

جامعة قاصدي مرباح _ ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: سعيدات رمضان

بعنوان :

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة
المصرفية الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بولاية ورقلة

(خلال فترة شهر ماي 2013)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2013 /06/26

أمام اللجنة المكونة من السادة :

- | | | | |
|----------------------------|-----------------|-------------|--------|
| الدكتور/قريشي محمد الجموعي | أستاذ محاضر "أ" | جامعة ورقلة | رئيسا |
| الدكتور/ زرقون محمد | أستاذ محاضر "أ" | جامعة ورقلة | مقررا |
| الدكتور/ ناصر سليمان | أستاذ محاضر "أ" | جامعة ورقلة | مناقشا |

السنة الجامعية 2012/2013

المخلص

الملخص :

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية ومعرفة المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك الجزائرية التجارية.

وقد شملت عينة الدراسة (53) إطارا في تلك البنوك ؛

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن البنوك التجارية الجزائرية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بل تعتمد على لوحة القيادة في عملية التقييم ؛ لا تتوفر اغلب البنوك على مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛ تتوفر اغلب البنوك على البعد المالي وغياب بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

الكلمات الدالة: البنوك التجارية ؛ بطاقة الأداء المتوازن ؛ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ؛ عملية تقييم الأداء ؛ مؤشرات الأداء.

Résumé:

L'étude vise à déterminer la possibilité d'utiliser la Balanced Scorecard pour évaluer la performance de l'institution bancaire algérien, découvrir les obstacles auxquels se heurte l'application dans les banques commerciales algériennes;

L'étude échantillon portait (53) pneu dans ces banques.

L'étude a révélé un ensemble de résultats les plus importants de: que les banques commerciales algériennes Ne pas utiliser le Balanced Scorecard mais dépendront du tableau de bord dans le processus d'évaluation; pas disponible la plupart des banques sur les éléments de l'utilisation de la Balanced Scorecard, disponible la plupart des de dimension financière et l'absence dimension client et dimension de processus internes et dimension l'apprentissage et la croissance.

Mots clés: les banques commerciales ; la Balanced Scorecard ; dimensions de la Balanced Scorecard ; le processus d'évaluation du performance ; les indicateurs de performance.

الإهداء

إلى الوالدة ، المعلمة التي أضاءت و تضيء بدعواتها لي طريق
العلم والمعرفة، التي انتظرت و تنتظر مني الأكثر في هذا
الطريق.

إلى كل من بصر في نفوسنا مشاعر الود و الاحترام والتقدير.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

الحمد والشكر للعلي القدير على نعمه وتوفيقي لإنجاز هذا العمل

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل، لا يسعني وأنا أنهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه
بجزيل شكري وامتناني للدكتور محمد زرقون لقبوله الإشراف على هذا العمل، وتوجيهاته
القيمة والتشجيع المستمر على إنجاز هذا البحث ؛

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>قائمة المحتويات</u>
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص البحث
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول : مدخل نظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية
2	مدخل الفصل الأول.
3	المبحث الأول : مفاهيم حول الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.
3	1-1 : مفاهيم حول الأداء.
4	1-2 : مفهوم تقييم الأداء.
5	1-3 : تقييم الأداء في المؤسسة المصرفية.
6	1-4 : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
7	1-5 : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
9	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.
9	1-2 : دراسة ، إبراهيم ، معاوية رمضان،رسالة ماجستير،2005
9	2-2 : دراسة ، لمياء شهبون، رسالة ماجستير، 2006
10	2-3 : دراسة ، إبراهيم محمد الحربي، رسالة ماجستير ،2007
10	2-4 : دراسة، إيمان قصاب، رسالة ماجستير ،2008
11	2-5 : دراسة ، رانيا محمد نزيه الزرير، أطروحة دكتورا ، 2008
11	2-6 : دراسة، احمد يوسف دودين، رسالة ماجستير ،2009.
12	2-7 : دراسة ،محمد احمد محمد أبو قمر،رسالة ماجستير ،2009
13	خلاصة الفصل الأول.

14	الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع البنكي بولاية ورقلة
15	مدخل الفصل الثاني
16	المبحث الأول : الإجراءات ومنهجية الدراسة الميدانية
16	1-1: حدود الدراسة الميدانية .
16	2-1: مجتمع الدراسة.
17	3-1: اختيار عينة الدراسة.
18	4-1: مراحل إعداد الاستبيان.
21	5-1: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان.
39	المبحث الثاني : النتائج المستخلص من الدراسة
39	1-2: نتائج المحور الأول.
40	2-2: نتائج المحور الثانية.
41	3-2: نتائج المحور الثالثة .
43	خلاصة الفصل الثاني
44	الخاتمة
47	قائمة المراجع
51	الملاحق
66	الفهرس

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الاستبيانات الموزعة والمستردة	(1-2)
19	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها	(2-2)
20	معايير تحديد الاتجاه	(3-2)
21	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(4-2)
22	توزيع أفراد العينة حسب السن	(5-2)
23	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(6-2)
24	توزيع أفراد العينة حسب الاختصاص العلمي	(7-2)
25	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(8-2)
26	توزيع أفراد العينة حسب البنك التي تنتمي إليه أفراد العينة	(9-2)
27	مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك التجارية الجزائرية	(10-2)
29	معوقات التي تواجه البنوك في عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن	(11-2)
31	مدى توفر المعلومات في البعد المالي	(12-2)
33	مدى توفير المعلومات في بعد العملاء	(13-2)
35	مدى توفير المعلومات في بعد العمليات الداخلية	(14-2)
37	مدى توفير المعلومات في بعد التعلم ونمو	(15-2)
44	بطاقة الأداء المقترحة من طرف الباحث	(16-2)

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
3	مثلث الأداء	(1-1)
4	خطوات تقييم الأداء	(2-1)
8	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	(3-1)
17	توضيح الاستبيانات الموزعة والمستردة	(1-2)
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(2-2)
22	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(3-2)
23	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4-2)
24	توزيع الأفراد حسب الاختصاص العلمي	(5-2)
25	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	(6-2)
26	توزيع أفراد العينة حسب البنك الذي تنتمي إليه	(7-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
52	عرض الاستبيان.....	(1)
58	نتائج الاستبيان وفق برنامج SPSS.....	(2)

المقدمة

1. إشكالية البحث

تلعب البنوك دورا أساسيا في التسوية المالية الناتجة عن التجارة الخارجية في تقييم القروض والضمان سواء للمصدر أو المستورد ، وذلك حسب طبيعة نشاطهما ، وهذه القروض يكون لها تأثير على السوق الداخلية لرؤوس الأموال ، فبالنسبة للمستورد قد يلتمس من الخارج قروضا كتأجيل التسديد وبالنسبة للمصدر قد يقدم قروضا لزبائنه الأجانب في شكل تسهيلات بالدفع مما يدفعه للجوء للبنك ؛

بالإضافة إلى تمويل المؤسسات والأفراد يقدم البنك خدمات كثيرة تتمثل في التسيير المادي لرؤوس الأموال في شكل حسابات ودائع ، وحفظ الأشياء الثمينة ، ويستفيد الأفراد مما ينجر عن معاملاتهم التجارية ، كتسديد ما عليهم من التزامات وتحصيل ما لهم من حقوق ؛

كما أن للبنك دور استشاري وإعلامي ، حيث يقدم لزبائنه معلومات هامة عن سوق الأعمال (دراسة الأسواق و مراقبة الأوراق التجارية ، عمليات البورصة ومختلف القيم المنقولة التي يراها جديرة بالاستثمار فيها) بالإضافة إلى توجيه المؤسسات إلى طرق التمويل الملائمة لاحتياجاتها، وتوجيه المدخرين إلى طرق توظيف أموالهم بالاستثمار الذي يحقق أحسن عائد ؛

لكن واقع البنوك الجزائرية افرز عدة عراقيل تحول دون قيامها بالمهام السابقة الذكر على أحسن وجه ، ووفقا للمعايير الدولية نتيجة هيمنة الدولة على البنوك التي تسطير على أكبر نسبة من نشاطها المصرفي ، وسيادة نمط التسيير الاشتراكي لثلاثة عقود تمخض عنه الابتعاد عن طرق آليات التسيير الحديثة ، وتجاهل المر دودية كأساس لتقييم نشاط بنك ؛

تعاني المؤسسة المصرفية الجزائرية من بعض المشاكل في مجال التسيير ومراقبة التسيير تمنعها من الرقي إلى مرتبة المؤسسات المصرفية الحديثة ومنافستها لان ذلك يتطلب ثقافة بنكية واسعة واستعمال المخرجات التكنولوجية الحديثة وإيجاد آليات متطورة في مجال مراقبة التسيير مثل بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي طرحنا إشكالية البحث كالتالي:

" ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية"

ولالإمام بجوانب الموضوع نطرح أسئلة فرعية :

- أ- هل تتوفر البنوك التجارية الجزائرية على مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن ؟
- ب- هل تواجه البنوك التجارية الجزائرية معوقات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟
- ج- هل تتوفر البنوك التجارية الجزائرية على المعلومات من اجل استخدامها في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم ونحو)؟.

2- فرضيات البحث :

لمعالجة إشكالية البحث، سوف نحاول اختبار صحة الفرضيات الآتية:

- أ- إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية ؛
- ب- توجد معوقات يواجه البنوك الجزائرية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ج- تتوفر البنوك التجارية الجزائرية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن(البعد المالي، بعد العملاء ،بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم ونمو)؛

3- مبررات اختيار البحث :

- اهتمام الباحث بالنشاط البنكي في الجزائر حيث نلاحظ غياب سياسة إصلاحية فعالة في مجال تسيير البنوك ؛

- ندرة الدراسات السابقة في مجال بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة المصرفية الجزائرية ؛

- الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في مجال البنوك؛

4- أهمية البحث :

إن أهمية هذا البحث ناجمة عن خصوصية النشاط البنكي الذي يختلف عن النشاط الصناعي والتجاري وما للبنك من دور فعال في عجلة التنمية الاقتصادية .

كما يكتسب أهمية هذا البحث في دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية.

فهذا البحث يسلط الضوء على جملة من الاهتمامات في مراقبة التسيير في البنوك.

5- أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- استعراض المرتكزات التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن.
- 2- تبين ضرورة سد النقص في الأدوات التقليدية في قياس الأداء الذي يركز على المقاييس المالية لتقييم دون المقاييس غير المالية.
- 3- التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية الجزائرية.
- 4- التعرف على معوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية.

6- حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : تلقي هذه الدراسة الضوء على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم البنوك التجارية الجزائرية، حيث تشمل مجموعة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية : بدأت الدراسة في النصف الثاني من الموسم الجامعي والدراسة الميدانية امتدت حوالي 20 يوما من شهر ماي 2013.
- الحدود الموضوعية : اهتمت هذه الدراسة بالموضوع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية الجزائرية

7- منهج البحث والأدوات المستخدمة :

حسب طبيعة موضوع الدراسة تستدعي استخدام مناهج متعددة تجيب على إشكالية الموضوع ، استخدمنا المنهج تحليل الوصفي عند تناول الإطار النظري حيث قدمنا مفاهيم حول الأداء بصفة عام وبطاقة الأداء المتوازن، و من بين أدوات البحث كذلك استخدمنا المسح المكتبي، بهدف التعرف على مختلف المراجع و البحوث المتناولة لموضوع الدراسة، من أجل بناء نظرة متكاملة عن الموضوع.

و اعتمدنا منهج دراسة الحالة كذلك و لقد تم استخدام تقنيتي الاستبيان ومن أجل تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة استعنا بالبرنامج MS EXCEL والبرنامج الإحصائي SPSS وذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

8- تقسيمات البحث :

على أساس ما تم ذكره من قبل وللإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات تم تناول الدراسة وفق فصلين بعد المقدمة حيث كان :

الفصل الأول : سنتطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم حول الأداء وتقييم في المؤسسة المصرفية وأعطينا مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وإبعادها، وإما في المبحث الثاني سنتناول بعض الدراسات السابقة التي تطرق إلى الموضوع محاولين ربط موضوعنا بها.

الفصل الثاني : حاولنا في الفصل الأخير الإجابة على الإشكالية والإجراءات المنهجية لأعداد الاستبيان من إطار الدراسة وتحديد مجتمع و عينة الدراسة وهيكل الاستبيان، و وكذا معالجة الاستمارة تم تطرقنا إلى تحليل نتائج الاستبيان وفق الأدوات الإحصائية والبرنامج الإحصائي SPSS، المبحث الثاني: ثم معالجة نتائج الاستبيان المتعلقة مدى إمكانيات استخدام البنوك الجزائرية من اجل استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكذلك إلى مدى توفير المعلومات في البنوك الجزائرية من اجل استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

أما الخاتمة لقد استعرضنا فيها النتائج الدراسة حسب الفرضيات قدمنا التوصيات للبنوك محل الدراسة وأفاق
البحث

9- الدراسات السابقة

لقد تناولت الدراسة بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع، من خلال المبحث الثاني في الفصل الأول،
حيث أعطينا ملخص عن سبعة دراسات تناولت الموضوع بصفة مباشرة وغير مباشر انظر إلى ص 8 إلى
ص 12

الفصل الأول: مدخل نظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية.

- المبحث الأول: المفاهيم حول الأداء بطاقة الأداء المتوازن
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

مدخل الفصل الأول

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

سنتعرض في هذا الفصل إلى مفاهيم حول الأداء بصفة عامة وكيفية تقييم الأداء في المؤسسة المصرفية والآليات المستخدمة فيها ودور عملية تقييم في تحسين أداء المؤسسة المصرفية ؛ سنحاول إعطاء مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن ومحاورها ؛

سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بصفة المباشر وغير المباشر لمعرفة

النتائج التي توصلت إليها محاولين ربط الموضوع ببحوث أخرى .

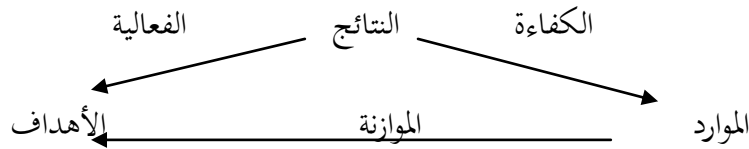
المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

1-1 مفاهيم حول الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام ، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة . وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء ، ألا إن المجال لازال واسعاً لمزيد من البحث والدراسات لغرض تطير هذا المفهوم الواسع ، ومن بين هذه المفاهيم نجد مايلي :

تعريف Bartoli: حيث عرف الأداء على أنه " العلاقة بين عناصر: نتائج، موارد، أهداف، والأبعاد: الكفاءة والفعالية، الموازنة " ¹

الشكل رقم (1-1) مثلث الأداء



المصدر: ناصر دادي عدون ، عبد الله قديدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ص13

شرح الشكل رقم (1-1): نلاحظ أن النتائج مرتبطة بالموارد والأهداف حيث يجب تحديد الأهداف وتخصيص الموارد الكافية واستخدامها بشكل جيد ويجب تحديد الموازنة المناسبة لتلك الأهداف.

تعريف آخر للأداء: على أنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.²

ويعرف الأداء على أنه فعل Action يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات Processus وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن³

¹ - ناصر دادي عدون ، عبد الله قديدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار نشر المحمدية العامة ، بدون بلد النشر، ص 13

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، بدون بلد نشر، 2009، ص39.

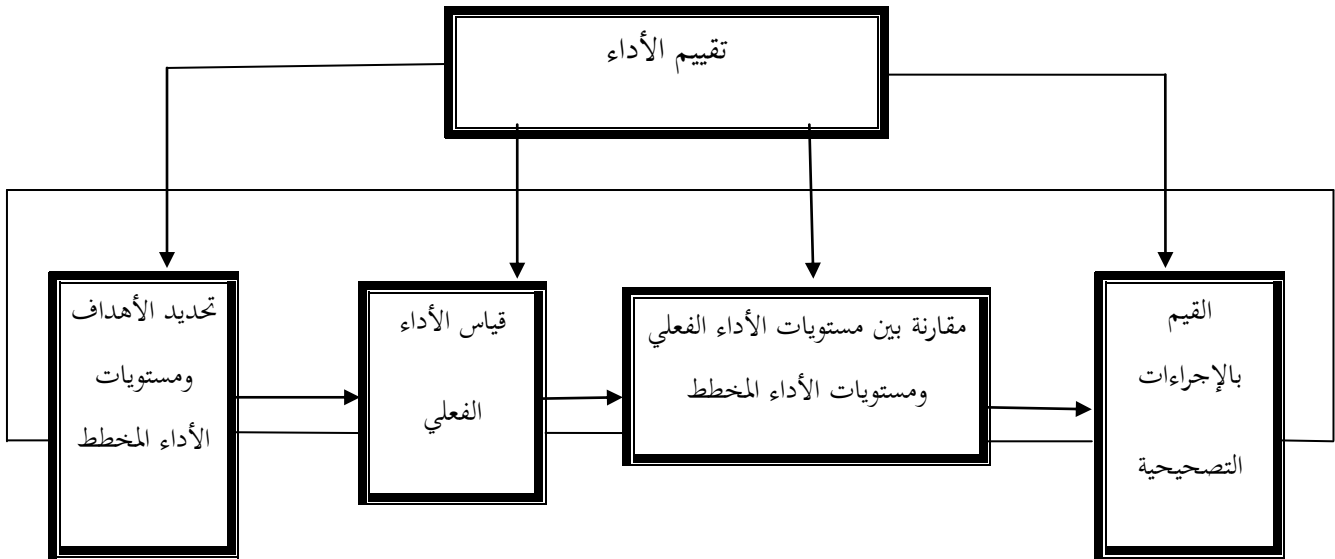
³ - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 2007/05، ص33.

1-2 مفهوم تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس ، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة ، إذا يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ، ثم مقارنة الأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات.¹

هناك من يعرف تقييم الأداء في استخدام البيانات المتاحة عن أوجه نشاطات المنظمة بصورة توضح وحدات التنفيذ الفعلية والانحرافات من الخطط الموضوعة مع قياس النتائج وإظهار المشكلات والمعوقات وتقييم نشاط المستويات المختلفة عن الإدارة داخل المنظمة الواحدة عن طريق مقارنة البيانات الفعلية مع البيانات المخططة ومع البيانات السابقة.²

شكل رقم (1-2) خطوات تقييم الأداء



المصدر: حنفي، عبد الغفار، تنظيم إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، 1993، ص569

يبين الشكل رقم (1-2) : عملية تقييم الأداء حيث يتم تحديد الأهداف، ثم قياس الأداء الفعلي، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة ، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية.

¹ - الغالي، طاهر حسن، وإديس، وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، بلد النشر عمان، 2007، ص47

² - كركور ، عدنان نجيب ، الفارس ، سليمان خليل ، التقييم الإداري في المشروعات " تقويم المشاريع الجيدة والقائمة " ، جامعة دمشق ، 2007، ص58

1-3-1 تقييم الأداء في المؤسسة المصرفية:

إن عملية تقييم الأداء في المؤسسات بما في ذلك البنوك، لها أهمية كبير لأنها تقوم بتحسين الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء، ابتداء من تقديم الائتمان ، حتى تحصيل الشيكات والكمبيالات ، سنحاول في هذه الجزء التطرق مفهوم تقييم أداء البنكي .

1-3-1-1 مفهوم تقييم الأداء البنكي:

إن تقييم أداء البنك هي السياسة التي تتخذ لتقدير مدى تحقق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية فيه للأهداف المحددة مقدما والوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد أوجه التصحيح المناسبة لها ¹.

1-3-1-2 وظائف تقييم الأداء البنكي:

أ - متابعة تنفيذ الأهداف لغرض التعريف إلى مدى تحقيق إدارة البنك للأهداف المقررة لها في الوقت وبالكمية المحددة. ب - متابعة الكفاية لغرض التحقق من التنفيذ الفعلي للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف والخطأ في تنفيذ.

ج - تقييم نتائج التنفيذ بعد تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن متابعة التنفيذ، ومن البديهي أن يسبق ذلك تحديد الأهداف ، وتحديد الخطط التفصيلية للانجاز ، وتحديد مراكز المسؤولية في البنك وعلى ضوء كل ذلك يتم تحديد معايير تقييم الأداء.

1-3-1-3 ركائز نظام تقييم الأداء في البنوك

يتطلب تصميم نظام تقييم الأداء توافر مجموعة من المقومات أو العناصر ، ويؤدي توافرها بشكل متكامل ومتناسق إلى الوصول إلى نظام قادر على تحقق الغرض من إنشائه ويمكن توضيح هذه الركائز بما يلي ²:

أ - تحديد الأهداف .

ب- وضع الخطط التفصيلية لانجاز العمل.

ج - تحديد مراكز المسؤولية.

د - تحديد معايير الأداء.

هـ - تعيين جهاز كفي يمارس عملية التقييم .

¹ - كركور ، عدنان نجيب ، الفارس ، سليمان خليل ، مراجع سابق ذكره. ص49

² - رانيا محمد نزيه الزبير، لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية ، أطروحة دكتورا في ، محاسبة، 2008، ص 58

1- 4 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

هناك عدت تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن منها:

تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها " إطار عام يساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء والسلوك الفردي، وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة (العملاء ، المالية ، العمليات ، التطوير)"¹

وتعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة." ²

ويعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "نظام إداري صفر ليس فقط نظام قياس الذي يجعل المنظمة قادرة على بيان رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال، وهي تزود الإدارة بالتغذية العكسية لعمالياتها الداخلية ومنتجاتها الخارجية من اجل التطوير المستمر لأداء ونتائج إستراتيجيتها." ³

تعرف Kaplan and Norto : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس و قيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية . ⁴

إن التعريف السابقة ترتبط بعامل مشترك أساسي، وهو اعتبار بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي ، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية أي منظمة أعمالها إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة.

¹ - إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن احد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية، طبعة 2010، ص 22

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، طبعة الأول، دار النشر مكتبة العصر للنشر والتوزيع، بلد نشر مصر، 2009، ص4-5

³ - عمر شقور، محاضرة ، بطاقة الأداء المتوازن ص4; تاريخ الاطلاع 2013/05/10 www.pdfactory.com.

⁴ - Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review,1992.p 72

1-5 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد :

1-5-1 البعد المالي: تحتوي على أهداف مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، وتستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة ، إما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.¹

1-5-2 بعد العملاء : تحتوي هذه البعد على مقاييس محددة تعكس العوامل المحددة بالفعال بالنسبة للعملاء اذا أن بعد العملاء يعد من الأبعاد التي تهتم بالطرائق التي تخلق القيمة للعميل ، وما هي القيمة التي ترضى العميل، ومن المؤشرات التي تحتويها ، رضا العميل ، ربحية العميل ، اكتساب عملاء جدد ، الاحتفاظ بالعميل.²

1-5-3 بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من البعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين ويتكون البعد العمليات الداخلية من ثلاثة إبعاد فرعية على النحو التالي : عملية الابتكار والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء ، عملية التشغيل ، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع ، وتقليل التوصيل للعملاء ، ومقابلة التوصيل المحددة، خدمة توصيل المبيعات ، وتعمل على توفير الخدمة ومساعدة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.³

1-5-4 بعد التعلم ونمو : يتعلق هذه البعد بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل ، دوران العمل ، التحفيز....)، وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي، كما يركز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة⁴

¹ - هاني عبد الرحمان العمري ، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، ص18

² - بشينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، عدد 87 ، 2011 ، ص

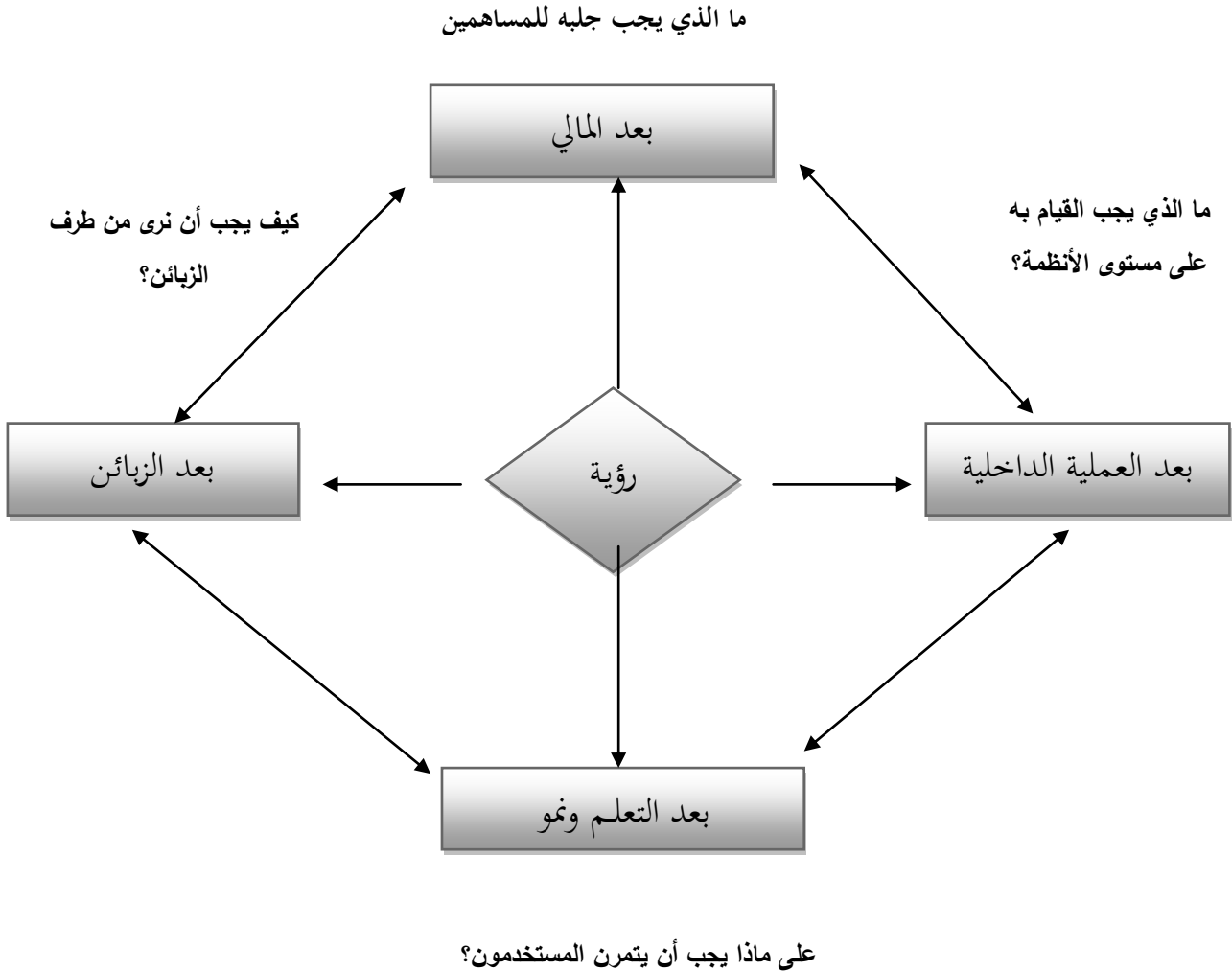
47

³ - تاريخ الاطلاع ، 08 / 04 / 2013 <http://kenanaonline.com/users/kotler/posts>

⁴ - مقدم وهيبية، مداخلة ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 جامعة حسينية بن بوعللي بشلف. ص7

..... الفصل الأول : مدخل نظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

شكل رقم (1-3) الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d'organisation ; paris ; France ; 1998 ; p : 69

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتناول مجموعات من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بصفة مباشرة وغير مباشرة .

2-1 دراسة (معاوية بن رمضان شادلي عبد الله) ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، 2005.¹

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع ممارسات عملية تقييم الأداء في القطاع المصرفي السعودي، وذلك من وجهة نظر الموظفين في ذلك القطاع، واتجاهات الموظفين نحو عملية تقييم الأداء المتبعة في القطاع المصرفي السعودي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية لعملية تقييم الأداء، الطرق والوسائل المتبعة لاطلاع الموظفين بنتائج تقييم أدائهم ، الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء ومصادر معلوماتها، أكثر الأخطاء شيوعاً التي قد تقع من قبل المقيم ، وأهم السلبيات والصعوبات في عملية تقييم الأداء الحالية المتبعة في القطاع المصرفي السعودي. جمعت بيانات هذه الدراسة من خلال (336) استبيان من إجمالي عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على الموظفين في (4) بنوك تجارية سعودية والتي بلغت (500) استبيان لقد كانت النتائج على نحو التالي: كانت اتجاهات الموظفين في القطاع المصرفي السعودي سلبية نحو عملية تقييم الأداء الحالية. تتحقق الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء في القطاع المصرفي السعودي بدرجة موافقة متوسطة. يعتبر المشرف المباشر هو المسؤول الأول عن تقييم أداء الموظفين في القطاع المصرفي السعودي. من أكثر الأخطاء التي ترتكب أثناء عملية تقييم الأداء تساهل المقيم مع بعض الموظفين خشية إثارة التوتر معهم وإقحام العلاقات الشخصية بنتائج العاملين .

2-2 دراسة (لمياء شهبون) ، رسالة ماجستير في الاقتصاد ، 2006.¹²

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة فهم وتحليل مختلف المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء البنوك ومعرفة مدى تطبيق البنوك الجزائرية لهذه المعايير لمواكبة الانفتاح على الاقتصاد العالمي .تم الاعتماد على المنهج التاريخي والوصفي التحليلي ،إذا يتعلق المنهج التاريخي في سرد مختلف مراحل تطور الجهاز المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات الاقتصادية والنقدية المختلفة ، أما المنهج الوصفي التحليلي فيتعلق في محاولة فهم وتحليل معايير تقييم الأداء المصرفي ، وكذلك تحليل الوضعية البنوك الجزائرية لقد كانت النتائج على نحو التالي حسب التعليمات والتنظيمات المتاحة لبنك الجزائر نلاحظ إن البنوك الجزائرية قد استوتحت من معايير لجنة بازل وهي تطبقها وفق لتوجهاتها ، حيث أن معظم البنوك والمؤسسات المالية التي تمارس نشاطها في الجزائر تتقيد بنسبة كفاية رأس المال المحددة بنسبة إلا انه يبقى إن بعض المؤسسات أو المخصصات لمواجهة الأصول المصنفة من قبل البنوك تستلزم مؤونات إضافية.8%

¹ - معاوية بن رمضان شادلي عبد الله ، بعنوان، تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة اليرموك ،

2005

² - لمياء شهبون بعنوان، معايير تقييم الأداء المصرفي في الجزائر ، رسالة ماجستير في الاقتصاد ، بجامعة دمشق ، 2006

..... الفصل الأول : مدخل نظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

تعد البنوك الجزائرية بنوكا صغيرة ومتواضعة ولا تؤدي أدوارا فعالة في الخدمات المصرفية مما يجعلها في حالة عدم القدرة على المنافسة. وعليه لا بد على الجزائر من القيام بإصلاحات مصرفية شاملة وعميقة وذلك من خلال احترام البنوك والمؤسسات المالية للنظم والتعليمات الصادرة عن السلطة النقدية خاصة المتعلقة بسيرها والتنظيم الحذر لها ، فصيغة المعايير لا تكفي وإنما التطبيق الفعلي هو الأهم .

2-3 دراسة (إبراهيم محمد الحربي) ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، 2007 .¹

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الكويتية. قام الأحدث بتطوير استبانة خاصة لإغراض الدراسة ، وقد تم توزيعها على كافة شركات مجتمع الدراسة والبالغ عددها (23) شركة وهي الشركات الصناعية الكويتية المسجلة في بورصة الأوراق المالية ، وتم توزيع (46) استبانة على المديرين الماليين ومديري الإدارة في هذه الشركات . واستخدم المنهج الوصفي التحليلي للتعريف على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الكويتية. لقد خرج الباحث بهذه النتائج لدى الشركات الصناعية الكويتية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، كما توجد إمكانية لاستخدام الشركات الصناعية لبطاقة الأداء المتوازن بإبعادها الأربعة (المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، والتعلم والنمو) .

2-4 دراسة (إيمان قصاب) ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، 2008 .²

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الواقع الحالي لأداء الموارد البشرية في المصرف التجارية السوري لمعرفة أسباب ضعف أداء العاملين وأساليب معالجتها، واستعرض وتحليل الآثار المختلف لسياسة الحوافز في رفع مستوى أداء العنصر البشري وكفاءته. لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة في جانب التطبيقي قام بدراسة ميدانية لواقع سياسة الحوافز في القطاع المصرفي السوري لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بذلك قام بتصميم استبيان وزع على المديرين والعاملين في الفروع المصرف التجارية السورية في الأربعة المحافظات هي (حلب ، حمص ، الرقة) وطرح الاستبيان أسئلة متعددة عن موضوع سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام وسياسة الحوافز بشكل خاص ، وعن أداء العاملين وعن المشكلات والصعوبات التي يعاني منها هذا القطاع ومن بين النتائج إن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون شهادة متوسطة حيث بلغت نسبتهم 45.9 % ، وتليها من يحملون شهادة جامعية حيث نسبتهم 26.1 % ، رغم قلة من يحملون شهادات عليا حيث لم تتجاوز نسبة هؤلاء الأفراد 2.8% مما قد ينعكس على القدرات والإمكانيات التي يمتلكها الأفراد. انه توجد اثر إحصائية لنظام الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري. انه توجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في كفاءة أداء العاملين، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

¹ - إبراهيم محمد الحربي ، بعنوان:مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة ، بجامعة عمان ، 2007

² - إيمان قصاب، بعنوان: اثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي السوري، بجامعة حلب، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2008

2-5 دراسة (رأينا محمد نزيه الزرير) ، أطروحة دكتورا في المحاسبة، 2008.¹

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يتكون من مجموعة من المقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة بتصوير شامل عن فعالية أداء المصارف الحكومية في سورية والخدمات المصرفية التي تقدمها بشكل مستمر، مما يحقق القيمة المضافة لجميع النشاطات التي تقوم بها. تقييم أداء المصارف الحكومية السورية بناء على النموذج المقترح للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى متابعة وتطوير من اجل تحسين أدائها بما يحقق أهدافها .

والوقوف على أهمية الدور المنوط بالتحليل المالي في هذه المصارف في مجال خدمة الإدارة العليا ومساعدتها على القيام بعملية الرقابة والمتابعة وقياس الأداء والتخطيط المستقبلي للتعرف على مدى سلامة مركزها المالي وحسن أدائها لرسالتها ومدى تفيدها بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل في هذا القطاع ، ومدى قدرة هذه القوانين والجهات التي تصدرها على تحسين أداء المصارف.

وزيادة المساحة المعرفية لموضوع بطاقة التقييم المتوازن للأداء لما له من أهمية للتطوير في مجال التمويل والمحاسبة من اجل المساهمة في الإطار المعرفي المحدود لهذا الموضوع في سورية .

لقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليل ، والذي يعتمد على تجميع المعلومات، تم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، ومن بين النتائج التي كانت يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف الحكومية التي تتوفر فيها المقومات الأساسية لتطبيقها والمناخ التنظيمي الملائم لنجاحها وهي المصرف العقاري ومصرف التسليف والمصرف التجاري .

2-6 دراسة (احمد يوسف دودين). رسالة ماجستير، 2009.²

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها .

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانته تتكون من ثلاثة أجزاء : الجزء الأول لمعرفة المعلومات الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني يتكون من أسئلة لمعرفة مدى وجود المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية والجزء الثالث يتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس الواقع الفعلي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ; لقد كانت النتائج على نحو التالي يوجد اثر دو دو لآلة إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات): (التخطيط، والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل، والنوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية. لا توجد فروق

¹ - رأينا محمد نزيه الزرير، مراجع سابق ذكره.

² - احمد يوسف دودين، بعنوان، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، بجامعة الرقاع الخاصة، 2009

..... الفصل الأول : مدخل نظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

ذات دلالة إحصائية في تقويم المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، والعمر ، والمؤهل العملي ، والخبرة الوظيفية ، والمسمى الوظيفي).

7-2 دراسة (محمد احمد محمد أبو قمر) ، ماجستير في المحاسبة ، 2009 .¹

تهدف هذه الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، كما تهدف إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (المحور الاجتماعي) والمتمثل في إن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردودا ايجابيا وأثرا معنويا كبيرا على المجتمع ، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها ; لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظرا لقلة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد ، والمكون من الفئة القيادية للمستويات الإدارية الثلاث في بنك فلسطين ، واعتمدت الدراسة على استبانته تم تصميمها خصيصا لخدمة هدف الدراسة ، وتم استخدام النسب والتكرارات واختبار الإشارة واختباران وتني واختبار كروسكال والأس واختبار سيرمان ، لقد توصل الباحث إلى النتائج التالية : إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية ; إن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول إبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية " مالية وغير مالية " ، ولكن هذا لا يعني إن البنك يطبق بطاقة الأداء المتوازن .

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

تعد هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة، ولكن ما يميزها عن الدراسات السابقة أنها تطبيقي في البنوك التجارية الجزائرية ،

خلاصة الفصل الأول:

¹ -محمد احمد محمد أبو قمر ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير في المحاسبة، بجامعة الإسلامية غزة، 2009

..... الفصل الأول : مدخل نظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

على ضوء ما ورد في هذا الفصل، يمكن القول بان مفهوم الأداء يختلف باختلاف وجهة النظر القطب المحدد له فينظر القطب العميل إلى أداء المؤسسة وقدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغبت العميل بأسعار معقولة، ينظر المهنيين أو الموظفين إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية في العمل ينظر قطب المسيرين للأداء في الكفاءة والفعالية ، ومنه نستخلص إن الأداء هو مفاهيم عديدة حسب الجهة المستعملة .

وهناك عدة أدوات لقياس الأداء منها بطاقة الأداء المتوازن للوهلة الأولى يتم النظر إليها أنها نظام لتقييم الأداء والرقابة فقط وعند التعمق في دراستها تبين أنها نظام تخطيط استراتيجي وتشغيلي لآجال طويلة وقصيرة أكثر منها أداة تقييم ورقابة، ولقد أعطينا شرح عن إبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة .

وفيما يخص الدراسات السابقة فقد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشر بالموضوع من اجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون ولقد اتفقنا معهم في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة الأداء المتوازن وفلسفتها وخطوط تطبيقها وتبين مدى حاجة المنظمة سواء كانت صناعية أو خدمية لذلك النظام .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع البنكي

بولاية ورقلة

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: نتائج المستخلص من الدراسة.

مدخل الفصل الثاني

إن من أهم أدوات التحسين والتطوير التي تتمثل في عملية التقييم للوضع الراهن لتحديد أوجه قصوره ومن ثم معالجة ذلك تطور ، إلا إن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء سيؤدي إلى فشل عملية التقييم ومن هو إلى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب.

ومن هذا المنطلق نحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية لمجموعة من البنوك إلقاء الضوء ، على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية ، من خلال التعرف على مستوى إدراك الإطارات بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفوائد استخدامها ، ومدى توفر البيانات اللازمة للاستخدام الحد الأدنى من كل بعد من إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تلك البنوك.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-1 حدود الدراسة الميدانية

لقد تم إجراء هذه الدراسة ضمن حدود مكانية، و زمانية، الحدود الموضوعية.

- **الحدود المكانية :** تلقي هذه الدراسة الضوء على مدى إمكانيات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المؤسسة المصرفية الجزائرية، حيث تشمل مجموعة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة.
- **الحدود الزمانية :** تمت الدراسة الميدانية بمجال زمني شهر افريل امتدت 20 يوما من شهر ماي 2013.
- **الحدود الموضوعية :** اهتمت هذه الدراسة على مدى توفر البنوك التجارية الجزائرية على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

2-1 تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من البنوك التجارية الجزائري التي تعمل في مدينة ورقلة التي بلغ عددها (6) بنوك التي تم إخضاعها لدراسة وهي:

- 1- بنك الوطني الجزائري ؛
- 2- بنك الجزائر الخارجي ؛
- 3- بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- 4- بنك التنمية المحلية ؛
- 5- القرص الشعبي الجزائري ؛
- 6- الصندوق الوطني للتوفير الاحتياط؛

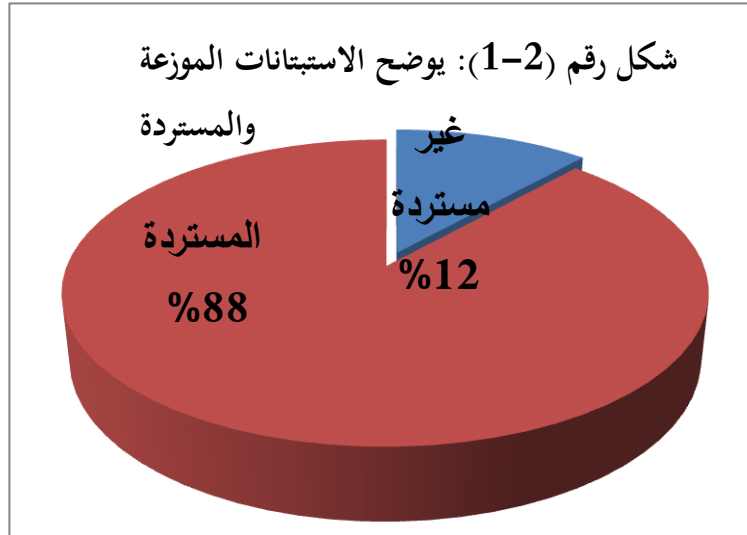
3-1 اختيار العينة

أما عينة الدراسة فلم يتم تحديد حجمها بشكل مسبق (أي قبل توزيع الاستبيان)، حيث قمنا بتوزيع قرابة 60 استبيان عن طريق التسليم غير المباشر أي استمارة المأ الذي (إعادة الاتصال بالفرد مرة ثانية لاستلام الإجابة)، وتم استرجاع حوالي 53 استبيان القابلة للمعالجة ولدينا الجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الجدول رقم (1-2): الاستبيانات الموزعة والمسترجة.

النسبة	التكرار	البيان
100%	60	الاستبيانات الموزعة
88.33%	53	الاستبيانات المسترجة
88.33%	53	الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحث.



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الجدول رقم (1-2)

تعليق: نلاحظ من الشكل رقم (1-2): أن نسبة الاستبيانات المسترجة بلغت حوالي 88% من مجموع الاستبيانات الموزعة

1-4 مراحل إعداد الاستبيان

لقد استخدمنا في هذا الدراسة على أداة الاستبيان في عملية تصميمه اعتمدنا على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين والدراسات السابقة في هذا المجال ولقد شمل الاستبيان على جزئين:

الجزء الأول: عبارة عن خصائص العينة الديمغرافية من خلال طرح (6) أسئلة والمتضمنة (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الاختصاص العلمي ، الوظيفة ، والبنك التي تنتمي إليها).

ما الجزء الثاني: وهو عبارة عن محاور للدراسة يتكون من محاورين رئيسية هي:

المحور الثاني: ويمثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية، ويتكون من (13) أسئلة.

المحور الثالث: ويتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية، ويتكون أربعة فروع.

الفرع الأول: هو عبر عن مجموع من المعلومات التي تجب توفيرها في البنك (مؤشرات مالية)

تتكون من خمسة مؤشرات

الفرع الثاني: هو عبر عن مجموع من المعلومات التي تجب توفيرها في البنك (مؤشرات بعد العملاء)

تتكون من ستة مؤشرات

الفرع الثالث: هو عبر عن مجموع من المعلومات التي تجب توفيرها في البنك (مؤشرات بعد العمليات الداخلية

تتكون من ستة مؤشرات

الفرع الرابع: هو عبر عن مجموع من المعلومات التي تجب توفيرها في البنك (مؤشرات بعد التعلم ونمو)

تتكون من ستة مؤشرات

من خلال هذا التقسيم قمنا بصياغة جملة من الفرضيات التي سيتم اختبارها بناءً على إجابات أفراد العينة، للوقوف على مدى تطابق وجهات نظرنا التي عبرنا عنها من خلال هذه الفرضيات مع توجهات وآراء أفراد العينة، وعليه كانت الفرضيات كما يلي:

➤ الفرضية الأولى : إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية.

➤ الفرضية الثانية : تواجد معوقات توجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية.

➤ الفرضية الثالثة: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية أبعاد بطاقة الأداء المتوازي (بعد المالي ، بعد العملاء ، بعد

العمليات الداخلية ، بعد التعلم ونمو).

1-4-1 : تصميم الاستبيان

وفي إطار إعداد الاستبيان قمنا بعدة تجارب للوصول إلى الاستبيان النهائي، خاصة مع المشرف الذي ساعدونا منهجيا في صياغة الأسئلة ونصحنا بتجنب طولها وكثرتها تفاديا للملل الذي قد يلحق بالشخص المستقصى، وقد حاولنا تجنب التعمق في الأسئلة نظرا لتفاوت المستويات وكذا ضعف الجانب المعرفي لبعض الأطراف خاصة فيما يتعلق بالجانب النظري

نلتمس فيها من المستقصى الإجابة وبعناية محاولة منا الوصول إلى نتائج دقيقة تخدم البحث، وكانت كل الأسئلة مغلقة حتى يتسنى لنا تحديد إجابات المستجوبين في نقاط محددة

(موافق) (غير موافق) (محايد)

حيث يفرض هذا النوع من الأسئلة على المبحوث أن يقوم باختيار جواب من بين عدد معين من الإجابات المقترحة، دون الخروج عنها إلا إذا ترك له مجال لذلك.

1-4-2 : تحليل الاستبيان

تجمع لدينا من خلال مراحل سابقة كافة الاستثمارات الصالحة للاستخدام و ذلك بعد استبعاد الاستثمارات الملغاة، تمهيدا لبناء قاعدة الاستبيان التي تتضمن المعطيات المستخلصة من استمارات الاستبيان.

حيث في بداية هذه المرحلة تكون المعطيات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين على شكلها الخام، كما جمعت من مصادرها، و ذلك ما يجعلها غير قابلة للتحليل، لذلك يجب ترتيبها و تنظيمها، ثم القيام بعملية إحصائها ، وتقديمها على شكل دوائر نسبية أو أعمدة بيانية لتوضيح الفروقات، وهذا باستعمال برنامج Excel إصدار (2007) ، وفي الأخير قمنا بتقديم تحليلات واستنتاجات حول هذه النتائج.

وبغرض تسيير معالجة الاستبيان تم تحديد مقاييس الإجابات باستخدام مقياس " ليكرت " ذي الثلاث درجات لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الاستبيان بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة، وأوزان الإجابات على النحو الآتي :

الجدول رقم (2-2): مجالات الإجابة على أسئلة الإستبيان وأوزانها.

3	2	1
موافق	محايد	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحث

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح **Weighted Mean**، ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما يلي:

الجدول رقم (2-3): معايير تحديد الاتجاه.

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.66
محايد	من 1.67 إلى 2.33
موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الباحث

أساليب التحليل الإحصائي :

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج **MS Excel** وذلك لتفريغ البيانات وترميز الإجابات. كما استعملنا برنامج **SPSS20.0** من أجل التحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة.

1-4-3: ثبات الأداة

لقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (**cronbach Alpha**) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة ألفا = **78%** وهي نسبة مقابل كونها أعلى من نسبة **60%** المقبولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الاقتصادية.

5-1 معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

1-5-1 خصائص عينة الدراسة

تتمثل الخصائص الديمغرافية للعينة فيما يلي:

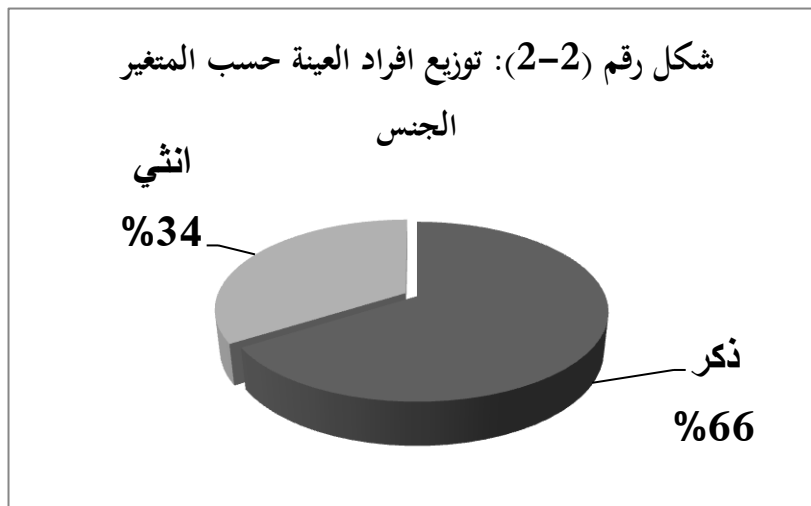
أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

تتكون عينة الدراسة من 53 فرداً، منهم 35 ذكراً و 18 إناث، حيث يوضح الشكل أدناه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 66.03%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 33.97%.

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
66.03%	35	ذكور
33.3%	18	إناث
100%	53	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الجدول رقم (2-4)

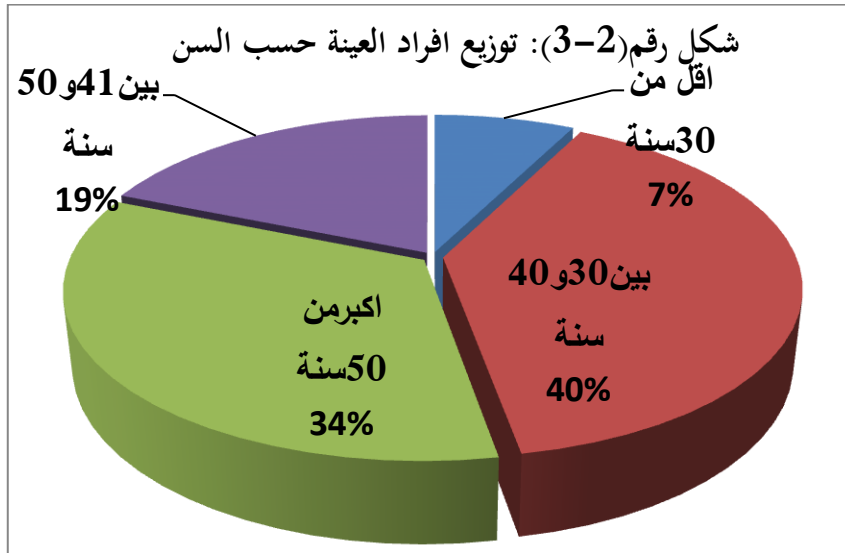
ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

من خلال الجدول رقم (2-5) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة مئوية 39.63%، تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة مئوية 33.96%، ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة مئوية 18.86%، وفي الأخير الفئة العمرية اقل من 30 بنسبة مئوية 7.55%، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فئة الكهول.

جدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب السن.

العمر	أقل من 30 سنة	30-40 سنة	41-50 سنة	أكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	4	21	18	10	30
النسبة	7.55%	39.33%	33.96%	18.96%	100%

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الجدول رقم (2-5)

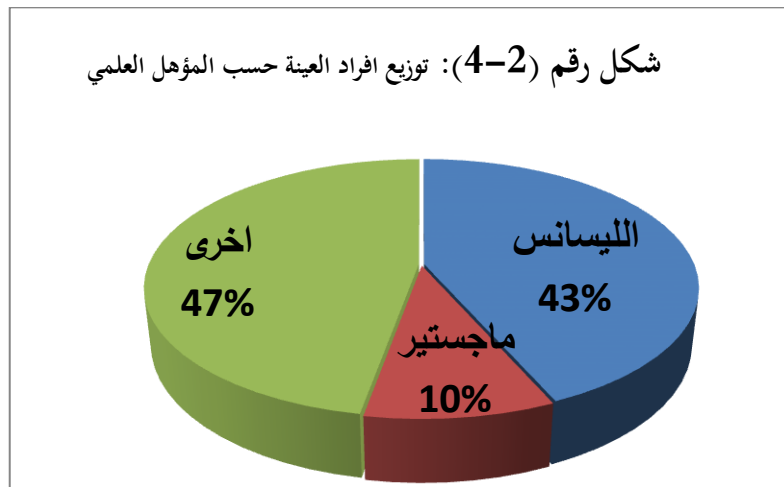
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول (2-6) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة الليسانس حيث بلغ عددهم 23 فرد بنسبة مئوية 43.3% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة الشهادات أخرى 47.17% ونسبة الشهادة ماجستير 9.43% ونسبة حاملون شهادة دكتوراه هي معدومة.

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
43.40%	23	الليسانس
9.43%	05	ماجستير
00%	00	دكتوراه
47.17%	25	أخرى
100%	53	مجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الجدول رقم (2-6)

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاختصاص العلمي

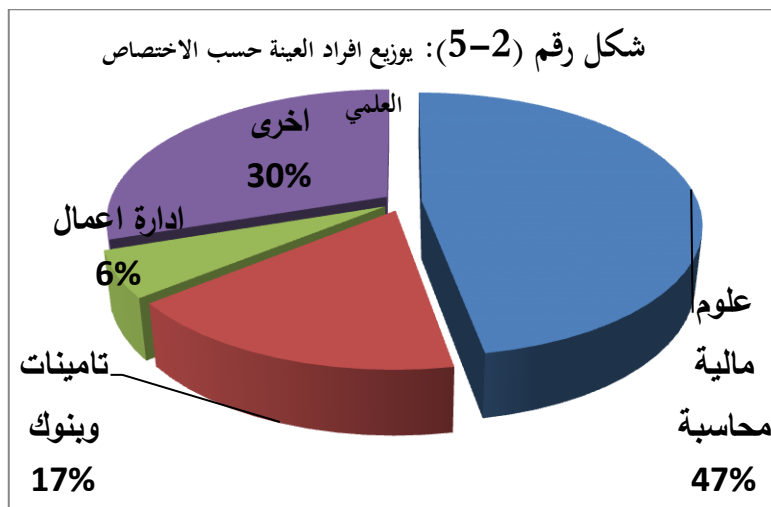
يوضح الجدول التالي توزيع الأفراد للعينة على حسب التخصص العلمي.

جدول رقم (2-7) توزيع الأفراد حسب الاختصاص العلمي

النسبة	التكرار	تخصص العلمي
47.16 %	25	علوم مالية محاسبة
16.99 %	9	تأمينات وبنوك
5.66 %	3	إدارة أعمال
30.19 %	16	أخرى
100 %	53	مجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد العينة يحملون اختصاصات علمية في مجال علوم المالية حيث تشكل نسبة (47.16 %) من الإجمالي الأفراد العينة أما التخصص تأمينات وبنوك فبلغت نسبتها (16.99 %) وبلغت نسبة التخصص إدارة أعمال (5.66 %) وأما تخصصات أخرى بلغت (30.19%) وهذا يدل على أهمية وجود عاملين في التخصصات القريبة من العمل المصرفي وهذا يساعد على فهم أفراد العينة للموضوع الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الجدول رقم (2-7)

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

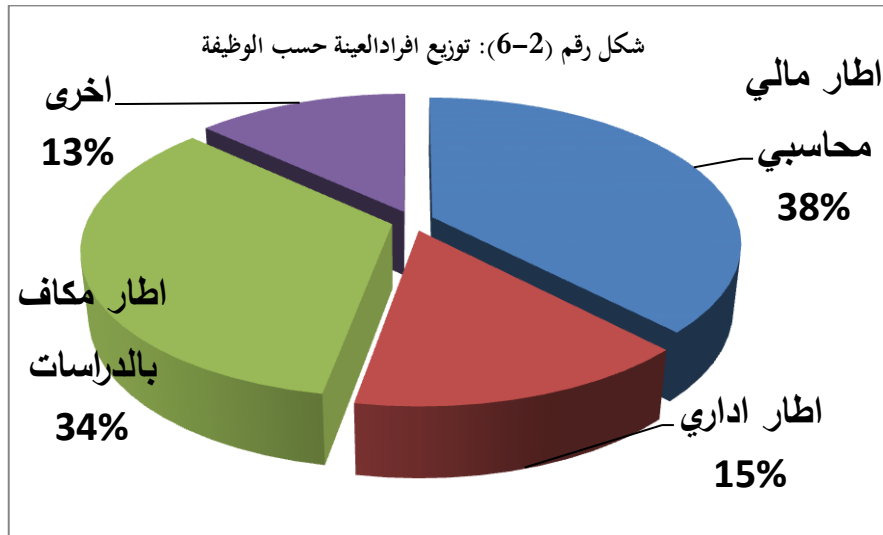
..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

من خلال الجدول رقم (2-8) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة من وظيفة إطار مالي ومحاسبي حيث بلغ عددهم 20 فرد بنسبة مئوية 37.74%، وتليها أفراد العينة من وظيفة إطار مكلف بالدراسات بنسبة 33.97% وإطار إداري بنسبة 15.09% حيث بلغت نسبة وظائف أخرى 13.2%

جدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

النسبة	التكرار	البيان
37.74 %	20	إطار مالي محاسبي
15.09 %	8	إطار إداري
33.97 %	18	مكلف بالدراسات
13.20 %	7	أخرى
100 %	53	مجموع

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الجدول رقم (2-8)

سادساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البنك الذي تنتمي إليه أفراد العينة

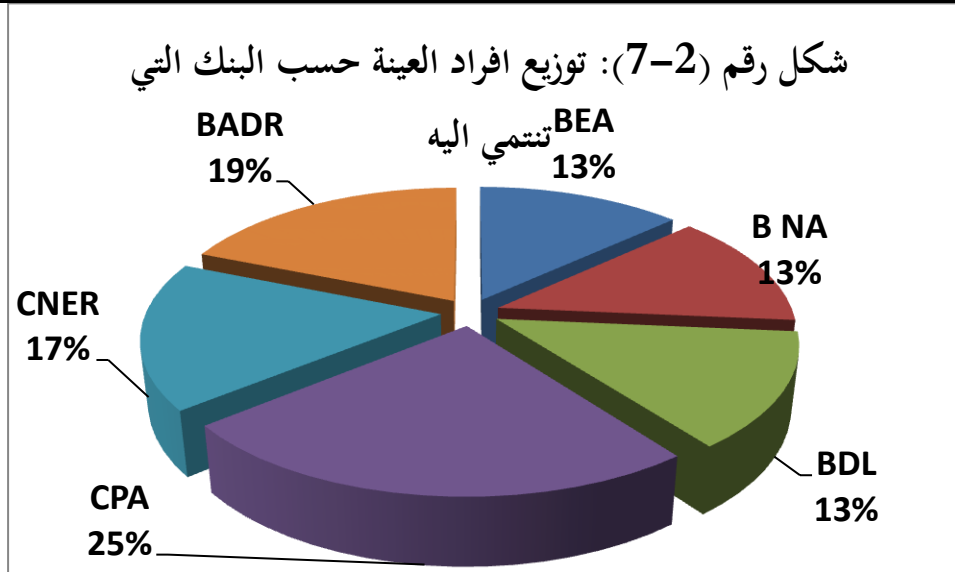
..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

يمثل الجدول رقم (2-9) توزيع أفراد العينة حسب متغير البنك، حيث نجد أن أكثر تمثل بنك هو CPA بنسبة %24.55 تم بنك BADA بنسبة بلغت %18.86 تم بنك CNER بنسبة بلغت %16.99 إما البنوك BNA وBEA وBAL كانت متساوية في إلى نسبة %13.20

جدول رقم (2-9): توزيع أفراد العينة حسب البنك الذي تنتمي إليه أفراد العينة

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.

البنك	التكرار	النسبة
BNA	7	%13.20
BEA	7	%13.20
BDL	7	%13.20
CPA	13	% 24.55
CNER	9	% 16.99
BADR	10	% 18.86
المجموع	53	% 100



المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الجدول رقم (2-9)

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

1-5-2 استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية الجزائرية

في هذا العنصر سنقوم بدراسة وتحليل الاستبيان المقدم لأفراد العينة والممثل في تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تحليل المحاور الأساسية للأسئلة كما يلي:

الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (2-10): مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك التجارية الجزائرية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محايد	غير موافق	موافق	العبرة
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة (%)	النسبة (%)	النسبة (%)	
محايد	0.76	1.98	20 37.7%	16 30.1%	17 32%	1- لدى البنك نظام معلومات حديث.
محايد	0.44	1.81	41 77.3%	1 1.8%	11 20.7%	2- أي أداة من أدوات مراقبة التسيير المستعملة في البنك : 1-2 المحاسبة التحليلية.
غير موافق	0.23	1.55	00 00%	50 94.3%	3 5.6%	2-2 موازنات التقديرية .
موافق	0.37	2.45	00 00%	9 16.9%	44 83.0%	2- 3 لوحة القيادة
محايد	0.19	2.03	33 62.2%	20 37.7%	00 00%	2- 4 بطاقة الأداء المتوازن
غير موافق	0.63	1.59	9 16.9%	35 66%	9 16.9%	6- تتوفر لدى البنك الإمكانيات والكفاءات التي يمكن إن تحقق الأهداف.
غير موافق	0.60	1.35	4 7.5%	38 71.7%	11 20.7%	7- يسعى البنك لعمليات تحسين من اجل تخفيض ضياع الوقت.
محايد	0.79	1.94	20 37.7%	14 28.3%	18 33.9%	8- يستخدم البنك معايير وطرق ضرورية لجمع المعلومات غير الكمية.
غير موافق	0.65	1.62	5 9.4%	25 47.2%	23 43.4%	9- يقدم البنك أعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمة.
محايد	0.75	1.67	26 49.0%	18 33.9%	9 16.9%	10- لدى البنك نظام حماية حديث.
غير موافق	0.77	1.56	12 22.6%	32 60.3%	9 16.9%	11- يستخدم البنك نظام محاسبي حديث.
محايد	0.63	1.98				توجد مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية

المصدر : من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

يتضح من الجدول رقم (2-10) المتعلق بمدى توفير مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية من خلال السؤال (1) حيث كانت إجابة العينة موزعة على نحو التالي "محايد" بنسبة 37.7% ووافق بنسبة 32.08% أما المتوسط المرجح كان نسبته 1.9% حيث تقع في الاتجاه "محايد" أما الانحراف المعياري بالغت نسبته 0.23 ومنه من خلال إجابة العينة والمتوسط المرجح نقول إن 3/1 من البنوك لا يوجد لديها نظام معلومات حديث وهو احد ركائز نجاح استخدام بطاقة الأداء المتوازن . حسب السؤال 2 الفرع الأول كانت إجابة اغلب العينة "محايد" بنسبة بلغت 77.3% أما متوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.8% وهو في الاتجاه "المحايد" وكان نسبة الانحراف المعياري 0.44% نقول إن اغلب البنوك لا تستعمل المحاسبة التحليل كأداة في عملية التقييم .

حسب السؤال 2 الفرع 3 نلاحظ إن اغلب العينة كانت أجابها موافق بنسبة 83.0% أما المتوسط المرجح بلغ نسبته 2.45% وهو في الاتجاه " موافق" نقول اغلب البنوك تستعمل لوحة القيادة في عملية مراقبة التسيير .

السؤال 2 الفرع 4 نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابته محايد بنسبة 62.2% و غير موافق بنسبة 37.7% أما المتوسط المرجح كانت نسبته 2.03% هو في الاتجاه "محايد" وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.19%

نقول أن اغلب البنوك لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء .

من خلال السؤال (6) نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابتها "غير موافق" بنسبة 66.0% إما متوسط مرجح كانت نسبته 1.59% أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.63.

اغلب البنوك لا تتوفر على إمكانيات إن تحقق أهدافها هو احد مقومات التي توفيرها من اجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

السؤال 9 نلاحظ إن اقل من نصف بقليل من العينة كانت إجابته موافق بنسبة 43.4% و غير موافق بنسبة 47.2% أما المتوسط المرجح كانت نسبته 1.62% هو في الاتجاه "غير موافق" وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.65 نقول إن نصف البنوك لا توجد لديها جودة مقبول في تقديم الخدمة هي احد عوامل النجاح .

السؤال 10 نلاحظ نصف العينة كانت إجابته محايد بنسبة 49.0% و غير موافق بنسبة 33.9% إما المتوسط المرجح كانت نسبته 1.67% هو في الاتجاه "محايد" وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.75

نقول أن نصف البنوك ليس لديها نظام حماية حديث هو احد مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

• الفرع الثاني: معوقات التي تواجه البنوك في عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (2-11): معوقات التي تواجه البنوك التجارية الجزائرية في عدم استخدام بطاقة الأداء

المتوازن

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محايد	غير موافق	موافق	العبارة
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة (%)	النسبة (%)	النسبة (%)	
غير موافق	0.63	1.60	16	20	17	3- لدى البنك الموارد المادية والبشرية اللازمة للقيام بالعمليات .
			30.1%	37.7%	32.0%	
موافق	0.60	2.60	9	9	35	4- عدم مواكبة البنك التطورات التكنولوجية.
			16.9%	16.9%	66.0%	
موافق	0.60	2.55	4	11	38	5- عدم توفر إمكانيات المالية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
			7.5%	20.7%	71.7%	
محايد	0.79	2.20	20	15	18	12- عدم معرفة البنك بمزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن .
			37.7%	28.3%	33.9%	
موافق	0.61	2.55	11	9	33	13- عدم رغبة العاملين في البنك بالتغيير والتجديد.
			20.7%	17%	62.3%	
موافق	0.52	2.38	تواجد معوقات تواجه البنوك التجارية الجزائرية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن			

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (2-11) المتعلق معوقات التي تواجه البنوك في عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن ا من خلال السؤال (3) حيث كانت إجابة العينة موزعة على نحو التالي غير موافق بنسبة 37.7% وموافق بنسبة 32.0% أما المتوسط المرجح كان نسبته 1.56% حيث تقع في الاتجاه "غير موافق" أما الانحراف المعياري بالغ نسبته 0.63 ومنه من خلال إجابة العينة والمتوسط المرجح نقول إن 3/1 من البنوك لا تتوفر على المورد المادية والبشرية اللازمة للقيام بالعمليات وهذا احد المعوقات التي تواجه البنوك التجارية الجزائرية

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

حسب السؤال (4) كانت إجابة اغلب العينة موافق بنسبة بلغت 66.0% أما متوسط المرجح كانت نسبته حوالي 2.40% وهو في الاتجاه " موافق " وكان نسبة الانحراف المعياري 0.60 نقول إن اغلب البنوك لا تواكب التطورات التكنولوجية وهذا احد المعوقات التي تواجه البنوك التجارية الجزائرية .

حسب السؤال (5) نلاحظ إن اغلب العينة كانت أجابها موافق بنسبة 71.7% أما المتوسط المرجح بلغ نسبته 2.44 وهو في الاتجاه " موافق " نقول اغلب البنوك تتوفر على إمكانيات المالية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن حيث لا تواجه عائق من ناحية المالية .

حسب السؤال 12 نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابته غير موافق بنسبة 37.7% و محايد بنسبة 28.3% أما المتوسط المرجح كانت نسبته 2.20% هو في الاتجاه " محايد " وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.79 %

نقول إن اغلب إطارات التي تعمل في البنوك لا تعرف مزايا بطاقة الأداء المتوازن .

من خلال السؤال (13) نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابتها موافق بنسبة 62.3% أما متوسط مرجح كانت نسبته 2.03% أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.61 .

نقول ان اغلب البنوك تواجه مقومة في عملية التغيير وهو احد معوقات التي تواجه البنوك التجارية الجزائرية.

1-5-3 : إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية الجزائرية

• الفرع الأول: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد المالي

الجدول رقم (2-12): مدى توفر المعلومات في بعد المالي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محايد	غير موافق	موافق	العبارة
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة (%)	النسبة (%)	النسبة (%)	
موافق	0.77	2.65	9	7	37	-هناك مؤشر رقم الأعمال السنوي.
			17%	13.2%	69.8%	
موافق	0.79	2.65	10	5	38	-هناك مؤشر لنسبة السيولة المتاحة .
			18.9%	9.4%	71.7%	
موافق	0.86	2.55	16	13	24	-هناك انخفاض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء
			30.2%	24.2%	45.3%	
محايد	0.86	2.30	20	14	19	-هناك انخفاض في نسبة ديون البنك .
			37.7%	26.4%	35.8%	
غير موافق	0.69	1.60	7	44	2	-هناك ارتفاع في نسبة الإرباح من الأعمال
			13.2%	83%	3.8%	
موافق	0.56	2.35				تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد المالي.

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان

يعرض لنا الجدول رقم (2-12) رأي أفراد العينة فيما إذا كان هناك معلومات بيانات البنوك من اجل استخدامها في البعد المالي حسب السؤال (1) حيث كانت إجابة العينة موزعة على نحو التالي موافق بنسبة 69.8% وغير موافق بنسبة 13.2% أما المتوسط المرجح كان نسبته 2.65% حيث تقع في الاتجاه " موافق" أما الانحراف المعياري بلغت نسبته 0.77 ومنه من خلال إجابة العينة والمتوسط المرجح نقول إن اغلب البنوك تتوفر على مؤشر رقم الأعمال السنوي

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

حسب السؤال (2) كانت إجابة اغلب العينة موافق بنسبة بلغت 71.7% إما متوسط المرجح كانت نسبته حوالي 2.65% وهو في الاتجاه "موافق" وكان نسبة الانحراف المعياري 0.79 نقول إن اغلب البنوك لديها مؤشر نسبة السيولة المتاح

حسب السؤال (3) نلاحظ أن نصف العينة كانت أجابها موافق بنسبة 45.3% إما المتوسط المرجح بلغ نسبته 2.55 وهو في الاتجاه " موافق" نقول إن نصف البنوك تتوفر على مؤشر انخفاض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.

حسب السؤال (4) نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابته موافق بنسبة 35.8% و محايد بنسبة 37.7% أما المتوسط المرجح كانت نسبته 2.30% هو في الاتجاه "محايد" وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.86 نقول إن 3/1 من بنوك تحقق انخفاض في نسبة ديونها

من خلال السؤال (5) نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابتها غير موافق بنسبة 83% أما متوسط مرجح كانت نسبته 1.3% أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.69.

نقول إن اغلب البنوك لا تحقق ارتفاع في نسبة الإرباح من رقم الأعمال

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

• الفرع الثاني: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العملاء

• الجدول رقم (2-13): مدى توفير المعلومات في البعد العملاء.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محايد	غير موافق	موافق	العبارة
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة (%)	النسبة (%)	النسبة (%)	
غير موافق	0.48	1.18	3	45	6	- هناك زيادة في فتح الحسابات الجديدة.
			3.8%	%84.9	%11.3	
غير موافق	0.79	1.58	10	32	11	- هناك انخفاض في عدد شكاوى العملاء.
			18.9%	60.4%	20.8%	
غير موافق	0.79	1.58	10	32	11	- هناك انخفاض في عدد الشيكات المحذوفة.
			18.9%	60.4%	20.8%	
غير موافق	0.74	1.49	8	35	10	- هناك مؤشر استجابة لشكاوي العملاء.
			15.1%	66%	18.9%	
محايد	0.78	1.92	21	14	18	- هناك مؤشر يقيس الوقت الفعلي لتقديم الخدمة مقابل الوقت المخطط له
			39.6%	26.4%	34%	
محايد	0.88	1.79	27	10	16	- هناك استجابة من العميل للدفع
			50.9%	18.9%	30.2%	
محايد	0.50	1.83				تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العملاء.

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.

يعرض لنا الجدول رقم (2-13) رأي أفراد العينة فيما إذا كان هناك معلومات بيانات البنوك من اجل استخدامها في العملاء حسب السؤال (1) حيث كانت إجابة العينة موزعة على نحو التالي موافق بنسبة 11.3% وغير موافق بنسبة 84.9% أما المتوسط المرجح كان نسبته 1.18% حيث تقع في الاتجاه " غير موافق" إما الانحراف المعياري بلغت نسبته 0.48 ومنه من خلال إجابة العينة والمتوسط المرجح نقول إن اغلب البنوك لا توجد زيادة في العملاء.

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

حسب السؤال (2) كانت إجابة اغلب العينة غير موافق بنسبة بلغت 60.4% أما متوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.58% وهو في الاتجاه "غير موافق" وكان نسبة الانحراف المعياري 0.79 نقول إن اغلب البنوك لديها شكاوى من العملاء.

حسب السؤال (3) نلاحظ أن اغلب العينة كانت أجابها غير موافق بنسبة 60.4% أما المتوسط المرجح بلغ نسبته 1.58 وهو في الاتجاه " غير موافق" نقول أن اغلب البنوك ارتفاع في عدد الشيكات المحذوفة.

حسب السؤال (4) نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابته غير موافق بنسبة 66%، و موافق بنسبة 18.9% إما المتوسط المرجح كانت نسبته 1.49% هو في الاتجاه "غير موافق" وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.74 نقول إن 3/2 من بنوك لا يستجاب لشكاوى العملاء.

من خلال السؤال (5) نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابتها محايد بنسبة 39.6% إما متوسط مرجح كانت نسبته 1.92% أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.78.

نقول أن اغلب البنوك لا تتوفر على مؤشر يقيس الوقت الفعلي لتقديم الخدمة مقابل الوقت المخطط له

حسب السؤال (6) نلاحظ إن نصف العينة كانت إجابته محايد بنسبة 50.9%، و غير موافق بنسبة 18.9% أما المتوسط المرجح كانت نسبته 1.79%، هو في الاتجاه "محايد" وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.88 نقول إن نصف بنوك ليس لها آليات دفع فعالة.

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

• الفرع الثالث: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العمليات الداخلية .

الجدول رقم (2-14): مدى توفير المعلومات في البعد العمليات الداخلية.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محايد	غير موافق	موافق	العبرة
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة (%)	النسبة (%)	النسبة (%)	
محايد	0.76	1.81	22	21	10	- هناك مؤشر يقيس عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة.
			39.9%	39.6%	20.5%	
غير موافق	0.83	1.64	12	31	10	- هناك ارتفاع في عدد الخدمات الجديدة في السنة
			22.6%	58.5%	18.9%	
غير موافق	0.74	1.39	8	40	5	- هناك انخفاض في نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات السنوية.
			15.1%	75.5%	9.4%	
غير موافق	0.77	1.47	9	37	7	- هناك ارتفاع في عدد العمليات المنجزة في السنة.
			17%	69.8%	13.2%	
محايد	0.86	1.90	32	14	22	- هناك انخفاض في نسبة تكاليف الخدمات المقدمة
			41.5%	26.4%	32.1%	
غير موافق	0.81	1.62	11	31	11	- هناك إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية
			20.8%	58.5%	20.8%	
غير موافق	0.57	1.63	تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العمليات الداخلية.			

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.

يعرض لنا الجدول رقم (2-14) رأي أفراد العينة فيما إذا كان هناك معلومات بيانات البنوك من اجل استخدامها في البعد العمليات الداخلية حسب السؤال (1) حيث كانت إجابة العينة موزعة على نحو التالي موافق بنسبة 20.5% و غير موافق بنسبة 39.6% أما المتوسط المرجح كان نسبته 1.81% حيث تقع في الاتجاه " محايد" أما الانحراف المعياري بلغت نسبته 0.76 ومنه من خلال إجابة العينة والمتوسط المرجح نقول لا يوجد هذا مؤشر يقيس عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة.

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

حسب السؤال (2) كانت إجابة نصف العينة غير موافق بنسبة بلغت 58.5% إما متوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.64% وهو في الاتجاه "غير موافق" وكان نسبة الانحراف المعياري 0.83 نقول إن نصف البنوك لا يوجد لديها خدمات جديدة في السنة.

حسب السؤال (3) نلاحظ أن اغلب العينة كانت أجابها غير موافق بنسبة 75.5% أما المتوسط المرجح بلغ نسبته 1.39 وهو في الاتجاه "غير موافق" نقول أن اغلب البنوك لا تملك مؤشر تقيس نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات السنوية.

حسب السؤال (4) نلاحظ أن اغلب العينة كانت إجابته غير موافق بنسبة 69.8% و موافق بنسبة 13.2% أما المتوسط المرجح كانت نسبته 1.47% هو في الاتجاه "غير موافق" وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.74 نقول إن اغلب من بنوك لا تحقق ارتفاع في العمليات المنجزة خلال السنة.

من خلال السؤال (5) نلاحظ إن أكثر من ثلث العينة كانت إجابتها محايد بنسبة 41.5% إما متوسط مرجح كانت نسبته 1.9% إما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.86%.
نقول إن 3/1 البنوك لا تحقق انخفاض في تكاليف الخدمات المقدمة.

من خلال السؤال (6) نلاحظ إن نصف العينة كانت إجابتها غير موافق 58.5% أما متوسط مرجح كانت نسبته 1.62% أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.81%.
نقول إن نصف البنوك لاتعمل على تحسين العمليات الداخلية لديها .

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

• الفرع الرابع: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد التعلم ونمو.

الجدول رقم (2-15): مدى توفير المعلومات في البعد التعلم ونمو.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	محايد	غير موافق	موافق	العبارة	
			العدد	العدد	العدد		
			النسبة (%)	النسبة (%)	النسبة (%)		
محايد	0.76	2.09	22 41.5%	18 34%	13 24.5%	-هناك مؤشر لقياس درجة رضا العاملين.	
محايد	0.66	1.98	30 56.6%	11 20.8%	12 22.6%	-يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت.	
محايد	0.67	2.00	29 54.8%	12 22.6%	12 22.6%	- هناك مؤشر يقيس درجة ولاء العاملين.	
محايد	0.63	1.98	32 60.3%	10 18.9%	11 20.8%	- هناك مؤشر لقياس متوسط عدد الساعات التدريبية للعاملين.	
موافق	0.93	2.44	18 34%	5 9.4%	30 56.6%	- يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة.	
محايد	0.73	2.18	23 43.3%	20 37.7%	10 18.9%	- هناك مراجعة سنوية لسوق العمل.	
محايد	0.63	2.11					. تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد التعلم والنمو .

المصدر: من إعداد الباحث حسب نتائج الاستبيان.

يعرض لنا الجدول رقم (2-15) رأي أفراد العينة فيما إذا كان هناك معلومات بيانات البنوك من اجل استخدامها في البعد التعلم ونمو حسب السؤال (1) حيث كانت إجابة العينة موزعة على نحو التالي محايد بنسبة 41.5% و موافق بنسبة 24.5% أما المتوسط المرجح كان نسبته 2.09% حيث تقع في الاتجاه " محايد" أما الانحراف المعياري بلغت نسبته 0.76 ومنه من خلال إجابة العينة والمتوسط المرجح نقول إن 3/2 من البنوك لا تملك مؤشر تقيس رضا العاملين

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

حسب السؤال (2) كانت إجابة نصف العينة محايد بنسبة بلغت 56.6% إما متوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.98% وهو في الاتجاه "محايد" وكان نسبة الانحراف المعياري 0.66 نقول إن نصف البنوك لا تملك نظام حوافز ومكافآت جيد .

حسب السؤال (3) نلاحظ إن نصف العينة كانت أجابها "محايد" بنسبة 54.8% إما المتوسط المرجح بلغ نسبته 2.00 وهو في الاتجاه " محايد" نقول إن نصف البنوك لا تتوفر على مؤشر يقيس درجة ولاء العاملين.

حسب السؤال (4) نلاحظ إن اغلب العينة كانت إجابته اغلب "محايد" بنسبة 60.3% إما المتوسط المرجح كانت نسبته 1.98% هو في الاتجاه "محايد" وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.63 نقول إن اغلب من بنوك لا تملك مؤشر يقيس متوسط عدد الساعات التدريب العاملين.

من خلال السؤال (5) نلاحظ إن نصف العينة كانت إجابتها موافق بنسبة 56.6% إما متوسط مرجح كانت نسبته 2.44% إما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.93.
نقول إن نصف البنوك تحفظ على الموظفين لديه.

حسب السؤال (6) نلاحظ نصف العينة كانت أجابها "محايد" بنسبة 43.4% وغير موافق بنسبة 37.7% إما المتوسط المرجح بلغ نسبته 2.18 وهو في الاتجاه " محايد" نقول إن اغلب البنوك لا تقوم بمراجعة سنوية لسوق العمال.

المبحث الثاني : نتائج المستخلص من الدراسة.

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية.

وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات طرحت مجموع من فرضيات، وتوصلت إلى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها.

1-2 نتائج المحور الاول " إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية".

بعد استعراضنا وتحليلنا الاستبيان المقدم إلى إطارات البنوك استخلصنا النتائج التالية:

- 1- لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية(محل الدراسة).
- 2- لا يوجد لدى البنوك إستراتيجية واضحة في المستقبل مما لا يساعد هذا على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- 3- لا تستخدم محاسبة التحليلية في عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية(محل الدراسة) لأنه لا تساعد في إعطاء تقييم جيد.
- 4- لا تستخدم الموازنات التقديرية في عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية(محل الدراسة).
- 5- تستخدم لوحة القيادة في عملية التقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية(محل الدراسة).
- 6- لا تتوفر بعض المقومات التي تساعد في استخدام بطاقة الأداء المتوازن مثل نظام محاسبي جيد ونظام حماية حديث.
- 7- هناك ضعف في نظام المعلومات لدى اغلب البنوك (محل الدراسة) نتيجة عدم مواكبة التطورات التكنولوجية.
- 8- تتوفر لدى البنوك (محل الدراسة) الإمكانيات المالية ولكنها غير مستغلة بشكل أفضل.
- 9- تسعى البنوك (محل الدراسة) لا توجد عملية تحسين الجودة في أداء الخدمة (حسب رأي العينة الدراسة).
- 10- تسعى البنوك في تحسين العمليات من اجل تخفيض التكاليف.

2-2 نتائج المحور الثاني: "هناك معوقات تواجه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية."

بعد تحليلنا لجدول رقم (2-11) المتعلق بالمعوقات التي تواجه البنوك التجارية الجزائرية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن استخلصنا هذه النتائج :

- 1- غياب إستراتيجية واضحة في اغلب البنوك محل الدراسة مما تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية.
- 2- غياب أهداف طويلة الأجل لأغلب البنوك محل الدراسة .
- 3- تفشي الثقافة سلبية والضعيفة داخل البنوك محل الدراسة مما تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عدم معرفة إطارات البنوك لميزة بطاقة الأداء المتوازن.
- 4- غياب دراسات حول البيئة الداخلية والخارجية .
- 5- احتكار الدولة لمعظم البنوك مما يؤدي إلى غياب التنافسية بين هذه البنوك.
- 6- عدم مواكبة البنوك محل الدراسة إلى تطورات التكنولوجيا الحاصلة في العالم.
- 7- لا يوجد موارد بشرية كفئة ومتخصصة في مراقبة التسيير حسب (خصائص العينة).

2-3 نتائج محور الثالث: "تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية إبعاد بطاقة الأداء المتوازي"

أولاً: يتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية البعد المالي

من خلال تحليلنا للجدول رقم (2-12) المتعلق بمدى توفر معلومات من اجل استخدامها في البعد المالي استخلصنا النتائج التالية:

- 1- تتوفر اغلب البنوك على مؤشر رقم أعمال سنوي وهذا بسبب الاعتماد على لوحة القيادة.
- 2- تتوفر اغلب البنوك (محل الدراسة) على مؤشر نسبة السيولة المتاحة.
- 3- تحاول اغلب البنوك (محل الدراسة) تخفيض ديونها.
- 4- هناك انخفاض في نسبة الأرباح من رقم الأعمال اغلب البنوك (محل الدراسة).

ثانياً: يتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العملاء.

من خلال تحليلنا جدول رقم (2-13) المتعلق بمدى توفر المعلومات من اجل استخدامها في بعد العملاء استخلصنا النتائج التالية:

- 1- نلاحظ أن اغلب البنوك محل الدراسة ليس لها زيادة في عدد الحسابات الجديدة (حسب عينة الدراسة)
- 2- غياب مؤشر يقيس عدد شكاوى العملاء في اغلب بنوك محل الدراسة.
- 3- غياب أهداف واضحة في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء في اغلب بنوك محل الدراسة.
- 4- هناك غياب للإستراتيجية في جلب عملاء جدد في المستقبل في اغلب بنوك محل الدراسة.
- 5- عدم الاهتمام بالجودة في تقديم الخدمة

ثالثا: يتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العمليات الداخلية.

من خلال تحليلنا جدول رقم (2-14) المتعلق بمدى توفر معلومات من اجل استخدامها في بعد العمليات الداخلية استخلصنا النتائج التالية:

- 1- نلاحظ أن اغلب البنوك محل الدراسة لا يوجد لديها مؤشر يقيس عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة (حسب عينة الدراسة).
 - 2- لا يوجد ارتفاع في عدد خدمات جديد في السنة في 3/1 من البنوك محل الدراسة.
 - 3- لا يوجد مؤشر تقيس انخفاض في نسبة معاملات الخطأ مقارنة بمجموع المعاملات السنوية في اغلب البنوك محل الدراسة.
 - 4- هناك انخفاض في عدد العمليات المنجزة في السنة في اغلب البنوك محل الدراسة .
 - 5- لا يوجد مؤشر يقيس تكاليف الخدمة المقدمة .
 - 6- لا توجد إجراءات معينة لتحسين العملية الداخلية في اغلب البنوك محل الدراسة .
- رابعا: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد التعلم ونمو.

من خلال التحليلنا جدول رقم (2-15) المتعلق بمدى توفر معلومات من اجل استخدامها في بعد التعلم ونمو استخلصنا النتائج التالية:

- 1- غياب مؤشر يقيس درجة رضي العاملين في اغلب البنوك محل الدراسة (حسب عينة الدراسة)
- 2- عدم وجود نظام فعال لمكافئات والحوافز .
- 3- عدم وجود مؤشر يقيس درجة ولاء العاملين في اغلب البنوك محل الدراسة.
- 4- عدم وجود مؤشر يقيس متوسط عدد ساعات تدريب العاملين في اغلب البنوك محل الدراسة
- 5- عدم وجود مؤشر يقيس الوقت الفعلي لتقديم الخدمة مقابل الوقت المخطط له في اغلب البنوك محل الدراسة.
- 6- غياب أهداف واضحة بجانب العمليات الداخلية

خلاصة الفصل الثاني:

..... الفصل الثاني : دراسة ميدانية لقطاع بنكي بولاية ورقلة

قدم هذا الفصل عرضا حول الدراسة الميدانية التي قام بها البحث ،حيث تم التعرف في بداية على خصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية ،ومن ثم الانتقال للتعرف على درجة موافقة أفراد العينة على فقرات لاستبانة من خلال تحليل ومناقشة نتائج أسئلة الدراسة.

وتم استعراضنا النتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة تم إعطينا نموذج عن بطاقة الأداء المتوازن في بنك.

الخاتمة

لقد تطرقنا في بداية هذه الدراسة إلى مجموعة من المفاهيم حول الأداء وكيفية تقييم مؤسسة مصرفية وأعطينا مفهوم حول بطاقة الأداء المتوازن وإبعادها الأربعة (البعد المالي ، بعد العملاء بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم ونمو).

وتطرقنا إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من اجل معرفة أهم النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة وفي الفصل الثاني حولنا القيام بدراسة ميدانية لمجموعة من البنوك التجارية الجزائرية قمنا بتحليل الاستبيان .

وقد خرجنا مجموعة من النتائج التي ذكرناها في المبحث الثاني وبالنسبة إلى فرضيات الدراسة :

1-نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أ. تمثلت الفرضية الأولى :إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم البنوك التجارية الجزائرية، ولقد تأكد لدينا عدم صحة هذه الفرضية لعدم توفير لدى البنوك التجارية الجزائرية مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، عدم وجود إستراتيجية واضحة من اجل المستقبل هذا لا يساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هناك ضعف في نظام محاسبي ونظام حماية ونظام المعلومات لدى اغلب البنوك مما لا يساعد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

ب. تمثلت الفرضية الثاني : هناك معوقات تواجه البنوك التجارية الجزائري في استخدام بطاقة الأداء المتوازن تأكد لدينا صحة هذه الفرضية لوجود عدة معوقات تواجه البنوك منها :عدم مواكبة البنوك للتطورات التكنولوجية ، واحتكار الدولة للقطاع المصرفي ، عدم وجود بيئة تساعد على استخدام بطاقة الأداء المتوازن ،سائدة الثقافة سلبية وضعيفة داخل البنوك مما تعيق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا يوجد موارد بشرية كفئة ومتخصصة في مراقبة التسيير حسب .

ج. تمثلت الفرضية الثالث : تتوفر لدى البنوك التجارية جزائرية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تأكد لدينا صحة هذه الفرضية جزئيا لتوفر البنوك التجارية الجزائرية على البعد المالي فقط دون الأبعاد الأخرى هذا بسبب اعتماد هذه البنوك على الأدوات التقليدية في عملية التقييم مثل لوحة القيادة التي تركز على الجانب المالي في عملية التقييم للبنك دون الجوانب الأخرى مثل غياب أهداف واضحة في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء في اغلب البنوك محل الدراسة ،وعدم وجود نظام فعال للمكافئات والحوافز.

2-التوصيات والاقتراحات :

-نوصي البنوك محل الدراسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لأنها أداة حديثة حيث تشمل الجانب المالي والغير مالي في تقييم البنك.

-نوصي البنوك اعتماد دراسات حول البيئة الخارجية من اجل معرفة نقاط القوة والضعف .

- نوصي البنوك باتخاذ التسيير الاستراتيجي كخيار لحل مشكلات ضعف الأداء واللاتنافسية

- نوصي البنوك الاهتمام بجانب العملاء والعمليات الداخلية والتعلم ونمو في عملية التقييم .

3-آفاق البحث :

وفي النهاية، نجد أن البحث مازال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع، لذلك يبقى البحث في مجالاته خصبا، وبذلك نختتم دراستنا ببعض النقاط البحثية التي نأمل أن تكون دراسات في المستقبل على النحو الآتي:

- 1- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الإدارة الموارد البشرية في مؤسسة المصرفية الجزائرية.
- 2- تقييم إستراتيجية بنك الجزائر الخارجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .
- 3- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم بنك الوطني الجزائري.
- 4- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمؤسسة المؤسسة المصرفية

المراجع

أولاً: المراجع العربية.

أ.الكتب:

- 1- إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن احد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية، بدون بلد النشر، طبعة 2010.
 - 2- حنفي، عبد الغفار، تنظيم إدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، طبعة 1993.
 - 3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، طبعة الأول، دار النشر مكتبة العصر للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
 - 4- الغالي، طاهر حسن، وإدريس، وائل محمد، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
 - 5- فلاح حسن عدداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، طبعة الثاني، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
 - 6- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل، بدون بلد نشر، 2009.
 - 7- ناصر دادي عدون ، عبد الله قديدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، بدون بلد النشر، 2009.
 - 8- كركور ، عدنان نجيب ، الفارس ، سليمان خليل ، التقويم الإداري في المشروعات " تقويم المشاريع الجيدة والقائمة " ، جامعة دمشق ، 2007.
- ب. الرسائل الجامعية:
- 9- إبراهيم محمد الحربي ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة ، بجامعة عمان ، 2007.
 - 10- إيمان قصاب، اثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي السوري، بجامعة حلب، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، 2008.
 - 11- احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، بجامعة الزرقاء الخاصة، الاردن، 2009.
 - 12- رانيا محمد نزيه الزبير، لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية ، أطروحة دكتوراه في المحاسبة المحاسبة، 2008.

13- عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة ولبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير ،جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

14- أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الشرق الأوسط ،2012.

15- محمد احمد محمد أبو قمر ،تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، بجامعة الإسلامية غزة، 2009 .

16- معاوية بن رمضان شادلي عبد الله ، تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة اليرموك ، 2005.

17- هاني عبد الرحمان العمري ، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،جامعة الملك عبد العزيز السعودية،2010.

ج.مجالات :

18- برواس احمد، عياش زبير،الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التكيف مع المعايير للرقابة المصرفية،مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 30،ديسمبر 2008

19- بثينة راشد الكعبي ، قاسم علي عمران ، دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح ،بدون مكان النشر، مجلة الإدارة والاقتصاد ،عدد 87 ، 2011.

20- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 2007/05.

21- محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد الحادي عشر ، العدد 2، 2008.

د. ملتقيات ومؤتمرات:

22-مقدم وهيبة، (مداخلة) ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول ،المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية يومي 08 و 09 نوفمبر 2010،جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Kaplan and Norton, **The Balanced Scorecard measures that drive performance**, Harvard business review,1992
- 2- Henri Mahé de Boislandelle, **Dictionnaire de gestion**, Editions Economica Paris, 1998..
- 3-H. Loning et autres , **Le Contrôle de Gestion : Organisation et Mise en O Euvre**, 2éme édition, éd Dunod, paris,2003.
- 4-Robert kaplan et DavidNorton ;**le tableau de bord prospectif(pilotage stratégique :les quatre axes du succès)**; éditions d' organisation ; paris ;France ;1998.

ثالثا: المواقع.

- 1-www.pdfactory.com . تاريخ الاطلاع ،2013/05/10
- 2-<http://kenanaonline.com> 2013 / 04/08 ، تاريخ الاطلاع .

الملاحق

ملحق رقم (01) :

عرض الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر تدقيق ومراقبة التسيير
للطالب: رمضان سعيدات
بعنوان :

تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

سيدي، سيدتي:

في إطار تحضير مذكرة ماستر الموسومة بعنوان: تقييم أداء المؤسسة المصرفية الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثي، من خلال تفضلكم بالإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة، وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كإطارات بمؤسستكم.

ونظرا لأهمية هذه الدراسة في توضيح وتحليل موضوع البحث أو لما سيترتب عليه من نتائج يمكن تعميمها، نعتقد بأنكم سوف تولون كل الاهتمام والجدية في الإجابة على هذه الأسئلة، علما أن معلوماتكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وإثراء موضوع البحث.

ونشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في إتمام هذه الدراسة

ملاحظة: يرجى التكرم بوضع علامة (x) واحدة أمام الخانة المناسبة لكل سؤال.

المحور الأول: معلومات عامة

الاسم واللقب (اختياري) :

(1) الجنس:

نكر: أنثى:

(2) السن:

أقل من 30 سنة بين 30 و 40 سنة

بين 40 و 50 سنة أكثر من 50 سنة

(3) المؤهل العلمي :

أ - الليسانس ب - ماجستير ج - دكتوراه

د - أخرى حددها

(4) الاختصاص العلمي:

أ - مالية ومحاسبة ب - تأمينات وبنوك

ج - إدارة أعمال د - أخرى حددها

(5) الوظيفة:

أ - إطار مالي ومحاسبي ب - إطار إداري

ج - إطار مكلف بالدراسات د - أخرى حددها

.....

(6) البنك الذي تنتمي إليه:

BDL BEA BNA
 BADR CNEP CPA

المحور الثاني: استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية الجزائرية

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق	محايد
1	لدى البنك نظام معلومات حديث .			
2	إي أداة من أدوات مراقبة التسيير المستعملة في البنك : <input type="checkbox"/> - المحاسبة التحليلية <input type="checkbox"/> - موازنات التقديرية <input type="checkbox"/> - لوحة القيادة <input type="checkbox"/> - بطاقة الأداء المتوازن			
3	لدى البنك الموارد المادية والبشرية اللازمة للقيام بالعمليات.			
4	عدم مواكبة البنك التطورات التكنولوجية .			
5	عدم توفر إمكانيات المالية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن.			
6	تتوفر لدى البنك الإمكانيات والكفاءات التي يمكن إن تحقق الأهداف.			
7	يسعى البنك لعمليات تحسين من أجل تخفيض ضياع الوقت.			
8	يستخدم البنك معايير وطرق ضرورية لجمع المعلومات غير الكمية.			
9	يقدم البنك اعلى درجة ممكنة من الجودة في أداء الخدمة.			
10	لدى البنك نظام حماية حديث.			
11	يستخدم البنك نظام محاسبي حديث.			
12	عدم معرفة البنك بمزايا نظام بطاقة الأداء المتوازن.			
13	عدم رغبة العاملين في البنك بالتغيير والتجديد.			

المحور الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية الجزائرية

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	البعد المالي:			
-	هناك مؤشر رقم الأعمال السنوي.			
-	هناك مؤشر لنسبة السيولة المتاحة .			
-	هناك انخفاض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.			
-	هناك انخفاض في نسبة ديون البنك.			
-	هناك ارتفاع في نسبة الأرباح من رقم الأعمال.			
2	بعد العملاء:			
-	هناك زيادة في فتح الحسابات الجديدة.			
-	هناك انخفاض في عدد شكاوي العملاء.			
-	هناك انخفاض في عدد الشيكات المحذوفة.			
-	هناك استجابة لشكاوي العملاء.			
-	هناك مؤشر يقيس الوقت الفعلي لتقديم الخدمة مقابل الوقت المخطط له.			
-	هناك استجابة من العميل للدفع.			

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
3	بعد العمليات الداخلية :			
-	هناك مؤشر يقيس عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة.			
-	هناك ارتفاع في عدد الخدمات الجديدة في السنة.			
-	هناك انخفاض في نسبة المعاملات الخاطئة من مجموع المعاملات السنوية.			
-	هناك ارتفاع في عدد العمليات المنجزة في السنة.			
-	هناك انخفاض في نسبة تكاليف الخدمات المقدمة.			
-	هناك إجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية.			
4	بعد التعلم والنمو :			
-	هناك مؤشر لقياس درجة رضا العاملين.			
-	يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافآت والحوافز.			
-	هناك مؤشر يقيس درجة ولاء العاملين.			
-	هناك مؤشر لقياس متوسط عدد الساعات التدريبية للعاملين.			
-	يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة.			
-	هناك مراجعة سنوية لسوق العمل.			

نشكركم على مساعدتكم لنا في إتمام هذه الدراسة.

ملحق رقم (02) :

نتائج الاستبيان وفق برنامج spss

Tableau de fréquences

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	الاختصاص العلمي	الوظيفية	البنك الذي تنتمي إليه
N	Valide	53	53	53	53	53	53
	Manquante	0	0	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2	18	34,0	34,0	34,0
Valide 1	35	66,0	66,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

1- ذكر

2- انثي

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
4	10	18,9	18,9	18,9
3	18	34,0	34,0	52,8
Valide 2	21	39,6	39,6	92,5
1	4	7,5	7,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

2 . بين 30 و40

1 - اقل من 30

4 . اكثر من 50

3 . بين 40 و50

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
4	25	47,2	47,2	47,2
2	5	9,4	9,4	56,6
Valide 1	23	43,4	43,4	100,0
Total	53	100,0	100,0	

4- أخرى حد

3 دكتوراه

2 . ماجستير

1 . الليسانس

الاختصاص العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
4	16	30,2	30,2	30,2
3	3	5,7	5,7	35,8
Valide 2	9	17,0	17,0	52,8
1	25	47,2	47,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

1 - مالية ومحاسبة 2 - تأمينات وبنوك 3 - إدارة أعمال 4 - أخرى حددها

الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
4	7	13,2	13,2	13,2
3	18	34,0	34,0	47,2
Valide 2	8	15,1	15,1	62,3
1	20	37,7	37,7	100,0
Total	53	100,0	100,0	

1 - إطار مالي ومحاسبي 2 - إطار إداري 3 - إطار مكلف بالدراسات 4 - أخرى حددها

البنك الذي تنتمي إليه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
6	10	18,9	18,9	18,9
5	9	17,0	17,0	35,8
4	13	24,5	24,5	60,4
Valide 3	7	13,2	13,2	73,6
2	7	13,2	13,2	86,8
1	7	13,2	13,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

BDL . 3

BEA . 2

BNA . 1

BADR . 6

CNEP . 5

CPA . 4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Scale: ALL VARIABLES**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,478,	,243	16

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
29,0189	9,903	2,14698	16

متوسط المرجح و الانحراف المعياري لمحور الثاني

	Mean	Std. Deviation	N
8VAR0000	1,9811	,79640	53
9VAR0000	1,8113	,44100	53
4VAR0000	1.6034	,23330	53
5VAR0000	2,6098	,37906	53
6VAR0000	2,5577	,19238	53
7VAR0000	1,5560	,63577	53
9VAR0000	2,4570	,60056	53
10VAR0000	2.0330	,60056	53
11VAR0000	1,5994	,77516	53
2VAR0001	1,3585	,62309	53
3VAR0001	1,9434	,79458	53
4VAR0001	1,6226	,65710	53
5VAR0001	1,6792	,75380	53
6VAR0001	1,5660	,77234	53
7VAR0001	2,2075	,79320	53
8VAR0001	2,5577	,61900	53

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,734	,745	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	,65172	,77469	53
VAR00002	1765,2	,79913	53
VAR00003	,55912	,86372	53
VAR00004	2.3055	,86582	53
VAR00005	1,6019	,69573	53

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
,75511	7,802	2,35319	5

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	53	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,688	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00012	1,8113	,76099	53
VAR00013	1,6415	,83423	53
VAR00014	1,3962	,74265	53
VAR00015	1,4717	,77469	53
VAR00016	1,9057	,86077	53
VAR00017	1,6226	,81397	53

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,7891	8,977	1,63613	6

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,537	,564	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00006	1,1887	,48265	53
VAR00007	1,5849	,79503	53
VAR00008	1,5849	,79503	53
VAR00009	1,4906	,74994	53
VAR00010	1,9245	,78076	53
VAR00011	1,7925	,88488	53

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,9860	6,250	1.83007	6

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	53	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,629	,660	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00018	2,0943	,76621	53
VAR00019	1,9811	,66479	53
VAR00020	2,0000	,67937	53
VAR00021	1,9811	,63520	53
VAR00022	2,4436	,93318	53
VAR00023	2,1887	,73528	53

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,6689	6,942	2,11476	6

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
XIII	المقدمة
أ	طرح الإشكالية.....
ب	مبررات اختيار الموضوع
ت	أهداف الدراسة.....
ت	حدود الدراسة.....
ث	منهج البحث.....
ث	تقسيمات البحث.....
01	الفصل الأولي : مدخل نظري للأداء وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية.....
02	مدخل الفصل الأول.....
03	المبحث الأول : مفاهيم حول الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.....
03	1-1 مفاهيم حول الأداء.....
04	2-1 مفهوم تقييم الأداء.....
05	3-1 تقييم الأداء في المؤسسة المصرفية.....
05	1-3-1 مفهوم تقييم الأداء البنكي.....
05	2-3-1 وظائف تقييم الأداء البنكي.....
05	3-3-1 ركائز نظام تقييم الأداء في البنوك.....
06	4-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....
07	5-1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....
07	1-5-1 بعد المالي.....
07	2-5-1 بعد العملاء.....
07	3-5-1 بعد العمليات الداخلية.....
07	4-5-1 بعد التعلم ونحو.....
09	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
09	1-1 دراسة (معاوية بن رمضان شادلي عبد الله)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال 2008.....
09	2-2 دراسة (لمياء شهبون)، رسالة ماجستير في الاقتصاد 2006.....
09	3-2 دراسة (إبراهيم محمد الحربي)، رسالة ماجستير في المحاسبة 2007.....
10	4-2 دراسة (إيمان قصاب)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال 2008.....
10	5-2 دراسة (رأينا محمد نزيه الزرير)، أطروحة دكتورا في المحاسبة 2008.....
11	6-2 دراسة (احمد يوسف دودين)، رسالة ماجستير 2009.....
11	7-2 دراسة (محمد احمد محمد أبو قمر)، رسالة ماجستير في المحاسبة 2009.....

12 خلاصة الفصل الأول
13 الفصل الثاني : دراسة لقطاع البنكي بولاية ورقلة
14 مدخل الفصل الثاني
16 المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
16 1-1 حدود الدراسة الميدانية
16 2-1 تحديد مجتمع الدراسة
17 3-1 اختيار العينة
18 4-1 مراحل إعداد الاستبيان
19 1-4-1 : تصميم الاستبيان
19 2-4-1 : تحليل الاستبيان
20 3-4-1 : ثبات الأداة
21 5-1 معالجة وتحليل نتائج الاستبيان
21 1-5-1 خصائص عينة الدراسة
21 أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
22 ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
23 ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل
24 رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الاختصاص العلمي
25 خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة
26 سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البنك الذي تنتمي إليه أفراد العينة
27 1-5-2: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية
27 الفرع الأول: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك التجارية الجزائرية
29 الفرع الثاني: معوقات التي تواجه البنوك في عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازن
31 1-5-3: إبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة المصرفية الجزائرية
31 الفرع الأول: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد المالي
33 الفرع الثاني: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العملاء
35 الفرع الثالث: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العمليات الداخلية
37 الفرع الرابع: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد المالي التعلم ونمو
37 المبحث الثاني : نتائج المستخلص من الدراسة
39 1-2 نتائج المحور الأول
39 2-2 نتائج المحور الثانية
39 3-2 نتائج المحور الثالثة
40 أولا: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد المالي
41 ثانيا: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العملاء
41 ثالثا: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد العمليات الداخلية
41 رابعا: تتوفر لدى البنوك التجارية الجزائرية بعد التعلم ونمو
42 خلاصة الفصل الثاني
42 الخاتمة
43 آفاق البحث
44 قائمة المراجع
44

44الملاحق
44الملحق رقم 01 - استمارة الاستبيان
46الملحق رقم 02 - نتائج الاستبيان وفق برنامج SPSS
47الفهرس
66	