



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه -الطور الثالث L.MD-

قسم: علوم التسيير

تخصص: مالية ومحاسبة

بغوان:

تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية

-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-

تحت إشراف:
أ.د حمزة العرابي

إعداد الطالبة:
نبيلة قدور

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. آسيا قاسمي	أستاذة محاضرة -أ-	البويرة	رئيسة
أ.د حمزة العرابي	أستاذ التعليم العالي	البليدة 2	مشرفا ومقررا
د. سمير يحيوي	أستاذ محاضر -أ-	البويرة	ممتحنا
د. أحمد عزوز	أستاذ محاضر -أ-	البويرة	ممتحنا
أ.د كمال بن موسى	أستاذ التعليم العالي	الجزائر 3	ممتحنا
د. قويدر معيزي	أستاذ محاضر -أ-	البليدة 2	ممتحنا

السنة الدراسية: 2018-2019

نوقشت يوم 16 مارس 2020



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه -الطور الثالث L.MD-

قسم: علوم التسيير

تخصص: مالية ومحاسبة

بغنوان:

تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية

-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-

تحت إشراف:
أ.د حمزة العرابي

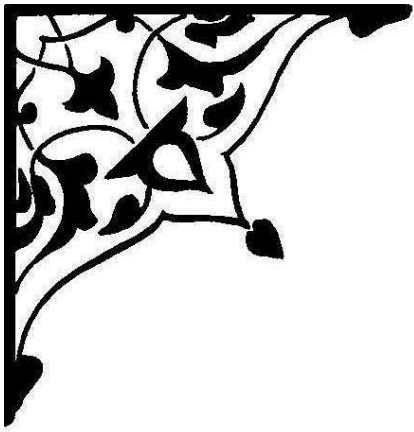
إعداد الطالبة:
نبيلة قدور

لجنة المناقشة:

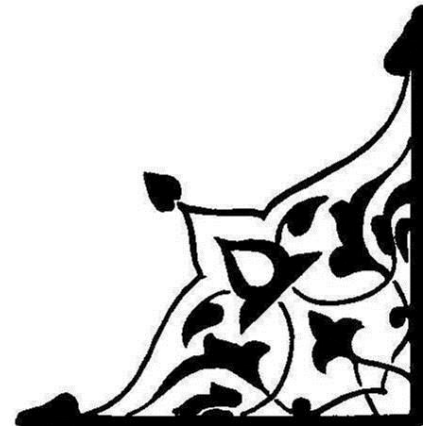
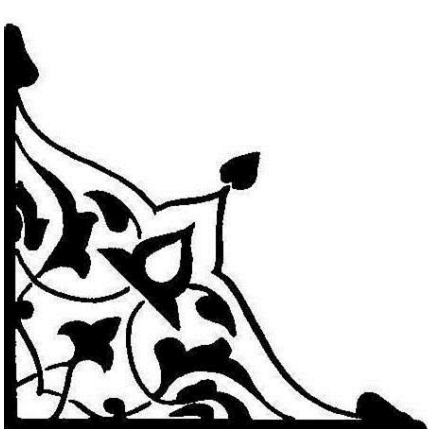
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. آسيا قاسمي	أستاذة محاضرة -أ-	البويرة	رئيسة
أ.د حمزة العرابي	أستاذ التعليم العالي	البليدة 2	مشرفا ومقررا
د. سمير يحيوي	أستاذ محاضر -أ-	البويرة	ممتحنا
د. أحمد عزوز	أستاذ محاضر -أ-	البويرة	ممتحنا
أ.د كمال بن موسى	أستاذ التعليم العالي	الجزائر 3	ممتحنا
د. قويدر معيزي	أستاذ محاضر -أ-	البليدة 2	ممتحنا

السنة الدراسية: 2018-2019

نوقشت يوم 16 مارس 2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله وحده والشكر له على نعمه التي لا تعد ولا تحصى أن
تفضل على بالتوفيق لإنجاز هذا العمل، وأصلي وأسلم على
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لي عظيم الشرف أن أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير
والعرفان الجميل إلى أستاذي الكريم الأستاذ "حمزة العرابي" على
تفضله الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى نصائحه القيمة
وجميل صبره وحسن تواضعه، وأسأل الله أن يزيده بها رفعة.
كما أتوجه بجزيل الشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال
شرف مناقشتهم لأطروحتي، فلهم مني كل الشكر والعرفان على
محمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي ستسير مساري
العلمي.

الإهداء

بسم الهادي إلى العلم عالم كل شيء سبحانه وتعالى

بسم الأمل أساس العمل

بسم الصبر أساس الفرح

بسم الاجتهاد أساس النجاح

بسم النجاح الذي لا يكون إلا بالتوفيق من الله

أهدي ثمرة جهدي إلى أحلى كلمة يرددها لساني... إلى التي حملتني وهنا على وهن... إلى أجمل

كائن عرفته عيوني... إلى أنقى وأقوى حب أحس به قلبي... إلى أجمل وردة أنبتتها هذه الأرض الطيبة... إلى
أحلى رائحة عطر خرجت من قنينة نادرة... إلى أغلى ألماسة في دنيائي... إلى التي سهرت الليالي من أجلي... إلى
السند المتين في حياتي... إلى من منحتني وتمنحني من غير أن تسألني عطاء... إلى شمعته النور التي تذوب لتضيء
دربي... إلى القوة التي ألقا إليها، فتحميني سخط الزمن... إلى التي أحيا لأجلها... قرّة عيني، الصدر الحنون، أمي
الغالية أدامها الله لي وحفظها من كل كرب.

إلى تاج رأسي... إلى القلب الرؤوف الذي يحتمل ويتنازل إلى العدم من أجلنا... إلى الذي أهدى حياته
قربانا من أجل أن أعيش... إلى النبع العذب أنهل منه حبا ومودة فلا يكدر صفوه أبدا... إلى الذي لو فديته
بروحي فلن أوفي قسطا من حقه ولو ضئيلا... إلى من كان سندي وعوني في المصاعب... إلى من حلم أن يراني في
أعلى المراتب، إلى الذي لولاه ما كنت أنا ولا وصلت إلى هذا... إلى القلب الطيب، أب العزيز أطل الله في عمره.
إلى زهور البيت وشمعاتها... إلى النجوم التي تزين سماء حياتي... إلى من يشعرني وجودهم بقربي أمانا وطمأنينة... إلى
إخواني وأخواتي كل واحد باسمه.

إلى كل الأقارب والأهل كل واحد باسمه.

إلى كل الأصدقاء كل واحد باسمه.

وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

ملخص الدراسة

تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-

تحت إشراف: أ.د حمزة العرابي

من إعداد: نبيلة قدور

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول موضوع تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، حيث ركزت في جانبها النظري على محاولة إبراز الدور الكبير الذي تقدمه المقارنة المرجعية في إعطاء تقييم حقيقي لأداء البنك، وذلك لتبيان مدى حاجة البنك لها لتقييم أدائه المالي لحاجته الكبيرة إلى نتائج حقيقية يعتمد عليها لتحديد حجم الفجوة الحاصلة في أدائه بشكل دقيق لمعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها لتصحيحها وتحسين وضعيته المالية، أما في جانبها التطبيقي فركزت على محاولة التأكيد على أن تطبيق المقارنة بشكل سليم وصحيح لتقييم الأداء المالي لأي بنك تجاري جزائري تتوفر فيه جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها مقارنة بمثيلاته خارج الوطن يؤدي إلى إعطاء نتائج حقيقية يمكن الإعتماد عليها لتحسين أدائه والإرتقاء به إلى أفضل المستويات حتى في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع المصرفي بالجزائر وذلك من خلال إجراء دراستين، دراسة ميدانية تم فيها استطلاع آراء موظفي البنوك التجارية الجزائرية حول موضوع المقارنة المرجعية لمعرفة مدى توفر الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها في هذه البنوك في ظل المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيقها في القطاع المصرفي الجزائري، ودراسة تطبيقية تم من خلالها تطبيق المقارنة المرجعية على أحد البنوك التجارية الجزائرية التي تم التأكد من توفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها فيها من خلال الدراسة الميدانية السابقة، وذلك لتقييم أدائه المالي مقارنة بالأداءات المالية لمثيلاته خارج الوطن (تونس والمغرب) للحكم على نتائج عملية التقييم والمقارنة، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بمختلف أساليبه (التحليلي والإحصائي ودراسة حالة والمقارن) من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وهذا بالنظر لطبيعة الموضوع محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: بأن البنوك التجارية الجزائرية تتوفر على جميع الشروط الأساسية لتطبيق برنامج المقارنة المرجعية حتى في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر، كما أن تطبيق المقارنة المرجعية بشكل سليم وصحيح حتى في ظل وجود هذه المعوقات والتحديات لتقييم الأداء المالي لأي بنك تجاري جزائري تتوفر فيه جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها مقارنة بالأداءات المالية لمثيلاته حتى ولو كانت من خارج الوطن تعطي نتائج حقيقية يمكن الاعتماد عليها في تحديد حجم الفجوة الحاصلة فيه بشكل دقيق ومعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها لتصحيحها وتحسين الوضع المالية للبنك للإرتقاء به إلى أفضل المستويات.

وفي الأخير تم تقديم بعض التوصيات من أهمها: وجوب اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بإستخدام آلية المقارنة المرجعية وبشكل مستمر ودائم لتقييم أدائها ككل وليس المالي فقط لكونها أحد أهم أساليب التقييم والتحسين المستمر وليست أسلوب نسخ أو تجسس على الآخرين.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء المالي، البنوك التجارية الجزائرية، آلية المقارنة المرجعية، فجوة الأداء، تحسين الأداء.

Assessment of financial performance in commercial banks using a benchmarking mechanism – Study of a sample of Algerian commercial banks –

Prepared by: Nabila kaddour

Supervised by: Dr. Hamza Elorabi

Abstract

This study aims at highlighting the assessment of financial performance in commercial banks of Algeria, using the benchmarking mechanism. In its theoretical part, this study tried to high spot the significant role that benchmarking has in providing an accurate assessment of the bank's performance, to disclose extent of need to such mechanism in assessing the financial performance of the bank as this later necessitates precise results to be used as a basis to truthfully detect size of the gap in its performance which will allow determination of their real reasons so it can be adjusted for the sake of its financial status improvement.

As for the practical part, this study focused on confirming that applying appropriately and correctly the benchmarking in assessing the financial performance of any Algerian commercial bank meeting all material conditions required for the implementation of the benchmarking program among similar banks in abroad, will result in accurate outcomes that can be employed in improving the bank's performance and upgrading to high levels despite the several obstacles and challenges that are impeding employment of the benchmarking in the Algeria's banking field. All the aforesaid, is carried out through two studies, a field study during which, it was inquired opinion of the Algerian commercial banks employees in respect of the benchmarking mechanism, in order to verify whether substantial conditions essential for the implementation of this mechanism are met or not in these banks, under obstacles and challenges obstructing the implementation process thereof in the Algerian banking field.

In order to assess the financial performance of any one of the Algerian commercial banks in comparison with the other banks in overseas (Tunisia and Morocco) it was also carried out a second practical study, thanks to which the benchmarking mechanism was been applied in to one of the Algerian commercial

banks which wherein all material conditions needed for the implementation of the benchmarking program have been verified during the above said field study, thus to asses its financial performance compared to the financial performance of other banks from abroad (Tunisia and Morocco) to judge the results of the assessment and comparison process.

In this study has been adopted the descriptive approach with all its methods (analytical, statistical, case study and comparative) to answer the problematic taking into consideration the nature of the topic subject matter of the study.

The study achieved a group of results mainly: in spite of the several obstacles and challenges blocking the benchmarking application process in the Algerian banking filed, however, all material conditions required for its application program are highly met in the Algerian commercial banks, in addition to the fact that applying appropriately and correctly benchmarking under such obstacles and challenges, in order to assess the financial performance of any Algerian commercial bank meeting the material conditions necessitated for the implementation thereof in comparison with financial performance of similar banks even if are abroad, provides accurate results upon which precise determination of the bank's gap scope may be based, so real sources of such gap can be adjusted and the bank's financial status can be improved to reach best levels.

At the end, some recommendations were made, the most important of which are: Algerian commercial banks should place great emphasis on a continuous implementation of benchmarking mechanism, to assess their whole performance not only the financial side, as it is deemed to be one of the most important continuous assessment and improvement means, but not a copying or spying others.

Keywords: Assessment of financial performance, Algerian commercial banks, benchmarking mechanism, performance gap, performance improvement.

**Evaluation de la performance financière des banques commerciales
utilisant le mécanisme du benchmarking – Etude sur un échantillon de
banques commerciales algériennes –**

Préparé par: Kaddour Nabila

Encadré par: Dr. Hamza Elorabi

Résumé

Cette étude visait à éclairer le sujet de l'évaluation de la performance financière des banques commerciales d'Algérie, à travers l'emploi de mécanisme du benchmarking. Dans sa partie théorique, cette étude a tenté de mettre en exergue le rôle important joué par le benchmarking dans l'évaluation précise de la performance de la banque, pour révéler l'importance et la nécessité de ce mécanisme en matière d'évaluation de la performance financière de la banque, ce qui offrira par la suite des résultats précis qui peuvent être utilisés comme base pour détecter correctement le volume de l'écart dans ses performances, ce qui permettra d'en déterminer les véritables causes, de manière à ce qu'il puisse être ajusté afin d'améliorer sa situation financière.

En ce qui concerne la partie pratique, l'étude visait à confirmer qu'il était judicieux d'utiliser le benchmarking pour évaluer la performance financière de quelconque banque commerciale algérienne, répondant à toutes les conditions essentielles requises pour la mise en œuvre du programme de benchmarking en comparaison avec des banques similaires qu'à l'étranger, ce qui aboutira à des résultats précis qui peuvent être utilisés à améliorer les performances de la banque et atteindre des niveaux élevés, en dépit des nombreux obstacles et défis qui entravent l'emploi du benchmarking dans le secteur bancaire algérien. Tout ce qui précède est réalisé à travers deux études ; une étude de terrain au cours de laquelle on a demandé l'avis des employés des banques commerciales algériennes au sujet du benchmarking, afin de vérifier si les conditions essentielles à la mise en œuvre de ce mécanisme sont remplies ou non, nonobstant les obstacles empêchant son processus de mise en œuvre dans le secteur bancaire algérien.

Afin d'évaluer les résultats financiers de l'une des banques commerciales algériennes par rapport aux autres banques d'outre-mer (Tunisie et Maroc), on a également effectué une deuxième étude pratique, grâce à laquelle mécanisme du

benchmarking a été appliquée à l'une des banques commerciales algériennes, que on a confirmé que toutes les conditions essentielles et nécessaires à la mise en œuvre du programme de benchmarking ont été vérifiées au cours de ladite étude sur le terrain, afin d'évaluer leurs performances financières par rapport aux performances financières de leurs homologues à l'étranger (Tunisie et Maroc).

On adopté dans cette étude l'approche descriptive avec toutes ses méthodes (analytique, statistique, étude de cas et comparative) dans le but de répondre à la problématique posée en tenant compte de la nature du sujet traité.

L'étude a principalement abouti à un ensemble de résultats: malgré les nombreux obstacles et difficultés bloquant le processus de l'adoption du benchmarking dans le système bancaire algérien, toutes les conditions obligatoires requises pour son programme d'application sont hautement remplies dans les banques commerciales algériennes, en plus, le fait de procéder à un benchmarking approprié, malgré ces obstacles et difficultés, afin d'évaluer la performance financière de n'importe quelle banque commerciale algérienne répondant aux conditions essentielles requises pour sa mise en œuvre, par rapport à la performance financière de banques similaires, même celles établies à l'étranger, fournit des informations précises; sur quoi peut être basée la détermination précise de la portée de l'écart de la banque, afin que les causes réelles de cet écart puissent être corrigées et que la situation financière de la banque puisse être améliorée pour atteindre les meilleurs niveaux possibles.

À la fin dans cette étude, on a notamment recommandé : il faut que les banques commerciales algériennes accordent une grande importance à la mise en œuvre continue du benchmarking, afin d'évaluer l'ensemble de leurs performances, et non seulement le côté financier, cette pratique est considérée comme l'une des plus importants moyens de l'évaluation et de l'amélioration continue, et non pas un moyen d'imitation ou d'espionnage des autres.

Mots clés: Evaluation de la performance financière, banques commerciales algériennes, mécanisme du benchmarking, écart de performance, amélioration de la performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
VII-I	ملخص الدراسة
III-II	الملخص باللغة العربية
V-IV	الملخص باللغة الانجليزية
VII-VI	الملخص باللغة الفرنسية
XIII-VIII	فهرس المحتويات
XXII-XIV	فهرس الجداول والأشكال
XIX-XV	أولاً: فهرس الجداول
XXII-XX	ثانياً: فهرس الأشكال
XXV-XXIII	فهرس الملاحق
أ-ي	مقدمة عامة
47-1	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية
2	تمهيد
19-3	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
3	المطلب الأول: مفهوم الأداء
8	المطلب الثاني: محددات وميادين الأداء
11	المطلب الثالث: معايير تصنيف الأداء (أنواع الأداء)
15	المطلب الرابع: الأداء المالي في البنوك التجارية
28-20	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي
20	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
23	المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات تقييم الأداء المالي ومراحله
26	المطلب الثالث: مجالات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية
27	المطلب الرابع: مزايا وصعوبات تقييم الأداء المالي
46-29	المبحث الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي وأساليبه في البنوك التجارية
29	المطلب الأول: معايير تقييم الأداء المالي وكفاءته في البنوك التجارية

31	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية
39	المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية
47	خلاصة الفصل الأول
90-48	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية
49	تمهيد
64-50	المبحث الأول: ماهية المقارنة المرجعية
50	المطلب الأول: مفهوم المقارنة المرجعية وأهميتها
56	المطلب الثاني: دوافع تبني المقارنة المرجعية والفرق بينها وبين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي
58	المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية وأهدافها
61	المطلب الرابع: مقومات ومهارات المقارنة المرجعية ومجالات تطبيقها
74-65	المبحث الثاني: نماذج المقارنة المرجعية
65	المطلب الأول: نموذج "Robert Camp"
67	المطلب الثاني: نموذج "Jaune Auckland"
68	المطلب الثالث: نموذج "Jerom P.Finningan"
71	المطلب الرابع: نموذج "Goetch and Davis"
89-75	المبحث الثالث: منهجية تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك وعوامل نجاحها وعقباتها
75	المطلب الأول: منهجية تطبيق المقارنة المرجعية
83	المطلب الثاني: دورة التفوق المقارن وفوائد المقارنة المرجعية وأخلاقيات تنفيذها
87	المطلب الثالث: عوامل نجاح المقارنة المرجعية وعقباتها
90	خلاصة الفصل الثاني
128-91	الفصل الثالث: المقارنة المرجعية وتقييم الأداء المالي
92	تمهيد
108-93	المبحث الأول: تحقيق الريادة من خلال المقارنة المرجعية
93	المطلب الأول: ماهية الريادة
99	المطلب الثاني: مصادر تطوير الأفكار الريادية والمهارات المطلوبة لها
101	المطلب الثالث: الريادة المصرفية واستراتيجياتها

104	المطلب الرابع: تجارب بعض المؤسسات التي استخدمت المقارنة المرجعية كآلية لتقييم أدائها وحققت الريادة
119-109	المبحث الثاني: تحسين الأداء وأساليبه
109	المطلب الأول: مفهوم ودوافع تحسين الأداء
110	المطلب الثاني: عناصر تحسين الأداء والعوامل المؤثرة عليه
112	المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء
113	المطلب الرابع: أساليب تحسين الأداء
127-120	المبحث الثالث: المقارنة المرجعية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي
120	المطلب الأول: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء المالي ومنهجية استخدامها لتقييمه
122	المطلب الثاني: دعائم ومزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية
124	المطلب الثالث: علاقة المقارنة المرجعية وتقييم الأداء بالمحاسبة والاتجاهات الإدارية الحديثة
128	خلاصة الفصل الثالث
186-129	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به
130	تمهيد
141-131	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها
131	المطلب الأول: مجتمع وأداة الدراسة
134	المطلب الثاني: عينة الدراسة
137	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
138	المطلب الرابع: إختبار ثبات وصدق أداة الدراسة
163-142	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان
142	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
143	المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة
148	المطلب الثالث: قواعد القرار المطبقة لتحليل فقرات الاستبيان وصفيا
150	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لفقرات محاور الاستبيان
184-164	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة على أساس الاستبيان
164	المطلب الأول: القواعد المطبقة في الإختبارات المستخدمة لتحقيق من صحة الفرضيات من عدمها
165	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضيات المتعلقة بالاستبيان

182	المطلب الثالث: حوصلة إجمالية لنتائج إختبار الفرضيات المتعلقة بالإستبيان
185	خلاصة الفصل الرابع
235-186	الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)
187	تمهيد
196-188	المبحث الأول: تقديم عينة الدراسة وتحديد نوع المقارنة المرجعية التي ستطبق عليها
188	المطلب الأول: الشروط الواجب توفرها في عينة الدراسة وتحديد لها
190	المطلب الثاني: تقديم مجمع "سوسيتي جنرال"
192	المطلب الثالث: تقديم الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب)
194	المطلب الرابع: تحديد نوع المقارنة المرجعية التي سيتم تطبيقها على عينة الدراسة ومصادر المعلومات اللازمة لها
111-197	المبحث الثاني: عرض البيانات المالية لعينة الدراسة خلال الفترة (2015-2017)
197	المطلب الأول: عمليات تحويل العملة
199	المطلب الثاني: عرض البيانات المالية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017)
203	المطلب الثالث: عرض البيانات المالية لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2015-2017)
207	المطلب الرابع: عرض البيانات المالية لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017)
234-212	المبحث الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة المرجعية بفرعيه بتونس والمغرب خلال الفترة (2015-2017)
212	المطلب الأول: عرض نتائج تقييم الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة المرجعية بفرعيه بتونس والمغرب خلال الفترة (2015-2017)
215	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي بين الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" خلال الفترة (2015-2017)
231	المطلب الثالث: حوصلة لنتائج تطبيق المقارنة المرجعية على الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" مع اقتراح نموذج لتحسين الأداء المالي

235	خلاصة الفصل الخامس
245-236	الخاتمة العامة
257-246	قائمة المراجع
315-258	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

أولاً: فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	أهمية المقارنة المرجعية	01
57	مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية	02
100	المهارات المطلوبة للريادة	03
132	تقسيمات أجزاء ومحاور الإستبيان	04
134	درجات مقياس "ليكرت السباعي"	05
134	البنوك التجارية الجزائرية المختارة كعينة للدراسة	06
135	مكان تواجد الوكالات البنكية لأفراد عينة الدراسة	07
136	فترة وطريقة توزيع إستمارات الإستبيان	08
137	إستمارات الإستبيان الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل	09
140	نتائج إختبار ثبات وصدق الإستبيان ومحاوره تبعا لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية	10
141	نتائج إختبار ثبات وصدق الإستبيان ومحاوره تبعا لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة	11
142	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	12
143	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	13
144	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	14
145	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	15
146	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	16
147	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها في مجال تقييم الأداء المالي وتحسينه	17
148	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنوع الأداة التي يعتمدون عليها لتقييم الأداء المالي لوكالتهم البنكية	18
150	اتجاهات إجابات الأسئلة ودرجة الموافقة عليها	19
151	نتائج وصفية لفقرات المحور الأول من الإستبيان	20
153	نتائج وصفية لفقرات المحور الثاني من الإستبيان	21
155	نتائج وصفية لفقرات المحور الثالث من الإستبيان	22
157	نتائج وصفية لفقرات المحور الرابع من الإستبيان	23
159	نتائج وصفية لفقرات المحور الخامس من الإستبيان	24

فهرس الجداول والأشكال

161	نتائج وصفية لفقرات المحور السادس من الإستبيان	25
162	النتائج الإجمالية لتحليل الوصفي لجميع محاور الإستبيان	26
165	الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى (H_0)	27
166	نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (01) (الفرضية الصفرية H_{01})	28
166	نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (02) (الفرضية الصفرية H_{02})	29
167	نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (03) (الفرضية الصفرية H_{03})	30
168	نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (04) (الفرضية الصفرية H_{04})	31
168	نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (05) (الفرضية الصفرية H_{05})	32
169	نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (06) (الفرضية الصفرية H_{06})	33
170	الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الثانية (H_0)	34
171	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	35
172	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية تبعا لمتغير الخبرة العملية	36
173	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	37
174	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية تبعا لمتغير الخبرة العملية	38

175	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لتأييدهم لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	39
176	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لتأييدهم لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير الخبرة العملية	40
177	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	41
178	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير الخبرة العملية	42
179	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على وجود أثر عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	43
180	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على وجود أثر عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير الخبرة العملية	44
181	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	45
182	نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير الخبرة العملية	46
183	نتائج اختبار جميع الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الصفرية H_0) باستخدام اختبار "T" للعينة البسيطة	47
184	نتائج اختبار جميع الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الصفرية H_0) باستخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)	48

فهرس الجداول والأشكال

197	سعر صرف الدينار الجزائري مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)	49
198	سعر صرف الدينار التونسي مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)	50
198	سعر صرف الدرهم المغربي مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)	51
199	الميزانيات المالية الختامية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	52
201	تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)	53
201	تطور حجم الودائع التي تلقاها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- من الهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)	54
203	تطور حجم إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017)	55
204	الميزانيات المالية الختامية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	56
205	تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"- تونس- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)	57
206	تطور حجم الودائع التي تحصل عليها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- من الهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)	58
207	تطور إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2015-2017)	59
208	الميزانيات المالية الختامية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	60
209	تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)	61
210	تطور حجم الودائع التي تحصل عليها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- من الهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)	62
211	تطور حجم إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017)	63
213	نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر مع الأداء المالي لفرعيه بتونس والمغرب خلال سنة 2015	64

فهرس الجداول والأشكال

214	نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر مع الأداء المالي لفرعيه بتونس والمغرب خلال سنة 2016	65
215	نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر مع الأداء المالي لفرعيه بتونس والمغرب خلال سنة 2017	66
231	نتائج ترتيب الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) تبعا لنتائج التحليل لتقييم أدائها المالي بإستخدام المقارنة المرجعية خلال الفترة (2015-2017)	67
232	تحديد الوضعية المالية لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" -الجزائر-مقارنة بفرعيه بتونس والمغرب	68

فهرس الجداول والأشكال

ثانيا: فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة	و
02	أبعاد الأداء	7
03	ميادين الأداء	10
04	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	12
05	منحنى بياني يمثل فجوة الأداء المالي	17
06	مراحل تقييم الأداء المالي	25
07	أنواع المقارنة المرجعية حسب معيار مجال تطبيقها	60
08	أنواع المقارنة بالعلاقة مع فوائدها الكامنة وصعوبة تنفيذها	60
09	نموذج المقارنة المرجعية حسب "Robert Camp" الذي طبقته شركة (Xerox)	66
10	نموذج المقارنة المرجعية حسب "Jerom P.Finningan"	71
11	خطوات المقارنة المرجعية	77
12	توزيع المؤسسات طبقا للأداء	80
13	نظرة عامة حول عملية المقارنة المرجعية	82
14	دورة التفوق المقارن	84
15	مؤسسات القرن الواحد والعشرين	101
16	نموذج تحسين الأداء	112
17	خطوات التحسين المستمر النموذجية	117
18	منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية	122
19	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	143
20	دائرة نسببة توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	144
21	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	145
22	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	146
23	حلقات توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها في مجال تقييم الأداء المالي وتحسينه	147
24	الإستراتيجية التي يعتمد عليها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لإدارة موارده البشرية	192

فهرس الجداول والأشكال

194	قيم بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-	25
202	أعمدة بيانية توضح تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات المالية وعملائه وحجم الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015- 2017)	26
206	أعمدة بيانية توضح تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للهيئات المالية وعملائه وحجم الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015- 2017)	27
210	أعمدة بيانية توضح تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- للهيئات المالية وعملائه وحجم الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015- 2017)	28
216	أعمدة بيانية توضح تطور عدد الموظفين لدى الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	29
217	أعمدة بيانية توضح تطور حجم إيرادات الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر- تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	30
218	كريات توضح تطور مجموع الأصول غير الجارية للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	31
220	منحنيات بيانية توضح تطور قيم الاستغلال للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	32
221	أشكال بيانية توضح تطور حجم القروض الممنوحة للهيئات المالية والعملاء من طرف الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015- 2017)	33
223	أشكال بيانية توضح تطور القيم غير الجاهزة للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	34
224	دوائر نسبية توضح تطور نقدية الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس- المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	35
225	حلقات بيانية توضح تطور حجم الأموال الخاصة للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	36

فهرس الجداول والأشكال

227	أشكال بيانية توضح تطور حجم ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	37
228	أعمدة بيانية توضح تطور حجم ديون الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	38
229	منحنيات بيانية توضح تطور الأرباح الصافية التي حققتها الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)	39
233	مخطط السمكة كنموذج مقترح لتحسين الأداء المالي لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-	40

فهرس الملاحق

فهرس المالحق

رقم الملحق	رقم الصفحة	عنوان الملحق
01	259	قائمة أسماء المحكمين
02	260-267	إستمارة الإستبيان
03	268	نتائج توزيع الاستبيان حسب التوزيع الجغرافي لمختلف الوكالات التي تم استجواب موظفيها والتابعة للبنوك المختارة كعينة لدراسة
04	269-271	نتائج إختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للإستبيان ومحاوره تبعا لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية
05	272-274	نتائج إختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للإستبيان ومحاوره تبعا لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة
06	275	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
07	276-277	نتائج التحليل الوصفي للمعلومات العامة
08	278-279	نتائج وصفية لفقرات المحور الأول
09	280-281	نتائج وصفية لفقرات المحور الثاني
10	282-283	نتائج وصفية لفقرات المحور الثالث
11	284-285	نتائج وصفية لفقرات المحور الرابع
12	286-287	نتائج وصفية لفقرات المحور الخامس
13	288-289	نتائج وصفية لفقرات المحور السادس
14	290	نتائج اختبار "T" للعينة البسيطة (One Sample T-Test)
15	291	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لجميع محاور الإستبيان تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة
16	292	قائمة البنوك التجارية الخاصة العاملة في تونس والمغرب التي تم اعتمادها لاختيار بنكيين لتطبيق المقارنة المرجعية عليهما
17	293	الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لسنة 2015
18	294	قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لسنة 2015
19	295	الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لسنة 2016
20	296	قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لسنة 2016
21	297	الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لسنة 2017

22	قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر - لسنة 2017	298
23	الميزانيات المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر - خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	300-299
24	قوائم الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر - خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	301
25	الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - لسنة 2015	302
26	قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - لسنة 2015	303
27	الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - لسنة 2016	304
28	قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - لسنة 2016	305
29	الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - لسنة 2017	306
30	قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - لسنة 2017	307
31	الميزانيات المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	308
32	قوائم الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	309
33	الميزانيتان الماليتان الختاميتان لبنك "سوسيتي جنرال" - المغرب - لسنتي 2015 و 2016	310
34	قائمتا الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - المغرب - لسنتي 2015 و 2016	311
35	الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - المغرب - لسنة 2017	312
36	قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - المغرب - لسنة 2017	313
37	الميزانيات المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - المغرب - خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	314
38	قوائم الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - المغرب - خلال الفترة (2015-2017) بالأورو	315

مقدمة عامّة

يعتبر القطاع المصرفي عصب الحياة الاقتصادية في أي بلد، وأن سلامته تنعكس على سلامة وأداء الاقتصاد عموماً، كون فعاليته وسلامته تعد من بين الأسباب الرئيسية لضمان الاستقرار والنمو الاقتصادي لأي مجتمع، غير أن استقرار وسلامة هذا القطاع مرهونان بعدة متغيرات أهمها صلابة الوحدات المكونة له خاصة منها البنوك التجارية لكونها المسؤول الأول عن تمويل الأنشطة الاقتصادية وجذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية، لذا وجب العمل على تطويرها لضمان بقائها واستمرارها خاصة في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي تطرأ على بيئة أعمالها في العديد من المجالات (المنافسة الشديدة والمتزايدة، التقدم التكنولوجي الهائل،...)، والتي أصبحت تشكل لها تحديات وضغوطات تعيق عملها، الأمر الذي تطلب منها الإستجابة لها ومواكبتها، ولغرض مواكبة هذه التغيرات وضمان البقاء ضمن دائرة المنافسة في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتنافس الشديد بين البنوك التجارية المختلفة حول الموارد المالية والاقتصادية والترويج للخدمات يتوجب على هذه البنوك أن تهتم بتقييم أدائها ككل بشكل عام وأدائها المالي بشكل خاص.

ولهذا يحظى موضوع تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية بأهمية بالغة ومتزايدة من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في المجال المالي والإداري، وهذا من منطلق كون الأداء المالي يتصف بأنه مفهوم متطور تتميز محتوياته بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف بيئة عمله، وكذا لكونه يمثل العامل الأساسي في بقاء واستمرار البنك من عدمه، بحيث يرى الكثير من الباحثين بأن تحسين الأداء المالي لا يتأتى إلا من خلال تقييم يكون بشكل مستمر وبطريقة سليمة، وذلك لمعرفة مدى فعالية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة وإظهار جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب الضعف للعمل على تصحيحها، غير أن ذلك لا يتحقق دون إتباع أساليب كفؤة لتقييم تتماشى مع التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي، ولعل من أبرز هذه الأساليب التي أثبتت نجاعتها في تحقيق هذا الهدف وساهمت بشكل فعال في مساعدة البنوك على النمو وتحسين أدائها نجد أسلوب المقارنة المرجعية خاصة إذ ما توفرت جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقه كآلية لتقييم الأداء المالي وتحسينه في البنوك، والتي تتمثل في: وجود مكون معرفي لدى موظفيها القائمين بعملية تقييم أدائها المالي نحو المقارنة المرجعية، وإقرارهم باحتياج بنوكهم لها، وتأييدهم لعملية تطبيقها، وتوفر متطلبات هذا البرنامج بينوكهم، والإيمان بدورها الكبير في إعطاء نتائج حقيقية عن الوضعية المالية للبنك التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد حجم الفجوة الحاصلة فيه بشكل دقيق وبالتالي تسهيل عملية تحديد ومعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها لتصحيحها وتحسين الوضعية المالية للبنك للإرتقاء به إلى أفضل المستويات خاصة في ظل المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر (أي الإيمان بوجود أثر إيجابي لها عند تطبيقها رغم المعوقات والتحديات التي تواجهها).

إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على ما إذا كانت النتائج المرتبة عن استخدام المقارنة المرجعية بشكل سليم وصحيح كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية التي تتوفر فيها جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق هذه الآلية تعكس وضعيتها الحقيقية أم لا، وهل يمكن الاعتماد عليها لتحسين أدائها المستقبلي أم لا خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر، ويمكن توضيح هذه المشكلة بصورة دقيقة من خلال الطرح التالي للإشكالية:

■ هل تطبيق المقارنة المرجعية بشكل سليم وصحيح لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية يؤدي إلى الوصول إلى نتائج حقيقية يمكنها الاعتماد عليها لتحسين أدائها والارتقاء به إلى أفضل المستويات؟

الأسئلة الفرعية

يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية لدراسة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى توفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر؟

- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) للقائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لاتفاقهم على توفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ؟

- السؤال الفرعي الثالث: هل يمكن الاعتماد على النتائج المترتبة عن تطبيق المقارنة المرجعية بشكل صحيح وسليم على أي بنك تجاري جزائري تتوفر فيه جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها لتقييم أدائه المالي مقارنة بالأداءات المالية لمثيلاته خارج الوطن (تونس والمغرب) لتحديد حجم الفجوة الحاصلة في أدائه بشكل دقيق ومعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها لتصحيحها وتحسين وضعيته المالية للارتقاء به إلى أفضل المستويات خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر؟

فرضيات الدراسة

بناءً على الأسئلة المطروحة أعلاه تقوم الدراسة على اختبار صحة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية لدراسة (H_0): تم صياغتها بناء على السؤال الرئيسي لدراسة كما يلي: "إن تطبيق المقارنة المرجعية بشكل سليم وصحيح لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لا يؤدي إلى الوصول إلى نتائج حقيقية وبالتالي لا يمكنها الاعتماد عليها (النتائج) لتحسين أدائها والارتقاء به إلى أفضل المستويات".

2. الفرضيات الفرعية لدراسة: تنجز الفرضية الرئيسة إلى الفرضيات الفرعية التالية وفقاً للأسئلة الفرعية السابقة:

■ الفرضية الفرعية الأولى (H_0'): والتي تنص على أن: "لا تتوفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر".

■ الفرضية الفرعية الثانية (H_0''): والتي تنص على أن: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) للقائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لاتفاقهم على توفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

■ الفرضية الفرعية الثالثة (H_0'''): وهي تنص على أن: "لا يمكن الاعتماد على النتائج المترتبة عن تطبيق المقارنة المرجعية بشكل صحيح وسليم على أي بنك تجاري جزائري تتوفر فيه جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها لتقييم أدائه المالي مقارنة بالأداءات المالية لمثيلاته في الخارج (تونس والمغرب) لتحديد حجم الفجوة الحاصلة في أدائه بشكل دقيق ومعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها لتصحيحها وتحسين وضعيته المالية للارتقاء به إلى أفضل المستويات خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر".

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية النظرية: تتجلى في:

- كون الأداء المالي يتصف بأنه مفهوم متطور تتميز محتوياته بالديناميكية نظراً لتغير مواقف وظروف بيئة عمل المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة؛
- تزايد الإهتمام من قبل البنوك بالأساليب والأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تقييم وتحسين أدائها لضمان إستمرارها في ظل التغيرات المستمرة التي تطرأ على بيئتها؛
- نجاعة أسلوب المقارنة المرجعية في إعطاء تقييم جيد ودقيق للأداء.

2. الأهمية العملية: تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال:

- كونها تدرس أحد أهم القطاعات على مستوى الوطن ألا وهو القطاع المصرفي، من خلال محاولة إستطلاع آراء الجهات المسؤولة في البنوك التجارية الجزائرية حول موضوع المقارنة المرجعية وفكرة تطبيقها فيها كآلية لتقييم أدائها المالي، وكذا لتحديد مدى توفر الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية فيها؛
- وكونها أيضا تساهم في إلقاء الضوء على حقيقة الأداء المالي الفعلي لأحد البنوك التجارية العاملة في الجزائر، وذلك من خلال تقييم أدائه المالي بإستخدام آلية المقارنة المرجعية مقارنة بمثيلاته خارج الوطن (تونس والمغرب) للكشف عن مواطن القوة والضعف في عمله، لتعزيز مواطن قوته، وكذا لتقديم التوصيات اللازمة التي تهم كافة الجهات المستفيدة في البنك وخاصة الجهة المسؤولة فيه عن تقييم أدائه لمعالجة نقاط ضعفه، وتصحيح الاختلالات والانحرافات الحاصلة في عمله وتفاذي تكرار حدوثها في المستقبل لضمان تطور وتحسن مستوى الأداء المالي المستقبلي للبنك، وبالتالي تعظيم المنفعة المرجوة منه على مستوى الاقتصاد الوطني؛
- لفت نظر المسؤولين في البنوك التجارية الجزائرية إلى أهمية أسلوب المقارنة المرجعية ونجاعته في تقييم وتحسين الأداء المالي، وجذب عملاء جدد.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، من أهمها:
- إبراز الدور الكبير والفعال الذي تقدمه المقارنة المرجعية في إعطاء تقييم حقيقي لأداء البنوك؛
 - التأكيد على الأهمية البالغة للمقارنة المرجعية في المساهمة بشكل فعال في تحسين الأداء المالي للبنوك؛
 - التعرف على مدى توفر الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية؛
 - حصر أهم المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية؛
 - تحديد مكانة البنوك التجارية الجزائرية مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب).

دوافع إختيار موضوع الدراسة

هناك العديد من الدوافع التي أدت إلى إختيار موضوع الدراسة منها ما هو ذاتي، ومنها ما هو موضوعي:

1. الدوافع الذاتية: تمثلت في:

- للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص المدروس؛
- الرغبة الشخصية في الإطلاع على هذا الموضوع.

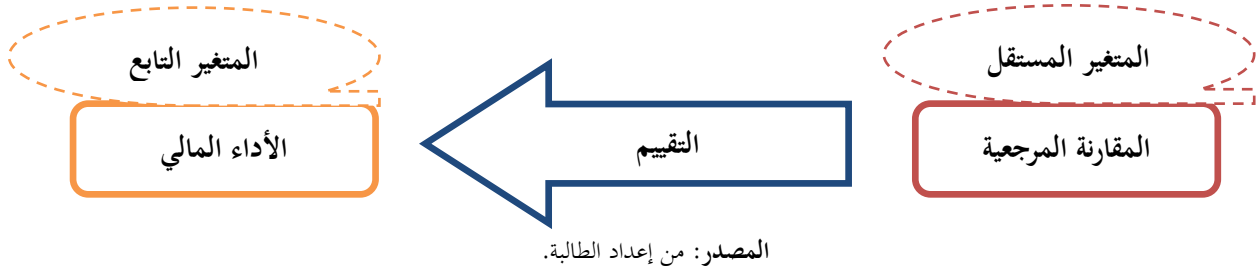
2. الدوافع الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- كون موضوع الدراسة من المواضيع الحديثة نسبيا في الجزائر والدول العربية؛
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة بالنسبة لجانب تطبيقه في البنوك؛
- محاولة البحث والتأكد من نجاعة أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية.

نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، فقد قامت الباحثة باقتراح نموذج خاص بهذه الدراسة، وضحت من خلاله المتغير المستقل وهو المقارنة المرجعية، والمتغير التابع وهو الأداء المالي، والشكل الموالي يوضح العلاقة الموجودة بين هذين المتغيرين:

الشكل رقم (01): نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



منهجية الدراسة

تم فيما يلي عرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة:

1. المنهج المتبع: من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي في الجانب النظري لوصف متغيري الدراسة (الأداء المالي في البنوك التجارية والمقارنة المرجعية) وتحليل العلاقة السببية بينهما، كما اتبع المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والإحصائي في الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية لوصف خصائص الشخصية لعينة الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها منها إحصائياً، واتبع أيضاً المنهج الوصفي بأساليبه الثلاثة التحليلي ودراسة حالة والمقارن في الجانب التطبيقي من أجل جمع البيانات والمعلومات المالية اللازمة للبنوك محل الدراسة وتحليلها والمقارنة بينها.

2. مصادر جمع البيانات: تم جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة بالاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية:

- **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى الكتب ورسائل ومذكرات التخرج والمجلات المتخصصة والبحوث التي تبحث في موضوع الدراسة أو تتضمن بيانات أو معلومات تخدم هذه الدراسة، وذلك من أجل إعداد الجانب النظري منها؛
- **المصادر الأولية:** للحصول على البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية تم الرجوع إلى تقارير بنك الجزائر، إلى جانب إعداد إستمارة إستبيان خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة من موظفي البنوك التجارية المتخصصة في مجال المالية والمحاسبة، أما للحصول على البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة التطبيقية تم اللجوء إلى المواقع الإلكترونية للبنوك محل الدراسة، وقوائمها المالية (قوائم المركز المالي وقوائم الدخل) لثلاث سنوات متتالية.

3. مجتمع وعينة الدراسة: وتمثل في:

- بالنسبة لدراسة الميدانية: يتكون مجتمع الدراسة الميدانية من جميع موظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي، ونظرا لكبر حجم المجتمع الدراسة تم إختيار عينة عشوائية وميسرة منها وزعت عليها (168) إستمارة إستبيان خصصت لأغراض الدراسة؛

بالنسبة لدراسة التطبيقية: يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من جميع البنوك التجارية الجزائرية التي تم إختيار موظفيها كعينة لدراسة الميدانية، وجميع البنوك التجارية التونسية والمغربية التي تحتل المراتب الأولى في بلادها من حيث نتائجها المحققة، ونظرا لكبر حجم الدراسة تم إختيار عينة منه وفق شروط معينة تمثلت في (03) بنوك ((01 منها من البنوك المأخوذة كعينة في الدراسة الميدانية السابقة، (01 منها من تونس و(01 منها من المغرب) لإجراء الدراسة التطبيقية عليها وتقييم أدائها بإستخدام المقارنة المرجعية.

4. الأساليب الإحصائية: ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام الأساليب التالية:

- الاحصاء الوصفي بإستخدام التكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري...؛

- إختبار "T" للعينة البسيطة (One Sample T-Test)؛

- إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova).

وذلك بإستخدام برنامج (SPSS) لإدخال البيانات وتحليلها.

عاشرا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في الحدود الموضوعية، الحدود المكانية والزمنية:

1. حدود الدراسة الميدانية: تمثلت في:

■ الحدود المكانية: اشتملت الدراسة الميدانية على البنوك التجارية الجزائرية (الجزائر).

■ الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الدراسية 2019/2018.

2. حدود الدراسة التطبيقية: وتمثلت في:

■ الحدود الموضوعية: اقتصر الأمر على تسليط الضوء حول موضوع إستخدام المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، ومدى نجاحته؛

■ الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية على ثلاثة بنوك تجارية تنتمي إلى مجمع "سوسيتي جنرال" وهي:

بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-، بنك "سوسيتي جنرال"-تونس-، وبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-؛

■ الحدود الزمنية: دراسة وتحليل القوائم المالية (قائمة المركز المالي وقائمة الدخل) لثلاث سنوات متتالية من (2015-2017) للبنوك الثلاثة.

الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة:

■ دراسة (مبارك مطلق المطيري، "مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، غير منشورة، 2011):
كان الهدف من وراء إجراء هذه الدراسة هو التعرف على مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في البنوك الكويتية يدركون بأن أسلوب المقارنة المرجعية هو أحد الأدوات المهمة التي تؤدي إلى التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

■ دراسة (علاء جاسم سلمان وآخرون، "دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40، جامعة بغداد، العراق، 2014):

تعتبر هذه الدراسة بمثابة نموذج حي لتطبيق المقارنة المرجعية كتقنية لتحسين الأداء في المنظمة، وذلك بتطبيقها على بنك سبأ الإسلامي لتحديد مواطن الضعف والقوة في عمله من أجل معالجة مواطن ضعفه وتعزيز مواطن القوة لديه لغرض تحسين أدائه، بمقارنته ببنك التضامن الإسلامي (البنك القائد) كونه أفضل بنك يعمل في النشاط المصرفي في اليمن حيث حصل على المرتبة الأولى في التقارير التي يعدها البنك المركزي اليمني عند مقارنته مع البنوك الأخرى العاملة في اليمن، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق المقارنة المرجعية يعد أمراً ضرورياً في منظمات الأعمال بشكل عام وفي البنوك بشكل خاص من أجل تحسين أدائها وتعزيز ميزتها التنافسية للحصول على حصص سوقية أكبر وتقديم أفضل الخدمات.

■ دراسة (الطيب حامد إدريس موسى، "أثر القياس المرجعي على تقويم الأداء المالي في المصارف التجارية السودانية -دراسة ميدانية-"، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد 14، جامعة بخت الرضا، السودان، 2015):

كان الهدف من وراء هذا المقال دراسة أثر القياس المرجعي على تقويم الأداء المالي في المصارف التجارية السودانية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار صحة الفرضية التالية: تطبيق أثر القياس المرجعي بطريقة سليمة يؤدي إلى نتائج حقيقية في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية، ولقد توصلت هذه الدراسة بأن تحسين القياس المرجعي يعمل على تطوير نظام تقارير القياس لتقويم الأداء المالي في المصارف التجارية.

■ دراسة (ضحى عداس، "إستخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء المالي للمصارف الخاصة في سورية -دراسة تطبيقية-"، مجلة بحوث -سلسلة العلوم الاقتصادية-، العدد 14، جامعة حلب، سوريا، 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة إذ ما كان إستخدام أسلوب القياس المرجعي والذي يعتمد على النسب المالية لتقييم الأداء المالي للمصارف الخاصة المسجلة في سوق دمشق للأوراق المالية يسمح بتحديد الفروق الموجودة بين النسب التي يعتمد عليها من مصرف لأخر أم لا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إستخدام أسلوب القياس المرجعي لتقييم الأداء المالي للمصارف يؤدي إلى تحديد الفروق الموجودة بين النسب المالية التي يعتمد عليها بين كل مصرف من المصارف المأخوذة كعينة لدراسة والمصرف الأساس.

■ دراسة (أحمد ميري أحمد، ماجد جبار غزاي، "دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي - دراسة حالة في مصرف المتحد للإستثمار ومصرف بابل -"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 37، جامعة الكوفة، العراق، 2016):

كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو إبراز الدور الكبير والفعال للمقارنة المرجعية عند إستخدامها لتقويم أداء الخدمات المصرفية في كل من مصرف المتحد للإستثمار ومصرف بابل، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم وضع نموذج يحدد طبيعة المؤشرات الموضوعية لإجراء المقارنة للمصرفين لمعرفة إذ ما كان يطبقان المقارنة المرجعية أم لا عند تقويمهما لأداء خدماتهما المصرفية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مصرف المتحد للإستثمار حقق الإنجاز الأفضل في تقويم أداء الخدمات المصرفية لصالحه من خلال إستخدامه للمقارنة المرجعية، بينما مصرف بابل قد تجاهل إستخدامها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة، تبين أنها تؤيد إستخدام المقارنة المرجعية في البنوك، واعتبرتها أسلوب إستراتيجي فعال ومهم من أجل تقييم وتحسين الأداء في البنوك لتدعيم قدرتها التنافسية، وعليه ما يمكن قوله هو أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات تتفق مع الدراسات السابقة في بعض النقاط مثل مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها وخطواتها، ومدى حاجة البنوك لها، كما تختلف عن الدراسات السابقة في نقاط أخرى خاصة فيما يخص الجانب التطبيقي منها من حيث نوع المقارنة المطبق ونطاق تطبيقها...، حيث أن الدراسة ركزت على جانب واحد مهم ألا وهو جانب تقييم الأداء المالي، كما تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية مقارنة بالأداءات المالية لمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)، ومحاولة تحسين أدائها أيضا، مما يمكنها من مواجهة التحديات والعراقيل التي تفرضها عليها بيئة أعمالها.

هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول كالتالي:

- الفصل الأول: بعنوان "الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية"، تضمن ثلاثة مباحث تم من خلالها التطرق إلى عموميات حول الأداء المالي، وأساسيات حول عملية تقييمه، وكذا التطرق إلى معايير ومؤشرات تقييمه وأساليبه في البنوك التجارية؛

- الفصل الثاني: تحت عنوان "الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية"، تضمن ثلاثة مباحث تم التطرق فيها إلى ماهية المقارنة المرجعية ونماذجها، ومنهجية تطبيقها في البنوك، وعوامل نجاحها وعقابتها؛
- الفصل الثالث: والمعنون بـ "المقارنة المرجعية وتقييم الأداء المالي"، تضمن ثلاثة مباحث أيضا تم من خلالها التطرق أولا إلى تحقيق الريادة من خلال المقارنة المرجعية، وثانيا إلى تحسين الأداء وأساليبه، وأخيرا إلى المقارنة المرجعية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي؛
- الفصل الرابع: بعنوان "عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار صحة الفرضيات المتعلقة بها"، وتضمن ثلاثة مباحث تم من خلالها عرض الإطار المنهجي لدراسة الميدانية وإجراءاتها، والتحليل الوصفي لنتائج الإستبيان، وإختبار صحة الفرضيات على أساس الإستبيان؛
- الفصل الخامس: وعنون بـ "تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)"، وتضمن ثلاثة مباحث تم من خلالها تقديم عينة الدراسة التي ستجرى عليها الدراسة التطبيقية مع تحديد نوع المقارنة المرجعية التي ستطبق عليها، وعرض البيانات المالية لعينة الدراسة خلال الفترة (2015-2017)، وأخيرا تقييم وتحسين الأداء المالي لفرع مجمع "سوسي تي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة المرجعية بفرعيه بتونس والمغرب خلال الفترة (2015-2017).

الفصل الأول

الإطار النظري لتقييم
الأداء المالي في
البنوك التجارية

تمهيد

يعتبر الأداء المالي ترجمة لأهداف وغايات البنوك التجارية أي أنه يعد صورة لها في بيئة أعمالها، ولتحسين صورتها هذه وجب عليها العمل دائما على تحسين أدائها المالي والقيام بعملية تقييمه بصفة مستمرة، وذلك حتى تتمكن من اكتشاف الفجوات الحاصلة فيه في بداياتها لتصحيحها أو تجنب مخاطرها، وحتى تتمكن أيضا من معرفة ما إذا تم تحقيق أهدافها أم لا.

وعليه، فلقد أصبح من اللازم والضروري أكثر من أي وقت مضى أن تقوم البنوك التجارية بعمليات تقييم متكررة لأدائها المالي وذلك بسبب بيئتها أو محيطها الذي يحمل في طياته فرصا ومخاطر قد تؤدي لزوالها في أي وقت وذلك لاشتداد المنافسة بين البنوك في ظل اقتصاد متغير، إضافة إلى ذلك تعدد الأطراف التي تطالب بالاستفادة من نتائج عملية التقييم.

وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية الأداء المالي؛
- ❖ المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي؛
- ❖ المبحث الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي وأساليبه في البنوك التجارية.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

تسعى إدارة البنك جاهدة إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وذلك من خلال العمل على تحقيق التوافق والتقارب بين مختلف عناصر المناخ الداخلي والخارجي للبنك، ويتحقق هذا السعي من خلال الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات وحركة العمليات والأنشطة، أي من خلال الأداء، الذي أصبح تحسينه شرطاً أساسياً لاستمرار البنك وعدم زواله.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري، وكذا كثرة استعماله في البحوث لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، وفي هذا المطلب تم التطرق إلى كل من تعريف الأداء ومكوناته وأبعاده.

أولاً: تعريف الأداء

خصص هذا العنصر لعرض مختلف التعاريف التي وردت للأداء لغة واصطلاحاً.

1. تعريف الأداء لغة: إن أصل كلمة الأداء اللغوي مستمد من الكلمة الإنجليزية "to perform" والتي تعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.¹

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء كمفهوم قد اقتصر على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، لكونه يعبر عن مدى إنجاز المهام.

2. تعريف الأداء اصطلاحاً: حظى الأداء بعدة تعاريف، من أهمها:

■ **التعريف الأول:** عرف A.Khemakhem الأداء على أنه: "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".²

يتضح من خلال هذا التعريف بأن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة، بما يحقق الوصول إلى الأهداف والغايات المسطرة من قبل إدارة البنك.

■ **التعريف الثاني:** وعرفه أيضاً على أنه: "مركز ذو مسؤولية ما (ورشة، وحدة، مؤسسة، بنك...)، ويعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها (المركز) الأهداف التي سبق له وأن سطرها".³

¹ سهيل إدريس، "المنهل: قاموس فرنسي-عربي"، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003، ص895.

² Abdellatif Khemkhem, "La dynamique du contrôle de gestion", 2ème Edition, Dunod édition, Paris, 1976, p310.

³ Ibid, p311.

يلاحظ من هذا التعريف أن الكاتب اقتصر في تعريفه للأداء على الجانب الاقتصادي (الفعالية والإنتاجية)، وغض النظر عن الجوانب الأخرى، والتي لا يمكن إهمالها لأنها أصبحت عنصرا مهما وضروريا في تحديد مفهوم الأداء الشامل، بالإضافة إلى أنه لم يأخذ بعين الاعتبار الموارد اللازمة لتحقيق مستوى متميز من الأداء، والذي يعد عنصرا جديا مهم في المعادلة، إذ ليس بإمكان البنك تحقيق أهدافه إلا إذا استخدم وأهدر موارد المتاحة.

■ **التعريف الثالث:** كما عرفه كل من Miller et Bromily بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام البنك للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعله قادرا على تحقيق أهدافه".¹

من خلال هذا التعريف يتبين أن الأداء هو محصلة تفاعل بين عنصرين أساسيين هما الطريقة في استخدام الموارد المتاحة للبنك، والنتائج المحققة من ذلك الإستخدام، وهذين العنصرين ما هوما إلا ترجمة لمصطلحي الكفاءة والفعالية، كما يتبين أيضا من هذا التعريف أن أهمية الأداء بالنسبة للبنوك تتمثل في كونه يستخدم للحكم عليها من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، وكذا مدى عقلانية الطريقة المتبعة للوصول إليها (الأهداف).

■ **التعريف الرابع:** وعرفه أيضا كل من S.Zahar et J.Pearce على أنه: "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها للبنك، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبله في تحقيق أهدافه".²

في هذا التعريف تم التركيز على البعد البيئي الداخلي والخارجي للبنك، ومدى قدرته على تكييف عناصر هذا البعد لتعزيز أنشطته لتحقيق أهدافه.

■ **التعريف الخامس:** "الأداء هو مستوى تحقيق الأهداف".³

من هذا المنطلق يلاحظ بأن الأداء كمفهوم ينحصر في نسبة إنجاز الأهداف أي أنه هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على البنك بأنه يحقق أداء جيد بمجرد تحقيقه للأهداف المسطرة، فقد يتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد.

■ **التعريف السادس:** وعرف الأداء على أنه: "مقابلة أداء البنك بأداء منافسيه للتعرف على نقاط قوته وتعزيزها ونقاط ضعفه والحد منها".⁴

¹الحسين عداي فلاح حسين، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

²A.Zahra Shaker, John A.Pearce, "Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model", Journal of Management, Vol 15, N° 02, University of South Carolina, United States, 1989, P298.

³A. Burlaud J .Y Eglem, P Mykita, "dictionnaire de gestion", Editions Foucher, Paris, 1995, P271.

⁴علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص64.

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء عبارة عن عملية منظمة ومستمرة قائمة على أساس مقارنة وتقييم أداء البنك بأداء منافسيه من البنوك الأخرى، وذلك عن طريق جمع المعلومات التي تسمح له بتحديد نقاط قوته وتعزيزها من أجل تفوقه، كما تسمح له أيضا بمعرفة نقاط ضعفه وأسبابها من أجل معالجتها والحد منها.

■ **التعريف السابع:** أما Ph.Lorino فيعرض مفهوم الأداء من خلال التعريفين الآتيين:¹

- **التعريف رقم (01):** لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء المتميز في البنك إلا إذا تمكنا من تحسين الشئئية قيمة- تكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها. هذه الشئئية يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي يضيفها البنك إلى السلع والخدمات التي يتحصل عليها من الغير.

- **التعريف رقم (02):** لا يمكننا أن نتحدث عن أداء البنك إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وهو ما يعني أن البنك الناجح هو البنك الذي يتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، أخذا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعنى أقل هدر للموارد).

■ **التعريف الثامن:** أما P.Drucker فعرف الأداء على أنه: "قدرة البنك على الاستمرارية والبقاء وتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال".²

يتضح من خلال هذا التعريف بأن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق البنك للأهداف المرسومة له، واستمراره في نشاطه في ظل التنافس، وكذا مدى تمكنه من المحافظة على التوازن في مكفأة كل من المساهمين والعمالين.

■ **التعريف التاسع:** الأداء هو ذلك "النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح البنك واستمراره وقدرته على التكيف مع البيئة أو فشله وانكماشه وفق أسس ومعايير محددة يضعها البنك وفقا لمتطلبات نشاطه وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد".³

يتضح من خلال هذا التعريف بأن الأداء عبارة عن نشاط كلي مستمر يعكس مدى نجاح البنك أو فشله واستمراره وقدرته على التكيف مع محيطه، وذلك وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيقه لأهدافه قصيرة وطويلة الأجل معا بغية استمرار نشاطه.

¹ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص12.

²Peter Drucker, "L'avenir du management", Edition Village Mondial, Paris, 1999, p73.

³علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص64.

■ **التعريف العاشر:** "الأداء لا يعبر عنه من خلاله، ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كصيرورة وليس نتيجة تظهر في زمن معين".¹

في هذا التعريف يؤكد على وجوب ألا يكون تحليل الأداء ساكناً، لأنه ديناميكي عبر الزمن ويعكس قدرة البنك على البقاء في المدى الطويل.

■ **التعريف الحادي عشر:** "الأداء هو دالة (Function) لكافة أنشطة البنك، وهو المرآة التي تعكس وضعه البنك من مختلف جوانبه، وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في البنك لتعزيزه".²

حسب هذا التعريف يعتبر الأداء كمرآة تعكس وضعية البنك من مختلف جوانبها، كما يعتبر الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في البنك من موظفين وإداريين إلى تعزيزه.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يلاحظ وجود اختلاف في وجهات نظر الكتاب حول مدلول الأداء، ورغم هذا الاختلاف حوله إلا أنهم يتفقون جميعاً على أنه مفهوم جوهري في المجال الإداري سواء النظري أو التطبيقي.

من التعاريف السابقة يمكن تلخيص أهم خصائص الأداء فيما يلي:

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين؛
 - يساعد على ترجمة النتائج وتحليلها؛
 - يعتبر كأداة لتقييم البنك والحكم عليه، وحساب الخسائر والفوائض.
- مما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه مجموعة من المراحل والعمليات، التي يتم من خلالها توظيف أساليب ووسائل ذات كفاءة وفعالية بغرض تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة وبأقل التكاليف الممكنة.

ثانياً: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من العديد من المكونات أهمها: الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، بمعنى أن البنك الذي يتميز بأداء جيد هو الذي يجمع بين هذه المكونات ويسيرها بشكل جيد، وفيما يلي سيتم التعرض لمفهوم هذه المكونات الثلاث:

¹ يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص33.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص39.

1. الكفاءة: تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات¹، كما تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات²، أي أنها تمثل الاستخدام الأمثل لموارد البنك بأقل تكلفة ممكنة.

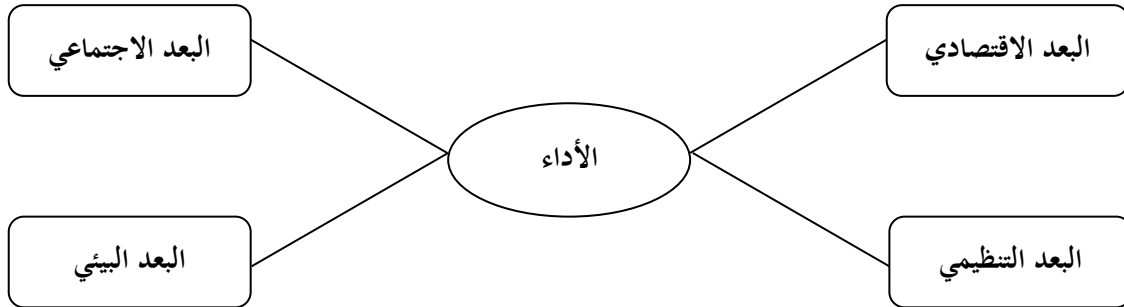
2. الفعالية: هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت البنوك أكثر فعالية³، وعليه يمكن القول بأن الفعالية هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

3. الإنتاجية: تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)⁴، أي أن الإنتاجية تعد مقياس من مقاييس الأداء، ويجب أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف.

ثالثا: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): أبعاد الأداء



Source : J.P Rey, "Le contrôle de gestion des services publics communaux", Edition Dunod, Paris, 1991, p19.

1. البعد الاقتصادي: وهو الذي يقوم من خلاله البنك بإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين واكتساب ثقتهم، ويتم قياسه بالاستعانة بالقوائم المالية.

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق-"، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 110.

³ أحمد شاكر العسكري، "التسويق الصناعي"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 19.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 20.

2. البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي يعتمد عليها البنك في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافه، ومن ثم يكون لدى مسيري البنك معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان البنك أن يصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹

يتضح على ضوء ما سبق أن للمعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية دور هام في تقييم الأداء، حيث أنها تمكن البنك من إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب.

3. البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد البنك على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد للبنك، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للبنك قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر البنك على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهمل الجانب الاجتماعي لموارده البشرية.²

4. البعد البيئي: وهو البعد الذي يعكس ويركز على مدى مساهمة البنك في تنمية وتطوير بيئته (مرتبط بالمسؤولية الاجتماعية للبنك نحو بيئته).

المطلب الثاني: محددات وميادين الأداء

خصص هذا المطلب للتطرق إلى محددات الأداء والتي تتمثل في العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، وكذا التطرق إلى ميادينه.

أولا: محددات الأداء

تنقسم محددات الأداء من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وأطلق عليها اسم المحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميت بالمحددات الخارجية، وهي على النحو التالي:³

1. المحددات الداخلية: تتمثل أهم المحددات الداخلية في الآتي:

■ **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وأن

¹ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009، ص219.

² نفس المرجع السابق، ص219.

³ إبراهيم محمد الحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص113-114.

هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتنشطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو -أي الجهد- سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

■ **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

■ **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه مجهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي وترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

2. **المحددات الخارجية:** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتمثل فيما يلي:

■ **متطلبات العمل:** وتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

■ **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في البنك التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

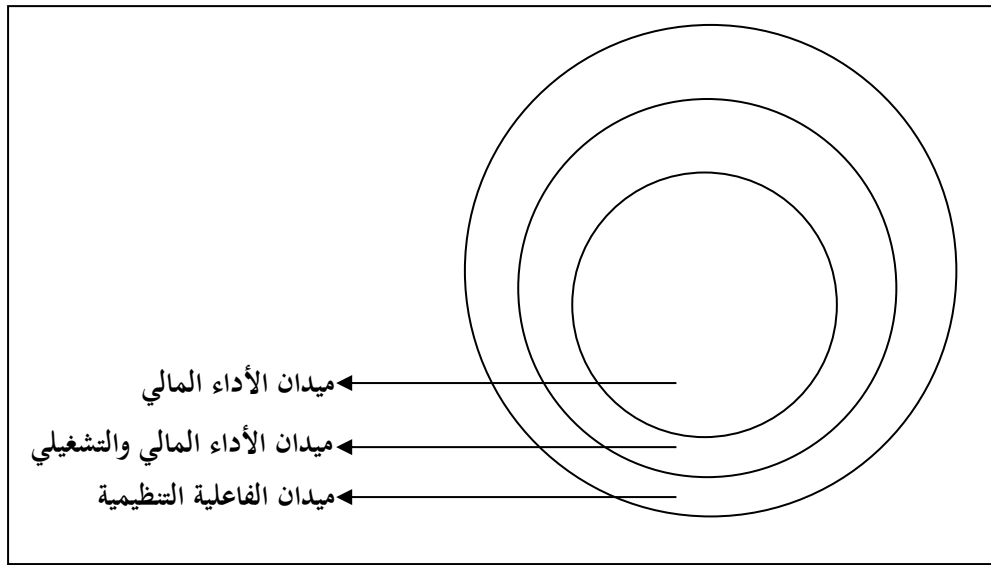
■ **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية على التنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية.

ثانيا: **ميادين الأداء**

للأداء مجالات معينة يعكس كل منها هدفا معيناً يسعى البنك لتحقيقه، ولقد حدد (Vankataman

et Ramaniam) مجالات الأداء في عدة ميادين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): ميادين الأداء



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهدي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

وفيما يلي توضيح لهذه الميادين:¹

1. ميدان الأداء المالي (Domain of Financial Performance): يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي ويشير إلى المفهوم الضيق للأداء في مؤسسات الأعمال لأنه يهتم بالمخرجات المتحققة من الأهداف المالية.

2. ميدان الأداء المالي والتشغيلي (Domain of Financial and Operational Performance): يجمع هذا المفهوم بين مفهومي الأداء المالي والعملياتي ويعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات المالية والتشغيلية، إذ يستخدم في قياسه بالإضافة إلى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالخصبة السوقية ونوعية المنتج فضلا عن فعالية التسويق وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات البنك ويبرز هذا للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنه بصورة دقيقة.

3. ميدان الفاعلية التنظيمية (Domain of Organizational Effectiveness): هو المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء، ويدخل ضمنها كل من الأداء المالي والتشغيلي، لذا فالفاعلية معيار يقيس مدى تحقيق البنك لأهدافه انسجاما مع البيئة الخارجية التي يعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقدرة البنك على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، فالبنك الذي يتسم بالفاعلية هو الذي يستطيع تحقيق أهدافه وقد شاع استعمال هذا المفهوم بين عدد من الباحثين والمختصين وتم اعتماده مؤشرا أساسيا في تقييم أداء البنك وقياس سبل فاعليته.

¹علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهدي، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

المطلب الثالث: معايير تصنيف الأداء (أنواع الأداء)

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التصنيف، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء البنك إلى نوعين هما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1. الأداء الداخلي: يطلق عليه أيضاً اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما يملكه البنك من موارد فهو ينتج أساساً من التوليفة الآتية:

1.1 الأداء البشري: وهو أداء أفراد البنك الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على خلق القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

2.1 الأداء التقني: ويتمثل في قدرة البنك على استعمال استثماراته بشكل فعال؛

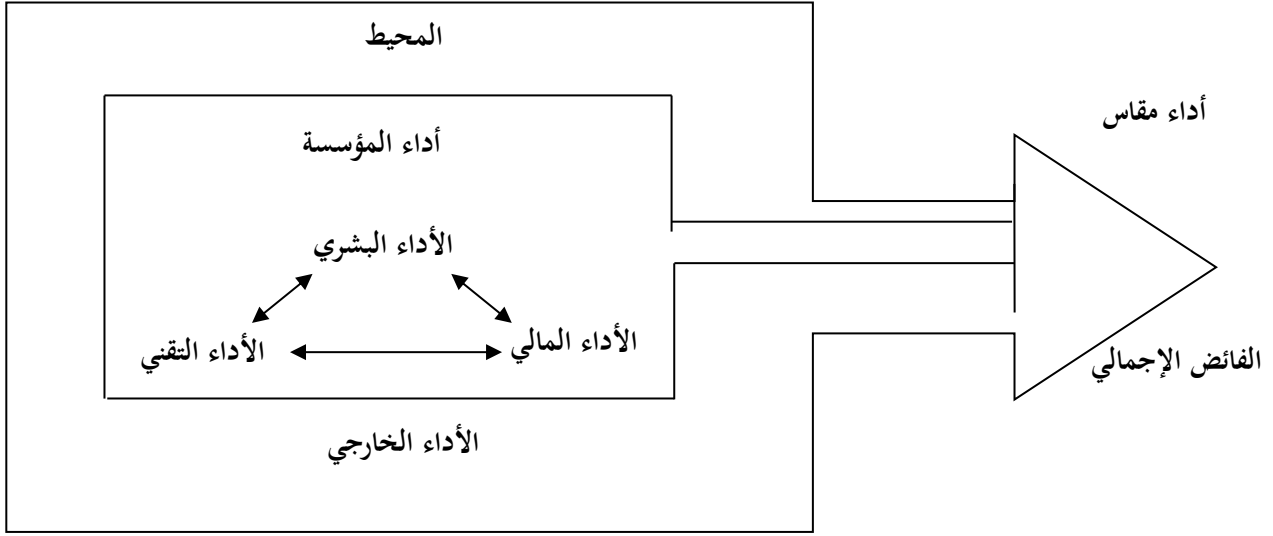
3.1 الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الموارد المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للبنك، وهذا النوع من الأداء لا يتسبب البنك في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، بصفة عامة يظهر هذا النوع في النتائج الجيدة التي يتحصل عليها البنك¹، إن هذا النوع من الأداء يفرض على البنك تحليل نتائجه وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

والشكل الموالي يوضح النوعين السابقين:

¹Bernard Martory, "Contrôle de gestion social", Librairie Vuibert, Paris, 1999, p236.

الشكل رقم (04): الأداء الداخلي والأداء الخارجي



Source: Bernard Martory, OP.Cit, p236.

من خلال الشكل يتضح أن عملية تقييم الأداء ضرورية لمعرفة عوامل الفائز المحقق، أيعود للمؤسسة (البنك) وحدها أو للمحيط الخارجي وحده، فعملية تقييم الأداء تسمح للبنك من معرفة وضعيته الحقيقية، وعليه يصبح بقائه مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي من الممكن أن يصبح خطرا على البنك بعد أن كان فرصة.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

1. **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للبنك في النتائج التي ساهمت جميع عناصر البنك في الحصول عليها دون انفراد عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للبنك يعني الحديث عن قدرة البنك على تحقيق أهدافه الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

2. **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف الممكنة، فكل نظام فرعي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا النظام وبشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي يمارسها البنك، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى البنك التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: الوظيفة

¹Abdellatif Khemkhem, OP.Cit, p320.

المالية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التمويل، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة البنك على بلوغ أهدافه المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرته على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليه، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.¹

2. أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.²

3. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة³، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق من بينها: مؤشر حصة السوق، مؤشر إرضاء العملاء... الخ.

4. أداء وظيفة التمويل: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على الأموال المطلوبة وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء.⁴

5. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:⁵

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين؛
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى البنك؛

¹ محمد إبراهيم، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 150.

² عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، غير منشورة، ص 26.

³ عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة (2000-2002)-"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بيسكرة، 2002، غير منشورة، ص 20.

⁴ السعيد عبد الرزاق بن حسين، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14، (بتصرف).

⁵ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 20، (بتصرف).

- التنوع وقدرة البنك على تقديم خدمات جديدة؛

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

6. أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد طويلة لتسديد ما عليهم طويلة.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...، يمكن تصنيف الأداء إلى:

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

2. الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.¹

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

بعد التعرض إلى معظم معايير تصنيف الأداء تجدر الإشارة إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فمثلاً نجد أن الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

المطلب الرابع: الأداء المالي في البنوك التجارية

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى كل من مفهوم الأداء المالي وفجوة الأداء المالي، مع إبراز مختلف العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مفهوم الأداء المالي

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء قدماً واستخداماً لقياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، والأداء المالي في هذه الأخيرة لا يختلف عنه في البنوك فهو يقيس ويقيم أدائها أيضاً، فباستقراره وثباته يساهم في توجيه البنوك نحو المسار الأفضل والصحيح، وفيما يلي استعراض لبعض من تعاريفه:

■ **التعريف الأول:** يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.¹

■ **التعريف الثاني:** يعرف الأداء المالي على أنه: "وصف لوضع البنك الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدامها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة".²

■ **التعريف الثالث:** "الأداء المالي هو مدى نجاح المالي الذي تستطيع فيه المؤسسات أن تعظم ثروة ملاكها وذلك من خلال الحصول على أعلى عائد ممكن لاستثماراتهم".³

■ **التعريف الرابع:** ويعرف أيضاً على أنه: "تشخيص الصحة المالية للبنك لمعرفة مدى قدرته على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جداول حسابات النتائج والقوائم المالية الأخرى".⁴

¹ طاهر منصور، حسين شحدة، "استراتيجية التنوع والأداء المالي - دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية) -"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 02، جامعة بغداد، العراق، 2003، ص 296.

² علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ بلال فايز عمر وآخرون، "أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014، ص 245.

⁴ Amaud Thausvan, "Evaluation de gestion : technique de gestion", Edition economica, France, 2005, p23.

- **التعريف الخامس:** كما يعرف على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية".¹
- **التعريف السادس:** يعرف Miller et Doss الأداء المالي على أنه: "التعبير على نشاطات إدارة الأعمال باستعمال مقاييس مالية معينة وأنه الأداة الرئيسية الداعمة لجميع أنشطة المؤسسة المختلفة".²
- ومنه فإن الأداء المالي يعبر عن مدى قدرة البنك على الاستغلال الأمثل لموارده في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.
- مما سبق تم استنتاج أن الأداء المالي:³
- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها؛
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل؛
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.
- تعتبر المؤسسات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية، بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للمؤسسات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

ثانيا: تعريف فجوة الأداء المالي

إن بحمل التغيرات الحاصلة في الظروف المحيطة بالإدارة جعلت كل مفاهيم وأساليب هذه الأخيرة متقدمة، أي أن سرعة تصاعد المتغيرات المحيطة بالإدارة تهدد فعاليتها وقدراتها على الانجاز وتحقيق الأهداف، وبصورة أخرى تضعها في مأزق حاد يعرف بفجوة الأداء (المأزق الإداري)، ويمكن تعريف فجوة الأداء بأنها هي التي تعبر عن

¹ عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 24.

² إبراهيم عبد موسى السعيري، زيد عائد مردان، "القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، 2012، ص 235.

³ محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45-46.

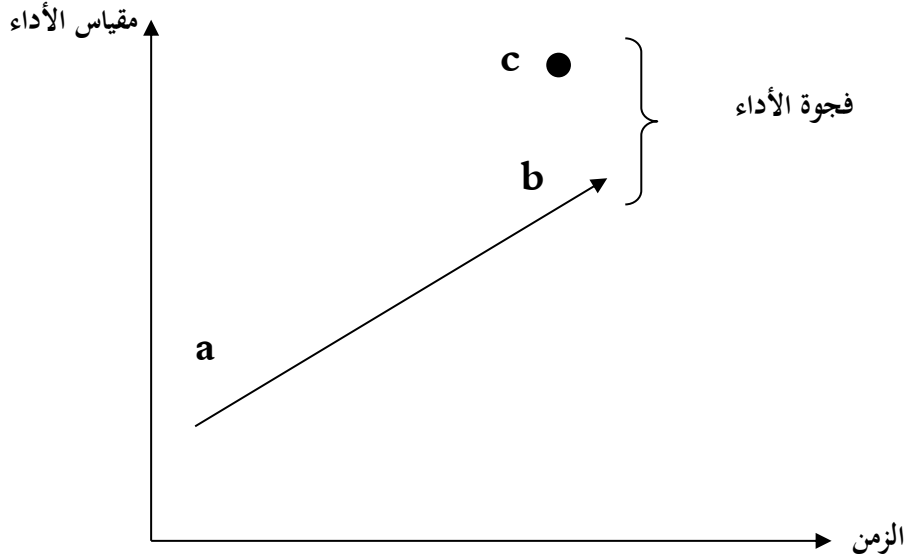
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط له، وفجوة الأداء المالي هي "الفرق بين الأداء المالي الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمؤسسة والأداء المالي المخطط له (المعياري)".¹

يتناول الأداء مختلف أنواع النشاط في المشروع والتأكد من كفاءة استخدام العناصر المتاحة وكذلك التأكد من كفاءة تحقيق النتائج المستهدفة في كل وجه من أوجه النشاط فيمكن القول بأن عملية تقييم الأداء رقابة على مراحل عمليات المشروع والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجوة تحقيقها في جدول الموارد المتاحة، ثم وضع خطط أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة اللازمة.

وبالطبع حين يتأكد من حالة عدم تحقيق الأهداف أو النتائج في ظل الأداء المتوقع وفي ظل الإستراتيجية التخطيطية الحالية خلال فترة التخطيط فإن هذا يعني وجود فجوة الأداء، والتي تتحدد بالشكل الآتي:

الشكل رقم (05): منحني بياني يمثل فجوة الأداء المالي



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص90. حيث:

- يمثل المستقيم **ab** منحني الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية والظروف البيئية المتوقعة؛
 - **c** = الهدف؛
 - **bc** = فجوة الأداء، التنبؤ بانخفاض قليل في الأداء.
- ورغم أهمية ما يحدد عن هذه الفجوة، واتساعها أو طبيعتها يمكن أن نحدد ثلاث أسباب لها هي:
- عدم تلائم الاستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية والظروف الداخلية والموارد المتاحة أمام الإدارة؛

¹الحسين عداي فلاح حسين، مرجع سبق ذكره، ص140، (بتصرف).

- التنفيذ غير الصحيح لهذه الاستراتيجيات من قبل الإدارة كما تحدد عملية تقييم الأداء بكونها عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو البنوك نفسها تحصل على مواردها وتنتفع منها بفاعلية وكفاءة في سبيل تحقيق أهدافها.¹

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبنوك التجارية

يتأثر الأداء المصرفي بعوامل داخلية (العوامل التنظيمية)، وعوامل خارجية (العوامل البيئية)، وفيما يلي أهم هذه العوامل:²

1. العوامل التنظيمية: يقصد بالعوامل التنظيمية العوامل الداخلية والخاصة بالبنك ذاته، كحجم الأعمال أو الأنشطة في البنك، وكفاءة الإدارة.

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

2.1 الكفاءة الإدارية: وتعتبر عن قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المحددة من خلال حشد الطاقات والمهارات الشخصية والإمكانات المتاحة وترشيد استغلالها بما يضمن الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وما يعكسه ذلك من جودة في الخدمات وسمعة حسنة للبنك.

2. العوامل البيئية: وهي العوامل التي تكون خارج نطاق السيطرة، ويمكن تقسيم تلك العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء البنكي إلى:

1.2 الظروف الاقتصادية: يتأثر أداء البنوك التجارية بمجموعة من العوامل الاقتصادية من أبرزها، ماهية طبيعة الجهاز البنكي ودوره في خطط التنمية الاقتصادية، والهيكل السائد لأسعار الفائدة الدائنة والمدينة، وتعريف أسعار الخدمات البنكية المقررة، والإمكانات المتاحة لمنح الائتمان، والاتجاهات والأسلوب المتوقع تطبيقه في أداء البنوك التجارية خلال المرحلة المقبلة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة مع البنوك الأجنبية.³

2.2 الابتكارات التكنولوجية: لقد ساهمت الابتكارات في مجال التكنولوجيا إلى حد كبير في التوسع في الصناعة

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² زاهر صبحي بوشناق، "تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية - دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، غير منشورة، ص 28.

³ نصر حمود فهد مزنان، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 36-

البنكية، حيث أنها تلعب دوراً محورياً في أداء البنوك وتتيح الفرصة لها لتحسين الخدمة، بالإضافة إلى توفير مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية.¹

مما سبق يتضح بأن الأداء البنكي يتأثر بطريقة أو بأخرى بعوامل (داخلية وخارجية)، من شأن هذه الأخيرة أن تدفع البنوك إلى تحسين وتطوير أدائها بشكل مستمر.

¹ زاهر صبحي بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

يسعى المكلف بعملية تقييم الأداء المالي (المقيم) في البنوك التجارية إلى إيجاد كافة الثغرات والنقائص بالبنك، وتحديد طرق علاجها ومتابعة المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج ذلك، كما أن نجاح البنوك يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء المالي، وهذا ما يساعد على قياس نشاط البنك وتحسين أدائه، وعليه تم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته، وكذا أهدافه ومراحله ومتطلباته التي إذا توفرت جعلت منه عملية جيدة وذات فوائد على البنك، كما تم إبراز كل من مجالات هذه العملية ومزاياها والصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

لقد خصص هذا المطلب لعرض كل من مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي، مع الفصل أولاً بين مفهوم تقييم الأداء وبعض المصطلحات المرتبطة به.

أولاً: مفاهيم ذات صلة بتقييم الأداء

قبل الشروع في تقديم مفهوم تقييم الأداء يجب الفصل بينه وبين المصطلحات التالية: التشخيص، القياس، متابعة الأداء والتقييم.

1. تعريف عملية التشخيص: يعرف على أنه عملية تحليل لوضع البنك باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية بهدف استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية وغير المالية.¹

2. تعريف عملية القياس: يشير هذا المفهوم إلى التعبير عن مستوى الأداء باستخدام الأرقام أو الرموز، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأداء المقاس إن كان تصنيفياً أو ترتيبياً أو فقوياً أو نسبياً وهو ما يعرف بمستويات القياس التي تتصف بالهرمية، وذلك من خلال استخدام أدوات القياس المعروفة التي توضح مستوى الأداء المتحقق مقارنة بالمعايير الموضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس (Measurement) حيث أن القياس ضروري لكل من التقييم والتقييم، حيث يوفر قاعدة من البيانات تجمع عادة على طول فترة التقييم (سنة، فصل...) وتكون موثقة عادة فيما يسمى بسجل الأداء التراكمي، إذن فالقياس سابق على التقييم والتقييم.²

3. تعريف عملية متابعة الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته، بمعنى أن هدف متابعة الأداء التأكد من أن الأداء الحالي/الفعلي متفق مع الهدف المستهدف أم لا.

4. تعريف عملية تقييم الأداء: لغوياً يشير مصطلح التقييم إلى إثبات قيمة شيء ما، وتقييم الأداء هي عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي/الفعلي في البنك.

¹ إلياس بن ساسي، يوسف القرشي، "التسيير المالي، الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 45.

² إبراهيم محمد الحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 115-116، (بتصرف).

5. تعريف عملية تقويم الأداء: يتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويم الأداء، وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي/الفعلي، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي/الفعلي، وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء بالبنك.¹

من خلال ما سبق تم استنتاج ما يلي:

- أن عملية التشخيص تعتمد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- تسبق عملية القياس كل من عمليتي التقييم والتقويم؛
- قياس الأداء هي العملية التي تزود مسؤولي البنك بقيم رقمية فيما يخص أدائه بناء على معايير الفعالية والكفاءة، وهو ضروري لكل من التقييم والتقويم؛
- يتم إجراء كل من عملية متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويم الأداء؛
- عندما يستخدم لفظ التقييم فهذا يعني تطبيق مفهوم القياس للواقع الحالي بشكل علمي ومدروس، بينما لفظ التقويم هو عملية تصحيح المسارات وتعديلها.
- إن عملية تقييم الأداء تعني إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء وضعفه (أي الإيجابيات والسلبيات)، وذلك بمقارنة بما كانت يهدف إليه البنك مع ما حققه؛
- عملية التقويم هي عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحرافات وتصحيحها بما يتناسب مع الأهداف المسطرة ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر هذه الانحرافات والأخطاء.

ثانياً: تعريف تقييم الأداء المالي

حظي تقييم الأداء المالي بمفاهيم كثيرة، ومن أهمها:

- **التعريف الأول:** تقييم الأداء المالي هو قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج أو الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.²
- **التعريف الثاني:** كما يعني تقييم الأداء المالي تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمالية (الإدارة المالية للبنك)، ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافه المختلفة.³

¹مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص126.

²محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، "دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة"، الملتقى الوطني تحت عنوان واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد بجامعة حمه لخضر، الوادي، يومي 05 و06 ماي 2013، ص25، (بتصرف).

³السعيد فرقان جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة"، دار المريح للنشر، الرياض، 2000، ص38.

*مقسوم الأرباح: وهو توزيع صافي الدخل القابل للتوزيع والظاهر في القوائم المالية للشركات (كلاً أو جزءاً منه) على المساهمين.

■ **التعريف الثالث:** ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين.¹

■ **التعريف الرابع:** يعتبر تقييم الأداء المالي جزءاً من العمل الإداري المتواصل والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية وطبقاً للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة.² مما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء المالي في البنك على أنه عبارة عن عملية فحص دقيق للأداء المالي المحقق من طرف البنك خلال سنة مالية واحدة أو خلال عدة سنوات ومعرفة إذا ما تم تحقيق الأهداف المخطط لها في البداية، وهو أيضاً عملية قياس وتشخيص للوضع المالي للبنك، أي عملية الكشف عن الانحرافات المتسببة في النتائج السلبية وتصحيحها باستخدام طرق معينة ولتجنب حدوثها مستقبلاً، واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها وتدعيمها، كل هذا يبين بأن تقييم الأداء المالي هو عملية توجه الأداء المالي إلى التحسين المستمر ونحو الأفضل.

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

تبرز أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية من خلال ما أورده الباحثون ويمكن إجماله في الآتي:

- يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك، وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه؛
- يساعد لاسيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر فضلاً عن مقسوم الأرباح* في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للبنك باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة البنك الحالية والحفاظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار؛³

بالإضافة إلى:⁴

- يبين تقييم الأداء المالي للبنوك قدرة البنك على تنفيذ مخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك التجاري بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل؛
- يساعد تقييم الأداء المالي في الكشف عن التطور الذي حققه البنك التجاري في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق متابعة نتائج الأداء الفعلي زمنياً في البنك من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى؛

¹توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد"، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص3.

²Michal Gervais, "Control de gestion", Edition économique, Paris, 1997, p104.

³علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص76.

⁴نصر حمود فهد مزنان، مرجع سبق ذكره، ص ص29-30، (بتصرف).

- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك التجاري ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزه الاستراتيجي؛
- تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك؛
- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزها؛
- يوضح تقييم الأداء المالي كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنك؛
- يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز؛
- يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه؛
- يكشف تقييم الأداء على مدى إسهام البنك في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة؛
- يقدم تقييم الأداء إيضاحاً للعاملين حول كيفية أداء مهامهم الوظيفية ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح المستهدف الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

المطلب الثاني: أهداف ومتطلبات تقييم الأداء المالي ومراحلها

في هذا المطلب تم التطرق إلى كل من أهداف ومتطلبات عملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، وكذا مراحلها.

أولاً: أهداف تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

- لعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية أهداف عدة ومتنوعة يمكن عرض أبرزها بالآتي:¹
- متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحددة مسبقاً، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعاً وضمن الخطة المرسومة والمدد المحددة لها؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك التجاري وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلاً؛

¹ نصر حمود فهد مزنان، مرجع سبق ذكره، ص 30-31، (بتصرف).

- بيان مدى كفاءة استخدام البنك التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة؛
- تحديد مسؤولية الأقسام والفروع المختلفة في البنك التجاري عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يمارسه البنك من خلال قياس انجازات كل قسم أو فرع ومدى تحقيقها للأهداف المرسومة، الأمر الذي يهيء الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع وهذا بدوره سيعمل حتما على رفع مستوى الأداء في البنك؛
- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك التجارية إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة والمستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك التجاري، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

ثانيا: متطلبات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

- تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى المستوى من الدقة، والموثوقية الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹
- أن يكون الهيكل التنظيمي للبنك واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها لتحديد مسؤولياتهم عن النتائج المالية المحققة؛
- أن تكون أهداف الخطة المالية بينة وواضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف ومناقشتها مع كل المستويات داخل البنك لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛
- أن يتوفر للبنك مقيما للأداء المالي يكون متفهما لدوره قادرا على القيام بهذه العملية بشكل صحيح؛
- أن يتوفر للبنك نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير المالية اللازمة لتقييم الأداء المالي بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة؛
- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية من طرف الإدارة المالية لمسار عملية تقييم الأداء المالي، واضحة ومنظمة ومتناسقة؛

¹حسين الحسني فلاح، مؤيد عبد الرحمان الدوري، "إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص230.

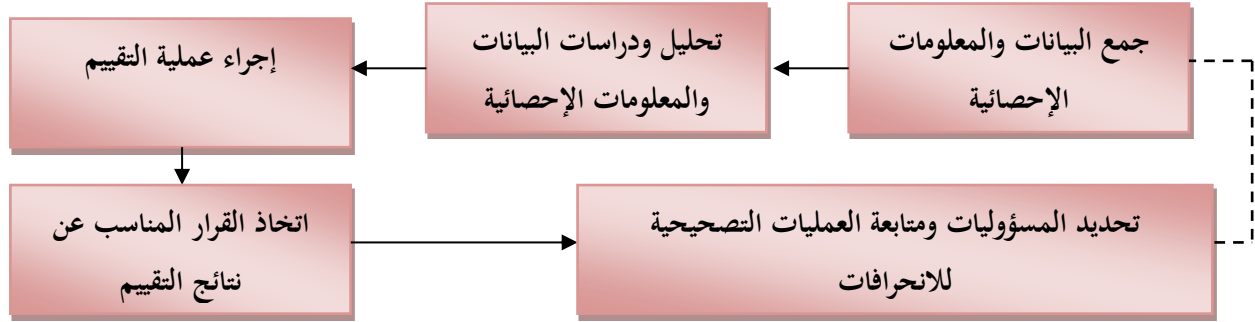
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام رابطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها.
- هذا ويمكن إضافة متطلبات أخرى التي نذكر منها:¹
- تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به؛
- استخدام العديد من التقنيات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد؛
- تدريب المسؤولين على تقييم الأداء؛
- التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل؛
- تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية Feedback؛
- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

ثالثا: مراحل تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

تمر عملية تقييم الأداء المالي بخمس مراحل الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مراحل تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية -388 معيارا لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص39.

يتضح من خلال الشكل أن مراحل عملية تقييم الأداء متسلسلة ومتراصة فيما بينها، نوجزها فيما يلي:

1. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة والتي تستخرج من القوائم المالية المختلفة وعادة ما تكون خلال سنة مالية معينة، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، والبيانات عن النشاط المالي للبنوك المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو بعض البنوك في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

¹مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص131.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.¹
 3. إجراء عملية التقييم: باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك التجاري.²
 4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون النشاط المالي للبنك المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في هذا النشاط قد حصرت جميعها وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت، وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المالي للبنك نحو الأفضل في المستقبل.
 5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة المالية، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.³
- المطلب الثالث: مجالات تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**

تمثل عمليات تقييم الأداء المالي السياسات التي تتخذها البنوك لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة، وتشمل عملية تقييم الأداء المالي في البنوك المجالات الآتية:⁴

أولاً: تقييم أداء البنك كوسيط مالي

ويشمل هذا المجال تقييم نشاط البنك وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها، أي أنه يتضمن ما يأتي:

1. تقييم كفاءة البنك في تجميع الأموال: ويتم تقييم كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:
- مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية خلال السنة محل التقييم؛
- مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم موارده؛
- مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد؛

¹ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 39، (بتصرف).

² نصر حمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ سليمان الحمد، "تقييم كفاءة المصارف التجارية في إدارة التدفقات النقدية بالتطبيق على المصرف التجاري السوري"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2006، غير منشورة، ص ص 84-

- مدى مساهمة نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.

2. تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال: ويتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير الآتية:

- مدى التغيير في البنود التي تمثل استخدامات وتوظيف الأموال في البنك؛
- نسبة كل نوع من الأنشطة البنكية إلى مجموع أنشطة البنك؛
- مدى كفاءة البنك في تحقيق الأهداف الأساسية من خلال استخدام وتوظيف الأموال وهي: تحقيق أكبر عائد ممكن، المحافظة على السيولة وسلامة المركز المالي للبنك، تخفيض حجم المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

ثانياً: تقييم أداء البنك كوحدة إنتاجية

- ويتناول التقييم في هذا المجال نشاط البنك كمنشأة إنتاجية يحقق عائداً من خلال العمليات والأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير الآتية:
- مدى كفاءة البنك في تأدية أنشطته المتعلقة بمكونات العملية الإنتاجية في البنك، إيرادات العمولات؛
 - مدى كفاءة البنك في استخدام مدخلاته، ويشمل هذا الجانب نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات؛
 - معدلات الاستثمار المباشر، والاستثمار في المشروعات الإنتاجية؛
 - مدى مساهمة البنك في توليد المدخرات.

ثالثاً: تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال

إن طبيعة العمل البنكي تقتضي السرعة في العمليات، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة للمستويات الدنيا من العاملين، لذا تعتبر الرقابة خط دفاع أساسياً تستخدمه إدارة البنك في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات المصرفية التي تتبناها، لذا تلجأ الإدارة إلى إتباع العديد من الإجراءات الوقائية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية تتمثل في الاعتناء بعملية الاختبار والتعيين، واستخدام أنشطة تدريبية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات البنكية كافة.

المطلب الرابع: مزايا وصعوبات تقييم الأداء المالي

خصص هذا المطلب للتطرق إلى كل من مزايا عملية تقييم الأداء المالي، والمعوقات التي تواجهها.

أولاً: مزايا تقييم الأداء المالي

لكي يحقق نظام تقييم الأداء المالي أهدافه لابد أن تتوافر فيه جملة من المزايا والتي تتمثل في:¹

- الاستمرارية: ويتم التقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار إرشادات وتوجيهات؛

¹ سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، مركز وايد سيرفكس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 465-466.

- **المرونة:** لا بد أن يتسم التقييم المالي بالمرونة وذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم؛
- **التطوير:** يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الأداء المالي وإعطائها المعلومات اللازمة؛
- **الاقتصاد:** التقييم بأقل التكاليف؛
- **التطبيق:** مدى استخدامه بكفاءة ويسر في التنفيذ؛
- **القبول:** أن يكون مقبولا من جهة المستخدمين ومدى تفهم لاستخدامه ومصداقيته وصلاحيته.

ثانيا: صعوبات تقييم الأداء المالي

- تواجه عمليات تقييم الأداء المالي كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين تقييم الأداء المالي الدقيق وتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء المالي خاصة وأن لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، وعموما تتمثل الصعوبات في:¹
- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي؛
 - الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها؛
 - الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي بهدف تقييمه؛
 - النقص في الكوادر البشرية المدربة للقياس بقياس الأداء المالي وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

¹ موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص212.

المبحث الثالث: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي وأساليبه في البنوك التجارية

تعد المعايير والمؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، فنجاح هذه العملية يعتمد بدرجة كبيرة على درجة ملائمة المؤشرات، وقدرتها على قياس الأداء المالي بشكل سليم، وتقييمه لكشف مختلف نقاط القوة والضعف في المركز المالي لهذه البنوك مما يساعدها في عملية اتخاذ القرارات، وللوقوف على مختلف معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، تم تقسيم هذا المبحث كالآتي:

- المطلب الأول: معايير تقييم الأداء المالي وكفاءته في البنوك التجارية؛

- المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية؛

- المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

المطلب الأول: معايير تقييم الأداء المالي وكفاءته في البنوك التجارية

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي وكفاءته توفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققه البنك، والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطه، ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المعايير التي سيتم التعرف عليها في هذا المطلب.

أولاً: معايير تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغيير النسب المالية للبنك، لأن الحكم على طبيعة تغييرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها من معيار معين، وتوجد أربع أنواع رئيسية من النسب المعيارية هي:¹

1. **المعايير التاريخية (historical standards):** وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

2. **المعايير المطلقة (absolute standards):** وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع البنوك وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في بنك معين.

3. **المعايير القطاعية (industry standards):** يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط (average) لأداء القطاع الذي ينتمي إليه البنك، خاصة وأن البنوك تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 21-22.

4. المعايير المستهدفة (target or budgetary ratios): وهي نسب تستهدف إدارة البنك تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات (الخطط)، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الابتعاد بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثانياً: المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة الأداء المالي في البنوك التجارية

إن معايير تقييم الأداء المالي كثيرة ومتنوعة إلا أن المهم هو اختيار انسبها التي تعبر بصدق عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية، سواء كانت الأهداف يمكن قياسها كمياً أو بالقيمة أو لا يمكن قياسها كالمعلقة بتطوير الإدارة والعاملين، ويمكن تلخيص هذه المعايير في ما يلي:

1. كفاية رأس المال: تنبع أهمية رأس المال من الوظائف التي يمكن أن يحققها، فهو يشكل قاعدة للنمو والتطور المستقبلي للبنك، ويؤدي دوراً مهماً في عملية امتصاص وتغطية أي خسائر غير متوقعة وتجاوزها، ومن ثم فإن احتفاظ البنوك بمستوى رأس مال مناسب يؤدي إلى رفع قدرة القطاع البنكي ويساهم في تعزيز الثقة به وفي حفظ استقرار النظام المالي ككل¹، إذ أن دراسة كفاية رأس المال تسمح بالحكم على مدى قدرة البنك على مواجهة المخاطر المحتملة من خلال رأس المال المتاح وذلك وفق ما تفرضه القواعد المنظمة، ويتم قياس كفاية رأس المال بقسمة رأس المال على المخاطر المرجحة.²

وعليه يتعين على البنوك امتلاك الإجراءات اللازمة لتقييم متطلبات إستراتيجية المحافظة على مستوى رأس المال الكافي واللازم، وتهتم البنوك المركزية بكفاية رأس المال إذ تحدد نسبة معينة وعلى البنوك التجارية الالتزام بها حماية لأموال المودعين والدائنين.

2. كفاءة الإدارة: وتعني مدى قدرة الإدارة على إنجاز عملها بشكل آمن وسليم ومتوافق مع الممارسات البنكية السليمة، من خلال الجدارة الفنية والإدارية لفريق الإدارة بالبنك وقدرة هذا الفريق على التخطيط الجيد والتعامل مع المتغيرات والظروف المستجدة، وسلامة ودقة نظم وسياسات العمل.³

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² هشام حبري، "تسيير رأس المال في البنك - دراسة حالة بنك القرض الفلاحي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، غير منشورة، ص 128.

³ أحمد غنيم، "صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، ط2، مطابع المستقبل، مصر، 1999، ص 35.

3. القوة الإيرادية للبنك: تلعب دورا هاما في التقييم، حيث كشفت الإحصائيات (التي قام بها البنك المركزي) على أن محفظة القروض تولد نحو نسبة 60% إلى 70% من الإيرادات في البنوك التجارية وهو ما يكسب هذه المحفظة أهمية بالغة في أداء وتقييم البنك.¹

هذا المعيار يتم تحليله وفق قدرته على تغطية الخسائر التي قد يتعرض لها البنك ومدى مساهمته في تدعيم رأس مال البنك.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

تعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء المالي في البنوك، فنجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة وملاءمة المؤشرات المالية وقابليتها على قياس الأداء بشكل سليم، ومن المعلوم أن هناك عددا كبيرا من المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء في البنوك، ومن أهم تلك المؤشرات وأكثرها شيوعا ما يلي:

أولا: مؤشرات الربحية (Profitability Indicators)

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك التجارية، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة البنك التجاري على تحقيق عائد نهائي صاف على الأموال المستثمرة، وذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك التجارية وتوسعها، مما يعزز قدرتها على البقاء على المنافسة وضمان الاستقرار من خلال تعزيزها لثقة الزبائن والمتعاملين معها، ويندرج ضمن مؤشرات الربحية أنواع عدة هي:²

➤ نسبة هامش الربح: وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة هامش الربح} = (\text{هامش الربح} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

$$\text{إذ أن: هامش الربح} = \text{الفوائد المحصلة} - \text{الفوائد المدفوعة}$$

تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد Net Interest Margin التي حققتها الموجودات للبنك، وزيادتها تعني زيادة قدرة الموجودات Assets على توليد أرباح أو هامش ربح للبنك التجاري وبالعكس.

¹فضيلة بوطورة، "دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك -دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي/بنك-"، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، غير منشورة، ص 61.

²نصر حمود فهد مزنان، مرجع سبق ذكره، ص 58-61.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

➤ معدل العائد على حق الملكية: يحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = (\text{صافي الأرباح بعد الضرائب} / \text{حق الملكية}) \times 100\%$$

يعد هذا المعدل من أهم مؤشرات قياس كفاءة استخدام الأموال، ويعمل البنك التجاري دائما على زيادته بما يتناسب وحجم الأخطار التي يتحملها مساهمو البنك، ويوضح هذا المعدل ما تحققه كل وحدة من حقوق الملكية Equity في صافي الأرباح (العائد) Return التي حققها البنك.

➤ معدل العائد على إجمالي الموجودات: ويحسب كالتالي:

$$\text{معدل العائد على إجمالي الموجودات} = (\text{صافي الربح بعد الضرائب} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

يقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح بعد الضرائب، وزيادة هذا المعدل تعني كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الأصول الإيرادية.

➤ نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات: وتحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات} = (\text{صافي الربح بعد الضرائب} / \text{إجمالي الإيرادات}) \times 100\%$$

تبين هذه النسبة الأهمية النسبية لصافي الأرباح التي حققها البنك التجاري بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات، وزيادتها تعني زيادة كفاءة الأداء المالي بالنظر إلى زيادة تحقيق معدلات أكبر من الأرباح بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات.

➤ نسبة هامش صافي العمليات التشغيلية: وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة هامش صافي العمليات التشغيلية} = (\text{صافي الإيرادات التشغيلية} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

$$\text{إذ أن: صافي الإيرادات التشغيلية} = \text{الإيرادات التشغيلية} - \text{المصروفات التشغيلية}$$

تقيس هذه النسبة إمكانية الموجودات على تحقيق إيرادات للبنك التجاري، وزيادة هذه النسبة تعني زيادة قدرة الموجودات على تحقيق الإيرادات التشغيلية.

➤ نسبة الأرباح الموزعة للمساهمين إلى صافي الأرباح: وتحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة للمساهمين إلى صافي الأرباح} = (\text{الأرباح الموزعة على المساهمين} / \text{صافي الربح بعد الضرائب}) \times 100\%$$

توضح هذه النسبة حجم العوائد التي يحصل عليها المساهمون من صافي الأرباح السنوية للبنك التجاري، وبذلك تكون هذه النسبة مدار اهتمام كبير من المساهمين

➤ معدل العائد على الودائع: يحسب كما يلي:

$$\text{معدل العائد على الودائع} = (\text{صافي الأرباح بعد الضرائب} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

يستخدم هذا المعدل في قياس كفاءة البنك على توليد الأرباح من الودائع التي استطاع الحصول عليها، ويقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من وحدات الودائع من صافي الربح المتحقق للبنك التجاري بعد دفع الضرائب.

➤ معدل العائد للسهم: يحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد للسهم} = (\text{صافي الأرباح بعد الضرائب} / \text{عدد الأسهم}) \times 100\%$$

يوضح هذا المعدل نصيب السهم الواحد من رأس مال البنك التجاري من صافي الربح بعد الضرائب، سواء في صورة توزيعات نقدية على المساهمين، أو في صورة تكوين احتياطي وأرباح غير موزعة.

➤ معدل التوزيعات النقدية للسهم: يحسب كالتالي:

$$\text{معدل التوزيعات النقدية للسهم} = (\text{التوزيعات النقدية على المساهمين} / \text{عدد الأسهم}) \times 100\%$$

يبين هذا المعدل نصيب كل سهم من أسهم رأس مال البنك التجاري من الأرباح الموزعة نقداً على المساهمين، وزيادة هذا المعدل تعني زيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب الأسهم، والعكس صحيح.

➤ نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات: تحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات} = (\text{إجمالي الإيرادات} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

يعبر هذا المعدل عن قدرة الموجودات على تحقيق الإيرادات، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على تحقيق البنك لقدر كبير من الإيرادات في ظل ما متوفر لديه من موجودات.

➤ معدل الأرباح القابلة للتوزيع على إجمالي الموجودات: يحسب كما يلي:

$$\text{معدل الأرباح القابلة للتوزيع على إجمالي الموجودات} = (\text{الأرباح القابلة للتوزيع} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

يوضح هذا المعدل ربحية كل وحدة من موجودات البنك من الأرباح القابلة للتوزيع، الذي يمثل صافي الربح بعد استقطاب التكاليف والضرائب الداخلية كافة.

➤ **معدل العائد على رأس المال المدفوع:** يحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المدفوع} = (\text{صافي الربح بعد الضرائب} / \text{رأس المال المدفوع}) \times 100\%$$

يبين هذا المعدل نصيب كل وحدة من وحدات رأس المال المدفوع من الأرباح المتحققة بعد دفع الضرائب، ومقارنة هذا المعدل مع المدد الزمنية المختلفة يعطي مؤشر القياس التطور في العائد على رأس المال المدفوع.

➤ **معدل العائد على الموارد:** يحسب كالآتي:

$$\text{معدل العائد على الموارد} = (\text{صافي الأرباح بعد الضرائب} / (\text{إجمالي الودائع} + \text{حق الملكية})) \times 100\%$$

إن هذا المعدل يبين نصيب كل وحدة من وحدات الموارد سواء أكانت ذاتية أو خارجية، من صافي الربح المتحقق، وبذلك فإن هذا المعدل يبين كفاءة البنك في تحقيق الأرباح من الموارد المتاحة له.

➤ **نسبة الفوائد المكتسبة إلى الفوائد المستحقة:** يحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الفوائد المكتسبة إلى الفوائد المستحقة} = (\text{الفوائد المكتسبة} / \text{إجمالي الفوائد المستحقة}) \times 100\%$$

يبين هذا المؤشر نسبة الفوائد المكتسبة نتيجة لعمل البنك التجاري في منح القروض، إلى الفوائد المستحقة على القروض التي حصل عليها البنك من الآخرين، وكلما ارتفعت النسبة دل ذلك على تحقيق إيرادات أكبر للبنك التجاري.

➤ **نسبة ربحية العامل بالبنك:** تحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة ربحية العامل بالبنك} = (\text{صافي الأرباح بعد الضرائب} / \text{عدد العاملين الدائمين}) \times 100\%$$

يوضح هذا المؤشر ربحية العامل الواحد في البنك التجاري، وزيادة هذه النسبة تعني كفاءة عنصر العمل في تحقيق الأرباح، وهذا المؤشر يفيد عند التفكير في تعيين عمالة جديدة، إذ يتعين التأكد من زيادة ربحية العامل الجديد.

ثانياً: مؤشرات السيولة (Liquidity Indicators)

يشير مفهوم السيولة إلى قدرة البنك التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية إلى نقد بأقرب وقت ممكن وأقل خسارة تسمح بمواجهة السحوبات، وإلا فإن التعرض لنقص السيولة سيؤدي إلى زعزعة ثقة المودعين بالبنك، فالسيولة سمة حيوية تمتاز بها البنوك التجارية عن المؤسسات غير المالية، ففي الوقت الذي تستطيع فيه تلك المؤسسات تأجيل سداد التزاماتها ولو لبعض الوقت لا يمكن للبنك فعل ذلك، فبمجرد إشاعة عدم توفير سيولة لدى مصرف تجاري قد تؤدي إلى تدافع المودعين لسحب أموالهم مما يؤدي إلى إفلاسه، لذا على المصارف التجارية

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

أن تحتفظ بجزء من أموالها بدرجة من السيولة كافية لمواجهة السحوبات العادية أو الفجائية لزبائن البنك، ومن أهم النسب الأساسية لقياس السيولة هي:¹

➤ **نسبة الرصيد النقدي:** يعبر عن هذه النسبة بالمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الرصيد النقدي} = ((\text{النقد في الصندوق} + \text{النقد في البنك المركزي} + \text{أرصدة لدى البنوك}) / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

والمقصود بإجمالي الودائع جميع المطلوبات باستثناء رأس المال الممتلك الذي يعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\text{رأس المال الممتلك} = \text{رأس المال المدفوع} + \text{الاحتياطيات} + \text{الأرباح المحتجزة}$$

تشير هذه النسبة إلى قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية المترتبة عليه والواجبة الدفع في مواعيدها المحددة من النقدية المتوفرة في الصندوق ولدى البنك المركزي وأيضاً لدى البنوك الأخرى، عليه ينبغي تجنب الإفراط في الارتفاع في هذه النسبة أو انخفاضها، لأنها إذا ارتفعت سوف ينعكس سلباً على العوائد البنكية وذلك لعدم استغلال تلك الأموال في استثمارات يمكن أن تدر ربحاً على البنك أما انخفاضها فيعرض البنك إلى مشاكل كثيرة، أي إن هناك علاقة طردية بين نسبة الرصيد النقدي والسيولة.

➤ **نسبة الاحتياطي القانوني:** تحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = (\text{الرصيد النقدي لدى البنك المركزي} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

تحتفظ البنوك عادة برصيد نقدي بدون فائدة لدى البنك المركزي يسمى بالاحتياطي القانوني بنسبة (20%) وهو نسبة معينة من الودائع وعادة ما يكون البنك المركزي هو المحدد لهذه النسبة بما يتلاءم مع السياسات العامة، وعلى البنوك الالتزام بها، وقد يلجأ البنك المركزي إلى تغيير هذه النسبة تبعاً لظروف البلد الاقتصادية، وتعد هذه النسبة من الأدوات المهمة التي يستخدمها البنك المركزي للتأثير في حجم الائتمان الممنوح، وإن ارتفاعها يعني ارتفاع قدرة البنك التجاري على الوفاء بالتزاماته المالية في الأوقات غير الاعتيادية، ويحتفظ بنسبة (5%) لدى البنوك على شكل نقد والغرض منها السيطرة على السيولة المعروضة للتداول.

➤ **نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات:** وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات} = ((\text{النقدية} + \text{المستحق على البنوك}) / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 83-85.

تقيس هذه النسبة الموجودات السائلة لدى البنك إلى إجمالي الموجودات، تعني زيادتها أن هناك أرصدة نقدية غير عاملة مما يقلل العائد النهائي للبنك، ونقص تلك النسبة عن معدلاتها يعني مواجهة البنك لأخطار عدة مثل السحب المفاجئ وخطر التمويل وغيرها من الأخطار.

➤ **نسبة التوظيف (الاستثمار):** تحسب نسبة التوظيف وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات} = (\text{القروض والسلف/إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

تعكس هذه النسبة مدى قدرة البنك على توظيف الأموال المتاحة المحصلة من الودائع لتلبية حاجات الزبائن من القروض والسلف، وإن ارتفاع هذه النسبة يدل على قدرة البنك في تلبية القروض الجديدة، إلا أنه في ذات الوقت تدل على انخفاض قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية.

ثالثاً: مؤشرات ملاءة رأس المال (Solvency Indicators)

لرأس المال دور هام في تحقيق الأمان للمودعين، وتظهر أهمية هذا الدور في أن البنوك التجارية من أكثر أنواع منشآت الأعمال تعرضاً لمخاطر الرفع المالي، بمعنى أن انخفاض معين في الإيرادات يترتب عليه انخفاض أكبر في الأرباح، بل قد تتحول تلك الأرباح إلى خسائر تلتهم رأس المال وتمتد لأموال المودعين¹، وتضم مؤشرات ملاءة رأس المال أنواعاً عدة من أهمها:²

➤ **نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات:** تحسب هذه النسبة وفق المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات} = (\text{حق الملكية/إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك على رأس ماله في تكوين الموجودات، ويحاول البنك الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة، وعدم انخفاضها عن معدلاتها في السنوات السابقة، أو مراعاة ما يقرره البنك المركزي الذي يدعم رفعها لتوفير الحماية اللازمة لأموال المودعين.

➤ **نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع:** وتحسب كالتالي:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع} = (\text{حق الملكية/إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد البنك التجاري على حقوق الملكية بوصفها مصدراً من مصادر التمويل، ومدى قدرة البنك على رد الودائع من الأموال المملوكة له، وإن ارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين.

¹ منير إبراهيم هندي، "إدارة البنوك التجارية -مدخل اتخاذ القرارات-"، ط3، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000، ص417.

² نصر حمود فهد مزنان، مرجع سبق ذكره، ص ص65-66.

➤ نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض: تحسب هذه النسبة كالتالي:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض} = (\text{حق الملكية/إجمالي القروض}) \times 100\%$$

توضح هذه النسبة مدى قدرة البنك التجاري على مقابلة أخطار الاستثمار في القروض والسلفيات مع حقوق الملكية دون المساس بالودائع، وتعكس هذه النسبة درجة الخطر المتوقع في محفظة القروض، ويجب على كل بنك الاحتفاظ بنسبة معينة من الاستثمار في كل نوع من أنواع محفظة القروض على شكل احتياطات بهدف تغطية أخطار الائتمان وعدم السداد.

➤ خطر الائتمان: يحسب خطر الائتمان وفق المعادلة الآتية:

$$\text{خطر الائتمان} = (\text{القروض المتأخرة عن السداد/محفظة القروض}) \times 100\%$$

تقيس هذه النسبة نسبة القروض المتأخرة عن السداد إلى إجمالي القروض في البنك التجاري، وزيادة هذه النسبة تعني انخفاض كفاءة البنك في إدارة الائتمان وتحليله ومتابعته، لذلك يفضل دائما أن تقل هذه النسبة إلى أقل حد ممكن.

➤ نسبة حق الملكية إلى الاستثمارات المالية: تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى الاستثمارات المالية} = (\text{حق الملكية/إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية}) \times 100\%$$

تبين هذه النسبة مدى قدرة البنك التجاري على مقابلة مخاطر الاستثمار في محفظة الأوراق المالية، والتي تنجم عن الهبوط في قيمة هذه المحفظة، وذلك من حقوق الملكية، دون المساس بالودائع.

رابعاً: مؤشرات توظيف الأموال (Investment Indicators)

تستهدف هذه المؤشرات الحكم على كفاءة البنك التجاري في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار السياسات الائتمانية للبنك، وسياسة استخدام الأموال، وتقيس هذه المؤشرات أداء البنك التجاري في استخدام الأموال المتاحة، وإنتاجية العمالة، والعائد الذي حققه البنك نتيجة الاستثمار في المجالات المختلفة، ومن أهم المؤشرات التي تقيس كفاءة البنك التجاري في توظيف المتاحة ما يلي:¹

➤ معدل استثمار الودائع: يحسب كالآتي:

$$\text{معدل استثمار الودائع} = (\text{إجمالي الاستثمارات/إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

¹ نصر حمود فهد مزنان، مرجع سبق ذكره، ص 66-69.

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

يقيس هذا المعدل مدى توظيف الودائع في البنك التجاري، ويفيد هذا المعدل في الحكم على طبيعة سياسة البنك فيما إذا كانت توسعية أم انكماشية.

➤ **نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع:** وتحسب وفق المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع} = (\text{إجمالي القروض} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100\%$$

تعد هذه النسبة من المؤشرات الرئيسة لقياس قدرة البنك التجاري على توظيف الودائع، وهي توضح حجم الأموال التي استخدمها ووظفها البنك من إجمالي ودائع العملاء، وزيادة النسبة تعني زيادة قدرة البنك التجاري على توظيف الأموال.

➤ **نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات:** تحسب كالتالي:

$$\text{نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الودائع} = (\text{إجمالي الإيرادات} / \text{إجمالي الاستثمارات}) \times 100\%$$

تبين هذه النسبة كفاءة البنك في الاستثمار، وكلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت معها حصة الإيرادات التي يحصل عليها البنك من الاستثمارات المختلفة، وبذلك فإن هذه النسبة من بين أهم النسب التي يجب على البنك أن يراقبها باستمرار وأن يرفعها دائماً لأن ذلك يعني التوجه بالاستثمار نحو أفضل المجالات.

➤ **نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات:** تحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات} = (\text{إجمالي الإيرادات} / \text{إجمالي الموجودات}) \times 100\%$$

يوضح هذا المعدل كفاءة البنك التجاري في تشغيل الموارد المالية المتاحة، وكفاءته في تشغيل الإمكانيات البشرية والمادية الأخرى في أداء الخدمات البنكية كافة التي يتمثل عائدها أو جزء كبير منها في العمولات والفوائد المحققة، وكلما زاد هذا المعدل كان ذلك دليلاً على الاستغلال السليم لتلك الموجودات.

➤ **معدل العائد على الاستثمار من الأوراق المالية:** يحسب هذا المعدل كالتالي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار من الأوراق المالية} = (\text{صافي العائد المحصل من الأوراق المالية} / \text{إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية}) \times 100\%$$

يبين هذا المعدل مقدار العائد المتحصل عليه في البنك التجاري نتيجة للاستثمار في الأوراق المالية، وإن انخفاض هذا المعدل يعني انخفاض أهمية الاستثمارات في الأوراق المالية، ويتعين النظر في إعادة تشكيل محفظة الاستثمارات بالبنك التجاري بهدف تعظيم العائد النهائي المتوقع، كما يجب تتبع هذا العائد خلال مدة زمنية مختلفة، والعمل على زيادة هذا العائد باستمرار.

➤ **معدل توظيف الموارد:** يحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل توظيف الموارد} = (\text{إجمالي الاستثمارات} / (\text{إجمالي الودائع} + \text{حق الملكية})) \times 100\%$$

يبين هذا المعدل علاقة الاستثمارات بمصادر التمويل، وبنسبة ما يوظفه البنك التجاري من أموال في نشاطه المالي، ويعد هذا المعدل من المؤشرات المهمة لتوضيح سياسة البنك في التوظيف.

➤ **معدل إقراض الموارد:** ويحسب كالآتي:

$$\text{معدل إقراض الموارد} = (\text{القروض والسلفيات} / (\text{إجمالي الودائع} + \text{حق الملكية})) \times 100\%$$

يوضح هذا المعدل نسبة ما يوظفه البنك التجاري من قروض وسلفيات من مصادر التمويل الخارجية والذاتية، وبذلك فإن هذا المعدل يشير إلى نمط السياسة الإقراضية للبنك التجاري.

➤ **معدل العائد على إجمالي محفظة القروض:** يحسب كما يلي:

$$\text{معدل العائد على إجمالي محفظة القروض} = (\text{الفوائد المحصلة من القروض} / \text{إجمالي القروض}) \times 100\%$$

يبين هذا المعدل نسبة الفوائد المستحصلة من نشاط البنك التجاري في مجال الإقراض، إلى إجمالي القروض التي قدمها البنك، وكلما ارتفع المعدل دل على تحقيق عوائد أكبر للبنك التجاري.

➤ **معدل مساهمة البنك التجاري في بنوك وشركات تابعة:** يحسب هذا المعدل وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معدل مساهمة البنك التجاري في بنوك وشركات تابعة} = (\text{القيمة الاسمية للأسهم في بنوك وشركات تابعة} / \text{رأس المال} + \text{الاحتياطات}) \times 100\%$$

يوضح هذا المعدل مدى امتلاك البنك التجاري للسهم في بنوك أو شركات أخرى، ويحدد البنك المركزي مدى امتلاك البنوك التجارية للسهم بما لا يزيد عن نسبة مئوية معينة من رأس المال المصدر للبنك أو الشركة، وبشرط ألا تتجاوز القيمة الاسمية للسهم التي يمتلكها البنك التجاري في هذه الشركات مقدار رأس ماله المصدر واحتياطياته، وهدف هذا التحديد الحد من المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك التجارية نتيجة المساهمات في رؤوس أموال الشركات، ولإتاحة الفرصة أمام هذه البنوك للمساهمة في أكثر من شركة وفي أنشطة متنوعة بهدف توزيع المخاطر الناتجة عن التوظيف.

المطلب الثالث: أساليب تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل البنوك التجارية، نظرا لما تضفيه لرقابة على أداء البنوك من خصائص ومميزات في ظل الظروف الدولية السائدة، وذلك من خلال قدرة هذا النظام (مراقبة التسيير)

على ترشيد وتوجيه البنك من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا من خلال عدة أساليب وتقنيات (رياضية وإحصائية ومحاسبية وتكنولوجية...)، وعليه خصص هذا المطلب لعرض هذه الأساليب بعد تصنيفها أولاً إلى: أساليب تقليدية، وأساليب حديثة.

أولاً: الأساليب التقليدية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

ترتكز الأساليب التقليدية لمتابعة وتقييم الأداء المالي على منطق العقد، حيث يتم تحديد الأهداف ثم متابعة وتقييم النتائج، أي أن الرقابة تتم على أساس النتائج، هذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الأهداف، وتستعمل في ذلك عدة أساليب من بينها أسلوب التحليل المالي الذي يعتمد التقييم المحاسبي والتحليلي أساساً لمضمونه والوصول إلى نتائج تقييم الأداء المالي، وكذا أسلوب المراقبة بواسطة الموازنات التي تتولى مهمة مقارنة الوضع الحالي بالوضع المقدر.

1. التحليل المالي: يعد التحليل المالي من الموضوعات المهمة في الإدارة المالية، كونه يمثل من جانب مرحلة تمهيدية للتخطيط المالي، ومن جانب آخر تعد أدواته وسيلة لتقييم الأداء المالي للبنوك، وتقويم المركز الائتماني لها.

1.1 تعريف التحليل المالي: يقصد بالتحليل المالي عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات، كما يقصد بع عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط البنك، وتساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للبنك من خلال تحليل القوائم المالية المعدة من قبل البنك.¹

2.1 أهداف التحليل المالي: توصف نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد، وعليه فإن التحليل المالي يهدف إلى تحقيق الآتي:²

- تقييم الوضع المالي والنقدي للبنك؛
- تقييم نتائج قراءات الاستثمار والتمويل؛
- تحديد انحرافات الأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص أسبابها؛
- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام البنك والتي يمكن استثمارها؛
- التنبؤ باحتمالات الفشل الذي يواجهه البنك؛
- يعتبر التحليل المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار؛

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

- تقييم ملاءة البنك في الأجل القصير والطويل.

3.1 أساليب التحليل المالي: هناك ثلاثة أساليب أساسية يستخدمها المحلل المالي أو مراقب التسيير لدراسة وتحليل الأرصدة المختلفة والنسب التوضيحية التي تربط ما بين الأرصدة المتجانسة، بهدف القيام بتحليل شامل على مختلف المجالات (النشاط، المردودية، النقدية، الهيكلية...) وهي:¹

■ **التحليل الاتجاهي:** يكمن التحليل الاتجاهي فيدراسة الأرصدة والنسب على مدى دورات متعددة حيث يهدف التحليل المالي في غالب الأحيان إلى دراسة الماضي لتشخيص الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ويقتضي بالضرورة دراسة على مدى دورات مختلفة تسمح باستنتاج التوجهات والتطورات.

■ **التحليل المقارن:** هذا الأسلوب يستدعي مقارنة الأرصدة والنسب الخاصة بالبنك، مع نفس النسب والأرصدة والنسب التابعة لبنك آخر مشابه للبنك محل الدراسة، فمن خلال هذه المقارنة يمكن تقييم فعالية البنك نسبيا مع بنوك مماثلة له.

■ **التحليل المعياري:** يركز التحليل المعياري على مقارنة بعض الأرصدة والنسب للبنك محل الدراسة مع بعض القيم والمعدلات المعيارية المتعارف عليها في مجال التحليل المالي.

4.1 استعمالات التحليل المالي: يستعمل التحليل المالي للتعرف على أداء البنوك موضع التحليل واتخاذ القرارات ذات الصلة بها، هذا ويمكن استعماله لخدمة أغراض متعددة أهمها:²

■ **التحليل الائتماني:** يقوم بهذا التحليل المقرض وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقعة أن يواجهها في علاقته مع المقترض (المدين) وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم وتقديم أدوات التحليل المختلفة للمحلل، بالإضافة إلى الأدوات الأخرى، الإطار الملأئم والفعال الذي يمكنه من اتخاذ القرار المناسب وذلك لما لهذه الأدوات من قدرة في التعرف على المخاطر المالية إذا ما جرى التحليل المناسب للقوائم المالية للمقترض وتمت القراءة المناسبة للنتائج المستخرجة من التحليل.

■ **التحليل الاستثماري:** إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم المؤسسات وإسناد القرض ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد ومؤسسات ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكفاية عوائدها.

لا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات فحسب بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية والتي تتحلى بها والاستثمارات في مختلف المجالات.

¹ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 136-137.

²مفلح عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار المستقبل، الأردن، 2000، ص 267-281.

- **تحليل الاندماج والشراء:** ينتج عن الاندماج تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة انضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر معا، وزوال الشخصية القانونية لكل منهما أو إحداهما.
- وفي حالة رغبة البنك بشراء مؤسسة (بنك) أخرى تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية التقييم فتقدر القيمة الحالية للمؤسسة المنوي شراؤها، كما تقدر الأداء المستقبلي لها وفي نفس الوقت تتولى الإدارة المالية للبائع بنفس عملية التحليل من أجل تقييم العرض المقدم والحكم على مدى مناسبته.
- **تحليل تقييم الأداء:** تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية لما لها من قدرة على تقييم ربحية البنك، وكفاءته في إدارة موجوداته وتوازنه المالي، وسيولته والاتجاهات التي تتخذها في النمو وكذلك مقارنة أدائها ببنوك أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى.
- ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من التحليل تھتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالبنك مثل الإدارة، المستثمرين والمقرضين.
- **التخطيط:** تعتبر عملية التخطيط للمستقبل أمرا ضروريا لكل بنك وذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي تشهدها الأسواق، وتمثل عملية التخطيط بوضع تصور لأداء البنك المتوقع بالاسترشاد بالأداء السابق له.
- على الرغم من أهمية التحليل المالي إلا أن نتائجه يجب التعامل معها بحذر كون أن قاعدة البيانات المعتمدة كمصدر للتحليل هي بيانات محاسبية مستخرجة من القوائم المالية التي يتم إعدادها وفقا للقواعد والمعايير المحاسبية من جانب، ومن جانب آخر أن بعض عناصر القوائم المالية قد تخضع للاجتهد والتقدير الشخصي، الأمر الذي قد يؤدي إلى تفاوت في نتائج التحليل خلال الفترة الزمنية قيد التقييم والتحليل.
- 2. الموازنات التقديرية:** يقوم البنك بوضع مجموعة من الخطط لمختلف أوجه النشاط فيه، يتم على أساسها تحديد الأهداف بصورة كمية وقيمية، وتعتبر كمعيار لتقييم النتائج ومقياس للأداء بعد الحصول على نتائج فعلية، وفي هذا الإطار تعد الموازنات التقديرية أهم وسيلة لتحقيق هذا الغرض.
- 1.2 تعريف الموازنة التقديرية:** يمكن تعريف الموازنة على أنها عبارة عن خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد مرتبطا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي يطمح إليها البنك، ويجب أن تكون الموازنة مرفوقة بمخطط عمل نوعي ويتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.¹
- 2.2 أنواع الموازنات البنكية والمالية:** تتضمن نوعين هما:
- **موازنة الاستغلال للمؤسسات البنكية والمالية:** وتتكون من التكاليف ونواتج الاستغلال التالية: المصاريف البنكية، تكاليف النشاط، مصاريف متنوعة، نفقات استثنائية.

¹Nobert Guedj, "Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise", 3ème Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000, p254.

بالنسبة للتكاليف تنقسم إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، أما بالنسبة لنواتج الاستغلال فهي تتمثل في النواتج البنكية ونواتج الاستغلال الأخرى بالإضافة إلى نواتج متنوعة.

■ **موازنة الاستثمار للمؤسسات البنكية والمالية:** تضم موازنة الاستثمار النفقات الخاصة بالحيازة على الممتلكات والمصاريف المتعلقة به، وهي تبين لنا المقاصد المستقبلية للبنك مثل النمو والتوسع أو الاستقرار.

3.2 وظائف الموازنات التقديرية: يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية في الآتي:¹

- **التخطيط:** من خلال توجيه موارد البنك، حيث يتم ترجمة خطط وأهداف البنك بصورة كمية، مما يساعد على توقع وتجنب المشاكل غير المتوقعة وغير المنتظرة؛

- **الرقابة وقياس الأداء:** يمكن استخدام الموازنة التقديرية لتقييم وقياس الأداء الفعلي مقارنة مع الأهداف المحددة مسبقاً؛

- **الاتصال والتنسيق:** من خلال تشجيع الاتصال بين أقسام وأفراد البنك، وتسهيل التنسيق بين وظائف البنك، مما يؤدي إلى التكامل بين الأنشطة لتحقيق خطة البنك الشاملة؛

- **التحفيز:** يمكن أن تستخدم الموازنات التقديرية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف البنك من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون تلك الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد؛

4.2 مراحل إعداد الموازنات التقديرية: يمكن تلخيص المراحل التي تمر بها عملية إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:²

- توضيح الدور الاقتصادي والاجتماعي للبنك؛
- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للبنك؛
- توضيح العوامل الخارجية للبنك (الظروف الآنية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، المنافسة المحلية والوطنية والدولية، معدل التضخم...).

ومن هذه المراحل يتم ما يلي:

- تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للبنك؛
- تشكيل الأهداف قصيرة الأجل؛

¹ رقية شرون، "محاضرات في مقياس مراقبة التسيير"، مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 41.

² محمد فركوس، "الموازنات التقديرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 13.

- إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل (سياسة البحث والتنمية، السياسة التوسع، سياسة التسعير...)
- تحديد المسؤوليات داخل البنك مع الوصف الدقيق لكل المهام؛
- تعيين لجنة الموازنة ويجب أن يكون دورها وظيفيا فقط، ومتكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية، ويجب أن يكون من بينها المراقب المالي، كما يجب أن تكون المصالح ممثلة في هذه اللجنة؛
- إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح، بأهداف أو سياسات البنك؛
- قبول أهداف وسياسة المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.

ثانيا: الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية

أدى التغير الجذري في بيئة عمل البنوك التجارية، إلى تغير جذري ليس فقط في أساليب التقييم بل في محتوى الأداء ذاته، ومن ضمن أكثر الأساليب الحديثة شيوعا والتي تعتمد التقييم الاقتصادي عموما والمالي خصوصا نذكر: بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية.

1. بطاقة الأداء المتوازن: إن البنوك تتأثر بالتغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة والضغطات التي تعاني منها الأمر الذي دفعها لتغيير أسلوب عملها في كافة المجالات وبالتالي تغيير كافة الوسائل والأدوات التي تتضمن تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، وبالتالي تطوير أدوات وأساليب تقييم أدائها بما يتناسب مع هذه المتغيرات خاصة وأن المعايير المالية لم تعد كافية لوحدها في عملية التقييم، مما حث على البحث عن مقاييس إضافية غير مالية تعطي إجابات متعلقة بالجودة والمنافسة والعمليات، لذا تم اللجوء إلى نموذج شامل لتقييم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن التي سيتم التعرف عليها من خلال التعرض إلى كل من تعريفها، أهميتها، أبعادها والمشاكل التي تواجهها.

1.1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة البنك على ترجمة رؤيته واستراتيجياته إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع البنوك من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

2.1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:²

¹ نعمة عباس الحفاجي، إحسان محمد ياغي، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية -منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص43.

² حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد بجامعة محمد بوضياف، مسيلة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص4.

- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية البنك: حيث يتم ترجمة إستراتيجية البنك إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي سيقوم البنك بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما يحدد البنك أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛

- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي؛

- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛

- تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

3.1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: يتكون مدخل بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد الآتية:¹

- **البعد المالي:** تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوي الأرباح المتحققة لإستراتيجية البنك بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف للبنك المنافس، ويشتمل على مجموعة من مقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.
- **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها البنك عن غيره من البنوك والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين.
- **بعد العملاء:** يعرف بأنه قدرة البنك على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودية عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم.
- **بعد النمو والتعلم:** يعرف بأنه قدرة البنك في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخله كونهم البنية التحتية له والتي تعمل على بناءه وتطويره في الأجل الطويل.
- **بعد الأداء الاجتماعي:** يعرف بأنه مجموعة من المبادرات التي يقوم بها البنك تجاه المجتمع بتقديم خدمات في الرعاية الاجتماعية ومجالات الصحة والتعليم وتأهيل البنية التحتية.

¹ معتمد فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 67.

4.1 المشاكل التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن: من بين المشاكل التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن نذكر:¹

- مشاكل تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجيات الموضوعة؛
 - عدم تفعيل المقاييس في المستويات الإدارية العليا؛
 - معظم المكافآت التي تضعها الإدارة مرتبطة بالمقاييس المالية فقط؛
 - معظم الأهداف تتحدد بشكل اعتباطي دون أن تؤخذ أمور أخرى بالاعتبار.
- في الأخير يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث وربما يعتبرها البعض من أفضل أساليب وتقنيات تقييم أداء المؤسسات، غير أنها مثل غيرها من الأدوات لها مزايا وعيوب، ولها مؤيدون ومعارضون أو ناقدون، وهي مازالت تخضع لتطوير مستمر، وفي هذا الصدد يرى بعض الباحثين أن بطاقة الأداء المتوازن لا تحل كل مشكلات أداء وتطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة حديثة مساعدة، فهي تحدد مؤشرات الأداء، وبالتالي تساعد على تحقيق الإستراتيجية وتطوير الأداء .

2. المقارنة المرجعية: تعتبر آلية المقارنة المرجعية من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها في العقدين الأخيرين في موضوع مراقبة التسيير، باعتبارها تشجع باستمرار على التحسين المستمر للأداء، حيث تمكن من وضع إطار يمكن البنوك (المؤسسات) من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء البنك وأفضل بنك منافس وتطبيق الأسلوب الذي يمكنه من القضاء على هذه الفجوة، فالفكرة الأساسية التي تعتمد عليها هذه الآلية هي الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها²، وسيتم إيضاح هذه الآلية أكثر وكيفية تقييم الأداء المالي بواسطتها في الفصول الموالية.

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، 2009، ص186.

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص160.

خلاصة الفصل الأول

من خلال كل ما تم التعرض إليه في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الأداء المالي يعد أداة تحفيزية لاتخاذ القرارات المهمة في البنك والتي تعمل على توجيهه نحو المسار الصحيح، حيث أن عملية تقييم الأداء تساعد البنوك في الوصول إلى النتائج المرجوة، وقد أصبحت هذه العملية من الضروريات الحيوية في البنوك للتأكد من حسن سير الخطط المرسومة لها، إذ من خلالها يعاد النظر في الأهداف والمؤشرات والمعايير المعتمدة، وذلك للوقوف على التجاوزات الحاصلة، وإعادة فحص المعلومات والبيانات التي تمخضت من عملية التقييم للاستفادة منها في رسم ووضع الخطط المستقبلية وجعل البنك في وضع يسمح له باتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة وللرفع من كفاءة أدائه. وعليه سيتم من خلال الفصل الموالي التركيز على أحد أساليب التقييم الحديثة ألا وهي المقارنة المرجعية لما لهذا الأسلوب من قدرة على ترشيد وتوجيه البنك من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك.

الفصل الثاني
الإطار المفاهيمي
للمقارنة المرجعية

تمهيد

تواجه البنوك اليوم العديد من الضغوط والتحديات نتيجة لما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية سريعة ومتلاحقة، مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة في القطاع المصرفي، مما فرض عليها إعادة ترتيب أمورها وتحديد طرق تسييرها لتتماشى مع هذه التحديات لكي تضمن استمرارها، وعلى هذا الأساس عمدت معظم البنوك الناجحة إلى امتلاك أفضل التقنيات والآليات المناسبة التي تساعد على تحسين مستوى أدائها في ظل قصور معايير الأداء الداخلية رغم دقتها، مما دفع بالقائمين عليها للبحث عن أساليب وتقنيات تضمن لها تحقيق أهدافها وبلوغ أداء متميز، كل هذا أدى إلى ظهور آلية المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية التي تسمح للبنوك بمعرفة مستوى أدائها قياساً بأداء البنوك المنافسة لها والحكم على مدى نجاحها في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات وبأقل التكاليف.

وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: ماهية المقارنة المرجعية؛
- ❖ المبحث الثاني: نماذج المقارنة المرجعية؛
- ❖ المبحث الثالث: منهجية تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك وعوامل نجاحها وعقباتها.

المبحث الأول: ماهية المقارنة المرجعية

تم في هذا المبحث تقديم آلية المقارنة المرجعية بطريقة بسيطة من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف التي تميزت بها، مع الإشارة إلى أهم مراحل تطورها والأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تبنيها مع تبيان الفرق بينها وبين بعض المصطلحات الأخرى، كما تم التعرض إلى مختلف أنواعها أهدافها، وكذا مقوماتها ومهاراتها ومجالات تطبيقها.

المطلب الأول: مفهوم المقارنة المرجعية وأهميتها

في هذا المطلب تم التطرق إلى مفهوم ونشأة المقارنة المرجعية، مع إبراز أهمية تطبيقها.

أولاً: تعريف المقارنة المرجعية

إن مصطلح المقارنة المرجعية ناتج عن ترجمة المصطلح الإنجليزي Benchmarking، فقد تفنن الكتاب العرب في ترجمته ومن بين هذه الترجمات: القياس المقارن، المقارنة البينية، القياس النمطي، القياس النموذجي، وآخرون يطلقون عليه اسم المعايير، وقد فضلنا استخدام مصطلح المقارنة المرجعية لأنه الأكثر وضوحاً والأقرب من حيث المعنى والأكثر تداولاً، ومنه يمكن تعريف المقارنة المرجعية لغة واصطلاحاً كما يلي:

1. تعريف المقارنة المرجعية لغة: الكلمة مأخوذة من المصطلح Benchmark وقد أتى هذا المصطلح من قاموس هندسي اختصاصي، ويعني نقطة ارتكاز أو نقطة مرجعية، وتستخدم لمقارنة الارتفاع أو الاتجاه بالنسبة إلى هذه النقطة¹.

حسب هذا التعريف يتبين أن المقارنة المرجعية تعني بعلم المساحات، وهي تمثل نقطة مرجعية تستعمل لقياس شيء معين أو أداء معين.

2. تعريف المقارنة المرجعية اصطلاحاً: إن الاهتمام المتزايد بموضوع المقارنة المرجعية انجر عليه تعدد التعاريف والمفاهيم المقدمة لها، وهذا قصد احتواء مختلف جوانبها النظرية والعملية، وكذا محاولة استخدام مفهومها وإسقاطه على جميع المؤسسات بمختلف أنواعها وطبيعة بيئتها، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي:

¹Jean Claude Tarmondeau, Christine Huttin, "dictionnaire de stratégie d'entreprise", 2ème Edition, Vuibert, Paris, 2001, p22.

- **التعريف الأول:** تعرف المقارنة على أنها عبارة عن: "تقنية وأسلوب منظم للتعليم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي".¹
 - **التعريف الثاني:** كما تعرف على أنها تلك: "العملية المستمرة والمنظمة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء".²
 - **التعريف الثالث:** وتعرف أيضا على أنها عبارة عن: "عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل".³
 - **التعريف الرابع:** كما تعرف أيضا على أنها عبارة عن: "إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها، وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في صيغة خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل".⁴
 - **التعريف الخامس:** المقارنة المرجعية هي عبارة عن: "مدخل منظم لتحسين العمل يقوم بالبحث عن أفضل ممارسة وطريقة للقيام بعمل ما، ثم تطبيقها، بهدف تحسين نشاط معين والوصول به إلى مؤشر يفوق المؤشر الحالي للأداء".⁵
 - **التعريف السادس:** كما تعرف على أنها عبارة عن: "سيرورة مستمرة لتحسين أداء المؤسسات من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة، هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضا طرق العمل".⁶
- من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن المقارنة المرجعية هي عبارة عن أسلوب شرعي ومنظم ومستمر يسمح للمؤسسة من التعلم من المؤسسات الرائدة وجلب المعرفة منهم، وهذا ما يساعدها على تقييم منافسيها، وذاتها وذلك من خلال المقارنة بنماذج سواء في داخل أو خارج هذه المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على

¹ سمير محمد عبد الوهاب، "المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، أيام 01-04 نوفمبر 2009، ص3.

² Mohamed Zairi, "Measuring performance for business results", chapman & hall, UK, 1994, p61.

³ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات -دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013، ص61.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص124.

⁵ سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص3.

⁶ Robert Ledufe, "Encyclopédie de la gestion et du management", Dalloz, Paris, 1999, p82.

معالجتها، وذلك عن طريق استخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في صيغة خطة عملية لتحقيق التفوق وتحسين الأداء والوصول به إلى الأفضل.

■ **التعريف السابع:** المقارنة المرجعية "عبارة عن عملية تحديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد وتحقيق التفوق التنافسي".¹

يتبين لنا من هذا التعريف بأن الاستمرار في تطبيق المقارنة المرجعية والاستفادة من الطرق التي تتبعها المؤسسات الرائدة يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في استخدام الوقت والموارد المتاحة وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين.

■ **التعريف الثامن:** كما تعرف أيضا على أساس أنها عبارة عن: "أسلوب يمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير به المتنافسون نحو التحسن المستمر".²

من هذا التعريف يتضح بأن هناك معايير ومؤشرات يعتمد عليها القائم بعملية المقارنة تسمح له من قياس نسبة تقدم المنافسين.

■ **التعريف التاسع:** كما يعرفها مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي: "هو أن تكون متواضعا بذلك القدر لكي تعترف بأن شخص آخر أفضل منك في مجال معين، وأن تكون بما فيه الكفاية لأن تتعلم كيف تجاربه، أو حتى تتجاوزه في هذا المجال".³

يتضح من خلال هذا التعريف بأن المقارنة المرجعية هي ذلك النشاط الذي تقوم المؤسسة به لتقبل بكل تواضع أن هناك مؤسسة ما تقوم بنشاط أو عملية ما بأسلوب أفضل منها، مع محاولة التعلم من هذه المؤسسة للوصول إلى نفس مستواها أو التفوق عليها.

من التعاريف السابقة تم استخلاص النقاط التالية:

- المقارنة المرجعية عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن المؤسسات المتفوقة دائمة التغير؛
- هي أداة إدارية تستخدمها المؤسسات لتقييم أدائها وكأسلوب لتحسين عملياتها وممارستها؛
- تشمل عملية المقارنة المرجعية المنتجات، الخدمات، الممارسات؛
- تتطلب دعم الإدارة العليا والتزام جميع المستويات الإدارية والعاملين بإجراء عملية المقارنة؛
- ضرورة توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لإجراء المقارنة؛

¹ وليد عباس جبر الدعيمي، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) - دراسة مقارنة بين معمل سميت النجف شرف ومعمل سميت الكوفة الجديد-"، مجلة جامعة الكوفة، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص147.

² عادل الشيراوي، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - إيزو 9000 -"، المنظمة العربية للإعلام شعاع، القاهرة، 1995، ص123.

³ Jean Brilman, "Les meilleures pratiques de management an coeur de la performance", 2ème tirage, d'organisation, Paris, 1998, p233.

- إن الغرض من إجراء عملية المقارنة هو تحسين أداء المؤسسة الراغبة في التحسين لذا يجب تحديد العمليات الضعيفة في أدائها؛
 - تتطلب عملية المقارنة البحث عن تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية،
 - ضرورة اختيار المؤسسات الرائدة والمتفوقة في الأداء كشريك لعملية المقارنة؛
 - ضرورة توفير البيانات والمعلومات اللازمة عن الشريك المقارن مع وجود أنظمة اتصال كفؤة تساعد على نشرها بين أعضاء الفريق وتساهم في نقل الأفكار لإجراء عملية المقارنة.
- في ضوء ما سبق تم استنتاج التعريف الآتي للمقارنة المرجعية: "هي عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة، قائمة على أساس مقارنة وتقييم أداء مؤسسة بأداء مؤسسة رائدة في مجال معين عن طريق جمع المعلومات الضرورية التي تحدد الأسلوب الأفضل للأداء من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها".

ثانياً: نشأة المقارنة المرجعية

إن المقارنة المرجعية ليست وليدة الأمس بل تعود دلالاتها التاريخية إلى بداية القرن التاسع عشر (19) وبالتحديد عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي Francis Lowell بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين (الدقيق) البريطاني للوصول إلى أفضل التطبيقات نجحاً في هذا المجال، وقد جاء بعد هذا الأخير أي Francis Lowell مع مطلع القرن العشرين الصناعي Henry Ford في عام 1913 والذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز وذلك من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهدهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة المؤسسات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة، وتكييف ما شاهدوه للخصوصيات اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات وهذا قبل ظهور مصطلح أو تسمية المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال، وقد انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تعتبر مؤسسة (Ramk-Xerox) الرائدة العالمية في آلات التصوير والسحب، هي المؤسسة التي قامت بتطبيق المقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات، وذلك في عام 1975 عندما شنت هجومات من قبل مؤسسات يابانية مثل مؤسسة Minolta , Ricoh, Canon, Shap ...، وذلك خلال فترة 1976 حتى 1982 حيث تراجع نصيب المؤسسة من 82% إلى 41%.

أما في أوروبا، والتي تعتبر الأخيرة في هذا الميدان، فقد تفتنت لفائدة مصطلح المقارنة المرجعية أو Benchmarking والذي طبقته بطريقة منظمة ابتداء من مطلع التسعينات، ففي فرنسا بدأ الاهتمام بتطبيق

المقارنة المرجعية عن طريق نادي باريس، فالعملية انطلقت عام 1979 مع فرعها المشترك مع مؤسسة Fuji-Xerox والتي كان يهدف منها جلب الأحسن من المؤسسات اليابانية هو التبادل حول أحسن الممارسات والذي كان بين المؤسسات ذات الأنشطة المختلفة، وعليه فقد قررت مؤسسة (Ramk-Xerox) للمقارنة مع أحسن المؤسسات في مختلف الوظائف أو الحرف فقد قامت بعملية المقارنة المرجعية، وعموما فحتى عام 1985 لم يكن هناك أية أنشطة تتعلق بالمقارنة المرجعية بين المؤسسات داخل مجموعة Fortune 500، لكن بحلول عام 1990 فإن نصف هذه القائمة اعتمدت هذا الأسلوب، وفي الوقت الحاضر فإن كل المؤسسات الصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصرا فعالا باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ولعل أسماء مثل Kodak , IBM, Ford , AT& T Xerox, Motorola, خير مثال على ذلك.¹

ثالثا: أهمية المقارنة المرجعية

يمكن إبراز أهم التغيرات الأساسية التي تسفر بعد تطبيق عملية المقارنة المرجعية في الجدول الموالي الذي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية:

¹ العياشي زرار، كريمة غيايد، "فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي"، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 03، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص ص 105-106.

الجدول رقم (01): أهمية المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
- تطبيق أفكار جديدة	- لا يوجد إبداع
- خيارات عدة	- حل واحد للمشكلة
- تركيزات خارجية	- تركيزات داخلية
- أهداف تستهدف الأداء الأفضل	- أهداف تستند إلى التاريخ.
- مستوى فهم عالي للسوق	- مستوى فهم منخفض للسوق
- أولويات زبون	- أولويات داخلية
- تحسينات سباق	- تحسينات مستجيبة
- تركيز على الفرص	- تركيز على المشاكل
- سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	- السيطرة الفردية
- الاتجاه صوب القيمة الأفضل	- الاتجاه صوب المقاومة الأقل
- نحتاج لان نكون أفضل	- نحن جيدون
- إدارة بواسطة الحقائق	- إدارة بواسطة الخبرة
- قادة صناعة	- تابعون صناعيا

المصدر: ايثار عبد الهادي آل فيحان، "المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص 93.

وعليه، تتحدد أهمية المقارنة المرجعية من خلال الآتي:

- تتيح الفرصة لمقارنة أداء البنك مقابل ما تفعله البنوك الأخرى؛
- تمثل المقارنة المرجعية نقطة البداية التي تبدأ منها عملية التطوير، فهي تتيح للبنك فرص التعلم من الآخرين وتقليل التكلفة، ودرجة المخاطر التي يمكن أن تواجهه، فهذا الأسلوب يوفر على البنك كثير من الوقت والجهد والأموال لتجنب الأخطاء التي تكون قد وقعت فيها بنوك أخرى؛
- تساعد المقارنة المرجعية البنك على إبقاء قيمة المنافسة بملاحظة الخبرات الجارية والتطورات والتغيرات الحادثة خارج بيئة العمل؛
- الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها من عملية القياس يمكن أن تساعد البنك في وضع خطة فعالة لتحسين الأداء؛
- تساعد المقارنة المرجعية على تحسين مستوى الرضا العام لدى شركاء البنك في الجودة وهم: العاملون، العملاء، المجتمع بالإضافة إلى أصحاب رؤوس الأموال والمساهمون؛
- وسيلة أساسية لمساعدة مؤسسات الخدمات في الحصول على جوائز الجودة العالمية؛

- تساعد على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط في الأجل الطويل؛¹
- يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء؛
- تكامل أفضل الممارسات في البنك وإيجاد الرغبة لدى قيادة البنك والعاملين ومعالجة نقاط الضعف؛
- تقود إلى التحسين المتسارع (المبدع)؛
- تزود البنك بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي؛
- معرفة نقاط الضعف والقوة في المؤسسة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛
- تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين؛
- تساعد البنك بأن يكون أفضل مما عليه الآن؛
- يتبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف؛
- تساعد البنك على الاستخدام الأفضل للموارد؛
- تزود البنك بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي يكون من البنوك المتفوقة (الرائدة) في المستقبل.²

المطلب الثاني: دوافع تبني المقارنة المرجعية والفرق بينها وبين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي

خصص هذا المطلب لعرض أهم الدوافع التي ساعدت على انتشار المقارنة المرجعية، وكذا إبراز الفرق بينها وبين بعض المصلحات.

أولاً: دوافع تبني المقارنة المرجعية

- يمكن تلخيص أهم الأسباب التي ساعدت على انتشار أسلوب المقارنة المرجعية وتطوره في النقاط الآتية:³
- تعتبر المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الأهداف التنافسية، فهي تعد أداة فعالة عندما تستخدم في ظل إستراتيجية للمؤسسة، وعلى الرغم من أنها ليست أداة سرية إلا أنها تحل محل الجهود المطلوب تقديمها لإدارة العمليات، حيث أن المدير التسويقي يسعى لتحديد القطاع التسويقي المستهدف والفرص التسويقية المتاحة، ونقاط القوة التي سيتم التركيز عليها لتحقيق الميزة التنافسية؛

¹ محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص 504-505.

² نزار عبد المجيد رشيد البراوي، "المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات"، المجلة العراقية لعلوم الإدارة، المجلد 01، العدد 01، جامعة بابل، بغداد، 2001، ص 40.

³ Jean Brilman, OP.Cit, p247.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية

- إن استخدام المقارنة المرجعية يتيح الفرصة للمدراء للاطلاع على التجارب الميدانية للمؤسسات المنافسة، وكذا المؤسسات الرائدة، واستخدام المعلومات التراكمية لهذه المؤسسات لتطوير وتقوية مؤسساتهم والنجاح في تحقيق قفزات كبيرة بإتباع هذه المنهجية، بدلا من التحسين التدريجي الذي تحتويه العمليات التي تتعامل مع الأمور السطحية فقط؛
- بفضل هذه التقنية، يستطيع المدراء تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها فعلا وتم اختيارها من طرف الآخرين، مع التركيز على تحسين هذه العمليات وتكييفها بما يتلاءم مع ثقافة مؤسساتهم وعملياتها؛
- تساعد المقارنة المرجعية على تعزيز الأداء التراكمي للمؤسسة؛
- ترشيد التكاليف حيث أن الأمر لا يتطلب تحديد أو اختراع بل هي عملية تكييف وتطبيق لطرق مجربة، ونموذج عملي يساعد على تحسين العمليات مما يؤدي إلى تخفيض الجهود المبذولة في كل من أنشطة التخطيط والاختيار والنماذج المبدئية.

ثانيا: الفرق بين المقارنة المرجعية وبين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي

يقدم الجدول رقم (02) مقارنة بين أساليب ثلاث هي: بحوث التسويق، التحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية:

الجدول رقم (02): مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية

البيان	بحوث التسويق	التحليل التنافسي	المقارنة المرجعية
الهدف العام	تحليل الأسواق وتقسيمها وكذا تأثير المنتجات	تحليل استراتيجيات المنافسين	تحليل ما يفعله المتفوقون، لماذا، وبأية طريقة
موضوع الدراسة الأساسي	حاجيات الزبائن	استراتيجيات المنافسين	الطرق التي تلبي حاجيات الزبائن
مجال التطبيق	السلع والخدمات	السوق والمنتجات	الطرق وكذلك المنتجات
الحدود	عند تلبية حاجيات الزبائن	نشاطات السوق	لا توجد حدود فهي مستمرة: داخلية، تنافسية، وظيفية، أفقية
مصادر المعلومات	الزبائن	المحللين	المتميزون في الوظيفة والمنافسون

Source : Robert C.Camp, "Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents", traduit par Marie Waquet, Editions d'organisation, Paris, 1992, p 205.

من خلال الجدول السابق تم التوصل بأنه في الوقت الذي تقدم فيه بحوث التسويق معارف حول المتطلبات المتغيرة في السوق المخدومة، يظهر التحليل التنافسي أين تقف المنظمة في سوق محددة مقارنة مع أفضل منافسيها، بينما تستهدف المقارنة المرجعية تحسين الموضع التنافسي (Competitive Position) للمؤسسة، عبر البحث عن وتطبيق أفضل ممارسات القادة وإن تواجدوا في أسواق وصناعات مختلفة، وهكذا تنصب بحوث التسويق على

الزبون لتحديد متطلباته المتغيرة، ويتوجه التحليل التنافسي صوب المنافس لتحديد الموضع التنافسي، في حين تستهدف المقارنة المرجعية ما هو أبعد عبر تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة أو خارجها من أجل تحسين الموضع التنافسي كما يصبح الفرق الأساس بين المقارنة المرجعية والتحليل التنافسي، هو أن الثاني يركز على المقارنة مع منتج المنافس، من ناحية المعالم، السعر وغير ذلك، في حين تتوجه المقارنة المرجعية، إلى كيفية تصميم، وتصنيع، وتوزيع ودعم المنتج وما هي المعالجات المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل.¹

المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية وأهدافها

تم في هذا المطلب التطرق إلى مختلف أنواع وأهداف المقارنة المرجعية، ومع الإشارة إلى الكيفية التي يتم من خلالها اختيار النوع الصحيح.

أولاً: أنواع المقارنة المرجعية

توجد عدة أنواع للمقارنة المرجعية من أشهرها ما يلي:²

1. المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking): وتعتبر نقطة البداية ويجب إعطاؤها أهمية في المؤسسة قبل النظر إلى خارج المؤسسة، ويقصد بالمقارنة الداخلية هي الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو أقسام داخل المؤسسة لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المؤسسة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الإنجاز، سرعة تبادل البيانات ولكسب المزيد من المعلومات للعمليات الخاصة بالمؤسسة باعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة وعدها أساساً للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة ويتبين من خلال ذلك بأن المقارنة المرجعية الداخلية هي المقارنة التي تتم بين الوظائف، الأقسام، المؤسسات المتشابهة بفرض تحسين الأداء ومن مميزات عدم وجود التحفظ الذي قد يكون موجوداً لدى الآخرين من إعطاء المعلومات التي قد تكون أسراراً أو تؤثر في المنافسة أما عيوبها فهي حرمان المؤسسة من فرص معرفة ما يفعله الآخرون وما حققوه من تقدم.

2. المقارنة المرجعية الخارجية (External Benchmarking): وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر ومن مميزات، أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تباع السلعة وتشمل:

¹ ايثار عبد الهادي آل فيحان، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، "أساسيات المقارنة المرجعية"، ط 1، دار الصفاء، عمان، 2008، ص 35-36.

1.2 المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking): وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير...، وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.¹

2.2 المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking): وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية (Process Benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثلاتها في المؤسسات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في أحد الفنادق المتميزة.²

3.2 المقارنة المرجعية الإستراتيجية (Strategic Benchmarking): وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات الأخرى والبحث عن الاستراتيجيات التي تؤثر بصورة كبيرة في السوق للحصول على ميزة تنافسية للمنتج، ويعتمد ذلك على تحديد السوق الذي تنافس فيه المؤسسة ومميزات هذا السوق.³

4.2 المقارنة المرجعية العامة (General Benchmarking): هذا النوع هو الأكثر وضوحا من أشكال المقارنة في أنه مقارنة مع عمليات مماثلة الملامح، ولكنها يمكن أن تبدو مختلفة جدا من الظاهر.⁴ الشكل الموالي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أنواع المقارنة المرجعية التي تم التعرض إليها:

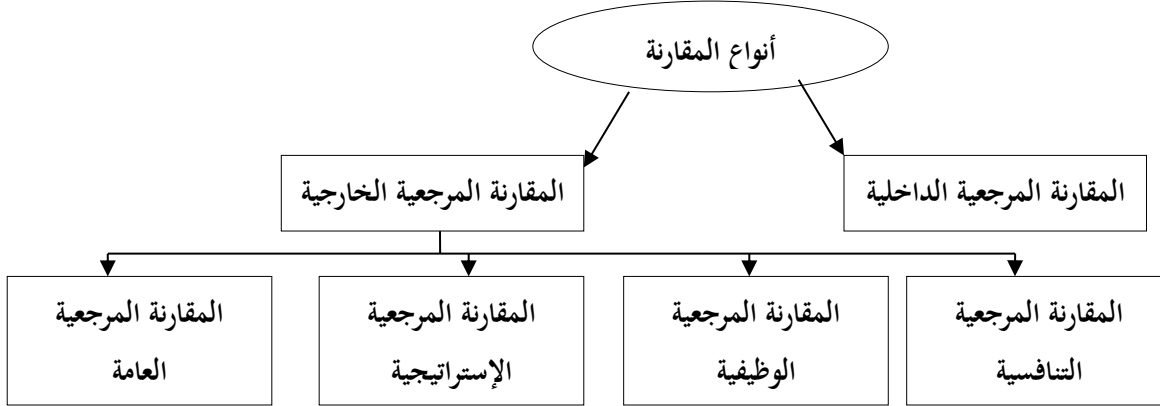
¹ وليد عباس جبر الدعيمي، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) -دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف شرف ومعمل سمنت الكوفة الجديد-"، مجلة جامعة الكوفة، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص148.

² عباس نوار كحيط الموسوي، "دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، جامعة واسط، العراق، 2008، صص 25-26.

³ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، "مرجع سبق ذكره، ص62.

⁴ اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، "SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص153.

الشكل رقم (07): أنواع المقارنة المرجعية حسب معيار مجال تطبيقها

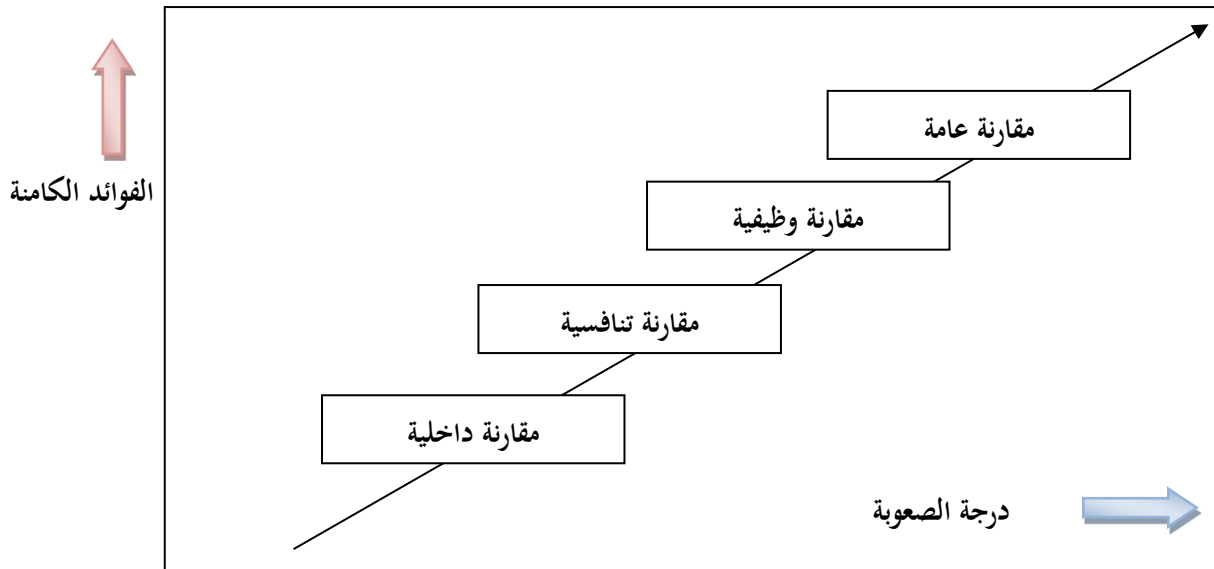


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

ثانيا: كيفية اختيار النوع الصحيح من المقارنة

اختيار نوع المقارنة تحدده إلى حد ما طبيعة العملية، بعض العمليات تصلح للمقارنة الداخلية السهلة، في حين أن بعض العمليات المعقدة تقنيا يفضل النظر إليها داخل الصناعة، وعندما تكون هناك خيارات فتحدد عادة بإجراء الموازنة بين المخاطرة والفائدة المرجوة، المقارنة الداخلية هي عادة أسهل وبالتالي أقل تكلفة عند القيام بها، إلا أنه غالبا ما تكون الاستفادة الحاصلة متواضعة، ومن ناحية أخرى فإن المقارنة العامة هي أكثر تعقيدا وربما مكلفة لكنها يمكن أن تنتج طفرة تحسن حقيقية، والشكل الموالي يوضح أنواع المقارنة المرجعية بالعلاقة مع فوائدها الكامنة وصعوبة تنفيذها:

الشكل رقم (08): أنواع المقارنة بالعلاقة مع فوائدها الكامنة وصعوبة تنفيذها



المصدر: اسماعيل ابراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص154.

ثالثاً: أهداف المقارنة المرجعية

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق المقارنة المرجعية، لتحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:¹

- ترشيد النفقات: يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المؤسسات الإدارية إلى البحث عن المؤسسات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل؛
- إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية؛
- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه - داخليا وخارجيا- نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء، وبنعكس ذلك التوجه على العاملين، باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا فرص المشاركة لهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة، يتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة؛
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية، كما تتوفر لدى المؤسسة أمثلة على أنماط السلوك والنظم، والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل؛
- توفير فرص التعاون بين المؤسسات، وتشجيع المنافسة فيما بينها علي تحسين الأداء وإدخال آليات السوق، ضمن استراتيجيات العمل؛
- تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ كيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقي حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة يتم مراجعتها، وبالتالي فإن جهودا تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة؛
- تغيير ثقافة المؤسسة، بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء، والتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات، وكذلك التركيز على الأولويات.

المطلب الرابع: مقومات ومهارات المقارنة المرجعية ومجالات تطبيقها

خصص هذا المطلب للتطرق إلى كل من مقومات ومهارات ومجالات تطبيق المقارنة المرجعية.

¹سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

أولاً: مقومات المقارنة المرجعية

إن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مؤسسة ما، يتطلب توافر عدة مقومات، تساعد على نجاح هذا الأسلوب في الواقع العملي، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:¹

1. القيادة الواعية: مما لا شك فيه، أن تطبيق أسلوب مثل أسلوب المقارنة المرجعية يتطلب توافر قيادة واعية بالمؤسسة لا تنظر لمعدلات التطور العادية والتي تقتصر على مقارنة أداء المؤسسة في سنة ما بمعدلات أداء نفس المؤسسة في سنوات ماضية، بل يمتد نظرها إلى المؤسسات الرائدة في السوق، وتؤمن بالقفزات التطورية السريعة لملاحقة التطور السريع في البيئة المحيطة.

2. الرغبة في السبق التنافسي: لا شك أن توفر الرغبة في السبق على المنافسين من الأدوار الحيوية لنجاح تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية ولا يكون كافياً الرغبة في التطوير العادي بل يمتد إلى الرغبة في السبق عن المنافسين.

3. القدرة على السبق التنافسي: إن توافر الرغبة ليس كافياً في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بل إن امتلاك القدرة على ذلك من أهم مقومات النجاح، وتتمثل القدرة في رصد الإمكانيات ومهارات التطبيق.

4. قبول التغيير والتحدي: لا شك أن قبول المؤسسة وقادتها للتغيير في أصولها وهياكلها وأساليب العمل وأنظمتها يعتبر من المعوقات الأساسية لنجاح أسلوب المقارنة المرجعية، كما أن قبول القادة للتحدي من قبل المنافسين والرغبة في التفوق عليهم أو محاكاتهم على الأقل.

5. قبول تعيين مستشارين خارجيين: لا شك أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية قد يتطلب تعيين مستشارين خارجيين، وبمبالغ طائلة، للمساهمة بأفكارهم في تغيير الأنظمة الداخلية بالمؤسسة وتوضيح الطريقة إلى اقتباس نقاط التقدم وكيفية التفوق، ولا شك أن قبول قادة المؤسسة لتعيين هؤلاء أمر حيوي وليس الإصرار على الاعتماد على الكفاءات المتاحة بالمؤسسة.

ثانياً: مهارات المقارنة المرجعية

إن توافر مقومات التطبيق لأسلوب المقارنة المرجعية ليس كافياً بدون وجود مجموعة من المهارات في طريق تطبيق هذا الأسلوب، ومن أهم هذه المهارات ما يلي:²

1. مهارة التحليل: لا شك أن امتلاك فريق التطبيق لمهارة تحليل المقارنة في المؤسسات الرائدة والوصول إلى هذا التقدم وملاكبسته يعتبر من الأمور الأساسية والهامة للتطبيق الناجح لهذا الأسلوب.

¹عبد الرحمن توفيق، "مناهج الإدارة العليا: المفاضلة المعيارية"، الجزء السابع، مركز الخبرات المهنية في الإدارة، القاهرة، 2004، ص ص 47-51.

²عبد العزيز علي حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تمييز بلا حدود"، ط 1، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 503.

2. مهارة المرونة: إن توافر عنصر المرونة الفكرية لفريق التطبيق يساهم في تطوير المقارنة المرجعية للمؤسسات الرائدة بما يلائم ظروف وملايسات وإمكانيات شركتهم بما يحقق التطبيق السليم والملائم لبيئة المؤسسة واتصالاتهم.

3. مهارة توليد البدائل: تعتبر هذه المهارات ذات أهمية خاصة لو لم يكن الأسلوب الذي اتبعته المؤسسات الرائدة ملائم لظروف المؤسسة وإمكانياتها بحيث يمكن توليد بدائل أخرى لهذا الأسلوب يحقق نفس النتائج والأداء إن لم يكن أفضل.

4. مهارة التفكير الخلاق: يجب على المؤسسة المطبقة لأسلوب المقارنة المرجعية عدم الاكتصار على المحاكاة فقط بل تمتد للتفوق والسبق على المنافسين، وهذا لن يحدث بدون امتلاك القدرة على التفكير الخلاق لطرح أفكار جديدة مستحدثة لم يصل إليها المنافسين والرغبة في التسابق على المستقبل.

5. مهارة الاستقراء المستقبلي: لا شك أن السبق لن يتحقق ما لم تمتلك المؤسسة مهارة الاستقراء المستقبلي لاقتحام غموض المستقبل قبل المنافسين والإعداد والاستعداد لذلك قبل المنافسين.

وهناك مهارات مطلوب توافرها أيضا في الموظفين لدى المؤسسات التي تريد استخدام أسلوب المقارنة المرجعية وهي:

- **مهارات فنية:** تشمل تلك المهارات المعرفة على الأساس الوظيفي؛

- **مهارات التعامل الشخصي:** وتشمل تلك المهارات العمل بروح الفريق، القيادة، الاتصالات وغيرها؛

- **مهارات مفاهيمية:** وتشمل مهارات المعرفة، التفكير، مهارات حل المشكلات.

بالإضافة اقتناء هذه المهارات والتي تعد أساسية للأداء الفعال فمن المهم أيضا أن ندرك أن طبيعة التوظيف قد تغيرت في السنوات الأخيرة تقليديا، فالأفراد قد شغلوا مواقعهم في المؤسسات على أساس الحصول على وظيفة للمدى الطويل أو مدى الحياة مع مسؤولية متزايدة وترويج كمكافأة للخبرة والأداء ولكن مستقبلا فإن العاملين يتوقعوا أن تتغير أوضاعهم الوظيفية 6 مرات على الأقل خلال فترة عملهم قبل التقاعد، وهذه التغيرات سوف تتضمن ثغرات جوهرية في أدوارهم الوظيفية، كما من المحتمل أن العاملين سوف يعملون من منازلهم مباشرة أو من خلال مواقع مؤقتة حول العالم من خلال تكنولوجيا الاتصال، وأن المؤسسات سوف تهيكّل بشكل أفقي أكثر عبر فرق وظيفية تمنح مسؤولية أكبر لصنع القرارات، كما يكون هناك تحولات في أنماط العمالة في المؤسسات، ولمواجهة هذه التحديات يجب أن يكون الموظفين يتسمون بالصفات الآتية:

- مهارات وظيفية والتفاعل الشخصي ومهارات مفاهيمية؛

- ثقافة الكمبيوتر والمهارات الكمية التي تعتبر أساسية؛

- المهارات الحساسة.

ثالثاً: مجالات تطبيق المقارنة المرجعية

إن مجالات المقارنة المرجعية واسعة بحيث تشمل كل مجالات نشاط المؤسسات ووظائفها وأهدافها فقد يكون مجال المقارنة المرجعية: المنتج، العملية، خدمة الزبون، أنظمة التصنيع، كفاءة الخزن، نظام التوزيع، إدارة الموارد البشرية، إدارة البيئة، تخفيض الكلفة، معالجة العيوب، العائد على رأس المال، خدمات ما بعد البيع، نقل التكنولوجيا، الاستجابة لشكاوى الزبائن، أساليب توثيق المعلومات، وفيما يلي نذكر أهم المجالات التي تعمل في إطارها المقارنة المرجعية:¹

- مراجعة دورية لموقع المؤسسة التنافسي والبحث عن محاور جديدة للتحقيق التفوق؛
- مراجعة دورية لموقع العمل ونقل أفضل المفاهيم والابتكارات التي تساعد على تحقيق التقدم،
- مراجعة تصميم المنتج والخدمة بصورة دورية مقارنة بتصاميم المنافسين، وتطوير تصميم المنتج بصورة تسمح بالوصول لشرائح جديدة من الزبائن؛
- مراجعة تصميم أساليب الإنتاج لتناسب مع التطور المستمر؛
- مراجعة مستمرة لمواصفات الأمن والسلامة لموقع العمل والمعدات والأدوات المستخدمة للحد من حوادث العمل.

¹ علاء فراحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المبحث الثاني: نماذج المقارنة المرجعية

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية المراحل الواجب إتباعها لتطبيق هذه الآلية والاستفادة منها في البنوك، وخصص هذا المبحث لتطرق إلى أكثر نماذج هذه الآلية شيوعاً.

المطلب الأول: نموذج "Robert Camp"

حدد "Robert Camp" *خمس خطوات متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات هي:¹

1. **التخطيط (Planning):** يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي سيجري المقارنة معه، ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.

2. **التحليل (Analysis):** وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المؤسسة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المؤسسة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيراً يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية.

3. **التكامل (Integration):** ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

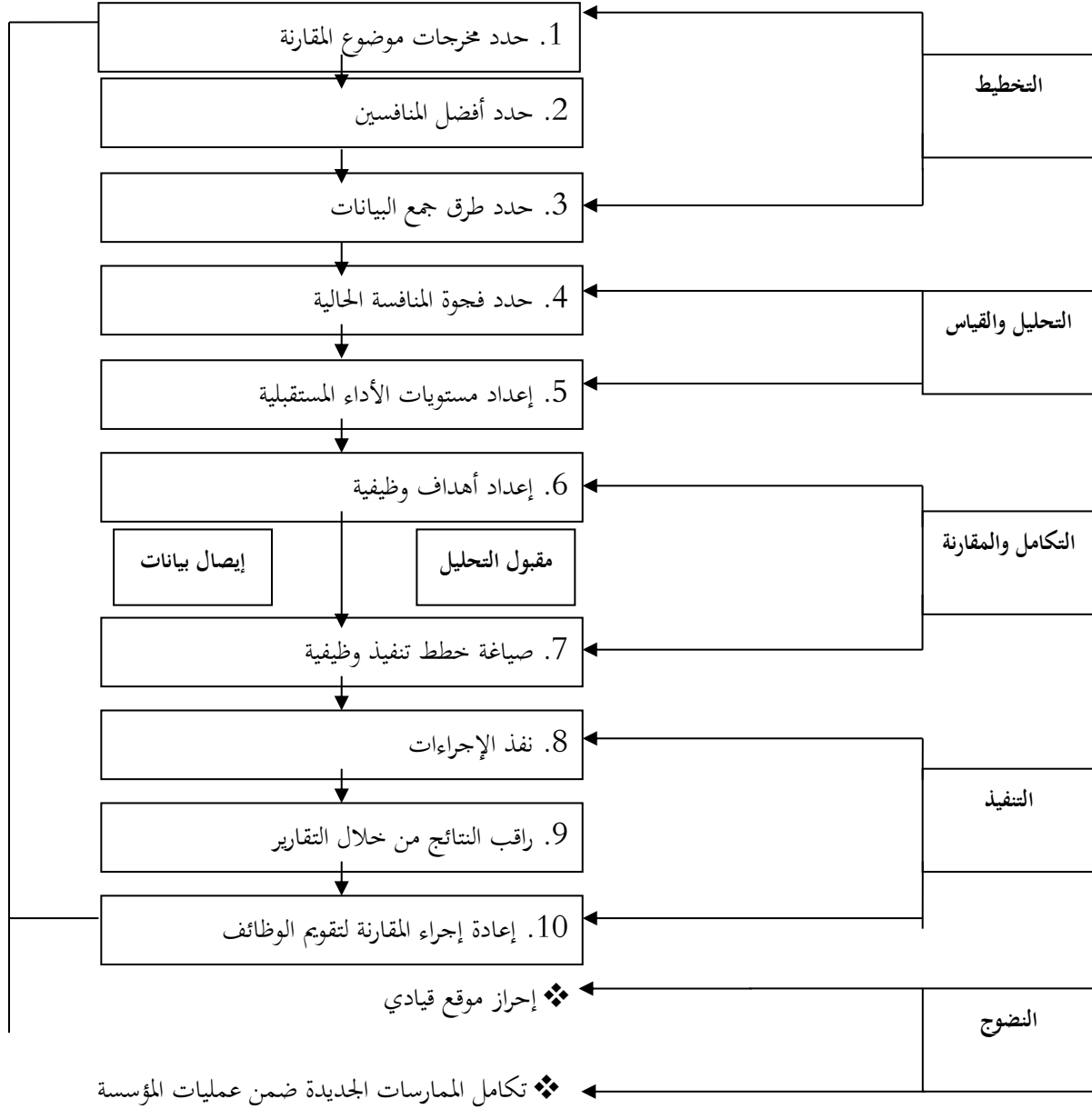
4. **التنفيذ (Action):** ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المؤسسة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.

5. **التنفيذ (Maturity):** ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي نقلها من الشريك إلى داخل المؤسسة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمؤسسة ككل.

والشكل الموالي يوضح نموذج "Robert Camp" الذي طبقته شركة (Xerox):

*Robert Camp: مدير التوزيع في شركة Xerox، استطاع بفضل خبرته الواسعة في مجال المقارنة المرجعية تحديد خطوات ومراحل دقيقة لها.
¹ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

الشكل رقم (09): نموذج المقارنة المرجعية حسب "Robert Camp" الذي طبقته شركة (Xerox)



المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المطلب الثاني: نموذج "Jaune Auckland"

حدد "Jaune Acckland" خمس خطوات أساسية لتطبيق المقارنة المرجعية وهي كالاتي:¹

1. التخطيط (Planning): ويتمثل في:

- اختيار القسم (أو الأقسام) أو مجموعة العمليات لأغراض المقارنة المرجعية؛
- تحديد أفضل المنافسين؛
- تحديد المرجعيات؛
- تشكيل فريق العمل المناسب للمهمة؛
- تحديد منهجية أو طريقة جمع المعلومات والبيانات؛
- التحضير والإعداد لكل زيارة أو لقاء مع المؤسسة المستهدفة؛
- استخدام منهجية جمع البيانات.

2. التحليل (Analysis): ويشمل ما يلي:

- مقارنة المؤسسة مع منافسيها، باستخدام البيانات المرجعية؛
- توثيق المعلومات وإنشاء قاعدة للدراسات؛
- فهم العمليات بالإضافة إلى فهم قياسات الأداء.

3. الإعداد (Develop): ويتمثل في:

- وضع مستوى جديد للأهداف / معايير الأداء؛
- إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف وتأمين تكاملها في المؤسسة.

4. التحسين (Improve): في هذه الخطوة يتم تنفيذ الأنشطة المخططة وتحقيق تكاملها في عمليات المؤسسة.

5. المراجعة (Review): في الخطوة الأخيرة يتم:

- مراقبة النتائج والتحسين؛
- مراجعة الاختيار للمرجعيات واستمرارية العلاقة مع المؤسسات المستهدفة.

¹رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص45.

المطلب الثالث: نموذج "Jerom P.Finningan"

يعتمد هذا النموذج على أربع خطوات رئيسية لتطبيق المقارنة المرجعية وفقا لما يلي:¹

1. صياغة خطة الدراسة (Establishing Study Plan): لغرض صياغة الخطة ونقطة البداية ينبغي

تهيئة الإجابات المناسبة للأسئلة التالية:

- ما هي العمليات التي ينبغي مقارنتها؟
 - أي المؤسسات سيتم اختيارها كشريك للمقارنة؟
 - ما هي طرق جمع البيانات ومن سيقوم بذلك؟
- تتضمن نقطة البداية توثيق جميع العمليات داخل المؤسسة من خلال مخطط انسيابي مبسط لتسلسل العمليات فيها، والذي يساعد على تحديد العمليات الحرجة الضعيفة التي ينبغي تطبيق تقنية المقارنة المرجعية لها. بعد تحديد العمليات التي سيتم مقارنتها مرجعيا يتم تحديد المقاييس المناسبة لقياس الأداء الحالي والمستقبلي لتلك العمليات، بعدها يتم تحديد الشركاء المحتملين للمقارنة الذين من المرجح أن يكونوا من المنافسين الرائدة ويتمتعون بسمعة طيبة في السوق، وإن اختيار الشريك المناسب قد يتم بمساعدة:
- رجال البيع في المؤسسة الذين يتعاملون في السوق؛
 - مجهزوا المؤسسة الذين لديهم فكرة عن المؤسسات الأخرى من خلال تجهيزهم لتلك المؤسسات.
- ويتم في ضوء ذلك تحديد الطرق المناسبة لجمع البيانات مع تحديد القائمين بتلك العملية، أما النشاط الأخير ضمن الخطوة الأولى فهو ضمان إسناد ودعم الإدارة لهذه الدراسة من خلال توفير المستلزمات المادية والبشرية والضرورية لنجاح الدراسة قبل تنفيذ المقارنة المرجعية وقبول إجراء التغييرات اللازمة أثناء وبعد التنفيذ.

2. قيادة الدراسة (Conducting the Study): في هذه الخطوة يتم تشكيل فريق المقارنة المرجعية

لقيادة العملية، ويفضل أن يوضع في الفريق أفرادا لديهم القدرة على ترجمة نتائج المقارنة، إن هذه الخطوة تتضمن أداء الأنشطة الآتية:

- وضع قائمة الأسئلة التي تحتاج إليها؛
- صياغة الخطة النهائية لجمع البيانات الضرورية؛
- تطبيق الخطة وجمع البيانات.

¹علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص83.

وبعد وضع قائمة الأسئلة لابد من أن الإجابة عليها لن تكون مرهقة وفي ذات الوقت تكون الإجابات قصيرة وذات فائدة مباشرة، وأفضل طريقة لتقييم قائمة الأسئلة هو قيام فريق المقارنة بالإجابة عليها، إن هذه العملية مهمة لثلاثة أسباب أهمها:¹

- عندما تكون الإجابة على الأسئلة صعبة للفريق فإنها ستكون صعبة كذلك بالنسبة للآخرين؛
 - التأكد من أن الأسئلة دقيقة وأن الإجابة عليها ستحقق الهدف المطلوب؛
 - إن الإجابة على الأسئلة ستكون الأساس في تقييم استجابة الشريك للمقارنة.
- النشاط اللاحق هو صياغة الخطة النهائية لجمع البيانات الضرورية وهنا يتم اعتماد المصادر الآتية:
- التقارير الفنية، الخبرات الوظيفية، بحوث السوق، معلومات السوق المالية، الاتحادات النوعية، الاستشاريون، المجالات المختصة؛
 - المعلومات المتحصلة بالبريد والهاتف، حيث يتم استحصال المعلومات والإجابات على قائمة الأسئلة من قبل الشركاء، وهو أسلوب قليل التكاليف؛
 - الزيارات الشخصية وهو أفضل الأساليب، فمن خلاله يكتسب فريق المقارنة المرجعية خبرة هائلة تعتبر العامل الحاسم في نجاح المقارنة المرجعية، حيث يتم جمع المعلومات الضرورية عن الشركات الممثلين عن طريق مقابلة ومناقشة العاملين في تلك المؤسسات لتكون الصورة واضحة لدى فريق المقارنة.

3. تشخيص البيانات (Diagnosing the Data): عندما تكون البيانات الضرورية لدينا الآن يبدأ العمل الحقيقي الصعب للمقارنة المرجعية، أول شيء سيتفاجأ به فريق المقارنة هو كم المعلومات التي تم الحصول عليها، ولكي نتجنب ما يوصف بالتحليل، يجب أن تتركز جهود فريق المقارنة على الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

- هل أن واحد أو أكثر من الشركاء المحتملين هو أفضل منا؟
 - إذا كان أفضل، فإلى أي مدى هو أفضل منا؟
 - لماذا هو أفضل؟
 - ماذا تعلمنا أو ماذا يمكننا أن نتعلم منه؟
- يبدأ تحليل البيانات بتصنيفها ووضعها بصيغة بحيث يمكن لفريق المقارنة أن يقيّمها، إن الحل الأمثل هو أن تجعلها سهلة الفهم وفي مكانها الصحيح.

¹ محمد إسلام البرواري، عبد المجيد رشيد، "المقارنة المرجعية وإمكانيات تطبيقها كأداة لتحسين المستمر في المنظمات"، المجلة العراقية لعلوم الإدارة، المجلد 01، العدد 01، جامعة بابل، بغداد، 2001، ص 40.

في هذه المرحلة يمكن تحديد الشريك للمقارنة من بين الشركاء المحتملين وبعد الشريك تتم صياغة مصفوفة مبسطة للمقاييس التي سيعتمدها الفريق لتقويم العمليات وسيتم مقارنتها مع ذلك الشريك، ويتم إثارة أسئلة حول ذلك الشريك تتضمن:

- ماذا تقول البيانات التي تم تجميعها عن الشريك؟
 - هل تكون مقاييس الأداء واضحة وموضوعية ودقيقة؟
 - ما حجم الفجوة في الأداء بيننا وبين ذلك الشريك؟
- إن إثارة هذه الأسئلة والاستفادة منها من البيانات التي تم جمعها ستساعد فريق المقارنة كثيرا على التحديد الدقيق للفجوة بين المؤسسة المعنية والمؤسسة الرائدة وهذا يساعد في تحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ لسد الفجوة أو تضييقها.¹

4. استخلاص النتائج وتنفيذ الخطة (Internalizing the Results and Taking Action)

(Action): يتم استعراض الخطط بصياغتها النهائية بهدف تحديد حجم التغييرات الضرورية وتهيئة مستلزمات إجراءاتها قبل تنفيذ الخطة.

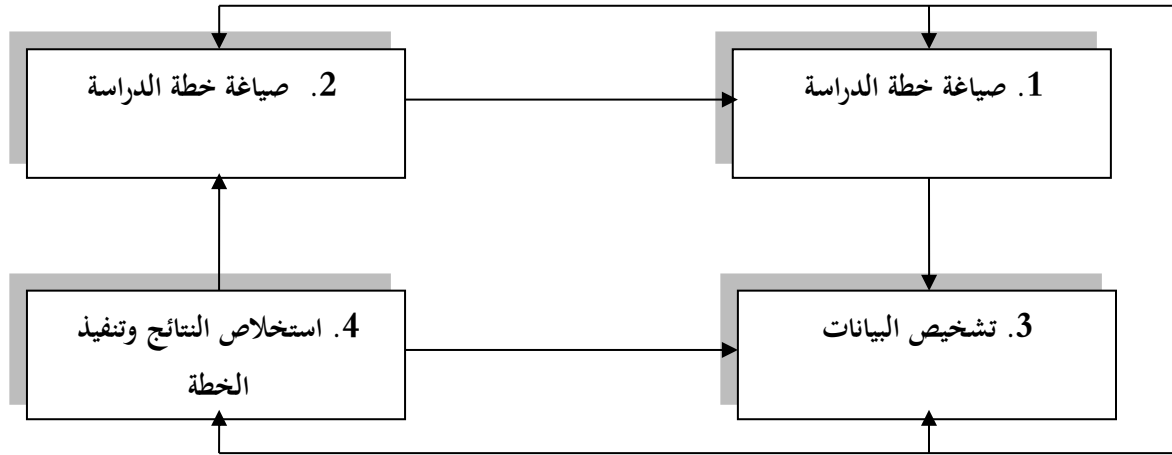
إن الخطوة الأخيرة في عملية المقارنة هي تنفيذ الخطة من خلال نقل العمليات والممارسات في مؤسسة الشريك وإدخالها إلى المؤسسة، ثم متابعة التنفيذ لمرافق التقدم في الأداء للعمليات والممارسات التي تم مقارنتها وربما يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات على بقية العمليات لتكون متناسقة مع الممارسات الجديدة التي تم تنفيذها. إن الخطوة الأخيرة هي ليست نهاية المطاف، بل يجب الاستمرار في تعقب المؤسسة الرائدة والقائدة واعتماد المقارنة المرجعية معها (أي بدء عملية المقارنة المرجعية من جديد لضمان إلغاء أية فجوة في الأداء قد تظهر بين مؤسستنا والمؤسسات الرائدة في السوق.²

الشكل الموالي يقدم صورة واضحة وملخصة عن الخطوات الرئيسية الأربع السابقة الذكر، التي يعتمد عليها هذا النموذج:

¹علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

²نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات"، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 333.

الشكل رقم (10): نموذج المقارنة المرجعية حسب "Jerom P. Finningan"



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص333.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن تكرار تطبيق المقارنة المرجعية يكسب البنك ميزات وخبرة إضافية تنعكس إيجابيا على أدائه، وكذا تكسبه دقة وكفاءة أكبر في عملية التطبيق نتيجة اكتسابه خبرة في معالجة المشاكل التي تظهر أثناء عملية التطبيق، وهذا ما يبدو واضحا في هذا الشكل فالخطوة الرابعة تعطي تغطية عكسية للخطوات الثلاث السابقة مما يؤدي إلى اكتساب فريق المقارنة كفاءة أكبر عند أي تطبيق لاحق.

المطلب الرابع: نموذج "Goetch and Davis"

وضع "Goetch and Davis" نموذجا أكثر تفصيلا يتكون من أربعة عشر خطوة لتطبيق المقارنة المرجعية وفقا للأتي:

1. الحصول على التزام الإدارة (Commitment Obtain Management): يتطلب تطبيق آلية المقارنة المرجعية قدرا كبيرا من الجهد والوقت والمال كما يتطلب إجراء التغييرات الضرورية على العمليات التي تشملها المقارنة، إن ذلك كله يتطلب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة على قناعة واستعداد لتخصيص الأموال والمعدات اللازمين لنجاح المقارنة فضلا عن الاستعداد لإجراء التغييرات الناتجة عن التطبيق، ومن الضروري أن تقود الإدارة العليا للمؤسسة آلية المقارنة المرجعية لضمان نجاحها.¹

¹علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص86.

2. تحديد عمليات المؤسسة (Base Line Your Own Processes): في هذه الخطوة يركز العمل على استيعاب أسلوب أداء العمليات الحالية المنجزة داخل المؤسسة، والعمل على توثيق إجراء أي عملية¹، أي محاولة المعرفة الدقيقة لتفاصيل العمليات المنجزة داخل المؤسسة مع ضرورة توفر الإجراءات الحاصلة بكل عملية.

3. تحديد العمليات القوية والضعيفة وتوثيقها (Strong and Weak Processes Document Both Identify): يتم تشخيص العمليات القوية في المؤسسة أولاً وتوثيقها، إن تشخيص وتوثيق العمليات القوية ضروري لسببين:²

- سيكون من السهولة إجراء عمليات التحسين المستمر على هذه العمليات؛
 - يتبادل الشريك الذي سيتم اختياره المنفعة مع المؤسسة من خلال محاكاة العمليات القوية فيه لنقلها إلى مؤسسته.
- أما التعليمات الضعيفة فإن التشخيص والتوثيق ضروري لها كون المقارنة مستمرة عليها ومن ثم ستخضع للتغيير الجذري (Radical Change).

4. اختيار العمليات التي سيتم إجراء المقارنة المرجعية لها (Select Processes to be Benchmarked): بعد تشخيص العمليات القوية والضعيفة في المؤسسة من الطبيعي أن يتم اختيار العمليات الضعيفة ليتم إجراء المقارنة المرجعية لها مع مثيلاتها لدى الشريك المقارن.³

5. تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية (Form Benchmarking Teams): في هذه الخطوة يتم تشكيل فريق العمل الذي يتولى مسؤولية إجراء تقنية المقارنة المرجعية بالشكل الصحيح، إن هذه الفرق لابد أن تضم في تشكيلاتها:⁴

- عضوا لديه إطلاع تام عن العملية التي يتم مقارنتها؛
- عضوا لديه فكرة متكاملة عن مدخلات العملية قيد المقارنة؛
- عضوا لديه فكرة متكاملة عن مخرجات تلك العملية؛
- عضوا من البحث والتطوير لكي تتوفر القدرة على البحث والاستنباط.

¹David.L Geotsch, Stanley.B Davis, "Quality Management for Organizational Excellence to Introduction to Total Quality ", 6th Edition, Prentice-Hall, USA, 2010, p526.

²نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 321.

³David.L Geotsch, Stanley.B Davis, OP.Cit, p527.

⁴نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 322.

6. البحث عن أفضل الشركاء (Research for Best in-Class): يقوم فريق عمل المقارنة المرجعية بتحديد قائمة الشركاء المحتملين لإجراء المقارنة معهم وينبغي أن يكون الشركاء من ذوي التصنيف الأفضل في الحقل الذي يعملون فيه وليس بالضرورة أن يكون الشركاء من أصحاب الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة وربما يتم اختيار المؤسسات التي تحصلت على جوائز علمية كجائزة (Baldrige) للمقارنة معها.¹

7. اختيار الشريك المرشح للمقارنة (Select Benchmarking Partner Candidate): بعد تحديد أفضل المؤسسات يقوم فريق عمل المقارنة المرجعية بالاختيار الأنسب بين المؤسسات آخذين بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما:

- أن يكون الشريك هو الأفضل بين المنافسين؛
- أن يكون الموقع الجغرافي للشريك مناسباً.

8. صياغة الاتفاقيات مع الشريك (Form Agreements With Partner): يتم في هذه الخطوة الاتفاق مع الشريك بشكل تفصيلي عن المجالات التي سيتم المقارنة بها وأسلوب الزيارات وطرق جمع البيانات الضرورية لنجاح المقارنة، والأشخاص الذين يتم الاتصال بهم في المؤسسات.

9. جمع بيانات المقارنة (Collect Benchmarking): يقوم فريق عمل المقارنة المرجعية بجمع البيانات الضرورية عن عمليات الشريك، حيث يتم توثيق كل شيء عن العناصر الأساسية لعمليات الشريك:

- من هو الشريك الذي يجعل عمليات الشريك ناجحة في هذا المجال؟
- هل يطبق أسلوب التحسين المستمر أو التغيير الجذري؟
- هل يتم اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وفق أسس معينة؟
- هل يمكن نقل أسلوب أداء العمليات بنفس الطريقة؟

وهكذا يتم جمع البيانات الضرورية كافة لإنجاح عملية المقارنة المرجعية.

10. تحليل البيانات وتحديد الفجوة (Analyze Data-Establish the Gap): بعد جمع البيانات يقوم فريق عمل المقارنة المرجعية بعملية التحليل للبيانات خلال المقارنة بين المؤسسات وفي أغلب الحالات يكون الفريق قادر على تقليص الفجوة أو إلغائها فعلى سبيل المثال أن عدد الوحدات المنتجة لدى الشريك 200 وحدة في الساعة مقابل 100 وحدة في الساعة في المؤسسة المعنية أو إن مقدار التلف لدى الشريك مقابل 20% في المؤسسة المعنية، إن عملية التحليل ومقارنة البيانات سيساهم في تحسين العمليات الضعيفة وفي إطار هذا التحليل تبرز أسئلة مهمة مثل: هل بإمكان الفريق أن يستبدل العمليات الضعيفة في المؤسسة بعمليات الشريك؟²

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 323-324.

11. إعداد خطة لسد الفجوة وتجاوزها (Surpass Plan Action to Close Gap): في هذه الخطوة يتم التخطيط الدقيق والتفصيلي لتنفيذ التغيير، ويشمل ذلك وضع لأسلوب التغيير تدريب العاملين على ذلك، تحديد الوقت المستغرق لإنجاز العملية، الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة، تحديد نقطة البداية في تغيير العملية.

12. تنفيذ التغيير (Implement the Change): إن التخطيط الشمولي الصحيح والدقيق سيسهل عملية التنفيذ التي تتم في هذه الخطوة، إن التنفيذ الصحيح لما تم التخطيط له سيؤدي إلى تطبيق سياقات عمل جديدة قد تستغرق فترة من الزمن لتنصهر في أداء المؤسسة وتصبح معتادة فيها.

13. مراقبة الأداء (Monitor Performance): بعد أن يتم تنفيذ العملية بالأسلوب الجديد ويستمر العمل بها داخل المؤسسة فإن الأداء سوف يرتفع حيث تؤدي تقنية المقارنة المرجعية إلى إلغاء فجوة الأداء السلبية، وعندما يكون تطبيق المقارنة المرجعية مقترنا بأسلوب التحسين المستمر فإن ذلك يعني تجاوز أداء الشريك والحصول على فجوة إيجابية في الأداء.

إن المراقبة والتوثيق يساعدان المؤسسة كثيرا في إرساء نظام عمل ثابت وصحيح للعمليات الجديدة لذا فإن اعتماد الأساليب الإحصائية والمخططات يساعد المؤسسة كثيرا في إنجاح هذه الخطوة.¹

14. التحديث الدوري والاستمرار (Continue the Cycle and Update):

(Benchmark): إن تحسين العمليات الضعيفة من خلال المقارنة هي ليست النهاية، لأن المؤسسات الرائدة دائما تسعى إلى تطوير أداء العمليات فيها، لذا فعلى المؤسسة أن ترفع شعار (الحفاظة على تحقيق الأفضل) واختيار المؤسسات الرائدة كشريك للمقارنة والاستمرار بالعملية لضمان التطور والاستمرار.²

على ضوء كل ما تم التعرض إليه في هذا المبحث تبين بأنه على الرغم من وجود أوجه تشابه ونقاط التقاء كثيرة بين النماذج الأربعة فهي لا تمثل سوى وجهات نظر متباينة بسبب اختلاف وتباين بيئات التطبيق.

¹علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص90.

²David.L Geotsch, Stanley.B Davis, OP.Cit, p527.

المبحث الثالث: منهجية تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك وعوامل نجاحها وعقباتها

يعتبر تطبيق المقارنة المرجعية العنصر الأساسي لتحسين أداء البنك وقيادته نحو تحقيق أهدافه المسطرة، من خلال الاستفادة من البنوك الرائدة وذلك بسد فجوات الأداء الحاصلة، ومن خلال هذا المبحث تم التطرق إلى كل من خطوات ومتطلبات تطبيق المقارنة المرجعية وطرائق تقييمها والمؤسسات التي تحتاجها، وكيف تستعد لها، وكذا التطرق إلى دورة التفوق المقارن وفوائد المقارنة المرجعية وأخلاقيات تنفيذها، وفي الأخير تم التعرض إلى عوامل نجاحها والعقبات التي تواجهها.

المطلب الأول: منهجية تطبيق المقارنة المرجعية

خصص هذا المطلب لعرض كل من خطوات ومتطلبات تطبيق برنامج المقارنة المرجعية، وطرائق تقييمها والمؤسسات التي تحتاج إليها وعن الكيفية استعدادها لتطبيقها.

أولاً: خطوات المقارنة المرجعية

على العموم تتلخص خطوات المقارنة المرجعية كالآتي:¹

1. التخطيط: مرحلة التخطيط تحتوي أربعة أنشطة بشكل رئيس:

- اختيار العملية لمقارنتها مرجعياً؛
- تأسيس فريق المقارنة المرجعية؛
- فهم وتوثيق العملية لمقارنتها مرجعياً؛
- تأسيس مقاييس أداء العملية.

وهناك ثلاثة معايير يمكن أن تستخدم لاختيار العملية لمقارنتها مرجعياً تتمثل في ما يلي:

- أولاً: تأثير العملية على عوامل النجاح الحرجة للمؤسسة؛
- ثانياً: أهمية العملية للوظائف الرئيسة للمؤسسة؛
- ثالثاً: العمليات التي تمثل أو تؤثر على مجالات (مناطق) المشكلة الواضحة بالمؤسسة.

2. البحث: محتويات مرحلة البحث كالآتي:

¹ إيناس هاني قضاة، زينب حسان النابلسي، "أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، المنعقد بجامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، أيام 28 أبريل-01 ماي 2014، ص ص 9-11.

- جمع قائمة بمعايير شركاء المقارنة المرجعية المثالية؛
 - البحث عن شركاء المقارنة المرجعية المحتملين؛
 - مقارنة المرشحين واختيار واحد أو أكثر من الشركاء؛
 - تأسيس اتصال مع الشريك المختار وكسب القبول لاشتراكهم في الدراسة.
- وهناك عدد من المصادر يمكن أن تستعمل للبحث عن الشركاء منها، شبكة المؤسسة الخاصة إذ يمكن أن تزود بمعلومات مفيدة عادة، فضلا على ذلك يمكن الاستعانة بمختلف الخبراء ضمن القطاع أو حقل العمل، وتمتلك الجمعيات الصناعية المختلفة معرفة كبيرة حول الممثلين في القطاع أو حقل العمل، كما أن التغطية الإعلامية يمكن أن تعطي بعض التلميحات مثل المعلومات العامة، إضافة إلى ذلك "الانترنت" الذي يشكل مصدرا ثريا يغني البحث بالمعلومات اللازمة.

3. جمع البيانات: هذه المرحلة هي حول توثيق عمليات المقارنة المرجعية لتوثيق عمليات المؤسسة الراغبة بالمقارنة مرجعيا في مرحلة التخطيط، وتغطي المرحلة الملاحظة ثلاث خطوات:

- قيم حاجات البيانات ومصادر المعلومات؛
- اختيار الطريقة والأدوات لجمع البيانات والمعلومات؛
- أداة جمع البيانات والمعلومات.

4. التحليل: بعد جمع المعلومات والبيانات عن عمليات شركاء المقارنة المرجعية تكون الخطوة التالية تحليل البيانات الخام لغرض تحديد التحسينات المقترحة، وتشمل مرحلة التحليل خمس خطوات وهي كالاتي:

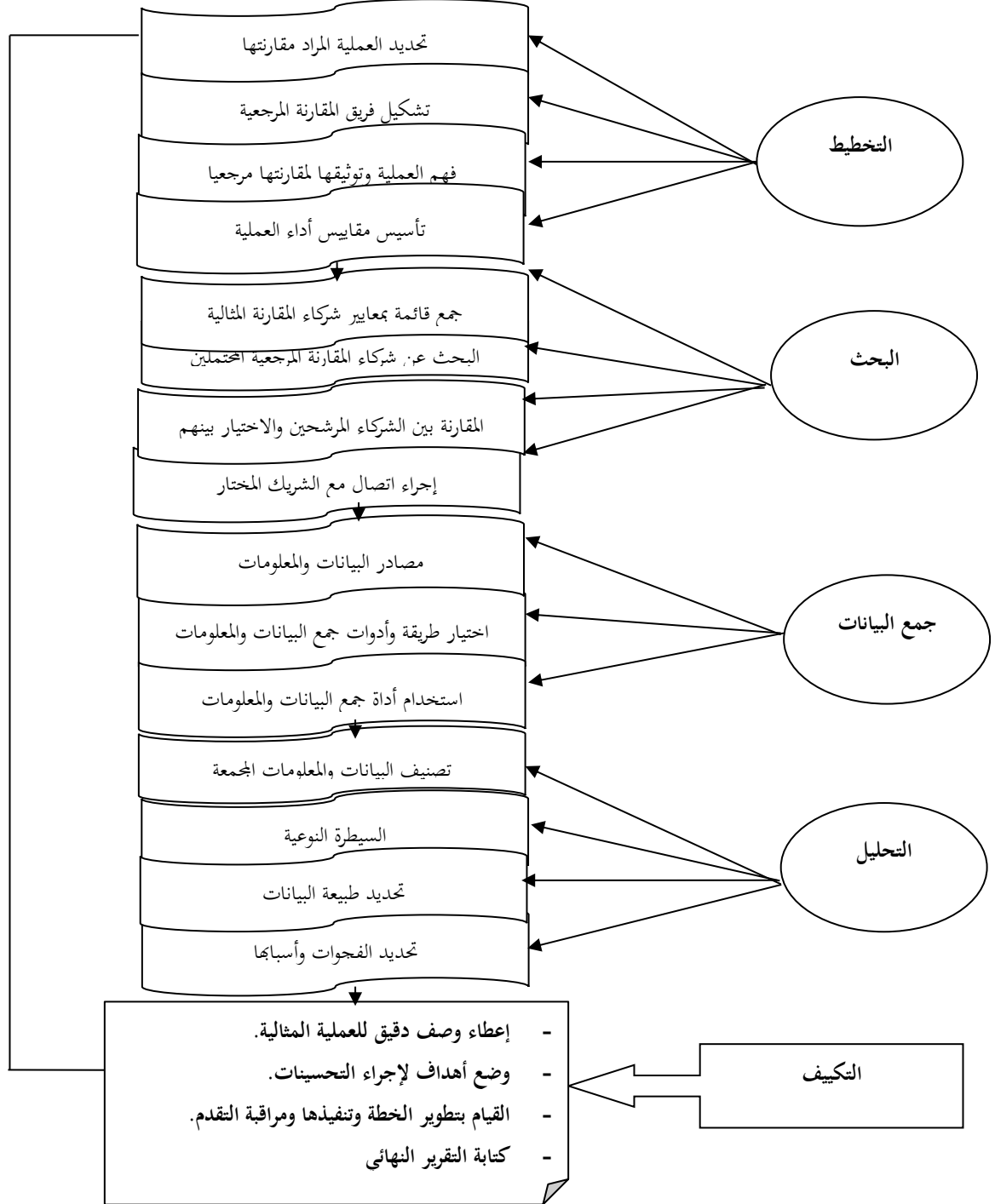
- تصنيف البيانات والمعلومات المجمعة؛
- السيطرة النوعية للبيانات والمعلومات المجمعة؛
- طبيعة البيانات؛
- تحديد الفجوات في مستويات الأداء؛
- تحديد أسباب تلك الفجوات.

5. التكييف: مرحلة التكييف وتشمل أربع خطوات:

- وصف العملية المثالية؛
- وضع أهداف للتحسينات؛
- تطوير خطة للتطبيق، وتنفيذها ومراقبة التقدم؛
- كتابة التقرير النهائي من دراسة المقارنة المرجعية.

تم تلخيص النقاط السابقة الذكر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): خطوات المقارنة المرجعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

ثانياً: متطلبات تطبيق برنامج المقارنة المرجعية

يسبق أي جهد عملي جهد فكري يرسم وحدة الاتجاه للجهد العملي، لذا قبل الاشتراك ببرنامج المقارنة لابد من التأكد من قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات برنامج المقارنة والتي تتمثل فيما يلي:

1. **الرغبة في الالتزام:** عند الإقدام في برنامج المقارنة لابد من توافر رغبة حقيقية تكون بمثابة قوة دافعة للارتقاء نحو الأحسن والأفضل، كما ستزودها بقوة تجعلها لا تتراجع أمام الصعوبات وتحديات التنفيذ؛
2. **ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية:** من المتطلبات الأساسية لبرنامج المقارنة هو ربط أهدافه مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية وذلك لإحاطة الموضوع بمزيد من الأهمية ولما تحمله من أبعاد إستراتيجية تتعلق بمركز المؤسسة وتعزيز إمكاناتها في الخلق والاقتدار؛
3. **السعي نحو الريادة:** يتطلب برنامج المقارنة أن يجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن ترتقي بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة، ويتطلب هذا الهدف التواصل بعملية التحسين بعد غلق فجوة الأداء وصولاً إلى أفضل موقع تنافسي؛
4. **إيجاد الأفكار الجديدة:** يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي ستمكنه من معالجة الانحرافات الإدارية والفنية التي تواجهه أثناء مسيرته العملية المتمثلة بتكييف نظام متطور وفق النسيج الثقافي السائد في المؤسسة؛
5. **فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة:** يتعين على فريق العمل الفهم الكامل لما يجري داخل المؤسسة من طرائق معالجة عمليات الإنتاج أو أسلوب تقديم الخدمة، ويتطلب قبل البدء ببرنامج المقارنة قياس الأداء لتسهيل مهمة مقارنته أثناء برنامج المقارنة مع أداء الشريك المقارن¹؛
6. **التركيز على رضا الزبون:** تهدف المقارنة المرجعية إلى جعل المؤسسة في القمة وحائزة على رضا الزبائن، فهي لا تكفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات الأساسية، بل تسعى إلى ضمان الرضا الكامل للزبون، من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بأعلى جودة وبأقل سعر؛
7. **دعم والتزام القيادات الإدارية العليا:** يتطلب إدخال مفاهيم وأساليب ونظم عمل جديدة بصفة عامة، والمقارنة المرجعية بصفة خاصة، أي أن تكون هناك قناعة والتزام من قبل القيادات الإدارية العليا بما يلي:
 - الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة؛
 - الاهتمام بالتسلسل الوظيفي أو التنظيمي أكثر من الاهتمام بقيم التجديد والابتكار؛

¹ محمد علي عبيد الخزمي، "دراسة حول المقارنة المرجعية"، قسم الموازنة العامة، دبي، 2009، ص 15.

- سيطرة قيم الخوف من تحمل المسؤولية والتردد في قبول المخاطرة ولو المحسوب منها، مما قد يؤدي إلى الجمود وسيطرة قيم تكريس المحافظة على الوضع القائم.

8. التأكيد على مراعاة أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية: إن المقارنة المرجعية ينبغي أن تتسم بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به.¹

ثالثاً: طرائق تقييم المقارنة المرجعية

هناك طرائق عدة لتقييم المؤسسة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، فإما يتم ذلك باستعمال مسح السوق أو تحقيق لقاءات مع الزبون أو من خلال مجاميع التركيز، أو فتح مراكز الحصول على تعليقات الزبون ثم نقوم بحصر المنافسين ووضع أوزان نسبية محتملة لهم، وذلك من خلال تحديد محاور التقييم كالسعر وتقسيم السوق بالنسبة للنتائج النهائي، ثم تقييم هذه العمليات وبذلك يتم تحديد المنتج وضمان موثوقيته، فضلاً عن دراسة المشكلات عن طريق شكاوى المستفيدين لتمييز المناطق التي تحتاج إلى التحسين، وتستند إلى هذا صياغة إستراتيجية المنتج من خلال الفقرات الآتية:²

- معرفة موقع المؤسسة من خلال تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في استراتيجياتها فيما يخص المنافسين؛
- كيفية مقارنة نقاط القوة والضعف بأولويات المستفيدين؛
- يجب معرفة أو تحديد الفجوة وآليات ردمها وكيفية إنجاز ذلك، سواء من خلال نسخ أو تقليد نظرة المنافسين أو استخدام تقنياتهم الجديدة؛
- تحديد فرص الاختراق لتجاوز قابليات المنافسين، وتحديد مناطق التحسين للوصول إلى قابليات المنافسين وتحديد المناطق التي لا يحصل فيها تحسين، وتنشئ أهمية هذه الإستراتيجية من تركيز جهود التطوير ومن ثم حصول المنظمة على أعظم ناتج نهائي.

رابعاً: المؤسسات التي تحتاج للمقارنة المرجعية وكيفية استعدادها لها

تم في هذا العنصر إبراز نوع المؤسسات التي تحتاج إلى المقارنة المرجعية، وكيفية استعدادها لتطبيقها.

1. المؤسسات التي تحتاج للمقارنة المرجعية: تتفاوت فاعلية استخدام المقارنة المرجعية بتباين مستوى نجاح المؤسسات، إذ تكون أكثر فاعلية مع التي تصنف على أنها رابحة (Winners) أو تلك الباقية (Survivors)، في حين تضمحل جدواها مع من تصنف على أنها خاسرة (Losers)، إذ أن من الخطورة استخدام المؤسسات

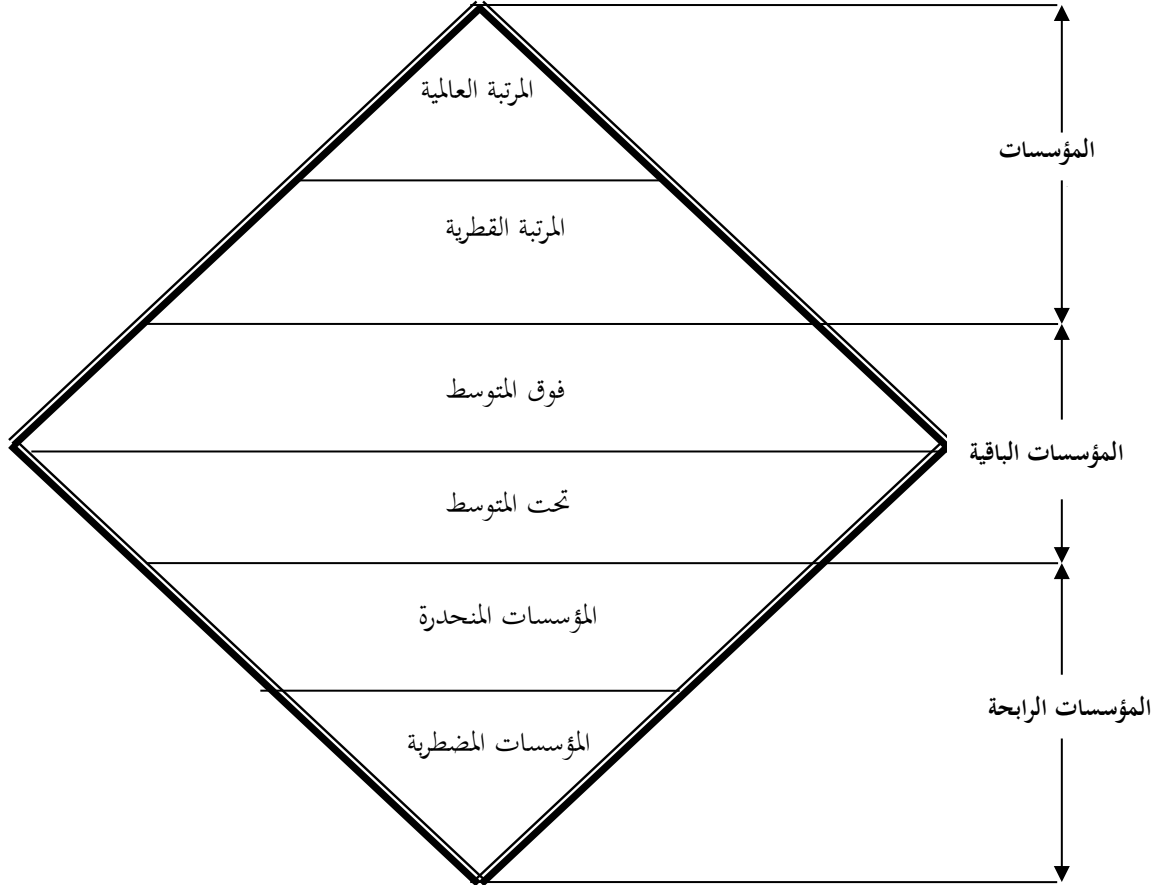
¹ سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 14.

² ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، أحمد هاني محمد النعيمي، "بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية - نموذج مقترح في التعليم العالي"، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 31، العدد 95، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 73.

الخاسرة للمقارنة المرجعية، لحاجتها الماسة إلى تشخيص وحل المشاكل اليومية الأساسية قياسا بالحاجة إلى التركيز على بلوغ المرتبة الوطنية أو العالمية.

والشكل الموالي يوضح المؤسسات الاقتصادية التي تحتاج إلى عملية المقارنة المرجعية:

الشكل رقم (12): توزيع المؤسسات طبقا للأداء



المصدر: ايثار عبد الهادي آل فيحان، مرجع سبق ذكره، ص94.

تصنف المؤسسة بكونها رابحة عندما تحتل مرتبة عالمية بعد أن تسجل ضمن أعلى (10%) من المؤسسات في العالم في مجال محدد، أو حينما تحتل مرتبة قطرية وذلك عندما تسجل ضمن أعلى (10%) من مؤسسات البلد الذي تتواجد فيه وفي مجال مقارنة معين.¹

2. **كيفية استعداد المؤسسة للمقارنة المرجعية:** المؤسسة التي تكون جاهزة أو مستعدة للقيام بالمقارنة المرجعية هي المؤسسة التي تمتلك فريق عمل محفز ومتقبل للتغيرات، فهذا الشرط هو شرط جوهري لاستعداد المؤسسة والاستفادة القصوى من المقارنة المرجعية، على الفريق أن يعمل حول الموضوع المناسب وفي الاتجاه الصحيح بحيث

¹ ايثار عبد الهادي آل فيحان، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

يكون اختيار الموضوع قائما على المعرفة الجيدة للمؤسسة بنفسها وكل ما يدور داخلها، ويتحقق هذا بفضل تقييم وقياس العمليات الضرورية لنجاح المؤسسة، وهذا يتم طبعاً بوجود مقاييس للأداء.

✚ **مقاييس الأداء:** كل قياس أو تقييم مرتبط بمقياس معين في هذا السياق، فإن المقياس هو الذي يمثل القياس الموضوعي الذي يوفر لنا معلومات حول العمليات أو المنتجات أو حول الأداء ككل وهذه المقاييس يجب أن تتوفر على ما يلي:¹

- أن تكون مهمة للمؤسسة: فكل عمل وكل نتيجة في المؤسسة يمكن قياسها، هناك العديد من الطرق التي من شأنها عمل ذلك فعل كل فرد أن يختار وحدات القياس المناسبة كل حسب مسؤوليته؛
- أن يكون الحصول عليه سهل الحساب: المقياس يجب أن يأتي من المصدر فلهسابه لا نضطر لاستعمال قياسات خصوصية أو بحوث شاقة، فالمقياس إذا كان سهلاً يمكننا دائماً من الحصول عليه في الوقت الذي نرغبه؛
- أن يكون سهلاً للفهم: فالمقياس يعبر عن الأشياء التي يقيسها وعن درجة نجاحها والأسباب التي أدت إلى النتائج المحصل عليها، سواء كانت إيجابية أو سلبية فيكون معبراً عن كل هذا بحيث يفهمه أي فرد من فريق المقارنة المرجعية؛
- أن يكون صادقاً: فالمقياس قد لا يعبر إلا عن جزء فقط من الحقيقة مما يؤدي إلى غموض حول مستوى الأداء، ويتسبب في تصرفات معادية للتغيير فالمقياس يجب أن يكون وسيلة تتمكن المؤسسة من خلالها أن تنمو وتتقدم وليس وسيلة لتغطية وإخفاء أوجه القصور في الأداء الناتجة عن عدم فعالية بعض الوظائف؛
- أن يكون مؤقت (متغير): العالم يتغير، الزبائن يتغيرون والمؤسسة تتغير وأدائها يتطور، من هذا المنطلق فإن المقياس يكون مؤقتاً وعلى مستعمل هذه المقاييس استغلال المعلومات في الوقت الراهن مع الأخذ في الحسبان معلومات الحاضر القريب.

قدمت خصائص المقياس الجيد بشكل مفصل لأنها مهمة جداً في عملية المقارنة المرجعية، بحيث يتم استعماله في عدة مراحل منها فالمقياس يمكننا من التعرف بكل موضوعية على مستوى أداء المؤسسة بالنسبة للمؤسسات الرائدة، كما يمكن من اختيار المجال أو العملية التي ستجرى عليها المقارنة المرجعية وذلك بترتيبها حسب الأولوية، بالإضافة إلى ذلك فهي الحكم الذي يشهد على نجاح المؤسسة أو فشلها في تطبيق المقارنة المرجعية، وفوائد المقاييس لا تتوقف هنا فحسب تقدم معلومات حول بقاء المؤسسة واستمرارها، وحول توقعها بين المؤسسات المتفوقة.

¹Jaques Gautron et autres, "Le guide de benchmarking", Editions d'organisation, Paris, 2003, p43-46.

زيادة عن الشروط التي يجب أن تتوفر عليها المقاييس لتكون قابلة للاستعمال داخل المؤسسة هناك خصائص تكميلية لتكون قابلة للاستعمال خارج المؤسسة وهي:

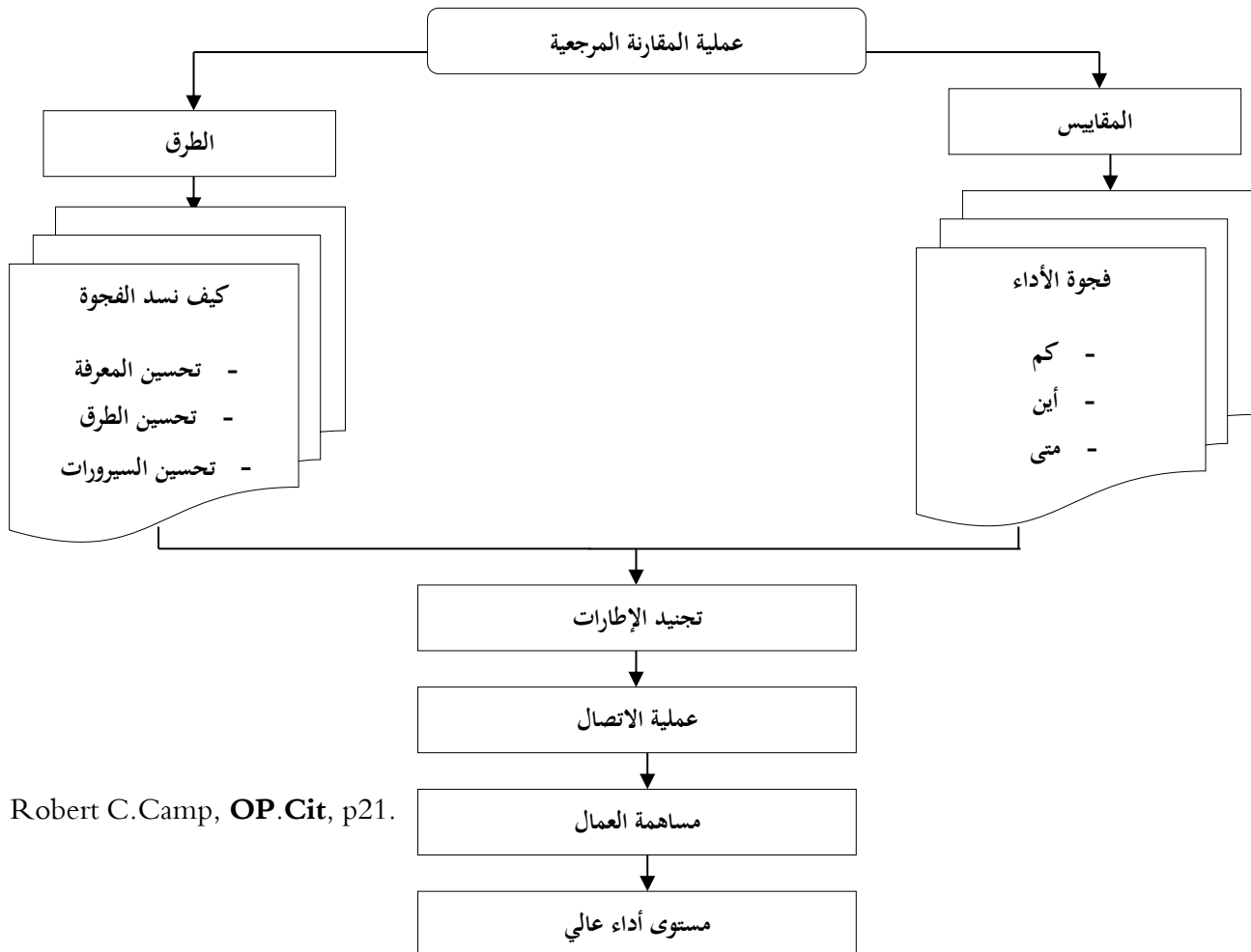
- **الشمولية:** فإذا استعملت المؤسسة مقياسا خاصا جدا بنشاطها يكون من الصعب إسقاطه على مؤسسات أخرى خارج مجال نشاطها، وبهذا يكون عدد الشركاء المحتملين محدودا بما يفوت الفرصة على المؤسسة لاكتشاف طرق عمل ذات أداء استثنائي؛

- **عدم السرية:** في إطار ممارسة المقارنة المرجعية يكون استعمال المقاييس محل تبادل مشترك هذا الاستعمال يفترض أن مقاييس الأداء ستكون محل اتصال ومناقشة مع الشريك ودون تكتم للحصول على حوار بناء؛

- **القابلية للمقارنة:** في حالة ما إذا كانت النشاطات المقارنة لا تحمل علاقة مباشرة ببعضها البعض للحكم عليها فمن الضروري إيجاد مقاييس مترابطة وفي نفس الوقت لا تكون مختلطة بمعنى أن لا تجمع بين أشياء غير متجانسة. إذن، فالمقاييس هي وسيلة جد مهمة وضرورية لفريق المقارنة المرجعية لكي يتمكن من تحقيق الأهداف

المسطرة له، وفي الشكل الموالي توضيح أكثر لمساهمة المقاييس في عملية المقارنة المرجعية:

الشكل رقم (13): نظرة عامة حول عملية المقارنة المرجعية



Source : Robert C.Camp, OP.Cit, p21.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن المقارنة المرجعية تقوم على مقاييس الأداء للمؤسسة الرائدة، بحيث تمكننا هذه المقاييس من تحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسة الرائدة، فتبين كم حجمها، وأين تكمن الثغرات التي أدت إلى حدوث الفجوة (قسم، مصلحة، فرع، عملية...)، والفترة الزمنية التي حدثت فيها بالضبط، وفي المقابل يتم البحث عن الحلول المناسبة لمعالجة الانحرافات وسد ثغرات هذه الفجوة بعد الاطلاع على الطرق المتبعة من قبل المؤسسة الرائدة، ويتم سد ثغرات هذه الفجوة من خلال الرفع من الرصيد المعرفي للعاملين أو بتحسين الطرق المستخدمة في العمل، ولتحقيق ذلك يتم تجنيد الإطارات لأنهم يمثلون النخبة في المؤسسة وكذا لقرهم من العمال الذين هم تحت إشرافهم وعليه تكون مسؤوليتهم إجراء الاتصال مع العمال وإقناعهم بنجاعة المقارنة المرجعية في عملية التحسين، وعليه لما يتفاعل ويشترك جميع أفراد المؤسسة تضمن هذه الأخيرة وصولها إلى مستوى أداء عالي.

المطلب الثاني: دورة التفوق المقارن وفوائد المقارنة المرجعية وأخلاقيات تنفيذها

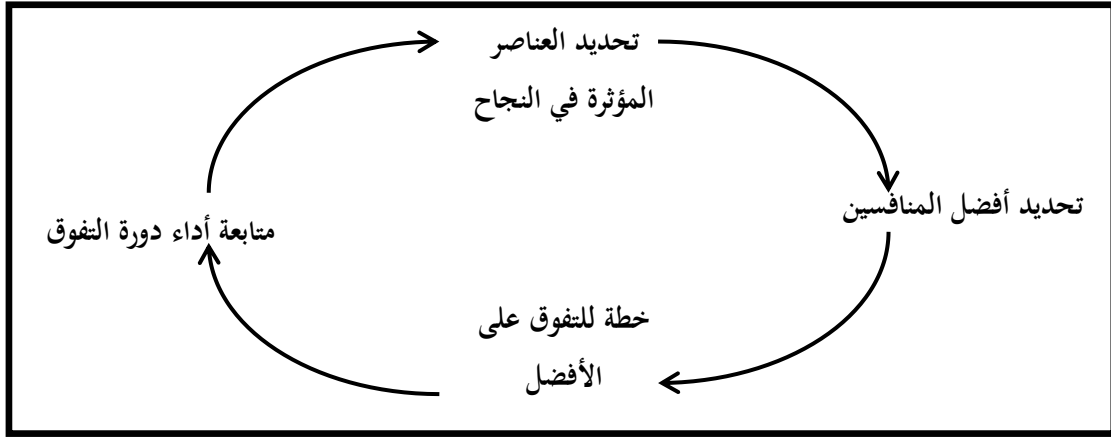
خصص هذا المطلب لتطرق إلى كل من دورة التفوق المقارن وفوائد المقارنة المرجعية، وكذا أخلاقيات تنفيذها.

أولاً: دورة التفوق المقارن

يعرف التفوق المقارن بأنه: "إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات الاقتصادية في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل"، وتبنى فكرة وتقنية التفوق المقارن على ما يسمى بـ "دورة التفوق المقارن" التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية يوضحها الشكل رقم (14)، وهي على الترتيب:

- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح؛
- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين؛
- رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم في السوق بما يجعل المؤسسة تتفوق على الأفضل بين منافسيها؛
- يلي ذلك متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

الشكل رقم (14): دورة التفوق المقارن



المصدر: عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ورقة عمل مقدمة لندوة علمية تحت عنوان الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، يوم 02 أكتوبر 2002، ص10.

ثانياً: فوائد المقارنة المرجعية

تتمثل أهم فوائد المقارنة المرجعية في النقاط التالية:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسة الرائدة؛
- تتضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
- تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي؛
- تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن؛
- اكتشاف المؤسسة لممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع؛
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه؛
- تعزز إمكانية زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تبني ذات الوقت نقاط الخلل التي تقع فيها¹؛
- تتيح الفرصة لمقارنة ما تفعله مقابل ما يفعله الآخرون سواء داخلياً مع الصناعات المتشابهة أو غير المرتبطة بها؛
- إنها نقطة بداية التطوير، فالمقارنات المكتسبة تعتبر مدخلات لخطة تطوير وليست نهاية في حد ذاتها؛

¹ محمد بوهزة، "المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، المنعقد بجامعة محمد بوضياف، مسيلة، يومي 04-05 ماي 2005، ص5.

- تساعد المقارنة المرجعية البقاء على قمة المنافسة بملاحقة الخبرات الجارية والتطورات والتغيرات الحادثة خارج المؤسسة.¹

ثالثاً: أخلاقيات تنفيذ المقارنة المرجعية

ثمة مدونة للسلوك مقبولة دولياً في ممارسات المقارنة، وهي تحدد الممارسات الجيدة وتهدف إلى تشجيع استغلال بناء للوقت والمقارنة بين جميع الشركاء، والتقليل قدر الإمكان من الآثار الضارة لظاهرة السياحة الصناعية، وتمثل أخلاقيات المقارنة المرجعية في المبادئ التالية:²

1. مبدأ الإعداد (Principal of Preparation):

- إظهار الالتزام بكفاءة وفعالية المقارنة بالإعداد المسبق قبل اتخاذ اتصالات أولية للمقارنة؛
- الاستفادة القصوى من وقت الشركاء بالاستعداد الكامل لكل تبادل؛
- مساعدة الشركاء على التهيؤ المسبق بتزويدهم باستبيان وجدول أعمال قبل إجراء زيارات المقارنة؛
- قبل أي اتصال مقارنة، وخاصة إرسال الاستبيانات، ينبغي إجراء المشورة القانونية.

2. مبدأ الاتصال (Principal of Contact):

- احترام ثقافة المؤسسات الشريكة والعمل ضمن الإجراءات المتفق عليها؛
- استخدام الاتصالات التي عينتها المؤسسة الشريكة إذا كان هذا هو الإجراء المفضل لديها؛
- الاتفاق مع جهة الاتصال المعنية على كيفية تفويض الاتصال والمسؤولية في أثناء ممارسة المقارنة؛
- الحصول على موافقات فردية قبل تقديم الأسماء استجابة لطلب الاتصال؛
- تجنب التصريح العلني باسم من يقوم بالاتصال دون إذن مسبق.

3. مبدأ التبادل (Principal of Exchange):

- الاستعداد لتقديم نفس نوع ومستوى المعلومات التي تطلبها المؤسسة من شركاء المقارنة، شريطة مراعاة مبدأ الشرعية؛
- إجراء الاتصال الكامل في بداية العلاقة لتأكيد التوقعات، وتجنب أن يساء الفهم، ووضع مصلحة متبادلة في المقارنة؛
- توخي الصدق والكمال.

¹توفيق محمد عبد الحسن، "بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001، ص 39.

²إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 168-170.

4. مبدأ السرية (Principal of Confidentiality):

- تعامل نتائج المقارنة على أنها سرية إلى الأفراد والمؤسسات المعنية، يجب ألا ترسل المعلومات إلى الغير دون موافقة مسبقة من شريك المقارنة الذي يشترك في المعلومات، عند السعي إلى موافقة مسبقة تأكد أن تحدد بوضوح ما هي المعلومات التي تتقاسمها، ومع من؛
- تعتبر مشاركة المؤسسة في دراسة ما سرية، وينبغي عدم إبلاغها إلى الخارج دون ترخيص مسبق.

5. مبدأ الاستخدام (Principal of Use):

- تستخدم المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال المقارنة فقط لأغراض ذكرت واتفق مع شريك المقارنة عليها؛
- يتطلب أي استخدام لاسم الشريك أو اتصال إذنا مسبقا من الشريك، وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها أو الممارسات التي لوحظت؛
- لا يجوز استخدام قوائم الاتصال وغيرها من المعلومات التي توفرها شبكات المقارنة لأغراض أخرى غير المقارنة بأي شكل من الأشكال.

6. مبدأ المشروعية (Principal of Legality):

- إذا كان هناك أي سؤال أو غموض حول شرعية النشاط، عليك أن تأخذ المشورة القانونية؛
- تجنب المناقشات أو إجراءات يمكن أن تؤدي ضمنا إلى مصلحة في تقييد التجارة، الأسواق و/أو مخططات وبرامج الزبائن أو الأسعار، والتلاعب بالعطاءات، أو غيره من الممارسات المناهضة للمنافسة، لا نناقش سياسة التسعير مع المنافسين؛
- الامتناع عن الاستفسار بأية وسيلة يمكن أن تسفر على أنها غير لائقة، أو الإغراء على الانتهاك، لأي وظيفة من الحفاظ على السرية؛
- عدم كشف أو استخدام أية معلومات سرية قد تم الحصول عليها من خلال وسائل غير سليمة، أو أن يفصح عنها، في انتهاك آخر لموجبات السرية؛
- لا تمرر بصفقتك مستشار، عميل أو غير ذلك، نتائج المقارنة إلى مؤسسة أخرى دون الحصول أولا على إذن من شريك المقارنة ودون التأكد من أن البيانات قد تم تعميمها بصورة مناسبة حتى يتسنى حماية هويات المشاركين.

7. مبدأ الانجاز (Principal of Completion):

- من خلال كل التزام مع شريك المقارنة في الوقت المناسب؛
- السعي لإنجاز كل دراسة مقارنة بما يؤدي إلى رضا جميع الشركاء على النحو المتفق عليه.

8. مبدأ التفاهم والاتفاق (Principal of Understanding and Agreement):

- معرفة كيف يود شركاء المقارنة أن يعاملوا، ومعاملتهم على هذا النحو؛

- الاتفاق مع شركاء المقارنة على طريقة استخدام المعلومات المقدمة، وان لا تستخدم بأية وسيلة من شأنها كسر هذا الاتفاق.

المطلب الثالث: عوامل نجاح المقارنة المرجعية وعقباتها

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى عوامل نجاح المقارنة المرجعية، والصعوبات التي تواجهها أثناء عملية تطبيقها.

أولاً: عوامل نجاح المقارنة المرجعية

من أهم عوامل نجاح أسلوب المقارنة المرجعية ما يلي:¹

- التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقارنة المرجعية؛
- تحديد معنى المقارنة المرجعية بدقة مع توفير الموارد البشرية والمالية لتنفيذه في الواقع العملي؛
- تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء البنك وتدعيم قدراته التنافسية؛
- يجب أن يكون لدى البنك فهم كامل عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل اتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل؛
- يجب أن يكون هناك استمرارية في الجهود المبذولة تجاه المقارنة المرجعية حتى تصبح جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية في البنك؛
- يجب أن يلم جميع المديرين ومتخذي القرار على الأقل بالمراحل المختلفة لعملية المقارنة المرجعية كما يجب أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم بأهمية المقارنة المرجعية؛
- إحداث التغيير اللازم في الهيكل التنظيمي منذ المراحل الأولى لوضع خطة المقارنة المرجعية واستمرار التغيير بعد التطبيق وإحداث التحسينات المستقبلية؛
- يجب أن يلتزم كل الأفراد المشاركين في فريق المقارنة المرجعية بعمل خطة عمل واضحة ومحددة؛
- يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار فريق المقارنة المرجعية بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج المقارنة المرجعية في الواقع العملي؛
- يجب أن يتم تقييم المديرين وفريق المقارنة المرجعية بشكل مستمر للوقوف على مدى قدرتهم في استخدام عمليات المقارنة المرجعية بنجاح في الواقع العملي؛

¹ محمد حسن قدرى، "إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014، ص 508-510.

- ينبغي أن يدرك القائمين على إدارة المؤسسات الخدمية أن البيئة العالمية سريعة التغيير لذا يجب أن توجه التحسينات لتكون أفضل في المستقبل قياسا باليوم؛
- يجب تحديد العوامل الأساسية لنجاح البنك وتحسينها بشكل مستمر من خلال تشجيع جميع الأفراد على الابتكار والتجديد ومكافأة كافة الجهود المبذولة للتحسين حتى غير الناجحة منها؛
- التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد بالبنك، وبين البنك والأطراف الخارجية المشاركة في عملية المقارنة المرجعية؛
- يجب التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة وأنه يمثل أفضل أداء في بيئة الأعمال بالفعل؛
- ينبغي استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمات ووصولها للأفضل وليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها؛
- يجب أن ينعكس المستثمر في استخدام أسلوب المقارنة المرجعية على أداء البنك في شكل عائد ملموس، كجذب عملاء جدد، زيادة نصيب البنك من السوق، زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف غير الضرورية وزيادة أكثر في الأرباح بالنسبة للخدمات التي يكون ضمن أهدافها تحقيق الربح؛
- يجب على المؤسسة الخدمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في المراحل الأولى لعملية المقارنة المرجعية؛
- وضع نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لعملية المقارنة المرجعية؛
- عملية المقارنة المرجعية يجب أن تركز بالدرجة الأولى على اختيار النموذج الأمثل، يلي ذلك تطوير مقاييس الأداء؛
- ينبغي استخدام كافة أنواع المقارنة المرجعية بقدر الإمكان بهدف تحسين الأداء المستقبلي للبنك، بمعنى آخر يجب تطبيق عمليات المقارنة المرجعية داخل البنك وخارجه قياسا بالمنافسين.

ثانيا: عقبات المقارنة المرجعية

من بين معوقات تطبيق المقارنة المرجعية ما يلي:¹

- محدودية إسناد وتشجيع الإدارة العليا، وهو موضوع حاسم لنجاح برنامج المقارنة وفي مراحله كافة، فالحاجة ماسة لتوفير دعم غير محدود من الإدارة العليا لجعل نشاطات المقارنة تبدأ وتستمر خلال مرحلة الإعداد وصولاً إلى مرحلة قطف الثمار؛
- التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركاء، فعملية مسح المؤسسات بذات القطاع لا يمثل مقارنة حقيقية، فمن المحتمل أن يؤثر ذلك بعض الأرقام المثيرة للاهتمام، ولكن برنامج المقارنة لا يكفي بهذا الحد فهو عملية

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

- إيجاب ما وراء تلك الأرقام، بعبارة أخرى عملية مسح المؤسسات قد يعطيك صورة عن موقعك بين المؤسسات، ولكنه لن يساعدك في تحسين أدائك؛
- إغفال معايير مهمة أمثال (خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون) خاصة عندما يتم التركيز على الكلفة كمعيار أساس وإهمال الخدمات المقدمة للزبائن؛
 - المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها، من الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي، إذ أن هذا قد يكون مكلفاً، لذلك يجب التركيز على معيار معين كجزء من النظام الكلي للمؤسسة، وبعد انجاز ذلك المعيار يمكن التحرك نحو الجزء الآخر من النظام؛
 - سوء التوافق، ويحدث عند اختيار معيار لا يتوافق مع الإستراتيجية الشاملة أو مع أهداف المؤسسة، لذلك يستوجب على فريق العمل أن يهتم بعمق ببرنامج المقارنة ويتأكد من تطابقه مع ما يحدث في المؤسسة بأكملها؛
 - اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس، فمثلاً معيار الاتصال بالعاملين هي من المعايير التي يصعب قياسها والتعامل معها لأنه غير ملموس في المؤسسات عموماً، ولكنه يشكل أحد أصعب أو أسوء المشكلات لذلك نجد أن العديد من المؤسسات لا تعتمد كمعيار؛
 - عدم امتلاك لقواعد أخلاقية وسلوكية تتجاوز الاتفاقات مع الشريك المقارن.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال كل ما تم التعرض إليه في هذا الفصل تم استخلاص أن المقارنة المرجعية تعد من أحد أفضل الأساليب التسييرية الحديثة الذي أثبت نجاعته وأهميته بالنسبة للبنوك، فهو يتيح لها فرصة فهم العلاقة المترابطة بين احتياجات الأسواق الخارجية وبين العمليات الداخلية التي تستخدم لتلبية هذه الاحتياجات، مما يساعدها في التركيز على بيئتها الخارجية وتحسين فعالية العمليات التي تقوم بتنفيذها، فمن خلال الدراسات التي يقوم بها فريق المقارنة المرجعية يستطيع البنك أن يكتسب مفاهيم ومعارف جديدة للعمليات الخاصة بها، مما يمكنها من مواجهة المنافسة التي تفرض عليه من قبل البنوك الأخرى مهما كان نوع المقارنة المرجعية التي يستخدمها سواء كانت داخلية، تنافسية، وظيفية أو عامة، ولضمان نجاح برنامج تطبيق المقارنة المرجعية والوصول إلى تحقيق الفائدة القصوى لابد من احترام خطوات تنفيذها واختيار النوع المناسب مع ضرورة اقتناع الإدارة العليا به، لتتمكن من تجنيد كل الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواكبة التغيير الحاصل، هذا الأخير الذي يكون طبعاً نحو الأحسن ليتمكن البنك من تحقيق التقدم والتطور وتحسين أدائه من أجل أن يضمن البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتميز بحدة المنافسة والبقاء يكون فيها للأفضل.

وكما تم التوصل أيضاً إلى أن الأهمية النسبية لآلية المقارنة المرجعية ترجع إلى قدرتها على إعطاء مقاييس أداء محفزة تسمح للبنوك تعلم الكيفية التي تصل من خلالها لنيل رضا زبائنهم، كما تساعدها على تقييم منافسيها وذاتها وتحديد الفجوة وسدها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثالث لمعرفة علاقة المقارنة المرجعية بالأداء المالي وكيف تساهم في تقييمه وتحسينه.

الفصل الثالث

المقارنة المرجعية
وتقييم الأداء المالي

تمهيد

يعد موضوع المقارنة المرجعية من بين أهم المواضيع الإدارية الحديثة التي حازت على اهتمام كبير من طرف الباحثين والهيئات الدولية والمؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الآونة الأخيرة، لاعتمادها كأساس لتقييم الأداء وذلك نظرا لإيجابياتها المتعددة، بحيث أنها تمكن البنك من الاستفادة من تجارب بنك آخر رائد وأخذ فكرة عن ممارسته وأساليبه التي أوصلته إلى الريادة وتحقيق أداء متميز، وبالتالي فالمقارنة المرجعية تشجع على التحسين المستمر في الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، كما تساعد على الكشف عن نقاط قوة البنك وتعزيزها، ونقاط ضعفه وتصحيحها.

وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: تحقيق الريادة من خلال المقارنة المرجعية؛
- ❖ المبحث الثاني: تحسين الأداء وأساليبه؛
- ❖ المبحث الثالث: المقارنة المرجعية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: تحقيق الريادة من خلال المقارنة المرجعية

تعتبر الريادة من بين المواضيع التي حازت في الآونة الأخيرة على اهتمام الباحثين وأصحاب المؤسسات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق التفوق واكتساب المزايا التنافسية من خلال تبنيها للعديد من المداخل التطويرية، وقد ظهرت الريادة كأحد هذه المداخل التي تتطلع إلى تحقيق التفوق بشكل مستمر، بل تعتبرها خيارا استراتيجيا لا يمكن تحقيق التفوق إلا من خلاله خاصة في ظل التطورات المتسارعة، ومن أجل بلوغ المؤسسات للريادة وتحقيق أفضل النتائج تتبع أساليب حديثة ومتطورة كأسلوب المقارنة المرجعية الذي قاد العديد من المؤسسات إلى تحقيق الريادة، وعليه خصص هذا المبحث لتعرف على الإطار النظري للريادة، وكذا لعرض تجارب بعض المؤسسات التي استخدمت المقارنة المرجعية كآلية لتقييم أدائها وحققت الريادة.

المطلب الأول: ماهية الريادة

تم من خلال هذا المطلب التطرق إلى كل من مفهوم وخصائص الريادة، وأبعادها، وكذا مفهوم الريادي وسماته، وفي الأخير تم التطرق إلى كل من أهداف وأنواع الريادة.

أولا: مفهوم الريادة وأبعادها

خصص هذا العنصر لعرض مفهوم وخصائص الريادة، وكذا تبيان أبعادها المختلفة.

1. مفهوم الريادة: تم في هذا العنصر التطرق إلى كل من تعريف وخصائص الريادة.

1.1 تعريف الريادة: لقد تباينت وجهات نظر الكتاب في تقديم مفهوم واضح ومحدد للريادة، وفيما يلي نذكر بعض التعاريف التي وردت لها:

■ **التعريف الأول:** تعرف الريادة على أنها عبارة عن: "عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة واستقبال المكافئة الناتجة، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة (Providing Value) إلى بعض المنتجات أو الخدمات وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون فريدة، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية".¹

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، "دور ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف -دراسة استطلاعية"، مجلة أمأرباك، المجلد 07، العدد 21، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 2016، ص 131-132.

- **التعريف الثاني:** كما تعرف على أنها: "أي مبادرة لإقامة مشروع جديد أو توسعة مشروع قائم من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو استدامة مشروع قائم".¹
 - **التعريف الثالث:** وتعرف أيضا بأنها: "عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية".²
 - **التعريف الرابع:** تعني الريادة: "التوظيف الذاتي بغض النظر عن الطبيعة أو الاتجاه، وذلك مع تحمل المخاطر وتنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق".³
 - **التعريف الخامس:** كما تعني "إيجاد سلوك إداري يهدف إلى استثمار الفرص بهدف تحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانات المؤسسة، حيث تتطلب هذه العملية وجود أفراد مبتكرين ومغامرين، يؤمنون بالتغيير ويقودون المؤسسة لتحقيقه".⁴
 - **التعريف السادس:** وتعني أيضا بأنها: "المفتاح لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين".⁵
 - **التعريف السابع:** الريادة هي أن تكون إلى جانب فريق عمل مكمل لمهاراتك ومواهبك، وهي معرفة كيفية التحكم وتنظيم الموارد التي غالبا ما تكون مملوكة للآخرين والتأكد من إنفاق المال حيث يجب، وهي استعداد للمخاطرة المحسوبة سواء الشخصية أو المالية ثم القيام بكل شيء ممكن للحصول على المنفعة.⁶
 - **التعريف الثامن:** الريادة هي عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والخلق (الابتكار) وتقتضي وجود طاقة وعاطفة نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة، والمكونات الأساسية تشمل الاستعداد لمواجهة المخاطر المحسوبة، ووضع فريق ناجح للمشروع، وكذلك حشد الموارد اللازمة، وبناء خطة عمل واضحة، وأخيرا بناء رؤية للتعرف على الفرصة التي يرى الآخرون فيها الفوضى والتناقض والارتباك.⁷
- من التعاريف السابقة تم استنتاج بأن الريادة هي عبارة عن عملية ديناميكية تهدف لابتكار وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة، وتطوير وإيجاد طرق وأساليب جديدة للعمل، كما تسمح بالتعرف على الفرص واستغلالها.

¹ خيرى مصطفى كنانة، أحمد عوني أحمد أغا، "عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج -دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص104.

² عبد الرزاق زيدان، عبد القادر خليل، "متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي -حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص96.

³ جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص132.

⁴ عبد الرزاق زيدان، عبد القادر خليل، مرجع سبق ذكره، ص96.

⁵ خيرى مصطفى كنانة، أحمد عوني أحمد أغا، مرجع سبق ذكره، ص104.

⁶ توفيق حلمي الأغا، "الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي"، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الأزهر، غزة، 2009، ص5.

⁷ سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، يومي 11 و12 ديسمبر 2012، ص232.

2.1 خصائص ومميزات الريادة: تتميز الريادة بمجموعة من الخصائص والمميزات من أهمها نذكر:¹

- تعتبر الريادة أحد المدخلات العملية في اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية المتاحة للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، إضافة إلى تطوير أساليب جديدة للعمليات.
- الريادة هي مجموعة من المهارات الإدارية التي تركز على المبادرة الفردية بهدف الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتميز بنوع من المخاطرة؛
- الريادة تعبر عن الجهد المبذول من أجل احداث التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع؛
- الريادة تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسات والتي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

2. أبعاد الريادة: للريادة ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:²

- الابتكارية (Innovativeness): تمثل الحلول الإبداعية غير المألوفة لحل المشكلات وتلبية الحاجات، والتي تأخذ صيغا من التقنيات الحديثة.
- الاستباقية أو المبادرة (Proactiveness): حيث تتصل بالتفكير مع العمل في أن تكون الريادة مثمرة.
- المخاطرة (Risk): هي عادة ما تحتسب وتدار، وتتضمن الرغبة لتوفير موارد أساسية لاستثمار فرصة مع تحمل المسؤولية عن الفشل وكلفته.

ثانيا: الريادي وسماته

في هذا العنصر تم التطرق إلى كل من مفهوم الريادي وسماته.

1. مفهوم الريادي: وردت العديد من التعاريف للريادي منها:

- التعريف الأول: الريادي هو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة.
- التعريف الثاني: كما عرف أيضا على أنه هو الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال.³

¹فريد كورتل، نصيرة لبجيري، "الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد بجامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، يومي 18 و19 ماي 2011، ص4.

²عثمان رشدي، "الريادة والعمل التطوعي"، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص22.

³بلال خلف السكارنة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص ص20-21.

■ **التعريف الثالث:** فهو الإنسان غير التقليدي والذي يقوم بأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، والأهم من ذلك أنه قادر على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة، والريادي ذو سلوك اقتصادي ولديه دافعية قوية لبلوغ الهدف.¹

■ **التعريف الرابع:** وعرف الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك.²

من خلال التعريفات السابقة تم استنتاج التعريف الشامل الآتي للريادي: "فهو إنسان غير تقليدي قادر على تمييز الفرص واقتناصها، وهو الذي يقوم بأداء الأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، وله قدرة عالية على فهم محيطه التعامل مع الآخرين بإيجابية واستثمار ما لديهم لتحقيق التميز والريادة".

2. سمات الريادي: بوجه عام يجزم الكثير من الخبراء بضرورة توافر مجموعة من الصفات في الشخص الريادي، وهذه الصفات تتمثل في الآتي:³

■ القدرة على تحمل المخاطرة المدروسة:

- مخاطر ويقبل التحدي؛
- يقيم البدائل ويتخذ الإجراءات اللازمة للحد من المخاطر أو التحكم في النتائج.

■ المبادرة:

- يقوم بتلقاء نفسه بأفعال تتجاوز متطلبات العمل؛
- ينجز الأعمال قبل أن تفرضها الأحداث؛
- يعمل على توسيع العمل ليغطي منتجات وخدمات جديدة.

■ الانتباه للفرص واقتناصها:

- يبحث عن الفرص ويتحمل المسؤولية الشخصية؛
- يستثمر الفرص غير العادية للحصول على مساعدة أو توسيع للمؤسسة.

¹ عثمان رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 133.

³ راشد بن محمد الحمالي، هشام يوسف مصطفى العربي، "واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 76، رابطة التربويين العرب، مصر، 2016، ص 401-402.

■ الإصرار والمثابرة والالتزام بالعمل والمتابعة:

- يتخذ قرارات لمواجهة العوائق والتحديات؛
- يضع أولوية قصوى لتأدية العمل على أكمل وجه؛
- يتحمل المسؤولية كاملة عن المشاكل المتعلقة بالتزامات العمل؛
- يشارك العمال أعمالهم لإنجاز العمل؛
- لا يدخر جهداً في إرضاء الزبائن أو العملاء؛
- يوفي بالتزاماته حتى وإن قام بجهد إضافي؛
- يطور ويستخدم إجراءات العمل لضمان إكمال العمل وحصوله على الجودة المطلوبة؛
- يشرف شخصياً على كل جوانب العمل؛
- لديه الرغبة الشديدة في الانجاز والنمو.

■ البحث عن المعلومات اللازمة للعمل:

- يسعى للحصول على معلومات لتحقيق الأهداف أو توضيح المشاكل وتحليلها؛
- يتولى البحث والتحقيق والتحليل بنفسه فيما يتعلق بتقييم المنتج أو الخدمة؛
- يستعمل وسائل الاتصال وشبكات المعلومات للحصول على المعلومات؛
- يسعى للحصول على آراء الآخرين، والاستجابة للاقتراحات والانتقادات؛
- يبحث بنفسه عن المعلومات اللازمة لمؤسسته ويستشير الخبراء.

■ الاهتمام بالجودة والنوعية:

- يقوم بأعمال تطابق المواصفات أو تفوقها؛
- يقارن عمله أو عمل مؤسسته بأعمال المؤسسات الناجحة.

■ الفاعلية والتخطيط المنظم:

- يحدد أهدافه؛
- يضع خطط للوصول إليها؛
- يعدل الخطط في ضوء تقييم الأداء؛
- ينجز أعماله بسرعة ودقة؛
- يستخدم معلومات وأدوات لتحسين الكفاءة في العمل.

■ حل المشكلات:

- يسعى إلى تحويل المشكلة إلى فرصة؛
- يحدد إستراتيجيات بديلة للوصول للهدف؛

- يولد أفكارا جديدة وإبداعية للوصول للهدف؛
- يتعلم من الأخطاء والتجارب ويكون قادرا على التعامل مع الفشل.
- الإقناع واستخدام إستراتيجيات التأثير:
- يستطيع إقناع الآخرين لشراء منتجاته وتقديم التمويل لمؤسسته؛
- يتمكن من إقناع الآخرين وقيادتهم وتوجيههم؛
- يستخدم إستراتيجيات مدروسة للتأثير على الآخرين وإقناعهم؛
- يستخدم الأشخاص المؤثرين كوسطاء لانجاز مهامه.

ثالثا: أهداف وأنواع الريادة

خصص هذا العنصر لعرض كل من أهداف وأنواع الريادة.

1. أهداف الريادة: يمكن تحديد الأهداف التي تحققها الريادة في جميع المجالات وفي مقدمتها الإستراتيجية بالآتي:¹
 - تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة؛
 - إعطاء توجيه عام يتم في إطاره وضع أهداف أكثر تحديدا وتفصيلا للمستويات الأدنى وللوحدات المختلفة تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجيهات العامة للمؤسسة؛
 - المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة، والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة؛
 - تحديد النقاط النهائية التي يجب أن تسعى الإستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الإستراتيجية من عدمه؛
 - تسهيل الرقابة الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف المستخدمة في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
2. أنواع الأعمال الريادية: يمكن أن نصنف الأعمال الريادية والمبادرات الفردية التي تصنف أعمالا إبداعية وريادية في ثلاثة أنواع وهي:²

¹خيري مصطفى كنانة، أحمد عوني أحمد أغا، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

²مراد زايد، "الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول المقاولاتية - التكوين وفرص الأعمال -، المنعقد بجامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 06-08 أبريل 2010، ص 10-11.

1.2 أعمال ابتكارية بحثية: يقوم المبادر والريادي بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد ويبنى نشاطا جديدا في عالم الأعمال، ومن بين الأمثلة في هذا المجال ما قام به "ستيفن جاب" مؤسس شركة "أبل كومبيوتر" وكذلك "بل غيتس" مؤسس شركة ميكروسوفت.

2.2 أعمال ابتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: يقوم المبادر والريادي بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة، بحيث يقوم المبادر بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة، فمثلا برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقا للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات الخدمية كاستخدام تقنيات الاستشعار عن بعد في المجالات المدنية.

3.2 الملكية لأعمال ابتكارية: يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث أن الشخص المبادر يشتري مؤسسة أو يمتلك عملا، فالحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويقتنص الفرص.

المطلب الثاني: مصادر تطوير الأفكار الريادية والمهارات المطلوبة لها

في هذا المطلب تم التطرق إلى مصادر تطوير الأفكار الريادية، وكذا المهارات المطلوبة لتحقيق الريادة.

أولا: مصادر تطوير الأفكار الريادية

يمكن ذكر بعض مصادر توليد الأفكار الريادية، وهي:¹

- الزبائن أنفسهم والذين يطلبون سلعا بمواصفات معينة، والتي تشكل مصدرا هاما لتطوير المنتجات؛
- تعتبر قنوات التوزيع من بين أهم مصادر الحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن واحتياجاتهم؛
- مراكز البحث التي تقوم بتقديم أفكار جديدة لسلعة أو خدمة يطلبها المستهلك، وتقع ضمن توقعاته.

ثانيا: المهارات المطلوبة للريادة

إن المهارات المطلوبة للريادة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: المهارات التكنولوجية، مهارات إدارة الأعمال والمهارات الريادية الشخصية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

¹ عثمان رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

الجدول رقم (03): المهارات المطلوبة للريادة

المهارات التقنية	مهارات إدارة الأعمال	مهارات الريادي الشخصية
- الكتابة؛	- وضع الأهداف والتخطيط؛	- الالتزام والرقابة؛
- القدرة على الاتصال؛	- صنع القرار؛	- أخذ المخاطرة؛
- مراقبة البيئة؛	- العلاقات الإنسانية؛	- الإبداع؛
- إدارة الأعمال التقنية؛	- التسويق؛	- القدرة على التقييد؛
- تكنولوجيا؛	- المالية؛	- المثابرة؛
- الشخصية؛	- المحاسبة؛	- رؤية قيادية؛
- الإصغاء؛	- الإدارة؛	- يركز على التقييد.
- القدرة على التنظيم؛	- الرقابة؛	
- بناء العلاقات والشبكات؛	- التفاوض؛	
- العمل ضمن فريق مدرب.	- طرح المنتج؛	
	- تنظيم النمو.	

المصدر: عثمان رشدي، مرجع سبق ذكره، ص25.

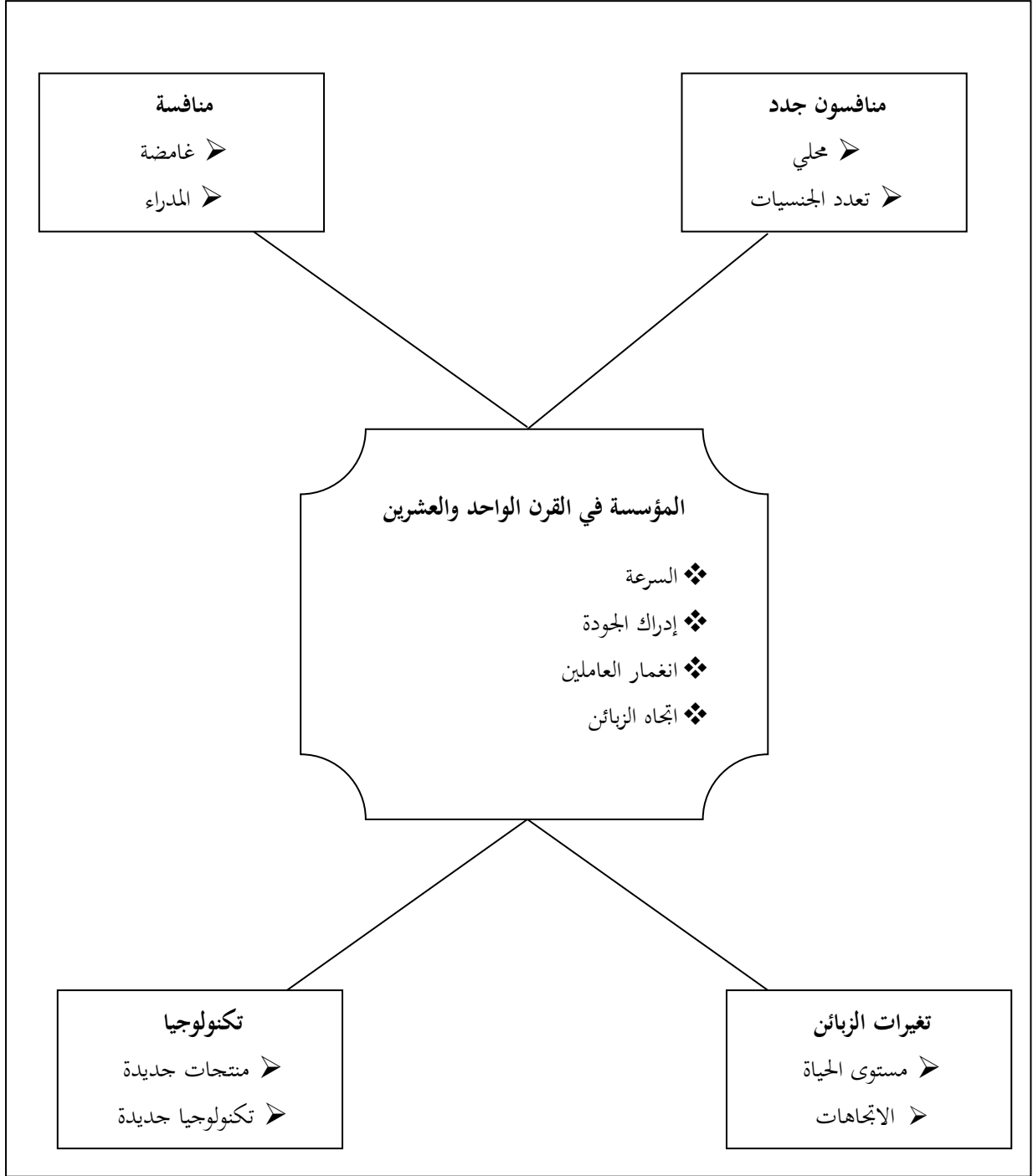
كما إن المؤسسات الريادية، لابد أن يكون بها العاملون بما فيهم المديرون الذين يتمتعون بخصائص تتناسب مع طبيعة هذه المؤسسات، وهي عقلية جديدة، والمرونة والسرعة والإبداع وأشار "Don Harvey Brown" إلى أن المؤسسات في القرن الواحد والعشرين تتمتع بخصائص تجعل منها مؤسسات ريادية في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها، حيث تمتاز بما يلي:¹

- **محدودة:** وحدات أكثر استقلالية؛
- **إدراك الجودة:** الالتزام الأمثل للجودة؛
- **السرعة:** أي أنها تستجيب بسرعة للإبداع والتغيير؛
- **الاتجاه للزبائن:** إيجاد أسواق جانب (Niche marktes)؛
- **انغمار العاملين:** إضافة قيمة من خلال الموارد البشرية.

والشكل الموالي يوضح خصائص مؤسسات القرن الواحد والعشرين السابقة الذكر:

¹عثمان رشدي، مرجع سبق ذكره، ص26.

الشكل رقم (15): مؤسسات القرن الواحد والعشرين



Source: Donald.R Brown, "An Experiential Approach To Organization Development", 6th Editions, Prentice Hall, New Jersey, 2000, p9.

المطلب الثالث: الريادة المصرفية واستراتيجياتها

تم في هذا المطلب عرض كل من مفهوم الريادة المصرفية وأهميتها، وكذا استراتيجياتها.

أولاً: مفهوم الريادة المصرفية

تعني الريادة المصرفية قدرة البنوك على طرح منتجات وخدمات مبتكرة في السوق قبل مثيلاتها من البنوك الأخرى، أي قدرة البنوك على استثمار الفرص ودخول الأسواق في الوقت المناسب ومواجهة التهديدات.

كما تعني الريادة المصرفية قدرة البنك على تحديد الفرص في السوق الذي ينشط فيه، وتدير الموارد اللازمة لنشاطه والبحث عن أفضل السبل للتوظيف أو الاستثمار المصرفي، فالبنك الذي يطمح أن يكون رائداً، عليه أن يقنع عملائه بأنه بنك فريد ومتميز في تقديم أنواع معينة من الخدمات، حيث يسعى البنك إلى تقديم خدمات مصرفية مبتكرة تطرح لأول مرة على مستوى السوق المحلي أو الدولي، وهذا ما يعمل على مضاعفة حجم الأصول، وزيادة قاعدة العملاء، وتنامي الأرباح، فضلاً عن الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالبنك فيما يتعلق بالمعرفة المصرفية والإلمام بأصول الصناعة المصرفية الحديثة.¹

ثانياً: أهمية الريادة في القطاع المصرفي

توصف الريادة في القطاع المصرفي بأنها حجر الأساس لبناء وتطور البنوك، لكونها تحقق ما يلي:²

- مرونة عالية تزيد من قدرة البنوك على التعلم؛
- الاستجابة السريعة للتغيير؛
- الإدراك والالتزام بالجودة؛
- المحافظة على حصتها السوقية، بل توسيعها؛
- تقديم منتجات وخدمات جديدة واختراق أسواق جديدة؛
- تأمين الدخل الكافي وإضافة قيمة من خلال الموارد البشرية؛
- إقامة وحدات أكثر استقلالية.

¹ عبد الرزاق زيدان، عبد القادر خليل، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² فايز جمعة النجار، عبد الستار محمد العلي، "الريادة والأعمال الصغيرة"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 5.

ثالثاً: استراتيجيات الريادة المصرفية

تعني استراتيجيات الريادة في المجال المصرفي تلك الآليات التي تشجع البنوك على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادرة، وكذلك تشجيع القائمين على هذه البنوك اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن هذه القرارات، وفيما يلي نذكر أهم هذه الاستراتيجيات:¹

1. الإبداع (Innovation): الإبداع هو القدرة على تطوير الأفكار الجديدة، وتطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في البنك، كما يرى (Jaen Paul Abraham) أن للإبداع المالي والمصرفي سمة النهضة التقنية للمؤسسات المالية والمصرفية، حيث يؤثر الإبداع في تطوير قطاع الإعلام الآلي والاتصالات في المجال المالي والمصرفي، كما تظهر آثاره بشكل غير مباشر على تدنية أعباء الخدمات والتي تنعكس على العملاء من ثم على نشاط البنوك.

2. الابتكار (Creativity): هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في قرارات البنك، والابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، كما يعني الابتكار تطوير منتجات موجودة أصلاً بهدف إشباع حاجات العملاء، وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات، فقد يكون الابتكار في المنتجات المصرفية من خلال تقديم خدمات إضافية في خدمة الصراف الآلي.

3. أخذ المخاطرة (Risk): ويعني قيام البنك الرائد بأخذ المخاطرة في طرح منتجات وخدمات جديدة بالأسواق أخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد والمخاطر المصرفية الأخرى، وتعمل الريادة على امتصاص المخاطر والتعامل معها بشكل عقلائي، إن الريادية تتجه إلى امتلاك الأعمال مع أقل قدر من المخاطرة.

4. التفرد (Uniqueness): والذي يعني أن يكون البنك في وضع فريد من نوعه ووحيد في شكله، وهو إدخال التكنولوجيا وابتكار طرق وأساليب جديدة لتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، ويتحقق التفرد في البنك من خلال قدرته على التميز عن غيره من لبنوك الأخرى المنافسة، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي يقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي يمتلكها، بما يمكنه من تحقيق ميزة تنافسية تساعد على الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل، ويمكن تحقيق التفرد من خلال الاعتماد على التكنولوجيا التي تميز الخدمات المصرفية المقدمة في شكلها وسماتها وجودتها، بما يعمل على تحسين أداء هذه البنوك.

5. المبادرة (Proactiveness): وهي المبادرة إلى العمل في الاتجاه الصحيح وبأدنى تأمل، والمبادرة بهذا المعنى تمتد جذورها إلى لحظة ظهور الهدف لدى الشخصية الريادية في البنك، وتتطلب المبادرة من المسؤول المبدع ما يلي:

¹عبد الرزاق زيدان، عبد القادر خليل، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

- أن يأخذ بزمام المبادرة؛
 - تنظيم وإعادة تنظيم آليات التفاعل الاقتصادية والاجتماعية لتحويل الموارد والمواقف إلى أمور عملية ذات جدوى اقتصادية وربحية؛
 - تقبل المخاطرة واحتمالات الفشل والرغبة في تخصيص الوقت وكذلك الجهد اللازمين.
- المطلب الرابع: تجارب بعض المؤسسات التي استخدمت المقارنة المرجعية كآلية لتقييم أدائها وحققت الريادة**

خصص هذا المطلب لعرض تجارب بعض المؤسسات التي طبقت المقارنة المرجعية كآلية لتقييم أدائها وحققت التميز والريادة.

أولاً: تجربة مؤسسة (Xerox)

تعتبر مؤسسة (Xerox) الرائدة في وضع وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية ففي عام 1979 لاحظت المؤسسة أن المؤسسات المنافسة تقدم منتجات مماثلة لمنجاتها وبأسعار أدنى وقد شرعت منذ ذلك الحين بتطبيق نظام شامل للمقارنة المرجعية من خلال التعرف على أسلوب الأداء لمنافسيها والعمل على تطبيق أفضل ما لديهم من عمليات وممارسات وقد شملت المقارنة المرجعية جميع أنشطة المؤسسة، وحققت من خلال ذلك النجاحات التالية:

- زيادة رضا الزبائن بمعدلات تزيد عن 30%؛
 - تخفيض تكاليف العمل بمعدل يزيد على 30%؛
 - تخفيض الاستثمار في المخزون بمعدلات تزيد على 50%.
- ولم تكتفي مؤسسة (Xerox) بإجراء المقارنة المرجعية الخارجية بل طبقت عمليات المقارنة المرجعية الداخلية بين فروع المؤسسة والبالغ عددها (22) فرع في أوروبا قد تم تطبيقها بنجاح وتحققت نتائج ايجابية تتمثل بتخفيض عدد حوادث العمل نتيجة الاهتمام بنشاط الأمن الصناعي ليصل إلى حادثة واحدة لكل (400) ألف ساعة أي أن مؤسسة Xerox قد حققت نجاحا كبيرا في هذا المجال وتفوقت على جميع المؤسسات التي أجرت المقارنة معها في مجال الأمن الصناعي، وفي عام 1982 اتخذت مؤسسة Xerox قرارا بتطوير نظام التخزين والتوزيع لديها حيث قام Robert Camp (والذي تعزى إليه نجاحات مؤسسة Xerox في مجال المقارنة المرجعية من خلال قيامه بتصميم وتنفيذ خطوات تطبيق المقارنة في المؤسسة المذكورة بدراسة كافة جوانب النظام الحالي) واتخذت مؤسسة (L.L.Ben) كشريك للمقارنة ونتج عن ذلك تطوير نظام ممتاز لأسلوب تجهيز الزبائن بمنتجات المؤسسة، وخلال السنوات 1989-1992 نفذت مؤسسة Xerox 200 دراسة للمقارنة المرجعية في مختلف فروعها وأقسامها وأصبح لدى كل فرع من فروع Xerox مدير متفرغ للمقارنة المرجعية، إن نجاح مؤسسة Xerox في

تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية قد حقق تحسين كبير في الأداء بحيث قفزت المؤسسة لتحتل الترتيب الأول بين (62) مؤسسة في سنة 1992، في حين كان تسلسلها سنة 1989 التاسعة من مجموع (75) مؤسسة.¹

ثانياً: تجربة جامعة

تعتبر جامعة (Oregon State) (oregonstate.edu)) من الجامعات الرائدة في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، حيث اتخذت أفضل الجامعات كشركاء للمقارنة شملت: (Kananas State, Cornell, State, Washington State).

حيث تم اختيار مجالات محددة للمقارنة مع كل جامعة من هذه الجامعات شملت الأداء المالي، وأسلوب قبول الطلبة وتوزيع الصفوف الدراسية، وتحديد كلفة الطالب، لقد ركزت جامعة (Oregon State) على العمليات القابلة للقياس (Measurable Process) وتجنب مواضيع حساسة بسبب صعوبة قياس النتائج بشكل دقيق مثل فاعلية التدريس وكفاءة البحوث.

تم تشكيل فريق عمل لانبجاز عملية المقارنة، حيث كان هذا الفريق ينجز كل ما هو ضروري لحل المشكلات التي تواجه الجامعة، كما ساهم في توفير مبالغ كبيرة من خلال عملهم، حيث وفر الفريق من خلال عملية المقارنة المرجعية مبلغ 2 مليون دولار سنوياً، إن نجاح تجربة جامعة (Oregon State) في تطبيق المقارنة المرجعية شجع بقية الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى على تبني هذه الآلية.²

ثالثاً: تجربة مؤسسة (Kodak)

في عام 1991 باشرت مؤسسة (Kodak) لإنتاج معدات التصوير جهودها في تطبيق المقارنة المرجعية واضعة أمامها هدفاً أساسياً يتمثل في تقليل كميات المذيب العضوي (Methaylene Chloride) المنطلقة إلى الهواء والتي تسبب التلوث البيئي.

وقد نجحت جهود المؤسسة في ذلك، فمن خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية تم تخفيض الكميات المنطلقة في الهواء من المذيب العضوي المذكور من 8.9 مليون باوند إلى 4.6 مليون باوند سنوياً أي أن مستوى التطور الذي تحقق يقدر بحوالي 50%.³

¹علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.

²Ross J.E, "Total Quality Management –Text cases and Reading–", 1st Ed, Lucie Press publishing, Florida, 1995, pp 257-258.

³علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 101.

رابعاً: تجربة مؤسسة (General Electric)

تعتبر مؤسسة (General Electric) للأجهزة الكهربائية من المؤسسات التي تتمتع بشهرة عالمية واسعة، حيث تم تكليف مدير التطوير فيها بتحديد المؤسسات التي يمكن أن تتخذها المؤسسة كشركاء لها لإجراء المقارنة المرجعية التي من خلالها يمكن لها أن تطور وتحسن عملياتها وأدائها، وقد قام مدير التطوير بتشكيل فريق من عشرة أعضاء انهمك لمدة سنة كاملة في دراسة وجمع المعلومات عن تسع مؤسسات مرشحة من بينها: (Ford Motor Company, Chappereil Steel).

لقد كان الفريق يبحث عن أجوبة للسؤال (ما هو سر نجاحكم؟) وفي التقرير الذي قدمه تم تحديد ستة عوامل للنجاح:

- الإدارات تؤكد على مبدأ "ما هو الطريق لتحقيق الأفضل" أكثر من تأكيدها على مبدأ "ما هو الطريق لتحقيق الأكثر؟"
- التأكيد على تطبيق المقارنة المرجعية ووضع مخططات لتسلسل العمليات لتحديد فرص التطوير الممكنة في المؤسسة؛
- التأكيد على تطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة؛
- اعتبار رضا الزبون هو مقياس الأداء الرئيسي؛
- إن زيادة الإنتاجية في مؤسساتهم تكون مستندة إلى تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبكفاءة تصنيع عالية؛
- أنهم يعتبرون الموردين جزء من المؤسسة.
- لقد طبقت المؤسسة المقارنة المرجعية بشكل ممتاز في مصنعها في (Louisvill) و (Kentuky)، وكانت أبرز النتائج المحققة في مصنع (Louisvill) من خلال تطبيق المقارنة المرجعية كالتالي:
- تخفيض الاستثمار بالمخزون بمقدار 200 مليون دولار من خلال تطبيق نظام (JIT: Just In Time) بكفاءة بالتعاون مع موردي المصنع؛
- زيادة معدل العائد على الموجودات (ROA) بـ 5.8%؛
- تخفيض وقت الدورة التشغيلية (Cycle Time) بـ 75%.

ومن خلال النجاحات الباهرة التي حققها مصنع (Louisvill) أصبح نموذجا لبقية مصانع المؤسسة، فضلا عن كونه نموذجا للمؤسسات الأخرى.¹

خامسا: تجربة مؤسسة (Motorola)

تعتبر مؤسسة (Motorola)، (وهي شركة متخصصة في الإلكترونيات وأجهزة الاتصالات) من الشركات الرائدة في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في بداية الثمانينات، حددت مؤسسة (Motorola) هدفا طموحا لتطوير منتجاتها بمقدار عشرة أضعاف المستوى الحالي، على أن يتم إنجاز هذا الهدف خلال السنوات الخمس القادمة، اعتمدت مؤسسة (Motorola) أسلوب المقارنة المرجعية الداخلية، وتمكنت من تحقيق هدفها خلال ثلاث سنوات فقط، بعد ذلك بدأت (Motorola) تنظر إلى الخارج لقد شكلت فريق عمل لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية المؤلف من (24) عضوا، وخلال أول زيارة للمؤسسات اليابانية اكتشف الفريق أن التطور الذي حصل في (Motorola) بمقدار عشرة أضعاف لغرض الوصول لاهداف من أن يتم تطويره بمقدار معين أو ثلاث أضعاف لغرض الوصول إلى مستوى أداء مساوي لما وصل إليه المنافسون.

يقول (Kenneth , J.Obzut) رئيس فريق تطوير البرامج الإستراتيجية في (Motorola): "المقارنة المرجعية تساعدك على التحديد الدقيق لمستوى الإنجاز الحالي وتعطيك الفرصة لتصبح قريبا من أو تتجاوز أفضل الممارسات المطبقة في المجال الذي تعمل فيه"، بدأ فريق المقارنة المرجعية عملا دؤوبا تضمن زيارات لمؤسسات عالمية من مختلف القطاعات، فمن زيارة أفضل مصانع السيارات إلى زيارة أفضل المؤسسات التي تصنع النظارات الطبية وتم الالتقاء بالجهزيين وأساتذة الجامعات، الزبائن، مصممي برامج الحاسبات، مصممي المنتجات، المختصين في المجال المالي ومن ضمن الأماكن التي زارها الفريق وقرر اتخاذها كشريك للمقارنة هي مؤسسة (Honda) اليابانية بأدائها الرائد وخصوصا في تطبيق نظام (JIT) في عمليات تصنيع لديها.

وجد فريق البحث أن هناك تفاوتا كبيرا في الأنواع المختلفة، فمثلا من حيث عدد الأجزاء المكونة للمكواة، تراوح عدد الأجزاء بين (74) و(147) جزء وتراوح عدد المثبتات بين (16) و(30) مثبتا كما تراوحت أنواع المثبتات بين (09) و(15) نوع، عقد فريق من خبراء المؤسسة من أستراليا وأوروبا وأمريكا مؤتمرا لمدة يومين لمناقشة النتائج، فوجدوا أن هناك علاقة طردية بين عدد الأجزاء وكلفة الصنع وفي ضوء ذلك تم اتخاذ قرار بتصميم مكواة جديدة تتكون من عدد قليل من الأجزاء لتكون كلفتها أقل، وفعلا تم تصميم مكواة تتكون من (51) جزء

¹Jerome.P Finnigan, "The Manager's Guide to Bench Marking", 3rd Ed, Jossey Bass publishing, San Francisco, 1996, pp 33-35.

وثلاثة مثبتات وكما توقع الفريق حققت المكواة الجديدة انخفاضا كبيرا في تكاليف التصنيع مقارنة بتكاليف صنع جميع المنافسين، بل أقل من تكاليف تصنيع المكواة التي تنتجها المؤسسة نفسها.¹

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

المبحث الثاني: تحسين الأداء وأساليبه

إن ما افتته إدارة البنك من أساليب ونظم تقليدية لا تستطيع مواكبة ظروف عصر المعلومات وتغيراته، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة التطوير والتحسين المستمر لأدائها، ولأهمية هذا الموضوع خصص هذا المبحث لعرض كل من مفهوم تحسين الأداء ودوافع اللجوء إليه، وعناصر إدارته والعوامل المؤثرة فيه وخطواته، وكذا لعرض أهم أساليبه.

المطلب الأول: مفهوم ودوافع تحسين الأداء

في هذا المطلب تم التطرق إلى كل من مفهوم تحسين الأداء، والأسباب التي تدفع بالبنوك التجارية إلى تحسين أدائها.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

وردت العديد من التعاريف لتحسين الأداء من بينها نذكر:

■ **التعريف الأول:** يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: (الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة)، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج "إدارة التحسين الشامل".¹

■ **التعريف الثاني:** يعتبر تحسين الأداء عملية إدارية متكاملة تعنى بتحليل فجوة الأداء والتعرف على أسبابها ومن ثم اختيار أفضل المداخل (الأساليب) لعلاجها.²

من خلال التعريفين السابقين تم التوصل بأن تحسين الأداء هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي يعاني منه البنك (المؤسسة)، وهذه الطريقة تتجسد في عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد فجوة الأداء وسبب حدوثها وكيفية معالجتها، كما تم التوصل بأن تحسين الأداء يركز على النظم والعمليات، والقياس المستمر ومتابعة الأداء، وعلى ضرورة إزالة الحواجز والعوائق ومشاركة جميع العمال في العملية، والوعي بالاحتياجات المختلفة للزبائن.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، ج 1، ط 1، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 11.
² علي السلمي، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 161.

ثانياً: دوافع تحسين الأداء للبنوك التجارية

توجد العديد من العوامل التي تؤدي بالبنوك إلى تحسين أدائها، من أهمها نذكر:¹

- **معدلات التغير السريعة:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات البنك وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للبنك، فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات البنك، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل البنوك على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للبنك بين بقية البنوك العاملة في نفس المجال، ويمكن له أن يحقق ميزة تنافسية عندما يقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن البنك يمكن أن يمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة؛

- **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط البنوك، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة، تحتم على هذه البنوك أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

- **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين البنوك ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على البنك القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياته وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: عناصر تحسين الأداء والعوامل المؤثرة عليه

خصص هذا المطلب لعرض مختلف عناصر إدارة عملية تحسين الأداء، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليها.

¹ عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 10.

أولاً: عناصر إدارة تحسين الأداء

حسب رأي علماء الإدارة تقسم عناصر إدارة تحسين الأداء إلى ما يلي:¹

- **التوجيه:** وهو يمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة؛
- **المفاهيم الأساسية:** وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛
- **عمليات التسليم:** وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة؛
- **التأثير التنظيمي:** وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- **المكافآت والاعتراف بالفضل:** ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

ثانياً: العوامل المؤثرة على تحسين الأداء في البنوك التجارية

يظهر الأداء في البنوك من خلال عدة جوانب منها: حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، إبراز الإبداعات...، فهو يضمن القيادة الفعالة للبنك واحترام ما هو منتظر منها، لكن توفير نظام اقتصادي يضمن للبنك الفعالية والكفاءة، قد يبدو عسيراً ومن الصعب تحقيقه، لذا يجب توجيه البنوك وقيادتها إلى النجاح بوضع إطار يشرح بعض أسباب الفشل والنجاح في البنك، من أهم العوامل المؤثرة على الأداء نجد مثلاً من أجل تحسين أداء العمال والذي يصب في تحقيق أحسن إنتاج بنفس الموارد، أو تحقيق نفس الإنتاج بأقل موارد، وهو ما يدعى بالإنتاجية من أجل رفع كفاءة الموارد المختلفة، باعتبار أن الفاعل الأساسي هو الإنسان وللوصول إلى ذلك يوجد عدة طرق مثل التأثير على العمال والموظفين بحوافز مادية مثل: زيادة الراتب، تحديد مكافآت دورية، أو حوافز معنوية مثل: الترقية والاتصال بهم بشكل أحسن وإعطاء اهتمام أكثر بالعمال، أو مناقشتهم في مواضيع هم البنك واهتمامهم، كما يمكن تحسين الأداء بالتدريب وإعادة التكوين للعمال، والإطارات، وكذلك عن طريق أسلوب الرقابي الفعال لما لهذا الجانب من أثر على الأداء الكلي.²

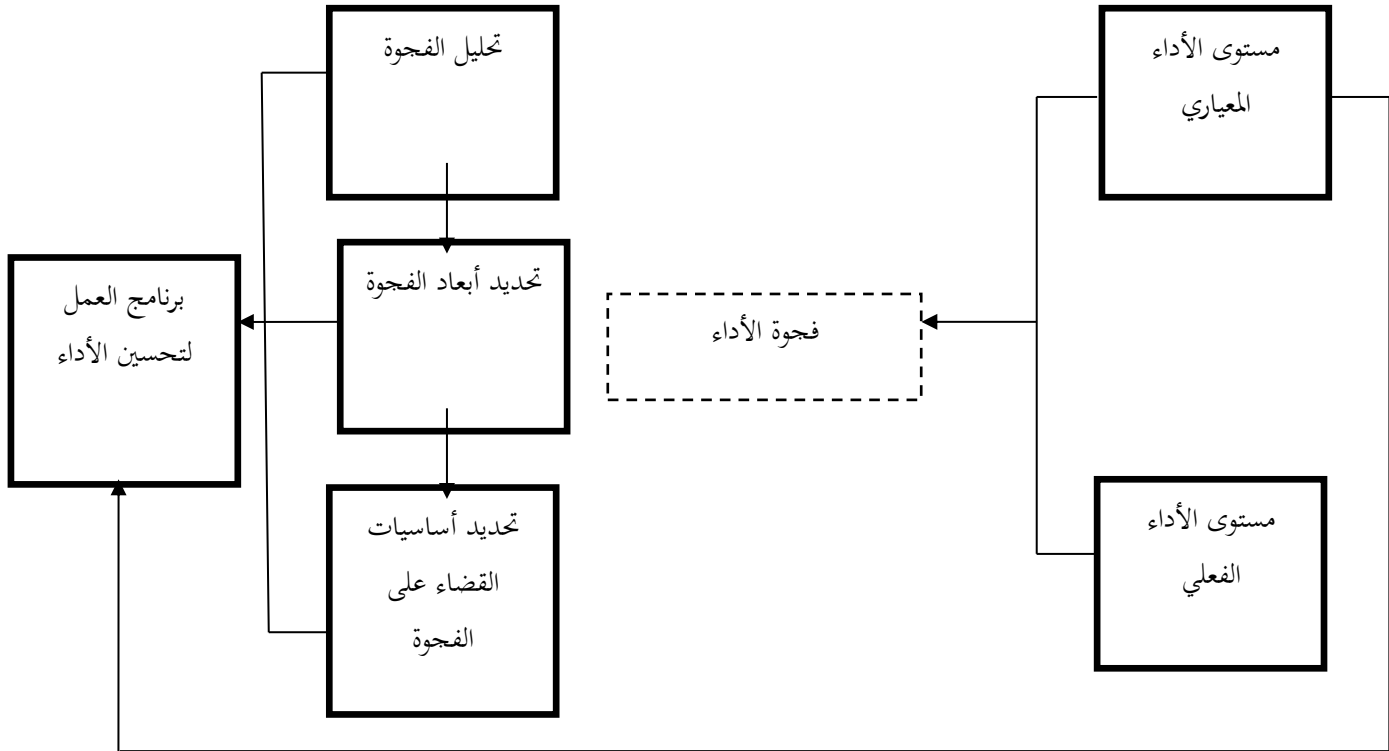
¹عبد الحكيم أحمد الخزامي، "مرجع سبق ذكره"، ص 44-45.

²مدني عبد القادر علاقي، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، خوارزم العلمية للنشر، جدة، 2007، ص300.

المطلب الثالث: خطوات تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين والتطور تقوم المؤسسة باستخدام نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل فجوة الأداء أو ما يعرف بالمأزق الإداري، والبحث عن مصادر وأسباب حدوث هذه الفجوة واختيار أفضل المداخل والأساليب لعلاجها، والشكل الموالي يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم (16): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص161.

وبعد إتمام عملية تحليل الفجوة وتحديد معالمها ومعرفة أسبابها، يتم الشروع في تحسين الأداء بالاعتماد على مداخل وأساليب مختلفة، وعليه من الشكل أعلاه يتبين أن عملية تحسين الأداء تمر بخمس خطوات وهي:

1. الخطوة الأولى: تحليل الأداء: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل:
 - الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق وإستراتيجية وأهداف البنك؛
 - الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
2. الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست

المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

3. الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

4. الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نصمم نظاما للمتابعة ويتم تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية البنك وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

5. الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء، وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى.¹

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر إدارته ومستوياته، وكذا تحليل مختلف العوامل المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير هذه العوامل، وعملية تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها البنوك حيث يسود الاقتناع التام بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التي تؤثر على أداء البنك.

المطلب الرابع: أساليب تحسين الأداء

هناك نمطين أساسيين متكاملين لتحسين الأداء، هما التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري المرتبط بإعادة التصميم، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات باستعمال أدوات الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات

¹ محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسى، "إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف -"، ط3، مكتبة القسري، الرياض، 1999، ص348.

جذرية في طريقة تسييرها¹، وعليه تم تقسيم هذا المطلب إلى قسمين، القسم الأول خصص لعرض أهم أساليب التحسين المستمر، والقسم الثاني خصص لعرض أهم أساليب التحسين الجذري.

أولاً: أساليب التحسين المستمر

تم التطرق في هذا العنصر إلى أسلوبين لتحسين المستمر هما: إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر (Kaizen).

1. إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة إدارية مصممة لجعل المؤسسة أكثر سرعة ومرونة، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل، كما تسهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة موظفي المؤسسة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون.²

وتعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً وقائياً يمنع حدوث الأخطاء فضلاً عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانيات والقدرات الخاصة بالمؤسسة، وتعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق، إن المؤسسة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المؤسسة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها³، وعليه يمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:⁴

■ **بالنسبة للمستهلك (العميل):** هو جوهر وسر وجود المؤسسة، ومصدر ربحها، وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى:

¹Raymond Leban, "Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques", 2^e édition, Editions d'organisation, Paris, 2008, pp207-211.

²G.D Hoffherr and all, "Break-Through thinking in Total Quality Management", Engle wood Cliffs, New Jersey, 1994, p3.

³مأمون درادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 61.

⁴عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد بجامعة حسينية بن بوعلی الشلف، الجزائر، يومي 17-18 أفريل 2006، ص ص 711-712.

- كسب رضا العميل؛
- المحافظة على العملاء الحاليين؛
- جذب المزيد من العملاء؛
- تصميم منتجات تلبي احتياجات العملاء المتغيرة والجديدة؛
- وقد أثبتت الدراسات أن المؤسسة تتحمل تكلفة تتعدى من (04) إلى (05) مرات تكلفتها الحالية المنفقة للمحافظة على عملائها الحاليين، إذا ما اضطرت إلى جذب عملاء جدد، وهذا مؤشر على أنه يمكن للمؤسسات تهتم بعملائها أكثر، وتقوم بتوطيد علاقتها معهم، من خلال البحوث السوقية، والاجتماعات والمناقشات لفهم تطلعاتهم، وبالتالي كسبهم، تحقيقا لتخفيض التكاليف وتجنباً لعدم موالاتهم للمؤسسة، ومن ثم التأثير على التنافسية؛
- حماية العميل كمستهلك بتوفير كافة المعلومات عن السلعة، من حيث التركيب والصلاحية والمواصفات؛
- تقليل وقت انجاز الأعمال، وتطوير المنتجات التي تلبي رغباته، لأن عدم الاهتمام ينتج عنه زيادة وقت الأداء، وهو ما يؤدي إلى ازدياد شكاوى العملاء، مما يجعلهم يتوجهون نحو مؤسسات أخرى، وهذا يعني اهتزاز المركز التنافسي للمؤسسة.

■ بالنسبة للمؤسسة: تظهر الأهمية بالنسبة للمؤسسة في:

- التحسين في الجودة والقدرة على المنافسة؛
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة؛
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر؛
- تعزيز المركز التنافسي؛
- ترسيخ ثقافة التجديد والإيجابية في العمل؛
- تخفيض نسب الفقد والهدر داخل المؤسسة؛
- تقليل معدل دوران العمالة؛

وقد أكد معهد التخطيط الاستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية، أن الأعمال التي تقد الجودة الأعلى هي الأكثر ربحية والأسرع نمواً، كما أكد أن الجودة المرتفعة والعائد المرتفع على الاستثمار يسيران جنباً إلى جنب.

■ بالنسبة للعاملين: من بين الفوائد التي ستنعكس على العاملين نجد:

- رفع معنويات العاملين؛
- تخفيض شكاوى العاملين؛
- خفض نسبة الحوادث الصناعية؛
- تحسين التعاون والاتصال؛
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

2. التحسين المستمر (Kaizen): مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر" ويتكون من جزئين (Kai) وتعني تغيير (Change)، و (Zen) وتعني إلى الأفضل (For the better)، بحيث يعني المصطلح "التغيير إلى الأفضل أو الأحسن"، أما المعنى الشائع له فهو التحسين التدريجي المستمر (Continual Improvement) في جميع نواحي المؤسسة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية (من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف)، فهو أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، يخفض التكاليف ويقلل من الفاقد والهدر في الموارد، ويزيد معدل الإنتاجية.¹

تتمثل فلسفة هذا الأسلوب في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة، ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو كعملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل، وتتمثل مراحل عملية التحسين المستمر فيما يلي:²

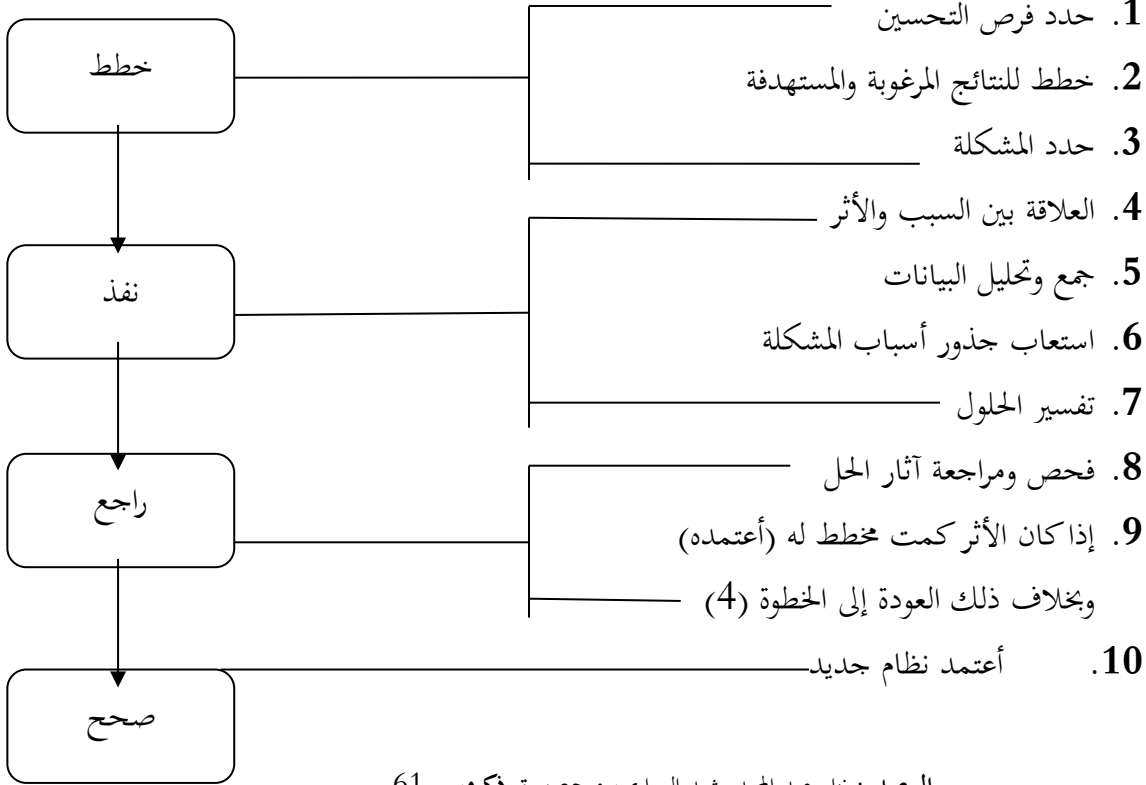
- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسئول عن العملية بوضع إستراتيجية لها؛
 - التخطيط من خلال: تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد ووضع خطة للتنفيذ؛
 - التحضير، والذي يشمل: اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة النقاط ذات الأولوية في التحسين؛
 - التطبيق، من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم؛
 - المتابعة والتحسين، من خلال: متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.
- والشكل الموالي يوضح لنا خطوات التحسين المستمر النموذجية:

¹ حسين الجاسم جاسم، غسان مدحت مشتهى، "الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن"، ورشة عمل تحت عنوان: منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن، المنعقدة بفندق ريتاج الريان، قطر، أيام 18-19 فيفري 2014، ص 4.

² عمر وصفي العقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 137-139.

الشكل رقم (17): خطوات التحسين المستمر النموذجية

الخطوات



المصدر: نزار عبد المجيد رشيد البرواري، مرجع سبق ذكره، ص 61.

ولبلوغ التحسين المستمر بفعالية، لابد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز وإرضاء الزبائن باستمرار، وبالرغم من إمكانية تطبيق التحسين المستمر، إلا أن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات أهمها:¹

- مقاومة التغيير من طرف أفراد المؤسسة؛
- رداءة المعلومات سواء عدم فهم المصطلحات أو معلومات خاطئة معطاة من طرف الزبون؛
- ضعف التكوين حيث يشمل الإطارات بنسب عالية وبالجانب النظري؛
- سوء الإدارة عموماً حيث يبقى المسير يقاوم فكرة مشاركة الأفراد في الإدارة.

ثانياً: أساليب التحسين الجذري

خصص هذا العنصر للتعرف على بعض أساليب التحسين الجذري.

1. إعادة الهيكلة: إعادة الهيكلة أو كما يعرف بمصطلح إعادة الهندسة، فهي تعرف على أنها إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة

¹عمر وصفي العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 140-141.

مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح

للمؤسسات بإعادة هندسة نظم أعمالها، ولإعادة الهيكلة العديد من الخصائص تتجسد أهمها فيما يلي:¹

- يركز هذا المدخل على العملية كأساس للفكرة والتي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج منها ما له قيمة للزبون في النهاية؛

- إعادة التفكير بالأساس وإعادة التصميم الجذري، وتحقيق تحسينات متميزة؛

- التوجه نحو دراية العمليات وليس الجزئيات الفرعية؛

- الطموح والثورة على القدم وكسر القواعد والتقاليد الموروثة؛

- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.

كما أن عملية إعادة تنظيم هيكل المؤسسة أو أحد قطاعاتها أو أجزائها الرئيسية لتحسين مستوى أدائها

يتناول عدة مجالات منها:²

- إعادة هيكلة القيادات العليا والنظم الإدارية السائدة ونظم الإدارة المسيطرة والمعتقدات وثقافة المؤسسة؛

- إعادة هيكلة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للمجتمع (المدخل التسويقي)؛

- إعادة هيكلة نظم الإنتاج والجودة والتكنولوجيا المطبقة (المحل الإنتاجي)؛

- إعادة هيكلة النظم المالية والتمويل ودراسة مصادر الأموال واستخداماتها (المدخل التمويلي)؛

- إعادة هيكلة مجالات الاستثمارات الجديدة ونظم المعلومات المطبقة.

ولتطبيق إعادة الهيكلة لابد من تتبع الخطوتين الآتيتين:

■ **مرحلة تحديد أهداف المنظمة ومقياس الأداء:** يتم تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية الخاصة بها وكذلك

يجب الاتفاق على مؤشرات قياس الأداء لأهداف المؤسسة؛

■ **تحديد المستوى الحالي للأداء ومستوى الأداء المستهدف:** على ضوء المؤشرات التي يتم تحديد المستوى

الحالي للأداء في ضوء البيانات المتاحة ثم وضع تصور لما يستهدف في الفترة الزمنية القصيرة (سنة) والفترة الطويلة

(05 سنوات) وعلى ضوء الفرق بين الأداء المستهدف والحالي يتم تحديد فجوة الأداء المطلوب اجتيازها لكل مؤشر

من المؤشرات³، وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها وتصحيح الاختلالات الحاصلة.

¹ بشار يزيد الوليد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار التراث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 308-309.

² علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 139.

2. إدارة هوشين كانري: هوشين منهج إداري ياباني يضمن تحقيق نجاحات إستراتيجية ساحقة، ولم تعرفه إلا قلة من المؤسسات العالمية مثل: "هيوليت بكارد"، و"إنتل تكساس إنسترومنتس"¹، ويقوم هذا المنهج على العديد من المبادئ من أهمها نذكر:²

- ملاءمة أهداف المؤسسة مع المتغيرات في البيئة الخارجية؛
 - التركيز على معالجة الثغرات الإستراتيجية الحيوية؛
 - مشاركة كل المستويات الإدارية والتنفيذية في وضع الخطط لغلق الثغرات؛
 - تحديد طرق ومعايير قياس تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
 - ربط الخطة الإستراتيجية طويلة المدى بالخطط المرحلية قصيرة المدى؛
 - تعديل الخطط بصفة مستمرة، اعتمادا على التغذية الراجعة من المستويات الإدارية والتنفيذية السفلى؛
- والمبادئ المذكورة أعلاه تمثل بعض الخبرات الأساسية المتعلقة بمدرسة إدارة الجودة الشاملة طبقا لإدارة هوشين.

¹ ميشيل بيتشل، "سر الإدارة اليابانية: توجيه الشركة باستخدام بوصلة -هوشين كانري-"، مجلة خلاصة كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 08، القاهرة، 1996، ص2.

² نفس المرجع السابق، ص4.

المبحث الثالث: المقارنة المرجعية وعلاقتها بتقييم الأداء المالي

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى علاقة المقارنة المرجعية بالأداء المالي وكيفية استخدامها لتقييمه وتحسينه، كما تم أيضا التطرق إلى دعائم ومزايا استخدامها كأداة لتقييم وتحسين الأداء في البنوك التجارية، وفي الأخير تم التعرض إلى علاقة كل من المقارنة المرجعية وتقييم الأداء بالمحاسبة، وكذا علاقة المقارنة المرجعية بالاتجاهات الحديثة للإدارة.

المطلب الأول: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء المالي ومنهجية استخدامها لتقييمه

خصص هذا المطلب لتوضيح العلاقة الموحدة بين المقارنة المرجعية والأداء المالي وعملية تقييمه، وكذا لتوضيح منهجية استخدامها كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية.

أولا: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء المالي وعملية تقييمه

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان هذا المعدل أقل من معدلات المنافسين فإن هذا يعد نذير خطر، ويذهب البعض أيضا إلى أن المقارنة المرجعية تعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتقييم وتحسين مستوى أدائها، وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية، فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنجاحة في تحقيق الأهداف، حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90%، حيث لم يقتصر التحسين على الاقتصادي (الأداء المالي) فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي، وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تقييم وتحسين أداء المؤسسة.¹

وعلى ضوء ما سبق يتبين أن تقييم الأداء يجب أن يكون نابعا من أسلوب المقارنة المرجعية، حيث أن عملية وضع مؤشرات أداء خاصة بالبنك تتطلب دراسة للبنوك المنافسة والرائدة في الصناعة المصرفية ومعرفة طرق وأساليب أدائها المتميز والاستفادة منها في وضع طرق عمل مناسبة للبنك، وكذا وضع مؤشرات مرجعية لاعتمادها كمعايير لقياس أداء البنك والسعي إلى تحقيقها، وذلك من خلال تحفيز العاملين على الوصول إلى هذه المؤشرات المرجعية مقابل عوائد مادية أو معنوية (مكافآت مالية، ترقية،....)، لتمكن في النهاية من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء

¹ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

المرجعي المحدد ومعرفة الثغرات المتواجدة في أداء البنك ومحاولة معرفة سبب حدوثها ومعالجتها، وبذلك يمكن تحسين وتطوير أداء البنك والرفع من ميزته التنافسية.

ثانياً: منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية

نتطرق في هذا العنصر من الدراسة، إلى كيفية أو منهجية استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي، وهذا بتتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة.

1. التخطيط: قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية يقوم البنك بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي يحتاجها البنك وكذا الجوانب التي يجب تحسينها، فإذا كان البنك يهدف إلى تحسين أدائه من الناحية المالية فنوع المعلومات التي يحتاجها هي المعلومات المالية المتواجدة بالقوائم المالية، ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المالي المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في البنك، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء المالي والتي يحاول البنك سدها، كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم معه إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الاختيار الجيد للشريك بما يتوافق واعتبارات البنك كنوع النشاط، ومجال الصناعة والإستراتيجية المتبعة، كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج ايجابية، كما يمكن البنك من الحصول على نقاط قوته وضعفه.

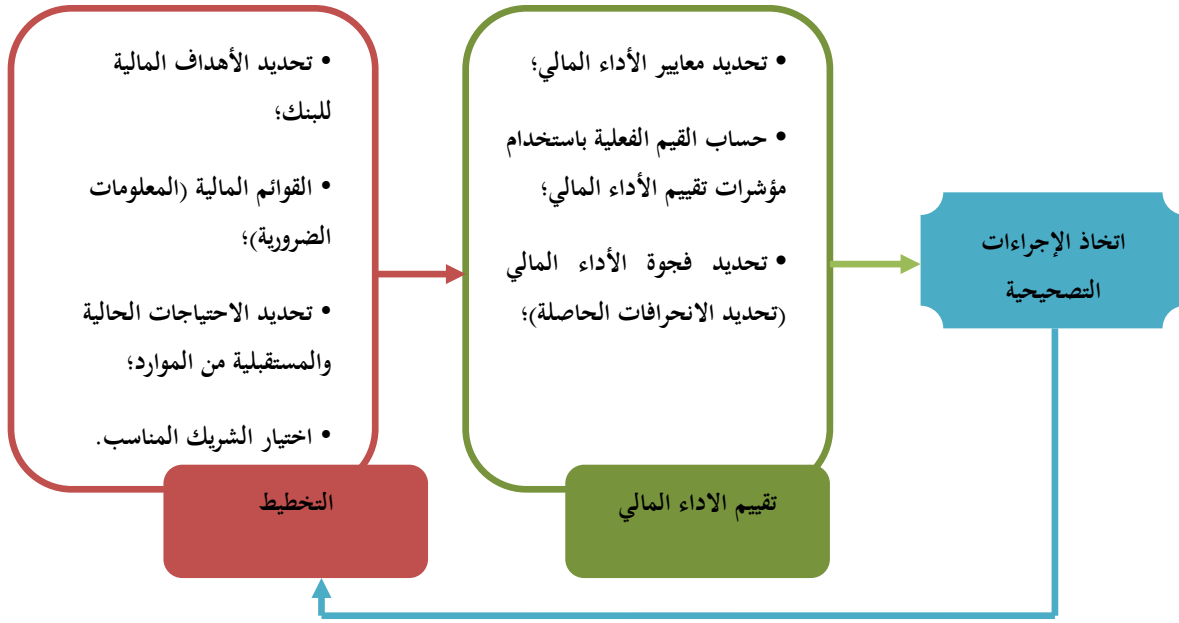
2. تقييم الأداء المالي: هذه الخطوة تشتمل على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة تباين بين الأداء المالي الفعلي والأداء المالي المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المسموح بها، من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم فجوة الأداء المالي الفعلي والأداء المالي المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها، واستخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة من شأنه أن يساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن قياس وتقييم الأداء المالي، انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يسمح بكشف الاختلالات، الأمر الذي يجبر المقيم أن يجد الحلول ويتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وذلك من أجل الحفاظ على مستوى جيد ومقبول للأداء المالي، إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والتي يكون مصدرها الشريك الذي

تم إجراء المقارنة معه، ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة وفي وقت قياسي.¹

والشكل الموالي يوضح المراحل الثلاث السابقة الذكر لمنهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية باختصار:

الشكل رقم (18): منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

المطلب الثاني: دعائم ومزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية

تم التعرض في هذا المطلب إلى وجهات النظر التي تدعم مساعي المقارنة المرجعية، ومزايا استخدامها كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية.

¹ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64، (بتصرف).

أولاً: دعائم استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية

على الرغم من كل ما تقدمه آلية المقارنة المرجعية للمؤسسات (البنوك) إلا أنه لا تزال هناك بعض الأفكار الخاطئة والمعارضة لها، سنذكرها فيما يلي مبيينين وجهة النظر الأخرى المعاكسة لها التي تدعم مساعي هذه الآلية وهي كالآتي:¹

1. لكي تكون في أمان عيش مختبئاً: في عالم المنافسة الذي نعرفه، سياسة النعامة لا تؤدي سوى للموت البطيء، فنحن نعيش في بيئة كل شيء فيها يتغير بسرعة فائقة، والذي لا يتقدم فإنه يتأخر، والذي لا يقدم شيئاً لا يحصل على شيء.

2. المقارنة المرجعية وضعت للمؤسسات الكبيرة: هؤلاء الذين يعتقدون بأن المقارنة المرجعية موضوع للكبار وأنه ثقيل ومكلف، يمكن قول نفس الشيء بالنسبة للتسويق، فأي مؤسسة هذه سواء كانت كبيرة أو صغيرة تستطيع العيش دون أن تهتم بسوقها ومن يستطيع البقاء دون معرفة حاجات ورغبات زبائنه، فكل المؤسسات تقوم بالتسويق (على الأقل تلك التي تسعى للبقاء) لكن كل واحدة تقوم بذلك حسب إمكانياتها ومستواها، فالمؤسسات الصغيرة تتعلم من الكبيرة التي بفضل إمكانياتها الأكبر استطاعت أن تنمي من إبداعاتها، من ناحية أخرى المؤسسات الكبيرة أيضاً تتعلم من المؤسسات الصغيرة التي هي أقرب من الميدان للأفكار الصغيرة تتحول إلى ميزات تنافسية كبيرة.

3. المقارنة المرجعية مكلفة: فالمقارنة المرجعية ليست بالصعبة ولا بالمكلفة، فالمؤسسة التي تملك أموالاً كثيرة يمكنها الاستعانة بمستشار أو خبير في المقارنة المرجعية أو تعتمد على فريق يخصص كل وقته لزيارة المؤسسات المتفوقة في أرجاء المعمورة، والمؤسسة الصغيرة تستعين بمجموعة عمل حول الموضوع الذي يهمها من أجل إيجاد الشريك المحلي الذي يمكنها أن تقارن أدائها به، وتتقاسم معه المعلومات، زد على ذلك فمع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات صار بإمكان هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتعامل مع مؤسسات خارج الوطن، وفي كل ربوع الأرض بفضل وسيلة الانترنت التي تسمح لهم بالتواصل مهما بعدت المسافة، وبتكاليف أقل من الزيارات الميدانية.

4. المقارنة المرجعية أمريكية ولا تتناسب مع ثقافتنا: من غير المعقول أن نرفض أسلوب فقط لأنه لم ينشأ عندنا، فهذه الفكرة أصلاً تتعارض مع مبدأ المقارنة المرجعية الذي يقضي بأنه يمكننا دائماً إيجاد في مكان ما أحد يفعل شيئاً ما أفضل منا، فالمقارنة المرجعية هي طريقة للانفتاح على الآخر، وطريقة لتسهيل التغيير بفضل مساهمة جميع العمال في كل خطواتها، فالمقارنة المرجعية تدعو إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة إلى الأحسن.

¹Jaques Gautron & autres, **OP.Cit**, pp57-59.

ثانياً: مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية

في ظل التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة أصبح استخدام المقارنة المرجعية والاعتماد عليها لتقييم وتحسين الأداء ضرورة لا بد منها، لأن هذا الأخير (أي الأداء) أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات (البنوك) إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك، وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء بمختلف أنواعه يعطي للمؤسسة (البنك) مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ونذكر منها:¹

- المقارنة المرجعية توفر المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، كما يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتياً، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي؛
- التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في البنك نحو تقديم كل ما هو جديد دوماً (منتج أو خدمة) بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة لأي مؤسسة؛
- التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح؛
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية البنك على سرعة تكيفه مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية العكسية؛
- الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها.

المطلب الثالث: علاقة المقارنة المرجعية وتقييم الأداء بالمحاسبة والاتجاهات الإدارية الحديثة

في هذا المطلب تم عرض كل من علاقة المقارنة المرجعية وتقييم الأداء بالمحاسبة، وعلاقة المقارنة المرجعية بالاتجاهات الحديثة للإدارة.

¹David Francis, "The Benchmarking Process and its Effective use to promote Continuous Improvement in the Automotive industry", University of Bradford, UK, 2010, p58.

أولاً: علاقة المقارنة المرجعية وتقييم الأداء المالي بالمحاسبة

يندرج قياس وتقييم الأداء ضمن مفاهيم المحاسبة الإدارية وبالتحديد من خلال أدواتها التي تستخدم لتحليل مجموعات متنوعة من القرارات الإدارية كالخطط والرقابة والمتابعة فضلاً عن تقييم الأداء، ومن هذه الأدوات الموازنات التقديرية، بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية...، فهذه الأخيرة أي المقارنة المرجعية ظهرت لأول مرة كعملية مركزية عبر نظم المحاسبة الإدارية.

ويعد Elanthan من الرواد الأوائل الذين اعتبروا أن المقارنة المرجعية جزء من المحاسبة الإدارية وأحد أدوات المهمة لتقييم وتحسين الأداء، فهو يرى بأنها استمدت أهميتها من كزها جزءاً من بيئة المحاسبة الإدارية الحالية وهذا ما وفر فرصاً لدراساتها ووضع منهجية لها، وأعطى لها العديد من الدراسات والمعلومات الإستراتيجية ذات العلاقة.

إذن تعتبر المقارنة المرجعية في المحاسبة الإدارية أداة تستخدم لتحديد أفضل ممارسات وآثار لإدارة التكلفة في المؤسسة على أساس تحليل خبرة وأداء الشركاء، ولقد وجهت المقارنة المرجعية نحو عمليات التخطيط وإعداد الموازنات وتطوير النظم المحاسبية كنظام محاسبة التكاليف.¹

ثانياً: علاقة المقارنة المرجعية بالاتجاهات الإدارية الحديثة

تبرز العلاقة بين المقارنة المرجعية والاتجاهات الحديثة للإدارة في الجوانب الآتية:

1. العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقويم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء²، فإدارة الجودة الشاملة كنظام لا يقف عند حدود السلعة والخدمة فقط، ولكنه يرتقي وصولاً إلى تحسين جودة المؤسسة ككل، أي محاولة منع حدوث الأخطاء على مستوى أنشطة العمليات، تطبيقاً لمبدأ الصحيح من أول مرة، بالتركيز على الفرد، وتشجيع الابتكار، والإبداع في حل المشكلات.³

وعلى ضوء ما سبق يتضح بأن العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة تكمن في أن كليهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المؤسسة بغية معالجتها كما أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر، أما

¹ أمل عبد الحسين كحيط، "دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات - دراسة تحليلية مقارنة بين المطارات العراقية مع التركيز على مطار بغداد الدولي-"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 50، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، دون سنة، ص 191-192، (بتصرف).

² توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات - مدخل إدارة الجودة الشاملة-"، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص 119.

³ عياش قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 711.

نقاط الاختلاف فتتمثل في أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى أنظمة متكاملة في طاقة مجالات العمل داخل المؤسسة زهي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات العملاء، في حين أن المقارنة المرجعية هي أسلوب ضمن أساليب إدارة الجودة الشاملة أي أن إدارة الجودة الشاملة أشمل من المقارنة المرجعية.¹

2. العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر: تعد عملية التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة وهي أحد أهم العناصر الأساسية للجودة والشاملة وأحد ركائز الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة وتسعى هذه الفلسفة إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر يطلق عليه التحسين المستمر، وهذا الأخير (أي التحسين المستمر) يشير إلى التحسين التدريجي في المعرفة والتقنية ويقصد بالتحسين هو تحسين الحاجات بحيث تصبح جزءا لا يتجزء من الأسلوب الذي تعمل فيه المؤسسة ضمن إطارها والمقصود بجزء لا يتجزء هنا كالاتي:

- أفكار الموظفين؛
- البحث والتطوير؛
- المعلومات من الزبائن؛
- التمييز التنافسي.

وفي ضوء ما سبق يتضح بأن التحسين المستمر ما هو إلا إجراءات تتخذ من قبل المؤسسة لحل المشكلات عندما تقع وكذلك التعرف على مسبباتها وإيجاد الحلول الجذرية لها، ويهدف التحسين المستمر إلى التقليل ما أمكن من الاختلافات في مستوى جودة المنتج والخدمة أو العمليات المتعلقة بهما، وبذلك فإن مفهوم التحسين المستمر يطابق مفهوم المقارنة المرجعية لأن كلاهما هدفه التحسين من ممارسات المؤسسة وعملياتها.²

3. العلاقة بين المقارنة المرجعية وإعادة الهيكلة: بما أن الهدف من المقارنة المرجعية هو إجراء التحسينات من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات متميزة ورائدة، فذلك فإن إعادة الهيكلة تهدف هي أيضا لإجراء تحسينات كبيرة في المؤسسة بهدف تحقيق تحسين سريع وجوهري في مختلف جوانب الأداء، ومما سبق نلاحظ أن التركيز منصب على العمليات في كلا المفهومين، غير أن المقارنة المرجعية تطبق لإحداث التحسين المستمر أما إعادة الهيكلة فتهدف إلى إحداث تغييرات جذرية على مستوى عمليات المؤسسة من خلال توفير مختلف عوامل النجاح الضرورية وتحقيق الاستجابة السريعة لمواجهة احتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار.

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² نفس المرجع السابق، ص 135-136.

4. العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفات القياسية الدولية (ISO 9000): يرمز مصطلح إنزو (ISO) لاسم المنظمة الدولية للتقييس وتمثل اختصار للمصطلح (International Standards Organisation)، وهي المنظمة الدولية للمواصفات ومقرها في جنيف في سويسرا، ويرمز الرقم "9000" لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة نظم الجودة في الصناعات والخدمات.

إن الفرق الجوهرى بين المقارنة المرجعية كأسلوب للتحسين وبين (ISO 9000) كأسلوب للتحسين أيضا هو أن المقارنة المرجعية تتم مع الآخرين، أي أن المرجع هنا هي المؤسسات الأخرى وخاصة الرائدة منها، في حين يكون المرجع في حالة (ISO 9000) هو المواصفة نفسها أو الوثيقة الخاصة بها التي يضعها فريق التطبيق نصب أعينهم في مراحل إنشاء نظم الجودة، وتقوم جهة المنح بالتأكد من مدى مطابقة عناصر الجودة للعناصر القياسية كما تنص عليها وثيقة (ISO 9000)، ولا تمنح شهادة (ISO 9000) إلا في حالة المطابقة.¹

5. العلاقة بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية: يمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح الوحدة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية، إن سرعة التطوير أصبحت بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والإبداع إذ إن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد المؤسسة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من إبعاد التنافس الأربعة (التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة).² ولغرض تحقيق المؤسسة الميزة التنافسية من خلال تطبيق المقارنة المرجعية، لا بد أن تأخذ بنظر الاعتبار المبدأين الآتيين:³

– المبدأ الأول: ينبغي على المؤسسة أن لا تنظر فقط إلى ما هو أفضل الآن وتطبقه المؤسسات الرائدة ولكن النظر أيضا إلى ما تفكر المؤسسات الرائدة في إنجازه في المستقبل؛

– المبدأ الثاني: اعتماد مبدأ التطوير المتسارع لاختصار الوقت لأن المؤسسة لا تستطيع أن تكون نسخة من منافسيها، فالوقت الذي تستغرقه لتصبح مثلهم يكونوا (أي المنافسين) قد سبقوها مقدار الوقت المستغرق للتطوير، وعليه فإذا أرادت المؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية المطلوبة، لا بد أن تختصر الزمن بشكل أكبر.

¹ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 313.

² اسماعيل مجبل داوي، "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح"، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 06، المعهد التقني، العراق، 2008، ص ص 83-84.

³ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 314.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال كل ما تم التعرض إليه في هذا الفصل تم التوصل بأن العوامل المستخلصة من أعمال التجديد، والابتكار، والمغامرة والاستجابة المندفعة، تحتاج جميعها إلى أسلوب إداري مختلف عن أساليب المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، وهذا ما أثبتته أسلوب المقارنة المرجعية الذي يؤدي حتما إلى تحقيق الريادة والبقاء. كما تم التوصل إلى أن اعتماد البنك على المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتطوير أدائه المالي يمكنه من الاطلاع على مستواه بين البنوك المتميزة والرائدة، وذلك عن طريق معرفة الفروق الموجودة في أدائه وأداء هذه البنوك، وهذا ما يسمح له من اكتشاف نقاط قوة تلك البنوك ومحاولة تطبيقها أو تعديلها تماشيا مع نظامه، وتحديد نواحي القصور بأدائه التي تسمح له بتحقيق أهدافه والعمل على معالجتها وتحقيق أداء أفضل كي يتبوأ موقعا رياديا، ذلك لأن المؤسسات التي ستصمد وتستمر هي تلك التي تملك دراية جيدة بكل من قدراتها وقدرات المنافسين حيث أن القدرات الفنية والمالية والبشرية لا تتيح التفوق على المنافسين دون إستراتيجية واضحة عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة داخليا وخارجيا.

وعلى ضوء ما سبق تم التوصل بأن نجاح عملية المقارنة يتوقف أساسا على تضافر الجهود الداخلية في البنك والدقة في التشخيص والتنفيذ بعد استدراج الفروقات، وعليه تم إثبات نجاعة المقارنة المرجعية في المساهمة في تحقيق التطوير والتحسين المستمر للأداء الذي يعد هدفا لا غنى عنه في ظل المعطيات الراهنة التي تتجسد فيها عبارة من لم يتقدم يتقادم.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج

الإستبيان وإختبار

الفرضيات المتعلقة

به

تمهيد

بعد أن تم من خلال الفصل السابق التطرق إلى علاقة المقارنة المرجعية بتقييم الأداء المالي، خصص هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية على البنوك التجارية الجزائرية لاستطلاع آراء القائمين فيها بعملية تقييم الأداء المالي حول المقارنة المرجعية لمعرفة درجة إدراكهم لها وكذا درجة احتياج بنوكهم لها، مع تحديد مستوى تأييدهم لفكرة تطبيقها كآلية لتقييم الأداء المالي وتحسينه في البنوك، وكذا لمعرفة درجة توفر متطلبات برنامج تطبيقها لدى بنوكهم ونوع الأثر الناتج عند إستخدامها، مع محاولة حصر أهم المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي لدراسة الميدانية التي تم إجرائها على البنوك التجارية الجزائرية عن طريق إعداد إستبيان بما يتناسب مع فرضيات الدراسة وتوزيعه على موظفيها الذين تستهدفهم هذه الدراسة.

وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها؛
- ❖ المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الإستبيان؛
- ❖ المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة على أساس الإستبيان.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها

عرض في هذا المبحث وصفا لطريقة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة الميدانية، حيث شمل ذلك وصفا لمجتمع الدراسة وأداتها، وطريقة إعدادها، كما شمل أيضا وصفا لعينة الدراسة، والطريقة التي تم اختيارها بها، وكيفية تطبيق أداة الدراسة عليها، وفي الأخير شمل عرضا لمختلف الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل بيانات هذه الدراسة، وكذا عرضا للإجراءات التي اعتمدت عليها للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وأداة الدراسة

خصص هذا المطلب لتحديد كل من مجتمع الدراسة والأداة المستخدمة لدراسته.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع الأساسي لدراسة من جميع الموظفين القائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية العاملة بالجزائر، والبالغ عددها (20) بنك منها: ((06) بنوك عمومية، و(14) بنكا خاصا برؤوس أموال أجنبية من بينهم بنكا واحدا (01) برؤوس أموال مختلطة.¹

ثانياً: أداة الدراسة

تم في هذا العنصر تحديد أداة الدراسة، وعرض تصميمها، وكذا تم تحديد المقياس المعتمد عليه في الدراسة.

1. تحديد أداة الدراسة: بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة (تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-)، وجد أن الإستبيان هو الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، على عكس الاستبيان الذي يسهل عملية الحصول عليها (البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة) لمزاياه المتعددة والمتمثلة في الآتي:

- إمكانية تطبيقه للحصول على البيانات من عدد كبير من أفراد المجتمع؛
- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه؛
- سهولة وضع الأسئلة وصياغة ألفاظها وعباراتها؛

¹ التقرير السنوي لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، 2017، ص 68.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستهبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

- منح المستجوبين الفرصة للتفكير في إجاباتهم وحرية التعبير عن آرائهم. وعليه فبالاعتماد على كل من الدراسات السابقة، والخلفية النظرية التي بنيت عليها الدراسة، وكذا الاجتهادات الشخصية للباحثة بتوجيه من المشرف تم تصميم إستهبيان يتماشى مع فرضيات الدراسة لقياس الاتجاه العام للعينة المبحوثة حول موضوع الدراسة، حيث تم اختيار محاوره وعباراته بدقة لتمكن من إيجاد إجابات دقيقة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المرتبطة بها، وبالتالي استخلاص النتائج ومحاولة تقديم حلول واقتراحات تخدم المؤسسات (البنوك التجارية) محل الدراسة بشكل خاص وجميع المؤسسات الجزائرية الأخرى بشكل عام.

2. عرض تصميم أداة الدراسة: اشتملت إستمارة الإستهبيان على مقدمة كانت عبارة عن خطاب موجه للمبحوثين لتعريفهم بموضوع الدراسة وأهدافه والغرض منه، وتعهد الباحثة على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض الدراسة، حيث تم تقسيم الإستهبيان إلى جزئين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تقسيمات أجزاء ومحاور الإستهبيان

رقم الأجزاء	الأجزاء	رقم المحور	عنوان المحور	الفرضيات	تسلسل الفقرات	عدد العبارات
01	معلومات عامة	-	-	-	08-01	08
02	أسئلة الإستهبيان	01	مدى استيعاب (إدراك) موظفو البنوك التجارية الجزائرية لمفهوم المقارنة المرجعية.	"H ₀₁ " و "H ₀₁ "	16-09	08
		02	مدى احتياج البنوك التجارية الجزائرية لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم أدائها المالي.	"H ₀₂ " و "H ₀₂ "	24-17	08
		03	ما مستوى تأييد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية على تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم والتحسين.	"H ₀₃ " و "H ₀₃ "	31-25	07
		04	مدى توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية.	"H ₀₄ " و "H ₀₄ "	38-32	07
		05	أثر إستخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية.	"H ₀₅ " و "H ₀₅ "	46-39	08
		06	أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية.	"H ₀₆ " و "H ₀₆ "	53-47	07
53	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: إستمارة الإستهبيان، أنظر الملحق رقم (02)، ص ص 260-267.

■ **الجزء الأول:** يتضمن (08) عبارات، (07) عبارات منها كانت متمحورة حول المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: (اسم الوكالة التابع لها ومكان تواجدها، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة العملية، عدد الدورات التكوينية)، (01) عبارة منها لمعرفة نوع الأداة التي يستخدمونها لتقييم الأداء المالي للوكالة التي ينتمون إليها، أي أن هذا الجزء يشمل الفقرات من (01-08).

■ **الجزء الثاني:** يشمل هذا الجزء الفقرات من (09-53)، أي أنه يتضمن (45) عبارة تم تقسيمها على ستة محاور تبعا لفرضيات الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** تحت عنوان "مدى استيعاب (إدراك) موظفو البنوك التجارية الجزائرية لمفهوم المقارنة المرجعية"، وقيس هذا المحور الفرضيتين H_{01} و H_{01} بعدد (08) عبارات، أي أنه يشمل الفقرات من (09-16)؛

- **المحور الثاني:** تحت عنوان "مدى احتياج البنوك التجارية الجزائرية لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم أدائها المالي"، وقيس هذا المحور الفرضيتين H_{02} و H_{02} بعدد (08) عبارات، أي أنه يشمل الفقرات من (17-24)؛

- **المحور الثالث:** تحت عنوان "ما مستوى تأييد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية على تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم والتحسين"، وقيس هذا المحور الفرضيتين H_{03} و H_{03} بعدد (07) عبارات، أي أنه يشمل الفقرات من (25-31)؛

- **المحور الرابع:** تحت عنوان "مدى توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية"، وقيس هذا المحور الفرضيتين H_{04} و H_{04} بعدد (07) عبارات، أي أنه يشمل الفقرات من (32-38)؛

- **المحور الخامس:** تحت عنوان "أثر استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية"، وقيس هذا المحور الفرضيتين H_{05} و H_{05} بعدد (08) عبارات، أي أنه يشمل الفقرات من (39-46)؛

- **المحور السادس:** تحت عنوان "أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية"، وقيس هذا المحور الفرضيتين H_{06} و H_{06} بعدد (07) عبارات، أي أنه يشمل الفقرات من (47-53).

3. مقياس الدراسة: أما بخصوص المقياس المستخدم في إعداد الإستبيان، فقد تم استخدام مقياس "ليكرت السباعي"، حيث يقوم بإعطاء أفراد العينة مجموعة من الفقرات ويطلب منهم إبداء رأيهم في التعبير عن درجة موافقتهم أو تأييدهم لها وفق سلم متدرج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): درجات مقياس "ليكرت السباعي"

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بدرجة أقل	محايد	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	1	2	3	4	5	6	7

المصدر: من إعداد الطالبة.

وعليه فمتوسط هذا المقياس الذي سيستخدم لغاية إختبار صحة فرضيات الدراسة هو (4)، حيث تم

حسابه كما يلي: المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة = مجموع أوزان درجات الموافقة / عدد درجات الموافقة

$$\text{المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة} = (7+6+5+4+3+2+1) / 7 = 4$$

المطلب الثاني: عينة الدراسة

تم في هذا المطلب تحديد كل من عينة الدراسة وحجمها، وحدودها الزمنية، مع تبيان الطريقة التي تم الاعتماد عليها لتوزيع استمارات الإستبيان، وكذا عرض عدد الاستمارات التي تم توزيعها واسترجاعها والصالحة منها للتحليل.

أولاً: تحديد عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة وفق خطوتين كالتالي:

➤ الخطوة الأولى: تحديد عينة من مجتمع البنوك التجارية العاملة في الجزائر: نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة والمقدر بـ (20) بنك تجاري تم اختيار عينة ممثلة ومناسبة منه بشكل عشوائي لاختضاع موظفيها القائمين على عملية تقييم الأداء المالي فيها لدراسة، فوقع الاختيار على (06) بنوك منها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): البنوك التجارية الجزائرية المختارة كعينة للدراسة

رقم البنك	اسم البنك	نوع الملكية
01	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	عمومية
02	البنك الوطني الجزائري	عمومية
03	القرض الشعبي الجزائري	عمومية
04	البنك الخارجي الجزائري	عمومية
05	بنك الخليج - الجزائر	مختلطة (كويتي - جزائري)
06	بنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر	خاص (فرنسي)

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن البنوك التجارية الـ(06) التي تم اختيارها كعينة لاختضاعها لدراسة (04) بنوك منها عمومية أي ملك للدولة، و(01) بنك منها خاص وتعود ملكيته لمجمع "سوسيتي جنرال" الفرنسي، و(01) بنك آخر ملكيته مشتركة بين دولة الكويت والدولة الجزائرية.

➤ **الخطوة الثانية: حصر النطاق الجغرافي للعينة المختارة للدراسة:** وبما أن نطاق توزع مجتمع الدراسة كبير أيضاً، والمتمثل في كافة قطر التراب الوطني (أي (48) ولاية) تم اختيار عينة ميسرة من الوكالات التابعة لعينة البنوك التي تم اختيارها من حيث مكان تواجدها سابقاً، والتي تتوزع على مستوى (28) ولاية تعكس مختلف مناطق التراب الوطني (شمال، جنوب، وسط، شرق، وغرب) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): مكان تواجد الوكالات البنكية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	مكان تواجد وكالات المستجوبين	الموقع الجغرافي	الرقم	مكان تواجد وكالات المستجوبين	الموقع الجغرافي	الرقم	مكان تواجد وكالات المستجوبين	الموقع الجغرافي
01	ولاية الشلف	الغرب	11	ولاية تيزي وزو	الوسط	21	ولاية المدية	الوسط
02	ولاية أم البواقي	الشرق	12	ولاية الجزائر	الشمال	22	ولاية المسيلة	الوسط
03	ولاية باتنة	الشرق	13	ولاية الجلفة	الوسط	23	ولاية ورقلة	الجنوب
04	ولاية بجاية	الشمال الشرقي	14	ولاية حيجل	الشرق	24	ولاية وهران	الغرب
05	ولاية بسكرة	الجنوب الشرقي	15	ولاية سطيف	الشرق	25	ولاية بوجاية	الشرق
06	ولاية البليدة	الوسط	16	ولاية سكيكدة	الشمال الشرقي	26	ولاية خنشلة	الشرق
07	ولاية البويرة	الوسط	17	ولاية سيدي بلعباس	الغرب	27	ولاية غليزان	الغرب
08	ولاية تبسة	الشرق	18	ولاية عنابة	الشمال الشرقي	28	ولاية تيبازة	الشمال الغربي
09	ولاية تلمسان	الغرب	19	ولاية قلمة	الشرق	المصدر: من إعداد الطالبة.		
10	ولاية تيارت	الغرب	20	ولاية قسنطينة	الشرق			

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن التوزيع الجغرافي للوكالات البنكية التي تم استجواب موظفيها القائمين على عملية تقييم أدائها المالي والتابعة للبنوك التي تم اختيارها يشمل جميع مناطق التراب الوطني (شمال، جنوب، وسط، شرق، وغرب)، أي أن العينة ممثلة لأراء مجتمع الدراسة بشكل كبير.

وعليه مما سبق فالعينة المختارة لإجراء الدراسة عليها تتمثل في: الموظفين القائمين بعملية تقييم الأداء المالي للوكالات التابعة للبنوك التجارية الـ (06) (الموضحة في الجدول رقم (06)) والموزعة على مستوى (28) ولاية (الموضحة في الجدول رقم (07)).

ثانيا: تحديد حجم عينة الدراسة

تم اختيار حجم عينة الدراسة بمعدل (06) إستمارات إستيهتيان لكل ولاية عن طريق العملية الحسابية الآتية:

حجم عينة الدراسة = عدد البنوك التجارية المختارة كعينة للدراسة x عدد الولايات التي تتوزع عليها عينة الدراسة

$$\text{حجم عينة الدراسة} = 6 \times 28 = 168$$

ثالثا: طريقة توزيع استمارات الإستهتيان على عينة الدراسة وحدودها الزمنية

تم توزيع 168 إستمارة إستيهتيان على عينة الدراسة باتباع الطريقة التالية:

الجدول رقم (08): فترة وطريقة توزيع إستمارات الإستهتيان

طريقة التوزيع		الحدود الزمنية (فترة التوزيع والاسترجاع)	
عدد إستمارات الإستهتيان التي تم توزيعها بواسطة البريد الإلكتروني	عدد إستمارات الإستهتيان التي تم توزيعها يدويا	تاريخ نهاية توزيع الإستهتيان واستقبال الإجابات	تاريخ بداية توزيع الإستهتيان واستقبال الإجابات
114	54	2019/02/01	2018/10/01
168		04 أشهر	

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن إستمارات إستيهتيان الدراسة تم توزيعها بطريقتين: يدويا وعن طريق البريد الإلكتروني، واستغرقت مدة توزيعها واسترجاعها (04) أشهر.

رابعا: إستمارات الإستهتيان الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

بعدها تم توزيع عدد (168) استمارة استيهتيان على عينة الدراسة تم استرجاع عدد (157) منها وبذلك تكون نسبة إسترجاعها قد بلغت 93.45%، حيث كان البعض منها غير صالحا لتحليل لعدم استوائها على شروط الإجابة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): إستهمارات الإستهبيان الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

اسم البنك	عدد إستهمارات الإستهبيان الموزعة	عدد إستهمارات الإستهبيان المسترجعة	نسبة الإستهرجاع	عدد إستهمارات الإستهبيان المسترجعة غير صالحة لتحليل	عدد إستهمارات الإستهبيان المسترجعة الصالحة لتحليل	نسبة إستهمارات الإستهبيان المسترجعة الصالحة لتحليل مقارنة بالعدد الإجمالي للإستهبيانات المسترجعة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	28	28	100%	00	28	100%
البنك الوطني الجزائري	28	26	92.86%	01	25	96.15%
القرض الشعبي الجزائري	28	24	85.71%	00	24	100%
البنك الخارجي الجزائري	28	25	89.29%	01	24	96%
بنك الخليج - الجزائر -	28	28	100%	00	28	100%
بنك سوسيتي جنرال - الجزائر -	28	26	92.86%	02	24	92.31%
المجموع	168	157	93.45%	04	153	97.45%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (03)، ص 268.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن عدد إستهمارات الإستهبيان التي تم استبعادها لعدم استيفائها لشروط الإجابة قد قدر بـ (04) إستهمارات، بينما تم الإعتماد على بيانات إستهمارات الإستهبيان المسترجعة المتبقية لدراساتها وتحليل نتائجها والمقدر عددها بـ (153) إستهمارات والتي تمثل نسبة 97.45% من مجموع الإستهمارات المسترجعة، وهي نسبة كبيرة تعكس مدى إستجابة أفراد العينة المستجوبين، وكذا مدى وضوح عبارات الإستهبيان المستخدمة لجمع البيانات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Science" لتحليل بيانات الإستهبيان واختبار صحة فرضيات الدراسة وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، فمن خلال هذا البرنامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل الصدق الذاتي: استخدم لمعرفة مدى صلاحية أداة الدراسة لقياس ما وضعت له.
 2. اختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha): تم استخدامه لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة (الإستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، وكذا لقياس الإتساق الداخلي لعباراتها للتحقق من درجة مصداقية إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان.
 3. اختبار "كولمنجروف سمرنوف" (Kolmogorov-Smirnov) لإعتدالية التوزيع: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.
 4. التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وتحديد درجة (نسبة) إستجاباتهم لمحاور الدراسة التي تضمنها الإستبيان.
 5. الأشكال البيانية: استخدمت لتبسيط وتوضيح النتائج بشكل أفضل.
 6. المتوسط الحسابي: استخدم ليعكس متوسط اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، ولمعرفة الأهمية النسبية (مستوى أهمية متغيرات الدراسة).
 7. الإنحراف المعياري: استخدم لقياس درجة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
 8. اختبار "T" للعينة البسيطة (One Sample T-Test): تم استخدامه لاختبار صحة فرضيات الدراسة.
 9. اختبار تحليل التباين الاحادي (One way Anova): ولقد تم إستخدامه لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الوسيطة على المتغير التابع.
- المطلب الرابع: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة (الإستبيان) على النحو التالي:

أولاً: الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الثبات والصدق الظاهري لإستمارة الإستبيان وصلاحية عباراتها من حيث الصياغة والوضوح، قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من أصحاب الخبرة والاختصاص بمجال الدراسة، وقد بلغ عددهم (06)¹، وذلك من أجل قيامهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول السلامة اللغوية لكل عبارة من عبارات الإستمارة ومدى وضوحها، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، وكذا مدى ملائمة كل

¹ أنظر الملحق رقم (01)، ص 259.

عبارة من العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، فضلا عن إمكانية إدخال أي تعديلات أو إضافات على العبارات التي تحتاج إلى ذلك، أو حذف العبارات غير المناسبة منها، وتحديد مدى ملائمة التدرج الذي يحدد استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء كل محور من محاور أداة الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين أجريت التعديلات التي اتفق عليها المحكمون بحذف وتعديل صياغة بعض العبارات، حتى تزداد أداة الدراسة وضوحا وتصبح أكثر ملائمة لقياس ما وضعت لأجله، فتم الحصول على إستمارة الإستهبيان في صورتها النهائية الموضحة في الملحق رقم (02).

ثانيا: الثبات والصدق الإحصائي

خصص هذا العنصر لمعرفة وقياس مدى ثبات وصدق الإستهبيان إحصائيا.

1. الثبات والصدق الإحصائي للإستهبيان بعد إجراء الدراسة على عينة استطلاعية: بعدما تم التأكد من الثبات والصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية وزعت من خلالها (30) إستمارة إستهبيان على أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى ثبات وصدق هذه الأداة إحصائيا، ولقياس مدى ثباتها وصدقها تم استخدام كل من:

■ **معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha):** قامت الباحثة باحتساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لإستمارة الإستهبيان ككل، وكذا لكل محور من محاورها بإستخدام برنامج (SPSS)، وذلك لإختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين إجابات أفراد العينة الاستطلاعية على أسئلة الإستمارة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد ($0 \leq$ معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ≤ 1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فقيمة هذا المعامل تكون مساوية لصفر (معامل الثبات "ألفا كرونباخ" = 0)، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فقيمة هذا المعامل تكون مساوية للواحد الصحيح (معامل الثبات "ألفا كرونباخ" = 1)، أي أن أي زيادة في قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" تعني وجود زيادة في مصداقية البيانات ويمكن عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة ككل، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" هي 0.6 أي أنه إذا كان:

➤ ($0.6 \geq$ معامل الثبات "ألفا كرونباخ") ⇨ دليل على ارتفاع الثبات الداخلي بين عبارات الإستهبيان؛

➤ ($0.6 <$ معامل الثبات "ألفا كرونباخ") ⇨ دليل على إنخفاض الثبات الداخلي بين عبارات الإستهبيان.

■ **معامل الصدق الذاتي:** قامت الباحثة بحساب معامل الصدق الذاتي لإستمارة الإستهبيان ككل، وكذا لكل محور من محاورها، وذلك لمعرفة درجة صدق أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية من خلال إجاباتهم على أسئلتها، وذلك بإستخدام المعادلة التالية:

$$\text{معامل الثبات} = \sqrt{\text{معامل الصدق الذاتي}}$$

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستهبان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

وتتراوح قيمة هذا المعامل بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقتربت قيمته إلى الواحد دل ذلك على الثبات والصدق العالين في إجابات أفراد عينة الدراسة.

والجدول الموالي يوضح القيم المحسوبة لكلا عاملي الثبات والصدق السابقين لإستمارة الإستهبان ككل، وكذا لكل محور من محاورها:

الجدول رقم (10): نتائج إختبار ثبات وصدق الإستهبان ومحاوره تبعا لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	08	0.844	0.919
المحور الثاني	08	0.641	0.801
المحور الثالث	07	0.632	0.795
المحور الرابع	07	0.752	0.867
المحور الخامس	08	0.799	0.894
المحور السادس	07	0.814	0.902
المحاور الستة	45	0.795	0.892
الإستهبان ككل	53	0.647	0.804

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (04)، ص ص 269-271.

من خلال النتائج المبينة في الجدول السابق يلاحظ أن كل قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق الذاتي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية لكل محور من محاور الإستهبان على حدا أو على مستوى جميع عبارات محاور الستة (متعلقة بالجزء الثاني منه فقط) مجتمعة أو جميع عباراته ككل (الجزء الأول + الجزء الثاني) أكبر من 0.6 وهذا دليل على صدق وثبات الإستهبان من ناحية العبارات الموضوعية، حيث بلغت قيمتهما على التوالي لجميع عبارات محاور الستة مجتمعة 0.795 و 0.892، حيث أن أعلى قيمة لهما بالترتيب كانت للمحور الأول بـ 0.844 و 0.919، وأدنى قيمة لهما بالترتيب فكانت للمحور الثالث بـ 0.632 و 0.795، أما قيمتهما لجميع عبارات الإستهبان (الجزء الأول + الجزء الثاني) فقد بلغت على التوالي (0.647) و (0.804)، كما يلاحظ بأن جميع هذه القيم قريبة من الواحد، وهذا دليل على توافر درجة كبيرة نسبيا من الصدق الذاتي والثبات الداخلي لجميع عبارات الإستهبان، وهذا يعني أنه إذا أعيد توزيعه على عينة مشابة سيتم الحصول على نفس النتائج تقريبا، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة عليه في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

2. الثبات والصدق الإحصائي للإستهبيان بعد إجراء الدراسة على العينة الكلية: يوضح الجدول رقم (11) القيم المحسوبة لكل من معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق الذاتي للإستهبيان ككل، وكذا لكل محور من محاورها وذلك لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (11): نتائج إختبار ثبات وصدق الإستهبيان ومحاوره تبعا لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	08	0.787	0.887
المحور الثاني	08	0.828	0.910
المحور الثالث	07	0.743	0.862
المحور الرابع	07	0.759	0.871
المحور الخامس	08	0.820	0.906
المحور السادس	07	0.831	0.912
المحاور الستة	45	0.774	0.880
الإستهبيان ككل	53	0.611	0.782

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (05)، ص ص 272-274.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يلاحظ أن كل قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الصدق الذاتي لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الإستهبيان على حدا أو على مستوى جميع عبارات محاور الستة (متعلقة بالجزء الثاني منه فقط) مجتمعة أو جميع عباراته ككل (الجزء الأول+الجزء الثاني) أكبر من 0.6 وهذا دليل على صدق وثبات الإستهبيان من ناحية العبارات الموضوعة، حيث بلغت قيمتهما على التوالي لجميع عبارات محاور الستة مجتمعة 0.774 و 0.880، حيث أن أعلى قيمة لهما بالترتيب كانت للمحور السادس بـ 0.912 و 0.831، وأدنى قيمة لهما بالترتيب فكانت للمحور الثالث بـ 0.743 و 0.862، أما قيمتهما لجميع عبارات الإستهبيان (الجزء الأول+ الجزء الثاني) فقد بلغت على التوالي (0.611) و (0.782)، ويلاحظ بأن جميع هذه القيم قريبة من الواحد، وهذا دليل على توافر درجة كبيرة من الصدق الذاتي والثبات الداخلي لجميع عبارات الإستهبيان، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات أفراد العينة عليه في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الإختبار

خصص هذا المبحث لعرض مختلف نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وكذا لعرض التحليل الوصفي للخصائص العامة لعينة الدراسة ومختلف فقرات (عبارات) الإختبار.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة تم إجراء إختبار جودة المطابقة لـ "كولمنجروف سمرنوف" (Kolmogrovo-Smirnov) الموجود في برنامج (SPSS)، حيث أن هذا الإختبار عند مستوى معنوية (0.05) يختبر فرضيتين:

- الفرضية الصفرية (العدمية) H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

حيث:

- إذا كان مستوى المعنوية لإختبار (Kolmogrovo-Smirnov) أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- أما إذا كان مستوى المعنوية لإختبار (Kolmogrovo-Smirnov) أقل من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

أي:

➤ قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كان $0.05 < \text{Sig}(K-S)$ ؛

➤ رفض الفرضية الصفرية H_0 إذا كان $0.05 > \text{Sig}(K-S)$.

والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (12): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور السادس	المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	البيان
153	153	153	153	153	153	حجم العينة
0.072	0.068	0.069	0.071	0.070	0.069	إحصائية (Kolmogrovo-Smirnov)
0.053	0.081	0.072	0.056	0.066	0.074	مستوى المعنوية Sig (K-S)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق

رقم (06)، ص 275.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات المتعلقة به

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لجميع محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي فبيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية لإجراء دراستنا.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

تم من خلال هذا المطلب عرض التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة العملية، عدد الدورات التكوينية، وكذا نوع الأداة التي يستخدمها القائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية لتقييم الأداء المالي للوكالة التي ينتمون إليها.

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

يوضح كل من الجدول رقم (13) والشكل رقم (19) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير

العمر:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر		الشكل رقم (19): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	
النسبة المئوية (%)	التكرار (f_i)	الفئة العمرية	
33.3	51	أقل من 30 سنة	■ أقل من 30 سنة
45.1	69	من 31 سنة إلى 40 سنة	■ من 31 سنة إلى 40 سنة
19	29	من 41 سنة إلى 50 سنة	■ من 41 سنة إلى 50 سنة
02.6	04	من 51 سنة فأكثر	■ من 51 سنة فأكثر
100	153	المجموع	

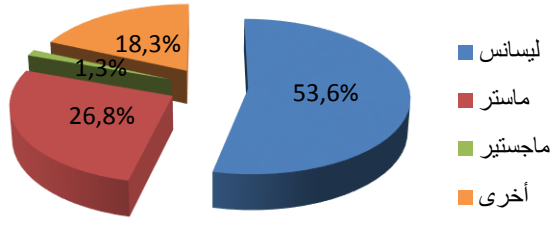
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2018/2019، أنظر الملحق رقم (07)، ص 276.

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم (من 30 سنة فأقل) قد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة 33.3% من العينة الكلية، بينما بلغ عدد أفرادها الذين تتراوح أعمارهم (من 31 سنة إلى 40 سنة) (69) فرداً بنسبة 45.1%، أما بالنسبة لأفرادها الذين تتراوح أعمارهم (من 41 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغ عددهم (29) فرداً بنسبة 19%، كما بلغ عدد أفرادها الذين تتراوح أعمارهم (من 51 سنة فأكثر) (04) أفراد بنسبة 02.6%.

وعليه يتضح مما سبق بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 31 سنة إلى 40 سنة) مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبيان والإجابة عليها.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول والشكل المواليين التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي		الشكل رقم (20): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	
المؤهل العلمي	التكرار (f _i)	النسبة المئوية (%)	
ليسانس	82	53.6	
ماستر	41	26.8	
ماجستير	02	01.3	
أخرى	22	14.4	
	06	03.9	
المجموع	153	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (07)، ص 276.

يلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الليسانس حيث بلغ عددهم (82) فردا بنسبة 53.6%، يليهم في المرتبة الثانية من هم حملة لشهادة الماستر حيث بلغ عددهم (41) فردا بنسبة 26.8%، بينما يحتل أفرادها من حملة شهادات أخرى تمثلت في شهادة الأهلية البنكية وتقني سامي المرتبة الثالثة حيث بلغ عددهم (28) فردا بنسبة 18.3%، أما أفرادها من حملة شهادة الماجستير فيحتلون المرتبة الرابعة والأخيرة حيث بلغ عددهم (02) فرد بنسبة 01.3%.

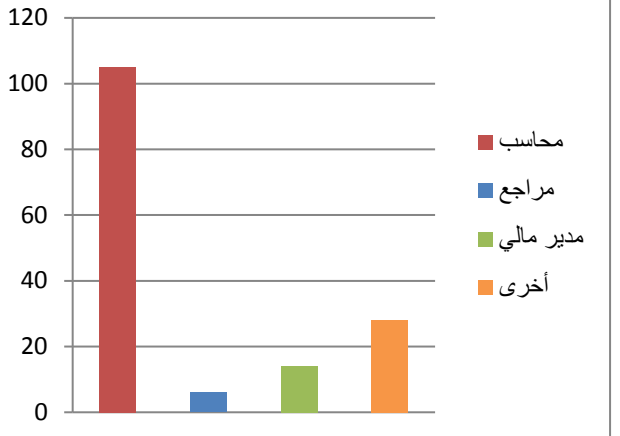
وعليه ترى الباحثة بأن كل أفراد عينة الدراسة مؤهلين أكاديميا لأن أغليبتهم يحملون شهادات جامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لديهم وهذا ما يعطي لإجاباتهم وزن ويجعلها محل ثقة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

تم توضيح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة من خلال الجدول والشكل التاليين:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة		الشكل رقم (21): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة			
الوظيفة		التكرار (f _i)		النسبة المئوية (%)	
محاسب		105		68.6	
مراجع		06		03.9	
مدير مالي		14		09.2	
أخرى	رئيس المصلحة	26	28	17	18.3
	مدير الوكالة	02		01.3	
المجموع		153		100	



■ محاسب
■ مراجع
■ مدير مالي
■ أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (07)، ص 276.

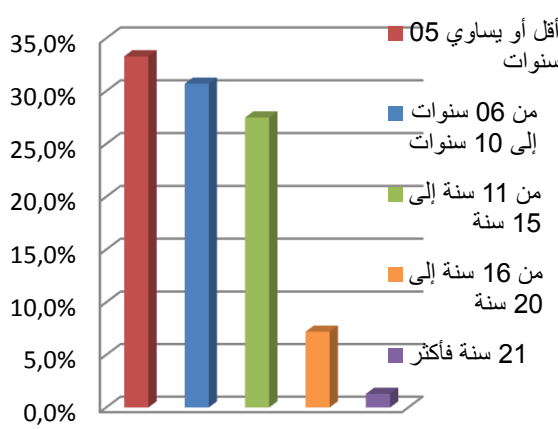
يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة محاسب بتكرار بلغ (105) فردا بنسبة 68.6%، يليهم الأفراد الذين يشغلون وظائف أخرى في المرتبة الثالثة بتكرار بلغ (28) فردا بنسبة 18.3%، حيث أن (26) فردا منهم يشغلون منصب رئيس المصلحة و(02) فرد منهم يشغلون منصب مدير الوكالة، يليهم في المرتبة الثالثة الأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير مالي بتكرار بلغ (14) فردا بنسبة 09.2%، أما الأفراد الذين يشغلون وظيفة مراجع فيحتلون المرتبة الرابعة والأخيرة بتكرار قدره (06) أفراد بنسبة 03.9%.

وعليه من خلال كل ما سبق ترى الباحثة بأن العينة غطت كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، لأن أغلبية أفرادها من العاملين في المجال المالي والمحاسبي ومن أصحاب الكفاءات والمؤهلات وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بموضوع الدراسة، وهذا بالتأكيد سيؤدي إلى طرح آراء علمية سليمة بخصوص استخدام آلية المقارنة المرجعية لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية مما يعطي لإجاباتهم وزن.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

يوضح الجدول رقم (16) والشكل رقم (22) الآتين التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي		الشكل رقم (22): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	
سنوات الخبرة	التكرار (f _i)	النسبة المئوية (%)	
أقل أو يساوي 05 سنوات	51	33.3	 أقل أو يساوي 05 سنوات من 06 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 15 سنة من 16 سنة إلى 20 سنة 21 سنة فأكثر
من 06 سنوات إلى 10 سنوات	47	30.7	
من 11 سنة إلى 15 سنة	42	27.5	
من 16 سنة إلى 20 سنة	11	07.2	
21 سنة فأكثر	02	01.3	
المجموع	153	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (07)، ص 276.

من خلال الجدول والشكل السابقين يلاحظ بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم (من 05 سنوات فأقل) بتكرار بلغ (51) فردا بنسبة 33.3%، يليهم في المرتبة الثانية الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من 06 سنوات إلى 10 سنوات) بتكرار بلغ (47) فردا بنسبة 30.7%، يليهم في المرتبة الثالثة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من 11 سنة إلى 15 سنة) بتكرار بلغ (42) فردا بنسبة 27.5%، يليهم في المرتبة الرابعة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من 16 سنة إلى 20 سنة) بتكرار بلغ (11) فردا بنسبة 7.2%، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 21 سنة فأكثر) فيحتلون المرتبة الخامسة والأخيرة بتكرار بلغ (02) فرد بنسبة 1.3%.

وعليه مما سبق ترى الباحثة بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت سنوات عملهم بالوكالات البنكية التجارية محل الدراسة تتراوح (من سنة إلى 15 سنوات) بنسبة قدرت بـ 91.5%، وهذه النسبة ناتجة عن جمع للفئة الأولى والثانية والثالثة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة في مجال العمل المصرفي يمكن الاستفادة منها لإبداء آرائهم بصورة علمية ومهنية عالية بخصوص موضوع الدراسة.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التكوينية في مجال تقييم الأداء المالي وتحسينه

تم توضيح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها في مجال تقييم الأداء المالي وتحسينه من خلال الجدول والشكل الآتيين:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها في مجال تقييم الأداء المالي وتحسينه		الشكل رقم (23): حلقات توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التكوينية التي استفادوا منها في مجال تقييم الأداء المالي وتحسينه	
عدد الدورات	التكرار (f_i)	النسبة المئوية (%)	
لم ألتحق بأي دورة	33	21.6	
دورة واحدة	46	30.1	
دورتان	27	17.6	
ثلاث دورات فأكثر	47	30.7	
المجموع	153	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (07)، ص 277.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول والشكل السابقين يلاحظ بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة قد استفادوا من دورات تكوينية فيما يخص عملية تقييم الأداء المالي وتحسينه في البنوك التجارية حيث بلغ عددهم (120) فردا بنسبة 78.43% وذلك بجمع الفئة الثانية والثالثة والرابعة، بينما ما نسبته 21.6% من أفرادها أي ما يقابل عدد (33) فردا منها لم يستفيدوا من أي دورة تكوينية.

وعليه يتضح مما سبق بأن البنوك التجارية (الوكالات البنكية) محل الدراسة تهتم بالعملية التدريبية لموظفيها فيما يخص السهر على تقييم أدائها المالي وتحسينه، كما أن تكرار الدورات التدريبية دليل على مساهمة هذه البنوك للتطورات والتغيرات التي تطرأ على بيئتها.

سادسا: توزيع عينة الدراسة وفق نوع الأداة التي يعتمدون عليها لتقييم الأداء المالي لوكالتهم البنكية

الجدول الموالي يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق نوع الأداة التي يعتمدون عليها لتقييم الأداء المالي للوكالة التي يشتغلون بها:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنوع الأداة التي يعتمدون عليها لتقييم الأداء المالي لوكالتهم البنكية

أدوات التقييم		الإجمالي		محاسب		مراجع		مدير مالي		أخرى	
النسبة المئوية (%)	التكرار (f _i)	النسبة المئوية (%)	التكرار (f _i)	النسبة المئوية (%)	التكرار (f _i)	النسبة المئوية (%)	التكرار (f _i)	النسبة المئوية (%)	التكرار (f _i)	النسبة المئوية (%)	التكرار (f _i)
النسب المالية (التحليل المالي)	139	90.8	105	68.6	06	03.9	00	00	28	18.3	
الميزانيات التقديرية	14	09.2	00	00	00	00	14	09.2	00	00	
المجموع	153	100	105	68.6	06	03.9	14	09.2	28	18.3	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية،

2019/2018، أنظر الملحق رقم (07)، ص 277.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة القائمين على عملية التقييم في البنوك التجارية الجزائرية والذين بلغ عددهم (139) فرد (ما عدده (105) منهم يشغلون مركز محاسب و(06) منهم يشغلون مركز مراجع) يعتمدون على النسب المالية لتقييم الأداء المالي لبنكهم، أما ما نسبته 09.2% والذين يمثلون باقي أفراد العينة والمقدر عددهم بـ (14) فرد والذين يشغلون منصب مدير مالي يعتمدون على الميزانيات التقديرية في عملية تقييمهم للأداء المالي لبنكهم.

وعليه مما سبق اتضح بأنه يتم الاعتماد على أسلوبين تقليديين فقط والمتمثلين في النسب المالية (التحليل المالي) والميزانيات التقديرية لتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية، حيث أن الأسلوب الأول يستخدم من قبل المحاسبين والمراجعين، أما الأسلوب الثاني فيستخدم من قبل المدراء الماليين في البنوك.

المطلب الثالث: قواعد القرار المطبقة لتحليل فقرات الاستبيان وصفا

لتحليل فقرات الاستبيان تم الاعتماد على قاعدتين هما:

أولا: قاعدة القرار المطبقة لتحديد آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان

تم من خلال هذه القاعدة استخدام المتوسط الحسابي ليعكس متوسط اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان كما يلي:

- كلما زاد المتوسط الحسابي للعبارة عن المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة (4) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة؛

- أما إذا انخفض المتوسط الحسابي للعبارة عن المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة (4) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

ثانيا: قاعدة القرار المطبقة لتحديد الأهمية النسبية

تم استخدام هذه القاعدة لمعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، أي لتحديد الدلالة الإحصائية لدرجات الموافقة لمقياس "ليكرت السباعي" يتم أولا تحديد الطول الفعلي لكل خلية بتطبيق القانون التالي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) = 7 / (1 - 7) = 0.8571$$

بما أن درجات المقياس تبدأ من العدد (1) فإن بداية ونهاية كل خلية تكون كالآتي:

- الخلية الأولى: $(1 + 0.8571 = 1.8571)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $[-1 - 1.8751]$ يعد ضمن الخلية الأولى غير موافق بشدة، ودلالته الإحصائية هي: درجة الموافقة منخفضة جدا؛

- الخلية الثانية: $(1.8571 + 0.8571 = 2.7143)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $[1.8571 - 2.7143]$ يعد ضمن الخلية الثانية غير موافق ، ودلالته الإحصائية هي: درجة الموافقة منخفضة؛

- الخلية الثالثة: $(2.7143 + 0.8571 = 3.5714)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $[2.7143 - 3.5714]$ يعد ضمن الخلية الثالثة غير موافق بدرجة أقل، ودلالته الإحصائية هي: درجة الموافقة مقبولة بدرجة أقل؛

- الخلية الرابعة: $(3.5714 + 0.8571 = 4.4286)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $[3.5714 - 4.4286]$ يعد ضمن الخلية الرابعة محايد، ودلالته الإحصائية هي: درجة الموافقة متوسطة (مقبولة)؛

- الخلية الخامسة: $(4.4286 + 0.8571 = 5.2857)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $[4.4286 - 5.2857]$ يعد ضمن الخلية الخامسة موافق بدرجة أقل، ودلالته الإحصائية هي: درجة الموافقة مقبولة جدا؛

- الخلية السادسة: $(5.2857 + 0.8571 = 6.1429)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $[5.2857 - 6.1429]$ يعد ضمن الخلية السادسة موافق ، ودلالته الإحصائية هي: درجة الموافقة عالية؛

- الخلية السابعة: $(6.1429 + 0.8571 = 7)$ وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع ضمن المجال من $[6.1429 - 7]$ يعد ضمن الخلية السابعة موافق بشدة، ودلالته الإحصائية هي: درجة الموافقة عالية جدا.

والجدول الموالي يوضح اتجاهات إجابات الأسئلة ودرجة الموافقة عليها:

الجدول رقم (19): اتجاهات إجابات الأسئلة ودرجة الموافقة عليها

درجة الموافقة	الاتجاه	مجالات المتوسط الحسابي المرجح للإجابات
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	[1.8751-1]
منخفضة	غير موافق	[2.7143-1.8571]
مقبولة بدرجة أقل (دون الوسط)	غير موافق بدرجة أقل	[3.5714-2.7143]
متوسطة (مقبولة)	محايد	[4.4286-3.5714]
مقبولة جدا	موافق بدرجة أقل	[5.2857-4.4286]
عالية	موافق	[6.1429-5.2857]
عالية جدا	موافق بشدة	[7-6.1429]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لفقرات محاور الإستهبان

تم من خلال هذا المطلب عرض مختلف النتائج الوصفية لفقرات الإستهبان.

أولا: تحليل فقرات المحور الأول للإستهبان

يوضح الجدول الموالي مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الأول للإستهبان والمتعلق بمدى إدراك موظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم الأداء المالي فيها بمفهوم المقارنة المرجعية:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (20): نتائج وصفية لفقرات المحور الأول من الإستبيان

فقرات المحور الأول	التكرارات (fi) والنسب المئوية %							
	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	لمصلحة أقل	محايد	لمصلحة أكثر	موافق	موافق بشدة
تساعد "المقارنة المرجعية" البنك في التعرف على أفضل الممارسات التي مكنت البنوك الرائدة (المنافسة) من التميز.	fi	00	00	00	00	17	86	50
	%	00	00	00	00	11.1	56.2	32.7
"المقارنة المرجعية" وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية.	fi	00	00	00	06	25	78	44
	%	00	00	00	03.9	16.3	51	28.8
يساهم تطبيق "المقارنة المرجعية" في البنوك التجارية على تحقيق أهدافها والحفاظ على وضعها التنافسي.	fi	00	00	00	05	25	66	57
	%	00	00	00	03.3	16.3	43.1	37.3
تعمل "المقارنة المرجعية" نقلة نوعية في مجال قياس وتقييم وتحسين وتطوير إدارة الأداء في البنوك التجارية.	fi	00	00	00	10	32	65	46
	%	00	00	00	06.5	20.9	42.5	30.1
"المقارنة المرجعية" تهدف إلى ابتكار تحسينات مستمرة في الأداء بالنظر لممارسات البنوك المنافسة الأخرى.	fi	00	00	00	08	31	76	38
	%	00	00	00	05.2	20.3	49.7	24.8
تساعد "المقارنة المرجعية" الإدارة العليا في اختيار القرارات الأفضل.	fi	00	00	00	04	27	65	57
	%	00	00	00	02.6	17.6	42.5	37.3
تساهم "المقارنة المرجعية" في زيادة المركز المالي في البنوك التجارية من خلال تخفيض التكاليف.	fi	00	00	00	00	32	69	52
	%	00	00	00	00	20.9	45.1	34
استخدام "المقارنة المرجعية" كآلية لتقييم الأداء المالي لبنككم من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أدائه.	fi	00	00	00	05	21	86	41
	%	00	00	00	03.3	13.7	56.2	26.8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق

رقم (08)، ص ص 278-279.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بأن قيم المتوسط الحسابي لعبارات المحور الأول تتراوح ما بين (5.8824-6.1503) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة (4) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور، أي أنها تدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛

- أن قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح ما بين (0.62766-0.88021) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور؛

- أن درجة أهمية عبارات هذا المحور (أي أهميتها النسبية) تتراوح ما بين (84.87%-88.79%) بقيمة متوسطة قدرها (86.87%) وجميع هذه القيم تقترب من الواحد الصحيح (1) وهذه النتيجة تشير إلى أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور عالية نسبيا؛

- أن أهم عبارة في هذا المحور من حيث درجة الموافقة هي العبارة رقم (01) (تساعد المقارنة المرجعية البنك في التعرف على أفضل الممارسات التي مكنت البنوك الرائدة (المنافسة) من التميز) باحتلالها للمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (6.21157) بانحراف معياري (0.62766)، وأهمية نسبية قدرها (88.79%) وهي درجة عالية جدا وفق مقياس الدراسة؛

- أما العبارة الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة في هذا المحور هي العبارة رقم (05) لهذا المحور (المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار تحسينات مستمرة في الأداء بالنظر لممارسات البنوك المنافسة الأخرى) التي نجدها في آخر الترتيب بمتوسط قدره (5.9412) بانحراف معياري (0.81301)، وأهمية نسبية قدرها (84.87%) وهي درجة عالية وفق المقياس المعتمد عليه في هذه الدراسة رغم أنها الأصغر.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني للإستبيان

الجدول التالي يوضح مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني للإستبيان والمتعلق بمدى احتياج البنوك التجارية الجزائرية لتطبيق المقارنة المرجعية كألية لتقييم أدائها المالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (21): نتائج وصفية لفقرات المحور الثاني من الإستبيان

درجة الموافقة	الاتجاه	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات (f _i) والنسب المئوية %							فقرات المحور الثاني
						موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	محايد	غير موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	
عالية جدا	موافق بشدة	1	87.86%	0.76753	6.1503	55	69	26	03	00	00	00	استخدام "المقارنة المرجعية" يسمح بالتعرف على موقع البنك مقارنة بالبنوك المنافسة (الرائدة).
						35.9	45.1	17	02	00	00	00	
عالية	موافق	3	85.99%	1.04800	6.0196	58	58	25	09	00	03	00	"المقارنة المرجعية" تخلق أفكار جديدة (تسمح بالابتكار).
						37.9	37.9	16.3	05.9	00	02	00	
عالية	موافق	5	84.96%	0.90895	5.9477	45	69	25	14	00	00	00	"المقارنة المرجعية" تسمح بتحديد نواحي القصور في أداء البنك والمجالات التي هي بحاجة إلى التحسين فعلا للعمل على معالجتها وتحسينها.
						29.4	45.1	16.3	09.2	00	00	00	
عالية	موافق	8	84.03%	1.00617	5.8824	46	60	34	11	00	02	00	تسمح "المقارنة المرجعية" بالتعرف على العوامل التي قد تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للبنك.
						30.1	39.2	22.2	07.2	00	01.3	00	
عالية	موافق	4	85.90%	0.74328	6.0131	40	78	32	03	00	00	00	استخدام "المقارنة المرجعية" يسمح بتخصيص موارد وممتلكات البنك بدقة أكبر واستخدامها بشكل أفضل.
						26.1	51	20.9	02	00	00	00	
عالية	موافق	6	84.78%	0.82457	5.9346	38	76	30	09	00	00	00	تعمل "المقارنة المرجعية" على تطوير معايير تقييم الأداء.
						24.8	49.7	19.6	05.9	00	00	00	
عالية	موافق	7	84.22%	0.93304	5.8954	41	67	37	06	00	02	00	استخدام "المقارنة المرجعية" يساعد على التحسين من القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول عن تقييم الأداء وتحسينه.
						26.8	43.8	24.2	03.9	00	01.3	00	
عالية	موافق	2	86.55%	0.83694	6.0588	52	64	31	06	00	00	00	تساعد "المقارنة المرجعية" على إيجاد حلول سريعة وواقعية للمشكلات المتكررة في البنك.
						34	41.8	20.3	03.9	00	00	00	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق

رقم (09)، ص ص 280-281.

يلاحظ من خلال الجدول السابق:

- بأن جميع عبارات المحور الثاني تزيد قيمة متوسطها الحسابي عن قيمة المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة وهذه النتيجة تشير إلى أن إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي أنهم موافقون عليها؛
- أما الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح قيمه ما بين (0.74328-1.048) وهذا دليل على وجود تجانس بين آراء أفراد عينة الدراسة حول عباراته؛
- أما أهم عبارة في هذا المحور من حيث درجة الموافقة فهي العبارة رقم (01) (استخدام المقارنة المرجعية يسمح بالتعرف على موقع البنك مقارنة بالبنوك المنافسة (الرائدة)) باحتلالها للمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (6.1503) بانحراف معياري (0.76753)، وبأهمية نسبية قدرها (87.86%) وهي درجة عالية جدا وفق مقياس الدراسة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (08) (تساعد المقارنة المرجعية على إيجاد حلول سريعة وواقعية للمشكلات المتكررة في البنك) بمتوسط حسابي قدره (6.0588) بانحراف معياري (0.83694)، وبأهمية نسبية قدرها (86.55%) وهي درجة عالية؛
- أما العبارة الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة في هذا المحور هي العبارة رقم (04) لهذا المحور (تسمح المقارنة المرجعية بالتعرف على العوامل التي قد تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للبنك) التي نجدها في آخر الترتيب بمتوسط قدره (5.8824) بانحراف معياري (1.00617)، وأهمية نسبية قدرها (84.03%) وهي درجة عالية أيضا وفق المقياس المعتمد عليه في هذه الدراسة رغم أنها الأصغر.

ثالثا: تحليل فقرات المحور الثالث للإستبيان

يوضح الجدول التالي رقم (22) مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثالث للإستبيان والمتعلق بمستوى تأييد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية على تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم والتحسين:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (22): نتائج وصفية لفقرات المحور الثالث من الاستبيان

درجة الموافقة	الاتجاه	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات (f i) والنسب المئوية %							فقرات المحور الثالث
						موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	محايد	غير موافق بدرجة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	
عالية	موافق	4	%85.80	0.93539	6.0065	47	74	22	08	00	02	00	بنككم بحاجة فعلية إلى تطبيق "المقارنة المرجعية".
						30.7	48.4	14.4	05.2	00	01.3	00	
عالية	موافق	5	%85.06	0.77238	5.9542	37	77	34	05	00	00	00	استخدام "المقارنة المرجعية" سيساعد على تقييم وتحسين أداء بنككم بشكل أفضل.
						24.2	50.3	22.2	03.3	00	00	00	
عالية	موافق	6	%84.68	0.93263	5.9281	39	80	22	10	00	02	00	تطبيق "المقارنة المرجعية" سيمكن الجهة المسؤولة على تقييم الأداء وتحسينه (المقيمين والمحللين) من اكتشاف فجوات الأداء الحاصلة (الاختلالات) ومعالجتها.
						25.5	52.3	14.4	06.5	00	01.3	00	
عالية	موافق	3	%86.08	0.95936	6.0261	51	70	21	09	00	02	00	ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة للبنوك المنافسة والاقتراس منها.
						33.3	45.8	13.7	05.9	00	01.3	00	
عالية	موافق	7	%82.91	1.05168	5.8039	34	78	28	08	00	05	00	نقل التجارب الناجحة للبنوك التجارية الأخرى لا يتعارض مع ثقافة البنك والمجتمع.
						22.2	51	18.3	05.2	00	03.3	00	
عالية جدا	موافق بشدة	1	%92.34	0.78662	6.4641	94	41	13	05	00	00	00	أرغب في حضور الدورات التكوينية المتعلقة بأفضل الآليات الحديثة لتقييم الأداء وتحسينه.
						61.4	26.8	08.5	03.3	00	00	00	
عالية جدا	موافق بشدة	2	%91.31	0.85251	6.3922	91	37	19	06	00	00	00	أرغب في حضور الندوات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بأحسن الأعمال البنكية والنماذج البنكية الحديثة.
						59.5	24.2	12.4	03.9	00	00	00	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق

رقم (10)، ص ص 282-283.

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بأن جميع عبارات المحور الثالث تزيد قيمة متوسطها الحسابي عن قيمة المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة وهذه النتيجة تدل على أن آراء أفراد العينة نحو هذه العبارات تسير في الاتجاه الإيجابي أي أنهم موافقون عليها؛

- أما الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح قيمه ما بين (0.77238-1.05168) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد العينة حول هذه العبارات؛
- أما أهم عبارة في هذا المحور من حيث درجة الموافقة فهي العبارة رقم (06) (أرغب في حضور الدورات التكوينية المتعلقة بأفضل الآليات الحديثة لتقييم الأداء وتحسينه) باحتلالها للمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (6.4641) بانحراف معياري (0.78662)، وبأهمية نسبية قدرها (92.34%) وهي درجة عالية جدا وفق مقياس الدراسة، تليها بدرجة عالية جدا أيضا ولكن بقيمة أقل في المرتبة الثانية العبارة رقم (07) (أرغب في حضور الندوات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بأحسن الأعمال البنكية والنماذج البنكية الحديثة) بمتوسط حسابي قدره (6.3922) بانحراف معياري (0.85251)، وبأهمية نسبية قدرها (91.31%)، تليهم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) (ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة للبنوك المنافسة والاقتباس منها) بمتوسط حسابي قدره (6.0261) بانحراف معياري (0.95936)، وبأهمية نسبية قدرها (86.08%) وهي درجة عالية؛
- أما العبارة الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة في هذا المحور هي العبارة رقم (05) لهذا المحور (نقل التجارب الناجحة للبنوك التجارية الأخرى لا يتعارض مع ثقافة البنك والمجتمع) التي نجدها في آخر الترتيب بمتوسط قدره (5.8039) بانحراف معياري (1.05168)، وأهمية نسبية قدرها (82.91%) وهي درجة عالية وفق المقياس المعتمد عليه في هذه الدراسة رغم أنها الأصغر.

رابعا: تحليل فقرات المحور الرابع للإستبيان

يعرض الجدول الآتي مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الرابع للإستبيان والمتعلق بمدى توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (23): نتائج وصفية لفقرات المحور الرابع من الإستبيان

درجة الموافقة	الاتجاه	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات (fi) والنسب المئوية %								فقرات المحور الرابع
						موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	محايد	غير موافق	بلدعة أقل	غير موافق	غير موافق بشدة	
عالية	موافق	1	%85.62	1.20578	5.9935	65	49	24	09	00	06	00	f _i	وجود رغبة حقيقية لدى الإدارة العليا للإرتقاء بأداء البنك نحو الأحسن والأفضل، وعدم التراجع عن تطبيق "المقارنة المرجعية" مهما كانت صعوبات وتحديات التنفيذ.
						42.5	32	15.7	05.9	00	03.9	00	%	
عالية	موافق	4	%81.32	1.22088	5.6928	46	47	39	15	00	06	00	f _i	توفر دعم الإدارة العليا للبنك لكافة الجهود التي تسعى لتطبيق "المقارنة المرجعية".
						30.1	30.7	25.5	09.8	00	03.9	00	%	
عالية	موافق	4	%81.32	1.29920	5.6928	48	47	39	10	00	09	00	f _i	يتوفر داخل البنك الموارد المالية والبشرية اللازمة والمواتية لتطبيق "المقارنة المرجعية" لتحقيق أهدافه المسطرة.
						31.4	30.7	25.5	06.5	00	05.9	00	%	
عالية	موافق	6	%80.48	1.38484	5.6340	51	42	33	17	00	10	00	f _i	يوجد نظام إداري جيد لدى البنك يساهم في توفير المعلومات المالية بسهولة.
						33.3	27.5	21.6	11.1	00	06.5	00	%	
عالية	موافق	2	%85.34	1.21908	5.9739	62	53	24	07	00	07	00	f _i	يوجد لدى البنك موظفين أصحاب قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة.
						40.5	34.6	15.7	04.6	00	04.6	00	%	
عالية	موافق	3	%81.51	1.26117	5.7059	41	66	22	16	00	08	00	f _i	وجود أقسام متخصصة ببنكم للبحث عن أفضل الأساليب والممارسات لتقييم الأداء وتحسينه المطبقة من قبل البنوك المنافسة سواء داخل أو خارج الوطن.
						26.8	43.1	14.4	10.5	00	05.2	00	%	
عالية	موافق	7	%79.36	1.59724	5.5556	53	41	35	06	00	16	02	f _i	وجود تنسيق مستمر بين بنكم ومثيلاته من البنوك الأخرى سواء داخل أو خارج الوطن.
						34.6	26.8	22.9	03.9	00	10.5	01.3	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق

رقم (11)، ص ص 284-285.

من خلال الجدول السابق تبين الآتي:

- بأن جميع عبارات المحور الرابع تزيد قيمة متوسطها الحسابي عن قيمة المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة وهذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على جميع هذه العبارات؛
 - أما الانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع تتراوح قيمه ما بين (1.20578-1.59724) وهذا دليل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات هذا المحور؛
 - أما أهم عبارة في هذا المحور من حيث درجة الموافقة فهي العبارة رقم (01) (وجود رغبة حقيقية لدى الإدارة العليا للإرتقاء بأداء البنك نحو الأحسن والأفضل، وعدم التراجع عن تطبيق "المقارنة المرجعية" مهما كانت صعوبات وتحديات التنفيذ) باحتلالها للمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (5.9935) بانحراف معياري (1.20578)، وبأهمية نسبية قدرها (85.62%) وهي درجة عالية وفق مقياس الدراسة، تليها بدرجة عالية أيضا ولكن بقيمة أقل في المرتبة الثانية العبارة رقم (05) (يوجد لدى البنك موظفين أصحاب قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة) بمتوسط حسابي قدره (5.97739) بانحراف معياري (1.21908)، وبأهمية نسبية قدرها (85.34%)؛
 - أما العبارة الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة في هذا المحور هي العبارة رقم (04) لهذا المحور (وجود تنسيق مستمر بين بنكم ومثيلاته من البنوك الأخرى سواء داخل أو خارج الوطن) التي نجدها في آخر الترتيب بمتوسط قدره (5.5556) بانحراف معياري (1.59724)، وأهمية نسبية قدرها (79.36%) وهي درجة عالية وفق المقياس المعتمد عليه في هذه الدراسة رغم أنها الأصغر.
- خامسا: تحليل فقرات المحور الخامس للإستبيان

الجدول التالي يعرض مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الخامس للإستبيان والمتعلق بالآثر الناتج عند إستخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستهيبان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (24): نتائج وصفية لفقرات المحور الخامس من الإستهيبان

درجة الموافقة	الاتجاه	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات (fi) والنسب المئوية %							فقرات المحور الخامس
						موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	محايد	غير موافق	بلحجة أقل	غير موافق	
عالية جدا	موافق بشدة	1	%89.35	0.70271	6.2549	60	74	17	02	00	00	00	التطبيق الصحيح والسليم لخطوات "المقارنة المرجعية" يساعد على توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.
						39.2	48.4	11.1	01.3	00	00	00	
عالية	موافق	4	%86.55	1.00155	6.0588	58	60	27	05	00	03	00	الحصول على البيانات من عدة مصادر (أقسام البنك المختلفة، الزبون، مصلحة الضرائب، البنوك المنافسة، البنك المركزي....) يسمح بقياس الأداء المالي في البنوك التجارية بدقة أكبر.
						37.9	39.2	17.6	03.3	00	02	00	
عالية	موافق	6	%85.71	0.79472	6.0000	44	69	36	04	00	00	00	نتائج تطبيق "المقارنة المرجعية" لا بد أن تكون ملائمة لمعايير الأداء المالي في البنوك التجارية.
						28.8	45.1	23.5	02.6	00	00	00	
عالية	موافق	2	%87.30	0.75703	6.1111	50	73	27	03	00	00	00	التطبيق الصحيح والسليم لخطوات "المقارنة المرجعية" لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية يؤدي إلى الحصول على نتائج حقيقية تحليلها بشكل جيد يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المالي بشكل أفضل في البنوك التجارية.
						32.7	47.7	17.6	02	00	00	00	
عالية	موافق	3	%86.74	0.77887	6.0719	47	75	26	05	00	00	00	تطبيق المقارنة المرجعية يؤثر بشكل إيجابي على عملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.
						30.7	49	17	03.3	00	00	00	
عالية	موافق	7	%85.62	0.96311	5.9935	51	63	30	07	00	02	00	تطبيق "المقارنة المرجعية" يؤثر بشكل إيجابي على عملية تحسين وتطوير الأداء المالي في البنوك التجارية.
						33.3	41.2	19.6	04.6	00	01.3	00	
عالية	موافق	5	%86.08	0.76043	6.0261	42	77	30	04	00	00	00	"المقارنة المرجعية" تؤثر بشكل إيجابي على جودة التقارير المالية.
						27.5	50.3	19.6	02.6	00	00	00	
عالية	موافق	8	%85.43	0.88459	5.9804	46	70	25	12	00	00	00	الاستخدام الدائم والمستمر "للمقارنة المرجعية" يجعل منها قاعدة مهمة للبيانات المتعلقة بالأداء المالي (البيانات المالية) في البنوك التجارية.
						30.1	45.8	16.3	7.8	00	00	00	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم

(12)، ص ص 286-287.

يلاحظ من خلال الجدول السابق:

- بأن جميع عبارات المحور الخامس تزيد قيمة متوسطها الحسابي عن قيمة المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة وهذه النتيجة تدل أن أفراد العينة موافقون على جميع عباراته أي أن اتجاههم إيجابي نحوها؛
 - أما الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح قيمه ما بين (0.70271-1.00155) وهذا دليل على وجود تجانس بين إجابات عينة الدراسة نحو عباراته؛
 - أما أهم عبارة في هذا المحور من حيث درجة الموافقة فهي العبارة رقم (01) (التطبيق الصحيح والسليم لخطوات "المقارنة المرجعية" يساعد على توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية) باحتلالها للمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (6.2549) بانحراف معياري (0.70271)، وبأهمية نسبية قدرها (89.35%) وهي درجة عالية جدا وفق مقياس الدراسة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (04) (التطبيق الصحيح والسليم لخطوات "المقارنة المرجعية" لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية يؤدي إلى الحصول على نتائج حقيقية تحليلها بشكل جيد يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المالي بشكل أفضل في البنوك التجارية) بمتوسط حسابي قدره (6.11111) بانحراف معياري (0.75703)، وبأهمية نسبية قدرها (87.30%) وهي درجة عالية؛
 - أما العبارة الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة في هذا المحور هي العبارة رقم (08) لهذا المحور (الاستخدام الدائم والمستمر "للمقارنة المرجعية" يجعل منها قاعدة مهمة للبيانات المتعلقة بالأداء المالي (البيانات المالية) في البنوك التجارية) التي نجدها في آخر الترتيب بمتوسط قدره (5.9804) بانحراف معياري (0.88459)، وأهمية نسبية قدرها (85.43%) وهي درجة عالية أيضا وفق المقياس المعتمد عليه في هذه الدراسة رغم أنها الأصغر.
- سادسا: تحليل فقرات المحور السادس للإستبيان

يوضح الجدول الآتي مختلف نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور السادس للإستبيان والمتعلق بتحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

الجدول رقم (25): نتائج وصفية لفقرات المحور السادس من الإستبيان

درجة الموافقة	الاتجاه	الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات (fi) والنسب المئوية %							فقرات المحور السادس
						موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة أقل	محايد	غير موافق	بلدعة أقل	غير موافق	
مقبولة (متوسطة)	موافق بدرجة أقل	7	%63.30	1.98933	4.4314	25	39	24	10	00	54	01	غياب الرغبة لدى المسؤولين في التغيير والاعتناع بأن أساليب التقييم التقليدية وبرامج التطوير المعتادة كافية ولا توجد حاجة لتطبيق "المقارنة المرجعية".
						16.3	25.5	15.7	06.5	00	35.3	00.7	
عالية	موافق	2	%76.93	1.50492	5.3856	36	48	46	04	00	19	00	كثرة انشغال المسؤولين بأمر البنك الداخلية يحول دون متابعتهم لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة.
						23.5	31.4	30.1	02.6	00	12.4	00	
مقبولة (متوسطة)	موافق بدرجة أقل	6	%74.88	1.63041	5.2418	30	54	43	02	00	21	03	قصور في إعداد موظفين متخصصين يهتمون بكل ما هو جديد في البنوك المنافسة.
						19.6	35.3	28.1	01.3	00	13.7	02	
مقبولة (متوسطة)	موافق بدرجة أقل	5	%75.16	1.60497	5.2614	30	56	40	03	00	23	01	نقص الإطارات المتخصصة في تحليل فروقات الأداء، وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق "المقارنة المرجعية".
						19.6	36.6	26.1	02	00	15	00.7	
مقبولة (متوسطة)	موافق بدرجة أقل	4	%75.44	1.51074	5.2810	27	57	43	05	00	21	00	قلة الاستعانة بخبراء ومختصين ببرامج التطوير.
						17.6	37.3	28.1	03.3	00	13.7	00	
عالية	موافق	3	%76.65	1.62121	5.3660	33	64	30	03	00	21	02	صعوبة الحصول على تفاصيل دقيقة لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة.
						21.6	41.8	19.6	02	00	13.7	01.3	
عالية	موافق	1	%78.71	1.52660	5.5098	41	56	32	07	00	15	02	ضعف التنسيق بين البنوك التجارية ومثيلاتها في الدول الأخرى.
						26.8	36.6	20.9	04.6	00	09.8	01.3	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (13)، ص ص 288-289.

اتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات المتعلقة به

- بأن جميع عبارات المحور السادس تزيد قيمة متوسطها الحسابي عن قيمة المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة وهذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة موافقون على جميع هذه العبارات؛
- أما الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تتراوح قيمه ما بين (1.50492-1.98933) وجميع هذه القيم تدل على تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارات؛
- أما أهم عبارة في هذا المحور من حيث درجة الموافقة فهي العبارة رقم (07) (ضعف التنسيق بين البنوك التجارية ومثيلاتها في الدول الأخرى) باحتلالها للمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (5.5098) بانحراف معياري (1.52660)، وبأهمية نسبية قدرها (78.71%) وهي درجة عالية وفق مقياس الدراسة، تليها بدرجة موافقة عالية أيضا لكن أقل قيمة في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) (كثرة انشغال المسؤولين بأمور البنك الداخلية يحول دون متابعتهم لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة) بمتوسط حسابي قدره (5.3856) بانحراف معياري (1.50492)، وبأهمية نسبية قدرها (76.93%)؛
- أما العبارة الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة في هذا المحور هي العبارة رقم (01) لهذا المحور (غياب الرغبة لدى المسؤولين في التغيير والاقتناع بأن أساليب التقييم التقليدية وبرامج التطوير المعتادة كافية ولا توجد حاجة لتطبيق المقارنة المرجعية) التي نجدها في آخر الترتيب بمتوسط قدره (4.4314) بانحراف معياري (1.98933)، وأهمية نسبية قدرها (63.30%) وهي درجة مقبولة وفق المقياس المعتمد عليه في هذه الدراسة.

سابعا: حوصلة لنتائج التحليل الوصفي لجميع محاور الاستبيان

تم إعداد الجدول التالي كحوصلة لجميع نتائج التحليل الوصفي لجميع محاور الاستبيان:

الجدول رقم (26): النتائج الإجمالية لتحليل الوصفي لجميع محاور الاستبيان

رقم المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	الاتجاه	درجة الموافقة
01	6.0809	0.49055	86.87%	2	موافق	عالية
02	5.9877	0.59875	85.53%	4		
03	6.0822	0.56664	86.88%	1		
04	5.7498	0.84297	82.14%	5		
05	6.0621	0.55609	86.60%	3		
06	5.2110	1.15164	74.44%	6	موافق بدرجة أقل	مقبولة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق

رقم (14)، ص 290.

من خلال الجدول السابق تم التوصل إلى ما يلي:

- تتراوح قيم المتوسط الحسابي للمحاور الستة ما بين (5.2110-6.0822) وجميع هذه القيم تزيد عن المتوسط الحسابي الفرضي لدراسة والمقدر بـ (4) هذه النتيجة تشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو جميع عبارات هذه المحاور تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها؛
- أهم محور من حيث درجة الموافقة هو المحور الثالث باحتلاله للمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(6.0822) بانحراف معياري (0.56664)، وبأهمية نسبية قدرها (86.88%) وهي درجة عالية وفق مقياس الدراسة، يليه في المرتبة الثانية المحور الأول بمتوسط حسابي (6.0809) بانحراف معياري (0.49055)، بحيث أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور عالية أيضا لكن بفارق قيمة طفيف عن قيمة درجة موافقة هؤلاء الأفراد على عبارات المحور الثالث حيث بلغت قيمة هذه الدرجة وفق مقياس الدراسة نسبة (86.87%)؛
- أما المحور الأقل أهمية من حيث درجة الموافقة هو المحور السادس الذي نجده في آخر الترتيب بمتوسط قدره (5.2110) بانحراف معياري (1.15164)، وأهمية نسبية قدرها (74.44%) وهي درجة مقبولة جدا وفق مقياس الدراسة.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة على أساس الإختبار

خصص هذا المبحث للإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بالجانب الميداني والتحقق من فرضياتها وذلك من خلال مناقشة وتفسير كل فرضية منها على حدا بهدف الحكم على صحتها من عدمها استنادا إلى التحليل الإحصائي العام.

المطلب الأول: القواعد المطبقة في الإختبارات المستخدمة لتحقيق من صحة الفرضيات من عدمها

خصص هذا المطلب لعرض قاعدتي القرار المطبقتين في الإختبارين الذين تم إستخدامهما لإختبار فرضيات الدراسة وهما إختبار "T" للعينة البسيطة وإختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova).

أولا: قاعدة القرار المطبقة في إختبار "T" للعينة البسيطة (One Sample T-Test)

ولتحقيق الغرض الذي خصص له هذا المبحث تم استخدام إختبار "T" للعينة البسيطة لإختبار فرضيات الدراسة لتحقيق من صحتها من عدمها، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) والذي يقابله مستوى ثقة قدره (0.95)، وفق قاعدة القرار التالية:

- إذا كان مستوى المعنوية لهذا الإختبار أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 ؛
- أما إذا كان مستوى معنويته أقل من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة لها H_1 .

أي:

➤ قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كان $\text{Sig}(t_{\text{المحسوبة}}) > 0.05$ ؛

➤ رفض الفرضية الصفرية H_0 إذا كان $\text{Sig}(t_{\text{المحسوبة}}) < 0.05$.

ثانيا: قاعدة القرار المطبقة في إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova)

ولقد تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة مدى وجود فروق إحصائية في تأثير المتغيرات الوسيطة على المتغير التابع، باختلاف العوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي والخبرة) وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) والذي يقابله مستوى ثقة قدره (0.95)، وفق قاعدة القرار التالية:

- إذا كان مستوى المعنوية للقيمة المحسوبة (F) لهذا الإختبار أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 ؛
- أما إذا كان مستوى المعنوية لهذه القيمة أقل من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة لها H_1 .

أي:

➤ قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كان $\text{Sig}(F_{\text{المحسوبة}}) > 0.05$ ؛

➤ رفض الفرضية الصفرية H_0 إذا كان $\text{Sig}(F_{\text{المحسوبة}}) < 0.05$.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضيات المتعلقة بالإستبيان

تم من خلال هذا المطلب عرض ومناقشة مختلف النتائج التي تم التحصل عليها عند إختبار الفرضيات المتعلقة بهذه الدراسة الميدانية لتحقيق من صحتها من عدمها.

أولاً: عرض ومناقشة نتائج إختبار صحة الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة

خصص هذا العنصر لعرض ومناقشة نتائج إختبار صحة الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى (H_0) لدراسة من عدمها بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى (H_0)

رقم الفرضية	الترميز	نص الفرضية
01	H_{01}	"لا يدرك موظفو البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لمفهوم المقارنة المرجعية (عدم وجود مكون معرفي عند هؤلاء الموظفين حول المقارنة المرجعية)".
02	H_{02}	"لا تحتاج البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي لإستخدام آلية المقارنة المرجعية".
03	H_{03}	"لا تؤيد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية".
04	H_{04}	"لا تتوفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية".
05	H_{05}	"لا يوجد أي أثر عند إستخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية (أي لا يظهر أي أثر عند إستخدامها)".
06	H_{06}	"لا توجد أي معوقات وتحديات تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية".

المصدر: من إعداد الطالبة.

1. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (01): تم في هذا العنصر عرض ومناقشة نتائج

إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى رقم (01) لدراسة من عدمها والمرتبطة بالمحور الأول للإستبيان كالاتي:

■ الفرضية الفرعية الأولى رقم (01) (الفرضية الصفرية H_{01}): "لا يدرك موظفو البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لمفهوم المقارنة المرجعية (عدم وجود مكون معرفي عند هؤلاء الموظفين حول المقارنة المرجعية)".

يوضح الجدول الموالي نتائج إستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة لتحقيق من صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (28): نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (01) (الفرضية الصفرية H_{01})

البيان	قيمة " t " المحسوبة	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية لقيمة " t " المحسوبة ($\text{Sig}(t)$)	نتيجة إختبار الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى رقم (01) (الفرضية الصفرية H_{01})	52.470	152	0.000	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (14)، ص 290.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (01) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة أعطى قيمة t قدرها (52.470) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وعليه وفقاً لقاعدة القرار المطبقة في إختبار "T" للعينة البسيطة السابقة ذكر فإن نتيجة إختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: رفض الفرضية الصفرية H_{01} وقبول الفرضية البديلة لها H_{11} والتي تنص على: "نعم يدرك موظفو البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لمفهوم المقارنة المرجعية (وجود مكون معرفي عند هؤلاء الموظفين حول المقارنة المرجعية)".

2. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (02): تم من خلال هذا العنصر عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (02) لدراسة والمرتبطة بالمحور الثاني للإستبيان كما يلي:

■ الفرضية الفرعية الأولى رقم (02) (الفرضية الصفرية H_{02}): "لا تحتاج البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي لإستخدام آلية المقارنة المرجعية".

يعرض الجدول التالي نتائج إستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة لتحقيق من صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (29): نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (02) (الفرضية الصفرية H_{02})

البيان	قيمة " t " المحسوبة	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية لقيمة " t " المحسوبة ($\text{Sig}(t)$)	نتيجة إختبار الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى رقم (02) (الفرضية الصفرية H_{02})	41.064	152	0.000	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر نفس الملحق السابق.

من خلال الجدول السابق تبين بأن إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (02) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة أعطى قيمة t قدرها (41.064) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن نتيجة إختبار صحة هذه الفرضية تتمثل في الآتي: رفض الفرضية الصفرية H_{02} وقبول الفرضية البديلة لها H_{12} والتي تنص على: "نعم تحتاج البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي لإستخدام آلية المقارنة المرجعية".

3. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (03): في هذا العنصر تم عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (03) والمرتبطة بالمحور الثالث للإستبيان كالتالي:

■ الفرضية الفرعية الأولى رقم (03) (الفرضية الصفرية H_{03}): "لا تؤيد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية".

الجدول التالي يوضح نتائج إستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة لتحقق من صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (30): نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (03) (الفرضية الصفرية H_{03})

البيان	قيمة "t" المحسوبة	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية لقيمة "t" المحسوبة (Sig(t))	نتيجة إختبار الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى رقم (03) (الفرضية الصفرية H_{03})	45.452	152	0.000	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (14)، ص 290.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (03) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة أعطى قيمة t قدرها (45.452) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في إختبار "T" للعينة البسيطة السابقة ذكر فإن نتيجة إختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: رفض الفرضية الصفرية H_{03} وقبول الفرضية البديلة لها H_{13} والتي تنص على: "نعم تؤيد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية".

4. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (04): من خلال هذا العنصر تم عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (04) لدراسة والمرتبطة بالمحور الرابع للإستبيان كالتالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإختبار وإختبار الفرضيات المتعلقة به

■ الفرضية الفرعية الأولى رقم (04) (الفرضية الصفرية H_{04}): "لا تتوفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية".

يوضح الجدول التالي نتائج إستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة لتحقق من صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (31): نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (04) (الفرضية الصفرية H_{04})

البيان	قيمة "t" المحسوبة	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية لقيمة "t" المحسوبة (Sig(t))	نتيجة إختبار الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى رقم (04) (الفرضية الصفرية H_{04})	25.675	152	0.000	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (14)، ص 290.

تبين من خلال الجدول السابق بأن إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (04) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة أعطى قيمة t قدرها (25.675) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن النتيجة كانت كالتالي: رفض الفرضية الصفرية H_{04} وقبول الفرضية البديلة لها H_{14} والتي تنص على: "نعم تتوفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية".

5. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (05): تم في هذا العنصر عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (05) لدراسة والمرتبطة بالبحر الخامس للإستبيان كالتالي:

■ الفرضية الفرعية الأولى رقم (05) (الفرضية الصفرية H_{05}): "لا يوجد أي أثر عند إستخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية (أي لا يظهر أي أثر عند إستخدامها)".

يوضح الجدول الموالي نتائج إستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة لتحقق من صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم (32): نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (05) (الفرضية الصفرية H_{05})

البيان	قيمة "t" المحسوبة	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية لقيمة "t" المحسوبة (Sig(t))	نتيجة إختبار الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى رقم (05) (الفرضية الصفرية H_{05})	45.868	152	0.000	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر إلى نفس الملحق السابق.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (05) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة أعطى قيمة t قدرها (45.868) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في إختبار "T" للعينة البسيطة السابقة ذكر فإن نتيجة إختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: رفض الفرضية الصفرية H_{05} وقبول الفرضية البديلة لها H_{15} والتي تنص على: "نعم يوجد أثر عند إستخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية (أي يظهر أثر عند إستخدامها)".

6. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (06): تم من خلال هذا العنصر عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (06) لدراسة والمرتبطة بالمحور السادس للإستبيان كالتالي:

■ الفرضية الفرعية الأولى رقم (06) (الفرضية الصفرية H_{06}): "لا توجد أي معوقات وتحديات تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية".

نتائج إستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة لتحقيق من صحة هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): نتائج إختبار "T" للعينة البسيطة للفرضية الفرعية الأولى رقم (06) (الفرضية الصفرية H_{06})

البيان	قيمة "t" المحسوبة	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية لقيمة "t" المحسوبة (Sig(t))	نتيجة إختبار الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى رقم (06) (الفرضية الصفرية H_{06})	13.007	152	0.000	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (14)، ص 290.

تبين من خلال الجدول السابق بأن إختبار الفرضية الفرعية الأولى رقم (06) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة أعطى قيمة t قدرها (13.007) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في إختبار "T" للعينة البسيطة السابقة ذكر فإن نتيجة إختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: رفض الفرضية الصفرية H_{06} وقبول الفرضية البديلة لها H_{16} والتي تنص على: "نعم توجد معوقات وتحديات تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية".

ثانيا: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية)

بعدما تم التحقق من صحة الفرضيات البديلة للفرضيات السابقة خصص هذا العنصر لعرض ومناقشة نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الثانية

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الاستبيان وإختبار الفرضيات المتعلقة به

(H_0) "لدراسة لمعرفة مدى وجود فروق في اتفاق أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) نحو العبارات المتعلقة بكل فرضية سابقة، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الثانية (H_0)

رقم الفرضية	الترميز	نص الفرضية
01	" H_{01} "	"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".
02	" H_{02} "	"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".
03	" H_{03} "	"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) للجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لتأييدها لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".
04	" H_{04} "	"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".
05	" H_{05} "	"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على وجود أثر عند إستخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".
06	" H_{06} "	"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) للقائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

المصدر: من إعداد الطالبة.

1. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (01): تم من خلال هذا العنصر عرض ومناقشة

نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (01) لدراسة والمرتبطة بالمحور الأول للإستبيان كما يلي:

- الفرضية الفرعية الثانية رقم (01) (الفرضية الصفرية " H_{01} ") : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة على إدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية، وعليه يمكن تجزئتها إلى الفرضيتين التاليتين:

– الفرضية الفرعية الثانية رقم (01a) (الفرضية الصفرية H_{011}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)؛"

– الفرضية الفرعية الثانية رقم (01b) (الفرضية الصفرية H_{012}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة العملية لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)."

1.1 تبعا لمتغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{011} :

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد

عينة الدراسة لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة ($\text{Sig}(F_{\text{المحسوبة}})$)	نتيجة الإختبار
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.126	3	1.577	0.197	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	35.452	149			
	التباين الكلي	36.577	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الصفرية H_{011} أعطى قيمة F قدرها (1.577) بمستوى معنوية (0.197) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن نتيجة إختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (01a) (الفرضية الصفرية H_{011}).

2.1 تبعا لمتغير الخبرة العملية: يعرض الجدول الآتي مختلف نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{012} :

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد

عينة الدراسة لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة (Sig(F))	نتيجة الإختبار
الخبرة العملية	بين المجموعات	0.510	4	0.523	0.719	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	36.067	148			
	التباين الكلي	36.577	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الصفرية H_{012} أعطى قيمة F قدرها (0.523) بمستوى معنوية (0.719) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن النتيجة كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (01) H_{012} (الفرضية الصفرية H_{012}).

وبناء على ما سبق فنتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (01) (الفرضية الصفرية H_{01}) بإستخدام تحليل التباين الأحادي تمثلت في: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (01) (الفرضية الصفرية H_{01}) (معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة لإدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$).

2. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (02): تم من خلال هذا العنصر عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (02) لدراسة والمرتبطة بال محور الثاني للإستبيان كما يلي:

■ الفرضية الفرعية الثانية رقم (02) (الفرضية الصفرية H_{02}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ".

وتم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية وذلك لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية، وعليه يمكن تجزئتها إلى الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الفرعية الثانية رقم (02) H_{021} (الفرضية الصفرية H_{021}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)؛"
- الفرضية الفرعية الثانية رقم (02) H_{022} (الفرضية الصفرية H_{022}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)."

1.2 تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{021} :

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة ($\text{Sig}(F_{\text{المحسوبة}})$)	نتيجة الاختبار
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.611	3	1.513	0.213	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	52.881	149			
	التباين الكلي	54.493	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2018/2019، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الصفرية H_{021} أعطى قيمة F قدرها (1.513) بمستوى معنوية (0.213) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقاً لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن نتيجة إختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (02) H_{021} (الفرضية الصفرية H_{021}).

2.2 تبعاً لمتغير الخبرة العملية: يعرض الجدول التالي مختلف نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{022} :

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة (Sig(F))	نتيجة الاختبار
الخبرة العملية	بين المجموعات	2.284	4	1.619	0.172	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	52.208	148			
	التباين الكلي	54.493	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الصفرية H_{022} أعطى قيمة F قدرها (1.619) بمستوى معنوية (0.172) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن النتيجة كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (02) H_{022} (الفرضية الصفرية H_{022}).

وبناء على ما سبق فنتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (02) (الفرضية الصفرية H_{02}) بإستخدام تحليل التباين الأحادي تمثلت في: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (02) (الفرضية الصفرية H_{02}) (معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أن البنوك التجارية الجزائرية عند تقييمها لأدائها المالي تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)).

3. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (03): من خلال هذا العنصر تم عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (03) لدراسة والمرتبطة بال محور الثالث للاستبيان كما يلي:

■ الفرضية الفرعية الثانية رقم (03) (الفرضية الصفرية H_{03}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) للجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لتأييدها لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

وتم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد العينة على تأييدهم لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية، وعليه يمكن تجزئتها إلى الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الفرعية الثانية رقم (03) a (الفرضية الصفرية H_{031}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لتأييدها لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)؛"

- الفرضية الفرعية الثانية رقم (03) b (الفرضية الصفرية H_{032}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية للجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لتأييدها لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

1.3 تبعا لمتغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{031} :

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لتأييدهم لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة ($\text{Sig}(F_{\text{المحسوبة}})$)	نتيجة الاختبار
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.935	3	0.970	0.409	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	47.869	149			
	التباين الكلي	48.804	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2018/2019، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

تبين من خلال الجدول السابق بأن اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الصفرية H_{031} أعطى قيمة F قدرها (0.970) بمستوى معنوية (0.409) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقاً لقاعدة القرار المطبقة في هذا الاختبار فإن نتيجة اختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (03) a (الفرضية الصفرية H_{031}).

2.3 تبعا لمتغير الخبرة العملية: يوضح الجدول الموالي مختلف نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{032} :

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لتأييدهم لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة (Sig(F))	نتيجة الإختبار
الخبرة العملية	بين المجموعات	1.512	4	1.183	0.321	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	47.292	148			
	التباين الكلي	48.804	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الصفرية H_{032} أعطى قيمة F قدرها (1.183) بمستوى معنوية (0.321) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن النتيجة كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (03) (الفرضية الصفرية H_{032}).

وبناء على ما سبق فنتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (03) (الفرضية الصفرية H_{03}) بإستخدام تحليل التباين الأحادي تمثلت في: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (03) (الفرضية الصفرية H_{03}) (معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة لتأييدهم تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$).

4. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (04): تم في هذا العنصر عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (04) لدراسة والمرتبطة بالبحر الرابع للإستبيان كما يلي:

■ الفرضية الفرعية الثانية رقم (04) (الفرضية الصفرية H_{04}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ".

وتم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية وذلك لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد العينة لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية، وعليه يمكن تجزئتها إلى الفرضيتين التاليتين:

– الفرضية الفرعية الثانية رقم (04) a (الفرضية الصفرية H_{041}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ؛"

– الفرضية الفرعية الثانية رقم (04) b (الفرضية الصفرية H_{042}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة العملية لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$."

1.4 تبعا لمتغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية رقم (04) a:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية تبعا

لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة (Sig(F))	نتيجة الإختبار
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.528	3	0.244	0.866	توجد فروق
	داخل المجموعات	107.483	149			
	التباين الكلي	108.011	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية رقم (04) a أعطى قيمة F قدرها (0.244) بمستوى معنوية قدره (0.866) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن نتيجة إختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (04) a (الفرضية الصفرية H_{041}).

2.4 تبعا لمتغير الخبرة العملية: يوضح الجدول التالي مختلف نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية رقم (04) b:

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة (Sig(F))	نتيجة الاختبار
الخبرة العملية	بين المجموعات	4.254	4	1.517	0.200	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	103.757	148			
	التباين الكلي	108.011	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية رقم (04)_b أعطى قيمة F قدرها (1.517) بمستوى معنوية (0.200) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الاختبار فإن النتيجة كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (04)_b (الفرضية الصفرية H_{042}).

وبناء على ما سبق فنتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (04) (الفرضية الصفرية H_{04}) بإستخدام تحليل التباين الأحادي تمثلت في: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (04) (الفرضية الصفرية H_{04}) (معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$).

5. عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (05): من خلال هذا العنصر تم عرض ومناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (05) لدراسة والمرتبطة بالبحر الخامس للاستبيان كما يلي:

■ الفرضية الفرعية الثانية رقم (05) (الفرضية الصفرية H_{05}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على وجود أثر عند إستخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ".

تم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لاتفاقهم على وجود أثر عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية، وعليه يمكن تجزئتها إلى الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الفرعية الثانية رقم (05) a (الفرضية الصفرية H_{051}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المؤهل العلمي لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على وجود أثر عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ؛
- الفرضية الفرعية الثانية رقم (05) b (الفرضية الصفرية H_{052}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة العملية لموظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم أدائها المالي لاتفاقهم على وجود أثر عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$."

1.5 تبعا لمتغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{051} :

الجدول رقم (43): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على وجود أثر عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في

البنوك التجارية الجزائرية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة ($Sig(F_{\text{المحسوبة}})$)	نتيجة الإختبار
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.439	3	0.468	0.705	توجد فروق
	داخل المجموعات	46.565	149			
	التباين الكلي	47.004	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{051} أعطى قيمة F قدرها (0.468) بمستوى معنوية قدره (0.705) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن نتيجة إختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (05) a (الفرضية الصفرية H_{051}).

2.5 تبعا لمتغير الخبرة العملية: يوضح الجدول الآتي مختلف نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{052} :

الجدول رقم (44): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على وجود أثر عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة (Sig(F))	نتيجة الإختبار
الخبرة العملية	بين المجموعات	1.958	4	1.608	0.175	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	45.046	148			
	التباين الكلي	47.004	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية H_{052} أعطى قيمة F قدرها (1.608) بمستوى معنوية (0.175) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن النتيجة كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (05) b (الفرضية الصفرية H_{052}).

وبناء على ما سبق فنتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (05) (الفرضية الصفرية H_{05}) بإستخدام تحليل التباين الأحادي تمثلت في: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (05) (الفرضية الصفرية H_{05}) (معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد العينة لاتفاقهم على وجود أثر عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)).

6. عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (06): تم من خلال هذا العنصر عرض ومناقشة نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (06) لدراسة والمرتبطة بالمحور السادس للإستبيان كما يلي:

■ الفرضية الفرعية الثانية رقم (06) (الفرضية الصفرية H_{06}): "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) للقائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

تم إستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية لمعرفة مدى وجود فروق في تأثير المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها

عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية، وعليه يمكن تجزئتها إلى الفرضيتين التاليتين:

– الفرضية الفرعية الثانية رقم (06) a (الفرضية الصفرية H_{061}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للقائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)؛"

– الفرضية الفرعية الثانية رقم (06) b (الفرضية الصفرية H_{062}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة العملية للقائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)".

1.6 تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية رقم (06) a:

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة ($Sig(F)$)	نتيجة الاختبار
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.724	30	0.428	0.733	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	199.871	122			
	التباين الكلي	201.595	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن اختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية رقم (06) a أعطى قيمة F قدرها (0.428) بمستوى معنوية قدره (0.733) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقاً لقاعدة القرار المطبقة في هذا الاختبار فإن نتيجة اختبار هذه الفرضية كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (06) a (الفرضية الصفرية H_{061}).

2.6 تبعا لمتغير الخبرة العملية: يوضح الجدول التالي مختلف نتائج تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية رقم (06)_b:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجهها عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية تبعا لمتغير الخبرة العملية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	قيمة "F" المحسوبة	مستوى المعنوية لقيمة "F" المحسوبة (Sig(F _{المحسوبة}))	نتيجة الإختبار
الخبرة العملية	بين المجموعات	2.345	4	0.435	0.783	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	199.250	148			
	التباين الكلي	201.595	152			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة ومخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018، أنظر الملحق رقم (15)، ص 291.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن إختبار تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثانية رقم (06)_b أعطى قيمة F قدرها (0.435) بمستوى معنوية (0.783) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند هذا المستوى، وعليه وفقا لقاعدة القرار المطبقة في هذا الإختبار فإن النتيجة كانت كالتالي: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (06)_b (الفرضية الصفرية H_{062}).

وبناء على ما سبق فنتيجة إختبار الفرضية الفرعية الثانية رقم (06) (الفرضية الصفرية H_{06}) بإستخدام تحليل التباين الأحادي تمثلت في: قبول الفرضية الفرعية الثانية رقم (06) (الفرضية الصفرية H_{06}) (معناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد العينة لاتفاقهم على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$).

المطلب الثالث: حوصلة إجمالية لنتائج إختبار الفرضيات المتعلقة بالإستبيان

من خلال هذا المطلب تم عرض حوصلة إجمالية لجميع نتائج إختبار الفرضيات التي تتكون منها الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية لدراسة.

أولاً: نتائج إختبار الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى

يوضح الجدول التالي نتائج إختبار جميع الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الصفرية H_0) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة:

الجدول رقم (47): نتائج إختبار جميع الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الصفرية H_0) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة

(مستوى المعنوية $\alpha=0.05$)

رقم المحور	الفرضيات	الإختبار المطبق	نتيجة الإختبار	الفرضية البديلة في حالة الرفض	الأهمية النسبية للمحور	درجة الموافقة على الفرضية البديلة
01	H_{01}	إختبار "T" للعينة البسيطة	مرفوضة	H_{11}	%86.87	عالية
02	H_{02}			H_{12}	%85.53	
03	H_{03}			H_{13}	%86.88	
04	H_{04}			H_{14}	%82.14	
05	H_{05}			H_{15}	%86.60	
06	H_{06}			H_{16}	%74.44	مقبولة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات والنتائج السابقة.

يلاحظ من خلال الجدول السابق بأن جميع الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الصفرية H_0) من ($H_{06}-H_{01}$) عندما تم إختبارها عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة تم رفضها وقبول الفرضيات البديلة لها من ($H_{16}-H_{11}$).

كما تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بأن أفراد العينة يدركون وبمستوى عالي بلغ نسبة (%86.87) وفق مقياس الدراسة لمفهوم المقارنة المرجعية؛
- بأن أفراد عينة الدراسة يؤيدون وبدرجة عالية قدر متوسطها وفق مقياس الدراسة بنسبة (%85.53) حاجة البنوك التجارية الجزائرية لإستخدام آلية المقارنة المرجعية لتقييم أدائها المالي؛
- بأن أفراد العينة يؤيدون وبدرجة عالية بلغ متوسطها (6.0822) أي ما يعادل نسبة (%86.88) وفق مقياس الدراسة فكرة تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي وتحسينه في البنوك التجارية الجزائرية؛
- بأنه حسب آراء أفراد العينة بأن البنوك التجارية الجزائرية تتوفر على متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية وبدرجة عالية بلغ متوسطها وفق مقياس الدراسة نسبة (%82.14)؛

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الإختبار وإختبار الفرضيات المتعلقة به

- حسب آراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر إيجابي ذو مستوى عالي بلغت درجته المتوسطة وفق مقياس الدراسة نسبة (86.60%) عند إستخدام المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية؛
- بأن أفراد العينة يتفوقون بنسبة أهمية بلغت (74.44%) وفق مقياس الدراسة على أهم المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية.

ثانيا: نتائج إختبار الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الثانية

يوضح الجدول التالي نتائج نتائج إختبار جميع الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الصفرية H_0) بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova):

الجدول رقم (48): نتائج إختبار جميع الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية

الصفرية H_0) بإستخدام تحليل التباين الأحادي (One way Anova)

(مستوى المعنوية $\alpha=0.05$)

رقم المحور	الفرضيات	الإختبار المطبق	نتيجة الإختبار
01	H_{01}	إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova)	مقبولة (لا توجد فروق)
02	H_{02}		
03	H_{03}		
04	H_{04}		
05	H_{05}		
06	H_{06}		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات والنتائج السابقة.

تبين من خلال الجدول السابق بأن جميع الفرضيات التي تتكون منها الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الصفرية H_0) من (H_{01} - H_{06}) عندما تم إختبارها بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) ($\alpha=0.05$) تم قبولها، وهذا دليل على عدم وجود فروقات إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لإجابات أفراد العينة.

خلاصة الفصل الرابع

تم في هذا الفصل إختبار الفرضيات المتعلقة بآراء الموظفين القائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية حول المقارنة المرجعية وفكرة تطبيقها كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك، حيث تعلقنا هذه الفرضيات بستة مواضيع أساسية ترجمتها محاور الإستبيان الستة السابقة ذكر، وبعد إختبار مختلف هذه الفرضيات تم التوصل إلى أن:

- البنوك التجارية تعتمد على الأساليب التقليدية لتقييم أدائها المالي؛
- هناك مكون معرفي عالي لدى موظفي البنوك التجارية الجزائرية القائمين بعملية تقييم الأداء المالي بموضوع المقارنة المرجعية؛
- درجة احتياج البنوك التجارية الجزائرية لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم أدائها عالية؛
- مستوى تأييد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية على تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم والتحسين عالي؛
- درجة توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية عالية؛
- وجود أثر إيجابي ذو مستو عالي عند إستخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية؛
- توجد عدة معوقات وتحديات تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية.

الفصل الخامس

تطبيقات المقارنة المرجعية
على البنوك التجارية
الجزائرية لتقييم أدائها
المالي مقارنة بمتيلاتها
خارج الوطن (تونس
والمغرب)

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

تمهيد

بعدما تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها من خلال الفصل السابق إلى أن البنوك التجارية الجزائرية تتوفر بها جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية على الرغم من وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر، تم تخصيص هذا الفصل لعرض دراسة تطبيقية أجريت على ثلاثة بنوك تجارية، حيث أن أحد هذه البنوك تم اختياره من العينة السابقة للدراسة الميدانية وهو بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-، أما البنكيين الآخرين فكانا من تونس والمغرب، وبالصدفة عند عملية الاختيار لهما (أي للبنكيين الآخرين) وقع الاختيار على بنك تنتمي إلى نفس المجمع الذي ينتمي إليه البنك الجزائري الذي تم اختياره لتقييم أدائه المالي باستخدام المقارنة المرجعية، وعليه فالهدف من وراء هذه الدراسة هو معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية داخل نفس المجمع في تقييم وتحسين الأداء المالي وتحقيق التفوق، وذلك بتقييم الوضعية المالية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- بإجراء مقارنة بين أدائه المالي والأداء المالي لفرعي المجمع المتواجدين بتونس والمغرب، للوقوف على نقاط قوته وتعزيزها، ونقاط ضعفه وأسبابها وتصحيحها.

وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عينة الدراسة وتحديد نوع المقارنة المرجعية التي ستطبق عليها؛
- ❖ المبحث الثاني: عرض البيانات المالية لعينة الدراسة خلال الفترة (2015-2017)؛
- ❖ المبحث الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة المرجعية بفرعيه بتونس والمغرب خلال الفترة (2015-2017).

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

المبحث الأول: تقديم عينة الدراسة وتحديد نوع المقارنة المرجعية التي ستطبق عليها

تم من خلال هذا المبحث أولا عرض الشروط الواجب توافرها في عينة الدراسة، وبعد ذلك تم تحديدها، ثم تم بعد ذلك التعريف بها مع تبيان استراتيجياتها، وكذا تبيان أطراف المقارنة ونوعها ومدتها، وفي الأخير تم تبيان مصادر المعلومات اللازمة لعملية المقارنة مع تحديد المؤشرات التي تم الاعتماد عليها.

المطلب الأول: الشروط الواجب توافرها في عينة الدراسة وتحديد

من خلال هذا المطلب تم أولا تحديد مجموعة من الشروط الواجب توافرها في عينة الدراسة، ثم تم بعد ذلك تحديد البنوك التي سيتم إجراء الدراسة التطبيقية عليها.

أولا: الشروط الواجب توافرها في عينة الدراسة

تم وضع قائمة من الشروط التي يجب أن تتوفر في عينة الدراسة، مع تبيان السبب وراء اختيار كل شرط منها دون غيره، وتتلخص هذه الشروط في النقاط التالية:

- أن يكون حجم العينة مكونا من ثلاثة بنوك تجارية: بحيث يجب أن يكون أحد هذه البنوك جزائري يتم اختياره من ضمن قائمة البنوك التجارية الجزائرية التي تم اختيارها كعينة لدراسة الميدانية في الفصل السابق¹، والتي اتضح توفرها على جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية مما يساعد على تطبيقها عليها بسهولة، أما البنكين الآخرين فيشترط أن ينتميا إلى تونس والمغرب، وهذا راجع لكونهما دولتان جارتان ولمواردهما البشرية نفس الخصائص التي تتمتع بها الموارد البشرية الجزائرية، أي أن عملاء هذه البنوك الثلاثة التي سيتم اختيارها لديهم نفس المستوى أو النمط المعيشي وهذا عامل مساعد للدراسة؛

- حبذا ولو تكون البنوك التجارية المختارة لإجراء الدراسة عليها بنوك خاصة (هذا الشرط غير إلزامي): وذلك لاحتوائها على أفضل المسيرين والموظفين والإطارات ذو الكفاءة العالية، وكذا لحرصها على التطور المستمر ومواكبة كل ما هو جديد في بيئة أعمالها ليس لغاية بقائها واستمرارها فقط بل من أجل المنافسة وبشدة على المراتب الأولى، وذلك من خلال حرصها الشديد أيضا على ابتكارها واختيارها لمنتجاتها وخدماتها بما يتماشى مع رغبات عملائها الحاليين والمحتملين وكذا بحثها عن أفضل الطرق والسبل لتوظيف أموالها واستثمارها، على عكس البنوك العمومية التي أصبحت تراهن من أجل بقائها واستمرارها فقط وانعدام عامل الابتكار فيها للمنتجات والخدمات البنكية؛

- أن يكون لها توجه إستراتيجي: فكلما كان للبنك توجهها استراتيجيا تتمتع بنظام تسييري صارم يمنع حدوث الأخطار المصرفية فيه كخطر الائتمان مثلا، مما يؤدي إلى تقوية مركزه وتوسيع شبكته، وتحسين أدائه مما يقوده لأن

¹ أنظر في الفصل الرابع إلى الجدول رقم (08)، ص 134.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

يكون نموذجا لبنك عالمي، وعليه من الضروري الاستفادة من مختلف استراتيجيات البنوك الأخرى وتكييفها بما يخدم البنك ويتناسب مع بيئته للوصول إلى الريادة؛

- أن تكون منتجاتها وخدماتها المقدمة متميزة: فعلى البنك أن يقنع عملائه بأنه فريد ومتميز في تقديم أنواع معينة من المنتجات والخدمات المصرفية دون غيره من البنوك الأخرى، وذلك من خلال قيامه بتقديم منتجات وخدمات مصرفية له تكون مبتكرة وتطرح لأول مرة على مستوى السوق المحلي أو الدولي، وهذا ما يعمل على مضاعفة حجم أصوله وارتفاع عدد عملائه، وتحقيقه لأرباح عالية، وعليه فإذا استفاد البنك من ابتكارات البنوك الأخرى لمنتجاتها وخدماتها فسيخلق منتجات وخدمات جديدة خاصة به، مما يسمح له بالمحافظة على حصته السوقية بل وتوسيعها أيضا باختراعه لأسواق جديدة؛

- تستهدف نفس الشرائح من العملاء: للاستفادة من الطريقة التي تستخدمها البنوك المنافسة والمتفوقة في التعامل مع عملائها، وكيفية استقطابها لعملاء جدد ونيل رضاهم، وتطبيقها على عملاء البنك محل المقارنة ليكسب رضا عملائه الحاليين ويستقطب عملاء آخرين جدد؛

- أن تكون محتلة للمراتب الأولى في قائمة تصنيف البنوك في بلاد نشاطها من حيث النتائج السنوية المحققة: للاستفادة والتعلم من تجاربها التي مكنتها من التفوق.

ثانيا: تحديد عينة الدراسة

تم تحديد البنوك الثلاثة لتطبيق المقارنة المرجعية عليها لتقييم أدائها المالي كالاتي:

- بخصوص عملية اختيار وتحديد البنك الجزائري الذي سيتم تطبيق المقارنة المرجعية عليه لتقييم أدائه المالي: تم جمع كل المعلومات اللازمة والخاصة بالبنوك التجارية الستة التي تم اختيارها كعينة لدراسة الميدانية في الفصل السابق بالاعتماد على مواقعها الالكترونية، وبعد عملية تحليل وفرز لهذه المعلومات ومطابقتها مع الشروط الواجب توافرها في البنك الذي سيتم تطبيق المقارنة عليه وقع الاختيار على بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لاستفائه على أغلبية هذه الشروط؛

- بخصوص عملية اختيار وتحديد البنكيين الآخرين الذين سيتم تطبيق المقارنة المرجعية عليهما لتقييم أدائهما المالي: بعد عملية بحث ومسح مكثف عن طريق الانترنت عن العديد من البنوك التجارية الخاصة المتواجدة بكل من تونس والمغرب تم إعداد قائمة مكونة من (07) بنوك تجارية خاصة ((04) منها بنوك تونسية، و(03) بنوك مغربية)¹، وبعد عملية تحليل وفرز للمعلومات المتعلقة بالبنوك المتواجدة بالقائمة وقع الاختيار على بنكيين لإجراء الدراسة عليهما لتوفرهما على أغلبية الشروط التي تم وضعها سابقا وهما: بنك "سوسيتي جنرال"-تونس-

¹ أنظر الملحق رقم (16)، ص 292.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

(الاتحاد الدولي للبنوك)، وبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- (الشركة العامة)، بحيث وجد بأن البنوك التجارية الثلاثة المختارة لإجراء الدراسة عليها والتي استوفت على معظم الشروط التي تم وضعها، صدفة وجدت بأنها تنتمي إلى نفس المجموع، أي أنها تنشط في نفس الميدان (تستهدف نفس الصنف من شرائح العملاء...)، كما أنها تتوفر على نفس الخصائص التي تسمح بإجراء مقارنة بينها بسهولة وهو عامل جد مساعد في الدراسة.

المطلب الثاني: تقديم مجمع "سوسيتي جنرال"

خصص هذا المطلب لتعريف بالمجمع الذي تنتمي إليه البنوك الثلاثة المختارة لدراسة، وكذا لعرض إستراتيجيته.

أولاً: التعريف بمجمع "سوسيتي جنرال"

أسس مجمع "سوسيتي جنرال" عام 1864 لدعم التنمية التجارية والصناعية في فرنسا، وهو أحد أكبر مجموعات الخدمات المالية الريادية في أوروبا، يجمع بين نموذج مصرفي عالمي يتسم بالتنوع والصلابة المالية وإستراتيجية مميزة لتحقيق النمو المستدام، كما أنه يهدف إلى أن يمثل المرجعية في العلاقات المصرفية وأن يكون مميزاً في أسواقه وقريبا من عملائه الذين يختارونه لجودته والتزام فرق العمل لديها، بحيث يحتوي على 147 000 موظف متواجدين في 67 بلد يرافقون يوميا ما يزيد على 31 مليون عميل من الأفراد والمؤسسات الكبرى والمؤسسات الاستثمارية في أرجاء العالم قاطبة، كما يقدم المجمع مجموعة متنوعة من الخدمات الاستشارية والحلول المالية المصممة خصيصا لعملائه والتي تتمحور فيما يلي:¹

- شبكات التجزئة وخدمات مالية؛
- تسيير الأصول وتقديم خدمات للمستثمرين؛
- بنك للتمويل والاستثمار.

ثانياً: إستراتيجية مجمع "سوسيتي جنرال"

في سياق الانتعاش الاقتصادي الذي لا يزال مكرراً على المستوى الدولي بعد الأزمة المالية لعام 2008، صرح مجمع "سوسيتي جنرال" بوجود تحسن في مستوى نتائجه المالية المحققة، وعلى زيادة قدرته على التأقلم مع محفظة نشاطه المتنوعة، كما قدم في 15 جوان 2015 مخططاً إستراتيجياً تحت عنوان "المخطط الاستراتيجي الطموح (SG2015)"، الذي يعد جزءاً من ديناميكيته في ظل بيئة جديدة ما بعد الأزمة العالمية، لتحقيق نمو دائم بأقل الأخطار للمحاور التالية:²

¹ الموقع الإلكتروني لمجمع "سوسيتي جنرال": <https://www.societegenerale.com>، تاريخ الاطلاع 2019/03/21، ساعة الاطلاع 10:00.

² نفس المرجع السابق.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

- تقوية وتوسيع شبكات الجمع والتي تتمركز حول ثلاث أعمدة (الشبكة الفرنسية، الشبكة العالمية، بنك التمويل والاستثمار) لجعله نموذجا لبنك عالمي موجه للخدمة عملائه؛
- استكمال تحسين محفظة نشاطات الجمع في ظل إطار تنظيمي واضح؛
- الحفاظ على تسيير صارم للأخطار؛
- تحويل النموذج العملياتي (التشغيلي).

المطلب الثالث: تقديم الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب)

تم في هذا المطلب تقديم كل بنك من البنوك الثلاثة المختارة لدراسة على حدى.

أولا: تقديم بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-

خصص هذا العنصر للتعريف ببنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-، وعرض إستراتيجيته.

1. التعريف ببنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-: يعتبر من بين أوائل البنوك الخاصة التي أقامت في الجزائر، أسس عام 2000 وهو فرع مملوك بالكامل لمجمع "سوسيتي جنرال"، يبلغ رأس ماله 10 مليار دج، تضم شبكته التي تنمو باستمرار 90 وكالة موزعة عبر التراب الوطني (28 ولاية) بما في ذلك 11 مركزا للأعمال ومركزا واحدا مخصصة لعملائه من المؤسسات الكبرى، ويقدم مجموعة متنوعة ومبتكرة من الخدمات المصرفية لـ 455 000 عميل من الأفراد والمهنيين والمؤسسات، ويبلغ عدد العاملين به 1 435 موظفا.¹

2. إستراتيجية بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-: تعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا وضروريا في أي مؤسسة، فبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- يولي لها أهمية بالغة، ووضعها في صميم إستراتيجيته التي تستند بشكل خاص إلى القيم المشتركة لمجمع "سوسيتي جنرال" لتطورها، وتتمثل ركائز إستراتيجيته لإدارة موارده البشرية في العناصر التالية:²

- روح الجماعة؛
- الابتكار؛
- المسؤولية؛
- المشاركة.

كما تركز إدارة الموارد البشرية للبنك على إستراتيجية النمو المستدام، وعلى نهج يعتمد على التوظيف الانتقائي ودعم التكامل والإدارة الوظيفية المدعومة ببرامج التدريب التي تجمع بين الكفاءة والخبرة.

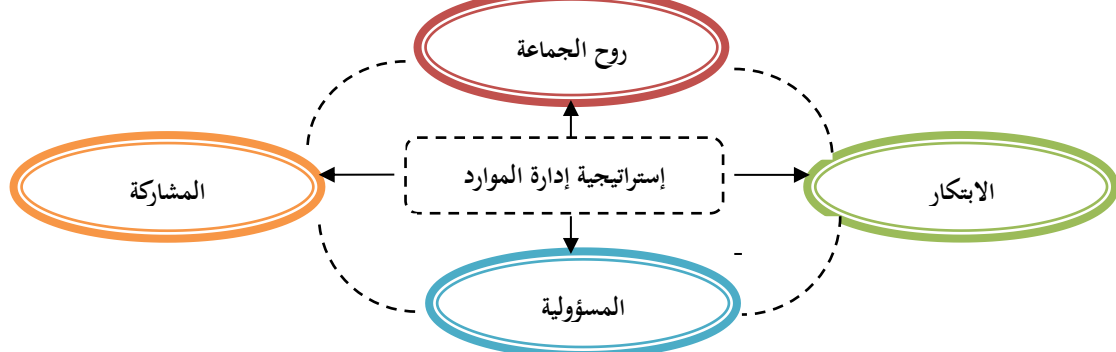
¹الموقع الإلكتروني لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-: <https://www.societegenerale.dz>، تاريخ الاطلاع 2019/03/21، ساعة الاطلاع 11:03.

²نفس المرجع السابق.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

والشكل الموالي يلخص الإستراتيجية التي يعتمد عليها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لإدارة موارده البشرية التي تم شرحها في النقاط السابقة:

الشكل رقم (24): الإستراتيجية التي يعتمد عليها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لإدارة موارده البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

ثانيا: تقديم بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- (الاتحاد الدولي للبنوك -UBI-)

تم في هذا العنصر التعريف بفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بتونس، وكذا عرض الإستراتيجية التي يتبناها.

1. التعريف ببنك "سوسيتي جنرال"-تونس-: تأسس عام 1964، ثم تم خصصته في نوفمبر 2002 حيث تحصل مجمع "سوسيتي جنرال" على 52% من رأس ماله، تضم شبكته التي تنمو باستمرار أكثر من 142 وكالة موجودة في جميع أنحاء الأراضي التونسية، ويقدم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية الخاصة والتمويل لـ 378 000 عميل من الأفراد والمؤسسات، ويشغل 1 406 موظفا.¹

2. إستراتيجية بنك "سوسيتي جنرال"-تونس-: تتمثل الأولوية الإستراتيجية لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- الذي يتمتع بإمكانيات نمو كبيرة في استمراره في تطوير نشاطه على نحو مستدام، حيث يلتزم تماما بخطة "المخطط الاستراتيجي الطموح (SG2015)" (السابق الذكر والذي يعتمده المجمع) والذي يشمل جميع خطوط العمل، وتتمحور محاوره حول ما يلي:²

- أن يكون معيارا لرضا العملاء؛
- ضمان إدارة المواهب وتطوير أفضل الممارسات فيما يتعلق بالإدارة؛
- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تطوير أوجه التعاون والتواصل التفاعلي بين الهياكل البنكية؛
- إظهار اليقظة المستمرة والمتزايدة في إدارة المخاطر.

¹الموقع الالكتروني لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس-: <http://www.uib.com.tn>، تاريخ الاطلاع 2019/3/21، ساعة الاطلاع 11:45.

²نفس المرجع السابق.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

ثالثا: تقديم بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- (الشركة العامة)

من خلال هذا العنصر تم التعريف ببنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-، وعرض قيمه التي يتبناها.

1. التعريف ببنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-: في عام 1913 افتتح مجمع "سوسيتي جنرال" أول فرع له بالمغرب بمساهمة قدرها 56.94% من رأس ماله، تضم شبكته التي تنمو باستمرار 437 وكالة موزعة بشكل مختلف على معظم المدن المغربية، ويقدم مجموعة متنوعة ومبتكرة من الخدمات المصرفية لأكثر من مليون عميل من الأفراد والمهنيين والمؤسسات، ويبلغ عدد العاملين به 3 249 موظفا.¹

2. قيم بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-: لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- مجموعة من القيم يضعها في قلب رؤيته للعلاقات المصرفية التي تخدم عملائه والاقتصاد، والمتمثلة في ما يلي:²

- قيمة العميل: السعي على وضع أداء البنك في خدمة تمويل الاقتصاد ومشاريع عملائه من خلال تبني إستراتيجية لنمو المستدام، وأن يكون البنك بنك العلاقات المرجعية في أسواقه، قريبا من عملائه، المختار دائما لجودة منتجاته وخدماته والتزام فرقه؛

- العمل الجماعي: في عالمنا المتغير يرغب عملاؤنا في بنك يكون لهم شريكا مسؤولا وموثوقا ومرنا، ونحن كفريق نستجيب لاحتياجاتهم بروح الخدمة التي تغذيها تنوع الخبرات والمعرفة، ونريد أن نصبح البنك المرتبط بالمراجع ونعمل مع عملائنا لأننا نرغب في العمل بيننا (الاستماع والبناء المشترك وتقييم المساهمات والتضامن في النجاح كما في الصعوبات)؛

- الابتكار: نريد أن نعمل باستمرار على تحسين تجربة العملاء من خلال العمل معا من أجل تكييف الحلول والممارسات والعلاقات مع الاستخدامات المستقبلية والاستفادة من الابتكارات التكنولوجية، تماشيا مع روح ريادة الأعمال لدينا، نقوم بتحويل طرق العمل لدينا عن طريق المشاركة والتجريب والتفكير، ونتعلم من نجاحاتنا وكذلك إخفاقاتنا؛

- المسؤولية: بصفتنا مصرفيين، نساهم في الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاقتصاديات التي نعمل فيها، نريد أن نساعد عملائنا على تحقيق مشاريعهم مع إدراك المخاطر في جميع مكوناتها، إن مسؤوليتنا وأخلاقنا هي الاستجابة لاحتياجات عملائنا بسرعة، والحفاظ على المصالح طويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة في احترام قواعد عملنا، كما يتم التعبير عن مسؤوليتنا من خلال الشجاعة لاتخاذ إجراءاتنا وقراراتنا والتعبير عن آرائنا بشفافية؛

¹الموقع الإلكتروني لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-: <https://www.sgmoroc.com>، تاريخ الاطلاع 2019/03/21، ساعة الاطلاع 13:02.

²نفس المرجع السابق.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

- **الالتزام:** يتم تعزيز التزامنا من خلال الرضا الدائم لعملائنا والفخر الذي نتمتع به في أعمالنا ومجموعتنا، نسعى معا إلى إحداث فرق كل يوم للمساهمة في نجاح عملائنا وكذلك مشاريعنا، نحن نشجع المشاركة والإنجاز المهني للجميع، لدينا علاقات خارجية وداخلية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل.

والشكل الموالي يلخص قيم بنك سوسيتي جنرال"-المغرب- السابقة ذكر:

الشكل رقم (25): قيم بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

ومما سبق تم التوصل بأن روح الفريق، والابتكار والمسؤولية والالتزام هي قيم مشتركة بين جميع موظفي مجمع "سوسيتي جنرال"، وأن فروع الثلاث تبني إستراتيجية النمو المستدام التي وضع لها مخططا طموحا.

المطلب الرابع: تحديد نوع المقارنة المرجعية التي سيتم تطبيقها على عينة الدراسة ومصادر المعلومات اللازمة لها

تم من خلال هذا المطلب تحديد أطراف المقارنة ونوعها ومدتها، وكذا تحديد مصادر المعلومات اللازمة لعملية المقارنة، مع عرض قائمة من المؤشرات التي تترجم الوضع المالي لعينة الدراسة.

أولا: تحديد الطرف المقارن وشركيه في عملية المقارنة

سيتم مقارنة الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" في الجزائر مع الأداء المالي لفرعين آخرين من فروع المجمع هما فرعي (تونس-المغرب) للاستفادة من تجاربهما الناجحة لغرض تقييم وتحسين أدائه وذلك بمعرفة نقاط قوته وتعزيزها، ونقاط ضعفه وأسبابها وتصحيحها:

- **البنك المقارن:** بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر؛

- **شركيه في عملية المقارنة:** فرعي المجمع بتونس والمغرب.

ثانيا: تحديد نوع المقارنة المرجعية التي سيتم تطبيقها على عينة الدراسة وأسباب اختيارها ومدته

تم في هذا العنصر تحديد نوع المقارنة المرجعية التي سيتم تطبيقها على الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) وأسباب اختيارها، مع تحديد مدة المقارنة.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

1. نوع المقارنة المرجعية المختارة: بعد ما تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، تم ملاحظة أن هناك وجهتي نظر بخصوص نوع المقارنة التي سيتم اختيارها في مثل حالة هذه الدراسات:
- وجهة النظر الأولى: بما أن البنوك الثلاثة تنتمي إلى نفس المجمع فنوع المقارنة الأنسب لتطبيقه عليها هو المقارنة المرجعية الداخلية؛
- وجهة النظر الثانية: بما أن البنوك تتواجد في (03) دول مختلفة وتتنافس على اختراق أسواق بعضها البعض وكذا الأسواق الأخرى لرفع حصصها السوقية، فيرى بأن النوع الأنسب من المقارنة لمثل هذه الحالة هو المقارنة الخارجية وبالتحديد المقارنة المرجعية التنافسية.
وعليه، تم اختيار تطبيق كلا النوعين في الوقت ذاته (أي تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية التنافسية معاً) على بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لتقييم أدائه المالي مقارنة بالأداء المالي للبنكيين الآخرين في حدود ما تتوفر لدينا من متطلبات ومعلومات لازمة لمثل هذين النوعين من المقارنة.
2. أسباب اختيار هذا النوع من المقارنة: تم اختيار المقارنة المرجعية الداخلية لتطبيقها على عينة الدراسة لأن عملية المقارنة تتم بين ثلاثة فروع تنتمي إلى نفس المجمع، واختيار المقارنة المرجعية التنافسية لتطبيقها أيضاً مع النوع الأول المختار لأن هذه البنوك تتنافس على اختراق أسواق بعضها البعض.
3. الحدود الزمنية للمقارنة: دراسة وتحليل الأداء المالي للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة الزمنية (2015-2017).

ثالثاً: تحديد مصادر المعلومات اللازمة لعملية المقارنة والمؤشرات التي تم اعتمادها

خصص هذا العنصر لعرض مصادر المعلومات المالية اللازمة لعملية المقارنة، والمؤشرات التي تم اختيارها.

1. مصادر المعلومات المالية اللازمة لعملية المقارنة: القوائم المالية الختامية (الميزانيات المالية الختامية، وجداول الدخل) للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017).
2. المؤشرات التي تم اختيارها لترجم الوضع المالي لعينة الدراسة: تم اختيار مجموعة من المؤشرات التي تترجم الوضعية المالية للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب)، والمتمثلة في:

- عدد الموظفين؛
- الإيرادات؛
- مجموع الأصول غير الجارية؛
- قيم الاستغلال (المخزونات)؛
- مجموع القروض الممنوحة (للهيئات المالية والعملاء)؛
- القيم غير الجاهزة (شبه النقدية)؛

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

- القيم الجاهزة (النقدية)؛
 - الأموال الخاصة؛
 - مجموع ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى البنك؛
 - مجموع الديون؛
 - الأرباح الصافية (النتيجة المالية الصافية).
- سيتم مقارنة هذه المؤشرات بين الفروع الثلاثة خلال الفترة (2015-2017) دون مراعاة مجموع الميزانية (مجموع الأصول (الموجودات) أو مجموع الخصوم)، ومع مراعاته.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

المبحث الثاني: عرض البيانات المالية لعينة الدراسة خلال الفترة (2015-2017)

خصص هذا المبحث لعرض أسعار صرف عملات الدول التي تنتمي إليها الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) مقابل عملة بلد الأصل للمجمع (فرنسا) خلال الفترة (2015-2017)، وكذا لعرض البيانات المالية لهذه الفروع الثلاثة لنفس الفترة بعد توحيد عملتها.

المطلب الأول: عمليات تحويل العملة

بعد الحصول على القوائم المالية الختامية (الميزانيات المالية الختامية، وجداول الدخل) لثلاث سنوات متتالية (2015-2016-2017) للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) والاطلاع عليها تم ملاحظة أن مبالغها بعملات مختلفة (الدينار الجزائري-الدينار التونسي-الدرهم المغربي)، لذا تم تحويل مبالغ هذه الميزانيات إلى عملة بلد المجمع (بلد المؤسسة الأم: فرنسا) أي تحويل جميع العملات السابقة إلى الأورو حتى تتسنى وتسهل لنا عملية المقارنة.

أولاً: عرض تطور سعر صرف الدينار الجزائري مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)

يوضح الجدول الموالي أسعار صرف دينار جزائري واحد (1دج) مقابل الأورو:

الجدول رقم (49): سعر صرف الدينار الجزائري مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	
0.00772	0.00863	0.00858	سعر صرف (1 دينار جزائري مقابل €)

المصدر: الموقع الإلكتروني لـ "Taux de Change –Change Monnaie": <https://fr.fxexchangerate.com/>

تاريخ الاطلاع 2019/03/22، ساعة الاطلاع 14:00.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن قيمة الدينار الجزائري خلال نهاية سنة 2016 قد شهدت ارتفاعاً طفيفاً مقابل الأورو مقارنة بنهاية السنة السابقة، حيث أنه في نهاية سنة 2015 كان الفرد المحول عند دفعه لـ (1دج) جزائري واحد يتحصل على ما قيمته 0.00858 €، أما في نهاية سنة 2016 كان يتحصل عند دفعه لـ (1دج) على 0.00863 €، أي ارتفاع قيمة الدينار الجزائري بقيمة 0.00005 €، أما في نهاية سنة 2017 فكان الفرد المحول عند دفعه لـ (1دج) يتحصل على ما قيمته 0.00772 €، ومنه يلاحظ أن قيمة الدينار الجزائري قد انخفضت في نهاية هذه السنة مقارنة بنهاية السنة السابقة بمقدار 0.00091 €، وهذا راجع للعديد من الأسباب من بينها التضخم.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

ثانيا: عرض تطور سعر صرف الدينار التونسي مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)

يوضح الجدول الموالي أسعار صرف دينار تونسي واحد مقابل الأورو:

الجدول رقم (50): سعر صرف الدينار التونسي مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	
0.33954	0.41227	0.45124	سعر صرف (1 دينار تونسي مقابل €)

المصدر: الموقع الالكتروني لـ "Taux de Change –Change Monnaie"، مرجع سبق ذكره.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن قيمة الدينار التونسي مقابل الأورو انخفضت خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، حيث أنه في نهاية سنة 2015 كان الفرد المحول عند دفعه لدينار تونسي واحد يتحصل على € 0.45124، أما في نهاية سنة 2016 فكان الفرد المحول يتحصل عند دفعه لدينار تونسي واحد على € 0.41227، أي انخفاض في قيمة الدينار التونسي بمقدار € 0.03897، أما في سنة 2017 فكان الفرد المحول عند دفعه لدينار تونسي واحد يتحصل على € 0.33954، أي انخفاض في قيمة الدينار التونسي بمقدار € 0.07273 مقارنة بنهاية سنة 2016، وهذا راجع للعديد من الأسباب من بينها التضخم.

ثالثا: عرض تطور سعر صرف الدرهم المغربي مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)

يوضح الجدول الموالي أسعار صرف درهم مغربي واحد مقابل الأورو:

الجدول رقم (51): سعر صرف الدرهم المغربي مقابل الأورو خلال الفترة (2015-2017)

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	
0.08924	0.09396	0.09284	سعر صرف (1 درهم مغربي مقابل €)

المصدر: نفس المرجع السابق.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن قيمة الدرهم المغربي خلال نهاية سنة 2016 قد شهدت ارتفاعا مقابل الأورو مقارنة بنهاية السنة السابقة، حيث أنه في نهاية سنة 2015 كان الفرد المحول عند دفعه لدرهم مغربي واحد على ما قيمته € 0.09284، أما في نهاية سنة 2016 عند دفعه لدرهم مغربي واحد كان يتحصل على € 0.09396، أي ارتفاع قيمة الدرهم المغربي بمقدار € 0.00112، أما في نهاية سنة 2017 فكان الفرد المحول عند دفعه لدرهم مغربي واحد يتحصل على ما قيمته € 0.08924، ومنه يلاحظ أن قيمة الدرهم المغربي

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

قد انخفضت في نهاية هذه السنة مقارنة بنهاية السنة السابقة ومقدار هذا الانخفاض قدر بـ 0.00472 € ، وهذا راجع للعديد من الأسباب من بينها التضخم.

المطلب الثاني: عرض البيانات المالية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017)
خصص هذا العنصر لعرض الميزانيات المالية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017)، ولتبيان تطور القروض التي منحها للهيئات المالية وعملائه والودائع التي تحصل عليها من نفس الجهات السابقة، وكذا لتبيان تطور إيراداته ونفقاته خلال نفس الفترة.

أولاً: إعداد الميزانيات المالية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017)

بما أن الشكل الحالي للميزانيات الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- لا يسمح بدراسته مالياً، فقد تم تلخيص المجاميع الكبرى لهذه الميزانيات في شكل مختصر كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (52): الميزانيات المالية الختامية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو

الوحدة: €

الأصول	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
مجموع الأصول غير الجارية (الثابتة)	25 068 709.38	28 710 456.60	32 221 541.48
مجموع الأصول الجارية (المتداولة)	2 109 051 524.58	2 535 580 187.81	2 536 445 741.48
قيم الاستغلال (أصول أخرى)	3 400 151.04	3 185 868.06	2 644 927.78
القيم غير الجاهزة (شبه نقدية)	1 655 604 582.06	1 912 994 727.81	1 876 990 468.16
القيم الجاهزة (النقدية)	450 046 791.48	619 399 591.94	656 810 345.54
المجموع الكلي للأصول	2 134 120 233.96	2 564 290 644.41	2 568 667 282.96
الخصوم	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
الأموال الدائمة	353 074 885.02	394 069 247.71	364 288 802.27
مجموع الأموال الخاصة	316 202 515.20	359 550 982.34	333 074 948.22
رأس المال	85 800 000	86 300 000	72 700 000
احتياطيات	153 798 705.06	177 103 591.39	144 816 146.30
أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة	38 650 574.82	49 460 747.91	79 102 601.76
فارق إعادة التقييم	60 531.90	-1 609 244.73	-1 775 799.28
النتيجة المالية الصافية	37 892 703.42	48 295 887.77	38 231 999.44
مجموع الخصوم غير الجارية (ديون طويلة الأجل)	36 872 369.82	34 518 265.37	31 213 854.05
مجموع الخصوم الجارية (ديون قصيرة الأجل)	1 781 045 348.94	2 170 221 396.70	2 204 378 480.69
مجموع الخصوم	2 134 120 233.96	2 564 290 644.41	2 568 667 282.96

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (23)، ص 299-300.

- **بالنسبة لجانب الأصول:** من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن مجموع الأصول غير الجارية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- قد عرف تزايدا خلال الفترة (2015-2017)، وهذا راجع لقيامه بشراء معدات مكتب وبرمجيات جديدة، كما أن مجموع أصوله الجارية قد عرف تزايدا خلال نفس الفترة، حيث يلاحظ بأن قيمة السيولة التي تحت تصرفه تزداد من سنة لأخرى وهذا نتيجة لقيامه ببيع جزء من منتجاته نقدا، وكذا نتيجة لقيام البعض من عملائه بتسديد ما عليهم من مستحقات تجاهه، أما بالنسبة لمجموع قيمه غير الجاهزة فيلاحظ بأنه قد ازداد خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا دليل على قيامه بمنح قروض أخرى لعملائه، وكذا شرائه لأوراق مالية (أسهم وسندات) بغرض التنازل عليها عند ارتفاع قيمتها في المستقبل القريب (قيم منقولة للتوظيف)، أما في سنة 2017 فيلاحظ انخفاض مجموعها (القيم غير الجاهزة) مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لقيام البعض من عملائه بتسديد جزء من ديونهم تجاهه، وكذا لتنازله على بعض الأوراق المالية التي قام بشرائها نظرا لارتفاع قيمتها.

- **بالنسبة لجانب الخصوم:** يلاحظ بأن مجموع الأموال الخاصة لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال سنة 2016 قد ازداد مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لارتفاع حجم احتياطاته وأمواله التي خصصها لتغطية المخاطر المصرفية العامة، وكذا لارتفاع نتيجته المحققة، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن مجموع أمواله الخاصة قد انخفض مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لقيامه بالتخفيض من حجم احتياطاته، ولانخفاض قيمة النتيجة التي حققها، وكذا لانخفاض قيمة إعادة تقييمه، أما بالنسبة لديونه طويلة الأجل فيلاحظ انخفاض قيمتها من سنة لأخرى، وهذا دليل على قيامه بتسديد جزء من أقساطها، أما فيما يخص ديونه قصيرة الأجل فيلاحظ ارتفاع قيمتها من سنة لأخرى، وهذا مؤشر على أن مجموع الودائع التي يتلقاها من عملائه هي ودائع قصيرة الأجل (تحت الطلب).

ثانيا: عرض تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات المالية وعملائه وحجم الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015-2017)

من خلال هذا العنصر تم عرض تطور كل من حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات المالية وعملائه، وكذا تطور حجم ودائعه التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015-2017).

1. عرض تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017): الجدول الموالي يوضح تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017):

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الجدول رقم (53): تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات

المالية وعمالته خلال الفترة (2015-2017) الوحدة €

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
القروض الممنوحة للهيئات المالية	267 162 358.32	66 957 529.22	16 372 607.06
القروض الممنوحة للعملاء	1 327 759 229.94	1 679 868 335	1 642 608 372.60
مجموع القروض الممنوحة للهيئات المالية والعملاء	1 594 921 588.26	1 746 825 864.22	1 658 980 979.66

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (23)، ص 299.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن أغلبية القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017) كانت من نصيب عملائه، كما يلاحظ بأن مجموعها قد عرف زيادة خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 على الرغم من انخفاض مجموع القروض التي منحها للهيئات المالية (لقيام البعض منها بتسديد جزء من أقساط ديونها تجاهه)، وهذا راجع لارتفاع مجموع القروض التي منحها البنك لعمالته بمعدل أكبر من معدل انخفاض مجموع تلك التي منحها للهيئات المالية، أما في سنة 2017 فيلاحظ انخفاض في مجموع القروض مقارنة بسنة 2016، وهذا راجع لتسديد كل من الهيئات المالية وعماله لجزء من أقساط ديونها تجاهه.

2. عرض تطور حجم الودائع التي تلقاها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- من الهيئات المالية وعمالته خلال الفترة (2015-2017): يوضح الجدول الموالي تطور حجم الودائع التي تلقاها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- من الهيئات المالية وعمالته خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة:

الجدول رقم (54): تطور حجم الودائع التي تلقاها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- من الهيئات

المالية وعمالته خلال الفترة (2015-2017) الوحدة €

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
ودائع الهيئات المالية لدى البنك	32 380.92	429 273.46	94 912 779.81
ودائع العملاء لدى البنك	1 672 765 071.12	2 063 126 850.75	2 003 202 051.97
مجموع ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى البنك	1 672 797 452.04	2 063 556 124.21	2 098 114 831.78

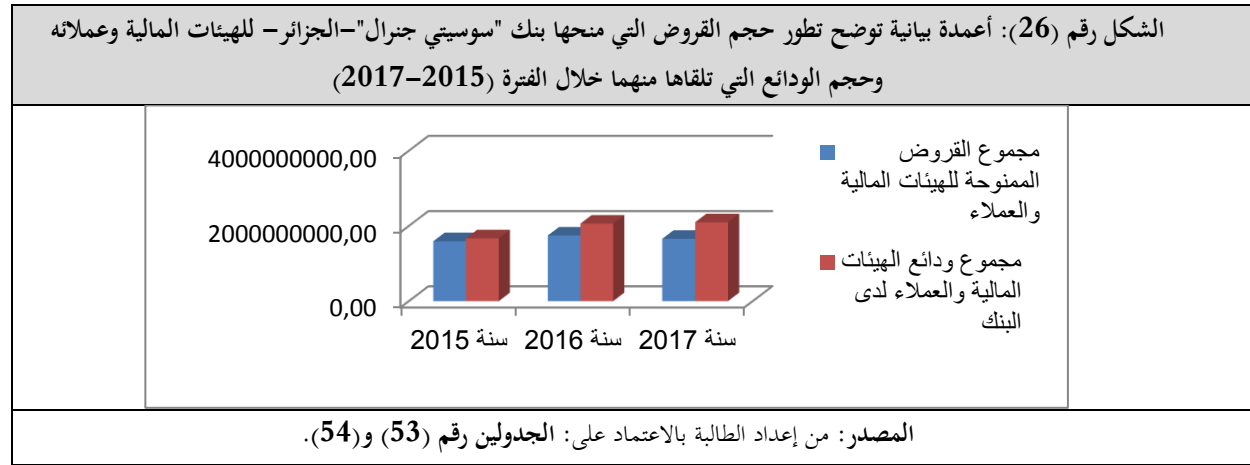
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نفس الملحق السابق، ص 300.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن الودائع التي تلقاها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- من عملائه خلال الفترة (2015-2017) أكبر من تلك التي تلقاها من الهيئات المالية خلال نفس الفترة، كما يلاحظ بأن مجموعهما معا يشهد زيادة من سنة لأخرى، فبالنسبة للودائع التي تلقاها من الهيئات المالية يلاحظ ازدياد مجموعها من سنة لأخرى، وهذا راجع لارتفاع معدل إيداع الهيئات المالية لأموالها لديه من سنة لأخرى، أما بالنسبة لمجموع الودائع التي تلقاها من عملائه فيلاحظ أنه قد ازداد خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا دليل على ارتفاع مؤشر

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

إيداع العملاء لأموالهم لديه خلال هذه السنة، أما في سنة 2017 فيلاحظ انخفاض مجموع هذه الودائع (أي ودايع العملاء لديه) مقارنة بمجموعها سنة 2016، وهذا دليل على قيام عملائه بسحب جزء من أموالهم المودعة لديه. 3. مقارنة بين حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات المالية وعملائه وحجم الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015-2017): يوضح الشكل الموالي تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)، وكذا تطور حجم الودائع التي تلقاها منهما خلال نفس الفترة:



من خلال الشكل السابق يلاحظ بأن مجموع الودائع التي تلقاها بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- من الهيئات المالية وعملائه أكبر من مجموع القروض التي منحها لهما خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة لكن بنسبة صغيرة، وهذا يفسر بأن البنك يقوم بتشغيل الأموال المودعة لديه من قبلهما (أي الهيئات المالية وعملائه)، أي أنه يقوم بالاحتفاظ بجزء من أموالهما المودعة لديه في شكل احتياطي قانوني الذي يلزمه به البنك المركزي، ويقوم بمنح الأموال المتبقية في شكل قروض لهيئات مالية أخرى وعملاء آخرين له لتدر عليه عوائد والمتمثلة في فوائد القروض.

ثالثا: عرض تطور حجم إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017)

يوضح الجدول الآتي تطور كل من إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017):

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الجدول رقم (55): تطور حجم إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة

(2017-2015)

الوحدة €

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
الإيرادات	158 206 800.18	183 099 266.63	183 177 021.03
النفقات (الأعباء)	(120 314 113.92)	(134 803 361.60)	(144 945 028.86)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (24)، ص 301.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن مجموع إيرادات بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- يزداد من سنة لأخرى، وهذا راجع لارتفاع نواتجه وفوائده المتأتية من القروض من سنة لأخرى، كما يلاحظ بأن مجموع نفقاته يزداد أيضا من سنة لأخرى، وهذا راجع لارتفاع حجم مخصصاته من المؤنات والفوائد المستحقة عليه، كما يلاحظ أيضا بأن مجموع إيرادات البنك أكبر من مجموع نفقاته خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وهذا ما يفسر تحقيقه لنتائج إيجابية على مدار السنوات الثلاث، كما يلاحظ أن معدل ارتفاع نفقاته خلال سنة 2017 كان أكبر من معدل ارتفاع إيراداته خلال نفس السنة، وهذا ما يفسر انخفاض النتيجة التي حققها خلال هذه السنة مقارنة بتلك التي حققها في السنة السابقة.

المطلب الثالث: عرض البيانات المالية لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2017-2015)

تم من خلال هذا العنصر عرض الميزانيات المالية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2017-2015)، وكذا عرض كل من تطور حجم القروض التي منحها وحجم الودائع التي تحصل عليها، مع تبيان تطور إيراداته ونفقاته خلال نفس الفترة.

أولا: إعداد الميزانيات المالية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2017-2015)

تم تلخيص المجاميع الكبرى للميزانيات الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للسنوات الثلاث قيد الدراسة في شكل مختصر لتسهيل عملية الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الجدول رقم (56): الميزانيات المالية الختامية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة
(2015-2017) بالأورو

الوحدة €

الأصول	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
مجموع الأصول غير الجارية (الثابتة)	38 596 813.40	33 225 251.57	27 136 036.80
مجموع الأصول الجارية (المتداولة)	1 853 215 605.60	1 907 961 648.34	1 838 542 889.70
قيم الاستغلال (أصول أخرى)	19 023 375.92	18 698 093.58	13 870 888.08
القيم غير الجاهزة (شبه نقدية)	1 805 880 078.36	1 802 551 217.93	1 768 495 108.62
قيم جاهزة (النقدية)	28 312 151.32	86 712 336.83	56 176 893
المجموع الكلي للأصول	1 891 812 419	1 941 186 899.91	1 865 678 926.50
الخصوم	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
الأموال الدائمة	308 131 941.44	306 737 125.40	317 050 228.56
مجموع الأموال الخاصة	163 310 524.60	170 904 054.88	162 889 900.98
رأس المال	77 974 272	71 240 256	58 672 512
احتياطيات	36 519 755.68	51 901 494.84	61 190 880.18
أرباح محتجزة (لسنوات السابقة)	19 338 792.68	16 934 402.52	12 789 792.72
حقوق الأقلية	1 491 348.20	1 306 071.36	993 494.04
النتيجة المالية الصافية	27 986 356.04	29 521 830.16	29 243 222.04
مجموع الخصوم غير الجارية (ديون طويلة الأجل)	144 821 416.84	135 833 070.52	154 160 327.58
مجموع الخصوم الجارية (ديون قصيرة الأجل)	1 583 680 477.56	1 634 449 774.51	1 548 628 697.94
المجموع الكلي للخصوم	1 891 812 419	1 941 186 899.91	1 865 678 926.50

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (31)، ص 308.

- بالنسبة لجانب الأصول: من خلال الجدول يلاحظ بأن مجموع الأصول غير الجارية لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - يشهد انخفاضاً من سنة لأخرى، وهذا راجع لقيامه بالتنازل على جزء من تثبيته مثل الأراضي، وكذا لتناقص القيمة الصافية لبعض تثبيته نتيجة الاهتلاكات المتراكمة لها، كما يلاحظ بأن مجموع أصوله الجارية قد عرف تزايداً خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لارتفاع قيمة النقدية المتواجدة لديه، وهذا نتيجة لقيامه ببيع جزء من منتجاته، وكذا نتيجة لقيام البعض من عملائه بتسديد جزء من أقساط ديونهم تجاهه، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن مجموع أصوله الجارية قد انخفض، وهذا راجع لانخفاض قيمة مخزونه من المنتجات.
- بالنسبة لجانب الخصوم: يلاحظ بأن مجموع الأموال الخاصة لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - قد عرف تزايداً خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لتحقيقه لنتيجة أعلى من تلك التي حققها السنة السابقة، وكذا لارتفاع نسبة احتياطياته، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن مجموع أمواله الخاصة قد انخفض مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لانخفاض قيمة النتيجة التي حققها، وكذا لانخفاض قيمة أرباحه المحتجزة التي قام بتوزيع جزء

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

منها على مساهميه، أما بالنسبة لديونه طويلة الأجل فيلاحظ انخفاض قيمتها في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا دليل على قيامه بتسديد جزء من أقساطها، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن قيمة ديونه طويلة الأجل قد ازدادت، وهذا راجع لقيامه بإصدار لسندات وبيعها لجمهور عملائه للحصول على الأموال التي يحتاجها، أما فيما يخص ديونه قصيرة الأجل فيلاحظ ارتفاعها خلال سنة 2016 مقارنة بالسنة السابقة، وهذا دليل على ارتفاع معدل الإيداع للودائع قصيرة الأجل لديه، أما في نهاية سنة 2017 فيلاحظ انخفاض مجموعها، وهذا راجع لقيام البعض من عملاءه بسحب جزء من أموالهم المودعة لديه.

ثانيا: عرض تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للهيئات المالية وعملائه وحجم الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015-2017)

تم في هذا العنصر عرض تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- من الهيئات المالية وعملائه خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وكذا عرض تطور الودائع التي تلقاها منهما خلال نفس الفترة.

1. عرض تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017): تم توضيح تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للهيئات المالية وعملائه خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (57): تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"- تونس- للهيئات المالية

وعملائه خلال الفترة (2015-2017)

الوحدة €

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
القروض الممنوحة للهيئات المالية	69 129 968	20 440 758.87	28 303 714.86
القروض الممنوحة للعملاء	1 680 966 919.08	1 702 892 366.29	1 676 736 460.86
مجموع القروض الممنوحة للهيئات المالية والعملاء	1 750 096 887.08	1 723 333 125.16	1 705 040 175.72

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (31)، ص 308.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن أغلبية القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2015-2016) كانت من نصيب عملائه، كما يلاحظ بأن مجموعها ينخفض من سنة لأخرى، وهذا راجع لقيام كل من الهيئات المالية وعملائه بتسديد جزء من أقساط ديونهما تجاهه.

2. عرض تطور حجم الودائع التي تحصل عليها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017): ولتوضيح تطور حجم الودائع التي تحصل عليها بنك "سوسيتي جنرال" بتونس من طرف الهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017) تم إعداد الجدول الآتي:

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الجدول رقم (58): تطور حجم الودائع التي تحصل عليها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- من

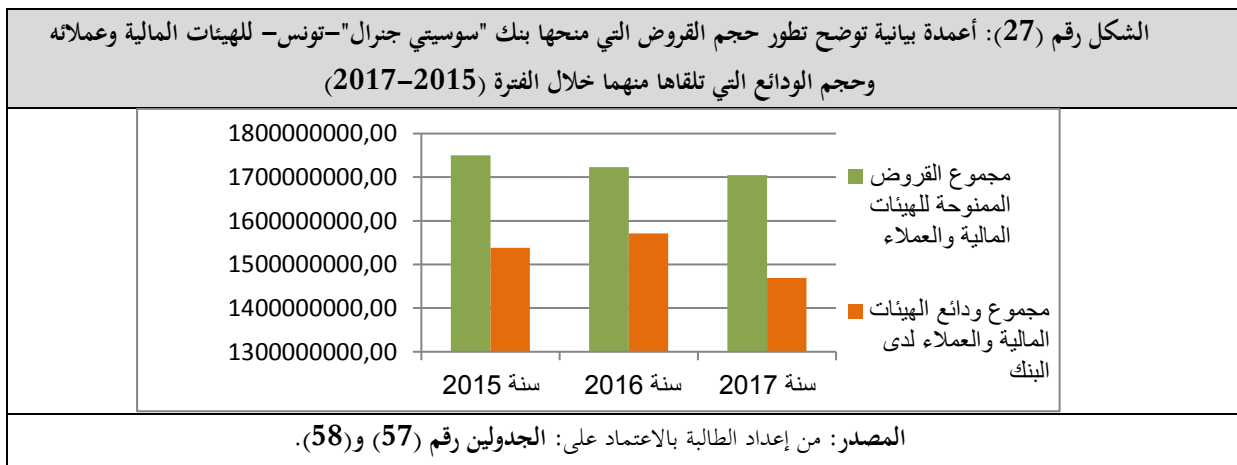
الهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017) الوحدة €

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
ودائع الهيئات المالية لدى البنك	1 577 083.80	60 732 318.24	68 394 221.28
ودائع العملاء لدى البنك	1 536 698 271.24	1 510 768 362.24	1 400 926 081.62
مجموع ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى البنك	1 538 275 355.04	1 571 500 680.48	1 469 320 302.90

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (31)، ص 308.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن مجموع الودائع التي تلقاها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- من عملائه أكبر من مجموع تلك التي تلقاها من الهيئات المالية خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، كما يلاحظ بأن مجموعهما معا لدى البنك قد عرف زيادة خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015 على الرغم من انخفاض مجموع ودائع العملاء لديه، وهذا راجع لارتفاع مجموع ودائع الهيئات المالية لديه بنسبة أكبر من تلك التي انخفض بها مجموع ودائع العملاء لديه، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن مجموعهما معا لدى البنك قد انخفض على الرغم من ارتفاع مجموع ودائع الهيئات المالية لديه، وهذا راجع لقيام البعض من عملائه بسحب جزء من أموالهم المودعة لديه، وهذه الأموال المسحوبة من قبل عملائه أكبر من تلك التي تم إيداعها من قبل الهيئات المالية.

3. مقارنة بين حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للهيئات المالية وحجم الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015-2017): لتوضيح تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للهيئات المالية وعملائه خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وكذا تطور حجم الودائع التي تلقاها منهما خلال نفس الفترة تم إعداد الشكل الآتي:



من خلال الشكل السابق يلاحظ بأن مجموع القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- للهيئات المالية وعملائه أكبر بكثير من مجموع الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015-2017)، وهذا يفسر بأن

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

البنك لا يعتمد فقط على الودائع التي تلقاها كمصدر للحصول على الأموال لمنحها في شكل قروض، بل يعتمد على مصادر أخرى كقيامه بإصدار سندات دين وبيعها، جزء من أمواله المتواجدة في الصندوق والتي لا يحتاجها... إلى غير ذلك.

ثالثا: عرض تطور إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2015-2017)

تم توضيح تطور كل من إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (59): تطور إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2015-2017)

الوحدة €

(2017)

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
الإيرادات	152 014 182.44	154 369 554.26	152 708 454.54
النفقات	(124 027 826.40)	(124 958 624.73)	(123 593 578.62)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (32)، ص 309.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن مجموع إيرادات بنك "سوسيتي جنرال"-تونس- قد ازداد خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لارتفاع قيمة عمولاته الدائنة، وكذا لارتفاع قيمة إيرادات الاستغلال الأخرى لديه، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن مجموعها قد انخفض مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لانخفاض قيمة فوائده وعمولاته الدائنة ونواتجه، ولانخفاض نواتجه المتأتية من المحفظة الاستثمارية، وكذا لانخفاض قيمة إيرادات الاستغلال الأخرى لديه، أما بالنسبة لنفقاته فيلاحظ بأن مجموعها قد عرف زيادة خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لارتفاع حجم مخصصاته من المؤونات والفوائد المستحقة عليه ومصاريف أعوانه وحصص الأقلية لديه، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن مجموع نفقاته قد انخفض مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لانخفاض حجم مخصصاته من المؤونات والفوائد المستحقة عليه ومصاريف أعوانه، كما يلاحظ أيضا بأن مجموع إيرادات البنك أكبر من مجموع نفقاته خلال الفترة (2015-2017)، وهذا ما يفسر تحقيقه لنتائج إيجابية خلال هذه الفترة.

المطلب الرابع: عرض البيانات المالية لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017)

تم في هذا العنصر عرض الميزانيات المالية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال السنوات الثلاث المتتالية قيد الدراسة، مع تبيان تطور القروض التي منحها والودائع التي تحصل عليها، وكذا تبيان تطور إيراداته ونفقاته خلال نفس الفترة.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

أولاً: إعداد الميزانية المالية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017)

تم تلخيص المجاميع الكبرى للميزانيات المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- لسنوات الثلاث قيد الدراسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (60): الميزانيات المالية الختامية المختصرة لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو

الوحدة €

الأصول	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
مجموع الأصول غير الجارية (الثابتة)	139 588 096.56	146 799 627.48	140 509 361.64
مجموع الأصول الجارية (المتداولة)	7 043 702 748.28	7 189 511 950.80	7 234 988 698.92
قيم الاستغلال (أصول أخرى)	77 264 511.72	55 197 177.84	57 385 425.04
القيم غير الجاهزة (شبه نقدية)	6 730 395 600.28	6 666 850 712.52	6 780 171 416.80
قيم جاهزة (النقدية)	236 042 636.28	467 464 060.44	397 431 857.08
المجموع الكلي للأصول	7 183 290 844.84	7 336 311 578.28	7 375 498 060.56
الخصوم	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
الأموال الدائمة	1 486 786 644.20	1 617 221 761.56	1 570 775 886.48
مجموع الأموال الخاصة	773 339 096.20	818 609 869.08	1 115 371 494.40
رأس المال	190 322 000	192 618 000	182 942 000
احتياطات	541 393 767.64	578 493 021.96	596 776 526.04
فارق إعادة التقييم	0.00	0.00	267 720 000
الترحيل من جديد	1 206.92	375.84	89.24
النتيجة المالية الصافية	41 622 121.64	47 498 471.28	67 932 879.12
مجموع الخصوم غير الجارية (ديون طويلة الأجل)	713 447 548	798 611 892.48	455 404 392.08
مجموع الخصوم الجارية (ديون قصيرة الأجل)	5 696 504 200.64	5 719 089 816.72	5 804 722 174.08
مجموع الخصوم	7 183 290 844.84	7 336 311 578.28	7 375 498 060.56

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (37)، ص 314.

- بالنسبة لجانب الأصول: من خلال الجدول يلاحظ بأن مجموع الأصول غير الجارية لبنك "سوسيتي جنرال" المغرب- قد تزايد خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لقيام البنك بشراء برمجيات جديدة وبعض التثبيتات، أما في سنة 2017 يلاحظ بأن مجموع أصوله غير الجارية قد انخفض مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لقيامه بالتنازل على جزء من تثبيته، كما أن مجموع أصوله الجارية عرف تزييدا خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وهذا راجع لارتفاع حجم مستحقته لدى عملائه من سنة لأخرى.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

- بالنسبة لجانب الخصوم: يلاحظ بأن مجموع الأموال الخاصة لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- تزداد من سنة لأخرى، وهذا راجع لارتفاع احتياطاته، وكذلك لتحقيقه لنتائج إيجابية من سنة لأخرى، أما بالنسبة لديونه سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل فيلاحظ بأنها تشهد تزايدا خلال الفترة (2015-2017)، وهذا دليل على قيامه بالاقتراض من المؤسسات المالية، وأيضا قيامه بإصدار سندات دين وبيعها لجمهور عملائه، وكذا قيام البعض من عملائه بإيداع أموالهم في حساباتهم لديه.

ثانيا: عرض تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- للهيئات المالية وعملائه والودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015-2017)

خصص هذا العنصر لعرض تطور كل من القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)، وكذا تطور الودائع التي تلقاها منهما خلال نفس الفترة.

1. عرض تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017): يوضح الجدول الموالي تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- للهيئات المالية وعملائه خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة:

الجدول رقم (61): تطور القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- للهيئات المالية

الوحدة €

وعملائه خلال الفترة (2015-2017)

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
القروض الممنوحة للهيئات المالية	915 012 750.52	694 273 916.52	821 195 939.44
القروض الممنوحة للعملاء	5 234 901 213.96	5 273 896 907.16	5 358 377 069.84
مجموع القروض الممنوحة للهيئات المالية والعملاء	6 149 913 964.48	5 968 170 823.68	6 179 573 009.28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (37)، ص314.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال السنوات الثلاث كان أغليبتها من نصيب عملائه، كما يلاحظ بأن مجموعها قد انخفض سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لقيام بعض الهيئات المالية المدينة للبنك بتسديد جزء من أقساط ديونها تجاهه، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن مجموعها شهد زيادة مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لارتفاع عدد القروض التي منحها البنك لكل من الهيئات المالية وعملائه.

2. عرض تطور حجم الودائع التي تحصل عليها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- من الهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017): يعرض الجدول الموالي تطور حجم الودائع التي تحصل عليها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- من طرف الهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017):

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

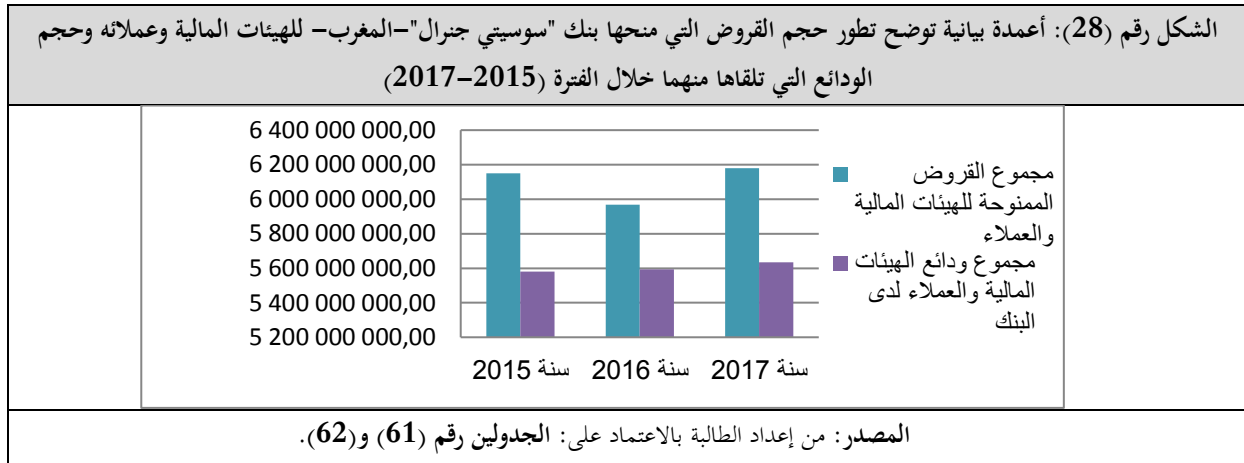
الجدول رقم (62): تطور حجم الودائع التي تحصل عليها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- من
الهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017)
الوحدة €

البيان	سنة 2015	سنة 2016	سنة 2017
ودائع الهيئات المالية لدى البنك	212 315 517.48	88 720 790.40	123 591 331.68
ودائع العملاء لدى البنك	5 367 359 477.04	5 505 267 675.60	5 511 094 731.20
مجموع وداائع الهيئات المالية والعملاء لدى البنك	5 579 674 994.52	5 593 988 466	5 634 686 062.88

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (37)، ص 314.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن مجموع الودائع التي تلقاها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- من عملائه أكبر من مجموع تلك التي تلقاها من الهيئات المالية خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، كما يلاحظ بأن مجموعهما معا يزداد من سنة لأخرى، وهذا راجع لارتفاع معدل إيداع العملاء لأموالهم لدى البنك من سنة لأخرى، أما بالنسبة لودائع الهيئات المالية لديه يلاحظ انخفاض مجموعها في سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا دليل على قيام البنك بتسديد جزء من الديون المترتبة عليه تجاه هذه الهيئات، أما في سنة 2017 فيلاحظ عودة ارتفاع مجموعها، وهذا دليل على قيام البنك بالاقتراض من هذه الهيئات.

3. مقارنة بين حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- وحجم الودائع التي تلقاها منهما خلال الفترة (2015-2017): لتوضيح تطور حجم القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال" -المغرب- خلال الفترة (2015-2017)، وكذا تطور حجم ودائعه التي تحصل عليها خلال نفس الفترة:



من خلال الشكل السابق يلاحظ بأن مجموع القروض التي منحها بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017) أكبر من مجموع الودائع التي تلقاها منهما خلال نفس الفترة، وهذا دليل على أن بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- لا يعتمد فقط على الودائع التي تلقاها كمصدر للحصول على الأموال لمنحها في شكل قروض، بل يعتمد على مصادر أخرى كالتقديرة الزائدة لديه، وكذا قيامه بإصدار سندات دين وبيعها...إلى غير ذلك.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

ثالثا: عرض تطور حجم إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017)

يوضح الجدول التالي تطور كل من إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة
(2015-2017):

الجدول رقم (63): تطور حجم إيرادات ونفقات بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة

(2015-2017)

الوحدة €

سنة 2017	سنة 2016	سنة 2015	البيان
600 821 418.28	610 709 181.12	605 998 802.64	الإيرادات
(532 888 539.16)	(563 210 709.84)	(564 376 681)	النفقات (الأعباء)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الملحق رقم (38)، 315.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن مجموع إيرادات بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- أكبر من مجموع
نفقاته خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وهذا ما يفسر تحقيقه لنتائج إيجابية خلال هذه الفترة، كما يلاحظ أن
معدل ارتفاع أو انخفاض إيراداته كان أكبر من معدل ارتفاع أو انخفاض نفقاته خلال هذه السنوات، وهذا ما أدى
إلى ارتفاع قيمة نتائجه من سنة لأخرى.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

المبحث الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة
المرجعية بفرعيه بتونس والمغرب خلال الفترة (2015-2017)

خصص هذا المبحث لعرض نتائج تقييم الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة
المرجعية بفرعي المجمع بتونس والمغرب خلال الفترة (2015-2017)، وتحليل هذه النتائج مع اقتراح نموذج لتحسين
الأداء المالي لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-

المطلب الأول: عرض نتائج تقييم الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة
المرجعية بفرعيه بتونس والمغرب خلال الفترة (2015-2017)

تمثل الجداول الثلاث الموالية قائمة للمعلومات المالية التي تم استخراجها من القوائم المالية الختامية (الميزانيات
المالية الختامية وجداول الدخل) لثلاث سنوات متتالية (2015-2016-2017) للفروع الثلاثة التابعة لمجمع
"سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) بعد أن تم تحويل مبالغها إلى الأورو، وهذه القوائم موجودة ضمن ملاحق
الطروحة، لإجراء الفرق بين هذه المعلومات المستخرجة من أجل إجراء المقارنة بين النتائج المتحصل عليها، ومعرفة
مستوى الأداء المالي لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر من خلال الدراسة وتحسينه.

أولاً: عرض نتائج تقييم الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة المرجعية
بفرعيه بتونس والمغرب لسنة 2015

تم من خلال الجدول الموالي عرض نتائج المقارنة المرجعية لسنة 2015 للأداء المالي للفروع الثلاثة لمجمع
"سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب):

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الجدول رقم (64): نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر مع
الأداء المالي لفرعيه بتونس والمغرب خلال سنة 2015

مع مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية (الموجودات)			دون مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية (الموجودات)				البيان
المغرب	تونس	الجزائر	المغرب	تونس	الجزائر	الوحدة	
-	-	-	3210	1 325	1 376	موظف	عدد الموظفين
%08.22	%08.04	%07.41	605 998 802.64	152 014 182.44	158 206 800.18	€	الإيرادات
%01.89	%02.04	%01.17	139 588 096.56	38 596 813.40	25 068 709.38	€	مجموع الأصول غير الجارية
%01.05	%01.01	%00.16	77 264 511.72	19 023 375.92	3 400 151.04	€	قيم الاستغلال
%83.38	%92.51	%74.73	6 149 913 964.48	1 750 096 887.08	1 594 921 588.26	€	مجموع القروض التي منحها البنك (للهيئات المالية والعملاء)
%91.25	%95.46	%77.58	6 730 395 600.28	1 805 880 078.36	1 655 604 582.06	€	القيم غير الجاهزة
%03.20	%01.50	%21.09	236 042 636.28	28 312 151.32	450 046 791.48	€	القيم الجاهزة
%10.49	%08.63	%14.82	773 339 096.20	163 310 524.60	316 202 515.20	€	الأموال الخاصة
%75.65	%81.31	%78.38	5 579 674 994.52	1 538 275 355.04	1 672 797 452.04	€	مجموع ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى البنك
%86.91	%91.37	%85.18	6 409 951 748.64	1 728 501 894.40	1 817 917 718.76	€	مجموع الديون
%00.56	%01.48	%01.78	41 622 121.64	27 986 356.04	37 892 703.42	€	الأرباح الصافية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة والمواقع الالكترونية للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) التي سبق ذكرها.

ثانيا: عرض نتائج تقييم الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة المرجعية
بفرعيه بتونس والمغرب لسنة 2016

خصص هذا العنصر لعرض نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- بفرعي
المجمع بتونس والمغرب لسنة 2016:

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الجدول رقم (65): نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر مع
الأداء المالي لفرعيه بتونس والمغرب خلال سنة 2016

مع مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية (الموجودات)			دون مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية (الموجودات)				البيان
المغرب	تونس	الجزائر	المغرب	تونس	الجزائر	الوحدة	
-	-	-	3204	1 344	1 396	موظف	عدد الموظفين
%08.32	%07.95	%07.14	610 709 181.12	154 369 554.26	183 099 266.63	€	الإيرادات
%02.00	%01.71	%01.12	146 799 627.48	33 225 251.57	28 710 456.60	€	مجموع الأصول غير الجارية
%00.75	%00.96	%00.12	55 197 177.84	18 698 093.58	3 185 868.06	€	قيم الاستغلال
%81.35	%88.78	%68.12	5 968 170 823.68	1 723 333 125.16	1 746 825 864.22	€	مجموع القروض التي منحها البنك (للهيئات المالية والعملاء)
%90.87	%92.86	%74.60	6 666 850 712.52	1 802 551 217.93	1 912 994 727.81	€	القيم غير الجاهزة
%06.37	%04.47	%24.15	467 464 060.44	86 712 336.83	619 399 591.94	€	القيم الجاهزة
%11.16	%08.80	%14.02	818 609 869.08	170 904 054.88	359 550 982.34	€	الأموال الخاصة
%76.25	%80.96	%80.47	5 593 988 466	1 571 500 680.48	2 063 556 124.21	€	مجموع ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى البنك
%88.84	%91.20	%85.98	6 517 701 709.20	1 770 282 845.03	2 204 739 662.07	€	مجموع الديون
%00.65	%01.52	%01.88	47 498 471.28	29 521 830.16	48 295 887.77	€	الأرباح الصافية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة والمواقع الالكترونية للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) التي سبق ذكرها.

ثالثا: عرض نتائج تقييم الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة المرجعية
بفرعيه بتونس والمغرب لسنة 2017

تم في هذا العنصر عرض نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- بالأداء المالي
لفرعي المجمع بتونس والمغرب لسنة 2017:

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الجدول رقم (66): نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر مع
الأداء المالي لفرعيه بتونس والمغرب خلال سنة 2017

مع مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية			دون مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية				البيان
المغرب	تونس	الجزائر	المغرب	تونس	الجزائر	الوحدة	
-	-	-	3 249	1 406	1 435	موظف	عدد الموظفين
%08.15	%08.19	%07.13	600 821 418.28	152 708 454.54	183 177 021.03	€	الإيرادات
%01.91	%01.45	%01.25	140 509 361.64	27 136 036.80	32 221 541.48	€	مجموع الأصول غير الجارية
%00.78	%00.74	%00.10	57 385 425.04	13 870 888.08	2 644 927.78	€	قيم الاستغلال
%83.79	%91.39	%64.59	6 179 573 009.28	1 705 040 175.72	1 658 980 979.66	€	مجموع القروض التي منحها البنك (للهيئات المالية والعملاء)
%91.93	%94.79	%73.07	6 780 171 416.80	1 768 495 108.62	1 876 990 468.16	€	القيم غير الجاهزة
%05.39	%03.01	%25.57	397 431 857.08	56 176 893	656 810 345.54	€	القيم الجاهزة
%15.12	%08.73	%12.97	1 115 371 494.40	162 889 900.98	333 074 948.22	€	الأموال الخاصة
%76.40	%78.76	%81.68	5 634 686 062.88	1 469 320 302.90	2 098 114 831.78	€	مجموع ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى البنك
%84.88	%91.27	%87.03	6 260 126 566.16	1 702 789 025.52	2 235 592 334.74	€	مجموع الديون
%00.92	%01.57	%01.49	67 932 879.12	29 243 222.04	38 231 999.44	€	الأرباح الصافية

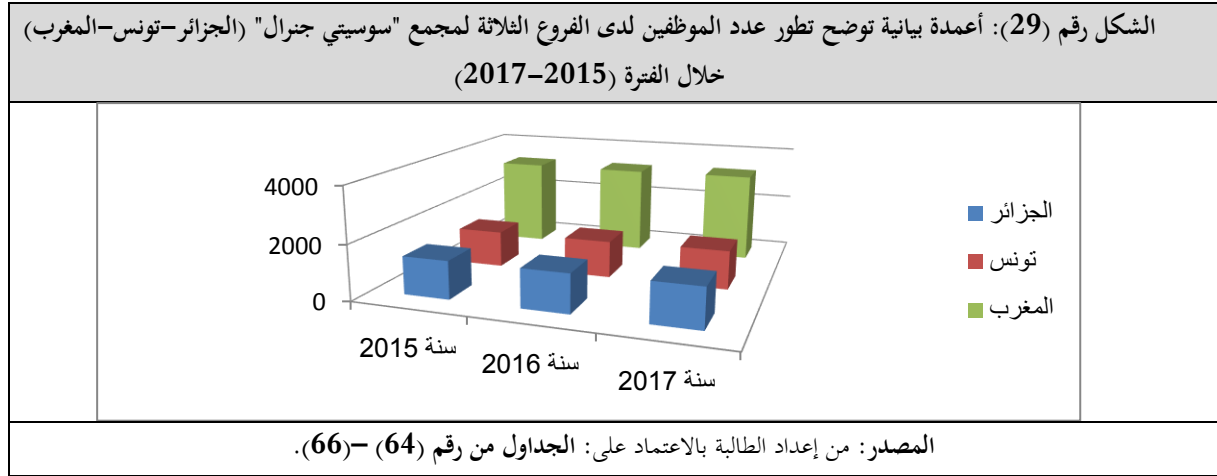
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة والمواقع الالكترونية للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) التي سبق ذكرها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي بين الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال"
خلال الفترة (2015-2017)

تم من خلال الجداول الثلاثة السابقة ملاحظة الفروقات الموجودة في المعلومات التي تم اختيارها لتقييم الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر مقارنة بفرعيه بتونس والمغرب، وفيما يلي تم ترجمة النتائج المتوصل إليها في أشكال بيانية وتحليلها قصد معرفة أسباب هذه الاختلافات:

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

■ بالنسبة لعدد الموظفين في كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع خلال الفترة (2015-2017):

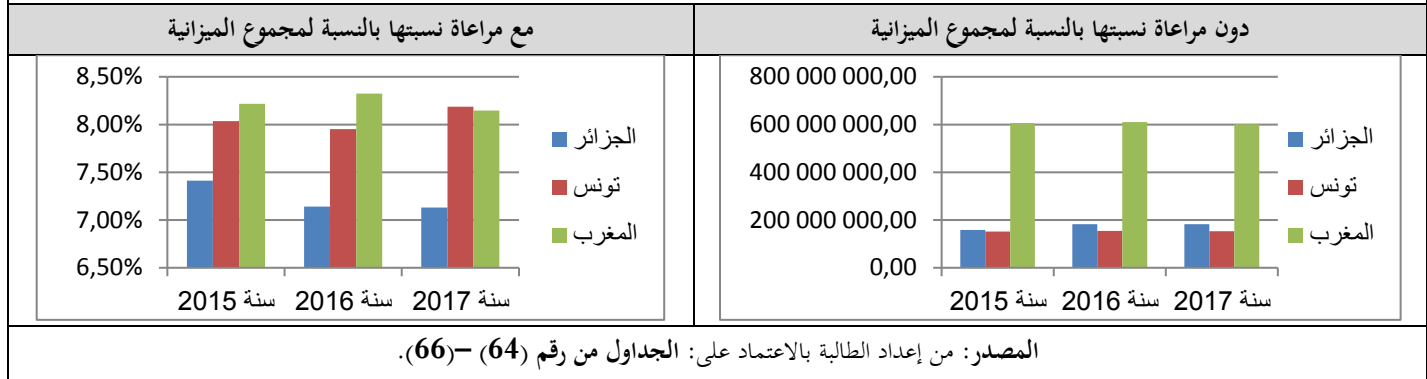


من خلال الشكل السابق يلاحظ بأن عدد موظفي فرعي المجمع بالجزائر وتونس يتزايد من سنة لأخرى، وهذا راجع لنمو وتوسع شبكتيهما وارتفاع عدد وكالتهما عبر تراب وطنهما وهذا مؤشر على ارتفاع عدد عملائهما من سنة لأخرى، إلا أنه يلاحظ بأن هناك فرق بين عدد موظفيهما بحيث أن عدد موظفي فرع المجمع بالجزائر أكبر من عدد موظفي فرعه بتونس خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وهذا دليل على أنه أوسع انتشارا من فرع المجمع بتونس، بمعنى آخر أن عدد عملائه أكبر من عدد عملاء فرع المجمع بتونس، أما بالنسبة لفرعه بالمغرب فيلاحظ بأن عدد موظفيه خلال سنة 2016 قد انخفض مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لتقاعد بعض من موظفيه خلال هذه السنة، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن عدد موظفيه قد ازداد مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لقيام البنك بفتح باب التوظيف، وكذا فتحه لوكالات جديدة عبر التراب المغربي، كما يلاحظ بأن عدد موظفيه أكبر من عدد موظفي الفرعين الآخرين، وهذا دليل على أن انتشار هذا الفرع أوسع من انتشار الفرعين الآخرين أي أن عدد عملائه أكبر من عدد عملائهما، وعليه مما سبق نرى بأن فرع المجمع بالمغرب يحتل المرتبة الأولى من حيث عدد موظفيه وعملائه وانتشاره، يليه فرعه بالجزائر في المرتبة الثانية، بينما يحتل فرعه بتونس المرتبة الثالثة والأخيرة.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

■ بالنسبة لحجم الإيرادات التي حققها كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع خلال الفترة (2015-2017):

الشكل رقم (30): أعمدة بيانية توضح تطور حجم إيرادات الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)



من خلال الشكل أعلاه:

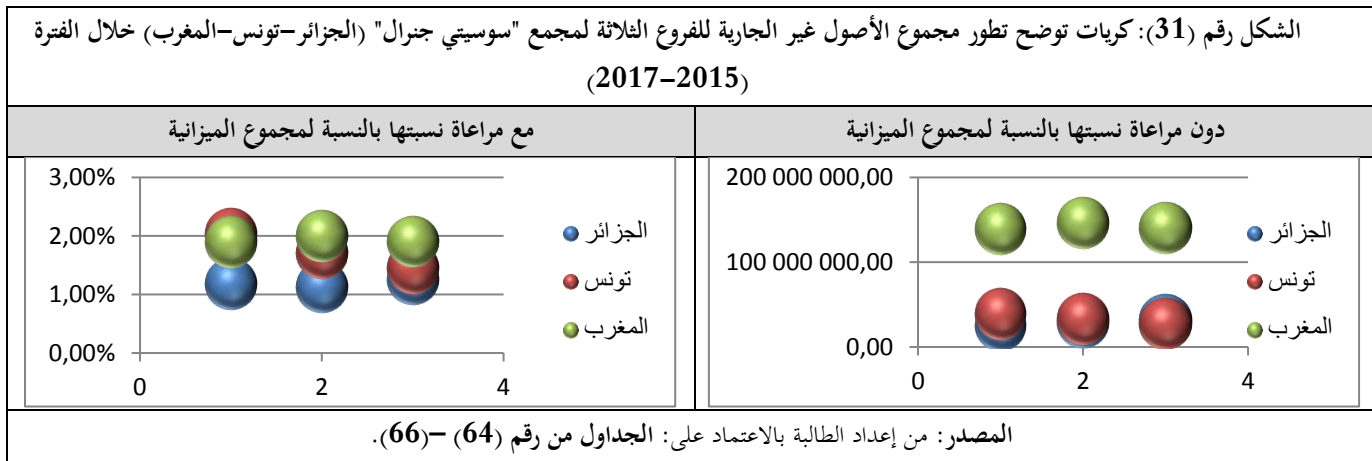
- عند عدم مراعاة حجم الإيرادات التي حققها كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع على حدى بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يلاحظ عند إجراء مقارنة بين حجم الإيرادات التي حققها كل فرع من الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017) بأن هناك فروق جوهرية بين حجم إيراداتهم المحققة، حيث يلاحظ بأن إيرادات فرعه بالمغرب على الرغم من كونها متذبذبة خلال هذه الفترة إلا أنها تحتل المرتبة الأولى من حيث حجمها مقارنة بحجم إيرادات الفرعين الآخرين خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وهذا راجع لحجمه الكبير وانتشاره الواسع على الأراضي المغربية، ثم تأتي إيرادات فرعه بالجزائر في المرتبة الثانية من حيث حجمها أي أن هذا الفرع أقل انتشارا من الفرع السابق (أي فرع المغرب)، أما بالنسبة لإيرادات فرعه بتونس فتحتل المرتبة الثالثة والأخيرة فهي الأصغر حجما مقارنة بإيرادات كلا الفرعين الآخرين، أي أن هذا الفرع أقل انتشارا من كلا الفرعين الآخرين؛

- عند مراعاة حجم الإيرادات التي حققها كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع على حدى بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): فإنه يتم الحصول على معدل العائد على إجمالي الموجودات للفروع الثلاثة خلال هذه الفترة، حيث يلاحظ بأن قيمة هذا المعدل بالنسبة للفروع الثلاثة للمجمع متذبذبة خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، فبالنسبة لفرع المجمع بالجزائر يلاحظ بأن قيمة معدل عائده على إجمالي موجوداته تشهد انخفاضاً من سنة لأخرى، وهذا دليل على تراجع قدرة موجوداته على تحقيق إيرادات أكبر له خلال هذه الفترة، أما بالنسبة لفرع المجمع بتونس فيلاحظ بأن قيمة معدل عائده على إجمالي موجوداته قد انخفضت سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا دليل على انخفاض قدرة موجوداته خلال هذه السنة على خلق إيرادات أكبر له، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن قيمة معدله هذا قد شهدت زيادة مقارنة بقيمتها في السنة السابقة، وهذا دليل على ارتفاع

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

قدرة موجوداته على خلق إيرادات أكبر له خلال هذه السنة، أما بالنسبة لفرع المجمع بالمغرب فيلاحظ أن قيمة معدل عائدته على إجمالي موجوداته خلال سنة 2016 قد ازدادت مقارنة بقيمته سنة 2015، وهذا دليل على ارتفاع قدرة موجوداته على تحقيق إيرادات إضافية له خلال هذه السنة، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن قيمة معدله هذا قد انخفضت مقارنة بقيمته خلال السنة السابقة، وهذا دليل على أن قدرة موجوداته على تحقيق إيرادات أكبر له قد انخفضت خلال هذه السنة، كما يلاحظ عند مقارنة قيم هذا المعدل للفروع الثلاث للمجمع خلال الفترة (2015-2017) بأن قيم معدل فرع المجمع بالمغرب أكبر من قيم معدل كلا الفرعين الآخرين، وهذا دليل على أن قدرة موجوداته على خلق إيرادات له أكبر من قدرة موجوداتها على خلق إيرادات لهما، تليها قيم معدل فرع المجمع بتونس، أما بالنسبة لقيم معدل فرع المجمع بالجزائر هي الأصغر وهذا دليل على أن قدرة موجوداته على تحقيق إيرادات هي الأصغر مقارنة بالفرعين الآخرين.

■ بالنسبة لمجموع الأصول غير الجارية لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع خلال الفترة (2015-2017):



من خلال الشكل السابق:

- عند عدم مراعاة مجموع الأصول غير الجارية لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): عند المقارنة بين حجم استثمارات (الأصول غير الجارية) الفروع الثلاثة للمجمع خلال هذه الفترة، يلاحظ بأن فرعه بالمغرب لديه استثمارات واسعة مقارنة باستثمارات الفرعين الآخرين، وهذا راجع إلى التوسع والانتشار الكبير له في المغرب، حيث أنه يعتبر من البنوك الرائدة في المملكة، كما أنه يقوم بالتجديد المستمر لموجوداته، والإدخال الدائم والمتجدد للتكنولوجيا خاصة كل ما يتعلق بالمعدات والبرامج لأنه يسعى لتحسين جودة منتجاته وخدماته المقدمة لئيل رضا عملائه وجذب عملاء جدد، أما بالنسبة لفرعه بتونس فيلاحظ بأن حجم استثماراته يسلك حركة تنازلية أي أنه لا يقوم بأي تجديد لموجوداته، أما بالنسبة لاستثمارات فرعه بالجزائر فعلى الرغم من أنها الأصغر حجما مقارنة بحجم استثمارات الفرعين السابقين إلا أنها تسلك حركة

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

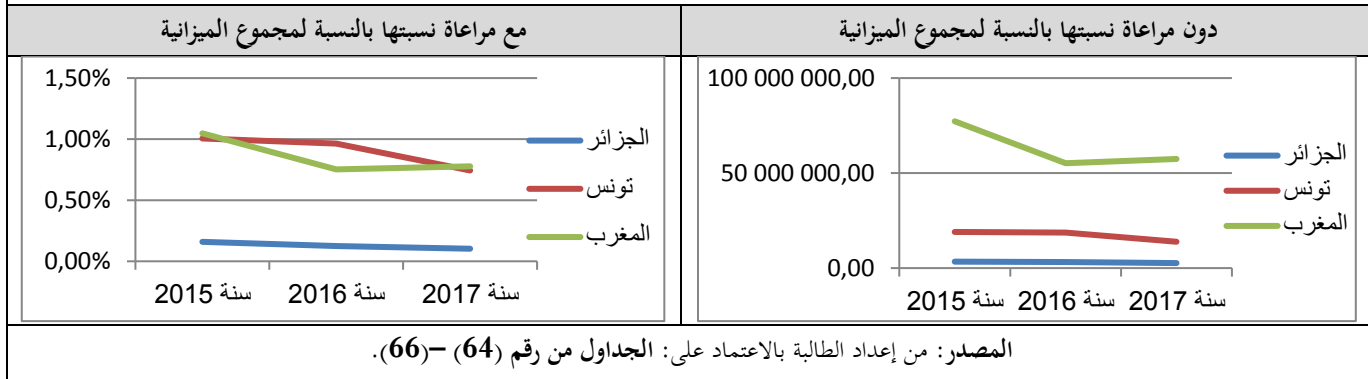
تصاعدية من سنة لأخرى، ففي سنة 2017 حجمها تجاوز حجم استثمارات فرع الجمع بتونس، وهذا دليل على أن حجم استثمارات (فرع الجزائر) يزداد اتساعا من سنة لأخرى، أي أن شبكته تنمو وتتسع من سنة لأخرى عبر التراب الوطني، وهذا راجع لقيامه بالتجديد لبعض موجوداته، وإدخاله للتكنولوجيا الحديثة التي من شأنها أن تساهم في عملية تحسين جودة منتجاته وخدماته التي يقدمها لينال رضا عملائه ويجذب عملاء آخرين، وعليه مما سبق نرى بأن الفروع الثلاثة حسب حجم استثماراتها ترتب كالتالي: المرتبة الأولى كانت من نصيب فرع الجمع بالمغرب، أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب فرعه بالجزائر، أما المرتبة الثالثة والأخيرة كانت من نصيب فرعه بتونس؛

- عند مراعاة مجموع الأصول غير الجارية لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): فإنه يتم الحصول على نسبة هيكلية الأصول غير الجارية للفروع الثلاثة للمجمع خلال هذه الفترة، حيث يلاحظ بأن قيمة هذه النسبة لفرع الجمع بالجزائر قد شهدت انخفاضا خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع للاهتلاكات الحاصلة لتثبيتاته العينية، وكذا قيامه بالتنازل على بعض تثبيته، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن قيمتها (أي قيمة النسبة) قد ازدادت مقارنة بقيمتها في السنة السابقة، وهذا راجع لقيامه بشراء لبرامج إعلام آلي ومعدات مكتب جديدة، أما بالنسبة لفرعه بتونس فيلاحظ بأن قيمة نسبة هيكلية أصوله غير الجارية تشهد انخفاضا من سنة لأخرى، وهذا راجع لقيامه بالتنازل على جزء من الأراضي التي يمتلكها، وكذا راجع للاهتلاكات الحاصلة لتثبيتاته العينية مثل المباني، أما بالنسبة لفرعه بالمغرب فيلاحظ بأن قيمة نسبة هيكلية أصوله غير جارية خلال سنة 2016 قد ازدادت مقارنة بسنة 2015، وهذا راجع لقيامه بشراء لبرامج إعلام آلي جديدة، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن قيمتها قد انخفضت مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع للاهتلاكات الحاصلة لتثبيتاته العينية وتنازله على بعض من تثبيته، وعليه مما سبق نرى بأن قيم نسبة هيكلية الأصول غير الجارية لفرع الجمع بتونس كانت تنازلية خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، بينما قيمتها بالنسبة لفرعي الجمع بالجزائر والمغرب كانت متذبذبة خلال نفس الفترة، وهذا دليل على أن كلا فرعي الجمع بالجزائر والمغرب قد قاما بتجديد تثبيتهما وإدخال التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين جودة منجقتهما وخدماتهما المقدمة لنيل رضا عملائهما وجذب عملاء جدد لهما، على عكس فرعه بتونس الذي لم يقوم بإحداث أي تغيير على تثبيته خاصة على الجانب المتعلق بالتكنولوجيا وهذا من شأنه أن يؤثر على جودة منتجاته وخدماته في المستقبل، كما نرى بأن قيم هذه النسبة لفرع المغرب أكبر من قيمتها بالنسبة للفرعين الآخرين، وهذا دليل على أن هذا الفرع يحتل المرتبة الأولى من حيث تجديده لتثبيتاته وإدخاله لتكنولوجيات الحديثة، يليه فرع الجزائر في المرتبة الثانية من حيث اهتمامه بإدخال التكنولوجيا الحديثة، أما فرع تونس فيحتل المرتبة الثالثة والأخيرة.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

■ بالنسبة لقيم الاستغلال لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع خلال الفترة (2015-2017):

الشكل رقم (32): منحنيات بيانية توضح تطور قيم الاستغلال للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)



من خلال الشكل أعلاه:

- عند عدم مراعاة حجم قيم الاستغلال لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): عند إجراء المقارنة بين حجم مخزونات الفروع الثلاثة للمجمع خلال الفترة (2015-2017) يلاحظ بأن مخزونات فرع المجمع بالمغرب رغم أنها متذبذبة إلا أنها تحتل المرتبة الأولى من حيث حجمها لأنه أكبر من حجم مخزونات الفرعين الآخرين، وهذا راجع لارتفاع حجم الإنتاج لهذا الفرع، لأن لديه شبكة واسعة تغطي تقريبا جميع أراضي المملكة المغربية، كما أنه استحوذ على العديد من الأسواق المغربية المحلية، تليها مخزونات فرعه بتونس في المرتبة الثانية، أي أن شبكته على الأراضي التونسية أقل اتساعا من اتساع انتشار شبكة فرعه بالمغرب على الأراضي المغربية، كما أن نسبة استحواده على الأسواق التونسية المحلية أقل من نسبة استحواد فرعه بالمغرب على الأسواق المغربية المحلية، أما بالنسبة لفرعه بالجزائر فحجم مخزونات يحتل المرتبة الثالثة والأخيرة، وهذا دليل على أن حجم انتشاره على التراب الوطني منخفض مقارنة بحجم انتشار الفرعين الآخرين في بلديهما اللذان ينشطان فيهما، كما أن نسبة استحواده على الأسواق الجزائرية المحلية جد ضعيفة مقارنة بنسبتي استحواد الفرعين الآخرين على الأسواق المحلية لبلديهما؛

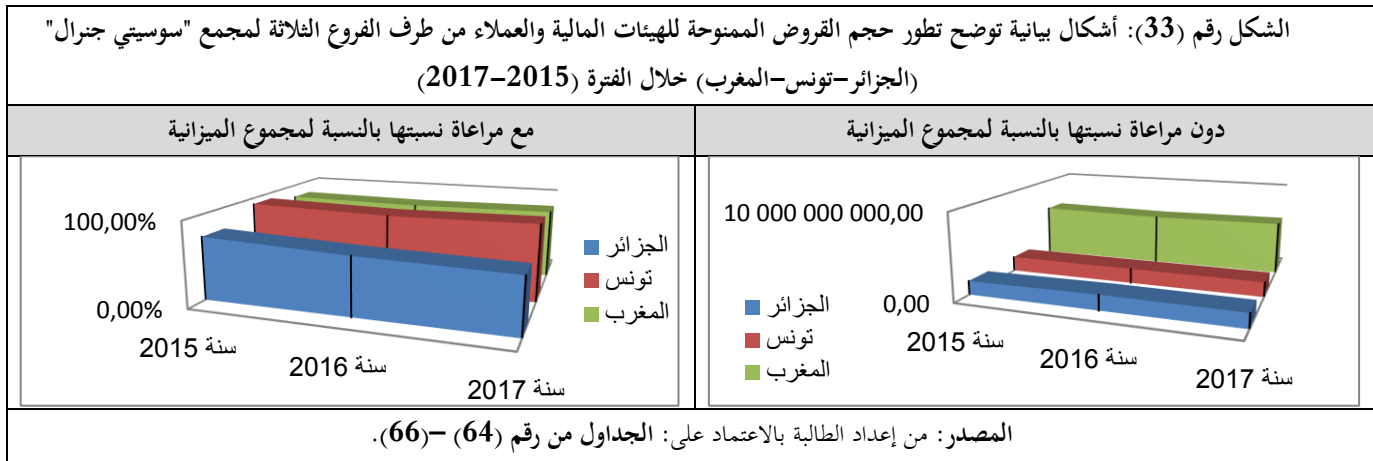
- عند مراعاة حجم قيم الاستغلال لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): فإنه يتم الحصول على نسبة هيكلية قيم الاستغلال (المخزونات) للفروع الثلاثة للمجمع خلال هذه الفترة، بحيث عند إجراء المقارنة خلالها بين قيم هذه النسبة للفروع الثلاثة من حيث الفروقات الموجودة بينها، يلاحظ بخصوص الفرق الموجود بين قيمها لفرع المجمع بالجزائر وقيمها لفرعي الآخرين بتونس والمغرب أنه سالب دائما خلال هذه الفترة، وهذا دليل على أن مدة بقاء المنتجات في مخزن فرع المجمع بالجزائر أقل بكثير من مدة بقاء منتجات كلا فرعي الآخرين في مخزنها، أي أن سرعة دورانها خلال السنة أسرع بكثير من سرعة دوران

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

منتجات الفرعين الآخرين، وهذا راجع لجودة منتجاته وانخفاض أسعارها، كما يلاحظ عند إجراء مقارنة بين قيم هذه النسبة لفرع المجمع بتونس وفرعه بالمغرب من حيث الفروقات المتواجدة بينها خلال نفس الفترة، يلاحظ بأن الفرق الموجود بين قيمها لفرع المجمع بتونس وقيمها لفرعه بالمغرب أنه سالب خلال سنتي 2015 و 2017، وهذا دليل أن مدة بقاء منتجات فرع بتونس في المخزن أقل من مدة بقاء منتجات فرع بالمغرب في المخزن خلال هاتين السنتين، أي أن سرعة دوران منجته خلالهما أسرع من سرعة دوران منتجات فرع بالمغرب، وهذا راجع لانخفاض أسعار منتجات فرع بتونس خلال هاتين السنتين مقارنة بأسعار منتجات فرع بالمغرب، أما في سنة 2016 فكان الفرق بين نسبتيهما موجبا وهذا دليل على أن مدة بقاء منتجات فرع المجمع بتونس خلال هذه السنة أكبر من مدة بقاء منتجات فرع بالمغرب في المخزن، أي أن سرعة دوران منتجات فرع بتونس أبطأ من سرعة دوران منتجات فرع بالمغرب، وهذا راجع لارتفاع أسعار منتجات فرع بتونس مقارنة بأسعار فرع الآخر (المغرب)، وعليه مما سبق تم التوصل بأن كلما كانت نسبة هيكلية قيم الاستغلال (المخزونات) أصغر كلما كانت سرعة دوران المنتجات أكبر، وكلما زادت سرعة هذه الأخيرة أدى هذا إلى تدني التكاليف الثابتة وكذا ربح للوقت، وعليه نرى بأن الفرع الذي يحتل المرتبة الأولى من حيث قدرته وتمكنه من التحكم في هذه العناصر من بين الفروع الثلاثة للمجمع هو فرع بالجزائر، يليه فرع بتونس في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة والأخيرة فكانت من نصيب فرع بالمغرب.

■ بالنسبة لحجم القروض التي منحها كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع على حدى للهيئات المالية وعملائه خلال الفترة (2015-2017):



من خلال الشكل السابق:

- عند عدم مراعاة حجم القروض التي منحها كل فرع من الفروع الثلاث للمجمع على حدى للهيئات المالية وعملائه بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يلاحظ بأن حجم القروض التي منحها فرع المجمع بالمغرب للهيئات المالية وعملائه خلال هذه الفترة هو الأكبر مقارنة بحجم تلك التي منحها فرعيه الآخرين للهيئات المالية وعملائهما، وهذا مؤشر على أن مجموع موارده سواء الداخلية أو الخارجية أكبر من مواردهما،

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

أي أن حجم الفوائد التي سيتحصل عليها من جراء منحه هذه القروض أكبر بكثير من تلك التي سيتحصل عليها الفرعيين الآخرين من جراء القروض التي منحها، كما أنه دليل على أن عدد عملائه أكبر من عدد عملائهما أي أنه شبكته أكثر اتساعا من شبكتهما، يليه في المرتبة الثانية فرع المجمع بتونس على الرغم من أن حجم القروض التي منحها خلال هذه الفترة تتناقص من سنة إلى أخرى إلى أن متوسط حجمها يفوق متوسط حجم تلك التي منحها فرع الجزائر للهيئات المالية وعملائه، وهذا يعني أن أي أن حجم الفوائد التي سيتحصل عليها فرع المجمع بتونس من جراء منحه هذه القروض أكبر من تلك التي سيتحصل عليها فرع الجزائر أي أن حجم موارده (فرع تونس) يفوق حجم تلك التي يمتلكها فرع الجزائر، وعليه فالمرتبة الثالثة والأخيرة هي من نصيب فرع المجمع بالجزائر بأقل موارد مقارنة بالفرعيين السابقين؛

- عند مراعاة حجم القروض التي منحها كل فرع من الفروع الثلاث للمجمع على حدى للهيئات المالية وعملائه بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يلاحظ أن أعلى قيم للنسب التي تم الحصول عليها بقسمة مجموع القروض التي منحها كل فرع من الفروع الثلاثة على حدى للهيئات المالية وعملائه على مجموع ميزانياتها كانت من نصيب فرع المجمع بتونس تليها قيمها لدى فرع المغرب في المرتبة الثانية وبعدها في المرتبة الأخيرة قيمها لدى فرع الجزائر، حيث يلاحظ أن قيمها لدى فرع تونس تقترب من نسبة 100% رغم أنها متذبذبة القيمة خلال فترة الدراسة، وهذا دليل على أن هذا الفرع ينتهج سياسة عالية المخاطرة حيث يوظف جل أمواله تقريبا من خلال القروض التي يمنحها للهيئات المالية وعملائه ليتحصل على العوائد المتأتية من فوائد هذه القروض، أي أن فوائد القروض هي المصدر الأساسي لعوائده، على عكس الفرعيين السابقين الذين ينتهج كل واحد منهما سياسة مختلفة تماما عن بعضهما وكذا عن سياسة الفرع السابق، فبالنسبة لفرع المغرب فهو ينتهج سياسة أقل نوعا ما مخاطرة من تلك التي ينتهجها فرع تونس حيث يوظف حقا جزء كبير من أمواله لكن ليس كلها تقريبا من خلال القروض التي يمنحها للهيئات المالية وعملائه ليتحصل على العوائد المتأتية من فوائد هذه القروض، وجزء آخر من أمواله يستثمره في الأوراق المالية من خلال شراء الأسهم والسندات وإعادة بيعها عند ارتفاع قيمتها للحصول على عوائد إضافية، أي أنه يعتمد على عدة مصادر للحصول على العوائد، أما بالنسبة لفرع الجزائر فسياسته المنتهجة جد متحفظة فهو يوظف جزء من أمواله فقط نسبة تتجاوز 50 % بقليل فقط (أقل من تلك التي يوظفها كلا الفرعيين السابقين) من خلال القروض التي يمنحها للهيئات المالية وعملائه ليتحصل على العوائد المتأتية من فوائد هذه القروض، ويحتفظ بالجزء المتبقي لديه كسيولة (أموال مجمدة) أي أن فوائد القروض هي المصدر الأساسي لعوائده هو أيضا مثل فرع تونس لكن عيبه يتمثل في الأموال التي يحتفظ بها وتضعيه للعديد من الفرص الاستثمارية التي من شأنها أن تدر عليه فوائد وعوائد إضافية، وعليه نرى بأن فرع المغرب نجح نوعا ما في اختياره لسياسة التي

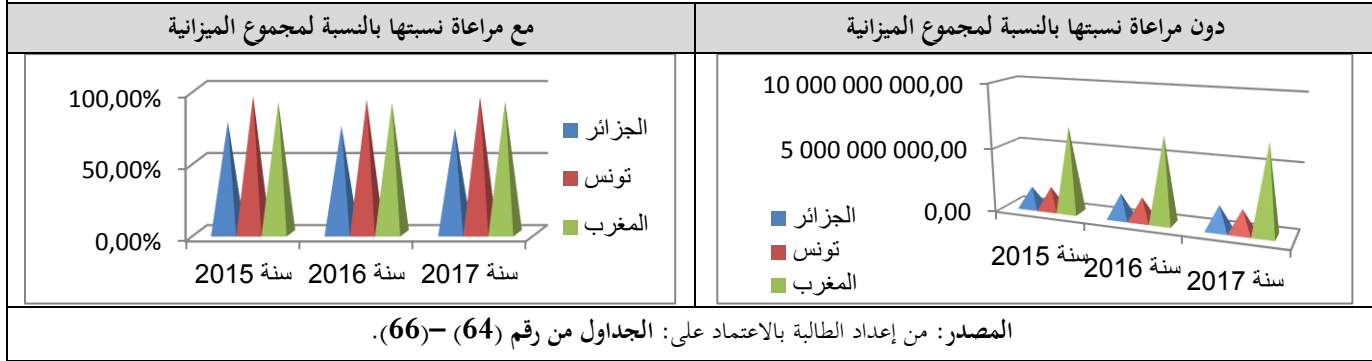
الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

يتبعها في توظيف أمواله على عكس الفرعيين الآخرين والتي تعتمد على تنويع مصادر الحصول على العوائد لتقليل من درجة المخاطرة.

■ بالنسبة للتقييم غير الجاهزة لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع خلال الفترة (2015-2017):

الشكل رقم (34): أشكال بيانية توضح تطور القيم غير الجاهزة للفروع الثلاثة للمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)



من خلال الشكل أعلاه:

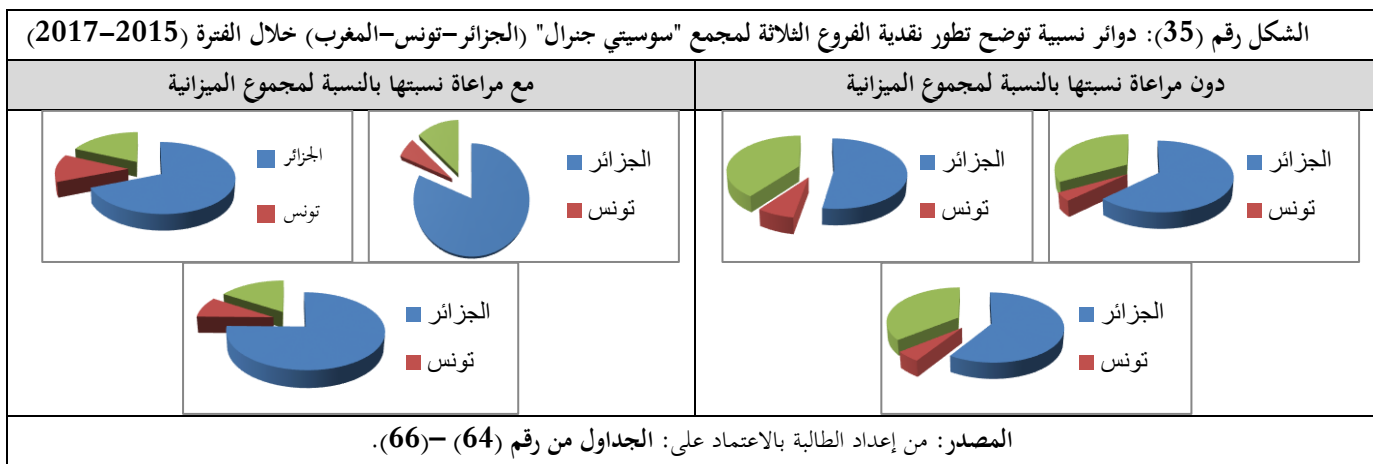
- عند عدم مراعاة حجم القيم غير الجاهزة لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): إن الفرق الموجود في حجم القيم غير الجاهزة للفروع الثلاثة للمجمع، يعد مؤشرا على الفرق في فترة تحصيلهم لأموالهم، وكلما كانت هذه المدة قصيرة كلما كان ذلك في صالح البنك ومؤشر أمان له، لأنه كلما تمكن البنك من التحكم في فترة تحصيله لأمواله سيتمكن من تسديد استحقاقات ديونه تجاه الهيئات المالية وعملائه في وقتها، وكذا سيتجنب وقوعه في فخ الديون المتعثرة (أي يعسر على عملائه تسديد مستحقاتهم تجاهه في وقتها)، فعند إجراء مقارنة بين حجم القيم غير الجاهزة لدى فرع المجمع بالجزائر وحجمها لدى فرعيه بتونس والمغرب خلال الفترة (2015-2017) يلاحظ بأن الفرق خلال سنتي 2015 و 2017 سالب، وهذا دليل على أن فترة تحصيل فرع المجمع بالجزائر لأمواله أقل من فترة تحصيل الفرعين الآخرين لأموالهما، أما في سنة 2016 كان الفرق بين حجمي القيم غير الجاهزة لفرعي المجمع بالجزائر وتونس موجبا، وهذا دليل على أن فترة تحصيل فرع المجمع بالجزائر لأمواله أكبر من فترة تحصيل فرعه بتونس لأمواله خلال هذه السنة، أما بالنسبة للفرق بين حجم قيمه غير الجاهزة (فرع الجزائر) وحجم القيم غير الجاهزة لفرع المغرب سالبا أيضا خلال هذه السنة، وهذا دليل على أن فترة تحصيله لأمواله هذه المرة أيضا أقل من فترة تحصيل فرع المغرب لأمواله، وعند إجراء المقارنة بين الفرعين الآخرين خلال نفس الفترة، يلاحظ بأن الفرق بين حجم القيم غير الجاهزة لدى فرع تونس وحجمها لدى فرع المغرب دائما سالب، وهذا دليل على أن فترة تحصيل فرع تونس لأمواله خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة أقل من فترة تحصيل فرع المغرب لأمواله، وعليه نرى مما سبق بأن فرع المجمع بالجزائر يعد أفضل من فرعيه الآخرين

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

من ناحية قدرته على التحكم في مدة استرجاعه لأمواله التي منحها في شكل قروض للهيئات المالية وعملائه، يليه فرعه في تونس في المرتبة الثانية، أما فرعه بالمغرب فيحتل المرتبة الثالثة والأخيرة؛

- عند مراعاة حجم القيم غير الجاهزة لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجموع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): فإنه يتم الحصول على نسبة هيكلية القيم غير الجاهزة لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجموع خلال هذه الفترة، حيث يلاحظ بأن قيمة نسبة هيكلية القيم غير الجاهزة لفرع المجمع بالجزائر تسلك حركة تنازلية خلالها، وهذا مؤشر على أن فترة تحصيله لأمواله تتناقص من سنة لأخرى، أما بالنسبة لفرعيه الآخرين فيلاحظ بأن قيمة نسبتهما متذبذبة، حيث أنها في سنة 2016 قد ازدادت مقارنة بسنة 2015، وهذا دليل على ارتفاع مدة تحصيلهما لأموالهما خلال سنة 2016، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأنها عاودت الانخفاض، وهذا دليل على انخفاض مدة تحصيلهما لأموالهما خلال هذه السنة، وعند إجراء الفرق بين قيم نسبة هيكلية القيم غير الجاهزة للفروع خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، يلاحظ بأن الفرق بين قيم نسبة هيكلية القيم غير الجاهزة لفرع الجزائر وقيم هيكلية هذه النسبة للفرعيين الآخرين سالب، وهذا دليل على أن مدة تحصيله لأمواله أقل من فترة تحصيلهما لأموالهما خلال فترة الدراسة، أما بالنسبة للفرق بين قيم نسبة هيكلية القيم الجاهزة لفرع تونس وقيم نفس النسبة لفرع المغرب دائما موجب، وهذا دليل على أن مدة تحصيل فرع تونس لأمواله أكبر من مدة تحصيل فرع المغرب لأمواله خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، وعليه مما سبق نرى بأن الفرع الذي يحتل المرتبة الأولى من حيث قدرته على التحكم في مدة تحصيله أو استرجاعه لأمواله التي منحها في شكل قروض هو فرع الجزائر، يليه فرع المغرب في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة فرع تونس.

■ بالنسبة لنقدية المتواجدة لدى كل فرع من الفروع الثلاثة للمجموع على مدى خلال الفترة (2015-2017):



من خلال الشكل السابق يلاحظ في كلتا الحالتين سواء عند عدم مراعاة حجم النقدية المتواجدة لدى كل فرع من الفروع الثلاث للمجموع على مدى بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017) أو عند مراعاتها

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

وجود فرق في حجم النقدية المتواجدة لدى كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع خلال هذه الفترة، حيث أن حجم النقدية لدى فرع الجزائر أكبر من حجمها لدى الفرعين الآخرين، وهذا دليل على وجود سيولة كبيرة في خزينته مقارنة بخزنتي الفرعين الآخرين، وعند المقارنة بين حجمي النقدية المتواجدة لدى فرعي المجمع بتونس والمغرب، يلاحظ بأن حجمها لدى فرعه بالمغرب أكبر من حجمها لدى فرعه بتونس، وهذا دليل على أن سيولة هذا الأخير في خزينته أقل من سيولة فرع المغرب في خزينته، وعليه مما سبق نرى بأنه هناك نظرتين في هذه الحالة، النظرة الأولى نرى فيها بأن فرع الجزائر يحتل المرتبة الأولى من حيث حجم النقدية التي تحت تصرفه، يليه فرع المغرب في المرتبة الثانية بحجم سيولة أقل، أما فرع تونس فيحتل المرتبة الثالثة والأخيرة لأن حجم النقدية التي بحوزته هي الأقل، أما النظرة الثانية هي أنه كلما زاد حجم النقدية التي تحت تصرف البنك دل هذا على وجود أموال فائضة لم تستخدم ولم يتم الاستفادة منها، أي تضيق لفرص ومداخيل إضافية، وعليه نرى بأن فرع الجزائر لديه أموال مجمدة يمكنه أن يوظفها في استخدامات أخرى لتعطي له مردودية أكثر.

■ بالنسبة لحجم الأموال الخاصة لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع على مدى خلال الفترة (2015-2017):

الشكل رقم (36): حلقات بيانية توضح تطور حجم الأموال الخاصة للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)			
مع مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية		دون مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية	
			
المغرب ■ تونس ■ الجزائر	المغرب ■ تونس ■ الجزائر	المغرب ■ تونس ■ الجزائر	المغرب ■ تونس ■ الجزائر
			
المغرب ■ تونس ■ الجزائر	المغرب ■ تونس ■ الجزائر	المغرب ■ تونس ■ الجزائر	المغرب ■ تونس ■ الجزائر
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الجداول من رقم (64) - (66).			

من خلال الشكل أعلاه:

- عند عدم مراعاة حجم الأموال الخاصة لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يلاحظ بأن حجم الأموال الخاصة لفرع المجمع بالمغرب هو الأكبر مقارنة بحجمها لدى فرعيه الآخرين خلال هذه الفترة، وهذا ما يدل على كبر حجم الأموال التي يمتلكها هذا الفرع مقارنة بما يملكه الفرعين الآخرين، يليه حجم الأموال الخاصة لفرع المجمع بالجزائر في المرتبة الثانية، وهذا ما يدل على أن حجم الأموال التي يمتلكها هذا الفرع أقل حجما من تلك التي يمتلكها فرع المجمع بالمغرب، أما بالنسبة لحجم الأموال

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

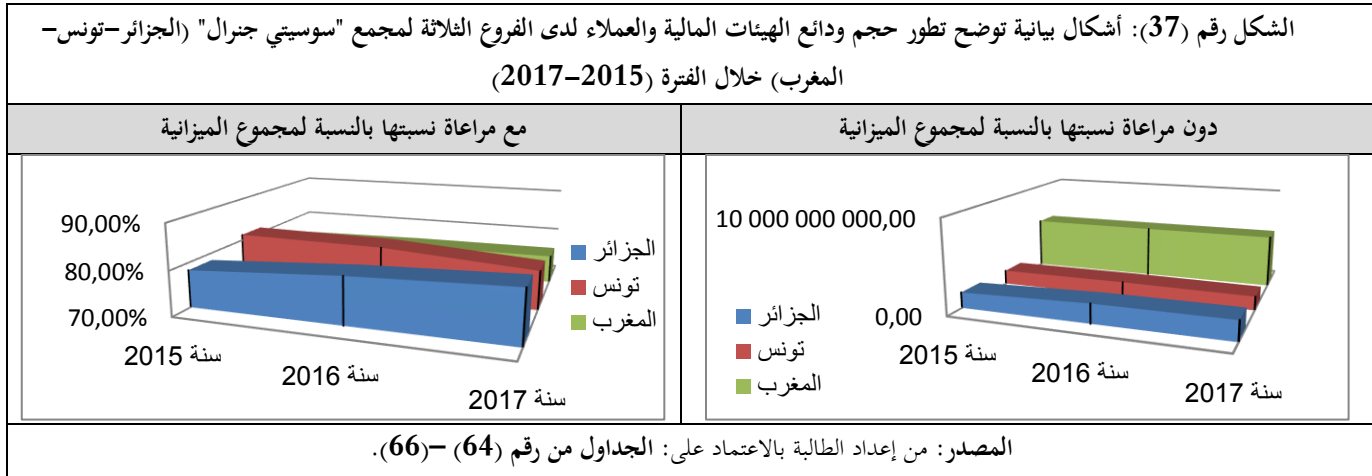
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الخاصة لفرع الجمع بتونس فيحتل المرتبة الثالثة والأخيرة مقارنة بحجمها لدى الفرعيين السابقين، وهذا دليل على أن رأس ماله ضئيل مقارنة برأس مال الفرعيين الآخرين؛

- عند مراعاة حجم الأموال الخاصة لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يتم الحصول على نسبة الاستقلالية المالية للفروع الثلاثة خلال هذه الفترة، ومن المفروض أن لا تقل قيمتها عن 50% من مجموع الميزانية (الخصوم)، حتى لا تفقد المؤسسة استقلاليتها لأن مواردها تكون مشكلة بأكثر من 50% من الديون، أما في هذه الدراسة يلاحظ بأن قيم هذه النسبة للفروع الثلاثة خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة أقل بكثير من 50%، وهذا مؤشر غير جيد بالنسبة للفروع الثلاثة فهو دليل على أنها غير مستقلة مالياً، وتشكيلة مواردها أكثر من 50% من مجموع الخصوم، أي أنها تعتمد في عملها على أموال الودائع التي بحوزتها بدرجة كبيرة بحيث تقوم بتشغيلها لتدر لها عوائد، ففرع الجزائر يلاحظ بأن قيمة نسبة استقلاليتها المالية تسلك حركة تنازلية خلال فترة الدراسة، وهذا دليل على أنه يفقد استقلاليتها المالية من سنة لأخرى وأن حجم ديونه يزداد من سنة لأخرى، أي أن نسبة اعتماده على أموال الودائع التي لديه في نشاطه تزداد من سنة لأخرى، أما بالنسبة لفرع تونس فيلاحظ بأن قيمة نسبة استقلاليتها المالية قد شهدت زيادة طفيفة خلال سنة 2016 مقارنة بسنة 2015، وهذا دليل على أن قيمة نسبة اعتماده على أموال الودائع التي لديه في نشاطاته قد شهدت انخفاضاً طفيفاً، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن قيمة نسبته قد شهدت انخفاضاً طفيفاً، وهذا دليل على أن حجم ديونه قد ازداد خلال هذه السنة مقارنة بحجمه في السنة السابقة، بينما فرع المغرب فيلاحظ بأن قيمة نسبة استقلاليتها المالية تسلك حركة تصاعدية من سنة لأخرى، وهذا مؤشر على استرجاعه لجزء من استقلاليتها المالية خلال هذه الفترة، أي أن حجم ديونه يشهد انخفاضاً من سنة لأخرى، أي أن نسبة اعتماده على أموال الودائع التي بحوزته في نشاطه قد انخفضت خلال هذه الفترة، أما عند إجراء مقارنة بين قيم نسبة الاستقلالية المالية للفروع الثلاثة خلال فترة الدراسة، يلاحظ بأن الفرق بين قيمها بالنسبة لفرع الجزائر وقيمها بالنسبة لفرع تونس دائماً موجب، وهذا دليل على أن درجة المخاطرة لدى فرع الجزائر أكبر منها لدى فرع تونس، وكذا الفرق بين قيمها لدى هذا الأخير (أي فرع تونس) وقيمها لدى فرع المغرب دائماً سالب، وهذا دليل على أن درجة المخاطرة لدى فرع تونس منخفضة مقارنة بدرجة مخاطرة فرع المغرب، أما بالنسبة للفرق بين قيم نسبة الاستقلالية المالية لفرع الجزائر وقيمها لفرع المغرب موجب خلال سنتي 2015 و2016 وسالب سنة 2017، وهذا دليل على أن درجة مخاطرة فرع الجزائر خلال سنتي 2015 و2016 أعلى من درجة مخاطرة فرع المغرب، أما في سنة 2017 فدرجة مخاطرة هذا الأخير هي الأعلى، وعليه مما سبق نرى بأن ترتيب الفروع الثلاثة للمجمع حسب نسبة استقلاليتها مالياً ودرجة مخاطرتها هي كالتالي: فرع الجزائر في المرتبة الأولى، يليه فرع المغرب في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة فرع تونس.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

■ بالنسبة لمجموع ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى كل فرع من الفروع الثلاثة للمجموع خلال الفترة
(2015-2017):



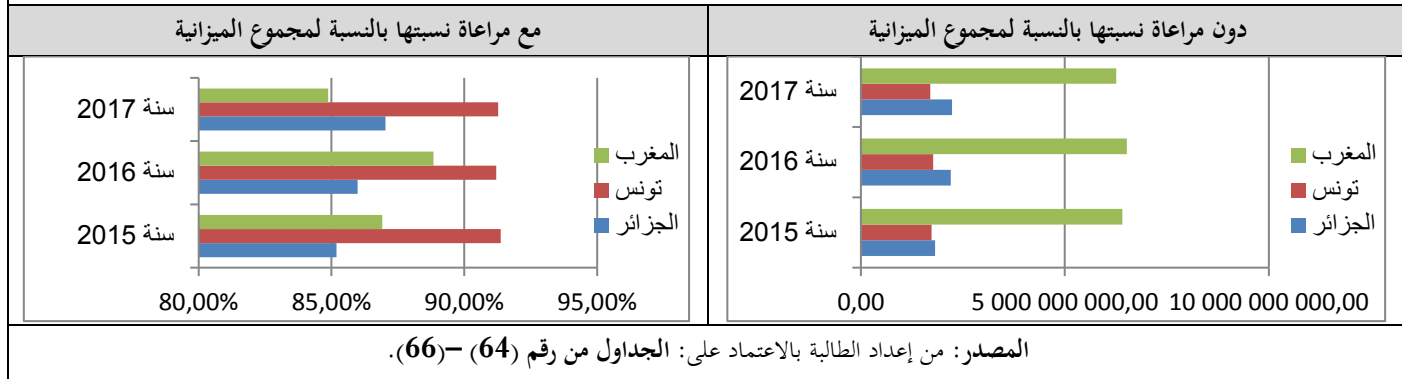
من خلال الشكل السابق:

- عند عدم مراعاة حجم ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى كل فرع من الفروع الثلاثة للمجموع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يلاحظ بأن حجم ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى فرع المغرب هو الأكبر مقارنة بحجمها لدى فرعي الجمع بتونس والجزائر، وهذا دليل على أن قيمة معدل الإيداع لدى هذا الفرع أكبر من قيمته لدى الفرعين الآخرين خلال هذه الفترة، يليه حجمها لدى فرع الجزائر أي أن حجمها لدى فرع تونس هو الأصغر، وعليه فقيمة معدل الإيداع لدى فرع الجزائر أكبر من قيمته لدى فرع تونس.
- عند مراعاة حجم ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى كل فرع من الفروع الثلاث للمجموع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يلاحظ أن أعلى متوسط لقيم النسب التي تم الحصول عليها بقسمة مجموع ودائع الهيئات المالية والعملاء لدى كل فرع من الفروع الثلاثة على مجموع ميزانياتها خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة كانت من نصيب كل من فرعي الجمع بتونس والجزائر مناصفة بما يقارب 80% على الرغم من أن قيمها لدى فرع تونس تشهد حركة تنازلية على عكس حركة قيمها لدى فرع الجزائر والتي كانت تصاعدية، تليهما قيمها لدى فرع المغرب بما يقارب 76%، وهذا دليل على أن الأموال التي بحوزة فرعي الجمع بتونس والجزائر خلال هذه الفترة ما نسبته 80% منها تقريبا متأتية من ودائع الهيئات المالية وعملائها لديها، أي أن قيمة معدل الإيداع لديهما مرتفعة مقارنة بقيمته لدى فرع المغرب خلال هذه الفترة، وهو مؤشر إيجابي على ارتفاع مركز ثقة عملاء فرعي تونس والمغرب في بنكيهما، كما أن هذا الأمر يسمح لهما بخلق نقود جديدة من أموال هذه الودائع ومنحها في شكل قروض جديدة، وبالتالي الحصول على عوائد إضافية أخرى.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

■ بالنسبة لمجموع الديون لكل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع خلال الفترة (2015-2017):

الشكل رقم (38): أعمدة بيانية توضح تطور حجم ديون الفروع الثلاثة للمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)



من خلال الشكل أعلاه:

- عند عدم مراعاة حجم ديون كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يلاحظ بأن حجم ديون فرع المجمع بالمغرب هو الأكبر مقارنة بحجمها لدى فرعيه الآخرين خلال هذه الفترة، وهذا دليل على أنه يعتمد كثيرا على التمويل الخارجي، أي أنه يتحمل تكاليف كبيرة تتمثل في فوائد القروض، ويتحمل أيضا مخاطر الالتزامات، كما أنه مؤشر على أن عدد عملائه أكبر من عدد عملاء الفرعيين الآخرين، يليه حجم ديون فرع المجمع بالجزائر في المرتبة الثانية، وهذا دليل على أنه يعتمد هو أيضا على التمويل الخارجي إلا أن نسبة اعتماده عليه أقل من تلك التي يعتمد فرع المجمع بالمغرب عليها، أي أنه يتحمل تكاليف نتيجة اقتراضه أقل من تلك التي يتحملها فرع المجمع بالمغرب، كما أن مخاطر التزاماته أقل من مخاطر التزامات فرع المغرب، أما بالنسبة لحجم ديون فرع المجمع بتونس فيحتل المرتبة الثالثة والأخيرة مقارنة بحجمها في الفرعيين السابقين، وهذا مؤشر على أن قيمة نسبة اعتماده على التمويل الخارجي خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة ضعيفة مقارنة بقيمتها لدى الفرعيين الآخرين، أي أنه يتحمل تكاليف أقل منهما، كما أن مخاطر التزاماته أقل من مخاطر التزاماتهما، وهو مؤشر أيضا على أن عدد عملائه هو الأقل مقارنة بفرعي المجمع بالجزائر والمغرب؛

- عند مراعاة حجم ديون كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يتم الحصول على نسبة قابلية التسديد للفروع الثلاثة للمجمع خلال هذه الفترة، حيث أن هذه النسبة تقيس قابلية البنك للوفاء بديونه، فإذا كانت قيمتها أقل من 50% فهذا يعني بأن البنك له ضمانات لديون الغير، وبالتالي لديه الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها، أما إذا كانت قيمتها أكبر من 50% فهذا يعني بأن ديونه تمثل أكثر من 50% من مجموع أصوله، من خلال الشكل السابق يلاحظ بأن قيم هذه النسبة

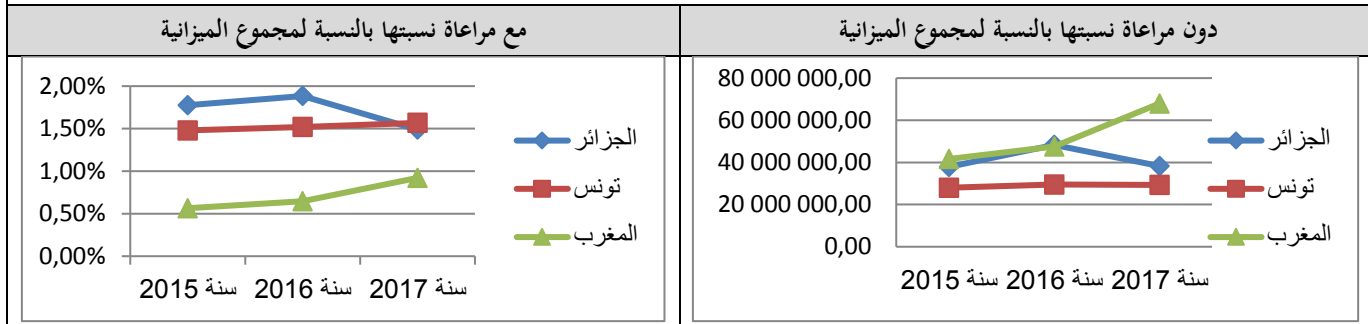
الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثالاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

بالنسبة للفروع الثلاثة للمجمع خلال فترة الدراسة أكبر من 50%، وهذا يعني بأن أكثر من 50% من أصول الفروع الثلاثة للمجمع ممولة بالديون أي أن مواردها الخارجية غير قابلة على تغطية أصولها.

■ بالنسبة للأرباح الصافية التي حققها كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع على مدى خلال الفترة (2015-2017):

الشكل رقم (39): منحنيات بيانية توضح تطور الأرباح الصافية التي حققتها الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) خلال الفترة (2015-2017)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الجداول من رقم (64) - (66).

من خلال الشكل السابق:

- عند عدم مراعاة حجم الأرباح الصافية التي حققها كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع على مدى بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): يلاحظ بأن الفروع الثلاثة للمجمع (الجزائر-تونس-المغرب) قد حققت نتائج ايجابية خلال هذه الفترة، إلا أن نتائج كلا فرعيه بالجزائر وتونس كانت متذبذبة، فعلى الرغم من تحقيق كل واحد منهما سنة 2016 لأعلى نتيجة له بين النتائج التي حققها على مدار السنوات الثلاث، وكون نتيجة فرع الجزائر خلال هذه السنة هي الأعلى مقارنة بنتيجتي الفرعين الآخرين (تونس-المغرب) لنفس السنة، إلا أنهما (المقصود فرعي المجمع بالجزائر وتونس) لم يستطيعا المحافظة عليها ولا تحسينها بل تراجعت قيمتها في السنة المالية وهذا راجع لسوء تسييرهما لمواردهما المالية مما أدى إلى ارتفاع تكاليفهما، وكذا وقوعهما في فخ الديون المتعثرة وهذا راجع لقصور في دراسات ملفات منح القروض التي منحها لعملائهما، بينما نتائج فرعه بالمغرب كانت تصاعدية من سنة لأخرى، واستطاع سنة 2017 تحقيق أعلى نتيجة له مقارنة بالنتائج التي حققها خلال السنتين السابقتين، وأيضا مع نتائج فرعي المجمع الآخرين (الجزائر-تونس) على مدار السنوات الثلاث قيد الدراسة، وهذا راجع لارتفاع حجم منتجاته والخدمات التي يقدمها لزيادة عدد عملائه خلال هذه الفترة وتجاوزته لمليون عميل، وعليه مما سبق نرى في هذه الحالة بأن الفرع الأفضل من حيث النتائج المحققة خلال فترة الدراسة من بين الفروع الثلاثة للمجمع هو فرعه بالمغرب، لأن هذا الأخير استطاع بسبب إستراتيجيته المتبعة وخبرته في هذا الميدان الحفاظ على النسق التصاعدي لنتائجه، وتحقيقه كل سنة لنتيجة أفضل من تلك التي حققها في السنة السابقة لها، وكذا

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

أفضل من التي حققها الفرعين الآخرين، ثم يليه فرع المجمع بالجزائر في المرتبة الثانية، أما فرع تونس فيحتل المرتبة الثالثة والأخيرة؛

- عند مراعاة حجم الأرباح الصافية التي حققها كل فرع من الفروع الثلاثة للمجمع على حدى بالنسبة لمجموع الميزانية خلال الفترة (2015-2017): فإنه يتم الحصول على نسبة المردودية الاقتصادية (معدل العائد على إجمالي الموجودات) للفروع الثلاثة خلال هذه الفترة، حيث يلاحظ بأن نسبة المردودية الاقتصادية لفرعي المجمع بتونس والمغرب تتزايد من سنة لأخرى، وهذا دليل على ارتفاع كفاءة استخدامهما لأموالهما المستثمرة في أصولهما الايرادية، أي ارتفاع فعالية رؤوس أموالهما المستثمرة، وبمعنى آخر ارتفاع نسبة مساهمة كل واحد منهما في بيئته الاجتماعية والاقتصادية، أي وجود تحسن على مستوى استخدامهما لرؤوس أموالهما المستثمرة من سنة لأخرى، كما يلاحظ بأن نسب المردودية الاقتصادية لفرع المجمع بتونس خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة أكبر من نسب المردودية الاقتصادية لفرعه بالمغرب خلال نفس الفترة، وهذا دليل على أن النسبة التي ارتفعت بها فعالية رؤوس الأموال المستثمرة لفرع تونس أعلى من تلك التي ارتفعت بها فعالية رؤوس الأموال المستثمرة لفرع المغرب، أما بالنسبة لفرع المجمع بالجزائر فيلاحظ بأن قيمة نسب مردوديته خلال فترة الدراسة كانت متذبذبة، حيث في سنة 2016 يلاحظ ارتفاع نسبة مردوديته الاقتصادية بنسبة 00.10% مقارنة بسنة 2015، وهذا دليل على ارتفاع نسبة مساهمته في بيئته الاجتماعية والاقتصادية، أي دليل على وجود تحسن طفيف على مستوى استخداماته لرؤوس أمواله المستثمرة خلال سنة 2016، أما في سنة 2017 فيلاحظ بأن نسبة مردوديته قد انخفضت بنسبة 00.39% مقارنة بالسنة السابقة، وهذا دليل على تراجع فعالية رؤوس أمواله المستثمرة، كما يلاحظ بأن نسب مردوديته خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة كانت أكبر من نسب مردودية كلا الفرعين الآخرين، ما عدا في سنة 2017 فنسبة مردودية فرع تونس خلالها كانت أكبر من نسبة مردوديته (فرع الجزائر)، وهذا دليل على أن النسبة التي ارتفعت بها فعالية رؤوس أمواله المستثمرة خلال هذه الفترة أكبر من تلك التي ارتفعت بها فعالية رؤوس الأموال المستثمرة لفرع المغرب، وكذا أكبر من تلك التي ارتفعت بها فعالية رؤوس الأموال المستثمرة لفرع تونس ما عدا في سنة 2017، فلقد كانت النسبة التي ارتفعت بها فعالية رؤوس الأموال المستثمرة لهذا الأخير أكبر منها، وهذا دليل على أن نسبة مساهمة فرع تونس في بيئته الاجتماعية والاقتصادية قد تجاوزت نسبة مساهمة فرع الجزائر في بيئته الاجتماعية والاقتصادية خلال هذه السنة، وعليه مما سبق نرى أنه في هذه الحالة المرتبة الأولى تكون مناصفة بين فرعي المجمع بالجزائر وتونس لأن الأول قد حقق نسبا أعلى رغم تراجعها في السنة الأخيرة، أما الفرع الثاني فقد تحسنت النسب التي حققها من سنة لأخرى حتى أنها وصلت لتلك التي حققها الفرع الأول وتجاوزتها لكن بنسبة ضئيلة قدرت بـ 00.08%، يليهما فرع المجمع بالمغرب في المرتبة الأخيرة.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

المطلب الثالث: حوصلة لنتائج تطبيق المقارنة المرجعية على الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" مع اقتراح نموذج لتحسين الأداء المالي

خصص هذا المطلب لعرض حوصلة لنتائج تطبيق المقارنة المرجعية على الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال"، مع اقتراح نموذج لتحسين الأداء المالي لفرع المجمع بالجزائر.

أولا: حوصلة لنتائج تطبيق المقارنة المرجعية على الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال"

وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل كل النتائج التي تم الحصول عليها عند استخدام المقارنة المرجعية لتقييم الأداءات المالية للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" خلال الفترة (2015-2017) مع عدم مراعاة نسبة المؤشرات المختارة لترجم الوضع المالي بالنسبة لمجموع الميزانية، ومع مراعاتها، والوقوف على نقاط قوة وضعف هذه الفروع الثلاثة تم التوصل بأن نتائج ترتيبها كانت كالآتي:

الجدول رقم (67): نتائج ترتيب الفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر-تونس-المغرب) تبعا لنتائج التحليل لتقييم أدائها المالي باستخدام المقارنة المرجعية خلال الفترة (2015-2017)

الرتبة	دون مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية	مع مراعاة نسبتها بالنسبة لمجموع الميزانية
الأولى	بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-	بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-
الثانية	بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-	بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-
الثالثة والأخيرة	بنك "سوسيتي جنرال"-تونس-	بنك "سوسيتي جنرال"-تونس-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن نتائج التحليل السابقة تبين أن النتائج المتحصل عليها عند عدم مراعاة نسبة المؤشرات المختارة لترجم الوضع المالي للفروع الثلاثة للمجمع بالنسبة لمجموع الميزانية تختلف تماما في أغلب الحالات عن نتائج تقييمه عند مراعاتها، فنتائج هذه الأخيرة هي الأفضل لأنها تشخص بشكل دقيق وصحيح الوضع المالي للبنك، وبالتالي نرى بأن فرع المجمع بالجزائر هو الأفضل مقارنة بفرعيه الآخرين بتونس والمغرب ووضعيته المالية جيدة نسبيا لوجود فجوة في أدائه قدر حجمها بالمتوسط لأنه يعاني من العديد من النقائص داخليا وخارجيا، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتسييره لموارده المالية والبشرية، إلا أن نقاط قوته أكبر من نقاط ضعفه إذا تمكن من استغلالها والاستفادة منها بالشكل الصحيح فستساهم بشكل كبير في تحسين أدائه وتطويره.

وبناء على نتائج عملية التقييم والمقارنة بين الفروع الثلاثة للمجمع تم إعداد الجدول التالي الذي يوضح الوضعية المالية لفرع المجمع بالجزائر مقارنة بالفرعين الآخرين:

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة
بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

الجدول رقم (68): تحديد الوضعية المالية لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" -الجزائر- مقارنة بفرعيه

بتونس والمغرب

البنك "سوسيتي جنرال" -الجزائر-	الوضعية المالية	حجم الفجوة	أسباب حدوث الفجوة	الحلول المقترحة لتصحيح الاختلالات الحاصلة وتحسين الأداء
	جيدة نسبيا	تحديد حجم الفجوة بسهولة تامة حيث وجد بأنه متوسط	يعاني من العديد من النقائص داخليا وخارجيا، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتسييره لموارده المالية والبشرية	اقترحت حلولاً لمعالجتها وتفادي تكرار ووقوعها في المستقبل واقترحت نموذجا لتحسين أداء البنك.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

من خلال الجدول السابق يلاحظ بأن الوضعية المالية لبنك "سوسيتي جنرال" -الجزائر- عند تقييم أدائه باستخدام المقارنة المرجعية مقارنة بأداءات مثيلاته خارج الوطن (تونس والمغرب) تبين بأنها جيدة نسبيا رغم أنه تفوق على كلا البنكين الآخرين، فالسؤال المطروح هنا لماذا رغم تفوقه على مثيلاته خارج الوطن لم تسفر نتائج تطبيق المقارنة المرجعية على أن وضعيته المالية جيدة جدا أو ممتازة واكتفت بوصفها بالجيدة نسبيا؟، فالتفسير الوحيد لهذا السؤال هو أن نتائج تطبيق المقارنة المرجعية موضوعية وواقعية ودقيقة أي حقيقية لأنها لم تحمل عامل البيئة (وجود معوقات وتحديات) ولم تتحيز للبنك الجزائري كونه الأفضل بل أعطت وضعيته الحقيقية بكل دقة، والتي حددت من خلالها حجم الفجوة الحاصلة في أدائه بسهولة ووجدته متوسطا، وحددت أيضا بكل سهولة الأسباب الحقيقية لحدوثها، واقترحت حلولاً لمعالجتها وتفادي تكرار ووقوعها في المستقبل واقترحت نموذجا لتحسين أداء البنك، وهذا كله يدل على نجاعة المقارنة المرجعية كأسلوب لتقييم والتحسين.

ثانيا: نموذج مقترح لتحسين الأداء المالي لبنك "سوسيتي جنرال" -الجزائر-

على ضوء كل ما سبق تم اقتراح مخطط عظمة السمكة (Fishbone Analysis) الموضح في الشكل أدناه كنموذج لتحسين الأداء المالي لبنك "سوسيتي جنرال" -الجزائر- وتطويره بشكل أفضل، لأن هذا المخطط يعد مفتاحا لفهم كل مشكلة لأنه يحللها من جميع جوانبها سواء كانت أساسية أو فرعية للوصول إلى أسباب حدوثها بسهولة، وكذا لكونه يستخدم لتحليل أي نوع من المشاكل التي تصادف المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها، بحيث

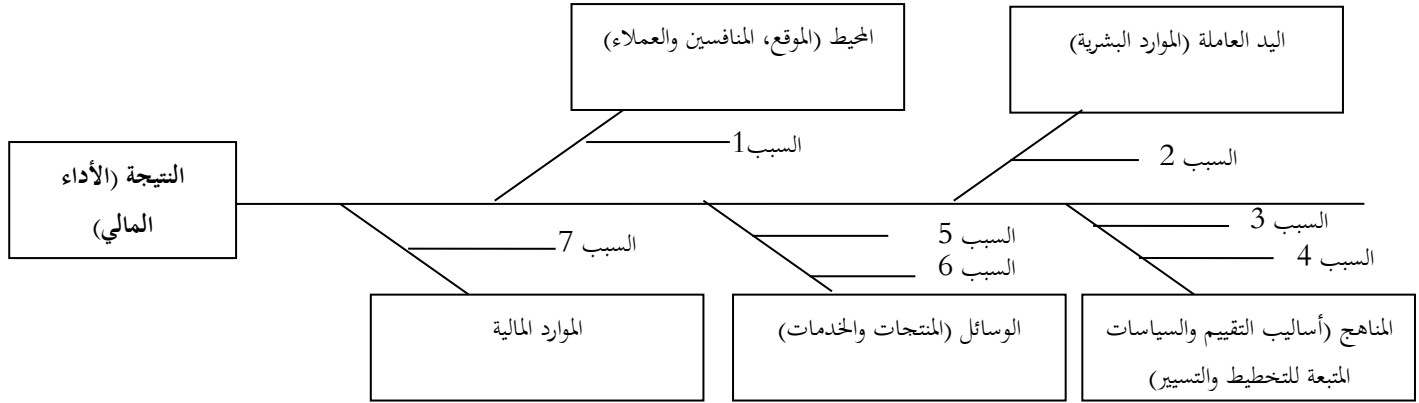
الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة

بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

يطرح العديد من الأسباب والآثار لأي مشكلة ويصنف الأفكار في مجموعات عديدة¹، أي أنه يستخدم أيضا لتحديد الأثر غير المرغوب وذلك قبل القفز إلى الحلول غير المرضية لتجنبه في البداية قبل فوات الأوان.

الشكل رقم (40): مخطط السمكة كنموذج مقترح لتحسين الأداء المالي لبنك "سوسيتي جنرال"

-الجزائر-



Source: Gérard Garibaldi, "Analyse Stratégique", Editions d'organisation, Paris, 2001, p83,

(بتصرف).

تم اختيار وفق مخطط السمكة فإن هناك خمسة أسباب رئيسية وراء النتيجة وهي: (المحيط (الموقع، المنافسين والعملاء)، اليد العاملة (الموارد البشرية)، المناهج (أساليب التقييم والسياسات المتبعة للتخطيط والتسيير)، الوسائل (المنتجات والخدمات) والموارد المالية)، وعليه فعلى بنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر:-

- مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة أعماله من خلال متابعته وإطلاعه على مختلف المستجدات التي تطرأ على علم الإدارة حتى يكون على علم بمختلف الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في عملية التقييم التي من شأنها أن تساهم في تحسين وتطوير أدائه من كل الجوانب؛
- التركيز على عملائه من خلال محاولة كسب ثقتهم ونيل رضاهم؛
- الاهتمام بجانب الابتكار، وإجراء دورات تدريبية وتكوينية لموظفيه وإطاراته؛
- الاهتمام بالمنافسين ومراقبتهم والاستفادة من تجاربهم، وإجراء المقارنة معهم لمعرفة مكانة ومستوى الجمع بين منافسيه؛

¹نشرية مجلة "كوالتي إكسپرس" الإلكترونية: (www.npra.gov.bh)، "عظمة السمكة"، العدد 05، الصادرة عن شعبة التخطيط والسياسات والجودة، دون بلد، تاريخ النشر 13 فيفري 2014، ص 1، (بتصرف).

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

- البحث عن أسواق جديدة لدخول إليها؛
- ضرورة العمل على توسيع وتنويع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه لما لذلك من أثر على زيادة مستوى الأرباح.

الفصل الخامس: تطبيقات المقارنة المرجعية على البنوك التجارية الجزائرية لتقييم أدائها المالي مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب)

خلاصة الفصل الخامس

من خلال كل ما تم التعرض إليه في هذا الفصل، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلاله، يمكن القول بأن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي وتحسينه في البنوك التجارية بالشكل الجيد والصحيح قد أثبت نجاعته، لمساهمته الكبيرة والفعالة في الكشف عن الانحرافات الحاصلة في أدائها وتصحيحها إن وجدت، وكذا محاولة معرفة نقاط ضعفها ومعالجتها ونقاط قوتها وتعزيزها، حتى تتمكن من التفوق وتكتسب مكانة كبيرة في السوق المصرفية وتضمن استمراريته.

ولقد تبين من خلال تقييم الأداء المالي لفرع مجمع "سوسيتي جنرال" بالجزائر باستخدام المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية (التنافسية) مع فرع بتونس والمغرب بأن فرع الجزائر يعاني من العديد من النقائص داخليا وخارجيا، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتسييره لموارده المالية والبشرية، كما أنه يمتلك نقاط قوة كبيرة وعديدة إذ ما تمكن من استغلالها والاستفادة منها بالشكل الصحيح فستساهم بشكل كبير في تحسين أدائه وتطويره، أي أنه إذا استطاع تطبيق خطوات المقارنة المرجعية بشكل صحيح وجيد والاستفادة من نتائجها بتكييفها مع ما يتلاءم مع بيئة أعماله وقدراته، فهذا سيمكنه من تحقيق أهدافه وتحسين أدائه من كل الجوانب بما فيه الجانب المالي منه، مما سيؤدي إلى توسع شبكته أكثر واتجاهه نحو أسواق جديدة محليا وخارجيا، مما يسمح له بالتميز والتفوق على منافسيه.

الخاتمة

العامّة

لقد تم من خلال هذه الأطروحة دراسة ومعالجة أحد المواضيع الهامة والمعاصرة في وقتنا الراهن، بالبحث عن مدى مساهمة أسلوب المقارنة المرجعية عند إستخدامه كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب) في إعطاء نتائج حقيقية يمكن الاعتماد عليها لتحسين أدائها والإرتقاء به إلى أفضل المستويات.

ولأن التعرق في هذا الموضوع للإجابة على الإشكالية المطروحة حوله والتساؤلات المرتبطة بها لم يكن ممكنا إلا بعد تحديد الإطار النظري له، تم تقسيم هذه الأطروحة إلى خمسة فصول، حيث تم تخصيص ثلاثة فصول منها لتحديد الإطار النظري لموضوع الدراسة والتعرف على جميع المفاهيم والأبعاد المرتبطة بتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، وكذا المفاهيم المرتبطة أيضا بالمقارنة المرجعية، بحيث تم من خلال الفصل الأول تحديد الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، وذلك من خلال التعرف على مفهوم الأداء المالي وكيفية تقييمه، ومفهوم فجوة الأداء، ومعايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك، أما في الفصل الثاني فتم التعرف على المقارنة المرجعية فضلا عن أهميتها، أما في الفصل الثالث فتم التطرق إلى الريادة وكيف يمكن تحقيقها من خلال المقارنة المرجعية، وكذا تم التطرق في هذا الفصل إلى عملية تحسين الأداء ودوافع القيام بها، مع إبراز الكيفية التي تساهم بها المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي.

أما الفصلين الآخرين المتبقين من الأطروحة فتم تخصيصهما لإبراز الدور الكبير والفعال الذي تقدمه المقارنة المرجعية في إعطاء تقييم حقيقي لأداء البنك ومدى حاجته لها عمليا للجهات المسؤولة في البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال محاولة تأكيد أن تطبيقها بشكل سليم وصحيح لتقييم الأداء المالي لأي بنك تجاري جزائري تتوفر فيه جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها مقارنة بمثيلاتها خارج الوطن (تونس والمغرب) يؤدي إلى إعطاء نتائج حقيقية يمكن الإعتماد عليها لتحسين أدائها والإرتقاء به إلى أفضل المستويات حتى في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع المصرفي بالجزائر وذلك من خلال إجراء دراستين، دراسة ميدانية تم فيها استطلاع آراء موظفي البنوك التجارية الجزائرية حول موضوع المقارنة المرجعية لمعرفة مدى توفر الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها في هذه البنوك في ظل المعوقات والتحديات التي تواجه عملية تطبيقها في القطاع المصرفي الجزائري، وكذا التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي البنوك التجارية الجزائرية حول محاور الدراسة تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) وبغية الحصول على البيانات الأولية لإختبار الفرضيات المتعلقة بهذه الدراسة تم إعداد إستبيان خصيصا لهذا الغرض، إشتمل على جزئين رئيسيين، تضمن الجزء الأول منها (08) فقرات تهدف لمعرفة معلومات عامة حول عينة الدراسة، فيما احتوى الجزء الثاني منها على (45) فقرة تم من خلالها جمع البيانات بهدف إختبار الفرضيات والإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بالدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة الميدانية (153) موظفا من القائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية التالية: (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي

الجزائري، بنك الخليج - الجزائر - وبنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر - موزعين على 28 ولاية بمعدل موظف واحد لكل وكالة بنكية تابعة للبنوك السابقة ذكر، وبعد تحليل البيانات وإختبار الفرضيات المتعلقة بهذه الدراسة الميدانية تم التأكد من أن البنوك التجارية الجزائرية تتوفر فيها جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي.

وبعد أن تم التأكد من توفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية المأخوذة كعينة في الدراسة الميدانية السابقة، تم إختيار بنكا منها بشكل عشوائي لتقييم أدائه المالي بإستخدام المقارنة المرجعية خلال الفترة الممتدة من (2015-2017) وذلك لتحديد اتجاهه مقارنة بأدائي بنكيين آخرين (تونس والمغرب) والذين تم اختيارهما وفقا لعدة شروط من أهمها تحقيق المراتب الأولى في تصنيف البنوك التجارية لبلادها من حيث الأرباح الصافية المحققة، فأسفرت عملية الإختيار على إختيار (03) بنوك تجارية صدفه كانت تنتمي إلى نفس المجمع وهي: (بنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر -، بنك "سوسيتي جنرال" - تونس - وبنك "سوسيتي جنرال" - المغرب -)، حيث تم استخدام كل من المقارنة المرجعية الداخلية والتنافسية معا لتوفر شروط استخدامهما في هذه الحالة، وقد تم التوصل بعد إجراء هذه الدراسة التطبيقية إلى أن فرع المجمع بالجزائر هو الأفضل مقارنة بفرعيه الآخرين بتونس والمغرب ووضعيته المالية جيدة نسبيا.

أولا: إختيار فرضيات الدراسة

تم اختبار صحة فرضيات الدراسة فيما يلي:

■ **الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الصفرية H_0):** والتي تنص على أن: "لا تتوفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر".

بما أن جميع الفرضيات التي تتكون منها هذه الفرضية (H_{01} - H_{06}) عندما تم إختبارها عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بإستخدام إختبار "T" للعينة البسيطة تم رفضها وقبول الفرضيات البديلة لها (H_{11} - H_{16})، وعليه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة لها H_1 والتي تنص على: "نعم تتوفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية حتى في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر".

■ **الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الصفرية H_0):** والتي تنص على أن: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) للقائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لاتفاقهم على توفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك

التجارية الجزائرية خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

بما أن جميع الفرضيات التي تتكون منها هذه الفرضية (H_0-H_{06}) عندما تم إختبارها باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) ($\alpha=0.05$) تم قبولها، وبالتالي نقبل هذه الفرضية.

■ **الفرضية الفرعية الثالثة (H_0):** والتي تنص على أن: "لا يمكن الاعتماد على النتائج المترتبة عن تطبيق المقارنة المرجعية بشكل صحيح وسليم على أي بنك تجاري جزائري تتوفر فيه جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها لتقييم أدائه المالي مقارنة بالأداءات المالية لمثيلاته في الخارج (تونس والمغرب) لتحديد حجم الفجوة الحاصلة في أدائه بشكل دقيق ومعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها لتصحيحها وتحسين وضعيته المالية للإرتقاء به إلى أفضل المستويات خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر".

بعد القيام بتقييم أداء بنك "سوسي تي جنرال"-الجزائر- باستخدام المقارنة المرجعية مقارنة بأداءات مثيلاته خارج الوطن (تونس والمغرب) تبين بأن وضعيته المالية جيدة نسبيا رغم أنه تفوق على كلا البنكين الآخرين، فالسؤال المطروح هنا لماذا رغم تفوقه على مثيلاته خارج الوطن لم تسفر نتائج تطبيق المقارنة المرجعية على أن وضعيته المالية جيدة جدا أو ممتازة واكتفت بوصفها بالجيدة نسبيا؟، فالتفسير الوحيد لهذا السؤال هو أن نتائج تطبيق المقارنة المرجعية موضوعية وواقعية ودقيقة أي حقيقية لأنها لم تحمل عامل البيئة (وجود معوقات وتحديات) ولم تحيز للبنك الجزائري كونه الأفضل بل أعطت وضعيته الحقيقية بكل دقة، والتي حددت من خلالها حجم الفجوة الحاصلة في أدائه بسهولة ووجدته متوسطا، وحددت أيضا بكل سهولة الأسباب الحقيقية لحدوثها، واقرحت حلولاً لمعالجتها وتفادي تكرار ووقوعها في المستقبل واقترحت نموذجا لتحسين أداء البنك، وهذا كله يدل على نجاعة المقارنة المرجعية كأسلوب لتقييم والتحسين، وعليه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة لها (H_1) والتي تنص على أن: "يمكن الاعتماد على النتائج المترتبة عن تطبيق المقارنة المرجعية بشكل صحيح وسليم على أي بنك تجاري جزائري تتوفر فيه جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها لتقييم أدائه المالي مقارنة بالأداءات المالية لمثيلاته في الخارج (تونس والمغرب) لتحديد حجم الفجوة الحاصلة في أدائه بشكل دقيق ومعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها لتصحيحها وتحسين وضعيته المالية للإرتقاء به إلى أفضل المستويات خاصة في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر".

■ **الفرضية الرئيسية لدراسة (H_0):** "إن تطبيق المقارنة المرجعية بشكل سليم وصحيح لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية لا يؤدي إلى الوصول إلى نتائج حقيقية وبالتالي لا يمكنها الاعتماد عليها (النتائج) لتحسين أدائها والارتقاء به إلى أفضل المستويات".

مما سبق تبين بأن الفرضيتين الصفريتين للفرضيتين الفرعيتين الأولى والثالثة لدراسة (H_0 و H_0'') مرفوضتان، بينما الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية لدراسة (H_0) مقبولة، وهذه النتائج دليل على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون جميعاً ودون وجود أي فروق لاتفاقهم هذا وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) على أن البنوك التجارية الجزائرية تتوفر فيها جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية، وأن استخدام هذه الأخيرة لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية يعطي تقييم حقيقي لأداء البنك يمكن الاعتماد على نتائجه لتحسين أدائه والارتقاء به إلى مستويات أفضل، وعليه نرفض هذه الفرضية ونقبل الفرضية البديلة لها H_1 والتي تنص على: "إن تطبيق المقارنة المرجعية بشكل سليم وصحيح لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية يؤدي إلى الوصول إلى نتائج حقيقية وبالتالي يمكنها الاعتماد عليها (النتائج) لتحسين أدائها والارتقاء به إلى أفضل المستويات".

ثانياً: نتائج الدراسة

على ضوء كل ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. نتائج الجانب النظري: وتمثلت في النقاط التالية:

- تقييم الأداء ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها في البنوك التجارية خاصة في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي تطرأ على بيئة أعمالها، وذلك لكون نتائجه تسهل على البنك عملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب؛
- تعد المقارنة المرجعية إحدى أهم الأساليب الحديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي للبنك، وهي عملية منظمة ومستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء بنك بأداء بنك رائد عن طريق جمع المعلومات التي تحدد الطريقة الأفضل للأداء، وذلك من أجل تحقيق التفوق للبنك وتحسين أدائه؛
- المقارنة المرجعية ليست مجرد تقليد أعمى بل هي عمل دؤوب من القياس والتحليل والتكييف لهذه الطرق، ليحسن البنك من أدائه وعمله ويتمكن من النمو والتطور؛
- استخدام المقارنة المرجعية يسمح بالتعرف على موقع البنك مقارنة بالبنوك المنافسة؛
- تساعد المقارنة المرجعية البنك في التعرف على أفضل الممارسات التي مكنت البنوك المنافسة من التميز؛
- تسمح المقارنة المرجعية بالتعرف على العوامل التي قد تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للبنك؛
- يعد أسلوب المقارنة المرجعية طريقة فعالة وناجعة لإدخال التحسينات فضلاً إلى أن لها قابلية في تعزيز الأداء التراكمي للبنك؛
- تسمح المقارنة المرجعية بتحديد نواحي القصور في أداء البنك والمجالات التي هي بحاجة إلى التحسين فعلاً فيه للعمل على معالجتها وتحسينها؛
- تعمل المقارنة المرجعية على تطوير معايير تقييم الأداء؛

- التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية وتحسينه؛
 - تساعد المقارنة المرجعية الإدارة العليا في البنك على اختيار القرارات الأفضل؛
 - تساعد المقارنة المرجعية على إيجاد حلول سريعة وواقعية للمشكلات المتكررة في البنك؛
 - تساعد المقارنة المرجعية البنك على إيجاد المصادر والأفكار المناسبة لتحسين أدائه من الخارج؛
 - تساعد المقارنة المرجعية على تعزيز العمل الجماعي بين الأفراد العاملين في البنك، والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك، بحيث تسهم بشكل فعال في تطوير وتحسين المخرجات؛
 - استخدام المقارنة المرجعية يسمح بتخصيص موارد وممتلكات البنك بدقة أكبر واستخدامها بشكل أفضل؛
 - تساعد المقارنة المرجعية البنوك التجارية على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأقل جهد وفي وقت قصير؛
 - المقارنة المرجعية تسمح بالابتكار وخلق أفكار جديدة؛
 - نقل التجارب الناجحة للبنوك التجارية الأخرى لا يتعارض مع ثقافة البنك والمجتمع.
- 2. نتائج الجانب التطبيقي لدراسة (نتائج الدراسة الميدانية والتطبيقية):** وتمثلت في الآتي:
- 1.2 نتائج الدراسة الميدانية:** وتمثلت في:

- **النتائج المترتبة عن تحليل مختلف فقرات محاور الإستبيان:** عند تحليل مختلف فقرات محاور الإستبيان تم التوصل إلى ما يلي:
- تعتمد البنوك التجارية على الأساليب التقليدية (النسب المالية (التحليل المالي) والميزانيات التقديرية) لتقييم أدائها المالي؛
- وجود رغبة حقيقية لدى الإدارة العليا في البنوك التجارية الجزائرية للإرتقاء بأداء البنك نحو الأحسن والأفضل، وعدم التراجع عن تطبيق المقارنة المرجعية مهما كانت صعوبات وتحديات التنفيذ؛
- تمثلت أهم الصعوبات والتحديات التي تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية فيما يلي:
- * كثرة انشغال المسؤولين بأمور البنك الداخلية يحول دون متابعتهم لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة؛
- * صعوبة الحصول على تفاصيل دقيقة لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة؛
- * ضعف التنسيق بين البنوك التجارية الجزائرية ومثيلاتها في الدول الأخرى.
- **النتائج المترتبة عن اختبار الفرضيات:** وعند اختبار صحة الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن:

- أفراد عينة الدراسة يدركون وبمستوى عالي بلغ نسبة (86.87%) وفق مقياس الدراسة لمفهوم المقارنة المرجعية (أي أن لديهم مكون معرفي عالي نحو مفهومها)؛
- أفراد عينة الدراسة يؤيدون وبدرجة عالية قدر متوسطها وفق مقياس الدراسة بنسبة (85.53%) بأن البنوك التجارية الجزائرية تحتاج لإستخدام آلية المقارنة المرجعية لتقييم أدائها المالي؛
- أفراد العينة يؤيدون وبدرجة عالية بلغ متوسطها (6.0822) أي ما يعادل نسبة (86.88%) وفق مقياس الدراسة فكرة تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي وتحسينه في البنوك التجارية الجزائرية؛
- أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية تتوفر في البنوك التجارية الجزائرية وبدرجة عالية بلغ متوسطها وفق مقياس الدراسة نسبة (82.14%)؛
- أفراد العينة يتفقون بنسبة أهمية بلغت (74.44%) وفق مقياس الدراسة على أهم المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية.
- كما تبين عدم وجود أي فروقات ذات دلالة إحصائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة لاتفاقهم على توفر جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية حتى في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

وبناء على ما سبق، تبين بأن جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي وتحسينه تتوفر وبدرجة عالية في البنوك التجارية الجزائرية حتى في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيقها في القطاع المصرفي بالجزائر.

2.2 نتائج الدراسة التطبيقية: وتمثلت في:

- النتائج المتحصل عليها عند عدم مراعاة نسبة المؤشرات المختارة لترجم الوضع المالي (الإيرادات، النفقات، الودائع، القروض...) للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" (الجزائر، تونس والمغرب) بالنسبة لمجموع الميزانية تختلف تماما في أغلب الحالات عن نتائج تقييمه عند مراعاتها، فنتائج هذه الأخيرة هي الأفضل لأنها تشخص بشكل دقيق وصحيح الوضع المالي للبنك؛

- نسبة السيولة النقدية لفرع المجمع بالجزائر مرتفعة؛

- أسفرت نتائج تقييم ومقارنة الأداءات المالية للفروع الثلاثة لمجمع "سوسيتي جنرال" على أن فرع المجمع بالجزائر هو الأفضل مقارنة بفرعيه الآخرين بتونس والمغرب ووضعيته المالية جيدة نسبيا بحجم فجوة أداء متوسط لأنه يعاني من العديد من النقائص داخليا وخارجيا، خاصة إذا ما تعلق الأمر بتسييره لموارده المالية والبشرية، إلا أن نقاط قوته أكبر من نقاط ضعفه إذا تمكن من استغلالها والاستفادة منها بالشكل الصحيح فستساهم بشكل كبير في تحسين أدائه وتطويره؛

- حتى في ظل وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تعيق عملية تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع المصرفي بالجزائر، فتنطبقها بشكل سليم وصحيح لتقييم الأداء المالي لأي بنك تجاري جزائري تتوفر فيه جميع الشروط الأساسية لبرنامج تطبيقها مقارنة بالأداءات المالية لمثيلاته خارج الوطن تعطي نتائج حقيقية يمكن الاعتماد عليها في تحديد حجم الفجوة الحاصلة فيه بشكل دقيق ومن ثمة تحديد ومعرفة الأسباب الحقيقية لحدوثها لتصحيحها وتحسين الوضعية المالية للبنك للإرتقاء به إلى أفضل المستويات.

ثالثا: توصيات الدراسة

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية للبنوك التجارية الجزائرية:
- ضرورة مواكبة البنوك التجارية الجزائرية لتغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها من خلال متابعتها وإطلاعها على مختلف المستجدات التي تطرأ على علم الإدارة حتى تكون على علم بمختلف الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في عملية التقييم التي من شأنها أن تساهم في تحسين وتطوير أدائها من كل الجوانب؛
 - وجوب اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وبشكل مستمر ودائم لتقييم أدائها ككل وليس المالي فقط لكونه أحد أهم أساليب التقييم والتحسين المستمر وليس أسلوب نسخ أو تجسس على الآخرين؛
 - ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقييم الأداء الكلي للبنوك التجارية الجزائرية وتحسينه بشكل عام، وأدائها المالي بشكل خاص، وذلك من خلال الاطلاع على مستويات الأداء في البنوك المتميزة سواء داخل أو خارج الوطن، وهذا ما يشجع للارتقاء بمستويات الأداء، فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك؛
 - ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية كآلية لتشخيص وتحديد حجم فجوة أداء البنك لاكتشاف مواطن ضعفه بهدف إجراء تحسينات تدريجية عليها للوصول إلى أداء أفضل؛
 - ضرورة تهيئة الإدارة العليا لثقافة المقارنة المرجعية لنشرها داخل البنك، وذلك عن طريق التحسيس المستمر والمتزايد لجميع أفراد البنك بضرورة تطبيق وإنجاح هذا الأسلوب؛
 - ضرورة عقد دورات وندوات توعوية شاملة تعكس لموظفي البنوك التجارية الجزائرية ماهية المقارنة المرجعية وأهميتها، فضلا عن الخطوات والمراحل التي تتضمنها سعيا للوصول إلى إقناع الموظفين بدورها الكبير في تحسين أداء البنك؛
 - ضرورة توفير خطط منهجية واضحة للمقارنة المرجعية في البنك انطلاقا من نتائج عمليات تحليل بيئة أعماله لاسيما نتائج التحليل الدقيق لطرف الذي ستتم عملية المقارنة معه (الشريك المقارن)؛
 - العمل على استحداث أقسام متخصصة داخل البنوك التجارية الجزائرية للقيام بدراسات وبحوث عن المقارنة المرجعية، والبحث عن أفضل الممارسات والتطبيقات؛

- تشكيل فريق عمل مختص للإشراف على عملية تطبيق المقارنة المرجعية، ومتابعة الأداء داخل وخارج البنك وتحديد المجالات أو الخدمات التي تحتاج إلى التطوير، واختيار البنك النموذج الذي تتم المقارنة معه، وتنفيذ ومتابعة خطوات تطبيق المقارنة المرجعية؛
- ضرورة التزام ودعم الإدارة العليا لفريق عمل المقارنة المرجعية الذي ينبغي أن يضم أولئك المسؤولين عن تنفيذ النتائج والقرارات؛
- ضرورة الاستعانة بخبراء متخصصين في التطوير واستشارتهم لإيجاد دراسات دقيقة لتحديد مواطن الضعف والاختلالات اللازم معالجتها وتصحيحها في البنوك التجارية الجزائرية؛
- ضرورة الدمج بين أسلوبي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية معا لأن ذلك يوفر فعالية أكبر في تقييم وتحسين أداء البنوك ككل وليس الأداء المالي فقط، لأنهما أسلوبين مكملين لبعضهما، فبطاقة الأداء المتوازن تمثل نقطة البداية لعملية التقييم، ومن ثم تأتي المقارنة المرجعية كأسلوب مكمل لنقطة التي توقفت عندها البطاقة لتضبط نتائج عملية القياس والتقييم وتحسنها؛
- ضرورة الدمج أيضا بين أسلوب المقارنة المرجعية وأساليب التحسين الجذرية معا لأن ذلك يوفر فعالية أكبر في تحسين وضعية البنك، لكونها تكمل بعضها، فالمقارنة المرجعية تمثل نقطة البداية لعملية التحسين، ومن ثم تأتي أساليب التحسين الجذري لتكمل عملية التحسين عند النقطة التي توقفت عندها المقارنة المرجعية؛
- ضرورة اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بمنافسيها داخل وخارج الوطن ومراقبتهم والاستفادة من تجاربهم والاقتراس منها، وإجراء المقارنة معهم لمعرفة مكانتها بينهم؛
- جمع المعلومات المرتبطة بالمنافسين على قاعدة بيانات تحدث بشكل منتظم ومستمر، مع توثيق دقيق وشامل لمختلف العمليات الداخلية للبنك؛
- على البنوك التجارية الجزائرية أن تركز على عملائها من خلال محاولة كسب ثقتهم ونيل رضاهم؛
- ضرورة العمل على توسيع وتنويع الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الجزائرية لعملائها لما لذلك من أثر على زيادة مستوى أرباحها؛
- يجب على البنوك التجارية الجزائرية أن تعمل على تخفيض نسبة سيولتها النقدية، وتوجه الفائض منها نحو الإستثمارات المدرة للعوائد؛
- الاستغلال الجيد والعقلاني للفوائض المالية والمكاسب التي يحققها البنك؛
- ضرورة عمل البنوك التجارية الجزائرية على استحداث أساليب استثمارية جديدة ومتنوعة لزيادة معدلات إيراداتها التي تعتبر منخفضة نسبيا، وذلك حتى تقوى على المنافسة والاستمرار؛
- ضرورة إدخال التكنولوجيات الحديثة؛

- نوصي البنوك التجارية الجزائرية بزيادة حجم استثماراتها، وفتح فروع جديدة في التراب الوطني وخارجه، وعقد شركات جديدة مع أفضل البنوك.

رابعاً: آفاق الدراسة

- من خلال دراسة هذا الموضوع تم اكتشاف العديد من الجوانب التي يمكن أن تكون مواضيعاً لأبحاث ودراسات مستقبلية ومن شأنها أن تسهم بشكل كبير في إثراء الموضوع، ومنها:
- استخدام المقارنة المرجعية لتنمية الذكاء الاقتصادي في البنوك التجارية؛
 - المقارنة المرجعية كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن؛
 - المقارنة المرجعية كوسيلة لدعم اليقظة الإستراتيجية في البنوك التجارية؛
 - استخدام أسلوبي بطاقة الأداء المتوازن وهوشين كانري لتقييم وتحسين الأداء في البنوك التجارية.

قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي - بين النظرية والتطبيق -"، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد شاكر العسكري، "التسويق الصناعي"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
3. أحمد غنيم، "صناعة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك"، ط2، مطابع المستقبل، مصر، 1999.
4. اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، "SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، "التسيير المالي، الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
6. بشار يزيد الوليد، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، دار التراث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. بلال خلف السكارنة، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
8. توفيق محمد عبد المحسن، "بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية"، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
9. توفيق محمد عبد المحسن، "تخطيط ومراقبة جودة المنتجات -مدخل إدارة الجودة الشاملة-"، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
10. توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد"، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
11. حسين الحسني فلاح، مؤيد عبد الرحمان الدوري، "إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
12. الحسين عداي فلاح حسين، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
13. حمزة محمود الزبيدي، "التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
14. رعد عبد الله الطائي، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. السعيد عبد الرزاق بن حسين، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
16. السعيد فرقان جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

17. سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التغيير"، مركز وايد سيرفكس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
18. سهيل إدريس، "المنهل: قاموس فرنسي-عربي"، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003.
19. عادل الشبراوي، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - ايزو 9000 -"، المنظمة العربية للإعلام شعاع، القاهرة، 1995.
20. عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
21. عبد الحكم أحمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، ج1، ط1، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
22. عبد الرحمن توفيق، "مناهج الإدارة العليا: المفاضلة المعيارية"، الجزء السابع، مركز الخبرات المهنية في الإدارة، القاهرة، 2004.
23. عبد العزيز علي حسن، "الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تمييز بلا حدود"، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
24. عثمان رشدي، "الريادة والعمل التطوعي"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
25. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة -"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
27. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، "أساسيات المقارنة المرجعية"، ط1، دار الصفاء، عمان، 2008.
28. علي السلمي، "إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -"، دار غريب، القاهرة، 2002.
29. عمر وصفي العقيلي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
30. فايز جمعة النجار، عبد الستار محمد العلي، "الريادة والأعمال الصغيرة"، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
31. مأمون درادكة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
32. مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية - 388 معيارا لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة -"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

33. محمد إبراهيم، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
34. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، "إدارة الجودة المعاصرة"، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، 2009.
35. محمد علي عبيد الخزمي، "دراسة حول المقارنة المرجعية"، قسم الموازنة العامة، دبي، 2009.
36. محمد فركوس، "الموازنات التقديرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
37. محمد قدرى حسن، "إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014.
38. محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
39. محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسى، "إدارة الأعمال -المبادئ والمهارات والوظائف-"، ط3، مكتبة القسري، الرياض، 1999.
40. مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
41. مدني عبد القادر علاقي، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، خوارزم العلمية للنشر، جدة، 2007.
42. مفلح عقل، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار المستقبل، الأردن، 2000.
43. منير إبراهيم هندي، "إدارة البنوك التجارية -مدخل اتخاذ القرارات-"، ط3، المكتب العربي الحديث، مصر، 2000.
44. موسى اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
45. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
46. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، "إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات"، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
47. نصر حمود فهد مزنان، "أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
48. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية -منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
49. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

II. المذكرات ورسائل التخرج

1. زاهر صبحي بوشناق، "تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية - دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين-"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، غير منشورة.
2. سليمان الحمد، "تقييم كفاءة المصارف التجارية في إدارة التدفقات النقدية بالتطبيق على المصرف التجاري السوري"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2006، غير منشورة.
3. عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (2000-2002)-"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، غير منشورة.
4. عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، غير منشورة.
5. فضيلة بوطورة، "دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية في البنوك -دراسة حالة: الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي/بنك-"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007، غير منشورة.
6. هشام حبري، "تسيير رأس المال في البنك -دراسة حالة بنك القرض الفلاحي-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص بنوك وتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، غير منشورة.

III. المجالات

المجلات الورقية

1. إبراهيم عبد موسى السعبري، زيد عائد مردان، "القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، 2012.

2. اسماعيل مجبل داوي، "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح"، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 06، المعهد التقني، العراق، 2008.
3. أمل عبد الحسين كحيط، "دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات -دراسة تحليلية مقارنة بين المطارات العراقية مع التركيز على مطار بغداد الدولي-"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 50، الكلية التقنية الإدارية، الكوفة، دون سنة.
4. ايثار عبد الهادي آل فيحان، "المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.
5. بلال فايز عمر وآخرون، "أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.
6. توفيق حلمي الأغا، "الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي"، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الأزهر، غزة، 2009.
7. جعفر عبد الله موسى إدريس، أحمد عثمان إبراهيم أحمد، "دور ريادة الأعمال في الحد من مشكلة البطالة بمنطقة الطائف -دراسة استطلاعية"، مجلة أماراباك، المجلد 07، العدد 21، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 2016.
8. خيرى مصطفى كتانة، أحمد عوني أحمد أغا، "عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج -دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
9. راشد بن محمد الحمالي، هشام يوسف مصطفى العربي، "واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 76، رابطة التربويين العرب، مصر، 2016.
10. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009.
11. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات -دراسة مقارنة شركتي الحصنة/المراعي-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013.

12. طاهر منصور، حسين شحدة، "استراتيجية التنوع والأداء المالي -دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية)-"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 02، جامعة بغداد، العراق، 2003.
13. عباس نوار كحيط الموسوي، "دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، جامعة واسط، العراق، 2008.
14. عبد الرزاق زيدان، عبد القادر خليل، "متطلبات تحقيق الريادة في القطاع المصرفي -حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2017.
15. عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
16. العياشي زرزار، كريمة غياد، "فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي"، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد 03، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014.
17. محمد إسلام البرواري، عبد المجيد رشيد، "المقارنة المرجعية وإمكانيات تطبيقها كأداة لتحسين المستمر في المنظمات"، المجلة العراقية لعلوم الإدارة، المجلد 01، العدد 01، جامعة بابل، بغداد، 2001.
18. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
19. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، أحمد هاني محمد النعيمي، "بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية - نموذج مقترح في التعليم العالي-"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 95، جامعة الموصل، العراق، 2009.
20. ميشيل بيتشل، "سر الإدارة اليابانية: توجيه الشركة باستخدام بوصلة -هوشين كانري-"، مجلة خلاصة كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 08، القاهرة، 1996.
21. نزار عبد المجيد رشيد البراوي، "المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات"، المجلة العراقية لعلوم الإدارة، المجلد 01، العدد 01، جامعة بابل، بغداد، 2001.
22. وليد عباس جبر الدعيمي، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) -دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف شرف ومعمل سمنت الكوفة الجديد-"، مجلة جامعة الكوفة، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

23. يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

المجلات الالكترونية

1. نشرية مجلة "كوالتي إكسبرس" الالكترونية: (www.npra.gov.bh)، "عظمة السمكة"، العدد 05، الصادرة عن شعبة التخطيط والسياسات والجودة، دون بلد، تاريخ النشر 13 فيفري 2014.

IV. الملتقيات، الندوات العلمية والأيام الدراسية

1. إيناس هاني قضاة، زينب حسان النابلسي، "أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، المنعقد بجامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، أيام 28 أبريل-01 ماي 2014.

2. حسين الجاسم جاسم، غسان مدحت مشتهى، "الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن"، ورشة عمل تحت عنوان: منهجية الإدارة اليابانية بمفهوم كايزن، المنعقدة بفندق ريتاج الريان، قطر، أيام 18-19 فيفري 2014.

3. حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد بجامعة محمد بوضياف، مسيلة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

4. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني، "الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، يومي 11 و12 ديسمبر 2012.

5. سمير محمد عبد الوهاب، "المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية، أيام 01-04 نوفمبر 2009.

6. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ورقة عمل مقدمة لندوة علمية تحت عنوان الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي، الرياض، يوم 02 أكتوبر 2002.

7. عياش قويدر، "إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تحت عنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المنعقد بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 17 و18 أبريل 2006.

8. فريد كورتل، نصيرة لبحيري، "الإبداع والريادة في المؤسسة الصناعية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المنعقد بجامعة 20 أوت 1995، سكيكدة، يومي 18 و19 ماي 2011.

9. محمد بوهزة، "المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، المنعقد بجامعة محمد بوضياف، مسيلة، أيام 04-05 ماي 2005.

10. محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، "دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة-"، الملتقى الوطني تحت عنوان واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد بجامعة حمه لخضر، الوادي، يومي 05 و06 ماي 2013.

11. مراد زايد، "الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول المقاولاتية - التكوين وفرص الأعمال-، المنعقد بجامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 06-08 أبريل 2010.

V. محاضرات منشورة

1. رقية شرون، "محاضرات في مقياس مراقبة التسيير"، مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص مقاولاتية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

VI. وثائق وتقارير

1. التقرير السنوي لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. الكتب

1. A.Burlaud, J .Y Eglem, P Mykita, "**dictionnaire de gestion**", Editions Foucher, Paris, 1995.

2. Abdellatif Khemkhem, "**La dynamique du contrôle de gestion**", 2ème Edition, Dunod édition, Paris, 1976.

3. Amaud Thausvan, "**Evaluation de gestion : technique de gestion**", Edition economica, France, 2005.

4. Bernard Martory, "**Contrôle de gestion social**", Librairie Vuibert, Paris, 1999.

5. David Francis, "**The Benchmarking Process and its Effective use to promote Continuos Improvement in the Automotive industry**", Universty of Bradford, UK, 2010.

6. David.L Geotsch, Stanley.B Davis, "**Quality Management for Organizational Excellence to Introduction to Total Quality**", 6th Edition, Prentice-Hall, USA, 2010.
7. Donald.R Brown, "**An Experiential Approach To Organization Development**", 6th Editions, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
8. G.D Hoffherr and all, "**Break-Through thinking in Total Quality Management**", Engle wood Cliffs, New Jeresy, 1994.
9. Gérard Garibaldi, "Analyse Stratégique", Editions d'organisation, Paris, 2001.
10. J.P Rey, "**Le contrôle de gestion des services publics communaux**", Edition Dunod, Paris, 1991.
11. Jaques Gautron et autres, "**Le guide de benchmarking**", Editions d'organisation, Paris, 2003.
12. Jean Brilman, "**Les meilleures pratiques de management au coeur de la performance**", 2^{ème} tirage, d'organization, Paris, 1998.
13. Jean Claude Tarmondeau, Christine Huttin, "**dictionnaire de stratégie d'entreprise**", 2^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2001.
14. Jerome.P Finnigan, "**The Manager's Guide to Bench Marking**", 3rd Ed, Jossey Bass publishing, San Francisco, 1996.
15. Michal Gervais, "**Control de gestion**", Edition économique, Paris, 1997.
16. Mohamed Zairi, "**Measuring performance for business results**", chapman & hall, UK, 1994.
17. Nibert Guedj, "**Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise**", 3^{ème} Edition, Edition d'organisation, Paris, 2000.
18. Peter Drucker, "**L'avenir du management**", Edition Village Mondial, Paris, 1999.

19. Raymond Leban, "**Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques**", 2^{ème} édition, Editions d'organisation, Paris, 2008.
20. Robert C. Camp, "**Le Benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents**", traduit par Marie Waquet, Editions d'organisation, Paris, 1992.
21. Robert Ledufe, "**Encyclopédie de la gestion et du management**", Dalloz, Paris, 1999.
22. Ross J.E, "**Total Quality Management –Text cases and Reading–**", 1st Ed, Lucie Press publishing, Florida, 1995.

II. المجلات العلمية

1. A. Zahra Shaker, John A. Pearce, "**Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model**", Journal of Management, Vol 15, N°02, University of South Carolina, United States, 1989.

III. وثائق وتقارير البنوك

1. Les états financiers consolidés de "Société Générale" –Tunisie– (groupe Union Internationale de Banques (UBI)), 2017.
2. Rapport annuel de l'année 2015 de "Société Générale" –Algérie–.
3. Rapport annuel de l'année 2016 de "Société Générale" –Algérie–.
4. Rapport annuel de l'année 2016 de "Société Générale" –Maroc–.
5. Rapport annuel de l'année 2016 de "Société Générale" –Tunisie– (groupe Union Internationale de Banques (UBI)).
6. Rapport annuel de l'année 2017 de "Société Générale" –Algérie–.
7. Rapport annuel de l'année 2017 de "Société Générale" –Maroc–.
8. Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés de "Société Générale" –Tunisie– (groupe Union Internationale de Banques (UBI)), 2015.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. الموقع الالكتروني لـ "Change Monnaie -Taux de Change":
<https://fr.fxexchangerate.com/>
2. الموقع الالكتروني لبنك "سوسيته جنرال"-المغرب-: <https://www.sgmaroc.com>
3. الموقع الالكتروني لبنك "سوسيته جنرال"-تونس-: <http://www.uib.com.tn>
4. الموقع الالكتروني لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر-: <https://www.societegenerale.dz>
5. الموقع الالكتروني للبنك "المغربي للتجارة والصناعة (بنك "بي إن بي باريبا"-المغرب-):
<https://www.bmci.ma/>
6. الموقع الالكتروني "السيدي بنك"-المغرب-:
<https://www.citigroup.com/citi/about/countries-and-jurisdictions/morocco.html>
7. الموقع الالكتروني "السيدي بنك"-تونس-:
<https://www.citigroup.com/citi/about/countries-and-jurisdictions/tunisia.html>
8. الموقع الالكتروني "للاتحاد البنكي للتجارة والصناعة (بنك "بي إن بي باريبا"-تونس-):
<https://www.ubci.tn/>
9. الموقع الالكتروني "للمؤسسة العربية المصرفية -تونس- (ABC): <https://www.bank-abc.com/En/ABCWorld/Africa/Tunis/Pages/default.aspx>
10. الموقع الالكتروني لمجمع "سوسيتي جنرال": <https://www.societegenerale.com>

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
01	حمزة العراقي	أستاذ التعليم العالي	تسيير المنظمات	جامعة البليدة 2
02	بلال شيوخ	أستاذ التعليم العالي	مالية ومحاسبة	جامعة بومرداس
03	سامية فقير	أستاذة محاضر - أ -	محاسبة وتدقيق	جامعة بومرداس
04	محمد سفير	أستاذ محاضر - أ -	محاسبة ومالية	جامعة البويرة
05	زويير عياش	أستاذ التعليم العالي	مالية وبنوك	جامعة أم البواقي
06	فضيلة شيروف	أستاذة محاضرة - ب -	التسويق والبنوك + استخدام البرمجيات الإحصائية	جامعة أم البواقي

المصدر: من إعداد الطالبة.

الملحق رقم (02): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: مالية ومحاسبة

إستمارة الإستبيان

في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه - ل.م.د -

تحت عنوان:

تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة
المرجعية - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية -

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

أ.د حمزة العرابي

نبيلة قدور

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أخي الفاضل:...../ أختي الفاضلة:.....

تحية طيبة أما بعد؛

الموضوع: إستمارة إستبيان

إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه - ل.م.د- في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية بإستخدام آلية المقارنة المرجعية - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"، تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة استطلاع آراء القائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية.

أرجو من سيادتكم تقديم يد المساعدة من خلال إعطاء إجابات دقيقة وواضحة تمكن الباحثة من الوصول إلى أهداف الدراسة المرجوة، كما أعتدكم أن المعلومات المقدمة من قبلكم ستحظى بالسرية التامة وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط وأؤكد لكم استعدادي لتزويدكم بنتائج هذه الدراسة في حالة رغبتكم في ذلك، وفي الأخير تشكر لكم الباحثة حسن تعاونكم للمساهمة في تعزيز البحث العلمي وفي حالة الاستفسار عن أي عبارة بالإستبيان يمكنكم الاتصال بالباحثة.

الطالبة: نبيلة قدور

البريد الإلكتروني: worldssmile30@yahoo.fr

- تعريف المقارنة المرجعية: هي عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة، قائمة على أساس مقارنة وتقييم أداء مؤسسة بأداء مؤسسة رائدة في مجال معين عن طريق جمع المعلومات الضرورية التي تحدد الأسلوب الأفضل للأداء من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها.
- ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تناسب اختياراتكم أو أملأ الفراغ.

الجزء الأول: معلومات عامة

1. اسم الوكالة التابع لها:
2. ولاية مكان تواجد الوكالة:
3. العمر:

أقل من 30 سنة ☐
من 31 سنة إلى 40 سنة ☐
من 41 سنة إلى 50 سنة ☐
من 51 سنة فأكثر ☐
4. المؤهل العلمي:

ليسانس ☐
ماستر ☐
ماجستير ☐
دكتوراه ☐
أخرى ☐
(مع التحديد)..... ☐
5. الوظيفة:

محاسب ☐
مراجع ☐
مدير مالي ☐
أخرى ☐
(مع التحديد)..... ☐
6. الخبرة العملية:

أقل من 05 سنوات ☐
من 06 سنوات إلى 10 سنوات ☐
من 11 سنة إلى 15 سنة ☐

من 16 سنة إلى 20 سنة ☐
من 21 سنة فأكثر ☐
7. عدد الدورات التكوينية التي استفدت منها فيما يخص عملية تقييم الأداء المالي وتحسينه؟

لم ألتحق بأي دورة ☐
دورة واحدة ☐
دورتان ☐
ثلاث دورات فأكثر ☐
8. الأدوات التي يعتمد عليها بنكم في عملية تقييمه لأدائه المالي:

النسب المالية (التحليل المالي) ☐
الميزانيات التقديرية ☐
لوحة القيادة ☐
المقارنة المرجعية ☐

أدوات أخرى (اذكرها) ☐
..... ☐

الجزء الثاني: أسئلة الإستبيان

المحور الأول: مدى استيعاب (إدراك) موظفو البنوك التجارية الجزائرية لمفهوم المقارنة المرجعية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق بدرجة أقل	موافق	موافق بشدة
9	تساعد "المقارنة المرجعية" البنك في التعرف على أفضل الممارسات التي مكنت البنوك الرائدة (المنافسة) من التميز.							
10	"المقارنة المرجعية" وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية.							

11	يساهم تطبيق "المقارنة المرجعية" في البنوك التجارية على تحقيق أهدافها والحفاظ على وضعها التنافسي.					
12	تعمل "المقارنة المرجعية" نقلة نوعية في مجال قياس وتقييم وتحسين وتطوير إدارة الأداء في البنوك التجارية.					
13	"المقارنة المرجعية" تهدف إلى ابتكار تحسينات مستمرة في الأداء بالنظر لممارسات البنوك المنافسة الأخرى.					
14	تساعد "المقارنة المرجعية" الإدارة العليا في اختيار القرارات الأفضل.					
15	تساهم "المقارنة المرجعية" في زيادة المركز المالي في البنوك التجارية من خلال تخفيض التكاليف.					
16	استخدام "المقارنة المرجعية" كآلية لتقييم الأداء المالي لبنككم من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تحسين وتطوير أدائه.					

المحور الثاني: مدى احتياج البنوك التجارية الجزائرية لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم أدائها المالي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بدرجته أقل	محايد	موافق بدرجته أقل	موافق بشدة
17	استخدام "المقارنة المرجعية" يسمح بالتعرف على موقع البنك مقارنة بالبنوك المنافسة (الرائدة).						
18	"المقارنة المرجعية" تخلق أفكار جديدة (تسمح بالابتكار).						
19	"المقارنة المرجعية" تسمح بتحديد نواحي القصور في أداء البنك والمجالات التي هي بحاجة إلى التحسين فعلا للعمل على معالجتها وتحسينها.						
20	تسمح "المقارنة المرجعية" بالتعرف على العوامل التي قد تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للبنك.						
21	استخدام "المقارنة المرجعية" يسمح بتخصيص موارد وممتلكات البنك بدقة أكبر واستخدامها بشكل أفضل.						
22	تعمل "المقارنة المرجعية" على تطوير معايير تقييم الأداء.						
23	استخدام "المقارنة المرجعية" يساعد على التحسين من القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول عن تقييم الأداء وتحسينه.						

24	تساعد "المقارنة المرجعية" على إيجاد حلول سريعة وواقعية للمشكلات المتكررة في البنك.						

المحور الثالث: ما مستوى تأييد الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية على تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم والتحسين

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بدرجة أقل	محايد	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
25	بنككم بحاجة فعلية إلى تطبيق "المقارنة المرجعية".						
26	استخدام "المقارنة المرجعية" سيساعد على تقييم وتحسين أداء بنككم بشكل أفضل.						
27	تطبيق "المقارنة المرجعية" سيمكن الجهة المسؤولة على تقييم الأداء وتحسينه (المقيمين والمحللين) من اكتشاف فجوات الأداء الحاصلة (الاختلالات) ومعالجتها.						
28	ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة للبنوك المنافسة والاقتراس منها.						
29	نقل التجارب الناجحة للبنوك التجارية الأخرى لا يتعارض مع ثقافة البنك والمجتمع.						
30	أرغب في حضور الدورات التكوينية المتعلقة بأفضل الآليات الحديثة لتقييم الأداء وتحسينه.						
31	أرغب في حضور الندوات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بأحسن الأعمال البنكية والنماذج البنكية الحديثة.						

المحور الرابع: مدى توفر متطلبات برنامج تطبيق المقارنة المرجعية في البنوك التجارية الجزائرية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بدرجة أقل	محايد	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
32	وجود رغبة حقيقية لدى الإدارة العليا للإرتقاء بأداء البنك نحو الأحسن والأفضل، وعدم التراجع عن تطبيق "المقارنة المرجعية" مهما كانت صعوبات وتحديات التنفيذ.						

33	توفر دعم الإدارة العليا للبنك لكافة الجهود التي تسعى لتطبيق "المقارنة المرجعية".						
34	يتوفر داخل البنك الموارد المالية والبشرية اللازمة والمواتية لتطبيق "المقارنة المرجعية" لتحقيق أهدافه المسطرة.						
35	يوجد نظام إداري جيد لدى البنك يساهم في توفير المعلومات المالية بسهولة.						
36	يوجد لدى البنك موظفين أصحاب قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول وتطوير الأداء موزعين على الأقسام المختلفة.						
37	وجود أقسام متخصصة بينكم للبحث عن أفضل الأساليب والممارسات لتقييم الأداء وتحسينه المطبقة من قبل البنوك المنافسة سواء داخل أو خارج الوطن.						
38	وجود تنسيق مستمر بين بنوككم ومثيلاته من البنوك الأخرى سواء داخل أو خارج الوطن.						

المحور الخامس: أثر استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية

الجزائرية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بدرجة أقل	محايد	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
39	التطبيق الصحيح والسليم لخطوات "المقارنة المرجعية" يساعد على توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.						
40	الحصول على البيانات من عدة مصادر (أقسام البنك المختلفة، الزبون، مصلحة الضرائب، البنوك المنافسة، البنك المركزي....) يسمح بقياس الأداء المالي في البنوك التجارية بدقة أكبر.						
41	نتائج تطبيق "المقارنة المرجعية" لا بد أن تكون ملائمة لمعايير الأداء المالي في البنوك التجارية.						
42	التطبيق الصحيح والسليم لخطوات "المقارنة المرجعية" لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية يؤدي إلى الحصول على نتائج حقيقية تحليلها بشكل جيد يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء المالي بشكل أفضل في البنوك التجارية.						

43	تطبيق المقارنة المرجعية يؤثر بشكل إيجابي على عملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.						
44	تطبيق "المقارنة المرجعية" يؤثر بشكل إيجابي على عملية تحسين وتطوير الأداء المالي في البنوك التجارية.						
45	"المقارنة المرجعية" تؤثر بشكل إيجابي على جودة التقارير المالية.						
46	الاستخدام الدائم والمستمر "للمقارنة المرجعية" يجعل منها قاعدة مهمة للبيانات المتعلقة بالأداء المالي (البيانات المالية) في البنوك التجارية.						

المحور السادس: أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الأداء المالي

في البنوك التجارية الجزائرية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بدرجة أقل	محايد	موافق بدرجة أقل	موافق بشدة
47	غياب الرغبة لدى المسؤولين في التغيير والابتعاد بأن أساليب التقييم التقليدية وبرامج التطوير المعتادة كافية ولا توجد حاجة لتطبيق "المقارنة المرجعية".						
48	كثرة انشغال المسؤولين بأمور البنك الداخلية يحول دون متابعتهم لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة.						
49	قصور في إعداد موظفين متخصصين يهتمون بكل ما هو جديد في البنوك المنافسة.						
50	نقص الإطارات المتخصصة في تحليل فروقات الأداء، وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق "المقارنة المرجعية".						
51	قلة الاستعانة بخبراء ومختصين ببرامج التطوير.						
52	صعوبة الحصول على تفاصيل دقيقة لأفضل الممارسات في البنوك المنافسة.						
53	ضعف التنسيق بين البنوك التجارية ومثيلاتها في الدول الأخرى.						

أكون شاكرة لكم لو تفضلتم بذكر اقتراحاتكم بشأن تطبيق "المقارنة المرجعية" والوصول إلى
مرحلة التميز على مستوى القطاع المصرفي أو أي أمور أخرى تعتقدون أن لها صلة بموضوع الدراسة

.....
.....

شاكرة لكم تعاونكم

الملحق رقم (03): نتائج توزيع الاستبيان حسب التوزيع الجغرافي لمختلف الوكالات التي تم استجواب موظفيها والتابعة للبنوك المختارة كعينة لدراسة

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
البنك اسم * البنك تواجد مكان	153	100,0%	0	0,0%	153	100,0%

البنك اسم * البنك تواجد مكان Tableau croisé

Effectif

	البنك اسم						Total
	والتمتية الفلاحة بنك الريفية	الجزائري الوطني البنك	الجزائري الشعبي القرض	الجزائري الخارجي البنك	-الجزائر - الخليج بنك	- جنرال سوسيتي بنك -الجزائر	
الشلف ولاية	1	1	1	1	1	1	6
البواقي أم ولاية	1	1	1	1	1	1	6
باتنة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
بجاية ولاية	1	1	1	0	1	0	4
بسكرة ولاية	1	1	1	0	1	0	4
البليدة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
البويرة ولاية	1	1	0	1	1	1	5
تبسة ولاية	1	1	1	0	1	1	5
تلمسان ولاية	1	1	1	1	1	0	5
تيارت ولاية	1	1	1	1	1	1	6
وزو تيزي ولاية	1	1	1	1	1	1	6
الجزائر ولاية	1	1	0	1	1	1	5
الجلفة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
جبل ولاية	1	1	1	1	1	0	5
البنك تواجد مكان	1	1	1	1	1	1	6
سطيف ولاية	1	1	1	1	1	1	6
سكيكدة ولاية	1	1	0	1	1	1	5
بلعباس سيدي ولاية	1	1	1	1	1	1	6
عنابة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
قلمة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
قسنطينة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
المدينة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
المسيلة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
ورقلة ولاية	1	0	1	0	1	1	4
وهران ولاية	1	1	1	1	1	1	6
بوعربريج بورج ولاية	1	1	1	1	1	1	6
خنشلة ولاية	1	1	1	1	1	1	6
غليزان ولاية	1	0	0	1	1	1	4
تيزابزة ولاية	1	0	1	1	1	1	5
Total	28	25	24	24	28	24	153

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (04): نتائج اختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للإستبيان ومحاورة تبعا لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية

1. المحور الأول

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	8

2. المحور الثاني

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,641	8

3. المحور الثالث

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,632	7

4. المحور الرابع

RELIABILITY
/VARIABLES=X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	7

5. المحور الخامس

RELIABILITY
/VARIABLES=X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	8

6. المحور السادس

RELIABILITY
/VARIABLES=X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	7

7. المحاور الستة

RELIABILITY

/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27
X28 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47 X51 X52 X53 X54
X55 X56 X57 X58 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	45

8. الاستبيان ككل

RELIABILITY

/VARIABLES=الوظيفة_العلمي_المؤهل_العمر_البنك_تواجد_مكان_البنك_اسم X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17
التقييم_أدوات_التكوينية_الدورات_العملية_الخبرة X18 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X41 X42 X43
X44 X45 X46 X47 X51 X52 X53 X54 X55

X56 X57 X58 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	53

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات العينة الاستطلاعية لدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (05): نتائج اختبار معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للإستبيان ومحاورة تبعا لإجابات جميع أفراد عينة الدراسة

1. المحور الأول

RELIABILITY
/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	8

2. المحور الثاني

RELIABILITY
/VARIABLES=X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	8

3. المحور الثالث

RELIABILITY
/VARIABLES=X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	7

4. المحور الرابع

RELIABILITY
/VARIABLES=X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	7

5. المحور الخامس

RELIABILITY
/VARIABLES=X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	8

6. المحور السادس

RELIABILITY
/VARIABLES=X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	7

7. المحاور الستة

RELIABILITY

/VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27
X28 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47 X51 X52 X53 X54
X55 X56 X57 X58 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	45

8. الإستبيان ككل

RELIABILITY

/VARIABLES=الوظيفة_العلمي_المؤهل_العمر_البنك_تواجد_مكان_البنك_اسم X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17
التقييم_أدوات_التكوينية_الدورات_العملية_الخبرة X18 X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28 X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37 X41 X42 X43
X44 X45 X46 X47 X51 X52 X53 X54 X55

X56 X57 X58 X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	153	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	153	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,611	53

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات العينة الكلية لدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

```
EXAMINE VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6
/PLOT BOXPLOT HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
X1	153	100,0%	0	0,0%	153	100,0%
X2	153	100,0%	0	0,0%	153	100,0%
X3	153	100,0%	0	0,0%	153	100,0%
X4	153	100,0%	0	0,0%	153	100,0%
X5	153	100,0%	0	0,0%	153	100,0%
X6	153	100,0%	0	0,0%	153	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
X1	,069	153	,074	,979	153	,021
X2	,070	153	,066	,972	153	,003
X3	,071	153	,056	,963	153	,000
X4	,069	153	,072	,959	153	,000
X5	,068	153	,081	,977	153	,011
X6	,072	153	,053	,963	153	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (07): نتائج التحليل الوصفي للمعلومات العامة

FREQUENCIES VARIABLES=العمر_المؤهل_العلمي_الوظيفة_الخبرة_العملية_التكوينية_الدورات
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	التكوينية_الدورات	العملية_الخبرة	الوظيفة	العلمي_المؤهل	العمر
N Valide	153	153	153	153	153
N Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	2,5752	2,1242	1,7712	2,0261	1,9085
Ecart-type	1,13956	1,00210	1,21122	1,48655	,78940

Tableau de fréquences

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
سنة 30 يساوي أو أقل	51	33,3	33,3	33,3
سنة 40 إلى سنة 31 من	69	45,1	45,1	78,4
سنة 50 إلى سنة 41 من	29	19,0	19,0	97,4
فاكثر سنة 51 من	4	2,6	2,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

1. العمر

العلمي_المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
ليسانس	82	53,6	53,6	53,6
ماستر	41	26,8	26,8	80,4
ماجستير	2	1,3	1,3	81,7
أخرى	28	18,3	18,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

2. المؤهل العلمي

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
محاسب	105	68,6	68,6	68,6
مراجع	6	3,9	3,9	72,5
مالي مدير	14	9,2	9,2	81,7
أخرى	28	18,3	18,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

3. الوظيفة

العملية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
سنوات 05 يساوي أو أقل	51	33,3	33,3	33,3
سنوات 10 إلى سنوات 06 من	47	30,7	30,7	64,1
سنة 15 إلى سنة 11 من	42	27,5	27,5	91,5
سنة 20 إلى سنة 16 من	11	7,2	7,2	98,7
فاكثر سنة 21	2	1,3	1,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

4. الخبرة العملية

5. الدورات التكوينية

التكوينية_الدورات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دورة بأي التحقق لم	33	21,6	21,6	21,6
واحدة دورة	46	30,1	30,1	51,6
دورتان	27	17,6	17,6	69,3
فأكثر دورات ثلاث	47	30,7	30,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

6. أدوات التقييم x الوظيفة

CROSSTABS

/TABLES=أدوات_التقييم BY الوظيفة

/FORMAT=AVALUE TABLES

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الوظيفة * التقييم أدوات	153	100,0%	0	0,0%	153	100,0%

الوظيفة * التقييم أدوات Tableau croisé

Effectif

		الوظيفة				Total
		محاسب	مراجع	مالي مدير	أخرى	
التقييم أدوات	(المالي التحليل) المالية النسب	105	6	0	28	139
	التقديرية الميزانيات	0	0	14	0	14
Total		105	6	14	28	153

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (08): نتائج وصفية لفقرات المحور الأول

COMPUTE X1=MEAN (X11,X12,X13,X14,X15,X16,X17,X18) .
EXECUTE .
FREQUENCIES VARIABLES=X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS .

Statistiques

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
N	Valide	153	153	153	153	153	153	153	153
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	6,2157	6,0458	6,1438	5,9608	5,9412	6,1438	6,1307	6,0654
	Ecart-type	,62766	,78086	,80638	,88021	,81301	,79817	,73173	,73156

Tableau de fréquences

X11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل بدرجة موافق	17	11,1	11,1	11,1
موافق	86	56,2	56,2	67,3
بشدة موافق	50	32,7	32,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	3,9	3,9	3,9
أقل بدرجة موافق	25	16,3	16,3	20,3
موافق	78	51,0	51,0	71,2
بشدة موافق	44	28,8	28,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	3,3	3,3	3,3
أقل بدرجة موافق	25	16,3	16,3	19,6
موافق	66	43,1	43,1	62,7
بشدة موافق	57	37,3	37,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	10	6,5	6,5	6,5
أقل بدرجة موافق	32	20,9	20,9	27,5
موافق	65	42,5	42,5	69,9
بشدة موافق	46	30,1	30,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	8	5,2	5,2	5,2
أقل بدرجة موافق	31	20,3	20,3	25,5
موافق	76	49,7	49,7	75,2
بشدة موافق	38	24,8	24,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	2,6	2,6	2,6
أقل بدرجة موافق	27	17,6	17,6	20,3
موافق	65	42,5	42,5	62,7
بشدة موافق	57	37,3	37,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل بدرجة موافق	32	20,9	20,9	20,9
موافق	69	45,1	45,1	66,0
بشدة موافق	52	34,0	34,0	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	3,3	3,3	3,3
أقل بدرجة موافق	21	13,7	13,7	17,0
موافق	86	56,2	56,2	73,2
بشدة موافق	41	26,8	26,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (09): نتائج وصفية لفقرات المحور الثاني

COMPUTE X2=MEAN (X21,X22,X23,X24,X25,X26,X27,X28) .
EXECUTE .
FREQUENCIES VARIABLES=X21 X22 X23 X24 X25 X26 X27 X28
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS .

Statistiques

		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28
N	Valide	153	153	153	153	153	153	153	153
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	6,1503	6,0196	5,9477	5,8824	6,0131	5,9346	5,8954	6,0588
	Ecart-type	,76753	1,04800	,90895	1,00617	,74328	,82457	,93304	,83694

Tableau de fréquences

X21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	2,0	2,0	2,0
أقل بدرجة موافق	26	17,0	17,0	19,0
موافق	69	45,1	45,1	64,1
بشدة موافق	55	35,9	35,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	3	2,0	2,0	2,0
محاييد	9	5,9	5,9	7,8
أقل بدرجة موافق	25	16,3	16,3	24,2
موافق	58	37,9	37,9	62,1
بشدة موافق	58	37,9	37,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	14	9,2	9,2	9,2
أقل بدرجة موافق	25	16,3	16,3	25,5
موافق	69	45,1	45,1	70,6
بشدة موافق	45	29,4	29,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
محاييد	11	7,2	7,2	8,5
أقل بدرجة موافق	34	22,2	22,2	30,7
موافق	60	39,2	39,2	69,9
بشدة موافق	46	30,1	30,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	2,0	2,0	2,0
أقل بدرجة موافق	32	20,9	20,9	22,9
موافق	78	51,0	51,0	73,9
بشدة موافق	40	26,1	26,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	9	5,9	5,9	5,9
أقل بدرجة موافق	30	19,6	19,6	25,5
موافق	76	49,7	49,7	75,2
بشدة موافق	38	24,8	24,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
محاييد	6	3,9	3,9	5,2
أقل بدرجة موافق	37	24,2	24,2	29,4
موافق	67	43,8	43,8	73,2
بشدة موافق	41	26,8	26,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	6	3,9	3,9	3,9
أقل بدرجة موافق	31	20,3	20,3	24,2
موافق	64	41,8	41,8	66,0
بشدة موافق	52	34,0	34,0	100,0
Total	153	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (10): نتائج وصفية لفقرات المحور الثالث

COMPUTE X3=MEAN (X31,X32,X33,X34,X35,X36,X37) .
EXECUTE .
FREQUENCIES VARIABLES=X31 X32 X33 X34 X35 X36 X37
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS .

Statistiques

	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37
N Valide	153	153	153	153	153	153	153
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	6,0065	5,9542	5,9281	6,0261	5,8039	6,4641	6,3922
Ecart-type	,93539	,77238	,93263	,95936	1,05168	,78662	,85251

Tableau de fréquences

X31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
محايد	8	5,2	5,2	6,5
أقل بدرجة موافق	22	14,4	14,4	20,9
موافق	74	48,4	48,4	69,3
بشدة موافق	47	30,7	30,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	3,3	3,3	3,3
أقل بدرجة موافق	34	22,2	22,2	25,5
موافق	77	50,3	50,3	75,8
بشدة موافق	37	24,2	24,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
محايد	10	6,5	6,5	7,8
أقل بدرجة موافق	22	14,4	14,4	22,2
موافق	80	52,3	52,3	74,5
بشدة موافق	39	25,5	25,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
محايد	9	5,9	5,9	7,2
أقل بدرجة موافق	21	13,7	13,7	20,9
موافق	70	45,8	45,8	66,7
بشدة موافق	51	33,3	33,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	5	3,3	3,3	3,3
محايد	8	5,2	5,2	8,5
أقل بدرجة موافق	28	18,3	18,3	26,8
موافق	78	51,0	51,0	77,8
بشدة موافق	34	22,2	22,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X36

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	3,3	3,3	3,3
أقل بدرجة موافق	13	8,5	8,5	11,8
موافق	41	26,8	26,8	38,6
بشدة موافق	94	61,4	61,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X37

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	3,9	3,9	3,9
أقل بدرجة موافق	19	12,4	12,4	16,3
موافق	37	24,2	24,2	40,5
بشدة موافق	91	59,5	59,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (11): نتائج وصفية لفقرات المحور الرابع

COMPUTE X4=MEAN (X41,X42,X43,X44,X45,X46,X47) .
EXECUTE .
FREQUENCIES VARIABLES=X41 X42 X43 X44 X45 X46 X47
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS .

Statistiques

		X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47
N	Valide	153	153	153	153	153	153	153
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	5,9935	5,6928	5,6928	5,6340	5,9739	5,7059	5,5556
	Ecart-type	1,20578	1,22088	1,29920	1,38484	1,21908	1,26117	1,59724

Tableau de fréquences

X41

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	3,9	3,9
	محايد	9	5,9	9,8
	أقل بدرجة موافق	24	15,7	25,5
	موافق	49	32,0	57,5
	بشدة موافق	65	42,5	100,0
	Total	153	100,0	100,0

X42

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	6	3,9	3,9
	محايد	15	9,8	13,7
	أقل بدرجة موافق	39	25,5	39,2
	موافق	47	30,7	69,9
	بشدة موافق	46	30,1	100,0
	Total	153	100,0	100,0

X43

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	9	5,9	5,9
	محايد	10	6,5	12,4
	أقل بدرجة موافق	39	25,5	37,9
	موافق	47	30,7	68,6
	بشدة موافق	48	31,4	100,0
	Total	153	100,0	100,0

X44

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	10	6,5	6,5
	محايد	17	11,1	17,6
	أقل بدرجة موافق	33	21,6	39,2
	موافق	42	27,5	66,7
	بشدة موافق	51	33,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0

X45

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	7	4,6	4,6	4,6
محايد	7	4,6	4,6	9,2
أقل بدرجة موافق	24	15,7	15,7	24,8
موافق	53	34,6	34,6	59,5
بشدة موافق	62	40,5	40,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X46

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	8	5,2	5,2	5,2
محايد	16	10,5	10,5	15,7
أقل بدرجة موافق	22	14,4	14,4	30,1
موافق	66	43,1	43,1	73,2
بشدة موافق	41	26,8	26,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X47

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
موافق غير	16	10,5	10,5	11,8
محايد	6	3,9	3,9	15,7
أقل بدرجة موافق	35	22,9	22,9	38,6
موافق	41	26,8	26,8	65,4
بشدة موافق	53	34,6	34,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (12): نتائج وصفية لفقرات المحور الخامس

```
COMPUTE X5=MEAN (X51,X52,X53,X54,X55,X56,X57,X58) .
EXECUTE .
FREQUENCIES VARIABLES=X51 X52 X53 X54 X55 X56 X57 X58
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS .
```

Statistiques

		X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58
N	Valide	153	153	153	153	153	153	153	153
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	6,2549	6,0588	6,0000	6,1111	6,0719	5,9935	6,0261	5,9804
	Ecart-type	,70271	1,00155	,79472	,75703	,77887	,96311	,76043	,88459

Tableau de fréquences

X51

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	2	1,3	1,3	1,3
أقل بدرجة موافق	17	11,1	11,1	12,4
موافق	74	48,4	48,4	60,8
بشدة موافق	60	39,2	39,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X52

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	3	2,0	2,0	2,0
محاييد	5	3,3	3,3	5,2
أقل بدرجة موافق	27	17,6	17,6	22,9
موافق	60	39,2	39,2	62,1
بشدة موافق	58	37,9	37,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X53

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	2,6	2,6	2,6
أقل بدرجة موافق	36	23,5	23,5	26,1
موافق	69	45,1	45,1	71,2
بشدة موافق	44	28,8	28,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X54

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	2,0	2,0	2,0
أقل بدرجة موافق	27	17,6	17,6	19,6
موافق	73	47,7	47,7	67,3
بشدة موافق	50	32,7	32,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X55

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	3,3	3,3	3,3
أقل بدرجة موافق	26	17,0	17,0	20,3
موافق	75	49,0	49,0	69,3
بشدة موافق	47	30,7	30,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X56

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
محاييد	7	4,6	4,6	5,9
أقل بدرجة موافق	30	19,6	19,6	25,5
موافق	63	41,2	41,2	66,7
بشدة موافق	51	33,3	33,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X57

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	2,6	2,6	2,6
أقل بدرجة موافق	30	19,6	19,6	22,2
موافق	77	50,3	50,3	72,5
بشدة موافق	42	27,5	27,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X58

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	12	7,8	7,8	7,8
أقل بدرجة موافق	25	16,3	16,3	24,2
موافق	70	45,8	45,8	69,9
بشدة موافق	46	30,1	30,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (13): نتائج وصفية لفقرات المحور السادس

COMPUTE X6=MEAN (X61,X62,X63,X64,X65,X66,X67) .
EXECUTE .
FREQUENCIES VARIABLES=X61 X62 X63 X64 X65 X66 X67
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS .

Statistiques

	X61	X62	X63	X64	X65	X66	X67
N	153	153	153	153	153	153	153
Valide	153	153	153	153	153	153	153
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,4314	5,3856	5,2418	5,2614	5,2810	5,3660	5,5098
Ecart-type	1,98933	1,50492	1,63041	1,60497	1,51074	1,62121	1,52660

Tableau de fréquences

X61

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	,7	,7	,7
موافق غير	54	35,3	35,3	35,9
محايد	10	6,5	6,5	42,5
أقل بدرجة موافق	24	15,7	15,7	58,2
موافق	39	25,5	25,5	83,7
بشدة موافق	25	16,3	16,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X62

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	19	12,4	12,4	12,4
محايد	4	2,6	2,6	15,0
أقل بدرجة موافق	46	30,1	30,1	45,1
موافق	48	31,4	31,4	76,5
بشدة موافق	36	23,5	23,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X63

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	3	2,0	2,0	2,0
موافق غير	21	13,7	13,7	15,7
محايد	2	1,3	1,3	17,0
أقل بدرجة موافق	43	28,1	28,1	45,1
موافق	54	35,3	35,3	80,4
بشدة موافق	30	19,6	19,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X64

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	1	,7	,7	,7
موافق غير	23	15,0	15,0	15,7
محايد	3	2,0	2,0	17,6
أقل بدرجة موافق	40	26,1	26,1	43,8
موافق	56	36,6	36,6	80,4
بشدة موافق	30	19,6	19,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X65

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق غير	21	13,7	13,7	13,7
محايد	5	3,3	3,3	17,0
أقل بدرجة موافق	43	28,1	28,1	45,1
موافق	57	37,3	37,3	82,4
بشدة موافق	27	17,6	17,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X66

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
موافق غير	21	13,7	13,7	15,0
محايد	3	2,0	2,0	17,0
أقل بدرجة موافق	30	19,6	19,6	36,6
موافق	64	41,8	41,8	78,4
بشدة موافق	33	21,6	21,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

X67

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بشدة موافق غير	2	1,3	1,3	1,3
موافق غير	15	9,8	9,8	11,1
محايد	7	4,6	4,6	15,7
أقل بدرجة موافق	32	20,9	20,9	36,6
موافق	56	36,6	36,6	73,2
بشدة موافق	41	26,8	26,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (14): نتائج اختبار "T" للعينة البسيطة (One Sample T-Test)

T-TEST

/TESTVAL=4

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6

/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X1	153	6,0809	,49055	,03966
X2	153	5,9877	,59875	,04841
X3	153	6,0822	,56664	,04581
X4	153	5,7498	,84297	,06815
X5	153	6,0621	,55609	,04496
X6	153	5,2110	1,15164	,09310

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 4					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X1	52,470	152	,000	2,08088	2,0025	2,1592
X2	41,064	152	,000	1,98775	1,8921	2,0834
X3	45,452	152	,000	2,08217	1,9917	2,1727
X4	25,675	152	,000	1,74977	1,6151	1,8844
X5	45,868	152	,000	2,06209	1,9733	2,1509
X6	13,007	152	,000	1,21102	1,0271	1,3950

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لجميع محاور الإستبيان تبعا للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي والخبرة العملية) لأفراد عينة الدراسة

➤ تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X5 X6 BY المؤهل العلمي
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	1,126	3	,375	1,577	,197
	Intra-groupes	35,452	149	,238		
	Total	36,577	152			
X2	Inter-groupes	1,611	3	,537	1,513	,213
	Intra-groupes	52,881	149	,355		
	Total	54,493	152			
X3	Inter-groupes	,935	3	,312	,970	,409
	Intra-groupes	47,869	149	,321		
	Total	48,804	152			
X4	Inter-groupes	,528	3	,176	,244	,866
	Intra-groupes	107,483	149	,721		
	Total	108,011	152			
X5	Inter-groupes	,439	3	,146	,468	,705
	Intra-groupes	46,565	149	,313		
	Total	47,004	152			
X6	Inter-groupes	1,724	3	,575	,428	,733
	Intra-groupes	199,871	149	1,341		
	Total	201,595	152			

➤ تبعا لمتغير الخبرة العملية

ONEWAY X1 X2 X3 X4 X5 X6 BY الخبرة العملية
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	,510	4	,127	,523	,719
	Intra-groupes	36,067	148	,244		
	Total	36,577	152			
X2	Inter-groupes	2,284	4	,571	1,619	,172
	Intra-groupes	52,208	148	,353		
	Total	54,493	152			
X3	Inter-groupes	1,512	4	,378	1,183	,321
	Intra-groupes	47,292	148	,320		
	Total	48,804	152			
X4	Inter-groupes	4,254	4	1,064	1,517	,200
	Intra-groupes	103,757	148	,701		
	Total	108,011	152			
X5	Inter-groupes	1,958	4	,490	1,608	,175
	Intra-groupes	45,046	148	,304		
	Total	47,004	152			
X6	Inter-groupes	2,345	4	,586	,435	,783
	Intra-groupes	199,250	148	1,346		
	Total	201,595	152			

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS) لبيانات الدراسة الميدانية، 2019/2018.

الملحق رقم (16): قائمة البنوك التجارية الخاصة العاملة في تونس والمغرب التي تم اعتمادها لاختيار بنكيين لتطبيق المقارنة المرجعية عليهما

رقم البنك	اسم البنك	نوع الملكية
01	الاتحاد الدولي للبنوك ((بنك "سوسيتي جنرال"-تونس-)	مختلطة (فرنسا-تونس)
02	الاتحاد البنكي للتجارة والصناعة (بنك "بي إن بي باريس"-تونس-)	مختلطة (فرنسا-تونس)
03	المؤسسة العربية المصرفية -تونس- (ABC)	خاصة (البحرين)
04	سي تي بنك -تونس-	خاصة (و.م.أ)
05	الشركة العامة (بنك "سوسيتي جنرال"-المغرب-)	مختلطة (فرنسا-المغرب)
06	البنك المغربي للتجارة والصناعة (بنك "بي إن بي باريس"-المغرب-)	مختلطة (فرنسا-المغرب)
07	سي تي بنك -المغرب-	خاصة (و.م.أ)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المواقع الالكترونية للبنوك المذكورة أعلاه والتي تم إدراجها ضمن قائمة المراجع.

الملحق رقم (17): الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر - لسنة 2015

Unité: 000 DZD

5. ETATS FINANCIERS

ACTIF

LIBELLÉ	NOTE	MONTANT 2015
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux	2.1	50 025 382
Actifs financiers détenus à des fins de transaction		0
Actifs financiers disponibles à la vente	2.2	5 512 278
Prêts et créances sur les institutions financières	2.3	31 137 804
Prêts et créances sur la clientèle	2.4	154 750 493
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance		0
Impôts courants - Actif		1 544 657
Impôts différés - Actif		1 110 667
Autres actifs	2.5	396 288
Comptes de régularisation - Actif	2.5	2 427 624
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2.6	15 675
Immeubles de placement		0
immobilisations corporelles	2.7	1 586 804
Immobilisations incorporelles	2.7	224 290
Ecart d'acquisition		0
TOTAL DE L'ACTIF		248 731 962

PASSIF

LIBELLÉ	NOTE	MONTANT 2015
Banque centrale		0
Dettes envers les institutions financières	2.8	3 774
Dettes envers la clientèle	2.9	194 960 964
Dettes représentées par un titre	2.10	3 356 368
Impôts courants - Passif		2 932 583
Impôts différés - Passif		0
Autres passifs	2.11	1 330 819
Comptes de régularisation - Passif	2.11	8 352 903
Provisions pour risques et charges		941 111
Subventions d'équipement - autres subventions d'investissement		0
Fonds pour risques bancaires généraux	2.12	4 504 729
Dettes subordonnées		0
Capital		10 000 000
Primes liées au capital		0
Réserves	2.13	17 925 257
Ecart d'évaluation		0
Ecart de réévaluation		7 055
Report à nouveau (+/-)		0
Résultat de l'exercice (+/-)		4 416 399
TOTAL DE L'ACTIF		248 731 962

Source: Rapport annuel de l'année 2015 de "Société Générale" -Algérie-, p12.

الملحق رقم (18): قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر - لسنة 2015

Unité: 000 DZD

TABLEAU DES COMPTES DE RÉSULTAT

LIBELLÉ	NOTE	MONTANT 2015
Intérêts et produits assimilés	4.1	13 274 039
Intérêts et charges assimilées	4.2	-1 219 096
Commissions (produits)	4.3	2 792 110
Commissions (charges)	4.4	-80 408
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction		0
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible à la vente		0
Produits des autres activités		528 524
Charges des autres activités		-146 901
Produit net bancaire		15 148 269
Charges générales d'exploitation	4.5	-5 027 295
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles		-403 875
Résultat brut d'exploitation		9 717 099
Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.6	-5 241 950
Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4.6	1 844 348
Résultat d'exploitation		6 319 498
Gains ou pertes nets sur autres actifs		0
Eléments extraordinaires (Produits)		0
Eléments extraordinaires (Charges)		0
Résultat avant impôt		6 319 498
Impôts sur les résultats et assimilés	4.7	-1 903 099
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		4 416 399

Source: Rapport annuel de l'année 2015 de "Société Générale" -Algérie-, **OP.Cit**, p13.

الملحق رقم (19): الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" -الجزائر- لسنة 2016

Unité:000 DZD

5. ETATS FINANCIERS

ACTIF

LIBELLÉ	NOTE	2016
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux	2.1	68 754 739
Actifs financiers détenus à des fins de transaction		0
Actifs financiers disponibles à la vente		17 042 720
Prêts et créances sur les institutions financières	2.2	7 758 694
Prêts et créances sur la clientèle	2.3	194 654 500
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance		0
Impôts courants - Actif		2 196 398
Impôts différés - Actif		1 150 980
Autres actifs	2.4	369 162
Comptes de régularisation - Actif	2.4	3 018 099
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2.5	15 675
Immeubles de placement		0
Immobilisations corporelles	2.6	1 734 908
Immobilisations incorporelles	2.6	440 932
Ecart d'acquisition		0
TOTAL DE L'ACTIF		297 136 807

PASSIF

LIBELLÉ	NOTE	2016
Banque centrale		0
Dettes envers les institutions financières	2.7	49 742
Dettes envers la clientèle	2.8	239 064 525
Dettes représentées par un titre	2.9	2 910 148
Impôts courants - Passif		3 148 936
Impôts différés - Passif		0
Autres passifs	2.10	1 384 016
Comptes de régularisation - Passif	2.10	7 826 871
Provisions pour risques et charges		1 089 651
Subventions d'équipement- autres subventions d'investissement		0
Fonds pour risques bancaires généraux	2.11	5 731 257
Dettes subordonnées		0
Capital		10 000 000
Primes liées au capital		0
Réserves	2.12	20 521 853
Ecart d'évaluation		0
Ecart de réévaluation		-186 470
Report à nouveau (+/-)		0
Résultat de l'exercice		5 596 279
TOTAL DU PASSIF		297 136 807

Source: Rapport annuel de l'année 2016 de "Société Générale" -Algérie-, p12.

الملحق رقم (20): قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" -الجزائر- لسنة 2016

Unité:000 DZD

TABLEAU DES COMPTES DE RÉSULTAT

LIBELLÉ	NOTE	2016
Intérêts et produits assimilés	4.1	16 124 286
Intérêts et charges assimilées	4.2	-1 121 152
Commissions (produits)	4.3	3 153 534
Commissions (charges)	4.4	-129 440
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction		2 586
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible à la vente		
Produits des autres activités		309 629
Charges des autres activités		-785 750
Produit net bancaire		17 553 692
Charges générales d'exploitation	4.5	-5 476 042
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles		-542 684
Résultat brut d'exploitation		11 534 966
Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.6	-5 147 284
Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4.6	1 626 566
Résultat d'exploitation		8 014 247
Gains ou pertes nets sur autres actifs		0
Eléments extraordinaires (Produits)		0
Eléments extraordinaires (Charges)		0
Résultat avant Impôt		8 014 247
Impôts sur les résultats et assimilés	4.7	-2 417 968
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		5 596 279

Source: Rapport annuel de l'année 2016 de "Société Générale" -Algérie-, **OP.Cit**, p13.

الملحق رقم (21): الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال" - الجزائر - لسنة 2017

Unité: 000 DZD

5. ÉTATS FINANCIERS

ACTIF

LIBELLÉ	NOTE	2017
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux	2.1	77 572 100
Actifs financiers détenus à des fins de transaction		299 050
Actifs financiers disponibles à la vente		27 346 795
Prêts et créances sur les institutions financières	2.2	2 252 077
Prêts et créances sur la clientèle	2.3	225 943 380
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance		0
Impôts courants - Actif		2 324 030
Impôts différés - Actif		1 685 784
Autres actifs	2.4	363 814
Comptes de régularisation - Actif	2.4	12 773 202
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2.5	17 675
Immeubles de placement		0
Immobilisations corporelles	2.6	2 189 364
Immobilisations incorporelles	2.6	556 976
Écart d'acquisition		0
TOTAL DE L'ACTIF		353 324 248

PASSIF

LIBELLÉ	NOTE	2017
Banque centrale		0
Dettes envers les institutions financières	2.7	13 055 403
Dettes envers la clientèle	2.8	275 543 611
Dettes représentées par un titre	2.9	2 892 981
Impôts courants - Passif		3 757 847
Impôts différés - Passif		0
Autres passifs	2.10	1 481 127
Comptes de régularisation - Passif	2.10	9 377 759
Provisions pour risques et charges		1 400 534
Subventions d'équipement- autres subventions d'investissement		0
Fonds pour risques bancaires généraux	2.11	10 880 688
Dettes subordonnées		0
Capital		10 000 000
Primes liées au capital		0
Réserves	2.12	19 919 690
Écart d'évaluation		0
Écart de réévaluation		-244 264
Report à nouveau (+/-)		0
Résultat de l'exercice		5 258 872
TOTAL DU PASSIF		353 324 248

Source: Rapport annuel de l'année 2017 de "Société Générale" -Algérie-, p12.

الملحق رقم (22): قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" -الجزائر- لسنة 2017

Unité:000 DZD

TABLEAU DES COMPTES DE RÉSULTAT

LIBELLÉ	NOTE	2017
Intérêts et produits assimilés	4.1	19 020 990
Intérêts et charges assimilées	4.2	-2 509 416
Commissions (produits)	4.3	3 385 360
Commissions (charges)	4.4	-91 155
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction		25 045
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible à la vente		28
Produits des autres activités		477 148
Charges des autres activités		-765 000
Produit net bancaire		19 543 002
Charges générales d'exploitation	4.5	-6 191 567
Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles		-562 173
Résultat brut d'exploitation		12 789 262
Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.6	-7 480 183
Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4.6	2 287 718
Résultat d'exploitation		7 596 796
Gains ou pertes nets sur autres actifs		0
Éléments extraordinaires (Produits)		0
Éléments extraordinaires (Charges)		0
Résultat avant impôt		7 596 796
Impôts sur les résultats et assimilés	4.7	-2 337 924
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		5 258 872

Source: Rapport annuel de l'année 2017 de "Société Générale" -Algérie-, **OP.Cit**, p13.

الملحق رقم (23): الميزانيات المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو

الوحدة €

1. جانب الأصول

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	الأصول
563 949 167.00	593 353 397.57	429 217 777.56	- الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية
2 174 093.50	0.00	0.00	- أصول مالية مملوكة لغرض التعامل
198 811 199.65	147 078 673.60	47 295 345.24	- أصول مالية جاهزة للبيع
16 372 607.06	66 957 529.22	267 162 358.32	- قروض وحسابات دائنة على الهيئات المالية
1 642 608 372.60	1 679 868 335	1 327 759 229.94	- قروض وحسابات دائنة على العملاء
0.00	0.00	0.00	- أصول مالية مملوكة حتى الاستحقاق
16 895 698.10	18 954 914.74	13 253 157.06	- الضرائب الجارية- أصول
12 255 649.68	9 932 957.40	9 529 522.86	- الضرائب المؤجلة- أصول
2 644 927.78	3 185 868.06	3 400 151.04	- أصول أخرى
92 861 178.54	26 046 194.37	20 829 031.92	- حسابات التسوية
128 497.25	135 275.25	134 491.50	- المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة
0.00	0.00	0.00	- العقارات الموظفة
15 916 676.28	14 972 256.04	13 614 778.32	- الأصول غير الجارية (الثابتة) المادية
4 049 215.52	3 805 243.16	1 924 408.20	- الأصول غير الجارية (الثابتة) غير المادية
0.00	0.00	0.00	- فارق الحيازة
2 568 667 282.96	2 564 290 644.41	2 134 120 233.96	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: الجدول رقم (49) والملاحق رقم (17) و(19) و(21).

2. جانب الخصوم

الوحدة €

2016/12/31	2016/12/31	2015/12/31	الخصوم
0.00	0.00	0.00	- البنك المركزي
94 912 779.81	429 273.46	32 380.92	- ديون تجاه الهيئات المالية
2 003 202 051.97	2 063 126 850.75	1 672 765 071.12	- ديون تجاه الزبائن
21 031 971.87	25 114 577.24	28 797 637.44	- ديون ممثلة بورصة مالية
27 319 547.69	27 175 317.68	25 161 562.14	- الضرائب الجارية- خصوم
0.00	0.00	0.00	- الضرائب المؤجلة- خصوم
10 767 793.29	11 944 058.08	11 418 427.02	- خصوم أخرى
68 176 307.93	67 545 896.73	71 667 907.74	- حسابات التسوية
10 181 882.18	9 403 688.13	8 074 732.38	- مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء
0.00	0.00	0.00	- إعانات التجهيز- إعانات أخرى للاستثمارات
79 102 601.76	49 460 747.91	38 650 574.82	- أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
0.00	0.00	0.00	- ديون تابعة
72 700 000.00	86 300 000.00	85 800 000.00	- رأس المال
0.00	0.00	0.00	- علاوات مرتبطة برأس المال
144 816 146.30	177 103 591.39	153 798 705.06	- احتياطات
0.00	0.00	0.00	- فارق التقييم
-1 775 799.28	-1 609 244.73	60 531.90	- فارق إعادة التقييم
0.00	0.00	0.00	- الترحيل من جديد
38 231 999.44	48 295 887.77	37 892 703.42	- نتيجة السنة المالية
2 568 667 282.96	2 564 290 644.41	2 134 120 233.96	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الجدول رقم (49) والملاحق رقم (17) و(19) و(21).

الملحق رقم (24): قوائم الدخل لبنك "سوسيتي جنرال"-الجزائر- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو

الوحدة €

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	البيان
138 282 597.30	139 152 588.18	113 891 254.62	- (+) فوائد ونواتج مماثلة
-18 243 454.32	-9 675 541.76	-10 459 843.68	- (-) فوائد وأعباء مماثلة
24 611 567.20	27 214 998.42	23 956 303.80	- (+) عمولات (نواتج)
-662 696.85	-1 117 067.20	-689 900.64	- (-) عمولات (أعباء)
182 077.15	22 317.18	0.00	- (+/-) أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة
203.56	0.00	0.00	- (+/-) أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع
3 468 865.96	2 672 098.27	4 534 735.92	- (+) نواتج النشاطات الأخرى
-5 561 550.00	-6 781 022.50	-1 260 410.58	- (-) أعباء النشاطات الأخرى
142 077 624.54	151 488 361.96	129 972 148.02	الناتج البنكي الصافي
-45 012 692.09	-47 258 242.46	-43 134 191.10	- (-) أعباء استغلال عامة
-4 086 997.71	-4 683 362.92	-3 465 247.50	- (-) مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية
92 977 934.74	99 546 756.58	83 372 709.42	الناتج الإجمالي للاستغلال
-54 380 930.41	-44 421 060.92	-44 975 931.00	- (-) مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد
16 631 709.86	14 037 264.58	15 824 505.84	- (+) استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة
55 228 706.92	69 162 951.61	54 221 292.84	ناتج الاستغلال
0.00	0.00	0.00	- (+/-) أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى
0.00	0.00	0.00	- (+) العناصر غير العادية (نواتج)
0.00	0.00	0.00	- (-) العناصر غير العادية (أعباء)
55 228 706.92	69 162 951.61	54 221 292.84	النتيجة قبل الضريبة
-16 996 707.48	-20 867 063.84	-16 328 589.42	- (-) ضرائب على النتائج وما يماثلها
38 231 999.44	48 295 887.77	37 892 703.42	النتيجة المالية الصافية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: الجدول رقم (49) والملاحق رقم (18) و(20) و(22).

الملحق رقم (25): الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- لسنة 2015

الوحدة: دينار تونسي (DT)

UIB - Etats financiers consolidés au 31 Décembre 2015

Bilan consolidé
Arrêté au 31 Décembre 2015
(Chiffres présentés en milliers de dinars)

	Notes	31 Décembre 2015	3'
Actif			
AC1	Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	(1)	62 743
AC2	Créances sur les établissements bancaires et financiers	(2)	1 53 200
AC3	Créances sur la clientèle	(3)	3 725 217
AC5	Portefeuille d'investissement	(4)	123 622
AC6	Valeurs immobilisées	(5)	42 483
AC7	Autres actifs	(6)	42 158
	Actif d'impôt différé	(7)	43 052
Total Actifs			4 192 475
Passif			
PA2	Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	(8)	3 495
PA3	Dépôts et avoirs de la clientèle	(9)	3 405 501
PA4	Emprunts et ressources spéciales	(10)	320 914
PA5	Autres passifs	(11)	100 623
	Impôt différé Passif		27
Total Passifs			3 830 560
	Intérêts des minoritaires dans les autres capitaux propres		3 264
	Intérêts des minoritaires dans le résultat		41
Intérêts Minoritaires			3 305
Capitaux propres			
CP1	Capital		172 800
CP2	Réserves		80 932
CP5	Résultats reportés		42 857
	Résultats reportés hors modifications comptables		42 857
CP6	Résultat de l'exercice		62 021
Total capitaux propres		(12)	358 610
Total capitaux propres et passifs			4 192 475

Source: Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés de "Société Générale"-Tunisie- (groupe Union Internationale de Banques (UIB)), 2015, p7.

الملحق رقم (26): قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- لسنة 2015
الوحدة: دينار تونسي (DT)

UIB - Etats financiers consolidés au 31 Décembre 2015

Etat de résultat consolidé
Période du 1er Janvier au 31 Décembre 2015
(Chiffres présentés en milliers de dinars)

	Notes	Du 1er Janvier au 31 Décembre 2015	Du
Produits d'exploitation bancaire			
PR1	Intérêts et revenus assimilés	(17)	256 154
PR2	Commissions (en produits)	(18)	62 494
PR3	Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	(19)	11 397
PR4	Revenus du portefeuille d'investissement	(20)	6 727
Total des produits d'exploitation bancaire			336 772
Charges d'exploitation bancaire			
CH1	Intérêts courus et charges assimilées	(21)	{116 612}
CH2	Commissions encourues	(22)	{3 707}
Total charges d'exploitation bancaire			{120 319}
Produit net bancaire			216 453
PR5-CH4	Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(23)	{14 833}
PR6-CH5	Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	(24)	{476}
PR7	Autres produits d'exploitation		27
CH6	Frais de personnel	(25)	{79 938}
CH7	Charges générales d'exploitation	(26)	{22 625}
CH8	Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		{8 432}
Résultat d'exploitation			90 176
PR8-CH9	Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaires		67
CH11	Impôt sur les bénéfices	(27)	{28 196}
Résultat des activités ordinaires			62 047
PR9-CH10	Solde en gain/perte provenant des autres éléments extraordinaires		15
Part de résultat revenant aux minoritaires			41
Résultat net du groupe			62 021
Résultat net après modifications comptables			62 021
Résultat par action (en DT)		(28)	1.795

Source: Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés de "Société Générale"-Tunisie- (groupe Union Internationale de Banques (UIB)), **OP.Cit**, p9.

الملحق رقم (27): الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- لسنة 2016

الوحدة: دينار تونسي (DT)

BILAN CONSOLIDÉ ARRÊTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2016
(UNITÉ : EN MILLIERS DE DINARS)

ACTIF	31/12/2016
Caisse et avoirs auprès de , CCP et TGT	210 329
Créances sur les établissements bancaires et financiers	49 581
Créances sur la clientèle	4 130 527
Portefeuille - titres commercial	29 740
Portefeuille d'investissement	162 411
Valeurs immobilisées	41 413
Autres actifs	45 354
Actif impôts différé	39 178
TOTAL ACTIF	4 708 533
PASSIF	
Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	147 312
Dépôts et avoirs de la clientèle	3 664 512
Emprunts et ressources spéciales	329 449
Autres passifs	152 689
Passif Impôts différé	27
TOTAL PASSIF	4 293 989
INTÉRÊTS DES MINORITAIRES	3 168
CAPITAUX PROPRES	
Capital	172 800
Réserves	125 891
Résultat reporté	41 076
Résultat net consolidé	71 608
TOTAL CAPITAUX PROPRES	411 375
TOTAL PASSIF, INTERETS MINORITAIRES ET CAPITAUX PROPRES	4 708 533

Source: Rapport annuel de l'année 2016 de "Société Générale"-Tunisie- (groupe Union Internationale de Banques (UBI)), p160.

الملحق رقم (28): قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" - تونس - لسنة 2016
الوحدة: دينار تونسي (DT)

ÉTAT DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ PÉRIODE DU 1^{ER} JANVIER AU 31 DÉCEMBRE 2016
(UNITÉ : EN MILLIERS DE DINARS)

PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	Exercice 2016	Exercice
Intérêts et revenus assimilés	265 359	256
Commissions perçues	84 954	62
Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	16 013	11
Revenus du portefeuille d'investissement	8 076	6
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	374 402	336
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE		
Intérêts courus et charges assimilées	-123 167	-116
Commissions encourues	-3 418	-3
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	-126 585	-120
PRODUIT NET BANCAIRE	247 817	216
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	-11 682	-14
Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	-149	
Autres produits d'exploitation	36	
Frais de personnel	-88 863	-79
Charges générales d'exploitation	-24 441	-22
Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations	-8 459	-8
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	114 259	90
Solde en gain provenant des autres éléments ordinaires	-392	
Impôt sur les sociétés	-34 412	-28
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	79 455	62
Solde en gains \ pertes provenant des autres éléments extraordinaires	-7 981	
Part de résultat revenant aux minoritaires	-135	
Effet des modifications comptables		
RESULTAT NET CONSOLIDÉ	71 609	62
RESULTAT PAR ACTION (EN DT)*	2,072	1

* Déterminé suivant un nombre d'actions pondérées

Source: Rapport annuel de l'année 2016 de "Société Générale"-Tunisie- (groupe Union Internationale de Banques (UBI)), **OP.Cit**, p161.

الملحق رقم (29): الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- لسنة 2017

الوحدة: دينار تونسي (DT)

ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

UNION INTERNATIONALE DE BANQUES

Siège social : 65, Avenue Habib Bourguiba- Tunis

L'UNION INTERNATIONALE DE BANQUES, publie ci-dessous, ses états financiers consolidés arrêtés au 31 décembre 2017 tels qu'ils seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en date 20 avril 2018. Ces états sont accompagnés du rapport des commissaires aux comptes, M. Nouredine Hajji et M. Lamjed Mbarek.

Bilan consolidé Arrêté au 31 Décembre 2017 (Chiffres présentés en milliers de dinars)

		Notes	31 Décembre 2017	31 Décembre 2016
Actif				
AC1	Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP et TGT	(1)	165 450	210 329
AC2	Créances sur les établissements bancaires et financiers	(2)	83 359	49 581
AC3	Créances sur la clientèle	(3)	4 938 259	4 130 527
AC4	Portefeuille-titres commercial	(4)	39 740	29 740
AC5	Portefeuille d'investissement	(5)	147 145	162 411
AC6	Valeurs immobilisées	(6)	45 445	41 413
AC7	Autres actifs	(7)	40 852	45 354
	Actif d'impôt différé	(8)	34 475	39 178
	Total Actifs		5 494 725	4 708 533
Passif				
PA1	Banque Centrale et CCP	(9)	81 043	-
PA2	Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers	(10)	201 432	147 312
PA3	Dépôts et avoirs de la clientèle	(11)	4 125 953	3 664 512
PA4	Emprunts et ressources spéciales	(12)	454 000	329 449
PA5	Autres passifs	(13)	152 533	152 689
	Impôt différé Passif		27	27
	Total Passifs		5 014 988	4 293 989
	Intérêts des minoritaires dans les autres capitaux propres		3 115	3 303
	Intérêts des minoritaires dans le résultat		(189)	(135)
	Intérêts Minoritaires		2 926	3 168
Capitaux propres				
CP1	Capital		172 800	172 800
CP2	Réserves		180 217	125 891
CP5	Résultats reportés		37 668	41 076
	Résultats reportés hors modifications comptables		37 668	41 076
CP6	Résultat de l'exercice		86 126	71 609
	Total capitaux propres	(14)	476 811	411 376
	Total capitaux propres et passifs		5 494 725	4 708 533

Source: Les états financiers consolidés de "Société Générale"-Tunisie- (groupe Union Internationale de Banques (UBI)), 2017, p1.

الملحق رقم (30): قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس - لسنة 2017
الوحدة: دينار تونسي (DT)

Etat de résultat consolidé			
Période du 1er Janvier au 31 Décembre 2017			
(Chiffres présentés en milliers de dinars)			
	Notes	Du 1er Janvier au 31 Décembre 2017	Du
Produits d'exploitation bancaire			
PR1	Intérêts et revenus assimilés	(19)	314 933
PR2	Commissions (en produits)	(20)	96 117
PR3	Gains sur portefeuille-titres commercial et opérations financières	(21)	29 328
PR4	Revenus du portefeuille d'investissement	(22)	8 824
Total des produits d'exploitation bancaire			449 202
Charges d'exploitation bancaire			
CH1	Intérêts courus et charges assimilées	(23)	(154 694)
CH2	Commissions encourues	(24)	(3 754)
Total charges d'exploitation bancaire			(158 448)
Produit net bancaire			290 754
PR5-CH4	Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif	(25)	(13 309)
PR6-CH5	Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement	(26)	307
PR7	Autres produits d'exploitation		40
CH6	Frais de personnel	(27)	(99 377)
CH7	Charges générales d'exploitation	(28)	(28 078)
CH8	Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(9 638)
Résultat d'exploitation			140 699
PR8-CH9	Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaires		202
CH11	Impôt sur les bénéfices	(29)	(48 245)
Résultat des activités ordinaires			92 656
PR9-CH10	Solde en gain/perte provenant des autres éléments extraordinaires		(6 719)
Part de résultat revenant aux minoritaires			(189)
Résultat net du groupe			86 126
Résultat net après modifications comptables			86 126
Résultat par action (en DT)		(30)	2,492

Source: Les états financiers consolidés de "Société Générale"-Tunisie- (groupe Union Internationale de Banques (UBI)), **OP.Cit**, p3.

الملحق رقم (31): الميزانيات المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2015-

2017) بالأورو

الوحدة €

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	الأصول
56 176 893	86 712 336.83	28 312 151.32	- خزانة وأموال لدى البنك المركزي ومركز الصكوك البريدية والخزينة العامة للبلاد التونسية
28 303 714.86	20 440 758.87	69 129 968	- مستحقات على المؤسسات البنكية والمالية
1 676 736 460.86	1 702 892 366.29	1 680 966 919.08	- مستحقات على الزبائن (الحرفاء)
13 493 319.60	12 260 909.80	0.00	- محفظة الأوراق التجارية
49 961 613.30	66 957 182.97	55 783 191.28	- محفظة الاستثمار
15 430 395.30	17 073 337.51	19 170 028.92	- أصول ثابتة
13 870 888.08	18 698 093.58	19 023 375.92	- أصول أخرى
11 705 641.50	16 151 914.06	19 426 784.48	- الضرائب المؤجلة- أصول
1 865 678 926.50	1 941 186 899.91	1 891 812 419	مجموع الأصول
2016/12/31	2016/12/31	2015/12/31	الخصوم
27 517 340.22	0.00	0.00	- البنك المركزي ومركز الصكوك البريدية
68 394 221.28	60 732 318.24	1 577 083.80	- ودائع وأموال المؤسسات البنكية والمالية
1 400 926 081.62	1 510 768 362.24	1 536 698 271.24	- ودائع وأموال الزبائن (الحرفاء)
154 151 160	135 821 939.23	144 809 233.36	- قروض وموارد خاصة
51 791 054.82	62 949 094.03	45 405 122.52	- خصوم أخرى
9 167.58	11 131.29	12 183.48	- الضرائب المؤجلة- خصوم
58 672 512	71 240 256	77 974 272	- رأس المال
61 190 880.18	51 901 494.84	36 519 755.68	- احتياطات
12 789 792.72	16 934 402.52	19 338 792.68	- أرباح محتجزة
993 494.04	1 306 071.36	1 491 348.20	- حقوق الأقلية
29 243 222.04	29 521 830.16	27 986 356.04	- نتيجة السنة المالية
1 865 678 926.50	1 941 186 899.91	1 891 812 419	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: الجدول رقم (50) والملاحق رقم (25) و(27) و(29).

الملحق رقم (32): قوائم الدخل لبنك "سوسيتي جنرال"-تونس- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو

الوحدة €

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	البيان
			إيرادات الاستغلال البنكي
106 932 350.82	109 399 554.93	115 586 930.96	فوائد دائنة ونواتج مماثلة
32 635 566.18	35 023 985.58	28 199 792.56	عمولات دائنة
9 958 029.12	6 601 679.51	5 142 782.28	أرباح محفظة الأوراق التجارية والعمليات المالية
2 996 100.96	3 329 492.52	3 035 491.48	نواتج محفظة الاستثمار
152 522 047.08	154 354 712.54	151 964 997.28	مجموع إيرادات الاستغلال البنكي
			أعباء الاستغلال البنكي
-52 524 800.76	-50 778 059.09	-52 619 998.88	فوائد مدينة وأعباء مماثلة
-1 274 633.16	-1 409 138.86	-1 672 746.68	عمولات مدينة
-53 799 433.92	-52 187 197.95	-54 292 745.56	مجموع أعباء الاستغلال البنكي
98 722 613.16	102 167 514.59	97 672 251.72	الناتج البنكي الصافي
-4 518 937.86	-4 816 138.14	-6 693 242.92	مخصصات المدخرات ونتيجة تصحيح قيم المستحقات وعناصر خارج الموازنة والخصوم
104 238.78	-61 428.23	-214 790.24	مخصصات المدخرات ونتيجة تصحيح قيمة محفظة الاستثمار
13 581.60	14 841.72	12 183.48	إيرادات استغلال أخرى
-33 742 466.58	-36 635 549.01	-36 071 223.12	مصاريف الأعوان
-9 533 604.12	-10 076 291.07	-10 209 305	أعباء الاستغلال العامة
-3 272 486.52	-3 487 391.93	-3 804 855.68	مخصصات اهتلاك ومؤونات الأصول الثابتة
47 772 938.46	47 105 557.93	40 691 018.24	نتيجة الاستغلال
68 587.08	-161 609.84	30 233.08	رصيد ربح/خسارة على عناصر عادية
-16 381 107.30	-14 187 035.24	-12 723 163.04	الأداء على الأرباح (الضريبة)
31 460 418.24	32 756 912.85	27 998 088.28	نتيجة الأنشطة العادية
-2 281 369.26	-3 290 236.87	6 768.60	رصيد ربح/خسارة على عناصر خارقة للعادة
-64 173.06	-55 656.45	-18 500.84	حصة الأقلية
29 243 22.04	29 522 242.43	27 986 356.04	النتيجة الصافية للمجمع
0.00	0.00	0.00	انعكاسات التعديلات المحاسبية (صافية من الأداءات)
29 243 22.04	29 522 242.43	27 986 356.04	النتيجة الصافية للمجمع بعد التعديلات المحاسبية
846.13368	854.22344	809.97580	ربحية السهم الواحد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: الجدول رقم (50) والملاحق رقم (26) و(28) و(30).

الملحق رقم (33): الميزانيتان الماليتان الختاميتان لبنك "سوسييتي جنرال"-المغرب- لستتي 2015 و2016

الوحدة: درهم مغربي (DH)

7 | RAPPORTS

COMPTES SOCIAUX AU 31/12/2016

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2016		En milliers de DH	
ACTIF	31/12/2016	31/12/2015	
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor Public, Service des chèques postaux	4 975 139	2 542 467	
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	7 389 037	9 855 803	
. À vue	1 823 781	4 418 436	
. À terme	5 565 256	5 437 367	
Créances sur la clientèle	56 129 171	56 386 269	
. Crédits de trésorerie et à la consommation	16 491 548	17 933 537	
. Crédits à l'équipement	16 540 355	16 488 048	
. Crédits immobiliers	18 838 918	17 448 641	
. Autres crédits	4 258 350	4 516 043	
Créances acquises par affacturage	745 421	523 882	
Titres de transaction et de placement	5 423 330	4 508 847	
. Bons du Trésor et valeurs assimilées	4 864 467	3 919 364	
. Autres titres de créance	57 443	88 083	
. Titres de propriété	501 420	501 400	
Autres actifs	587 454	832 233	
Titres d'investissement	-	-	
. Bons du Trésor et valeurs assimilées	-	-	
. Autres titres de créance	-	-	
Titres de participation et emplois assimilés	1 267 178	1 219 766	
Créances subordonnées	-	-	
Immobilisations données en crédit-bail et en location	-	-	
Immobilisations incorporelles	323 193	265 833	
Immobilisations corporelles	1 239 170	1 237 701	
TOTAL DE L'ACTIF	78 079 093	77 372 801	
PASSIF	31/12/2016	31/12/2015	
Banques centrales, Trésor Public, Service des chèques postaux	-	-	
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	944 240	2 286 897	
. À vue	146 813	484 072	
. À terme	797 427	1 802 825	
Dépôts de la clientèle	58 591 610	57 813 006	
. Comptes à vue créditeurs	38 857 995	35 998 051	
. Comptes d'épargne	9 288 073	8 934 212	
. Dépôts à terme	7 698 083	9 628 368	
. Autres comptes créditeurs	2 747 459	3 252 375	
Titres de créance émis	4 059 368	3 352 350	
. Titres de créance négociables	4 059 368	3 352 350	
. Emprunts obligataires	-	-	
. Autres titres de créance émis	-	-	
Autres passifs	1 331 432	1 258 393	
Provisions pour risques et charges	1 052 739	941 993	
Provisions réglementées	-	-	
Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie	-	-	
Dettes subordonnées	3 387 381	3 390 357	
Écarts de réévaluation	-	-	
Réserves et primes liées au capital	6 156 801	5 831 471	
Capital	2 050 000	2 050 000	
Actionnaires. Capital non versé (-)	-	-	
Report à nouveau (+/-)	4	13	
Résultats nets en instance d'affectation (+/-)	-	-	
Résultat net de l'exercice (+/-)	505 518	448 321	
TOTAL DU PASSIF	78 079 093	77 372 801	

Source: Rapport annuel de l'année 2016 de "Société Générale"-Maroc-, p65.

الملحق رقم (34): قائمتا الدخل لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- لسنتي 2015 و 2016
الوحدة: درهم مغربي (DH)

COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES AU 31 DÉCEMBRE 2016	En milliers de DH	
	31/12/2016	31/12/2015
I.PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	4 805 792	5 041 430
1.Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	202 582	187 210
2.Intérêts et produits assimilés sur opérations avec la clientèle	3 387 136	3 521 268
3.Intérêts et produits assimilés sur titres de créance	157 633	276 014
4.Produits sur titres de propriété	181 340	151 342
5.Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	-	-
6.Commissions sur prestations de service	505 348	465 680
7.Autres produits bancaires	371 753	439 916
II.CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	1 262 149	1 259 578
8.Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	25 318	41 057
9.Intérêts et charges assimilées sur opérations avec la clientèle	724 403	603 796
10.Intérêts et charges assimilées sur titres de créance émis	261 241	354 747
11.Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	-	-
12.Autres charges bancaires	251 187	259 978
III.PRODUIT NET BANCAIRE	3 543 643	3 781 852
13.Produits d'exploitation non bancaire	67 102	38 665
14.Charges d'exploitation non bancaire	31 219	33 535
IV.CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	1 866 693	1 866 855
15.Charges de personnel	948 834	918 136
16.Impôts et taxes	42 377	46 734
17.Charges externes	675 900	623 541
18.Autres charges générales d'exploitation	9 692	104 773
19.Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	189 890	173 671
V.DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	2 612 741	2 624 261
20.Dotations aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	2 126 368	2 250 433
21.Pertes sur créances irrécouvrables	350 910	218 814
22.Autres dotations aux provisions	135 463	155 014
VI.REPRISES DE PROVISIONS ET RÉCUPÉRATIONS SUR CRÉANCES AMORTIES	1 625 751	1 446 695
23.Reprises de provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	1 535 260	1 237 302
24.Récupérations sur créances amorties	6 443	17 093
25.Autres reprises de provisions	84 048	192 300
VII.RÉSULTAT COURANT	725 843	742 561
26.Produits non courants	1 027	557
27.Charges non courantes	595	10 873
VIII.RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	726 275	732 245
28.Impôts sur les résultats	220 757	283 924
IX.RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	505 518	448 321
TOTAL PRODUITS	6 499 672	6 527 346
TOTAL CHARGES	5 994 154	6 079 025
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	505 518	448 321

الملحق رقم (35): الميزانية المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- لسنة 2017
الوحدة: درهم مغربي (DH)

7 | SOCIÉTÉ GÉNÉRALE - RAPPORTS

COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE MAROCAINE DE BANQUES AU 31/12/2017

. Bilan au 31/12/2017

	En milliers de DH	
ACTIF	31/12/2017	31/12/2016
Valeurs en caisse, Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	4 453 517	4 975 139
Créances sur les établissements de crédit et assimilés	9 202 106	7 389 037
. À vue	2 680 069	1 823 781
. À terme	6 522 037	5 565 256
Créances sur la clientèle	60 044 566	56 129 171
. Crédits de trésorerie et à la consommation	18 279 796	16 491 548
. Crédits à l'équipement	18 120 924	16 540 355
. Crédits immobiliers	19 467 407	18 838 918
. Autres crédits	4 176 439	4 258 350
Créances acquises par affacturage	903 459	745 421
Titres de transaction et de placement	4 504 961	5 423 330
. Bons du Trésor et valeurs assimilées	4 452 097	4 864 467
. Autres titres de créance	52 808	57 443
. Titres de propriété	56	501 420
Autres actifs	643 046	587 454
Titres d'investissement	-	-
. Bons du Trésor et valeurs assimilées	-	-
. Autres titres de créance	-	-
Titres de participation et emplois assimilés	1 321 728	1 267 178
Créances subordonnées	-	-
Immobilisations données en crédit-bail et en location	-	-
Immobilisations incorporelles	342 005	323 193
Immobilisations corporelles	1 232 506	1 239 170
TOTAL DE L'ACTIF	82 647 894	78 079 093

	En milliers de DH	
PASSIF	31/12/2017	31/12/2016
Banques centrales, Trésor public, Service des chèques postaux	-	-
Dettes envers les établissements de crédit et assimilés	1 384 932	944 240
. À vue	1 007 969	146 813
. À terme	376 963	797 427
Dépôts de la clientèle	61 755 880	58 591 610
. Comptes à vue créditeurs	42 002 563	38 857 995
. Comptes d'épargne	9 587 878	9 288 073
. Dépôts à terme	7 270 766	7 698 083
. Autres comptes créditeurs	2 894 673	2 747 459
Titres de créance émis	3 772 260	4 059 368
. Titres de créance négociables	3 772 260	4 059 368
. Emprunts obligataires	-	-
. Autres titres de créance émis	-	-
Autres passifs	1 905 380	1 331 432
Provisions pour risques et charges	938 540	1 052 739
Provisions réglementées	-	-
Subventions, fonds publics affectés et fonds spéciaux de garantie	-	-
Dettes subordonnées	3 392 342	3 387 381
Écarts de réévaluation	-	-
Réserves et primes liées au capital	6 687 321	6 156 801
Capital	2 050 000	2 050 000
Actionnaires. Capital non versé (-)	-	-
Report à nouveau (+/-)	1	4
Résultats nets en instance d'affectation (+/-)	-	-
Résultat net de l'exercice (+/-)	761 238	505 518
TOTAL DU PASSIF	82 647 894	78 079 093

Source: Rapport annuel de l'année 2017 de "Société Générale"-Maroc-, p81.

الملحق رقم (36): قائمة الدخل لبنك "سوسيتي جنرال" -المغرب- لسنة 2017

الوحدة: درهم مغربي (DH)

. Compte de produits et charges au 31/12/2017

En milliers de DH

	31/12/2017	31/12/2016
I.PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	4 916 736	4 805 792
1.Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	256 461	202 582
2.Intérêts et produits assimilés sur opérations avec la clientèle	3 315 854	3 387 136
3.Intérêts et produits assimilés sur titres de créance	126 912	157 633
4.Produits sur titres de propriété	205 453	181 340
5.Produits sur immobilisations en crédit-bail et en location	-	-
6.Commissions sur prestations de service	558 626	505 348
7.Autres produits bancaires	453 430	371 753
II.CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	1 002 846	1 262 149
8.Intérêts et charges assimilées sur opérations avec les établissements de crédit	10 287	25 318
9.Intérêts et charges assimilées sur opérations avec la clientèle	436 504	724 403
10.Intérêts et charges assimilées sur titres de créance émis	255 114	261 241
11.Charges sur immobilisations en crédit-bail et en location	-	-
12.Autres charges bancaires	300 941	251 187
III.PRODUIT NET BANCAIRE	3 913 890	3 543 643
13.Produits d'exploitation non bancaire	92 033	67 102
14.Charges d'exploitation non bancaire	33 927	31 219
IV.CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	2 004 451	1 866 693
15.Charges de personnel	979 100	948 834
16.Impôts et taxes	45 864	42 377
17.Charges externes	733 102	675 900
18.Autres charges générales d'exploitation	38 083	9 692
19.Dotations aux amortissements et aux provisions des immobilisations incorporelles et corporelles	208 302	189 890
V.DOTATIONS AUX PROVISIONS ET PERTES SUR CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	2 323 059	2 612 741
20.Dotations aux provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	2 123 562	2 126 368
21.Pertes sur créances irrécouvrables	60 724	350 910
22.Autres dotations aux provisions	138 773	135 463
VI.REPRISES DE PROVISIONS ET RÉCUPÉRATIONS SUR CRÉANCES AMORTIES	1 723 835	1 625 751
23.Reprises de provisions pour créances et engagements par signature en souffrance	1 602 606	1 535 260
24.Récupérations sur créances amorties	20 543	6 443
25.Autres reprises de provisions	100 686	84 048
VII.RÉSULTAT COURANT	1 368 321	725 843
26.Produits non courants	42	1 027
27.Charges non courantes	223	595
VIII.RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	1 368 140	726 275
28.Impôts sur les résultats	606 902	220 757
IX.RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	761 238	505 518
TOTAL PRODUITS	6 732 647	6 499 672
TOTAL CHARGES	5 971 409	5 994 154
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	761 238	505 518

Source: Rapport annuel de l'année 2017 de "Société Générale"-Maroc-, OP.Cit, p82.

الملاحق

الملحق رقم (37): الميزانيات المالية الختامية لبنك "سوسيتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو
الوحدة €

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	الأصول
397 431 857.08	467 464 060.44	236 042 636.28	- الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية
821 195 939.44	694 273 916.52	915 012 750.52	- مستحقات على مؤسسات الائتمان وما يماثلها
5 358 377 069.84	5 273 896 907.16	5 234 901 213.96	- مستحقات على الزبائن
80 624 681.16	70 039 757.16	48 637 204.88	- أصول مالية مملوكة حتى الاستحقاق
402 022 719.64	509 576 086.80	418 601 355.48	- المحفظة الاستثمارية
57 385 425.04	55 197 177.84	77 264 511.72	- أصول أخرى
117 951 006.72	119 064 044.88	113 243 075.44	- المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة
30 520 526.20	30 367 214.28	24 679 935.72	- الأصول غير الجارية (الثابتة) غير المادية
109 988 835.44	116 432 413.20	114 908 160.84	- الأصول غير الجارية (الثابتة) المادية
7 375 498 060.56	7 336 311 578.28	7 183 290 844.84	مجموع الأصول
2016/12/31	2016/12/31	2015/12/31	الخصوم
0.00	0.00	0.00	- البنك المركزي، الخزينة، مركز الصكوك البريدية
123 591 331.68	88 720 790.40	212 315 517.48	- ديون تجاه مؤسسات الائتمان وما يماثلها
5 511 094 731.20	5 505 267 675.60	5 367 359 477.04	- ديون تجاه الزبائن
336 636 482.40	381 418 217.28	311 232 174	- ديون ممثلة بورقة مالية (سندات صادرة)
170 036 111.20	125 101 350.72	116 829 206.12	- خصوم أخرى
83 755 309.60	98 915 356.44	87 454 630.12	- مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء
35 012 600.08	318 278 318.76	314 760 743.88	- ديون ثانوية
596 776 526.04	578 493 021.96	541 393 767.64	- احتياطات والأقساط المتعلقة برأس المال
182 942 000	192 618 000	190 322 000	- رأس المال
267 720 000	0.00	0.00	- فارق إعادة التقييم
89.24	375.84	1 206.92	- الترحيل من جديد
67 932 879.12	47 498 471.28	41 622 121.64	- نتيجة السنة المالية
7 375 498 060.56	7 336 311 578.28	7 183 290 844.84	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: الجدول رقم (51) والملحقين رقم (33) و(35).

الملحق رقم (38): قوائم الدخل لبنك "سوسييتي جنرال"-المغرب- خلال الفترة (2015-2017) بالأورو الوحدة €

2017/12/31	2016/12/31	2015/12/31	البيان
438 769 520.64	451 552 216.32	468 046 361.20	إيرادات الاستغلال البنكي
22 886 579.64	19 034 604.72	17 380 576.40	- فوائد ونواتج مماثلة على المعاملات مع مؤسسات الائتمان
295 906 810.96	318 255 298.56	326 914 521.12	- فوائد ونواتج مماثلة على المعاملات مع الزبائن
11 325 626.88	14 811 196.68	25 625 139.76	- فوائد ونواتج مماثلة على سندات الدين
18 334 625.72	17 038 706.40	14 050 591.28	- نواتج على سندات الملكية
49 851 784.24	47 482 498.08	43 233 731.20	- عمولات (نواتج)
4 464 093.20	34 929 911.88	40 841 801.44	- نواتج النشاطات الأخرى
89 493 977.04	118 591 520.04	116 939 221.52	أعباء الاستغلال البنكي
918 011.88	2 378 879.28	3 811 731.88	- فوائد وأعباء مماثلة على المعاملات مع مؤسسات الائتمان
38 953 616.96	68 064 905.88	56 056 420.64	- فوائد وأعباء مماثلة على المعاملات مع الزبائن
22 766 373.36	24 546 204.36	32 934 711.48	- فوائد وأعباء مماثلة على سندات الدين الصادرة
26 855 974.84	23 601 530.52	24 136 357.52	- أعباء النشاطات الأخرى
349 275 543.60	332 960 696.28	351 107 139.68	الناتج البنكي الصافي
8 213 024.92	6 304 903.92	3 589 658.60	- نواتج تشغيلية أخرى
3 027 645.48	2 933 337.24	3 113 389.40	- أعباء تشغيلية أخرى
178 877 207.24	175 394 474.28	173 318 818.20	أعباء التشغيل العامة
87 374 884	89 152 442.64	85 239 746.24	- مصاريف الموظفين
4 092 903.36	3 981 742.92	4 338 784.56	- الضرائب والرسوم
65 422 022.48	63 507 564	57 889 546.44	- النفقات الخارجية
3 398 526.92	910 660.32	9 727 125.32	- أعباء استغلال عامة أخرى
18 588 870.48	17 842 064.40	16 123 615.64	- مخصصات اهتلاك ومؤونات الأصول الثابتة
207 309 785.16	245 493 144.36	243 636 391.24	مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد
189 506 672.88	199 793 537.28	208 930 199.72	- مخصصات المؤونات، للديون المتعثرة والالتزامات المعلقة
5 419 09.76	32 971 503.60	20 314 691.76	- الخسائر الناتجة عن الديون المدومة
12 384 102.52	12 728 103.48	14 391 499.76	- مخصصات أخرى
153 835 035.40	152 755 563.96	134 311 163.80	استرجاعات المؤونات، على المطلوبات المطفأة
143 016 559.44	144 253 029.60	114 871 117.68	- استرجاعات المؤونات، للديون المتعثرة والالتزامات المعلقة
1 833 257.32	605 384.28	1 586 914.12	- استرجاعات خاصة بالديون المدومة
8 985 218.64	7 897 150.08	17 853 132	- استرجاعات أخرى
122 108 966.04	68 200 208.28	68 939 363.24	نتيجة الأنشطة العادية
3 748.08	96 496.92	51 711.88	- العناصر غير العادية (نواتج)
19 900.52	55 906.20	1 009 449.32	- العناصر غير العادية (أعباء)
122 092 813.60	68 240 799	67 981 625.80	النتيجة قبل الضريبة
54 159 934.48	20 742 327.72	26 359 504.16	- الضرائب على النتائج
67 932 879.12	47 498 471.28	41 622 121.64	النتيجة المالية الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: الجدول رقم (51) والملحقين رقم (34) و(36).