906.46	1 119 288 530 817.16	3.94
2009	36 960 378 000.00	1 260 737 875 000.00	2.93
2010	46 860 243 000.00	1 421 685 356 000.00	3.29
2011	64 529 067 000.00	1 620 662 782 000.00	3.98
2012	75 390 049 000.00	2 060 079 717 000.00	3.65
2013	93 092 214 000.00	2 185 130 565 000.00	4.26
2014	111 560 101 000.00	2 620 619 286 000.00	4.25
2015	140 202 778 000.00	2 719 081 219 000.00	5.15
2016	129 177 236 000.00	2 843 371 178 000.00	4.54

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

المطلب الثاني: قياس أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام مؤشرات المخاطرة

من خلال هذا المطلب سنقوم بحساب وعرض النتائج المتعلقة بمؤشرات المخاطرة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2006-2016)

أولا:مخاطر الائتمان.

مخاطر الائتمان= مخصصات خسائر القروض/إجمالي القروض.

إجمالي القروض= سلفيات وحقوق على الزبائن+سلفيات وحقوق على المؤسسات المالية

الجدول رقم (3-6): مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج

السنة	مخصصات خسائر القروض	إجمالي القروض	مخاطر الائتمان
2006	3 000 000 000.00	439 798 784 123.99	0.006
2007	0	607 660 896 589.76	0
2008	0	828 259 451 810.60	0
2009	15 082 700 000.00	876 073 468 000.00	0.01
2010	30 882 070 000.00	858 981 230 000.00	0.03
2011	13 206 079 000.00	1 018 304 299 000.00	0.01
2012	20 899 748 000.00	1 414 035 360 000.00	0.01
2013	34 880 930 000.00	1 484 279 689 000.00	0.02
2014	74 801 315 000.00	1 886 810 712 000.00	0.03
2015	59 674 052 000.00	2 018 391 700 000.00	0.02
2016	56 431 055 000.00	1 551 709 194 000.00	0.03

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

ثانيا: مخاطر السيولة.

مخاطر السيولة = الودائع الأساسية/إجمالي الأصول.

حيث: الودائع الأساسية = الحسابات الدائنة للعملاء +سندات الصندوق

الجدول رقم: (3-7): مخاطر السيولة للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج

السنة	الودائع الأساسية	إجمالي الأصول	مخاطر السيولة
2006	496 995 249 644.83	716 991 831 640.11	0.69
2007	595 593 939 411.84	922 922 630 719.67	0.64
2008	697 546 990 400.69	1 119 288 530 817.16	0.62
2009	743 325 093 000.00	1 260 737 875 000.00	0.58
2010	757 530 514 000.00	1 421 685 356 000.00	0.53
2011	987 179 948 000.00	1 620 662 782 000.00	0.60
2012	1 341 464 646 000.00	2 060 079 717 000.00	0.65
2013	1 515 685 732 000.00	2 185 130 565 000.00	0.69
2014	1 779 942 640 000.00	2 620 619 286 000.00	0.67
2015	1 751 238 790 000.00	2 719 081 219 000.00	0.64
2016	1 688 090 727 000.00	2 843 371 178 000.00	0.59

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

ثالثا: مخاطر سعر الفائدة

مخاطر سعر الفائدة = الأصول الحساسة لسعر الفائدة/إجمالي الأصول.

الجدول رقم (3-8): مخاطر سعر الفائدة للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

الوحدة:دج

السنة	الأصول الحساسة لسعر الفائدة	إجمالي الأصول	مخاطر سعر الفائدة
2006	443 936 830 208.98	716 991 831 640.11	0.619
2007	611 330 238 648.59	922 922 630 719.67	0.662
2008	831 344 416 091.48	1 119 288 530 817.16	0.742
2009	998 522 765 000.00	1 260 737 875 000.00	0.792
2010	1 114 280 813 000.00	1 421 685 356 000.00	0.783
2011	1 032 336 914 000.00	1 620 662 782 000.00	0.636
2012	1 428 067 900 000.00	2 060 079 717 000.00	0.693

2013	1 498 312 182 000.00	2 185 130 565 000.00	0.685
2014	1 900 843 243 000.00	2 620 619 286 000.00	0.725
2015	2 032 435 738 000.00	2 719 081 219 000.00	0.747
2016	1 565 753 251 000.00	2 843 371 178 000.00	0.550

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

رابعا: مخاطر رأس المال.

مخاطر رأس المال= إجمالي حقوق الملكية**/**إجمالي الأصول**.**

الجدول رقم (3-9): مخاطر رأس المال للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).

الوحدة: دج

السنة	إجمالي حقوق الملكية	إجمالي الأصول	مخاطر رأس المال
2006	15 304 539 656.83	716 991 831 640.11	0.0213
2007	19 671 328 330.20	922 922 630 719.67	0.0213
2008	26 460 904 721.32	1 119 288 530 817.16	0.0236
2009	63 372 250 000.00	1 260 737 875 000.00	0.0502
2010	80 185 818 000.00	1 421 685 356 000.00	0.0564
2011	107 909 079 000.00	1 620 662 782 000.00	0.0665
2012	128 404 866 000.00	2 060 079 717 000.00	0.0623
2013	140 585 365 000.00	2 185 130 565 000.00	0.0643
2014	153 458 491 000.00	2 620 619 286 000.00	0.0585
2015	192 455 236 000.00	2 719 081 219 000.00	0.0707
2016	216 992 751 000.00	2 843 371 178 000.00	0.0763

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

المطلب الثالث: تحليل وتقيم أداء البنك الوطني الجزائري

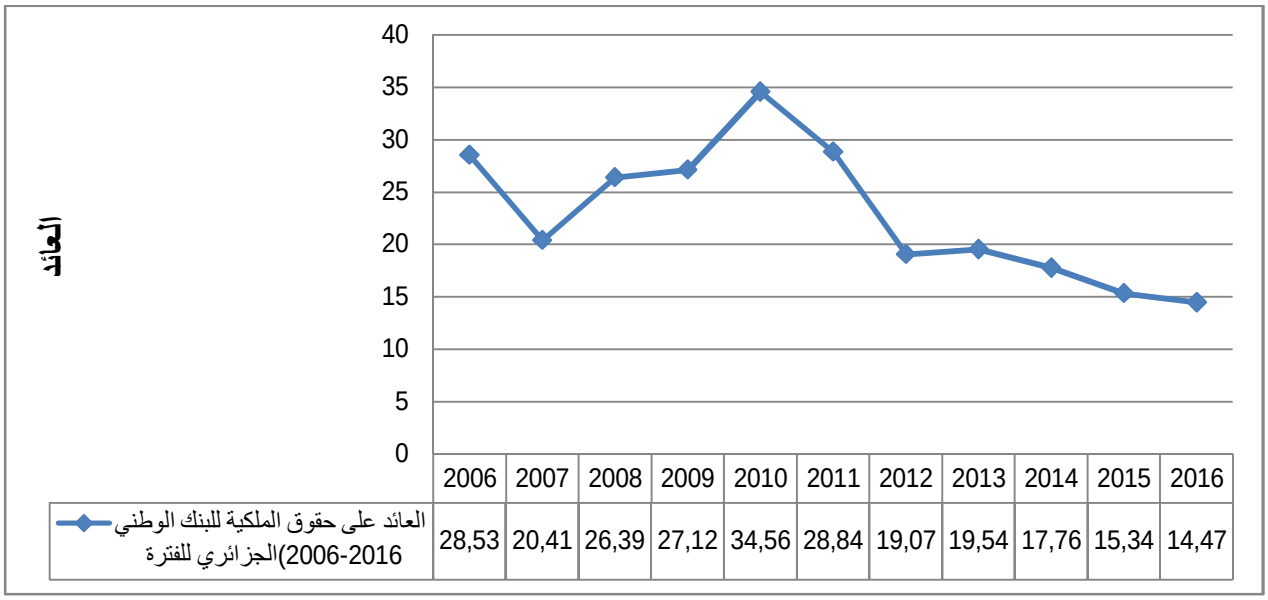
لقد توصلنا في المطلبين السابقين لمجموعة من النتائج . سيتم في هذا المطلب تحليلها ومناقشتها.

أولا: تحليل ومناقشة نتائج مؤشرات العائد.

1. معدل العائد على حقوق الملكية:

من الجدول رقم (3-1) يتضح تذبذب في نسب العائد على حقوق الملكية خلال فترة الدراسة حيث انخفض العائد من 28.53% سنة 2006 إلى 20.41% سنة 2007 لتعود هذه النسبة وترتفع تدريجيا إلى غاية أن بلغت 34.56% سنة 2010، ثم مرة ثانية للانخفاض تدريجيا حيث سجلت ما نسبته 19.07% سنة 2012 وواصلت السير على هذا النحو إلى غاية سنة 2016 حيث بلغت 14.47% كأدنى نسبة لها خلال فترة الدراسة. ويتبين ذلك بوضوح من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-2): معدل العائد على حقوق الملكية في البنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العائد على حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)	28,53	20,41	26,39	27,12	34,56	28,84	19,07	19,54	17,76	15,34	14,47

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-1).

ومن المعلوم أن معدل العائد على حقوق الملكية يوضح العائد من الأرباح بالنسبة لحقوق الملكية أي نسبة توليد أرباح الاستثمار من الملاك في البنك وبالتالي فهو يعكس مدى كفاءة البنك في توليد الأرباح من كل وحدة من حقوق الملكية. حيث لم يعرف هذا المؤشر استقرارا وهذا راجع إلى تذبذب صافي الربح الذي حققه البنك خلال هذه الفترة هذا من جهة ومن جهة أخرى التغير في قيمة حقوق الملكية.

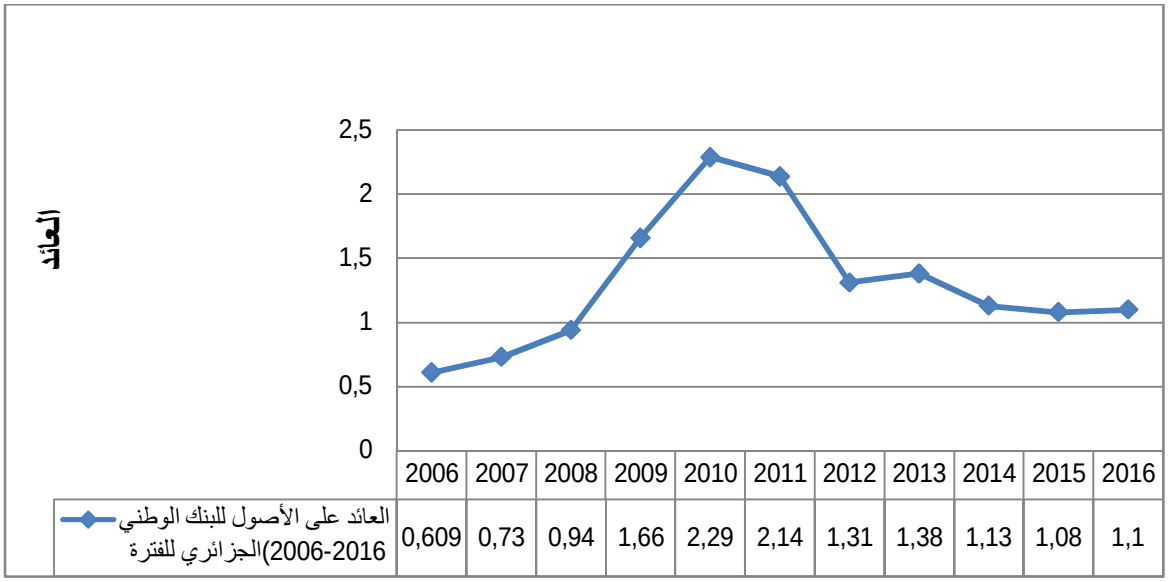
وإذا ما **حللنا هذه النتائج إلى مصادرها أي** إلى المؤشرين المساهمين في تحقيقها وهما العائد على الأصول(ROA) ومضاعف حق الملكية (EM) نجد:

2. معدل العائد على الأصول:

نسبة العائد على الأصول شهدت ارتفاعا خلال الفترة (2006-2010)، حيث سجل البنك نسبة 0.609% سنة 2006 لتصل النسبة إلى 2.29% سنة 2010 بعدها سجل البنك نسب متقاربة كان أكبرها 2.14% سنة 2011 وأدناها 1.08%سنة 2015. ويدل هذا على قدرة البنك الوطني الجزائري على توظيف الأموال توظيفا أمثلا، وكفاءته في استخدام مجموع أصوله.

ويتضح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-3): معدل العائد على الأصول في البنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
العائد على الأصول للبنك الوطني الجزائري للفترة(2006-2016)	0,609	0,73	0,94	1,66	2,29	2,14	1,31	1,38	1,13	1,08	1,1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-2)

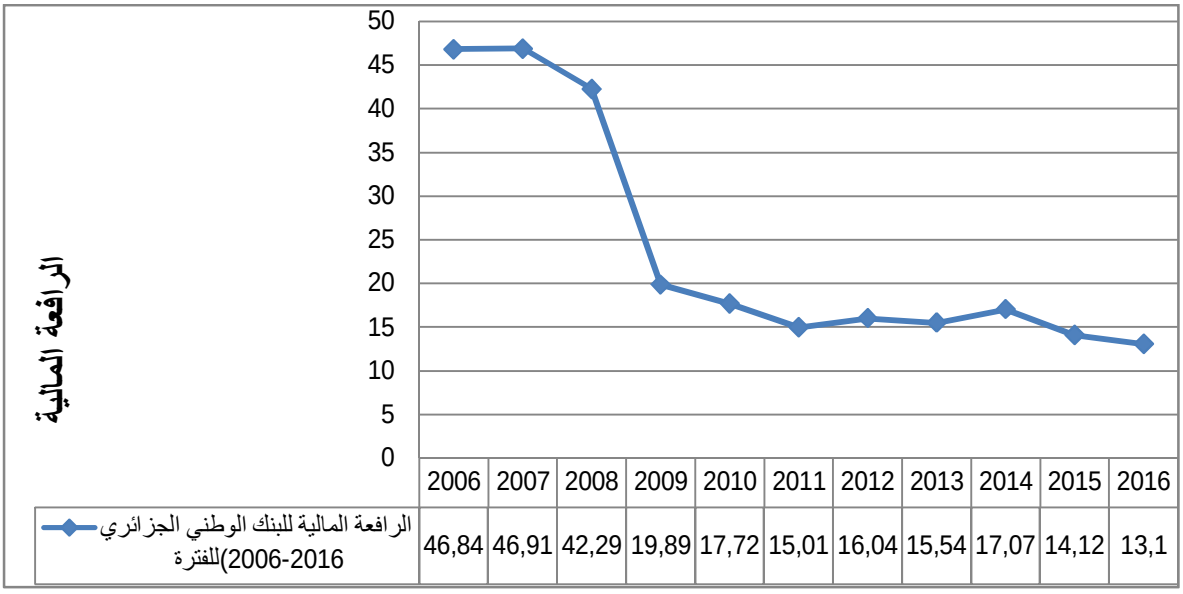
3. الرافعة المالية:

يتمثل دور مؤشر مضاعف حق الملكية في المقارنة الأصول مع حقوق الملكية، فهو يقيس الرفع المالي وتعود القيمة الأكبر لهذا المؤشر للتمويل بالديون بدرجة أكبر من التمويل بحقوق الملكية، وحسب نتائج الجدول رقم (3-3) تظهر نتائج مؤشر الرفع المالي حيث تبدأ في الانخفاض من سنة 2006 إلى غاية سنة 2011، من 46.84 مرة سنة 2006 إلى غاية 42.29 مرة وذلك سنة 2008 لتصل بعد ذلك إلى 15.01 مرة سنة 2011 وبعدها تعاود هذه النسبة الارتفاع سنة 2012 إلى 16.04 مرة ثم إلى

17.07 مرة سنة 2014 كأعلى قيمة، لتعاود الانخفاض سنتي 2015 و2016 إلى 14.12 مرة و 13.10 مرة على التوالي.

كذلك تتضح هذه النتائج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-4): مضاعف حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-3)

وبالتالي فإن:

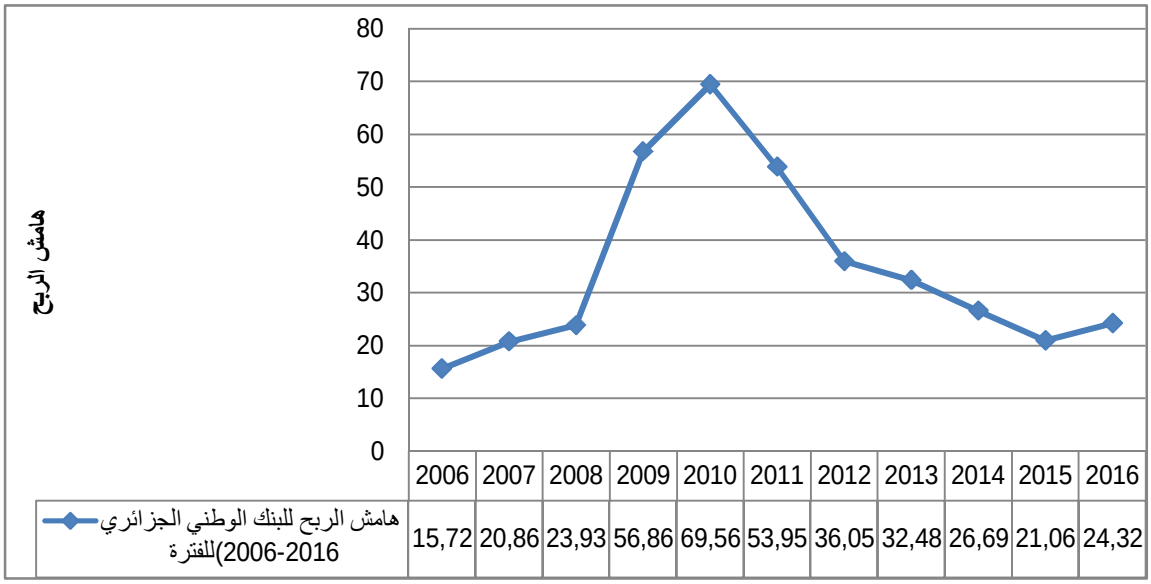
معدل العائد على حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري يعود بدرجة كبيرة إلى مؤشر مضاعف حق الملكية وبدرجة أقل إلى العائد على الأصول وذلك خلال السنوات 2006، 2007، 2008 حيث حقق البنك أكبر قيم لمضاعف حق الملكية بـ 46.84 و46.91 و42.29 مرة على التوالي وهذا يعكس أن البنك الوطني الجزائري كان خلال هذه الفترة يعتمد على الديون في تحقيقه للعائد على حقوق الملكية أكثر من اعتماده على حقوق الملكية، وبداية من سنة 2009 إلى غاية 2016 حقق البنك الوطني الجزائري عائدا على حقوق الملكية اعتمادا على العائد على الأصول ولم يعتمد على مضاعف حق الملكية حيث تراوح هذا الأخير بين 19.89 مرة و13.10 مرة وهي أدنى قيمة خلال سنوات الدراسة سجلت سنة 2016.

واستكمالا لتحليل نموذج dupont يمكن تحليل مؤشر العائد على الأصول إلى مكونيه، مؤشر هامش الربح الذي يعكس مدى كفاءة البنك في إدارة ومراقبة تكاليفه، ومنفعة الأصول التي تعكس الاستعمال الأفضل للأصول أو ما يعرف بجودة الأصول في البنك.

5. هامش الربح:

نعرض الشكل الموالي الذي يوضح تطورات هامش الربح خلال فترة الدراسة:

الشكل رقم (3-5): هامش الربح للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-4)

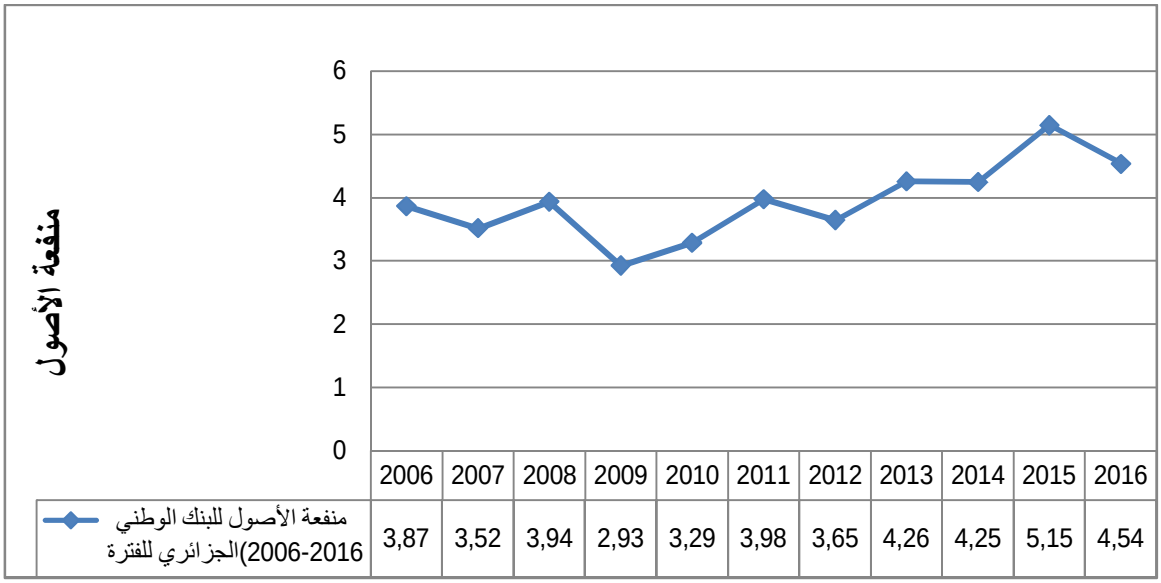
عرفت نسب هامش الربح ارتفاعا في مجملها حيث تجاوزت نسبة 15% لكل سنوات الدراسة وحققت أعلى نسبة سنة 2010 حيث بلغت 69.56% ثم عادت لتنخفض بعد ذلك لكنها تبقى نسب مرتفعة كانت أدناها 21.06% سنة 2015. وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على قدرة البنك الوطني الجزائري على التحكم ومراقبة وتدنية تكاليفه.

6. منفعة الأصول:

جاءت بيانات مؤشر منفعة الأصول (UA) متقاربة طيلة سنوات فترة الدراسة وقد تراوحت بين 2.93 سنة 2009 كأدنى قيمة و 5.15 سنة 2015 كأعلى قيمة وهو ما يوضح تقارب معدلات العائد وأسعار الفائدة المطبقة في البنك من سنة إلى أخرى.

والشكل الموالي يوضح تطور هذا المؤشر خلال فترة الدراسة.

الشكل رقم (3-6): منفعة الأصول للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
منفعة الأصول للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)	3,87	3,52	3,94	2,93	3,29	3,98	3,65	4,26	4,25	5,15	4,54

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول (3-5)

وعموما مؤشرات العائد الخاصة بالبنك الوطني الجزائري عرفت في مجملها ارتفاعا خلال فترة الدراسة، إلا أن هذا الارتفاع لم يصل إلى المستوى المطلوب وعليه يجب على البنك العمل على تعظيم أرباحه أكثر مما هي عليه، من خلال دعم عوامل تحسين الربحية في البنك، منها العمل على بعث خدمات ائتمانية جديدة أو التطوير من تلك الموجودة سابقا وكذا الحرص على استقرار معدلات العائد من الأموال الذاتية والرفع منها.

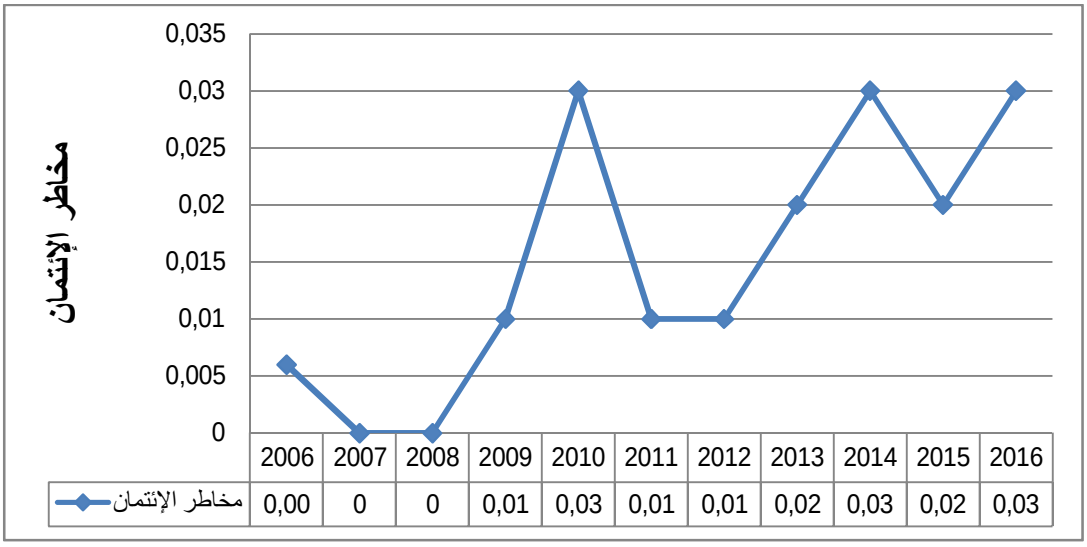
ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج مؤشرات المخاطرة.

1. مخاطر الائتمان:

بالنسبة لمخاطر الائتمان عرفت تحركات مدروسة خلال سنوات الدراسة بين 0، 0.01، 0.02 و0.03 وهي نسب متقاربة ومقبولة ويفسر ذلك بتوقع البنك تحصيل مستحقاته الممنوحة من القروض وانخفاض المصاريف التي يتحملها البنك من خلال الخسارة جراء هذه القروض التي لم يستطع تسديدها بعض الزبائن.

لذلك على البنك المحافظة على مجال تحرك هذه النسب وتجنب ارتفاعها وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لوضعية المقترضين.

الشكل رقم (3-7): مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).



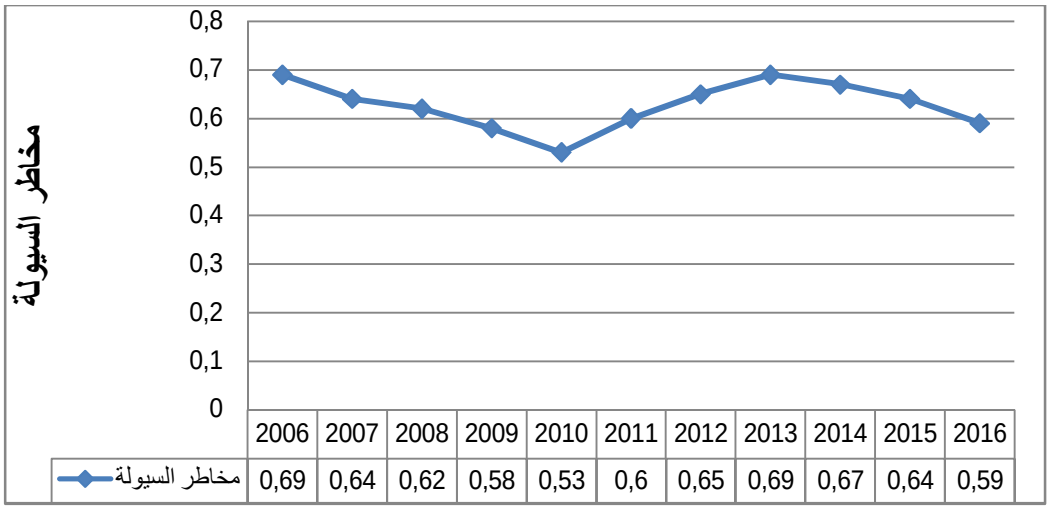
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-6)

2. مخاطر السيولة:

من خلال الجدول رقم (3-7) نلاحظ انخفاض تدريجي في مخاطر السيولة من سنة 2006 حيث سجل البنك 0.69 إلى غاية 2010 بـ 0.53، بعدها بدأت في الارتفاع تدريجيا إلى أن بلغت 0.69 كأعلى نسبة سنة 2013، وهو ما يعني وجود نقدية إضافية يمكن استغلالها في مجالات واختصاصات مربحة ومدرة للعائد.

والشكل الموالي يبين التحركات المسجلة في مخاطر السيولة عبر سنوات الدراسة.

الشكل رقم (3-8): مخاطر السيولة للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).



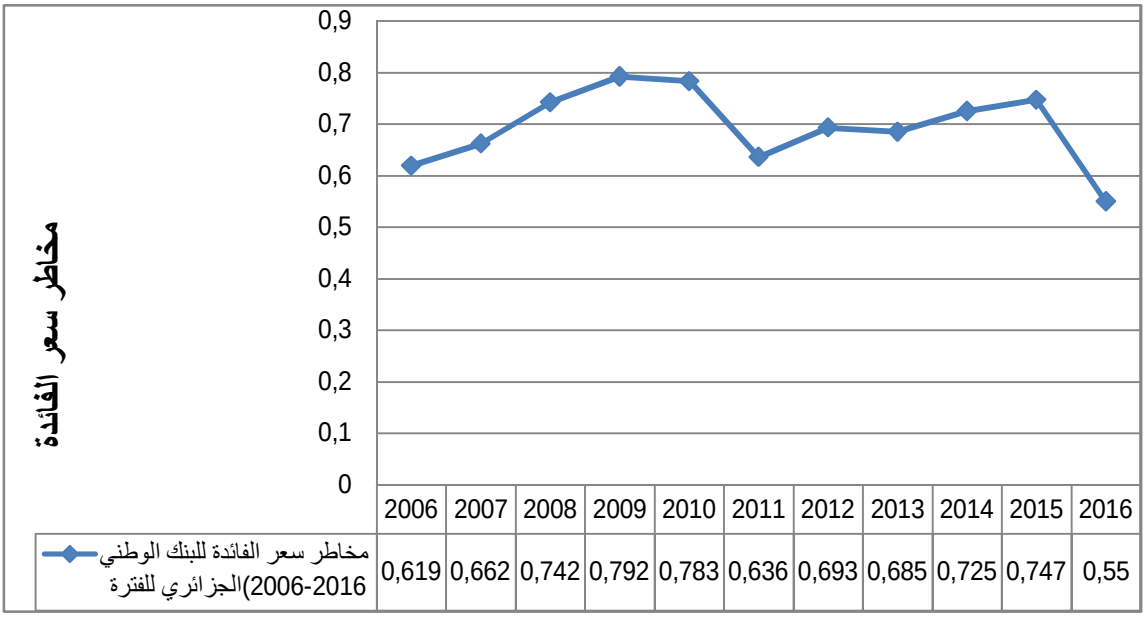
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول (3-7)

3. مخاطر سعر الفائدة:

من خلال الجدول رقم (3-8) نلاحظ ارتفاع في مخاطر سعر الفائدة من سنة 2006 بـ 0.619 إلى غاية 0.792 سنة 2009 وبقيت على هذا الحال مرتفعة حيث بلغت 0.747 سنة 2015 لتعاود الانخفاض قليلا سنة 2016 حيث سجل البنك 0.550. وهذا يعكس توسع استثمارات البنك بهدف زيادة الأرباح الناتجة عن تغيرات سعر الفائدة، لكن ذلك يشكل خطرا على البنك حيث أن صافي دخل الفائدة سوف يتأثر بعلاقة عكسية مع التغير القصير الأجل في معدلات الفائدة.

ويمكن إيضاح تحركات هذا المؤشر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-9): مخاطر سعر الفائدة للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016).

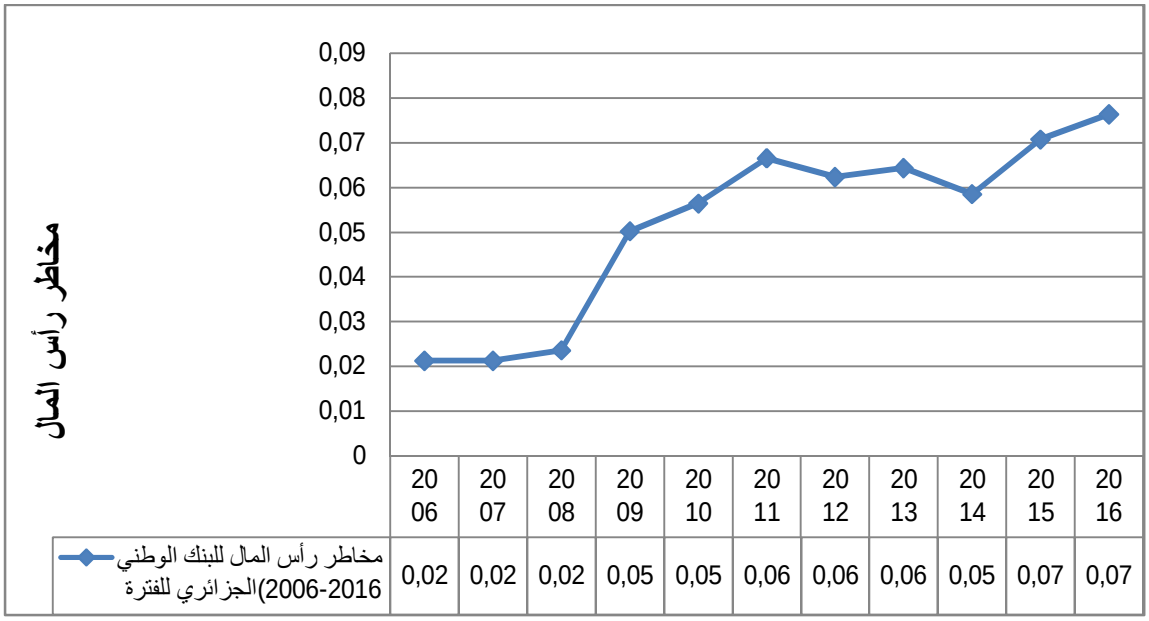


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول (3-8)

4. مخاطر رأس المال:

من المعلوم أن نسبة مخاطر رأس المال تشير إلى الدرجة التي يمكن بها انخفاض قيمة الأصول قبل أن يلحق الضرر بالدائنين والمودعين، أي درجة تغطية حقوق الملكية للأصول ذات المخاطر، بعبارة أخرى تفسر هذه النسب مدى قدرة البنك على مواجهة مخاطر الاستثمار بكافة أنواعها وعلى مدى كفاية رأس المال المملوك (حقوق الملكية) لمقابلة خسائر الاستثمار دون المساس بالودائع.

الشكل رقم (3-10): مخاطر رأس المال للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-9)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-9) والمنحنى البياني (3-10) فالبنك الوطني الجزائري حقق أقل نسبة له فيما يخص مخاطر رأس المال بـ 0.0213 سنتي 2006 و2007 على التوالي ثم شهدت ارتفاعا تدريجيا خلال سنوات الدراسة وسجلت أعلى نسبة لها سنة 2016 بـ 0.0763 ، إذن فالبنك يحترم المعيار الذي أقرته لجنة بازل وهو 8%.

لكن هذا الارتفاع إذا ما استمر على هذا النحو يشكل خطرا على البنك حيث ذلك يعني انخفاض درجة ملاءته.

المبحث الثالث: بناء النموذج الاستراتيجي المقترح لقياس أداء البنك الوطني الجزائري بالاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.

يستند الإطار المقترح لقياس أداء البنك الوطني الجزائري بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن أساسا إلى المعايير أو المقاييس التي تحتويها المحاور المكونة لهذه البطاقة، مع الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة الخاصة لنشاطات البنك، باعتبار أن فهم طبيعة هذه النشاطات مطلب جوهري لعملية بناء النموذج.

المطلب الأول: خطوات بناء النموذج المقترح لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري.

من خلال هذه الخطوات سيتمكن البنك من الاستجابة لرغبته في تنفيذ خططه الإستراتيجية بنجاح، كما أنها ستسمح بتوجيهه من خلال رؤية متوازنة وشاملة تتجاوز البعد المالي لتهتم بثلاث أبعاد إضافية أخرى تشمل: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

وبناء على المحاور المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، سنحاول تقديم نموذج مقترح لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري وذلك عبر المراحل التالية:

أولا: التوجه الاستراتيجي للبنك الوطني الجزائري.

لقد حدد البنك الوطني الجزائري **توجهه الاستراتيجي** والمتمثل في **"ترقية وتعميم استعمال وسائل الدفع المبتكرة الحديثة والمؤمنة لدى المواطنين، والتي تتيح لهم الولوج إلى باقة خدمات أكثر مرونة وذات جودة خدماتية عالية"** وذلك بإتباعه مجموعة من الخيارات كان من خلالها يؤكد على هذا التوجه نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر لسنة 2016 ما يلي:

1. **شراكة ما بين البنك الوطني الجزائري والشركة الجزائرية للتأمين:** في بيان صحفي للبنك الوطني الجزائري جاء أنه في يوم 18 أفريل 2016 تم توقيع اتفاقية شراكة بين البنك الوطني الجزائري والشركة الجزائرية للتأمين SAA، تتضمن تركيب أجهزة الدفع الالكتروني على مستوى شبكة الشركة الجزائرية للتأمين. تجدر الإشارة إلى أنه يتعلق الأمر بأجهزة الدفع الالكتروني التي تسمح بتخليص منح التأمين لزبائن الشركة الجزائرية للتأمين SAA باستعمال بطاقتهم البينكية CIB.

كما يشير البنك الوطني الجزائري إلى أن هذه الشراكة مع شركة SAA تساهم في توسيع شبكة التجار المنخرطين ضمن شبكة أجهزة الدفع الآلي وأن تجسيدها يندرج ضمن سياسة المنظومة المصرفية التي تسعى جاهدة وبكل عزيمة إلى ترقية وتعميم وسائل الدفع الالكترونية.[1]

2. **شراكة بين البنك الوطني والمركز الوطني للسجل التجاري:** وقع البنك الوطني الجزائري والمركز الوطني للسجل التجاري CNRC بتاريخ 11 ماي 2016 اتفاقية شراكة تتضمن تركيب أجهزة الدفع الالكتروني على مستوى فروع المركز الوطني للسجل التجاري. بفضل هذه الاتفاقية سيكون بمقدور المواطنين والمتعاملين الخاضعين للقيد لدى المركز الوطني للسجل التجاري تخليص الحقوق المترتبة عليهم باستعمال أجهزة الدفع الالكتروني وهذا باستعمال بطاقتهم البيبنكية.[2]
3. شراكة **ما بين البنك الوطني الجزائري وموبيليس: وقع البنك الوطني الجزائري ومتعامل الهاتف النقال "موبيليس" بتاريخ 20 جويلية 2016، اتفاقية شراكة تتضمن تدعيم الوكالات التجارية MOBILIS بأجهزة الدفع الإلكتروني TPE هذه الاتفاقية ستسمح لزبائن المتعامل موبيليس بإجراء مختلف معاملات الدفع بفضل هذه الأجهزة باستعمال بطاقاتهم البيبنكية.(CIB)**

من خلال هذه الشراكة، يؤكد البنك الوطني الجزائري عزمه على المساهمة بفعالية في تطوير الدفع الالكتروني في الجزائر وهذا تماشيا مع توجيهات السلطات العمومية في هذا الإطار.[3]

4. **شارك البنك الوطني الجزائري في حفل الإطلاق الرسمي لخدمة الدفع الإلكتروني في الجزائر، الذي نظمته جمعية البنوك والمؤسسات المالية (ABEF)**، بتاريخ 04 أكتوبر 2016. حيث يطرح البنك الوطني الجزائري هذه الخدمة في مرحلة أولية مع مؤسستين ألا وهما : "اتصالات الجزائر" و"موبيليس"، وهو في طور توسيع شبكة الباعة عبر الواب من خلال إدماج شركات أخرى، وهذا ما سيسمح للزبائن الحاملين للبطاقة البيبنكية CIB بإجراء عمليات دفع عبر المواقع الإلكترونية لهذه الشركات المنخرطة في خدمة الدفع عن بعد، وذلك 24 سا/ 24 و7 أيام/ 7.[4]

[1] www.bna.dz/.../Communique-de-presse-SAA-18-avril-2016-AR, *consulté le 15/05/2017, 10 :30*

[2] www.bna.dz/.../Communique-de-presse-CNRC-11-mai-2016-AR.p, *consulté le 16/05/2017, 14 :10*

[3] www.bna.dz/.../Communique-de-presse-mobilis-20-juillet-2016-A, *consulté le 16/05/2017, 14 :15.*

[4] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 12/05/2017, 12 :00

5. **شراكة ما بين البنك الوطني الجزائري والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي:** في بيان صحفي أصدره البنك الوطني الجزائري أعلن عن توقيع اتفاقية شراكة بينه وبين الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي (CNMA) يوم 29 ديسمبر 2016 تنظم مختلف أوجه الشراكة بينهما موسعة إلى شبكة الصناديق الجهوية للتعاون الفلاحي، وقد شملت عدة جوانب أهمها توطين الحسابات، تسيير محفظة الأوراق المالية، خدمات البنك عن بعد وكذا الخدمات التأمينية. وذلك سعيا منه لمواكبة الصندوق في ديناميكية تطوره وهذا عبر تمكينه لشبكة هذا الأخير وكذا شبكة الاستغلال لمختلف صناديقه الجهوية المنتشرة عبر أرجاء القطر الوطني من منتوجاته وخدماته البنكية الحديثة. يؤكد البنك الوطني الجزائري من خلال هذه الشراكة على مسعاه نحو التحسين النوعي والدائم والمتنامي لجودة خدماته.[1]

ثانيا: صياغة الرؤية.

تحرص أي مؤسسة على تحديد رؤيتها باعتبارها وصفا وصياغة للمستقبل الذي تتطلع لتحقيقه في صورة المنتجات والخدمات والمكانة والحصة السوقية والأوضاع المالية وغير ذلك من مكونات وعناصر هذا الوصف أو هذه الصورة. ومن أهم الأمور التي يجب مراعاتها لصياغة الرؤية هي:[2]

1. الطرق التي سيؤثر بها تطور تكنولوجيا المعلومات على المؤسسة مستقبلا.
2. تحديد المسار المستقبلي المحتمل للتطور.
3. معدل السرعة الذي يجري به تطور وتغير العمل.

وقد حدد البنك الوطني الجزائري الرؤية الخاصة به والمتمثلة في **"الخدمة الأمثل والأسرع والانتشار الواسع داخليا"**

أما الشعار الذي قام البنك ببنائه هو: **"البنك الوطني الجزائري ...قوة الخبرة وروح التغيير"**، يتم طبع هذا الشعار على جميع وثائق البنك الرسمية. يعتبر هذا الشعار خطابا إلى جميع موظفي البنك باختلاف وظائفهم ومراتبهم للإجماع وحشد الجهود وتحقيق الالتزام نحو تحقيق الهدف المنشود.

[1] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 16/06/2017,19 :52.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص140.

ثالثا: تحديد الرسالة.

تعد صياغة الرسالة من أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي، فهي تحدد سبب وجود البنك وكيف يحقق رؤيته، حيث تحتوي الرسالة على وصف الاهتمامات الأساسية للبنك بعملائه وعناصر بيئته، وتحديد مهامه وإستراتيجيته.

وفي الواقع حدد البنك الوطني الجزائري رسالة خاصة به تتمثل في **"توفر الأمان وثقة بلا حدود"**

رابعا: إستراتيجية البنك الوطني الجزائري

بناء على ما سبق، يحدد البنك الوطني الجزائري إستراتيجيته المعتمدة على:

1. الانتشار والمنافسة والاتجاه إلى الصيرفة الالكترونية والاعتماد على نظام حديث مؤتمت وإلغاء النظام القديم والتنوع نوعا ما في الإقراض والتدريب والتأهيل لجميع العاملين.
2. ضمان أكبر دفع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الصناعات الصغيرة والمتوسطة الطموحة لخلق الثروات ومناصب العمل.[1]
3. مرافقة تطور النسيج الصناعي الوطني عن طريق دعم استهلاك المنتوج الوطني.
4. **العمل على زيادة عدد زبائن البنك وذلك بتوفير كل الخدمات مع فتح الأبواب والإطلاع بكل سهولة ويسر على ما يقدمه البنك من خدمات وحسن معاملة الزبون.**
5. **تطوير آلية خدمة الدفع الالكتروني.**
6. تنشيط العمل التجاري وتحسين نوعية الخدمات الموجهة للزبائن.
7. تكليف الموظفين بخدمة الزبائن، مساعدتهم و توجيههم قصد جعل الخدمة البنكية متاحة للجميع.
8. إثراء وعصرنة باقة المنتجات والخدمات الموجهة لزبائنه بمختلف فئاتهم (مؤسسات، مهنيين أو أفراد)[2]

[1] www.bna.dz/.../Communique-de-presse-FCE-17-octobre-2016-AR.p, *consulté le 16/06/2017, 20 :05*
[2] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 22/06/2017,17 :00.

خامسا:خطة البنك (أهدافه).

يهدف البنك الوطني الجزائري من خلال برامجه التخطيطية إلى:

1. الاستمرار بافتتاح المزيد من الوكالات الجديدة عبر كل ولايات الوطن.
2. الاستمرار في مواكبة التقدم التكنولوجي بالاعتماد على تقنيات الوسائل الحديثة.
3. ترقية البرامج المصرفية الخاصة بمنح القروض وجذب الودائع.
4. احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.
5. لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية.
6. إضفاء أكثر جودة للعلاقات ما بين البنك وعملائه ورفعها وترقيتها إلى مستوى المعايير الدولية.

سادسا: الخدمات التي يقدمها البنك الوطني الجزائري.

يقدم البنك خدمات عديدة ومتنوعة وهي كالتالي:

1. **في مجال صيغ التمويل المقدمة:** القروض الاستهلاكية، القروض العقارية، قروض الصندوق، القروض المدعمة من الدولة (قرض ANGEM، قرض CNAC، قرض ANSEJ)، قروض طويلة المدى، قروض متوسطة المدى، القرض الإيجاري، القروض بالإمضاءات، القروض الخاصة بالأطباء
2. **في مجال التوفير والادخار:** الإيداعات لأجل (توفير للتقاعد، حسابات الإيداع لأجل)، الإيداع الحر (دفتر التوفير بفائدة، دفتر التوفير بدون فائدة، دفتر التوفير المغناطيسي، دفتر التوفير للقصر، سندات الصندوق
3. **في مجال التجارة الخارجية:** التوطين الالكتروني المسبق (من أجل تحويل أو تحصيل أموال...)، الدفع المستندي، القرض المستندي، الضمانات الدولية، التحويلات الدولية (نظام SWIFT)، التصدير من غير المحروقات.
4. **في مجال الخدمات الائتمانية:** بطاقة الدفع الالكتروني، جهاز الدفع الالكتروني والبطاقة البنكية الدولية.
5. **في مجال خدمات التأمين البنكي:** تأمين الأشخاص، التأمين على الممتلكات.

سابعا: تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للبنك.

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب بالدرجة الأولى أن يكون البنك على دراية ومعرفة تامة ببيئته الداخلية والخارجية وبالعوامل المؤثرة فيهما. وبهدف تحليل بيئة البنك الوطني الجزائري فقد اعتمدنا على نتائج مؤشرات الأداء المتوصل إليها في المبحث السابق، كما قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين (المسيرين) بالبنك تم من خلالها الوقوف عند أهم نقاط قوة وضعف البنك، وكذلك تحديد أكبر الفرص والتهديدات أمامه.. وللتعبير عن ذلك في إطار منهجي فقد تم استخدام تحليل SWOT*على النحو التالي:

1. **نقاط القوة ونقاط الضعف في البنك الوطني الجزائري:**

- **نقاط القوة:**

- يتمتع البنك الوطني الجزائري بخبرة كبيرة اكتسبها في مجال عمله والتي تقدر بـ 50 سنة، الأمر الذي يمكنه من الاستفادة من أثر التجربة.
- امتلاكه سمعة طيبة.
- يملك شبكة واسعة من الوكالات التجارية عبر كامل التراب الوطني بلغت 211 وكالة مؤطرة من طرف 17 مديرية جهوية ومدعمة بأكثر من 100 شباك بنكي آلي وأكثر من 142 آلية توزيع للأوراق المالية حسب الأرقام المؤقتة لسنة 2016.
- يعتبر أكبر البنوك من حيث مجموع الأصول، حيث بلغ متوسط مجموع أصوله خلال فترة الدراسة (2006-2016) 1 771 870 088 288.812دج.
- يعتبر البنك الوطني الجزائري الأكثر تقدما بالنسبة للبنوك العمومية في استخدامه للوسائل الالكترونية وتحديث تكنولوجيا الخدمات البنكية حيث يتوفر على بنى تحتية تكنولوجية حديثة وأنظمة معلوماتية مالية وإدارية.
- يعتبر بنك جواري ضخم نتيجة تأقلمه الجهوي والمحلي.
- شمولية صلاحيات ومهام البنك على المستوى الوطني.

*كلمة SWOT مكونة من Strenghths وتعني القوة، Weaknesses وتعني الضعف، Opportinities وتعني الفرص، Threats وتعني التهديدات.

- البنك الوطني الجزائري مشهور بصفته مدرسة تكوين متواصل، يمنح لموظفيه تكوينا مؤهلا كفءا بحثا عن التأهيل، الاحترافية، المساواة المهنية و التوازن.
- يتوفر البنك على كفاءات مؤهلة ومتخصصة في مجال عمل البنك، وما يدل على ذلك سعي البنوك الخاصة للحصول عليها.
- يطبق البنك إجراءات عمل معيارية تنظم عمليات اتخاذ القرار على كافة المستويات.
- امتلاكه لحصة لا تقل عن 25 % من سوق الوساطة المالية (إحصائية سنة 2016.)
- يتبنى البنك الوطني الجزائري نهج التخطيط الاستراتيجي ومأسسته من خلال الأنظمة والتعليمات الداخلية.

- **نقاط الضعف:**

- تعاني إدارة مخاطر القرض بعض النقائص فيما يخص تحديد وقياس ومتابعة مخاطر القرض، والمتمثلة أساسا في تحليل الملفات والتصنيف وتكوين المؤونات ومنح القروض لعملاء غير مؤهلين للتمويل نظرا لتدني وضعهم المالي مثلا وذلك في ظل غياب إجراءات محينة ومكيفة.
- إستراتيجية غير معروفة من طرف أغلبية الموظفين، وندرة الإطارات المختصة في المسائل والدراسات الإستراتيجية.
- عدم وجود هياكل مكرسة لوظيفة الإستراتيجية مما يعكس ضعف معايير الحوكمة والبناء المؤسسي.
- ضعف مؤشرات الربحية وعدم تحقيقها للأرقام المثالية. وعدم وضوح كفاية رأس المال.
- نظم المعلومات غير فعالة ولا تلبي احتياجات مختلف أعمال البنك حيث تعاني من غياب الإجراءات المرتبطة بأمن المعلومات وخلو مناصب مسؤولي أمن هذه النظم.
- تسجل وظيفة المحاسبة بعض النقائص التي تؤثر على جودة التصريحات النظامية والبيانات التي يصدرها البنك بسبب ما تعاني منه نظم المعلومات من مشاكل.
- انخفاض حجم الأجور، الحوافز والتعويضات إذا ما قورنت بالبنوك الخاصة ما يصعب الاحتفاظ بالإطارات.
- عدم التوازن في توزيع الكوادر والمؤهلات المتوفرة في البنك على المواقع الوظيفية.

- عدم وجود إطار زمني محدد لبعض الإجراءات المتعلقة بتقديم الخدمة.
- عدم وجود منهجيات وأدوات لقياس رضا متلقي الخدمة.

2. **الفرص والتهديدات:** أما التحديات والفرص يمكن تحديدها بما يلي:

- **الفرص:**

- السوق الجزائرية من الأسواق البكر التي لا تزال تحتضن وفرة لا حدود لها من الفرص الاستثمارية الواعدة التي لم يتم اكتشافها بعد، سواء في مجال الخدمات المالية أو الصناعات أو الزراعة مما يتيح فرص الاستثمار للبنك وتحقيق عوائد مجزية.
- الأسواق الجديدة و/أو العملاء الجدد وزيادة الطلب في السوق.
- التوجه نحو تحقيق التوازن التنموي الجهوي (بين مختلف ولايات الوطن) مما يتيح للبنك فرصة لتوسيع شبكة الوكالات التجارية.
- الزيادة النسبية في الأجور وبالتالي احتمالية توسع عمليات الإيداع.
- القطاع المصرفي الجزائري في مجمله مربح ومثمر حيث تبلغ نسبة ملاءة رأس المال 17% للبنوك الجزائرية حسب دراسة قام بها اتحاد المصارف العربية سنة 2017.
- التطور والتوسع: حسب ذات الدراسة (دراسة اتحاد المصارف العربية) الاقتصاد الجزائري يمثل 8.5% من الاقتصاد العربي إلا أن حصة البنوك الجزائرية تبلغ 4.9% فقط من القطاع المصرفي العربي، وهو مؤشر أكيد على الفرص الهائلة المتاحة أمام البنوك الجزائرية للتطور والتوسع. وهي السياسة التي يتبعها البنك الوطني الجزائري حاليا بمواصلته لافتتاح فروع جديدة ليغطي أكبر عدد من المدن ومراكز التجمعات ويقدم خدمات أوسع للمواطنين والشركات مما يسهم في توسع حصته السوقية.
- إمكانية توسيع اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات أخرى محليا أو على المستوى الدولي ما يسمح بدعم وتطوير العلاقات معها بغية الاندماج في البيئة الاقتصادية المعاصرة ومواجهة المنافسة بفعالية أكبر.
- اتجاه الدولة لتبني خطط واستراتيجيات التحول الالكتروني ضمن برنامج الحكومة الالكترونية مما يتيح للبنك فرصة الاستفادة من هذه الخطط لتفعيل النظم الالكترونية المعتمدة في عمله.

- **التحديات:**

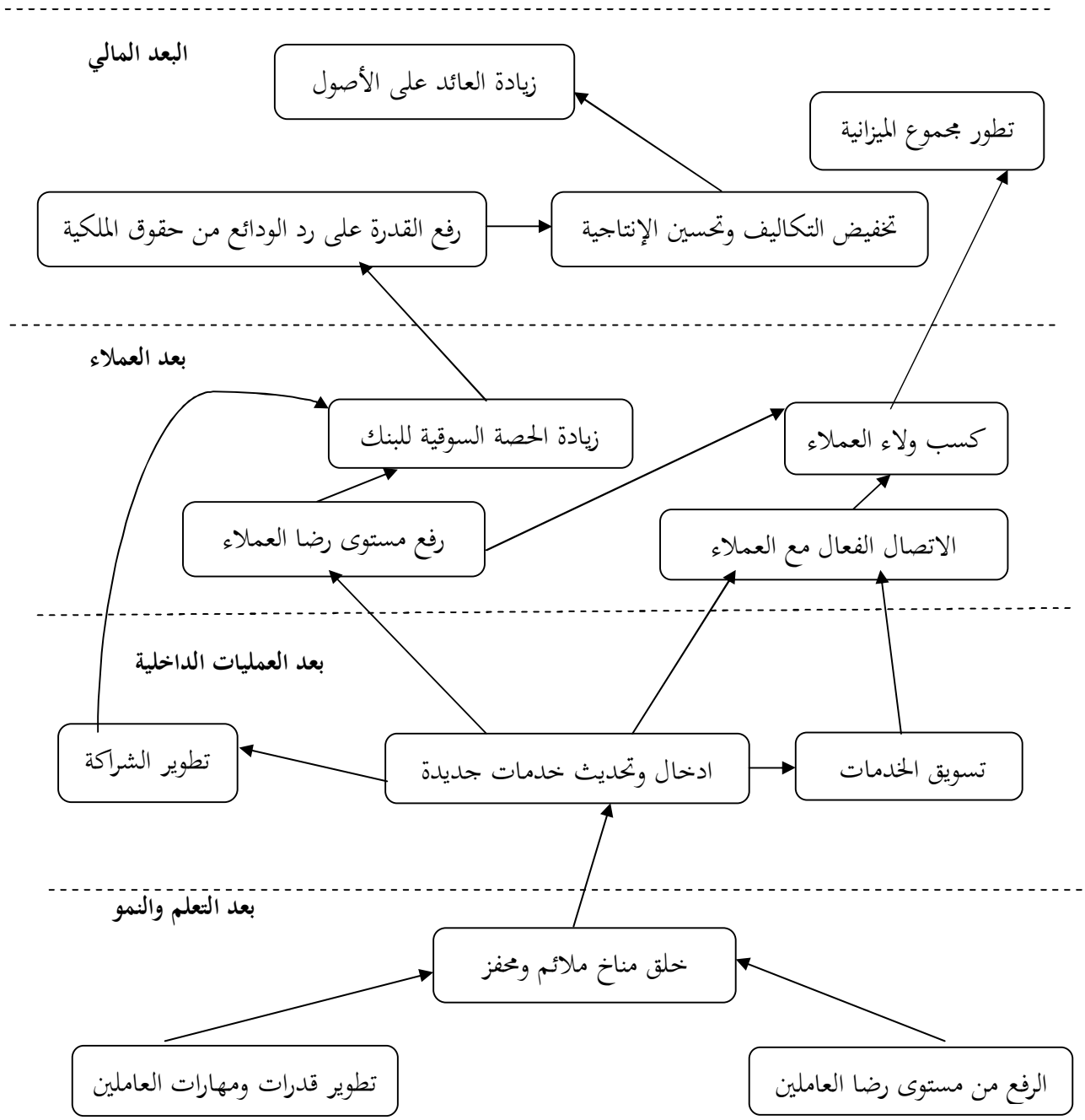
- تقلص الحصة السوقية للبنوك العمومية بسبب دخول البنوك الخاصة للسوق المصرفية.
- السوق المصرفية في الجزائر مازالت سوقا ناشئة وفتية تتسم بقلة التعاملات، وبذلك حرمت البنوك التجارية من مزايا التعامل مع هذه السوق من خلال التمويل، التعامل شراء وبيعا، الربح وزيادة رأس المال.
- غياب المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية، مما يجعل البنوك الجزائرية عرضة لمنافسة حادة من طرف البنوك الأجنبية.
- فجائية التغير في احتياجات ورغبات العملاء.
- توسع وامتداد المجال الجغرافي مما يعوق عملية التنسيق الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف الهياكل.
- التدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية عكس ما جاء بالنصوص القانونية والتشريعية والتعليمات التنظيمية التي تؤطر النشاط البنكي، حيث لا نلمس في الواقع العملي الاستقلالية والتعامل على أساس المردودية.
- عولمة الخدمات البنكية: وما ينجر عنها من آثار سلبية ومثال ذلك المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي يمتد نشاطها للجزائر نظرا لعدم تأهيل البنوك الجزائرية لهذه المنافسة بسبب ما تعانيه من مشاكل.

ثامنا: الخريطة الإستراتيجية للبنك الوطني الجزائري.

إن التنسيق بين الأبعاد الأربعة المدروسة لبطاقة الأداء المتوازن تتم عن طريق شبكة من علاقات السبب والنتيجة، حيث كما تم التطرق إليه في الجانب النظري فإن كل هدف محدد في بطاقة الأداء المتوازن لابد أن يكون عنصرا ضمن سلسلة من علاقات السبب والنتيجة التي توضح التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

ويمكننا من خلال هذه السلسلة أن نلاحظ خريطة بسيطة توضح إستراتيجية المؤسسة وكيفية تنفيذها، وهو الحال بالنسبة للبنك محل الدراسة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-11): الخريطة الإستراتيجية المقترحة للبنك الوطني الجزائري.



المصدر: من إعداد الطالبة

إن قراءة الخريطة الإستراتيجية للبنك الوطني الجزائري يسمح بتحديد مختلف علاقات السبب والنتيجة التي تربط الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

يعد تكوين وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالبنك الركيزة الأساسية لمختلف العمليات البنكية الأخرى، حيث أن نجاح هذه الأخيرة يرتبط مباشرة بالجهود المبذولة من طرف العاملين وبالتالي فإن ضمان التطور لقيمة الحوافز والمكافآت بالبنك الوطني الجزائري والعمل على تطوير قدراتهم وتنميتها يؤدي إلى زيادة رضاهم وتهيئة جو ملائم ومحفز للعمل داخل البنك و هو ما يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم (بعد التعلم والنمو)

من جهة أخرى فإن رفع أداء العاملين وتحسين مردوديتهم والابتكار والتحديث المستمر في العمليات الداخلية الأساسية ووضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة إضافة إلى فتح المجال لعقد اتفاقيات شراكة سوف يقود بالضرورة إلى الرفع من رضا العملاء ودعم وضعية البنك محل الدراسة في السوق الخدمات البنكية وهو ما يؤدي إلى تحسين صورته ما يمكنه من توسيع حصته السوقية (بعد العمليات الداخلية)

كما أن كسب ولاء العملاء واتساع الحصة السوقية سوف يؤثر إيجابا على الوضعية المالية للبنك (بعد العملاء) وذلك من خلال تحسين كل من مجموع الميزانية والقدرة الذاتية على رد الودائع وزيادة الناتج الصافي (تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية) وهو ما يعد الهدف الأول للبنك (البعد المالي)

تاسعا: تطوير مقاييس تحقق الأهداف الإستراتيجية للبنك الوطني الجزائري.

تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في البنك يعمل على نقل الإستراتيجية من الممارسات الأكاديمية إلى الواقع العملي لها، وبناؤه في البنك يترجم هذه الإستراتيجية إلى مقاييس متوازنة من خلال ربط الأهداف بالعمليات التشغيلية. حيث وبعدما قمنا بتحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وربطها معا بعلاقات السبب والنتيجة ضمن الخريطة الإستراتيجية، ينبغي الآن تحديد المؤشرات الملائمة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للبنك الوطني الجزائري، معتمدين في ذلك على تصنيف هذه الأخيرة إلى صنفين، أبعاد خارجية تتمثل في البعد المالي والعملاء وأبعاد داخلية تشمل بعد العمليات الداخلية والتعلم والنمو. وهذا ما سنوضحه في المطلبين المواليين.

المطلب الثاني: الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري

تتم عملية تحديد المؤشرات بالنسبة لكل بعد من الأبعاد الخارجية عن طريق التعبير عن كل هدف استراتيجي بمجموعة من المؤشرات والتي تعكس مدى تقدم البنك نحو تحقيق ذلك الهدف.

وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة لكل مؤشر مختار سوف لن يتم تحديد غاية أو قيمة مستهدفة كمعيار للتقييم، وذلك لصعوبة الاطلاع على الموازنات التقديرية للبنك، كما أن البنك حسب أحد المسؤولين لا يضع أوزان قياس لأهدافه كونه لا يستعمل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه.

أولا: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري.

إضافة إلى المؤشرات السابقة (المبحث الثاني) نقترح بعض المؤشرات التي تقيس أداء البنك الوطني الجزائري ماليا ونتابع تطورها عبر سنوات الدراسة على النحو التالي:

1. تطور مجموع ميزانية البنك الوطني الجزائري:

الجدول رقم (3-10): تطور مجموع ميزانية البنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج و%

السنة	مجموع الميزانية	نسبة النمو
2006	716 991 831 640.11	-
2007	922 922 630 719.67	28.72
2008	1 119 288 530 817.16	21.27
2009	1 260 737 875 000.00	12.63
2010	1 421 685 356 000.00	12.76
2011	1 620 662 782 000.00	13.99
2012	2 060 079 717 000.00	27.11
2013	2 185 130 565 000.00	6.07
2014	2 620 619 286 000.00	19.92
2015	2 719 081 219 000.00	3.75
2016	2 843 371 178 000.00	4.57

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

حقق البنك الوطني الجزائري نموا مستمرا في مجموع أصوله من سنة لأخرى خلال السنوات (2006-2016) والسبب يرجع لارتفاع قيمة الودائع لدى المؤسسات المالية والزبائن والقيم في الصندوق والبنك المركزي ومركز الصكوك البريدية، لكن معدلات النمو كانت متذبذبة، حيث بلغت الزيادة في

مجموع ميزانية البنك في نهاية سنة 2007 عن نهاية سنة 2006 بنسبة 28.72% آخذة هذه النسبة بعد ذلك تارة في الارتفاع وتارة أخرى في الانخفاض حتى بلغت 4.57 نهاية سنة 2016 عن نهاية سنة 2015، لكنها كانت دائما موجبة. وهذا مؤشر إيجابي.

2. مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

يقاس هذا المؤشر من خلال تطور الناتج الصافي المحقق من طرف البنك خلال سنوات الدراسة.

الجدول رقم (3-11): تطور الناتج الصافي للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج و%

السنة	الناتج الصافي	نسبة النمو
2006	4 366 788 673.37	-
2007	6 789 576 391.12	55.48
2008	10 573 020 970.48	55.72
2009	21 016 960 000.00	98.77
2010	32 599 909 000.00	55.11
2011	34 819 139 000.00	6.80
2012	27 180 499 000.00	-21.93
2013	30 238 400 000.00	11.25
2014	29 784 457 000.00	-1.50
2015	29 537 515 000.00	-0.83
2016	31 419 896 000.00	6.37

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن الناتج الصافي للبنك سجل تزايدا مستمرا خلال الفترة (2006-2011) وقد كانت معدلات الزيادة تارة ترتفع وتارة تنخفض كما سجلت قيما سالبة، حيث بلغت الزيادة في قيمة الناتج الصافي أقصى قيمة لها سنة 2009 بمبلغ 10 443 939 029.52 دج أي بمعدل 98.77% وهي نسبة ممتازة، ثم بدأت المعدلات بالانخفاض بداية من سنة 2012 بمعدل 21.93% لتعود مجددا للارتفاع بداية من سنة 2013 ثم للانخفاض لكن بنسب ضئيلة جدا سنتي 2014 و2015 بـ 1.5% و0.83% على التوالي ليرتفع المعدل مرة أخرى سنة 2016 بـ 6.37%، وعليه يمكن القول أن معدلات النمو في البنك تشهد تذبذبا خلال فترة الدراسة ما يدل على عدم ترشيد التكاليف وسوء توظيف الموارد المتاحة له.

3. تطور نسب قدرة البنك على رد الودائع من حقوق الملكية:

يقيس هذا المعدل قدرة البنك على رد الودائع من رأس ماله، ويتم حسابه كالآتي:

نسبة قدرة البنك على رد الودائع من حق الملكية = إجمالي حقوق الملكية/إجمالي الودائع.

حيث: إجمالي الودائع = ديون تجاه الهيئات المالية+ديون تجاه الزبائن+ديون ممثلة بورقة مالية

وتفيد هذه النسبة في معرفة الأهمية النسبية لكل من حقوق الملكية والودائع كمصدر للتمويل وإبعاد المخاطر التي قد يتعرض لها كل من المساهمين والمودعين، وتعد كهامش أمان للمودعين، حيث يجب على البنك الاحتفاظ بنسبة معينة من الأموال لمواجهة هذه المخاطر، والمعدل المقبول عالميا والمستخدم كثيرا هو 10%.[1]

الجدول رقم (3-12): تطور نسب قدرة البنك الوطني الجزائري على رد الودائع من حق الملكية للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج و%

السنة	إجمالي حقوق الملكية	إجمالي الودائع	نسبة قدرة البنك على رد الودائع من حق الملكية
2006	15 304 539 656.83	560 649 242 189.27	2.72
2007	19 671 328 330.20	737 671 350 445.42	2.66
2008	26 460 904 721.32	914 567 606 167.95	2.89
2009	63 372 250 000.00	944 414 047 000.00	6.71
2010	80 185 818 000.00	1 048 090 975 000.00	7.65
2011	107 909 079 000.00	1 035 186 701 000.00	10.42
2012	128 404 866 000.00	1 452 306 590 000.00	8.84
2013	140 585 365 000.00	1 549 578 867 000.00	9.07
2014	153 458 491 000.00	1 924 033475 000.00	7.97
2015	192 455 236 000.00	2 170 872 337 000.00	8.86
2016	216 992 751 000.00	1 883 832 686 000.00	11.51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

[1] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، إدارة الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص133.

من الجدول السابق نلاحظ أن نسب قدرة البنك على رد الودائع من حقوق الملكية في تزايد مستمر خلال فترة الدراسة لكنها تبقى بعيدة جدا عن النسبة المثلى وهي 10% (حيث تراوحت بين 2.72% سنة 2006 و7.65%سنة 2010) إلا في سنتي 2011 و2016 حيث سجل البنك نسبتي 10.42% و11.51%، على التوالي، ثم عادت لتنخفض خلال السنوات 2012، 2013، 2014 و2015 حيث سجلت 8.84%، 9.07%، 7.97% و8.86 % وهي نسب غير مقبولة أيضا.

ثانيا: بعد العملاء.

عادة ما تكون المؤشرات التي تعبر عن الأداء ضمن هذا البعد موجهة نحو تقييم درجة رضا العملاء ومدى ولائهم، ما يسمح بتوسيع الحصة السوقية وزيادة أرباح البنك. والملاحظ من خلال نشاطات هذا الأخير أنه يولي أهمية كبيرة لأدائه من وجهة العملاء، ذلك أن الجانب المالي وبالرغم من أهميته لا يكفي وحيدا ليعبر عن نجاحه واستمراره، ويمكن إظهار ذلك في النقاط التالية:

1. إنشاء خلية إنصات:

يملك البنك الوطني الجزائري خلية إنصات واتصال تندرج تحت مديرية التسويق والاتصال تهدف إلى تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن. حيث من خلال إنشاء هذه الخلية، يعرب البنك الوطني الجزائري عن إرادته في ترقية العلاقة بين البنك والزبون ونوعية تسييرها، كما يضمن لهم التكفل التام بالشكاوى، الانشغالات والتظلمات، وهذا ما يشكل محور أساسي في ترويج نوعية الخدمة المقدمة.

يمكن للزبائن التوجه إلى هذه الخلية عبر البريد، الهاتف، البريد الإلكتروني أو من خلال الاستمارة الموضوعة تحت تصرفهم على الموقع الإلكتروني الخاص بالبنك.[1]

[1] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 24/07/2017, 16 :10

2. تسيير الموارد المتاحة للبنك (تطور الودائع والقروض):

تعكس نجاعة سياستي استقطاب الودائع ومنح القروض نجاح البنك في جذب أكبر عدد من العملاء.

الجدول رقم (3-13): تطور الودائع والقروض بالبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2015)

السنة	إجمالي الودائع	إجمالي القروض
2006	496 995 249 644.83	439 798 784 123.99
2007	595 593 939 411.84	607 660 896 589.76
2008	697 546 990 400.69	828 259 451 810.60
2009	723 959 223 000.00	876 073 468 000.00
2010	738 292 584 000.00	858 981 230 000.00
2011	970 673 130 000.00	1 018 304 299 000.00
2012	1 325 198 501 000.00	1 414 035 360 000.00
2013	1 498 338 492 000.00	1 484 279 689000.00
2014	1 742 545 916 000.00	1 886 810 712 000.00
2015	1 732 218 308 000.00	2 018 391 700 000.00
2016	1 883 832 686 000.00	1 551 709 194 000.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-13) تزايدا مستمرا للودائع خلال سنوات الدراسة، حيث بلغت قيمة الودائع سنة 2006 مبلغ 496 995 249 644.83 دج واتجهت بعد ذلك نحو الارتفاع لتصل سنة 2011 إلى 970 673 130 000دج ثم 1 325 198 501 000 دج سنة 2012 واستمرت على هذا الحال إلى غاية سنة 2016 حيث بلغت 1 883 832 686 000 دج، وهو ما يعبر عن سياسة البنك الناجعة في جذب الودائع.

أما عن تطور القروض فيتضح جليا نمو حجمها بشكل متواصل خلال فترة الدراسة حيث بلغت قيمتها سنة 2006 مبلغ 439 798 784 123.99 دج وبدأت بعدها تتجه نحو الارتفاع لتصل إلى

000 299 304 018 1 دج سنة 2011 وواصلت على هذا المنوال إلى غاية بلوغها مبلغ 000 700 391 018 2 دج سنة 2015، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على نجاح سياسة البنك المنتهجة في منح القروض خاصة من خلال معدلات الفائدة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البنك الوطني الجزائري يحسن إدارة موارده المتاحة ويتجلى ذلك من خلال زيادة حجم كل من الودائع والقروض.

3. الحصة السوقية للبنك من الودائع:

يتمتع البنك الوطني الجزائري بحصة سوقية واعدة تجعله يحتل وضعا تنافسيا مهما ضمن السوق المصرفية الجزائرية، والجدول الموالي يبين تنامي هذه الحصة عبر سنوات الدراسة.

الحصة السوقية للبنك من الودائع = مجموع ودائع البنك /مجموع ودائع البنوك التجارية

الجدول رقم (3-14): الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من الودائع للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج و%

السنة	ودائع البنك الوطني الجزائري	إجمالي الودائع بالبنوك التجارية	الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من الودائع
2006	496 995 249 644.83	3 516 500 000 000.00	14.13
2007	595 593 939 411.84	4 517 300 000 000.00	13.18
2008	697 546 990 400.69	5 161 800 000 000.00	13.51
2009	723 959 223 000.00	5 146 700 000 000.00	14.06
2010	738 292 584 000.00	5 287 963 000 000.00	13.96
2011	970 673 130 000.00	6 733 000 000 000.00	14.41
2012	1 325 198 501 000.00	7 238 000 000 000.00	18.30
2013	1 498 338 492 000.00	7 787 400 000 000.00	19.24
2014	1 742 545 916 000.00	9 117 500 000 000.00	19.11
2015	1 732 218 308 000.00	9 200 700 000 000.00	18.82
2016	1 883 832 686 000.00	8 861 136 000 000.00	21.25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02 والتقارير السنوية لبنك الجزائر حول تطورات الوضعية النقدية والمالية للسنوات من 2006 إلى 2016.

من الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن نسب الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من إجمالي ودائع البنوك التجارية متقاربة خلال السنوات (2006-2011) حيث تراوحت بين 13.184% سنة 2007 كأدنى نسبة و14.416% سنة 2011 بعدها ارتفعت الحصة السوقية إلى 18.30% سنة 2012 ثم 21.25% سنة 2016 كأعلى نسبة. وهي نسب واعدة إن استمرت التحرك على هذا النحو.

4. الحصة السوقية للبنك من القروض:

يبين الجدول الموالي حجم الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من القروض ضمن السوق المصرفية الجزائرية خلال الفترة (2006-2016).

الحصة السوقية للبنك من القروض= مجموع قروض البنك /مجموع قروض البنوك التجارية

الجدول رقم (3-15): الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من القروض للفترة (2006-2016)

الوحدة: دج و%

السنة	قروض البنك الوطني الجزائري	إجمالي القروض بالبنوك التجارية	الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من القروض
2006	439 798 784 123.99	1 904 100 000 000.00	23.09
2007	607 660 896 589.76	2 203 700 000 000.00	27.57
2008	828 259 451 810.60	2 614 100 000 000.00	31.68
2009	876 073 468 000.00	3 085 100 000 000.00	28.39
2010	858 981 230 000.00	3 266 700 000 000.00	26.29
2011	1 018 304 299 000.00	3 724 700 000 000.00	27.33
2012	1 414 035 360 000.00	4 285 600 000 000.00	32.99
2013	1 484 279 689000.00	5 154 500 000 000.00	28.79
2014	1 886 810 712 000.00	6 502 900 000 000.00	29.01
2015	2 018 391 700 000.00	7 275 600 000 000.00	27.74
2016	1 551 709 194 000.00	10 650 731 000 000.00	14.56

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم 02 والتقارير السنوية لبنك الجزائر حول تطورات الوضعية النقدية والمالية للسنوات من 2006 إلى 2016.

من الجدول رقم (3-15) نلاحظ أن نسب الحصة السوقية للبنك الوطني الجزائري من إجمالي قروض البنوك التجارية تتنامى في مجملها خلال سنوات الدراسة حيث تراوحت بين 23.09% سنة 2006 كأدنى نسبة و32.99% سنة 2012 كأعلى نسبة وهي نسب كذلك واعدة إن استمرت التحرك على هذا النحو.

5. معدل درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:

يقصد به معدل احتفاظ البنك بالعملاء المتصلين به بشكل مستمر وقدرته على زيادة عدد العملاء الجدد حيث يتم تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات المتوفرة لدينا في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): درجة الاحتفاظ بالعميل في البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2011-2016)

الوحدة: عميل و%

السنة	عدد العملاء	نسبة النمو
2011	2 204 062	-
2012	2 299 095	4.31
2013	2 313 919	0.64
2014	2 412 463	4.25
2015	2 512 128	4.13
2016	2 592 148	3.18

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات مقدمة من البنك الوطني الجزائري (مديرية التسويق والاتصال)

كآخر إحصائية لسنة 2016 حاز البنك الوطني الجزائري على 2 592 148 زبون من الخواص والمؤسسات الناشطة من مختلف الأحجام. ومن خلال معدل درجة الاحتفاظ بالعميل نلاحظ أن البنك يفقد العديد من العملاء كل سنة خاصة سنة 2013، حيث كانت النسبة سنة 2012 تقدر بـ 4.31% وبدأت في الانخفاض لتصل إلى 3.18% سنة 2016، وقد يعود ذلك لمجموعة من الأسباب تتعلق خصوصا بوجود بعض المشاكل المتعلقة بتقديم الخدمات كعدم احترام مواعيد تقديم الخدمة أو أن الخدمات المقدمة لم تبلغ مستوى الجودة والمواصفات التي تلبي احتياجات العميل.

6. تطور حسابات الزبائن:

إن هدف البنك في إطار التوسع والنمو يرتكز أساسا حول تنمية وزيادة عدد حسابات الزبائن، وفيما يلي جدول يوضح تطور هذه الحسابات عبر سنوات الدراسة.

الجدول رقم (3-17): تطور حسابات الزبائن بالبنك الوطني الجزائري للفترة (2011-2016)

الوحدة: حساب و%

السنة	عدد حسابات الزبائن	نسبة النمو
2011	2 205 073	-
2012	2 300 093	4.30
2013	2 314 997	0.64
2014	2 413 513	4.25
2015	2 513 197	4.13
2016	2 593 197	3.18

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات مقدمة من البنك الوطني الجزائري (مديرية التسويق والاتصال).

سجل البنك الوطني الجزائري قرابة 2.6 مليون حساب زبون من الخواص والمؤسسات الناشطة من مختلف الأحجام وذلك نهاية سنة 2016، وما يمكن ملاحظته من الجدول أن معدل نمو هذه الحسابات كان دائما موجبا لكنه سلك اتجاه التناقص حيث سجل البنك ما نسبته 4.30% كمعدل نمو من سنة 2011 إلى سنة 2012 بأكثر من 2.3 مليون حساب وعرفت هذه النسبة أدنى مستوى لها سنة 2013 عن 2012 بـ 0.64% ثم ارتفعت سنة 2014 وعاودت الانخفاض مستمرة كذلك إلى غاية سنة 2016 بـ 3.18% ما يفسر بانخفاض مستوى رضا العميل تجاه الخدمات التي يقدمها البنك.

المطلب الثالث: الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري

تتمثل الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء ببعدي العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

أولا: بعد العمليات الداخلية.

انطلاقا من الأهداف الإستراتيجية لهذا البعد والمتمثلة أساسا في تحديد عمليات جديدة كليا والتي تمكن البنك من التفوق بها إضافة إلى الإبداع والابتكار في الخدمات والتي تلبي حاجات ورغبات عملاء البنك، فقد تم تحديد المؤشرات الأكثر تعبيرا عن مدى تقدم البنك نحو تحقيق هذه الأهداف، وذلك كما يلي:

1. تقديم خدمات ائتمانية جديدة:

قصد مواكبة نهج التحديث والتطوير إضافة إلى توسيع حصة السوق، كان البنك أمام حتمية إيجاد منتجات بنكية جديدة ومميزة وتقديمها إلى أكبر عدد من العملاء، تتمثل هذه المنتجات في:

- **البطاقة البنكية الالكترونية (CIB):**

قدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه **بطاقات بيبنكية** (CIB) تسهل عليهم القيام بعملياتهم البنكية اليومية المتنوعة، بلغ عددها 165160 بطاقة نهاية سنة 2015 عن طريق وضع 90 شباك بنكي آلي (GAB) و138 موزع آلي للأوراق النقدية(DAB) على مستوى مختلف الوكالات، إضافة إلى أن المئات من المؤسسات لديها اشتراك في خدمة تبادل المعطيات الالكترونية (EDI).

بينما في نهاية سنة 2016 بلغ عدد البطاقات 194652 بطاقة و 92 شباك بنكي آلي و142 موزع آلي للأوراق النقدية.

من خلال بطاقة الدفع الالكتروني يمكن إجراء عمليات بنكية دون التنقل إلى الوكالة، أو دفع ثمن مشتريات معينة دون حمل الأموال نقدا. مدة صلاحيتها تبلغ 03 سنوات، وبالتالي فإن البطاقة البنكية الالكترونية تسمح:

- على مستوى الموزع الآلي الخاص بالبنك الوطني الجزائري: السحوبات، الاطلاع على الرصيد.
- على مستوى الشبابيك الآلية للبنوك الأخرى : السحوبات.
- على مستوى الشباك الآلي الخاص بالبنك الوطني الجزائري: السحوبات، التحويلات، الدفع النقدي، الاستعلام عن الرصيد، الاطلاع على رقم التعريف البنكيRIB ، العمليات السابقة، استلام الشيك للقبض (في الشباك الآلي البنكي للوكالة المستوطن فيها فقط).
- الدفع عن طريق جهاز الدفع الالكتروني.
- الدفع عن طريق الانترنت

يوجد صيغتان من بطاقة الدفع الالكتروني:

الجدول رقم (3-18): صيغتا بطاقة الدفع الالكتروني (CIB) للبنك الوطني الجزائري.

نوع البطاقة	الراتب الأدنى	الحد الأقصى
البطاقة الكلاسيكية	أقل من 120000 دج/شهر	80% من الراتب على الموزع الآلي للأوراق النقدية في الشهر حسب الرصيد المتواجد في الشباك الآلي البنكي.
البطاقة الذهبية	أكثر من 120000 دج/شهر	80% من الراتب على الموزع الآلي للأوراق النقدية في الشهر حسب الرصيد المتواجد في الموزع الآلي البنكي.

المصدر: http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 19/04/2018, 21 :15

- **جهاز الدفع الإلكتروني (TPE):**

هو جهاز موجه لزبائن البنك من التجار، المؤسسات ورجال الأعمال، يسمح لحاملي البطاقة البيبنكية بدفع ثمن مشترياتهم وفواتيرهم بسرعة وحماية تامة وبدرجة عالية من الحماية التي يوفرها هذا الجهاز من خلال الوقاية من خطر التلاعب بالأموال، الأخطاء والأوراق النقدية المزورة.

- **إيداع الصكوك ودفع الأوراق النقدية في الأكشاك الآلية:**

يقدم البنك الوطني الجزائري خدمتين بنكيتين على مستوى الأكشاك الآلية البنكية التابعة له، حيث يمكن لزبائنه إيداع الصكوك ودفع النقود الورقية على مستوى هذه الأكشاك.

حيث أعلن البنك في بيان له أصدره في 03 جانفي 2013، أن المنتوجين البنكين سيساهمان في تسهيل الخدمات المقدّمة لزبائن البنك، على اعتبار أن هؤلاء يمكنهم إيداع الصكوك ودفع النقود الورقية 24 ساعة على 24 وطوال أيام الأسبوع، على مستوى الأكشاك الآلية البنكية، دون التنقل إلى الوكالات.

وأشار إلى أن الخدمتين ستضافان إلى تلك التي تقدّمها هذه الأكشاك الآلية منذ ديسمبر 2011، ويتعلق الأمر بسحب الأوراق النقدية والتحويلات بين حسابات البنك والاطلاع على رصيد الحساب، وكذا على آخر العمليات البنكية وكشف الهوية البنكية وطلب دفتر الصكوك[1].

- **البطاقة البنكية الدولية (VISA):**

من مشاريع البنك الوطني الجزائري توفير البطاقة البيبنكية الدولية VISA موجهة لقضاء حاجات المسافرين الجزائريين للخارج والذين لا يريدون حمل العملة الصعبة معهم، تقدر مدة صلاحيتها بـ 24 شهرا، حيث بواسطة هذه البطاقة يمكن لهؤلاء القيام بالعمليات الآتية في أي مكان في العالم (حسب شبكة VISA):

- سحوبات في الجزائر أو في الخارج على الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تحمل شعار VISA.
- دفوعات في الجزائر أو في الخارج على أجهزة الدفع الالكتروني التي تحمل شعار VISA.
- عمليات الدفع عن طريق الأنترنيت.

[1] سليم بن عبد الرحمان، إيداع الصكوك ودفع الأوراق النقدية في الأكشاك الآلية، جريدة الخبر، الجزائر، 2013/01/05، ص16.

يوجد نوعان من البطاقة البنكية الدولية:

الجدول رقم (3-19): أنواع البطاقة البنكية الدولية (VISA) بالبنك الوطني الجزائري.

نوع البطاقة	VISA الكلاسيكية	VISA الذهبية
المقدار المستحق لاكتسابها	1000 أورو	4500 أورو
الحد الأعلى للسحب	500 أورو في اليوم	750 أورو في اليوم
الحد الأعلى للدفع	1000 أورو في اليوم	3000 أورو في اليوم

المصدر: http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 19/04/2018, 21 :22

ملاحظة: يتم تسويق هذا المنتوج عن قريب.

2. بنك عن بعد:

- **خدمة البنك الالكتروني (خدمة BNA.net):**

قام البنك الوطني الجزائري بعرض منتوجه الجديد والمتعلق بخدمة البنك عن بعد والذي أطلق عليه تسمية "BNA.net" بتاريخ 28 مارس 2017، وقد تم الشروع في تسويق هذا المنتوج ابتداء من 02 أفريل 2017، وذلك ضمن إستراتيجية البنك الرامية إلى إثراء وعصرنة باقة المنتجات والخدمات الموجهة لزبائنه بمختلف فئاتهم (مؤسسات، مهنيين أو أفراد) كما أن إطلاقه يهدف إلى إضفاء أكثر جودة للعلاقات ما بين البنك وعملائه ورفعها وترقيتها إلى مستوى المعايير الدولية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمة الجديدة تسمح لزبائن البنك بالبقاء في اتصال وإطلاع دائم على محتوى حساباتهم (24 سا/ 24 و7 أيام/ 7) بواسطة الإنترنت من خلال الرابط الموضوع تحت تصرفهم من طرف البنك"ebanking.bna.dz" وإجراء بعض العمليات بكل أمان وطمأنينة بنقرات بسيطة. إن الخدمات المرتبطة بهذا المنتوج الجديد والتي سيستفيد منها الزبائن متعددة، فبالإضافة إلى الاطلاع على أرصدة الحسابات المسجلة وتحميل البيانات الخاصة بها واستخراجها بإمكان المنخرط كذلك طلب دفتر شيكاته، طلب بطاقات الدفع الالكتروني، إعلام البنك بمعارضته لاستعمال بطاقة CIB الخاصة به في

حالة ضياعها أو سرقتها، تسديد مستحقاته الجبائية عن بعد، إلى جانب تحويل رصيد من حساب إلى حساب آخر خاص به لدى البنك...إلخ.[1]

هذا وكدليل على حرصه التام على الاستجابة للمتطلبات والرغبات المتعددة والمتنوعة لزبائنه بمختلف فئاتهم، فإن البنك أطلق هذه الخدمة ضمن باقتين مدروستين بعناية: باقة Net وباقة +Net. إن هذه الخدمة الجديدة والمقترحة بأسعار تنافسية، ستسهل لا محالة يوميات الزبائن المستفيدين منها وهذا من خلال المزايا التي تتاح لهم والمتمثلة في:

- الجوارية: تسمح هذه الخدمة بمتابعة التعاملات البنكية من أي مكان يتواجد به الزبون.
- السهولة: الولوج إلى الحسابات البنكية بنقرة بسيطة على الانترنيت.
- التأمين: تضمن تأمين التعاملات البنكية من خلال رقم سري شخصي.

- **خدمة الشباك البنكي عن طريق الهاتف النقال:**

هذه الخدمة خاصة بزبائن شركة الهاتف النقال موبيليس، تسمح لهم بالإطلاع على رصيد حسابهم البنكي، تحويل الأموال ما بين وكالات البنك دون التنقل إلى الوكالة الخاصة بهم، دفع الفواتير الهاتفية موبيليس من أي مكان وفي أي وقت وتعبئة الخط مسبق الدفع الخاص بموبيليس.

ملاحظة: يتم تسويق المنتوج عن قريب.

- **تحويل الأجور عن طريق خدمة تبادل المعطيات الآلية (EDI):**

يضع البنك الوطني الجزائري خدمة تبادل المعطيات الآلية تحت تصرف عملائه من أصحاب المؤسسات والذين يتوجب عليهم تحويل أجور موظفيهم شهريا، وليس لديهم الوقت الكافي لتسيير كافة العمليات بأنفسهم، حيث تسمح لهم هذه الخدمة بتحويل الأجور بصفة آلية باستعمال تكنولوجيات الاتصال الحديثة.[2]

[1] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 12/06/2017, 15 :25

[2] نفس المرجع.

- **السحب والتحويل خارج الوكالة:**

البنك الوطني الجزائري هو أول مؤسسة مالية تطبق النظام اللامركزي والمندمج لعمليات السحب والتحويل المالي الذي يتيح للمواطنين سحب مدخراتهم وودائعهم المالية خارج الوكالة التي أجروا فيها عملية التوطين، أي التي يتواجد بها رصيدهم.

ويسمح هذا النظام بتفادي التأخر الذي كان يسجل في عمليات السحب بالخصوص، حينما يضطر المواطنون إلى التنقل إلى مناطق أخرى أو إلى وكالات بعيدة عن تلك التي قاموا بالتوطين فيها، حيث يتعين عليهم انتظار مدة زمنية للتأكد من سلامة العملية المطلوبة. وحسب ما صرّح به السيد محمد الصغير بن بوزيد، المدير العام السابق للبنك الوطني الجزائري، فإن عمليات مركزية المحاسبة مفيدة للبنوك والمؤسسات المصرفية وللمواطنين أيضا، حيث تضمن سرعة معالجة طلبات المواطنين في مجال التحويل المالي وعمليات السحب دون عناء. وقد جاء اعتماد البنك الوطني الجزائري كمرحلة أولى للنظام اللامركزي على خلفية التنسيق الذي تم القيام به مع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال لاستكمال الشبكة وضمان تأمينها، وكإحدى ثمرات الشراكة الجزائرية البرتغالية، حيث تم إبرام -تحت إشراف المدير العام السابق محمد الصغير بن بوزيد- شراكة بين البنك الوطني الجزائري وبنكوإسبريريتو البرتغالي لتطوير نظام الدفع والمعلومات، وسمح الاتفاق بتطوير النظام الجديد الذي سيتم توسيع نطاقه إلى كافة البنوك الجزائرية.

ويقضي النظام المعمول به بالسماح للمواطنين بسحب أموالهم أو تحويلها في ظرف زمني قصير جدا والتأكد من إتمام العملية، فالمواطن الذي يتواجد رصيده بالعاصمة، أي قام بالتوطين في إحدى وكالات العاصمة، ويتواجد بتلمسان أو تبسة، يمكنه سحب أمواله بفضل النظام الجديد في ظرف زمني قصير جدا لا يتعدى الدقائق، بينما كان الإجراء السابق يتطلب الاتصال هاتفيا وإصدار إشعار خاص بالخصم، ثم إرسال مراسلة يمكن أن تستغرق وقتا طويلا، يبقى خلالها الرصيد على حاله دون القيام بعملية السحب التي تمت إلى غاية وصول الإشعار الرسمي. كما يمكّن المواطن من سحب أمواله بحرية من أي منطقة، على غرار ما هو عليه في مراكز البريد[1].

[1] حفيظ صواليلي، نظام لامركزي يسمح للمواطنين بسحب وتحويل أموالهم في كافة الولايات، جريدة الخبر، الجزائر، 2011/08/19، ص10.

3. خدمات أخرى:

- **برنامج دلتا:** بالإضافة إلى ما سبق، وحسب المكلف بالاتصال، يعرف البنك الوطني الجزائري تغيرات وإصلاحات حقيقية بهدف التطور والتحديث في أجهزته الآلية. ولقد شرع تنفيذ برمجة جديدة في القطاع تدعى **ببرنامج دالتا** - Delta Banque - خاص بأنظمة المعلوماتية المطبقة في وكالات البنك الوطني. يسمح هذا البرنامج بتسيير العمليات من خلال الشبابيك (Front Office) ومن خلف الشبابيك (Back Office) وبالتالي تسريع تقديم الخدمة للزبون بكفاءة.
- **نظام سويفت:** كذلك وضع البنك الوطني الجزائري تحت تصرف زبائنه إمكانية الولوج إلى أحد أفضل أنظمة الدفع والاتصال في العالم SWIFT (الحوالات المالية الدولية) مما يسهل عليهم إرسال واستلام الأموال من/في حسابهم الخاص إلى أي حساب بنكي في العالم، وفقا للنظام المعمول به.

.كما قد تم محاولة إيصال بعض وكالات البنك بالبريد الإلكتروني، الشيء الذي يسهل الاتصال ما بين الوكالات والمديريات الجهوية للبنك الوطني الجزائري .[1]

- **خدمات التأمين:** في مجال آخر يدخل ضمن خدمات التأمين، وقعت كل من الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين CAAR والبنك الوطني الجزائري BNA (بالاشتراك مع الشركة الوطنية للتأمين SAA والشركة الجزائرية للتأمين الشامل (CAAT) على مشروع شراكة يسمح بتوزيع منتجات التأمين التابعة لهذه الشركات عبر شبابيك البنك الوطني الجزائري، حيث عرف تجسيد هذه الفكرة تأخرا كبيرا، لكن أطلقت أول تجربة نموذجية يوم 04 أكتوبر 2010.

وقد كان الهدف من وراء هذه الاتفاقية هو الوصول إلى أفضل مردودية لشبكة الوكالات وكذلك تحفيز النشاط وتقوية الأمن المالي لشركات التأمين.[2]

[1] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 12/06/2017, 16 :00

[2] سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة، 17-2013/04/18، ص11.

4. تطوير الشراكة:

البنك الوطني الجزائري واستمرارا لتجسيد توجهه الاستراتيجي والمتمثل في **"ترقية وتعميم استعمال وسائل الدفع المبتكرة الحديثة والمؤمنة لدى المواطنين، والتي تتيح لهم الولوج إلى باقة خدمات أكثر مرونة وذات جودة خدماتية عالية"**،يسعى إلى عقد اتفاقيات شراكة تمكنه من توسيع حصته السوقية من جهة وإمكانية التوسع والنمو من جهة ثانية وهو ما تم إظهاره من خلال الاتفاقيات السالفة الذكر لسنة 2016، إضافة إلى اتفاقيات تم عقدها سنة 2017 وهي:

- توقيع اتفاقية شراكة مع مؤسسة مترو الجزائر يوم 18 جانفي 2017 تنص على تجهيز كل نقاط البيع ووكالات هذه الأخيرة بأجهزة الدفع الالكتروني. هذه الاتفاقية تسمح لجميع المواطنين الراغبين في التنقل بواسطة المترو، الترامواي وكذا المصاعد الهوائية في المدن المجهزة بشبكات النقل الثلاث بتسديد اشتراكاتهم الدورية أو دفع مبالغ تذاكر تنقلاتهم بواسطة البطاقات البيبنكية CIB لدى الشبابيك المفتوحة لهم على مستوى المحطات التابعة لشركة مترو الجزائر المجهزة بآليات الدفع الالكتروني TPE. كما أعلن الطرفان عزمهما على توسيع نطاق هذه الشراكة إلى خدمة الدفع الالكتروني عن بعد (عبر الأنترنيت).[1]
- توقيع اتفاقية مع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز يوم 05 مارس 2017 تحدد أوجه الشراكة بين الطرفين، وهذا بغية تعميم استعمال وسائل الدفع الالكتروني لفائدة المواطنين زبائن مجمع سونلغاز، هذه الشراكة تهدف إلى تمكين هؤلاء المواطنين من تسديد فواتير الكهرباء والغاز المستحقة لديهم بواسطة البطاقات البيبنكية، عن طريق الأنترنيت، من خلال البوابات الالكترونية الأربعة الخاصة بشركات التوزيع التابعة للمجمع، أو عبر أجهزة الدفع الالكتروني الموضوعة في متناولهم على مستوى كل شبابيك ووكالات سونلغاز المنتشرة عبر التراب الوطني.[2]
- توقيع ثلاث اتفاقيات شراكة مع الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي "CNMA" وكذا كافة شبكة الصناديق الجهوية للتعاون الفلاحي "CRMA" يوم 02 أفريل 2017، وقد شملت هذه الاتفاقيات عدة ميادين:

[1] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 12/06/2017, 16 :10

[2] نفس المرجع

- انخراط الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ومختلف الصناديق الجهوية للتعاون الفلاحي في نظام الدفع عن بعد عبر نظام البطاقة البيبنكية CIB
- تركيب البنك الوطني الجزائري لكافة وكالات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي والصناديق الجهوية للتعاون الفلاحي بأجهزة الدفع الإلكتروني TPE
- استفادة الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي والصناديق الجهوية للتعاون الفلاحي من مختلف خدمات البنك عن بعد التي يضعها البنك الوطني الجزائري تحت تصرفهم.

هذه الخدمات تضاف إلى اتفاقية توطين كل حسابات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي وكذا صناديقه الجهوية لدى شبكة استغلال البنك التي تم توقيعها بتاريخ 29 ديسمبر 2016، كما يؤكد البنك الوطني الجزائري من خلال هذه الاتفاقية على مرافقته للصندوق في حركية تطوره بمنح خدمات ومنتجات حديثة تلبي احتياجاته وكذا احتياجات مجمل عملائه.[1]

- توقيع اتفاقية شراكة مع المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) يوم 26 سبتمبر 2017 تشمل انخراط المركز في نظام قبول الدفع عبر الانترنيت باستعمال البطاقات البيبنكية CIB، هذه الخدمة تسمح للمتعاملين الخاضعين للقيد لدى المركز والحاملين للبطاقات البيبنكية بتسديد مستحقات المركز عن طريق موقع الانترنيت الخاص بهذا الأخير بكل أمان.
- توقيع اتفاقية شراكة مع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية يوم 28 سبتمبر 2017، وهي عبارة عن اتفاقية تمويل موجهة لمرافقة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية في تجسيد مشاريعها الاستثمارية. تجسيد هذه الاتفاقية سيسمح للشركة الوطنية بمتابعة المخطط الذي سطرته لتطوير وتجسيد وسائل النقل والمعدات.

تتمثل شروط هذه الاتفاقية في مبلغ قرض يقدر بـ 58.52 مليار دينار جزائري يتم تسديده على مدى ثلاثين سنة تشمل عشر سنوات كفترة تأجيل مع نسبة فائدة مخفضة تقدر بـ 1.5%، حيث تتكفل الخزينة العمومية بنسبة التخفيض وبالفوائد الإضافية طوال مرحلة التأجيل وهذا تخفيضا للأعباء المالية على الشركة.

[1] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 14/06/2017, 04 :16

هذه الاتفاقية التي تم التوقيع عليها تندرج ضمن القرار المتخذ خلال اجتماع المجلس الوزاري المشترك المنعقد في 28 نوفمبر 2011 الذي خصص غلاف مالي يقدر بـ 120 مليار دينار جزائري عن طريق تمويل من طرف تجمع بنكي يضم كافة البنوك العمومية بقيادة البنك الوطني الجزائري.

من خلال هذه الخطوة يؤكد البنك الوطني الجزائري عزمه الدائم على مواصلة مساهمته في تجسيد المشاريع التي تهدف لتنمية وتطوير الاقتصاد الوطني تماشيا مع توجيهات السلطات العمومية في هذا المجال.[1]

ثانيا:بعد التعلم والنمو.

إن إستراتيجية البنك في مجال التطوير والنمو ترتكز أساس حول استقطاب الكفاءات وتطوير القدرات والمهارات التقنية والإدارية، وعليه سيتم تقييم أداء البنك من وجهة التعلم والنمو من خلال المؤشرات التالية:

1. **درجة الاحتفاظ وبقاء العاملين بالبنك:** يتجه الاهتمام عند تطبيق نظام القياس المتوازن للأداء نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه للبنك بسبب قناعته بأن جانبا كبيرا من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بالبنك وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في بنوك أخرى، ويمكن التعبير عن هذا المفهوم بمعدل التوظيف، حيث تعبر الزيادة في معدلات التوظيف في البنك على نموه وتوسعه من جهة كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر من خلال الجدول التالي:

[1] http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 12/12/2017, 17:00

الجدول رقم (3-20): تطور معدل التوظيف في البنك الوطني الجزائري للفترة (2011-2016)

الوحدة: موظف و%

السنة	عدد الموظفين	نسبة النمو
2011	5 158	/
2012	4 901	-4.98
2013	5 430	10.79
2014	5 538	1.98
2015	5 609	1.28
2016	5 672	1.12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات مقدمة من البنك الوطني الجزائري (مديرية الموظفين والعلاقات الاجتماعية)

من خلال الجدول رقم (3-20) نلاحظ أن معدلات التوظيف في انخفاض مستمر، لكنها موجبة، إلا سنة 2012 سجل البنك معدلا سالبا (4.98-%) ويعود ذلك إلى فصل 546 موظفا عملوا ضمن إطار العقود القابلة للتجديد انتهت مدتها. بعدها سجل البنك سنة 2013 نسبة نمو تقدر بـ 10.79% لتنخفض هذه النسبة إلى 1.98% ، 1.28% ثم 1.12% خلال السنوات 2014، 2015 و 2016 على التوالي، ويعود هذا الانخفاض إلى:

- اعتماد البنك في التوظيف على عقود محددة المدة (سنة 2012)
- اتجاه بعض العمال الموجودين والمحتملين نحو البنوك الخاصة التي تمنحهم أجرا أعلى وتحفيزات أكثر.

2. مؤشر معدل التأطير:

إن جودة أداء البنك ترتبط علاوة على اعتماد أسلوب التصرف الناجع في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطير بالبنك، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

معدل التأطير= عدد العمال (الإطارات، التقنيين)/إجمالي العمال.

ويمكن تحديد نسبة التأطير في البنك الوطني الجزائري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): نسبة التأطير في البنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2015)

الوحدة: عامل و%

السنة	عدد الإطارات	إجمالي العمال	نسبة التأطير
2011	1355	5 158	26.26
2012	1290	4 901	26.32
2013	1397	5 430	25.72
2014	1591	5 538	28.72
2015	2103	5 609	37.49
2016	2124	5 672	37.44

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق البنك (مديرية التكوين).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل التأطير في البنك على العموم في ارتفاع حيث قدر أدنى معدل سنة 2013 بـ 25.72% وأعلى معدل بـ 37.49% سنة 2015 ويعود ذلك إلى:

- الدورات التكوينية التي يقوم بها البنك كل سنة.
- اكتساب العمال لخبرات مما أدى إلى ترقيتهم إلى إطارات.

3. برامج التدريب (التكوين) والتأهيل:

يعتمد البنك الوطني الجزائري على التكوين المستمر لموظفيه بحثا عن التأهيل والاحترافية، ومن أجل قياس درجة اقتراب البنك من هذا الهدف سنقوم بحساب نسبة مصاريف التكوين إلى الناتج الصافي المحققي خلال الفترة (2011-2016).

مؤشر تكوين العاملين = مصاريف التكوين/الناتج الصافي

الجدول رقم (3-22): قيمة مبالغ التكوين ومؤشر تكوين العاملين للسنوات (2011-2016) بالبنك الوطني الجزائري.

الوحدة: دج و %

السنوات	المبالغ المخصصة للتكوين	الناتج الصافي	مؤشر تكوين العاملين
2011	564 070 051.00	34 819 139 000.00	1.61
2012	614 279 200.00	27 180 499 000.00	2.25
2013	1 372 823 000.00	30 238 400 000.00	4.53
2014	1 227 119 000.00	29 784 457 000.00	4.11
2015	1 151 960 000.00	29 537 515 000.00	3.89
2016	1 514 440 900.00	31 419 896 000.00	4.82

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مديرية التكوين.

من الجدول نلاحظ أن مؤشر تكوين العاملين على العموم في تطور مستمر خلال سنوات الدراسة حيث سجل البنك ما نسبته 1.61% سنة 2011 ثم 2.25% في السنة الموالية ليرتفع هذا المؤشر بعد ذلك إلى غاية بلوغه 4.82% سنة 2016، وهذا مؤشر جيد، ما يعني أن البنك يسعى لتحسين قدرات وكفاءات عامليه.

4. الدورات التكوينية:

مؤخرا في 14 جويلية 2016 تم **تخرج الدفعة الأولى من المكلفين بالزبائن** للبنك الوطني الجزائري حيث انطلقت الدورة التكوينية لهؤلاء المتخرجين في نوفمبر 2015 تحت رعاية مديرية التكوين، وتنظيم معهد التكوين المصرفي (IFB) بالتعاون مع مركز التكوين للمهن المصرفية- فرنسا(CFPB) .

نشط هذه الدورة التكوينية مجموعة من المهنيين والخبراء في التكوين المصرفي، و ارتكز أساسا على تسيير العلاقات مع الزبائن و تقنيات البيع و الاتصال، كما تم تقديم برنامج تكميلي أيام 12، 13 و14 جويلية 2016، حول منتجات و خدمات البنك و تقنيات تسويقها.

وسيتم تعميم هذا التكوين على كافة الإطارات المعينة لهذا المنصب من أجل تكريس على الأقل (01) مكلف بالزبائن في كل وكالة من وكالات شبكة الاستغلال للبنك الوطني الجزائري

كما أعلن البنك الوطني الجزائري عن تخرج الدفعة الثانية والثالثة من المكلفين بالزبائن، وقد استفاد هؤلاء من دورة تكوينية مدروسة ومتممة هدفها تمكينهم من الإلمام بمنتجات وخدمات البنك الوطني الجزائري وكذا المنتجات الجديدة مثل بنك التأمين وبنك عن بعد التي يستعد البنك لتسويقها قريبا.

كما يعزم البنك الوطني الجزائري على مواصلة دوراته التكوينية، بهدف تجسيد وتعميم هذه المهنة على مستوى كافة وكالاته بشبكة الاستغلال.

بناء على ما سبق فإن الشكل المقترح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن للبنك الوطني الجزائري يكون كما هو موضح في الجدول رقم (3-23) حيث يظهر شكل الجدول مكونا من ثلاثة أعمدة يمكن تفسير كل عمود بما يلي:

الأبعاد: تم إدراج الأبعاد الأربعة الأصلية التي جاءت بها بطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى

الأهداف: تمثل الأهداف المسطرة والمنشود تحقيقها من طرف البنك.

المؤشرات: تمثل ترجمة كمية للأهداف الإستراتيجية المحددة على مستوى كل بعد من أبعاد البطاقة، حيث تم التعبير عن كل هدف بمؤشر واحد

الجدول رقم (3-23): بطاقة قياس الأداء المتوازن المقترحة للبنك الوطني الجزائري.

الأبعاد	الأهداف الإستراتيجية	المقاييس والمؤشرات الإستراتيجية
البعد المالي	استغلال الأموال والموارد المتاحة	معدل نمو الأصول معدل العائد على حقوق الملكية. معدل العائد على الأصول.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل نمو الناتج الصافي
	قدرة البنك على رد الودائع من حقوق الملكية	إجمالي حقوق الملكية/إجمالي الودائع
بعد العملاء	تحقيق حصة سوقية أكبر	مجموع ودائع البنك/مجموع ودائع البنوك التجارية مجموع قروض البنك/مجموع قروض البنوك التجارية
	رفع مستوى رضا العملاء وكسب ولائهم	تطور الودائع والقروض. معدل نمو العملاء. معدل نمو حسابات الزبائن.
	الاتصال الفعال مع العملاء	إنشاء خلية إنصات (عدد الشكاوي الواردة من العملاء)
بعد العمليات الداخلية	إدخال وتحديث خدمات جديدة تلائم احتياجات السوق	تكاليف التحديث إلى إجمالي الإيرادات.
	تطوير الشراكة	تطور عقود (اتفاقيات) شراكة
بعد التعلم والنمو	الرفع من مستوى رضا العاملين	معدل التوظيف
	تطوير الكفاءات والمهارات المتوفرة	مؤشر معدل التأطير تطور برامج التدريب والتأهيل مؤشر تكوين العاملين عقد دورات تكوينية
	تهيئة المناخ الملائم والمحفز للعمل	استطلاع ولاء الموظفين أو معدل دوران العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

وما تمت ملاحظته خلال الدراسة الميدانية كذلك أن للبنك الوطني الجزائري دورا في بعض المساهمات الاجتماعية والتظاهرات العلمية والثقافية ودعم المشاريع، ومن أبرز هذه المساهمات ما يلي:

- رافق البنك الوطني الجزائري وزارة الشؤون الدينية في إطار تنظيم الأسبوع الوطني السابع عشر للقرآن الكريم أيام 04/05/06 جانفي 2016 وذلك بفتح ثلاث حسابات دفاتر التوفير والاحتياط لفائدة الفائزين الثلاث الأوائل.
- قام البنك الوطني الجزائري بدعم مخبر علم الاجتماع للتنظيم والتسيير بجامعة الجزائر2، في إطار تنظيم المؤتمر الدولي حول السياحة في الجزائر بين المقتضيات الحقيقية والتسيير المعقلن في 09/10 فيفري 2016.
- يرافق البنك الوطني الجزائري كل سنة الاتحاد العام للعمال الجزائريين في تنظيم ذكراه. كانت آخر مشاركة له في تنظيم الذكرى الستين لتأسيسه يوم 24 فيفري 2016.
- المشاركة في حفل توزيع الشهادات وتكريم متفوقي السنة التكوينية 2015-2016 الذي نظمته وزارة التكوين والتعليم المهنيين يوم 02 جويلية 2016 .كتشجيع منه للطلبة المتفوقين في مختلف الاختصاصات و البالغ عددهم 60 طالبا، و قد أهدى البنك الوطني الجزائري لكل متفوق من الطلبة المكرمين هدية تتمثل في فتح حساب توفير وادخار مع صب مبلغ 10 ألاف دينار لكل حساب.
- شارك البنك الوطني الجزائري في الطبعة الأولى لـ "بوكبرود" الصالون الدولي لصناعة الكتاب، الذي أطلقته الجمعية الوطنية لمؤلفي الكتب (ONEL) والمنظم من 29 أكتوبر إلى 02 نوفمبر 2016 بجناح "البهجة" بقصر المعارض-الجزائر، حيث سمحت هذه التظاهرة الاقتصادية للفاعلين في سلسلة صناعة الكتاب بالتواجد في حدث هام خاص بمجال التكنولوجيات الحديثة، وهذا عبر تقييم مختلف التجهيزات والخدمات، وتبادل الممارسات الجيدة قصد ترقية صناعة الكتاب في الجزائر، ومن خلال هذه المشاركة، يدعم البنك الوطني الجزائري ترقية الثقافة ويجدد دعمه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرافقتها في إنجاز مشاريعها.
- في إطار محاربة البطالة، قدم البنك 34 ألف قرض لصالح الشباب البطال الراغب في إنشاء مؤسسات مصغرة، بقيمة إجمالية بلغت 46 مليار دينار سمحت باستحداث 86 ألف منصب

شغل مباشر، هذا سنة 2010،[1] وكآخر إحصائيات منح البنك قروضا قدرت بـ 100 مليار دينار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال 2016 في إطار تمويل مشاريع الشباب[2]

- البنك الوطني الجزائري يطلق القرض السندي الوطني الموجه لتمويل الاقتصاد الوطني سواء عن مشاريع البنى التحتية التي تتيح فرصة الاستثمار أو المشاريع الاقتصادية الاستثمارية وذلك من خلال إنشاء المؤسسات. يندرج القرض السندي الوطني ضمن إستراتيجية الربح للجميع، هذا يعني أن الدولة تطلب من المستثمرين المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني مقابل قيم مضمونة وبفائدة جد هامة.

والبنك الوطني الجزائري قام بدعوة زبائنه سواء كانوا أشخاص طبيعيين، أشخاص معنويين، مؤسسات مالية أو تعاونيات محلية للتقرب من إحدى وكالاته 211 للاكتتاب. وقد دامت فترة الاكتتاب 06 أشهر ابتداءا من 17 أفريل 2016.

ومن خصائص القرض السندي الوطني ما يلي:

- هناك صيغتان: 3 سنوات و5 سنوات.
- مجسد بصيغ ذات 50 000 دج لكل سند.
- نسبة الفائدة: 5% لسند 3 سنوات و5.75% لسند 5 سنوات.
- الفوائد معفاة من الضرائب.
- رأس المال و الفوائد السنوية تدفع في نفس تاريخ الاكتتاب السنوي.
- السندات مضمونة من قبل الدولة.
- السندات قابلة للتفاوض.

[1] https://www.djazairess.com/elmassa/28683, consulté le 23/04/2017, 12 :00

[2] http://www.bna.dz/ar/42-espace-presse, consulté le 24/04/2017, 21 :37

وقد أكد البنك الوطني الجزائري حرصه على المشاركة ورعاية السهرة التضامنية المخصصة لدعم القرض السندي للنمو الاقتصادي والتي نضمها منتدى رؤساء المؤسسات يوم الثلاثاء 28 جوان 2016 في فندق الأوراسي.

هذا الحدث الذي جمع أصحاب القرار ورؤساء الشركات الخاصة والعامة, وقد خصص البنك جناحا خاصا نشطه مسؤولو البنك بهدف تقديم كل المعلومات والشروحات المتعلقة بهذه العملية لمختلف المشاركين في هذه السهرة. وقد سجلت عمليات اكتتاب على مستواه خلال هذه التظاهرة.[1]

وبالتالي واستنادا لانجازات البنك في هذا المجال يمكن إضافة بعد آخر للبطاقة والمتمثل في البعد الاجتماعي والثقافي بهدف تطوير البطاقة.

[1]http://www.bna.dz/index.php/ar/.html, consulté le 12/06/2017, 16 :00

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري المتعلق بتقييم الأداء في البنوك على الواقع الميداني للبنك الوطني الجزائري اعتمادا على نموذج العائد على حقوق الملكية وذلك باحتساب مؤشرات العائد ومؤشرات المخاطرة للبنك وعرض النتائج وتمثيلها بيانيا ثم التعليق عليها وتفسيرها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل تقييم أداء البنك الوطني الجزائري اعتمادا على نموذج بطاقة الأداء المتوازن وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات المنهجية والتي تشتمل أساسا على تحديد التوجه الاستراتيجي للبنك وصياغة رؤيته ورسالته وإستراتيجيته إضافة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية خاصته وأخيرا اختيار وتركيب مجموعة مقاييس تحقق الأهداف الإستراتيجية له ومن ثم حسابها ومحاولة تحديد مدلولاتها، هذه الخطوات توضح كيفية تقييم الأداء بالاعتماد على أربعة أبعاد مختلفة تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو

وقد تمكنا من استخلاص النتائج التالية:

أداء البنك على المستوى المالي في تحسن مستمر من سنة لأخرى غير أنه لم يرق للمستوى المطلوب وهذا ما بينته نتائج التحليل المعتمدة على نموذج العائد على حقوق الملكية.

أما فيما يخص التحليل المعتمد على نموذج بطاقة الأداء المتوازن فقد اتضح جليا أن البنك يمتلك مقومات نجاح البطاقة، حيث سمح هذا النموذج بتحديد كل من رؤية ورسالة وإستراتيجية البنك ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، أين تم اختيار المؤشرات الأكثر ملائمة للتعبير عن هذه الأهداف، حيث سمحت هذه المؤشرات بتقييم أداء البنك من جهة وتحديد مدى التزامه بتنفيذ إستراتيجيته من جهة أخرى. غير أنه لا يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي للبنك وأهداف البطاقة الأمر الذي يتطلب وجود مصلحة أو قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي وهو ما لا نجده في الهيكل التنظيمي للبنك.

الفصل الرابع:

فعالية التخطيط الاستراتيجي في التأثير

على أداء البنك الوطني الجزائري

تمهيد:

بعدما تناولنا سابقا الإطار النظري لمتغيري الدراسة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والأداء في البنوك وكذا تطرقنا إلى العلاقة بينهما نظريا، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة ميدانيا بالبنك الوطني الجزائري حيث سنحاول دراسة أثر وفعالية التخطيط الاستراتيجي على أداء البنك وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن، من خلال الوقوف على اتجاهات إجابات الموظفين الإداريين (عينة الدراسة) حول الموضوع، ومن أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبانة كأداة للدراسة حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، ولتحليلها اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبانة مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إضافة إلى اختبار الفرضيات فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: المنهجية والإجراءات.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة (المعالجة الإحصائية)

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: المنهجية و الإجراءات.

نستعرض من خلال هذا المبحث الإجراءات والمنهجية العلمية التي استندت عليها هذه الدراسة والتي تشمل تحديد مصادر جمع البيانات، تحديد مجتمع وعينة الدراسة بصفة دقيقة، كما نتطرق لبناء أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، ثم نعرض اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، ثم نوضح أخيراً أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات.

المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات.

الأدوات هي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحثه، والأدوات تتعدد وتتنوع حيث أن كل أداة تفيد في موقف معين مع أشخاص محددين ومع نوع دراسة ومنهج معين.

أولا: البيانات الأولية.

للحصول على هذا النوع من البيانات تم الاعتماد بصورة أساسية على الاستبانة باعتبارها من الأدوات الكيفية للقياس والتحليل بهدف التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء البنك الوطني الجزائري.

والاستبانة هي قائمة من الأسئلة تهدف لدراسة فئة معينة. وهي من أكثر أدوات البحث شيوعا، وتسمى أيضا استقصاء أو استفتاء أو استطلاع آراء.[1]

حيث وبعد تصميم الاستبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المختارة بالبنك الوطني الجزائري ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

إضافة إلى الاستبانة اعتمدنا كذلك على المقابلة باعتبارها هي الأخرى من الطرق الكيفية التي تعرف على أنها محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع

[1] وليد عبد الرحمان الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بدون بلد، 2009، ص05.

المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة من الباحث التي يتطلب الإجابة عليها من الأشخاص المعنيين بالبحث، بعبارة أخرى المقابلة هي عبارة عن استبيان شفوي يقوم من خلاله الباحث بجمع معلومات وبيانات شفوية من المفحوص، والمقابلة تختلف عن الاستبيان في أن الباحث هو الذي يكتب بنفسه إجابة المفحوص[1]، وقد تمت مقابلة بعض الإطارات والمسؤولين في البنك من أجل تقديم كافة الإيضاحات والتفاصيل والتفسيرات فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

ثانيا:البيانات الثانوية.

تم الحصول عليها بالاعتماد على :

1. الكتب العربية والأجنبية التي كتبت في هذا الموضوع.
2. رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه
3. المجلات العلمية والدوريات والمقالات والأبحاث التي تناولت نفس الموضوع، ومن بلدان مختلفة.
4. الانترنيت والدراسات الالكترونية المنشورة على صفحاته

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

المجتمع هو المجموعة الكلية من العناصر التي تعمم عليها نتائج البحث (جميع الطلاب، جميع الإداريين، جميع المعلمين...الخ)، أما العينة فهي ذلك الجزء من مفردات الظاهرة موضوع الدراسة والتي يختارها الباحث وفق شروط معينة لتمثل المجتمع الأصلي.[2]

تم اختيار البنك الوطني الجزائري بوصفه ميدانا لهذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموع مديريات البنك الوطني الجزائري وعددها 22 مديرية ، غير أنه تعذر علينا الحصول على عدد أفراده (حجم المجتمع)، وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تكونت من 100 فرد وتمثلت في المديرين وبعض الإطارات والموظفين الإداريين من ذوي المؤهلات العلمية خاصة الذين لهم علاقة بإستراتيجية البنك وتخطيط أعماله. وتم توزيع الاستبانات عبر زيارات ميدانية على جميع مفردات العينة، حيث استرجع ما مجموعه

[1] هدى لاشين وهناء سمير غنية، مقرر مبادئ البحث العلمي، ص94، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
https://faculty.psau.edu.sa/.../doc-2-ppt-cf708fc1decf0337aded484, *29/01/2017,18 :15*

[2] سعيد طه، العينات في البحث التربوي، ص03، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=3238 , 29/01/2017 , 15 :45.

92 استبانة، وبعد الفحص والمعاينة تم استبعاد 05 استبانات لعدم استيفائها شروط التحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 87 استبانة لتشكل ما نسبته 87 % من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة جيدة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

الجدول رقم (4-1): الإحصائيات التي توضح نسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمقبولة.

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
العدد	100	92	08	05	87
النسبة	%100	%92	%08	%05	%87

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استمارات الاستبيان.

وقد راعينا لدراسة هذه العينة أربعة متغيرات ارتأينا بأنها الأهم وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، وكانت تلك المتغيرات محور اهتمامنا الأول في الاستبيان وسننطلق منها لأنها الأساس في تبريرنا لمختلف الإجابات الواردة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها.

أولا: أداة الدراسة.

بهدف الحصول على البيانات الضرورية المتعلقة بالدراسة ولغرض الإجابة على تساؤلاتها تم تصميم استبانة اشتقت متغيراتها بعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة بالموضوع. (أنظر الملحق رقم 05) وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

1. **القسم الأول:** يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالبنك)، حيث أن هذه الخصائص تساعد على تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

2. **القسم الثاني:** تضمن هذا القسم **50 فقرة** موزعة على محورين رئيسيين هما:

- **المحور الأول:** يتعلق هذا المحور بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، يتضمن 29 عبارة موزعة على 5 أبعاد (نقاط) تهدف في مجموعها إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المعتمدة، وهذه الأبعاد هي:
  - وجود توجهات إستراتيجية للبنك ويتكون من 06 عبارات مرقمة من 01 إلى 06
  - اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية (وجود خطة إستراتيجية) ويتكون من 06 عبارات مرقمة من 07 إلى 12
  - العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتيجي) ويتكون من 07 عبارات مرقمة من 13 إلى 19
  - تنفيذ الخطة الإستراتيجية ويتكون من 06 عبارات مرقمة من 20 إلى 25
  - متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية ويتكون من 04 عبارات مرقمة من 26 إلى 29
- **المحور الثاني:** ويتعلق بالمتغير التابع (الأداء البنكي) وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة ويتكون من 21 فقرة تتوزع على النحو التالي:
  - البعد المالي ويتكون من 05 عبارات مرقمة من 30 إلى 34.
  - بعد العملاء ويتكون من 05 عبارات مرقمة من 35 إلى 39.
  - بعد العمليات الداخلية ويتكون من 06 عبارات مرقمة من 40 إلى 45.
  - بعد التعلم والنمو ويتكون من 05 فقرات مرقمة من 46 إلى 50.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الرتب لقياس استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة والذي يتراوح بين : غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة.

والحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: وليد عبد الرحمان الفرا، مرجع سابق، ص26

ثانيا: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق الأداة قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لأجل قياسها، ويتضمن صدق الأداة العناصر التالية: الصدق الظاهري، الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

1. الصدق الظاهري (التحكيم):

وللتحقق من الصدق الظاهري[21] للاستبانة تم عرضها على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، للتأكد من مدى وضوح العبارات وسهولة فهمها، وأن الاستبيان يقيس فعلاً ما صمم لأجله ، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة على أداة الدراسة حسب الآراء والمقترحات التي وردت من المحكمين. والملحق رقم (03) يوضح قائمة أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة.

وقد كان الهدف من هذه الخطوة التوصل إلى أراء المختصين فيما يلي:

- مدى وضوح العبارات.
- مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله.

[1]يقصد بالصدق الظاهري إذا كان مظهر الأداة يدل على قياس ما وضعت لقياسه، وهي من أكثر طرق الصدق شيوعا وسهولة، وأشهرها استخداما لدى الباحثين، وصدق المحكمين هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، ويطلب منه تصحيح الفقرات أو الحكم عليها بأها مرتبطة بالبعد الذي تقيسه أم غير مرتبطة

- مدى مناسبة كل عبارة من عبارات الاستبانة للمحور الذي تنتمي إليه.
- مدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية.
- اقتراح ما يرونه ضروريا فيما يتعلق بتعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة.
- إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.
- التوجيه فيما يخص مقياس ليكارت المعتمد في الاستبانة

2. الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي، مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، ويمكن حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب ما يدعى بـ: Corrected Item-Total Correlation بمعنى علاقة كل عنصر Item بالقيمة الإجمالية للمحور Total (أنظر الملحق رقم 04)

والجدول الموالي يبين معاملات الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل.

الجدول رقم (4-4): معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مع الاستبيان ككل.

محاور الاستبيان	معامل الاتساق الداخلي
وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف)	0.716
اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية	0.662
دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتيجي)	0.592
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.655
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.251
محور التخطيط الاستراتيجي	0.907
الأداء البنكي (البعد المالي)	0.250
الأداء البنكي (بعد العملاء)	0.539
الأداء البنكي (بعد العمليات الداخلية)	0.667
الأداء البنكي (بعد التعلم والنمو)	0.482
محور الأداء البنكي	0.842

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (4-4) معاملات الاتساق الداخلي بين كل بعد من أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية له والذي يوضح أن قيم معامل الاتساق الداخلي موجبة، بحيث لا توجد قيم سالبة مما يستدعي الأمر حذفها كونها مخلة بتوازن الاستبيان، وبذلك يعتبر الاستبيان المعتمد صادقا لما وضع لقياسه.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى ثبات الاستبانة يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.[1]

وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)*، وقد كانت النتائج كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-5): معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.

محاور الاستبيان	معامل الثبات ألفا كرونباخ
وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف)	0.840
اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية	0.729
دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتيجي)	0.779
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.814
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.794
محور التخطيط الاستراتيجي	0.878
الأداء البنكي (البعد المالي)	0.799
الأداء البنكي (بعد العملاء)	0.812
الأداء البنكي (بعد العمليات الداخلية)	0.727
الأداء البنكي (بعد التعلم والنمو)	0.866
محور الأداء البنكي	0.764
الاستبيان ككل	0.871

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

[1] وليد عبد الرحمان الفرا، مرجع سابق، ص38.

*معامل ألفا كونباخ: هو مقياس أو مؤشر يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبانة أي قدرة الأداة المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه، قيمة معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين الصفر والواحد ، وتعتبر قيمة هذا المعامل التي تساوي 60% على أقل قيمة مقبولة للحكم على أداة البحث أو الاستبيان بالصدق ، وكلما زادت قيمة معامل ألفا زادت درجة الثبات والصدق بين أسئلة الاستبانة.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن معاملات الثبات كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة وقد تراوحت بين 0.727 و0.866، بينما بلغ معامل الثبات الكلي (لمحاور الاستبيان ككل) 0.871، وبالتالي فأداة البحث تمتاز بدرجة كبيرة من الثبات .

أما إذا أخذنا معامل الثبات لمحور التخطيط الاستراتيجي فنجده مرتفع حيث بلغ 0.878 وهو جيد جدا ومناسب لأغراض البحث وأهدافه لنقول بأن عبارات محور التخطيط الاستراتيجي تمتاز بالثبات.

كما نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور الأداء البنكي بلغ 0.764 وهو يعتبر كذلك جيد جدا ومناسب لأغراض البحث وأهدافه لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات لقياس هذا المحور بمختلق أبعاده. أنظر الملحق رقم (04)

وبالتالي تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (05) قابلة للتوزيع، حيث تأكدت الطالبة من صدقها وثباتها مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، إضافة إلى اختبار الفرضيات وقد تم الاعتماد على العديد من أساليب التحليل الإحصائي والمتمثلة في:

أولا: مقاييس الإحصاء الوصفي: والتي تهدف لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، من خلال:

1. **الجداول والرسوم البيانية:** حيث قمنا بجمع البيانات المحصل عليها في جداول تكرارية تعطي صورة مختصرة لتوزيع البيانات أي يمكن من خلالها الحصول على نظرة عامة عن نتائج الدراسة ثم تمثيلها بيانيا بغرض تبسيطها وعرضها بطريقة مرئية تسهل على القارئ التعرف على خواصها.
2. **التكرارات والنسب المئوية:** والتي تهدف إلى وصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.
3. **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لتحليل عبارات الاستبانة وترتيبها حسب أهميتها

ثانيا: معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لتحديد مستوى ثبات أداة الدراسة، وبيان قوة العلاقة بين فقراتها واتساقها.

ثالثا: معامل الصدق Corrected Item-Total Correlation: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

رابعا: اختبار كولومجروف-سميرنوف* (one-sample Kolmogorov-Smirnov Test): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات من عدمه، وعلى أساس النتائج المحصل عليها استعملنا لاختبار الفرضيات:

1. **اختبار T الأحادي العينة (One-Sample T Test)** فيما يخص العبارات التي تتبع التوزيع الطبيعي.
2. **اختبار ذي الحدين (Binomial Test)** فيما يخص العبارات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

خامسا: تحليل التباين للانحدار: يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء البنكي)

سادسا: اختبار تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار دور المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بمختلف أبعاده في المتغير التابع (الأداء البنكي)، إضافة إلى اختبار دور كل بعد على حدى من المتغيرات المستقلة (وجود توجه استراتيجي، اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية، التحليل الاستراتجي، التنفيذ، الرقابة والتقييم) في الأداء البنكي، وكذا معرفة معالم النموذج.

سابعا: اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك محل الدراسة، وكذا اتجاهاتهم حول مستوى الأداء البنكي تعزى لمتغير الجنس.

*لمعرفة نوع التوزيع نستخدم اختبار كولمجروف-سمنروف Kolmogrove-Smirov، حيث قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب التعرف على طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق ، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات غير المعلمية سوف تستخدم.

ثامنا: اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA*) : وذلك لمعرفة ا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك معرفة تصوراتهم حول مستوى الأداء البنكي في البنك محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالبنك.

تاسعا: اختبار LSD: لاختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية والوظيفية.

*تحليل التباين Analysis of Variance هي اختصار لـ Anova

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة (المعالجة الإحصائية).

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال تحليلها ثم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات إضافة إلى تحليل وتفسير محاور الاستبانة لمتغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي والأداء البنكي)

المطلب الأول: الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

سنتناول خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغيرات	بدائل الإجابة	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	51	58.6
	أنثى	36	41.4
	المجموع	87	100
العمر	أقل من 25 سنة	07	08
	من 25 إلى 35 سنة	39	44.8
	من 36 إلى 45 سنة	34	39.1
	أكثر من 45 سنة	07	08
	المجموع	87	100
المستوى التعليمي	تقني سامي	09	10.3
	ليسانس	7	80.5
	دراسات عليا	08	9.2
	المجموع	87	100
عدد سنوات العمل بالبنك	أقل من 05 سنوات	18	20.7
	من 05 إلى 10 سنوات	31	35.6
	من 11 إلى 15 سنة	20	23
	أكثر من 15 سنة	18	20.7
	المجموع	87	100

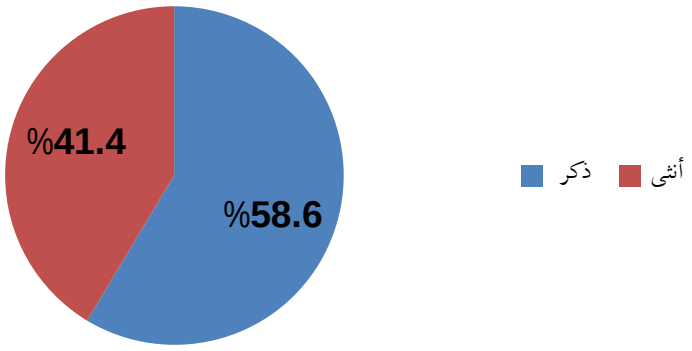
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أولا: توزيع أفراد العينة وفقا للجنس.

يتضح من الجدول رقم...أن عدد الموظفين الذكور يقدرون بـ 51 موظفا إداريا أي ما نسبته 58.6%، بينما عدد الإناث قدر بـ 36 موظفة أي ما نسبته 41.4%، وهما نسبتان متقاربتان مما يدل على انفتاح سوق العمل أمام المرأة في المجتمع الجزائري أكثر من قبل، إضافة كذلك إلى تطور التعليم بالنسبة للمرأة.

وهذا التوزيع مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-1): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

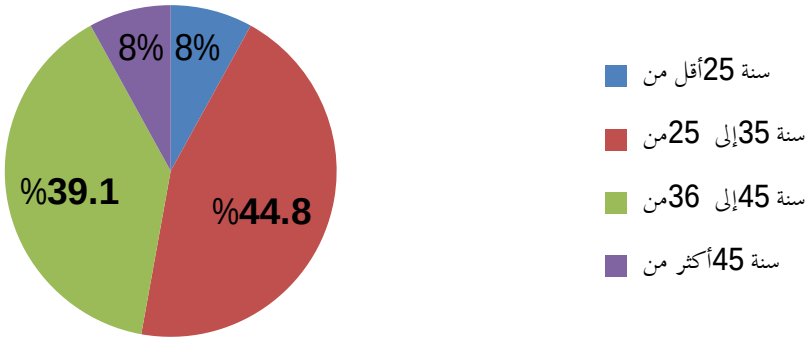


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ثانيا: توزيع أفراد العينة وفقا للفئة العمرية

ويتضح من الجدول رقم (4-6) أن الموظفين الإداريين في البنك الوطني الجزائري موزعون على مختلف الأعمار، حيث بلغ عدد أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة 46 موظفا بنسبة 52.8% بينما بلغ عدد الموظفين الذين تنحصر أعمارهم بين 36 و45 سنة 34 بنسبة 39.1% وبلغ عدد الموظفين الذين يزيد سنهم عن 45 سنة 07 موظفين بنسبة 08%، ما يعكس أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الشباب مما يدل على قدرتهم على العمل والعطاء والمتابعة. ويظهر ذلك جليا من خلال الشكل رقم (4-2)

الشكل رقم(4-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



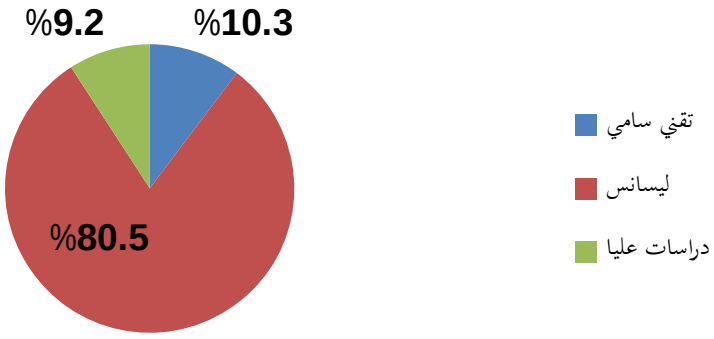
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.

الموظفون الحاملون لشهادة الليسانس يشكلون أعلى نسبة في عينة الدراسة، حيث بلغت 80.5% مما يعني أن أفراد العينة ذوي مؤهلات علمية وتتمتع بالمهارات الأكاديمية في المجال البنكي والتي تقوم بمختلف العمليات في البنك وتدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على التخطيط واستغلال الموارد المتاحة.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم(4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

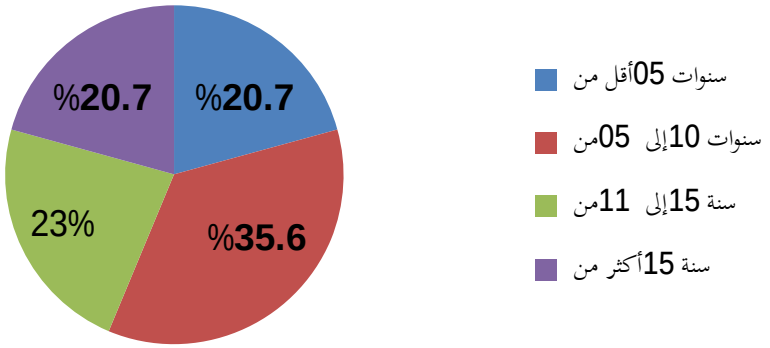


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

رابعا: توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة العملية.

فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات العمل في البنك (الخبرة العملية) تبين أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية في مجال عملهم، إذ تبلغ نسبة من يتمتعون بخبرة لا تقل عن 10 سنوات 43%، والذين يمتلكون الخبرة المهنية اللازمة لإدارة النشاطات البنكية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، لذا فالبنك يتمتع بقاعدة موارد بشرية ذات خبرة عالية ومستوى جيد، وهذا مؤشر إيجابي مما يدعم النتائج المحصل عليها. ويتضح هذا التوزيع في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة العملية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمجروف-سمنروف* (one-sample Kolmogorov-Smirnov Test) للتوزيع الطبيعي لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، في مقابل الفرضية البديلة القائلة: "العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"

*لمعرفة نوع التوزيع نستخدم اختبار كولمجروف-سمنروف Kolmogrove-Smirov، حيث قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب التعرف على طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق ، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات غير المعلمية سوف تستخدم.

فإن كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة α الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو(α=0.05) ذلك لأن أغلب البحوث الاجتماعية تعتمد عليه.[1]

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كولوموجروف-سميرنوف.

الجدول رقم (4-7): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

المحور	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف)	0.001
اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية.	0.000
العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتيجي).	0.040
تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	0.004
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.	0.083
محور التخطيط الاستراتيجي	0.070
الأداء البنكي (البعد المالي)	0.000
الأداء البنكي (بعد العملاء)	0.005
الأداء البنكي (بعد العمليات الداخلية)	0.028
الأداء البنكي (بعد التعلم والنمو)	0.000
محور الأداء البنكي	0.692
جميع فقرات الاستبيان	0.177

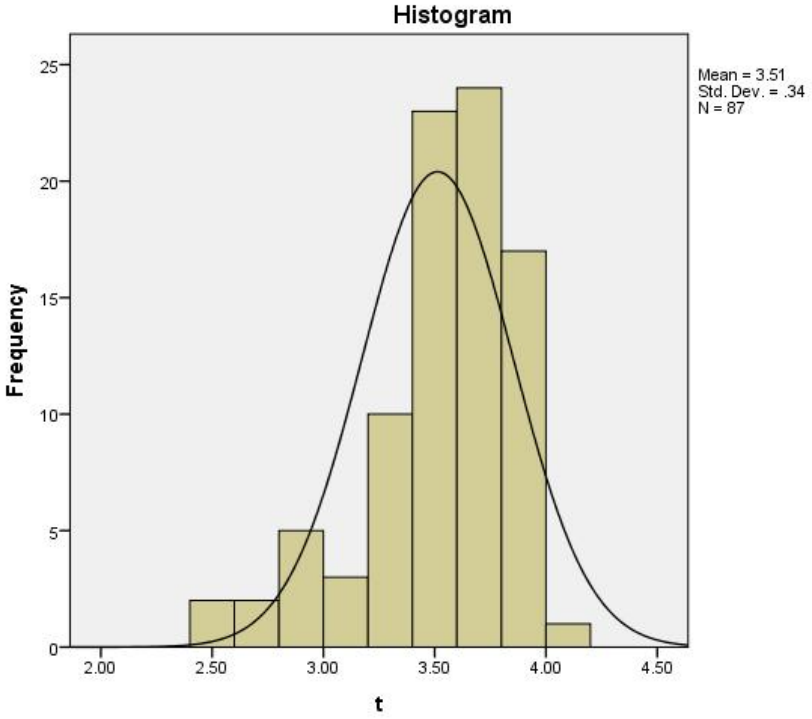
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية (sig) لمحور التخطيط الاستراتيجي كان أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) وبذلك فأن توزيع البيانات لهذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات المتعلقة به. كذلك بيانات محور الأداء البنكي هي الأخرى تتبع التوزيع الطبيعي ذلك لأن القيمة الاحتمالية المسجلة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة

[1] أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، جامعة المنوفية، مصر، 2007، ص ص 118-119.

المعتمد، وبالتالي نعتمد كذلك على الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات المرتبطة بهذا المحور. أنظر الملحق رقم (06). والمنحنى الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-5): منحنى يوضح خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الشكل السابق أن المنحنى متماثل حول الوسط الحسابي وهو ما يعني أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة عبارات المحور المتعلق بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوقوف على اتجاه هذه الإجابات حول كل عبارة من عبارات القياس بالنسبة لمتغير التخطيط الاستراتيجي في البنك والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف)"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
01	لدى البنك رؤية واضحة ومكتوبة	3.75	0.575	موافق	01
02	تحدد رؤية البنك مجال نشاطه الحالي ووجهته الإستراتيجية المستقبلية	3.59	0.691	موافق	03
03	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة	3.62	0.735	موافق	02
04	توضح رسالة البنك الجوانب التي تميزه عن غيره من البنوك	3.22	0.908	محايد	06
05	يقوم البنك بتطوير أهداف مرحلية محددة، واقعية وقابلة للقياس	3.41	0.845	موافق	04
06	تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية البنك ورسالته.	3.34	0.950	محايد	05
	جميع العبارات معا	3.4885	0.59324	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-8) أن للبنك رؤية واضحة ومكتوبة بدليل أن هذه العبارة حلت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.75 ما يعني أن إدارة البنك تولي اهتماما بوضوح وتحديد رؤيتها حيث تسعى إلى تحقيق طموحها المستقبلي.

كذلك يتبين أن للبنك أيضا رسالة واضحة ومكتوبة، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.62 وهذا يبين أن البنك يوجه أنشطته بما يساهم في تحقيق رسالته.

واحتلت عبارة "تحدد رؤية البنك مجال نشاطه الحالي ووجهته الإستراتيجية المستقبلية" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.59 ما يؤكد مرة أخرى اهتمام البنك بتحديد توجهاته الإستراتيجية من خلال نشاطاته.

بينما احتلت عبارة "يقوم البنك بتطوير أهداف مرحلية محددة، واقعية وقابلة للقياس" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.41 ما يعني أن البنك يضع خططا عبر مراحل ومرتبطة بتحقيق أهدافه.

أما عبارة "تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية البنك ورسالته" وعبارة "توضح رسالة البنك الجوانب التي تميزه عن غيره من البنوك" فقد احتلتا المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي، حيث أن اتجاه إجابات الأفراد كان محايدا بخصوص ما جاء بهما.

في الأخير نقول بأن مجموع عبارات "وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف)" جاءت في مجملها موافقة حسب تصورات أفراد عينة الدراسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.75 و3.22، وهو ما يدل على أن البنك يحرص على تطوير توجهاته الإستراتيجية بصورة واضحة كما وأن هناك توافقا كبيرا بين خصائص الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية وخصائصها وفقا للمفهوم العلمي.

الجدول رقم (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الترتيب
07	تهتم إدارة البنك بوجود قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي (إعداد الخطط الإستراتيجية).	3.39	1.016	محايد	05
08	يشارك الموظفون في صياغة رسالة البنك وأهدافه.	3.33	0.960	محايد	06
09	يستخدم البنك التخطيط الاستراتيجي في جميع أنشطته.	3.56	0.898	موافق	04
10	يقوم البنك بتدريب الموظفين على كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية لضمان كفاءتهم في إعدادها.	3.79	0.765	موافق	02
11	يضع البنك خططا إستراتيجية بديلة على الأصعدة المختلفة.	3.72	0.677	موافق	03
12	يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير وهذا يساعده لرسم خطط إستراتيجية ناجحة.	3.80	0.819	موافق	01
	جميع العبارات معا	3.6015	0.56282	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير وهذا يساعده لرسم خطط إستراتيجية ناجحة" بمتوسط 3.80، هذه النتيجة توضح أهمية البحث والتطوير ودورهما في توفير قدرات

تكنولوجية عالية تساعد البنك في تحقيق درجة من التكامل والترابط بين الأنشطة التخطيطية المختلفة ما يضمن انجاز الأعمال بالشكل الصحيح.

واحتلت عبارة "يقوم البنك بتدريب الموظفين على كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية لضمان كفاءتهم في إعدادها" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.79، وانحراف معياري 0.765 وهذا يدل على وعي البنك بضرورة التدريب والتأهيل من أجل رفع كفاءة الموظفين في إعداد الخطط الإستراتيجية ما ينعكس بالإيجاب على نتائج عمليات البنك المختلفة.

وجاءت عبارة "يضع البنك خططا إستراتيجية بديلة على الأصعدة المختلفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.72، مما يعني أن الخطط تتغير استجابة لتغير الأهداف الإستراتيجية للبنك التي تتغير بدورها نتيجة تغير حاجات ورغبات المتعاملين (المودعين، المقترضين والمستفيدين).

وعبارة "يستخدم البنك التخطيط الاستراتيجي في جميع أنشطته"جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.56 هذا ما يعكس قناعة البنك بأهمية التخطيط الاستراتيجي، كونها تشكل حجر الأساس لممارسته على أرض الواقع، مما ينعكس بالضرورة على مراحل التخطيط الأخرى.

وجاءت في المرتبة الخامسة عبارة "تهتم إدارة البنك بوجود قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي (إعداد الخطط الإستراتيجية)" بمتوسط حسابي3.39 وانحراف معياري 1.016 ما يعني حياد أراد المبحوثين حول مدى وعي البنك بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في أعماله. وهذا بالرغم مع نتيجة العبارتين الأولى والثالثة في محور وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف) حيث أن تطوير رؤية ورسالة واضحة للبنك مكون رئيسي وهام من مكونات التخطيط الاستراتيجي.

دائما وفي نفس الإطار نستقرأ من الجدول أن المبحوثين حياديين تجاه حرص البنك من عدمه على مشاركة موظفيه في صياغة رسالة البنك وأهدافه"، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 0.960 وهذا بالرغم بأن إشراك الموظفين يساعد في بناء وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كونهم من يملكون الخبرة والمعلومات الكافية لعملية التخطيط وهم أيضا من سيقومون بتطبيق الخطة الإستراتيجية فيما بعد ما يجعل التخطيط أكثر فاعلية ويجعلهم أكثر التزاما بتنفيذه.

في الأخير نقول بأن مجموع عبارات "اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية" جاءت في مجملها موافقة حسب تصورات أفراد عينة الدراسة بدليل اهتمام البنك بهذه العملية لأنها الانطلاقة لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل، حيث نجد أن المتوسط المرجح لها هو 3.6015 والانحراف المعياري 0.56282 وهو ما يفسر تركيز إجابات الأفراد على عبارة موافق وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي، ما يعكس وعي إدارة البنك بهذه العملية وبأهميتها حيث كلما ارتفع مستوى اهتمام الإدارة بتبني الخطط الإستراتيجية كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على باقي مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي وبالتالي ينعكس إيجابا على مخرجات عملية التخطيط وخاصة الخطة الإستراتيجية والتي تعد متطلبا ومدخلا رئيسا لتحسين أداء البنك.

الجدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتجي)"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الترتيب
13	عملية التحليل البيئي للبنك عملية مستمرة.	3.51	0.791	موافق	05
14	يأخذ البنك بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.	3.63	0.764	موافق	03
15	يملك البنك نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في البيئة.	3.56	0.773	موافق	04
16	يقف البنك على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الخطط الإستراتيجية.	3.84	0.680	موافق	02
17	للبنك قاعدة واسعة من المعلومات حول ردود أفعال البنوك المنافسة.	3.28	0.949	محايد	07
18	يعمل البنك على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث أساليب التكنولوجيا الحديثة (برامج وأجهزة)	4.00	0.762	موافق	01
19	يحصل البنك على معلومات دقيقة وكافية في الوقت المناسب بشكل يجعلها فعالة لرسم الخطط الإستراتيجية المناسبة	3.31	0.968	محايد	06
	جميع العبارات معا	3.5895	0.40453	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يعمل البنك على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث أساليب التكنولوجيا الحديثة (برامج وأجهزة)" بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.762 حيث ذلك يسهل ويسرع وصول المعلومة لمتخذ القرار فيما يخص الخطة الإستراتيجية، وهو ما يساعد البنك على "الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الخطط الإستراتيجية" حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ3.84، كما يعتمد البنك "الأخذ بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية" حيث حلت هذه العبارة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.764، مما يعكس إدراك البنك لأهمية تحليل متغيرات البيئة الخارجية التي تغلب على الواقع الميداني للتعرف على السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي الذي تعمل به إضافة إلى التعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية ، إدارية...) عن طريق تحليل متغيرات البيئة الداخلية بما يفرض ضرورة التكيف (المرونة) في التخطيط مع كل هذه المتغيرات.

أما عبارة "يملك البنك نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في البيئة" فقد حلت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي3.56 وانحراف معياري قدر بـ 0.773، ما يعكس وعي الإدارة بأهمية القيام بتحليل بيئتها بتسخير كل الوسائل باعتبار أنها دائمة التغير، لذا كان لابد للبنك أن يحرص حرصا شديدا على القيام بهذا النشاط لأنه مهم كونه عنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي، وهذا ما تؤكده عبارة "عملية التحليل البيئي للبنك عملية مستمرة "، حيث جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.791.

كانت أراء المبحوثين حول العبارة "يحصل البنك على معلومات دقيقة وكافية في الوقت المناسب بشكل يجعلها فعالة لرسم الخطط الإستراتيجية المناسبة" حيادية حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.968 على الرغم من أن سعي البنك نحو تحسين نوعية قاعدة البيانات من خلال الاعتماد على أساليب التكنولوجيا الحديثة مثلا يعتبر مطلبا ضروريا لبناء خطة إستراتيجية فعالة.

كذلك كانت أراء المبحوثين حول عبارة "للبنك قاعدة واسعة من المعلومات حول ردود أفعال البنوك المنافسة" حيادية، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.28، وهو ما يعيق تطوير أساليب استعداد لمواجهة المنافسين في السوق.

وفي مجمل القول نلاحظ أن جل عبارات "التحليل الاستراتيجي" جاءت موافقة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3.28 و4.00 بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ 3.5895، وهو ما يؤكد أن البنك يقوم بتحليل بيئته الداخلية والخارجية عند قيامه بالتخطيط الاستراتيجي، ما يبين مكانة وأهمية هذه العملية في البنك والإدراك الجيد لها ودورها في تحقيق مستوى أداء متميز والحفاظ عليه

الجدول رقم (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "تنفيذ الخطة الإستراتيجية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الترتيب
20	يوجد تواصل بين واضعي الخطط ومنفذيها مما يعمل على نقلها من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة.	3.36	0.927	محايد	06
21	تلتزم الإدارة بالخطوات التي وضعتها لتنفيذ الخطط المرسومة.	3.55	0.759	موافق	02
22	تهتم الإدارة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.68	0.690	موافق	01
23	تعمل الإدارة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة.	3.45	0.873	موافق	05
24	يلتزم البنك بالبرامج والجداول الزمنية التي يضعها لتنفيذ أنشطته.	3.47	0.860	موافق	04
25	تلتزم الإدارة بالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة.	3.48	0.819	موافق	03
	جميع العبارات معا	3.4981	0.59362	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يمكن ترتيب عباراته من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاءت العبارة "تهتم الإدارة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة اللازمة لتنفيذ الخطة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.68 وهو ما يعكس وعي إدارات البنك بأن الاعتماد على الكفاءات يضمن تنفيذ خططها الإستراتيجية على أحسن وجه.

وعبارة "تلتزم الإدارة بالخطوات التي وضعتها لتنفيذ الخطط المرسومة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.55 وهو ما يدل على أن البنك يعي أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية، وإنما الأمر يتطلب أن يضع البنك سياسات وإجراءات يطور مجموعة من المراحل اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحقيق النتائج المخطط لها ويحرص على الالتزام بما تم التخطيط له، معتمدا في ذلك على هيكل تنظيمي يتناسب وأهداف الخطة الموضوعة، حيث احتلت العبارة "تلتزم الإدارة بالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.819.

كما احتلت عبارة يلتزم البنك بالبرامج والجداول الزمنية التي يضعها لتنفيذ أنشطته" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.873 وهو ما يبين أهمية أن تتضمن الخطة التنفيذية هذه التفاصيل لتسهيل عملية التنفيذ وكذلك الرقابة والتقييم، وهو أيضا يرفع من نسب تنفيذ الخطط لديها.

من جهة أخرى احتلت عبارة "تعمل الإدارة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.45 ما يعني أن البنك يقوم بتغطية تكاليف التخطيط الاستراتيجي سواء داخليا أو من جهات خارجية.

وأفراد العينة لا يؤكدون "وجود تواصل من عدمه بين واضعي الخطط ومنفذيها مما يعمل على نقلها من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة" حيث حلت هذه العبارة بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.927 ، وهذا ما يعني أنه في حال عدم وجود هذا التواصل فإن ذلك يمنع من تقديم تصور شامل وتنسيق دقيق بينهم، كما يعيق من تغيير آلية العمل عند الحاجة لذلك.

وما يلاحظ من الجدول كذلك أن مجموع عبارات "تنفيذ الخطة الإستراتيجية" جاء باتجاه موافق حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3.36 و3.68 بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ 3.4981، وهو ما يؤكد أن البنك يعي أهمية هذه المرحلة، وأنه لا فائدة من تصميم الخطط وأنها تصبح بلا معنى إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة.

الجدول رقم (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات " متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الترتيب
26	يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	3.71	0.697	موافق	03
27	توجد رقابة وتقويم على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية الموضوعة.	4.06	0.514	موافق	01
28	تعمل الإدارة على تفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل رفع وترقية الأداء في البنك.	3.90	0.648	موافق	02
29	المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى أراء واقتراحات مرؤوسيهم	2.48	1.033	غير موافق	04
	جميع العبارات معا	3.5374	0.43724	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول ترتيب العبارات على النحو التالي:

احتلت عبارة "توجد رقابة وتقويم على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية الموضوعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.514 ما يعكس وجود نظام مناسب للرقابة والتقييم.

وقد وافق أفراد العينة على أن "الإدارة تعمل على تفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل رفع وترقية الأداء في البنك"، حيث حلت هذه العبارة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.648 م يدل على اهتمام البنك بعمليات الرقابة والتقييم على الخطط الداخلة حيز التنفيذ.

أما العبارة "يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية" فقد حلت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.71، ما يعني البنك يطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على سلامة تنفيذ الخطة.

بينما لم يوافق أفراد العينة على عبارة "المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى أراء واقتراحات مرؤوسيهم" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 1.003 حيث يظهر أن هناك إشكالية واضحة في تقبل المسؤولين للانتقادات وهو ما يؤثر سلبا على شفافية عملية التقييم.

يمكن القول عن عبارات محور "متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية" أنها جاءت في مجملها موافقة بمتوسط حسابي 3.5374 وانحراف معياري 0.43724 وهو ما يعكس عدم وجود تشتت كبير في اتجاهات إجابات الأفراد، وهذا يدل على إدراك إدارة البنك أهمية مرحلة المتابعة والتقييم كواحدة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ولا تقف عند تصميم الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، بل لابد من المتابعة والتقييم للتأكد من سلامة عملية التنفيذ.

الجدول رقم (4-13): ملخص نتائج التحليل لمستوى التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

التخطيط الاستراتيجي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام (درجة الموافقة)	الترتيب
وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف)	3.4885	0.59324	موافق	05
اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية	3.6015	0.56282	موافق	01
العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتيجي)	3.5895	0.40453	موافق	02
مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.4981	0.59362	موافق	04
مرحلة متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	3.5374	0.43724	موافق	03
المجموع الكلي	3.5430	0.37983	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلخص الجدول رقم (4-13) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري، ومن الملاحظ أن الإجابات كانت موافقة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الكلي لها 3.5430 مع انحراف معياري 0.37983، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول ما جاء بهذا المحور.

وقد جاءت عبارات محور اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية في المرتبة الأولى من حيث الترتيب أو الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.6015 وانحراف معياري 0.56282، تليها في المرتبة الثانية مرحلة التحليل الاستراتيجي (العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك) بمتوسط حسابي 3.5895 وانحراف معياري 0.40453، ثم في المرتبة الثالثة عبارات محور متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية بمتوسط حسابي 3.5374 وانحراف معياري 0.43724، ثم عبارات مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بمتوسط حسابي 3.4981 وانحراف معياري 0.59362 وأخيرا عبارات محور وجود توجهات إستراتيجية التي بلغ متوسطها الحسابي 3.4985 مع انحراف معياري 0.59324.

وعليه يمكننا القول أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك مرتفع وهو ما أقره واتفق عليه أفراد العينة المستجوبة بمعنى أن تصورات المبحوثين لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت مرتفعة لديهم، أي أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي وهي: وجود توجهات إستراتيجية، الاهتمام بتبني الخطط الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها كلها مهمة وضرورية في البنك وفي الارتقاء بمستوى الأداء.

ومنه يمكن الوصول إلى النتيجتين التاليتين:

- **توجد ممارسة للتخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.**
- **حصلت عبارات محور "اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية" على أعلى متوسط بالمقارنة مع المراحل الأخرى.**

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة عبارات المحور المتعلق بالمتغير التابع (الأداء البنكي)

سنحاول في هذا المطلب تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الأداء البنكي (المتغير التابع) وتفسيره للوقوف على مدى توفر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتزام الأفراد بها مما يساعد على تحسين الأداء، والجداول الموالية توضح ذلك:

الجدول رقم (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات "البعد المالي للأداء البنكي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الترتيب
30	يحدد البنك الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	3.62	0.766	موافق	02
31	يتناسب حجم عوائد البنك مع حجم ونوعية الاستثمارات والخدمات المقدمة	3.51	0.805	موافق	04
32	يقوم البنك باستغلال الموارد المتاحة بشكل يعظم من حجم العوائد	3.45	0.846	موافق	05
33	يعمل البنك على زيادة المبيعات من الخدمات عبر تسويقه لخدمات جديدة كخدمة البنك الالكتروني.	3.71	0.714	موافق	01
34	تقييم الأداء المالي يشير بوضوح إلى الطريقة التي أديرت بها الأموال وكيفية استخدام الموارد الاقتصادية.	3.54	0.790	موافق	03
	جميع العبارات معا	3.5655	0.58446	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يعمل البنك على زيادة المبيعات من الخدمات عبر تسويقه لخدمات جديدة كخدمة البنك الالكتروني" بمتوسط حسابي 3.71 ما يعكس إستراتيجيته نحو إلى إثراء وعصرنة باقة المنتجات والخدمات الموجهة لزبائنه كما يضفي أكثر جودة للعلاقات ما بين البنك وعملائه ورفعها وترقيتها إلى مستوى المعايير الدولية، مما يساهم في زيادة مبيعات الخدمات.

وقد جاءت في المرتبة الثانية عبارة "يحدد البنك الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا" بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.766 من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، ما يعني أن البنك يدرج أهدافه المالية ضمن خططه، وهذا حتى يتمكن من تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

كما سجلنا موافقة أفراد العينة على أن "تقييم الأداء المالي يشير بوضوح إلى الطريقة التي أديرت بها الأموال وكيفية استخدام الموارد الاقتصادية" إذ حلت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.790 ما يعني أن عملية تقييم الأداء المالي تلبي الأهداف المرجوة من السياسة الاستثمارية المتبعة في البنك. وهذا ما تأكده العبارة "يتناسب حجم عوائد البنك مع حجم ونوعية الاستثمارات والخدمات المقدمة" حيث احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.805، وعبارة "البنك يقوم باستغلال الموارد المتاحة بشكل يعظم من حجم العوائد" حيث أكد (وافق) عليها أفراد العينة وقد حلت بالمرتبة الخامسة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي3.45.

من خلال ما سبق نلاحظ أن عبارات البعد المالي جاءت في مجملها موافقة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3.45 و3.71، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ 3.5655، وهو ما يعتبر مؤشرا على أن وضع البنك المالي يشعر بالاطمئنان من خلال تحقيق أداء مالي مناسب وتحقيق نتائج مرضية.

الجدول رقم (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات " بعد العملاء للأداء البنكي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الترتيب
35	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجاتهم	3.21	0.851	محايد	05
36	يجري البنك استقصاءات من فترة إلى أخرى تسمح بقياس مستوى رضا الزبون	3.56	0.773	موافق	02
37	تتبنى الإدارة العليا للبنك أهداف إستراتيجية استنادا إلى حاجات و رغبات العملاء.	3.40	0.842	موافق	04
38	تهتم إدارة البنك بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز.	3.55	0.846	موافق	03
39	يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت.	3.64	0.915	موافق	01
	جميع العبارات معا	3.4736	0.46367	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت عبارة "يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت" في المرتبة الأولى من حيث أهميتها النسبية لدى المبحوثين بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري قدر بـ 0.915. وهذا ما يفسر أن الوقت المبذول لتلبية طلب العميل يتناسب مع الوقت المتاح له.

وجاءت عبارة "يجري البنك استقصاءات من فترة إلى أخرى تسمح بقياس مستوى رضا الزبون" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.56 وهو ما يسمح للبنك بتكوين تصورات ومعلومات عن درجة رضا الزبون عن منتجاته.

كما أن "إدارة البنك تهتم بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز"حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.55 وهو ما يضمن تقديم الخدمات للعملاء بمستوى جودة ومواصفات مقبولة تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم.

وجاءت عبارة "تتبنى الإدارة العليا للبنك أهداف إستراتيجية استنادا إلى حاجات و رغبات العملاء" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.40 ما يعني أن البنك يبني إستراتيجيته على أساس تطوير خدماته وابتكار الجديد منها باستمرار تماشيا مع تطور حاجات ورغبات العملاء.

وقد جاءت أراد أفراد العينة محايدة حول عبارة "تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجاتهم" حيث لم يؤكدوا ولم ينفوا العبارة، واحتلت بذلك المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.851 وهو ما يفسر بوجود إشكالية حول تقديم الخدمات المصرفية بدرجة مناسبة من الجودة.

من خلال نفس الجدول نلاحظ أن عبارت بعد العملاء للأداء البنكي جاءت جلها موافقة من حيث نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها 3.4736 بانحراف معياري 0.46367، كما تراوحت متوسطات وجهات نظرهم ما بين 3.21 و3.64، وهذا مؤشر على نجاح البنك في تحقيق نتائج ايجابية في تحسين علاقته بالعملاء، وهو ما يعكس أن البنك يمشي في الاتجاه الصحيح واهتمامه بجانب العملاء لأهميته فيما يسمى "الإدارة بالعميل"، ما يضمن للبنك استمرارية رضا العملاء الحاليين وكذلك الاستحواذ على عملاء جدد، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للبنك.

الجدول رقم (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات " بعد العمليات الداخلية للأداء البنكي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الترتيب
40	يهتم البنك بتنفيذ خدماته بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون	3.41	0.771	موافق	04
41	يسعى البنك للتحسين المستمر في خدماته وبالتالي ضمان ولاء العميل.	3.57	0.676	موافق	01
42	يسعى البنك إلى توفير هيئات موظفين متخصصة وكفوءة .	3.44	0.788	موافق	03
43	تتوافر لدى البنك معدات وآلات تساير العصر والتكنولوجيا الحديثة.	3.33	0.984	محايد	05
44	يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة	3.11	0.933	محايد	06

	خدماته المصرفية				
45	تتوفر لدى البنك هيئة لاستقبال الشكاوي وانشغالات العملاء والعمل على دراستها	3.54	0.860	موافق	02
	جميع العبارات معا	3.4023	0.54722	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

احتلت عبارة "يسعى البنك للتحسين المستمر في خدماته وبالتالي ضمان ولاء العميل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.676، ما يعني أن البنك يهتم بتميز عملياته وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية، وقد "وفر لذلك البنك هيئة لاستقبال الشكاوي وانشغالات العملاء والعمل على دراستها" ما يعني أن البنك يستجيب لشكاوي العملاء من أجل معالجة الخلل الذي قد يقع، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.860.

كما أن "البنك يسعى إلى توفير هيئات موظفين متخصصة وكفؤة " حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بمتوسط 3.44 وذلك لضمان تنفيذ الخدمات المصرفية وإجراءات العمل الداخلية بشكل متميز يضمن ولاء العميل، وهذا ما وافق عليه أفراد العينة من خلال العبارة "يهتم البنك بتنفيذ خدماته بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون" إذ حلت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري قدر بـ 0.771

وجاءت عبارة "تتوافر لدى البنك معدات وآلات تساير العصر والتكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.33 ما يعني حياد آراء المبحوثين حول ما تضمنته العبارة، كما ابدوا حيادهم تجاه عبارة "يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة خدماته المصرفية" حيث احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط 3.11.

يمكن القول في الأخير أن أداء البنك من منظور بعد العمليات الداخلية جيد وفعال حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين 3.11 و3.57 ويعود ذلك إلى حالة الانتشار الجغرافي التي يشهدها البنك الوطني الجزائري من خلال إنشاء الفروع والوكالات الجديدة كان آخرها وكالة براقي 636، والعمل على تقديم عديد الخدمات الجديدة والمستحدثة كخدمة البنك الالكتروني وخدمة تبادل المعطيات الآلية...الخ وذلك لمواكبة كل ما هو جديد في القطاع المصرفي.

الجدول رقم (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حول عبارات " بعد التعلم والنمو للأداء البنكي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للإجابات	الترتيب
46	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين	3.45	1.009	موافق	04
47	يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز	3.59	1.029	موافق	03
48	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية وعملية	3.77	0.642	موافق	02
49	يشجع البنك المبدعين ويتبنى أفكارهم الإبداعية.	2.61	1.082	محايد	05
50	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	3.83	0.750	موافق	01
	جميع العبارات معا	3.4483	0.49176	**موافق**	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جاءت عبارة "يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم" بالمرتبة الأولى حيث قدر المتوسط الحسابي لها 3.83 والانحراف المعياري 0.750 حيث أن تواجد هؤلاء في البنك يخلق قيمة مضافة ما يساهم في الارتقاء بمستوى الأداء

كما أنه "يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية وعملية" وهذه العبارة احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.77 ما يساهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وضمان تقديم الخدمات بالمستوى المطلوب الذي يلبي حاجيات العملاء.

بينما احتلت عبارة "يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.59 وهذا يعني أن هناك موافقة من طرف أفراد العينة على هذه العبارة، ما يجعل العامل يقوم ببذل المزيد من الجهد وتسهيل حركة سير العمل.

جاءت عبارة "يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين" في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.45 ما يساعد في سرعة تقديم الخدمات ورضا العميل.

كما أن "البنك يشجع المبدعين ويتبنى أفكارهم الإبداعية" وقد احتلت هذه العبارة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.61 ما يعني أن هناك مشكلا في تبني أفكار المبدعين وتشجيعهم وبالتالي على البنك منح هذا العامل مزيدا من الاهتمام للرفع من مستوى الإنتاجية.

وعن عبارات بعد التعلم والنمو جميعها فقد كان اتجاه إجابات الأفراد نحو موافق حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها 3.4483 لها والانحراف المعياري 0.49176 وهذا ما يفسر بتمتع موظفي البنك بالتأهيل والكفاءة العلمية والمصرفية، وأن البنك يقدم ما يكفي من برامج تدريبية لتناسب بيئة الأعمال، وأن الأساليب المستخدمة في التدريب جيدة ومناسبة وتفي بالغرض.

الجدول رقم (4-18): ملخص نتائج التحليل لمستوى الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

الأداء البنكي	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام (درجة الموافقة)	الترتيب
البعد المالي	3.5655	0.58446	موافق	01
بعد العملاء	3.4736	0.46367	موافق	02
بعد العمليات الداخلية	3.4023	0.54722	موافق	04
بعد التعلم والنمو	3.4483	0.49176	موافق	03
المجموع الكلي	3.4724	0.35043	**موافق**	1/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلخص الجدول أعلاه اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أبعاد الأداء البنكي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في البنك الوطني الجزائري، حيث الإجابات كانت موافقة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لها 3.4724 مع انحراف معياري 0.35043، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات إجابات أفراد العينة حول ما جاء بهذا المحور. وقد احتل البعد المالي المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.5655 وانحراف معياري يقدر بـ 0.58446 يليه بعد العملاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.4736 وانحراف معياري 0.46367 ثم بعد التعلم والنمو الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.4483 وانحرافه المعياري 0.49176 وأخيرا بعد العمليات الداخلية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.4023 وانحراف معياري 0.54722.

ومنه يمكن الوصول إلى النتيجتين التاليتين:

- **تتوفر لدى البنك الوطني الجزائري مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهو ما يساهم في تحسين أدائه، حيث لمسنا وجود فهم ومعرفة لمكونات البطاقة حسب اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.**
- **يتبنى البنك الوطني الجزائري للبعد المالي أكثر من باقي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأخرى حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.**

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

نقوم من خلال هذا المبحث باختبار الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة للتأكد من تحققها أو عدمه، والعمل على مناقشة نتائج هذه الاختبارات.

المطلب الأول: اختبار الفرضيتين الأولى والثانية.

أولا: اختبار صحة الفرضية الأولى.

تتعلق الفرضية الأولى بمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري، عند مستوى الدلالة (α=0.05). وتكون كما يلي:

H0: لا يمارس البنك الوطني الجزائري التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله، عند مستوى الدلالة (α=0.05).

H1: يمارس البنك الوطني الجزائري التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله، عند مستوى الدلالة (α=0.05).

ب ما أن اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للأسئلة المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي بين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار T الأحادي العينة (One-Sample T Test) لدرجات إجابات أفراد العينة على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك محل الدراسة، وتكون قاعدة أخذ القرار هي اختيار الفرضية البديلة H1 عندما يكون مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، والنتائج تتضح في الجدول التالي:

1. بالنسبة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة:

الجدول رقم (4-19): نتائج اختبار T الأحادي العينة لدرجات إجابات المبحوثين حول مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
التخطيط الاستراتيجي	3.5430	0.37983	87.004	86	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول الذي ينص على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك محل الدراسة قد بلغ 3.5430 وبانحراف معياري قدره 0.37983، حيث أن قيمة T قد بلغت 87.004 ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (α= 0.05) لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك محل الدراسة. وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك محل الدراسة ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله.

نستنتج قبول الفرضية البديلة: يمارس البنك الوطني الجزائري التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله، عند مستوى الدلالة (α=0.05).

2. بالنسبة لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على حدى:

H0: لا يمارس البنك الوطني الجزائري التخطيط الاستراتيجي، عند مستوى الدلالة (α=0.05) بالنظر إلى كل بعد على حدى

H1: يمارس البنك الوطني الجزائري التخطيط الاستراتيجي، عند مستوى الدلالة (α=0.05) بالنظر إلى كل بعد على حدى

بعد القيام باختبار التوزيع الطبيعي تبين أن المعنوية الإحصائية لاختبار Z de Kolmogorov-Smirnov لأبعاد التخطيط الاستراتيجي منفردة هي أصغر من 0.05، ومنه فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي نعتمد في إثبات أو نفي هذه الفرضية على الاختبارات اللامعلمية باستعمال اختبار Binomial، إلا بعد متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية فبياناته تتبع التوزيع الطبيعي لأن المعنوية الإحصائية لهذا البعد أكبر من 0.05، وبالتالي نعتمد على اختبار T الأحادي العينة في اختبار الفرضية الخاصة به.

- **بالنسبة لبعد وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف):**

تظهر نتائج الاختبار في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-20): المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد وجود توجهات إستراتيجية بالبنك (رؤية ورسالة وأهداف)

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
لدى البنك رؤية واضحة ومكتوبة	0.000
تحدد رؤية البنك مجال نشاطه الحالي ووجهته الإستراتيجية المستقبلية	0.000
لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة	0.000
توضح رسالة البنك الجوانب التي تميزه عن غيره من البنوك	0.830
يقوم البنك بتطوير أهداف مرحلية محددة، واقعية وقابلة للقياس	0.040
تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية البنك ورسالته.	0.018
وجود توجهات إستراتيجية بالبنك (رؤية ورسالة وأهداف)	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن البنك الوطني الجزائري يملك بصفة عامة توجهات إستراتيجية والمتمثلة في الرؤية والتي تحدد مجال نشاط البنك الحالي ووجهته الإستراتيجية، كما يحدد البنك رسالة واضحة ومكتوبة غير أنها لا توضح الجوانب التي تميزه عن غيره من البنوك، كذلك يقوم بتطوير أهدافه التي تنسجم مع كل من رؤيته ورسالته.

- **بالنسبة لبعد اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية:**

تظهر نتائج الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-21) : المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية.

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
تهتم إدارة البنك بوجود قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي (إعداد الخطط الإستراتيجية).	0.000
يشارك الموظفون في صياغة رسالة البنك وأهدافه.	0.031
يستخدم البنك التخطيط الاستراتيجي في جميع أنشطته.	0.000

يقوم البنك بتدريب الموظفين على كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية لضمان كفاءتهم في إعدادها.	0.000
يضع البنك خططا إستراتيجية بديلة على الأصعدة المختلفة.	0.000
يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير وهذا يساعده لرسم خطط إستراتيجية ناجحة.	0.000
اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أقل من 0.05 بالنسبة لكل عباراته، وهو ما يدل على اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية واستخدامها في جميع أنشطته، إضافة إلى تدريب الموظفين على كيفية إعداد الخطط وإشراكهم في صياغتها، كما يضع البنك خططا بديلة يلجأ إليها وقت الحاجة معتمدا في رسمها على أنشطة البحث والتطوير لضمان نجاحها.

- **بالنسبة لبعد العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتيجي).**

تظهر نتائج الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-22) : المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد التحليل الإستراتيجي.

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
عملية التحليل البيئي للبنك عملية مستمرة.	0.005
يأخذ البنك بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.	0.000
يملك البنك نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في البيئة.	0.000
يقف البنك على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الخطط الإستراتيجية.	0.000
للبنك قاعدة واسعة من المعلومات حول ردود أفعال البنوك المنافسة.	0.391
يعمل البنك على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث أساليب التكنولوجيا الحديثة (برامج وأجهزة)	0.000
يحصل البنك على معلومات دقيقة وكافية في الوقت المناسب بشكل يجعلها فعالة لرسم الخطط الإستراتيجية المناسبة	0.086
التحليل الاستراتيجي	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أقل من 0.05 بالنسبة للمحور ككل، أما بالنسبة لعباراته فتوجد العبارة الخامسة والسابعة معنويتهما الإحصائية أكبر من 0.05، ومنه نستنتج أن البنك يهتم بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به بشكل مستمر كما يأخذ بمبدأ المرونة استجابة لهذه العوامل، إضافة إلى أنه يقوم بتتبع وترصد هذه الأخيرة من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، غير أنه لا يملك قاعدة واسعة ولا دقيقة ولا كافية تسمح له برسم خططه الإستراتيجية من المعلومات ما دفعه للعمل على تحسين هذه القاعدة والحصول على معلومات دقيقة وكافية باستخدام أحدث أساليب التكنولوجيا.

- **بالنسبة لبعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية:**

تظهر نتائج الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-23) : المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
يوجد تواصل بين واضعي الخطط ومنفذيها مما يعمل على نقلها من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة.	0.018
تلتزم الإدارة بالخطوات التي وضعتها لتنفيذ الخطط المرسومة.	0.000
تهتم الإدارة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة اللازمة لتنفيذ الخطة.	0.000
تعمل الإدارة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة.	0.005
يلتزم البنك بالبرامج والجداول الزمنية التي يضعها لتنفيذ أنشطته.	0.018
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أقل من 0.05 بالنسبة لكل عباراته، وهو ما يدل على أن البنك يقوم بتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي يضعها عن طريق خلق تواصل بين واضعيها ومنفذيها الذين يلتزمون بالخطوات التي وضعت لأجل هذا الغرض، ويعتمد البنك في ذلك على الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة المطلوبتين، كما يعمل على تجنيد الأموال اللازمة ملتزما بالبرامج والجداول الزمنية والهياكل التنظيمية المصممة لذلك.

- **بالنسبة لبعد متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية:**

تظهر نتائج اختبار T الأحادي العينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-24) : المعنوية الإحصائية لاختبار T الأحادي العينة بالنسبة لبعد متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	0.000
توجد رقابة وتقويم على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية الموضوعة.	0.000
تعمل الإدارة على تفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل رفع وترقية الأداء في البنك	0.000
المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى أراء واقتراحات مرؤوسيهم	0.000
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أقل من 0.05 بالنسبة لكل عباراته، وهو ما يدل على أن البنك يعتمد أنشطة الرقابة والتقويم للتأكد من سير الأعمال وفق ما خطط له حيث يتم وضع معايير ملائمة لذلك، كما أن الإدارة تعمل على تفعيل نظام للجزاء والعقوبات من أجل التحسين من مستوى الأداء.

تفسير نتائج الفرضية الأولى:

يقوم البنك بجمع المعلومات وتحليلها، حيث يشكل لهذا الغرض فريقا يكون جزء من فريق التخطيط الاستراتيجي ويقوم هذا الفريق بجمع المعلومات من نتائج مسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات هذا إضافة إلى نتائج التحليل الداخلي والتي ترتكز على تقارير الأداء إضافة إلى استطلاعات قياس رضا العملاء والتي يقوم البنك بإجرائها من فترة لأخرى وبعد مناقشة كل ما توفر من معلومات يتم على أساسها اتخاذ قرارات تخطيطية تتعلق باتجاهات ومؤشرات الأداء الإستراتيجية والنوعية الخدماتية في البنك.

ثم على هذا الأساس يضع البنك مجموعة من المشاريع مع وضع أهداف مرحلية تفصيلية لكل مشروع ويتم تخصيص الموارد المالية والبشرية لها (تنفيذ الخطة).

في المرحلة الموالية تجرى عمليات التقييم للخطة الموضوعة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما تم التخطيط له (الأداء المستهدف) ويتم استخدام نتائج التخطيط الاستراتيجي والتقييم في إبداع مبادرات وخطط تهدف إلى التحسين المستمر في الأداء.[1]

وعليه فإن عملية التخطيط الاستراتيجي في البنك تتم من خلال إتباع كل المراحل السالفة الذكر (تحديد التوجه الاستراتيجي، اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) وكلها مهمة وضرورية في البنك وفي تحسين أدائه.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية.

تتعلق الفرضية الثانية بمدى تبني البنك الوطني الجزائري لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يساهم في تحسين أدائه، عند مستوى الدلالة (α=0.05). وتكون كما يلي:

H0: لا تتوفر مقومات تبني البنك الوطني الجزائري أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، عند مستوى الدلالة (α=0.05).

H1: تتوفر مقومات تبني البنك الوطني الجزائري أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، عند مستوى الدلالة (α=0.05).

1. بالنسبة لأبعاد الأداء البنكي مجتمعة:

من خلال ما توصلنا إليه سابقا، وبغرض تثبيت النتائج المتحصل عليها والتأكد منها، كان لابد من اختبار الفرضية الثانية. وللتأكد من صحة هذه الفرضية . وبما أن عبارات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي نقوم بإجراء اختبار T الأحادي العينة (One-Sample T Test) لدرجات إجابات أفراد العينة على مدى تبني البنك محل الدراسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، وتكون قاعدة أخذ القرار هي اختيار الفرضية البديلة H1 عندما يكون مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، والنتائج تتضح في الجدول التالي:

[1] مقابلة مع أحد مسؤولي البنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار T الأحادي العينة لدرجات إجابات المبحوثين حول مدى تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
الأداء البنكي	3.4724	0.35043	92.425	86	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الثاني الذي ينص على مدى تبني البنك محل الدراسة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه قد بلغ 3.4724 وبانحراف معياري قدره 0.35043، حيث أن قيمة T قد بلغت 92.425 ومستوى الدلالة المحسوب بلغ 0.000 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (α= 0.05). وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم توفر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء ، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على توفر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك المعني

نستنتج قبول الفرضية البديلة: تتوفر مقومات تبني البنك الوطني الجزائري أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، عند مستوى الدلالة (α=0.05).

2. بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء البنكي على حدى:

H0: لا تتوفر مقومات تبني البنك الوطني الجزائري أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، عند مستوى الدلالة (α=0.05) بالنظر إلى كل بعد على حدى

H1: تتوفر مقومات تبني البنك الوطني الجزائري أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، عند مستوى الدلالة (α=0.05).بالنظر إلى كل بعد على حدى

فيما يخص اختبار الفرضيات المتعلقة بأبعاد الأداء البنكي منفردة وبعد القيام باختبار التوزيع الطبيعي تبين أن المعنوية الإحصائية لاختبار Z de Kolmogorov-Smirnov هي أصغر من 0.05 بالنسبة لكل الأبعاد، ومنه فالبيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي نعتمد في إثبات أو نفي هذه الفرضية على الاختبارات اللامعلمية باستعمال اختبار Binomial

- **بالنسبة للبعد المالي:**

تظهر نتائج اختبار Binomial في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-26) : المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة للبعد المالي

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
يحدد البنك الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا	0.000
يتناسب حجم عوائد البنك مع حجم ونوعية الاستثمارات والخدمات المقدمة	0.001
يقوم البنك باستغلال الموارد المتاحة بشكل يعظم من حجم العوائد	0.018
يعمل البنك على زيادة المبيعات من الخدمات عبر تسويقه لخدمات جديدة كخدمة البنك الالكتروني.	0.000
تقييم الأداء المالي يشير بوضوح إلى الطريقة التي أديرت بها الأموال وكيفية استخدام الموارد الاقتصادية.	0.000
البعد المالي	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أقل من 0.05 بالنسبة لكل عباراته، وهو ما يدل على أن البنك يتوفر على مقومات تبني البعد المالي في تقييم أدائه، حيث يحدد أهدافه المالية تحديدا مسبقا، ويقوم باستغلال موارده المتاحة بشكل يعظم من عوائده، هذه الأخيرة تتناسب مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة التي يعمل على زيادة مبيعاتها عبر تسويقه لخدمات جديدة كخدمة البنك الالكتروني...

- **بالنسبة لبعد العملاء:**

الجدول رقم (4-27): المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد العملاء

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجاتهم	0.668
يجري البنك استقصاءات من فترة إلى أخرى تسمح بقياس مستوى رضا الزبون	0.002
تتبنى الإدارة العليا للبنك أهداف إستراتيجية استنادا إلى حاجات ورغبات العملاء.	0.086
تهتم إدارة البنك بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز.	0.000
يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت.	0.000
بعد العملاء	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار فيما يخص بعد العملاء هي أقل من 0.05 ، أما بالنسبة لعباراته فمستوى المعنوية الإحصائية للعبارتين الأولى والثالثة هي أكبر من 0.05 وهو ما يدل على أن البنك يتوفر على مقومات تبني بعد العملاء في تقييم أدائه، حيث أنه يقدم خدماته للعميل في أقصر وقت، يجري استقصاءات تسمح بقياس مستوى رضاه إضافة إلى إقامة دورات تحسيسية تعرف الموظفين بأهمية خدمته. رغم ذلك الأهداف التي يتبناها لا تستند إلى احتياجات العميل كما أنه لا يقدم خدماته بمواصفات تلبي هذه الاحتياجات.

- **بالنسبة لبعد العمليات الداخلية:**

الجدول رقم (4-28) : المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد العمليات الداخلية.

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
يهتم البنك بتنفيذ خدماته بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون	0.198
يسعى البنك للتحسين المستمر في خدماته وبالتالي ضمان ولاء العميل.	0.001
يسعى البنك إلى توفير هيئات موظفين متخصصة وكفوءة .	0.031
تتوافر لدى البنك معدات وآلات تساير العصر والتكنولوجيا الحديثة.	0.031
يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة خدماته المصرفية	0.198
تتوفر لدى البنك هيئة لاستقبال الشكاوي وانشغالات العملاء والعمل على دراستها	0.000
بعد العمليات الداخلية	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أقل من 0.05 بالنسبة للبعد ككل وللعبارات التي تشكله، ما عدا العبارة الأولى والخامسة، وهو ما يدل على أن البنك يتوفر على مقومات تبني بعد العمليات الداخلية في تقييم أدائه، من خلال التحسين المستمر في خدماته لأجل ضمان ولاء العميل، كما يضع تحت تصرف هذا الأخير هيئة لاستقبال الشكاوي ومختلف الانشغالات، إضافة إلى أنه يسعى لتوفير الموظف المتخصص وذو الكفاءة، كل هذه الأعمال تتم باعتماد البنك على أحدث المعدات، غير أنه لا يهتم بخدمات ما بعد البيع كما لا يهتم بالخدمات التي يقدمها المنافسون.

- **بالنسبة لبعد التعلم والنمو:**

الجدول رقم (4-29): المعنوية الإحصائية لاختبار Binomial بالنسبة لبعد التعلم والنمو.

العبارة	مستوى المعنوية الإحصائية
يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين	0.000
يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز	0.000
يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية وعملية	0.000
يشجع البنك المبدعين ويتبنى أفكارهم الإبداعية.	0.000
يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	0.000
بعد التعلم والنمو	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أقل من 0.05 بالنسبة لكل عباراته، وهو ما يدل على أن البنك يتوفر على مقومات تبني بعد التعلم والنمو بما يسهم في تحسين أدائه، حيث أن البنك يسعى لتقديم برامج تدريبية كافية لموظفيه مما كون لديه عددا مناسبا من الموظفين ذوي الكفاءات، كما يسعى لتفعيل نظام المكافآت والحوافز تشجيعا لهم ولإبداعاتهم وحفاظا على بقائهم.

تفسير نتائج الفرضية الثانية:

لدى البنك الوطني الجزائري المعرفة الكافية بمكونات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي واضحة لدى موظفيه إضافة إلى امتلاكه إستراتيجية واضحة من أجل المستقبل (وهو ما تم إثباته من خلال دراسة المحور الأول) ما يمهد ويساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هذا ما تبين من اختبار الفرضيات. ولكن عمليا (ميدانيا) هذه المكونات لا يعتمد عليها في تقييم الأداء حيث يعتمد البنك بشكل رئيس في تقييم أدائه على البعد المالي فقط دون الأبعاد الأخرى.[1]

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة

تتعلق الفرضية الثالثة بمدى تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على مستوى أداء البنك الوطني الجزائري،.وتكون كما يلي:

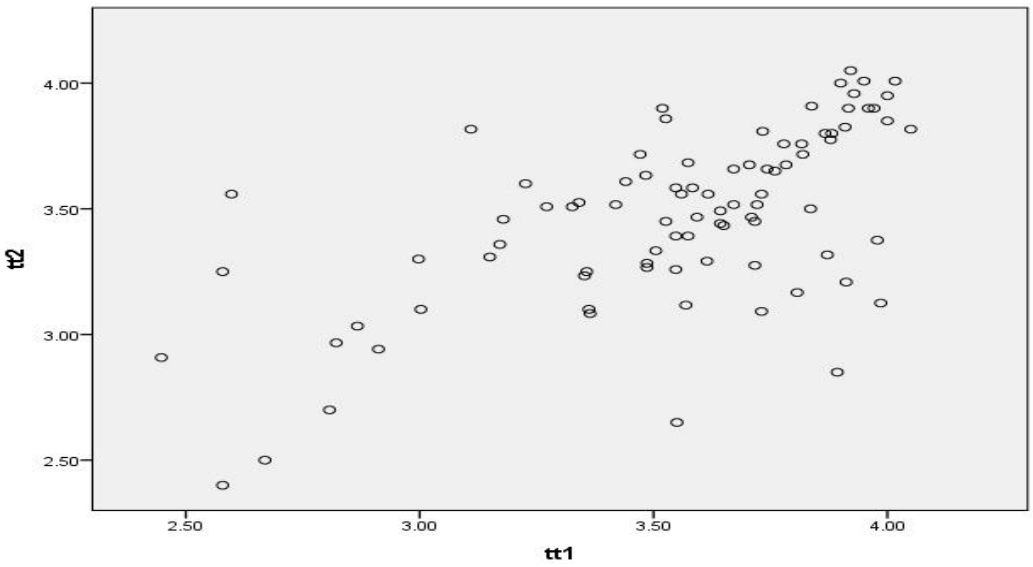
H0: لا تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

H1: تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

[1] مقابلة مع أحد مسؤولي البنك الوطني الجزائري.

بداية نقوم بفحص العلاقة بين المتغيرين بيانيا للتأكد من كون العلاقة خطية أو غير خطية، وللتأكد من ذلك يمكن رسم انتشار البيانات.

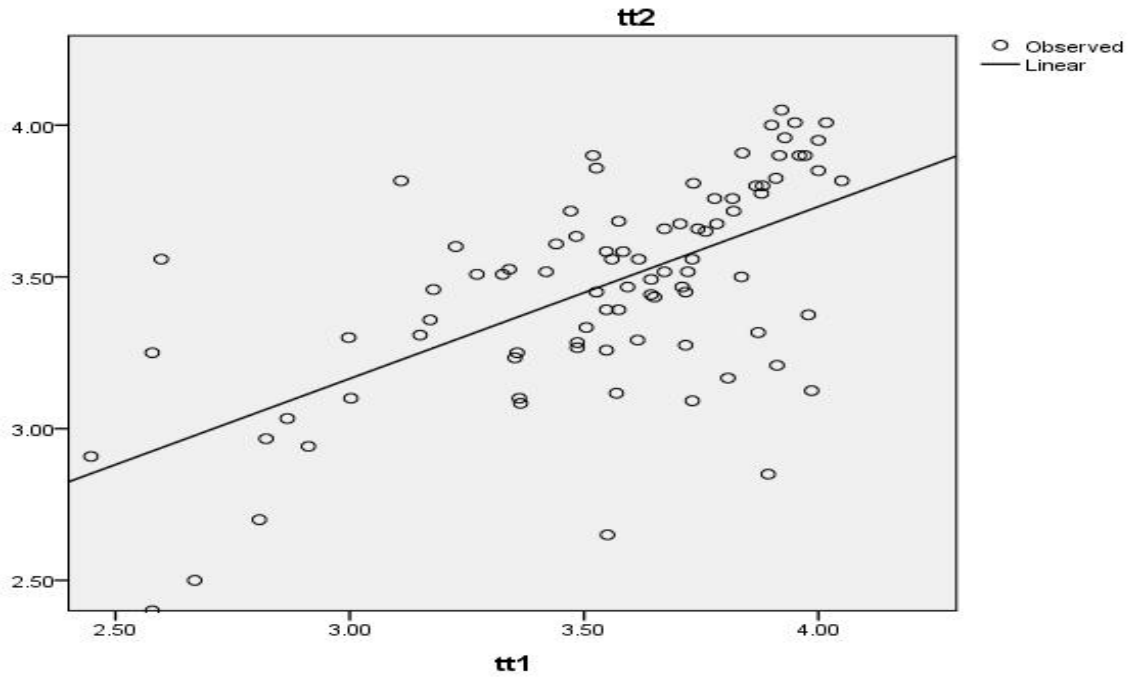
الشكل رقم (4-6) : العلاقة الموجبة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء البنكي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل السابق أن سحابة النقاط منتشرة بشكل جيد ومنتظم وهي تقريبا في اتجاه واحد ما يوحي بوجود علاقة موجبة وطردية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء البنكي، حيث يمكن أن تأخذ شكل خط مستقيم كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-7): منحنى يوضح تشكيل متغيري الدراسة لخط الانحدار.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل السابق نتأكد أن نقاط الانتشار تكاد تقع في خط مستقيم واحد وهو ما يدل على التوفيق الجيد والإيجابي لانتشار النقاط وانتظامها لتكوين خط ذو معادلة خطية بين متغيري الدراسة.

بعدما فحصنا العلاقة بين المتغيرين بيانيا وإمكانية تمثيلها على شكل خط مستقيم (خط الانحدار) ، لابد من دراسة مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية التي تنص "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة"

وقد تم الاعتماد في ذلك على جدول تحليل تباين خط الانحدار، وقد أظهر النتائج التالية:

الجدول رقم (4-30): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.566	5	0.913	12.339	0.000
الخطأ	5.995	81	0.074		
المجموع الكلي	10.561	86	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 12.339 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد للفرضية الصفرية 0.05، وبهذا نستدل على ملاءمة خط الانحدار للبيانات وبالتالي صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار الفرضية الثالثة.

نقوم الآن بالتأكد من صحة الفرضية الثالثة، أي نقوم باختبار أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري، ونعتمد في ذلك على اختبار الانحدار المتعدد، الذي يعتبر تقنية إحصائية يقاس بها مدى تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع. ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-31)): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء البنك (جدول الارتباط الخطي) .

	المتغير المستقل (أبعاد التخطيط الاستراتيجي)			
المتغير التابع (الأداء البنكي)	معامل الارتباطR	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R^2	الخطأ المعياري
	0.658	0.432	0.397	0.27205

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0.432 وهذا يعني أن المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي يفسر ما مقداره 43.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء البنكي، وهي قوة تفسيرية متوسطة، ما يدل أن هناك دورا معنويا ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (بمختلف أبعاده) في

تحسين أداء البنك الوطني الجزائري، خاصة وأن معامل الارتباط R قد بلغ 0.658 ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة معنوية بين المتغيرين.

نستنتج قبول الفرضية البديلة: تؤثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري، عند مستوى الدلالة (α=0.05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة بفروعها المختلفة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة المتغيرات المستقلة بتحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري (جدول المعاملات)

المغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الثابت	1.571	0.331		4.751	0.000	/	/
وجود توجهات إستراتيجية للبنك	0.203	0.070	0.343	2.900	0.005	0.574	0.329
اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية	0.082	0.072	0.132	1.152	0.253	0.487	0.237
التحليل الاستراتيجي	0.240	0.088	0.277	2.719	0.008	0.502	0.252
تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	0.045	0.068	0.076	0.658	0.513	0.492	0.242
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	-0.034	0.071	-0.043	-0.488	0.627	0.130	0.017
التخطيط الاستراتيجي	0.567	0.079	0.614	7.177	0.000	0.658	0.432

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول عدة نتائج أولها قيم الميل ومقطع خط الانحدار، بالإضافة إلى أنه يجيب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار. أنظر الملحق رقم (07)

حيث بلغ طول مقطع خط الانحدار 1.571، وميل خط الانحدار في الجدول هو 0.203 بالنسبة للمتغير المستقل (وجود توجهات إستراتيجية للبنك)، وميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية) هو 0.082، أما بالنسبة للمتغير (التحليل الاستراتيجي) هو 0.240،

وبالنسبة للمتغير (تنفيذ الخطة الإستراتيجية) هو 0.045، و بالنسبة للمتغير (متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية) هو 0.034-.

وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الأول: Y=1.571+0.203 X

ومعادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الثاني هي: Y=1.571+0.082X

ومعادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الثالث هي:Y=1.571+0.240X

ومعادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الرابع هي:Y=1.571+0.045X

أما معادلة خط الانحدار للمتغير المستقل الخامس هي: Y=1.571-0.034X

حيث Y: المتغير التابع و X: المتغير المستقل

ونتيجة اختبار T على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول بلغت 2.900، بينما على فرضيات ميله للمتغير الثاني بلغت 1.152، وعلى فرضيات ميله للمتغير الثالث بلغت 2.719، وعلى فرضيات ميله للمتغير المستقل الرابع بلغت 0.658، أما على فرضيات ميله للمتغير المستقل الخامس فقد بلغت 0.488-، وعند دراسة القيم الاحتمالية (sig) نجد أن القيم 0.253، 0.513 و0.627 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم، بينما القيم 0.005 و0.008، مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة.

وعليه عند بحث علاقة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على نحو مستقل مع مستوى الأداء بالبنك نستنتج:

- **رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري**، وذلك لأن قيمة T المحسوبة قد بلغت 2.900 بمستوى دلالة 0.005 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.574 وهو ما يدل على وجود علاقة متوسطة وموجبة بين تحديد التوجه الاستراتيجي ومستوى الأداء بالبنك، كما أن هذا المتغير يفسر ما نسبته 32.9% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن البنك بامتلاكه تصورا للتوجه المستقبلي (رؤية ورسالة وأهداف) لنشاط الأعمال وما ينبغي أن يكون عليه ونوعية القدرات والإمكانيات التي يخطط لتنميتها، حيث لا يمكن للبنك أن يقوم بصياغة إستراتيجيته وتطوير برامجه المختلفة مستقبلا، ما لم يكن لديه رؤية وحلم مستقبلي واضح تنبثق عنه رسالة واضحة توضح الغرض من البنك وسبب وجوده، وتشكل الإطار العام لعمله، كما لابد أن يكون لديه أهداف إستراتيجية تنسجم مع رؤيته ورسالته وتبنى على أساسها الخطط كل هذه العناصر بتوفرها سوف تساهم في تطوير أداء البنك وتحسينه انسجاما مع كون الأداء هو بالنهاية القدرة على انجاز الأهداف ومن هنا تأتي العلاقة بين وجود توجهات إستراتيجية وبين أداء البنك.

- **قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ورفض الفرضية البديلة عنها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري،** وذلك لأن قيمة T المحسوبة قد بلغت 1.152 بمستوى دلالة 0.253 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05).

يمكن تفسير هذه النتيجة بعدم اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتجية بالشكل الكافي رغم أهميتها، حيث ما يلاحظ أن البنك لا يملك قسما خاصا بالتخطيط الاستراتيجي ضمن هيكله التنظيمي ما يعيق بالتالي تنفيذ برامجه الرئيسية وبالتالي تحقيق أهدافه واستمراريته والذي في المحصلة يؤثر على جودة أدائه.

- **رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة عنها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل الاستراتيجي في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري،** وذلك لأن قيمة T المحسوبة قد بلغت 2.719 بمستوى دلالة 0.008 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته 0.502 وهو ما يدل على وجود علاقة متوسطة وموجبة بين التحليل الاستراتيجي ومستوى الأداء بالبنك، كما أن هذا المتغير يفسر ما نسبته 25.2% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية التحليل الاستراتيجي تعد جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي ومن خلالها يتعرف البنك على مواطن قوته الواجب استغلالها ومواطن ضعفه ليعمل على تداركها، إضافة إلى التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة، وهذا ما يمكنه من تطوير توجهاته الإستراتيجية ما يسمح

بتصميم خططه بما يتلاءم مع نتائج التحليل، وهي المرحلة التي يبقى البنك باتصال دائم مع بيئته ما يجعله دائم التعلم من تجاربه وأكثر قدرة على مواجهة المشكلات التي قد تعترضه مما يحسن من مستوى أدائه.

- **قبول الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ورفض الفرضية البديلة عنها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري**، وذلك لأن قيمة T المحسوبة قد بلغت 0.658 بمستوى دلالة 0.513 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05).

تفسر هذه النتيجة بوجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، والبنك يواجه مشكلة في وضع الاستراتيجيات المتفق عليها ضمن سياق تنظيمي مناسب ونقلها إلى خطوات تنفيذية صحيحة ما ينعكس سلبا على مساهمة البنك في تحسين أدائه وتطويره.

- **قبول الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ورفض الفرضية البديلة عنها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري**، وذلك لأن قيمة T المحسوبة قد بلغت 0.488- بمستوى دلالة 0.627 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)

تكشف هذه النتيجة عن وجود قصور في تطوير نظام تقييم التخطيط والرقابة عليه في البنك، ما يمنع من التأكد من أن التنفيذ يسير وفق ما تم التخطيط له مسبقا وما هي الانحرافات الموجودة ويضيع الفرصة أمام الإدارة لتحسين نقاط الضعف الموجودة وتعزيز نقاط القوة لديها، وهو ما ينعكس في النهاية بصورة سلبية على أداء البنك.

بناء على هذه النتائج نعيد التحليل الإحصائي: في هذه الحالة نحذف المتغيرات المستقلة التي لا تؤثر في المتغير التابع وهي: المغير المستقل الثاني والمتغير المستقل الرابع والخامس، ونعيد التحليل الإحصائي معتمدين على الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) فيظهر نموذجان:

النموذج الأول: أبقى على متغير مستقل وحيد (المتغير المستقل الأول)

النموذج الثاني: أبقى على متغيرين مستقلين (المتغير المستقل الأول والمتغير المستقل الثالث)

يمكن تلخيص نتائج النموذجين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء البنك (جدول المعاملات)

النموذج	المغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	R^2	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
النموذج الأول	الثابت	2.290	0.186		0.329	12.335***	0.000
	وجود توجهات إستراتيجية للبنك	0.339	0.052	0.574		6.462***	0.000
النموذج الثاني	الثابت	1.549	0.271		0.418	5.718***	0.000
	وجود توجهات إستراتيجية للبنك	0.262	0.054	0.444		4.890***	0.000
	التحليل الاستراتيجي	0.281	0.079	0.324		3.569***	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول قيم ميل خط الانحدار ومقطعه بالنسبة للنموذجين، حيث:

النموذج الأول: حيث بلغ طول مقطع خط الانحدار 2.290، وميل خط الانحدار في الجدول هو 0.339 بالنسبة للمتغير المستقل الوحيد (وجود توجهات إستراتيجية للبنك)، ونتيجة اختبار T على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول هي 6.462، وعند دراسة قيمة sig نجد أنها تساوي 0.000 وهي مقبولة كونها أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار لهذا المتغير من الشكل: $\mathbf{Y=2.290+0.339X_1}$.

النموذج الثاني: بلغ طول مقطع خط الانحدار 1.549، وميل خط الانحدار 0.262 بالنسبة للمتغير المستقل (وجود توجهات إستراتيجية للبنك)، وميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية) هو 0.281، ونتيجة اختبار T على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول هي 4.890 بينما على فرضيات ميله للمتغير الثالث بلغت 3.569، وعند دراسة قيم sig نجد أن القيم المسجلة 0.000 و0001 مقبولة، وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار من الشكل: $\mathbf{Y=1.549+0.262X_1+0.281X_3}$.

تظهر من خلال نتائج التحليل كذلك نتائج الارتباط، والجدول الموالي يبين نتيجة حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد للنموذجين:

الجدول رقم (4-34): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء البنك.(جدول الارتباط الخطي)

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	Durbin-Waston
النموذج الأول	0.574	0.329	0.322	
النموذج الثاني	0.646	0.418	0.404	2.100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

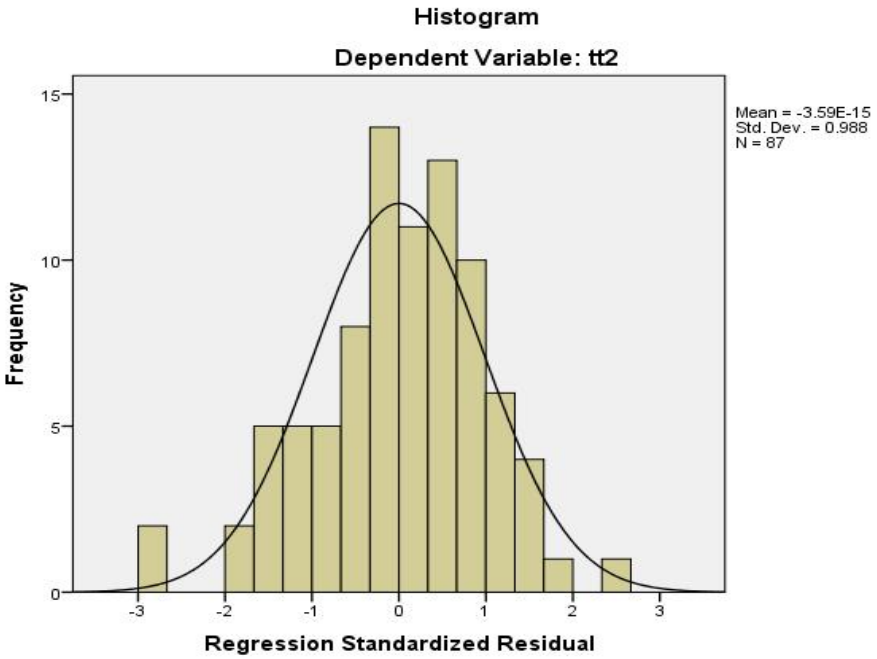
بغية تحسين نموذج الدراسة، نعتمد على النموذج المقترح الثاني ضمن تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) كونه يحقق أكبر معامل تحديد R^2=0.418، أي أن المتغيرات (وجود توجهات إستراتيجية والتحليل الاستراتيجي) تفسر ما نسبته 41.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع الأداء البنكي، وهي قوة تفسيرية متوسطة، ما يدل أن هناك دورا معنويا ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي (بهذين البعدين) في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري، خاصة وأن معامل الارتباط R قد بلغ 0.646 ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين.

كذلك يظهر من الجدول أن هذا النموذج يحقق قيمة Durbin-Waston=2.100، ما يدل على عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء.

وقيمة معامل تضخم التباين VIF=1.191 (من جدول المعاملات) وهي أقل من 10، ما يدل على عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة. أنظر الملحق رقم (08)

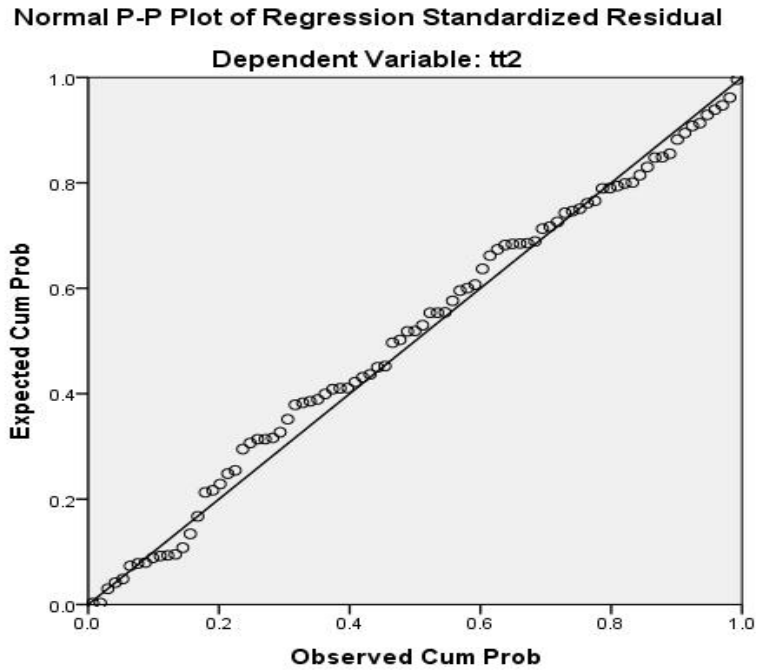
استكمالا للتحليل ندرس توزيع البواقي، حيث يتبين من خلال الأشكال الموالية أن البواقي تتوزع توزيعا طبيعيا

الشكل رقم (4-8): منحنى يوضح خضوع البواقي للتوزيع الطبيعي.



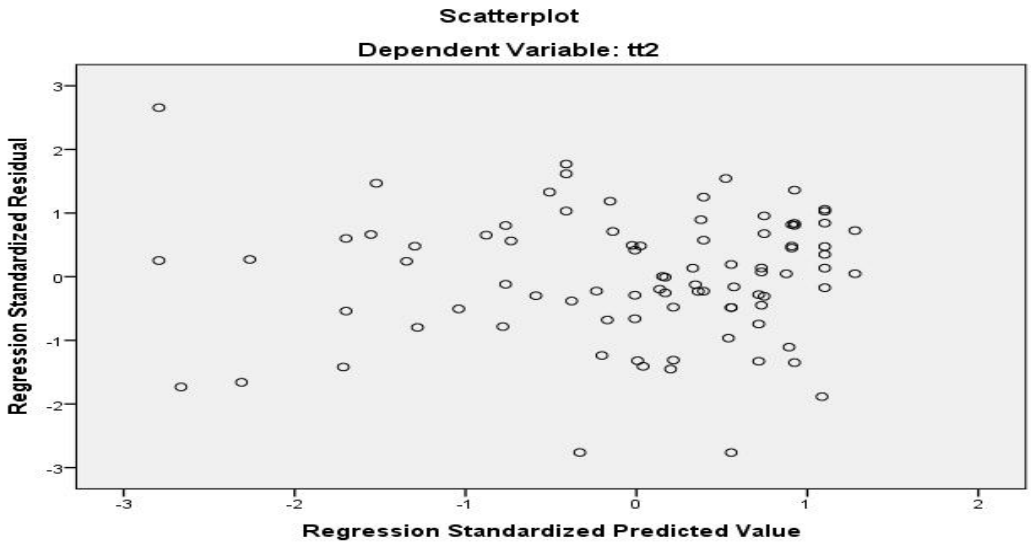
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-9): منحنى يوضح تشكيل البواقي لخط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4-10): منحنى يبين طبيعة انتشار البواقي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كل تلك الشروط تضمن أن النموذج المقترح مناسب لتفسير الظاهرة قيد الدراسة، بالتالي تصبح معادلة الانحدار من الشكل: $\mathbf{Y= 1.549+0.262X_1+0.281X_3}$

المطلب الثالث: اختبار الفرضيتين الرابعة و الخامسة.

اعتمدنا في ذلك على استعمال اختبارات:One-Way Independent-Samples T Test ANOVA، التي تعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيات، وذلك عند مستوى معنوية (α=0.05) رغبة في الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

فإذا كانت قيمة الدلالة لـ F المحسوبة أصغر أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة H1، ونرفض الفرضية الصفرية H0.

وإذا كانت قيمة الدلالة لـ F المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H0، ونرفض الفرضية البديلة H1.

أولا: اختبار الفرضية الرابعة.

يتعلق الأمر باختبار الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي نسبة إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، وتكون كما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

بما أن البيانات المتعلقة بمحور التخطيط الاستراتيجي تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نعتمد على الاختبارات المعلمية في اختبار هذه الفرضية.

وبما أننا تناولنا في دراستنا المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالبنك، سنحاول اختبار كل متغير على حدى ضمن مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-35): المعنوية الإحصائية لاختبار T للعينات المستقلة بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب متغير الجنس.

العبارة	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	0.255

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-34) نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أكبر من 0.05 وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس على تصورات أفراد العينة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري. وهذا ما يؤكد أن الموظفين من كلا الجنسين لهم نفس التصور حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك

نستنتج رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **(One-Way ANOVA)** والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-36): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.484	3	0.161	1.124	0.344
داخل المجموعات	11.923	83	0.144		
المجموع	12.407	86	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-36) نلاحظ أن اختبار التباين الأحادي يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1.124 ومستوى الدلالة 0.344 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على تصورات أفراد العينة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري، وهذا ما يؤكد أن الموظفين مهما كان عمرهم لهم نفس التصور نحو محور التخطيط الاستراتيجي.

نستنتج رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **(One-Way ANOVA)** والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-37): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.580	2	0.290	2.060	0.134
داخل المجموعات	11.827	84	0.141		
المجموع	12.407	86	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-37) نلاحظ أن اختبار التباين الأحادي يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 2.060 ومستوى الدلالة 0.134 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي على تصورات أفراد العينة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري.

نستنتج رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **(One-Way ANOVA)** والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-38): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنك الوطني الجزائري حسب متغير عدد سنوات العمل بالبنك.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.982	3	0.327	2.379	0.076
داخل المجموعات	11.425	83	0.138		
المجموع	12.407	86	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-38) نلاحظ أن اختبار التباين الأحادي يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 2.379 ومستوى الدلالة 0.076 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك على تصورات أفراد العينة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري.

نستنتج رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك.

ثانيا: اختبار الفرضية الخامسة.

يتعلق الأمر باختبار الفروق حول مستوى توافر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك نسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية ، وتكون كما يلي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

بما أن البيانات المتعلقة بمحور الأداء البنكي تتبع التوزيع الطبيعي فإننا نعتمد على الاختبارات المعلمية في اختبار هذه الفرضية.

وبما أننا تناولنا في دراستنا المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل بالبنك، سنحاول اختبار كل متغير على حدى ضمن مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T Test) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-39): المعنوية الإحصائية لاختبار T للعينات المستقلة بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب متغير الجنس.

العبارة	مستوى الدلالة
الأداء البنكي	0.012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-39) نلاحظ أن مستوى المعنوية الإحصائية لهذا الاختبار هي أصغر من 0.05 وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير الجنس على تصورات أفراد العينة عن مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري.

نستنتج رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **(One-Way ANOVA)** والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-40): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.599	3	0.200	1.663	0.181
داخل المجموعات	9.962	83	0.120		
المجموع	10.561	86	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-40) نلاحظ أن اختبار التباين الأحادي يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1.663 ومستوى الدلالة 0.181 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر على

تصورات أفراد العينة عن مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري، وهذا ما يؤكد أن الموظفين مهما كان عمرهم لهم نفس الاتجاه نحو محور الأداء البنكي.

نستنتج رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (**One-Way ANOVA**) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-41): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.163	2	0.582	5.198	0.007
داخل المجموعات	9.398	84	0.112		
المجموع	10.561	86	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-41) نلاحظ أن اختبار التباين الأحادي يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 5.198 ومستوى الدلالة 0.007 وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي على تصورات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري.

ولتحديد الفروقات بين ثنائيات المستوى التعليمي نعتمد على اختبار LSD، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبار LSD للفروق في مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء تبعا لمتغير المستوى التعليمي في البنك محل الدراسة.

المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقني سامي	ليسانس	دراسات عليا
تقني سامي	3.6611	0.25786		0.141	0.002*
ليسانس	3.4850	0.32556			0.009*
دراسات عليا	3.1500	0.47096			

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α=0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وفقا للنتائج المتحصل عليها من اختبار LSD تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات المبحوثين بين ثنائية الحاصلين على شهادة تقني سامي والحاصلين على شهادة دراسات عليا وجاء ذلك لصالح الحاصلين على شهادة تقني سامي وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم الذي بلغ 3.6611 مقارنة بالمتوسط الحسابي لإجابات الحاصلين على شهادة دراسات عليا والذي بلغ 3.1500

الاختلاف ظهر أيضا بين ثنائية الحاصلين على شهادة الدراسات العليا والحاصلين على شهادة ليسانس حيث جاءت لصالح هذه الأخيرة بدلالة ارتفاع متوسطها الحسابي 3.4850 مقارنة بالأخرى 3.1500، وهذا ما يدل على أن الحاصلين على شهادة تقني سامي والحاصلين على شهادة ليسانس يؤكدون بتوفر البنك على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وواعون لأهمية اعتمادها في عملية تقييم الأداء بالبنك أكثر من غيرهم. وهم أكثر من قدم تقييما إيجابيا عن ذلك.

وعليه نستنتج رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **(One-Way ANOVA)** والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-43): نتائج تحليل التباين الأحادي بشأن الفروق في درجة الاتجاه نحو مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنك الوطني الجزائري حسب متغير عدد سنوات العمل بالبنك.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.473	3	0.158	1.298	0.281
داخل المجموعات	10.088	83	0.122		
المجموع	10.561	86	/		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (4-43) نلاحظ أن اختبار التباين الأحادي يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1.298 ومستوى الدلالة 0.281 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك على تصورات أفراد العينة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري.

نستنتج رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك.

المطلب الرابع: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تلخيص اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة وذلك بالاعتماد على معامل بيرسون، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-44): معاملات الارتباط بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء البنكي من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالبنك الوطني الجزائري.

التخطيط الاستراتيجي وأبعاده	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.104	0.479**	0.542**	0.458**
الاهتمام بتبني الخطط الإستراتيجية	0.264*	0.326**	0.411**	0.308**
التحليل الاستراتيجي	0.242*	0.358**	0.405**	0.356**
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.156	0.341**	0.481**	0.360**
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	-0.054	0.087	0.151	0.186

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.05).

**ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

- عدم وجود علاقة ارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي للبنك وأدائه من المنظور المالي، كون معامل الارتباط غير دال إحصائيا.
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية وأدائه من المنظور المالي حيث بلغ معامل الارتباط 0.264
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين قيام البنك بالتحليل الاستراتيجي وأدائه من المنظور المالي حيث بلغ معامل الارتباط 0.242

- عدم وجود علاقة بين تنفيذ الخطط الإستراتيجية للبنك وأدائه من المنظور المالي لأن معامل الارتباط غير دال إحصائيا
- عدم وجود علاقة ارتباط بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للبنك وأدائه من المنظور المالي لأن معامل الارتباط غير دال إحصائيا

كذلك تتضح طبيعة العلاقات الارتباطية التالية:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين تحديد التوجه الاستراتيجي للبنك وأدائه من منظور العملاء حيث بلغ معامل الارتباط 0.479
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية وأدائه من منظور العملاء حيث بلغ معامل الارتباط 0.326
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين قيام البنك بالتحليل الاستراتيجي وأدائه من منظور العملاء حيث بلغ معامل الارتباط 0.358
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية للبنك وأدائه من منظور العملاء حيث بلغ معامل الارتباط 0.341
- عدم وجود علاقة بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للبنك وأدائه من منظور العملاء لأن معامل الارتباط غير دال إحصائيا.

إضافة إلى طبيعة العلاقات التالية:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين تحديد التوجه الاستراتيجي للبنك وأدائه من منظور العمليات الداخلية حيث بلغ معامل الارتباط 0.542
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية وأدائه من منظور العمليات الداخلية حيث بلغ معامل الارتباط 0.411
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين قيام البنك بالتحليل الاستراتيجي وأدائه من منظور العمليات الداخلية حيث بلغ معامل الارتباط 0.405

- وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية للبنك وأدائه من منظور العمليات الداخلية حيث بلغ معامل الارتباط 0.481
- عدم وجود علاقة ارتباط بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للبنك وأدائه من منظور العمليات الداخلية لأن معامل الارتباط غير دال إحصائيا.

كذلك تتضح لنا العلاقات التالية:

- وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين تحديد التوجه الاستراتيجي للبنك وأدائه من منظور التعلم والنمو حيث بلغ معامل الارتباط 0.458
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية وأدائه من منظور التعلم والنمو حيث بلغ معامل الارتباط 0.308
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين قيام البنك بالتحليل الاستراتيجي وأدائه من منظور التعلم والنمو حيث بلغ معامل الارتباط 0.356
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية للبنك وأدائه من منظور التعلم والنمو حيث بلغ معامل الارتباط 0.360
- عدم وجود علاقة ارتباط بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية للبنك وأدائه من منظور التعلم والنمو لأن معامل الارتباط غير دال إحصائيا.

خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالبنك الوطني الجزائري للوقوف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي به ودوره في تحسين الأداء، حيث ومن خلال الاستبيان المصمم على عينة الدراسة المختارة وتحليل البيانات المسترجعة اعتمادا على الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلنا إلى:

اتجاه الإجابات حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك كان موافق لدى معظمها مما يعني وجود مستوى ممارسة مقبول للتخطيط الاستراتيجي في البنك، وهو ما أكدته نتائج اختبار الفرضية الأولى، كما جاءت جل أو معظم أراء المبحوثين متفقة على أن البنك يتوفر على مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يسهم في تحسين الأداء، غير أنه -وحسب نتائج مقابلة بعض المسؤولين- لا يتبناها في تقييم الأداء بل يعتمد فقط على البعد المالي، وهذا ما أكدته نتائج اختبار الفرضية الثانية.

ومن خلال اختبار صحة الفرضية الثالثة فقد توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للتخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده في تحسين أداء البنك الوطني الجزائري، وعلاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء حسنة إذ بلغت 65.8% ، كما أن المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) فسر ما نسبته 43.2% من التغير الحاصل في مستوى أداء البنك ، أما عن أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي على حدى فسجلنا:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لكل من وجود توجهات إستراتيجية، التحليل الإستراتيجي على أداء البنك ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاهتمام بتبني الخطط الإستراتيجية، بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية وبعد متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية على أداء البنك.

وعند اختبار الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة العملية، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات العمل بالبنك، أما

بالنسبة لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي فقد سجلنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك تعزى لهذين المتغيرين.

الخاتمة العامة

تواجه البنوك اليوم مجموعة من المتغيرات المتسارعة التي تشكل معالم البيئة التي تنتمي إليها، والتي لا يمكن التعامل معها بالأساليب التقليدية، هذه البيئة أجبرت البنوك على إتباع مناهج إدارية جديدة، والمتمثلة أساسا في التخطيط الاستراتيجي، والهدف منه، الإحاطة بجميع اتجاهاتها المؤثرة والتي تؤثر في أعمالها بما يسمح بتحقيق التميز في الأداء، إضافة إلى التركيز على البعد الاستراتيجي من حيث تحديد مؤشرات قياسه، من هذا المنطلق، وسعيا لمعالجة إشكالية بحثنا، تناولنا هذا الأخير من جانبين:

1. **جانب نظري:** تم التطرق فيه إلى أهم المفاهيم والأفكار والحيثيات المتعلقة بالموضوع، وقسم إلى فصلين كما يلي:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة إضافة إلى المقاربة النظرية للتخطيط الاستراتيجي.
- **الفصل الثاني:** تعرضنا فيه إلى الأساسيات المرتبطة بموضوع الأداء في البنوك وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتباره يوفر الدعامة الأساسية لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي هذا من جهة، كما يعتبر من أحدث الأساليب المستعملة في تقييم الأداء في البنوك هذا من جهة ثانية.

2. **جانب تطبيقي:** من أجل تدعيم الدراسة النظرية قمنا بإسقاطها على بنك من البنوك الجزائرية وقد وقع الاختيار على البنك الوطني الجزائري، وقد قسم هذا الجزء بدوره إلى فصلين:

- **الفصل الثالث:** تناولنا فيه دراسة تحليلية تقييمية لواقع أداء البنك الوطني الجزائري بدءا بنبذة تاريخية عن البنك، ثم التعرض لأهم نتائج تحليل الأداء فيما يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، معتمدين على ما توفر في البنك من بيانات،كما أجرينا قبل ذلك دراسة تحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للبنك والتعرف على الإستراتيجية المتبعة من قبله، وكذا أهدافه، كل ذلك محاولة منا لبناء أو اقتراح نموذج استراتيجي اعتمادا على نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- **الفصل الرابع:** تناولنا فيه دراسة للتعرف على مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في التأثير على أداء البنك الوطني الجزائري، حيث قمنا بتحليل الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة لمعرفة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك وتأثيره على مستوى الأداء.

أولا: نتائج الدراسة.

من خلال ما تم استعراضه في ثنايا البحث، سوف نقوم بتقديم أهم النتائج النظرية والتطبيقية، وكذا نتائج اختبار الفرضيات، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري.

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري فيما يلي:

- يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المفاهيم الإدارية المرتبطة بمستقبل المؤسسات، ترتكز فلسفته على تحديد الأهداف، تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، على ضوء تقييم مستمر لمتغيرات البيئة.
- لا يختلف مفهوم التخطيط الاستراتيجي في البنوك عن مفهومه في المؤسسات والذي يعتبر أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن سلسلة من الاستراتيجيات والقرارات والإجراءات التي تهتم وتركز على القضايا الأساسية للبنك، ومن ضمن هذه القضايا تحسين ربحية البنك و مجموع الخدمات التي يقدمها لعملائه، وموقع البنك وحصته ضمن السوق المصرفية.
- تتم عملية التخطيط الاستراتيجي وفق عدد من المراحل يمكن إجمالها في: تحديد التوجهات الإستراتيجية (رؤية، رسالة وأهداف)، الاهتمام بتبني الخطط الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي لعوامل بيئة العمل الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية متابعة الخطة الإستراتيجية وتقييمها.
- وجود البنوك في محيط تنافسي يفرض عليها التحسين المستمر في أدائها إذا أرادت البقاء والاستمرارية، ذلك أن أداءها هو صورتها في بيئتها لأنه يعكس مدى نجاحها في نشاطها.
- الأداء في البنوك هو دالة لأبعاد متعددة تسهم في تحسينه إذا ما توافرت من أهمها: البعد المالي الذي يعكس الوضعية المالية للبنك في فترة معينة، بعد العملاء الذي يهدف إلى تحقيق رضا العميل وبالتالي كسب ولائه ، بعد العمليات الداخلية وما يرتبط بكل الخدمات المصرفية المعروضة وكذا طريقة عرضها وأساليب الترويج لها وبعد التعلم والنمو والمرتبط بتكوين وتدريب وتحفيز الموظف بما ينعكس على أدائه وإنتاجيته وبالتالي على أداء البنك ككل.

- يساعد استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) في نجاح عملية تقييم الأداء وفق إطار متكامل وشامل.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن البنوك على تطبيق خططها الإستراتيجية ومراقبة أعمالها بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف.
- التخطيط الاستراتيجي واحد من أهم محددات الأداء في البنوك وممارسته بالشكل المطلوب يسمح بتحقيق متطلبات تحسين الأداء.

2. النتائج المتعلقة بالجانب التحليلي:

تبين من خلال نتائج التحليل المعتمدة على نموذج العائد على حقوق الملكية أن أداء البنك الوطني الجزائري سجل تحسنا عبر سنوات الدراسة (2006-2016) غير أنه لم يرق للمستوى المطلوب ما يتطلب من البنك حسن استغلاله لموجوداته وموارده و تدعيم عوامل نجاحه في تحقيق هذا الأداء.

أما بالنسبة لتقييم الأداء اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن فمن خلال الدراسة التحليلية لمحاور البطاقة في البنك، توصلنا إلى النتائج التالية:

- من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال السنوات (2006-2016)، كان مستوى الأداء المالي في تزايد وهذا راجع للنمو المستمر في مجموع الأصول، من جهة أخرى كان مستوى الأداء في انخفاض وهذا من خلال مؤشر تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية أي نسبة تطور الأرباح، حيث شهدت هذه الأخيرة تذبذبا خلال سنوات الدراسة وهذا راجع لعدم ترشيد التكاليف وسوء توظيف الموارد المتاحة للبنك، كذلك عند حساب نسبة قدرة البنك على رد الودائع من حقوق الملكية نجد أن البنك سجل نسبا دون المستوى وغير مقبولة.
- بالنسبة لأداء محور العملاء فنتائجه كانت إيجابية وذلك من خلال التزايد المستمر في حجم الودائع وحجم القروض خلال سنوات الدراسة، كما أن البنك يتمتع بحصة سوقية واعدة تجعله يحتل وضعا تنافسيا مهمًا ضمن السوق المصرفية الجزائرية، حيث تتنامى هذه الحصة عبر سنوات الدراسة، في حين يفقد البنك العديد من العملاء كل سنة وقد يرجع ذلك لوجود بعض المشاكل المتعلقة بتقديم

الخدمات كعدم احترام مواعيد تقديم الخدمة أو أن الخدمات المقدمة لم تبلغ مستوى الجودة والمواصفات التي تلبي احتياجات العميل.

- ومن متابعتنا لأداء محور العمليات الداخلية نلاحظ أن مستوى الأداء في تزايد، من خلال تقديم خدمات ائتمانية جديدة ومتميزة بغية مواكبة نهج التحديث والتطوير وتسهيل العمليات البنكية على اختلاف أنواعها، كذلك يساهم البنك في تمويل الاقتصاد الوطني مقابل قيم مضمونة وفائدة جد هامة، كما يسعى لفتح المجال أمام تطوير الشراكة تجسيدا لتوجهه الاستراتيجي ما يحقق ميزة للنمو وتوسيعا لحصته السوقية.
- ومن خلال نتائج محور التعلم والنمو كان الأداء منخفضا حيث عرف البنك تراجعا في معدلات التوظيف نتيجة اتجاه بعض العمال نحو البنوك الخاصة التي تمنحهم تحفيزات أعلى، من جهة أخرى معدل التأطير سجل تحسنا عبر سنوات الدراسة وهذا ما يدل على حرص البنك على تكوين وتأهيل عماله ما يكسبهم مؤهلات وخبرات تمكنهم من الارتقاء بمستوى الأداء، وهو ما تعكسه نتائج مؤشر التكوين الذي سجل هو الآخر تزايدا خلال سنوات الدراسة.
- لدى البنك الوطني الجزائري القدرة على توفير البيانات اللازمة لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، بما يوفر الدعامة الأساسية لتبني هذا النموذج، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء والتخطيط لإستراتيجية البنك.

3. النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

- **النتائج المستمدة من الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:**

- أغلب أفراد عينة الدراسة من جنس ذكر، حيث يمثلون ما نسبته 58.6%.
- أغلب أفراد عينة الدراسة تقل أعماره عن 35 سنة، حيث يمثلون ما نسبته 52.8%
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم الحاملون لشهادة ليسانس بنسبة 80.5%.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من أصحاب خبرة لا تقل عن 10 سنوات، حيث يمثلون ما نسبته 43%

- **النتائج المستمدة من تحليل الاستبيان:**

- يحرص البنك على تحديد توجهه الاستراتيجي من خلال رسم رؤية مستقبلية واضحة ومكتوبة إضافة إلى أنه يصيغ رسالة محددة المعالم ما يسمح له بتطوير أهدافه بما يتماشى مع رؤيته ورسالته.

- يهتم البنك بتبني الخطط الإستراتيجية حيث يعتمد عليها في جميع أنشطته، كما يهتم بتدريب الموظفين على كيفية إعدادها.
- يهتم البنك كثيرا بتحليل عوامل بيئته الداخلية والخارجية بشكل مستمر ترصدا للتغيرات التي قد تحدث معتمدا على أحدث أساليب التكنولوجيا الحديثة من برامج وأجهزة ما يسمح بتحسين نوعية قاعدة بياناته.
- تحرص إدارة البنك على الالتزام بخطوات تنفيذ خطتها الإستراتيجية من خلال اجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة وتجنيد الأموال اللازمة لذلك والالتزام بالبرامج الزمنية والهياكل التنظيمية التي صممت لأجل هذا الغرض.
- يضع البنك معايير ملائمة على مستواه الكلي وعلى مستوى الإدارات من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة بصفة عامة كانت إيجابية حول مستوى ممارسة البنك لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير **3.5430**.
- اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة كانت هي الأخرى إيجابية حول مدى توافر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبنك لتقييم أدائه، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير **3.4724**.

- **نتائج اختبار فرضيات الدراسة:**

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وكذا التساؤلات الفرعية المنبثقة عنها، قمنا في البداية بصياغة عدد من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحتها أو خطئها وفقا للنتائج المتحصل عليها:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي تنص على "يمارس البنك الوطني الجزائري التخطيط الاستراتيجي بكل مراحله" فقد تم **إثبات صحة هذه الفرضية** من خلال اختبار T الأحادي العينة لاتجاه تصورات المبحوثين حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكل مراحله بالبنك.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي تنص على " تتوفر مقومات تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبنك الوطني الجزائري لتقييم الأداء" فقد تم **إثبات صحة هذه الفرضية** من خلال اختبار T الأحادي العينة لاتجاه تصورات المبحوثين حول مدى توافر مقومات تبني بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء

بالبنك، وهو ما يدعم النتيجة المتوصل إليها في الجانب التحليلي من الدراسة (بناء النموذج الاستراتيجي المقترح لتقييم أداء البنك)

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** والمتعلقة بـ "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده في تحسين الأداء بالبنك الوطني الجزائري" فقد **تم إثبات صحة هذه الفرضية** من خلال وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بمختلف أبعاده وتحسين الأداء بالبنك، وقد بلغ معامل الارتباط 65.8% ما يدل على وجود علاقة طردية حسنة بين المتغيرين، وبلغ معامل التحديد 0.432 ما يعني أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة يفسر ما نسبته 43.2% من التباين الحاصل في الأداء البنكي لكنها قوة تفسيرية متوسطة.

وعن الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية فقد تم:

- **إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى:** من خلال إثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء بالبنك، حيث بلغ معامل الارتباط 57.4% ما يدل على وجود علاقة طردية حسنة بين المتغرين.
- **نفي صحة الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال نفي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية وتحسين الأداء بالبنك، حيث أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05).
- **إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة:** من خلال إثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيام البنك بتحليل عوامل بيئته الداخلية والخارجية (التحليل الاستراتيجي) وتحسين الأداء بالبنك، حيث بلغ معامل الارتباط 50.2% ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغرين.
- **نفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة:** من خلال نفي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيام البنك بتنفيذ خطته الإستراتيجية وتحسين الأداء بالبنك، حيث أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05).

- **نفي صحة الفرضية الفرعية الخامسة:** من خلال نفي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قيام البنك متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وتحسين الأداء بالبنك، حيث أن معامل الارتباط غير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05).

➢ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** والمتعلقة بـ "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية" **تم إثبات صحة هذه الفرضية** بالنسبة لكل متغير على حدى حيث تبين أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك.

➢ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"، **تم إثباتها بالنسبة للمتغرين: العمر وعدد سنوات العمل بالبنك،** حيث تبين أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير عدد سنوات العمل بالبنك.

في حين **تم نفي صحتها بالنسبة للمتغيرين: الجنس، المستوى التعليمي**، حيث تبين أنه:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

على ضوء ما سبق، يمكن الخروج بمجموعة من الاقتراحات على النحو التالي:

1. ضرورة أن يهتم البنك بكافة مراحل وحيثيات التخطيط الاستراتيجي على حد سواء دون إهمال أي مرحلة ، فالتخطيط الاستراتيجي كل متكامل.
2. ضرورة إحداث أو وضع قسم للتخطيط الاستراتيجي وتفعيل دوره ضمن الهيكل التنظيمي للبنك والمتمثل أساسا في تصميم وتنفيذ ومتابعة عمليات التخطيط خاصته.
3. اعتماد التخطيط باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كونها من النماذج الحديثة في التخطيط خاصة وأن البنك يتوفر على مقومات تبني هذا النموذج، وبإمكانه تهيئة كافة الظروف الملائمة لعملية تطبيقه.
4. ضرورة اعتماد تخطيط مرن، مواكب للتوجهات الإستراتيجية بمعنى إمكانية تعديل الاستراتيجيات من قبل الإدارة عند الضرورة بما يضمن رفع مستوى أداء البنك.
5. وجوب إجراء مراجعات دورية سنوية للخطط الإستراتيجية الموضوعة لاكتشاف الانحرافات التي قد تحدث ومستواها وطرق معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في وقتها من خلال الخطط البديلة بما يضمن تحقيق الأهداف.
6. ضرورة أن يسعى البنك لتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه، كون هذا النموذج يعطي نتائج من منظور شامل فيما يخص الأداء المالي وكذلك الأداء غير المالي للبنك.
7. ضرورة اهتمام البنك بالمؤشرات المالية المقترحة ضمن بطاقة الأداء المتوازن زيادة على المؤشرات المالية التي ألف اعتمادها في تقييم الأداء، لأن بطاقة الأداء المتوازن تركز على مؤشرات أخرى ذات أهمية معتبرة والتي تعطي فعالية أكبر في قياس الأداء المالي كون البطاقة قادرة على ربط هذه المؤشرات ببعضها البعض

وبمختلف المؤشرات التابعة للأبعاد الثلاثة الأخرى ضمن علاقات السبب والنتيجة أو ما يعرف بالخريطة الإستراتيجية.

8. ضرورة قيام البنك بتقديم مزيد من أوجه المساهمة والدعم المجتمعي والثقافي والعلمي، وذلك حتى يكون لهذه الأبعاد نفس درجة الأهمية مع الأبعاد الأخرى.

ثالثا: آفاق الدراسة.

هذا البحث يفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات تستكمل جوانب الموضوع، ويمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية المجالات التالية:

1. دور التخطيط الاستراتيجي المصرفي في مواجهة الأزمات المالية.
2. مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في إرساء مبادئ التخطيط الاستراتيجي في البنوك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. أحمد عطاء الله القطامين، **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1996.
2. الحسيني فلاح حسن عداي والدوري مؤيد عبد الرحمن، **إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر،عمان، 2000.
3. الدسوقي حامد أبو زيد، **إدارة البنوك**، جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، الجزء الثاني، مصر، 1994.
4. السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة**، دار المريخ، السعودية، بدون سنة نشر.
5. السيد إسماعيل محمد، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص255.
6. أسامة ربيع أمين، **التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS**، الجزء الأول، جامعة المنوفية، مصر، 2007.
7. توفيق محمد عبد المحسن، **الاتجاهات الحديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن**، دار الفكر العربي، عمان، 2006.
8. حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبع الأولى، عمان، 2011.
9. حسن أحمد الشافعي ومحمد جمال الدين الكلزة، **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية: المؤسسات الرياضية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2013.
10. حسين الجبوري، **التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد**، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001.
11. خالد محمد بني حمدان و آخرون، **الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، دار اليازوري، عمان، 2007.

12. رعد الصرن، **صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
13. رضا آل علي، **إدارة المصارف**، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
14. زبد منير عبوي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن،2006.
15. زياد فريز، **الخطة الإستراتيجية للبنك المركزي الأردني 2013-2015**، البنك المركزي الأردني، الأردنية الهاشمية، 2016.
16. سالم مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
17. سالم مؤيد سعيد، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
18. سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998.
19. شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
20. شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2008.
21. شريف علي، **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
22. صلاح الدين حسن السيسي، **نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية**، دار الوسام للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، بيروت، 1998.
23. طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
24. عاشور أحمد صقر، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983
25. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، الطبعة الأولى، جدة، 2004.

26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006

27. عبد الرحمان توفيق، **التخطيط الاستراتيجي: هل يخلو المستقبل من المخاطر**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.

28. عبد الشافي محمد أبو الفضل، **رسالة البنك الإسلامي ومعايير تقويمها**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1996.

29. عبد الغفار حنفي، **الأسواق والمؤسسات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

30. عبد الله عقيل جاسم، **تقييم المشروعات: إطار نظري وتطبيقي**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 1999.

31. عبد المعطي رضا الرشيد ومحفوظ أحمد جودة، **إدارة الائتمان**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 1999.

32. عبد المنعم راضي وفرج عزت، **اقتصاديات النقود والبنوك**، البيان للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص292.

33. عثمان غنيم، التخطيط: **أسس ومبادئ عامة**، دار الرضا للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2001.

34. عثمان محمد غنيم، **التخطيط: أسس ومبادئ عامة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2008.

35. عداي فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

36. عداي فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006.

37. علي جمعة محمد وآخرون، **تقويم الجوانب الإدارية بالبنوك الإسلامية**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الجزء الخامس، القاهرة، 1996.

38. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003.

39. فلاح حسن الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.

40. محفوظ لعشب، **الوجيز في القانون البنكي الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

41. محمد الصيرفي، **إدارة العمليات المصرفية: العادية، غير العادية، الالكترونية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2016.

42. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة البنوك**، إدارة الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

43. محمد محمود يوسف، **البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

44. ناجي المعلى، **استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية**، مطابع الصفوة، الطبعة الأولى، عمان، 1995

45. نادية العارف، **التخطيط الاستراتيجي و العولمة**، الدار الجامعية، مصر، 2001.

46. نصر حمود مزنان فهد، **اثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان، 2009.

47. نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

48. وليد عبد الرحمان الفرا، **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، بدون بلد، 2009.

49. وهيلين توماس وهنجر دافيد، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية.

1. أحمد السعيدي، **التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، سلطنة عمان، بدون سنة.
2. أحمد الصغير ريغة، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.
3. أمال نمر حسن صيام، **تطبيق التخطيط الاستراتيجي و علاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة**،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة،2010.
4. حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات: حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال–المدية-**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2010/2009.
5. سفيان قسول، **تأهيل العنصر البشري لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى البنك الوطني الجزائري**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016/2015.
6. سماح ميهوب، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية: حالة نشاط البنك عن بعد**، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة قسنطينة2، 2014/2013.
7. شريفة جعدي، **قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2006-2012)**، رسالة دكتوراه في العلوم المالية، تخصص دراسات مالية واقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

8. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

9. 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، تخصص إدارة مالية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2007.

10. علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

11. علي فاضل جابر، **التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء: دراسة تحليلية للبيانات المالية لشركة الخزف السعودية**،رسالة ماجستير، تخصص علوم محاسبية، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمرك، كلية الإدارة و الاقتصاد، 2006.

12. لويزة سعادة، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات بورقلة**، رسالة ماجستير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.

13. محمد أحمد محمد أبو قمر، **تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

14. منى علي زيديه، **أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

15. ناصر بن فهد الناصر، **التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية: من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية**، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

16. نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2009/2008.

ثالثا: المقالات والأبحاث.

1. أحلام بوعبدلي وخليل عبد الرزاق، البنوك التجارية الجزائرية و المنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة: دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري و التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد08، المركز الجامعي، غرداية، 2008.
2. أحمد القطامين، **التخطيط الاستراتجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر، العدد 02، الأردن، ديسمبر 2002.
3. الشخ الداوين، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010/2009.
4. الهادي براي، **بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بأنشطة التسويق البنكي**، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد 02، جانفي 2014.
5. إلهام التجاني ومحمد فوزي شعوبي، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2011/2005**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2015.
6. حمزة حيدر، **علاقة القرار الاستراتيجي بالأداء المصرفي: دراسة تحليلية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، العراق، 2008.
7. حيدر حمزة جودي ونغم علي الصائغ، **أثر استراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية (دراسة ميدانية)**، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 69، 2008
8. رجاء رشيد عبد الستار، **تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية**، مجلة كلية بغداد للعلم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، العراق، 2012.

9. زياد عبد الحليم الذيبة، **مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد التاسع، جامعة محمد خيض، بسكرة، جوان 2011.

10. سليمان حسين 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، المجلد 20، العدد 01، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.

11. سنان زهير محمد جميل وسوسن أحمد سعيد، **تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للفترة 2002-2004**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.

12. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، **العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في كليات الإدارة والاقتصاد**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد65، بغداد، بدون سنة.

13. عاطف محمود عوض، **التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية:دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد 01، سورية، 2013.

14. علي عبد الله شاهين وبهية مصباح صباح، **أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني**، مجلة جامعة الأقصى، العدد الأول، المجلد الخامس عشر، فلسطين، 2011.

15. ليلى بوحديد، **التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر،ديسمبر 2014.

16. محمد جموعي قريشي، **تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000**، مجلة الباحث، العدد03، الجزائر، 2004.

17. منصور ناصر الرجى ونازم محمود ملكاوي، **دور نظم المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، بغداد، 2012.

18. يوسف بن محمد الثويني، **متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته**، المجلة الدولية النربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 10، بدون بلد، 2014.

رابعا: المداخلات والأيام الدراسية.

1. خديجة منصور أبو زقية، **التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات و ما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-2011/05/12.
2. ساهل سيدي محمد، **دور التوجه التسويقي في المصرف وأهمية المزيج التسويقي في اتخاذ القرارات المصرفية**،مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 14-15/أفريل 2009
3. سفيان نقماري، **الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة، 17-2013/04/18.
4. سميرة عطيوي ومحمد رضا بوسنة، **تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج ال SCP**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-2011/11/23.
5. عبد الحميد بخاري وعلي بن ساحة، **التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-2011/11/23.

6. نعمون وهاب، **النظم المعصرة لتوزيع المنتجات المصرفية واستراتيجية البنوك**، مداخلة مقدمة في إطار ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية: واقع وتحديات، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-2004/12/5.

7. نعيمة يحياوي وخديجة لدرع، **بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات :دراسة ميدانية**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، 22-2011/11/23.

خامسا: الجرائد والمجلات.

1. حفيظ صواليلي، **نظام لامركزي يسمح للمواطنين بسحب وتحويل أموالهم في كافة الولايات**، جريدة الخبر، الجزائر، 2011/08/19.
2. سليم بن عبد الرحمان، **إيداع الصكوك ودفع الأوراق النقدية في الأكشاك الآلية**، جريدة الخبر، الجزائر، 2013/01/05.
3. عبد الوهاب القحطاني، **الرسالة والرؤية: انطلاقة للخطة الإستراتيجية**، جريدة اليوم، العدد 15732، 11 يوليو 2016، المملكة العربية السعودية.

سادسا: التقارير.

1. بنك الجزائر، **التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر**، التقرير السنوي 2008.
2. بنك الجزائر، **التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر**، التقرير السنوي 2010.
3. بنك الجزائر، **التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر**، التقرير السنوي 2013.
4. بنك الجزائر، **التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر**، التقرير السنوي2015.
5. بنك الجزائر، **التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر**، التقرير السنوي2016.

ثامنا:مواقع الانترنيت.

1. أحمد السيد كردي، **التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمصارف**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/156875

2. أحمد محمد فهمي ووفاء جثير مزعل، **العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والتسهيلات المصرفية: بحث تطبيقي في مصرفي الرافدين والرشيد**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
https://www.researchgate.net/...environment_analysis...banking...B.

3. أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
www.iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/07.pdf.

4. ديوان الرقابة المالية الاتحادي، **مفهوم وأهداف ومراحل تطور بطاقات الأداء المتوازن**، جمورية العراق، 2011،متاح على الموقع الالكتروني التالي:
http://www.d-raqaba-m.iq.

5. زياد محمد ثابت، **التخطيط الاستراتيجي**، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي:
http://dr-ama.com

6. سعيد طه، **العينات في البحث التربوي**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=3238

7. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **القيادة في البنوك والمؤسسات المالية**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
http://dr-ama.com/?p=1487

8. عبد السلام إبراهيم عبيد، **التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي: دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:
Https ://www.iasj.net

9. محمد بن علي شيبان العامري، **بطاقة الأداء المتوازن: أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:

http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=999&SecID=54

10. هدى لاشين وهناء سمير غنية، **مقرر مبادئ البحث العلمي**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:

https://faculty.psau.edu.sa/.../doc-2-ppt-cf708fc1decf0337aded484

11. وهيبة مقدم، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة**، متاح على المرقع الالكتروني التالي:

www.iefpedia.com

12. **تحويل إستراتيجية عظيمة إلى أداء عظيم**، متاح على الموقع الالكتروني التالي:

http://moltka-ala7ba.ahlamontada.com/t924-topic

13.www.bna.dz/présentation.htm/

14.www.bna.dz/.../Communique-de-presse-SAA-18-avril-2016-AR

15.www.bna.dz/.../Communique-de-presse-CNRC-11-mai-2016-AR.p

16.www.bna.dz/.../Communique-de-presse-mobilis-20-juillet-2016-A.

17.http://www.bna.dz/index.php/ar/.html.

18.www.bna.dz/.../Communique-de-presse-FCE-17-octobre-2016-AR.p

19.https://www.djazairess.com/elmassa/28683

20.http://www.bna.dz/ar/42-espace-presse

قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

Les ouvrages :

1. Alain Fernandez, **les nouveaux tableaux de bord des décideurs**, Edition d'organisation, 2 eme Ed, Paris, 2002.
2. André Cavagnol et Pascal Roulle, **Management stratégique des organisations**, lextenso éditions, Paris, 2013
3. Castelnau Jacques et autres**, Le pilotage stratégique**, Edition d'Organisations, Paris, 1999.
4. Drucker Peter**, l'efficacité objectif n°1 des cadres**, les éditions d'organisation, 2eme édition, Paris, 1974.
5. Drucker Peter, **L'avenir du management selon Drucker**, Editions Village Mondial, Paris, 1999.

6. Eric sutter, **l'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires**, ADBS éditions, Paris, 2006.
7. Fred R.David, **Concepts of strategic management**, 8th edition, Prentice-Hall, Washington, 2001.
8. Fred R.David, **Strategic Management : Concepts end Cases**, Prentice Hall, 13th ed, New Jersey, 2009.
9. George A.Steiner, **Strategic planning: what every manager must know**, the free press, New York, 1979
10. Gérard Naulleau et Michel Rouach, **Contrôle de gestion et stratégie dans la banque**, Revue Banque édition, Paris, 2009
11. Hélène Loning, **Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre**, 2eme édition, DUNOD, Paris,2003.
12. Jean-Claude E.de brouwer, **planification stratégique de marketing**, éditions Beauchemin Itée, chomedey, laval, Canada, 1993.
13. Jean Louis Mohlo & Jean Charles Mathe , **l'Essentiel du contrôle de gestion**, 2eme édition, édition d'organisation, paris, 2000.
14. Johnson.G &Scholes.K, **exploring corporate strategy**, 4th Ed, prentice-Hall Europe, 1997
15. Kaplan.R.S & Norton D, **comment utiliser le tableau de board prospectif**, Editions d'organisation Paris, 2003.
16. Koch.T & Scott.MS, **Bank management : analysing bank performance**, 5th ed, mc graw-hill, new York, 2005.
17. Mathieu Winand et Thierry Zintz, **Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives**, De Boeck supérieur sa, 1re édition, Belgique, 2014
18. Oliver meier, **Dico du management**, Dunod, Paris, 2009
19. Patrick Iribarne, **Les tableaux de bord de la performance**, DUNOD, Paris, 2003.
20. Paul R.Niven, **Balanced score card : step by step : Maximizing performance and maintaining results**, John Wiley & Sons, first Edition, New York, 2002.
21. Paul R.Niven, **Balanced score card : step by step for government and nonprofit agencies**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.

22. paul R.Niven, **Balanced scorecard step by step, john wiley and sons**, Inc, hoboken, new jersey, canada, 2006.
23. Philippe Lorino, **Méthodes et Pratiques de la Performance : le guide duc pilotage**, les éditions d'organisation, Paris, 1997.
24. Robert Simons, **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**, Prentice-Hall, Washington, 2000.
25. Saunders Anthony & Cornett Marcia, **Financial Institutions Management : A Risk Management Approach** , 4th ed, mc graw-hill, new York, 2002
26. Thiabaut (J-P), **le diagnostique d'entreprise : guide pratique**, Edition Sedifor, 2eme Ed, 1993
27. Wheelen Thomas & Hunger David, **Strategic Management and Business Policy**, 9th ed, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2004.
28. Whittington Richard and Mayer Michael, **organizing for success in the twenty-first Century : a starting point**, charted Institute of personnel and development, London, 2002.

revues :

1. AL-Hawary Sulieman I. S, **The effect of Banks Governance on Banking Performance of The Jordanian Commercial Banks : Tobin's Q model, An applied study**, International Research Journal of Finance and Economics, No71 , Jordan, 2011.
2. Génard Arguin, la **planification stratégique à l'université**, presses de l'univesité de québec, 2eme ed, Canada, 1986.
3. **Implement Strategy At St**, **Elsewhere Hospital** , Management Accounting Quarterly , volume 2, 2000.
4. J. Mouritsen et al**, Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard**, Journal of Intellectual Capital, Vol 6, No 1.
5. Kaplan Robert & David Norton, **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**, Harvard Business Review, Jan- Feb 1992.
6. Kaplan.R & Norton.D, **conceptual foundation of the balanced scorecard**, Havard Business School Accounting & Management Unite

Research Paper Series, Working Paper 10-074, Havard Business School, Boston, USA, 2010

7. Kaplan.R & Nortan.D, **Linking The Balanced scorecard to strategy**, California Management Review, vol 39, n°1, 1996
8. Kaplan Robert & David P. Norton, **Putting the balanced scorecard to work,** Harvard business review, sep-oct 1993
9. Kaplan Robert & David Norton, **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, Jan-Feb 1996.
10. Kershaw Russ & Kershaw Susan, **Developing a Balanced Scorecard to Implement Strategy At St**, Elsewhere Hospital , Management Accounting Quarterly , volume 2, 2000
11. Sanjoy Bose & Keith Thomas, **Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital**, journal of intellectual capital, Vol 08, No 04, Emerald Group publishing, Bingley, United kingdom, 2007.

Documents de travail et articles:

1. Randall Rollinson, Building a Balanced Scorecard: Linking Strategy to People, sur: http://lblstrategies.com/library/docs/Balanced-Scorecard-Randall-Rollinson.pdf,.
2. Toru MORISAWA, building performance measurement systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute papers, No 45, april 2002.

الملاحق

الملحق رقم (01): أسماء بعض المؤسسات العالمية التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن.

Organization	Sector	City	State	Contry
Foster farms	Agriculture		CA	USA
Lloyds TSB Bank	Banking			UK
National City Bank	Banking	Cleveland	OH	USA
All first Bank	Banking			USA
Bank of Tokyo-Mitsubishi	Banking			Japan
Chemical Bank	Banking		NY	USA
Fannie Mae	Banking	Washington	DC	USA
Wells Fargo Bank	Banking		CA	USA
Texas Education Agency	Education		TX	USA
First Energy Corp	Energy			USA
Volvofinans	Financial Services			Sweden
T. Rowe Price Investment Technologies, Inc.	Financial Services			USA
Carleton University	Higher Education	Ottawa	ON	Canada
Skyline College	Higher Education	San Bruno	CA	USA
Hilton Hotels Corp	Hospitality			USA
United Way of Southeastern New England	Humanitarian		MASS	USA
Prison Fellowship Ministries	Humanitarian			USA
IBM	Information Technology			USA
International Data Corp	Information Technology			USA
Homestead Technologies	Internet Communication			USA
Siemens AG	Manifacturing			Germany

المصدر: نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية: منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص211-215.

الملحق رقم (02): الكشوف المالية للبنك الوطني الجزائري للفترة (2006-2016)

Balance sheets as of december 31,2006,2007& 2008

Unit : DA

ASSETS	2006	2007	2008
Cash,central Bank, postal cheque accounts	47223257565,52	55395161627.04	63076457283,92
Treasury bonds and assimilated values	89387739202,21	87861105373,53	58654726794,19
Due from financial institution	86454238325,27	156617785702,45	285864257894,60
Dues from customers	353344545798,72	451043110887,31	569395193916,00
Bonds and other fixed-yield securities	37995652400,00	0008134570081	33670278615,25
Shares and other variable-yield securities	285144265,65	440239,50	481818,01
Investments and portofolio activities	3852901819,34	3668901819,33	3084482462,87
Shares in affiliated entities	0,00	0,00	0,00
Leasing and assimilated operations	0,00	0,00	0,00
Simple renting	0,00	0,00	0,00
Tangible assets	3064276815,44	335110679,74	336516650,44
Intangible assets	7077387015,78	21067245264,23	21104347554,26
Other Shares	0,00	0,00	0,00
Subscribed capital, unpaid-up	0,,00	0,00	0,00
Other Assets	389569566,70	341253932,52	347356455,45
Accrual accounts	90675118865,48	112022434113,02	110754431372,17
TOTAL ASSETS	716991831640,11	922922630719,67	1119288530817,16

LIABILITIES	2006	2007	2008
central Bank and postal cheque accounts	0,00	0,00	0,00
Due to financial Institutions	63653992544,44	142077411033,58	217020615767,26
Credit account from customers	496995249644,83	595593939411,84	697546990400,69
Saving accounts	186000122170,93	195040192415,13	224120076211,18
Other debts	310995127473,90	400553746996,71	473426914189,51
Debts represented by a security	0,00	0,00	0,00
Other liabilities	7706822374,60	5589606359,95	5630960797,10
Accrual accounts	89264609019,74	101577558379,16	82958331155,53
Provisions for liabilities and charges	5116391684,31	3256852684,31	3287307244,31
Tax-regulated provision	15267555444,74	15267555444,74	15267555444,74
Funds for general banking risks	5314824940,00	5507639265,32	5951680896,28
Investment grants	0,00	0,00	0,00
Subordinated debts	14001057657,25	14001057657,25	41001057657,25
Share capital	14600000000,00	14600000000,00	14600000000,00
Premiums on share capital	0,00	0,00	0,0
Reserves	3659375503,03	8026164176,40	8026164176,40
Revaluation differential	0,00	13590105762,20	13590105762,20
Profit or loss carried forward	(2954835846,20)	(2954835846,20)	3834740544,92
Net profit	4366788673,37	6789576391,12	573020970,4810
TOTAL LIABILITIES	716991831640,11	922922630719,67	1119288530817,16

RESULTS ACCOUNTS AS OF december 31,2006,2007& 2008

Unit : DA

Description of the account	2006	2007	2008
70- Banking products	27772970597,58	32541595415,14	44164730906,46
60- Banking expenses	(4895007787,85)	(5429731078,83)	(7872123401,60)
80- Banking margin	22877962809,73	27111864336,31	36292607504,86
73- Enterprise production for it self	0,00	0,00	0,00
77- Varied products	28696659,55	65808902,15	14481620,40
78- Operating expenses transfer	1000,00	1766,00	0,00
61- Consumed materials and supplies	(153589446,84)	(145863278,21)	(144291563,02)
62- Services	(1092973894,57)	(1365232196,27)	(1451539943,69)
63- Staff expenditures	(2778126419,22)	(2885086552,02)	(380219135100)
64- Tax	(568096618,50)	(657497,83)	(943031870,06)
66- Sundry expenses	(723768361,56)	(1286245375,79)	(1359291912,66)
68- Appropriations , depreciations and provisions	(610367922,33)	(753831919,48)	(812575592,23)
83- Operating profits	16979737806,26	20083918214,86	(27794166892,60)
79- Off operating Products	6725688713,13	8265863195,36	2431961633,16
69- Off operating charges	(15756431208,37)	(19136673060,10)	(15933265295,83)
84- Off operating result	9030742495,24	10870809864,74	(13501303662,67)
83-Operating profits	16979737806,26	20083918214,86	27794166892,60
84- Off opperating results	(9030742495,24)	(10870809864,74)	(13501303662,67)
880- Gross operating result	7948995311,02	9213108350,12	14292863229,93
886- Appropriation for credit risk	(3000000000,00)	0,00	0,00
889- Taxes on profits	(582206637,65)	(2423531959,00)	3719842259,45
88- Net profit	4366788673,37	6789576391,12	10573020970,48

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

BILAN AU 31 12 2010

En Milliers
DZD

	ACTIF	Note	Montant 31 12 2010	Montant 31 12 2009
1	Caisse, Banques Centrales, Centre des chèques Postaux et Trésor Public	2-1	121 610 230	82 826 670
2	Actifs financiers destinés à des fins de Transaction		296	296
3	Actifs financiers disponibles à la vente	2-3	4119 000	4 350 000
4	Créances sur les Institutions Financières	2-4	111 800 873	76 375 280
5	Créances sur la Clientèle	2-5	747 180 357	799 698 188
6	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	2-6	255 299 287	122 449 001
7	Impôts courants- Actif	2-7	9 377 985	3 347 858
8	Impôts différés- Actif	2-7	437 637	386 230
9	Autres actifs	2-8	39 521 062	33 886 853
10	Comptes de regularization	2-9	102 860 996	110 740 827
11	Participation dans les filiales les co-entreprises ou les entités associées	2-10	6 571 382	4 566 297
12	Immeubles de placement			
13	Immobilisations corporelles	2-11	22 494 631	21 768 684
14	Immobilisations incorporelles	2-12	411 619	341 691
15	Ecart d'acquisition			
	TOTAL ACTIF		1 421 685 356	1 260 737 875

En MilliersDZD

	PASSIF		Note	Montant 31 12 2010	Montant 31 12 2009
1	**Banque Centrale,**				
2	**Dettes envers les institutions Financières**		2-13	290 560 461	201 088 954
3	**Dettes envers la clientele**		2-14	738 292 584	723 959 223
4	**Dettes représentées par des titres**		2-15	19 237 930	19 365 870
5	**Impôt courant –Passif**		2-16	12 981 444	10 419 983
6	**Impôt différés – Passif**		2-17	163 339	163 339
7	**Autres Passifs**		2-18	43 414 989	37 985 095
8	**Comptes de regularization**		2-19	126 175 661	122 274 955
9	**Provisions pour risques et charges**		2-20	7 091 341	4 551 341
10	**Subventions d'équipement autres subventions d'investissements**				
11	**Provisions Pour risques Bancaires Généraux**		2-21	42 859 591	28 417 616
12	**Dettes subordonnées**			14 000 000	14 000 000
13	**Capital Social**		09	41 600 000	41 600 000
14	**Primes liées au Capital**				
15	**Réserves**		2-23	24 839 732	8 026 164
16	**Ecart d'évaluation**				
17	**Ecart de Réévaluation**		2-24	14 122 289	14 122 289
18	**Report à nouveau**		2-25	13 746 086	13 746 086
	Report à nouveau			14407 762	14 407 762
	Report à nouveau "Changement de méthodes comptables			661 676	661 676
19	**Résultat de l'exercice (+)**		2-26	32 599 909	21 016 960
	TOTAL PASSIF			1 421 685 356	1 230 737 875

En Milliers DZD

COMPTE DE RESULTATS

	COMPTE DE RESULTATS	Notes	ontant au 31/12/2010	Montant au 31/12/2009
1	Intérêts et produits assimilés	4.1	46 860 243	36 960 378
2	Intérêts et charges assimilés	4.1	-9 145 734	-7 893 916
3	Commissions (Produits)	4.2	12 371 927	12 575 569
4	Commissions (Charges)	4.2	-5 383	-12 008
5	Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transactions	4.3		
6	Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.4	1 179 846	
7	Produits des autres activités	4.5	1 177 435	453 382
8	Charges des autres activités	4.5	-935	- 122 518
9	**PRODUIT NET BANCAIRE**		**52 437 400**	**41 960 887**
10	**Charges générales d'exploitation**	4.6	-9 961 522	- 8 865 757
11	**8 - Dotations aux Amortis / immobilizations**	4.7	-958 451	- 853 079
12	**RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION**		**41 517 427**	**32 242 051**
13	Dotations aux provisions et pertes de valeur sur créances irrécouvrables	4.9	-30 882 070	-15 082 700
14	Reprise de provision, de perte de valeur et récupération sur créances amortizes	4.8	34 894 591	14 277 592
15	**RESULTAT D'EXPLOITATION**		**45 529 948**	**31 436 943**
16	Gain ou perte nets sur autres actifs	4.10		
17	Eléments extraordinaires (Produits)	4.11	0	0
18	Eléments extraordinaires (Charges)	4.11	0	0
19	**RESULTAT AVANT IMPÔT**		**45 529 948**	**31 436 943**
20	Impôt sur les résultats et assimilés	4.12	-12 981 444 51 406	-10 419 983
21	**RESULTAT NET DE L'EXERCICE**	4.13	**32 599 909**	**21 016 960**

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

BILAN AU 31 DECEMBRE 2012

	ACTIF	Note	Montant EXERCICE 2012	Montant EXERCICE 2011
1	**Caisse, Banques Centrales, Centre des chèques Postaux et Trésor Public**	2-1	**246 496 510**	**213 006 730**
2	**Actifs financiers destinés à des fins de Transaction**		220	296
3	**Actifs financiers disponibles à la vente**	2-3	226 777 743	239 656 853
4	**Prêts et Créances sur les Institutions Financières**	2-4	279 869 346	117 835 306
5	**Prêts et Créances sur la Clientèle**	2-5	1 134 166 014	900 468 993
6	**Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance**	2-6	14 032 319	14 032 319
7	**Impôts courants- Actif**	2-7	10 545 014	11 683 300
8	**Impôts différés- Actif**	2-7	542 827	476 378
9	**Autres actifs**	2-8	36 353 484	25 336 651
10	**Comptes de regularization**	2-9	80 246 683	67 628 733
11	**Participation dans les filiales les co-entreprises ou les entités associées**	2-10	7 753 425	7 404 622
12	**Immeubles de placement**		-	-
13	**Immobilisations corporelles**	2-11	23 070 561	23 012 318
14	**Immobilisations incorporelles**	2-12	225 572	120 283
15	**Ecart d'acquisition**		-	-
	TOTAL DE L' ACTIF		2 060 079 717	1 620 662 782

En milliers de DA

En milliers de DA PASSIF	note	Montant EXERCICE 2012	Montant EXERCICE 2011
Banque centrale		-	-
Dettes envers les institutions financières	2-13	110 841 943	48 006 753
Dettes envers la clientele	2-14	1 325 198 501	970 673 130
Dettes représentées par un titre	2-15	16 266 146	16 506 818
Impôts courants – Passif	2-16	9 156 526	11 382 862
Impôts différés – Passif	2-17	164 757	163 339
Autres passives	2-18	278 753 158	277 474 800
Comptes de regularization	2-19	85 374 798	80 954 116
Provisions pour risques et charges	2-20	9 059 412	3 711 700
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		-	-
Fonds pour risques bancaires généraux	2-21	40 612 095	42 034 337
Dettes subordonnées	2-22	14 000 000	14 000 000
Capital	09	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital		-	-
Réserves	2-23	86 804 864	65 647 403
Ecart d'évaluation		944 726	227 772
Ecart de reevaluation	2-24	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	2-25	2	- 661 676
Résultat de l'exercice (+/-)	2-26	27 180 499	34 819 139
TOTAL DU PASSIF		2 060 079 717	1 620 662 782

COMPTE DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2012

En Milliers DZD

	COMPTE DE RESULTATS	Notes	EXERCICE 2012	EXERCICE 2011
1	+Intérêts et produits assimilés	4.1	75 390 049	64 529 067
2	□ Intérêts et charges assimilés	4.1	□ 13 144 951	□ 9 464 869
3	Commissions (Produits)	4.2	1 744 808	1 884 608
4	□ Commissions (Charges)	4.2	□ 11 561	□ 19 769
5	+/ □ Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transactions	4.3	64	10
6	+/ □ Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.4	88 954	□ 8 734
7	+Produits des autres activités	4.5	83 206	92 183
8	□ Charges des autres activités		□	□
9	**PRODUIT NET BANCAIRE**		**64 150 441**	**57 012 496**
10	□ **Charges générales d'exploitation**	4.6	□ 14 356 324	□ 12 700 957
11	□ **Dotations aux Amortis / immobilizations**	4.7	□ 1 184 170	□ 1 089 917
12	**RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION**		**48 609 947**	**43 221 622**
13	□ Dotations aux provisions et pertes de valeur sur créances irrécouvrables	4.9	□ 20 899 748	□ 13 206 079
14	+Reprise de provision, de perte de valeur et récupération sur créances amortizes	4.8	8 561 795	16 147 717
15	**RESULTAT D'EXPLOITATION**		**36 271 994**	**46 163 260**
16	+/ □ Gain ou perte nets sur autres actifs	4.10		
17	+Eléments extraordinaires (Produits)	4.11	0	0
18	□ Eléments extraordinaires (Charges)	4.11	0	0
19	**RESULTAT AVANT IMPÔT**		**36 271 994**	**46 163 260**
20	□ Impôt sur les résultats et assimilés Impots différés sur résultat	4.12 4.13	□ 9 156 526 65 031	□ 11 382 862 38 741
21	**RESULTAT NET DE L'EXERCICE**	4.14	**27 180 499**	**34 819 139**

Résultats consolidés de la Banque Nationale d'Algérie

BILAN AU 31 Décembre 2013

En milliers de DA

	ACTIF	NOTE	Montant EXERCICE 2013	Montant EXERCICE 2012
1	Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	2-1	306 760 161	246 496 509
2	Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2-2	174	220
3	Actifs financiers disponibles à la vente	2-3	218 564 489	226 777 743
4	Prêts et créances sur les institutions financières	2-4	168 432 097	279 869 347
5	Prêts et créances sur la clientèle	2-5	1 315 847 592	1 134 166 014
6	Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	2-6	14 032 319	14 032 319
7	Impôts courants - Actif	2-7	8 541 312	10 545 014
8	Impôts différés - Actif	2-7	685 352	542 826
9	Autres actifs	2-8	37 125 605	36 353 483
10	Comptes de régularisation	2-9	74 990 220	80 246 683
11	Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2-10	17 115 360	7 753 424
12	Immeubles de placement			-
13	Immobilisations corporelles	2-11	22 778 457	23 070 561
14	Immobilisations incorporelles	2-12	257 427	225 573
15	Ecart d'acquisition			-
	TOTAL DE L'ACTIF		2 185 130 565,00	2 060 079 716

En milliers de DA

	PASSIF	note		Montant EXERCICE 2012
			EXERCICE 2013	
1	Banque centrale			-
2	Dettes envers les institutions financières	2-13	33 893 136,00	110 841 942
3	Dettes envers la clientèle	2-14	1 498 338 492,00	1 325 198 500
4	Dettes représentées par un titre	2-15	17 347 239,00	16 266 146
5	Impôts courants - Passif	2-16	12 044 227,00	9 156 526
6	Impôts différés - Passif	2-17	277 993,00	164 757
7	Autres passifs	2-18	288 362 078,00	278 753 158
8	Comptes de régularisation	2-19	56 272 155,00	85 374 798
9	Provisions pour risques et charges	2-20	11 440 740,00	9 059 412
10	Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements			-
11	Fonds pour risques bancaires généraux	2-21	56 400 849,00	40 612 095
12	Dettes subordonnées	2-22	14 000 000,00	14 000 000
13	Capital	09	41 600 000,00	41 600 000
14	Primes liées au capital			-
15	Réserves	2-23	98 985 363,00	86 804 864
16	Ecart d'évaluation		11 807 602,00	944 728
17	Ecart de réévaluation	2-24	14 122 289,00	14 122 289
18	Report à nouveau (+/-)	2-25	2,00	2
19	Résultat de l'exercice (+/-)	2-26	30 238 400,00	27 180 499
	TOTAL DU PASSIF		2 185 130 565,00	2 060 079 716

Résultats consolidés de la Banque Nationale d'Algérie

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE 2013

Compte de résultats en milliers de DA

		NOTES	EXERCICE 2013	EXERCICE 2012
1	+ Intérêts et produits assimilés	4.1	93 092 214	75 390 048
2	- Intérêts et charges assimilées	4.1	- 18 889 225	- 13 144 951
3	+ Commissions (produits)	4.2	1 916 187	1 744 808
4	- Commissions (charges)	4.2	- 56 747	- 11 561
5	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	4.3	12	- 63
6	+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.4	286 386	88 954
7	+ Produits des autres activités	4.5	105 074	83 205
8	- Charges des autres activités		- 2 489	-
9	PRODUIT NET BANCAIRE		76 451 412	64 150 440
10	- Charges générales d'exploitation	4.6	- 14 322 782	- 14 356 324
11	- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	4.7	- 1 227 432	- 1 184 170
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		60 901 198	48 609 946
13	- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.8	- 34 880 930	- 20 899 748
14	+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4.9	16 233 068	8 561 795
15	RESULTAT D'EXPLOITATION		42 253 336	36 271 993
16	+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	4.10		
17	+ Eléments extraordinaires (produits)	4.11		
18	- Eléments extraordinaires (charges)	4.11		
19	RESULTAT AVANT IMPOT			36 271 993
20	- Impôts sur les résultats et assimilés	4.12	- 12 044 226	- 9 156 526
	Impôts différés sur resultat	4.13	29 290	65 031
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	4.14	30 238 400	27 180 498

BILAN AU 31 décembre 2014

En milliers de DA

ACTIF	NOTE	déc-14	dec- 2013
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	2-1	318 233 779	308 802 293
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2-2	212	174
Actifs financiers disponibles à la vente	2-3	230 569 742	218 564 490
Prêts et créances sur les institutions financières	2-4	55 145 087	168 432 097
Prêts et créances sur la clientèle	2-5	1 831 665 625	1 315 847 592
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	2-6	14 032 319	14 032 319
Impôts courants – Actif	2-7	12 678 581	8 541 311
Impôts différés – Actif	2-7	643 381	685 352
Autres actifs	2-8	39 924 437	37 125 605
Comptes de regularization	2-9	77 806 314	73 510 839
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2-10	17 467 981	17 115 360
Immeubles de placement			-
Immobilisations nettes corporelles	2-11	22 190 068	22 825 562
Immobilisations incorporelles nettes	2-12	261 760	210 322
Ecart d'acquisition		-	-
TOTAL DE L'ACTIF		2 620 619 286	2 185 693 316

PASSIF	NOTE	déc-14	dec-2013
Banque centrale			
Dettes envers les institutions financières	2-13	162 789 197	33 893 136
Dettes envers la clientèle	2 14	1 742 545 916	1 498 338 492
Dettes représentées par un titre	2 15	18 698 362	17 347 240
Impôts courants - Passif	2 16	9 958 741	12 544 548
Impôts différés - Passif	2 17	389 090	277 993
Autres passifs	2 18	288 693 599	288 402 920
Comptes de régularisation	2 19	91 192 610	56 272 155
Provisions pour risques et charges	2 20	23 990 196	11 440 741
Subventions d'équipement- subventions autres d'investissements			
Fonds pour risques bancaires généraux	2 21	68 044 201	50 697 710
Dettes subordonnées	2 22	14 000 000	14 000 000
Capital	09	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital			
Réserves	2 23	106 245 349	98 985 363
Ecart d'évaluation		2 862 137	11 807 601
Ecart de réévaluation	2 24	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	2 25	5 703 142	5 703 142
Résultat de l'exercice (+/-)	2 26	29 784 457	30 259 986
TOTAL DU PASSIF		2 620 619 286	2 185 693 316

Résultats consolidés de la Banque Nationale d'Algérie

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE 2014

En milliers de DA	NOTES	DECEBRE 2014	DECEMBRE 2013
+ Intérêts et produits assimilés	4.1	111 560 106	95 134 347
- Intérêts et charges assimilées	4.2	- 24 588 757	- 18 889 225
+ Commissions (produits)	4.3	1 785 268	1 916 186
- Commissions (charges)	4.4	- 47 262	- 56 746
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	4.5	19	12
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.6	265 133	286 386
+ Produits des autres activités	4.7	132 073	105 074
- Charges des autres activités	4.8	-	- 2 489
PRODUIT NET BANCAIRE	4.9	89 106 580	78 493 545
- Charges générales d'exploitation	4.10	- 15 871 056	- 14 363 625
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	4.11	- 1 325 244	- 1 227 432
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4.12	71 910 280	62 902 488
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.13	- 74 801 315	- 36 360 311
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4.14	42 787 301	16 233 068
RESULTAT D'EXPLOITATION	4.15	39 896 266	42 775 245
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	4.16		
+ Eléments extraordinaires (produits)	4.17		**142 525**
- Eléments extraordinaires (charges)	4.18	- 153 068	- 113 236
RESULTAT AVANT IMPOT	4.19	39 896 266	42 775 245
-Impots sur les resultats et assimilés	4.20	- 9 958 741	- 12 544 548
EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	4.21	29 784 457	30 259 986

BNA

BILAN

Résultats consolidés de la Banque Nationale d'Algérie
ANNEXE N1° : BILAN AU 31 décembre 2015

En milliers de DA

ACTIF	NOTE	déc-15	déc-14	Evolution /%
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	2-1	325 840 983	240 168 472	35,67%
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2-2	219	212	3,30%
Actifs financiers disponibles à la vente	2-3	234 935 457	230 569 742	1,89%
Prêts et créances sur les institutions financières	2-4	903 236 858	332 210 854	272,00%
Prêts et créances sur la clientèle	2-5	1 515 652 812	1 831 665 625	-17,25%
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	2-6	14 043 819	14 032 319	0,08%
Impôts courants - Actif	2-7	9 352 557	12 678 581	-26,23%
Impôts différés - Actif	2-7	765 251	642 391	18,96%
Autres actifs	2-8	29 769 699	39 924 437	-25,43%
Comptes de régularisation	2-9	44 652 322	77 806 314	-42,61%
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2-10	19 477 640	17 467 98	11,50%
Immeubles de placement				
Immobilisations actives corporelles	2-11	21 621 980	22 190 068	-2,56%
Immobilisations incorporelles actives	2-12	229 492	261 766	-12,32%
Ecart d'acquisition			-	
TOTAL DE L'ACTIF		2 719 081 219	2 620 619 286	3,76%

PASSIF	NOTE	déc-15	déc-14	Evolution /%
Banque centrale				
Dettes envers les institutions financières	2-13	419 633 547	162 789 197	157,38%
Dettes envers la clientèle	2 14	1 732 218 308	1 742 542 916	-0,59%
Dettes représentées par un titre	2 15	19 508 482	18 698 382	1,72%
Impôts courants - Passif	2 16	12 143 548	9 950 741	21,94%
Impôts différés - Passif	2 17	531 280	387 098	37,05%
Autres passifs	2 18	157 120 613	288 692 599	-62,93%
Comptes de régularisation	2 19	64 619 663	91 192 618	-29,14%
Provisions pour risques et charges	2 20	33 969 611	25 997 196	31,36%
Subventions d'équipement, autres subventions d'investissements				
Fonds pour risques bancaires généraux	2 21	91 289 217	68 044 201	34,16%
Dettes subordonnées	2 22	14 600 000	14 000 000	0,00%
Capital	09	41 600 000	41 600 000	0,00%
Primes liées au capital				
Réserves	2 23	131 029 808	106 245 349	23,33%
Ecart d'évaluation		2 458 834	2 362 137	4,01%
Ecart de réévaluation	2 24	14 122 209	14 122 209	0,00%
Report à nouveau (+/-)	2 25	5 703 139	5 703 142	0,00%
Résultat de l'exercice (+/-)	2 26	29 587 315	29 784 452	-0,67%
TOTAL DU PASSIF		2 719 081 219	2 620 619 286	3,76%

BNA

COMPTES DE RÉSULTATS

Résultats consolidés de la Banque Nationale d'Algérie
COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE 2015

En milliers de DA

	NOTE	déc-15	déc-14	Evolution /%
+ Intérêts et produits assimilés	4.1	160 202 779	121 948 306	31,37%
- Intérêts et charges assimilées	4.2	-21 634 323	- 24 588 757	-4,25%
+ Commissions (produits)	4.3	2 942 092	3 765 268	-21,84%
- Commissions (charges)	4.4	-556 363	- 47 262	230,80%
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	4.5	21	19	10,70%
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.6	85 664	365 199	-46,55%
+ Produits des autres activités	4.7	153 871	120 873	26,50%
- Charges des autres activités	4.8	-20 836	-	
PRODUIT NET BANCAIRE	4.9	139 143 242	89 104 580	35,93%
- Charges générales d'exploitation	4.10	-38 353 645	- 25 871 096	25,64%
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	4.11	-1 877 532	- 1 825 244	2,95%
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4.12	98 910 270	71 999 239	34,77%
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.13	-21 687 352	- 34 001 815	-36,20%
+ Reprises de provisions, de pertes de valeurs et récupération sur créances amorties	4.14	8 840 056	12 787 101	-30,88%
RESULTAT D'EXPLOITATION	4.15	41 703 174	29 984 066	39,07%
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	4.16			
+ Eléments extraordinaires (produits)	4.17			
- Eléments extraordinaires (charges)	4.18	-22 239	- 153 068	-85,48%
RESULTAT AVANT IMPOT	4.19	41 709 774	29 830 998	39,84%
- Impôts sur les résultats et assimilés	4.20	-11 143 560	- 9 956 741	11,94%
EXCEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	4.21	29 537 215	29 784 457	-0,83%

Bilan au 31 décembre 2016

En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	238
Actifs financiers disponibles à la vente	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819
Impôts courants – Actif	10 929 186
Impôts différés – Actif	715 320
Autres actifs	78 034 835
Comptes de regularization	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	22 813 283
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	171 517
Ecart d'acquisition	
TOTAL DE L'ACTIF	2 843 371 178

PASSIF	Déc - 16
Banque central	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	195 741 959
Dettes envers la clientele	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	14 245 846
Impôts courants – Passif	12 418 096
Impôts différés – Passif	535 633
Autres passives	140 671 583
Comptes de regularization	79 065 313
Provisions pour risques et charges	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	92 063 068
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	155 567 323
Ecart d'évaluation	-6 155 252
Ecart de reevaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 843 371 178

Compte de résultats de l'exercice 2016

En milliers de Dinars	Déc - 16
+ Intérêts et produits assimilés	129 177 236
- Intérêts et charges assimilées	-27 955 586
+ Commissions (produits)	2 685 271
- Commissions (charges)	-81 443
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	35
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	-468 723
+ Produits des autres activités	214 322
- Charges des autres activités	-12 287
PRODUIT NET BANCAIRE	103 558 825
- Charges générales d'exploitation	-22 787 304
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 415 820
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	79 355 701
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-56 431 055
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances Amortizes	20 965 730
RESULTAT D'EXPLOITATION	43 890 376
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	
RESULTAT AVANT IMPOT	43 890 376
-Impots sur les resultats et assimilés	-12 470 480
EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	31 419 896

الملحق رقم (03) :قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الرتبة العلمية	اسم المحكم	المكان الوظيفي
01	أ.د	شبوطي حكيم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة المدية
02	أ.د	سلام عبد الرزاق	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة المدية
03	أ.د	خليل عبد القادر	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة المدية
04	أ.د	ملال ربيعة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة سعيدة

الملحق رقم (04): معاملات الثبات والاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

1. **اختبار ثبات الاستبيان:**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	11

2. **اختبار ثبات بعد وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف):**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	6

3. **اختبار ثبات بعد اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية:**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	6

4. **اختبار ثبات بعد التحليل الاستراتيجي:**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	7

5. **اختبار ثبات بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية:**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	6

6. **اختبار ثبات بعد متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية:**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	4

7. اختبار ثبات محور التخطيط الاستراتيجي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	29

8. اختبار ثبات البعد المالي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	5

9. اختبار ثبات بعد العملاء:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	5

10. اختبار ثبات بعد العمليات الداخلية:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	6

11. اختبار ثبات بعد التعلم والنمو:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	5

12. اختبار ثبات محور الأداء البنكي:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	21

13. معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

	Corrected Item-Total Correlation
t1	.716
t2	.662
t3	.592
t4	.655
t5	.251
t6	.250
t7	.539
t8	.667
t9	.482
tt1	.907
tt2	.842

المصدر: باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الاحصائي SPSS

الملحق رقم (05): استبانة الدراسة

جامعة يحي فارس بالمدية المدية في:.....

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبانة

إلى الموظفين الإداريين بالبنك الوطني الجزائري الكرام، تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان" **أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك (مدخل بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"** استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه.

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في جميع فقرات هذه الاستبانة بموضوعية، علما بأن المعلومات والبيانات الواردة فيها ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الرجاء إبداء رأيكم بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك، واختيار إجابة واحدة فقط لبيان درجة موافقتكم عليها.

وتفضلوا بخالص التحيات

المشرف: **الطالبة:**

الأستاذ الدكتور رميدي عبد الوهاب **العيداني إيمان**

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1. **الجنس:** ذكر [ ] أنثى [ ]
2. **العمر:** أقل من 25 سنة [ ] 25-35 سنة [ ]
   36-45 سنة [ ] أكثر من 45 سنة [ ]
3. **المستوى التعليمي:** تقني سامي [ ] ليسانس [ ]
   دراسات عليا [ ]
4. **عدد سنوات العمل بالبنك:** أقل من 5 سنوات [ ] 5-10 سنوات [ ]
   من11-15 سنة [ ] أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الأول:التخطيط الاستراتيجي.

تعريف التخطيط الإستراتيجي: هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وتحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

1. وجود توجهات إستراتيجية للبنك (رؤية ورسالة وأهداف)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لدى البنك رؤية واضحة ومكتوبة					
02	تحدد رؤية البنك مجال نشاطه الحالي ووجهته الإستراتيجية المستقبلية					
03	لدى البنك رسالة واضحة ومكتوبة					
04	توضح رسالة البنك الجوانب التي تميزه عن غيره من البنوك					
05	يقوم البنك بتطوير أهداف مرحلية محددة، واقعية وقابلة للقياس					
06	تنسجم الأهداف الإستراتيجية مع رؤية البنك ورسالته.					

2. اهتمام البنك بتبني الخطط الإستراتيجية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
07	تهتم إدارة البنك بوجود قسم خاص بالتخطيط الاستراتيجي (إعداد الخطط الإستراتيجية).					
08	يشارك الموظفون في صياغة رسالة البنك وأهدافه.					
09	يستخدم البنك التخطيط الاستراتيجي في جميع أنشطته.					
10	يقوم البنك بتدريب الموظفين على كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية لضمان كفاءتهم في إعدادها.					

11	يضع البنك خططا إستراتيجية بديلة على الأصعدة المختلفة.					
12	يهتم البنك بأنشطة البحث والتطوير وهذا يساعده لرسم خطط إستراتيجية ناجحة.					

3. العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك (التحليل الاستراتيجي).

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	عملية التحليل البيئي للبنك عملية مستمرة.					
14	يأخذ البنك بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.					
15	يملك البنك نظام لترصد وتتبع التغيرات الحاصلة في البيئة.					
16	يقف البنك على الفرص والتهديدات المحيطة عند وضع الخطط الإستراتيجية.					
17	للبنك قاعدة واسعة من المعلومات حول ردود أفعال البنوك المنافسة.					
18	يعمل البنك على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث أساليب التكنولوجيا الحديثة (برامج وأجهزة)					
19	يحصل البنك على معلومات دقيقة وكافية في الوقت المناسب بشكل يجعلها فعالة لرسم الخطط الإستراتيجية المناسبة					

4. تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
20	يوجد تواصل بين واضعي الخطط ومنفذيها مما يعمل على نقلها من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة.					
21	تلتزم الإدارة بالخطوات التي وضعتها لتنفيذ الخطط المرسومة.					

22	تهتم الإدارة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة اللازمة لتنفيذ الخطة.					
23	تعمل الإدارة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة.					
24	يلتزم البنك بالبرامج والجداول الزمنية التي يضعها لتنفيذ أنشطته.					
25	تلتزم الإدارة بالهيكل التنظيمي الذي صممته لتنفيذ الخطة.					

5. متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	يتم وضع معايير ملائمة من أجل الرقابة على الأداء عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية.					
27	توجد رقابة وتقويم على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الإدارات للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقا للخطط الإستراتيجية الموضوعة.					
28	تعمل الإدارة على تفعيل إجراءات الجزاء والعقاب من أجل رفع وترقية الأداء في البنك.					
29	المسؤولون يتقبلون الانتقادات ويستمعون إلى أراء واقتراحات مرؤوسيهم					

المحور الثاني: الأداء البنكي

تعريف الأداء البنكي: النشاط الذي يعكس كيفية استخدام البنك للموارد المتاحة له بشكل يمكنه من تحقيق أهدافه.

1. البعد المالي:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
30	يحدد البنك الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا.					

31	يتناسب حجم عوائد البنك مع حجم ونوعية الاستثمارات والخدمات المقدمة					
32	يقوم البنك باستغلال الموارد المتاحة بشكل يعظم من حجم العوائد					
33	يعمل البنك على زيادة المبيعات من الخدمات عبر سويقه لخدمات جديدة كخدمة البنك الالكتروني.					
34	تقييم الأداء المالي يشير بوضوح إلى الطريقة التي أديرت بها الأموال وكيفية استخدام الموارد الاقتصادية.					

2. بعد العملاء:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
35	تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة ومواصفات تلبي احتياجاتهم					
36	يجري البنك استقصاءات من فترة إلى أخرى تسمح بقياس مستوى رضا الزبون					
37	تتبنى الإدارة العليا للبنك أهداف إستراتيجية استنادا إلى حاجات و رغبات العملاء.					
38	تهتم إدارة البنك بإقامة دورات تكوينية وتحسيسية هدفها تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء بتميز.					
39	يتم الحصول على ولاء العميل من خلال تقديم الخدمات المصرفية في أقصر وقت.					

3. بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
40	يهتم البنك بتنفيذ خدماته بشكل متميز يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون					
41	يسعى البنك للتحسين المستمر في خدماته وبالتالي ضمان ولاء العميل.					
42	يسعى البنك إلى توفير هيئات موظفين متخصصة وكفوءة .					
43	تتوافر لدى البنك معدات وآلات تساير العصر والتكنولوجيا الحديثة.					
44	يقدم البنك خدمات ما بعد البيع لضمان تحسين جودة خدماته المصرفية					
45	تتوفر لدى البنك هيئة لاستقبال الشكاوي وانشغالات العملاء والعمل على دراستها					

4. بعد التعلم والنمو:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
46	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين					
47	يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز					
48	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية وعملية					
49	يشجع البنك المبدعين ويتبنى أفكارهم الإبداعية.					
50	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.					

الملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		t1	t2	t3	t4	t5	t6	t7	t8	t9	T	tt1	tt2
N		87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87
Normal Parameters[a,b]	Mean	3.4885	3.6015	3.5895	3.4981	3.5374	3.5655	3.4736	3.4023	3.4483	3.5130	3.5430	3.4724
	Std. Deviation	.59324	.56282	.40453	.59362	.43724	.58446	.46367	.54722	.49176	.34018	.37983	.35043
Most Extreme Differences	Absolute	.204	.223	.150	.187	.135	.242	.185	.157	.219	.118	.139	.076
	Positive	.194	.159	.098	.187	.135	.206	.117	.137	.119	.076	.095	.052
	Negative	-.204	-.223	-.150	-.175	-.112	-.242	-.185	-.157	-.219	-.118	-.139	-.076
Kolmogorov-Smirnov Z		1.905	2.080	1.398	1.748	1.262	2.258	1.722	1.462	2.041	1.101	1.294	.712
Asymp. Sig. (2-tailed)		.001	.000	.040	.004	.083	.000	.005	.028	.000	.177	.070	.692

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS

الملحق رقم (07): تحليل الانحدار المتعدد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.658[a]	.432	.397	.27205

a. Predictors: (Constant), t5, t4, t3, t2, t1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.566	5	.913	12.339	.000[b]
	Residual	5.995	81	.074		
	Total	10.561	86			

a. Dependent Variable: tt2

b. Predictors: (Constant), t5, t4, t3, t2, t1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.571	.331		4.751	.000		
	t1	.203	.070	.343	2.900	.005	.501	1.996
	t2	.082	.072	.132	1.152	.253	.530	1.886
	t3	.240	.088	.277	2.719	.008	.674	1.483
	t4	.045	.068	.076	.658	.513	.521	1.919
	t5	-.034	.071	-.043	-.488	.627	.900	1.111

a. Dependent Variable: tt2

المصدر: باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS

الملحق رقم (08): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.574[a]	.329	.322	.28865	
2	.646[b]	.418	.404	.27057	2.100

a. Predictors: (Constant), t1

b. Predictors: (Constant), t1, t3

c. Dependent Variable: tt2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.479	1	3.479	41.755	.000[b]
	Residual	7.082	85	.083		
	Total	10.561	86			
2	Regression	4.412	2	2.206	30.131	.000[c]
	Residual	6.149	84	.073		
	Total	10.561	86			

a. Dependent Variable: tt2

b. Predictors: (Constant), t1

c. Predictors: (Constant), t1, t3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.290	.186		12.335	.000		
	t1	.339	.052	.574	6.462	.000	1.000	1.000
2	(Constant)	1.549	.271		5.718	.000		
	t1	.262	.054	.444	4.890	.000	.840	1.191
	t3	.281	.079	.324	3.569	.001	.840	1.191

a. Dependent Variable: tt2

المصدر: باستخدام بيانات الدراسة والبرنامج الإحصائي SPSS