**جامعـة غـرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم الاقتصادية**



**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي**

**الشعبة: العلوم الاقتصادية**

**التخصص مالية وبنوك**

**من اعداد الطالبة: ضبع مبروكة**

**بعنوان**

**فعالية بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية**

* **القطاع البنكي لولاية غارداية-**

**نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 21/05/2015**

**أمام اللجنة المكونة من السادة:**

**د/ بن سانية محمد ........................ رئيساً**

**د/ تيماوي عبد المجيد ....................... مشرفاً**

**أ/ طالب أحمد نورالدين ........................ مناقشا**

**الموسم الجامعي: 2014/2015م**

**جامعـة غـرداية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم الاقتصادية**



**مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي**

**الشعبة: العلوم الاقتصادية**

**التخصص مالية وبنوك**

**من اعداد الطالبة: ضبع مبروكة**

**بعنوان**

**فعالية بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية**

* **القطاع البنكي لولاية غارداية-**

**نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:21/05/2015**

**أمام اللجنة المكونة من السادة:**

**د/ بن سانية محمد ........................ رئيساً**

**د/ تيماوي عبد المجيد ....................... مشرفاً**

**أ/ طالب أحمد نورالدين ........................ مناقشا**

**الموسم الجامعي: 2014/2015م**

**الإهداء**

بسم الله الرحمن الرحيم

" قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا انك العليم الحكيم "

صدق الله العظيم – سورة البقرة الآية -32-

بسم من سمى نفسه الودود اهدي ثمرة المجهود إلى من تجب طاعتهما من غير معصية

إلى من أنحني إليهما و أقبل أيديهما حبا وعرفانا ووفاء أمي وأبي حفظهما الله عز وجل ورعاهما

إلى زهرات حديقتنا أختاي وإخواني الأعزاء حفظكم الله

إلى زوجات إخواني والكتاكيت الصغار عبد الرزاق وأم الخير وياسمين حفظكم الله ورعاكم

وإلى جدتي أطال الله في عمرها وخالتي وأولداها وزوجها وابنة خالي حفظكم الله

إلى صديقاتي سميرة ، حورية ، سهام و نجاة .

إلى جميع صديقاتي وزملائي وإلى جميع من أحببتهم وأحبوني في الله

إلــــــى كـــــــل هـــــؤلاء جــــزاكـــــم اللـــــه خيــــرا

ضبـــــــــع مبروكة

**شكــــــر وعـــــــرفان**

اللهم لك الحمد والشكر حتى ترضى ولك الحمد والشكر اذا رضيت ولك الحمد والشكر بعد الرضا ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا و قدوتنا وشفيعنا ، صلوات ربنا وسلامه عليه .

لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر وبكل احترام وتقدير للأستاذ "تيماوي عبد المجيد على قبوله الاشراف على هذا العمل ، فكان نعم المشرف بنصائحه ، ودعمه ، المتواصل لتوجيه هذه الدراسة.

وأشكر اساتذتي بجامعة غرداية وعلى رأسهم الأستاذة لعمور رميلة كما أشكر لجنة المناقشة على قبول المناقشة من أجل التصحيح والتصويب ، وإعادة التوجيه لإثراء هذا العمل .

واخيرا اتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة .

إلــــــى كـــــــل هـــــؤلاء جــــزاكـــــم اللـــــه خيــــرا

**ضبـــــــــع مبروكة.**

# ملخص الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تبيان مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى استخدام هذه الأداة بكفاءة وفعالية سعيا نحوى تحسين الأداء لذلك فقد قمنا بإسقاط الجانب النظري على مجموعة من البنوك وشملت العينة (34) إطارا في تلك البنوك وقد تم إبراز النتائج التي تم التوصل إليها في أن بطاقة الاداء المتوازن تلعب دورا هاما في مراقبة البنوك التجارية وكذا أن البنوك تعتمد على الجانب المالي في تقييم أدائها وغياب بعد العملاء والعمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو .

**الكلمات المفتاحية :** بطاقة الأداء المتوازن ، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، مراقبة البنوك

**Résumé:**

A travers cette étude , on a essayé de monter l'importance de la performance équilibrée dans la surveillance des banques commerciales ou la plupart des établissements cherchent à utiliser cet outil efficacement . afin d'améliorer les performances .

Par conséquent , on a appliqué la théorie sur un groupe de banques ou , l'échantillon inclus (34) cadres dans ces banques .

Grace aux résultat obtenus on a conclu que la Blanced Scorecard joue un certain rôle dons la surveillance des banques commerciales .

Ainsi que les banques comptent sur le l'aspect financier dans l‘évaluation de leur rendement performance en absence de processus de suivi des client ,processus des opération internes , processus de l'apprentissage et le processus de la croissance .

**Mots clés :** la Blanced Scorecard ; dimensions de la Blanced Scorecard ; la surveillance des banques .

**قائمة**

**المحتويات**

# فهرس المحتويات

## قائمة المحتويات

الشكر والعرفان

الإهداء

[ملخص الدراسة: I](#_Toc419265421)

[قائمة المحتويات III](#_Toc419265423)

[**المقدمة**...........................................................................................‌أ](#_Toc419265427)

[الفصل الأول : الأدبيات النظرية.....................................................................2](#_Toc419265438)

[تمهيـــــــــــد 2](#_Toc419265439)

[المبحث الأول : الإطـــــــــــــــــــار النظري 3](#_Toc419265440)

[المبحث الثاني :الدراسات السابقة 11](#_Toc419265441)

[خلاصة الفصل 15](#_Toc419265442)

[الفصل الثاني : الدراسة الميدانية..................................................................17](#_Toc419265443)

[تمهيـــــــــــد: 17](#_Toc419265444)

[المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة 18](#_Toc419265445)

[المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها 22](#_Toc419265446)

[خلاصة الفصل: 33](#_Toc419265447)

[الخاتــــــــــــــمة.......................................................................................35](#_Toc419265448)

[المراجع..........................................................................................38](#_Toc419265452)

[الملاحق..........................................................................................41](#_Toc419265453)

[فهرس المحتويات.................................................................................57](#_Toc419265454)

## فهرس الجداول

[الجدول رقم 1 : يوضح الاستبيانات غير المسترجعة والملغاة والمعتمدة في الدراسة 18](#_Toc419266222)

[الجدول رقم 2: يوضح مقياس ليكرت الخماسي. 20](#_Toc419266223)

[الجدول رقم 3: يوضح معاملات الثبات وصدق محاور الدراسة باستخدام طريقة كرو نباخ آلفا. 21](#_Toc419266224)

[الجدول رقم 4: يوضح خصائص عينة الدراسة. 22](#_Toc419266225)

[الجدول رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن 25](#_Toc419266226)

[الجدول رقم 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . 27](#_Toc419266227)

[الجدول رقم 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية. 29](#_Toc419266228)

[الجدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية 30](#_Toc419266229)

## فهرس الأشكال

[الشكل رقم 1 : نموذج كابلان ونورتان 5](#_Toc419134128)

[الشكل رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ( ذكر / أنثى) 23](#_Toc419134129)

[الشكل رقم 3: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر. 23](#_Toc419134130)

[الشكل رقم 4: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي. 24](#_Toc419134131)

[الشكل رقم 5 :يوضح توزيع العينة حسب متغير الاطار الوظيفي. 24](#_Toc419134132)

## 

## قائمة الملاحق

[**الملحق رقم 1: الاستبيان في صورته النهائية** 41](#_Toc419266261)

[**الملحق رقم 2: أساتذة تحكيم الاستبيان** 44](#_Toc419266262)

[**الملحق رقم 3: مخرجات الاستبيان وفق برنامج spss** 45](#_Toc419266263)

**المقدمة**

# المقدمة

## توطئة

لقد افرزت الأحداث العالمية الأخيرة عددا من المتغيرات والتطورات الهامة على ساحة منظمات الأعمال بصفة عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة بشكل أصبح بالغ التأثير والخطورة على إدارة البنوك الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات البحث عن أدوات وأساليب تساهم في رفع قدرتها التنافسية والتشغيلية ومن هذه الأدوات نجد بطاقة الأداء المتوازن .

ونظرا لأن قياس الأداء وتقويمه يعدان ، ضروريان وهما من العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسة ، فإن الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية فقط أصبح غير كاف ، لأسباب عدة نذكر على سبيل المثال استناد التحليل المالي التقليدي إلى القيم التاريخية الواردة في القوائم المالية تختلف تماما عن الواقع الحالي والمستقبلي، تجاهل هذه المؤشرات للعوامل الخارجية ، من منافسين ، ورضا العملاء والبيئة المحيطة بالبنك .

لذلك وفي ضوء هذا القصور في المؤشرات المالية التقليدية في تقويم أداء المؤسسات قام الباحثان Ropert Kaplan و David Norton باقتراح بطاقة الأداء المتوازن في عام 1992 ، لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل ، بالإضافة إلى البعد المالي ، أبعادا أخرى تتعلق بجوانب غير مالية ، تتمثل في بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو أطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن.

ولما كانت البنوك من المؤسسات التي تهتم بشكل كبير بموضوع تقويم الأداء بهدف تحقيق أهدافها في ظل المنافسة العالمية الشديدة فإن من الأهمية بمكان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في البنوك التجارية ، وضرورة تذليل كافة المعوقات التي تحول دون تطبيقها .

## الاشكالية :

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة الاشكالية الرئيسية للدراسة كالآتي :

**ما مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية ؟**

وضمن التساؤل أعلاه تندرج الاسئلة الفرعية :

* هل هناك فهم وادراك لبطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية ؟
* هل تتوفر البنوك التجارية الجزائرية على مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ؟
* هل يوجد أثر بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية ؟
* ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية ؟

## الفرضيات :

قصد الإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

### الفرضية الرئيسة :

* يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق فعالية أكبر في الرقابة على البنوك التجارية الجزائرية.

### الفرضيات الفرعية :

* إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية .
* تستخدم البنوك أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .
* تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية .
* هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية .

## مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات يمكن ابرازها ضمن مبررات ذاتية وموضوعية .

**المبررات الذاتية :**

* رغبتنا في ابراز مدى أهمية الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكيفية استغلالها بشكل فعال.
* شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات والتحديات وشدة المنافسة التي تشهدها البنوك في الوقت الحالي .
* اهتمام الباحث بالنشاط البنكي في الجزائر حيث نلاحظ غياب سياسة اصلاحية في مجال تسيير البنوك .

**المبررات** **الموضوعية**

* أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات المصرفية وما يمكن أن تقدمه من نتائج تخدم مصالحه ومصالح عملاؤها وبالتالي الاقتصاد الوطني؛
* محدودية الاهتمام بنماذج تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
* ابراز دور ومكانة بطاقة الأداء المتوازن.

## اهداف الدراسة :

* محاولة التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها كأداة من أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في تحسين الأداء .
* ابراز المرتكزات التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن .
* التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية .

## أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من المساهمة العلمية والعملية التي يقدمها وتتجلى فيما يلي :

* تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع قيد التحليل نظرا لحداثته وهو موضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية يضيف أهمية خاصة في الجانب النظري ، أما الجانب العملي فيعد هذا الموضوع من المواضيع الهامة خصوصا للبنوك التي تسعى لمراقبة وتقييم ادائها بواسطة أدوات مراقبة التسيير الحديثة .
* الحاجة الى تطوير القطاع البنكي كونه أحد الركائز الاساسية في الاقتصاد الوطني الجزائري .

## حدود الدراسة :

حتى تتضح ملامح وحدود الدراسة لابد من تحديد المجال الزماني والمكاني لها .

### أولا : المجال المكاني

تلقي هذه الدراسة الضوء على مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية، حيث تشمل مجموعة من البنوك التجارية العاملة في ولاية غرداية وبلغ عددها (3) بنوك تم اخضاعها لدراسة وهي:

* البنك الوطني الجزائري ؛
* بنك التنمية المحلية ؛
* الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط .

### ثانيا : الحدود الزمانية :

بدأت الدراسة في النصف الثاني من الموسم الجامعي وامتدت إلى 05 ماي 2015

## منهج الدراسة :

تماشيا وطبيعة الدراسة التي تهدف الى اجراء تحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة بالإضافة اختبار الفرضيات المقترحة ، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي المتعلق بالجانب النظري حيث قدمنا مفاهيم بصفة عامة حول بطاقة الأداء المتوازن ، ومن بين أدوات البحث كذلك استخدمنا المسح المكتبي ، بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتناولة لموضوع الدراسة ، من أجل بناء نظرة متكاملة عن الموضوع . واعتمدنا منهج دراسة الحالة كذلك. كما تم استخدام تقنيتي الاستبيان من أجل تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات استعنا بالبرنامج EXCEL والبرنامج الاحصائي SPSS وذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان .

## صعوبة البحث :

* تشعب وجهات نظر الباحثين حول بعض المصطلحات مما أدى الى صعوبة تحديدها بدقة .
* عدم تجاوب بعض الموظفين وتماطلهم في الإجابة على الاستبيان .
* عدم فهم الموظفين أداة بطاقة الأداء المتوازن .

## هيكل الدراسة

من المعلوم أنه لنجاح أي عمل لابد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم هذا العمل ، وفي موضوعنا قمنا بتنظيم خطة نحاول من خلالها تنظيم البحث بشكل يسمح للقارئ فهم واستيعاب المعلومات الموجزة ولهذا احتوت خطتنا على :

**الفصل الأول :** الذي سوف نستعرض فيه الى الاطار النظري للرقابة وبطاقة الأداء ، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري ، وينقسم الى ثلاثة مطالب الأول ماهية البنوك التجارية ، والثاني مفاهيم حول بطاقة الاداء المتوازن ، والثالث الرقابة على البنوك التجارية ، أما المبحث الثاني فهو يشتمل على بعض الدراسات السابقة ، التي تطرقت الى الموضوع محاولينا ربط موضوعنا بها **،** أما الفصل الثانيفلقد تمحور حول محاولة الإجابة على الإشكالية وذلك من خلال دراسة الحالة من خلال مبحثين الأول طرق وأدوات الدراسة والثاني تحليل النتائج ومناقشتها .

**الفصل الأول**

**الأدبيات النظرية**

# الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

## تمهيـــــــــــد

بدأ في السنوات الأخيرة احساس متنامي في المصارف التجارية في الاهتمام بأدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تهتم بالجوانب المالية وغير المالية في تقييم ومراقبة إدارة البنوك التجارية ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن لما لها اهمية بالغة في البنوك ومنظمات الأعمال لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة والتوقيت المناسب وكذا درجة التفصيل التي تمتاز بها ، والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات الإدارة بما يحقق لها أكثر فعالية وكفاءة .

يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن في تقييم ومراقبة البنوك من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين وقد نتجت عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع من جوانبه المختلفة وعليه، سنتناول في هذا الفصل مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن والرقابة على البنوك التجارية وذلك من خلال:

المبحث الأول : الاطار النظري .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

## المبحث الأول : الإطـــــــــــــــــــار النظري

### المطلب الاول : ماهية البنوك التجارية

#### أولا : تعريف البنوك

يعرف الجهاز المصرفي لبلد ما بأنه المؤسسات المصرفية والأنظمة والقوانين التي تعمل في ظلها هذه المؤسسات ، كما يعرف البنك بأنه " مكان التقاء عرض الأموال والطلب عليها ، بمعنى انها تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال والمدخرات يعاد اقراضها الى من يستطيع ويرغب في الاستفادة وافادة المجتمع منها عن طريق استثمارها "[[1]](#footnote-1) ، فالمؤسسة المالية في هذه الحالة تعمل كهمزة وصل بين المدخرين والمستثمرين .

وتعرف ايضا البنوك التجارية انها البنوك التي تتعامل بالائتمان وتسمى أحيانا ببنوك الودائع واهم ما يميزها هو قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية ونتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود .

البنك التجاري هو المنشأة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات (الأشخاص المعنوية ) تحت الطلب ولأجل ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات و القروض (الائتمان) بقصد الربح .[[2]](#footnote-2)

ونستخلص تعريف نهائي:

البنك هو مؤسسة مالية خدماتية تلعب دور وسيط بين الأشخاص الذين لديهم فائض في الأموال فوق حاجاتهم، وهم المدخرين والأشخاص الذين لديهم حاجات يسعون إلى تغطيتها وسدها وهم المستثمرين **.**

#### ثانيا : أهمية وأهداف البنوك التجارية

##### **أهمية البنوك التجارية :**[[3]](#footnote-3)

* توظيف الأموال المدخرة وبالتالي الاستفادة منها لصالح الاقتصاد الوطني ؛
* توظيفات مالية متنوعة ؛
* سد حاجات الامن والسيولة؛
* منح القروض ؛
* كما تعرض البنوك التجارية خدمات مثل :
* خدمات التأمين ، عمليات الصرف ومنح بطاقات الائتمان .

##### **أهداف البنوك التجارية :**

* تعظيم الربح .
* توفير السيولة .
* تحقيق الامان للمودعين.

### المطلب الثاني : مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن .

#### أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها ما يلي :

* تعرف بطاقة الأداء المتوازن على انها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الادارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم " .[[4]](#footnote-4)
* تعريف Kaplan and Norto : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس الاداء الاستراتيجي ، حيث يتم ترجمة الاستراتيجية الى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الاستراتيجية .[[5]](#footnote-5)
* وتعرف على أنها نظام إداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية استراتيجيات شراكاتهم الى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة .[[6]](#footnote-6)

ومما تقدم يمكن القول ان بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس ، تعطي للإدارة العليا للمؤسسة نظرة سريعة ومتكاملة عن المؤسسة ، وبهذا تحقق طاقة الأداء المتوازن التوازن بين المقاييس المالية وغير

المالية كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 1 : نموذج كابلان ونورتان

**المصدر :** أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، ص 5 .

#### ثانيا : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

**تحتوي بطاقة الاداء المتوازن على اربعة ابعاد وهي :**

##### **البعد المالي :**[[7]](#footnote-7)

ويتمثل فيما اذا كانت استراتيجية المؤسسة وتنفيذها يتشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الانتاج وتسويق ضمن خط سلطة المباشر صعودا من المستويات الأدنى الى المستويات العليا بالأهداف المالية نموذجية بحيث تتماشى مع الارباح المساهمين والنمو بين تقييمه الحالي للأداء مقارنة مع المؤسسات المنافسة وهناك عدة مؤشرات لقياس الاهداف المالية أهمها:

* نسب السيولة : وهي قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها على المدى القصير عادة ما تكون سنة ؛
* نسبة الرافعة المالية : تشير الى استخدام أموال ديون من قبل المؤسسة ؛
* نسبة معدل الدوران : تشير الكيفية استخدام الكفؤ للموجودات من قبل المؤسسة ؛
* نسب النمو : وهي مؤشرات التي تقيس مدى نمو المؤسسة في اطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلا في نمو الدخ القومي؛
* نسبة التقييم : تشير الى كيفية تقييم اسهم المؤسسة في سوق راس المال .

##### **بعد العميل ( المودع الشريك ) :**

وهو الجانب الثاني في نموذج بطاقة الأداء المتوازن ويحتوي على معيار الحصة السوقية العادلة ويتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة وحيازة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة ، اما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فانه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والنفسية وربحية العملاء .[[8]](#footnote-8)

##### **بعد العمليات الداخلية :**

يقيس عالية الانظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها ، ويهتم كذلك بالمقاييس التي تعزز كلا من بعد العملاء والبعد المال ، ويحتوي هذا البعد على عمليات مختلفة هي : العمليات التشغيلية والعمليات الادارية للعملاء والعمليات الإبداعية والعمليات التنظيمية والاجتماعية ومن أهم المقاييس المستخدمة : جودة المنتج وعدد مرات التسليم في الموعد وقت دورة الانتاج والانتاجية ودرجة استخدام الاصول .[[9]](#footnote-9)

##### **بعد التعليم والنمو:**

ان بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الاساسي للإستمرار والبقاء على المدى الطويل ، ويهدف هذا البعد الى توجيه الأفراد نحو التطور والتحسن المستمر للبقاء، في هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب ان تفعله للاحتفاظ بالمعرفة الى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل .[[10]](#footnote-10)

#### ثالثا : صعوبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن [[11]](#footnote-11)

* نقص المعرفة لدى البنوك عن بطاقة الأداء المتوازن او عدم معرفة البنك بمزايا هذه البطاقة .
* عدم وجود رؤية مختصرة ومشتركة للاستراتيجية البنوك متفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية .
* يمكن ان تكون تكاليف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الاداء تفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها في بعض البنوك خاصة الصغيرة منها .
* نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤدي الى مقاومة تطبيق هذه البطاقة ، وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدامها .
* صعوبة قياس بعض المتغيرات الأداء ، اذ ان وجود المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ، وبالتالي فان عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي الى عدم قدرة الإدارة على توجيه ادائها .

### المطلب الثالث : الرقابة على البنوك التجارية

#### أولا : تعريف الرقابة :

لقد تعددت وتنوعت التعاريف المرتبطة بالرقابة رغم اتحادها في المعنى ومن ابرز هذه التعريفات ما يلي :

* تعريف فايول الذي الذي يعتبر ان الرقابة هي " التحقق مما اذا كان كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة ، وهي تهدف الى كشف نقاط الضعف والأخطاء وتحديدها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شيء الأشخاص والتصرفات والأشياء ".[[12]](#footnote-12)
* من جانبهما عرف كل من Terrey و Fulmer أن " الرقابة تتمثل في القيام بثلاثة خطوات :
  + وضع المعايير والمقاييس .
  + قياس الأداء ومقارنته بالمعايير .
  + تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية "[[13]](#footnote-13)

وتعرف الرقابة المصرفية على انها " التحقق مما اذا كان كل شيء في البنك يحدث وفقا للخطة المستهدفة وللتعليمات الصادرة وللمبادئ التي تم اعدادها من عدمه ومن اهم اهدافها توضيح نقاط الضعف والأخطاء بغرض منع تكرارها "[[14]](#footnote-14)

ومما سبق يمكن تعريف الرقابة المصرفية على انها هي مجموعة الوسائل والإجراءات المتخذة لمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية من طرف البنك ان لزم الامر .

#### ثانيا : أهمية وأهداف الرقابة المصرفية :

##### **أهمية الرقابة المصرفية :**

* العمل على توجيه الاستثمارات التي تقوم بها البنوك نظرا لأهميتها في تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية ؛
* تعتبر رقابة القطاع المصرفي هامة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به في عملية المدفوعات وخلق النقود وقدرته في التأثير على القوة الشرائية للعملة الوطنية ؛
* امكانية الوقوف على نوعية موجودات البنك وتقييمها ومعرفة درجة المخاطر التي تتحملها ومن تم محاولة الحد منها ؛
* التأكد من مدى التزام البنوك وتقيدها بالتعليمات الصادرة عن البنك المركزي ؛
* يمكن الرقابة على البنوك من الحد من المخاطر التي قد تؤدي الى ضياع الودائع وبالتالي الحفاظ على ثقة الجمهور في الجهاز المصرفي .

##### **اهداف الرقابة المصرفية :**

وتتمثل في ثلاثة عناصر وهي كالاتي :[[15]](#footnote-15)

1. **الحفاظ** **على الاستقرار النظام المالي المصرفي** : ويتضمن نقطتين اساسيتين هما :

* تجنب مخاطر افلاس البنوك من خلال الإشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية ، وضمان عدم تعثرها ، حماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل .
* وضع القواعد والتعليمات الخاصة بإدارة الأصول والخصوم في البنوك سواء بالنسبة للعمليات المحلية أو الدولية

1. **ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي** : ويكون ذلك من خلال فحص الحساب والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها .
2. ج- **حماية المودعين** : يكون ذلك عن طريق تدخل السلطات الرقابية سيطرتها واتخاذ الاجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها الاموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات المصرفية التزامها اتجاه المودعين وخاصة المتعلقة بسلامة القروض .

#### ثالثا : أنواع وأدوات الرقابة المصرفية :

##### **الرقابة الداخلية:**

هي مجموعة قواعد خاصة تحكم وتنظم الأنشطة المصرفية والمالية لجعل النظام البنكي والمالي اكثر أمنا وصلابة ويركز في وضع الرقابة الداخلية للقطاع البنكي والمالي على ما يلي :

* تحديد واضح للأهداف ؛
* استعمال دليل الإجراءات ؛
* الفصل بين الوظائف ؛
* تبرير مستمر للحسابات لأن كل عملية مصرفية تعتبر عملية مالية لابد ان تتجسد في عملية محاسبية. [[16]](#footnote-16)

##### **الرقابة الخارجية ( رقابة البنك المركزي ):**

هي من أهم اشكال الرقابة المصرفية ، لأنه يمثل الجهة الرئيسة المسؤولة عن ضمان واستمرارية النظام المصرفي ويهدف من خلال رقابته الى دعم وحماية الجهاز المصرفي ، وحماية حقوق المساهمين والدائنين للبنك .

وللرقابة التي يمارسها البنك المركزي على البنوك التجارية ثلاثة أنواع :

1. الرقابة الميدانية ؛
2. الرقابة المكتبية ؛
3. رقابة الاسلوب التعاوني .

#### ثالثا أدوات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية :

من اهم هذه الأدوات نجد **:**

##### **الرقابة الكمية :**

1. **سياسة الاحتياطي الاجباري** : وهي عبارة عن وضع نسبة من اجمالي الودائع على شكل سائل لدى البنك المركزي ، وتهدف الى التحكم في حجم الكتلة النقدية [[17]](#footnote-17)
2. **سياسة معدل إعادة الخصم**: يقصد بسياسة معدل إعادة الخصم الفائدة التي يتقاضاها البنك المركزي لقاء قيامه بإعادة خصم الأوراق التجارية لصالح البنوك التجارية التي ترغب في الحصول على السيولة الجاهزة**[[18]](#footnote-18)**
3. **سياسة السوق المفتوحة:**  تستعمل سياسة السوق المفتوحة لتأثيرعلى المعروض النقدي بزيادته او خفضه كذلك التأثير على اسعار الفائدة وذلك بقيام البنك المركزي ببيع اوراق مالية والسندات الحكومية مما يؤدي الى انخفاض اسعارها في السوق وتساهم في رفع اسعار الفائدة .**[[19]](#footnote-19)**

##### **الرقابة الكيفية :**

1. **الإقناع الادبي :** يستطيع البنك المركزي التأثير على البنوك التجارية بالإقناع الأدبي لكي تتصرف في الاتجاه الذي يرغبه **،** إذن هو قبول البنوك التجارية بتعليمات وإرشادات البنك المركزي أدبيا بخصوص تقديم الائتمان وتوجيهه حسب الاستعلامات المختلفة**.**
2. **هامش الضمان المطلوب :** يمثل هامش الضمان المطلوب ذلك المقدار من الأموال التي يمكن أن يحصل عليها العملاء من البنوك التجارية لشراء الأوراق المالية كقرض بين هذه البنوك والباقي يدفعه العملاء من أموالهم الخاصة ويسمى هامش الضمان، فإذا رأى البنك المركزي أن البنوك التجارية قد توسعت في منح الائتمان، فإنه يأمر برفع هامش الضمان أي أنه في حالة الانتعاش يتم رفع هذه النسبة وتنخفض هذه الأخيرة في حالة الكساد تشجيعا للاستثمار**.**

## المبحث الثاني :الدراسات السابقة

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

### أولا :دراسة زياد عبد الحليم الذيبة ، 2011 [[20]](#footnote-20):

دراسة اجراها الباحث زياد عبد الحليم الذيبة " ما مدى تطبيق النظام الأداء المتوازن في المصارف التجارية اليمنية - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية - .

كانت الدراسة مركزة على الإشكالية مفادها : ما مدى تطبيق نظام الأداء المتوازن بأبعاده الاربعة ( المالي ، العميل والشريك ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ) وبما تحتويه من مقاييس عديدة الأداء فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية .

خلصت نتائج دراسته الى :

* أنه يوجد اثر باحتواء البعد المالي وبما يحتويه من مقاييس عديدة الأداء في تطبيق نظام الأداء المتوازن بالمصارف التجارية اليمنية ، وبالتالي انها تحقق أهدافها المرجوة من تطبيق هذا النظام .
* انه يوجد اثر لاحتواء بعد التعلم والنمو ولما يحتويه بمقاييس عديدة الاداء في تطبيق النظام المتوازن الاداء بالمصارف التجارية اليمنية ، وحققت المصارف التجارية اليمنية فوائد عديدة من تطبيقها لـنظام الاداء المتوازن فيما يتعلق في هذا البعد .
* واعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي في الوصول الى نتائج هذا البحث كما قام الباحث بتطوير استبانة وزعت باليد على عينة الدراسة وتم استخدام برمجة SPSS في تحليل هذه الاستبانة .

### ثانيا دراسة سعيدات رمضان ، 2013 [[21]](#footnote-21):

دراسة اجراها الباحث سعيدات رمضان " مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء لمؤسسات المصرفية الجزائرية " – دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بولاية ورقلة – مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، خلال الموسم الجامعي 2012- 2013 .

كانت الدراسة مركزة على الاشكالية التالية :

ما مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء البنوك التجارية ؟.

خلصت نتائج دراسته الى :

* تأكد لدى الباحث عدم صحة الفرضية الاولى لعدم توفر البنوك التجارية الجزائرية على مقومات استخدام بطاقة الاداء المتوازن على وجود استراتيجية واضحة من أجل المستقبل هذا لا يساعد على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن هناك بعض في النظام المحاسبي ونظام الحماية ونظام المعلومات لدى اغلب البنوك مما لا يساعد على تطبيق الاداء المتوازن .
* اعتمد الباحث على المنهج التحليل الوصفي وكذا المسح المكتبي وتقنيتي الاستبيان والبرنامج الاحصائي SPSS .

### ثالثا : دراسة يوسف زايدي ، 2013 [[22]](#footnote-22):

دراسة اجراها الباحث يوسف زايدي " مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية " – دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، للموسم الجامعي 2012-2013.

كانت الدراسة مركزة على الاشكالية مفادها : ما مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

خلصت نتائج الدراسة الى :

* تساعد ملية تقييم اداء الموارد البشرية على اوجه الضعف من اجل تصحيحها وكذا اوجه القوة من أجل الحفاظ عليها وتطويرها في المؤسسة .
* تبين ان عملية الترقية تتم من خلال معيار الأقدمية وهذا لا يؤكد سلامة عملية التقييم .
* تعتبر بطاقة الأداء المتوازن اداة تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تترجم الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .
* واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وكذا المقابلة والاستبيان ( الاستمارة )

### رابعا : دراسة محمد احمد ابو قمرة 2009[[23]](#footnote-23) .

دراسة اجراها الباحث محمد احمد ابو قمرة " تقويم بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن "

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل الجامعة الاسلامية ، غزة لسنة 2009 .

كانت الدراسة مركزة على الاشكالية مفادها :

* هل انظمة تقييم الأداء الحالية كافية لتقييم الأداء .
* هل بطاقة قياس الأداء بوضعها الحالي كافية لتقييم الأداء .
* ما مدى امكانية تقويم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن .

خلصت نتائج دراسته :

* ان إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الادارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية .
* أن الأداء الجيد لبنك فلسطين يعزي الى اهتمام البنك بعملية التعلم والتدريب للموظفين من خلال انشاء مركز للتدريب داخل البنك والاشتراك في العديد من الدورات التدريبية خارج النك على المستوى المحلي والإقليمي.
* لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من طرف الباحث وكذا اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد وتم الاعتماد على استبانة تم تصميمها خصيصا لخدمة هدف الدراسة .

### خامسا : دراسة عاشوري صورية 2011 [[24]](#footnote-24).

دراسة اجرتها الباحثة عاشوري صورية دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص دراسات مالية ومحاسبة معمقة جامعة فرحات عباس – سطيف – لسنة الجامعية 2010 -2011 .

كانت الدراسة مركزة على الاشكالية مفادها :

* ما مدى فعالية نظام التقييم المصرفي وما مدى مساهمته في عملية الرقابة على البنوك التجارية

خلصت نتائج الدراسة الى أنه :

* تعتبر الرقابة المصرفية الفعالة شرطا اساسيا مسبقا لتحقيق سلامة القطاع المصرفي .
* اظهر البحث ضرورة تطبيق نظام داعم للمفهوم الجديد للرقابة المصرفية من أجل تقييم المخاطر التي تواجه البنوك ، وبالتالي تدعيم الرقابة بالمعلومات التي يكشف عنها والتي شكل مدخلا مهما للبحث عن جذور المشكلات المصرفية واسبابها .
* تم الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد على مجموعة من المراجع بالغتين العربية والاجنبية ذات صلة مباشرة وغير مباشرة بالبحث وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج دراسة الحالة باستخدام الموقع الخاص بالبنك الوطني الجزائري وعلى طريقة الاستقصاء كأداة مكتملة للإنجاز الدراسة الميدانية .

### سادسا : موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

تعد هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة ، تمت الاستفادة من هذه الدراسات بشكل كبير من الجانب النظري ولكن ما يميزها عن الدراسات السابقة انها تطبق في البنوك التجارية الجزائرية بولاية غرداية

## خلاصة الفصل

بعد أن تطرقنا الى الاساسيات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن والرقابة على البنوك التجارية يمكن القول في نهاية هذا الفصل ان بطاقة الأداء المتوازن هي احدى أهم الادوات في مراقبة التسيير في المؤسسة من أجل معرفة نقاط القوة والضعف داخلها والعمل على تصحيحها ، إضافة الى المفاهيم حامة حول البنوك التجارية أهميتها في منح القروض وتوظيف الأموال المدخرة وكذا خدمات أخرى كخدمات التأمين .

وأهدافها الاساسية المتمثلة في تعظيم الربح وتوفير السيولة وتحقيق الأمان لدى المودعين وكما تطرقنا ايضا الى الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي البعد المالي وبعد العميل وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

كما تناولنا باختصار مفاهيم حول الرقابة المصرفية التي تتمثل في وضع المعايير وقياس الأداء وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والمخططة ، وابراز أهدافها وأنواعها والأدوات المستعملة في الرقابة المصرفية .

وفيما يخص الدراسات السابقة فقد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع من أجل اعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون .

.

**الفصل الثاني**

**الدراسة الميدانية**

# الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

## تمهيـــــــــــد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن ودورها في مراقبة البنوك التجارية وأهم الدراسات السابقة التي تحدثت في نفس الموضوع ، سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال التعرف على مستوى ادراك الاطارات لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وفوائد استخدامها وكذا كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تلك البنوك .

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين على النحو التالي:

**المبحث الأول:** طرق وأدوات الدراسة

**المبحث الثاني:** نتائج الدراسة ومناقشتها

## المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة الدراسة ، وكذا متغيرات الدراسة ، فضلا عن وصف أداة الدراسة

و الإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، كما سيتم التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

### المطلب الأول : طرق الدراسة

#### أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من البنوك العاملة بولاية غرداية . أما بالنسبة للعينة الدراسة فقد تم اعتماد أسلوب العينة القصدية ، حيث تم توزيع 50 استمارة على مجموعة من مدراء ورؤساء الأقسام في 3 بنوك و وهي:

* البنك الوطني الجزائري ؛
* بنك التنمية المحلية ؛
* الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط .

ونسجل الصعوبة الكبيرة التي تلقيناها في استرجاع الاستبانات بالنظر إلى صعوبة تجاوب المستجوبين وكذا الوقت التي نفذت فيه الدراسة . والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، غير المسترجعة، الملغاة والمعتمدة في الدراسة.

الجدول رقم 1 : يوضح الاستبيانات غير المسترجعة والملغاة والمعتمدة في الدراسة

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| لاستبيانات  البيانات | الموزعة | المسترجعة | الغير مسترجعة | الملغاة | المعتمدة |
| العدد | 50 | 45 | 5 | 11 | 34 |
| النسبة | 100% | 90% | 10% | 22% | 68% |

**المصدر** : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel).

#### ثانيا : متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير التابع الذي يمثله مراقبة أداء البنوك التجارية والمتغير المستقل المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن .

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب التعرف على الأداة التي استعملناها في جمع البيانات، وكذا معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة بالإضافة إلى التعرف على الأدوات الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات.

#### أولا : الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان ؛ تمت تفريغ البيانات في (EXCEL ) والاستعانة ببرنامج SPSS النسخة (20) ؛ وتم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية :

1. **النسب المئوية** : استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية .
2. **الوسط الحسابي :** أستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد على فقرات الاستبانة .
3. **الانحراف المعياري** : أستخدم لقياس مستوى التشتت في إجاباتأفراد العينة على فقرات الاستبانة **.**
4. **معامل كرو نباخ آلفا (Cronbach’s** **Alpha) :** لقياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة في مقدرتها على تقديم نتائج متوافقة لردود المستجيبين اتجاه أسئلة الاستبانة**.**

#### ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم خلال هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المدراء ورؤساء المصالح في البنوك .

1. **الاستبيان**

تم إعداد الاستبيان وفق الخطوات التالية:

* إعداد استبيان أولي لأجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
* عرض الاستبيان على المشرف لأجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
* تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
* تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وتعديله
* توزيع الاستبيان على أفراد المجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتم تقسيمه إلى جزئيين:
  + **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإطار الوظيفي
  + **الجزء الثاني:** ويشمل اسئلة حول مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك ويتضمن أربعة محاور مقسمة كالتالي:
* -المحور الأول: يخص مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية ويضم 8 عبارات.
* -المحور الثاني: يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ويضم 12 عبارة.
* -المحور الثالث: يتعلق بمساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية ويضم 6 عبارات
* -المحور الرابع: يتعلق بالمعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية ويضم 7 عبارات.

تم إعداد الأسئلة وفق لمقياس ليكرت الخماسي LIKERT SCALE) ) ( 5درجات) ، و بما أن المقياس ترتيبي فقد أعطيت أرقام لدرجات مقياس ليكرت الخماسي تبدأ من 5 لدرجة موافق تماما وتنتهي ب 1 لدرجة غير موافق تماما بشكل تنازلي . وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة و التي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات ( أي 4) على عدد درجات المقياس ( أي 5 ) وبالتالي :

طول الفئة هو 4 /5 =0.8 وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (1) ، وكان الشكل العام لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 2: يوضح مقياس ليكرت الخماسي.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| التصنيف | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
| الدرجات | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| المتوسط المرجح | ( 5-4.20) | (4.19-3.40) | (3.39-2.60) | (2.59-1.80) | (1.79-1 ) |

1. **المقابلة**

اعتمدنا في بحثنا على إجراء مقابلات مع بعض المدراء ورؤساء المصالح في البنوك وهذا لمعرفة و طرح المحار والعبارات التي لم ترد في أسئلة الاستبيان .

#### ثالثا : صدق ثبات الاستبيان

1. **صدق الاستبيان :** يقصد بصدق الاستبيان أن الأسئلة تقيس فعلا ما وضعت له ، أي أنها تعكس الارتباط الشديد لأداة الدراسة بموضوع البحث وإشكالية . و لدراسة صدق أداة الدراسة استعملنا :

* **صدق المحكمين** : وهذا لمعرفة الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرض الاستبيان على أستاذة متخصصين ثم إخراج الاستبيان في صورته النهائية بعد أخد بعين الاعتبار ما أبدوه من ملاحظات ونصائح.

1. **ثبات أداة الدراسة** : يعني ثبات أداة الدراسة استقرارها و عدم تناقضها مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة. وقد استخدمنا معامل كرو نباخ ألفا الذي تتراوح قيمته بين 0 و1 حيث كلما اقتربت قيمته من 1 كان الثبات مرتفعا ويظهر الجدول التالي نتائج تطبيق آلفا على جميع محاور الاستبانة.

الجدول رقم 3: يوضح معاملات الثبات وصدق محاور الدراسة باستخدام طريقة كرو نباخ آلفا.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| البيان | عدد الأسئلة | معامل آلفا |
| محاور الاستبانة بمجملها | **33** | **0.927** |
| المحور الأول | **08** | **0.711** |
| المحور الثاني | **12** | **0.746** |
| المحور الثالث | **06** | **0.363** |
| المحور الرابع | **07** | **0.652** |
| معامل الصدق | **33** | **0.618** |

**المصدر** : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS .

تشير النتائج النهائية في الجدول رقم (3) أعلاه بأن جميع معاملات الثبات المتعلقة بعناصر الفقرات الأربعة بلغت (0.711- 0.746 – 0.363 – 0.652 ) على التوالي وهي قيمة مقبولة احصائيا ، وبلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ككل (0.618) وهي نسبة مقبولة احصائيا في البحوث الاجتماعية والإدارية والعلوم الإنسانية وهذا يعني أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإن ما نسبته 61.8 % سيعيدون نفس اجاباتهم .

## المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها

سنعرض في هذا المبحث تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان لغرض نفي أو إثبات الفرضيات من خلال الاستنتاجات الدراسة .

### المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

**خصائص عينة الدراسة**

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية ؛ حيث تمثلت عينة الدراسة في 34 فرد نوضح خصائصهم في الجدول التالي .

الجدول رقم 4: يوضح خصائص عينة الدراسة.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| البيان | | التكرار | النسبة |
| الجنس | ذكر | 21 | 62 % |
| أنثى | 13 | 38 % |
| العمر | أقل من 25 سنة | 5 | 15% |
| من 26 إلى 35 سنة | 12 | 35 % |
| من 36 إلى 45 سنة | 13 | 38 % |
| من 46 إلى 55 سنة | 3 | 9 % |
| من 56 سنة فأكثر | 1 | 3 % |
| المستوى التعليمي | الليسانس | 18 | 53% |
| ماجستير | 7 | 21% |
| دكتوراه | 1 | 3% |
| شهادات اخرى | 8 | 23% |
| الاطار الوظيفي | اطار مالي ومحاسبي | 26 | 76% |
| اطار اداري | 5 | 9 % |
| اطارات اخرى | 3 | 15 % |

**المصدر**  : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج ((Excel.

سنتناول خصائص عينة الدراسة فتتمثل حسب ما توضحه الأشكال الموالية :

الشكل رقم 2: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ( ذكر / أنثى)

**المصدر** : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel ).

نلاحظ من خلال الشكل وكما توضحه نسب الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة تقدر ب 62% مرتفعة ؛ مقابل نسبة الإناث 38% و هذا رجع إلى طبيعة العمل ومتطلبات المهنة وخصوصيتها.

الشكل رقم 3: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

**المصدر :** من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel ).

يظهر من الشكل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ أن فئة " من 36 إلى 45 سنة " تمثل أكبر نسبة من العينة بحوالي 38 % ؛ وتليها فئة " من 26 إلى 35 سنة " بنسبة 35 % ثم تليها الأعمار " أقل من 25 سنة " يقدر بـ 15 % ؛ وتليها فئة من 46 إلى 55 سنة حيث تقدر بنسبة 9 % ، ثم فئة من 56 سنة فأكثر بنسبة 3 % أي أن الفئة العمرية الأكثر تكررا في عينة دراستنا هي الفئة الفتية إضافة إلى كونها أكثر تمثيلا ؛ ثم مما قد ينعكس إيجابيا على نتائج دراستنا بفضل حداثة تخرج بعضهم من الجامعات ؛ إضافة إلى ميلهم إلى إبداء الرأي الصريح مما يساهم في صحة نتائج الدراسة .

الشكل رقم 4: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

**المصدر :** من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel **).**

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن أكبر فئة من العينة متحصلين على شهادات ليسانس بنسبة 53 % تليها فئة مستوى حاملي الشهادات الأخرى ( المعاهد ،مراكز التكوين ) بنسبة 23% ثم تليها حاملي شهادة الماجستير بنسبة 21% تليها المتحصلين على الدكتوراه بنسبة 3 % ، مما يدل على أن البنوك تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي مقبول .

الشكل رقم 5 :يوضح توزيع العينة حسب متغير الاطار الوظيفي.

**المصدر** : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (Excel ).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من العينة تمثلت في ذوي الاطارات المالية والمحاسبية بنسبة 76 % ؛ ثم تليها فئة الاطار الاداري بنسبة 15 % وتليها اطارات أخرى بنسبة 9 % .

### المطلب الثاني : تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار الفرضيات

سيتم عرض مختلف النتائج الخاصة بمحاور الاستبيان و تحليلها لتعرف على واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لكل محور من هذه المحاور

#### أولا : نتائج المحور الأول المتعلقة بأسئلة مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة

الجدول رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المحور | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
| مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية | 1 | يستخدم البنك الادوات الحديثة في مراقبة التسيير | 4.03 | 1.05 | 1 | موافق |
| 2 | تساهم بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرار | 3.79 | 0.8 | 3 | موافق |
| 3 | عدم معرفة البنك بمزايا بطاقة الأداء المتوازن | 3.53 | 1.05 | 5 | موافق |
| 4 | يوجد لدى البنك فهم وادراك لبطاقة الأداء المتوازن | 3.32 | 0.97 | 7 | محايد |
| 5 | يهتم البنك بالمؤشرات المالية وغير المالية | 3.38 | 1.23 | 6 | محايد |
| 6 | يعتمد البنك على الجانب المالي في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن | 3.64 | 0.84 | 4 | موافق |
| 7 | للبنك كوادر بشرية مؤهلة للقيام بالعمليات البنكية | 3.82 | 0.90 | 2 | موافق |
| 8 | تتوافق بطاقة الاداء المتوازن مع الهيكل التنظيمي للبنك | 2.88 | 0.87 | 8 | محايد |
| **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام** | | **3.61** | **0.96** | **موافق** | |

**المصدر** : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

**مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية**

تشير الأرقام في الجدول رقم (5)إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ( 3.61 ) ، و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من ( 3.40-4.19 ) ، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و التي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متباعدة ، و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.96) .

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تراوح بين (2.88 – 4.03) ، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي ، إذ جاءت الفقرة رقم 01 " يستخدم البنك الادوات الحديثة في مراقبة التسيير. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري بلغ (1.05) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم 08 " تتوافق بطاقة الاداء المتوازن مع الهيكل التنظيمي للبنك ." على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.88 ) و انحراف معياري (0.87) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، ويمكن تفسير ذلك إلى كون أفراد العينة موافقون على وجود امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية ، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يسعون لتبني أدوات تسيير حديثة وذلك للمساهمة في اتخاذ القرارات بطريقة سهلة وديناميكية سريعة ودقيقة وبذلك يتم رفع الأداء الكلي ومستوى الرقابة في البنك . مع أنه لا تستخدم البنوك بطاقة الأداء المتوازن .

**وكخلاصة لما سبق نستنتج صحة الفرضية الأولى للدراسة إيجابا ، أي امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية .**

#### ثانيا : نتائج المحور الثاني المتعلقة بأسئلة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك محل الدراسة

الجدول رقم 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المحور | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
| أبعاد بطاقة الأداء المتوازن | **1** | يوجد مؤشر رقم أعمال سنوي | **3.97** | **0.75** | **3** | موافق |
| **2** | يوجد انخفاض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء | **3.76** | **0.69** | **7** | موافق |
| **3** | يوجد انخفاض في نسبة ديون البنك | **3.41** | **0.78** | **9** | موافق |
| **4** | هناك زيادة في فتح الحسابات الجديدة | **4.23** | **0.85** | **1** | موافق تماما |
| **5** | هناك انخفاض في عدد شكاوي العملاء | **3.82** | **0.93** | **6** | موافق |
| **6** | يوجد استجابة من العميل في الدفـــــــــع | **3.94** | **0.91** | **5** | موافق |
| **7** | يوجد مؤشر يقيس عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة | **3.58** | **0.92** | **8** | موافق |
| **8** | يوجد ارتفاع في عدد الخدمات الجديدة في السنة | **4.02** | **0.96** | **2** | موافق |
| **9** | يوجد اجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية | **3.97** | **0.79** | **4** | موافق |
| **10** | يوجد مؤشر لقياس درجة رضا العاملين | **3.35** | **1.04** | **10** | محايد |
| **11** | يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافئات والحوافز | **3.29** | **1.2** | **12** | محايد |
| **12** | يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة | **3.35** | **1.15** | **11** | محايد |
| **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام** | | **3.72** | **0.91** | **موافق** | |

**المصدر :** من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

**أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك التجارية .**

تشير الأرقام في الجدول رقم (6) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ( 3.72) ، و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (3.40 – 4.20) ، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و التي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.91 ) .

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تراوح بين (3.29 – **4.23**) ، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي ، إذ جاءت الفقرة رقم 04 " هناك زيادة في فتح الحسابات الجديدة. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23 ) و انحراف معياري بلغ (0.85) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم 11 " يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافئات والحوافز " على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (**3.29**) و انحراف معياري (1.2) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي ، ويمكن تفسير ذلك بالقول أن :

* **البعد المالي** : إلى كون أفراد العينة ترى ان البنوك يعتمدون بشكل كبير على المؤشر المالي مقارنة بالمؤشرات غير المالية .
* **بعد** **العملاء** : يوجد انخفاض في تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء اي ان البنك يهتم بعملائه من ناحية الدفع وتسهيل العمليات وبذلك زيادة مردودية البنك وجذب عملاء جدد مرتقبين ، وايضا لدى البنوك زيادة في فتح عدد حسابات جديدة سنويا مما يزيد في نشاطه ، وبذلك انخفاض الشكاوى المقدمة من طرف العملاء بسبب ارتياحهم للخدمات المقدمة وهذا يدل على خلق البنوك القيمة التي ترضي الزبون وهو ما يقوم بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو للبنك من أجل رضا الزبائن .
* **بعد العمليات الداخلية** : ليس للبنوك مؤشرات تقيس درجة رضا العملاء ، وعدم وجود نظام فعال للمكافئات والحوافز مما يضعف تمسك الموظفين بمناصبهم وعدم الرضا بمواصلة العمل .
* **بعد التعلم والنمو** : ان البنوك لا تركز على تطوير وتدريب موظفيها داخل البنك على الرغم من كونهم البنية التحتية لها التي تمكنها من تحقيق والوصول الى الأهداف المرغوب بها .

و بشكل عام يتبين أن أبعاد بطاقة الاداء المتوازن مجسدة في أرض الواقع . مع عدم دراية البنك ببطاقة الأداء المتوازن وكخلاصة لما سبق نستنتج صحة **الفرضية الثانية** للدراسة **إيجابا** ، **أي** هناك مجموعة من الأبعاد الضرورية لعمل بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية .

#### ثالثا : نتائج المحور الثالث المتعلقة بأسئلة حول مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية محل الدراسة .

**الجدول رقم 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المحور | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
| مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية | **1** | توجد رقابة لدى البنوك التجارية الجزائرية | 4.23 | 0.78 | 1 | موافق تماما |
| **2** | تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التنبؤ بالبيئة الداخلية والخارجية للبنك | 3.70 | 0.87 | 5 | موافق |
| **3** | تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة اتصال وحوار بين مختلف المستويات داخل البنك | 3.76 | 0.81 | 3 | موافق |
| **4** | تساهم بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة الأداء بشكل دوري ومستمر | 3.91 | 1.02 | 2 | موافق |
| **5** | لدى البنك رؤية للأهداف لما ستكون عليه مستقبلا | 3.5 | 0.96 | 6 | محايد |
| **6** | تساهم بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الداخلية والخارجية | 3.73 | 0.82 | 4 | موافق |
| **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام** | | **3.80** | **0.87** | **موافق** | |

**المصدر** : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

**مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية**

تشير الأرقام في الجدول رقم (7) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ( 3.80 ) ، و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (3.5 – 4.23) ، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و التي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متباعدة، و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.87 ) .

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تراوح بين (3.5 – 4.23) ، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي ، إذ جاءت الفقرة رقم 01 " توجد رقابة لدى البنوك التجارية الجزائرية. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) و انحراف معياري بلغ (0.78) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم 05 " لدى البنك رؤية للأهداف لما ستكون عليه مستقبلا." على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.5) و انحراف معياري (0.96) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، ويمكن تفسير ذلك إلى أنه توجد رقابة لدى غالبية البنوك بصفة دورية ومستمرة كما انه تعتبر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وسيلة حوار واتصال بين البنوك في الداخل وكذا البيئة الخارجية له كما أن أنها تساهم في الرقابة على البنوك ، .و بشكل عام يتبين أن أبعاد بطاقة الاداء المتوازن مجسدة في أرض الواقع .

**وكخلاصة لما سبق نستنتج صحة الفرضية الثالثة للدراسة إيجابا ، أي تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية**

#### رابعا : نتائج المحور الرابع المتعلقة بأسئلة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية محل الدراسة

**الجدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المحور | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
| المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية | 1 | نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن وعدم معرفة مزاياها | 3.05 | 1.12 | 6 | **محايد** |
| 2 | عدم وجود رؤية واضحة للبنك | 3.35 | 1.06 | 4 | **محايد** |
| 3 | صعوبة تحديد ووضع مقاييس لبطاقة الأداء المتوازن | 3.52 | 0.82 | 3 | **موافق** |
| 4 | عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء | 3.64 | 0.77 | 2 | **موافق** |
| 5 | نقص الكوادر المؤهلين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن | 3.82 | 0.90 | 1 | **موافق** |
| 6 | لدى الموظفين اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن | 3.32 | 0.97 | 5 | **محايد** |
| 7 | عملية وضع مقاييس لبطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا | 3 | 0.95 | 7 | **محايد** |
| **المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام** | | 3.86 | 0.94 | **موافق** | |

**المصدر** : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

**المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية**

تشير الأرقام في الجدول رقم (8) إلى أن اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية اتجاه هذا المحور، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور ( 3.86 ) ، و الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي من (3 – 3.82) ، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، و التي تؤكد موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، و هذا ما يظهر في الانحراف المعياري (0.94 ) .

كما أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول تراوح بين (3 – 3.82) ، بالمقارنة مع الوسط الحسابي الكلي ، إذ جاءت الفقرة رقم 05 " نقص الكوادر المؤهلين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) و انحراف معياري بلغ (0.90) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، في حين حصلت الفقرة رقم 07 " عملية وضع مقاييس لبطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا " على الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3) و انحراف معياري (1.95) ، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم وجود اشخاص مؤهلين لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن مما يعيق تطبيقها وكذلك وعدم وجود رؤية واضحة للأهداف اي اتباع خطط قصيرة المدى من طرف البنوك وغير استراتيجية ، كما يحمل الموظفين اتجاهات سلبية حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، واغلب الموظفين ليس لديهم علم بماهية بطاقة الّأداء المتوازن ولا مزياها وأهميتها .و كخلاصة لما سبق نستنتج صحة **الفرضية الرابعة للدراسة إيجابا ، أي أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية .**

### المطلب الثالث : النتائج المستخلصة من الدراسة

وعموما يمكن القول أن :

* اغلب الموظفين ليس لديهم علم بماهية بطاقة الّأداء المتوازن ولا مزياها وأهميتها
* اهتمام البنوك بالبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن هذا راجع لمؤشر الربحية فقط واهمال بعد التعلم والنمو لان مؤشراته غير ربحية .
* عدم تجزئة الأهداف طويلة المدى الى أهداف تكتيكية ومنها تشغيلية .
* ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية وورشات العمل المتخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين وكيفية تطبيقها بشكل فعال .
* ضرورة أن تعمل البنوك الجزائرية على تحسين وتطوير خدماتها للوصول الى توقعات عملائها لضمان استمرارية تعاملهم ، وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي .
* إن البنوك تطبق في قياسها لأدائها مقاييس مالية تقليدية وغير مالية رغم أن استخدامها لهذه المقاييس معا لا يعني أنها تطبقها جميعا تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل .

## خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية تطبيق مضامين الدراسة النظرية على مجموعة من البنوك العاملة بولاية غرداية وكان عددها 3 بنوك ، وبلغت العينة 34 فردا ممثلة في مدراء ورؤساء أقسام تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية للتعرف على مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات التي تحول دون استخدامها ، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وقد قسم الى اربعة محاور وبواسطة الاساليب الاحصائية تم تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان وتوصلنا الى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

* نقص الكوادر المؤهلين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن
* عدم وجود لدى البنوك مقاييس بطاقة الأداء المتوازن
* تستخدم البنوك الجزائرية الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير
* نقص الان البنوك تعتمد على المؤشرات المالية وتهمل المؤشرات غير المالية.
* أنه توجد معوقات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية بولاية غرداية .

**الخاتــــــــــــــمة**

# الخاتــــــــــــــمة

**خاتمة**

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الاشكالية أساسية تستهدف دراسة "فعالية بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية " ، حيث تم اختيار مجموعة من البنوك الواقعة بولاية غرداية كميدان للدراسة .ومن خلال الفصلين لهذا البحث ، وانطلاقا من الفرضيات الأساسية وباستخدام الأدوات والمنهاج المذكورة سابقا ، سوف نقدم أهم النتائج التي تم التوصل اليها على المستويين النظري والتطبيقي ، ثم نقدم أهم الاقتراحات والتوصيات التي نراها ضرورية وفي الأخير سوف نقوم باقتراح مواضيع لبحوث مستقبلية من أجل استمرار البحث والدراسة ضمن هذا المجال.

## نتائج اختبار الفرضيات :

**بالنسبة للفرضية الأولى :**" امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية **".** تم التحقق من صحة الفرضية لكون أن البنوك لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن مع وجود استخدام أدوات حديثة مما يساعد على تطبيقها .

**بالنسبة للفرضية الثانية :"** تستخدم البنوك أبعاد بطاقة الأداء المتوازن**"** . تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل على وجود أبعاد ضرورية لعمل بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية .

**بالنسبة للفرضية الثالثة :"** تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية ". تم التحقق من هذه الفرضية مما يدل على أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وسيلة مراقبة دورية وكذا وسيلة تساعد في اتخاذ القرار.

**بالنسبة للفرضية الرابعة: "**هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية**"** تم التحقق من هذه الفرضيةأي أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية لأن أغلب المدراء والموظفين ليس لديهم علم بمزايا وأهمية بطاقة الأداء المتوازن .

## الاقتراحات و التوصيات :

على ضوء النتائج التي توصل اليها يمكن تقديم التوصيات التالية :

* أن تسعى ادارة البنوك الجزائرية لتبني بطاقة الأداء المتوازن وتهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية تطبيقها .
* أن يتم استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل كفؤ وفعال .
* ضرورة توعية العاملين بالبنك ببطاقة الأداء المتوازن ومعرفة اهميتها ومزاياها واستغلالها لصالح البنك .
* يجب على البنوك بناء نظام تقييم يتميز بالعدل والمرونة حيث تأخذ جوانب فعلية في الأداء .
* يجب على البنوك أن تختار أحدث الوسائل والادوات في مراقبة التسيير.
* اقامة دورات تدريبة متخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين بالبنوك الجزائرية .

## آفاق الدراسة :

* تطبيق عملي لفكرة بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات الاقتصادية
* تصميم نموذج لتقييم الاداء في المصارف من خلال التنسيق بين المقاييس المالية وغير المالية .

اخيرا وفي نهاية هذا البحث نأمل أن نكون قد وفقنا في عملنا فإن أصبنا فمن الله وحده ، والله نسأله التوفيق والسداد .

**المراجــــــــــع**

# المراجع

**أولا الكتب**

2010 -2011 .

1. سلمان ابو دياب ، اقتصاديات النقود والبنوك ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1996 .
2. شاكر القزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2000 .
3. الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
4. طاهر محسن منصوري الغالبي ، **اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ،** دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2009 .
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي (،** المكتبة القصرية ، الطبعة الاولى ، جمهورية مصر ، 2009 .
6. عبد الحميد محمد الشواربي ، **ادارة المخاطر الائتمانية** ، منشاة المصارف للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2002 .
7. عبد الرحمن الصباح ، **مبادئ الرقابة الادارية المعايير – التقييم – التصحيح** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 .
8. محمد اسماعيل هاشم ، مذكرات النقود والبنوك ،دار النهضة للنشر ، لبنان ، 1996 .
9. وائل محمد صبحي ، **سلسة ادارة الاداء الاستراتيجي اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن ،**  طبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ص 175 ، 176 .

**ثانيا رسائل التخرج :**

1. ابو عجلة رمضان عثمان الغريب ، **مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية** ، قدمة هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2012.
2. عاشوري صورية ، **دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية** دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص دراسات مالية ومحاسبة معمقة جامعة فرحات عباس ، سطيف ، السنة الجامعية ، 2010-2011 .
3. محمد احمد ابو قمرة " **تقويم بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن** " قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل الجامعة الاسلامية ، غزة، 2009 .

**ثالثا : المجلات المحكمة والملتقيات :**

1. ابراهيم الكراسنة ، **اطر اساسية معاصرة في الرقابة على البنوك وادارة المخاطر** ، معهد السياسات الاقتصادية ، صندوق النقد العربي ، الامارات العربية المتحدة ، 2006 .
2. جميل حسن النجار ، **اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ،** مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد التاسع والعشرون .
3. العياشي عجلان ، **ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكة اعمالها بالتطبيق على حالة الجزائر** ، الملتقى العلمي الدولي جامعة فرحات عباس، ايام 20-21 ، اكتوبر 2009.
4. فارس مسدور ، **الرقابة المصرفية بين البنوك الاسلامية والبنوك التقليدية ،** الندوة العلمية الدولية حول الخدمات المالية وادارة المخاطر في البنوك الاسلامية ،سطيف ، 2010 .
5. ماهر موسى درغام ، مروان محمد ابو فضة ،  **اثر تطبيق نموذج الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ( دراسة ميدانية )،**  مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية ) المجلد السابع عشر ، العدد الثاني ، 2009.

**رابعا المراجع باللغة الأجنبية :**

1. Kaplan and Norton ,The Balanced Scorecard measures that drive peaformance , harvard business review , 1992 ,

**الملاحق**

# الملاحق

**الملحق رقم 1: الاستبيان في صورته النهائية**

**جامعة غرداية**

**كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير**

**ماستر مالية وبنوك**



***استمـــــارة* *استبيــــان***

**اختي/اخي المستجيب(ة) . السلام عليكـــــــــم ورحمــــة الله تعالـــــــــى وبركاتـــــــه.**

نرجو منكـــم التكرم بالاطلاع علـــى الاستبانة المرفقـــة والاجابة علــى الاسئلة المتضمنة فيهــــــا بوضع العلامة (x) بالخانة التي تتفق مـــــــــع وجهة نظركم ّ؛ حيث نقوم بإجراء دراسة بعنـــــــوان **: فعاليــــــة بطاقـــة الاداء المتـــــــــوازن فــــي مراقبــــة البنوك التجاريــــــة** – Scorecardé) ( Balanced ؛ وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم كإطارات بمؤسستكم ؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة وتتكون من مؤشرات مالية وغير مالية توضح التوازن بين البيئة الخارجية المتعلقة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم ودورها في الرقابة على البنوك التجارية الجزائرية بولاية غرداية ، ونشكركم مسبقا على مساعدتكم لنا في إتمام هذه الدراسة علما أن معلوماتكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العملي و اثراء موضوع البحث.

" تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة "

**تحت إشراف الأستاذ** : **تيماوي عبد المجيد** **من اعداد الطالبــــــة :**

**ضبــــــــــــــــــــع مبروكــــــــــــة**

**الجزء الأول : معلومـــات عامــــــة**

1. **الجنس :** ذكـــــــر  انثـــــــــى
2. **الســــــن :** أقل مــــن 25 سنــــة 26 – 35 سنـــــة36 – 45 سنـــــة 46 - 55 سنـــــة سنـــــة فــأكثر
3. **المستوى التعليمي :** الليسانس ماجستيردكتوراهشهادا اخرى
4. **الاطار الوظيفي :** اطار مالي ومحاسبي اطار اداري اخرى حددها

**الجزء الثانــــــــــي : اسئلة حول مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية .**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المحاور | | | الرقم | الفقرات | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
| أولا : مدى امكانية تطبيق بطاقة اداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية | | | 1 | يستخدم البنك الادوات الحديثة في مراقبة التسيير |  |  |  |  |  |
| 2 | تساهم بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرار |  |  |  |  |  |
| 3 | عدم معرفة البنك بمزايا بطاقة الأداء المتوازن |  |  |  |  |  |
| 4 | يوجد لدى البنك فهم وادراك لبطاقة الأداء المتوازن |  |  |  |  |  |
| 5 | يهتم البنك بالمؤشرات المالية وغير المالية |  |  |  |  |  |
| 6 | يعتمد البنك على الجانب المالي في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن |  |  |  |  |  |
| 7 | للبنك كوادر بشرية مؤهلة للقيام بالعمليات البنكية |  |  |  |  |  |
| 8 | تتوافق بطاقة الاداء المتوازن مع الهيكل التنظيمي للبنك |  |  |  |  |  |
| ثانيا : أبعــــــــــــــــــــاد بطاقــــــــــــــــــــة الأداء المتـــــــــــــــــــــــــوازن | | البعــــــــــد الــــمــــالي | 1 | يوجد مؤشر رقم أعمال سنوي |  |  |  |  |  |
| 2 | يوجد انخفاض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء |  |  |  |  |  |
| 3 | يوجد انخفاض في نسبة ديون البنك |  |  |  |  |  |
| بعد العملاء | 1 | هناك زيادة في فتح الحسابات الجديدة |  |  |  |  |  |
| 2 | هناك انخفاض في عدد شكاوي العملاء |  |  |  |  |  |
| 3 | يوجد استجابة من العميل في الدفـــــــــع |  |  |  |  |  |
| بعد العمليات  الداخلية | 1 | يوجد مؤشر يقيس عدد الخدمات الفعلية مقارنة بالمستهدفة |  |  |  |  |  |
| 2 | يوجد ارتفاع في عدد الخدمات الجديدة في السنة |  |  |  |  |  |
| 3 | يوجد اجراءات معينة لتحسين العمليات الداخلية |  |  |  |  |  |
| ببعـــــــــد التعلـــم والنمو | 1 | يوجد مؤشر لقياس درجة رضا العاملين |  |  |  |  |  |
| 2 | يوجد لدى البنك نظام فعال للمكافئات والحوافز |  |  |  |  |  |
| 3 | يتمسك الموظفون في البنك بوظائفهم بدرجة كبيرة |  |  |  |  |  |
|  | | | | | | | | | |
| ثالثا : مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية | | | 1 | توجد رقابة لدى البنوك التجارية الجزائرية |  |  |  |  |  |
| 2 | تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التنبؤ بالبيئة الداخلية والخارجية للبنك |  |  |  |  |  |
| 3 | تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة اتصال وحوار بين مختلف المستويات داخل البنك |  |  |  |  |  |
| 4 | تساهم بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة الأداء بشكل دوري ومستمر |  |  |  |  |  |
| 5 | لدى البنك رؤية للأهداف لما ستكون عليه مستقبلا |  |  |  |  |  |
| 6 | تساهم بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة الداخلية والخارجية |  |  |  |  |  |
| رابعا : المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية | | | 1 | نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن وعدم معرفة مزاياها |  |  |  |  |  |
| 2 | عدم وجود رؤية واضحة للبنك |  |  |  |  |  |
| 3 | صعوبة تحديد ووضع مقاييس لبطاقة الأداء المتوازن |  |  |  |  |  |
| 4 | عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء |  |  |  |  |  |
| 5 | نقص الكوادر المؤهلين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن |  |  |  |  |  |
| 6 | لدى الموظفين اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن |  |  |  |  |  |
| 7 | عملية وضع مقاييس لبطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا |  |  |  |  |  |

نشكركم على مساعدتكم لنا في إتمام هده الدراسة**.**

**الملحق رقم 2: أساتذة تحكيم الاستبيان**

|  |  |
| --- | --- |
| **الاختصاص** | **الأستاذ** |
| **علوم تجارية** | **تيماوي عبد المجيد** |
| **إدارة أعمال** | **الشرع مريم** |
| **إدارة أعمال** | **لعمور رميلة** |

**الملحق رقم 3: مخرجات الاستبيان وفق برنامج spss**

GET

FILE='C:\Users\ACER\Desktop\ضضض.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 المحور\_الثاني x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 المحور\_الثالث x21

x22 x23 x24 x25 x26 المحور\_الرابع x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

| **Notes** | | |
| --- | --- | --- |
| Output Created | | 05-mai-2015 14:11:49 |
| Comments | |  |
| Input | Data | C:\Users\ACER\Desktop\ضضض.sav |
| Active Dataset | DataSet1 |
| Filter | <none> |
| Weight | <none> |
| Split File | <none> |
| N of Rows in Working Data File | 34 |
| Missing Value Handling | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing. |
| Cases Used | Statistics are based on all cases with valid data. |
| Syntax | | FREQUENCIES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 المحور\_الثاني x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 المحور\_الثالث x21  x22 x23 x24 x25 x26 المحور\_الرابع x27 x28 x29 x30 x31 x32 x33  /STATISTICS=STDDEV MEAN  /ORDER=ANALYSIS. |
| Resources | Processor Time | 00 00:00:00,000 |
| Elapsed Time | 00 00:00:00,000 |

| **Statistics** | | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | x1 | x2 | x3 | x4 | | x5 | | | x6 | | |
| N | Valid | 34 | 34 | 34 | 34 | | 34 | | | 34 | | |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | | 0 | | |
| Mean | | 4,03 | 3,79 | 3,53 | 3,3235 | | 3,3824 | | | 3,6471 | | |
| Std. Deviation | | 1,058 | ,808 | 1,051 | ,97610 | | 1,23128 | | | ,84861 | | |
| **Statistics** | | | | | | | | | | | | |
|  | | x7 | x8 | المحور\_الثاني | | x9 | | x10 | | | x11 | |
| N | Valid | 34 | 34 | 34 | | 34 | | 34 | | | 34 | |
| Missing | 0 | 0 | 0 | | 0 | | 0 | | | 0 | |
| Mean | | 3,8235 | 2,8824 | ,0000 | | 3,9706 | | 3,7647 | | | 3,4118 | |
| Std. Deviation | | ,90355 | ,87956 | ,00000 | | ,75820 | | ,69887 | | | ,78306 | |
| **Statistics** | | | | | | | | | | | | |
|  | | x12 | x13 | x14 | x15 | | x16 | | | x17 | | |
| N | Valid | 34 | 34 | 34 | 34 | | 34 | | | 34 | | |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | | 0 | | |
| Mean | | 4,2353 | 3,8235 | 3,9412 | 3,5882 | | 4,0294 | | | 3,9706 | | |
| Std. Deviation | | ,85489 | ,93649 | ,91920 | ,92499 | | ,96876 | | | ,79717 | | |
| **Statistics** | | | | | | | | | | | | |
|  | | x18 | x19 | x20 | المحور\_الثالث3.80 | | | | x21 | | | x22 |
| N | Valid | 34 | 34 | 34 | 34 | | | | 34 | | | 34 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | | | | 0 | | | 0 |
| Mean | | 3,3529 | 3,2941 | 3,3529 | ,0000 | | | | 4,2353 | | | 3,7059 |
| Std. Deviation | | 1,04105 | 1,24388 | 1,15161 | ,00000 | | | | ,78079 | | | ,87141 |
| **Statistics** | | | | | | | | | | | | |
|  | | x23 | x24 | x25 | x26 | | المحور\_الرابع 3.86 | | | | x27 | |
| N | Valid | 34 | 34 | 34 | 34 | | 34 | | | | 34 | |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | | | 0 | |
| Mean | | 3,7647 | 3,9118 | 3,5000 | 3,7353 | | ,0000 | | | | 3,0588 | |
| Std. Deviation | | ,81868 | 1,02596 | ,96138 | ,82788 | | ,00000 | | | | 1,12657 | |
| **Statistics** | | | | | | | | | | | | |
|  | | x28 | x29 | x30 | x31 | | x32 | | | x33 | | |
| N | Valid | 34 | 34 | 34 | 34 | | 34 | | | 34 | | |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | | | 0 | | |
| Mean | | 3,3529 | 3,5294 | 3,6471 | 3,8235 | | 3,3235 | | | 3,0000 | | |
| Std. Deviation | | 1,06976 | ,82518 | ,77391 | ,90355 | | ,97610 | | | ,95346 | | |

**Frequency Table**

| **x1** | | | | | | | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | **Frequency** | | | **Percent** | | | **Valid Percent** | | | **Cumulative Percent** |
| Valid | غير موافق | | 6 | | | 17,6 | | | 17,6 | | | 17,6 |
| موافق | | 15 | | | 44,1 | | | 44,1 | | | 61,8 |
| موافق تماما | | 13 | | | 38,2 | | | 38,2 | | | 100,0 |
| Total | | 34 | | | 100,0 | | | 100,0 | | |  |
| **x2** | | | | | | | | | | | | |
|  | | | **Frequency** | | | **Percent** | | | **Valid Percent** | | | **Cumulative Percent** |
| Valid | غير موافق | | 3 | | | 8,8 | | | 8,8 | | | 8,8 |
| محايد | | 6 | | | 17,6 | | | 17,6 | | | 26,5 |
| موافق | | 20 | | | 58,8 | | | 58,8 | | | 85,3 |
| موافق تماما | | 5 | | | 14,7 | | | 14,7 | | | 100,0 |
| Total | | 34 | | | 100,0 | | | 100,0 | | |  |
| **x3** | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | **Frequency** | | | **Percent** | | | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** | |
| Valid | غير موافق تماما | | | 1 | | | 2,9 | | | 2,9 | 2,9 | |
| غير موافق | | | 6 | | | 17,6 | | | 17,6 | 20,6 | |
| محايد | | | 6 | | | 17,6 | | | 17,6 | 38,2 | |
| موافق | | | 16 | | | 47,1 | | | 47,1 | 85,3 | |
| موافق تماما | | | 5 | | | 14,7 | | | 14,7 | 100,0 | |
| Total | | | 34 | | | 100,0 | | | 100,0 |  | |
| **x4** | | | | | | | | | | | | |
|  | | **Frequency** | | | **Percent** | | | **Valid Percent** | | | | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | | | 2,9 | | | 2,9 | | | | 2,9 |
| 2,00 | 6 | | | 17,6 | | | 17,6 | | | | 20,6 |
| 3,00 | 11 | | | 32,4 | | | 32,4 | | | | 52,9 |
| 4,00 | 13 | | | 38,2 | | | 38,2 | | | | 91,2 |
| 5,00 | 3 | | | 8,8 | | | 8,8 | | | | 100,0 |
| Total | 34 | | | 100,0 | | | 100,0 | | | |  |
| **x5** | | | | | | | | | | | | |
|  | | **Frequency** | | | **Percent** | | | **Valid Percent** | | | | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | | | 2,9 | | | 2,9 | | | | 2,9 |
| 2,00 | 11 | | | 32,4 | | | 32,4 | | | | 35,3 |
| 3,00 | 3 | | | 8,8 | | | 8,8 | | | | 44,1 |
| 4,00 | 12 | | | 35,3 | | | 35,3 | | | | 79,4 |
| 5,00 | 7 | | | 20,6 | | | 20,6 | | | | 100,0 |
| Total | 34 | | | 100,0 | | | 100,0 | | | |  |
| **x6** | | | | | | | | | | | | |
|  | | **Frequency** | | | **Percent** | | | **Valid Percent** | | | | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 2 | | | 5,9 | | | 5,9 | | | | 5,9 |
| 3,00 | 14 | | | 41,2 | | | 41,2 | | | | 47,1 |
| 4,00 | 12 | | | 35,3 | | | 35,3 | | | | 82,4 |
| 5,00 | 6 | | | 17,6 | | | 17,6 | | | | 100,0 |
| Total | 34 | | | 100,0 | | | 100,0 | | | |  |
| **x7** | | | | | | | | | | | | |
|  | | **Frequency** | | | **Percent** | | | **Valid Percent** | | | | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 5 | | | 14,7 | | | 14,7 | | | | 14,7 |
| 3,00 | 2 | | | 5,9 | | | 5,9 | | | | 20,6 |
| 4,00 | 21 | | | 61,8 | | | 61,8 | | | | 82,4 |
| 5,00 | 6 | | | 17,6 | | | 17,6 | | | | 100,0 |
| Total | 34 | | | 100,0 | | | 100,0 | | | |  |
| **x8** | | | | | | | | | | | | |
|  | | **Frequency** | | | **Percent** | | | **Valid Percent** | | | | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | | | 2,9 | | | 2,9 | | | | 2,9 |
| 2,00 | 11 | | | 32,4 | | | 32,4 | | | | 35,3 |
| 3,00 | 14 | | | 41,2 | | | 41,2 | | | | 76,5 |
| 4,00 | 7 | | | 20,6 | | | 20,6 | | | | 97,1 |
| 5,00 | 1 | | | 2,9 | | | 2,9 | | | | 100,0 |
| Total | 34 | | | 100,0 | | | 100,0 | | | |  |

| **المحور\_الثاني** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | ,00 | 34 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| **x9** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| 3,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 17,6 |
| 4,00 | 21 | 61,8 | 61,8 | 79,4 |
| 5,00 | 7 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x10** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| 3,00 | 7 | 20,6 | 20,6 | 26,5 |
| 4,00 | 22 | 64,7 | 64,7 | 91,2 |
| 5,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x11** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 11,8 |
| 3,00 | 11 | 32,4 | 32,4 | 44,1 |
| 4,00 | 19 | 55,9 | 55,9 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x12** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 3,00 | 6 | 17,6 | 17,6 | 20,6 |
| 4,00 | 11 | 32,4 | 32,4 | 52,9 |
| 5,00 | 16 | 47,1 | 47,1 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x13** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 11,8 |
| 3,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 20,6 |
| 4,00 | 21 | 61,8 | 61,8 | 82,4 |
| 5,00 | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x14** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 8,8 |
| 3,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 17,6 |
| 4,00 | 20 | 58,8 | 58,8 | 76,5 |
| 5,00 | 8 | 23,5 | 23,5 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x15** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| 2,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 8,8 |
| 3,00 | 9 | 26,5 | 26,5 | 35,3 |
| 4,00 | 19 | 55,9 | 55,9 | 91,2 |
| 5,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |

| **x16** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 8,8 |
| 3,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 17,6 |
| 4,00 | 17 | 50,0 | 50,0 | 67,6 |
| 5,00 | 11 | 32,4 | 32,4 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x17** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| 3,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 14,7 |
| 4,00 | 22 | 64,7 | 64,7 | 79,4 |
| 5,00 | 7 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x18** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 7 | 20,6 | 20,6 | 23,5 |
| 3,00 | 9 | 26,5 | 26,5 | 50,0 |
| 4,00 | 13 | 38,2 | 38,2 | 88,2 |
| 5,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x19** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| 2,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 23,5 |
| 3,00 | 10 | 29,4 | 29,4 | 52,9 |
| 4,00 | 10 | 29,4 | 29,4 | 82,4 |
| 5,00 | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x20** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| 2,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 17,6 |
| 3,00 | 13 | 38,2 | 38,2 | 55,9 |
| 4,00 | 9 | 26,5 | 26,5 | 82,4 |
| 5,00 | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |

| **المحور\_الثالث** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | ,00 | 34 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| **x21** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 3,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 5,9 |
| 4,00 | 20 | 58,8 | 58,8 | 64,7 |
| 5,00 | 12 | 35,3 | 35,3 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x22** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| 3,00 | 10 | 29,4 | 29,4 | 38,2 |
| 4,00 | 15 | 44,1 | 44,1 | 82,4 |
| 5,00 | 6 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x23** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 3,00 | 13 | 38,2 | 38,2 | 41,2 |
| 4,00 | 13 | 38,2 | 38,2 | 79,4 |
| 5,00 | 7 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x24** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | ,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 5,9 |
| 3,00 | 6 | 17,6 | 17,6 | 23,5 |
| 4,00 | 17 | 50,0 | 50,0 | 73,5 |
| 5,00 | 9 | 26,5 | 26,5 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x25** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 6 | 17,6 | 17,6 | 20,6 |
| 3,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 32,4 |
| 4,00 | 21 | 61,8 | 61,8 | 94,1 |
| 5,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x26** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| 3,00 | 8 | 23,5 | 23,5 | 32,4 |
| 4,00 | 18 | 52,9 | 52,9 | 85,3 |
| 5,00 | 5 | 14,7 | 14,7 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |

| **المحور\_الرابع** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | ,00 | 34 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| **x27** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| 2,00 | 11 | 32,4 | 32,4 | 38,2 |
| 3,00 | 7 | 20,6 | 20,6 | 58,8 |
| 4,00 | 11 | 32,4 | 32,4 | 91,2 |
| 5,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x28** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 8 | 23,5 | 23,5 | 26,5 |
| 3,00 | 7 | 20,6 | 20,6 | 47,1 |
| 4,00 | 14 | 41,2 | 41,2 | 88,2 |
| 5,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x29** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 8,8 |
| 3,00 | 11 | 32,4 | 32,4 | 41,2 |
| 4,00 | 18 | 52,9 | 52,9 | 94,1 |
| 5,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x30** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| 3,00 | 12 | 35,3 | 35,3 | 41,2 |
| 4,00 | 16 | 47,1 | 47,1 | 88,2 |
| 5,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x31** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 2,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 11,8 |
| 3,00 | 5 | 14,7 | 14,7 | 26,5 |
| 4,00 | 18 | 52,9 | 52,9 | 79,4 |
| 5,00 | 7 | 20,6 | 20,6 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x32** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| 2,00 | 4 | 11,8 | 11,8 | 17,6 |
| 3,00 | 11 | 32,4 | 32,4 | 50,0 |
| 4,00 | 15 | 44,1 | 44,1 | 94,1 |
| 5,00 | 2 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |
| **x33** | | | | | |
|  | | **Frequency** | **Percent** | **Valid Percent** | **Cumulative Percent** |
| Valid | 1,00 | 1 | 2,9 | 2,9 | 2,9 |
| 2,00 | 9 | 26,5 | 26,5 | 29,4 |
| 3,00 | 16 | 47,1 | 47,1 | 76,5 |
| 4,00 | 5 | 14,7 | 14,7 | 91,2 |
| 5,00 | 3 | 8,8 | 8,8 | 100,0 |
| Total | 34 | 100,0 | 100,0 |  |

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 34 | 100.0 |
| Excludeda | 0 | .0 |
| Total | 34 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .711 | 10 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| hdhfdhjdsj | | 32.32 | | 19.862 | .371 | .690 |
| ishqdjsndj | | 32.56 | | 21.769 | .272 | .704 |
| lksqdkns | | 32.82 | | 21.604 | .181 | .724 |
| jsqdjdskdnd | | 33.03 | | 19.060 | .524 | .661 |
| jsdjhzsdhjd | | 32.97 | | 19.120 | .357 | .696 |
| khsqjdnsqdbxjqs | | 32.71 | | 19.911 | .508 | .668 |
| kdcksq,dkqsn | | 32.53 | | 19.590 | .509 | .666 |
| ilsqjdqskdjk | | 33.47 | | 21.529 | .266 | .705 |
| ksqddksdjkjq | | 32.38 | | 21.092 | .404 | .686 |
| sdsksjdjdj | | 32.38 | | 21.092 | .404 | .686 |

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 34 | 59.6 |
| Excludeda | 23 | 40.4 |
| Total | 57 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .746 | 12 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| hdhfdhjdsj | | 41.53 | | 31.954 | .189 | .749 |
| ishqdjsndj | | 40.71 | | 32.032 | .153 | .753 |
| lksqdkns | | 41.12 | | 29.077 | .424 | .724 |
| jsqdjdskdnd | | 41.00 | | 27.152 | .652 | .696 |
| jsdjhzsdhjd | | 41.35 | | 31.569 | .175 | .753 |
| khsqjdnsqdbxjqs | | 40.91 | | 28.022 | .515 | .712 |
| kdcksq,dkqsn | | 40.97 | | 32.393 | .133 | .754 |
| ilsqjdqskdjk | | 41.59 | | 32.068 | .092 | .766 |
| ksqddksdjkjq | | 41.65 | | 29.508 | .236 | .754 |
| sdsksjdjdj | | 41.59 | | 24.189 | .770 | .668 |
| hukgyfgjklkk | | 41.24 | | 26.973 | .719 | .690 |
| klhjghjgjhk | | 40.71 | | 28.275 | .645 | .703 |

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 33 | 97.1 |
| Excludeda | 1 | 2.9 |
| Total | 34 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .363 | 6 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| hdhfdhjdsj | | 17.61 | | 5.371 | .432 | .159 |
| ishqdjsndj | | 17.36 | | 6.051 | .274 | .265 |
| lksqdkns | | 17.91 | | 7.335 | -.113- | .497 |
| jsqdjdskdnd | | 17.67 | | 5.667 | .328 | .223 |
| jsdjhzsdhjd | | 18.36 | | 5.176 | .238 | .264 |
| khsqjdnsqdbxjqs | | 18.06 | | 6.496 | .004 | .443 |

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 34 | 100.0 |
| Excludeda | 0 | .0 |
| Total | 34 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .711 | 10 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| hdhfdhjdsj | | 32.32 | | 19.862 | .371 | .690 |
| ishqdjsndj | | 32.56 | | 21.769 | .272 | .704 |
| lksqdkns | | 32.82 | | 21.604 | .181 | .724 |
| jsqdjdskdnd | | 33.03 | | 19.060 | .524 | .661 |
| jsdjhzsdhjd | | 32.97 | | 19.120 | .357 | .696 |
| khsqjdnsqdbxjqs | | 32.71 | | 19.911 | .508 | .668 |
| kdcksq,dkqsn | | 32.53 | | 19.590 | .509 | .666 |
| ilsqjdqskdjk | | 33.47 | | 21.529 | .266 | .705 |
| ksqddksdjkjq | | 32.38 | | 21.092 | .404 | .686 |
| sdsksjdjdj | | 32.38 | | 21.092 | .404 | .686 |

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 34 | 59.6 |
| Excludeda | 23 | 40.4 |
| Total | 57 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .746 | 12 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| hdhfdhjdsj | | 41.53 | | 31.954 | .189 | .749 |
| ishqdjsndj | | 40.71 | | 32.032 | .153 | .753 |
| lksqdkns | | 41.12 | | 29.077 | .424 | .724 |
| jsqdjdskdnd | | 41.00 | | 27.152 | .652 | .696 |
| jsdjhzsdhjd | | 41.35 | | 31.569 | .175 | .753 |
| khsqjdnsqdbxjqs | | 40.91 | | 28.022 | .515 | .712 |
| kdcksq,dkqsn | | 40.97 | | 32.393 | .133 | .754 |
| ilsqjdqskdjk | | 41.59 | | 32.068 | .092 | .766 |
| ksqddksdjkjq | | 41.65 | | 29.508 | .236 | .754 |
| sdsksjdjdj | | 41.59 | | 24.189 | .770 | .668 |
| hukgyfgjklkk | | 41.24 | | 26.973 | .719 | .690 |
| klhjghjgjhk | | 40.71 | | 28.275 | .645 | .703 |

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 33 | 97.1 |
| Excludeda | 1 | 2.9 |
| Total | 34 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .363 | 6 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| hdhfdhjdsj | | 17.61 | | 5.371 | .432 | .159 |
| ishqdjsndj | | 17.36 | | 6.051 | .274 | .265 |
| lksqdkns | | 17.91 | | 7.335 | -.113- | .497 |
| jsqdjdskdnd | | 17.67 | | 5.667 | .328 | .223 |
| jsdjhzsdhjd | | 18.36 | | 5.176 | .238 | .264 |
| khsqjdnsqdbxjqs | | 18.06 | | 6.496 | .004 | .443 |

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 34 | 100.0 |
| Excludeda | 0 | .0 |
| Total | 34 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .652 | 7 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| hdhfdhjdsj | | 20.68 | | 10.347 | .390 | .608 |
| ishqdjsndj | | 20.38 | | 9.880 | .508 | .565 |
| lksqdkns | | 20.21 | | 10.835 | .539 | .570 |
| jsqdjdskdnd | | 20.09 | | 12.083 | .327 | .627 |
| jsdjhzsdhjd | | 19.91 | | 13.234 | .060 | .696 |
| khsqjdnsqdbxjqs | | 20.41 | | 11.340 | .327 | .627 |
| uihsxhjskxkllx | | 20.74 | | 10.867 | .424 | .597 |

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Case Processing Summary** | | | |
|  | | N | % |
| Cases | Valid | 34 | 100.0 |
| Excludeda | 0 | .0 |
| Total | 34 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| .652 | 7 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| hdhfdhjdsj | | 20.68 | | 10.347 | .390 | .608 |
| ishqdjsndj | | 20.38 | | 9.880 | .508 | .565 |
| lksqdkns | | 20.21 | | 10.835 | .539 | .570 |
| jsqdjdskdnd | | 20.09 | | 12.083 | .327 | .627 |
| jsdjhzsdhjd | | 19.91 | | 13.234 | .060 | .696 |
| khsqjdnsqdbxjqs | | 20.41 | | 11.340 | .327 | .627 |
| uihsxhjskxkllx | | 20.74 | | 10.867 | .424 | .597 |

# فهرس المحتويات

**الشكر والعرفان**

**الإهداء**

[ملخص الدراسة: I](#_Toc419265793)

[فهرس المحتويات III](#_Toc419265794)

[قائمة المحتويات III](#_Toc419265795)

[فهرس الجداول IV](#_Toc419265796)

[فهرس الأشكال IV](#_Toc419265797)

[قائمة الملاحق V](#_Toc419265798)

[المقدمة ‌أ](#_Toc419265799)

[1) توطئة ‌أ](#_Toc419265800)

[2) الاشكالية : ‌أ](#_Toc419265801)

[3) الفرضيات : ‌أ](#_Toc419265802)

[الفرضية الرئيسة : ‌ب](#_Toc419265803)

[الفرضيات الفرعية : ‌ب](#_Toc419265804)

[4) مبررات اختيار الموضوع : ‌ب](#_Toc419265805)

[5) اهداف الدراسة : ‌ب](#_Toc419265806)

[6) أهمية البحث : ‌ب](#_Toc419265807)

[7) حدود الدراسة : ‌ج](#_Toc419265808)

[أولا : المجال المكاني ‌ج](#_Toc419265809)

[ثانيا : الحدود الزمانية : ‌ج](#_Toc419265810)

[8) منهج الدراسة : ‌ج](#_Toc419265811)

[9) صعوبة البحث : ‌ج](#_Toc419265812)

[10) هيكل الدراسة ‌د](#_Toc419265813)

[الفصل الأول : الأدبيات النظرية](#_Toc419265814)

[تمهيـــــــــــد 2](#_Toc419265815)

[المبحث الأول : الإطـــــــــــــــــــار النظري 3](#_Toc419265816)

[المطلب الاول : ماهية البنوك التجارية 3](#_Toc419265817)

[أولا : تعريف البنوك 3](#_Toc419265818)

[ثانيا : أهمية وأهداف البنوك التجارية 3](#_Toc419265819)

[**1)** **أهمية البنوك التجارية :** 3](#_Toc419265820)

[**2)** **أهداف البنوك التجارية :** 4](#_Toc419265821)

[المطلب الثاني : مفاهيم حول بطاقة الأداء المتوازن . 4](#_Toc419265822)

[أولا : تعريف بطاقة الأداء المتوازن 4](#_Toc419265823)

[ثانيا : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن . 5](#_Toc419265824)

[**1)** **البعد المالي :** 5](#_Toc419265825)

[**2)** **بعد العميل ( المودع الشريك ) :** 6](#_Toc419265826)

[**3)** **بعد العمليات الداخلية :** 6](#_Toc419265827)

[**4)** **بعد التعليم والنمو:** 6](#_Toc419265828)

[ثالثا : صعوبات ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن 7](#_Toc419265829)

[المطلب الثالث : الرقابة على البنوك التجارية 7](#_Toc419265830)

[أولا : تعريف الرقابة : 7](#_Toc419265831)

[ثانيا : أهمية وأهداف الرقابة المصرفية : 8](#_Toc419265832)

[**1**) **أهمية الرقابة المصرفية :** 8](#_Toc419265833)

[**2**) **اهداف الرقابة المصرفية :** 8](#_Toc419265834)

[ثالثا : أنواع وأدوات الرقابة المصرفية : 9](#_Toc419265835)

[**1**) **الرقابة الداخلية:** 9](#_Toc419265836)

[**2)** **الرقابة الخارجية ( رقابة البنك المركزي ):** 9](#_Toc419265837)

[ثالثا أدوات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية : 9](#_Toc419265838)

[**1)** **الرقابة الكمية :** 9](#_Toc419265839)

[**2)** **الرقابة الكيفية :** 10](#_Toc419265840)

[المبحث الثاني :الدراسات السابقة 11](#_Toc419265841)

[أولا :دراسة زياد عبد الحليم الذيبة ، 2011 : 11](#_Toc419265842)

[ثانيا دراسة سعيدات رمضان ، 2013 : 11](#_Toc419265843)

[ثالثا : دراسة يوسف زايدي ، 2013 : 12](#_Toc419265844)

[رابعا : دراسة محمد احمد ابو قمرة 2009 . 13](#_Toc419265845)

[خامسا : دراسة عاشوري صورية 2011 . 13](#_Toc419265846)

[سادسا : موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة : 14](#_Toc419265847)

[خلاصة الفصل 15](#_Toc419265848)

[الفصل الثاني : الدراسة الميدانية](#_Toc419265849)

[تمهيـــــــــــد: 17](#_Toc419265850)

[المبحث الأول: طرق وأدوات الدراسة 18](#_Toc419265851)

[المطلب الأول : طرق الدراسة 18](#_Toc419265852)

[أولا: مجتمع وعينة الدراسة 18](#_Toc419265853)

[ثانيا : متغيرات الدراسة 18](#_Toc419265854)

[المطلب الثاني: أدوات الدراسة 19](#_Toc419265855)

[أولا : الأدوات الإحصائية المستخدمة 19](#_Toc419265856)

[ثانيا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات 19](#_Toc419265857)

[ثالثا : صدق ثبات الاستبيان 20](#_Toc419265858)

[المبحث الثاني : تحليل النتائج ومناقشتها 22](#_Toc419265859)

[المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة 22](#_Toc419265860)

[المطلب الثاني : تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار الفرضيات 25](#_Toc419265861)

[أولا : نتائج المحور الأول المتعلقة بأسئلة مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة 25](#_Toc419265862)

[ثانيا : نتائج المحور الثاني المتعلقة بأسئلة حول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالبنوك محل الدراسة 27](#_Toc419265863)

[ثالثا : نتائج المحور الثالث المتعلقة بأسئلة حول مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية محل الدراسة . 29](#_Toc419265864)

[رابعا : نتائج المحور الرابع المتعلقة بأسئلة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مراقبة البنوك التجارية محل الدراسة 30](#_Toc419265865)

[المطلب الثالث : النتائج المستخلصة من الدراسة 31](#_Toc419265866)

[خلاصة الفصل: 33](#_Toc419265867)

[الخاتــــــــــــــمة 35](#_Toc419265868)

[1)) نتائج اختبار الفرضيات : 35](#_Toc419265869)

[2) الاقتراحات و التوصيات : 35](#_Toc419265870)

[3) آفاق الدراسة : 36](#_Toc419265871)

[المراجع 38](#_Toc419265872)

[الملاحق 41](#_Toc419265873)

[فهرس المحتويات 57](#_Toc419265874)

1. محمد اسماعيل هاشم ، **مذكرات النقود والبنوك ،**دار النهضة للنشر ، لبنان ، 1996 ، ص 5 . [↑](#footnote-ref-1)
2. سلمان ابو دياب ، **اقتصاديات النقود والبنوك** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 1996 ، ص110 . [↑](#footnote-ref-2)
3. شاكر القزويني ، **محاضرات في اقتصاد البنوك ،** ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2000 ، ص 29 . [↑](#footnote-ref-3)
4. طاهر محسن منصوري الغالبي ، **اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن ،** دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، الاردن ، 2009 ص 151 . [↑](#footnote-ref-4)
5. Kaplan and Norton ,The Balanced Scorecard measures that drive peaformance , harvard business review , 1992 , p 72 [↑](#footnote-ref-5)
6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي (،** المكتبة القصرية ، الطبعة الاولى ، جمورية مصر ، 2009 ص 72 . [↑](#footnote-ref-6)
7. وائل محمد صبحي ، **سلسة ادارة الاداء الاستراتيجي اساسيات الاداء وبطاقة الاداء المتوازن ،**  طبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ص 175 ، 176 . [↑](#footnote-ref-7)
8. ماهر موسى درغام ، مروان محمد ابو فضة ،  **اثر تطبيق نموذج الاداء المتوازن في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ( دراسة ميدانية )،**  مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية ) المجلد السابع عشر ، العدد الثاني ، 2009 ، ص 749 . [↑](#footnote-ref-8)
9. جميل حسن النجار ، **اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي ( دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة ،** مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد التاسع والعشرون ، 2013 ص 350 . [↑](#footnote-ref-9)
10. محمد احمد محمد ابو قمرة ، **تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن ،** مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، الجامعة الاسلامية غزة ، 2009 ، ص 46 . [↑](#footnote-ref-10)
11. ابو عجلة رمضان عثمان الغريب ، **مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية الليبية ،**  قدمة هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، جامعة الشرق الاوسط ، 2012 ص 54 . [↑](#footnote-ref-11)
12. عبد الرحمن الصباح ، **مبادئ الرقابة الادارية المعايير – التقييم – التصحيح** ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997 ، ص 17 . [↑](#footnote-ref-12)
13. عبد الرحمن الصباح ، مرجع نفسه ، ص 17 . [↑](#footnote-ref-13)
14. عبد الحميد محمد الشواربي ، **ادارة المخاطر الائتمانية** ، منشاة المصارف للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 184 . [↑](#footnote-ref-14)
15. ابراهيم الكراسنة ، **اطر اساسية معاصرة في الرقابة على البنوك وادارة المخاطر** ، معهد السياسات الاقتصادية ، صندوق النقد العربي ، الامارات العربية المتحدة ، 2006 ، ص 3 . [↑](#footnote-ref-15)
16. فارس مسدور ، **الرقابة المصرفية بين البنوك الاسلامية والبنوك التقليدية ،** الندوة العلمية الدولية حول الخدمات المالية وادارة المخاطر في البنوك الاسلامية ،سطيف ، 2010 ، ص3. [↑](#footnote-ref-16)
17. العياشي عجلان ، **ترشيد الرقابة الجبائية على قطاع البنوك والمؤسسات المالية لحوكة اعمالها بالتطبيق على حالة الجزائر** ، الملتقى العلمي الدولي جامعة فرحات عباس ، ايام 20-21 ، اكتوبر 2009 ، ص 5 . [↑](#footnote-ref-17)
18. الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص 219 . [↑](#footnote-ref-18)
19. المرجع نفسه ، ص 120 . [↑](#footnote-ref-19)
20. زياد عبد الحليم الذيبة ، **مدى تطبيق النظام المتوازن الاداء في المصارف التجارية اليمنية – دراسة** تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية ، برنامج العلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الزرقاء ، الاردن ، 2009 . [↑](#footnote-ref-20)
21. سعيدات رمضان ، **مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء لمؤسسات المصرفية الجزائرية –** دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بولاية ورقلة **–** مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير **،** خلال الموسم الجامعي 2012- 2013 [↑](#footnote-ref-21)
22. يوسف زايدي ، **مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية –** دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب ، الجنوب الكبير بورقلة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، خلال الموسم الجامعي 2012-2013 . [↑](#footnote-ref-22)
23. محمد احمد ابو قمرة " **تقويم بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن** " قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل الجامعة الاسلامية ، غزة لسنة 2009 . [↑](#footnote-ref-23)
24. عاشوري صورية ، **دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري** ، مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص دراسات مالية ومحاسبة معمقة جامعة فرحات عباس – سطيف – لسنة الجامعية 2010 -2011 . [↑](#footnote-ref-24)