



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر (ل.م.د) في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

تقييم الأداء المصرفي للبنوك التجارية

وفق معيار جودة الإدارة

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46 -

إشراف الأستاذ:

أ.د. نوفل سمايلي

من إعداد الطالبة:

مريم بوطرفة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. لطيفة بهلول	أستاذة (ة)	رئيسة
أ.د. نوفل سمايلي	أستاذ	مشرفا و مقرا
د. وليد عابي	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر (ل.م.د) في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

بعنوان:

تقييم الأداء المصرفي للبنوك التجارية

وفق معيار جودة الإدارة

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46 -

إشراف الأستاذ:

أ.د. نوفل سمايلي

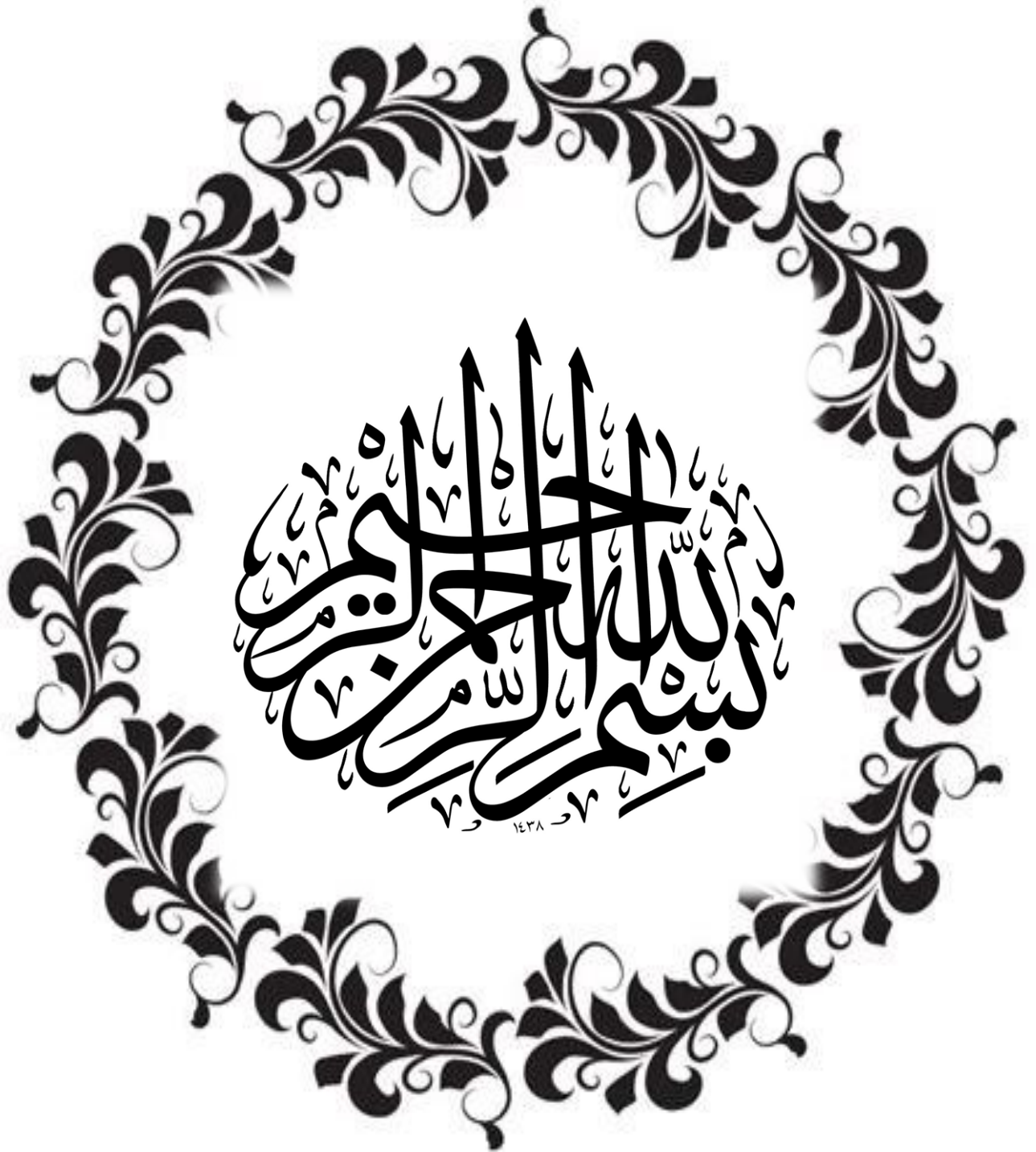
من إعداد الطالبة:

مريم بوطرفة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د. لطيفة بهلول	أستاذة (ة)	رئيسة
أ.د. نوفل سمايلي	أستاذ	مشرفا و مقرا
د. وليد عابي	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022





شكر وعرفان



نشكر الله عز وجل على حسن توفيقه في شق طريق العلم
وإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر الحار للوالدين العزيزين
****أطال الله في عمرهما****

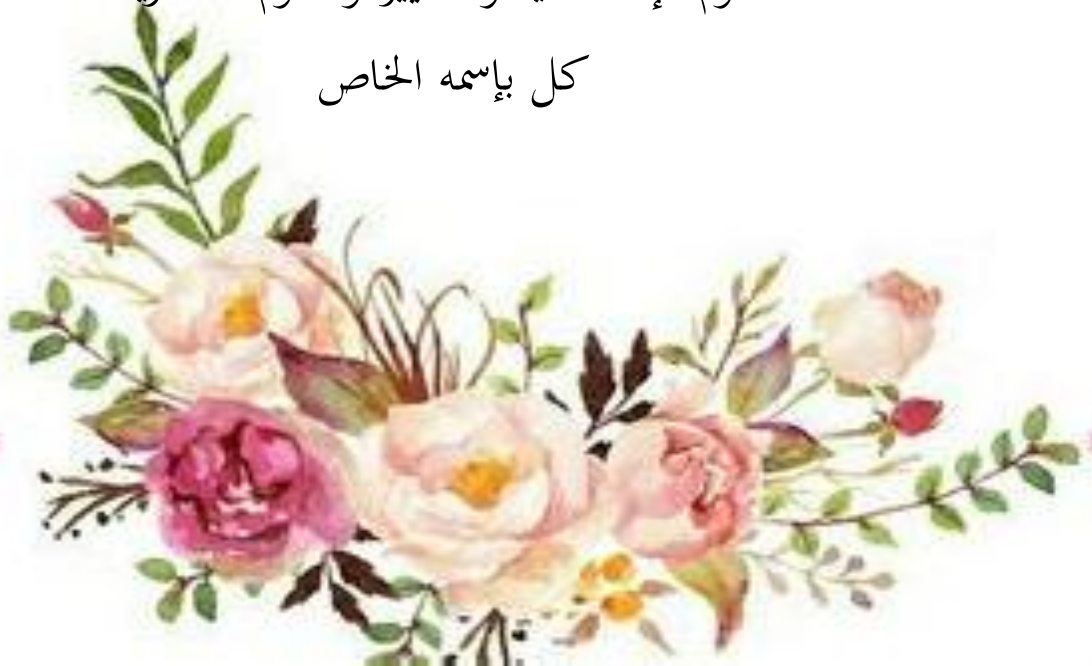
كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العطر إلى الأستاذ المشرف
****نوفل سمايلي****

الذي أعطاني من وقته الثمين، ولم يدخر جهدا في توجيهي
وإرشادي إلى الصحيح في منهج البحث رغم مشاغله البحثية
شاكرة له كل الشكر على صبره معي وسعة خاطره
فدمت قبسا منيرا في طريق العلم

جزاك الله خيرا

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أساتذة كلية
****العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية****

كل بإسمه الخاص





إهداء

الحمد لله إن أمطر عليا من وابل فضله فيسر لي السبل ووفقني

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة

****أبي العزيز****

إلى من كان صدرها وعاء وقلبها معطاء

إلى من حرصت على رؤيتي متفوقة

****أمي الغالية****

إلى من كان شعارهم لي دائما السعي إلى الأعلى

إلى الأكثر إلى الأمام وحبهم يسري في عروقي

إلى من إختاروا أن يكونوا شمعة مضيئة لي تنير دربي

فكانوا لي السند القوي في مكارم الأخلاق

****إخوتي وأخواتي****

حفظهم الله وأطال أعمارهم

ولا أنسى من الإهداء

****زوجي****



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
/	بسملة
/	شكر وعرهان
/	الإهداء
II-I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
06-01	مقدمة
58-08	الفصل الأول: مدخل لنظام المصرفي وفق معيار جودة الإدارة.
08	مقدمة الفصل
15-09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المصرفي و العوامل المؤثرة في دراسة تصنيف جودة الإدارة.
11-09	المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي وأبعاده.
14-11	المطلب الثاني: معيار تصنيف الأداء المصرفي والعوامل المؤثرة فيه .
15-14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في دراسة تصنيف جودة الإدارة.
57-16	المبحث الثاني: تقييم الاداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة.
32-16	المطلب الاول: تقييم الاداء المصرفي.
34-32	المطلب الثاني : مبادئ وصعوبات تقييم أداء العاملين.
57-34	المطلب الثالث: معايير قياس جودة الإدارة.
58	خلاصة الفصل
106-60	الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-
60	مقدمة الفصل
67-61	المبحث الأول: تقديم (مؤسسة الدراسة الميدانية) البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
62-61	المطلب الأول : تقديم البنك الخارجي الجزائري.
63-62	المطلب الثاني : تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة- تبسة 46-

فهرس المحتويات

67-63	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي والخدمات البنكية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة 46
81-68	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
74-68	المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها.
79-74	المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبيان.
81-79	المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.
105-82	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.
86-82	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة.
94-86	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسية.
105-95	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
106	خلاصة الفصل
110-108	الخاتمة
120-112	قائمة المصادر والمراجع
133-122	الملاحق
/	الملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف.	42
02	يبين المقياس Dikert المستخدم في الاستبيان	71
03	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	72
04	تحديد مستويات (اتجاهات) الموافقة المستجوبين على عبارات ومتغيرات الاستبيان	73
05	مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.	74
06	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.	76
07	يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان.	78
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	82
09	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر.	83
10	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.	84
11	يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.	85
12	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول تقييم الأداء المصرفي.	86
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني مستويات جودة الإدارة.	90
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	97
15	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية .	100

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	مراحل تقييم أداء العاملين	01
43	نموذج إدارة الموارد البشرية البيئة الخارجية الاقتصادية، الاجتماعية، الحكومية، أسواق العمل، التكنولوجيا	02
52	نموذج نظم المعلومات الموارد البشرية (الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين)	03
56	خطوات التخطيط الاستراتيجي	04
78	تمثيل بياني لـ قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	05
83	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06
84	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	07
85	يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	08
86	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	09
89	ترتيب عبارات تقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-	10
94	ترتيب عناصر جودة الإدارة البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- محل الدراسة نموذج الميداني للدراسة	11
105	النموذج الميداني للدراسة	12

مقدمة

تمهيد:

تعتبر البنوك عصب الاقتصاد ومحركه الرئيسي، فهي تؤدي دورا هاما وبارزا في إمداد الاقتصاد الوطني بالأموال اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، فإلى جانب قبولها لودائع القطاع العام والخاص تقوم بدورها الأساسي والمتمثل في تمويل عمليات الاستثمار من خلال ما تقدمه للاقتصاد الوطني من قروض موجهة لكافة القطاعات العاملة في الدولة إضافة لدورها في تمويل التجارة الخارجية وخاصة في تقديم الاعتمادات المستندية التي تضمن حقوق المصدرين، فضلا عن ذلك فإن البنوك التجارية تقدم عددا من الخدمات البنكية الأخرى كإجراء تحويل المبالغ المالية وتقديم الضمانات وإدارة المحافظ المالية لصالح الزبائن وتقديم المشورة المالية والاقتصادية للمتعاملين الاقتصاديين، وبالنظر

لهذا الدور المحوري وللوزن الذي تتمتع به البنوك على مستوى الاقتصاد الوطني وأنها أحد دعائمه، نكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة ومكانة متميزة لما لها من دور كبير ومحوري في تحديد كفاءة المؤسسة والوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات، فهي تقوم بقياس وتعيين مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط مما ينجر عنه إظهار نوع وحجم الانحراف لكل نشاط من أنظمة المؤسسة البنكية، وكذا التعرف على جوانب القوة لتعزيزها ومواطن القصور التي تؤثر سلبا ومحاولة معرفة أسبابها والعمل على تلافها والبحث عن أنسب البدائل التي تحسن الأداء المستقبلي مما يعين المؤسسة البنكية على البقاء والاستمرار والتطور.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية الدراسة كآتي:

- ما هو واقع مساهمة تقييم الاداء المصرفي في البنك الخارجي الجزائري وكالة- تبسة 46- وفق معيار جودة الادارة ؟

2. التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة الادارة والاداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة 46 ؟

3. التساؤلات الأساسية :

يمكن طرح أهم التساؤلات الأساسية الآتية:

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الحوكمة والاداء المصرفي ؟

مقدمة

- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الموارد البشرية والاداء المصرفي ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين عملية المراقبة والتدقيق و الاداء المصرفي ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين نظام المعلومات والاداء المصرفي ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المصرفي ؟

4. فرضيات الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة ستنتم الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة الدراسة عن طريق صياغة الفرضية العامة للمؤسسة البنكية من عنوان الدراسة الآتية:

1.4 الفرضية الأساسية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة الإدارة والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

2.4. الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية 01: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة الحوكمة والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- الفرضية الفرعية 02: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- الفرضية الفرعية 03: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة عملية المراقبة والتدقيق والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- الفرضية الفرعية 04: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة نظام المعلومات والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- الفرضية الفرعية 05: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة التخطيط الاستراتيجي والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

5. دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب واعتبارات أدت إلى اختيار موضوع الدراسة منها أسباب شخصية وأخرى موضوعية يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

- الدراسة تصب في التخصص.
- الحداثة النسبية لمثل هذا النوع من المواضيع.
- الرغبة في اكتساب معارف جديدة في مجال تقييم الأداء وعلاقته بمعيار جودة الإدارة المصرفي.

6. أهمية الدراسة:

تكتسي عملية تقييم الأداء المصرفي أهمية قصوى لأنها تساعد على تحديد كفاية البنوك في استغلال مواردها المالية ومدى تحقيقها لأهدافها ورغباتها كما تساعد على الكشف عن نقاط الضعف والانحرافات في هذه البنوك واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وتدعيم نقاط القوة نتيجة ذلك سعت منظمات دولية متخصصة إلى توفير نماذج ومعايير إرشادية يمكن الاهتداء بها في قياس المصرفي هو يعتبر معيار جودة مهما لهذه العملية.

7. أهداف الدراسة :

- التعريف بمعيار جودة الإدارة.
- إبراز الدور الهام الذي يلعبه معيار جودة الادارة في البنك الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-
- دراسة اهم مؤشرات معيار جودة الادارة.

8. منهج الدراسة وأدوات التحليل:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفهوم وأهمية تقييم الاداء المصرفي وفق معيار جودة الادارة بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية من أجل معرفة الفهم الجيد للواقع الميداني لموضوع دراستي. باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وذلك لتحليل وفهم العلاقات بين المتغيرات التي يتم التحقق منها في الدراسة.

9. أدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات المتمثلة في البحث المكتبي القائم على الاستعانة بالمراجع المتنوعة كالمجلات الاقتصادية، والبحوث الأكاديمية للإلمام بالجانب النظري للموضوع، كما تم الاعتماد على المواقع الرسمية العالمية والجزائرية، بالإضافة إلى الإحصائيات الاستبانة للدراسة الميدانية

10. حدود الدراسة:

من أجل الاحاطة بإشكاليه الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال زمني ومكاني حيث:

مقدمة

1.10 المجال الزمني: كانت الدراسة خلال السنة الدراسية (2023/2022) وبالتحديد السداسي الثاني من هذه السنة.

2.10 المجال المكاني: المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو البنك الخارجي الجزائري -تيسة 46-

11. الدراسات السابقة:

الاطلاع على الاعمال التي انجزت من قبل حول تقييم الاداء المصرفي و جودة الادارة ضروري جدا فقد ساهمت مراجعتي للدراسات السابقة في استكشاف الموضوع و الاحاطة به كما ساهمت في فتح المجال امام تساؤلات جديدة اذ تجللى لي ان هذه الدراسة تكملة لبعض هذه الدراسات التي تناولت الموضوع بشكل كلي او جزئي و التي تتقاطع معها في بعض النقاط و من بين هاته الدراسات ما يلي :

1. باللغة العربية :

- دراسة كرومي اسية تقييم اداء البنوك التجارية باستعمال نموذج camels دراسة تطبيقية على

المؤسسة المصرفية العربية خلال 2010 2019 مخبر الدراسات الاقتصادية و التنمية المحلية

بالجنوب الغربي جامعة ظاهري محمد بشار المجلد الثامن العدد 01 افريل 2022: هدفت هاته

الدراسة الى ابراز اهمية عملية تقييم الاداء المصرفي فهي تلعب دورا محوريا في ترشيد موارد البنك

المتاحة فضلا عن معرفة مواقع القوة لتعزيزها ومواطن الضعف والانحرافات و تحديد اسبابها

لمعالجتها او العمل على تقليصها هذا ما يساهم في مستوى تحسين اداء البنك و يعزز من قدرته

على المنافسة, و تزداد اهمية تقييم الاداء المصرفي عند استخدام نموذج camels و الذي يعد اداة

رقابية فعالة لتقييم قوة البنوك التجارية كما انه يعتبر وسيلة للتوجيه و الانذار و التحذير لمتخذي

القرارات وواضعي السياسات.

- دراسة حدو امال تقييم اداء البنوك باستخدام النموذج الامريكي camels في ظل جائحة كورونا

دراسة مقارنة بين البنك الوطني الجزائري و بنك الخليج الجزائري كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير سيدي بلعباس مجلة ابحاث اقتصادية معاصرة المجلد 06 العدد 01

2023 : هدفت هاته الدراسة الى تقييم الاداء في القطاع البنكي باستخدام نموذج camels وقد تم

تطبيق مؤشرات هذا النموذج على البيانات المالية للبنك الوطني الجزائري و بنك الخليج الجزائري

خلال سنة 2020 خلال جائحة كورونا ووفق سلم القرار المستخدم في الدراسة تحصل البنك الوطني

الجزائري على التصنيف الثالث وهو المتوسط في حين كان تصنيف بنك الخارجي الجزائري الثاني وهو الملائم او المرضي.

- دراسة محمد جموعي قريشي تقييم اداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994 2000 مجلة الباحث عدد 03 2004: تناولت هذه الدراسة كيفية استخدام البيانات و المعطيات المالية في تقييم اداء البنوك و تطبيق ذلك على مجموعة من البنوك الجزائرية باستخدام قوائمها المالية ..الميزانية و جدول حسابات النتائج .. و توضيح العلاقة المتبادلة بين ربحية البنك و مخاطره ثم مقارنة اداء هذه البنوك فيما بينها و استخدمت هذه الدراسة نموذج تحليلي يعرف بنموذج العائد على حق الملكية و حاولت من خلاله المقارنة بين اداء البنوك محل الدراسة من حيث العائد او المردودية و الكفاءة في ادارة و مراقبة التكاليف و انتاجية اصول كل بنك من جهة.

- دراسة نجوى فيلالي تقييم الاداء المالي للمصارف دراسة تطبيقية في بنك البركة فرع 402 مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية المجلد 6 العدد 2 ديسمبر 2020: ركزت هذه الدراسة على تبيان دور أدوات المؤشرات أو النسب المالية لتقييم وتحليل القوائم المالية لمصرف البركة وذلك للكشف عن التطور الذي حققه المصرف في مسيرته نحو الافضل.

2. الدراسات باللغة الاجنبية:

بعد الاطلاع على بعض الدراسات الاجنبية التي تناولت موضوعي تم اختيار بعض الدراسات في هذا المجال اوجزها في الاتي :

- **Zouaouia imen goul/ The camels banking rating system as an affective model for evaluating the performance of algerian public banks A cas study of the algerian national bank BNA / revue de l'innovation et marketing volume 08 / N°:1 (2021).**

خلصت الدراسة الى ان طبيعة عمل البنوك الجزائرية لا تسمح باستعمال معيار camels كألية لتقييم ادائها اذ لم تتمكن من اختبار المكون الثالث و السادس و المتمثل في الادارة و الحساسية لمخاطر السوق اما عن تقييم اداء البنك باستخدام معيار CAEL دون الادارة و الحساسية لمخاطر السوق فقد تحصل البنك على الدرجة الثالثة ليصنف بأدائه المعقول.

12. صعوبة الدراسة:

لا يخلو انجاز اي دراسة من مواجهة صعوبات او مصادفة عقبات ولا يختلف الامر بالنسبة لهذه الدراسة و لعل اهمها :

- التحفظ والحذر الذي واجهته من قبل بعض موظفي البنك كثيرا ما كنت اطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة فيحجمون عن مدي بهذه المعلومات رغم اهميتها بالنسبة لي ورغم بساطتها.

13. هيكل الدراسة:

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعة سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى فصلين، حيث تضمن الفصل الأول مبحثين والفصل الثاني ثلاث مباحث، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات، حيث يختص الفصل الأول بالتأصيل النظري لتقييم الاداء المصرفي وفق معيار جودة الادارة، متضمنا مبحثين وكل مبحث ثلاثة مطالب، حيث تناولت في المبحث الأول أساسيات حول مفاهيم اساسية حول الاداء المصرفي و العوامل المؤثرة في دراسة تصنيف جودة الادارة، وخصص المبحث الثاني لتقييم الاداء المصرفي باستخدام معيار جودة الادارة.

أما بالنسبة للفصل الثاني فيختص في دراسة تقييم الاداء البنك الخارجي الجزائري وفق معيار جودة الادارة، كما قسم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث وكل مبحث ثلاث مطالب حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالبنك الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-، أما المبحث الثاني فقد خصص للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما في المبحث الثالث تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.



الفصل الأول:

مدخل لنظام التقييم المصرفي وفق

معيار جودة الإدارة



مقدمة الفصل:

أصبح تقييم الأداء للبنوك الجزائرية عملية ضرورية وملحة لما يشهده القطاع المصرفي من تحولات وإصلاحات، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء من الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات المصرفية وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها استراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يتحقق عليه الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل.

وفي هذا الصدد تعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في المصارف، فنجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة وملائمة المؤشرات المالية وقابليتها على قياس الأداء بشكل سليم. إذ يعد اختيار مؤشرات الأداء وتركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء المالي في المصارف وركيزة أساسية من ركائزها، فهي تتطلب التحديد الواضح والدقيق لمدلولات المؤشرات المستخدمة في التقييم وتركيبها وطرائق حسابها والبيانات والمعلومات المستخدمة في بناءها، ودرجة تأثير كل منها على الآخر ونوعه وذلك من خلال استخدام النسب المالية المتعارف عليها من أجل حساب هذه المؤشرات ومعرفة مدى فعاليتها في تقييم الأداء.

يتضمن عنصر جودة الإدارة تحليل خمسة مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في: الحوكمة، الموارد البشرية، الإجراءات المراقبة، التدقيق ونظام المعلومات والتخطيط الاستراتيجي. وتُعنى هذه المؤشرات بمستوى ونوعية معرفة مجلس الإدارة بنشاطات المصرف، وكذا مقدرة مجلس الإدارة كل حسب اختصاصه للتخطيط والتعامل مع المخاطر مع كفاية أنظمة الضبط الرقابة الداخلية للتعامل مع المخاطر كافة دقة وتوقيتا وفعالية أنظمة المعلومات وأنظمة مراقبة المخاطر هذا بالإضافة إلى كفاية أنظمة التدقيق وأنظمة الضبط من أجل تفعيل كفاءة العمليات وعملية كتابة التقارير.

بحيث تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الاول : مفاهيم اساسية حول الاداء المصرفي و العوامل المؤثرة في دراسة تصنيف جودة الادارة.

المبحث الثاني: تقييم الاداء المصرفي باستخدام معيار جودة الادارة .

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المصرفي و العوامل المؤثرة في دراسة تصنيف جودة الإدارة.

يعتبر مفهوم الاداء المصرفي من أكثر المفاهيم الاقتصادية سعة وشمولا اذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي بنك لأنه مرتبط بمسيرة حياته، وقد عمل الباحثون في حقل العلوم المصرفية على وضع نماذج مالية تُمكن المصارف من التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الاجراءات اللازمة و العمل على سلامته واستقراره وقد تمثلت النتيجة في صياغة نموذج CAMELS الذي يحتوي على مؤشر جودة الإدارة وهو يُعنى بالمستوى ونوعية معرفة مجلس الإدارة بنشاطات المصرف.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المصرفي وأبعاده.

إن مصطلح الأداء عموما يعبر عن كيفية ومقدار انجاز الهدف مقارنة بما هو منظر فيعتبر حسن الأداء في مجال ما كدليل على حسن الاختيار و ترتيب مدخلات النظام المُشكّل لذلك المجال كما أن مصطلح الأداء يرتبط في الغالب بالفعالية و الكفاءة.

أولاً- تعريف الأداء المصرفي:

يوجد عدة تعاريف حول الاداء المصرفي و من اهمها :

يعرف على أنه مجموعة الوسائل اللازمة، وأوجه النشاط المختلفة، والجهود المبذولة لقيام المصارف بدورها وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف.¹

يعرف أيضا على أنه: المنظومة المتكاملة التي تعكس نتائج أعمال المصرف في ضوء تفاعله مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به والتي تشتمل على الأبعاد الآتية:²

- أداء الأفراد في المصرف.
- أداء الإدارات المختلفة في المصرف ومنها إدارات الائتمان في إطار القواعد والضوابط الرقابية المستخدمة للمصرف.
- أداء المصرف في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

¹ حاتم محسن الربيعي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 146.

² نور ثابت كاظم، تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية، المجلد 05 العدد 10، 2013، ص: 400.

ثانيا- أهمية الأداء المصرفي:

تتلخص في النقاط الآتية:¹

- التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمصرف واستخدامها على النحو الأفضل.
- خلق روح المنافسة بين أقسام المصرف بغية تحسين مستوى الأداء العام.
- الكشف عن مساوئ الإسراف في استخدام الأموال، فضلا عن تشكيلات العمل وبما يتنافى مع القواعد والأسس السليمة للأداء العام.
- زيادة درجة الإفصاح والانسجام بين الأهداف الاستراتيجية من جهة وعلاقتها بالبيئة التنافسية من جهة أخرى.
- تطوير وتحسين أداء المسؤولين عبر الكشف عن جوانب القصور والضعف في كفاءة العاملين ومستوى إنتاجيتهم وإيجاد الحلول الناجحة لها عبر التدريب والتنمية.

ثالثا- أهداف الأداء المصرفي:

من بين أهداف الأداء المصرفي نذكر ما يلي:²

- الهدف الأساسي للأداء المصرفي تجسد في تطوير الأداء المالي وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليمتاشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلاد.
- تحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساسا بإمداد الوظيفة التخطيطية و الإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنهم من حسن أداء لمهامهم.
- تحقيق الهدف الأساسي لتقويم الأداء وأهدافه الفرعية المكملة له يجب أن يتميز بعدد من الخصائص أهمها شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي كافة.
- ارتباط تقويم الأداء بالوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيمية و التخطيطية، وضرورة تمتع هذه الأهداف بالواقعية والموضوعية، والقدرة العالية للقائمين عليها بتحقيق نتائج إيجابية.
- تمتع هذه العملية بالمرونة والقدرة على التطور الدائم لتتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة في البنية الاقتصادية عموما والنشاط المصرفي خصوصا.

¹ التيجاني إلهام، تقسيم الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري

للقسم: 2005-2015، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جوان 2015، ص: 28.

² نفس المرجع السابق، ص: 29.

رابعا- أبعاد الأداء المصرفي:

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل والتي تتمثل فيما يأتي:

- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته يشبع المصرف رغباته ورغبات زبائنه وكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بواسطة الاستعانة بالقوائم المالية.¹
- **البعد التنظيمي:** ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي يعتمدها المصرف في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافه، ومن ثم يكون لدى مسيري المصارف معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، وهذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.²
- ومما سبق استنتج أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمصرف إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم .
- **البعد الاجتماعي:** يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المصرف على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على رضا الأفراد للمصرف، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمصرف قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر المصرف على تحقيق الجانب الاقتصادي وإهمال الجانب الاجتماعي.³
- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفعالة للمصرف في تنمية وتطوير بيئته.

المطلب الثاني: معيار تصنيف الأداء المصرفي والعوامل المؤثرة فيه.

يتناول هذا المطلب معيار تصنيف الأداء المصرفي والعوامل المؤثرة فيه وتتمثل فيما يلي:

أولا- معيار تصنيف الأداء المصرفي:

ينقسم الأداء المصرفي الى عدة تصنيفات تتمثل فيما يلي:

¹ شرف الدين مؤمن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012، ص: 51.

² نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى

الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/11/10، ص: 3.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 7، 2010، ص: 247.

1. التصنيف على حساب المعيار الشمولي:

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعيارى الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمصرف أو ينظر إليه على أساس جزئي أي ينظر للمصرف على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها وهذا ما يتسنى له كالاتي¹:

- **الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمصرف على تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المصرف بالضعف والقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.
- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المصرف، والقدرة على بناء هذا المفهوم يُمكن للمصرف من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب الخروج منها.

2. التصنيف على حسب المعيار الوظيفي:

- حسب هذا التصنيف ينظر إلى أداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المصرف والتي تتمثل في الآتي²:
- **الوظيفة التسويقية:** إن حقيقة الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المصرف، إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وهذا راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما يسبب في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات.
 - **أداء الوظيفة المالية:** وينعكس هذا في قدرة المصرف على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها.
 - **أداء الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارات الفنية.

¹ عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول

على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011 2012، ص: 25.

² نفس المرجع السابق، ص: 26.

ثانياً- العوامل المؤثرة في الأداء المصرفي:

يتأثر الأداء المصرفي بعدة عوامل منها ما هو داخلي (العوامل المنظرمية)، ومنها ما هو خارجي (العوامل البيئية)، وفيما يأتي أهم هذه العوامل¹:

1. العوامل المنظرمية:

يقصد بالعوامل المنظرمية، العوامل الداخلية والخاصة بالمصرف ذاته كحجم الأعمال أو الأنشطة في المصرف، والتكنولوجيا المستخدمة، وكفاءة الإدارة. ونستعرض من أهمها.

أ. **حجم الأعمال:** إن حجم الموارد التي يمتلكها المصرف وطبيعة تراكيبيها وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة وإنتاجية الأنشطة المصرفية فكلما ازداد حجم هذه الموارد، وانخفضت التكاليف الإجمالية لها، وقلت كمية المسحوبات منها، ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة في المصرف، الأمر الذي يسهم في تحسين إنتاجية المصرف وربحيته.

ب. **التكنولوجيا المستخدمة:** وهي الأساليب المستخدمة في انجاز العمل المصرفي ودرجة الأتمتة في هذا العمل فكلما ازداد استخدام التكنولوجيا وارتفعت درجة الأتمتة في العمل المصرفي، كلما أدى ذلك إلى رفع جودة الخدمات المصرفية، وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

ج. **الكفاءة الإدارية:** أي كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل المصرف وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي ومدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمات المصرفية، وسمعة حسنة في المصرف.

2. العوامل البيئية:

وهي العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء المصرفي، وتنقسم إلى البيئة القانونية والسياسية: أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه المصرف والقوانين الناظمة للعمل المصرفي في هذا البلد.

أ. **البيئة الاقتصادية:** وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة في البلد، وكذلك المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتوفرة.

¹ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص.ص: 229-231.

ب. البيئة الاجتماعية: وهي العادات والتقاليد والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة المصرفية، والخدمات التي تقدمها المصارف.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في دراسة تصنيف جودة الإدارة.

يضم هذا المطلب العوامل المؤثرة في دراسة تصنيف جودة الإدارة و التي تنقسم الى عنصرين كما يلي:

أولاً- المؤشرات النوعية لجودة الإدارة:

يستند تصنيف الإدارة إلى دراسة العوامل الآتية:¹

- فهم المخاطر الملازمة للنشاطات المصرفية والبيئية والاقتصادية السائدة.
- الأداء المالي للبنك بالنظر إلى نوعية الأصول، وكفاءة رأس مال والأرباح والسيولة.
- تطوير وتنفيذ الخطط والسياسات والإجراءات والضوابط في جميع مجالات العمل الرئيسية.
- قوة وملاءمة وظيفة وأعمال التدقيق الداخلي والخارجي.
- الالتزام بتشريعات وأنظمة البنك المركزي السارية المفعول.
- الاتجاهات نحو تغليب المصلحة العامة.
- الالتزام بالقوانين ووجود تفاعل بين مجلس الإدارة والهيئة العامة للمساهمين.
- تطبيق مبادئ اكتساب الخبرة والمهارات الوظيفية مع مراعاة الإحلال الوظيفي.
- التجاوب مع اهتمامات وتوصيات البنك المركزي ومراعاة الدقة في التقارير والبيانات المالية.
- توفير برامج تدريبية للموارد البشرية واستقطاب فعال لها وإنها تعمل بدرجة عالية من الجودة.

ثانياً- أسس تصنيف الإدارة:

تصنيف الإدارة الى:

❖ الإدارة التي يتم تصنيفها (1) تتصف بالمؤشرات:²

- أداء قوي للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

¹ علي شاهين، آثار تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي camels لدعم فعالية نظام التفتيش على البنوك التجارية

دراسة حالة على بنك فلسطين المحدود، قسم المحاسبة، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2005، ص: 9.

² عبد الباسط محمد المصطفى، قياس عنصر الإدارة مكتبياً ضمن نظام cael، مجلة المصرفي، الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء، بنك السودان المركزي، العدد 57، سبتمبر 2010، ص: 22.

- ممارسات قوية في مجال إدارة المخاطر تتناسب مع حجم المصرف والأزمات والمخاطر التي يتعرض لها.

- كل المخاطر ذات الأهمية و المؤثرة معرفة ثم قياسها ويتم التحكم فيها.

- مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أظهروا مقدرتهم وسرعتهم في معالجة الأمور الطارئة والمشاكل كافة والمخاطر.

❖ **الإدارة التي يتم تصنيفها (2):** لديها خصائص مشابهة كما في التصنيف الأول حيث لديها أداء مرض للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، ممارسات مرضية (أقل تميزاً) في مجال إدارة المخاطر تتناسب مع حجم المصرف، والأزمات والمخاطر التي يتعرض لها، قد تبرر أوجه ضعف قليلة لكنها ليست ذا أهمية بالنسبة لسلسلة وأمن المصرف، بصورة عامة المخاطر الرئيسية والمشاكل معروفة ويتم قياسها والتحكم فيها.¹

❖ **الإدارة التي يمكن تصنيفها (3):** يشير إلى الإدارة وأداء المجلس الذي يحتاج إلى تحسين أو ممارسات إدارة المخاطر التي تكون أقل من مرضية نظراً لطبيعة أنشطة المؤسسة، وقد تكون قدرات الإدارة أو مجلس الإدارة غير كافية لنوع المؤسسة أو حجمها أو حالتها، قد لا يتم تحديد المشاكل والمخاطر الكبيرة بشكل كاف أو قياسها أو مراقبتها والسيطرة عليها.

❖ **الإدارة التي يتم تصنيفها (4):** تشير إلى قصور الإدارة وأداء مجلس الإدارة أو ممارسات إدارة المخاطر التي لا تكفي بالنظر إلى طبيعة أنشطة المؤسسة، ومستوى المشاكل والتعرض للمخاطر المفرطة والمشاكل والمخاطر الكبيرة لا يتم تحديدها أو قياسها أو مراقبتها بشكل كاف وتتطلب اتخاذ إجراء فوري من قبل مجلس الإدارة والإدارة للحفاظ على سلامة المؤسسة، وقد يكون من الضروري استبدال أو تعزيز الإدارة والمجلس.

❖ **الإدارة التي يتم تصنيفها (5):** يشير إلى ضعف كبير في أداء الإدارة أو مجلس الإدارة أو إدارة المخاطر، حيث أن الإدارة ومجلس الإدارة لم يبدو أي رغبة أو مقدرة على تصحيح الأوضاع أو تطبيق إدارة مخاطر جيدة، إن المخاطر غير المعروفة ومراقبتها بشكل كاف مما يهدد استمرارية البنك بتغيير أو تقوية الإدارة أو مجلس الإدارة.²

¹ عبد الباسط محمد المصطفى، نفس المرجع السابق ، ص: 22.

² إبراهيم كرانة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، 2010، ص: 28.

المبحث الثاني: تقييم الاداء المصرفي باستخدام معيار جودة الادارة.

تعتبر عملية تقييم الاداء المصرفي من الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويقاس مدى نجاح البنوك و تطورها بمؤشرات أو معايير عديدة منها معيار جودة الادارة الذي يهتم بتقييم كفاءة الادارة ومدى قيامها بالعمل المنوط بها و ذلك بدراسة مجموعة من الجوانب.

المطلب الاول: تقييم الاداء المصرفي.

يتناول هذا المطلب عملية تقييم الاداء المصرفي لما له من أهمية بالغة في تحديد كفاءة المؤسسة البنكية حيث تتطلب هذه العملية وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداءها و هذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المطلب.

أولاً- تقييم الأداء المصرفي:

يتناول هذا العنصر ما يلي:

1. مفهوم تقييم الاداء المصرفي:

لتقديم مفهوم الاداء المصرفي يجب التطرق الى :

1-1 تعريف تقييم الأداء المصرفي:

تم تعريف تقييم الأداء المصرفي من جهات عديدة سأستعرض منها ما يلي:

- يعرف بأنه عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات المحاسبية وغيرها للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة معينة.¹
- يعرف كذلك بأنه مرحلة من مراحل المراقبة الفعالة تستخدم المقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلا وبين الانحرافات أسبابها وطرائق معالجتها علما لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة والتخطيط ورفع كفاءة العاملين.²

1-2- الأسس العامة لتقييم الأداء المصرفي:

من أجل إتمام عملية تقييم الأداء المصرفي لا بد من مراعاة الاعتبارات والأسس التالية:

¹ محمد جموعي قريش، تقييم أداء المؤسسات المصرفية- دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة

1994-2000. مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، ص: 90.

² نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص: 26.

1-2-1 تحديد الأهداف: الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء تتمثل في تحديد الأهداف كون الهدف الأساسي للمصرف هو تنمية نشاطه وتطويره ليواكب التطور الاقتصادي.

1-2-2 وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلاً يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل المصرفي حيث يتم رسم خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المصرفي ومن ثم التنسيق بين هذه الخطط للوصول إلى خطة شاملة.

1-2-3 تحديد مراكز المسؤولية: تعتبر مرحلة تحديد مراكز المسؤولية خطوة في بناء نظام الرقابة وتقييم الأداء لأن تحديد ما يقوم على أساس مبادئ التقييم الإداري، حيث يخضع كل قسم من أقسام المصرف إلى رقابة، إشراف مسؤول خاص.

1-2-4 تحديد معايير الأداء: تمثل معايير الأداء مؤشرات تزود المسؤولين برقابة النشاط بأساس سليم لمقارنة الأداء الفعلي بما خطط له وتحديد معايير من المراحل الصعبة في عملية لتقييم الأداء نتيجة لتعدد مؤشرات الأداء المتاحة التي تعكس نتائج نشاط الوحدة الاقتصادية بشكل عام.

2. مفهوم تقييم أداء العاملين:

تعتبر وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فمن خلال تقييم أداء العاملين تستطيع المؤسسة البنكية ان تحكم على برامجها و انظمتها و بالتالي مدى تحقيق اهدافها و يتضمن هذا العنصر الاتي:

1-2- تعريف تقييم أداء العاملين:

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه:

- "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر".¹
- "هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى".²

من التعريفين السابقين يمكن أن استنتج ما يلي:

- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 87.

² توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999، ص: 55.

- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المصرف (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية.

2-2- أهمية تقييم أداء العاملين:

تتلور أهميتها في :

- يعتبر أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة.
- تفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في البنك.

- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة على مستوى البنك.
- اختبار مدى تحقيق المنشأة للأهداف الموضوعية باستخدام البيانات المالية والإحصائية.
- معرفة مدى سلامة السياسات الاستراتيجية خلال السنة المالية.

2-3- عناصر تقييم أداء العاملين:

من أهمها:¹

- **الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة يتحدد بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسات كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، باعتبار أن المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **الفعالية:** تتمثل في السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والنمو والتطور.
- **الإنتاجية:** وتتمثل في ما مدى جودة جميع الموارد في المؤسسة واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.
- **الجودة:** هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلكين وبأقل تكلفة وهنا الجودة تشير إلى وجود علاقة بين المستهلك والمنتج.

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 46.

2-4- أهداف تقييم أداء العاملين:

أهداف تقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية:¹

- كشف بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج التقارير الكشف عن بعض العيوب التنظيمية أو الإدارية.
- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى إذا تعتبر عملية التقييم بمثابة اختيار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية.

2-5- خطوات تقييم أداء العاملين:

تمر خطوات تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:²

- **وضع معايير الأداء:** إن لتقييم العمل وما تحتاجه من الوصف الوظيفي كمواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الاداء لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعتمد على ثلاثة أسس وهي :

- **التقييم المبني على النتائج:** يركز علي النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، وقد يستخدم في هذا المجال: ما مدخل الادارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بوجهة في وضع الاهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تحدد تعليمات العمل للوصول الى هذه الأهداف.

- **التقييم المبني على السلوك:** يتم قيام سلوك العامل وأخذ بالاعتبار عند تقييم الاداء كانضباط العامل وعمل الفريق، الا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي ادخالها في التقييم ومدى أهميتها النسبية.

- **التقييم المبني على السمات:** بموجب هذا النوع فإنه يتم تقييم العامل وخصائصه الشخصية كمهارات الاتصال، والاتجاهات الايجابية.

- **إبلاغ العاملين بالمعايير:** يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دورا اساسيا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من ابلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء

¹ قرياقص سمية وعبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، مركز الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 213.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص: 244.

في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك فقد يتم ابلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ العامل الجديد أثناء عملية التوجيه.

وبشكل عام ليس من المنطقي تقييم أداء العامل إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها، ويجب الإشارة إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تطلبه الحاجة.

- **قياس الأداء الفعلي:** يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع وتحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء.

وتقوم عملية تقييم الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كمقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وانجازاتهم والتعاون مع الفرق الأخرى. تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:¹

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** بعد إجراء تقييم الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنته الأداء الفعلي مع المعايير، وفي هذه الحالة نجد ثلاث احتمالات وهي:²

• **الاحتمال الأول:** أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، ففي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في انذار العامل أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.

• **الاحتمال الثاني:** أن يكون الأداء الفعلي مساوياً للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون العامل قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، (بدون بلد نشر)، 2006، ص: 144.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص ص: 257، 259.

• الاحتمال الثالث: أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز العامل وصرف مكافآت مالية أو غيرها للعامل المعني.

- مناقشة النتائج مع العامل:

ف نجد هناك اتجاهين فالأول؛ يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع العامل، أما الاتجاه الثاني يؤيد بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة.

وتتبع كثيرا من المؤسسات سياسة مقابلة العامل الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو ابلاغ العامل بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، فمن خلال اجراء المقابلة التي تجري عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للعامل، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن يكون واضحا ومحددا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل العامل ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن تبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حوافز.

- اقتراحات تحسين الأداء:

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر اشتراك العامل الذي يجري تقييمه بدورات تدريبه معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته.

مما سبق يبدو واضحا أن تقييم أداء العاملين هو قياس مدى¹:

• قيام الأفراد بالوظائف المسندة إليهم.

• تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم.

• مدى تقدمهم في العمل.

• قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

2-6- مراحل تقييم أداء العاملين:

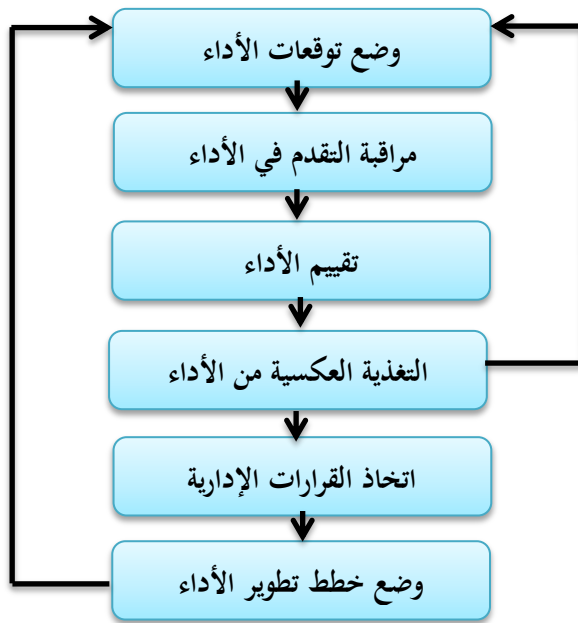
تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو الآتي:²

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص: 140.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص: 204-206.

- وضع توقعات الأداء : تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
 - مرحلة مراقبة التقدم في الاداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.
 - تقييم الأداء : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
 - التغذية العكسية : يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كفاءة أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.
 - اتخاذ القرارات الإدارية : والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، و الفصل.
 - وضع خطط تطوير الأداء : تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف ولقيم التي يحملها الفرد العامل.
- والشكل رقم (01) يوضح مراحل عملية تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (01): مراحل تقييم أداء العاملين



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

2005، ص: 206.

من الشكل رقم (01) لاحظ أن مراحل تقييم أداء العاملين نجد في مقدمتها وضع توقعات الأداء ثم مراقبتها ثم تليها تقييم الأداء ثم التغذية العكسية من الأداء التي بدورها يمكن أن تعود بنا إلى المرحلة الأولى أو تؤدي بنا إلى اتخاذ قرارات إدارية وأخيراً نجد فيه وضع خطط تطوير الأداء ويمكن أيضاً أن يعود بنا إلى وضع توقعات الأداء أخرى.

ثانياً - مؤشرات قياس الأداء المصرفي:

وتنقسم إلى المداخل المالية و الغير مالية لتقييم الاداء المصرفي المتمثلة في الاتي:

1. المداخل المالية لتقييم الاداء المصرفي:

نماذج تحليل الأداء التقليدية تختلف مؤشرات قياس أداء البنوك باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء سنتطرق في هذا البحث بدراسة نموذج معدل العائد على الأصول العائد على حقوق الملكية والتحليل المالي

1-1- معدل العائد على الاستثمار:

يقيس معدل العائد على الاستثمار قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها، وتعتبر هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستثمر داخل المنظمة، وكلما كانت هذه النسبة عالية فهي تعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة المنظمة، وكذلك نسبة هامش الربح الصافي

التي تبين قدرة المنظمة على تحقيق الربح من المبيعات وتوضح مقدار الأرباح التي حققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات.¹

ويعتبر هذا المؤشر الأكثر انتشاراً لأنه يدمج ويدخل الأموال المستثمرة في مؤشر الأداء، ويحسب بالعلاقة التالية:²

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

هذا المعدل هو عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم الأعمال والأموال المستثمرة، ويختلف تعريف النتيجة والأموال المستثمرة من مؤسسة لأخرى، فبعضها يأخذ نتيجة الأشغال والبعض الآخر بالنتيجة الصافية، ومؤسسات تأخذ مجموعة الأصول وأخرى تعتمد على الأصول الصافية.

وحتى يتسنى تفسير أفضل لأداء الأموال المستثمرة وكذلك التأثير الممكن على عناصر هذا المعدل عادة ما يتم تجزئته إلى مكونات يمكن التأثير وهي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{رقم الأعمال} / \text{الأموال المستثمرة}^*) (\text{النتيجة} / \text{رقم الأعمال})$$

وتشكل هذه التجزئة أهم العوامل الأساسية للمردودية، حيث أن استخدام الأصول يولد رقم الأعمال وهذا الأخير يولد النتيجة ويؤدي إلى تحسين أحد هذه المكونات مع ثبات الأخرى إلى تحسين مردودية الأموال المستثمرة.

1-2- مؤشرات الربحية: وتشمل هذه المؤشرات النسب التالية:

- نموذج العائد على حقوق الملكية (Return On Equity) "ROE":

اعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة مؤشراً متكاملًا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، وقد استخدم هذا النموذج منذ بداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف دافيد كول كإجراء لتقييم أداء البنوك وذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب يتم تلخيصها في عدة أشكال تمكن المحلل من تقييم مصدر وحجم أرباح البنك المختلفة والخاصة بمخاطر تم اختيارها، ويمكن تلخيص مؤشرات هذا النموذج في مجموعتين من النسب، مجموعة تتعلق بقياس العائد ومجموعة تقيس المخاطر المختارة، وهو يعبر عن العلاقة بين الأموال المستثمرة من قبل مالكي الشركة والعوائد

¹ مصطفى العثماني، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال خلال: 2014/2010، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015، ص: 88.

² نعيمة يحيوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 123.

المستمدة منها، أي العلاقة بين صافي الأرباح وحجم الاستثمارات المقدمة من جانب مالكي الشركة، حيث يقيس معدل العائد لكل دينار مستثمر من قبل مالكي الشركة. ويعتبر هذا المعدل من مؤشرات الأداء الشائعة الاستخدام في مجال التحليل المالي إذ يعكس أداء كل من الأنشطة التشغيلية والتمويلية معا. في حين أن المساهمة الثانية لنموذج Dupont هي شرح وتوضيح العلاقة بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حق الملكية حيث يظهر الفرق بينهما من استخدام الرفع المالي حيث أن العائد على حق الملكية هو جداء معدل العائد على الأصول والرفع المالي أو ما يعرف بمضاعف حق الملكية ومنه يمكن حساب معدل العائد على حقوق الملكية بالعلاقة التالية:¹

العائد على حقوق الملكية = الدخل الصافي اجمالي الأصول (اجمالي الأصول حقوق الملكية)

أي:

$$ROE = EMX PMX AU$$

ROE: العائد على حقوق الملكية.

EM: مضاعف حقوق الملكية أو الرفع المالي.

PM: هامش الربح.

AU: منفعة الأصول.

هذه العلاقة تفسر الأداء بشكل أفضل، فإذا حققت مؤسسة ما عائد على حقوق الملكية مرتفع أو منخفض فيمكن إرجاع السبب إلى العائد على الأصول أو إلى الرفع المالي أو لكليهما إذا كان السبب في ارتفاع العائد على حقوق الملكية يعود إلى الرفع المالي فإن المساهمين والمحللين يتعرفون إلى مستوى الخطر الذي يتطلبه ذلك المستوى من العائد أو الأداء وبالمقابل فإذا تحقق العائد على حقوق الملكية المرتفع من خلال إدارة ممتازة للأصول فإنه ستكون في هذه الحالة رسالة أخرى للمحللين والمساهمين عن إدارة المؤسسة.

يمتاز هذا النموذج بمرونة أكبر حيث يمكن تحليل كل مؤشر إلى مؤشرات جزئية تعكس مجالات القرار بشكل تفصيلي، كما أن هناك نوع من التعامل في المؤشرات في ربط العلاقة بين العائد والمخاطرة،

¹ عبد اللطيف أولاد وآخرون، قياس الأداء المصرفي للبنوك التجارية باستخدام نموذج العائد على الحقوق الملكية - دراسة حالي بنكي CPA وBBA للفترة 2016/2014-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص 28.

كما هو الحال بالنسبة لمؤشر الرفع المالي حيث يؤدي إلى رفع مستوى الربحية ويعكس مستوى مخاطر رأس المال.

1-2-1- العائد على الموجودات (ROA):

هو مقياس يقيس الفعالية الكلية للإدارة في توليد الأرباح من الموجودات المتوفرة لديها وأن المصارف تبحث دائماً على الزيادة في العائد لأنه قياس للربحية الاستثمارية والتشغيلية.

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \text{صافي الدخل} / \text{مجموعة الموجودات}$$

وكما ارتفعت تشير إلى كفاءة المصرف في تحقيق صافي أرباح في استثمار موجودات.¹

1-2-2- مضاعف الملكية (EM):

تبين قدرة القرارات المالية التي تتخذها إدارة المصارف بشأن استخدام القروض في هيكلها المالي، أي تمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، وبها يؤدي إلى تعظيم معدل العائد على حق الملكية ومن ثم فإن إدارة المصارف التجارية تستخدم بصورة كبيرة آلية الدفع الآلي، وتشير إلى مع المعدل الذي يمكن أن تتخفف فيه موجودات البنك الكلية قبل أن يتأثر وضع المودعين والمستثمرين الخارجيين.²

$$\text{مضاعف الملكية} = \text{الموجودات الكلية} / \text{مجموع حق الملكية}$$

1-2-3- العائد على الودائع (ROD):

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على توليد الأرباح من الودائع التي ينجح في الحصول عليها، ويقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من وحدات الودائع من صافي الربح المستحق للمصرف بعد دفع الضرائب.

$$\text{معدل العائد على الودائع} = \text{الربح الصافي} / \text{مجموع الودائع}$$

وبارتفاع هذا المعدل يتبين الاستغلال الأمثل للودائع في تحقيق الأرباح.³

1-2-4- العائد على الأموال المتاحة (ROR):

يصور هذا المعدل ربحية الأموال المتاحة للتوظيف في المصرف وهي تشمل حقوق الملكية والمطلوبات الأخرى.⁴

$$\text{العائد على الأموال المتاحة} = \text{صافي الربح} / \text{الودائع حق الملكية}$$

¹ العامري محمد علي، الإدارة المالية، عمان، دار المناهج، 2007، ص: 117.

² الخالدي أحمد، الحسين راضي، تأثير الآليات الداخلية على الأداء والمخاطرة المصرفية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص: 152.

³ العجواني محمد محمود، البنوك الإسلامية، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة، 2010، ص: 410.

⁴ فهد نصر محمود مزيان، آثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، عمان، دار الصفاء، 2009، ص:

1-3-3 - معدل العائد على الأصول: ROA (Return On Assets)¹

يعتبر هذا المعدل من أكثر مقاييس الأداء شيوعاً، ويعبر عن العلاقة بين الأصول والأرباح المحققة من استخدام هذه الأصول، أي العلاقة بين صافي الأرباح من جهة وحجم الأموال المتاحة للإدارة من جهة أخرى، حيث يقيس العائد لكل دينار مستثمر في الأصول وبالتالي قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة لها، وهو بذلك يعكس أثر الأنشطة التمويلية في الربحية. ويعد من المقاييس الشائعة الاستخدام لتقييم الأداء. ويمكن توضيح العلاقة بين هذه النسب من خلال نظام متكامل يعرف بنظام ديبون **Dupont System** حيث يوضح هذا النموذج الأثر المزدوج للكفاءة والانتاجية على ربحية الأصول أو مؤشر العائد على الأصول **ROA** كما يبين قدرة الرفع المالي على رفع العائد على حق الملكية **ROE**، إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول². ويعتبر هذا الأخير مقياساً جيداً للربحية والكفاءة الإدارية حيث يدل على مدى استخدام البنك لأصوله في توليد الربح³، يتحدد معدل العائد على الأصول بمؤشرين هما:

- هامش الربح (**PM**) الذي يعكس بدوره مدى الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف؛
- منفعة الأصول (**AU**) وتسمى استعمال الأصول، حيث يدل هذا المؤشر على الاستغلال أو الاستعمال الأفضل للأصول، أي انتاجية الأصول؛
- يقاس هامش الربح (**PM**) بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الدخل الصافي اجمالي الإيرادات}}{\text{منفعة الأصول}}$$

تقاس منفعة الأصول (**AU**) بالعلاقة التالية:

$$\text{منفعة الأصول} = \frac{\text{اجمالي الإيرادات}}{\text{اجمالي الأصول}}$$

ومنه نستنتج:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{الدخل الصافي اجمالي (الإيرادات اجمالي الإيرادات اجمالي الأصول)}}{\text{منفعة الأصول}}$$

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \text{الدخل الصافي اجمالي الأصول}$$

¹ الخلايلة محمود، العلاقة بين مؤشرات الأداء المحاسبية ومؤشرات الأداء السوقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 28، العدد الأول، ص: 93.

² محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، بحث في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، 2004، ص: 91.

³ شرون رقية، مرجع سابق، ص: 67.

توضح هذه العلاقة مصدر الأداء الأفضل أو السيئ، فإذا كان معدل العائد على الأصول مرتفعا فيكون سببه أنها أكثر كفاءة في التحكم ومراقبة التكاليف وهو ما يعكسه مؤشر هامش الربح المرتفع أو باستخدام أفضل للأصول وهو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول أو عن طريق التحسين في كلا الحالتين في المقابل يكون الأداء الضعيف قد يعود لجانب منها أو لكليهما.

• نموذج التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي من أهم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء سواء لمنشآت الأعمال أو البنوك التجارية، فهو من أهم مواضيع الإدارة المالية، وضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم¹. فالتحليل المالي يتكون من مجموعة من المفاهيم الطرق والوسائل التي تسمح لنا بإعطاء فكرة حول الوضعية المالية للمؤسسة، والأخطار التي تواجهها². ومن أهم أساليب تحليل القوائم المالية لبنك تجاري نجد التحليل الرأسي و الأفقي.

أولاً- التحليل الرأسي:

وقوم على أساس دراسة العلاقة بين البنود المالية المختلفة بالقائمة المالية عن قارة زمنية محددة، أو في تاريخ إعداد القائمة، بهدف تحديد الوزن النسبي لكل بند من بنود القائمة بالقياس إلى مجموع هذه القائمة، وكذا بالقياس إلى باقي البنود، أي قياس العلاقة النسبية للمفردات في قائمة واحدة.

ثانياً- التحليل الأفقي:

ويقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل القوائم المالية لعدد من الغارات المالية المتعاقبة، مع اختيار واحدة من تلك الفترات لتكون الأساس، وهذا بغرض تحليل الاتجاهات والتطورات المالية المصاحبة لبنود القوائم، وتحديد أوجه القوة والضعف فيها، وكذا التعرف على أسبابها، وذلك بهدف وضع الخطط والسياسات، واتخاذ القرارات المالية والإدارية المناسبة³.

¹ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص: 11.

² أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد و المخاطرة دراسة حالة القرض الشعبي الجزائر (1997/2000)، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الأغواط، الجزائر 2001، ص ص 108-109.

³ صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة و الرقابة والقيم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بحوث، 1998، ص: 151.

• نماذج تحليل الأداء الحديث:.

مع التطور الذي شهده النشاط المصرفي أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية لا يفي بغرض تقييم الأداء الكثير من البنوك خاصة الأمريكية، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تعالج نقاط الضعف التي ارتبطت بطرق التقييم التقليدية.

1. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة:

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها: "عبارة عن تلك النتيجة الاقتصادية التي حققتها المؤسسة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة"¹.

وهي مقياس للأداء المالي، وتعتبر أغرب من أي مقياس آخر لتقدير الربح الحقيقي، حيث أنها تشمل الديون والملكية، بالإضافة إلى الأرباح لكل رأس المال ككل، وهي تمثل الفرق بين الربح التشغيلي بعد الضريبة وتكلفة التمويل المستخدم، أو أنها صائبي الأرباح التشغيلية بعد الضريبة مطروحا منها تكلفة رأس المال والذي يشمل حقوق الملكية والديون، والمتبقي من عملية الطرح هذه يشكل أرباحا تتجاوز أو تقل عن تكلفة رأس المال المستثمر. وهو ما يشير إليه الاقتصاديون بالدخل المتبقي أو الربح الاقتصادي. ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة رياضيا بالعلاقة² التالية:

$$EVA = NOPAT - [WACC(Employed Capital)]$$

حيث:

- EVA : القيمة الاقتصادية المضافة.

- NOPAT : صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب.

- WACC : المعدل المتوسط لكلفة رأس المال.

- EC : رأس المال المستخدم.

- CE : التمويل المستخدم ويشمل الديون وحقوق الملكية.

وعليه فإن الدلالة الأساسية لـ EVA هي ليست كافية لأن تحصل على صافي ربح من العمليات، أو مستوى معين من الأرباح للسهم الواحد، وإنما الأهم من ذلك هو تحقيق عائدا كافيا لتغطية تكاليف

¹ بريكة السعيد، خلق القيمة في البنك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004-2005، ص: 53.

² كريم عبد الحفيظ محمد، اختبار وتقييم العلاقة بين تكلفة رأس المال والعوائد السوقية للأسهم - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، السنة الرابعة، العدد 29، 2004، ص: 31.

الفرصة البديلة قبل أن تبدأ بخلق القيمة، وأن أي نظام لقياس الأداء موجه نحو تعظيم الثروة يفترض به أن يبنى على مفهوم مثل **EVA**، والذي يأخذ بعين الإعتبار العائد والمخاطرة في الوقت نفسه¹.

2. نموذج القيمة السوقية المضافة:

طورت شركة ستيرن ستيرت مقياس اقتصادي آخر للأداء أسمته مقياس القيمة الاقتصادية المضافة (**MVA**)، ويعني الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر. ويستخدم هذا المقياس لتقييم أداء المنظمة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها² ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

القيمة السوقية المضافة القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية - القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية

حيث تكون نتيجة المعادلة السابقة موجبة عندما تتجاوز القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد زادت خلال فترة حياتها، وتكون سالبة إذا انخفضت القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية عن قيمتها الدفترية، أما إذا كانت النتيجة صفر ففي هذه الحالة تتساوى القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية مع قيمتها الدفترية، وهذا يعني ثبات عوائد الأسهم خلال فترة حياتها دون زيادة أو نقصان³.

3. نماذج أخرى لتقييم أداء البنوك في بعض الدول:⁴

1.3- نموذج PEARLS:

منهجية **PEARLS** عبارة عن مجموعة تضم خمسة وأربعين نسبة مالية تستخدم في تقييم ورصد مدى استقرار الاتحادات الائتمانية الأعضاء من الناحية المالية داخل المجلس العالمي للاتحادات الائتمانية، وتندرج هذه النسب تحت ستة من مجالات الأداء المالي حماية الأصول، وفعالية الهياكل المالية، وجودة الأصول، ومعدلات العائد والتكاليف، وإدارة السيولة، وعلامات على النمو.

¹ كريم عبد الحفيظ محمد، نفس المرجع، ص: 30.

² مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013، ص: 46.

³ كريم عبد الحفيظ محمد، مرجع سابق، ص: 31.

⁴ CGAP المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (أحد برامج التمويل الأصغر) التابعة للبنك الدولي دليل الموارد المتعلق بدراسات تقييم التمويل الأصغر، نوفمبر 2001، ص 3-5 متاح في الموقع <http://www.wds.worldbank.org> تاريخ الولوج: 2023/04/20، 15:20.

وتعتبر منهجية **PEARLS** مدفوعة بالأداء المالي، حيث يرى المجلس العالمي للاتحادات الائتمانية أن النتائج الكمية هي خير وسيلة لقياس الأداء المؤسسي العام. ويعتبر نموذج **PEARLS** إحدى نظم الإنذار مبكر تستخدمه الإدارة على المستوى الداخلي. ومع ذلك فقد وجدته جهات وضع اللوائح التنظيمية بالاتحادات الائتمانية هي الأخرى مفيداً. حيث لا يتطلب هذا النظام تعديل القوائم المالية من خلال إجراء تسويات (أو تعديلات) معقدة فيما يتعلق بالتضخم أو الدعم المالي. ولكنه يجري تحليلاً للجوانب التي تتأثر بالتضخم والدعم، ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة، وذلك من أجل تحسين الأداء المالي. عملية التقييم تتم من خلال: إرسال تقارير شهرية أو ربع سنوية إلى المجلس العالمي للاتحادات الائتمانية، بحيث تتضمن معلومات حول أدائها في المجالات الستة التي يعتمد عليها التقييم، وعلى الرغم من أن المجلس لا يقوم بالتأكد من دقة كل تقرير على حدة، فإن المعلومات التي تقدمها الاتحادات الائتمانية المشاركة تخضع بشكل عام للمراجعة الخارجية.

2.3- نموذج M-CRIL¹:

مؤسسة **M-CRIL** تعتبر مؤسسة التقديرات والضمانات الائتمانية المحدودة بالهند، إحدى شركات الخدمات الاستشارية في مجال التنمية والإدارة مقرها مدينة **Gurgaon** الهند وتقوم بإجراء عمليات تصنيف لمؤسسات التمويل الأصغر، كما تجري دراسات تحليلية متخصصة في هذا القطاع، وهي هيئة التصنيف الوحيدة في قارة آسيا المعنية بمؤسسات التمويل الأصغر.

يصدر تقييم **M-CRIL** مخاطر الائتمان والقدرة على السداد. وينصب التركيز الأساسي على 30 مؤشراً يتم تحليلها مقارنة بالمعايير المتفق عليها من أجل الوصول إلى ترتيبات مختلفة. وتغطي هذه المؤشرات ثلاثة مجالات رئيسية: الجوانب التنظيمية ونظام الإدارة العامة وقوة الإدارة ووفرة الموارد والأداء المالي ويشمل الأداء الائتماني، وجودة الأصول، وتعبئة الموارد المالية، والسيولة، والاستدامة والربحية. ويتم ترجيح المؤشرات الإصدار درجات مجمعة. ويشمل تقرير **M-CRIL** تحليلاً لمواطن القوة والضعف في مؤسسة التمويل الأصغر المعنية عملية التقييم تتركز حول إجراء مناقشات في موقع المؤسسة مع الإدارة، وجهاز الموظفين والعملاء، وينتهي باستخلاص المعلومات لاطلاع المؤسسة عليها.

1.2.3 مدخل أصحاب المصالح: يركز هذا المدخل في تقييمه للأداء على تقييم الآثار المباشرة وغير مباشرة للأداء على جميع الجهات المستفيدة (أصحاب المصالح) ويفترض أن أصحاب المصالح أو

¹ حمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 29.

الجهات المستفيدة يتنافسون للحصول على منافعهم وكل بحسب احتياجاته ورغباته، مما يخلق نوعاً من التعارض، فقط لا تستطيع إدارة المنشأة مثلاً الحفاظ على جميع الموظفين في وقت نقص الطلب على منتجات المنشأة وخدماتها، حيث سيكون ذلك على حساب جملة الأسهم أو أن تستجيب لمطالب النقابات برفع أجور الموظفين وقت يطالب به المتعاملون مع المنشأة بتخفيض رسوم الخدمات وأسعار السلع.

2.2.3 مدخل قواعد المقارنة لتقييم الأداء المصرفي: يتم في هذا المدخل تقييم الأداء للبنوك من خلال عمليات المقارنة بين أداء البنك مع أداء بنوك أخرى تمتاز بالأداء السليم والمتطور مما يجعلها نموذجاً للمقارنة، وهناك عدة أنواع لقواعد المقارنة أهمها:

أ. **قواعد المقارنة الداخلية:** وتعني أن تتم عملية المقارنة في إطار نشاط البنك نفسه وعملياته أو مقارنة نشاط فرع من فروع البنك مع نشاط فرع آخر للبنك نفسه.

ب. **قواعد المقارنة الخارجية:** وهي أن تتم عملية المقارنة بين أداء البنك محل التقييم وأداء البنوك المنافسة له وتقسّم قواعد المقارنة الخارجية إلى نوعين هما:

- **قواعد المقارنة التنافسية:** ويقصد بها مقارنة أداء البنك مع أداء البنوك المنافسة له بصورة مباشرة، من خلال تحليل الأداء وتوضيح مدى التباين في أداء تلك البنوك وآليات تطويره لتعزيز القدرة التنافسية للبنك.

- **قواعد المقارنة الوظيفية:** وتشمل مقارنة مجالات وظيفة معينة في البنك مع الوظائف نفسها في بنوك أخرى، لا يشترط أن تكون منافسة له.

المطلب الثاني: مبادئ وصعوبات تقييم أداء العاملين.

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفعال لتقييم أداء العاملين ولا تخلو من الصعوبات. يحتوي هذا المطلب على مبادئ وصعوبات تقييم أداء العاملين.

أولاً- مبادئ تقييم أداء العاملين:

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفعال لتقييم أداء العاملين فيما يلي:¹

1. تحديد الغرض من التقييم: تتضمن الخطوة الأولى في تصميم نظام تقييم الأداء تحديد أغراض التقييم، وإبلاغ أجله يتم تقييم الأداء، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز ذلك لجميع العاملين والمديرين ليعرفوا الغرض الذي من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال؛

¹ نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية"، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص: 207.

2. **تحديد ما ينبغي تقييمه:** يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقييمها، ويتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقييم العامل على أساسها، والعوامل التي يتم تقييم العامل على أساسها تكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو بنتائج عمله ويتم تقييم أداء العامل بناء على هذه العوامل، ويفضل أن تحديد هذه العوامل من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف؛

3. **تحديد موعد التقييم وفترة:** يجب أن يتم تقييم العامل بصورة دورية ومنتظمة وبالتالي فلا بد من تحديد متى يتم التقييم، وعدد مرات التقييم خلال فترة معينة. وينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقييم مناسبة فلا تكون قصيرة أو طويلة، فالفترات القصيرة لا تكون كافية للحكم على مستوى أداء العامل والفترات الطويلة قد تؤدي إلى تراكم الأخطاء وتفاقم المشكلات وترك العامل لفترة طويلة دون تقديم تغذية مرتدة عن أدائه تعنيه في التغلب على نواحي القصور في أدائه.

ومدة التقييم المناسبة تكون في الغالب سنوية وهذا ما هو متبع في معظم المؤسسات العامة، حيث يتم إجراء التقييم سنويا وفي نهاية السنة الميلادية أي في نهاية شهر ديسمبر¹.

4. **إتاحة الفرصة للعامل للتظلم:** تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي وبذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، ولذلك فمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه، مما يسهم في موضوعية التقييم، ويوفر الحماية اللازمة للعاملين من احتمال تعسف الرؤساء، ويعزز ثقة العاملين بنظام التقييم وبالتالي لا بد السماح للعامل بالاطلاع عليها؛

5. **استخدام نتائج التقييم:** يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم والقرارات الخاصة بالعاملين، فيجب أن تتم استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المكافآت والعلاوات، والترقية، وإجراءات التأديب، ونقل العاملين أو الاستغناء عنهم؛

6. **دعم الإدارة العليا:** يجب أن يكون لدى الإدارة العليا وعي وإدراك تام لأهمية التقييم وقيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم والاستعداد لحشد الموارد المتاحة والإمكانيات اللازمة، ومواجهة عقبات عملية التقييم.

¹ محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص ص: 196 - 198.

ثانياً - صعوبات تقييم الأداء في البنوك التجارية: قصور نظم المعلومات وبالتالي صعوبة الحصول على البيانات اللازمة للتقييم هذا بدوره يؤدي إلى:¹

- سوء اتخاذ القرارات.
- ضعف نظام الرقابة الداخلية.
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها.
- عدم وجود نظام المحاسبة الإداري إما:²
- بسبب حدوثها أو بسبب عدم الإيمان بجودها.
- اختلاف المعايير المحاسبية والقانونية لترتيب البيانات المالية بين البنوك.
- ممارسة قدر كبير من التحفظ من طرف مدراء المصارف في تقاريرهم وبياناتهم.
- تزايد نشاطات خارج الميزانية والتي كثيرا ما تشكل مجالا لعدم التحكم والسيطرة.
- البيئة الاجتماعية والثقافية.
- قياس مستوى جودة الخدمات.

المطلب الثالث: معايير قياس جودة الإدارة.

أولاً - الحوكمة البنكية :

1. تعريف الحوكمة البنكية:

لقد تعددت تعريف الحوكمة البنكية يمكن ذكر منها:

يقصد بها: "مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء الأطراف الخارجية، والتي تتعدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية".³

الحوكمة في البنوك تعني: "حماية حقوق الأسهم والمودعين، وكذلك مراقبة أداء نشاط مجالس الإدارة والإدارة العليا للبنوك".¹

¹ خالد راغب الخطيب، الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 74.

² حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص: 199.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2006، ص: 281.

2. مبادئ الحوكمة البنكية:

تتمثل في:²

2-1- الشفافية:

يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإفصاح عنها، وتتحقق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير، لذا فإن الشفافية تحتاج إلى تشريعات تيسر حرية تداول المعلومات، حيث تمثل قضية حرية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها.

أهم المؤشرات التي يمكن أن تساعد في إكمال مبدأ الشفافية:

- وجود تقارير دورية منتظمة عن أنشطة كل مؤسسات الدولة، ومصادر إعلام دقيقة ووجود قاعدة بيانات.

- نشر ميزانية الحكومة والمؤسسات، ويوضح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه.

- سهولة الحصول على إحصائيات من مختلف الأنشطة في المصارف.

- وجود آليات متعددة للتعبير عن الرأي بحرية.

1-1- المساءلة:

يشير مفهومه إلى وجود طرق وأساليب تقنية ومؤسسية تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة مع إمكانية إقالته أو محاكمته إذا تجاوز أو أخل بالقوانين.

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز أيضا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة وهناك نوعين من المساءلة هما:

- **المساءلة الوظيفية:** تنصب على طبيعة استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة داخل الإدارة والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المؤسسة عملها فيها.

- **المساءلة الاستراتيجية:** تنصب عن الآثار بعيدة المدى للمنظمة على البيئة، وقدرتها على تحسين جودة الحياة أعضائها .

¹ محمد الحفصي الجناني، الحوكمة في الشركات، الطبعة الأولى، دار الإعمار العلمي، المملكة العربية السعودية، 2015، ص: 87.

² سليم بن حسين، الحوكمة دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 03، العدد 10، جانفي 2015، ص: 182.

ومن أهم المؤشرات التي يمكن أن تحكم مبدأ المساءلة ما يلي:

- تناسب حجم المسؤولية للفرد مع السلطة الممنوحة له.
- وجود آليات لمعاقبة الأفراد وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.
- تناسب الجزائيات المتوقعة على المخالفين مع حجم المخالفة ووجود معايير قانونية للثواب والعقاب.

1-2- المشاركة الفعالة:

تهدف إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكال هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه، وتقوم على أسس محددة منها:

- توافر القناة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف.
- وجود أرضية التقاء مشتركة بين الأطراف وقبولهم لفكرة المشاركة والتكامل والتفاعل.
- سياسة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات لتهيئة البنية والتنفيذ.¹

1-3- التمكين:

يهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد والجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لرفع الكفاءات والنزاهة التنظيمية.

أهم مؤشرات:

- تقسيم العمل داخل المؤسسة.
- وجود خطة بعيدة المدى.
- وجود آليات مشاركة متعددة الأطراف المعنية في منح وفي صنع سياسات المؤسسة العامة.

1-4- حكم القانون:

- المساواة أمام القانون.

أهم مؤشرات:

- وجود قاعدة قانونية.
- نشر القانون بطريقة تضمن عمله.

¹ محمد حفصي الجناني، الحوكمة في الشركات، ط 01، دار الإصدار العلمي، المملكة العربية السعودية، 2015، ص: 87.

- وجود آليات كل المنازعات والمساواة في استخدام هذه الآليات بين الأعضاء.

1-5- إشادة اتخاذ القرار:

يتعلق هذا الأمر بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد وإجراءات عقلانية وموضوعية. أهم مؤشرات:

- تلبية موضوع القرار لحاجات المؤسسة واشتراك الخبراء في موضوع القرار وإمكانية تعديله.
- وجود نقاش عام يسبق عملية اتخاذ القرار.

1-6- فعالية المؤسسات:

قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها مختلفة . أهم المؤشرات:

- تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى، وتقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف.
- بلوغ الأهداف في الوقت المحدد.
- استخدام الموارد البشرية والمادية والكافية.

3. أهمية الحوكمة البنكية:

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة البنكية في النقاط التالية:¹

- تعتبر الحوكمة البنكية نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.
- تمثل الحوكمة البنكية عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وسوء هذه على العكس من ذلك وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.
- توافر دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار.
- وضع آلية للقانون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات.
- توافر نظم قوية للرقابة الداخلية، تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية ووظائف إدارة المخاطر.

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط 01، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 49.

ثانياً- المواد البشرية:

1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها:

• في عام 1990 عرفها "schuler" على أنها: "مجموعة الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التمييز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع وبيئة معينة".¹

• في عام 1991 عرفها "Flippo" على أنه: "تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة المواد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة".²

ونجد من عرفها بأنها: "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن عدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية مما يحقق مصلحة المنظمة، ومصلحة العاملين، ومصلحة المجتمع، وربط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة".³

1. أهمية وظيفة الموارد البشرية:

تبرز أهميتها في:⁴

- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور، الرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل لزيادة الإنتاجية.
- تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين وذلك يساعد هؤلاء المديرين على صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة.

¹ نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج الأخضر باتنة، ص:04.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

³ محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 18.

⁴ محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 18.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة ومناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية.

2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

وتتمثل في:¹

أ. **تخطيط الموارد البشرية:** تشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية، العدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء مقابلة عمليات التنوع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة.

ب. **تحليل الوظائف والأعمال:** لتحليل أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف.

ج. **التوظيف:** يركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، وتتضمن أيضا استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المؤسسة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين.

د. **تقييم أداء العاملين:** تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافئتهم على الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظفين وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض وجه انقص.

هـ. **تدريب الموارد البشرية:** تتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها.

و. **تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد، يتم مساعدته على أن يخطط لحياته الوظيفية أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية.

ز. **التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:** ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية، وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط والاتصالات الرسمية.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال:²

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003، ص: 30.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 22.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين لبذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق التعاون المشترك، ويأتي هذا التوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
- تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف للعاملين لإشباع رغباتهم وحاجاتهم بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية ومن هذه الأهداف:¹
 - إتاحة فرص لتقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم.
 - إتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخلهم.
 - توفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار، بما يتماشى مع كرامة الإنسان على التقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإنقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.
- وتتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة في العناصر الآتية:²
 - تطوير نظم الاستقطاب والاختيار، مثل القدرات الشخصية، القيم، التوجهات.
 - تعدد المهارات، تقبل المعارف، المهارات الحديثة و التنوع والتعدد الثقافي و بالتعامل مع الموارد وفق المنظور العالمي.
 - التأكيد على اعتبار برامج الموارد البشرية تستحق الاهتمام أنها جزء من العملية التنظيمية الشاملة، وتعزيز التوجه الاستراتيجي في أعمالها.
 - توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - تطوير ثقافة تنظيمية تنافسية عالمية للتوجه من خلال إرساء العدالة والمساواة وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصميم نظم عمل سريعة وتهيئة مناخ علمي يحفز على الإنجاز.
 - إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت قادرة على استقطاب الكفاءات المؤهلة محليا وعالميا.

¹ بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص: 12.

² عائدة عبد الكريم صالح، إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد الأول، العراق، 2013، ص ص: 212. 213.

- تدريب العاملين لمواجهة التطورات التكنولوجية وتحديات العولمة وتعزيز التفكير العالمي بين جميع العاملين من خلال برامج التدريب والتطوير.

4. الأبعاد الجوهرية لإدارة الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بعدة أبعاد هي:

أ. ممارسة الأنشطة الإدارية:

تعمل في ظل مفهوم العملية الإدارية بالأنشطة والعمليات التالية:¹

- تخطيط الموارد البشرية.

- تنظيم الموارد البشرية.

- توجيه الموارد البشرية.

- الرقابة وتقييم أداء الموارد البشرية.

ب. الالتزام بأداء مختلف الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية:

ومن أهمها:²

- تخطيط الموارد البشرية.

- تحليل وتصميم الوظائف.

- تنمية المسار الوظيفي.

- تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.

- التدريب والتنمية.

ج. العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية التي يسعى إليها كل طرف:

كما يلي :

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية

للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص: 14.

² نفس المرجع السابق، ص: 16.

الجدول رقم(01): تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.

الأهداف التنظيمية	أهداف الأفراد
الكفاءة والفعالية	فرص عمل عادلة
النمو والتكيف والاستقرار	ظروف عمل مناسبة
البقاء والريادة	أجور وحوافز مرضية
تطوير وتنمية المهارات	مسار وظيفي مناسب
تحقيق الانتماء والولاء	استقرار ورعاية جيدة

المرجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات

المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص: 14.

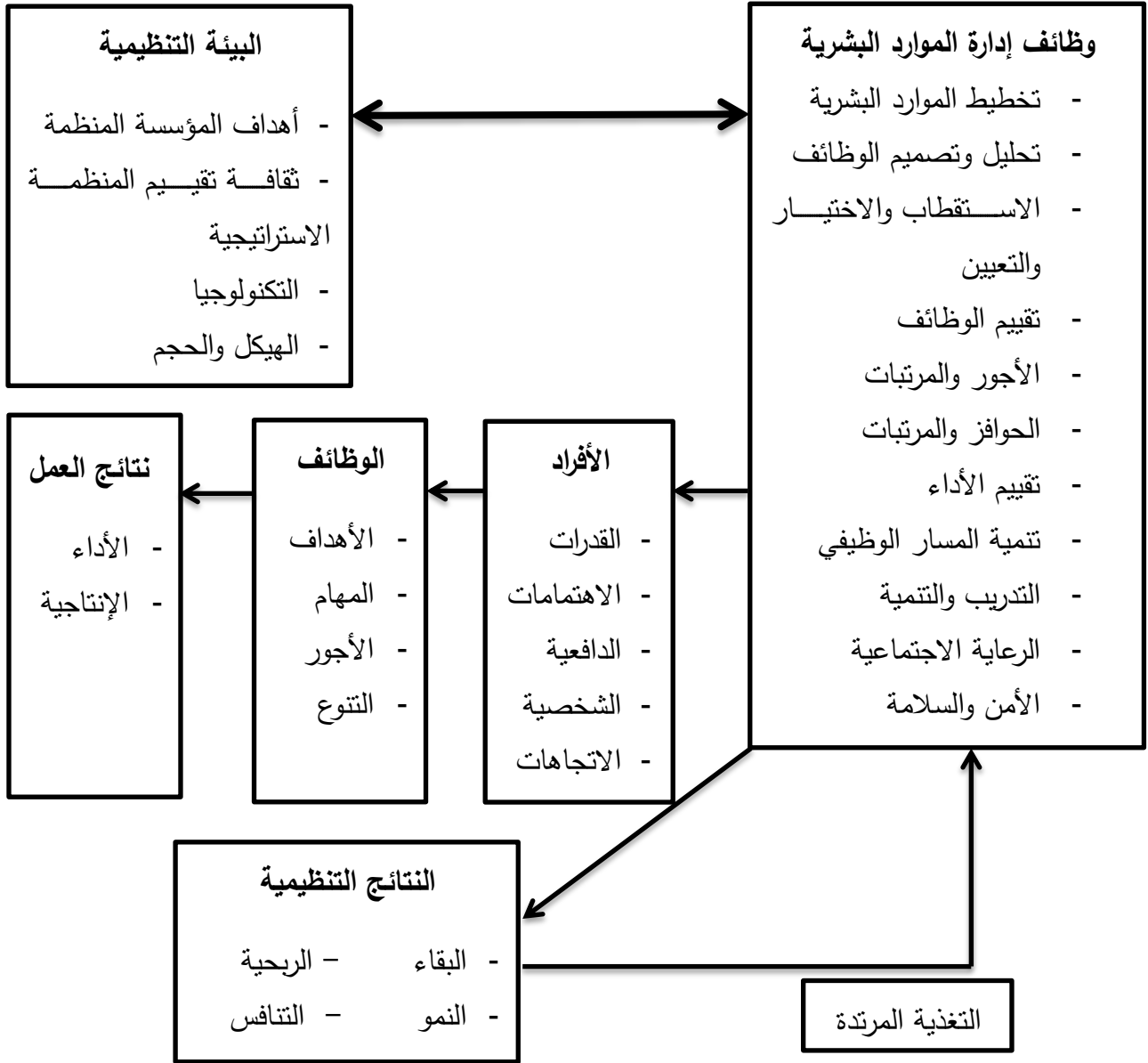
• مراعاة الظروف البيئية المحيطة:

تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل عوامل ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها في عين الاعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية، ففي البيئة الداخلية يجب دراسة أهداف المنظمة وثقافتها وقيمها واستراتيجيتها وأنماط التكنولوجيا التي تطبقها، هذا بالإضافة إلى الهيكل ومكوناته وحجمه، أما البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة فتنقسم إلى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحكومية والتكنولوجية وأسواق العمل.

- وبناء على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النحو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج إدارة الموارد البشرية

البيئة الخارجية الاقتصادية، الاجتماعية، الحكومية، أسواق العمل، التكنولوجيا



المراجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص: 16.

من خلال ما سبق، يتضح أن وظائف إدارة الموارد البشرية تمارس في ظل أثر عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية معا، حيث تحدد أهداف المنظمة وقيمها واستراتيجيتها وهيكلها من خلال ممارسات الموارد البشرية لتلك الوظائف التي تعد عوامل البيئة الداخلية، حيث تظهر آثارها في صورة نتائج للعمل تبدو في شكل الإنتاجية والجودة والرقابة، وتنعكس آثار العوامل السابقة على النتائج التنظيمية التي تتمثل في البقاء والنمو والربحية وتحقيق المركز التنافسي المرموق.

ثالثاً- عملية المراقبة و التدقيق:

تتمثل في :

1. عملية المراقبة:

1-1- تعرف الرقابة الداخلية

يوجد عدة تعاريف من اهمها :

يعتبر المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) هو أول من قدم تعريف شامل للرقابة الداخلية حيث عرفها على أنها: "الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والمقاييس المتبعة في المؤسسة بهدف حماية أصولها وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين للتمسك بالسياسات الإدارية الموضوعة"¹.

عرفها المعيار الدولي لممارسة أعمال التدقيق والتأكد وقواعد أخلاقية المهنة رقم 400، الصادر عن الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) على أنها: "كافة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى أهدافها، مع ضمان إدارة منظمة وكفاءة عمل عالية، بالإضافة إلى الالتزام بسياسات حماية الأصول، من منع الغش، اكتشاف الأخطاء والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية وتهيئة معلومات مالية موثقة في الوقت المناسب"².

1-2- أهداف الرقابة الداخلية: تتمثل في:³

- حماية أصول المؤسسة من السرقة والضياع.

- ضمان نوعية ودقة ومصداقية المعلومات.

- احترام الإجراءات والسياسات وذلك من خلال تطبيق الأوامر الإدارية.

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحسينها وزيادة الكفاءة والفعالية.

¹ بوسكين حمزة، براق عيسى، تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في الإدارات- دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة، مجلة الامتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 01، 2022، الجزائر، ص: 128.

² برايج بلال، براغ محمد، المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية- دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص: 346.

³ لوبزة بهاز، حورية عجيلة، صفية مصطفى، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، سنة 2019، المركز الجامعي بأفلو، ص: 29.

1-3- أنواع ومكونات الرقابة الداخلية: تنقسم إلى :

1-3-1- أنواع الرقابة الداخلية

يتضح أنه ينطوي على شقين أساسيين هما:¹

أ. الرقابة المحاسبية: وهي عبارة عن خطة تنظيمية وكل الطرق والوسائل والإجراءات الهادفة إلى اختيار دقة البيانات وضمان صحة التقارير والقوائم المالية التي تتم مراجعتها، وتتحقق هذه الرقابة عن طريق وجود خطط تحدد عناصر النشاط وكيفية القيام به تتطلب تحديد السياسات واللوائح التي يتم بواسطتها تنفيذ العمليات والتصرفات المالية وتحديد إطار السلطة المسؤولة بصورة واضحة تضمن عدم التداخل في الاختصاصات وتضمن تعاون جميع المستويات في فروع النشاطات الداخلية لتحقيق الأهداف المخططة المرغوب فيها، وبفضل هذه الأساليب الرقابية يتم توضيح السلطة والمسؤولية المخولة لكل شخص وهذا ما يساهم في تحقيق الرقابة المحاسبية بكفاءة وفعالية.

ب. الرقابة الإدارية: هي عبارة عن مجموعة الأساليب والإجراءات وخطط التنظيم التي تهدف تحقيق أقصى كفاءة ممكنة، وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعة، ويتم تحقيق الرقابة الإدارية من خلال الوسائل والإجراءات المتعلقة بالتخطيط، متابعة تنفيذ الخطط بشكل مستمر، وتوفير نظام رقابة إدارية في المؤسسة معد بطريقة سليمة علمية تستطيع كافة المستويات المسؤولة من متابعة نشاط المراكز التابعة لها، والتحقق من مدى التزام كل منهم بالمخطط لهم مقدما والمحدد في الموازنات التخطيطية بالمسؤوليات، وما يمكن قوله أن نوعي الرقابة (المحاسبية والإدارية) يمثلان مجموعة من النظم الموضوعة والمحددة بمعرفة الإدارة العليا وينبغي توافرها معا بشكل مترابط، حيث في ظلها تستطيع المؤسسة من تحقيق الرقابة الفعالة على كافة النشاطات وتوفير المعلومات الملائمة التي تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة، وأيضا تحقيق العدالة في المساءلة عن النتائج ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بيسر وسهولة.

1-3-2- مكونات الرقابة الداخلي:

تتمثل في العناصر الآتية:

لنظام الرقابة الداخلية مكونات رئيسية متداخلة مع بعضها البعض لتشكل إطار متكامل لها، تم وضعها من قبل لجنة حماية المنظمات COSO كما تبناها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين

¹ لويزة بهاز، حورية عجيلة، صفية مصطفى، نفس المرجع السابق ص: 29، 30.

(AICPA) وتم بناؤها اعتماداً على أسلوب الإدارة في تسيير المعلومات وتكامل عملياتها، وتتمثل في الآتي:¹

- بيئة الرقابة: تشمل على التصرفات والسياسات والإجراءات التي تتعلق بالرقابة وأهميتها وتتكون من مجموعة من العناصر كالالتزام بالكفاءة والنزاهة، والقيم الأخلاقية، فلسفة الإدارة، نمط التشغيل، تحضير الصلاحيات والمسؤوليات التي يمارسها الأفراد.
 - تقدير المخاطر: ويتوجب على الإدارة دراسة المخاطر واحتمالية حدوثها بشكل جوهري.
 - المعلومات والاتصالات: يوفر نظام المعلومات الفعال المدخل الملائم لتحديد الطرق التي يتم تسجيل كافة العمليات المالية وكذلك التويب الصحيح للتقارير المالية.
 - الأنشطة الرقابية: وهي السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة لتحقيق الأهداف وهي تصمم لمنح واكتشاف الأخطاء في البيانات والمعلومات المحاسبية والمساهمة في توثيق نظام المعلومات المحاسبي.
 - المتابعة: وهي التقييم الدوري لمختلف الرقابة الداخلية وتحديد إذا كانت تعمل بالشكل المطلوب وتحديد الحاجة الحاجة لإجراء التطوير والتحديث لمواكبة الظروف.
- 1-4- الأدوات والأساليب التي يعتمد عليها في نظام الرقابة الداخلية:** وتتمثل في الآتي:²
- الموازنة التخطيطية: وهي تحتوي على تقديرات كمية ومالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة زمنية معينة.
 - الرسوم والبيانات والجداول الإحصائية: تظهر البيانات مجمعة أو مقارنة مع أرقام مستهدفة ويتم عرضها على الإدارة لاتخاذ القرار المناسب.
 - تقارير الكفاية الدورية: وهي تتضمن مجموعة من البيانات التاريخية المقارنة مع بيانات تاريخية لفترة زمنية مختلفة أو مع أرقام مستهدفة ومن خلالها يمكن الحكم على كفاءة الإدارة.
 - دراسة الحركة والزمن: وهي تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الدراسة العملية.

¹ العبادي إبراهيم، دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي - دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية في محافظة جرش، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 02، ص: 528.

² العبادي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 528.

1-5- خصائص الرقابة الداخلية:

- **الفعالية:** يقصد بها استخدام نظام رقابة جيد ومتطور يقدم على اكتشاف الأخطاء وانحرافات قبل وقوعها ومعالجتها بطريقة تضمن عدم وجودها في المستقبل بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت من طرف القائمين بهذا العمل من أجل تحقيق الهدف المرغوب فيه.
- **الموضوعية:** يجب أن تتوفر الموضوعية في أساليب والأدوات الرقابية وذلك للحكم على الآراء مما ينعكس على جودة التقارير المقدمة من طرف مراجع الحسابات.
- **الدقة:** يجب أن يكون نظام الرقابة قادرا على الحصول على المعلومات الدقيقة والكاملة عن الأداء والتأكد من مصدر المعلومات من خلال البيانات والسجلات المحاسبية، والمتابعة المستمرة في اكتشاف الانحرافات من أجل حقيقة المركز المالي.
- **المرونة:** وهي التكيف مع المتغيرات المستجدة في المؤسسة، وعليه يجب على المدير أن تتوفر لديه أساليب الرقابة من أجل ضبط التصرفات المختلفة لجميع المشاكل.
- **توفير في النفقات:** يساعد نظام الرقابة في الحد من الانحرافات، وبالتالي التقليل من النفقات الضائعة والخسائر المرتبطة به، لذا يجب أن يكون مردود النظام أكبر من تكاليفه.
- **الاستمرارية الملائمة:** وتعني به إنفاق النظام الرقابي المقترح، مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، فعندما تكون المؤسسة صغيرة يفضل لها أسلوب رقابة بسيط، على عكس ذلك عندما يكون حجم المؤسسة كبير يتطلب نظام أكثر تعقيدا وملائمة.
- **التوقيت المناسب:** يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير، وذلك لتوصيل المعلومات في استغلالها في الوقت المناسب قبل أن تفقد المعلومة معناها.
- **التكامل:** يوضح تكامل النظم الرقابية إلى ضرورة استيعاب هذه النظم لجميع المعايير الخاصة كل الخطط التنظيمية بالإضافة أن يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها¹.

¹ فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة، عمان، 2007، ص: 35.

2. عملية التدقيق:

2-1 تعريف التدقيق: هناك تعاريف مختلفة للتدقيق من أهمها الآتي:

2-1-1-2 تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية:

"التدقيق عملية منظمة للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأحداث الاقتصادية وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية ثم توصيل نتائج ذلك إلى الأطراف المعنية"¹.

من خلال التعاريف، نستخلص النقاط الآتية:

- التدقيق هو عملية منتظمة وممنهجة، تقوم عملية التقييم على الموضوعية، تكون خالية من ذاتية المدقق.

- تكون النتائج المتوصل إليها من خلال عملية التدقيق مبررة بمجموعة من الأدلة والبراهين.

- يتم توصيل نتائج التدقيق إلى الأطراف المعنية.

2-2 أهداف التدقيق:

يمكن أن نميز بين أهداف تقليدية وأهداف متطورة على النحو الآتي:

2-2-1 الأهداف التقليدية: يمكن تقسيمها إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية على النحو الآتي:²

- الهدف الرئيسي: ابداء رأي فني محايد يستند على أدلة قوية عن مدى صحة وعدالة القوائم المالية.
- أهداف فرعية:

- اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء الغش.

- تقليل فرص ارتكاب الأخطاء والغش، بوضع ضوابط وإجراءات تحول دون ذلك.

- اعتماد الإدارة عليه في تقرير ورسم السياسات الإدارية واتخاذ القرارات حاضرا أو مستقبلا.

- طمأنة مستخدمي القوائم المالية وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة لاستثماراتهم.

2-2-2 الأهداف الحديثة أو المتطورة: وتتمثل الأهداف الحديثة للتدقيق فيما يلي:

- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها ومدى تحقيق الأهداف، وتحديد الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها.

- تقييم نتائج الأعمال وفقا للأهداف المرسومة.

- تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة عن طريق منع الإسراف في جميع نواحي النشاط.

¹ محمد سمير الصبان، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والمقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 17.

² خالد امين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص: 13

1-4- تعريف التدقيق الداخلي:

عرف مجمع المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) التدقيق الداخلي بأنه نشاط مستقل وموضوعي يعطي للشركة ضمان على درجة تحكمها في عملياتها، ويقوم يقدم لها النصائح لتحسينها ويساهم في خلق القيمة المضافة¹.

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستنتج وظيفتين أساسيتين للتدقيق الداخلي، أولاً هي أداة تقييم ورقابة تساعد الشركة لبلوغ أهدافها بطريقة منهجية وموضوعية، وثانياً هي أداة يقدم من خلالها المدقق الداخلي النصائح الضرورية لتصحيح الاختلالات إن وجدت.

1-5- أنواع التدقيق الداخلي: هناك العديد من الأنواع التي تندرج تحت إطار التدقيق الداخلي تتمثل فيما يلي:

1-5-1- التدقيق الداخلي المالي: هو الفحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والسياسات الإدارية وأية متطلبات أخرى موضوعة مسبقاً.

1-5-2- التدقيق الداخلي التشغيلي: يتضمن التدقيق الداخلي التشغيلي (الشامل) تدقيق الطرق والإجراءات التشغيلية للمؤسسة من أجل تحديد كفاءتها وفعاليتها، وذلك من أجل تقديم التوصيات لتحسين الإجراءات، والتدقيق التشغيلي غالباً ما يتضمن تدقيق السياسات في المجالات التي يجب أن تعمل بكفاءة من أجل تلبية عمل المؤسسة وتحقيق الأهداف أحسن ما يمكن وبالطرق الأقل هدراً للموارد (الكفاءة) وحيث يمكن للسياسة والإجراء أن يكونا فاعلين وكفئتين، ولكن على مدار المدى الطويل يمكن أن تكون غير اقتصادية، لذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت المنافع المتعلقة بالسياسة أو الإجراء تزيد تكلفتها أم لا.²

1-5-3- تدقيق المهام الخاصة: هذا النوع من التدقيق يتعلق بالمهام التي يقوم بها المدقق الداخلي حسب ما يستجد من موضوعات تكلفه الإدارة العليا القيام بها، ويتفق من حيث الأسلوب أو

¹ حميدي أحمد سعيد، دور التدقيق الداخلي في متابعة وظبط وجدد المخزونات- دراسة ميدانية على مديرية التدقيق الداخلي بمركب الحديد والصلب سيدار: الحجار - عناية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14 العدد 01، الرقم التسلسلي 27، 2021، ص: 535.

² نعيم دهمش، عفاف إسحاق أبو زر، الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 27-28 أبريل، 2005، ص: 04.

النطاق مع النوعين السابقين ولكنه يختلف من ناحية التوقيت إذ أنه غالباً ما يكون فجائياً وغير

مدرج ضمن خطة التدقيق الداخلي.¹

1-6-1 - أهداف التدقيق الداخلي: يتم حصر أهداف التدقيق على النحو الآتي:²

1-6-1-1 - أهداف فنية: وتتمثل فيما يلي:

- اكتشاف الغش والأخطاء بالدفاتر المحاسبية.

- تقليل فرص ارتكاب الغش والأخطاء عن طريق زيارات المدقق المفاجئة للمصرف، وتدعيم أنظمة الرقابة الداخلية به.

- التأكد من دقة البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر والسجلات وتقرير درجة الاعتماد عليها.

1-6-2 - أهداف مهنية:

ويمكن إيجازها فيما يلي:

- الاطمئنان من اتباع النظم والأسس والسياسات المالية والمصرفية والمحاسبية التي وضعها المصرف للالتزام بها عند التنفيذ وبيان التجاوزات والانحرافات والإفصاح عنها، وتقديم الإرشادات والنصائح لمعالجتها قبل أن تزيد.

- الحصول على رأي فني محايد حول مدى صحة القوائم المالية.

1-6-3 - أهداف وظيفية:

- يعتبر المدقق وكيلًا عن المساهمين.

- تقديم تقارير إلى الجهات المعنية بالمصارف لإيضاح دورها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبيان مدى قيام المصرف بالمسؤوليات الملقاة عليه تجاه التنمية.

1-6-4 - أهداف إستراتيجية:

- التأكد من صدق وسلامة البيانات المسجلة في السجلات والدفاتر ومدى تعبيرها عن المعاملات التي قام بها المصرف.

¹ كمال محمد سعد النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 24.

² شفيق بوزيد، التكامل بين التدقيق المحاسبي والتدقيق الشرعي وأثره على الأداء المالي للمصارف الإسلامية، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبة معمقة، جامعة سطيف، 2013، ص: 26.

- تقويم أداء عمل المصارف على فترات دورية لبيان الإيجابيات للعمل على دعمها وإبراز السلبيات لتقديم التوصيات اللازمة.

رابعا - نظام المعلومات:

1. مفهوم نظم المعلومات الإدارية:

قبل أن أعرف نظم المعلومات، أقوم بتعريف النظام على أنه: "مجموعة من العناصر التي ترتبط فيما بينها بسلسلة من العلاقات بهدف أداء وظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف".¹

عرف كل من "London and London" نظم المعلومات بأنها: "مجموعة من المكونات المترابطة والمتفاعلة معا، والتي يتم من خلالها تجميع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة".²

ويتميز نظام المعلومات في المؤسسة بالوظائف التالية:³

- توليد المعلومات: يصمم نظام المعلومات بمبادرة نظام القيادة على ذلك نظام القيادة هو الذي يحدد ظهور نظام المعلومات ووظائفه، حيث يركز توليد المعلومة على إعطاء كل معلومة اسم وتعريف معين ومعروف في المؤسسة، مما يؤدي إلى التعرف على الأحداث ذات النفع بالنسبة للمؤسسة والتي تقود إلى ردود الأفعال التي يتوجب على المؤسسة القيام بها استجابة لهذه الأحداث (التواصل مع الأحداث).
- تذكر المعلومات: تلعب وظيفة التذكر الجماعي للمعلومات دورا مهما، إن النظام ليس له ذاكرة لا يمكنه التعلم من المحيط ومنه لا يكون ذكيا، لأن طبيعة المعلومات ومدلولاتها تشكل عناصر أساسية في تصميم نظام المعلومات.
- الاتصال ونشر المعلومات: يضمن نظام المعلومات التبادلات للمعلومات مع نظام التشغيل والقيادة، حيث يشكل تنظيم هذه التبادلات عنصر آخر في تصميم نظام المعلومات.
- تنفيذ المعالجات: المعالجات هي نشاط تحويل التدفقات الفيزيائية من خلال المعلومات (نظام التشغيل)، أو نشاطات تحويل المعلومات إلى اتخاذ قرارات بسيطة أو معقدة (نظام القيادة).

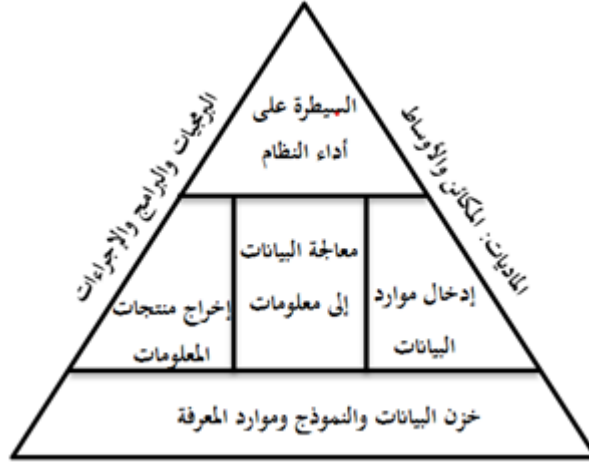
¹ عبد الرزاق محمد القاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، عمان، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1997، ص: 18.

² K.C.London, J.P.London, Management information systems, USA, The Macmillan CO, Inc, 1990, p:05.

³ Ali Ait, Les systèmes d'informations, Tizi-Ouzou, Algérie, Les éditions d'abeille, 2003, p:50.

يقوم نظام المعلومات باستخدام الموارد المالية (المكائن) والبرمجيات (البرامج والإجراءات) والأفراد (الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين) لأداء فعاليات الإدخال والمعالجة والتخزين والسيطرة، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج نظم المعلومات الموارد البشرية (الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين).



المصدر: عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، ط 03، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008، ص: 36.

1. عناصر نظم المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من العناصر الرئيسية، هي:¹

أ. الأجهزة **hardwar**: حيث يتكون الحاسب الآلي من وحدة التشغيل المركزية ووحدات الإدخال، ووحدات الإخراج، ووحدات التخزين، كما تحتوي الأنظمة المتقدمة على الوحدات الطرفية **terminales**.

ب. البرمجيات **software**: تشمل قواعد البيانات **data base**، وبرمجيات النظم **system software** التي تشغل الحاسوب وتجعله قادراً على تنفيذ العمليات وبرمجيات التطبيقات التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة، مثل برامج المحاسبة والأجور والتنبؤ .

ج. الإجراءات **procédures**: تمكن من الاستخدام الفعال للأجهزة والبرمجيات حيث تكتب عادة على شكل كتيب يسمى دليل الإجراءات، والغاية من كتابة الإجراءات هي توحيد أسس العمل، وتجنب الأنشطة غير المنظمة.

¹ منذر صلاح، نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد، 243. ص: 19.

د. **العنصر البشري personnel**: يعد من أهم عناصر نظم المعلومات، لأنه المسؤول عن السيطرة على كل عناصر النظم الأخرى، يتضمن العنصر البشري محلي النظم، والمبرمجون والموزعون للمعلومات وإداريون والنظم.

2. أنواع نظم المعلومات: تنقسم إلى النظم الآتية:¹

أ. **نظم المعلومات الإنتاج**: تختص بتحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات في شكل سلع وخدمات، فمثلا في النظام الصناعي مثل: صناعة السيارات، تقوم وظيفة الإنتاج بتحويل مجموعة من المدخلات المتمثلة في الموارد المتاحة من عمالة ورأسمال إلى منتجات نهائية في شكل سيارات، ويتكون نموذج معلومات الإنتاج من المكونات التالية: تخطيط الاحتياجات من الموارد، العمليات التحويلية (تحويل فعلي إلى منتجات وخدمات)، الهندسة الصناعية (تعمل على اتصال وثيق مع التسويق عند تصميم المنتج)، الشحن والاستلام (العلاء والموردون)، المشتريات، رقابة الجودة.

ب. **نظم معلومات التموين**: يعمل على تقديم معلومات حول الموردين من أجل اختيار أحسنهم، كما يقدم معلومات تتعلق بالمشتريات من أجل مقارنتها مع الشروط المحددة في طلب الشراء، وبهذا يضمن السير الجيد لعملية الشراء، كما يوفر معلومات عن ظروف التخزين الأنسب من أجل تخفيض تكلفة الاحتفاظ وتكلفة النفاذ.

ج. **نظام معلومات الأفراد**: يقوم نظام معلومات الأفراد بتخزين ومعالجة البيانات اللازمة لعمليات تخطيط وتنظيم الوظائف التنفيذية المتعلقة باستخدام وتطوير العنصر البشري في المؤسسة والمحافظة عليه، كما يقوم المسؤول عن نظام معلومات الموارد البشرية بتنفيذ المهام التالية:²

- وضع طرق جديدة لتسيير الأفراد.
- السهر على وضع التطبيقات المعلوماتية.
- تأمين الاتصال مع المصلحة أو المديرية المعلوماتية.
- تحسين نوعية وأمن البيانات المتعلقة بالأفراد.
- تكوين ومساعدة المستخدمين للبرمجيات.

¹ ايمان السمراي، **نظم المعلومات الادارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص : 19

² Pateik Gilbert, **La gestion des ressources humaines**, edition d'organisation, France, 1999,P :730 ;

- تسير مشاريع لصالح مديري البشرية.
- تحضير المخطط الشامل للمعلوماتية.
- د. **نظام المعلومات المالي:** هو نظام يدعم المديرين الماليين في اتخاذ القرارات المالية الخاصة بتمويل الأعمال، وتخصيص الموارد المالية والرقابة على استخدامها، وتتضمن أهم تقسيمات هذه النظم الإدارية النقدية (الخزينة) والأوراق المالية، إعداد الموازنات الرأسمالية، التنبؤ المالي والتخطيط المالي، وتهدف هذه التقسيمات إلى القيام بالأدوار التالية:¹
- **تسيير الخزينة والأوراق المالية:** تسجيل المعطيات المتعلقة بدخول وخروج الأموال وتسيير الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل.
- **التنبؤات المالية:** التنبؤ بالتوجهات الاقتصادية التسويقية والتطوير المالي.
- **التخطيط المالي:** تقييم المردود الحالي والمتوقع، وكذلك الحاجات المالية للمؤسسة .
- هـ. **نظام معلومات التسويق:** يعرف بأنه "طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المنشأة والعناصر المؤثرة فيها، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المنشأة"².

خامسا- التخطيط الاستراتيجي:

- 1- **مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** لقد تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو خاصة، وسوف يتم الإشارة إلى مصطلح التخطيط الاستراتيجي إلى عدة معان.
 - 2- **تعريف التخطيط الاستراتيجي :** هو "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ"³.
- ويعرف بأنه "الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز جهودها، وهو مجموعة المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمديرين والمخططين أن يفكروا أو

¹ منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص: 51.

² حجازي فاطمة محمد، غراب كامل السيد، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999، ص: 339.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري، عمان، الأردن، طبعة عربية، 2009، ص: 05.

يتصرفوا بشكل استراتيجي، وهو الذي يساعد المنظمة على أن تضع قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها، أو إرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص وتهديدات بالنية الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية".¹

3- خصائص التخطيط الاستراتيجي: من أهم الخصائص الآتي:²

- تدور عملية التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف، والتوظيف الدقيق للأهداف، هو المنطلق الأساسي لعملية التخطيط فهو جوهر عملية تقييم ومفاضلة واختيار بين بدائل لتحقيق الأهداف.

- تتأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة، ويترتب على ذلك أن عملية التخطيط هي نظام مركب من العديد من المكونات تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير.

- عملية التخطيط الاستراتيجي هي نظام متكامل له مدخلاته، عملياته، ومخرجاته، حيث تتمثل المدخلات في متطلبات التخطيط سواء كانت مادية أو بشرية أو معلوماتية، بينما تتضمن عمليات نظام تخطيط كافة أنشطة التجمع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات، وتتمثل مخرجاته في ما يتم تحديده وصياغته من أهداف وسياسات وخطط وبرامج ومعايير.

4- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

من خلال التعاريف السابقة للتخطيط الاستراتيجي سوف يتم إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة في جملة من النقاط الأساسية التي يتم عرضها كما يلي:³

- يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، وبالتالي خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيها البشري والمادي، ورسم التوجه العام للمؤسسة.

- يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المؤسسة.⁴

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 75.

² نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، مكتب العربي الحديث، دون طبعة، ص: 10.

³ محمد جواد الجباري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار الصادق الثقافية، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 74.

⁴ خطاب عابدة سيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج بمشاركة المخاطر، دار شركة الحريري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص: 64.

- يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ويضع إستراتيجية التعامل الفعال معها لإحداث التغييرات الإيجابية.

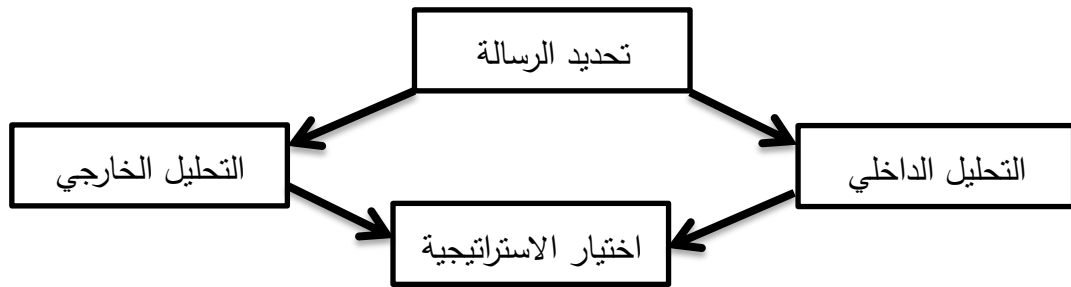
5- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

بدأ تطبيقه في مجال الأعمال في منتصف الخمسينيات، ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المؤسسات ورغم اختلاف هذه المشاكل والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أنها تتفق جميعها حول المراحل التالية:¹

- صياغة رسالة وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

والشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج SWOT²

الشكل (04): خطوات التخطيط الاستراتيجي.



المصدر: شارلي دي مالين، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مكتبة السكان، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 26.

6- مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

أهم المبررات التي تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية تتمثل في:³

- يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسات بالفكر الرئيسي لها ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية، ويمكن القول بأن هذا الفكر الرئيسي هو شيء نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف والخطط

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون، الجزائر، دون طبعة، ص ص: 80-81.

² زيد منير عدوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص: 37.

³ بختي نزيهة، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع التربوي، الجلفة، 2017/ 2018، ص ص: 188-189.

والسياسات، فإن لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأساسي للمنظمة فلا بد من تعديلها.

- يساعد على تحديد القضايا الجوهرية التي توجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

- يساعد على صنع قرارات إستراتيجية منطقية رشيدة تستطيع مجابهة الأحداث الراهنة والمتوقعة مستقبلياً.

7- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- **عوائق تنظيمية:** وهي تتعلق بنقص المعلومات والكفاءات البشرية التكنولوجية، وتعقيد الإجراءات وضعف البناء التنظيمي وقدم التشريعات.

- **عوائق بيئية:** وتتمثل في التغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

- زيادة التكاليف في تبني التخطيط الاستراتيجي.

- الأفراد المشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية ليسوا هم الأفراد المنفذين، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع.

- ضرورة قيام المخططين بتقدير ودراسة كل النتائج المتوقعة والعمل على تطوير آليات تساعد على كيفية مواجهة هذه الأمور وما يصاحبها من معوقات.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، دار للكتاب العالي للنشر، ط01، عمان، الاردن، 2009، ص: 56.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق الإشارة إليه في هذا الفصل يمكن القول أن تقييم الأداء هو المحصلة النهائية لكل ما تقوم به المؤسسة من رسم للأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات المختلفة لتوسيع نشاطها، وبالتالي تحقيق الربح وتنمية العاملين والنتيجة النهائية للأداء هي التي تحدد إن كانت المؤسسة تسير في الطريق السليم، أم أن عليها إعادة النظر في خططها، لكن عملية التقييم في حد ذاتها ليست بالأمر السهل الذي يأتي هكذا اعتباطيا دون عمليات تخطيط وإدارة فاعلة للوصول إلى نتائج سليمة.

وحتى يمكن الحكم على نظام التقييم المتبع في المؤسسة بالفاعلية، على هذا النظام أن يراعى جميع الجوانب داخل المؤسسة وما يحيط بها، بداية من تحقيق أهداف العاملين والمديرين فيها، وهذا يعني أن نظام تقييم الأداء هو نظام متكامل يراعى مصالح الأطراف المختلفة داخل التنظيم، كما يتعامل مع العامل على أنه عنصر الإبداع ووسيلة النجاح الأكثر أهمية لا على أنه آلة يتم في كل وقت محدد قياس إنتاجيتها.

مما سبق يدرس عنصر جودة الإدارة جوانب، تتمثل أساسا في مدى التزام إدارة البنك بالقوانين والتعليمات المنظمة للعمل البنكي، وقابليتها للتعامل مع التطورات والمتغيرات البيئية والمصرفية، ومدى قدرتها على التخطيط والمرونة في التكيف مع الأحوال المتغيرة، وكذا فهم الإدارة للمخاطر الملازمة للنشاطات المصرفية ومدى قدرتها على التعامل معها وإدارتها بشكل جيد، فضلا عن مدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي والمؤسسي ومدى تجاوب إدارة البنك مع توصيات المدققين والسلطات الرقابية.

الفصل الثاني:

تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار
جودة الإدارة للبنك الخارجي الجزائري

وكالة - تبسة 46-



الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

مقدمة الفصل:

بعد عرض الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم النظرية على البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- من خلال اجراء عملية استطلاع على عينة من موظفي البنك وسنتناول سنحاول في الدراسة التطبيقية في المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

المبحث الأول: تقديم (مؤسسة الدراسة الميدانية) البنك الخارجي الجزائري وكالة

- تبسة 46-

المطلب الأول : تقديم البنك الخارجي الجزائري.

أولا - تقديم البنك الخارجي الجزائري:

تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب الأمر 67-204 المؤرخ في 10-10-1967 على أساس انه شركة وطنية أي بنك إيداع ، و قد سجل هذا قائمة ضمن قائمة البنوك بصفة تلقائية، و بحكم القانون اكتسب صفة الوسيط المالي للقيام بالعمليات التجارية مع الدول الأجنبية ، يسير هذا البنك من طرف وزير المالية مع مراعاة القواعد التقنية الخاصة للسياسة العامة المبلغة الى رئيسه (المدير العام) فقد تم تكوين البنك الخارجي الجزائري نهائيا ابتداء من 01 جانفي 1968، و قد خصص له في البداية رأس مال يقدر بـ 20 مليون دينار جزائري مقدمة من الدولة و منذ سنة 1970 كان البنك الخارجي الجزائري يمول شركات معينة فقط مثل : سونطراك و النقل البحري ...الخ، ليتغير وضع البنك الخارجي بعد إعادة تكوين المؤسسات الصناعية الكبرى التي قامت بها السلطات العمومية في بداية الثمانيات حيث أصبح البنك شركة ذات أسهم .

ثانيا- أهداف البنك الخارجي الجزائري:

حتى يظهر البنك الخارجي الجزائري في أحسن صورة داخل البلاد و حتى تكون علاقته الخارجية متينة مع البنوك الأخرى ، فانه وضع أهداف يسعى دائما الى تحقيقها و منها :

- تسهيل و تنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في نطاق التخطيط الوطني.
- المشاركة في كل نظام أو تأسيس خاص للتأمين على القرض بالنسبة للعمليات الخارجية مع البلدان الأجنبية و يمكن تكليفه بتأمين سيرها و مراقبتها.
- إنشاء مصلحة مركزية للاستعمالات التجارية عن البلدان الأجنبية ومصلحة لتطوير العمليات التجارية معها.
- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسسات المصرفية العمومية الأخرى للمساهمة في مثل هذه القروض و إلحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

- القيام بجميع العمليات المصرفية الداخلية و الخارجية التي تتلاءم مع هدفه إذ يحدد وزير المالية قواعد التطبيق الخاصة.

المطلب الثاني : تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة- تبسة 46-

أولا : نشأة البنك الخارجي الجزائري -وكالة تبسة 46-:

استجابة للحاجات المالية المحلية أنشا البنك الخارجي الجزائري وحدة وكالة تبسة 46 حيث تأسست الوكالة بتاريخ 02 جانفي 1990 وهي خاضعة لأحكام القانون التجاري.

تتمثل وظيفتها الأساسية في تسهيل و تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الاخرى ، تقوم هذه الوكالة باستقبال الودائع ومنح الاعتمادات بالنسبة للمستوردين والضمانات بالنسبة للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير ، وتضع اتفاقات واعتمادات مع البنوك الأجنبية ومضرا لتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين :

قسم خاص بالائتمان : يقوم بقبول الودائع و منح القروض.

قسم خاص بالعمليات الخارجية : يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى مثل : سونطراك و شركة مناجم الحديد (تبسة)، ثم بدأت عمليات الوكالة تتوسع تدريجيا فأصبحت تفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات والصناعات الكيماوية والبيتروكيماوية.

ثانيا : مهام البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة :46

ومن ابرز مهام الوكالة ما يلي :

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن.
- تنظيم وتحليل إدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي او ذات الطابع الصناعي.
- المعالجة الإدارية و المحاسبية لعمليات الزبائن للعملة الوطنية و الأجنبية.
- أما بالنسبة لمهام مدير الوكالة فتتمثل في الإشراف على:
- تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي للوكالة.
- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة.
- السهر على تكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة.
- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

- تقديم تقارير بصفة دورية على نشاطات الوكالة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والخدمات البنكية التي يقدمها البنك الخارجي

الجزائري وكالة تبسة 46.

أولا : دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة 46:

البنك الخارجي الجزائري في ولاية تبسة وكالة واحدة و هي وكالة تبسة 46 وفي ما يلي تقديم دراسة هيكلها التنظيمي :

يشكل الفرع الخدمات القاعدية للبنك و يلبي حاجيات العملاء بفضل هيكل الوكالة ويساعده المدير مساعد مكلف بالأعمال الإدارية و هيكله الوكالة كما يلي:

1. المدير: وهو خاضع مباشرة تحت سلطة مدير الشبكة و يعتبر المسؤول الأول عن تسيير البنك والنتائج التجارية لهيكله، هو ممثل للبنك الخارجي الجزائري على المستوى المحلي، مكلف بالمهام الآتية :

- تقييم عمل الاستغلال للإدارة بإعطاء التعليمات و التوجيهات.
- استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة لتسويتها.
- السهر على تطبيق القوانين التي تدير البنك.
- الإمضاء على البريد.

2. المدير المساعد: ويوجد تحت السلطة المباشرة لمدير الفرع تتمثل مهامه الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الفرع وكذلك يقوم مقام المدير في حالة غيابه ، ويقوم كذلك بتسيير الوسائل البشرية و العتاد إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية و امن الفرع.

3. سكرتارية (الأمانة): وتتكلف بالبريد الوارد و الصادر عن الوكالة و القيام بالأعمال المكتبية و كذلك ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (هاتف-فاكس...)

4. مصلحة المحاسبة: وتقوم هذه المصلحة بعدة مهام مثل مراقبة العمليات المحاسبية التي تجري في المصالح الأخرى ومراقبة الوثائق المحاسبية لكل المصالح وتقوم بالتحقق من كتابات المحاسبة والجرد وهي المسؤولة عن كتابة الوثائق المحاسبية الشرعية والقانونية للبنك وهذه المصلحة تتفرع إلى:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

- **مصلحة المحفظة :** وتقوم بالمهام الآتية :
 - ضمان الاحتفاظ الأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من اجل تحصيلها قبل تاريخ استحقاقها.
 - مقاصة الأوراق التجارية الشبكات وغيرها من القيم.
 - القيام بعملية الاكتتاب الاحتفاظ و الرهن الحيازي لسندات الصندوق.
 - دفع الأوراق التجارية.
 - إرسال القيم إلى البنوك الأخرى للتحويل.
- **مصلحة عمليات الصندوق :** وتقوم بالمهام الآتية :
 - استقبال الزبائن و تسيير حساباتهم و حسابات المستخدمين.
 - القيام بالتسديدات و التحويلات و الوضع تحت التصرف.
 - ضمان دفع و سحب الأموال (دينار - عملة صعبة).
 - إصدار الشيكات.
 - معالجة عمليات الصرف اليدوي.
 - القيام بمنح الشيكات ودفاتر التوفير.
 - ضمان تأجير الخزانات الحديدية.
- 5. **المكلف بالزبائن:** تابع لمدير الفرع وتكمن مهمته في وضع مخطط النشاط الاقتصادي للفرع عن طريق البحث والمشاركة استثمار الزبائن.
- 6. **مصلحة التعهد والالتزامات:** موضوعة تحت سلطة ومسؤولية رئيس المصلحة وتقوم بالنشاطات المتعلقة بدراسة وتحليل ملفات التمويل وذلك بتقديم الآراء حول الملفات المعالجة وترسلها إلى المديرية المركزية للإقرار فيها وتقوم بالمصادقية على فتح وغلق الحسابات وكذلك ضمان المتابعة المستمرة وتحصيل الديون المتعثرة المتنازع فيها وإعداد تقارير دورية حول شروط انجازها وتقوم بإعداد ومنح عقود الالتزامات (اتفاقية منح التمويل، عقود الكفالات و القبول) ، وتتابع تطبيق الشروط المصرفية بصفة نهائية عامة في مجال الالتزامات.
- 7. **المراقبة:** وتقوم بالمراقبة اليومية والمحاسبية والسهر على المسك الجيد للحسابات وهي مكلفة أيضا بالعمال المتعلقة (فتح وغلق النظام المعلوماتي ، نسخ وضعيات نهاية اليوم).

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

8. الخدمات المصرفية: تتمثل في مجموعة العمليات التي تقدمها الوكالة مثل تقديم القروض وعمليات الصندوق وعمليات التجارة الخارجية (الاعتماد المستندي).

ثانيا - الخدمات البنكية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة 46:

تقوم وكالة تبسة كغيرها من الوكالات بتقديم خدمات و هي على النحو الآتي :

1. الخدمات التقليدية: وهي كالآتي :

أ. الودائع : و تشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب الودائع.

- سند الصندوق: وهو عبارة عم إيداع لأجل، ويصبح ماديا بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون الاكتتاب بمبلغ محدد بمره من اختياره، وبمعدل فائدة متغير حسب مدة الإيداع وهذا النوع موجه الى الأشخاص الماديين والمعنويين.

- دفاتر توفير: هو دفتر يخول لصاحبه الحق في فتح حساب الادخار، اذ يمكن صاحبه من إمكانية سحب أمواله المودعة في أي وقت يشاء ومن أي وكالة من وكالات البنك ويمكن هذا الدفتر صاحبه من الحصول على فائدة تضاف الى رصيده كل ثلاثة أشهر ويمكن العميل أن يتابع حسابه لأنه جميع العمليات مسجلة في ذلك الدفتر.

- دفتر توفير الأشبال : وهذا الدفتر يمكن صاحبه من الشباب دون سن 19 عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه.

- حساب إيداع لأجل: يفتح هذا الحساب من طرف ثاني لصاحب الحساب بهدف إيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع .

ب. القروض : وتنقسم إلى نوعين كالآتي:

- قروض الاستغلال : سيتم في هذا العنصر التطرق إلى قروض الاستغلال في الوكالة بشيء من التفصيل كالآتي :

- تعريف قروض الاستغلال : تمنح المؤسسات لمدة 03 أشهر كحد أدنى 24 شهر كحد أقصى ، وهي موجهة لرفع رأس المال العامل قصد المخزونات وتمويل الخزينة النقدية للمؤسسة و يحدد المبلغ الأقصى للقروض من طرف البنك بحسب رقم أعمال المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة المخاطر.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

- الوثائق اللازمة لقروض الاستغلال المطلوبة من قبل البنك الخارجي :
- **الطلب التشكيلي للقروض:** تحديد طبيعة القروض والضمانات المقترحة.
 - **الوثائق القانونية و الإدارية :** تسمح بالتعريف للمؤسسة طالبة للقرض وهذه الوثائق تطلب مرة واحدة عند فتح الحساب إلا في حالة حدوث تغيير في قوانين النشاط أو العنوان وفي هذه الحالة يجب مراجعة الوثائق التالية :
 - نسخة طبق الأصل من السجل التجاري.
 - نسخة طبق الأصل مصادق عليها المعنيين للوائح الأشخاص.
 - نسخة لوثائق الملكية أو لعقد التأجير حسب الحالة.
 - نسخة للكشف الرسمي للإعلانات القانونية.
 - محضر متداولات مجلس الإدارة الذي يخص تعيين المدير العام للشركات بالأسهم.
 - **الوثائق المحاسبية:**
 - الميزانيات وحساب النتائج لثلاث سنوات الأخيرة مع الملحقات.
 - مخطط تمويل الميزانية وحساب النتائج المتوقع للدورة.
 - الميزانية و جدول حسابات النتائج المتوقع على ثلاث دورات.
 - الحالة المحاسبية 30 جوان للملفات المسجلة بعد هذا التاريخ الوثائق الضريبية و الشبه الضريبية.
 - شهادة عدم الخضوع للضرائب لتاريخ حديث (اقل من 3 أشهر).
 - شهادة دفع جميع الحقوق لتاريخ حديث.
 - **تعريف قروض الاستثمار :** هي القروض الموجهة او التي تستخدم في تمويل إنشاء مشاريع جديدة أو تجديد آلات و معدات إنتاج أو لتقويم المؤسسة بتوسيع نشاطها.
 - **الوثائق المطلوبة لمنح قروض الاستثمار في البنك الخارجي الجزائري:**
 - طلب قرض (كما ينص عليه القانون) من طرف مسير الشركة.
 - حالة الإرث لمسير الشركة.
 - نسخة للوائح العملية.
 - نسخة للسجل التجاري.
 - الحالة الضريبية والشبه ضريبية.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

- دراسة اقتصادية وتقنية للمشروع.
- عقد المورد الخاص باستيراد التجهيزات.
- رخصة البناء للمشاريع الجديدة.
- ثلاث ميزانية الأخيرة لنشاط الصفقات الأخيرة القديمة.
- الميزانية المتوقعة في فترة الاستثمار.

2. الخدمات الحديثة:

يقوم البنك الخارجي الجزائري بالعديد من الخدمات الحديثة منها كالآتي :

- **بيع مستندات الخزينة** : إن تدهور أسعار النفط في السوق العالمية كبد الحكومة الجزائرية خسائر كبيرة و انخفاض كبير في احتياطات الصرف في العملة و توقفت معظم المشاريع التنموية و تدهور الوضعية الاقتصادية بسبب توقف التنمية الاقتصادية نتيجة قلة الإيرادات فوجدت الحكومة نفسها أمام تحد كبير فلجأت الخزينة العمومية إلى طرح سندات الخزينة ووصفها في السوق لجذب تمويل اللازم للمشاريع التنموية و بالتالي تم طرحها في السوق المصرفية و بنك الجزائر الخارجي وكالة تبسة 46 كان لها نصيب من هذه السندات و هذه الأخيرة بقسمة 5000 دج و بمعدل فائدة يقدر ب 2.5 بالمائة سنويا وهذا النوع من السندات يقدمه البنك الجزائري الخارجي وكالة تبسة 46 كخدمات بنكية إلى عملائها.
- **خصم الأوراق المالية** : تقوم وكالة تبسة 46 بخصم الأوراق المالية و من أهم الأوراق المالية التي تقوم الوكالة بخصمها هي الكمبيالة التي تعتبر وسيلة دفع التجار، و التاجر الذي يجد صعوبة في التمويل و نقص في السيولة يلجا إلى الوكالة حيث تقوم هذه الأخيرة بإعطاء قسيمة للوكالة مطروح منها نسبة من الخصم التي تحددها الوكالة و عند وصول تاريخ الاستحقاق يسترجع البنك نقوده و هذه من الخدمات التي تحددها.
- **بطاقة الدفع**: تسمح هذه البطاقة لحاملها بإجراء عملية السحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة في وكالات **BEA** أو حتى وكالات البنوك الزميلة و كذا القيام بعملية الدفع واحدة و قابلة للتجديد و يتم سحبها وفق سقف أسبوعي محدد من قبل الوكالة و لكل فائح لحساب جديد لدى إحدى وكالة **BEA** للحصول على مثل هذه البطاقة .

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يعني تحديد المنهجية والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، بما في ذلك وصف المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، والتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، ويساعد تحديد الإطار المنهجي القيام بتصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويشكل هذا الإطار أساساً هاماً للعملية التطبيقية وتحليل النتائج بشكل دقيق وموثوق.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها.

المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها، وهو جزء من تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية. يتضمن هذا المطلب وصفاً للمنهج المستخدم في الدراسة، وصف أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة وكيفية تصميمها. وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والتي تشير إلى المجموعة الكبيرة التي يتم دراستها (المجتمع)، والمجموعة المحددة التي يتم جمع البيانات منها (العينة). وبشكل عام، يهدف هذا المطلب إلى توضيح الجوانب المنهجية والعملية المتعلقة بجمع البيانات، والتي تعتبر من الخطوات الأساسية في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

أولاً: منهج الدراسة:

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج "يعني الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو تنبؤات تتعلق بموضوع الدراسة".¹ وفي دراستنا فإننا نجد أن المنهج الملائم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقتنة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".²

ويستخدم هذا المنهج في الدراسات المسحية "الميدانية" أو ما يعرف بالدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات البحث الميداني كأداة الاستبيان إذ يفيد الجانب الوصفي لهذا المنهج في التعريف والتوضيح

¹ درويش، محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، الطبعة الأولى، 2018، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، مصر، ص 235

² عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

النظري لمتغيرات الدراسة، في حين يُفيد الجانب التحليلي لهذا المنهج في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة. وبناء على منطلقات هذا المنهج (المنهج الوصفي التحليلي) قمنا:

كخطوة أولى	قمنا بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع من ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان.
ثم قمنا كخطوة الثانية:	بتحليل ما تم جمعه من البيانات بطريقة موضوعية من أجل معرفة فهم الجيد للواقع الميداني لموضوع دراستنا. باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وذلك لتحليل وفهم العلاقات بين المتغيرات التي يتم التحقق منها في الدراسة.
وفي الأخير	قمنا بتفسير وتحليل النتائج التي توصلنا إليها بشكل شامل ومفصل بالاستعانة بالمفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ونتائج الميدانية، وتفسيرها بشكل دقيق ومنطقي للوصول إلى الاستنتاجات والنتائج النهائية التي تدعم أو تنفي فرضيات الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشراً أو غير ذلك"¹، وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من ومفردات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.²

وعليه يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة جميع الموظفين العاملين لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-، حيث تم استقصاء آراء عينة من الموظفين ومستخدمين في ذلك أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ففي هذا الأسلوب، يتم اختيار الأفراد الذين يمثلون العينة بشكل عشوائي، حيث يكون لدى كل فرد في المجتمع الإحصائي فرصة متساوية للاختيار في العينة. ويتم استخدام هذا الأسلوب للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الإحصائي بشكل جيد، حيث يؤدي استخدام عينة غير عشوائية

¹مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، 2008، ص

² مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel-، الجزء الأول، النشر

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

أو غير ممثلة إلى تحديد المعلومات والنتائج التي تم جمعها من العينة بشكل غير دقيق وغير موثوق به. ولذلك، يتم استخدام الأسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحسين دقة وموثوقية النتائج وتأكيد تمثيلية العينة للمجتمع الإحصائي.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات، فإنه تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الافراد المستجوبين حول موضوع الدراسة.

فالاستبيان يعرف بأنه: "أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من أفراد عن طريق عمل مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وقد تستخدم بمفردها أو قد تستخدم مع غيرها من أدوات البحث العلمي، وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث ويصوغها في استفسارات محددة"¹. وقد تم اعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان،

- مرحلة التصميم وصياغة الاسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي)

- مرحلة اخراج النهائي للاستبيان

📌 مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان: وهي المرحلة التي تسبق التصميم الفعلي للاستبيان حيث من خلال الفرضيات والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة أهدافها قمنا بتحديد المتغيرات المراد قياسها والتي يجب فهمها بشكل كامل حيث ساعدنا ذلك على توحيد المفاهيم والمصطلحات التي سيتم استخدامها في الاستبيان وتجنب أي الالتباس قد يحدث في فهم الأسئلة من قبل الافراد المستجوبين في الدراسة.

📌 مرحلة التصميم وصياغة الاسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي): في هذه المرحلة تم صياغة أسئلة الاستبيان الأولية بشكل مبدئي وهذا بالاعتماد على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتغيرات التي تم تحديدها في مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان، حيث كل مجموعة منها تهدف إلى قياس واقع ومدى تطبيق كل متغير من متغيرات الاستبيان في الواقع العملي (ميدان الدراسة) حيث وتم مراعاة عدد من نقاط في اعداد أسئلة الاستبيان النقاط التالية: التأكد من صحة ووضوح الأسئلة وتجنب أي الالتباس

¹ عياش صياح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتوير، العدد الثالث، 2015، ص: 300-332.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

أو الخلط بين المفاهيم، ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وتنظيمها بحيث يتم قياس كل متغير بطريقة مناسبة وفعالة، التأكد من تغطية جميع المتغيرات المراد قياسها بشكل كامل وشامل، وذلك بالتأكد من وجود أسئلة تغطي كل المتغيرات المراد قياسها. وفي الأخير خلصنا إلى إعداد النسخة الأولية من الاستبيان.

✍️ **مرحلة اخراج النهائي للاستبيان وتوزعه على المستجوبين:** وفي هذه المرحلة نشرح خطوتين قمنا بهما:

خطوة 01: اخراج النهائي للاستبيان: بعد إعداد النسخة الأولية من الاستبيان. تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان (من إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات) وهذا بناءً على الملاحظات والاقتراحات المقدمة لنا، وفي الأخير خلصنا إلى إخراج الاستبيان بشكله النهائي وتم تنسيقه بشكل جذاب وسهل القراءة والاستجابة. حيث يحتوي هيكل الاستبيان على جزأين: 1- مقدمة الاستبيان (تتضمن معلومات والغرض من البحث وطمأنة المستجوبين على سرية المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع توضيح لطريقة إجابة المفحوصين). الجزء الثاني وتضمن في قسمه الأول معلومات الديمغرافية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة اما في القسم الثاني فتضمن عبارات تتعلق بقياس متغيرات الدراسة كما تم اعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة إجابتهم على كل عبارة وسيتم تحليل إجاباتهم

الجدول رقم (02): يبين المقياس Dikert المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الدرجة/الترميز	5	4	03	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

وفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1,2,3,4,5) والجدول التالي يبين هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الجدول رقم (03): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان).

عدد العبارات		اقسام الاستبيان	
القسم الأول: البيانات الشخصية			
القسم الثاني: متغيرات الدراسة			
08	من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم	المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي يتضمن (08 عبارات)	
13	من العبارة رقم 09 الى العبارة رقم	البعد الأول: الحوكمة	
18	من العبارة رقم 14 الى العبارة رقم	البعد الثاني: الموارد البشرية	
24	من العبارة رقم 19 الى العبارة رقم	البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق	
28	من العبارة رقم 25 الى العبارة رقم	البعد الرابع: نظام المعلومات	
34	من العبارة رقم 29 الى العبارة رقم	البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي	
34	من العبارة رقم 09 الى العبارة رقم	المحور الثاني المتغير المستقل: جودة الادارة يتضمن (26 عبارة)	
(34) عبارة		مجموع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه تم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

- **المدى العام:** لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى: (أعلى درجة في مقياس -أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الجدول رقم (04): تحديد مستويات (اتجاهات) الموافقة المستجوبين على عبارات ومتغيرات الاستبيان

بدائل المقياس	درجة (الاوزان)	مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة	تحديد اتجاهات المستجوبين
غير موافق جدا	1	[1.80 -1]	درجة منخفضة جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.80 -1] فان هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛
غير موافق	2	[2.60 -1.81]	درجة منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.60 -1.81] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛
محايد	3	[3.40 -2.61]	درجة متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.40 -2.61] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛
موافق	4	[4.20 -3.41]	درجة عالية	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.20 -3.41] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛
موافق جدا	5	[5 -4.21]	درجة عالية جدا	إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [5 -4.21] فان هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

- خطوة 02 توزيع الاستبيان وجمع البيانات وتسجيلها: بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الجدول رقم (05) مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة)
24	24	00	00	24
100.00%	100.00%	00	00	100.00%
نسبة الردود% = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

تعتبر 100.00% على أن نسبة الردود الصالحة كانت عالية وهذا يشير إلى أن الأسئلة الاستبتيان كانت واضحة وسهلة الفهم، وأن المستجيبين قادرين على الإجابة عليها بشكل صحيح مما يدل على جودة تصميم الاستبتيان. كما أنه تشير 100.00% إلى عينة الدراسة لها دراية بتغيرات التي تحدث في متغيرات الدراسة بالبنك محل الدراسة الميدانية وأن العينة تم اختيارها بشكل جيد وتمثل الشريحة المستهدفة، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال تحليل هذه الإجابات ستكون دقيقة وموثوقة.

وبعد جمع الاستبانات الصالحة، تم تنظيمها وترتيبها وتفرغها في البرنامج الاحصائي SPSS حيث يوفر هذا الأخير العديد من الأساليب الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات مما يمكن من الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة والتوصل إلى استنتاجات مهمة حول العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

المطلب الثاني: حساب صدق وثبات الاستبتيان.

في إطار اعتماد الاستبتيان وعباراته ومتغيراته كأداة جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، فإنه وجب التأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات. مما يضمن صحة بياناته ودقة نتائجه.

فالصدق والثبات من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (الاستبتيان)، ويقصد **بالصدق**: "بأن يقيس الاستبتيان ما وضع لقياسه، وأن تكون أسئلته ذات صلة بموضوعها، أي أن يقيس

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الاستبيان ما وضع أصلاً لقياسه".¹ أما الثبات يعني " أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة المبحوثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة".²

أولاً: حساب صدق الاستبيان:

وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي فهو أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق خاصية صدق الاستبيان، ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون وفق القاعدة التالية :

- إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان. والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

¹ أسماء عبد المطلب بني يونس، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 380

² بثشة حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد 03، العدد 02، جامعة جيجل، (جوان 2020)، ص:117-133

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الجدول رقم (06): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور		أبعاد ومحاور الاستبيان	
النتيجة	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig. or P-value)	معامل ارتباط بيرسون (r)	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: جودة الإدارة			
دال	0.000	0.771**	البعد الأول: الحوكمة
دال	0.000	0.959**	البعد الثاني: الموارد البشرية
دال	0.000	0.969**	البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق
دال	0.000	0.959**	البعد الرابع: نظام المعلومات
دال	0.011	0.507*	البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي
(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارة الاستبيان:			
دال	0.000	0.782**	المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي
دال	0.000	0.976**	المحور الثاني المتغير المستقل: جودة الإدارة
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائياً).			
دال : أي (دال احصائياً) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل			
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه يمكننا استنتاج أن جميع الأبعاد والمحاور في الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، نظراً لأن قيم معاملات الارتباط **Pearson Correlation** كانت دالة إحصائياً

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

عند مستوى دلالة 0.05 و SIG كانت أقل من هذا المستوى، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات محوره وكذا بين المحور والدرجة الكلية للإجمالي عبارات الاستبيان، فمثلا نجد قيمة معامل الارتباط لدى البعد الثاني: الموارد البشرية: بلغت $R= 0.959^{**}$ وان القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد الثاني: الموارد البشرية والدرجة الكلية لمحوره (المحول الثاني: جودة الإدارة) ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد بعبارته قادر على قياس المتغير) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الابعاد والمحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير التابع (تقييم الأداء المصرفي) والمتغير المستقل (جودة الإدارة بأبعاده) ، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان:

ولي توضيح معنى الثبات أكثر: نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الأفراد على الاستبيان يقيس ظاهرة ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الأفراد ورصدت أيضا درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الأفراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الأفراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج المأخوذة من أراء العينة حول عبارات ومحاور الاستبيان هي ثابتة تماما ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ما تَصَمَّمَهُ الاستبيان، نتائجه تكون ثابتة.¹

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والمجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرونباخ هي: " $a > 0.6$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه

¹مصطفى طويطي، المرجع السابق، ص: 141.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

بين $0.70 < a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.¹ والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

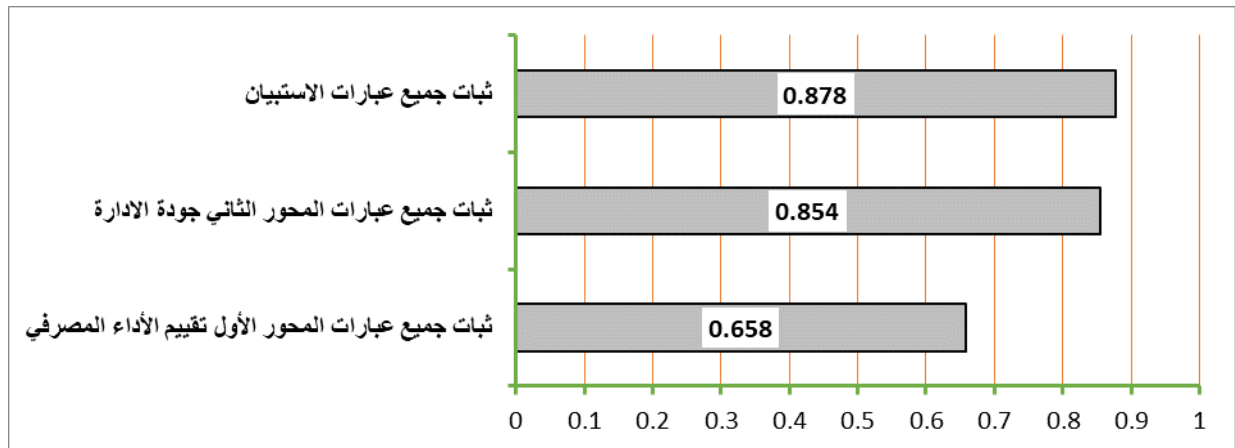
جدول رقم (07): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	
ثابت	عبارة 08	0.658	ثبات جميع عبارات المحور الأول تقييم الأداء المصرفي
ثابت	عبارة 26	0.854	ثبات جميع عبارات المحور الثاني جودة الادارة
ثابت	عبارة 34	0.878	ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

في الجدول المعروض، يمكن ملاحظة أن معاملات ألفا كرو نباخ لجميع عبارات المحور الأول: تقييم الأداء المصرفي بلغ قيمة (0.658) وللمحور الثاني: جودة الادارة بلغ قيمة (0.854) واجمالي عبارات الاستبيان (0.878) هي أعلى من 0.60 وتم تصنيفها كتابته، أي تتميز بثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان، يمكن القول إن هذا الاستبيان يعتبر ثابتاً بشكل عام.

الشكل رقم (05): يبين تمثيل بياني لـ قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

¹ Fanny Pujol et Mana carricano ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة عالية بصحة الاستبيان وصلاحيته لقياس الظاهرة قيد الدراسة، وعليه يمكننا تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان وتفسيرها بطريقة صحيحة وموثوقة. وهذا من خلال اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات المتاحة. وهذا ما سوف نتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V28) لتحليل البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل الإجابات والآراء التي تم جمعها من أفراد العينة، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة. وتتمثل الأساليب الإحصائية الوصفية واستدلالية والمستخدم في دراستنا وفيما يلي:

أ. **التوزيع التكراري والنسب المئوية:** تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية للمستجوبين، وذلك عبر عرضها في رسوم بيانية وقيم عددية.

ب. **المتوسط الحسابي** هو مقياس للنزعة المركزية يستخدم لتحديد قيمة مركزية للبيانات. ويتم حسابه عن طريق جمع جميع القيم ثم قسمتها على عددها. كما يساعد في ترتيب العبارات المختلفة في الاستبيان وفهم اتجاهات الآراء ومدى ارتفاع وانخفاض استجابات المستجوبين في الدراسة. كما يساعد في تحديد مدى تركيز إجابات المستجوبين حول قيمة معينة وتقدير مدى أهمية العبارات بالنسبة للمستجوبين. وتبعاً لمقياس ليكارث الخماسي المستخدم في الاستبيان، فإن قيم المتوسط الحسابي تكون محصورة بين 1 إلى 5.

ج. **الانحراف المعياري** هو مقياس للتشتت يستخدم لقياس مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات ومتغيرات الاستبيان، حيث تكون القيم العالية للانحراف المعياري تدل على تشتت واسع في البيانات بينما تكون القيم المنخفضة تدل على تجمع أو تركيز للبيانات حول المتوسط الحسابي. كما يفيد أيضاً في ترتيب عبارات الاستبيان إلى جانب المتوسط الحسابي حيث عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما.

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

د. الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي) : الوزن النسبي هو مقياس آخر يستخدم لتقدير أهمية

المتغيرات في الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي وهو يحسب بالعلاقة التالية¹: $\% = 100 * \frac{\bar{X}}{K}$

(\bar{X}) حيث K عدد بدائل المتغير أو عبارات في الاستبيان (مقياس لكارث الخماسي).

هـ. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان)

في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

و. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم معامل الارتباط لقياس خاصية

الصدق في الاستبيان وكذا قياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في الدراسة، حيث تتراوح قيمة هذا

المعامل بين -1 و +1، وتدل هذه القيمة على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين. وإذا كانت القيمة

كبيرة بغض النظر عن الإشارة، فإن العلاقة بين المتغيرين قوية. أما إشارة المعامل، فتدل على اتجاه

العلاقة بين المتغيرين، حيث إذا كانت المعامل إيجابياً، فإن زيادة قيمة أحد المتغيرين ترافقها زيادة في

الآخر، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما، والعكس صحيح. ويمكن تقسيم مجالات قيمة

معامل الارتباط إلى ثلاث فئات؛ إذ يعتبر المعامل ضعيف إذا كانت قيمته أقل من ± 0.3 ويكون

معتدل إذا كانت قيمته بين ± 0.3 و $+0.7$ ، أما إذا كانت قيمته أعلى من ذلك (± 0.7) فإنه يعتبر

قوياً.

ي. تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة

الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل²:

☞ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل

توجد علاقة؟

☞ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي

قوة علاقة؟

☞ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة

متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

¹طويطي مصطفى، المرجع السابق، ص: 211.

² عابدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

للتنبؤ بقيمة المتغير التابع.

ومن مخرجات تحليل الانحدار ما يلي:

<p>لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار، ويمكن التحقق من ذلك من خلال من قيمة sig المصاحبة للاختبار (F-test) ، فإذا كانت هذه القيمة أقل من 0.05، فهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.</p>	<p>اختبار F (F-test):</p>
<p>حيث b_0 يمثل مقدر الثابت ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل. وأيضا لصياغة معادلة الانحدار $Y=b_0+b_1(x)$</p>	<p>معامل الانحدار B_1 و b_0 :</p>
<p>يستخدم من أجل معرفة معنوية التأثير بين المتغيرين، (معنوية تأثير المستقل في التابع)، بكلمة أخرى يستخدم لتحقيق من معنوية معاملات (b_1, b_0) في نموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_1, b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.</p>	<p>اختبار T (T-test)</p>
<p>ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها نموذج الانحدار وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل. أي من خلال R^2 يمكن معرفة مدى نسبة التي يساهم بها المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في تحسين المتغير التابع.</p>	<p>قيمة معامل التفسير:</p>

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها.

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة.

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر،) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

1. وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس:

الجدول رقم (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار		
50.0	12	ذكر	الجنس
50.0	12	انثى	
100.0	24	Total	

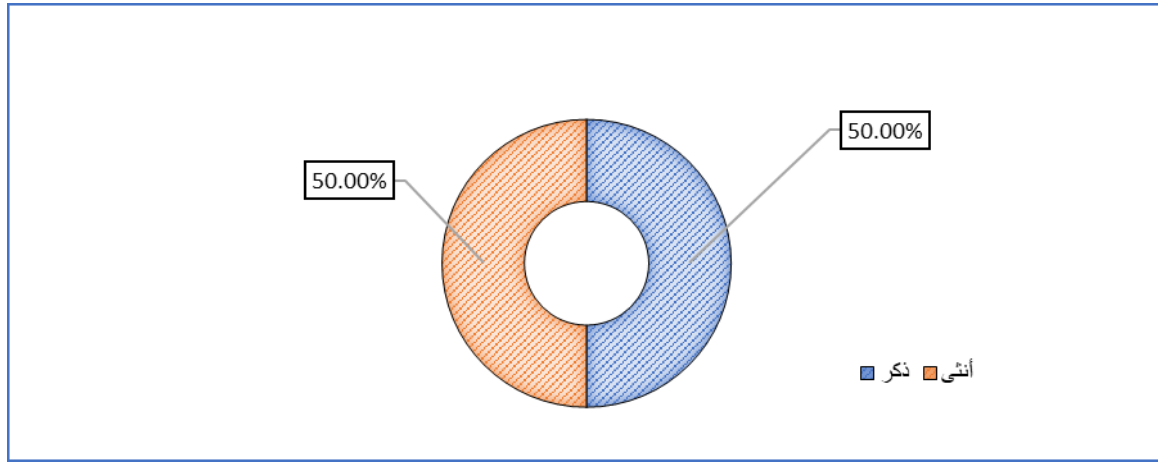
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 24 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 50% لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة الاناث بنسبة 50% ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الشكل رقم (06): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

الجدول رقم (09): يبين توزيع افراد العينة حسب العمر.

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
25.0	6	اقل من 30 سنة
54.2	13	من 30 الى 50 سنة
20.8	5	اكثر من 50 سنة
100.0	24	Total

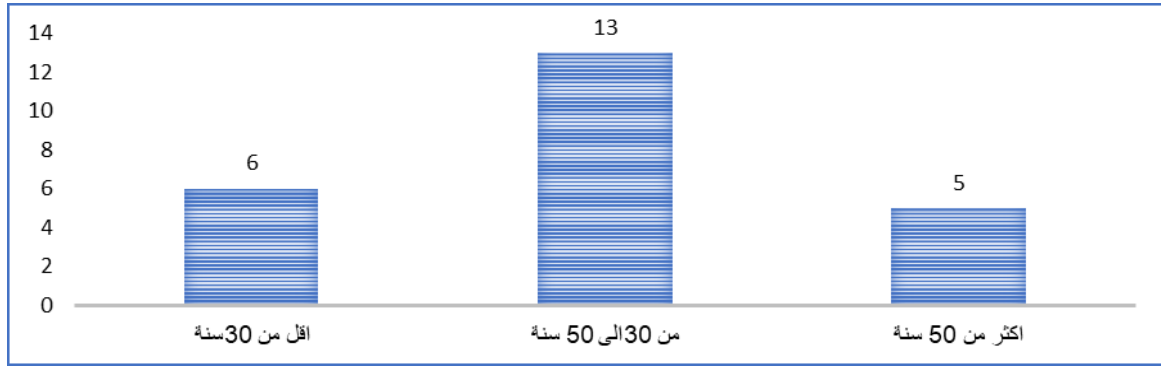
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يعكس الجدول السابق توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية، حيث تتوزع على ثلاث فئات عمرية مختلفة، حيث يمثل الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة أكبر عدد من العينة بنسبة 54.2٪، تليها فئة الأفراد الذين يبلغون أكثر من 50 سنة بنسبة 20.8٪، وأخيراً فئة الأفراد الذين يبلغون أقل من 30 سنة بنسبة 25٪. ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الشكل رقم (07): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

3. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية.

النسبة%	التكرار		
20.8	5	5 او اقل	سنوات الخبرة المهنية
41.7	10	من 6 الى 10 سنوات	
37.5	9	اكثر من 10 سنوات	
100.0	24	Total	

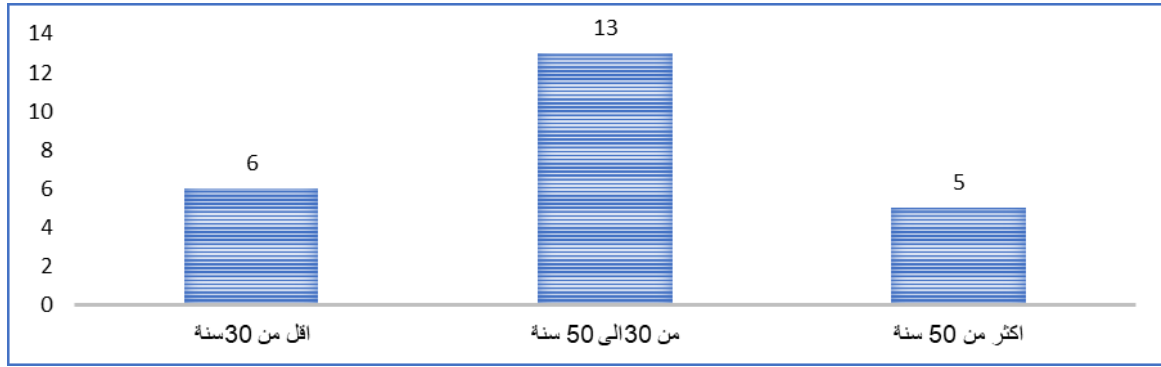
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يبين الجدول اعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية، ومن الجدول نجد أن 20.8% من العينة لديهم خبرة مهنية تصل إلى 5 سنوات، في حين أن 41.7% من العينة لديهم خبرة مهنية بين 6 و 10 سنوات، و 37.5% لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات. ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الشكل رقم (08): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

4. بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي :

الجدول رقم(11): يبين توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

النسبة%	التكرار		
16.7	4	مدير	فئات المنصب الوظيفي للمستجوبين
29.2	7	مساعد مدير	
37.5	9	مكلف بالزبائن	
8.3	2	موظفي مصلحة الزبائن	
8.3	2	اخرى	
100.0	24	Total	

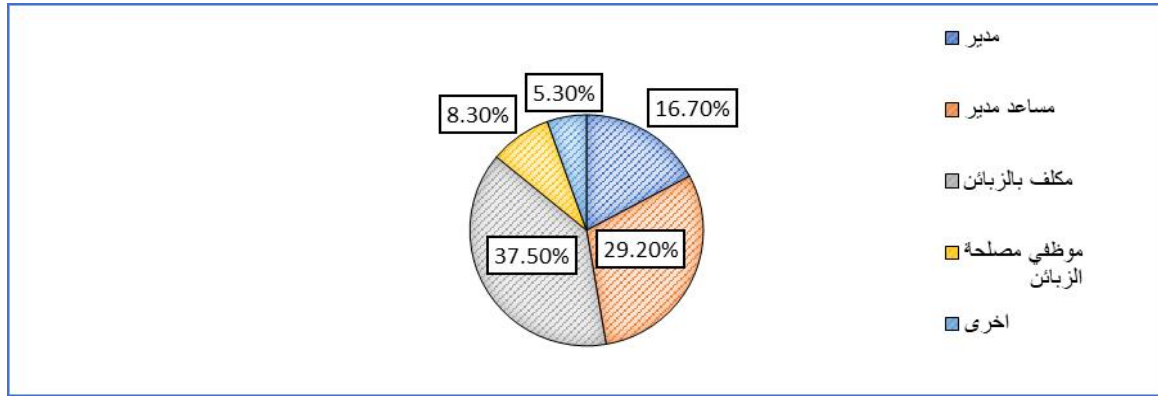
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

في هذا الجدول اعلاه، تم عرض توزيع الأفراد في العينة حسب المنصب الوظيفي الذي يشغلونه في البنك حيث فئة مدير: يمثلون 4 أفراد(16.7%) وفئة مساعد مدير: يمثلون 7 أفراد(29.2%) وفئة مكلف بالزبائن: يمثلون 9 أفراد(37.5%) ، م وفئة وظيفي مصلحة الزبائن يمثلون : 2 أفراد(8.3%) ، أخرى: 2 أفراد(8.3%) وبإجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة 24 شخصًا. يمكن استنتاج أن أكثر من ثلثي أفراد العينة يعملون كمكلفين بالزبائن، وبيانات الجدول أعلاه نمثلها في رسم بياني التالي:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الشكل رقم (09): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة.

01- بالنسبة للمتغير التابع: المتعلق بقياس مستويات تقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-: يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان :والمتمضمن 08 عبارات مرقمة في الاستبيان من 01 إلى 08. وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الاول: تقييم الأداء المصرفي.

1	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	تعمل إدارة البنك على تطوير وتحسين أداء المسؤولين وإيجاد حلول لجوانب القصور والضعف لدى العاملين	4.125	0.992	82.50	موافقة عالية
02	يوجد مقارنة داخلية أي مقارنة إطار نشاط البنك وعملياته أو مقارنة فرع من فروع البنك مع نشاط فرع آخر للبنك نفسه	3.208	0.932	64.17	موافقة متوسطة
03	تسعى إدارة البنك لخلق روح المنافسة بين أقسامه لحسين الأداء العام	3.375	1.056	67.50	موافقة متوسطة

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

04	يتم تقييم أداء العاملين بالبنك بشكل دائم ومستمر	3.417	0.776	68.33	03	موافقة عالية
05	يُمكن تقييم أداء العاملين بالبنك من اكتشاف بعض المشاكل الإدارية فيه	3.583	1.100	71.67	02	موافقة عالية
06	يلتزم القائمون بتقييم أداء العاملين في إدارة البنك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري ومناقشة نتائجه لإجراء التصحيحات	3.042	0.999	60.83	08	موافقة متوسطة
07	تتمتع عملية تقييم الاداء بالمرونة و القدرة على التطور الدائم لتتماشى مع التطورات في النشاط البنكي	3.250	1.152	65.00	05	موافقة متوسطة
08	يشبع البنك رغباته ورغبات زبائنه ويكسب ثقتهم بواسطة الاستعانة بالقوائم المالية	3.208	1.141	64.17	07	موافقة متوسطة
x	المتغير التابع:	3.401	0.557	68.02		بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى	
	1.80	2.60	3.40	4.20	5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات تقييم الأداء المصرفي حيث وجدنا وبشكل عام المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ قيمة 3.401 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.557، وهو يشير إلى تقارب آراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 68.22 % على أن مستويات تقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- محل الدراسة هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت موافقة عليها من درجات متوسطة الى درجات عالية حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين :

أعلى متوسط حسابي لدى العبارة رقم 01 " تعمل إدارة البنك على تطوير وتحسين أداء المسؤولين وإيجاد حلول لجوانب القصور والضعف لدى العاملين " حيث أن تقييمهم الإجمالي لهذه العبارة هو بمتوسط حسابي بلغ 4.125 وهو يعني موافقة عالية بنسبة 82.50%. ويمكن اعتبار هذا التقييم إشارة إلى أن إدارة البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46 تعمل بجد لضمان تقديم خدمات مصرفية ممتازة لعملائها، وتركز جهودها على تحسين الأداء وتحسين كفاءة الموظفين، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة ثقة العملاء والمستفيدين في البنك وتعزيز سمعته وتحقيق مزيد من النجاح في السوق المصرفي.

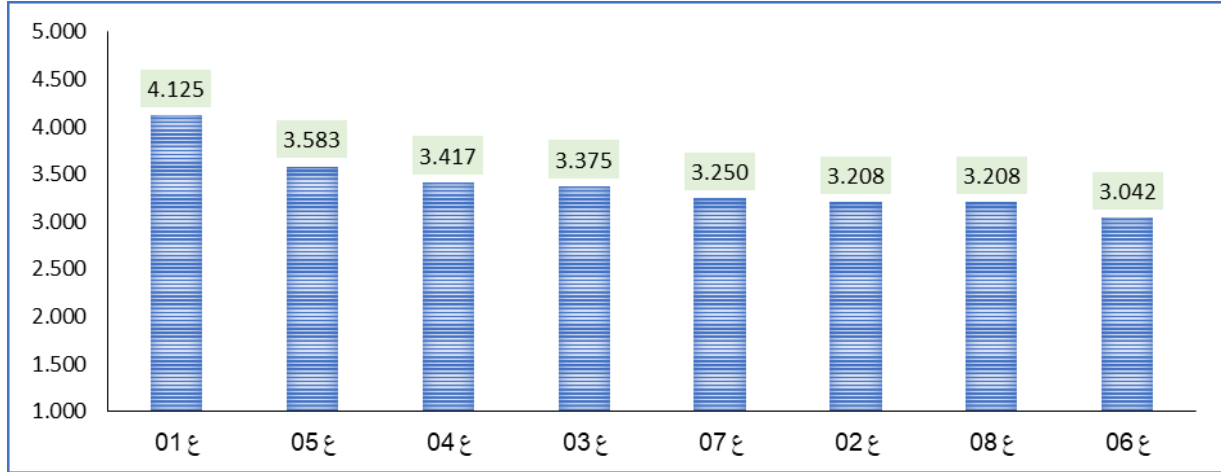
في حين أن العبارة رقم 06 " يلتزم القائمون بتقييم أداء العاملين في إدارة البنك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري ومناقشة نتائجه لإجراء التصحيحات." هي العبارة ذات المتوسط الحسابي الأدنى بتقييمهم الإجمالي البالغ 3.042 من 5.00 وبموافقة متوسطة بنسبة 60.83% وبانحراف معياري (0.999) وهذا يعني أن تقييم أداء العاملين في إدارة البنك بالمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المعياري لا يحظى بتقدير عالٍ من قبل العاملين في البنك.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الشكل رقم (10): يبين ترتيب عبارات تقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة -

تبسة 46-



المصدر من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

➤ **الاستنتاج العام:** فيما يتعلق بالنتائج التي تم الحصول عليها من خلال تقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- محل الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن الأداء المصرفي يحظى بمستوى عالي من تقييم من طرف العاملين بالبنك أي مستوى الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- محل الدراسة هو بدرجة عالية. مما يعني أن العاملين في البنك يرون أن الإدارة تعمل على تطوير وتحسين أداء المسؤولين وتسعى لتحسين جوانب القصور والضعف لدى العاملين. كما أن تقييم أداء العاملين يُمكن من اكتشاف بعض المشاكل الإدارية في البنك، ويتم تقييم أداء العاملين بشكل دائم ومستمر. يتم أيضاً السعي لخلق روح المنافسة بين أقسام البنك لتحسين الأداء العام. وعلى الرغم من وجود بعض الجوانب التي حصلت على تقييم متوسط إلا أن الاستنتاج العام هو أن الأداء المصرفي في البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- يحظى بمستوى عالي من التقييم.

02- بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستويات جودة الإدارة لدى البنك الخارجي الجزائري

وكالة - تبسة 46- محل الدراسة:

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو

اجاباتهم على عبارات المحور الثاني من الاستبيان والمتضمن 26 عبارات مرقمة في الاستبيان من 09

إلى العبارة رقم 34. وفيما وموزعة على 05 أبعاد (البعد الأول: الحوكمة، البعد الثاني: الموارد البشرية،

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق، البعد الرابع: نظام المعلومات، البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني مستويات جودة الإدارة.

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
09	تتوفر كافة أعمال البنك على الشفافية والإفصاح	4.292	0.690	85.84%	موافقة عالية جدا
10	تطبيق الإدارة البنكية الحوكمة في جميع نشاطاتها	3.625	0.875	72.50%	موافقة عالية
11	يتوفر البنك على معايير للسلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير	3.542	1.103	70.84%	موافقة عالية
12	يوجد توزيع سليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار	3.208	1.021	64.16%	موافقة متوسطة
13	يوجد تفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات	2.833	1.129	56.66%	موافقة متوسطة
X01	البعد الأول: الحوكمة	3.5000	0.50734	70.00%	بدرجة عالية
14	وجود دليل عمل لأعمال البنك حسب مناصبها	4.042	1.083	80.84%	موافقة عالية
15	وضع العامل المناسب في المكان المناسب	3.125	1.154	62.50%	موافقة متوسطة
16	وضوح تطبيق خطط التوظيف	3.417	1.018	68.34%	موافقة عالية
17	توافر حوافز مالية وإدارية (ترقيات-مكافآت)	3.292	1.233	65.84%	موافقة متوسطة
18	توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة	3.250	1.359	65.00%	موافقة متوسطة
X02	البعد الثاني: الموارد البشرية	3.4250	0.71824	68.50%	بدرجة عالية

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

موافقة عالية	80.64%	1.099	4.032	وجود تجاوب من قبل الإدارة البنكية مع تقارير المراجع الداخلي	19
موافقة متوسطة	62.72%	1.125	3.136	وجود تجاوب من قبل الإدارة البنكية مع المدقق الخارجي	20
موافقة عالية	68.38%	1.025	3.419	احترام الإجراءات والسياسات وذلك من خلال تطبيق الأوامر الإدارية	21
موافقة متوسطة	65.66%	1.200	3.283	يتم توصيل نتائج التدقيق إلى الأطراف المعنية	22
موافقة عالية	84.16%	0.833	4.208	تعتمد الإدارة البنكية على التدقيق لرسم السياسات الإدارية و اتخاذ القرارات حاضرا ومستقبلا	23
موافقة متوسطة	64.00%	1.325	3.200	وجود زيارات مفاجئة من قبل المدقق للبنك	24
درجة عالية	71.11%	0.60924	3.5556	البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق	X03
موافقة عالية	80.44%	1.052	4.022	تحرص الإدارة البنكية على إدخال الأنظمة الحديثة للبنك	25
موافقة متوسطة	64.50%	1.162	3.225	سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخليا وخارجيا	26
موافقة عالية	69.54%	1.010	3.477	وصول المعلومات في الوقت المناسب	27
موافقة متوسطة	65.76%	1.211	3.288	تتوفر الإدارة البنكية على نظام معلوماتي مالي خاص بإتخاذ القرارات المالية بتمويل الأعمال	28
درجة عالية	69.38%	0.70059	3.4688	البعد الرابع: نظام المعلومات	X04
موافقة عالية	84.02%	0.833	4.201	يختار البنك الخطط الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلائم مع تحليله للبيئة الخارجية	29
موافقة متوسطة	64.16%	0.932	3.208	تتأثر فعالية التخطيط البنكي بمدى تكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة	30

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

31	وجود تخطيط استراتيجي يعمل على تنمية مهارات ومعارف العاملين والتفكير في المشاكل التي تواجه البنك	3.542	0.932	70.84%	موافقة عالية
32	يُمكن التخطيط الاستراتيجي من توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية	3.115	0.851	62.30%	موافقة متوسطة
33	وجود كفاءات بشرية وتكنولوجية في البنك تساعد على بناء خطط استراتيجية	3.417	0.881	68.34%	موافقة عالية
34	قيام المخططات بتقدير ودراسة كل النتائج المتوقعة والعمل على مواجهة هاته المصاعب	3.420	1.139	68.40%	موافقة عالية
X04	البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي	3.4861	0.44482	69.72%	بدرجة عالية
X	المتغير المستقل:	3.4904	0.49493	69.81%	بدرجة عالية

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا

نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور 02: المتعلق بقياس مستويات متغير جودة الإدارة حيث وجدنا وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.4904 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.494 وهو يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائها ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 69.81

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

% على أن جودة الإدارة بعناصرها (البعد الأول: الحوكمة، البعد الثاني: الموارد البشرية، البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق، البعد الرابع: نظام المعلومات، البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي) مطبقة بدرجة عالية حسب وجهة عينة من الموظفين العاملين لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت بدرجات عالية ومتوسطة حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين أعلى قيمة لدى العبارة رقم 09 ذات الأهمية الأعلى " تتوفر كافة أعمال البنك على الشفافية والإفصاح " لأنها حصلت على المتوسط الحسابي الأعلى بين جميع العبارات (4.292) وبلغت أهميتها النسبية بـ85.84% وتم تصنيفها كـ "موافقة عالية جدا ". يشير ذلك إلى أن هذه العبارة هي الأكثر تميزاً وفعالية في التأكيد على أن البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- يتمتع بمستوى عالٍ من الشفافية والإفصاح، وهذا يعني أن البنك يقوم بالإفصاح بشكل كافٍ عن جميع العمليات المصرفية التي يقوم بها، وذلك يدل على أن البنك يعتمد على معايير عالية من الشفافية والنزاهة في جميع أعماله. ويعتبر الشفافية والإفصاح من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سمعة المؤسسات المالية، وتعد من العوامل المهمة لاختيار العملاء لمؤسسة مالية عن أخرى.

. إلى أدنى العبارة رقم 13 وذات الأهمية الأدنى هي " يوجد تفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات " لأنها حصلت على المتوسط الحسابي الأدنى بين جميع العبارات (2.833) وبلغت أهميتها النسبية بـ56.66% وتم تصنيفها كـ "موافقة متوسطة". يشير ذلك إلى أن هذه العبارة ليست بذات الأهمية والفعالية مقارنة بالعبارات الأخرى التي تم تقييمها. وهذا يعني أن هذا الجانب من أداء البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- قد يحتاج إلى مزيد من التحسين والتطوير لتحسين جودة التفاعل والتواصل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات.

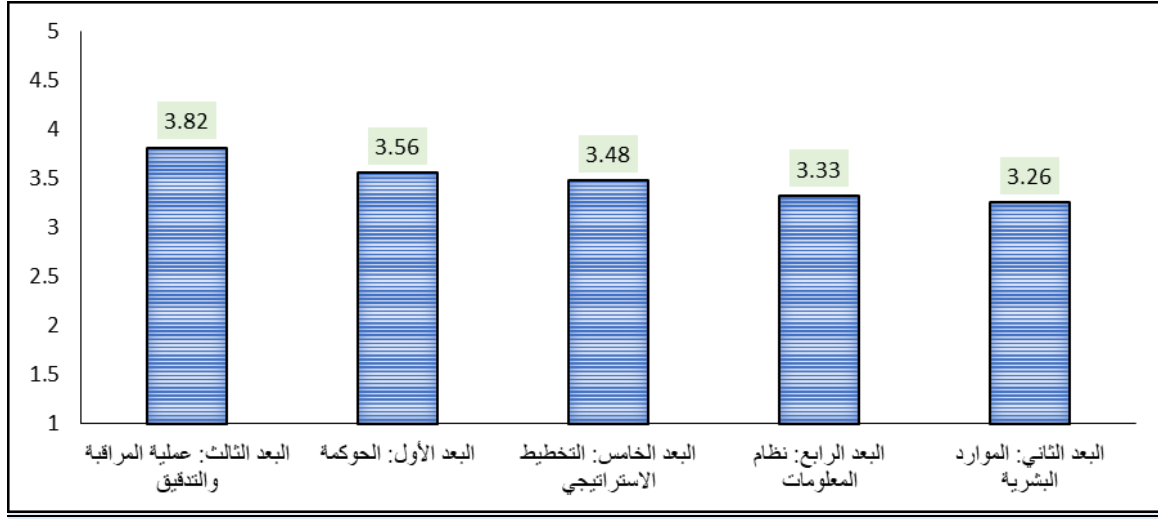
أما بخصوص ترتيب عناصر جودة الإدارة (البعد الأول: الحوكمة، البعد الثاني: الموارد البشرية، البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق، البعد الرابع: نظام المعلومات، البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي) البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- محل الدراسة من الأهمية الأعلى إلى الأدنى حيث يتضح من الشكل أدناه أن العنصر الذي حصل على المتوسط الحسابي الأعلى هو البعد الثالث، والذي يتعلق بعملية المراقبة والتدقيق، بينما حصل العنصر الذي حصل على المتوسط الحسابي الأدنى هو البعد الثاني، والذي يتعلق بالموارد البشرية.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الشكل رقم (11): يبين ترتيب عناصر جودة الإدارة البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-محل

الدراسة



المصدر من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

➤ **الاستنتاج العام:** فيما يتعلق بالنتائج التي تم الحصول عليها لـ تقييم تطبيق جودة الإدارة (البعد الأول: الحوكمة، البعد الثاني: الموارد البشرية، البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق، البعد الرابع: نظام المعلومات، البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي) محل الدراسة. البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-محل الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق جودة الإدارة في البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- يتميز مستوى جيد، حيث حصل كل من الأبعاد الخمسة على متوسطات تتراوح بين 3.425 و 3.5556 من أصل 5، وبأهميات نسبية تتراوح بين 68.5% و 71.11%. كما أن البعد الثالث (عملية المراقبة والتدقيق) هو الذي حصل على أعلى متوسط بلغ 3.5556، مما يشير إلى وجود عمليات مراقبة وتدقيق فعالة في البنك. وبالمقابل، حصل البعد الثاني (الموارد البشرية) على أدنى متوسط بلغ 3.425، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في إدارة الموارد البشرية في البنك.

وبشكل عام، يمكن الاستنتاج من النتائج أن البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- يحظى بمستوى عالٍ من تطبيق جودة الإدارة بكامل عناصرها مع حاجة إلى مزيد من التحسين في بعض الأبعاد لتحسين جودة الإدارة وتحسين أدائه في السوق.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل جودة الإدارة وابعاده (البعد الأول: الحوكمة، البعد الثاني: الموارد البشرية، البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق، البعد الرابع: نظام المعلومات، البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع المتمثل في الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- محل الدراسة أي بين متغير مستقل وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل، (F-test) لفحص معنوية العلاقة بين المتغيرين) وتقع قيمة R^2 بين $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين في مستويات المتغير التابع.

ولتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسية وتحديد الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين، يتعين علينا أولاً إعادة صياغة الفرضيات بشكل إحصائي. وتتمثل هذه الفرضيات في فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة، إضافة إلى تحديد مستوى الدلالة المقبول، وهو عادةً ما يكون 0.05، الذي يجب تحديد لاختبار عنده هذه الفرضيات الإحصائية كما أنه ولا اتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضية، يجب النظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وقيمة SIG لاختبار (F) في مخرجات وجداول النموذج الانحدار الخطي البسيط حيث:

القرار	نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،
	يقبله قرار رفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	
القرار	نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig (Significant) المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)
	يقبله قرار قبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين جودة الإدارة وتقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جودة الإدارة وتقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جودة الإدارة وتقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المُتأثرة) نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

تقييم الأداء المصرفي = $B_0 + B_1$ (جودة الإدارة البنك)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين ANOVA, النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الجدول رقم (14) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	r	(SIG)	F
0.170	1.41	0.931	B ₀ الثابت				
0.000	3.79	0.708	B ₁ متغير مستقل	0.396	0.629	0.000	14.424

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة الإدارة البنك ← تقييم الأداء المصرفي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.629$ وهو موجب الإشارة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي أي بزيادة مستويات عناصر جودة الإدارة (الحوكمة، الموارد البشرية، عملية المراقبة والتدقيق، نظام المعلومات، التخطيط الاستراتيجي) يؤدي الى زيادة في درجات الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46 وهذا النتيجة منطقية بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري أي مدعومة بالمبررات النظرية التي تشير إلى انه بزيادة مستوى تطبيق عناصر جودة الإدارة من خلال تحسين العمليات الإدارية وتعزيز الحوكمة المؤسسية وتحسين استخدام الموارد البشرية وتعزيز عملية المراقبة والتدقيق وتطوير نظام المعلومات والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. يؤدي إلى زيادة في درجات الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46 وبالتالي، يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين وجودة الإدارة والأداء المصرفي في البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46..

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة الإدارة البنك ← تقييم الأداء المصرفي) إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وإحصائياً فإننا ننظر في قيمة الاختبار (F-test) F: وهي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فان العلاقة معنوية (دالة احصائياً). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=14.42$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين المتغيرين

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1):
توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين جودة الإدارة وتقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B، T-test ، sig) كما يلي:

01.03. تفسير قيمة معامل (R-squared) ($R^2=0.396$): وتقع قيمة R^2 بين : $0 \leq R^2 \leq 1$. وكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين او تعزيز الإيجابي في مستويات المتغير التابع وعليه من خلال الجدول نصل إلى نتيجة مفادها أن تطبيق جودة الإدارة يساهم بنسبة 39.60% في تعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- وهذا وفقا لأراء المستجوبين والباقي % 60.40 = (100 - 39.60) راجع إلى عوامل أخرى.

02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (جودة الإدارة) بلغ قيمة $B=0.708$ وهي قيمة ذات تأثير ايجابي و ذات دلالة احصائية حيث بفحص قيمة (T-test): من الجدول أعلاه نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T=1.41$) وهي دالة احصائياً حيث أن قيمة $sig=0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.708) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت إدارة العليا لبنك بإجراء عمليات تحسين في جودة الإدارة بوحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- بقيمة (0.708) وحدة وهي قيمة جيدة احصائياً تشير إلى أهمية جودة الإدارة ودوره ايجابي في تأثير على الأداء المصرفي لدى المؤسسات المصرفية.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

03.03. النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة:

علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)

من وجهة نظر افراد العينة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

تقييم الأداء المصرفي = 0.931 + 0.708(جودة الإدارة)

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الأول: الحوكمة، البعد الثاني: الموارد البشرية، البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق، البعد الرابع: نظام المعلومات، البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي) كلا على حدا على المتغير التابع تقييم الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط: والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r , R^2)، تحليل التباين ANOVA ، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الجدول رقم (15) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية .

المعنوية الجزئية للنموذج الانحدار (معنوية معامل الانحدار)				نتيجة الفرضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				المتغير المستقل جودة الإدارة		
القرار	sig	t	B		R ²	r	(SIG)	قيمة F			
دال	0.000	3.07	0.602	(H ₁)	0.301	0.549	0.000	9.47	متغير	01	الحوكمة
دال	0.000	4.201	0.517	(H ₁)	0.445	0.667	0.000	17.65	التابع	02	الموارد البشرية
دال	0.000	3.84	0.579	(H ₁)	0.402	0.634	0.000	14.78	تقييم الأداء	03	عملية المراقبة والتدقيق
دال	0.000	4.28	0.536	(H ₁)	0.455	0.675	0.000	18.38	المصرفي	04	نظام المعلومات
غير دال	0.860	0.179	0.048	(H ₀)	0.001	0.038	0.860	0.023		05	التخطيط الاستراتيجي

دال: معناه توجد علاقة بين المتغيرين لأن قيمة $SIG =$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) والعكس صحيح

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من الجدول أعلاه نجد:

1. بالنسبة اختبار الفرضية الفرعية 01:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين جودة الحوكمة والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة الحوكمة البنك ← الأداء المصرفي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.549$ وهو موجب الاشارة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (الأداء المصرفي ← جودة الحوكمة البنك) حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal} = 9.47$) وأن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المتغيرين

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة الحوكمة والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

من خلال الجدول نجد ($R^2=0.301$): أي أن تطبيق جودة الحوكمة يساهم بنسبة 30.10% في

الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- وهذا وفقا لأراء المستجوبين .

يظهر من الجدول أيضاً أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (جودة الحوكمة) بلغ قيمة $B=0.602$ وهي قيمة ذات تأثير ايجابي و ذات دلالة احصائية ويمكن تفسير هذه القيمة (0.602) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت إدارة العليا لبنك بإجراء عمليات تحسين في تطبيق جودة الحوكمة بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة تعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- بقيمة (0.602) وحدة وهي قيمة جيدة احصائيا تشير إلى أهمية تطبيق جودة الحوكمة ودورها ايجابي في تأثيرها على تحسين الأداء المصرفي لدى المؤسسات المصرفية.

2. بالنسبة اختبار الفرضية الفرعية 02:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين جودة الموارد البشرية و الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة الموارد البشرية البنك ← الأداء المصرفي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: ($r=0.667$): هو موجب الاشارة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي.

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة الموارد البشرية البنك ← الأداء المصرفي) حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=17.65$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المتغيرين

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة الموارد البشرية و الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

من خلال الجدول نجد ($R^2=0.445$): أي أن تطبيق جودة الموارد البشرية يساهم بنسبة 44.50 % في تعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- وهذا وفقا لآراء المستجوبين .

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (جودة الموارد البشرية) بلغ قيمة $B=0.517$ وهي قيمة ذات تأثير ايجابي و ذات دلالة احصائية ويمكن تفسير هذه القيمة (0.517) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت إدارة العليا لبنك بإجراء عمليات تحسين في تطبيق جودة الموارد البشرية بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة تعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- بقيمة (0.517) وحدة وهي قيمة جيدة احصائيا تشير إلى أهمية تطبيق جودة الموارد البشرية ودورها ايجابي في تأثير على تعزيز ج الأداء المصرفي لدى المؤسسات المصرفية.

3. بالنسبة اختبار الفرضية الفرعية 03:

نص فرضية: يوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين جودة عملية المراقبة والتدقيق والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة عملية المراقبة والتدقيق البنك ← الأداء المصرفي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): هو موجب الاشارة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي.

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة عملية المراقبة والتدقيق البنك ← الأداء المصرفي) حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=14.78$) وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المتغيرين

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة عملية المراقبة والتدقيق والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

من خلال الجدول نجد ($R^2=0.402$): أي أن تطبيق جودة عملية المراقبة والتدقيق يساهم بنسبة 40.20 % في تعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- وهذا وفقا لآراء المستجوبين .

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (تطبيق جودة عملية المراقبة والتدقيق) بلغ قيمة $B=0.579$ وهي قيمة ذات تأثير ايجابي و ذات دلالة احصائية ويمكن تفسير هذه القيمة (0.579) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت إدارة العليا لبنك بإجراء عمليات تحسين في تطبيق جودة عملية المراقبة والتدقيق بوحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة تعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- بقيمة (0.579) وحدة وهي قيمة جيدة احصائيا تشير إلى أهمية تطبيق جودة عملية المراقبة والتدقيق ودوره ايجابي في تأثير على تعزيز الأداء المصرفي لدى المؤسسات المصرفية.

4. بالنسبة اختبار الفرضية الفرعية 04:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات و الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة نظام المعلومات ← البنك الأداء المصرفي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: $(r): 0.675$ هو موجب الاشارة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة نظام المعلومات البنك ← الأداء المصرفي) حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal}=18.38)$ وأن قيمة $SIG= 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المتغيرين:

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين نظام المعلومات والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

من خلال الجدول نجد $(R^2=0.455)$: أي أن جودة نظام المعلومات تساهم بنسبة 45.50% في

تعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- وهذا وفقا لآراء المستجوبين.

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (جودة نظام المعلومات) بلغ قيمة $B=0.536$ وهي قيمة ذات تأثير ايجابي و ذات دلالة احصائية ويمكن تفسير هذه القيمة (0.536) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت إدارة العليا لبنك بإجراء عمليات تحسين في جودة نظام

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي بإستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

المعلومات بوحدة واحدة فانه يودي الى زيادة تعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- بقيمة (0.536) وحدة وهي قيمة جيدة احصائيا تشير إلى أهمية جودة نظام المعلومات ودوره إيجابي في تأثير على تعزيز الأداء المصرفي لدى المؤسسات المصرفية.

5. بالنسبة اختبار الفرضية الفرعية 05:

نص فرضية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة التخطيط الاستراتيجي البنك ← الأداء المصرفي) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: $r=0.529$ هو موجب الإشارة يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي.

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (جودة التخطيط الاستراتيجي البنك ← الأداء المصرفي) حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.023$) وأن قيمة $SIG= 0.860$ المصاحبة لقيمة (F) هي **أكبر** من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المتغيرين

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية البديلة (H_1): ونقبل الفرضية الصفرية (H_0) لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

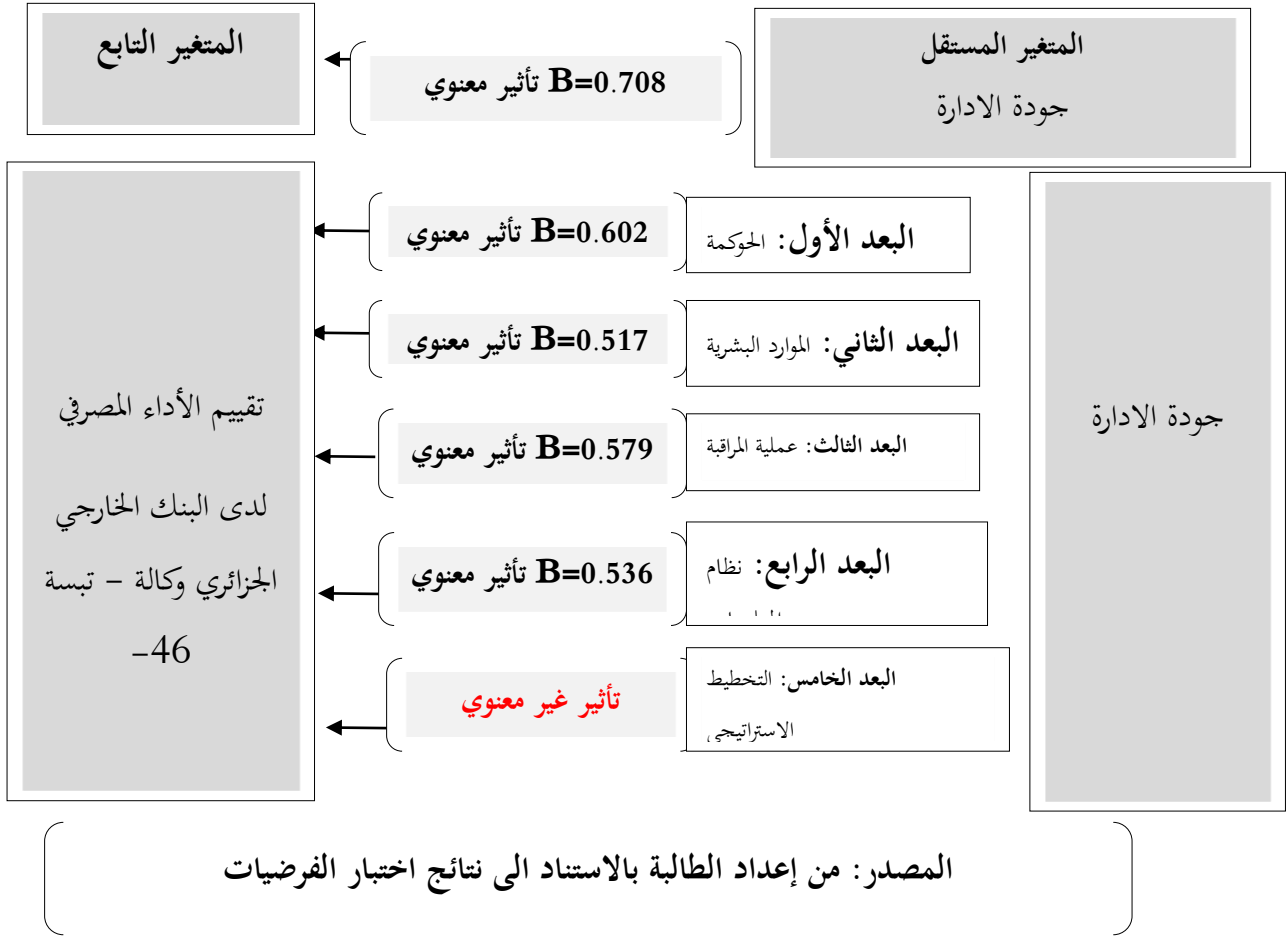
رابعا : رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين

وفيما يلي نموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- محل الدراسة والمطابق لبيانات العينة ووفق آرائهم كمايلي:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

الشكل رقم (12): يبين النموذج الميداني للدراسة.



الفصل الثاني: تقييم الأداء المصرفي باستخدام معيار جودة الإدارة للبنك

الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية في البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- وقد قمنا كخطوة أولية أشرنا لمنهج المتبع في الدراسة الميدانية وكذا لمجتمع وعينة الدراسة ومراحل تصميم الاستبيان، والذي قمنا بتوزيعه على 24 فرد وكذا عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي قمنا باعتمادها لغرض تحليل بيانات المستجوبين واختبار الفرضيات وفي هذا السياق قمنا بتحليل وتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوصلنا إلى جملة من نتائج الملخصة في الجدول التالي:

نص الفرضيات البحث	القبول /أو/ الرفض
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة الإدارة والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-	القبول
الفرضية الفرعية 01: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة الحوكمة والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-	القبول
الفرضية الفرعية 02: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-	القبول
الفرضية الفرعية 03: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة عملية المراقبة والتدقيق والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-	القبول
الفرضية الفرعية 04: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة نظام المعلومات والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-	القبول
الفرضية الفرعية 05: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين جودة التخطيط الاستراتيجي والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-	رفض



الخاتمة

الخاتمة:

إستنادا لما تم عرضه في الجانب النظري من المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء المصرفي وجودة الإدارة دراسة ميدانية ببنك الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-، وتحليل البيانات التي تم جمعها في الجانب التطبيقي من ميدان الدراسة من أجل إختبار الفرضية البحثية ومن ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، تم التوصل إلى نتائج وإقتراحات المنبثقة من خلالها.

I. نتائج الدراسة الميدانية:

أ. بخصوص نتائج تطبيق توفر مستويات متغيرات الدراسة بالواقع العملي (لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46) فانه:

أظهرت النتائج أن الأداء المصرفي يحظى بمستوى عالي من تقييم من طرف العاملين بالبنك أي مستوى الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- محل الدراسة هو بدرجة عالية. مما يعني أن العاملين في البنك يرون أن الإدارة تعمل على تطوير وتحسين أداء المسؤولين وتسعى لتحسين جوانب القصور والضعف لدى العاملين. كما أن تقييم أداء العاملين يُمكن من اكتشاف بعض المشاكل الإدارية في البنك، ويتم تقييم أداء العاملين بشكل دائم ومستمر. يتم أيضا السعي لخلق روح المنافسة بين أقسام البنك لتحسين الأداء العام. وعلى الرغم من وجود بعض الجوانب التي حصلت على تقييم متوسط إلا أن الاستنتاج العام هو أن الأداء المصرفي في البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- يحظى بمستوى عالي من التقييم.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق جودة الإدارة في البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- يتميز مستوى جيد، كما أن البعد الثالث (عملية المراقبة والتدقيق) هو الذي حصل على أعلى أهمية، مما يشير إلى وجود عمليات مراقبة وتدقيق فعالة في البنك. وبالمقابل، حصل البعد الثاني (الموارد البشرية) على أدنى أهمية مما يشير إلى وجود بعض التحديات في إدارة الموارد البشرية في البنك.

وبشكل عام، نجد البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46- يحظى بمستوى عالٍ من تطبيق جودة الإدارة بكامل عناصرها مع حاجة إلى مزيد من التحسين في بعض الأبعاد لتحسين جودة الإدارة وتحسين أدائه في السوق.

الختام

أ. نتائج تتعلق باختبار الفرضيات بالواقع العملي (لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46):
فإنه توصلنا الى:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة الإدارة والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة الحوكمة والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة الموارد البشرية وتعزيز الأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة عملية المراقبة والتدقيق والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة نظام المعلومات والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-
- لا يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين جودة التخطيط الاستراتيجي والأداء المصرفي لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46-

ب. اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم العديد من الاقتراحات والتوصيات للبنك الخارجي الجزائري وكالة - تبسة 46 - لتعزيز جودة الإدارة وتحسين أدائه المصرفي، ومنها:
- ☞ تحسين جودة الحوكمة: يجب على البنك تحسين جودة الحوكمة، بما في ذلك تحسين إدارة المخاطر وتطوير العمليات الداخلية، وتعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات.
 - ☞ تعزيز جودة الموارد البشرية: يجب تطوير وتدريب الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية.
 - ☞ تحسين التخطيط الاستراتيجي: يجب تحسين إدارة المشاريع والعمليات والتخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء البنك المصرفي.
 - ☞ تحسين جودة عملية المراقبة والتدقيق: يجب تطوير عمليات المراقبة والتدقيق وتطوير إجراءاتها لضمان الامتثال للمعايير الدولية والمحلية وتحسين الجودة.

الختام

تحسين جودة نظام المعلومات: يجب تحسين جودة نظام المعلومات الخاص بالبنك، وتطويره ليساعد في تحليل ومراقبة أداء البنك واتخاذ القرارات الإدارية.

تحسين جودة التواصل والعلاقات العامة: يجب تحسين جودة التواصل والعلاقات العامة للبنك مع العملاء والمستثمرين والمساهمين والجهات الحكومية والمنظمات الدولية المعنية.

تطوير خطة عمل واضحة: يجب على البنك تطوير خطة عمل واضحة تشمل تحسين جودة الإدارة والأداء المصرفي وتحديد الأهداف الخاصة بذلك، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن تكون الخطة مرنة ويتم تحديثها بشكل دوري لتلبية المتطلبات المتغيرة.

ج. أفاق الدراسة:

أن تطرقنا لموضوع دراستنا جعلنا نستكشف أمكانية مواصلة البحث في هذا المجال من جوانب أخرى متعدد وإمكانية طرح مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية وتشمل الآفاق المستقبلية لهذه الدراسة عدة مجالات:

استمرار دراسة العوامل المؤثرة على تقييم الأداء المصرفي، وخاصة تلك التي تتعلق بالتحول الرقمي والتقنيات الجديدة في القطاع المصرفي.

توسيع نطاق الدراسة ليشمل المزيد من البنوك الجزائرية، وذلك للحصول على نتائج أكثر شمولية وتعمقاً.

دراسة تأثير التغيرات الاقتصادية والسياسية على تقييم الأداء المصرفي، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على عوامل تقييم الأداء المصرفي مثل نظام الرقابة والتشريعات الحكومية وتغيرات أسعار الفائدة.

الاهتمام بالأبحاث الميدانية التي تستخدم تقنيات جديدة في تقييم الأداء المصرفي،

إجراء دراسات مقارنة بين الأنظمة المصرفية في مختلف البنوك الجزائرية لتحديد العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المصرفي وتحسينه.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I. المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أسماء عبد المطلب بني يونس، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
2. إيمان السمراي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
3. برير كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، 1997.
4. بريكة السعيد، خلق القيمة في البنك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004-2005.
5. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999.
6. حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.
7. حاتم محسن الربيعي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. حجازي فاطمة محمد، غراب كامل السيد، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999.
9. حمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. خالد أمين عبد الله، علم تدقيق الحسابات، عمان، دار وائل للنشر، 1999.
11. خالد راغب الخطيب، الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
13. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري، عمان، الأردن، طبعة عربية، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

14. خطاب عايدة سيد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة هيكلة الاندماج بمشاركة المخاطر، دار شركة الحريري، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
15. درويش، محمود أحمد، مناهج البحث في العلوم الإنساني، الطبعة الأولى، 2018، مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
16. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
17. زيد منير عدوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
18. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، (بدون بلد نشر)، 2006.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط 02، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
20. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
21. شارلي دي مالين، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، مكتبة السكان، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2008.
22. صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة و الرقابة والقيم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بحوث، 1998.
23. عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، ط 03، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008.
24. العامري محمد علي، الإدارة المالية، عمان، دار المناهج، 2007.
25. عايدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير، الطبعة الأولى، 2002.
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
27. عبد الرزاق محمد القاسم، نظم المعلومات المحاسبية الحاسوبية، عمان، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، 1997.

قائمة المصادر والمراجع

28. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط 01، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. العलगواني محمد محمود، البنوك الإسلامية، الطبعة الثانية، عمان، دار المسيرة، 2010.
30. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
31. عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000.
32. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
33. فهد نصر محمود مزيان، آثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، عمان، دار الصفاء، 2009.
34. فؤاد الشرايبي، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة، عمان، 2007.
35. قرياقص سمية وعبد الغفار حنفي، الأسواق والمؤسسات المالية، مركز الإسكندرية، مصر، 1999.
36. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
37. محمد أحمد عبد النبي، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
38. محمد الحفصي الجناني، الحوكمة في الشركات، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي، المملكة العربية السعودية، 2015.
39. محمد جواد الجباري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، دار الصادق الثقافية، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
40. محمد حفصي الجناني، الحوكمة في الشركات، ط 01، دار الإعصار العلمي، المملكة العربية السعودية، 2015.
41. محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

42. محمد سمير الصبان، الأصول العلمية للمراجعة بين النظرية والمقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
43. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، 2006.
44. مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018.
45. مصطفى نمر دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر، عمان، 2008.
46. منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
47. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
48. نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان(الأردن)، 2010.
49. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية- بن عكنون، الجزائر، دون طبعة.
50. نبيل حامد مرسي، التخطيط الاستراتيجي، مكتب العربي الحديث، دون طبعة.
51. نصر محمود مزيان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
52. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
53. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، دار للكتاب العالي للنشر، ط01، عمان، الاردن، 2009 .
54. نعيمة يحيوي وزكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

55. وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

ثانياً: المذكرات:

• مذكرات الدكتوراه:

1. بختي نزيهة، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع التربوي، الجلفة، 2017/ 2018.
2. الخالدي أحمد، الحسين راضي، تأثير الآليات الداخلية على الأداء والمخاطرة المصرفية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
3. مصطفى العثماني، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تفعيل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال خلال: 2010/2014، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015.

• مذكرات الماجستير:

1. براكنية نبيلة، حاجي منال، حوكمة البنوك التجارية كآلية لتطبيق معايير لجنة بازل 03 - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية بنوك، جامعة الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2019.
2. بريكة السعيد، خلق القيمة في البنك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004-2005.
3. شرف الدين مؤمن، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2011-2012.
4. شفيق بوزيد، التكامل بين التدقيق المحاسبي والتدقيق الشرعي وأثره على الأداء المالي للمصارف الإسلامية، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية ومحاسبة معقدة، جامعة سطيف، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

5. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012.
 6. علي شاهين، أثار تطبيق نظام التقييم المصرفي camels لدعم فعالية نظام التفتيش على البنوك التجارية دراسة حالة على بنك فلسطين المحدود، قسم المحاسبة، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة، 2005.
 7. كمال محمد سعد النونو، مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
 8. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج الأخضر باتنة.
- ثالثا: المقالات العلمية:
1. إبراهيم كرانة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبوظبي، 2010.
 2. أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد و المخاطرة دراسة حالة القرض الشعبي الجزائر (1997/2000)، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، جامعة الأغواط، الجزائر 2001.
 3. برايج بلال، براغ محمد، المراجعة الداخلية ودورها في تحسين نظام الرقابة الداخلية - دراسة عينة من المراجعين الداخليين، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
 4. بثثة حنان، بوعموشة نعيم: الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد: 03، العدد 02 (جوان 2020).
 5. بوسكين حمزة، براق عيسى، تقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية باستخدام أسلوب التقييم الذاتي للرقابة الداخلية في الإدارات - دراسة حالة وزارة الشباب والرياضة، مجلة الامتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 01، 2022، الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

6. التيجاني إلهام، تقسيم الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري للقسم:2005-2015، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع عشر، جوان 2015.
7. حميدي أحمد سعيد، دور التدقيق الداخلي في متابعة وظبط وجرد المخزونات- دراسة ميدانية على مديرية التدقيق الداخلي بمركب الحديد والصلب سيدار: الحجار - عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14 العدد 01، الرقم التسلسلي 27، 2021.
8. الخاليلة محمود، العلاقة بين مؤشرات الأداء المحاسبية ومؤشرات الأداء السوقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 28، العدد الأول.
9. سليم بن حسين، الحوكمة دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 03، العدد 10، جانفي 2015.
10. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد:7، 2010.
11. عائدة عبد الكريم صالح، إدارة الموارد البشرية وتحديات العولمة، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد الأول، العراق، 2013.
12. العبادي إبراهيم، دور نظام الرقابة الداخلية في الوحدات الحكومية الأردنية في ضبط الإنفاق الحكومي- دراسة ميدانية على الوحدات الحكومية في محافظة جرش، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 02.
13. عبد الباسط محمد المصطفى، قياس عنصر الإدارة مكتبياً ضمن نظام cael، مجلة المصرفي، الإدارة العامة للسياسات والبحوث والإحصاء، بنك السودان المركزي، العدد 57، سبتمبر 2010.
14. عبد اللطيف أولاد وآخرون، قياس الأداء المصرفي للبنوك التجارية باستخدام نموذج العائد على الحقوق الملكية -دراسة حالي بنكي CPA و BBA للفترة 2014/2016-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2020.
15. عياش صياح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتنوير، العدد الثالث، 2015.
16. كريم عبد الحفيظ محمد، اختبار وتقييم العلاقة بين تكلفة رأس المال والعوائد السوقية للأسهم - دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، السنة الرابعة، العدد 29، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

17. لويزة بهاز، حورية عجيلة، صفية مصطفى، دور المراجعة الداخلية في تفعيل نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 02، سنة 2019، المركز الجامعي بأفلو.
18. محمد جموعي قريش، تقييم أداء المؤسسات المصرفية- دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000. مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3.
19. محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية، بحث في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 3، 2004.
20. منذر صلاح، نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 243.
21. نبيل حمادي، فاطمة الزهراء عبادي، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009/11/10.
22. نعيم دهمش، عفاف إسحاق أبو زر، الضوابط الرقابية والتدقيق الداخلي في بيئة تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس لكلية العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 27-28 أبريل، 2005.
23. نور ثابت كاظم، تقييم فعالية إدارة الائتمان المصرفي، مجلة جامعة الأبيار للعلوم الاقتصادية، المجلد 05 العدد 10، 2013.
- رابعا: المواقع الإلكترونية:

1. CGAP المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (أحد برامج التمويل الأصغر) التابعة للبنك الدولي دليل الموارد المتعلق بدراسات تقييم التمويل الأصغر، نوفمبر 2001، ص 3-5 متاح في الموقع <http://www.ds.worldbank.org>

II. المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ali Ait, Les systèmes d'informations, Tizi-Ouzou, Algérie, Les éditions d'abeille, 2003.
2. Fanny Poujol et Mana carricano ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.
3. K.C.London, J.P.London, Management information systems, USA, The Macmillan CO, Inc, 1990.

قائمة المصادر والمراجع

4. Pateik Gilbert, La gestion des ressources humaines, edition d'organisation, France, 1999.



الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الرقم	الإسم واللقب والرتبة العلمية	جامعة الإنتساب
01	الأستاذ الدكتور نوفل سمايلي	جامعة تبسة
02	الأستاذ الدكتور يحيى دريس	جامعة تبسة

بعد الإطلاع على التحكيم من قبل الأساتذة بالقائمة تم اعتماد الإستبانة النهائية من قبل الطالبة والمصادقة على التعديلات من قبل المشرف.

امضاء المشرفة

أ.د. بوظورة فضيلة
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم
التجارية وعلوم التسيير
جامعة العربي التبسي - تبسة



مخرجات برنامج spss

*- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: صدق لمحاو الاستبيان:

Correlations

		البعد الأول:	البعد الثاني:	البعد الثالث:	البعد الرابع:	البعد الخامس:	المحور الثاني المتغير التابع: جودة الادارة
		الحوكمة	الموارد البشرية	عملية المراقبة والتدقيق	نظام المعلومات	التخطيط الاستراتيجي	
المحور الثاني المتغير التابع: جودة الادارة	Pearson Correlation	.771**	.959**	.969**	.959**	.507*	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.011	
	N	24	24	24	24	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي	المحور الثاني المتغير التابع: جودة الادارة	TOOOOTAL
المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي	Pearson Correlation	1	.629**	.782**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	24	24	24
المحور الثاني المتغير المستقل: جودة الادارة	Pearson Correlation	.629**	1	.976**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	24	24	24
TOOOOTAL	Pearson Correlation	.782**	.976**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	24	24	24

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة

Cronbach's Alpha

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	24	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	24	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	34

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	8

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	26

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

Frequency Table

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	12	50.0	50.0	50.0
	انثى	12	50.0	50.0	100.0
Total		24	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	6	25.0	25.0	25.0
	من 30الى 50 سنة	13	54.2	54.2	79.2
	اكثر من 50 سنة	5	20.8	20.8	100.0
Total		24	100.0	100.0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	او اقل 5	5	20.8	20.8	20.8
	من 6 الى 10 سنوات	10	41.7	41.7	62.5
	اكثر من 10 سنوات	9	37.5	37.5	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

الصفة الوظيفية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	4	16.7	16.7	16.7
	مساعد مدير	7	29.2	29.2	45.8
	مكلف بالزيائن	9	37.5	37.5	83.3
	موظفي مصلحة الزيائن	2	8.3	8.3	91.7
	اخرى	2	8.3	8.3	100.0
	Total	24	100.0	100.0	

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الأول:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعمل إدارة البنك على تطوير وتحسين أداء المسؤولين وإيجاد حلول لجوانب القصور والضعف لدى العاملين	24	1.00	5.00	4.1250	.99181
يوجد مقارنة داخلية أي مقارنة إطار نشاط البنك وعملياته أو مقارنة فرع من فروع البنك مع نشاط فرع آخر للبنك نفسه	24	1.00	4.00	3.2083	.93153
تسعى إدارة البنك لخلق روح المنافسة بين أقسامه لحسين الأداء العام	24	1.00	5.00	3.3750	1.05552
يتم تقييم أداء العاملين بالبنك بشكل دائم ومستمر	24	1.00	5.00	3.4167	.77553
يُمكن تقييم أداء العاملين بالبنك من اكتشاف بعض المشاكل الإدارية فيه	24	1.00	5.00	3.5833	1.10007

يلتزم القائمون بتقييم أداء العاملين في إدارة البنك بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري ومناقشة نتائجه لإجراء التصحيحات	24	1.00	4.00	3.0417	.99909
تتمتع عملية تقييم الاداء بالمرونة و القدرة على التطور الدائم لتتماشى مع التطورات في النشاط البنكي	24	1.00	5.00	3.2500	1.15156
يشبع البنك رغباته ورغبات زبائنه ويكسب ثقتهم بواسطة الاستعانة بالقوائم المالية	24	1.00	5.00	3.2083	1.14129
المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي	24	1.38	4.13	3.4010	.55656
Valid N (listwise)	24				

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور
:02

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتوفر كافة أعمال البنك على الشفافية والإفصاح	24	3.00	5.00	4.2917	.69025
تطبيق الإدارة البنكية الحوكمة في جميع نشاطاتها	24	2.00	5.00	3.6250	.87539
يتوفر البنك على معايير للسلوك الملائم ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير	24	1.00	5.00	3.5417	1.10253
يوجد توزيع سليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار	24	1.00	5.00	3.2083	1.02062
يوجد تفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات	24	1.00	5.00	2.8333	1.12932
البعد الأول: الحوكمة	24	2.40	4.40	3.5000	.50734
وجود دليل عمل لأعمال البنك حسب مناصبها	24	1.00	5.00	4.0417	1.08264
وضع العامل المناسب في المكان المناسب	24	1.00	5.00	3.1250	1.15392
وضوح تطبيق خطط التوظيف	24	1.00	5.00	3.4167	1.01795
توافر حوافز مالية وإدارية (ترقيات- مكافئات)	24	1.00	5.00	3.2917	1.23285
توفير المرونة في برامج وإجراءات الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة	24	1.00	5.00	3.2500	1.35935
البعد الثاني: الموارد البشرية	24	1.60	4.80	3.4250	.71824
وجود تجاوب من قبل الإدارة البنكية مع تقارير المراجع الداخلي	24	1.00	5.00	4.0417	1.08264

وجود تجاوب من قبل الإدارة البنكية مع المدقق الخارجي	24	1.00	5.00	3.1250	1.15392
احترام الإجراءات والسياسات وذلك من خلال تطبيق الأوامر الإدارية	24	1.00	5.00	3.4167	1.01795
يتم توصيل نتائج التدقيق إلى الأطراف المعنية	24	1.00	5.00	3.2917	1.23285
تعتمد الإدارة البنكية على التدقيق لرسم السياسات الإدارية و اتخاذ القرارات حاضرا ومستقبلا	24	2.00	5.00	4.2083	.83297
وجود زيارات مفاجئة من قبل المدقق للبنك	24	1.00	5.00	3.2500	1.35935
البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق	24	2.00	4.67	3.5556	.60924
تحرص الإدارة البنكية على إدخال الأنظمة الحديثة للبنك	24	1.00	5.00	4.0417	1.08264
سهولة وسرعة نقل المعلومات داخليا وخارجيا	24	1.00	5.00	3.1250	1.15392
وصول المعلومات في الوقت المناسب	24	1.00	5.00	3.4167	1.01795
تتوفر الإدارة البنكية على نظام معلوماتي مالي خاص باتخاذ القرارات المالية بتمويل الأعمال	24	1.00	5.00	3.2917	1.23285
البعد الرابع: نظام المعلومات	24	1.75	5.00	3.4688	.70059
يختار البنك الخطط الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلائم مع تحليله للبيئة الخارجية	24	2.00	5.00	4.2083	.83297
تتأثر فعالية التخطيط البنكي بمدى تكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة	24	1.00	4.00	3.2083	.93153
وجود تخطيط استراتيجي يعمل على تنمية مهارات ومعارف العاملين والتفكير في المشاكل التي تواجه البنك	24	1.00	5.00	3.5417	.93153
يُمكن التخطيط الاستراتيجي من توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية	24	1.00	4.00	3.1250	.85019
وجود كفاءات بشرية وتكنولوجية في البنك تساعد على بناء خطط استراتيجية	24	1.00	5.00	3.4167	.88055
قيام المخططات بتقدير ودراسة كل النتائج المتوقعة والعمل على مواجهة هاته المصاعب	24	1.00	5.00	3.4167	1.13890
البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي	24	2.33	4.33	3.4861	.44482
المحور الثاني المتغير المستقل: جودة الادارة	24	2.31	4.38	3.4904	.49493
Valid N (listwise)	24				

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	المحور الثاني المتغير المستقل: جودة الإدارة ^b		. Enter

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629 ^a	.396	.369	.44226

- a. Predictors: (Constant), المحور الثاني المتغير المستقل: جودة الإدارة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.821	1	2.821	14.424	<.001 ^b
	Residual	4.303	22	.196		
	Total	7.124	23			

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي
b. Predictors: (Constant), المحور الثاني المتغير المستقل: جودة الإدارة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.931	.657		1.418	.170
	المحور الثاني المتغير المستقل: جودة الإدارة	.708	.186	.629	3.798	<.001

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 01

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	البعد الأول: الحوكمة ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.549 ^a	.301	.269	.47580

a. Predictors: (Constant), البعد الأول: الحوكمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.144	1	2.144	9.470	.006 ^b
	Residual	4.981	22	.226		
	Total	7.124	23			

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

b. Predictors: (Constant), البعد الأول: الحوكمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.295	.691		1.873	.074
	البعد الأول: الحوكمة	.602	.196	.549	3.077	.006

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	البعد الثاني: الموارد البشرية ^b		. Enter

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.420	.42388

- a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.172	1	3.172	17.652	<.001 ^b
	Residual	3.953	22	.180		
	Total	7.124	23			

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي
 b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.630	.430		3.789	.001
	البعد الثاني: الموارد البشرية	.517	.123	.667	4.201	<.001

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.634 ^a	.402	.375	.44007

a. Predictors: (Constant), عملية المراقبة والتدقيق, البعد الثالث

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.864	1	2.864	14.787	<.001 ^b
	Residual	4.261	22	.194		
	Total	7.124	23			

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

b. Predictors: (Constant), عملية المراقبة والتدقيق, البعد الثالث

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.342	.543		2.471	.022
	البعد الثالث: عملية المراقبة والتدقيق	.579	.151	.634	3.845	<.001

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 04

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	البعد الرابع: نظام المعلومات ^b		. Enter

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.675 ^a	.455	.430	.42002

- a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: نظام المعلومات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.243	1	3.243	18.383	<.001 ^b
	Residual	3.881	22	.176		
	Total	7.124	23			

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي
 b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: نظام المعلومات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.542	.442		3.488	.002
	البعد الرابع: نظام المعلومات	.536	.125	.675	4.288	<.001

- a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

* مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 05

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.038 ^a	.001	-.044-	.56865

a. Predictors: (Constant), البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.010	1	.010	.032	.860 ^b
	Residual	7.114	22	.323		
	Total	7.124	23			

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

b. Predictors: (Constant), البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.235	.936		3.454	.002
	البعد الخامس: التخطيط الاستراتيجي	.048	.267	.038	.179	.860

a. Dependent Variable: المحور الأول: التابع: تقييم الأداء المصرفي

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية بالإعتماد على معيار جودة الإدارة وهذا من خلال تطبيق هذا المعيار على البنك الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-، ولتحقيق ذلك فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم إستمارة محكمة لموظفي البنك الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46- محل الدراسة، وخلصت إلى أن هناك أداء مرضي للبنك محل الدراسة وفق المعيار المستخدم.

الكلمات المفتاحية: الأداء المصرفي، تقييم الأداء المصرفي، معيار جودة الإدارة، البنك الخارجي الجزائري وكالة -تبسة 46-

Study summary :

This study aimed at evaluating the performance in banking institutions based on the standard of management quality, and this is done by applying this criterion to the Algerian Foreign Bank Agency - **Tébessa 46-**, and to achieve this, the descriptive analytical approach was relied on, and a tight questionnaire was designed for the employees of the Algerian Foreign Bank Agency - **Tébessa 46-** The subject of the study, and concluded that there is a satisfactory performance of the bank under study according to the standard used.

Keywords: banking performance, banking performance appraisal, management quality standard, Algerian Foreign Bank Agency - **Tébessa 46-**.