وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة :علوم التسيير
التخصص : مالية وبنوك

العنوان

النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

من إعداد

أحمد سايح صاليحة

المناقشة بتاريخ 27 سبتمبر 2021 من طرف اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب: محمد أمين بربري	الرتبة: أستاذ		جامعة: الشلف	رئيسا
الاسم واللقب: محمد زيدان	الرتبة: أستاذ		جامعة: الشلف	مقررا
الاسم واللقب: رشيد دريس	الرتبة: أستاذ		جامعة: الجزائر3	ممتحنا
الاسم واللقب: محمد تقرورت	الرتبة: أستاذ	محاضر أ	جامعة: الشلف	ممتحنا
الاسم واللقب: محمد حمو	الرتبة: أستاذ	محاضر أ	جامعة: الشلف	ممتحنا
الاسم واللقب: محمد إليفي	الرتبة: أستاذ	محاضر أ	جامعة: خميس مليانة	ممتحنا

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله عليّ، فحمدا لله ذي الفضل العظيم الذي أكرمنا بالعلم ومنحنا الصبر على صعوبات المشوار ووفقنا لنصل إلى نهايته، والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف

الأستاذ الدكتور زيدان محمد

لتكرمه بقبول الإشراف على هذه الأطروحة والوقت الثمين والجهد الكبير الذي بذله من خلال توجيهاته ومتابعته لي من بداية هذه الرسالة وحتى إكمالها وخروجها إلى النور فجزاه الله كل خير وجعله في ميزان حسناته.

وأشكر كذلك أعضاء لجنة المناقشة المحترمين لتفضلهم على تقييم وإثراء هذه الأطروحة.

وأشكر كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أحمد سايح صاليحة

الإهــداء

إلى أبي الكريم حفظه الله وأطال في عمره وأكرمه زيارة بيته

إلى أمي الحبيبة بارك الله في عمرها، وألبسها ثوب العافية

إلى زوجي العزيز الذي تحمل معي مشاق الدراسة والحياة، وكان خير معين لي بعد الله عز وجل

إلى من زين الله بهم حياتي أبنائي الأعزاء حفظهم الله.

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم

إلى أقربائي... وأصدقائي... وزملائي

صاليحة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة في جانبها النظري إلى التعريف بأهم النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك حيث ركزت على الأداء، تقييم الأداء البنكي ومختلف النماذج الحديثة لذلك، أما في الجانب التطبيقي فقد سلطت الضوء على تقييم أداء البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 باستخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING.

خلصت الدراسة إلى ضرورة إيلاء عملية تقييم الأداء في البنوك أهمية خاصة، والحرص على تطبيقها بشكل مستمر لضمان سلامة البنوك واستمرارية نشاطها وذلك باستخدام النماذج الحديثة لتقييم الأداء.

وقد أفضت نتائج التقييم باستخدام نموذج PATROL إلى تصنيف البنك الوطني الجزائري في الدرجة رقم 2، وهذا يعني أن البنك متين الأساس ومستقر، كما بينت الدراسة دور هذا النموذج في توجيه متخذي القرار في البنك من خلال الكشف عن نقاط قوة وضعف أداء البنك لتمكينهم من اتخاذ الحلول المناسبة في الوقت المناسب، وبالنسبة لتقييم البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية فقد توصلت الدراسة إلى مدى أهمية هذا النموذج في تقييم أداء البنوك كونه يعتبر آلية لتشخيص وتحديد حجم فجوة أداء البنك لاكتشاف مواطن ضعفه بهدف إجراء تحسينات تدريجية عليها وذلك بمقارنة أدائه بأداء البنوك الرائدة للوصول إلى أداء أفضل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة حرص القائمين على البنك الوطني الجزائري على تقييم أداء البنك بصورة مستمرة، وذلك بتوكيل هذه المهمة إلى موظفين مختصين يتمتعون بالخبرة المطلوبة، كما عليه وعلى البنوك العمومية الأخرى الاستفادة من خبرات البنوك الأجنبية الرائدة في مجال تقييم الأداء من أجل تحسين كفاءتها وأدائها، ولضمان متانة البنوك الجزائرية واستقرارها، على البنك المركزي الجزائري إيلاء عملية تقييم الأداء أهمية خاصة والحرص عليها بشكل دوري ومستمر.

الكلمات المفتاحية : تقييم الأداء، البنوك، كفاية رأس المال، نموذج PATROL، المقارنة المرجعية.

Abstract :

In its theoretical aspect, this study aims to introduce the most important modern models for evaluating the performance of banks as it focused on performance, bank performance evaluation and various modern models for that. On the practical side, it sheds light on the evaluation of the performance of the National Bank of Algeria during the period 2015-2019 using the two PATROL bank evaluation models. And BENCHMARKING.

The study concluded that the performance evaluation process in banks should be given special importance, and to be keen on applying it continuously to ensure the safety of banks and the continuity of their activities, using modern models for performance evaluation.

The results of the evaluation using the PATROL model led to the classification of the National Bank of Algeria in degree No. 2, which means that the bank is solid foundation and stable, and the study also demonstrated the role of this model in guiding decision-makers in the bank by revealing the strengths and weaknesses of the bank's performance to enable them to take solutions. With regard to the evaluation of the National Bank of Algeria using the benchmarking model, the study found the extent of the importance of this model in evaluating the performance of banks as it is considered a mechanism for diagnosing and determining the size of the bank's performance gap to discover its weaknesses with the aim of making gradual improvements to it by comparing its performance with the performance of the leading banks to reach To better performance.

The study recommended that the people in charge of the National Bank of Algeria should be keen on evaluating the bank's performance on an ongoing basis, by entrusting this task to specialized employees with the required experience. Other public banks should also benefit from the experiences of leading foreign banks in the field of performance evaluation in order to improve their efficiency and performance. In order to ensure the strength and stability of Algerian banks, the Algerian central bank must pay special attention to the performance evaluation process and take care of it periodically and continuously.

Key words: *Performance evaluation, banking, capital adequacy, PATROL model, BENCHMARKING.*

فهرس المحتويـــات

المحتويـــات	الصفحة
البسملة	
الشكر والتقدير	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	IX
فهرس الأشكال البيانية	XI
فهرس الرموز والاختصارات	XII
مقدمة	أ
الفصل الأول : أسس تقييم الأداء في البنوك التجارية	
تمهيـــــــد	01
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء	
المطلب الأول : ماهية أداء المؤسسة	
أولا: مفهوم الأداء وأهميته	02
ثانيا : أنواع الأداء	04
ثالثا : العوامل المؤثرة في الأداء	07
المطلب الثاني: مستويات ومقومات الأداء البنكي الجيد	
أولا: مستويات الأداء ومحدداته	09
ثانيا: مقومات الأداء الجيد	11
ثالثا: تحسين الأداء	12
المطلب الثالث : قياس الأداء	
أولا: مفهوم قياس الأداء	13
ثانيا: أهمية قياس الأداء ودوافعه	14
ثالثا: أساليب قياس الأداء	15
المبحث الثاني : عموميات حول تقييم الأداء	
المطلب الأول : مفهوم ومستويات تقييم الأداء	

أولا: مفهوم تقييم الأداء	16
ثانيا: مستويات تقييم الأداء	17
ثالثا: أهمية تقييم الأداء	17
المطلب الثاني: أنواع مداخل تقييم الأداء وصعوباته	
أولا: أنواع تقييم الأداء	19
ثانيا: مداخل تقييم الأداء	21
ثالثا: صعوبات تقييم الأداء	21
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي	
أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي	23
ثانيا: الأهداف الإستراتيجية لتقييم الأداء المالي	23
المبحث الثالث: أهمية تقييم أداء البنوك	
المطلب الأول : ماهية البنوك التجارية وأهمية تقييم أدائها	
أولا: نشأة البنوك التجارية	24
ثانيا: مفهوم البنوك التجارية	25
ثالثا: المبادئ التي تحكم أعمال البنوك التجارية	26
رابعا: أهمية تقييم الأداء المالي للبنوك	27
المطلب الثاني: خصائص، أنواع البنوك التجارية وأهدافها	
أولا: خصائص البنوك التجارية	28
ثانيا: أنواع البنوك التجارية	28
ثالثا: أهداف البنوك التجارية	31
المطلب الثالث : وظائف، موارد وأسس نشاط البنوك التجارية	
أولا: وظائف البنوك التجارية	31
ثانيا: موارد البنوك التجارية	33
ثالثا: أسس العمل البنكي	34
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني: المؤشرات التقليدية لتقييم أداء البنوك	

تمهيـــد	38
المبحث الأول: تقييم الأداء في البنوك	
المطلب الأول: مجالات، مراحل ومقومات تقييم الأداء البنكي	
أولا: مجالات تقييم الأداء البنكي	39
ثانيا: مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية	41
ثالثا: مقومات تقييم الأداء البنكي	42
المطلب الثاني: عوامل ومصادر عملية التقييم البنكي	
أولا: العوامل المؤثرة في الأداء البنكي	43
ثانيا: متطلبات تقييم الأداء البنكي	44
المطلب الثالث : أساسيات حول تقييم الأداء المالي للبنوك	
أولا: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي للبنوك	45
ثانيا: أسس تقييم الأداء المالي	47
ثالثا: الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي	48
المبحث الثاني: التحليل المالي وتقييم أداء البنوك	
المطلب الأول: ماهية التحليل المالي	
أولا: مفهوم التحليل المالي و أهدافه	49
ثانيا: مجالات التحليل المالي	50
ثالثا: أنواع التحليل المالي	51
المطلب الثاني: مراحل، مصادر ونتائج التحليل المالي	
أولا: مراحل التحليل المالي	53
ثانيا: مصادر التحليل المالي	54
ثالثا: نتائج التحليل المالي	55
المطلب الثالث: معايير ودور التحليل المالي في تقييم الأداء	
أولا: معايير التحليل المالي	56
ثانيا: العوامل المساهمة في زيادة أهمية التحليل المالي	57
ثالثا: دور التحليل المالي في تقييم الأداء واتخاذ القرارات	58
المبحث الثالث : مؤشرات تقليدية لتقييم أداء البنوك	
المطلب الأول : مؤشرات الربحية	

أولا: معدل العائد على الاستثمار	60
ثانيا: معدل العائد على الأصول	62
ثالثا: معدل العائد على حقوق الملكية	63
المطلب الثاني : مؤشرات السيولة	
أولا: نسبة الرصيد النقدي	68
ثانيا: نسبة الاحتياطي القانوني	69
ثالثا: نسبة السيولة القانونية	70
المطلب الثالث : مؤشرات المديونية	
أولا: نسبة الرفع المالي	71
ثانيا: نسبة تغطية الفوائد	73
ثالثا: نسبة الديون إلى حقوق الملكية	73
رابعا: عيوب وانتقادات المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء	74
خلاصة الفصل	75
الفصل الثالث : نماذج حديثة لتقييم الأداء البنكي	
تمهيـــــــــــد	77
المبحث الأول : نموذج التقييم الأمريكي CAMELS	
المطلب الأول : الإطار النظري لنموذج CAMELS	
أولا: مفهوم نموذج التقييم البنكي	78
ثانيا: نشأة ومفهوم معيار CAMELS	78
ثالثا: الأسس العامة لمعيار CAMELS ومميزاته	81
المطلب الثاني : معايير نظام CAMELS لتقييم الأداء	
أولا: معيار كفاية رأس المال ومعيار جودة الأصول	83
ثانيا: معيار نوعية الإدارة ومعيار الربحية	89
ثالثا: معيار السيولة ومعيار الحساسية لمخاطر السوق	92
المطلب الثالث : نموذج CAMELS وتقييم أداء البنوك	
أولا: كيفية استخدام معيار CAMELS في تقييم أداء فروع البنوك وتصنيفها	95
ثانيا: درجات تصنيف البنوك حسب معيار CAMELS	96

ثالثا: التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناءا على درجة التصنيف	97
رابعا: الانتقادات الموجهة لنموذج CAMELS	98
المطلب الرابع : نموذج CAEL	
أولا: خصائص ومميزات نموذج CAEL	99
ثانيا: التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناءا على درجة التصنيف	99
ثالثا: عيوب وانتقادات معياري CAMELS و CAEL	100
المبحث الثاني : نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING	
المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية	
أولا: نشأة المقارنة المرجعية	101
ثانيا: مفهوم المقارنة المرجعية	102
ثالثا: أهمية المقارنة المرجعية	103
المطلب الثاني : أنواع ومراحل تنفيذ المقارنة المرجعية	
أولا: أنواع المقارنة المرجعية	104
ثانيا: مراحل وخطوات تنفيذ نموذج المقارنة المرجعية	106
ثالثا: أخلاقيات المقارنة المرجعية	108
المطلب الثالث : المقارنة المرجعية وتقييم أداء البنوك	
أولا: أساليب المقارنة المرجعية	109
ثانيا: فوائد استخدام نموذج المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء في البنوك	114
ثالثا: معوقات المقارنة المرجعية	115
المبحث الثالث : نموذج بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD	
المطلب الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن	
أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن	117
ثانيا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن	118
ثالثا: تطور بطاقة الأداء المتوازن	118
المطلب الثاني: أسس بطاقة الأداء المتوازن	
أولا: أهداف ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن	122
ثانيا: أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن	123
ثالثا: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في البنك	126

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء البنوك	
أولا: دور نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البنكي	128
ثانيا: تقييم أداء البنك وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	129
ثالثا: مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم أداء البنوك	130
رابعا: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	131
المبحث الرابع : نماذج مختلفة لتقييم أداء البنوك	
المطلب الأول : نموذج CRAFTE	
أولا: مقياس حوكمة الشركات وإدارة المخاطر	132
ثانيا: مقياس جودة الموجودات، الرافعة المالية، رأس المال والسيولة	135
ثالثا: مقياس الشفافية والأرباح والأداء	136
المطلب الثاني : نموذج PATROL	
أولا: التعريف بنموذج PATROL	137
ثانيا: عناصر نموذج PATROL	137
ثالثا: آلية استخدام نموذج PATROL في تقييم أداء البنوك	139
المطلب الثالث : نماذج : ORAP, M-CRIL, RAST	
أولا: نموذج أداة تحليل المخاطر RAST	139
ثانيا: نموذج M-CRIL	140
ثالثا: نموذج نظام التصنيف السنوي لمنظمة العمل وتعزيز الإجراءات الوقائية ORAP	141
خلاصة الفصل	146
الفصل الرابع:تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING	
تمهيـــــــــد	148
المبحث الأول: البنك الوطني الجزائري	
المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري	
أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري BNA وتطوره	149
ثانيا: أهداف البنك الوطني الجزائري	151
المطلب الثاني: نشاط البنك الوطني الجزائري	

أولا : القروض الاستهلاكية و الصيرفة الاسلامية	152
ثانيا: الخدمات الائتمانية للبنك الوطني الجزائري	153
ثالثا: خدمات عن بعد للبنك الوطني الجزائري	155
المبحث الثاني: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج التقييم البنكي الحديث PATROL	
المطلب الأول: تصنيف كفاية رأس المال وربحية البنك الوطني الجزائري	
أولا: تصنيف كفاية رأس المال	157
ثانيا: تصنيف ربحية البنك الوطني الجزائري	161
المطلب الثاني: تصنيف مخاطر الائتمان والتنظيم للبنك الوطني الجزائري	
أولا: تصنيف مخاطر الائتمان	163
ثانيا: تصنيف التنظيم في البنك الوطني الجزائري	167
المطلب الثالث: تصنيف سيولة البنك الوطني الجزائري وإعطاء تصنيف نهائي له	
أولا: تصنيف سيولة البنك الوطني الجزائري	172
ثانيا: التصنيف النهائي للبنك الوطني الجزائري	174
المبحث الثالث: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري بمقارنة أدائه مع أداء بنك الخليج الجزائر باستخدام نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING	
المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة والتعريف ببنك الخليج الجزائر	
أولا: تحديد طرفي المقارنة المرجعية ونوعها ومصادرها	177
ثانيا: التعريف ببنك الخليج الجزائر GULF BANK ALGERIE (AGB)	178
المطلب الثاني: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية اعتمادا على نسب توظيف الموارد المتاحة	
أولا: نسبة توظيف الودائع	181
ثانيا: نسبة توظيف الموارد	187
المطلب الثالث: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية اعتمادا على مؤشرات قياس الأمان	
أولا: حساب هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار للبنك الوطني الجزائري	193
ثانيا: حساب هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لبنك الخليج الجزائر	194

ثالثا: استخدام نموذج المقارنة المرجعية في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري	195
رابعا: نتائج تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية **Benchmarking**	198
خلاصة الفصل	200
الخاتمة	202
قائمة المراجع	209
الملاحق	224

فهرس الجداول

والأشكال البيانية

والرموز والاختصارات

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2- 1	مؤشرات قياس العائد في البنوك التجارية	67
2- 2	مؤشرات قياس المخاطر المصرفية	67
3- 1	تصنيف البنوك حسب طريقة CAMELS	95
3- 2	الإجراءات والتدابير الرقابية المتخذة بناءا على تصنيف معيار CAMELS	98
3- 3	موقف البنك من درجة التصنيف حسب معيار CAEL	99
3- 4	أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات تقييم الأداء المرتبطة به في البنك	129
3- 5	أهم النماذج الحديثة لتقييم الأداء البنكي	142
4- 1	درجات تصنيف نموذج PATROL	156
4- 2	نسبة رأس المال للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	158
4- 3	أصول البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	159
4- 4	نسبة كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	160
4- 5	الدخل الصافي للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	162
4- 6	نسبة الربحية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	162
4- 7	مخصص الديون المشكوك في تحصيلها للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	164
4- 8	مجموع الائتمان الممنوح للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	165
4- 9	نسبة مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	166
4- 10	إجمالي المصاريف التشغيلية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	167
4- 11	إجمالي الإيرادات التشغيلية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	168
4- 12	نسبة التنظيم للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	170
4- 13	نسبة الموجودات السائلة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	172
4- 14	نسبة السيولة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	173
4- 15	النتيجة السنوية الصافية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	181
4- 16	إجمالي الودائع للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	182
4- 17	نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	183

4- 18	النتيجة السنوية الصافية لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	183
4- 19	إجمالي الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	184
4- 20	نسبة توظيف الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	185
4- 21	حقوق الملكية + الودائع للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	187
4- 22	نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	188
4- 23	نسبة حقوق الملكية لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	188
4- 24	حقوق الملكية + الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	189
4- 25	نسبة توظيف الموارد لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	190
4- 26	مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	194
4- 27	هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	194
4- 28	مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	195
4- 29	هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	195
4- 30	نتائج تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية للفترة 2015-2019	198

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1 -1	العوامل المؤثرة في الأداء	09
2 -1	أنواع تقييم الأداء	20
3 -1	أنواع البنوك التجارية	30
1 -2	مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية	42
2 -2	نموذج العائد على حقوق الملكية	63
3 -2	طريقة حساب العائد على حقوق الملكية	65
1 -3	عناصر نموذج CAMELS	81
2 -3	أنواع المقارنة المرجعية	106
3 -3	أسلوب المقارنة المرجعية حسب Jaune Auckland	110
4 -3	أسلوب المقارنة المرجعية حسب Robert Camp	111
5 -3	أسلوب المقارنة المرجعية حسب Jerom P.Finningan	114
6 -3	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	119
7 -3	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	120
8 -3	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في البنك	127
1 -4	نسبة كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	161
2 -4	ربحية البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	163
3 -4	نسبة مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	167
4 -4	نسبة التنظيم للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	171
5 -4	نسبة السيولة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019	173
6 -4	البنوك المساهمة في بنك الخليج الجزائر	180
7 -4	نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	185
8 -4	نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	191
9 -4	هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار للبنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019	196

الاختصار	المعنـــــــــــى
معدل العائد على الاستثمار	ROI
معدل العائد على الأصول	ROA
هامش الربح	PM
منفعة الأصول	AU
معدل العائد على حقوق الملكية	ROE
مضاعف حقوق الملكية	EM

مقدمـــــــــــــــة

يعتبر القطاع البنكي أحد الركائز الأساسية في النظم الاقتصادية والمالية المعاصرة، إذ تعد البنوك متعاملا اقتصاديا فعالا ومحركا هاما للتنمية الاقتصادية في أي بلد، ولا يمكن تجاوز الدور الايجابي الذي يلعبه النشاط البنكي في الخدمات والتمويل والاستثمار وفي مختلف النشاطات المالية والاقتصادية والاجتماعية ويزداد هذا الدور أهمية من يوم لآخر مع التطورات التي تطرأ على الاقتصاديات الوطنية من جهة، ومع التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي من جهة أخرى حتى أصبح من غير الممكن الاستغناء عن خدماتها في أي مجتمع من المجتمعات أو قطاع من القطاعات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها فهي عصب الاقتصاد الوطني لجميع الدول.

كما أن موضوع الأداء يكتسي أهمية بالغة حيث أنه يعد من بين الانشغالات الهامة للمسيرين في المؤسسات عموما والبنوك بشكل خاص، ويرجع ذلك إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال وخاصة بعد دخول المؤسسات اقتصاد المعرفة، إذ أصبح يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه، لكونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ولتقييم الأداء أيضا أهمية بالغة إذ أنه يعد أحد أهم الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين والمفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية في البنك كالبقاء، الربحية والاستمرارية، واعتباره ركيزة في اتخاذ القرارات الرشيدة.

ومع تطور النشاط الاقتصادي، أصبحت الصناعة المصرفية تواجه العديد من التحديات بسبب حدة المنافسة من البنوك الوطنية والعالمية والتغيرات في رغبات العملاء وولائهم، إضافة إلى التقدم التكنولوجي والامتثال لبيئة تنظيمية صارمة، كل هذه العوامل زادت من أهمية عملية تقييم الأداء وجعلتها عملية ضرورية وملحة وأصبحت تضغط على البنوك بإيلاء الاهتمام لعملية تقييم أدائها.

وحتى تكون عملية التقييم أكثر كفاءة وفعالية، من الضروري الاعتماد على النماذج الحديثة والمناسبة لتقييم أداء البنوك والمواكبة للتطور والتعقيد المستمر في البيئة المصرفية، ومن بين هذه النماذج نموذج PATROL المستخدم في بنوك الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، ونموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING الذي يعتبر كأحد الاتجاهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية للبنوك.

إشكالية البحث: من خلال ما سبق يمكن بلورة إشكالية البحث في طريقة استخدام نموذجي PATROL و BENCHMARKING في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري محل الدراسة وكفاءتهما في ذلك، وعليه يتم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى أهمية نماذج التقييم البنكي الحديثة في تقييم أداء البنوك، وكيف يمكن استخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري؟

الأسئلة الفرعية:

يندرج عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما أهمية القيام بتقييم أداء البنوك ؟
- ما الذي يميز نماذج التقييم البنكي الحديثة عن المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء ؟
- ما هو دور نموذج PATROL في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري ؟
- كيف يساعد نموذج المقارنة المرجعية في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري وتحسينه ؟

الفرضيات:

- لتقييم أداء البنوك دور في كشف نقاط القوة والضعف في السياسات المتبعة من طرف البنوك.
- تضم المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء مقاييس مالية وغير مالية تماما مثل نماذج التقييم البنكي الحديثة.
- يعتمد نموذج PATROL على عناصر هامة تجعل عملية التقييم أكثر كفاءة وفعالية.
- إن تطبيق نموذج المقارنة المرجعية يحفز المسؤولين عن البنك الوطني الجزائري على البحث عن أفضل الأساليب والممارسات التي تطبقها البنوك المنافسة بهدف تقييم أدائه والرفع من مستواه.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في أنه يتناول موضوع النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، إذ أن تقييم أداء البنوك باستخدام النماذج الحديثة يسمح لها بمتابعة نشاطها ومساعدتها على التقدم والاستمرار والتميز في البيئة المصرفية، وبالتالي ازدهار النشاط الاقتصادي، كون البنوك تعد متعاملا اقتصاديا فعالا ومحركا هاما للتنمية الاقتصادية في أي بلد، كما أن البحث يعرِّف بنماذج هامة وحديثة لتقييم أداء البنوك، والتي جاءت لسد القصور في المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء.

وبالنسبة للأهمية العملية للدراسة فتتمثل في استخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري الذي يعتبر من أهم البنوك العمومية الجزائرية وذلك من أجل ضمان سلامته و استمراريته.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

– التعريف بأهم المفاهيم المرتبطة بالدراسة والمتمثلة في الأداء، تحسين الأداء، تقييم الأداء، البنوك التجارية، تقييم أداء البنوك، المؤشرات التقليدية لتقييم أداء البنوك.

– توضيح النقائص والانتقادات الموجهة للمؤشرات التقليدية لتقييم الأداء.

– التعريف بأهم النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك.

– تسليط الضوء على الآلية التي يمكن من خلالها استخدام النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك.

– تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج PATROL.

– تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING.

– الاستفادة من نتائج الدراسة التطبيقية للوصول إلى الحلول وتقديم بعض الاقتراحات للبنك الوطني الجزائري من أجل تقييم وتحسين أدائه.

حدود البحث: من أجل معالجة موضوع البحث والإجابة على اشكاليته، قمنا بانجاز هذه الدراسة ضمن الحدود الموضوعية والزمنية والمكانية التالية:

– الحدود الموضوعية: تتطلب دراسة الموضوع التطرق إلى عدة مصطلحات ومفاهيم هامة، حيث تناولنا ماهية البنوك التجارية، الأداء وتقييم الأداء وبعدها أهم النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك.

– الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة 2015– 2019، وهذا حتى يتم تقييم أداء البنك خلال الخمسة سنوات الأخيرة، وبالتالي تكون لعملية التقييم قيمة كبيرة ويمكن الاستفادة من نتائجها لتحسين الأداء خلال الفترة القادمة.

– الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المقر الرئيسي للبنك الوطني الجزائري كونه يعتبر من أهم البنوك العمومية الجزائرية، لذا من الضروري تقييم أدائه لضمان سلامته، كما شملت الدراسة بنك الخليج الجزائر وذلك من خلال نموذج المقارنة المرجعية.

منهج البحث: نعتمد في دراستنا لهذا الموضوع للإجابة عن التساؤلات واختبار صحة الفرضيات السابقة، على المنهج الاستنباطي، مستعملين أداتي الوصف والتحليل لإبراز مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بتقييم الأداء بصفة عامة، والنماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك بصفة خاصة، وعلى المنهج الاستقرائي من خلال استقراء مختلف البيانات المالية للبنك الوطني الجزائري وتحليلها وتفسيرها خلال فترة الدراسة.

الدراسات السابقة: تشكل الدراسات السابقة مساهمات معرفية مهمة في مجال البحث العلمي باعتبارها تمثل خلاصة جهود متميزة ونتائج قيمة قدمها لنا الذين سبقونا من الباحثين لإثراء المعرفة، لهذا بذلت الطالبة جهدا في البحث عن البحوث والدراسات التي لها صلة بموضوع البحث للاستفادة منها.

وفي حدود اطلاعنا، نقدم أهم الدراسات التي تناولت جزء من موضوع البحث، مرتبة حسب تسلسلها الزمني.

1- دراسة (أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، 2012): الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

هدفت الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك التجارية الليبية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت أيضا إلى وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء وإستراتيجية المنظمة، إلا أن النتائج أثبتت وجود معوقات تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية.

2- دراسة (اليانا حمصي، 2016): الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير بعنوان: تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أسلوب المقارنة المرجعية كوسيلة للتحسين المستمر للجودة وإمكانية تطبيقه في المصارف السورية، والتعرف على صعوبات التطبيق لإيجاد الحلول المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الخدمة التي تم اختيارها وتطبيق عليها خطوات المقارنة المرجعية كانت مرتبطة بشكل مباشر بالمشاكل التي يعاني منها العملاء بحسب نموذج الشكاوي الذي تم تصميمه وتوزيعه من قبل الباحثة، والخدمة هي خدمة الصراف الآلي وتم من خلال البحث ملاحظة الأثر الكبير لتطبيق المقارنة المرجعية على جودة تلك الخدمة من خلال انخفاض عدد الشكاوي على خدمة الصراف الآلي بنسبة 44%.

3- دراسة (سعد الله محمد عبيد النعيمي، 2017): الدراسة عبارة عن بحث بعنوان: تقييم أداء المصارف باستخدام نموذج PATROL دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 3، العدد 39، العراق، 2017.

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء البنوك الأهلية العراقية باستخدام نموذج PATROL.

وقد توصلت الدراسة إلى أن قيام البنوك بتقييم أدائها بالاعتماد على إمكانياتها الذاتية يمكنها من تحديد الأخطاء والانحرافات ومعرفة أسبابها وبالتالي إيجاد طرق كفيلة بمعالجتها فضلا عن تمكنها من رسم إستراتيجية مناسبة لرفع وتحسين مستوى أدائها الحالي.

4- دراسة (Zahidur Rahman, Shohidul Islam، 2018): الدراسة عبارة عن بحث بعنوان:

Use of CAMEL Rating Framework: A Comparative Performance Evaluation of Selected Bangladeshi Private Commercial Banks.

أي بعنوان: استخدام نظام التصنيف CAMEL: لتقييم أداء مقارن لمجموعة مختارة من البنوك التجارية الخاصة البنغلادشية، منشور بالمجلة الدولية للاقتصاد والمالية، المجلد 10، رقم 1، 2018.

International Journal of Economics and Finance, Vol 10, No. 1, 2018.

هدفت الدراسة إلى محاولة تقييم ومقارنة أداء القطاع المصرفي في بنغلاديش باستخدام نظام التصنيف CAMELS أحد أكثر تقنيات الإشراف فاعلية، وقد تم استخدامه لتصنيف البنوك بناءً على

أدائها، وقد تم اختيار في هذه الدراسة سبعة عشر بنكًا تجاريًا خاصًا تقليديًا كعينات لتلبية الغرض من الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البنك الشرقي قد احتل المرتبة الأولى بين جميع البنوك المختارة بناءً على نظام التصنيف CAMEL، كما أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ستساعد بالتأكيد الباحثين والمحللين على فهم تحليل البيانات المالية بطريقة متعمقة وتوفر أيضًا أساسًا موحدًا لتحديد تلك المؤسسات التي تتطلب اهتمامًا إشرافيًا خاصًا.

5- دراسة (أمير علي خليل الموسوي، 2018): الدراسة عبارة عن بحث بعنوان: استخدام نموذج CAMELS كأداة لقياس السلامة المصرفية " دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة 2017 " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 14، العدد 58، العراق، 2018.

هدفت الدراسة إلى تصنيف أهم المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وفق درجة السلامة المصرفية باستخدام نموذج التقييم CAMELS.

وقد توصلت الدراسة إلى أن جميع المصارف عينة البحث والتي خضعت للاختبار لم تحقق درجة التصنيف (القوي) في كل مؤشرات النموذج الستة مجتمعة، إلا أن جميعها حقق أقوى درجة وفق معيار كفاية رأس المال المعتمد لدى البنك المركزي العراقي لجميع المصارف التجارية والإسلامية.

6- دراسة (Ashok Kumar Gupta, Meenu Maheshwari, Sudarshan Sharma 2018): الدراسة عبارة عن بحث بعنوان:

Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry: A Case Study of HDFC Bank.

أي بعنوان:

تقييم الأداء باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الصناعة المصرفية: دراسة حالة لبنك HDFC

هذا البحث منشور ب

Pacific Business Review International, Volume 10, Issue 9, March 2018.

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء بنك HDFC وهو بنك هندي باستخدام المحاور الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

وقد توصلت الدراسة إلى أن بنك HDFC يضم مجموعة من الموظفين ذوي المهارات العالية والمدربين مما أدى إلى تحسين عملياته، كما أن البنك يتمتع بسلوك مسؤول تجاه المساهمين والمجتمع والبيئة مما أدى بالبنك إلى زيادة قاعدة عملائه وزيادة قاعدة العملاء أدت بدورها إلى زيادة أعمال البنك، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أنه تقييم الأداء في كل منظور لبطاقة الأداء المتوازن يعد مطلبًا ضروريًا لكل بنك بحيث يمكن تحديد المجالات الرئيسية للتحسين وتحسينها.

7- دراسة (محمد سمير دهيرب، 2020): الدراسة عبارة عن بحث بعنوان: نظام التقييم المصرفي بالمؤشرات (CAMELS) في ظل المخاطر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 11، العدد 45، العراق، ماي 2020.

هدفت الدراسة إلى التعريف بنظام التقييم المصرفي باستعمال المؤشرات CAMELS وذلك من خلال دراسة حالة مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار لتحديد المخاطر المصرفية التي تشكل نقاط ضعف في العمليات المالية والتشغيلية والإدارية للمصرف.

وقد توصلت الدراسة إلى حصول مصرف الشرق الأوسط على المستوى الأول (تصنيف 1) وفقا لسياسة التقييم المركب لنظام CAMELS مما يعني أن المصرف سليم بصورة أساسية ويعطي مؤشرات على أن أدائه قوي بالنسبة للأرباح ونمو موجوداته بصورة جيدة، كما أن خبرة الإدارة في متابعة مسارات الأعمال المصرفية وتحميل المخاطر المتعلقة بها وتحديد مستويات مناسبة لرأس المال اللازم لها جيدة، فضلا عن معقولية توزيع الأرباح .

أهم ما يميِّز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تناولت كل دراسة من الدراسات السابقة نموذج واحد من نماذج تقييم أداء البنوك، أما هذه الدراسة فتتميز عن سابقاتها كونها تناولت مجموعة من النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، كما تم من خلال الدراسة التطبيقية تقييم أداء البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 باستخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى مقدمة وأربعة فصول بالإضافة إلى خاتمة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها وكذا التوصيات.

الفصل الأول: اشتمل على دراسة البنوك التجارية وتقييم الأداء، والذي ضم ثلاثة مباحث، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى الإطار المفاهيمي للأداء، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى عموميات حول تقييم الأداء وتناولنا في المبحث الثالث أهمية تقييم أداء البنوك.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى المؤشرات التقليدية لتقييم أداء البنوك وقد تضمن ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى تقييم الأداء في البنوك وتطرقنا في المبحث الثاني إلى التحليل المالي وتقييم أداء البنوك أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى مؤشرات تقليدية لتقييم الأداء.

الفصل الثالث: تم التطرق إلى النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى نموذج التقييم الأمريكي CAMELS، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD، وتطرقنا إلى نماذج مختلفة لتقييم أداء البنوك في المبحث الرابع.

الفصل الرابع: ويضم الجانب التطبيقي حيث تم من خلاله تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري وأهم خدماته، وفي المبحث الثاني تم تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج التقييم البنكي الحديث PATROL، أما المبحث الثالث فقد تم فيه تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING.

الفصل الأول

أسس تقييم الأداء في البنوك التجارية

تمهيـــــــــــــــد:

تمثل البنوك التجارية العمود الفقري للجهاز المصرفي في أي دولة نتيجة مساهمتها في تنشيط وتنمية حركة الاقتصاد وأمام التحديات الكبيرة والتطورات السريعة في الصناعة المصرفية أصبح لزاما على البنوك أن ترتقي بأدائها ونتائج عملياتها لتتمكن من الاستقرار والنمو، وبات من الضروري تقييم أدائها للتعرف على نقاط الضعف والقصور ومحاولة معالجتها والتخفيف منها، فضلا عن التعرف على نقاط القوة ومحاولة تعزيزها حتى يتمكن القطاع المصرفي من الاستمرار بنشاطه وتحقيق أفضل العوائد.

سيتم في هذا الفصل، التطرق إلى دراسة كل من الأداء، تقييم الأداء وكذلك أهمية تقييم أداء البنوك، ولهذا الغرض تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء.
- المبحث الثاني : عموميات حول تقييم الأداء.
- المبحث الثالث : أهمية تقييم أداء البنوك.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء

يعتبر الأداء من بين الانشغالات الهامة للمسيرين في المؤسسات عموما والبنوك بشكل خاص، ويرجع ذلك إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، وخاصة بعد دخول المؤسسات اقتصاد المعرفة، إذ أصبح يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير مهما كان مستواه التنظيمي إلى تحسينه، لكونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه. ونظرا للأهمية البالغة للأداء، سيتناول هذا المبحث : ماهية الأداء، مستويات ومقومات الأداء الجيد وأيضا قياس الأداء.

المطلب الأول : ماهية الأداء: يعتبر الأداء المرآة التي تعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ونظرا لأهميته الكبرى سنتناول في هذا المطلب الإطار النظري للأداء.

أولا: مفهوم الأداء وأهميته

1- مفهوم الأداء : إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلق تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، ويرى HOFER أن هذا الاختلاف يعود لتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها [1]، وهناك عدة تعاريف منها:

التعريف الأول: " إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي الشكل لشيء ما. وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة PERFORMANCE التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه "[2].

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص ص : 476، 477.

[2] Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976, p : 310.

التعريف الثاني: " هو محاولة تحقيق المؤسسة الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشتمل مفهومي الفعالية : وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، والنجاعة وهي تخفيض الموارد المستخدمة " [1].

التعريف الثالث: يقصد بالأداء أيضا: " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها "[2]، وحسب Bourguignon فإن مفهوم الأداء يتخذ أحد المعاني [3]:

- نشاط: فهو يؤدي إلى الوصول إلى نتائج؛

- أداء: فهو نتيجة نشاط كونه يعتمد على تقييم النتائج التي تحققها المؤسسة؛

- يمكن أن يعبر الأداء عن المردودية والنتائج المالية.

التعريف الرابع: ويعرف الأداء على أنه: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " [4].

التعريف الخامس: عرف البعض الأداء من المداخل المرتبطة به [5]:

– **مدخل الهدف**: يفترض هذا المدخل أن البنوك تسعى لتحقيق أهداف أولية متماثلة، أي أن الأداء هو بلوغ البنك لهدفه.

– **مدخل موارد المنشأة**: يؤكد هذا المدخل على العلاقة بين المنشآت وبيئتها، ويعتبر الأداء بأنه قدرة البنك في الحصول على موارده الثمينة، والعمل على إدامتها.

– **مدخل العملية**: يعتبر هذا المدخل أن الأداء ما هو إلا انعكاسا لسلوك المساهمين في البنك.

– **مدخل المقوم**: هو تقييم المقوم باستخدام الكفاءة والفعالية، أو أي عامل اجتماعي آخر.

---

[1] Claude Alazard, Salim Separi, Contrôle de gestion, Dunod édition, France, 1998, p : 11.

[2] عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998، ص : 03.

[3] A. Bourguignon, peut ou finir la performance, revue française de comptabilité, N° 269, 1995, p : 61.

[4] حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص : 209.

[5] نعمان محصول، سراج موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة 2013 – 2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد3، العدد2، 2019، ص: 121.

لذا فإنه من الممكن أن يكون أداء البنك جيد في بعض الأحيان وضعيف في أحيان أخرى، حسب وجهة نظر المقوم وطموحه.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم الأداء يختلف باختلاف وجهة نظر المقوم وطموحه وتنوع الأهداف والاتجاهات في دراسته، إلا أنه وبصفة عامة فإن مفهوم الأداء مرتبط بمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بأقل التكاليف.

2- أهمية الأداء: يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: نظريا Theoretically، تجريبيا Empirically وإداريا Administratively [1].

- فمن الناحية النظرية : يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، لأنه يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة؛

- ومن الناحية التجريبية : تظهر أهمية الأداء من خلال استخدامه من قبل أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية لاختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها؛

- أما الأهمية الإدارية : تظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

ثانيا: أنواع الأداء: يقسم الأداء حسب عدة معايير كما يلي:

1- حسب معيار المصدر: يقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي [2] .

- الأداء الداخلي: وهو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.
- الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

[1] خالد محمد بتي حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص : 384.

[2] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص : 17.

2- حسب معيار الشمولية : والذي يقسم الأداء في المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي [1].

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وطرق بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.....
- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

- ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها.

3- حسب معيار الطبيعة : تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء الإداري نتناولها فيما يلي [2] :

- الأداء الاقتصادي : بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.
- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل الجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.
- الأداء الإداري : الأداء للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

[1] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص ص: 89، 90.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009، ص : 116.

4- حسب معيار الوظيفة : يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى [1]:

- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.
- أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.
- أداء وظيفة الموارد البشرية : تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.
- أداء وظيفة التسويق : ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

5- حسب معيار السلوك : وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني [2].

- أداء المهمة : وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالآتي :

- الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة.

- الأنشطة التي تساعد عملية تحويل الموارد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

- الأداء الضمني : ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فاعلية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة. ومن بين تلك السلوكيات مثلا : المساعدة والتعاون مع الآخرين، التطوع لانجاز أنشطة غير رسمية أي لا تعتبر جزء من الوظيفة، المواظبة والغياب النادر...الخ

[1] عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

[2] هيرمن أجينس، إدارة الأداء (ترجمة سامح عبد المطلب عامر)، دار الفكر، الطبعة الأولى، ، الأردن، 2011، ص : 116.

2- العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه وبالتالي على المؤسسة التكيف معها.

2-1.العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية[1] المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة، وعليه فإن أثارها قد تكون في شكل فرص، كما تصنف العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية وثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية.

- العوامل الاقتصادية : تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة، نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.

- العوامل الاجتماعية والثقافية : تتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها.

- العوامل السياسية والقانونية : تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين...الخ، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

- العوامل التكنولوجية : وتتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج وكسب الوقت.

2-2.العوامل الداخلية: تنتج العوامل الداخلية[2] عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا ويصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

[1] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص : 14.

[2] نفس المرجع السابق، ص : 15.

– العنصر البشري: يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها معها، كما تعمل على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

– الإدارة : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

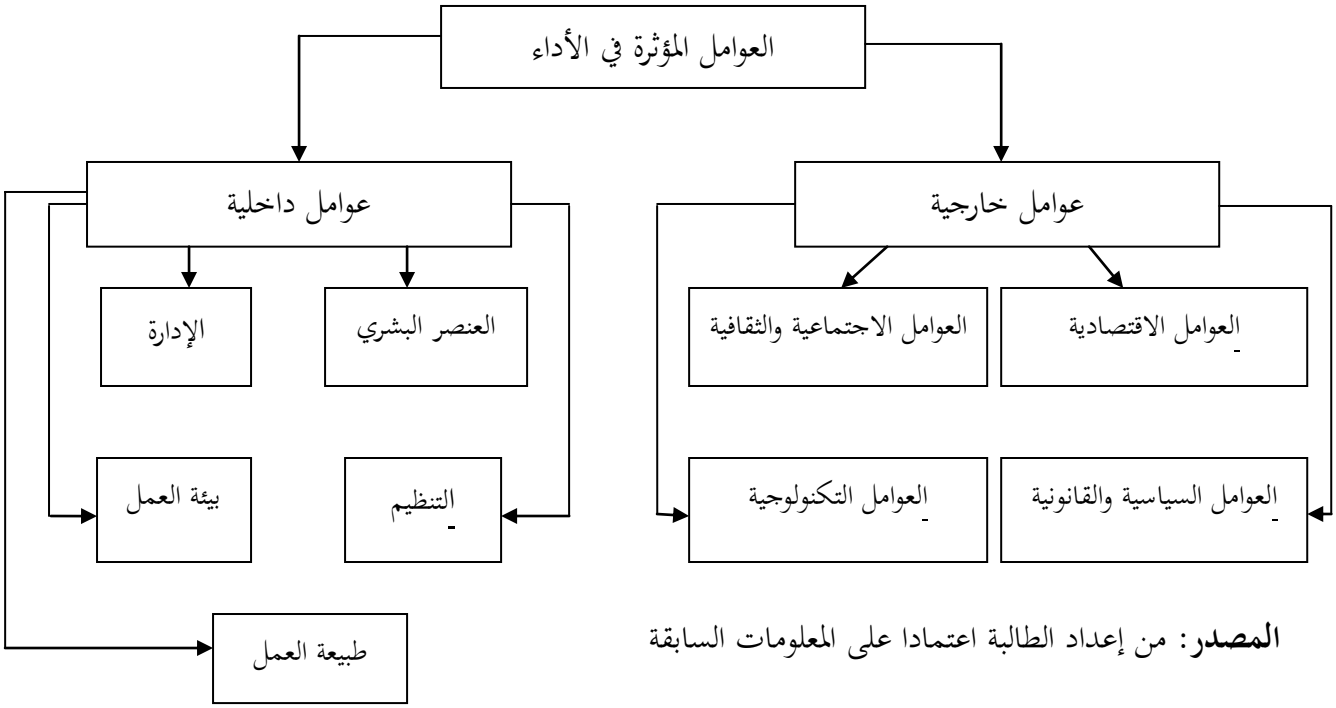
– التنظيم : يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهارتهم وإمكانياتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الحالية.

– بيئة العمل: وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إذ أن عدم الانتظام في العمل والانسجام و الغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

– طبيعة العمل: تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في الشكل الموالي :

الشكل رقم (1– 1) : العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: مستويات ومقومات الأداء الجيد: يتعلق الأداء بمجموعة من العناصر والمحددات كما له عدة مستويات وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولا: مستويات الأداء ومحدداته:

1– مستويات الأداء : هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالأتي [1] :

- الأداء الاستثنائي : وهو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المبرحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد، وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- الأداء البارز: يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفء وذو تحفيز عالي.
- الأداء الجيد جدا: والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الكادر الكفء بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.

[1] خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص : 385، 386.

- الأداء الجيد : والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل : هذا المستوى يمثل سيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف : والذي يمثل الأداء دون المعتدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف لجميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي.
- الأداء المتأزم : وهو الذي يمثل الأداء غير الكفء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور الدراسة.

2– محددات الأداء: إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر والمحددات [1]التي تتأثر وتؤثر ايجابيا أو سلبيا فيه ومنها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، وهذه العوامل تختلف من مفكر إلى أخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها. وفي هذا الإطار يرى Jean-Pierre Mercier أن العوامل التي يرتكز عليها أداء المؤسسة تتمثل في[2]:

- الإستراتيجية؛
- الرؤية، القيم، الرسالة؛
- الموارد البشرية؛
- هيكلة المؤسسة؛
- العمليات والأنظمة؛
- الموازنة.

[1] حمزة بوكفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2008، ص : 137.

[2] Jean-Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Québecor, Montréal, 2003, p7.

أما Tom Peters, Robert waterman فيركبان ثمانية عوامل للأداء كما يلي[1]:

- التميز في العمل؛
- الاستماع للزبون؛
- تشجيع الاستقلالية والإبداع؛
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
- القيم الجماعية؛
- الاحتفاظ بهيكلة بسيطة؛
- المزج بين الليونة والصلابة.
- الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

ثانيا: مقومات الأداء الجيد: هناك العديد من مقومات الأداء الجيد نذكر منها[2]:

1- الإدارة الإستراتيجية: هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا، يكون مستمدا من الأهداف العليا للبنك، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث المواءمة والتكييف مع البيئة الخارجية وصولا إلى أداء رسالتها وهي أيضا بمثابة خطة بعيدة المدى تركز على تحليل وضع البنك من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي وتحديد أهدافه المستقبلية.

2- الشفافية: وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وأن يتصف الموظف بالعدل وأن يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته، وأن يتجرد من المصالح الشخصية، وألا

[1] Tom Peters, Robert Waterman, Le prix De l'excellence, les 8 leviers de la performances, édition Dunod, Paris, 1999, p8.

[2] مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص ص: 16، 17.

يخضع حكمه لآراء الآخرين، وألا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها. كما ينبغي على الموظف ألا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.

3- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: وتعني إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالبنك، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاعتهم في تنفيذها.

4- وجود النظم المحاسبية: النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة، في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وانجاز الدورة المحاسبية الكاملة وهو نظام يختص بكافة أعمال جمع وتسجيل وتصنيف وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة، في شكل قوائم مالية إلى الأطراف الطالبة لها بغية اتخاذ القرار حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل.

ثالثا: تحسين الأداء:

معظم المؤسسات تسعى من خلال دراسة أدائها إلى التحسين فيه وذلك بهدف الحصول على ميزة تنافسية، وتسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها:" طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".

وعملية تحسين الأداء تكون من خلال تقسيم الأدوار في المؤسسة حيث يمكن التمييز بين أربعة أدوار رئيسية [1]:

- **القائمون برعاية المشروع** : وهو الفرد أو الجماعة التي تقرر إمكانية القيام بمشروع التحسين أولا؛

- **المستهدفون من تحسين الأداء** : وهم الأفراد الذين سوف يغيرون في أدائهم الفعلي، وهم يمثلون مركز اهتمام جهود تحسين الأداء؛

- **المدافعون عن المشروع** : هم الأفراد الذين يدعمون فكرة التغيير أو التحسين في الأداء للحصول على الدعم من الإدارة العليا للمؤسسة؛

[1] جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ، القاهرة، 2001، ص : 38.

– خبراء تكنولوجيا الأداء الإنساني : هم الخبراء الذين يقومون بتشخيص مشكلات التطبيق المحتمة، ويضعوا خطط التعامل معها، ويساعدوا في تطبيق المشروع بفعالية، ومشاركة الخبراء الذين يمتلكون هذه الخبرات عامل يساعد في نجاح مشروع تحسين الأداء.

ولتطبيق مشروع تحسين أداء المؤسسة بنجاح يجب اعتبار كل الأدوار مهمة، وخاصة راعي المشروع يجب أن يكون دوره واضحا، وتحسين الأداء يتطلب أثناء التطبيق: الوقت اللازم، الأموال الكافية، الخبرة المطلوبة والموارد الأخرى...

المطلب الثالث : قياس الأداء: من البديهي أن تسبق عملية قياس الأداء مرحلة التقييم في المؤسسة، لأن أي شيء عند تقييمه يجب أن يقاس أولا ثم تأتي مرحلة التقييم.

أولا: مفهوم قياس الأداء:

يعرف القياس بأنه " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة" [1].

و قياس الأداء يعرف بأنه :" المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا" [2].

كما يعرف كذلك بأنه:" طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية" [3].

يعتبر نظام قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها. كما أنه يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المنظمة، وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية هي: القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف.

[1] George R. Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management, Ed economic, 8 ed Paris, 1985, p : 493.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 487.

[3] عيسى مرازقة، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص : 02.

ثانيا: أهمية قياس الأداء ودوافعه :

1- أهميته : من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته (ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس)، ومن بين فوائد قياس الأداء ما يلي :

- يوفر قياس الأداء آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛

- يساعد قياس الأداء على تحاليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات؛

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛

- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية مابين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملاءها ومتعامليها؛

- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الايجابي في تلك المحاور؛

- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها.

2- دوافعه : تحتاج المؤسسة لقياس أدائها للدوافع والأسباب التالية [1]:

- الرقابة : قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

- التقييم الذاتي : يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.

[1] عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص : 498.

– تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

– تخصيص الموارد: يساعد القياس على توجيه الموارد وخاصة النادرة بالنسبة للمؤسسة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.

ثالثا: أساليب قياس الأداء: يمكن قياس الأداء الكلي للمؤسسة استنادا لعدة أساليب من أهمها [1] :

– الملاحظة : وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديد ما إذا كان ذلك ملائما أولا، وهي تنقسم بدورها إلى ملاحظة غير مباشرة آلية، ويعاب على هذه الطريقة عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تستهلكه.

– استقصاء العملاء (التقارير الشفوية) : تعتبر وسيلة لقياس أداء المؤسسة وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات بين الرئيس والمرؤوسين أو ممثلي المؤسسة وزبائنها، ويقصد بالعملاء هنا الموظفين داخل المؤسسة وكذلك زبائن هذه المؤسسة، ففي داخل المؤسسة توجد بعض الإدارات التي تقدم خدمات لأجزاء أخرى من المؤسسة مثل المخازن والنقل، وأفضل وسيلة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات أما الزبائن فيجب استطلاع آرائهم واتجاهاتهم نحو المؤسسة.

– المراجعة : ترتكز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب وإجراءات العمل وليس على النتائج، وتتضمن المجالات الشائعة التي تخضع للتدقيق والمراجعة كالسجلات المالية والاستخدام المناسب للصلاحيات والسلطة، وعمليات الشراء وممارسات شؤون العاملين ونظم إجراءات الصيانة.

– مقارنة الأداء الفعلي بالمعياري : حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية ويتبع معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كميا لتحديد الوقت الكلي النمطي (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء على العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم.

[1] أحمد سيد مصطفى، الإدارة والإنتاج، دار الفكر العربية، مصر، 1999، ص: 25 .

المبحث الثاني : عموميات حول تقييم الأداء

يكتسي تقييم الأداء أهمية بالغة حيث أنه يعد أحد أهم الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين والمفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية في البنك كالبقاء والاستمرارية، ويعتبر ركيزة في اتخاذ القرارات الرشيدة.

المطلب الأول: مفهوم ومستويات تقييم الأداء: يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع الهامة كونه يعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه، لذا سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم ومستويات تقييم الأداء بالإضافة إلى أهميته.

أولا: مفهوم تقييم الأداء:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم تقييم الأداء بتعدد الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر وهذا ما توضحه التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

- ✓ يعرفه الدكتور محمد قدري حسن على أنه: " العملية الرقابية التي تختص بالمقارنة الميدانية والفعلية بين الانجاز الفعلي الذي تم أداؤه وبين ما يجب أن ينجز وذلك بهدف التعرف والوقوف على مستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم "[1].
- ✓ وعرفته المنظمة العربية لتنمية أعمال المؤتمرات على أنه : التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، وباتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها [2].
- ✓ يعرف تقييم الأداء على أنه قياس لما تم انجازه من عمل، ومقارنته مع المستهدف وبالتالي قياس النتائج المتحققة بالنتائج المستهدفة والوقوف على العوامل المؤثرة وتحديد المسؤول عنها.[3]

وعليه نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية رقابية للتأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام، بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة.

---

[1] محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ت.ن، ص: 173.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص : 121.

[3] فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2006، ص : 232.

تقييم أداء البنوك : تمثل عمليات تقييم الأداء البنكي السياسات التي تتخذها البنوك لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة، والحيلولة دون وقوعها مستقبلا [1].

والفرق الجوهري بين قياس الأداء وتقييم الأداء، هو أن هذا الأخير يعطي للمقيِّم أسباب حدوث الاختلالات والسبل الكفيلة بعلاجها، وبالتالي قياس الأداء هو المرحلة الأولى من مراحل التقييم.

ثانيا: مستويات تقييم الأداء : يمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء :

– على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقا وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول؛

– على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من الأهداف واستخراج الانحرافات؛

– على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لانجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل [2] .

ثالثا: أهمية تقييم الأداء :

يؤكد "الماضي محمد المحمدي" على أهمية تقييم الأداء فيقول [3]:

– كان عصر الستينات عصر التسويق؛

– كان عصر السبعينات عصر المبادرات الخاصة بالجودة؛

– كان عصر الثمانينات عصر خدمة الزبون؛

---

[1] عدنان نجيب وآخرون، التقويم الإداري في المشروعات (تقويم المشاريع الجيدة والقائمة)، جامعة دمشق، 2007، ص : 49.

[2] حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص : 04.

[3] الماضي محمد المحمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مارس 2006، ص: 161.

– أما نهاية التسعينات ومطلع القرن العشرين فهو عصر تقييم الأداء.

ثم إن تقييم الأداء يمكن مما يلي:

– يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني ؛

– يساعد لا سيما على المستوى المالي في التأكد من توفير السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر فضلا عن مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للبنك باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة البنك الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار.

ويضيف" حداد وهيب " النقاط التالية في أهمية تقييم الأداء [1]:

– حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات؛

– معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع؛

– تبرير الحاجة إلى الموارد بناءا على أسس علمية وموضوعية؛

– تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.

ويؤكد" فهد نصر حمود مزنان" على أهمية تقييم الأداء بالاتي [2]:

– يساعد في الإفصاح على درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك؛

– يعمل على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك مما يساعد في تحسين مستوى الأداء فيه؛

[1] حداد وهيب، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مارس 2007، ص: 127.

[2] نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، 2009، ص ص: 29، 30.

– يقدم إيضاحا للعاملين في كيفية أداء المهام الوظيفية، ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

المطلب الثاني: أنواع، مداخل تقييم الأداء وصعوباته: في هذا المطلب سنتناول أنواع عملية تقييم الأداء وصعوباته،كما ستناول عملية تقييم الأداء من خلال مداخلها المختلفة.

أولا: أنواع تقييم الأداء : تعتبر عملية تقييم الأداء في البنك عملية شاملة للنشاطات الموجودة داخله، وتتمثل أنواع تقييم الأداء فيما يلي [1]:

1– تقييم الأداء المخطط : ويتمثل هذا النوع من تقييم الأداء في التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة المؤثرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعة مع المؤثرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية وربما تكون لفترات متوسطة المدى من ثلاث إلى خمس سنوات، وهذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة البنك وإيضاح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها، إلا أنه يجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة الظروف التي أحيطت بتنفيذ الخطة والتي لها تأثير على نتائج البنك.

2– تقييم الأداء الفعلي : يقصد بتقييم الأداء الفعلي تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الاختلالات التي تحدث وقياس درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا طبعا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة، وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في البنك يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس البنك، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.

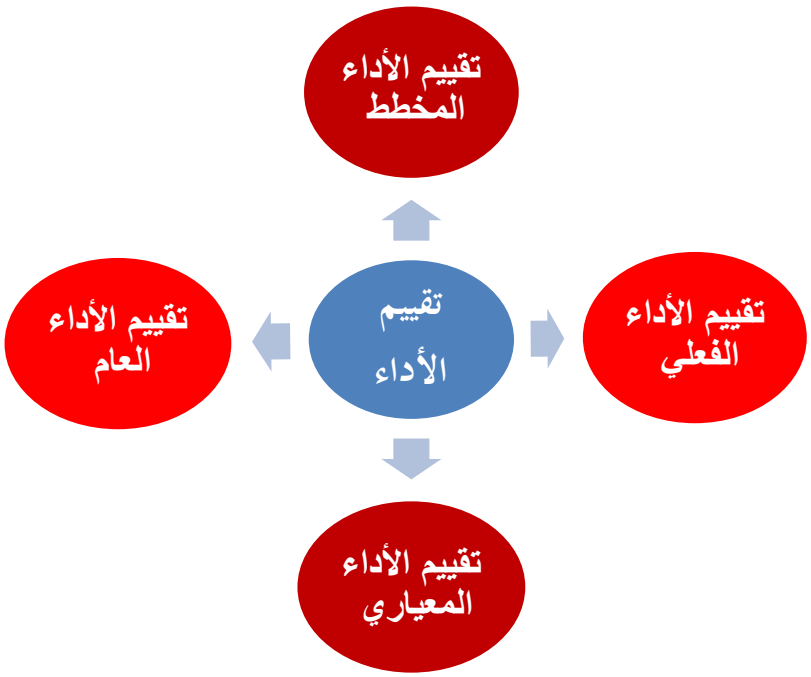
3– تقييم الأداء المعياري (القياس) : ويقصد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية، ويأخذ هذا نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققها البنك لمختلف نشاطاته مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار

[1] مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2007، ص : 43.

مجموعة من الشروط تتعلق بإمكانيات البنك، أو عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب و المعدلات المعيارية (القياسية).

4– تقييم الأداء العام (الشامل) : حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في البنك باستخدام جميع المؤثرات المخططة والفعلية و المعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر وهذا بإعطاء أوزان لأنشطة البنك، كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا، باستخدام هذه الأرجحيات ومؤثرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل للبنك، والشكل التالي يبين أنواع تقييم الأداء :

الشكل رقم (1– 2) : أنواع تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

ثانيا: مداخل تقييم الأداء : يمكن تناول عملية تقييم الأداء من خلال المداخل التالية [1]:

1- المدخل المالي لتقييم الأداء: يتناول هذا المدخل عملية تقييم الأداء من جانب التطورات المالية للأداء والتي تظهر في القوائم المالية، ويعتبر التحليل المالي باستخدام المؤشرات المالية من أهم وأقدم وسائل التحليل المستخدمة في دراسة أداء المنشآت وتقييمها، وتعبر تلك المؤشرات عن علاقة بين بنود الميزانية مع بعضها البعض أو لبعض بنود قائمة الدخل بغرض الكشف عن نواحي الضعف أو القوة في الأداء.

2- مدخل أصحاب المصالح لتقييم الأداء: يركز هذا المدخل في تقييمه للأداء، على تقييم الآثار المباشرة وغير المباشرة للأداء على جميع الجهات المستفيدة ''أصحاب المصالح''، ويفترض أن أصحاب المصالح أو الجهات المستفيدة يتنافسون للحصول على منافعهم، وكل بحسب احتياجاته ورغباته مما يخلق نوعا من التعارض، وبذلك فإن تقييم الأداء بحسب هذا المدخل ينطلق من قدرة المنظمة على إرضاء الجهات المستفيدة، أو تقليل التعارض بأداء متوازن بين احتياجات المستفيدين ومصالحهم.

3- مدخل قواعد المقارنة لتقييم الأداء: يمكن أن ينظر إلى عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية من خلال عمليات المقارنة بين أداء البنك التجاري مع أداء بنوك تجارية أخرى تمتاز بالأداء السليم، وهناك أنواع عدة لقواعد المقارنة، أهمها:

- قواعد المقارنة الداخلية: وتعني أن تتم عمليات المقارنة في إطار نشاط البنك نفسه وعملياته أو مقارنة نشاط فرع من فروع البنك مع نشاط فرع آخر لنفس البنك.

- قواعد المقارنة الخارجية: وهي أن تتم عمليات المقارنة بين أداء البنك محل التقييم وأداء البنوك المنافسة له.

ثالثا: صعوبات تقييم الأداء :

تتعرض عملية تقييم الأداء إلى صعوبات وأخطاء تقع فيها المنظمة والقائمين على عملية التقييم، ويجب على المنظمة

[1] نصر حمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 38- 48

أن لا تدع أيا من هذه الأخطاء يشكل عائقا في نظام التقييم لديها، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي [1]:

– جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات؛ يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية التقييم سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها؛

– تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية)، و تهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيريها؛

– الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة؛

– كما رأينا في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات، فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات، وبالتالي فالأفضل هو الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المنظمة فقط؛

– إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي؛

– وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين و انخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة؛

– عدم توافق المقاييس الموضوعة مع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المنظمة؛

– تقييم الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضى العاملين وزيادة التكاليف، كما أن تقييم الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المنظمة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية؛

– عدم معرفة الغاية الحقيقية من التقييم يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح.

[1] صالح بلاسكة بتصرف، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص : الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص : 05.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي: ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها جزء من عملية المراقبة، في هذا المطلب سنتناول كل من مفهوم تقييم الأداء المالي والأهداف الإستراتيجية له.

أولا : مفهوم تقييم الأداء المالي : يمكن تعريفه كما يلي :

- هو تقديم حكما ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية، أي أن تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[1].
- هو تشخيص للصحة المالية للبنك وذلك من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف فيه ومدى قدرته على انشاء القيمة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالبنك [2].

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن تقييم الأداء المالي : هو تشخيص للصحة المالية للبنك من خلال قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالبنك.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية لتقييم الأداء المالي: لعملية تقييم الأداء المالي جملة من الأهداف أهمها [3]:

– التعرف على نقاط القوة والضعف في نشاط البنك وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها لغرض وضع الحلول المناسبة لها.

– التوفير للأجهزة الرقابية بيانات ومعلومات إحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك مما يسهل عملية متابعة نشاطاتها لضمان تحقيق الأداء الأفضل.

– يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوءة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة لغرض النهوض بأدائها.

---

[1] يزيد تقرارت و آخرون، أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على ضوء الإصلاح المحاسبي ومعايير المحاسبة الدولية، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي : 29 و 30 أكتوبر 2017، ص : 12.

[2] نفس المرجع السابق، ص : 12.

[3] سميرة فوزي شهاب، تقييم الأداء المالي في المصارف الاسلامية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد45، ج1، 2019، ص:6.

– تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك، تسهم في وضع البيانات والدراسات والبحوث المستقبلية.

المبحث الثالث: أهمية تقييم أداء البنوك: تمثل البنوك العمود الفقري للجهاز المصرفي في الدولة، وتلعب دورا مهما في تنشيط وتنمية حركة الاقتصاد الوطني، و نظرا للأهمية الكبيرة لها سنخصص هذا المبحث لدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بها ومدى أهمية تقييم أدائها.

المطلب الأول : ماهية البنوك التجارية وأهمية تقييم أدائها: تعتبر البنوك عصب النشاط الاقتصادي، لأن القطاع المالي هو القطاع الوحيد والمهم الذي يقدم خدماته لكافة القطاعات الاقتصادية الأخرى، في هذا المطلب سنتناول الإطار النظري للبنوك.

أولا : نشأة البنوك التجارية :

إن البدايات الأولى للعمليات المصرفية ترتقي إلى عهد بابل (العراق القديم) في الألف الرابع قبل الميلاد، أما الإغريق فقد عرفوا قبل الميلاد بأربعة قرون بداية العمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة كتبادل العملات وحفظ الودائع ومنح القروض، أما فكرة الاتجار بالنقود فقد بدأت في العصور الوسطى بفكرة الصراف (الصيرفي)، الذي يكتسب دخله من مبادلة العملات سواء كانت عملات أجنبية أو محلية.

أما البنوك بشكلها الحالي، فقد ظهرت في الفترة الخيرة من القرون الوسطى – القرن 13 و 14 – بعد ازدهار المدن الايطالية، على إثر الحروب الصليبية.

حيث انتقل الصيارفة من مجرد قبول الودائع إلى استثمار أموالهم الخاصة بإقراضها للغير نظير الفوائد التي يتحصلون عليها، ولم تقف الممارسات عند هذا الحد، بل أخذوا يسمحون لعملائهم بسحب مبالغ تتجاوز أرصدة ودائعهم وهذا هو السحب على المكشوف، مما سبب في النهاية إفلاس عدد من بيوت الصيرفة نتيجة تعذر وفاء الديون، الأمر الذي دفع المفكرين في أواخر القرن 16 إلى المطالبة بإنشاء بيوت صيرفة حكومية تقوم بحفظ الودائع والسهر على سلامتها.

وهكذا تطورت الممارسات المالية من صراف إلى بيت صيرفة إلى بنك، وأقدم بنك حمل هذا الاسم في التاريخ هو بنك برشلونة عام 1401 م، وكان يقبل الودائع ويخصم الكمبيالات، أما أقدم بنك حكومي فقد تأسس في البندقية عام 1587 م، وجاء بعده بنك أمستردام سنة 1609 م [1].

[1] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص- ص : 25- 27.

ثانيا : مفهوم البنوك التجارية : هناك عدة تعاريف للبنوك التجارية نذكر منها ما يلي :

✓ عرفت البنوك التجارية بداية باسم بنوك الودائع تعمل في سوق النقد أي سوق الأصول المالية قصيرة الأجل وتتسم معاملاتها التقليدية بطابع الائتمان قصير الأجل وهذا الطابع هو أهم ما يميزها ويميز نشاطها عن المؤسسات المصرفية والمالية الأخرى التي تتعامل في الائتمان طويل الأجل[1].

✓ كما تعرف على أنها تلك المنشآت المالية والتي تقوم بصفة معتادة بقبول الودائع تدفع عند الطلب والآجال المحددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقا لما يقره البنك المركزي[2].

✓ كما عرفت المادة 114 من القانون 10/90 الصادر في 14 أفريل 1990 والمتعلق بقانون النقد والقرض البنوك التجارية على أنها :" أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء عمليات تتضمن طبقا للمواد 100-110- 113 من القانون :

- تلقي الأموال من الجمهور على شكل ودائع.
- عمليات القرض.
- إدارة وسائل الدفع "[3].

✓ وعرفت المادة 66 من الأمر رقم 11/03 الصادر في 26 أوت 2003 والمتعلق بقانون النقد والقرض العمليات المصرفية على أنها تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض، وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل.

✓ وتعرف البنوك بأنها مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليها وتنميتها، والمجموعة الثانية تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما [4].

[1] محمد عزت غزلان، اقتصاديات النقود والمصارف، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 109.

[2] فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص : 33.

[3] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990، ص: 114.

[4] محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص : 07.

إنه لمن الصعب إعطاء تعريف شامل وموحد للبنوك التجارية، إلا أنه ومن خلال ما سبق نستنتج أن البنوك التجارية هي منشآت مالية تعمل في سوق النقد، وهي تعتبر كوسيط مالي بين مجموعتين، مجموعة العجز ومجموعة الفائض المالي، ولها مهام ونشاطات محددة طبقا لما يقره البنك المركزي.

ثالثا: المبادئ التي تحكم أعمال البنوك التجارية :

يوجد عدة مبادئ هامة تلتزم بها البنوك لأداء وظائفها، وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ نجد ما يلي [1]:

1- السرية:

إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه وفي العاملين لديه، فالمودع عندما يودع أمواله لدى البنك والتي تعتبر جزء من خصوصياته، فلا يجوز للبنك أن يذيعها أو يفشيها وإلا انصرف عنه المودعون وهذا يمس بسمعة البنك، كذلك بالنسبة للمقترضين عندما يلجؤون إلى البنك عند حاجتهم إلى قرض، فلا يجوز للبنك إذاعة ذلك لأنه يضر بسمعة العميل ويزعزع ثقة المتعاملين معه، لهذا فالتزام البنك بالسرية التامة في معاملاته يعتبر شيء مهم للحفاظ على سمعته، كذلك هو التزام عام تقتضيه أصول المهنة وظروف معاملاته التي تتسم بالحساسية فائقة الحد، ولا يجوز للبنك أن يمد معلومات وبيانات لأي شخص كان عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانات عن أحد المتعاملين مع البنك.

2- حسن المعاملة:

إن المعاملة الحسنة التي يلقاها عميل البنك من العاملين فيه هي الأساس في تحويل العميل إلى عميل دائم، وهي التي تجتذب أكبر شريحة ممكنة من العملاء، بالرغم من أن الخدمات التي تقدمها البنوك واحدة فواجب البنك هنا اختيار العاملين فيه والاعتناء بهم وتدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمات مصرفية ممتازة إلى عملائه، ويجب أن يكون المصرفي صريحا وحازما في عمله، كما يجب أن يتصف بالشجاعة التي تجعله يقول لا دون حرج، مهما كانت العلاقة الشخصية التي تربطه بالعميل أي الابتعاد عن التحيز أو التفرقة بين العملاء أثناء عمله، كذلك يجب أن يتسم بالبشاشة التي تحبب الناس إليه.

3- الراحة والسرعة:

إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك يغريه على كثرة التردد عليه والتعامل معه، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء كإعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار وكذلك السرعة في تقديم الخدمة

[1] محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص ص : 23، 24.

شيء مهم بالنسبة للعميل، فالمتردد على البنك يهمه أن ينصرف في أسرع وقت مهما كانت الراحة التي يتمتع بها أثناء الانتظار، لهذا يجب أن توضح الإجراءات الروتينية للعمل داخل البنك، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعقيدات، ومما يساعد كذلك على الراحة والسرعة في إنجاز الأعمال داخل البنك هو استخدام الأجهزة الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات وتحقق الدقة في تلك البيانات، وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من استخراج ما يلزم في أقصر وقت ممكن، وتتيح الاتصالات السريعة مع الفروع أو المراسلين.

4– كثرة الفروع:

إن البنوك عامة والتجارية خاصة تسعى دائما إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها في المناطق التي تأمل أن يغطيها نشاطه، وانتشار وكثرة الفروع في مناطق جغرافية مختلفة يعود بفوائد كثيرة منها:

1– تيسير وتسهيل على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك من ناحية الوقت والمال.

2– البنك ذا الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع، ويقل عنده الاحتياطي النقدي اعتمادا على تبادل المساعدات بين الفروع.

رابعا: أهمية تقييم الأداء المالي : تحظى عملية تقييم الأداء المالي بأهمية كبيرة وبارزة وفي جوانب ومستويات عدة مختلفة يمكن إبرازها فيما يلي [1] :

– يبين تقييم الأداء المالي قدرة البنك على تنفيذ الأهداف المخططة، من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.

– يساعد تقييم الأداء المالي في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته وذلك من خلال متابعة نتائج الأداء الفعلي زمنيا من مدة إلى أخرى، ومكانيا بالمقارنة مع البنوك المماثلة الأخرى.

– يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك 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.

[1] نصر حمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص – ص : 28– 30.

- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات عن أداء البنك وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزها.

- يوضح تقييم الأداء المالي كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للبنك.

- يقدم تقييم الأداء إيضاحا للعاملين حول كيفية أداء مهامهم الوظيفية ويعمل على توجيه الجهود لتحقيق الأداء الناجح المستهدف الذي يمكن قياسه والحكم عليه.

المطلب الثاني: خصائص أنواع البنوك التجارية وأهدافها

أولا: خصائص البنوك التجارية: تتميز البنوك التجارية عن باقي المؤسسات المالية والإنتاجية والخدماتية الأخرى بعدة مميزات تتمثل فيما يلي:

- البنوك التجارية تتميز بالقدرة على التوسط بين المدخرين والمستثمرين كما أنها تخلق أو تولد مصادر تمويل وتعيد إقراضها، وهي بذلك تمارس دورا فعالا في إيجاد الائتمان وتوزيعه بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- البنوك التجارية تتميز بخاصية أساسية تتمثل في قدرتها على خلق أو توليد النقود دون المؤسسات الأخرى، وذلك من الاقتراض وإعادة القروض لمعظم الأموال المقترضة، الأمر الذي ينجم عنه زيادة في حجم الودائع (اشتقاق الودائع المشتقة من الودائع).
- البنوك التجارية هي المؤسسة المالية الوحيدة القادرة على إيجاد أو توليد خصوم ايداعية قابلة للتحويل من شخص لآخر أو من مؤسسة إلى أخرى ومن ثم تساهم في إدارة النقود في المجتمع[1].
- إن البنوك التجارية مشروعات رأسمالية تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل قدر ممكن من النفقات، وذلك بتقديم خدماتها المصرفية أو خلقها نقود الودائع، فالبنوك التجارية تأخذ عادة شركات مساهمة سواء كانت مملوكة للأفراد أو المشروعات. وعادة ما تتدخل الدولة، خاصة في الدول النامية بمراقبتها عن طريق السيطرة على رؤوس أموالها سواء بالاشتراك فيها أو تملكها مباشرة[2].

ثانيا: أنواع البنوك التجارية :تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقا للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك وذلك على النحو التالي:

- **من حيث نشاطها وتغطيتها للمناطق الجغرافية:** وتتمثل فيما يلي:

[1] حسن سمير عشيش، طافر الكيسي، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عملية الاقتراض والتوسع النقدي والبنكي، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 210، 211.

[2] سوزي عدلي ناشير، مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي، منشورات الحلبي، الطبعة الأولى، دمشق، 2005، ص: 211.

– **البنوك التجارية العامة:** يقصد بها تلك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها، وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية، وتمنح الائتمان القصير والمتوسط الأجل، وكذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية.

– **البنوك التجارية المحلية:** ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا مثل محافظ معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد، وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم[1]، ويقع المركز الرئيسي للبنك الفرعي في المنطقة المحددة.

➢ **من حيث حجم النشاط:** وتتمثل فيما يلي[2]:

– **بنوك الجملة:** ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.

– **بنوك التجزئة:** وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى، لاجتذاب أكبر عدد منهم، وتتميز هذه البنوك بما يتميز متاجر التجزئة، فهي منتشرة جغرافيا.

➢ **من حيث عدد الفروع:** تتمثل فيما يلي[3]:

– **بنوك السلاسل:** مع نمو حجم البنوك التجارية، ونمو حجم الأعمال التي تمولها من أجل تقديم خدماتها إلى مختلف فئات المجتمع، تمارس هذه البنوك نشاطها من خلال فتح سلسلة مكتملة من الفروع، وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إداريا، يشرف عليها مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة ويقوم المركز الرئيسي بالتنسيق بين عمال الوحدات ونشاطاتها ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا في الولايات المتحدة.

– **بنوك المجموعات:** وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى انشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتمتلك رأسمالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها، لهذا النوع من البنوك طابع احتكاري وأصبحت سمة من سمات العصر، وقد انتشرت مثل هذه البنوك في الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا.

– **البنوك المحلية:** وهي بنوك تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية معينة، وتخضع عادة لقوانين تلك المنطقة في حالة اختلافها عن قوانين البلاد.

---

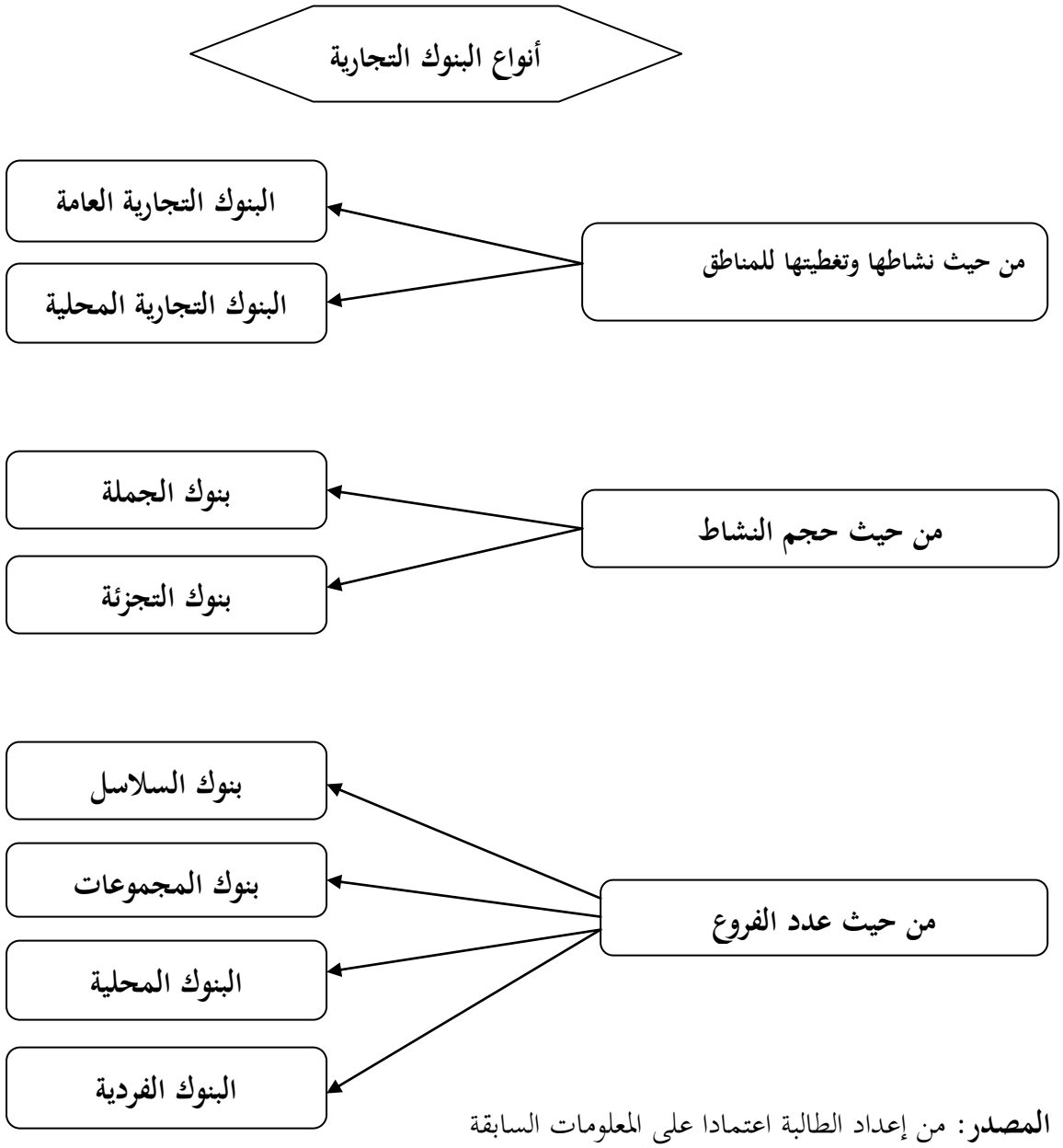
[1] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

[2] نفس المرجع السابق، ص: 29.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 17.

– **البنوك الفردية:** وهي منشآت صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة وتتميز عن باقي أنواع البنوك بأنها تقتصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، وغير ذلك من الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير وبدون خسائر، ويرجع السبب في ذلك أنها لا تستطيع تحمل مخاطر توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل لصغر حجم مواردها [1]. والشكل الموالي يوضح أنواع البنوك التجارية:

الشكل رقم (1– 3) : أنواع البنوك التجارية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

[1] محمد سعيد أنور سلطان، نفس المرجع السابق، ص ص: 18، 19.

ثالثا: أهداف البنوك التجارية: تعد البنوك التجارية إحدى الدعامات الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي الوطني، كما تتشعب أهميتها بتنوع الوظائف التي تؤديها في هذا الهيكل، وعلى العموم يمكن تقسيم أهداف البنك التجاري إلى[1] :

- **أهداف عامة:** وهي تلك الأهداف التي تتعلق بالسياسة العامة للبنك، مثل تحقيق نمو في حجم ربحية البنك بمعدلات أكبر من المنافسين في السوق المصرفية، وهي أيضا تلك الأهداف التي تركز على تعظيم القيمة السوقية وتعظيم الربحية في الأجل الطويل.
- **أهداف وظيفية:** وهي تلك الأهداف التي تتعلق بالنواحي التنفيذية، مثل الأهداف التي تتعلق بعلاقات البنك مع العملاء، اختيار العمالة وغيرها.
- **أهداف فرعية:** والتي تتمثل في :

– **تحقيق الأمان:** يقصد بتحقيق الأمان العمل على عدم تعرض البنك للمخاطر المختلفة مثل تدهور معدلات الربحية والسيولة وعدم كفاية رأس المال أو الانخفاض الملحوظ في كفاءة الإدارة في نشاط أو أكثر من أنشطة البنك.

– **الخدمة:** يقصد بها التركيز على تنمية الخدمات التي يقدمها البنك في حدود السعر والربحية في الأجل الطويل مع مراعاة ظروف المنافسة.

– **النمو:** وهو يتركز على نمو أرباح البنك في الأجل الطويل مما يؤدي إلى زيادة سعر السهم وزيادة الحصة السوقية.

المطلب الثالث : وظائف، موارد وأسس نشاط البنوك التجارية: للبنوك التجارية عدة وظائف كما لها موارد وأسس لنشاطها، وهذا ما سنتناوله في المطلب.

أولا: وظائف البنوك التجارية: تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف يمكن تقسيمها إلى وظائف تقليدية وأخرى حديثة.

1– الوظائف التقليدية:

- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها.
- تشغيل موارد البنك مع مراعاة التوفيق بين مبدأ السيولة، الربحية، الضمان والأمن، ومن أهم أشكال الاستثمار:

[1] محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص ص: 120، 121.

أ. منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة.

ب. تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

ج. التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعا وشراء لمحفظتها أو لمصلحة عملائها.

د. تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الاعتمادات المستندية.

هـ. تقديم كفالات وخطابات الضمان للعملاء.

و. المساهمة في إصدار الأسهم والسندات والشركات المساهمة [1].

– إصدار البنك خزائن صغيرة لعملائه يحتفظون فيها بمنقولاتهم الثمينة من مجوهرات وأوراق مالية وأوراق هامة ونقود[2].

– منح القروض إذ أن هذه الأخيرة في حقيقة الأمر النشاط الرئيسي للبنوك والغاية من وجودها ولا معنى في الواقع لهذه الودائع والأموال التي تجمعها البنوك ما لم توظف بطريقة أو بأخرى في سداد حاجاتهم لهذه الأموال سواء من حيث المبلغ أو من حيث المدى وذلك تبعا للنشاط الذي يقومون به وحجمه، ودور البنوك هنا يكمن في تلبية هذه الرغبة، بمنح قروض تتلاءم مع خصائص النشاط.

– قبول الودائع على اختلاف أنواعها، الودائع الجارية والادخارية، إذ تشكل هذه الودائع الجزء الكبير من موارد البنك التجاري ويمكن سحبها بواسطة شيكات [3].

2– الوظائف الحديثة:

– إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة.

– تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري، وهنا يجدر الذكر أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه.

[1] محمد مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2013، ص: 84.

[2] زينب عوض الله، أسامة محمد الفولي، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص: 102.

[3] وديع طوروس، المدخل إلى الاقتصاد النقدي، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، د.ت، ص ص: 236، 237.

– وظيفة التوزيع في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي، يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج والمتولدة من مصادر خارجية عن المشروع نفسه عن طريق البنك، ويتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية.

– وظيفة الإشراف والرقابة: تتولى البنوك في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توجيه الأعمال المتداولة في استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت به من أغراض وللتأكد من مدى ما حققه استخدامها من أهداف محققة مسبقا للمشروعات التي استخدمتها[1].

ثانيا: موارد البنوك التجارية: تعتبر موارد البنك التجاري التزاما اتجاه الغير، وتتمثل فيما يلي [2]:

1– رأس المال والاحتياطات: رأس مال البنك هو أمواله الخاصة التي يبدأ بها نشاطه ويستثمره البنك في أصول ثابتة ولا يستعمل البنك رأس المال في عملياته الاقراضية حيث يستخدمه في دفع قيمة الأصول والنفقات التي ألزمته عند بدأ نشاطه، أما الاحتياطات فهي ما يحصله البنك من الأرباح ولا يوزعها على المساهمين، وهي نوعان:

- **الاحتياطي القانوني:** وهو احتياطي يلتزم البنك عادة بالاحتفاظ به وذلك باقتطاع نسبة معينة من الأرباح بعد توزيع نسبة معينة منها على المساهمين.
- **الاحتياطي الخاص:** يكونه البنك دون التزام قانوني بغرض تقوية المركز المالي للبنك أمام الزبائن، والهدف من تكوين الاحتياطات هو تحقيق ضمان لمواجهة التقلبات في قيم الأصول[3] .

2– الودائع: يمكن النظر إلى الوديعة على أنها اتفاق يدفع بمقتضاه المودع مبلغا من النقود ويلتزم البنك برد هذا المبلغ المودع عند طلب الزبائن حيث تمثل نسبة كبيرة من موارد البنك وهي مبالغ مقيدة في حسابات البنك على أنها مستحقة للزبائن، وتقسم إلى:

– ودائع لأجل: لا يلتزم البنك بالدفع إلا في الموعد المحدد للوديعة، وهذا ما يعطيه الحق في إقراضها أو استثمارها.

– ودائع التوفير: هي قابلة للسحب في حدود معينة وإذا رغب المودع سحب مبالغ أكبر يجب عليه إبلاغ البنك قبل السحب بمدة يحددها نظام البنك، ويتحصل زبائن هذه الودائع على فائدة سواء كانت ودائع لأجل أو ودائع التوفير.

---

[1] محمد مصطفى السنهوري، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

[2] عبد المعطي رضا، محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص: 83.

[3] منير ابراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، توزيع منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 2002، ص: 103.

هذا النوع من الودائع غير مكلف للبنك لأنها تستحق عند أول طلب من عند صاحبها بل على العكس، ففي بعض الأحيان ينقص البنك من فوائد الموفرين عمولات ومصاريف تخص هذا الحساب ولكن هناك بعض البنوك

تدفع فوائد ضئيلة على هذه الودائع إذا وصلت مبلغا معينا [1].

يساعد هيكل الودائع في تحديد نسبة الاحتياطي النقدي الذي يجب أن يحتفظ به البنك لمواجهة طلبات الزبائن الخاصة بالسحب، إذا كانت ودائع لأجل تشكل نسبة عالية في البنك فإن عمليات السحب تكون ضئيلة أما إذا كانت ودائع تحت الطلب تشكل الجانب الكبير فتوقعات السحب تكون مرتفعة.

يمكن تحديد سياسة الاستثمار لهذه الودائع، بمعنى إذا كان طلب الودائع منخفض فإنه يوظف جانب منها في الأصول لأن ترك الأموال في شكل سيولة يسبب تقليل في نسبة الأرباح، أما إذا نقصت درجة السيولة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الأرباح.

3- الاقتراض من البنك المركزي والبنوك الأخرى: عندما يحتاج البنك التجاري إلى سيولة يمكنه أن يقترض من البنك المركزي أو من البنوك التجارية الأخرى، فالبنوك تحتفظ باحتياطي نقدي وبأصول أخرى على درجات مختلفة من السيولة، فإذا لم تكف هذه السيولة لمواجهة الطلبات الغير متوقعة من الزبائن فإن البنك التجاري يلجأ للبنك المركزي ويقترض منه بضمان الأموال أو يعيد خصم الأوراق التجارية.

أحيانا تقترض البنوك التجارية من البنك المركزي في حالة رغبتها في الائتمان بما يتفق مع ما يكون قد ظهر من نشاط تجاري وذلك عندما يرى البنك المركزي ضرورة لذلك، وإذا كان العكس أي إذا كانت الطلبات من قبل البنوك التجارية متزايدة على الاقتراض فلا يستجيب لها البنك المركزي وذلك لتخفيض نسبة التضخم وكذلك أن النظام المصرفي به قدر كافي من النقود[2] ، وفي هذه الحالة تلجأ البنوك التجارية إلى بنوك تجارية أخرى لديها فائض نقدي أو سيولة ذات درجة عالية لكي تقرضها المبالغ التي هي في حاجة إليها، وبفضل هذه الموارد تقوم البنوك بعدة خدمات لصالحها من أجل تحقيق الأرباح اللازمة من أجل إرضاء وتلبية حاجيات الزبائن، وكذلك لصالح الدولة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية.

ثالثا: أسس العمل البنكي: يقوم العمل البنكي على ثلاثة أسس هامة تميز البنوك التجارية عن غيرها من مؤسسات الأعمال، هذه الأسس تكتسي أهميتها من خلال تأثيرها الملموس على تشكيل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية

[1] عبد المعطي رضا، محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

[2] ناظم محمد نوري الشمري، النقود والمصارف، دار الزهران، الطبعة الثانية، العراق، 1993، ص: 135.

التي تمارسها البنوك التجارية المتمثلة في قبول الودائع وتقديم القروض، تتمثل هذه الأسس في: الربحية، السيولة والضمان [1].

1- الربحية: يسعى البنك كأي من المؤسسات الأخرى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لإرضاء المساهمين، وهو ناتج عن الفرق بين الإيرادات الإجمالية والنفقات الكلية للبنك، وتتحقق إيرادات البنك نتيجة لعمليات الإقراض والاستثمار التي يقوم بها البنك نظير خدماته المختلفة، إضافة إلى الأرباح الرأسمالية التي قد تنتج عن ارتفاع القيم السوقية لبعض أصول البنك، أما نفقاته فتتمثل في النفقات الإدارية والتشغيلية والفوائد التي يدفعها البنك على الودائع إضافة إلى الخسائر الرأسمالية التي تلحق به والقروض التي قد يعجز البنك عن استردادها. لذا وحتى يتمكن البنك من تحقيق مبدأ الربحية لابد من تقليل نفقاته إلى أدنى حد ممكن لتحقيق أكبر إيراد ممكن.

2- السيولة: وهي تمثل مقدرة البنك على الاحتفاظ في أي وقت بتوازن بين المبالغ المودعة والمبالغ المسحوبة، بمعنى أنه يكون على استعداد لتلبية طلب السحب في أي لحظة، باعتبار أن الجانب الأكبر من موارده تتمثل في ودائع تستحق عند الطلب، فنقص السيولة سوف يؤدي إلى الدخول في وضعية الخطر، وعدم القدرة على تلبية طلبات السحب تعني الإفلاس، لهذا يستوجب عليه عدم تأجيل سداد المستحقات، فمجرد إشاعة عن عدم توفير السيولة تكفي لزعزعة ثقة عملائه، مما قد يدفعهم لسحب ودائعهم وهو ما يعرضه للإفلاس، لهذا على البنك أن يؤمن نفسه من خطر السيولة وأن لا يغامر بتوظيف كل أمواله لتحقيق الربح فقط، وإنما عليه ترك جزء منها لمواجهة طلبات السحب المفاجئة.

3- الضمان: يعني الضمان قدرة البنك على الوفاء بديونه والتزاماته، فقيام البنك باستثمار رؤوس أمواله يجعله عرضة لوقوع خسائر على البنك أن يتحملها بنفسه بدلا من أن تقع على كاهل المودعين، وتتطلب حماية حقوق هؤلاء المودعين تجنب التوظيف غير الرشيد لتجنب الإفلاس، ولهذا السبب تعتبر الثقة أساس كل عملية من عمليات توظيف أموال البنك بغض النظر عن مصدرها لأن الأموال التي يقرضها سوف تعود إليه وفي الآجال المتفق عليها، لذا يتوقف إقبال البنك على منح القروض لمتعامل ما على الثقة التي يوحي بها هذا المتعامل إلى البنك من حيث قوة مركزه المالي ومدى احترامه لتعهداته وكيفية قيامه بالوفاء بها، ثم مدى الضمانات التي يكون على استعداد لتقديمها للوفاء بتلك التعهدات، هذا ما يعني أن البنك التجاري يسعى إلى التأكد من أنه يوظف أمواله في نواحي مضمونة من حيث الربح وقلة المخاطر التي تتعرض لها تلك الأموال.

[1] مصطفى رشدي شيحة، الوجيز في الاقتصاد النقدي والمصرفي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1998، ص: 139.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل، تطرقنا إلى موضوع الأداء و نستنتج أنه يعتبر من بين الانشغالات الهامة للبنوك وذلك راجع إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، وكذلك قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات البنكية، كما تطرقنا أيضا إلى نظام تقييم الأداء وتوصلنا إلى أنه يكتسي أهمية بالغة حيث يعد أحد أهم الموضوعات نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية في البنك كالبقاء والاستمرارية، ويعتبر الركيزة في اتخاذ القرارات الرشيدة خصوصا في ظل ما يشهده القطاع المصرفي من تحولات والتي كانت لها أثر على أداء وكفاءة و مردودية البنوك.

في هذا الفصل تطرقنا أيضا إلى عملية تقييم الأداء المالي والتي تعتبر جزء من عملية المراقبة، تطرقنا إلى مفهوم تقييم الأداء المالي، والأهداف الإستراتيجية له، ونظرا للأهمية الكبيرة للبنوك التجارية وكونها تمثل العمود الفقري للجهاز المصرفي في الدولة، وتلعب دورا مهما في تنشيط وتنمية حركة الاقتصاد الوطني، خصصنا المبحث الثالث من هذا الفصل لدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بها ومدى أهمية تقييم الأداء فيها، وتم التوصل إلى ضرورة تقييم أداء البنوك بصفة منتظمة ومستمرة للكشف عن نقاط القوة والضعف خصوصا أمام التحديات الكبيرة والتطورات السريعة في الصناعة المصرفية، ولكي تكون عملية التقييم صحيحة لابد من الاعتماد على عدة مؤشرات مختلفة تتناسب مع الهدف من عملية التقييم، لذا خصصنا الفصل الثاني لدراسة مختلف المؤشرات التقليدية لتقييم أداء البنوك.

الفصل الثاني

المؤشرات التقليدية لتقييم

أداء البنوك

تمهيـــــــــــــــد:

يحتل موضوع تقييم الأداء أهمية كبرى للمؤسسات بصورة عامة وللبنوك بصورة خاصة باعتبار أن البنوك تلعب دورا هاما في سلامة واستقرار النظام المصرفي، خصوصا في الفترة الحالية نظرا لما يشهده النظام المالي الدولي من تغيرات متسارعة، إذ أنه يسمح للبنك بمتابعة نشاطه ومساعدته على التقدم والاستمرار والتميز في البيئة المصرفية، ويختلف تقييم الأداء من بنك لآخر وهذا حسب الغرض من التقييم ونوعية المستفيدين منه، وتتوقف درجة كفاءة التقييم البنكي وفعاليته على المؤشرات المعتمد عليها في عملية التقييم، إذ أن اختيار وتحديد مؤشر التقييم البنكي من أهم القواعد لعملية التقييم وأكثرها صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها.

في هذا الفصل سنتناول موضوع تقييم الأداء البنكي والمؤشرات المعتمد عليها في ذلك، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقييم الأداء في البنوك
- المبحث الثاني: التحليل المالي وتقييم أداء البنوك
- المبحث الثالث : مؤشرات تقليدية لتقييم الأداء

المبحث الأول: تقييم الأداء في البنوك

نظرا لما يشهده القطاع المصرفي من تحولات والتي كانت لها أثر على أداء وكفاءة و مردودية البنوك التجارية، فإن تقييم أداء البنوك يعتبر عملية ضرورية وملحة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مجالات، مراحل، مقومات، عوامل ومصادر عملية التقييم البنكي، بالإضافة إلى أساسيات حول تقييم الأداء المالي للبنوك.

المطلب الأول: مجالات، مراحل ومقومات تقييم الأداء البنكي: لعملية تقييم الأداء في البنوك عدة مجالات ومقومات كما أنها تمر بعدة مراحل وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

أولا : مجالات تقييم الأداء البنكي : تشمل عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية المجالات التالية [1]:

1 – تقييم أداء البنك كوسيط مالي : ويشمل هذا المجال تقييم نشاط البنك وكفاءته في تجميع الموارد واستخداماتها، أي أنه يتضمن ما يلي:

1-1.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 الموارد؛
- مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد؛
- مدى نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.

1-2. تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال : ويتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية :

- مدى التغير 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 :

[1] أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الاسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص ص : 87، 88.

- تحقيق أكبر عائد ممكن.
- المحافظة على السيولة، وسلامة المركز المالي للبنك.
- تخفيض حجم المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

2- تقييم أداء البنك كوحدة إنتاجية : ويتناول التقييم في هذا المجال نشاط البنك كنشاط إنتاجي يحقق عائدا من خلال العمليات والأنشطة التي يمارسها، أي أن التقييم في هذا المجال يضم المعايير التالية :

- 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.

3- 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 أساسيا تستخدمه إدارة البنك في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق السياسات البنكية 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 الاختيار والتعيين، واستخدام أنظمة تدريبية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات البنكية كافة.

وتقوم البنوك أيضا بإعداد كتيبات تتضمن خطوات العمل لمختلف العمليات، حيث تتضمن هذه الكتيبات وصفا للإجراءات التي تتبع في كل عملية من عمليات البنك لتكون بذلك معايير للمراجعة الداخلية في البنك، ومن ثم تصبح أدوات لتقييم أداء العاملين وعمليات مراجعة الأعمال في البنك.

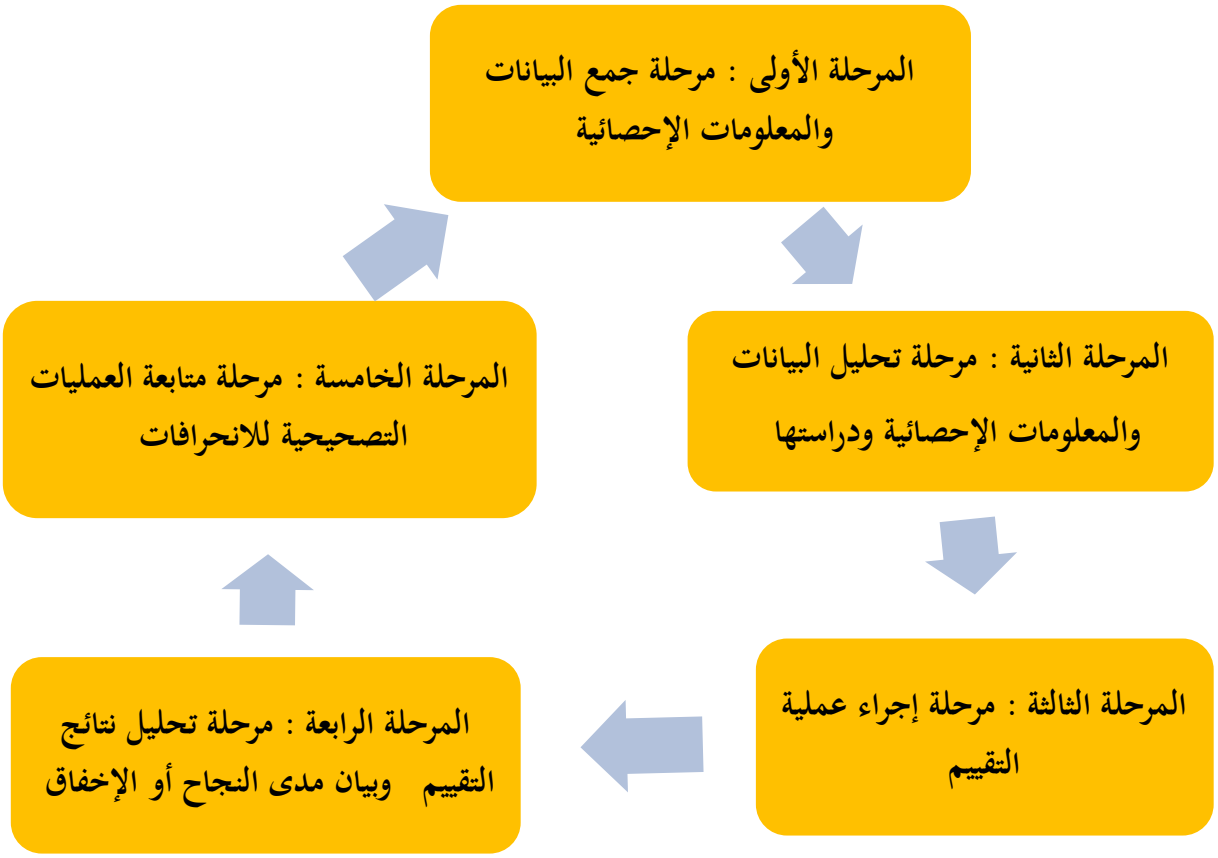
ثانيا: مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية : تمر عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية بعدة مراحل متعاقبة تتمثل في [1] :

- **المرحلة الأولى** : مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية التي تتطلبها عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية، وذلك لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك التجاري.
- **المرحلة الثانية** : مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحيتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في البنك التجاري.
- **المرحلة الثالثة** : مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك التجاري.
- **المرحلة الرابعة** : مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الإخفاق الذي صاحب أداء البنك التجاري، مع حصر وتحديد الانحرافات التي حصلت في نشاط البنك التجاري، ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات، ووضع الحلول اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك.
- **المرحلة الخامسة** : مرحلة متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في نشاط البنك التجاري، وتوفير الشروط اللازمة أو المشجعة لتحقيق الأداء المطلوب والاستفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.

والشكل التالي يبين مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية :

[1] نصر حمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33، 34.

الشكل رقم (2-1) : مراحل تقييم الأداء في البنوك التجارية



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة.

ثالثا : مقومات تقييم الأداء البنكي : حتى يتمكن مسير البنك من تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء، من الضروري أن تتوفر في نموذج التقييم مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي [1]:

- الشمول بما يغطي كافة أداء البنك، ويعطي في نفس الوقت انطباعا ورؤية واضحة عن موقف البنك محل التقييم من كافة جوانب الأداء؛
- الارتباط بنشاط البنك محل التقييم وأهدافه، مع ضرورة تعرف القائمين والعاملين بهذا البنك على المؤشرات والأهداف المرجوة بما يكفل توفير الرغبة في تقبل نتائجها؛
- أن يعكس النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية، كما يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة بالبنك؛

[1] بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة : مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA الوادي 2009-2010، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص : 62.

- أن يتمكن من الوصول إلى نتائج ايجابية والى تحسين الأداء، و رفع الكفاءة بتوضيح المسارات السليمة الأداء فيما بعد، وأن لا تقتصر على أوجه الخلل والانحرافات فقط؛
- التكامل مع أنواع الرقابة الأخرى، مع مراعاة السهولة والسلطة، وارتكازه على عدد قليل من النماذج والمؤشرات التفصيلية؛
- الاستمرار في تطبيق النموذج المقترح لتقييم الأداء، بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية، بل يجب أن يتسم هذا النموذج بالدورية والانتظام في فترات قصيرة، لمواجهة الانحرافات قبل استفحال آثارها في الجهات غير المرغوبة وتوجيهها نحو خطوط السير المرسومة.

المطلب الثاني: عوامل ومصادر عملية التقييم البنكي

المقصود بالأداء البنكي الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية المحيطة لتقديم الخدمات البنكية التي تحقق الأهداف، وعليه فالأداء البنكي يعد صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة البنك على استغلال موارده وقابليته في تحقيق أهدافه وفق المعايير التي تلائمه ومقارنة ما تحقق من الأهداف مع الخطة الموضوعة سلفا لتشخيص الانحرافات إن وجدت واتخاذ الوسائل الكفيلة بمعالجتها [1] .

أولا : العوامل المؤثرة في الأداء البنكي

يتأثر الأداء البنكي بعدة عوامل منها ما هو داخلي (العوامل المنظمية) ومنها ما هو خارجي (العوامل البيئية) وفيما يلي أهم هذه العوامل [2] :

1- العوامل المنظمية : يقصد بالعوامل المنظمية العوامل الداخلية والخاصة بالبنك ذاته، كحجم الأعمال أو الأنشطة في البنك، التكنولوجيا المستخدمة وكفاءة الإدارة.

[1] محمد كريم نجم عبود، المقارنة المرجعية وأهميتها في تقييم أداء المصارف، بحث لنيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة القادسية، العراق، 2018، ص : 14.

[2] أمارة محمد يحي عاصي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 89، 90.

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.

1-2. التكنولوجيا المستخدمة : وهي الأساليب المستخدمة في انجاز العمل البنكي، فكلما ازداد استخدام التكنولوجيا كلما أدى ذلك إلى رفع جودة الخدمات البنكية، وتخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

1-3. الكفاءة الإدارية : أي كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل البنك، وتطوير عمليات التعاون والعمل الجماعي، ومدى قدرتها على دفع فريق العمل للتعامل مع الأطراف الخارجية بأسلوب يعكس الجودة في الخدمات البنكية، وسمعة حسنة في البنك.

2- العوامل البيئية : وهي العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء البنكي وتقسم إلى :

2-1. البيئة القانونية والسياسية : أي الظروف السياسية للبلد الذي يقيم فيه البنك، والقوانين الناظمة للعمل البنكي في هذا البلد.

2-2. البيئة الاقتصادية : وتشمل طبيعة النظام الاقتصادي والموارد المتاحة في البلد، وكذلك المناخ الاستثماري والفرص الاستثمارية المتوفرة.

2-3. البيئة الاجتماعية : وهي العادات والتقاليد والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد، ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر في قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة البنكية، والخدمات التي تقدمها البنوك.

ثانيا : متطلبات تقييم الأداء البنكي : يمكن تحديد مصادر البيانات والمعلومات والإحصاءات التي يعتمد عليها في عملية تقييم الأداء البنكي من خلال الآتي [1]:

1. القوائم المالية والمرفقات : وتتضمن مجموعة معلومات متكاملة، تضم قائمة المركز المالي وقائمة الدخل والكشوفات التحليلية المساعدة لها.

[1] زاهر صبحي بشناق ، تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية : دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص ص : 23، 24.

2. المؤشرات التاريخية للقوائم المالية والتي تحتاجها عملية تقييم الأداء لأغراض الدراسة والتحليل وعقد المقارنات.
3. الموازنة التخطيطية : وهي البرنامج والخطة الشاملة لنشاط البنك لفترة زمنية مقبلة.
4. التقارير الدورية، سواء كانت تقارير داخلية أم خارجية، حيث تشكل البيانات الواردة فيها قاعدة معلوماتية مهمة في تقييم الأداء.
5. الاستبيانات التي يجريها البنك لغرض التعرف على جانب أو أكثر من جوانب نشاطه، سواء كانت هذه الاستبيانات تجرى داخل الوحدة أو خارجها، حيث يتوفر بذلك معلومات مفيدة لأغراض تقييم الأداء.
6. الزيارات الميدانية التي تقوم بها الإدارة العليا في البنك أو مدراء الأقسام فيها أو أي فريق آخر لأغراض الوقوف على حركة نشاط معين في الوحدة والتعرف على المشاكل التي تواجهه وما إلى ذلك.
7. البيانات والمعلومات الإحصائية عن نشاط البنوك المشابهة.

المطلب الثالث : أساسيات حول تقييم الأداء المالي للبنوك: في هذا المطلب سنتناول الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي للبنوك وأهم أركانه الأساسية، بالإضافة إلى أهم الصعوبات التي تواجهه.

أولا : الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي للبنوك : هناك العديد من الجهات التي تستفيد من تقييم الأداء المالي للبنوك وهي [1] :

1. إدارة البنك : تهتم إدارة البنك بتحليل وتقييم الأداء لأسباب عديدة منها ضرورة ممارسة الوظائف الإدارية باعتبار أن التحليل المالي يمثل التغذية العكسية للمعلومات عن الأداء الذي يقارن بالخطط لتحديد مدى الانحرافات وتصحيحها، وأيضا ضرورة التوفيق بين هدفي سيولة البنك وربحيته، وإذا كانت المنشآت عموما تهتم بالتحليل المالي لغرض متابعة السيولة بوجه خاص، فإن البنك يهتم بذلك أكثر من غيره، لأن البنك أكثر من 10/9 من تمويله آت من الودائع.

2. البنك المركزي : إن البنك المركزي (بصفته السلطة النقدية) مسؤول عن الرقابة على البنوك، وعن تنفيذ السياسة النقدية بوسائلها الكمية والنوعية، ولكي يستطيع البنك المركزي أداء مهماته لصالح الاقتصاد الوطني، فإنه يجب أن يحصل على مؤشرات دورية ودقيقة لغرض توحيد البيانات المالية والائتمانية الواردة له من كافة البنوك وصياغتها بالشكل الذي يخدم أغراض السياسة النقدية والأهداف العامة.

[1] زاهر صبحي بشناق، نفس المرجع السابق، ص – ص : 21- 23 .

3. المودعون : لما كان البنك هو منشأة مالية وسيطة تقبل الودائع من الجمهور وتستثمرها، وتقدم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، فالإيداع هو الركن الأول في عمل البنك، غير أن استمرار حصول البنك على الأموال مرهون بالدرجة الأولى بمدى قدرته على استثمارها وتوظيفها التوظيف الأمثل، ومقدرته على تقديم منتجات وخدمات بنكية متميزة، وما لأثر ذلك من تحفيز المودعين على إيداع الأموال بحثا عن العائد الأفضل والتميز في الخدمة والبعد عن المخاطرة، وبالتالي يكون لدى المودعون اهتمام دائم بالمؤشرات التي تعكس هذه المقدرة على الأداء الجيد.

4. المستثمرين الحاليين والمرتقبين : يهتم المساهم الحالي أو المحتمل بالعائد على الأموال المستثمرة ومدى سلامة استثماراتهم في المشروع، فمن الطبيعي أن يبحث المستثمر الحالي عما إذا كان من الأفضل له الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو يتخلى عنها، كما يبحث المستثمر المحتمل عن أفضل الاستثمارات لاتخاذ قرارات الشراء، حيث يتحمل المساهم وحسب طبيعة البنك المخاطر النهائية التي تنطوي عليها الاستثمارات، لذلك إن عملية تقييم الأداء تساهم في وجود مؤشرات تفيد كافة المستثمرين في فهم ومعرفة هذه الجوانب وتوجيههم نحو اتخاذ القرارات الملائمة.

5. هيئة سوق رأس المال : تساعد المؤشرات المالية التي تنتج عن عملية تقييم الأداء في تحديد مدى منطقية بعض النسب مقارنة بسنوات أخرى، وبالتالي تلقي بالضوء على مدى صحة الإفصاح عن وجود تطورات جوهرية، وتقوم الهيئة العامة لسوق رأس المال بمتابعة مدى التزام الشركات المدرجة ومن بينها البنوك، بالشروط والتعليمات المتعلقة بالإفصاح والشفافية، لما يعكسه ذلك من إعطاء الصورة العادلة للسعر الحقيقي للسهم، ومن ثم مدى انعكاس ذلك على مؤشرات السوق المالية للبنك، كما يتولى السوق المالي إعداد ونشر المعلومات الخاصة بالبنوك بشكل دوري لكي تستفيد منها الجهات المتعددة.

6. السلطة الضريبية : تقوم السلطة الضريبية ممثلة عن الحكومة بفرض وجباية الضرائب المستحقة دوريا على البنوك ولذلك فهي بحاجة إلى تحليل دقيق لمصادر الإيراد وأوجه التكاليف والمصروفات، وتساعد القوائم المالية السنوية المعززة بتحليلات مالية مفصلة السلطة الضريبية على التقييم الدقيق لحجم الضرائب التي ستفرض، وعلى اتخاذ القرارات الصائبة اتجاه البنوك.

7. الجمهور : يستفيد الجمهور بشكل أو بآخر من تقييم الأداء المالي للبنوك، ويهتم دائما بالبحث عن خدمات بنكية متميزة وسريعة تلبي التطورات المستمرة للحياة المعاصرة، ويتم ذلك من خلال مواقع الخدمات المنتشرة، وسرعة تقديم تلك الخدمات، وانخفاض التكلفة، وليس من شأن كل ذلك أن يتم بدون تحقيق البنك للعوائد الكبيرة، والناتجة عن أدائه الجيد ونجاحه في توظيف الأموال والاستثمارات وهو الذي يساهم به في الدرجة الأولى اهتمام إدارة البنك بعملية التقييم والتحليل المستمر للأداء.

ثانيا : أسس تقييم الأداء المالي:

ترتكز عملية تقييم الأداء المالي على الأركان الأساسية التالية[1] :

1- وجود أهداف محددة مسبقا (المعايير): فعملية تقييم الأداء لا توجد إلا حيث توجد أهداف محددة مسبقا، وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط، فاللوائح المالية وقوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط، وكذلك التكاليف النمطية ومعدلات الأداء المعيارية، أهداف محددة مسبقا يتم على أساسها تقييم الأداء.

2- قياس الأداء الفعلي : يتم قياس الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفر عمال مدربين للقيام بهذه الأعمال مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسبا، لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير واتخاذ القرارات الخاصة بها.

3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير : يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت ايجابية أو سلبية، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها.

4- اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات : إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقا وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط، لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب

[1] الطيب بولحية، عمر بوجميعة، تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الاسلامية للفترة (2009- 2013)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع عشر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016، ص ص : 3،4.

الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، ومحددا بوضوح نوع التصحيح المطلوب، آخذا في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار.

ثالثا : الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي : تواجه عملية تقييم الأداء المالي كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين تقييم الأداء المالي الدقيق وتتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء المالي خاصة، وأن لكل بنك أهداف وخصائص تختلف عن غيره، وعموما تتمثل هذه الصعوبات في [1]:

- الصعوبة في اختيار نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي؛
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقة بينها؛
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي بهدف تقييمه؛
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء المالي وتقييمه.

المبحث الثاني: التحليل المالي وتقييم أداء البنوك

يستعين المحلل المالي خلال القيام بعمله بمؤشرات تساعده على القياس وهي كثيرة ومتنوعة، والمؤشر المالي من أهمها باعتباره يعطي صورة كافية للتسيير داخل البنك وتطور أدائه خلال فترات معينة، ويتم التقييم من خلاله بطرق وتقنيات عديدة قد تختلف حسب الهدف من الدراسة. والتحليل المالي من بينها باعتباره أداة لتقييم الأداء واتخاذ القرار.

المطلب الأول: ماهية التحليل المالي: إن للتحليل المالي أهمية كبيرة في تقييم أداء البنوك لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف الجوانب المتعلقة به.

أولا : مفهوم التحليل المالي و أهدافه :

1- مفهوم التحليل المالي : يعرف التحليل المالي " بأنه مجموعة العمليات التي تعنى بدراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها وتفسيرها حتى يمكن الاستفادة منها في الحكم

[1] موسى اللوزي، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص : 212.

على مركز المؤسسة المالي وتكوين معلومات تساعد في اتخاذ القرارات، و تساعد أيضا في تقييم أداء المؤسسة وكشف انحرافاتها والتنبؤ بالمستقبل "[1].

ويعرف كذلك " بأنه عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية التاريخية المدونة بالقوائم المالية (قائمة المركز المالي وقائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار "[2].

ومن وجهة نظر أخرى يعرف التحليل المالي " بأنه عملية دراسة وتحليل منظمة للبيانات والمعلومات المتاحة الحالية والتاريخية حول المؤسسة، من خلال القوائم المالية والمصادر الأخرى باستخدام أساليب وأدوات رياضية و إحصائية للحصول على مؤشرات إضافية تساعد في تقييم الأداء الحالي للمؤسسة والاستشراف المستقبلي له "[3] .

والتحليل المالي هو " عملية رقابية ونظاما للمعلومات يستمد مدخلاته من البيانات والمؤشرات والنسب الموجودة في التقارير والكشوفات المالية للمنشأة، وكذلك من البيئة الخارجية سواء كانت من القطاع الذي تعمل فيه هذه المنشأة أو من القطاعات الأخرى، ومن ثم إجراء العمليات التحليلية على هذه البيانات بطرق خاصة، وتكون مخرجات هذا النظام التقارير والنسب والمخططات التي يتم تقديمها لمستويات الإدارة المختلفة سواء في المنشأة أو المنظمة أو على مستوى الاقتصاد الكلي، أما التغذية العكسية لنظام التحليل المالي فانه يتمثل بالتحقق من صحة هذه المخرجات ومدى مطابقتها بالواقع"[4] .

من خلال التعريفات السابقة نستنج أن التحليل المالي هو نظاما للمعلومات يستخدم لتحليل وتفسير البيانات والمعلومات المالية من أجل الحصول على مؤشرات تساعد في تقييم الأداء للمؤسسة واتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة لها ".

2- أهداف التحليل المالي : تعتبر نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها متخذ القرار من أجل الحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل، وبالتالي فإن التحليل المالي

يهدف إلى :

[1] هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000، ص : 157.

[2] عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص : 75.

[3] علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص ص : 69، 70 .

[4] بلال محمد داود، نور ساطع أمين، تقييم مؤشرات الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية (شركة الحمراء للتأمين نموذجا)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، ج 1، العراق، 2020، ص : 246.

- تقييم الوضع المالي والنقدي للبنك ؛
- تقييم نتائج قراءات الاستثمار والتمويل ؛
- تحديد مختلف الانحرافات التي تخللت أداء البنك مع تشخيص أسبابها ؛
- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية ؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام البنك والتي يمكن استثمارها ؛
- التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه البنك ؛
- يعتبر التحليل المالي مصدرا للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار ؛
- تقييم ملاءة البنك في الأجل الطويل والقصير [1] .

ثانيا : مجالات التحليل المالي : يستعمل التحليل المالي في المجالات التالية [2] :

1- التخطيط المالي : تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة تصف مسار عمليات المؤسسة، وهذه المنظومة من المعلومات المالية المدروسة يستخدمها المسيرون للخروج بدلائل تقييم أداء المؤسسة، وتتنبأ بتحليلات مستقبلية، وهذه التحليلات يستخدمها المخطط المالي عند وضع الخطط، ويستند إليها عند وضع تقديراته المستقبلية.

2- تحليل تقييم الأداء : تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتقييم أداء المؤسسات لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة، وكفاءتها في إدارة موجوداتها، توازنها المالي، سيولتها والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أدائها بشركات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى. ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الإدارة، المستثمرين والمقرضين.

3- التحليل الائتماني : يقوم بهذا التحليل المقرض، وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها في علاقته مع المقترض، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم. وتعتبر أدوات التحليل المالي المختلفة بالإضافة إلى الأدوات الأخرى الإطار الملائم والفعال الذي يمكن المقرض من اتخاذ القرار المناسب.

---

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

[2] اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009، ص ص : 7، 8.

4- التحليل الاستثماري : إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات، ومنح القرض. ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثمارهم وكفاية عوائدها. ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات فحسب، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلى بها والاستثمارات في مختلف المجالات.

ثالثا: أنواع التحليل المالي : هناك عدة أنواع للتحليل المالي نذكر منها التحليل العمودي والتحليل الأفقي.

1 – التحليل العمودي :

1-1. تعريف التحليل العمودي : و يسمى بالتحليل الرأسي[1]، ويعتمد هذا التحليل بشكل أساسي على تحويل الأرقام المطلقة للبنود في القوائم المالية إلى نسب مئوية، حيث ينسب كل بند في مجموعة معينة إلى إجمالي بنود هذه المجموعة، ويتم ذلك من خلال إعطاء إجمالي الرقم (100%) ومن الأمثلة على ذلك التحليل العمودي لقائمة الدخل حيث تعطي المبيعات (الإيرادات) النسبة المئوية (100%) وتحسب نسبة البنود الأخرى في القائمة من هذا الرقم، أما في قائمة المركز المالي فيمكن احتساب نسبة كل بند من مجموع البنود التي ينتمي إليها، فعلى سبيل المثال يمكن احتساب نسبة ما تشكله الأصول المتداولة من إجمالي الأصول، ونسبة الالتزامات من مجموع الالتزامات وحقوق الملكية للتعرف على مصادر التمويل في المؤسسة، كما يمكن تطبيق التحليل العمودي للبنود على قائمة تكلفة المنتج في المؤسسات الصناعية ولعل أهم ما يوفره هذا التحليل توضيحه للأهمية النسبية للبنود التي تتكون منها قائمة معينة، وكسب الأهمية النسبية للبنود من خلال الصيغة التالية :

$$\text{الوزن النسبي للبند} = \frac{\text{قيمة البند}}{\text{مجموع البنود التي ينتمي إليها البند}}$$

وبعد استخراج الوزن النسبي لكل البنود، يقوم المحلل المالي برصد هذه النسب والتعرف على أسباب ارتفاعها أو انخفاضها.

[1] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2011، ص ص : 93، 94.

2-1. محددات التحليل العمودي : تتجلى فيما يلي[1]:

– يوصف التحليل العمودي بالتحليل الساكن وتظهر هذه الصفة بشكل خاص في هذا التحليل عندما يقتصر على فترة زمنية واحدة، فتصبح المدلولات والمؤشرات التي يتم الحصول عليها النسب ذات جدوى كبيرة لذا يحرص المحللون على إجراء التحليل العمودي لأكثر من فترة مالية أو لأكثر من مؤسسة أو في أحيان أخرى يتم إجراؤه مع التحليل الأفقي في آن واحد لتغطية نقاط الضعف فيه ؛

– يتجاهل التحليل العمودي التغير الذي يحصل على البند الرئيسي في القائمة، حيث ينسب لهذا البند باقي البنود الأخرى المختلفة، فعلى سبيل المثال يهمل التحليل العمودي لقائمة الدخل التغيرات الحاصلة في بند المبيعات نفسه حيث يفترض دائما أنه يساوي (100%) وبالتالي يتم رصد التغيرات فيه من فترة إلى أخرى أو من مؤسسة إلى أخرى مماثلة بالرغم من أنه يعتبر من أهم بنود القائمة.

2 – التحليل الأفقي :

2-1. تعريف التحليل الأفقي : يسمى التحليل[2] الأفقي- التاريخي أو التحليل المالي الديناميكي، ويرتكز على دراسة وحساب وتحديد طبيعة التغيرات التي تطرأ على عناصر القوائم المالية عبر الزمن، ويتم ذلك بمقارنة عناصر الميزانية في لحظة معينة بعناصر لذات الميزانية في لحظة أخرى، فالتحليل المالي الديناميكي يعتمد على طريقة التدفقات في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال دراسة التدفقات النقدية المتعلقة بعناصر الميزانية بدورة معينة وبجدول حسابات النتائج.

يهتم التحليل الأفقي بدراسة التغيرات التي تحدث لعناصر القوائم المالية من فترة مالية إلى فترة مالية أخرى، بمعنى أنه يهتم بدراسة مبالغ ونسب التغيرات، وهذا بطبيعة الحال يتطلب توفر مجموعة من القوائم المالية المقارنة حتى يمكن قياس مبالغ ونسب التغيرات ثم التوصل إلى نتيجة من تحليل التغيرات، ويمكن لنا القول أن التحليل الأفقي يساعد في فهم وتفسير الاتجاهات بين الفترات المالية لعناصر القوائم المالية.

2-2. محددات التحليل الأفقي : رغم ما يوصف به التحليل الأفقي من ديناميكية إلا أنه لا يخلو من بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على بعض استنتاجاته، وهي ما يمكن إيجازها بالنقاط التالية[3]:

---

[1] مؤيد راضي خنفر، نفس المرجع السابق، ص ص: 103، 104.

[2] شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS ، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص: 49

[1] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

– نقاط ضعف ناشئة من اختيار غير ملائم لسنة الأساس : وهو ما قد يشوه نتائج التحليل سواء كان ذلك بسبب قدم السنة المستخدمة كأساس للمقارنة أو بسبب الظروف غير الطبيعية التي قد تكون تخللتها، فاختيار سنة متقادمة يجب أن يأخذ بالاعتبار الظروف السريعة والمتغيرة في عصرنا الحاضر، أما الظروف غير الطبيعية فقد يكون لها آثارا سلبية استثنائية مما قد يعكس نتائج جيدة غير حقيقية عند إجراء المقارنة، وهو ما يدفع الكثير من المحللين إلى تكوين سنة الأساس بمواصفات ومعايير معينة تساعدهم في انجاز التحليل وإجراء المقارنة اللازمة ؛

– نقاط ضعف ناشئة عن استخراج التغير المطلق فقط أو الاكتفاء باستخراج التغير النسبي وهو ما قد يعطي نتائج غير دقيقة ومضللة.

المطلب الثاني : مراحل، مصادر ونتائج التحليل المالي: يمر التحليل المالي بعدة مراحل ويحتاج إلى عدة مصادر أما نتائجه فهي تختلف باختلاف وضعية المحلل، كل هذا سنتناوله في هذا المطلب.

أولا : مراحل التحليل المالي: يمر التحليل المالي بمجموعة من المراحل، وهذا يعتمد على نوع التحليل وأهميته ودرجة التفصيل المطلوبة فيه، ويتفق معظم الباحثين في التحليل المالي على أن مراحله هي[1]:

1– تحديد هدف التحليل بدقة: من الضروري جدا أن يحدد المحلل المالي الهدف الذي ينبغي الوصول إليه، ومدى أهمية هذا الهدف وتأثيره، ويلاحظ أن أهداف التحليل المالي تتفاوت من فئة إلى أخرى، ومن هنا نجد أن نجاح العملية التحليلية يعتمد على تحديد الهدف بدقة.

2– تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي: في هذه المرحلة يتم تحديد البعد الزمني للتحليل المالي، بمعنى أوضح تحديد عدد السنوات التي سيتم تحليل بياناتها.

3– اختيار أسلوب التحليل المناسب: تتعدد أساليب التحليل المالي المتاحة أمام المحلل، ومنها استخدام أسلوب النسب المالية، الأساليب الاقتصادية وغيرها، إذ يقف المحلل المالي في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب.

4– إعادة تبويب القوائم المالية لتلاءم أسلوب التحليل المختار: في هذه المرحلة يتم التبويب السليم للقوائم المالية من زاوية التحليل المالي التي تسهل عملية التحليل وكل هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي ودرايته التي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة في القوائم المالية وبالتالي تحقيق هدف التحليل المالي.

5– التوصل إلى الاستنتاجات: تتم عملية الاستنتاج من قبل المحلل المالي في إبداء رأي محايد، بعيد عن التحيز بكافة جوانبه والالتزام بالموضوعية بأكبر قدر ممكن.

[1] جميل أحمد توفيق ، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، د.ت.ن، ص: 04.

6- صياغة التقرير: التقرير هو وسيلة لنقل نتائج العملية التحليلية من ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج المتوصل إليها.

ثانيا: مصادر التحليل المالي: هناك من الباحثين من قسم مصادر المعلومات المالية في منظمات الأعمال سواء كانت شركات أو مؤسسات مالية (بنوك تجارية) والتي يتم استعمالها بغرض القيام بعملية التحليل المالي إلى نوعين رئيسيين هما [1]:

1. مصادر داخلية من الشركة نفسها: تحتوي هذه المصادر على مجموعة من القوائم والتقارير والتي يمكن الحصول عليها من داخل الشركة نفسها وهي:

1-1.القوائم المالية الأساسية: وتشمل قائمة المركز المالي أو الميزانية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية أو مصادر الأموال واستخداماتها، وكذلك قائمة حقوق الملكية.

1-2.المذكرات والملاحظات المرفقة بالقوائم المالية: وتعد تلك الملاحظات جزءا ضروريا من مصادر المعلومات المفيدة، وتوفر معلومات إضافية غير موجودة في القوائم المالية.

1-3.التقارير المؤقتة (المرحلية): والتي تقدم على مدار السنة (نصف أو ربع سنوية)، ويكون الهدف منها إمداد مستخدمي القوائم المالية بالمزيد من المعلومات في توقيتات متقاربة لاتخاذ قرارات الاستثمار والإقراض، ويضاف إلى ذلك أن تلك التقارير يمكن أن توفر معلومات هامة متعلقة بالجوانب الموسمية وكيفية سير العمل.

1-4.تقارير مجلس الإدارة: والتي تحتوي على معلومات تمثل بيانات مالية وإحصائية وبعض الخطط المستقبلية.

1-5.تقرير مراجع الحسابات: وما قد تحتويه من ملاحظات أو تحفظات خاصة بالقوائم المالية التي تمت مراجعتها.

1-6.قوائم تنبؤات الإدارة، ومعلومات أخرى.

2. مصادر خارجية: حيث يستطيع المحلل المالي الحصول على المعلومات والبيانات التي تصدرها أسواق المال وهيئات البورصة، بالإضافة إلى البيانات والمعلومات التي يمكن أن يحصل عليها من الصحف والمجلات المتخصصة

[1] سليمان بن بوزيد، استخدام مخرجات تحليل القوائم المالية في قياس أداء البنوك التجارية والتنبؤ بالتعثر المصرفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص- ص: 88- 90.

والمكاتب الاستشارية، ويعتبر من المفيد عند تحليل المعلومات المالية لشركة معينة مقارنتها بما هو قائم في الشركات المنافسة، لذلك يجب تجميع معلومات عن الصناعة التي تعمل فيها الشركة، ويضاف إلى ذلك تجميع بيانات عن الاقتصاد بصفة عامة، وكذلك بيانات عن ظروف المنافسة، وأثر الاتفاقيات الدولية في تلك الصناعة.

ثالثا: نتائج التحليل المالي: بعد إجراء التشخيص الدقيق للمعلومات المالية للمؤسسة، ومعالجتها باستعمال وسائل معينة يتم التوصل إلى نتائج تختلف حسب وضعية المحلل بالنسبة للمؤسسة خارجي أو داخلي.

- **نتائج التحليل الخارجي:** يمكن للمحلل المالي الخارجي الوصول إلى عدة نتائج من أهمها [1]:
  - ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها المؤسسة في الميدان المالي؛
  - تقييم النتائج المالية ومن خلالها يتم تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب؛
  - تقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها؛
  - الموافقة أو الرفض لعقد قرض عند تقديم المؤسسة طلبا للقرض من البنك؛
  - اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة؛
  - مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى من نفس القطاع.
- **نتائج التحليل الداخلي:** كما يمكن للمحلل الداخلي الوصول إلى النتائج التالية [2]:
  - الحكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل؛
  - الاطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية والإنتاجية للفترة تحت التحليل؛
  - التحقيق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية مثلا؛
  - اتخاذ قرارات حول الاستثمار، التمويل، توزيع الأرباح أو تغيير رأس المال؛
  - وضع المعلومات المتوصل إليها للاستفادة منها في المراقبة العامة لنشاط المؤسسة كأساس للتقديرات المستقبلية.

المطلب الثالث : معايير ودور التحليل المالي في تقييم الأداء: للتحليل المالي دور كبير في تقييم الأداء وهو يعتمد في ذلك على عدة معايير، وعليه سنتناول في هذا المطلب معايير ودور التحليل المالي في تقييم الأداء.

[1] ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1988، ص: 12.

[2] نفس المرجع السابق، ص ص: 12، 13.

أولا : معايير التحليل المالي: تتمثل المعايير المعتمدة في التحليل المالي في [1]:

1- المعايير المطلقة: هي مؤشرات متعارف عليها تعتمد على صفات مشتركة لمختلف القطاعات والمشاريع بغض النظر عن حجمها ونوعها وفترة التحليل، ولذلك فإن مدلولات هذا المعيار ضعيفة كونها تأخذ قيمة مالية ثابتة لنسبة معينة تشترك بها كافة المشاريع، ومن المعايير المطلقة شائعة الاستخدام معيار نسبة التداول والسيولة السريعة.

2- معيار القطاع أو الصناعة: وهي المؤشرات المتفق عليها في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة محل المقارنة، ويستخرج باحتساب متوسط النسب لمجموعة كبيرة من المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع واحد ولفترة زمنية محددة ويتولى إعداد مثل هذه المعايير الاتحادات المعنية كغرف التجارة والصناعة والمؤسسات المالية المتخصصة، ويعد هذا المعيار مؤشر هام يبين الانحرافات من معدل القطاع الذي ينتمي إليه المشروع محل الدراسة، وهي أقرب إلى الواقع مقارنة بالمعيار المطلق، ويجب أن يأخذ المحلل المالي بعين الاعتبار عند المقارنة اختلاف طبيعة المشاريع داخل الصناعة الواحدة من الحجم ونمط الإنتاج والمعايير المحاسبية والموقع ومكونات الهيكل التمويلي، إذ ينتقد هذا المعيار بعدم أخذه الخصائص الخاصة بالمشروع محل المقارنة.

3- معيار المؤسسات المماثلة: وهي التي لها تاريخ طويل في السوق وانجازاتها معتمدة من قبل المتعاملين والمستثمرين والأسواق المالية.

4- المعايير الإدارية (المعيار المخطط): تقوم إدارة المشاريع عادة بوضع وتصميم الأهداف لمختلف الأنشطة ضمن الخطط المالية المستقبلية للمشروع، ويتم مقارنة نتائج التحليل المالي لأنشطة المشروع المنفذ لهذه الأهداف مع الخطط المعدة بهذا الشأن خلال فترة زمنية محددة وعندما يتم تحديد الانحرافات وأسبابها كإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات أو النقدية أو تحديد التكاليف وأسعار البيع...الخ.

5- المعايير التاريخية أو المعيار الاتجاهي: وهو معيار تاريخي يبين أداء المشروع في السنوات السابقة ويحدد اتجاهاته ويقيس مدى التطور أو التراجع في نشاطه، إذ يتم تقييم أدائه في الماضي، ويعد معيار للتنبؤ بهذا الأداء مستقبلا من خلال المقارنات بين النسب المالية لنفس المشروع للسنوات السابقة، وكذلك معرفة فعالية السياسات الجديدة بعد مقارنتها مع نتائج الأعمال، ويمكن استخراج هذا المعيار باعتماد المتوسط لنتائج الأعمال، لعدد من السنوات لنفس المشروع بعد اختيار سنوات ذات نتائج طبيعية إذ تعرف من خلالها اتجاه أداء المشروع، ويؤخذ

[1] دريد كمال آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن، 2013، ص ص: 58، 59.

على هذا المعيار طريقة احتسابه التي تعتمد على الماضي أساسا لذلك دون النظر إلى تأثير البيئة مستقبلا ومتطلبات الواقع الجديد والمتطور باستمرار للمشاريع المماثلة.

ثانيا : العوامل المساهمة في زيادة أهمية التحليل المالي: هناك مجموعة من العوامل ساهمت في زيادة أهمية التحليل المالي يمكن إبرازها فيما يلي [1]:

1- الثورة الصناعية: أظهرت الثورة الصناعية في أوروبا الحاجة إلى رأس مال ضخم لإنشاء المصانع وتجهيزها وتمويل العملية الإنتاجية سعيا وراء الأرباح و وفرات الإنتاج، وبذلك تطور حجم المؤسسات الاقتصادية من مؤسسات فردية صغيرة إلى شركات مساهمة كبيرة تجمع مدخرات آلاف من المساهمين لاستثمارها على نطاق واسع، ولقد اضطر هؤلاء المساهمين نظرا لنقص خبرتهم إلى تفويض سلطة إدارة الشركات إلى مجلس إدارة مستقل، وأصبحت القوائم المالية وسيلتهم الأساسية في متابعة وضعية المؤسسات ومدى نجاح الإدارة في أداء مهمتها، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تحليل هذه القوائم وتفسير النتائج لتحديد جوانب القوة والضعف في المركز المالي لها ونتيجة أعمالها.

2- الائتمان: دفع انتشار أسلوب التمويل القصير الأجل للبنوك التجارية إلى ضرورة تقييم سلامة المركز المالي والنقدي للمؤسسات الطالبة لهذا النوع من الائتمان، ولذلك ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحليل القوائم المالية وعلى ضوء نتائجها تتوصل البنوك إلى قرار منح القرض أو عدم المنح. ومن أجل هذا فقد أنشأت الكثير من البنوك وحدات خاصة مهمتها القيام بتحليل القوائم المالية للمؤسسات التي تطلب القرض.

3- أسواق الأوراق المالية: تهتم الأسواق المالية بالمستثمرين في الأوراق المالية، فهم أكثر الأطراف الذين يحققون الأرباح نتيجة استثمارهم في الأوراق المالية، كما أنهم أكثر الأطراف تعرضا للمخاطر، ولذلك يحتاج المستثمرون الحاليون والمرتقبون إلى معلومات دقيقة عن واقع المؤسسات التي تتداول أسهمها في السوق المالية، ولإرضاء هؤلاء المستثمرين تقوم الأسواق المالية بتحليل حسابات تلك المؤسسات لتحديد مدى قوتها أو ضعفها، وعلى ضوء تلك النتائج يتحرك الطلب والعرض للأوراق المالية في السوق.

4- تدخل الحكومات في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية: إن نجاح شركات المساهمة كوسيلة لاستثمار المدخرات يتوقف على حماية المستثمر من تلاعب المسيرين. لذا فقد اهتمت الحكومات بإصدار

[1] حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص- ص: 22- 24.

القوانين لضمان هذه الحماية سواء بالنص على ضرورة تعيين مراجعين للحسابات، أو نشر القوائم المالية على الجمهور اعترافا منها بأحقية اطلاع الأطراف الخارجية (المساهمين وغيرهم) عليها.

ثالثا: دور التحليل المالي في تقييم الأداء واتخاذ القرارات :

1- التحليل المالي و تقييم الأداء: يلعب التحليل المالي دورا واضحا في تقييم الأداء داخل البنك انطلاقا من أوجه مختلفة يمكن حصرها في النقاط التالية [1] :

- تقييم الأداء والنتيجة : حيث تشمل النتيجة مختلف أنشطة البنك.

- تقييم الأداء والتمويل : الطريقة التي يمكن من خلالها للمؤسسة إدراك قيود التمويل التي قد تواجهها، وذلك من منظورين :

* النظرة الثابتة وتتحقق في إطار تحليل الميزانية ؛

* النظرة الديناميكية تعطي الأولوية لجداول التدفقات.

هذا الجانب من التقييم يعطي أهمية ومكانة كبيرة لمفهوم رأس المال الموجه من طرف المؤسسة من أجل القيام بمختلف الأنشطة .

- تقييم الأداء والمردودية : تعرف المردودية بالعلاقة التي تربط بين كل من النتيجة ومجموع رأس المال (النتيجة/رأس المال) فهذا المؤشر يساعد في تقييم الأداء المالي للبنك، إذ يأخذ بعين الاعتبار كل من قيمة النتيجة وقيمة رأس المال المجمع من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة.

2- التحليل المالي واتخاذ القرارات : من الطبيعي أن قوة أداء أي نشاط اقتصادي ونجاحه مرتبط بقرارات الإدارة، هذه الأخيرة تتطلب سلسلة مستمرة من الاختيار بين البدائل، وهذه الاختيارات تستند أساسا على التحليل المالي الذي يدرس الوضع المالي للبنك وحركة الموارد المالية فيه، ويمكن تصنيف كافة القرارات التي تواجهها الإدارة يوميا في ثلاث مجالات أساسية وهي [2] :

- استثمار الموارد ؛

- ممارسة النشاط الاقتصادي باستخدام الموارد ؛

- تمويل الموارد المالية.

---

[1] Pierre Paucher , mesure de la perfermance financière de l'entreprise, Edition Office des publications universitaires d'Alger,1993, p- p : 7-9.

[1] منير شاكر محمد و آخرون، التحليل المالي: مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص ص: 26، 27

ومهما اختلفت طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة، ومهما كانت أحجام هذه النشاطات، ومهما كان الشكل القانوني للمؤسسة فإن وظيفة الإدارة في هذه المؤسسات هي التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة من أجل خلق قيم اقتصادية تكون كافية لاسترجاع جميع الموارد المستخدمة، وتحقيق مردودية مقبولة على هذه الموارد، وهذا بطبيعة الحال يعتمد أساسا على القرارات الإدارية السليمة المتخذة في إطار المجالات الثلاثة التالية وهي [1] :

– اختيارات الاستثمارات وتنفيذها بناءا على التحليل المالي السليم ؛

– توجيه عمليات النشاط الاقتصادي بطريقة مربحة عن طريق الاستفادة الفعالة من جميع الموارد المستخدمة ؛

– تمويل النشاط الاقتصادي بطريقة واعية عن طريق الموازنة بين المنافع المتوقعة مع تكاليف الاستخدام، وخاصة التعرض المحتمل للخطر من استخدام مصادر إقراض خارجية.

إن التوصل إلى القرارات الناجحة يمثل القوة المحركة الأساسية لعملية خلق القيم، وعليه فإن الواجب وكذلك التحدي الأساسي للتحليل المالي يتمثل في إنشاء مجموعة ملائمة ومفيدة من البيانات والعلاقات بصورة معقولة والتي يمكن استخدامها بطريقة فعالة في أطر وأدوات تحليلية مناسبة. وفي حال تنفيذ ذلك بطريقة سليمة فإن نتائج التحليل المالي يجب أن تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة.

المبحث الثالث : مؤشرات تقليدية لتقييم الأداء

يحتل موضوع تقييم أداء البنوك أهمية كبرى، حيث يهدف إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها، والتمحيص في نقاط القوة ومحاولة تعزيزها ونقاط الضعف والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والمؤشرات التي سيتم التطرق إلى أهمها في هذا المبحث.

المطلب الأول : مؤشرات الربحية : تمثل الربحية النتيجة النهائية لعدد من السياسات والقرارات التي تتخذها البنوك باعتبارها الغاية الأساسية التي يسعى البنك إلى تحقيقها، وعادة ما يتم تقييم قدرة البنوك على تحقيق الأرباح بمجموعة من المؤشرات التي تبين لنا مقدار العائد الذي يحققه البنك، و هذه المؤشرات تسمى بمؤشرات الربحية،

[1] نفس المرجع السابق، ص ص : 27، 28.

وهي تعكس الأداء الكلي للبنك ومدى قدرته على توليد العوائد التي تشكل دورا مهما وحيويا في ديمومة البنوك التجارية وبقائها، وفي هذا المطلب سنتناول أهم هذه المؤشرات

أولا : معدل العائد على الاستثمار (Return on Investment) " ROI "

1- مفهوم العائد : يمكن تعريف العائد كما يلي :

- العائد هو الدينار المتحقق على كل دينار مستثمر خلال فترة زمنية معينة [1].
- العائد هو المردود الذي يحققه الاستثمار، ولكي يكون لهذا المردود معنى، فإنه يجب نسبه إلى الأموال التي ولدته [2].
- العائد هو صافي الدخل الناتج عن عملية استثمار الأموال وعادة ما يكون العائد بشكل مبالغ مطلقة، ويعرف الاستثمار الفعال من عدمه من خلال معدلات العائد وليس العائد [3].

2- أنواع العائد : هناك عدة أنواع للعائد حسب التصنيف وهي :

- العائد الفعلي (المتحقق) : وهو العائد الذي يحققه المستثمر جراء اقتنائه أو بيعه لأداة استثمارية، وبذلك فهي قد تكون عوائد إيرادية أو عوائد رأسمالية أو مزيجا بينهما [4]، ويطلق عليه بالعائد التاريخي .

- العائد المتوقع : وهو الاحتمال غير الأكيد لحدوث هذا العائد، إذ يستحيل التأكد من وقوع ذلك العائد، فيتم تقديره عن طريق نسب احتمالية، وعليه لا يستطيع المستثمر معرفة معدل العائد الذي سيدره الاستثمار في ورقة معينة وبالتالي فإنه يستطيع صياغة توزيع احتمالي بمعدلات العائد المحتملة [5] .

- العائد المطلوب : هو ذلك العائد الذي يرغب المستثمر في الحصول عليه كنتيجة لتضحيته بأمواله الحالية وعادة ما يكون هذا العائد ملائما لمستوى المخاطر المقابلة له، أو التي يتعرض لها المشروع أو أداة الاستثمار [6].

---

[1] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص : 90.

[2] زياد سليم رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2007، ص : 289.

[3] محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص : 413.

[4] زياد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص : 294.

[5] محمد مطر، فايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص : 32.

[6] أمين أحمد السيد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص : 11 .

3- العوامل المؤثرة على العائد : إن العوائد على أدوات الاستثمار سواء كانت في الأسواق النقدية أو في سوق رأس المال تتأثر بمجموعة من العوامل أهمها [1]:

- الزمن اللازم لحلول موعد الاستحقاق؛
- مخاطر الائتمان أو مخاطر عدم الوفاء؛
- قابلية الأداة للتسويق السريع؛
- قابلية الأداة للاستدعاء؛
- خضوع عوائد الأداة للضريبة؛
- حجم المخاطر المتعلقة بالعوائد.

4- العائد على الاستثمار :

العائد على الاستثمار هو المبلغ أو نسبة الأرباح المتحققة من الاستثمار أو المحفز والمكافئ لكل استثمار يقوم به المستثمر، ويعبر عن قدرة الموجودات على تحقيق دخل معبر عنه كنسبة عائد.

تقيس هذه النسبة الاستخدام الأمثل للموجودات في تحقيق العوائد حيث كلما كان المؤشر مرتفعا دل ذلك على مدى كفاءة إدارة البنك في توظيف الموجودات والعكس صحيح، ويمكن مقارنة هذه النسبة مع سنوات سابقة لتقييم أداء البنك [2]. ويتم استخراجه وفق العلاقة التالية :

العائد على الاستثمار = الربح الصافي / مجموع الأموال المستثمرة.

ثانيا : معدل العائد على الأصول (Return On Assets) "ROA"

[1] سلماني عادل، دراسة العلاقة بين العائد والمخاطرة على أدوات الاستثمار في سوق رأس المال الإسلامي، دراسة حالة ماليزيا مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص : 139.

[2] مهند عبد الرحمان سلمان بتصرف، تحليل ومناقشة العائد والمخاطرة في ظل قرار التوليفة المثلى للمنتجات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والأربعون، 2016، ص : 345.

يعتبر هذا المعدل من أكثر مقاييس الأداء شيوعا، حيث تشير هذه النسبة إلى الدخل المحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة [1] ، ويعتبر معدل العائد على الأصول مقياس الربحية، حيث يعبر عن العلاقة بين الأرباح وحجم الأموال المتاحة للإدارة، كما أنه يؤشر على العلاقة بين النتيجة الصافية في شكل نسب مئوية.

يتحدد مؤشر العائد على الأصول ROA بمؤشرين هما :

1– هامش الربح Profit margin (PM) : الذي يعكس مدى الكفاءة في إدارة ومراقبة التكاليف، ويقاس هامش الربح بالعلاقة التالية :

هامش الربح = الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات

2 – منفعة الأصول Asset Benefit ويسمى استعمال الأصول **Use of assets (AU)** : حيث يدل هذا المؤشر على الاستغلال أو الاستعمال الأفضل للأصول، أي إنتاجية الأصول وتقاس منفعة الأصول بالعلاقة التالية :

منفعة الأصول = إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول

ومنه نستنتج أن :

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

معدل العائد على الأصول = الدخل الصافي / إجمالي الأصول

هذه الصيغة تركز الانتباه إلى مصدر الأداء الأفضل أو الأداء السيئ، فمثلا إذا حققت مؤسسة ما عائدا على الأصول مرتفعا فيكون سببه أنها أكثر كفاءة في التحكم ومراقبة التكاليف وهو ما يعكسه مؤشر هامش الربح المرتفع، أو باستخدام أفضل للأصول وهو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول أو إنتاجية الأصول أو عن طريق التحسن في كلا المجالين. بالمقابل فإن الأداء الضعيف قد يعود لجانب منهما أو لكليهما.

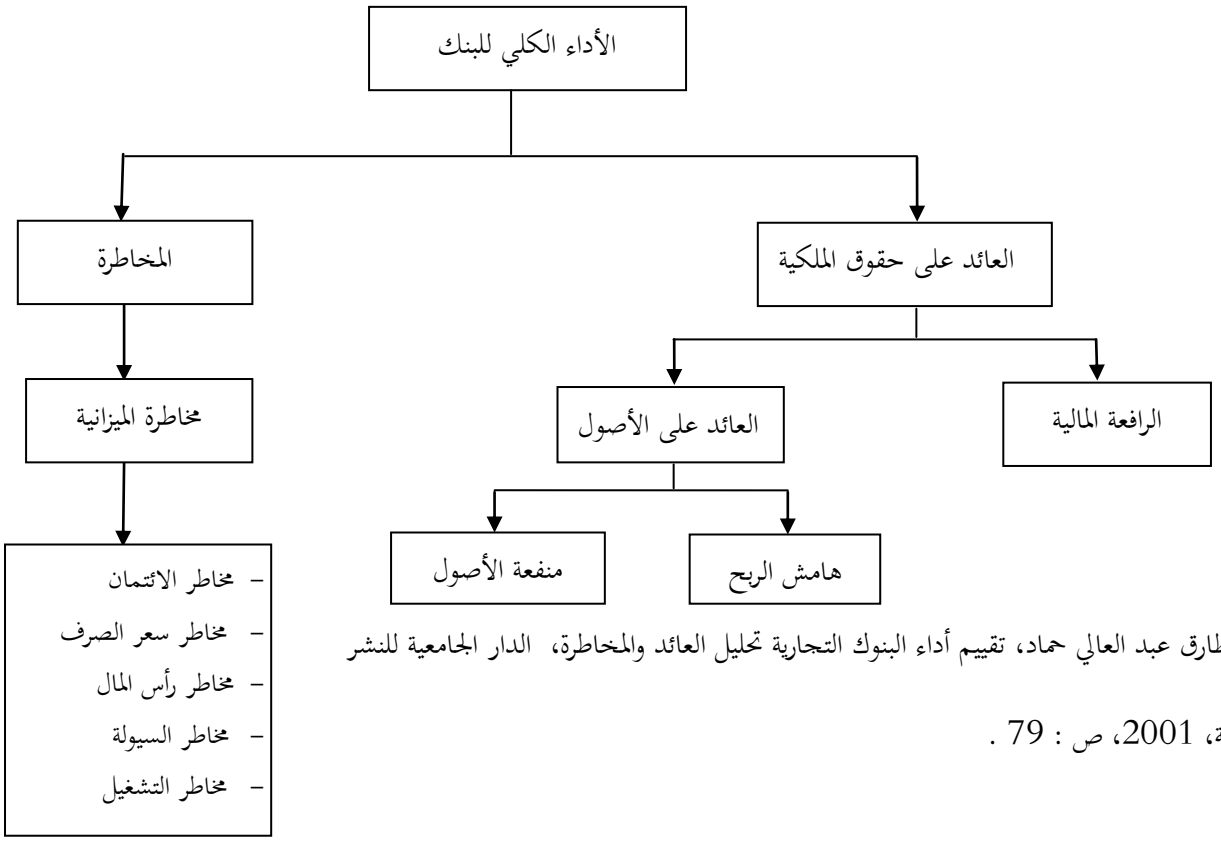
ثالثا : معدل العائد على حقوق الملكية (Return On Equity) " ROE "

[2] محمد صالح الحناوي و آخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، كلية الحقوق جامعة الإسكندرية، 2000، ص : 77.

في عام 1972 استنتج دافيد كول نموذج لتقييم أداء البنك، من خلال تحليل النسب والذي سمي بنموذج العائد على حقوق الملكية، وهذا النموذج يمكن المحلل من تقييم مصدر وحجم أرباح البنك الخاصة بمخاطر تم اختيارها تتمثل أساسا في مخاطر: الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر معدل الفائدة، مخاطر التشغيل ومخاطر رأس المال[1].

والشكل التالي يوضح نموذج العائد على حقوق الملكية :

الشكل رقم (2– 2) : نموذج العائد على حقوق الملكية ROE



المصدر: طارق عبد العالي حماد، تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 2001، ص : 79 .

اعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة مؤشرا متكاملا لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، ويمكن تلخيص مؤشرات هذا النموذج في مجموعتين من النسب مجموعة تتعلق بقياس العائد والربحية ومجموعة تقيس المخاطر المختارة[2].

المجموعة الأولى : يمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات، من خلال نظام متكامل يعرف بنظام ديبون

[1] طارق عبد العالي حماد، تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 77.

[2] محمد الجموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، مجلة الباحث، العدد 3، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص ص : 90، 91.

(Dupont System)، حيث يوضح هذا النموذج الأثر المزدوج للكفاءة و الإنتاجية على ربحية الأصول أو مؤشر العائد على الأصول (ROA)، كما يبين قدرة الرافعة المالية (EM) على رفع العائد على حق الملكية (ROE) إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول.

يوضح نموذج (Dupont) العلاقة بين العائد على الأصول(ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، حيث أن الفرق بين الاثنين يظهر من استخدام الرافعة المالية، وذلك من خلال ضرب العائد على الأصول بمضاعف حقوق الملكية (EM) أو ما يسمى بالرافعة المالية الذي يقاس بالعلاقة التالية :

العائد على حقوق الملكية = العائد على الأصول × مضاعف حقوق الملكية

$$ROE = ROA \times EM$$

علما أن : مضاعف حق الملكية = إجمالي الأصول / حقوق الملكية

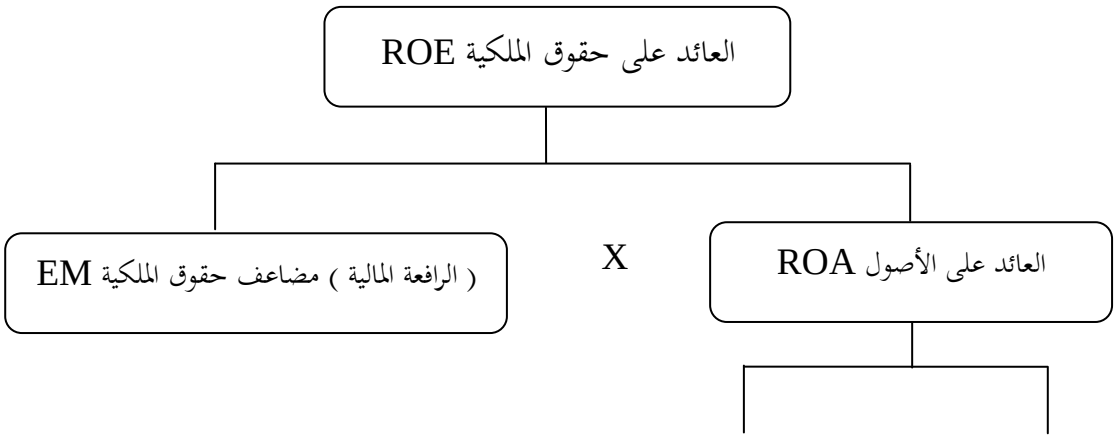
وبتوضيح المؤشران المكونان لمؤشر العائد على الأصول فإنه يمكن حساب مؤشر العائد على حقوق الملكية بالشكل التالي:

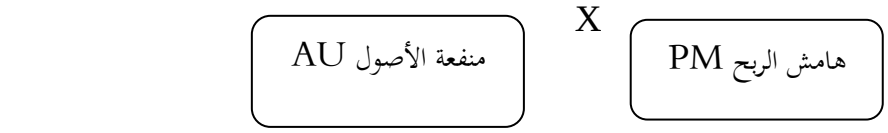
العائد على حقوق الملكية = (إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول) × (الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات) × (إجمالي الأصول / حقوق الملكية).

أي أن : **ROE = EM × PM × AU**

ويمكن تلخيص طريقة حساب نموذج العائد على حقوق الملكية في الشكل التالي :

الشكل رقم (2– 3) : طريقة حساب العائد على حقوق الملكية ROE





المصدر: طارق عبد العالي حماد، تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 78

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

كما أن هذا النموذج يمتاز بمرونة أكبر حيث يمكن تحليل كل مؤشر إلى مؤشرات جزئية تعكس مجالات القرار بشكل تفصيلي، كما أن هناك نوع من التعامل في المؤشرات في ربط العلاقة بين العائد والمخاطرة، كما هو الحال بالنسبة لمؤشر الرفع المالي حيث يؤدي إلى رفع مستوى الربحية ويعكس مستوى مخاطر رأس المال[1] .

المجموعة الثانية : هي مؤشرات لقياس المخاطر الرئيسية التي تواجه أي بنك، و فيما يلي يمكننا التطرق إلى أهم هذه المخاطر[2]:

– مخاطر الائتمان Credit risks: تعتبر مخاطر الائتمان من أهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف، وتتضمن درجة التقلب في الأرباح التي يمكن أن تنشأ نتيجة لخسائر القروض والاستثمارات المتمثلة بالديون المعدومة، أي احتمال عدم قدرة أو رغبة المقترض أو الطرف الثالث من الوفاء بالتزاماته في أوقات التسديد ما يؤدي إلى خسائر اقتصادية للمصرف تمتد إلى تكاليف الفرصة الضائعة والمصاريف والتكاليف المتعلقة بمتابعة القروض المتعثرة.

[1] محمد الجموعي قريشي، مرجع سبق ذكره، ص : 91.

[2] بوترية وهيبة، علاقة البنوك بالبورصة والأزمات المالية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2016، ص – ص : 23 - 25.

– مخاطر السيولة Liquidity risks : تعتبر السيولة أحد المكونات الرئيسية لإدارة أصول وخصوم المصرف، وتهتم لجنة في المصارف الكبيرة بموضوع إدارة السيولة وتراعي آجال استحقاقات الأصول والخصوم المختلفة حتى لا تحدث أزمة سيولة، وإن مخاطر السيولة تنشأ لعدم قدرة المصرف على الإيفاء بالالتزامات عند الاستحقاق بسبب عدم القدرة على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة، لذلك تهتم المصارف بإدارة السيولة لتجنب عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق دون تحمله خسائر غير متوقعة.

– مخاطر سعر الفائدة Interest rate risks : هي المخاطر التي يتحملها البنك من جراء منحه قرضا بسعر الفائدة السائد الآن، معطى بتمويل حصل عليه بسعر فائدة معروف، ثم اضطراره خلال أجل القرض إلى إعادة تمويله بسعر فائدة أعلى، فإذا كان سعر الفائدة الذي يفرضه البنك على القرض ثابتا ويرتفع سعر إعادة التمويل، فإن المردود الصافي الذي يحققه البنك سوف ينخفض ذلك لأن توقيت تقديم القرض لا يتوافق مع توقيت حصول البنك على الودائع، وهكذا يتعرض المصرف إلى درجة من التقلبات في أرباحه بسبب تقلبات أسعار الفائدة.

– مخاطر التشغيل Operational risks : تعتبر مخاطر التشغيل في البنوك من المواضيع الحديثة نسبيا، ولعملية قياسها أهمية كبرى لأنها قد تسبب خسائر كبيرة للبنك، وتنتج عن احتمال الخسارة مع عمليات رقابة النظم المحاسبية وعمليات الدخول على النظام بطريقة غير مصرحة لاستخدام قنوات اتصال مختلفة، إضافة لاحتمال التعرض لمخاطر العمليات من الداخل من الذين لديهم صلاحية الاطلاع على البيانات ونظام الحاسب الآلي الخاص بالمصرف.

– مخاطر رأس المال Capital risks : يرجع وجود هذه المخاطر إلى عدم كفاية رأس المال لامتصاص الخسائر التي يمكن أن تحدث، وبالتالي تأثير هذه الخسائر على المودعين والدائنين، ولهذا تهتم البنوك المركزية دائما بكفاية رأس المال بالنسبة للمصارف، حيث يعتبر ضمان لحقوق المودعين والدائنين [1].

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تلخيص مؤشرات العائد في الجدول التالي :

الجدول رقم (2– 1) : مؤشرات قياس العائد في البنوك التجارية

المؤشرات	النسب

[1] زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، دار المسيرة للنشر ، الطبعة الثانية، عمان،الأردن، 1996، ص : 53.

العائد على الاستثمار	الربح الصافي / مجموع الأموال المستثمرة
العائد على حقوق الملكية	صافي الدخل / الأموال الخاصة
العائد على الأصول	صافي الدخل / الأصول
الرفع المالي	إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية
هامش الربح	صافي الدخل / إجمالي الإيرادات
منفعة الأصول	إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

ويمكن التعبير عن مؤشرات قياس المخاطر بنسبة واحدة أو عدة نسب وذلك حسب العناصر المكونة أو المرتبطة بمخاطر معينة ويمكن تلخيص بعض النسب للمؤشرات في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-2) : مؤشرات قياس المخاطر المصرفية

المخاطر	النسب
مخاطر الائتمان	مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض
مخاطر السيولة	الودائع الأساسية / إجمالي الأصول
مخاطر سعر الفائدة	الأصول الحساسة للفائدة / إجمالي الأصول الخصوم الحساسة للفائدة / إجمالي الأصول
مخاطر رأس المال	حقوق الملكية / الأصول الخطرة إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول
مخاطر التشغيل	إجمالي المصاريف / عدد العمال

المصدر : محمد قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص : 92.

المطلب الثاني : مؤشرات السيولة :

يشير مفهوم السيولة إلى قدرة البنك التجاري على تحويل جزء من أمواله شبه النقدية إلى نقد بأقرب وقت ممكن و أقل 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 توفر السيولة

لدى بنك تجاري قد تؤدي إلى تدافع المودعين لسحب أموالهم مما يؤدي إلى إفلاسه. لذا على البنوك التجارية أن تحتفظ بجزء من أموالها بدرجة من السيولة كافية لمواجهة السحوبات العادية أو الفجائية لزبائن البنك [1].

ومؤشرات السيولة هي عبارة عن نسب تقيس مدى قدرة البنك على مواجهة التزاماته من متطلبات السحب على الودائع والتقيد بقوانين البنك المركزي وتعليماته الخاصة بالسيولة، ومن هذه النسب نجد نسبة الرصيد النقدي، نسبة الاحتياطي القانوني، نسبة السيولة القانونية.

أولا : نسبة الرصيد النقدي :

تشير هذه النسبة إلى مدى قدرة الأرصدة النقدية الموجودة في الصندوق، ولدى البنك المركزي، ولدى البنوك الأخرى، وأية أرصدة أخرى، كالعملات الأجنبية والمصكوكات الذهبية الموجودة في البنك على الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة على ذمة البنك والواجبة التسديد في مواعيدها المحددة، ويمكن التعبير عن هذه النسبة بالمعادلة التالية [2] :

$$\text{نسبة الرصيد النقدي} = \frac{\text{النقد في الصندوق} + \text{النقد لدى البنك المركزي} + \text{الأرصدة السائلة الأخرى} * 100}{\text{الودائع و ما في حكمها}}$$

الودائع وما في حكمها = مجموع الأصول – رأس المال الممتلك (حقوق الملكية).

وهذا يعني أن البنوك عليها أن تحتفظ بنسبة من النقدية في ضوء معدلات السحب اليومية.

للإشارة فإنه كلما زادت نسبة الرصيد النقدي زادت مقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها المتفق عليها، وعليه يوجد علاقة طردية بين نسبة الرصيد النقدي والسيولة.

ثانيا : نسبة الاحتياطي القانوني : إن هذه النسبة تعني إلزام البنوك التجارية بالاحتفاظ لدى البنك المركزي بنسبة معينة من ودائعها وبدون فائدة، وهي تختلف من بلد إلى آخر ومن فترة إلى أخرى، ولكن في الغالب تتراوح ما بين

[1] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2011، ص : 83.

[2] زياد سليم رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص : 273.

20 % إلى 25 % [1]، وقد يلجأ البنك المركزي إلى تغيير هذه النسبة تبعا لظروف البلد الاقتصادية والنقدية، لأنها تمثل إحدى أدواته المهمة في التأثير على حجم الائتمان الممنوح في الاقتصاد القومي، فإنه يقلل نسبة الاحتياطي القانوني في ظروف التوسع الاقتصادي، وبالعكس، فإنه إذا أراد إحداث حالة انكماش كعلاج لمشكلة التضخم المالي مثلا، فإنه يرفع من نسبة الاحتياطي القانوني وهكذا.

ويمكن حساب هذه النسبة بالصيغة التالية [2]:

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = \frac{\text{الأرصدة النقدية المودعة لدى البنك المركزي}}{\text{الودائع و ما في حكمها}} \times 100$$

للعلم فإنه كلما زادت نسبة الاحتياطي القانوني زادت مقدرة البنك التجاري على الوفاء بالتزاماته المالية المترتبة عليه، خاصة في الظروف غير الاعتيادية، وأوقات الأزمات والتي تعجز فيها الأرصدة الموجودة لدى البنوك التجارية عن سداد التزاماته المالية.

ثالثا : نسبة السيولة القانونية : يقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في البنك، أي الأصول السائلة والشبه السائلة وتشمل هذه على [3] :

- ❖ الأرصدة النقدية؛
- ❖ الأرصدة المودعة لدى البنك المركزي والخزينة؛
- ❖ الأرصدة من الذهب والعملات الصعبة؛
- ❖ الشيكات قيد التحصيل والحوالات والأوراق المالية والتجارية القابلة للقطع؛
- ❖ الأذونات والسندات على الخزينة المركزية؛

يستبعد من هذه الأصول المبالغ المقترضة من البنك المركزي بضمانه الأصول السابقة الذكر.

في نفس الوقت يجب دراسة الخصوم الواجب سدادها والتي تشمل على :

[1] صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات –، جامعة الشلف، ديسمبر 2004، ص : 383.

[2] عبد السلام أبو قحف، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية: السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية والتطبيقية على البنوك العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص : 231.

[3] صالح خالص، مرجع سبق ذكره، ص : 383.

- ❖ شيكات وحوالات واعتمادات مستندية مستحقة الدفع؛
- ❖ الديون المستحقة السداد إلى البنوك الأخرى؛
- ❖ الودائع الشخصية الجارية، وودائع المؤسسات بالعملة الوطنية وبالعملة الأجنبية؛
- ❖ الودائع الأخرى المستحقة السداد.

إن الاحتياطي الذي يمثل السيولة القانونية الواجب الاحتفاظ بها على شكل أوراق مالية قصيرة الأجل بحدود 15 % من القيمة الصافية لأصول البنك.

وتحسب نسبة السيولة القانونية بالعلاقة التالية :

$$\text{نسبة السيولة القانونية} = \frac{\text{الأرصدة النقدية و الأرصدة شبه النقدية}}{\text{الودائع و ما في حكمها}} \times 100$$

للعلم فإن هذه النسبة تقيس مدى قدرة الموارد النقدية وشبه النقدية على الوفاء بالتزامات البنك خلال كل الظروف وفي كل الحالات ويعتبر هذا المؤشر من أكثر المؤشرات في مجال تسيير السيولة.

المطلب الثالث : مؤشرات المديونية: تعتبر هذه المؤشرات من أكثر المؤشرات استخداما، إذ أنها تقيس مدى اعتماد البنوك على الدين في تمويل استثماراتها بالمقارنة بالتمويل المقدم من المالكين، وتسمى أيضا رافعة التمويل لأنها تقيس نسبة استخدام الدين في هيكل تمويل البنوك، وهي تتضمن عدة نسب من بينها : نسبة الرفع المالي، معدل تغطية الفوائد، نسبة القروض إلى حقوق الملكية.

أولا: نسبة الرفع المالي:

1- مفهوم الرفع المالي: يعرف الرفع المالي أو المتاجرة بالملكية كما يسميه البعض بمدى الاعتماد على الاقتراض الثابت الكلفة لتمويل عمليات المؤسسة [1].

- ✓ كما يعرف الرفع المالي أيضا بأنه توظيف الأموال التي يتم الحصول عليها مقابل تكاليف ثابتة أي فوائد ثابتة على أمل زيادة العائد للمالكين [1].

[1] مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 400.

- ✓ ويعني الرفع المالي اعتماد المنشأة على الاقتراض من المؤسسات المالية والمصرفية في سد احتياجاتها المالية، وبالتالي تكون التكاليف الثابتة لديها في هذه الحالة هي الفوائد المدينة أو المدفوعة، أما إذا كانت الشركة تطرح أسهما ممتازة لسد هذه الاحتياجات فإن التكاليف الثابتة هنا هي أرباح الأسهم الممتازة التي ستقوم الشركة بدفعها إلى المساهمين الممتازين، وذلك لأن الأسهم الممتازة تتمتع بأرباح مضمونة ومحددة [2].

وعليه نستنتج أن الرفع المالي هو اعتماد المؤسسة على الاقتراض الثابت التكلفة لسد احتياجاتها المالية، وتكلفة الاقتراض تتمثل في الفوائد المدفوعة أو مقسوم أرباح الأسهم الممتازة.

ويشير بعض الماليين إلى أن مصطلح الرفع المالي من المصطلحات التي ابتدعت للتعبير عن الأشياء غير المحببة أو السلبية وعرضها بصورة أفضل، فبدلا من استخدام مصطلحات مثل: المديونية أو الاستدانة، وهو ما يوحي بالخطر والضعف نقول رافعة مالية وهو مصطلح يوحي بالقوة والثقة.

2- قياس الرفع المالي: يمكن احتساب نسبة الرفع المالي بالمعادلة التالية [3]:

نسبة الرفع المالي = (إجمالي القروض / إجمالي الأصول) × 100

يصبح الرفع المالي فعالا إذا استطاعت المؤسسة استثمار الأموال المقترضة بمعدل عائد يزيد عن تكلفة الأموال المقترضة، بينما إذا لم تنجح المؤسسة في استثمار الأموال المقترضة فإنها ستتعرض لمخاطر أكبر وتحقق خسائر أكبر فيما لو أنها لم تستخدم الرفع المالي.

3- مزايا وعيوب الرفع المالي:

مزايا الرفع المالي: يحقق الرفع المالي إذا ما تم في ظل عائد على الموجودات أعلى من تكلفة الاقتراض الميزات التالية [4]:

- تحسين العائد على حقوق المساهمين نتيجة الفرق بين تكلفة الاقتراض ومردود الاستثمار.

---

[1] محمود فهد عبد علي، أثر الرافعة المالية في كلفة التمويل ومعدل العائد على حق الملكية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 21 ، جامعة كربلاء، 2008، ص: 240.

[2] بسام محمد الأغا، أثر الرافعة المالية وتكلفة التمويل على معدل العائد على الاستثمار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2005، ص: 80.

[3] منير شاكر محمد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 256.

[4] مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص: 400.

- المحافظة على السيطرة في المؤسسة لأن الدائنين لا صوت لهم في الإدارة.
- عدم مشاركة الآخرين في الأرباح المحققة (عدا ما يدفع في شكل فوائد للمقترضين).
- الاستفادة من ميزة كون الفوائد قابلة للتنزيل من الضريبة.
- في فترات التضخم يتم اقتراض الأموال ذات قوة شرائية عالية وإعادتها بأموال ذات قوة شرائية أقل.
- الاقتراض بحكمة يمكن المؤسسة من بناء سمعة في الأسواق المالية، وهذا أمر هي بحاجة إليه دائما خاصة عندما تحتاج إلى مزيد من الاقتراض.

عيوب الرفع المالي: في مقابل مجموعة من الميزات هذه، هناك مجموعة أخرى من السلبيات إذا ما تم الرفع المالي في ظل عائد على الموجودات أقل من تكلفة الاقتراض [1]:

- انخفاض العائد على حقوق المساهمين نتيجة لكون مردود الاستثمار أقل من تكلفة الاقتراض.
- احتمال تدخل الدائنين وسيطرتهم على الشركة.
- في فترات انخفاض التضخم يتم الوفاء بأموال قوتها الشرائية أفضل من القوة الشرائية للأموال المقترضة.
- قد يؤدي التأخر في الوفاء إلى إيذاء سمعة الشركة الائتمانية والحد من قدرتها على الاقتراض.

ثانيا: نسبة تغطية الفوائد : تقيس هذه النسبة عدد المرات التي يمكن بها تغطية الفوائد المستحقة على القروض من الإيرادات المتحققة قبل الفائدة والضريبة.

نسبة تغطية الفوائد = الربح قبل الفائدة والضريبة / الفوائد

تقيس هذه النسبة مدى توفر النقدية الكافية لدفع الفوائد، حيث أن الفائدة تمثل أعباء ثابتة يلتزم المشروع بدفعها بصرف النظر عن الإيرادات التي يستطيع أن يحققها، لذلك فإن هذه النسبة تعتبر من المؤشرات الهامة سواء للمقرضين أو الملاك أو إدارة المؤسسة لأنه يحدد المدى الذي يمكن أن ينخفض إليه الدخل المتاح لسداد الفوائد قبل أن تواجه خطورة التوقف عن سدادها [2].

إن ارتفاع هذه النسبة يشير إلى قدرة المؤسسة على تغطية مصاريف الفوائد، حتى ولو انخفضت الأرباح فإن ذلك لا يعرض المؤسسة للمخاطرة المالية لأنه باستطاعتها تغطية ودفع الفائدة على قروضها، أما إذا كانت هذه النسبة منخفضة فإن أي انخفاض بالأرباح سيعرض الشركة للمخاطرة المالية ويؤدي إلى عجزها عن دفع الفائدة على قروضها وبالتالي إفلاسها.

---

[1] مفلح محمد عقل، نفس المرجع السابق، ص: 401.

[2] محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص ص: 76، 77.

ثالثا: نسبة الديون إلى حقوق الملكية: تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الدائنين في موجودات المؤسسة بالمقارنة مع مساهمة المالكين، وبما أن المؤسسة تحصل على موجوداتها من أموال المالكين ومن الديون المقترضة من الدائنين، فإن مساهمة المالكين بالجزء الأكبر من هذه الأموال يزيد من اطمئنان الدائنين على مقدرة المؤسسة بتسديد التزاماتها المالية، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية [1]:

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = مجموع الديون / مجموع حقوق الملكية

ويقصد بمجموع الديون كافة الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من الغير وتتمثل في القروض قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وتتمثل حقوق الملكية في رأس المال، الاحتياطات والأرباح المحتجزة.

رابعا: **عيوب وانتقادات المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء** : ظهرت في مؤشرات تقييم الأداء التقليدية عدة عيوب ونقائص تمثلت في [2] :

- المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء تركز على المقاييس المالية قصيرة الأجل، كما أنها لا تناسب بيئة عمل البنوك والتي تتميز بالتغيير وسرعة التغيير وعدم الاستقرار؛
- المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء هي مؤشرات تعتمد على معلومات تاريخية ومالية داخلية دون أن تشتمل على أبعاد مستقبلية، كما أنها لا تأخذ في الحسبان حالة التضخم التي تنعكس على قيمة تلك المعلومات، وما لها من تأثير في بقاء ونجاح البنك وتحقيق أهدافه الإستراتيجية؛
- المؤشرات التقليدية لا تعكس الوضع التنافسي للبنك وكذلك فإنها متأخرة إذ أنها تهتم بتقييم نتائج الأداء بعد إتمامه، فالمؤشرات التقليدية ثابتة لا تتغير وقد ترسل إشارات موجبة مضللة؛
- إن هذه المؤشرات لم تثبت فعاليتها في التنبؤ واكتشاف حالات التعثر.

[1] محمود فهد عبد علي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 250، 251.

[2] نور محمد ثابت كاظم بتصرف، تقييم فاعلية إدارة الائتمان المصرفي – إطار مفاهيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص ص : 401، 402.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل، تطرقنا إلى موضوع تقييم الأداء البنكي، حيث تناولنا مجالات، مراحل ومقومات تقييم الأداء البنكي، عوامل ومصادر عملية التقييم البنكي ثم أساسيات حول تقييم الأداء المالي للبنوك و نستنتج أن تقييم الأداء البنكي يعتبر من بين الانشغالات الهامة للبنوك، وذلك راجع إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، كما يعتبر الركيزة في اتخاذ القرارات الرشيدة خصوصا في ظل ما يشهده القطاع المصرفي من تحولات والتي كانت لها أثر على أداء وكفاءة و مردودية البنوك.

وفي هذا الفصل تطرقنا أيضا إلى التحليل المالي كنموذج لتقييم أداء البنوك، فتطرقنا إلى ماهيته، مراحل، مصادر ونتائج التحليل المالي، معاييره ودوره في تقييم الأداء، ونستنتج أنه يلعب دور هام في اتخاذ القرار، باعتباره يعطي صورة كافية للتسيير داخل البنك وتطور أدائه خلال فترات معينة، وبعدها تناولنا أهم المؤشرات التقليدية لتقييم أداء البنوك بما فيها مؤشرات الربحية، مؤشرات السيولة ومؤشرات المديونية، وهذه المؤشرات ذات أهمية بالغة كونها تساعد على تقييم الأداء بطرق وتقنيات عديدة تختلف حسب الهدف من الدراسة.

إلا أنه وبالرغم من أهمية هذه المؤشرات التقليدية ظهرت فيها عدة عيوب ونقائص، الأمر الذي استدعى البحث عن مؤشرات ونماذج حديثة لتقييم أداء البنوك تتماشى مع التطور والتعقيد المستمر في البيئة المصرفية وهذا ما سنتناوله في الفصل الثالث.

الفصل الثالث

نماذج حديثة لتقييم الأداء البنكي

تمهيـــــــــــــــــد :

إن للجهاز المصرفي أهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، لذلك فإن وجود نظام مصرفي سليم ومعافى أصبح من الضروريات الملحة التي تفرض نفسها على أي بلد، باعتبار أن وجود نظام مصرفي قوي سيخلق ثقة كبيرة وعالية لسياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، ويمكنها من متابعة مهامها المختلفة، إلا أن القطاع المصرفي، محليا وعالميا، أصبح يواجه العديد من القوى والمتغيرات التي تدفعه باتجاه اعتماد عملية تقييم الأداء البنكي من أجل التعرف على نقاط القوة في البنك ومحاولة تعزيزها وذلك لضمان استمرارية نشاطه وتحقيق أفضل العوائد، ولكي تكون عملية التقييم أكثر كفاءة وفعالية من الضروري الاعتماد على نماذج حديثة لتقييم أداء البنوك.

هذا ما سنتناوله في هذا الفصل، حيث قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول : نموذج التقييم الأمريكي CAMELS
- المبحث الثاني : نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING
- المبحث الثالث : نموذج بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD
- المبحث الرابع : نماذج أخرى لتقييم أداء البنوك.

المبحث الأول : نموذج التقييم الأمريكي CAMELS

إن تطور العمل البنكي وتنوع عملياته وتعقيدها أوجد الحاجة إلى توفير رقابة أخرى داعمة لرقابة البنك المركزي، ومن هنا ظهر ما يعرف برقابة التقييم بالمؤشرات،خصوصا المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم الأداء.

يعتبر نموذج CAMELS أحد أهم هذه المؤشرات، والذي تم استخدامه لأول مرة في البنوك الأمريكية.

ونظرا لأهمية هذا النموذج تم تخصيص هذا المبحث لدراسة كل المفاهيم المتعلقة به.

المطلب الأول : الإطار النظري لنموذج CAMELS : يعتبر نموذج CAMELS أحد النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى الإطار النظري و المفاهيمي له.

أولا: مفهوم نموذج التقييم البنكي : تعتبر نماذج تقييم البنوك أداة رقابية فعالة لتقييم مدى متانة البنوك على أساس موحد ولتحديد البنوك التي تحتاج إلى اهتمام وعناية خاصة من قبل السلطات الرقابية.

إن نموذج التقييم يأخذ بالاعتبار بعض العوامل المالية والإدارية، والالتزام بالأنظمة التي هي متشابهة لكل البنوك، وبموجب هذا النموذج فان الجهة الرقابية تسعى إلى التأكد من أن كل البنوك تقيم على أساس موحد وشامل وأن اهتمام السلطات الرقابية ينصب بالدرجة الأولى على تلك البنوك التي تظهر نوعا من مؤشرات الضعف المالية والعملية.

كذلك فإن نموذج التقييم الموحد يستخدم كأداة مفيدة لتصنيف البنوك الضعيفة في خانة واحدة، وبالتالي فان نموذج التقييم يساعد المؤسسات ذات العلاقة على القيام بمهمتها وهو الحفاظ على الاستقرار وثقة الجمهور بالنظام المصرفي [1].

ثانيا: نشأة ومفهوم معيار CAMELS :

1- نشأة معيار CAMELS : من أوائل الدول التي استخدمت معايير الإنذار المبكر CAMELS[2]، الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بسبب الانهيارات المصرفية التي تعرضت لها في أعقاب أزمة الكساد العظيم وتحديدا في عام 1933 م وأعلن بموجبها عن إفلاس أكثر من 4000 بنك محلي وكان ذلك أحد أسباب إنشاء مؤسسة ضمان الودائع المصرفية حيث تعرض النظام المصرفي بأكمله لظاهرة فقدان الثقة وتدافع الجمهور نحو المصارف لسحب ودائعهم، ثم حدث انهيار مماثل في عام 1988 م أدى إلى فشل 221 بنك.

---

[1] ابراهيم الكراسنة بتصرف، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، مارس 2010، ص : 18.

[2] مالك الرشيد أحمد، مقارنة بين معياري CAMEL و CAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية ، مجلة المصرفي، العدد 35، بنك السودان المركزي، 2005، ص ص : 1، 2.

بدأ استخدام معايير الإنذار المبكر بالولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1979 م حيث ظل البنك الاحتياطي الفدرالي يقوم بتصنيف البنوك ومدها بنتائج التصنيف دون نشرها للجمهور إلى أن تمكنت السلطات الرقابية من التنبؤ بالانهيار المصرفي قبل حدوثه فقل العدد إلى 3 فقط في عام 1998 م وقد عكست نتائج تصنيف البنوك الأمريكية حسب معيار CAMEL كمقارنة للفترتين المذكورتين نتائج طيبة لأداء البنوك بنهاية الربع الأول من عام 1998 م مقارنة بنتائج التصنيف لـ 10 سنوات سابقة (عام 1988 م) عندما كانت الأزمة المصرفية في أشدها مما تسبب في فشل 221 بنك كما ذكرنا سابقا.

لقد أثارت نتائج التحليل الذي أجراه البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي العديد من الأسئلة حول مدى مصداقية المعيار في قياس سلامة الأوضاع المالية للبنوك، وقد توصل المحللين الاقتصاديين بهذا البنك إلى أن النتائج التي أظهرها استخدام هذا المعيار في كشف أوجه الخلل بالبنوك ومدى تحديد سلامتها المصرفية كانت أفضل من النتائج التي استخدمت فيها التحليل الإحصائي التقليدي الذي كان متبعا قبل استخدام المعيار. كما أثبتت الدراسات أيضا مقدرة المعيار على تحديد درجة المخاطرة بالبنك قبل كشفها عبر آلية السوق والأسعار وبشهور عديدة ولذلك فقد طالب الكثير من الباحثين والمحللين بضرورة نشر هذه النتائج للجمهور بغرض تمليكهم الحقائق وبالتالي تحسين مقدرتهم في التقييم واختيار التعامل مع البنوك ذات المخاطر الأقل والأداء الأفضل ورأى هؤلاء الباحثين ضرورة تضمين نتائج تحليل معيار CAMEL ضمن البيانات المالية السنوية التي يفصح عنها البنك للجمهور وبالتالي تحقيق قدر عالي من الشفافية يساعد على فرض انضباط السوق وهو أحد الدعامات الأساسية الثلاثة التي تقوم عليها مقررات لجنة بازل الثانية للرقابة المصرفية.

ولكن هناك خلاف حول مدى إمكانية نشر نتائج تحليل معيار CAMEL للجمهور مابين المؤيد والمعارض فهنالك من يرى أنها في غاية السرية ولذلك تقتصر فقط على السلطات الرقابية حتى لا يؤثر نشرها على ثقة الجمهور في البنوك والنظام البنكي ككل بينما يرى البعض الآخر ضرورة نشرها لتمليك الحقائق للجمهور ومن ثم يتخذ قراره على بينة من الأمر طالما أن النشر لا يؤثر على سلامة النظام المصرفي ويؤدي إلى فشله وانهياره ككل systemic failure .

إذا، ظهر نظام CAMEL في عام 1998 م وهو يقوم على معايير رقابية تغطي خمسة مناطق رئيسية في البنك، ثم أضيف إليه عنصر سادس يغطي تحليل الحساسية لمخاطر السوق ليصبح بذلك اسم النظام CAMELS .

2- تعريف نموذج CAMELS :

يعرف كل من Tihomir Hunjak و Drago Jacovcevic معيار CAMELS على أنه نظام يسمح بالتعرف المبكر على المشاكل في عمليات البنك من طرف الحكومة القانونية من خلال القيام بقياسات صحيحة [1].

كما يمكن تعريفه بأنه مؤشر سريع للإلمام بحقيقة الموقف المالي لأي بنك ومعرفة درجة تصنيفه، ويعتبر المعيار أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني [2].

CAMELS هو نظام تصنيف موحد للمؤسسات المالية، نظام التصنيف الداخلي هذا يستخدمه المنظمين لتقييم المؤسسات المالية على أساس موحد والتعرف على تلك المؤسسات التي تتطلب اهتمام رقابي خاص[3].

يعرف أيضا نموذج CAMELS بالتقنية الإشرافية المثمرة التي تستخدم على نطاق واسع، وبمساعدة هذه التقنية يمكن تشخيص الصحة والسلامة المالية للبنوك ومشاكلها وتحديد نقاط الضعف، ومن الممكن أيضا تقديم المشورة للبنوك لاتخاذ إجراءات تصحيحية للتغلب على تلك المشاكل والمتمثلة بنقاط الضعف المكتشفة والعمل على زيادة الإشراف المصرفي لتخفيفها[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن معيار CAMELS هو مؤشر سريع الإلمام بحقيقة الموقف المالي لأي بنك وبالتالي يسمح بالتعرف المبكر على المشاكل في عمليات البنك وتحديد نقاط الضعف، كما يسمح بتصنيف البنوك وفق معيار موحد .

يأخذ معيار CAMELS في الاعتبار ستة عناصر رئيسية هي :

1- كفاية رأس المال	Capital adequacy
2- جودة الأصول	Asset quality
3- جودة الإدارة	Management quality
4- الربحية	Earnings
5- السيولة	Liquidity
6- حساسية مخاطر السوق	Sensitivity of market risk

[1] Tihomir Hunjak, Drago Jacovcevic, AHP Based model for bank performance evaluation and rating, Berne, Switzerland,ISHAP, 2001, p : 150.

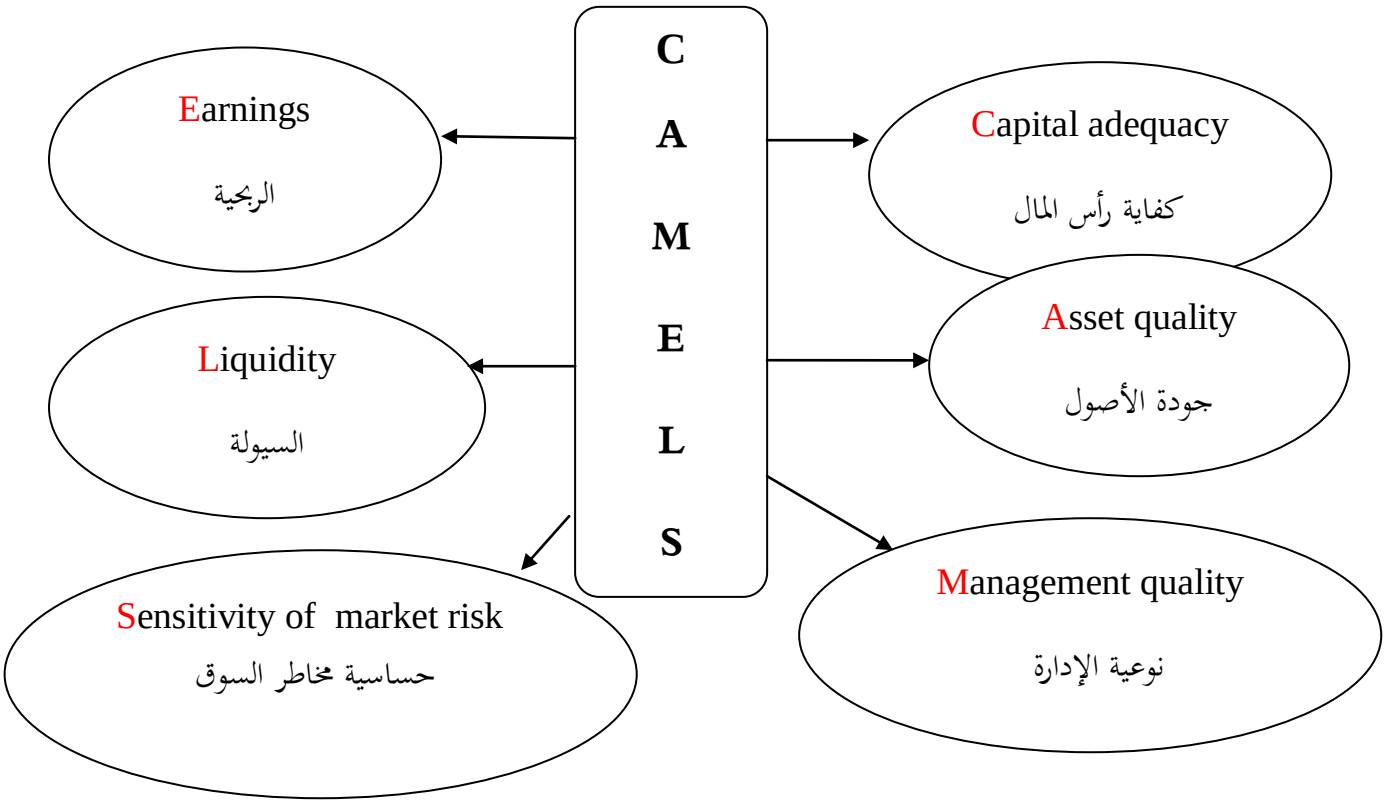
[2] عبد القادر زيتوني، دراسة المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك، جامعة الجزائر، 2009، ص: 7. متاح على الموقع : http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/12/bbb.doc تاريخ الإطلاع : 2020/07/16.

[3] Lori Buerger, CAMELS Ratings : What they Mean and what they Matter, Bank Director's Educational Program for Members of the Board, 2012, p : 02.

[4] محمد محمود الطائي، حسام عباس علي ، تقييم المصارف التجارية وفق نموذج CAMELS بأسلوب مقارن بحث تطبيقي على عينة من المصارف الأهلية التجارية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، العراق، 2019، ص : 219.

ويمكن تلخيص عناصر نموذج CAMELS في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3– 1) : عناصر نموذج CAMELS



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ثالثا : الأسس العامة لمعيار CAMELS ومميزاته :

1– الأسس العامة لمعيار CAMELS : يشمل نموذج CAMELS على مجموعة من الأسس تتمثل في[1]:

1-1. يتم تطبيق هذا النظام على البنوك كافة وعلى أسس عامة موحدة.

1-2. يتم تطبيق هذا المعيار بصفة أساسية من قبل جهاز الرقابة الميدانية بالبنك المركزي بحيث يتم في نهاية كل تفتيش يجرى على البنك إعداد تقييم لأداء البنك وفقا لهذا المعيار.

1-3. يعد تصنيف CAMELS أمرا سريا من قبل البنك المركزي ويتم الإفصاح عن تصنيف البنك لمجلس إدارة البنك والإدارة العليا في البنك من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة.

[1] صبا عبد الهادي، عبد الرضا شفيق البصري، مصفوفة CAMELS في تقويم أداء المصارف، العراق، 2008، ص ص : 9، 10. متاح على الموقع: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=64815 تاريخ الاطلاع: 2019/12/20.

1-4. يعتمد تقييم عناصر أداء البنوك على مجموعتين من العوامل :

- ❖ عوامل كمية Quantitative والتي يمكن قياسها كميا من خلال مجموعة من المؤشرات المالية التي تعتمد على البيانات المالية للبنك.
- ❖ عوامل نوعية Qualitative وهذه تخضع للتقدير والتقييم الشخصي للمفتشين الذين يقومون بالجولات التفتيشية ويقيمون المخاطر في البنوك.

1-5. إن وضع مستوى التقييم لكل عنصر هو مسؤولية المفتش المسؤول بالمشاركة مع المفتشين المعنيين وبالنسبة للتقييم الكلي فهو مسؤولية قسم الرقابة الميدانية بالتعاون مع المفتش المسؤول.

2- مميزات نموذج CAMELS : تتمثل أهم مميزات نموذج CAMELS فيما يلي [1] :

2-1. تصنيف البنوك وفق معيار موحد؛

2-2. توحيد أسلوب كتابة تقارير التفتيش والرقابة؛

2-3. اختصار زمن التفتيش و الرقابة بالتركيز على ستة بنود رئيسية، وعدم تشتيت الجهود في تفتيش بنود غير ضرورية أو مؤثرة على سلامة الموقف المالي للبنك؛

2-4. الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير؛

2-5. عمل تصنيف شامل للنظام البنكي ككل وفق منهج موحد، وتحليل النتائج أفقيا لكل بنك على حدى ولكل مجموعة متشابهة من البنوك، ورأسيا لكل عنصر من عناصر الأداء البنكي الستة المشار إليها للجهاز البنكي ككل.

المطلب الثاني : معايير نظام CAMELS لتقييم الأداء :

يشمل نظام CAMELS لتقييم الأداء المالي للبنوك من خلال العناصر الستة المكونة له على العديد من المؤشرات والنسب التي يمكن من خلالها تقييم كل عنصر على حدى، لذا سندرس كل معيار من المعايير الستة دراسة مفصلة وكيف يتم التقييم الفردي لكل معيار بناء على نظام CAMELS وأهم المؤشرات والنسب التي يعتمد عليها في دراسة كل معيار بالإضافة إلى توضيح نقاط القوة والضعف التي يشملها المعيار وذلك من خلال درجات التصنيف المعتمدة.

أولا: معيار كفاية رأس المال ومعيار جودة الأصول :

1- معيار كفاية رأس المال Capital adequacy : يقصد بكفاية رأس المال الطرق التي يستعملها مالكو البنك وإدارته لتحقيق نوع من التوازن بين المخاطر التي يتوقعها البنك من جهة وحجم رأس المال من جهة أخرى،

[1] حسين المحمود، إمكانية استخدام نظام CAMELS في تقييم جودة الربحية في المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم المصارف والتأمين ، جامعة دمشق، 2014، ص ص : 63، 64 .

ومنه يمكن التعرف على ملاءة البنك وقدرته على تحمل الخسائر المحتملة [1] ، تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلابة المؤسسات المالية في مواجهة الصدمات التي تواجه بنود الميزانية، وتكمن أهمية مؤشرات كفاية رأس المال في أنها تأخذ بعين الاعتبار أهم المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المالية مثل مخاطر أسعار الصرف ومخاطر الائتمان ومخاطر أسعار الفائدة، وتتعدى مؤشرات كفاية رأس المال احتساب المخاطر ضمن بنود الميزانية إلى البنود خارج الميزانية مثل التعامل في المشتقات[2].

1-1. معيار كفاية رأس المال وفق مقررات لجنة بازل : لجنة بازل للرقابة المصرفية هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أية اتفاقية دولية، وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية [3]، وتعود أسباب إنشاء هذه اللجنة إلى تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية، وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها والتي منحتها البنوك العالمية وتعثر بعض هذه البنوك، بالإضافة إلى المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية و الأوروبية بسبب نقص رؤوس الأموال في تلك البنوك وزيادة فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم [4] .

قدمت لجنة بازل معيار كفاية رأس المال على النحو التالي :

بازل 1 : معدل كفاية رأس المال $= \frac{\text{إجمالي رأس المال} * 100}{\text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر}} \geq 8\ \%$

حيث : رأس المال = رأس المال الأساسي + رأس المال المساند

والأصول المرجحة بأوزان المخاطر = تبويب الأصول إلى مجموعات × أوزان المخاطر المخصصة.

بازل 2 : معدل كفاية رأس المال $= \frac{\text{مجموع رأس المال}}{\text{متطلبات رأس المال لمخاطر السوق} * 12{,}5 + \text{متطلبات رأس المال لمخاطر التشغيل} * 12{,}5 + \text{الأصول المرجحة لمخاطر الائتمان}} \geq 8\ \%$

[1] سعاد عبد الفتاح محمد وآخرون، قياس كفاية رأس المال "في المصارف الأهلية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، العراق، 2013، ص : 27.

[2] يوسف بوخلخال، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية ، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر، 2012، ص : 208.

[3] آيت عكاش سمير، تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص : 06.

[4] عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص : 80.

معدل كفاية رأس المال حسب مرتكزات بازل 03 :

- ركزت بازل 03 على رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الاحتياطي أو الأولي من 2 إلى 4,5 % ، وأضيف إليه هامش احتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2,5 % من الأصول والتعهدات المصرفية لاستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى 7 % .

- الحفاظ على الحد الأدنى الإجمالي لرأس المال كما في السابق وهو 8 % وبإضافة احتياطي الأزمات يصبح الحد الإجمالي الأدنى والمطلوب مع هذا الاحتياطي هو 10,5 % [1].

1-2. المؤشرات المستخدمة في نموذج CAMELS لقياس كفاية رأس المال: تتمثل أهم المؤشرات في :[2]

- الرافعة المالية والتي تعبر عن نسبة رأس المال إلى الأصول.
- نسبة رأس المال الأساسي إلى الأصول المرجحة بالمخاطر.
- نسبة إجمالي رأس المال إلى الأصول المرجحة بالمخاطر.
- هذا بالإضافة إلى بعض النسب المساندة كمعدل نمو الأصول ومعدل نمو رأس المال، كما يمكن أن يتم تقييم رأس مال البنك من خلال دراسة هل يزداد أو ينقص خلال مدة زمنية معينة ومعرفة الاتجاه العام له.

1-3.عوامل تصنيف رأس مال البنك: عند تصنيف رأس مال البنك تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية [3]:

- يؤخذ في الاعتبار نوعية الموجودات.
- يؤخذ في الاعتبار حجم الفرع وموقعه الجغرافي.
- نسبة التغيير في نوعية موجودات الفرع التي قد تؤدي إلى انخفاض في درجة تصنيف رأس المال.
- معدل الزيادة في نسبة مساهمة رأس مال الفرع مقارنة مع معدل الزيادة في موجوداته.
- تقييم الموجودات ودرجة المخاطرة فيها.

1-4. درجات التصنيف لمعيار كفاية رأس مال الفرع : بعد تحليل النسب والعوامل والأخذ بعين الاعتبار كل الأمور السابقة يتم تصنيف رأس مال البنك كما يلي [4]:

---

[1] بريش عبد القادر، زهير غراية، مقررات بازل 03 ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي العالمي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد رقم 01، العدد 01، الجزائر، 2015، ص : 110 .

[2] حسين المحمود، مرجع سبق ذكره، ص : 70.

[3] مالك الرشيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص : 8.

[4] عبد القادر زيتوني، مرجع سبق ذكره، ص : 12.

التصنيف 1: رأس المال كافي جدا لامتصاص الخسائر الحالية والمتوقعة بما فيها الخسائر من الالتزامات العرضية خارج الميزانية. نسب كفاية رأس المال تفوق الحد الأدنى المطلوب ونسب متوسط الفروع المتشابهة. ما تم تحقيقه من أرباح كافي لدعم قاعدة رأس المال عن طريق الاحتياطات والمخصصات بالقدر الذي لا يؤثر سلبا على نوعية الموجودات ونمو الفرع.

التصنيف 2: رأس المال مرضي إلى حد ما ويتماشى مع متوسط فروع البنوك المتشابهة والحد الأدنى المطلوب بواسطة السلطات الرقابية. يتوقع أن تظل النسب بحجم رأس المال.

التصنيف 3: هناك تأثير سلبي على تركيبة رأس المال ناتج من مخاطر الموجودات ونوعيتها بالرغم من وجود إدارة كفأة. نسب كفاية رأس المال تقل عن الحدود الدنيا ونسب فروع البنك متشابهة بالرغم من وجود رصيد لابأس به من قاعدة رأس المال ولكن نسبة للمخاطر العالية في الموجودات والتشغيل فإن النسبة ضئيلة.

التصنيف 4: رأس المال غير كافي وضعيف، وواضح أن هناك عجز في مقدار رأس المال مقارنة بحجم المخاطر يحتاج للدعم.

التصنيف 5:يحتاج الفرع لعلاج سريع للموقف من الرئاسة حتى لا يصبح الفرع معسرا ويتعرض للإفلاس.

2- جودة الأصول Asset quality : لجودة الأصول أهمية كبيرة حيث أن[1] درجة مصداقية معدلات رأس المال تعتمد على درجة موثوقية جودة ونوعية الأصول، كما أن مخاطر الإعسار في المؤسسات المالية تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تسييلها، ومن هنا تأتي أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول.إن مؤشرات جودة الأصول يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مخاطر الائتمان المتضمنة في العمليات خارج الميزانية مثل الوكالات و الرهونات والتجارة بالمشتقات .

إن تقييم جودة الأصول عادة ما ينظر إليه من جهتين مختلفتين :

– المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات المقرضة :

– التركيز الائتماني القطاعي ؛ – الاقتراض بالعملة الأجنبية ؛ – القروض غير العاملة ؛ – القروض للمؤسسات العامة الخاسرة ؛ – مخاطر الأصول ؛ – الإقراض المرتبط ؛ – مؤشرات الرفع المالي .

– مؤشرات المؤسسة المقترضة :

[1] أحمد طلفاح، مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلامة القطاع المالي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005، ص : 12.

– جودة القروض في محفظة الإقراض بالنسبة للمؤسسة المقرضة ؛ – نسبة الدين إلى حقوق الملكية ؛ – ربحية قطاع الشركات ؛ – المؤشرات الأخرى لظروف الشركات غير المالية ؛ – مديونية القطاع العائلي .

2-1. النسب المستعملة للحكم على جودة الأصول وفق معيار CAMELS :

إن الهدف الرئيسي من قياس جودة الأصول هو تحديد تركيبة الأصول المتعثرة أو المخصصات التي وضعت لمواجهة التعثر كنسبة مئوية من إجمالي الأصول، إذ تعد هذه النسب الجزء الحاسم في نشاط البنك وعملياته التي ينتج عنها تحقيق الإيرادات، فامتلاك البنك أصول جيدة يعني أنه يولد دخل أكثر وله تقييم أفضل من حيث حجم السيولة وكفاءة الإدارة ورأس المال. إن الشاغل الرئيسي لجميع البنوك هو كيفية الحفاظ على مبلغ القروض المتعثرة في مستوى منخفض، ويرجع ذلك إلى كون ارتفاع خسائر القروض يؤثر سلبا على ربحية البنك [1].

وللحكم على مدى جودة أصول البنك يتم استخدام النسب التالية التي تعتبر مؤشرا على قيمة المخاطرة في محفظة قروض البنك [2] :

– نسبة التصنيف المرجح (WCR) = $\frac{\text{المخصصات}}{\text{المخصصات} + \text{حقوق الملكية}}$

تقيس هذه النسبة حجم مخصصات الديون المتعثرة من حقوق الملكية والمخصصات فكلما كانت هذه النسبة أكبر فهذا يعطي مؤشر على :

- حجم مخصص الديون المتعثرة إلى حقوق الملكية كبير وكافي.
- مخصصات الديون المتعثرة كافية لمواجهة هذه المخاطر.
- إمكانية شطب ديون متعثرة منخفضة نسبيا.
- سياسة منح ائتمان رشيدة.

– نسبة إجمالي التصنيف (TCR) = $\frac{\text{القروض المتعثرة}}{\text{المخصصات} + \text{حقوق الملكية}}$

تقيس هذه النسبة حجم القروض المتعثرة إلى حقوق الملكية والمخصصات، فكلما انخفضت هذه النسبة كان أفضل لأنها تعطي المؤشرات التالية :

- حجم الديون المتعثرة لدى البنوك قليلة؛

[1] أمير علي خليل الموسوي وآخرون، استخدام نموذج CAMELS كأداة لقياس السلامة المصرفية " دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة 2017 " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 14، العدد 58، العراق، 2018، ص : 179.

[2] حسين المحمود، مرجع سبق ذكره، ص ص : 78، 79.

- ديناميكية منتظمة في تحصيل أقساط القروض والفوائد المستحقة عليها؛
- أداء إدارة الائتمان جيدة وربحية أفضل وفرص النمو قوية للبنك.

2-2. عوامل تصنيف جودة الأصول بالبنك: عند تصنيف جودة الأصول بالبنك تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: [1]

- سلامة السياسة الائتمانية والالتزام بها؛
- مستوى القروض غير المنتظمة إلى إجمالي القروض؛
- كفاية المخصصات المرتبطة بالقروض؛
- المخاطر الائتمانية الناتجة عن العمليات خارج الميزانية؛
- التركزات في القروض والاستثمارات؛
- المقدرة على تحصيل القروض غير المنتظمة؛
- كفاية نظم الرقابة الداخلية ونظم المعلومات؛
- حجم ومعاملة الإدارة لقروض الموظفين.

2-3. درجات التصنيف لمعيار جودة أصول الفرع : بعد تحليل النسب والعوامل والأخذ بعين الاعتبار كل الأمور السابقة يتم تصنيف جودة أصول البنك كما يلي [2] :

❖ **البنك الذي يتم تصنيف جودة أصوله تصنيف 1 يتصف بالمؤشرات التالية:**

- حجم الأصول المتعثرة لا تتجاوز نسبة محدودة من رأس المال 2% أو 3%.
- وجود اتجاه ايجابي وثابت في عمليات سداد القروض التي فات موعد تسديدها.
- الضبط الجيد للتركيزات الائتمانية وقروض الموظفين بما يقلل المخاطرة.
- الضبط الجيد لمحفظة القروض، ووجود رقابة فعالة على عملياتها ومتابعة الالتزام بالمعايير والضوابط التي تضعها الإدارة في هذا الخصوص.
- احتفاظ الإدارة بالمخصصات الكافية واللازمة لمقابلة الخسائر المتوقعة في القروض.

❖ **البنك الذي يتم تصنيف جودة أصوله تصنيف 2** : يظهر خصائص مشابهة لجودة الأصول المصنفة 1 ولكن يشهد نقاط ضعف أو عيوب في واحد أو أكثر من العوامل المذكورة، فالإدارة قادرة على معالجة نقاط

[1] الخطيب سمير، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص : 80.

[2] Patrick Y. Trautmann , camels ratings – USAID-Funded Economic Governance II Project, 2006, p-p : 16-20.

الضعف بنفسها، كما تتصف بوجود حجم من الأصول المتعثرة لا تتجاوز بالعادة 10% من إجمالي رأس المال، بالإضافة إلى واحدة أو أكثر من الخصائص التالية :

– يشهد البنك اتجاهات سلبية في مستوى الائتمان والقروض التي فات موعد تسديدها والتي تم تمديدها وفي مستوى مخصص الخسائر المكونة لمواجهتها.

– توجد نقاط ضعف في معايير الائتمان والإجراءات اللازمة للمتابعة والتحصيل.

– تثير القروض الممنوحة للموظفين بعض الملاحظات والمخالفات للترتيبات التنظيمية الموضوعة بشأنها.

– انخفاض العائد على الأصول غير الائتمانية والتي تعكس أخطارا تتجاوز الأخطار الطبيعية، ولكن لا تثير تهديدات بالخسائر.

❖ **البنك الذي يتم تصنيف جودة أصوله تصنيف 3** : يظهر نقاط ضعف رئيسية، والتي إذا لم يتم تصحيحها مباشرة، فإن ذلك يؤدي إلى هلاك رأس المال أو إعسار البنك، مما يستدعي وجود إشراف رقابي قوي لضمان اتخاذ الإدارة خطوات فورية لتدارك الأمر ودراسة نقاط الضعف وتصحيح العيوب، كما يتميز هذا التصنيف بزيادة حجم الائتمان المتعثر(لا يتجاوز 40 % من رأس المال الاجمالي)، بالإضافة إلى واحد أو أكثر من الخصائص التالية :

– استمرارية زيادة مستويات الائتمان المتعثرة والتي قد تؤثر على رأس المال أو تؤدي إلى حدوث الإعسار إذا لم يتم المسارعة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.

– القروض المصنفة رديئة (المشكوك فيها والمولدة للخسائر) تتجاوز بشكل كبير المخصصات المكونة بشأنها مما تثير تهديدات لرأس المال.

– تثير الأصول غير الائتمانية خسائر رئيسية في رأس المال وقد تتسبب في إعسار البنك.

❖ **البنك الذي يتم تصنيف جودة أصوله تصنيف 4** : يظهر ضعف عام في العديد من العناصر المذكورة، مما تبرز الحاجة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من قبل السلطة النقدية لإعادة تقوية الأوضاع وتوفير الحماية اللازمة لأموال المودعين، ويتميز هذا التصنيف بكبر حجم الائتمان المتعثر وقد يصل إلى 60 % من إجمالي رأس المال، ورغم ذلك يتوفر احتمال نجاح إجراءات الإدارة لتحسين جودة تلك الأصول.

❖ **البنك الذي يتم تصنيف جودة أصوله تصنيف 5** : يظهر مستوى عال من الأصول المتعثرة والتي تهدد رأس المال بصورة حادة، حيث تتجاوز نسبة 60 % من إجمالي رأس المال أو تتسبب في وجود مركز سلبي له

مما يتطلب وجود إشراف رقابي قوي للحد من استنزاف رأس المال أكثر من ذلك، وتوفير الحماية للمودعين والدائنين، ورغم ذلك قد يوجد احتمال ضئيل بنجاح إجراءات الإدارة في تحسين جودة أصول البنك.

ثانيا: معيار نوعية الإدارة ومعيار الربحية :

1- نوعية الإدارة Management quality: يعتبر الأداء الإداري[1] مكونا أساسيا للحكم على مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه، ويتم ذلك من خلال تفاعل العديد من العوامل المرتبطة بالمهام والمسؤوليات المناطة بالإدارة والقدرة على التعامل مع التطورات والمتغيرات البيئية والمصرفية وتحقيق الرقابة اللازمة في هذا الخصوص. وفيما يلي أهم القضايا التي يتعين أخذها في الاعتبار لتحديد التصنيف الملائم للإدارة :

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

درجات التصنيف لمعيار نوعية الإدارة للفرع: تصنف نوعية الإدارة للفرع كما يلي[2]:

❖ **البنك الذي يتم تصنيف إدارته تصنيف 1** : يتصف بالمؤشرات التالية :

- قوة معدل الأداء المالي في جميع المجالات .
- الفهم الملائم والقدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الاقتصادية.

[1] أحمد نور الدين الفرا، تحليل نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS كأداة للرقابة على القطاع المصرفي، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة، الجامعة الاسلامية – غزة، 2008، ص ص : 106، 107.

[2] Patrick Y. Trautmann , op.cit, pp : 22, 23.

- مراعاة الالتزام بعمليات التخطيط ودقة تنفيذ السياسات والإجراءات والضوابط الرقابية الفعالة في مجالات العمل.
- دقة وملاءة وظيفة التدقيق الداخلي والخارجي.
- مراعاة القوانين والأنظمة بشكل جيد وقدرة عالية على إدارة المخاطر.
- لا تتوفر دلائل على تغليب المصلحة الذاتية.
- يعمل كل من مجلس الإدارة التنفيذية والهيئة العامة والمساهمين معا بصورة وثيقة.
- تجاوب الإدارة والهيئة العامة والمساهمين مع توصيات البنك المركزي.

❖ **البنك الذي يتم تصنيف إدارته تصنيف 2** : لديه خصائص مشابهة كما في التصنيف 1، حيث تعتبر إدارته مراعية للقوانين والأنظمة وتطبيقات إدارة المخاطر مرضية نسبيا بالإضافة إلى توفر العناصر الأخرى السابق ذكرها، كما توجد بعض العيوب التي يسهل تصحيحها دون الحاجة إلى رقابة تنظيمية.

❖ **البنك الذي يتم تصنيف إدارته تصنيف 3** : يظهر نقاط ضعف رئيسية في واحد أو أكثر من العوامل المذكورة حيث يتصف بالعادة بإساءة الاستخدام بشكل بارز من قبل الموظفين، وتجاهل المتطلبات التنظيمية والتقييم الضعيف للمخاطر والعمليات التخطيطية لمسار الأعمال المصرفية وردود الفعل غير الملائمة في معالجة المصاعب الاقتصادية مما يتطلب وجود رقابة تنظيمية لضمان اتخاذ الإدارة الإجراءات التصحيحية المناسبة.

❖ **البنك الذي يتم تصنيف إدارته تصنيف 4** : يظهر ضعف عام في عدد من العوامل المذكورة، مما يبرز الحاجة إلى إجراء تنظيمي قوي لضمان اتخاذ الإجراء التصحيحي اللازم من قبل البنك المركزي، خاصة إذا ما تفشت عمليات إساءة الاستخدام من قبل الموظفين والتجاهل للمتطلبات التنظيمية والإدارية التي قد تدمر الأداء المالي لدرجة احتمال أن يواجه البنك الإعسار.

❖ **البنك الذي يتم تصنيف إدارته تصنيف 5** : هو غير فاعل على الإطلاق ويتطلب إجراءا رقابيا فوريا، حيث تظهر هذه الإدارة عيوبا في معظم العوامل المذكورة أعلاه ويعاني البنك من ضعف شديد في أدائه المالي، مما يستوجب الأمر على البنك المركزي فرض الوصاية على الموجودات وإجراء التغيير الفوري للإدارة.

2– معيار الربحية Earnings : تعكس الربحية[1] قدرة البنك على توليد الأرباح والحفاظ عليها باستمرار، كما تمكنه من مواجهة الصدمات غير المرغوب فيها والناشئة عن المخاطر التي قد يواجهها البنك في عملياته، عندما تكون أرباح البنك جيدة فإنها تساعده على :

– إجراء العمليات الحالية والمستقبلية؛

– زيادة قاعدة رأس المال؛

– دفع الأرباح للمساهمين؛

– زيادة القدرة على استيعاب الخسائر وكذلك ضمان التوسع في الأعمال.

2–1. النسب المستعملة للحكم على ربحية البنك وفق معيار CAMELS : للحكم على ربحية البنك نعتمد على النسب التالية :

– معدل العائد على الأصول (ROA (Return On Assets : ويحسب بالعلاقة التالية :

معدل العائد على الأصول = الدخل الصافي / إجمالي الأصول

– معدل العائد على حقوق الملكية (ROE (Return On Equity : ويحسب بالعلاقة التالية :

معدل العائد على حقوق الملكية = الدخل الصافي / حقوق الملكية

2–2. درجات التصنيف لمعيار ربحية الفرع : بعد تحليل المعدلات والعوامل والأخذ بعين الاعتبار كل الأمور السابقة يتم تصنيف ربحية البنك كما يلي[2]:

تصنيف 1: تمكن الفرع من تحقيق ربحية كافية لدعم المركز المالي بغرض امتصاص الخسائر.

تصنيف 2:تمكن الفرع من تدعيم موقفه المالي بدرجة معقولة. الموقف عموما لابأس به ويفوق فروع البنوك المشابهة.

تصنيف 3: لا يمكن الفرع من تجنب الخسائر . أقل من متوسط فروع البنوك المشابهة.

تصنيف 4: الربحية أقل بكثير من متوسط فروع البنوك المشابهة.

تصنيف 5: يعاني الفرع من خسائر متلاحقة تهدده باستمرار. تآكل رأس مال الفرع بالخسائر.

[1] Zahidur Rahman, Shohidul Islam, Use of CAMEL Rating Framework: A Comparative Performance Evaluation of Selected Bangladeshi Private Commercial Banks, International Journal of Economics and Finance; Vol. 10, No. 1, 2018, p :125.

[2] عبد القادر زيتوني، مرجع سبق ذكره، ص : 14.

ثالثا: معيار السيولة ومعيار الحساسية لمخاطر السوق :

1- معيار السيولة Liquidity : السيولة هي قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل وكذلك التزامات القروض و تعتبر أهم عامل في البنوك، حيث أن الإدارة السيئة للسيولة يمكن أن يؤثر سلبا على أداء البنوك [1].

يعتبر عنصر السيولة مهما من الناحية العملية في التعامل مع المودعين، لذلك لابد من دراسة القضايا التي تتعامل مع هذا العنصر كما يلي :

- حجم ومصادر الأموال السائلة (الأصول سريعة التحويل إلى نقد) والمتاحة لتلبية التزامات البنك اليومية؛

- مدى تقلب الودائع والطلب على القروض؛

- مدى ملائمة تواريخ استحقاق الأصول والخصوم؛

- مدى الاعتماد على الإقراض ما بين المصارف لتلبية احتياجات السيولة.

- مدى ملائمة عمليات الإدارة للتخطيط والرقابة والإشراف (أنظمة المعلومات الإدارية) [2].

درجات التصنيف لمعيار سيولة البنك: يتم تصنيف سيولة البنك وفقا للدرجات التالية [3]:

– البنك الذي يتم تصنيف سيولته تصنيف 1 : يتصف بفهم الإدارة الشامل لبيان الميزانية وبيئة العملاء والبيئة الاقتصادية إلى جانب العوامل التالية :

– توفر الأصول السائلة لتلبية تقلب الودائع والطلب على القروض بشكل طبيعي بالإضافة إلى الطلبات غير المتوقعة.

- محدودية الاعتماد على عمليات الاقتراض بين البنوك لاحتياجات السيولة.

- توفر متطلبات الرقابة والإشراف القوي على العمليات.

- امتلاك الإدارة الخبرة الكافية والاستخدام المربح لعمليات الإقراض بين البنوك لمقابلة احتياجات السيولة.

---

[1] M. Susmitha, V. Mouneswari, Financial Performance Analysis of Syndicate Bank Using Camel Model, National Conference on Marketing and Sustainable Development, October 13-14, 2017, p : 685.

[2] عباس فاضل رحيم، أهمية نظام CAMELS في تقييم أداء المصارف في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39، العراق ، 2014، ص ص : 38، 39.

[3] أحمد نور الدين الفرا، مرجع سبق ذكره، ص ص : 81، 82.

– **البنك الذي يتم تصنيف سيولته تصنيف 2** : له نفس خصائص التصنيف المذكورة ، ولكن البنك يشهد نقاط ضعف في واحدة أو أكثر من تلك العوامل ويمكن تصحيح نقاط الضعف هذه من خلال تطبيق إطار زمني معقول بدون رقابة تنظيمية.

– **البنك الذي يتم تصنيف سيولته تصنيف 3** : تظهر نقاط ضعف رئيسية في عدد من العوامل المذكورة، ويشير إلى عدم الحنكة في إدارة السيولة مما يؤدي إلى ظهور مشكلات متكررة في السيولة، كما تبرز الحاجة أيضا إلى تدارس الإدارة الفوري للاتجاهات السلبية لتجنب الأزمات في قدرة البنك على تلبية الالتزامات اليومية، ويتطلب الأمر وجود رقابة تنظيمية لضمان تدارس الإدارة بالشكل المطلوب للأمور الهامة.

– **البنك الذي يتم تصنيف سيولته تصنيف 4** : يشهد مشاكل سيولة حادة مما تتطلب رقابة تنظيمية فورية قوية لذلك يجب أن تتخذ إجراءات فورية لتقوية مركز السيولة لضمان تلبية البنك لاحتياجاته الحالية ، كما يجب أن يقوم البنك بالتخطيط المكثف للتعامل مع احتياجات السيولة القصيرة المدى وغير المتوقعة.

– **البنك الذي يتم تصنيف سيولته تصنيف 5** : يتطلب مساعدة البنك المركزي أو مساعدة مالية خارجية لتلبية احتياجاته الحالية من السيولة، وتبرز الحاجة لمثل هذه المساعدة الفورية لمنع انهيار البنك بسبب عدم قدرته على تلبية طلبات الدائنين والمودعين.

2– معيار الحساسية لمخاطر السوق Sensitivity of market risk : يعتبر تحليل الحساسية إلى السوق حديثا نسبيا مقارنة مع مكونات نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMEL، حيث أنجز هذا المكون سنة 1997، تعكس الحساسية لمخاطر السوق التغيرات في سعر الفائدة وسعر الصرف وأسعار الأوراق المالية، التي تؤثر سلبا على الوضع المالي للبنك، وفي ظل التطورات والتحديات التي تشهدها الصناعة المصرفية، لابد من التركيز على حساسية هيكل الموجودات والمطلوبات وصافي الأرباح للتغيرات العكسية في أسعار الفائدة وأسعار الصرف والأسهم [1].

درجات التصنيف لمعيار الحساسية لمخاطر السوق: تصنف البنوك حسب معيار الحساسية لمخاطر السوق في خمس (05) درجات كما يلي [2]:

[1] نوري عبد الرسول الخاقاني، صلاح عامر أبو هونة، استخدام نظام CAMEL في تحليل (كفاية رأس المال والربحية والسيولة) لعينة من المصارف العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر، العدد 2، العراق، 2018، ص : 37.

[2] Patrick Y. Trautmann , op.cit, pp : 44, 45.

– **البنك الذي يتم تصنيف حساسيته لمخاطر السوق تصنيف 1** : يتصف بما يلي :

– درجة التحكم بمخاطر السوق لديه كبيرة.
– صافي أرباح البنك قادرة على مواجهة التغيرات العكسية لأسعار الفائدة.
– مستوى الأرباح وملاءة رأس المال قويان في مواجهة مخاطر السوق.

– **البنك الذي يتم تصنيف حساسيته لمخاطر السوق تصنيف 2** : لديه خصائص مشابهة للتصنيف 1، إلا أن هناك ضعف في نقطة واحدة أو أكثر من العوامل المذكورة.

– **البنك الذي يتم تصنيف حساسيته لمخاطر السوق تصنيف 3**: تكون درجة التحكم لديه في مخاطر السوق منخفضة وتحتاج إلى تحسين، كما أن أرباح البنك غير قادرة على مواجهة التغيرات العكسية لأسعار الفائدة ويواجه مشاكل في الممارسات الإدارية بالإضافة إلى أن مستوى الأرباح وملاءة رأس المال غير كافيين لمواجهة مخاطر السوق، الأمر الذي يستوجب وجود رقابة تنظيمية لضمان الإدارة أو هيئة المساهمين الإجراءات التصحيحية المناسبة.

– **البنك الذي يتم تصنيف حساسيته لمخاطر السوق تصنيف 4**: يظهر ضعف عام في عدد من العوامل المذكورة، مما يبرز الحاجة إلى إجراء تصحيحي لازم من قبل البنك المركزي خاصة إذا كانت هناك مشكلة حقيقة في التحكم بمخاطر السوق.

– **البنك الذي يتم تصنيف حساسيته لمخاطر السوق تصنيف 5**: يشهد مشاكل حادة في التحكم بمخاطر السوق، وهذا يعني أن العوامل السابقة غير فاعلة على الإطلاق وتتطلب إجراءات رقابية تصحيحية قوية، حيث أنه بدون هذه الإجراءات فإن خسائر فادحة قد تتسبب في إفلاس البنك.

المطلب الثالث : نموذج CAMELS وتقييم أداء البنوك : سنتطرق في هذا المطلب إلى كيفية استخدام معيار CAMELS في قياس أداء فروع البنوك وتصنيفها، ثم شرح مفصل لكل من درجات التصنيف وبعدها التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناءا على درجة التصنيف.

أولا: كيفية استخدام معيار CAMELS في تقييم أداء فروع البنوك وتصنيفها :

تم تطوير معيار CAMELS بإدخال بعض التعديلات عليه وجعله أكثر كفاءة لخدمة الدور الرقابي للبنك المركزي باستنباط نموذج يساعد البنوك المركزية على عمل تقييم وتصنيف داخلي لبنوكها الفرعية العاملة وقياس مستوى كفاءة

أدائها المالي بدلا من الاعتماد فقط على الربحية كمعيار لقياس أداء الفروع ، وذلك عملا بمبدأ الرقابة الذاتية التي تسعى البنوك لتفعيله وفقا لمعايير لجنة بازل الثانية حتى يقوم كل بنك بتقييم نفسه بنفسه ويقف على حقيقة موقفه المالي قبل أن يتم تقييمه من طرف البنك المركزي [1].

يتم تصنيف البنوك كما يلي :

الجدول رقم (3-1) : تصنيف البنوك حسب طريقة CAMELS

درجة التصنيف		نوعـــه
التصنيف رقم / 1	(1 ,4 -1)	قوي / Strong
التصنيف رقم / 2	(2,4-1,5)	مرضي/Satisfactory
التصنيف رقم / 3	(3,4-2,5)	معقول/ Fair
التصنيف رقم / 4	(4,4-3,5)	هامشي/ Marginal
التصنيف رقم / 5	(5-4,5)	غير مرضي / Unsatisfactory

المصدر : محمد سمير دهيرب، نظام التقييم المصرفي بالمؤشرات (CAMELS) في ظل المخاطر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 11، العدد 45، العراق، ماي 2020، ص 266.

يتطلب هذا النموذج إجراء تصنيف رقمي لكل بنك بالاستناد إلى العناصر الست الأساسية، ويحدد لكل عنصر تصنيف رقمي من 1 إلى 5 حيث يكون التصنيف 1 الأفضل والتصنيف 5 الأدنى، ويتم تحديد التصنيف النهائي للبنك استنادا إلى تقييمات كل عنصر رئيسي من العناصر المذكورة والتي تأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في تقييمات العناصر المكونة لها [2]، ويعتمد التصنيف على تقييم 44 مؤشرا منها 10 مؤشرات رقمية في شكل نسب ومعايير مالية بالإضافة إلى 34 مؤشرا نوعيا تؤخذ جميعا في الحسبان بغرض الوصول إلى التصنيف النهائي لكل بنك ويتم التصنيف لكل مجموعة متشابهة من البنوك ولكل بنك على حدى وفق المجموعة التي ينتمي إليها [3].

[1] شوقي بورقبة، طريقة CAMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية، ص ص : 4، 5، متاح على الموقع : www.academia.edu/9967166 تاريخ الاطلاع : 2019/04/01 .

[2] يوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص : 208

[2] شوقي بورقبة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 4.

ثانيا: درجات تصنيف البنوك حسب معيار CAMELS : تصنف البنوك حسب معيار CAMELS على النحو التالي[1]:

1- تصنيف قوي / Strong 1 : يعطى هذا التصنيف للبنك الذي يتصف بالمتانة من جميع النواحي ولا يوجد لديه أية نقاط ضعف، وإذا كان هناك نقاط ضعف فإنها في العادة تكون طفيفة ويمكن التعامل معها من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وكذلك تكون البنوك التي تقع ضمن هذا التصنيف بنوك قوية وعندها القدرة لمقاومة أي ظروف خارجية مؤثرة مثل عدم الاستقرار الاقتصادي وتكون أيضا هذه البنوك ملتزمة بشكل كامل بالقوانين والأنظمة، ومن ثم فإن هذه البنوك تتمتع بأداء قوي وإدارة كفأة للمخاطر ولا تشكل أي قلق للسلطات الرقابية.

2- تصنيف مرضي/ Satisfactory 2 : إن البنوك في هذه المجموعة تكون في الأساس متينة، ولكنها تعاني من مشاكل طفيفة تقع ضمن سيطرة كل من مجلس الإدارة والإدارة، وتكون هذه البنوك مستقرة وقادرة على التعامل مع التقلبات الاقتصادية، تلتزم هذه البنوك بشكل كبير بالأنظمة والقوانين، إدارة المخاطر لدى هذه البنوك تكون إلى حد ما مرضية مقارنة بحجم البنك ودرجة تعقيد عملياته، ولا يوجد هناك قلق ذا أثر مادي من قبل السلطات الرقابية وبالتالي فإن تدخل السلطات الرقابية يكون عادة محدود.

3- تصنيف معقول / Fair 3 : تشكل البنوك التي تقع ضمن هذه المجموعة قلق للسلطات الرقابية بسبب بعض مكونات التصنيف، وتعاني هذه البنوك من بعض نواحي الضعف والتي تتراوح ما بين متوسط إلى حادة، كما تكون عادة غير قادرة على التعامل مع تقلبات العمل وتكون عرضة لأكثر الظروف الخارجية بدرجة أكبر من تلك البنوك المصنفة في التصنيفين 1 و 2، كذلك تكون هذه البنوك غير متقيدة بدرجة معقولة بالأنظمة والقوانين، كما أن إدارة المخاطر لدى هذه البنوك تكون أقل من مرضية بالنسبة إلى حجم البنوك ودرجة تعقيداتها وحجم مخاطرها، إضافة إلى احتياج هذه البنوك إلى اهتمام من قبل السلطات الرقابية.

4- تصنيف هامشي/ Marginal 4 : إن البنوك التي تقع ضمن هذه المجموعة تعاني من ممارسات غير آمنة وغير متينة ويكون هناك مشاكل إدارية ومالية خطيرة يمكن أن تؤدي إلى أداء غير مرضي وتتراوح مشكلة هذه البنوك ما بين حادة إلى حرجة، لا يتم التعامل مع المشاكل ونقاط الضعف بشكل مرضي من قبل مجلس إدارة البنك وتكون البنوك في هذه المجموعة غير قادرة على التعامل مع متقلبات ظروف العمل ولا تتقيد هذه البنوك بالقوانين والأنظمة،

[3] محمد سمير دهيرب، نظام التقييم المصرفي بالمؤشرات (CAMELS) في ظل المخاطر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 11، العدد 45، العراق، ماي 2020، ص ص : 267، 268 .

إدارة المخاطر لدى هذه البنوك غير مقبولة مقارنة بحجم البنك ودرجة تعقيداته ودرجة مخاطره. تتطلب هذه البنوك رقابة كبيرة من قبل السلطات الرقابية مما يعني في معظم الأحيان الطلب من هذه البنوك القيام بخطوات إجبارية لتصويب الوضع. تشكل هذه البنوك نوع من التهديد لمؤسسة ضمان الودائع، احتمالية الفشل كبيرة لهذه البنوك إذا لم يتم التعامل مع نقاط الضعف بشكل مرضي.

5- تصنيف غير مرضي / Unsatisfactory 5 : البنوك التي تقع ضمن هذه الفئة تعاني وبشكل كبير من ممارسات غير آمنة وغير متينة وتعاني من ضعف كبير في الأداء وضعف كبير في إدارة المخاطر بالنسبة إلى حجم البنك ودرجة تعقيداته وحجم المخاطر لديه، وتشكل قلق كبير للسلطات الرقابية، إن حجم ودرجة حدة المشاكل تقع خارج إطار مقدرة الإدارة، لضبطها ولتصحيحها تحتاج هذه البنوك إلى مساعدات طارئة إذا ما أريد لهذه المصارف الاستمرار تحتاج هذه البنوك أيضا إلى رقابة مستمرة واحتمالية فشل هذه البنوك تكون كبيرة.

ثالثا: التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناءا على درجة التصنيف : من خلال تحديد درجة التصنيف للبنوك وفقا للنظام يتم تحديد طبيعة الظروف المالية للبنك وكذلك آلية المتابعة والرقابة الإشرافية التي يعتمدها البنك المركزي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3- 2) : الإجراءات والتدابير الرقابية المتخذة بناءا على تصنيف معيار CAMELS

درجة التصنيف	موقف البنك	الإجراء الرقابي
1- قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتخذ أي إجراء
2- مرضي	سليم نسبيا مع وجود بعض القصور	معالجة السلبيات
3- معقول	يظهر عناصر الضعف والقوة	رقابة ومتابعة لصيقة
4- هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
5- غير مرضي	خطير جدا	رقابة دائمة – إشراف

المصدر: مالك الرشيد أحمد، مقارنة بين معياري CAMEL و CAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية ، مجلة المصرفي،

العدد 35، بنك السودان المركزي، 2005، ص : 5.

رابعا: الانتقادات الموجهة لنموذج CAMELS : تتمثل أهمها فيما يلي [1] :

1- يعتمد المعيار على تقسيم البنوك لمجموعات متشابهة حسب حجم الموجودات باعتبار أن متوسط قيم النسب المستخدمة يعبر عن المجموعة ككل، هذا بالرغم من أن المتوسط يختلف اختلافا ملحوظا من بنك لآخر داخل المجموعة نفسها وبالتالي فهو لا يعبر عن حقيقة أوضاع المجموعة.

2- يعتمد المعيار على قياس الأداء استنادا على البنوك الأخرى المكونة للمجموعة الشبيهة، وعليه في حالة حدوث أي تغيير هيكلي يطرأ على أداء تلك المجموعة أو على أداء النظام البنكي ككل فإنه عادة لا يتم تغيير مؤشرات التقييم وفقا لذلك عند احتساب درجات التصنيف النهائي.

3- أعطى النظام لكل العناصر أوزانا مناسبة وإنه من الصعوبة بمكان تثبيتها طوال فترات التقييم دون إعطاء اعتبار للمتغيرات وهذا أيضا قد يقلل من دقة المعيار وأهمية نتائجه.

المطلب الرابع : نموذج CAEL :

يعتبر هذا النظام أداة للرقابة المصرفية المكتبية (Off – Site Supervision)، ويعتمد على تحليل البيانات المالية ربع السنوية المرسلة من قبل البنوك إلى البنك المركزي، ومن ثم عمل تقييم وتصنيف ربع سنوي استنادا على أربعة عناصر من العناصر الستة لمعيار CAMELS تتمثل في : كفاية رأس المال، جودة الأصول، الربحية والسيولة و لا يشمل المعيار عنصر الإدارة والحساسية لمخاطر السوق[2].

أولا: خصائص ومميزات نموذج CAEL : يتميز هذا النموذج بثلاث خصائص وهي [3]:

- ✓ يعد أداة للإنذار المبكر وتحديد مواطن الضعف في البنوك ومؤشرا للتفتيش الميداني عبر طريقة CAEL وبالتالي فهو مكمل لمعيار CAMEL وليس بديلا عنه.
- ✓ تعتمد عليه السلطات في اتخاذ القرارات الرقابية اللازمة في حالة مضي ثلاثة أرباع أو أكثر من تاريخ تقرير CAMEL نسبة للتغير المتوقع حدوثه في الموقف المالي بالبنك المعني خلال تلك الفترة.
- ✓ يمكن عمل تقييم موحد للبنوك مجتمعة في تاريخ محدد على عكس معيار CAMEL الذي يعتمد على التقييم في تاريخ التفتيش مما يصعب معه عمل تقييم شامل للبنوك في تاريخ محدد.

[1] حسين المحمود، مرجع سبق ذكره ، ص : 64.

[2] نوري عبد الرسول الخاقاني، صلاح عامر أبو هونة، مرجع سبق ذكره، ص : 32.

[3] نوري عبد الرسول الخاقاني، نفس المرجع السابق، ص : 32.

ثانيا: التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناءا على درجة التصنيف : تتخذ بناءا على درجة التصنيف مجموعة من التدابير والإجراءات الرقابية يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (3– 3) : موقف البنك من درجة التصنيف حسب معيار CAEL

درجة التصنيف	موقف البنك	الإجراء الرقابي
1- قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتخذ أي إجراء
2- مرضي	سليم نسبيا مع وجود بعض القصور	معالجة السلبيات
3- معقول	يظهر عناصر الضعف والقوة	رقابة ومتابعة لصيقة
4- هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
5- غير مرضي	خطير جدا	رقابة دائمة – إشراف

المصدر: عبد القادر زيتوني، دراسة المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك، جامعة الجزائر، 2009، ص 7.

متاح على الموقع : .http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/12/bbb.doc

تاريخ الاطلاع: 2020/07/20.

ثالثا: عيوب وانتقادات معياري CAMELS و CAEL : وجهت إلى نموذجي CAMELS و CAEL معا عدة انتقادات نذكر منها ما يلي [1] :

1- اختيار النسب المالية التي بني عليها المعيارين يقوم على التقدير الشخصي subjective وليس على افتراضات مثبتة إحصائيا. هنالك بعض البحوث العلمية توصلت إلى نسب مالية أخرى أكثر كفاءة ولها تأثير أكبر على الموقف المالي للبنك من تأثير النسب المستخدمة حاليا بواسطة المعيارين ولذلك قد يكون من المفيد استبدال النسب الحالية بالنسب الجديدة أو استخدام الاثنين معا مما قد يحسن من كفاءة استخدام المعيارين.

[1] مالك الرشيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص : 6.

2- أعطى كل من المعيارين أوزان ثابتة للعناصر المكونة للمعيار بغض النظر عن الأهمية النسبية لكل عنصر وهذا يقلل من كفاءة المعيار ودقته في التحليل والاعتماد على النتائج التي يتم الوصول إليها.

3- بنيت الأوزان المستخدمة في المعيارين على التقدير الشخصي ولم تثبت إحصائيا.

4- حتى لو تم التوصل لأوزان مناسبة لكل عنصر فإنه من الصعوبة بمكان تثبيتها طوال فترات التقييم دون اعتبار للمتغيرات وهذا أيضا قد يقلل من دقة المعيار وأهمية نتائجه.

5- يعتمد كل من المعيارين على تقسيم البنوك لمجموعات متشابهة حسب حجم الموجودات باعتبار أن متوسط قيم النسب المستخدمة يعبر عن المجموعة ككل هذا بالرغم من أن المتوسط يختلف اختلافا ملحوظا من بنك لآخر داخل المجموعة نفسها فبالتالي فهو لا يعبر عن حقيقة أوضاع المجموعة.

6- يعتمد كل من المعيارين على قياس الأداء استنادا على أداء البنوك الأخرى المكونة للمجموعة الشبيهة، عليه في حالة حدوث أي تغيير هيكلي يطرأ على أداء تلك المجموعة أو على أداء النظام البنكي ككل فعادة لا يتم تغيير مؤشرات التقييم وفقا لذلك عند احتساب درجات التصنيف النهائي.

7- في حالة حدوث تغيير كبير في حجم موجودات بنك معين الأمر الذي يضعه في مجموعة شبيهة أخرى أكبر أو أصغر من مجموعته الشبيهة السابقة قد يحدث تغيير ملحوظ في درجات وأوزان تقييم وتصنيف البنك المعنى بالرغم من أن مؤشرات موقفه المالي لم تتغير وإنما انحصر التغيير في حجم موجوداته فقط.

المبحث الثاني : نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking : ظهر نموذج المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية للبنوك، حيث يسمح هذا النموذج بتقييم أداء البنك، وذلك عن طريق معرفة الفروق الموجودة في أدائه وأداء بنك آخر.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية من خلال عرض النموذج، أنواع ومراحل تنفيذ المقارنة المرجعية والعلاقة بين المقارنة المرجعية وتقييم أداء البنوك .

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية : يعتبر مصطلح المقارنة المرجعية حديث النشأة نسبيا في المجال الإداري، وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المطلب الذي يضم نشأة المقارنة المرجعية ومفهومها وأهميتها.

أولا: نشأة المقارنة المرجعية : يعتبر أسلوب المقارنة أحد أهم الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لإجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة والتي يمكن اعتبارها مؤسسات رائدة.

وكانت اليابان أول من طبق مفهوم القياس المقارن بالأفضل عندما بدأت الشركات اليابانية في زيارة العديد من الشركات الغربية في بداية الخمسينات، واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب، من خلال الحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار الأنسب لظروفهم [1]، ونتيجة لنجاح اعتماد هذا المنهج في المؤسسات التي تبنته، فقد لقى رواجا كبيرا في دول جنوب شرق آسيا، كوريا، تايوان، سنغافورة وماليزيا، كما تقوم كل من استراليا ونيوزيلندا بمقارنات تطورية مع انجلترا من خلال مؤسسات عالمية ومتعددة الجنسيات بهدف البحث عن الجودة العالمية في جميع المجالات [2].

وعليه فأي مؤسسة تسعى من خلال إتباع وتطبيق منهج المقارنة المرجعية للوصول إلى المستويات الأكثر تطورا وتفوقا، وتحسين وضعها من خلال مقارنة انجازاتها ومستويات أدائها مع غيرها من المؤسسات المتفوقة والمتطورة.

أما في أوروبا، والتي تعتبر الأخيرة في هذا الميدان، فقد تفطنت لفائدة مصطلح المقارنة المرجعية، والذي طبقته بطريقة منظمة ابتداء من مطلع التسعينات، أما فرنسا فقد أنشأت المقارنة المرجعية عن طريق نادي باريس، فانطلقت بهذه العملية عام 1979 مع فرعها المشترك مع شركة Fuji وهي Fuji- yerox والتي كان الهدف منها التبادل حول أحسن الممارسات [3].

وبغية الوقوف على انتشار منهج المقارنة المرجعية قام المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة " APQC " مؤخرا بإنشاء بيت خبرة دولي لإجراء الدراسات Benchmarking حول العالم [4].

ثانيا: مفهوم المقارنة المرجعية : يمكن تعريف المقارنة المرجعية كما يلي:

المقارنة المرجعية " هي عملية منظمة لتقييم الأداء أو أحد جوانب الأداء للشركة عن طريق المقارنة بنموذج في داخل أو خارج الشركة وذلك لمعرفة أسباب الفجوة ليتم العمل على معالجتها والوصول للأداء الأفضل "[1].

---

[1] عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2003، ص : 232.

[2] فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص : 454.

[3] بوهزة محمد، التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية : المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 3- 4 ماي 2005، ص : 52.

[4] عبد المحسن توفيق محمد، التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 2006، ص : 229.

و هي" تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي "[2].

كما تعرف أيضا على أنها " عملية مستمرة لتحسين المنتجات، الخدمات والمناهج مقارنة بالمؤسسات المنافسة المعروفة الأكثر كفاءة وجدية، والبحث عن مناهج الأداء الأفضل للوصول إلى أكثر درجات التفوق "[3].

وعليه نستنتج أن المقارنة المرجعية هي : تقنية وعملية منظمة لتقييم الأداء أو أحد جوانبه للمؤسسة، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة والبحث عن مناهج الأداء الأفضل، وذلك لمعرفة أسباب الفجوة ومعالجتها من أجل الوصول إلى أكثر درجات التفوق.

ومن خلال ما تقدم تبين ضرورة تأشير النقاط التالية كتحديد لأبعاد مفهوم المقارنة المرجعية وهي كالآتي [4]:

1- إن المقارنة المرجعية هي أداة إدارية تستخدمها المنظمات لتقييم أدائها وكأسلوب لتحسين عملياتها وممارستها.

2- هي عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن الشركات المتفوقة دائمة التغيير.

3- تشمل عملية المقارنة المرجعية المنتجات، الخدمات، الممارسات الأخرى.

ثالثا: أهمية المقارنة المرجعية : تكمن أهمية المقارنة المرجعية في عدة نقاط نذكرها فيما يلي [5] :

---

[1] مجيد عبد الحسين هاتف، حميدة كريم شعلان، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الإنتاجية دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد 4، العراق، 2018، ص : 345.

[2] صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2013، ص : 57.

[3] Ahmed Handouche, Methodes et outils d'analyse stratégique, Batna: edition chihab, 1997, P : 92.

[4] ماجد جبار غزاي، أحمد ميري أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي ''دراسة حالة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد 37، العراق، 2016، ص : 188.

[5] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين، المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة " رؤية مقترحة "، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثاني، العدد الثامن ، فلسطين، ماي 2018، ص : 135.

1- إتاحة فرص التعلم المستمر : يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في التعلم المستمر من خلال نقل الخبرات والمعارف التي تتميز بها المنظمات إلى المنظمة التي تبحث عن المقارنة.

2- تحقيق رضا العملاء والرضا الوظيفي : تساهم المقارنة المرجعية في قياس درجة رضا عملاء المؤسسة، فمن خلال مقارنة مؤسسة بأخرى يمكن التعرف على الخطوات التي تتبعها المؤسسة المتميزة في التعامل مع العملاء وتبني هذه الخطوات بما يساهم في تحسين الأداء الذي ينعكس بشكل إيجابي على العملاء وبالتالي رضاهم عن المؤسسة والاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد.

3- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل : تساعد المقارنة المرجعية على تحسين القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء. حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية، كما تتوفر لدى المنظمة أمثلة على أنماط السلوك والنظم والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.

4- تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة : مثل أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقى حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة تتم مراجعتها، وبالتالي فإن جهودا تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة.

5- تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل : تعمل المقارنة المرجعية على تغيير ثقافة المنظمة، بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء، والتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات، وكذلك التركيز على الأولويات.

- **المطلب الثاني: أنواع ومراحل تنفيذ المقارنة المرجعية:** سنتناول في هذا المطلب أنواع المقارنة المرجعية، مراحل و خطوات تنفيذ نموذج المقارنة المرجعية بالإضافة إلى أخلاقيات هذا النموذج.

أولا: أنواع المقارنة المرجعية : تبوب المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفقا لتصنيفات مختلفة أهمها [1] :

- مقارنة مرجعية تنافسية Competitive Benchmarking

- مقارنة مرجعية غير تنافسية Non-Competitive Benchmarking

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين، نفس المرجع السابق، ص ص : 135، 136.

❖ **المقارنة المرجعية التنافسية:** هي مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، ويطلق على هذا النوع " بالمقارنة المرجعية للأداء ". تكمن الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية التنافسية في استخدام المنافسون لمعالجات وتقنيات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين المنظمة والشريك المنافس، مع إدراك أفضل للوضع التنافسي، وإمكانية تحسينه. كما أنها أسلوب فاعل في الصناعات ذات التقنيات الجديدة أو تلك التي يتباين المنافسون فيها كثيرا من ناحية التاريخ والفلسفة الإدارية المتبعة، على الرغم من صعوبة الحصول على البيانات.

❖ **أما المقارنة المرجعية غير التنافسية:** وتسمى بالمقارنة المرجعية للممارسات، كبرامج التحفيز أو التدريب أو أساليب التخزين أو التوزيع أو الإعلان، أو بالمقارنة المرجعية للمعالجات، كالتجميع أو الفحص أو الشحن. أو بالمقارنة المرجعية الوظيفية بين وظائف متشابهة، أو بالمقارنة المرجعية العامة التي تركز على طرق عمل الأشياء وكيفية الانجاز مقارنة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في ممارسات أو معالجات أو وظائف مشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها. وتستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة، سعيا لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر العميل، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات، إنها باختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الأفضل Best-in-Class Benchmarking

- مقارنة مرجعية داخلية Internal Benchmarking
- مقارنة مرجعية خارجية External Benchmarking

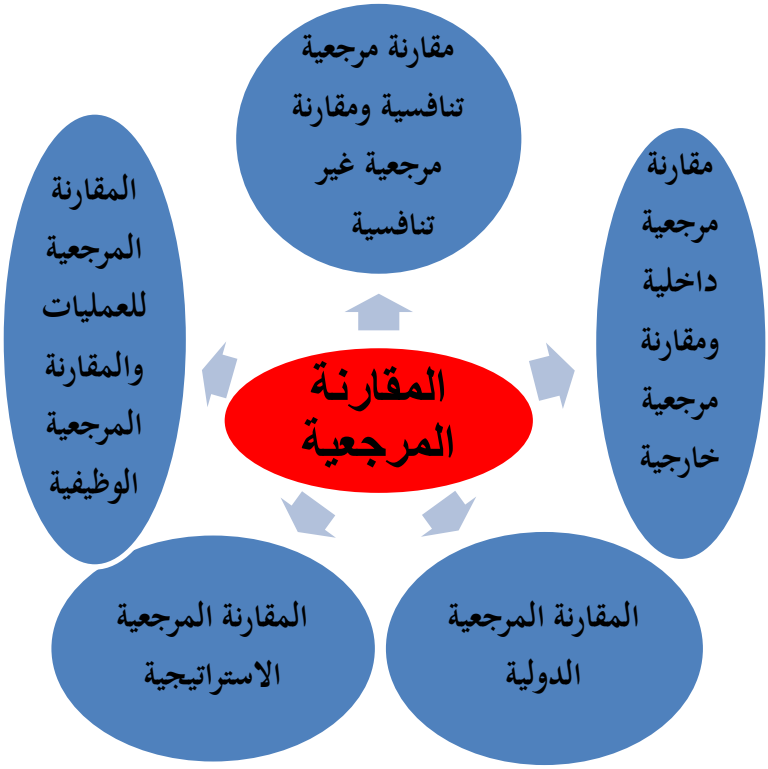
❖ **المقارنة الداخلية:** تتم بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها لاسيما المنظمة ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين. ويمتاز هذا النوع من المقارنة بسرعة وسهولة الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين، إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية.

❖ **أما المقارنة المرجعية الخارجية:** فهي مقارنة عمليات أو وظائف مؤسسة معينة مع عمليات أو وظائف مؤسسات أخرى تنفذ نفس النشاط أو نشاط آخر.

- **المقارنة المرجعية الدولية** International Benchmarking : وهي تركز على تحديد وتحليل أفضل الممارسات في أي مكان في العالم، لأنه من المنطقي أن عدد المؤسسات المتشابهة والتي يمكن المقارنة معها داخل الدولة والتي تحقق نتائج متميزة محدود جدا، فالعولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى زيادة المشروعات الدولية. ويحتاج تطبيق المقارنة المرجعية الدولية إلى مزيد من الوقت. مع مراعاة أن عملية تحليل النتائج تحتاج إلى دقة لمراعاة الاختلافات الوطنية.
- **المقارنة المرجعية الإستراتيجية** Strategic Benchmarking : وهي تركز على دراسة وفحص الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل (على سبيل المثال الموضوعات المتعلقة بالكفاءة، تطوير منتجات قائمة أو تقديم منتجات جديدة، تطوير قدرات التعامل مع التغيير)، بحثا عن الميزة التنافسية لتلك الاستراتيجيات بهدف التعرف على أفكار جديدة تساهم في بناء استراتيجيات ناجحة.
- **المقارنة المرجعية للعمليات** Process Benchmarking : يركز هذا النوع من المقارنة على تحسين العمليات المهمة في المؤسسة وذلك من خلال مقارنتها مع أحسن تطبيقات الأداء في المؤسسات المتشابهة وهذا يتم في المدى القصير.
- **المقارنة المرجعية الوظيفية** Functional Benchmarking : وهي مقارنة الأعمال والوظائف تتصف بالتشابه بالمؤسسة بنفس الوظائف في مختلف القطاعات بهدف الوصول لطرق مبتكرة لتحسين العمليات، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسينات جذرية.

ويمكن تلخيص أنواع المقارنة المرجعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (3 – 2) : أنواع المقارنة المرجعية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

ثانيا: مراحل وخطوات تنفيذ نموذج المقارنة المرجعية: يمر تنفيذ نموذج المقارنة المرجعية بخمسة مراحل تتمثل فيما يلي[1] :

– **المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط** : تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل تنفيذ نموذج المقارنة المرجعية، حيث تتطلب هذه المرحلة أن يتم تحديد الأداء الأفضل وتحديد المنافسين التي ستتم المقارنة بهم، وتتضمن أيضا كيفية جمع البيانات المتعلقة بالأداء أو المتعلقة بالمنافس، ويتم تنفيذ مرحلة التخطيط عن طريق تنفيذ الأمور التالية وهي :

- يجب التركيز على أهم عوامل النجاح المتمثلة بالتكلفة والجودة والوقت فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة، والتركيز على الجوانب التي تستوجب التركيز في المقارنة (عدم رضا العميل) والتركيز أيضا على الجوانب التي تمثل محور الضغوط التنافسية على الشركة (ظهور المنتجات الجديدة، الجودة، المرونة).

[1] مجيد عبد الحسين هاتف، حميدة كريم شعلان، مرجع سبق ذكره، ص ص : 348، 349.

- يتطلب نجاح المقارنة المرجعية أن يتم تحديد المقاييس التي سيتم استخدامها في القياس.
- تحديد شركاء المقارنة المرجعية حيث يجب توفير معايير لعملية اختيار المنافسين أو الشركة التي سيتم المقارنة معها أي يجب تحديد الشركاء في المقارنة المرجعية وذلك باختيار المنافسين الذين تتوفر فيهم العوامل المتميزة والخصائص التي يتم استخدامها كوسيلة للمقارنة.

– **المرحلة الثانية : مرحلة جمع المعلومات** : المرحلة الثانية للمقارنة المرجعية هي مرحلة جمع المعلومات اللازمة لإجراء عملية المقارنة، وهناك بعدان يتعلقان بتجميع ومشاركة المعلومات، البعد الأول يتعلق بنوع المعلومات التي تستخدمها الشركة للمقارنة، حيث يتم التركيز على المعلومات المتعلقة بالمنتجات المنافسة والمعلومات المتعلقة بالوظائف وكلف كل وظيفة من هذه الوظائف، إضافة إلى المعلومات المتعلقة باستراتيجيات الشركات الأخرى، والبعد الآخر يتعلق بمصادر المعلومات التي يتم الحصول عليها والتي تكون إما مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

حيث تتضمن المصادر الداخلية معلومات من الإدارة أو من قبل الأفراد العاملين في الشركة ممن لهم تعامل مع الأطراف الخارجية، أما المصادر الخارجية لجمع المعلومات تتمثل في الحصول على معلومات من العملاء أو المجهزين أو الصحف أو النشرات التي تصدرها الجهات الحكومية.

– **المرحلة الثالثة : مرحلة تحليل المعلومات وتكاملها** : يتم في هذه المرحلة القيام بتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة جمع المعلومات، حيث يتم تحديد مستويات الأداء المرغوب فيه والمتميز، وتحديد جميع الإجراءات اللازمة لتحقيقه، ومن ثم تجري عملية المقارنة للأداء الحالي للشركة مع أداء أفضل المنافسين، ومن خلال هذه المقارنة يمكن تحديد الفجوة التنافسية والتي تظهر نتيجة الفرق بين الأداء الحالي للشركة والأداء المرغوب فيه والمتميز لأفضل منافس، ومن خلال تحليل المعلومات والتعرف على مقدار الفجوة التنافسية، ستقوم الشركة بالتركيز على تطوير خططها وتحديد أهدافها الإستراتيجية لتحسين الأداء.

– **المرحلة الرابعة : مرحلة تنفيذ التحسين المطلوب** : بعد القيام بتحديد الفجوة التنافسية ستقوم الشركة بوضع الخطط المناسبة التي تساعدها في القضاء والتخلص من هذه الفجوة وذلك من خلال وضع أهدافها الإستراتيجية لتحسين الأداء والوضع التنافسي لها، إضافة إلى تحديد جميع المتطلبات اللازمة لتحقيق أهدافها والتي قد لا تتحقق إلا بالحصول على موارد جديدة أو تغيير في سياسة الشركة.

– **المرحلة الخامسة : مرحلة تقييم النتائج** : يتم في هذه المرحلة تقييم نتائج تنفيذ تحسين الأداء وهنا تستمر الشركة في عملية المقارنة ولفترات دورية ومتكررة مع المنافس الأفضل وتحديد مدى تقدم وتطور هذا التحسين وقياس مدى استمراره بالاتجاه الصحيح.

ثالثا: أخلاقيات المقارنة المرجعية : تتصف المقارنة المرجعية بالحرص على الأخلاقيات التي أساسها تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين (المقارن والشريك)، ولقد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية النقاط التالية كمبادئ لأخلاقياتها [1] :

1- مبدأ الشرعية (Validity Principle) : وهو تحاشي أي عمل يعد من مجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها، أو استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للإضرار بهم، ويتضمن أيضا مبدأ الشرعية الابتعاد عن التصرفات التي تحتمل الشك، ويكون هنا من الأنسب الرجوع إلى مستشار قانوني.

2- مبدأ الثقة (Confidence Principle) : وهي عدم نقل أي معلومات تم الحصول عليها من شريك في عملية المقارنة إلى طرف ثالث إلا بموافقة الشريك.

3- مبدأ التبادل (Interchange Principle) : وهي الاستعداد لإعطاء الشريك نفس القدر من معلومات من نفس النوع ومن الأفضل توضيح هذا الاستعداد منذ اللقاء الأول.

4- مبدأ الاستخدام (Utilizing Principle) : وهي عدم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق، بل استخدامها فقط لتحسين العمليات.

5- مبدأ الاتصال (Communication Principle) : أن لا يتم الاتصال مباشرة بالوحدة التي يرغب بإجراء المقارنة معها لدى الشريك، بل يجب أن يتم ذلك من خلال المدراء المسؤولين.

6- مبدأ الاتصال من طرف ثالث (Third-Person Communication Principle) : وهي عدم الإفصاح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرف المقارن أو طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

المطلب الثالث : المقارنة المرجعية وتقييم أداء البنوك: إن المقارنة مع المنافسين تمكن البنك من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى الأساليب الواجب إتباعها لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية والاستفادة منها في البنوك، ثم مزايا استخدام هذا النموذج كأداة لتقييم وتحسين الأداء في البنوك، وأخيرا سنتطرق إلى معوقات استخدام نموذج المقارنة المرجعية.

[1] اليانا حمصي، تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، ماجستير إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص ص : 36، 37.

أولا: أساليب المقارنة المرجعية : يقصد بأساليب المقارنة المرجعية المراحل الواجب إتباعها لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية والاستفادة منها في البنوك.

1– أسلوب المقارنة المرجعية حسب "Jaune Auckland" :

حدد "Jaune Auckland" خمس خطوات أساسية لتنفيذ نموذج المقارنة المرجعية وهي كالتالي [1] :

– **الخطوة الأولى : التخطيط (Plan)** : وتتمثل 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 المؤسسات المستهدفة.
- استخدام منهجية جمع البيانات.

– **الخطوة الثانية : التحليل (Analyses)** : وتشمل ما يلي :

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

– **الخطوة الثالثة : الإعداد (Develop)** : وتتمثل في :

- ضع مستوى جديد للأهداف / معايير الأداء.
- وإعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف وتأمين تكاملها في المؤسسة.

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

– **الخطوة الخامسة : المراجعة (Review)** : في الخطوة الأخيرة يتم :

- مراقبة النتائج والتحسين.

[1] رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص : 45 .

- مراجعة الاختيار للمرجعيات واستمرارية العلاقة مع المؤسسات المستهدفة.

والشكل الموالي يوضح خطوات أسلوب المقارنة المرجعية حسب "Jaune Auckland

الشكل رقم (3– 3): أسلوب المقارنة المرجعية حسب Jaune Auckland

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

2– أسلوب المقارنة المرجعية حسب "Robert Camp" :

يحدد Robert Camp وهو مدير التوزيع في مؤسسة Xerox بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسة Xerox، خمس خطوات متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات هي [1] :

– **الخطوة الأولى : التخطيط Planning** : يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك partner الذي ستجرى 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.

– **الخطوة الثانية : التحليل Analysis** : الخطوة الأولى في مرحلة التحليل هي الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في البنك، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في البنك، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية.

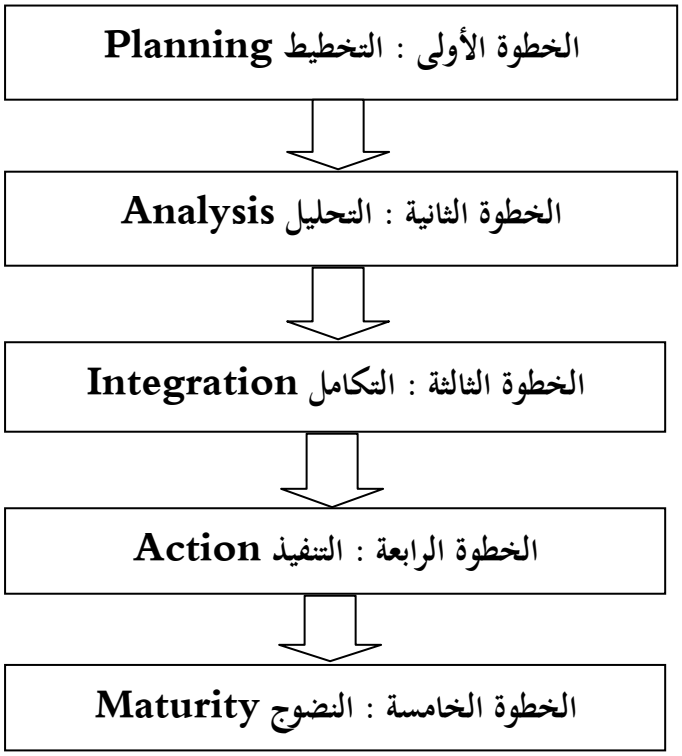
– **الخطوة الثالثة : التكامل Integration** : يتم في مرحلة التكامل وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والمواد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

[1] علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009، ص ص : 57، 58.

– الخطوة الرابعة : التنفيذ Action : اعتبارا من هذه الخطوة، يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرق المكتسبة من الشريك وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة البنك، مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق، كذلك يتم إعادة إجراء المقارنة مع الشريك لتنفيذ تلك الأفعال والإجراءات بهدف تقييم الموقف والتعرف على مستوى التحسين الحاصل بعد تنفيذ تلك الإجراءات.

– الخطوة الخامسة : النضوج Maturity : يصل البنك إلى هذه الخطوة حيثما تنصهر أفضل الطرق التي تم نقلها وتعلمها من الشريك إلى داخل البنك، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى أداء أفضل للبنك. والشكل الموالي يوضح أسلوب المقارنة المرجعية حسب "Robert Camp " الذي طبقته شركة Xerox .

الشكل رقم (3 – 4) : أسلوب المقارنة المرجعية حسب Robert Camp



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة.

3– أسلوب المقارنة المرجعية حسب Jerom P.Finningan :

يعتمد هذا المدخل على أربع خطوات لتطبيق المقارنة المرجعية وفقا للتالي [1] :

– **الخطوة الأولى : صياغة خطة الدراسة Establishing Study Plan** : لغرض صياغة الخطة ونقطة البداية لإجراء المقارنة ينبغي تهيئة الإجابات التالية :

- ✓ ما هي العمليات التي ينبغي مقارنتها ؟
- ✓ أي البنوك سيتم اختيارها كشريك للمقارنة ؟
- ✓ ما هي طرق جمع البيانات ومن سيقوم بذلك ؟

تتضمن نقطة البداية توثيق جميع العمليات داخل البنك من خلال مخطط انسيابي مبسط لتسلسل العمليات فيها، والذي يساعد على تحديد العمليات الحرجة الضعيفة التي ينبغي تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لها.

بعد تحديد العمليات التي سيتم مقارنتها مرجعيا، يتم تحديد المقاييس المناسبة لقياس الأداء المالي الحالي والمستقبلي لتلك العمليات، بعدها يتم تحديد الشركاء المحتملين الذين من المرجح أن يكونوا من المنافسين الرائدين ويتمتعون بسمعة طيبة في السوق، وان اختيار الشريك المناسب قد يتم بمساعدة :

- ✓ رجال البيع في المنظمة الذين يتعاملون في السوق.
- ✓ موردي البنك الذين لديهم فكرة عن البنوك الأخرى من خلال تجهيزهم لها.

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 الضرورية لنجاح الدراسة قبل تنفيذ المقارنة المرجعية وقبول إجراء التغييرات اللازمة أثناء وبعد التنفيذ.

– **الخطوة الثانية : 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 التالية :

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

[1] بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص- ص : 96 – 99.

– **الخطوة الثالثة : تشخيص البيانات Diagnosting the Data** : عندما تكون كافة البيانات الضرورية متوفرة يبدأ العمل الحقيقي الصعب للمقارنة المرجعية، أول شيء سيتفاجأ به فريق المقارنة هو كمية المعلومات التي تم الحصول عليها، ولتجنب ما يوصف بالتحليل، يجب أن تتركز جهود فريق المقارنة على الإجابة على الأسئلة التالية :

- ✓ هل واحد أو أكثر من الشركاء المحتملين هو الأفضل منا ؟
- ✓ لماذا هو الأفضل ؟
- ✓ ماذا يمكننا أن نتعلم منه ؟

يبدأ تحليل البيانات بتصنيفها ووضعها بصيغة حيث يمكن لفريق المقارنة أن يقيمها، والحل الأمثل هو جعلها سهلة الفهم وفي مكانها الصحيح.

في هذه المرحلة يمكن تحديد الشريك للمقارنة من بين الشركاء المحتملين، وبعد الشريك تتم صياغة مصفوفة مبسطة للمقاييس التي سيعتمدها الفريق لتقييم العمليات وسيتم مقارنتها مع ذلك الشريك.

ويتم إثارة أسئلة حول ذلك الشريك تتضمن :

- ✓ ماذا تقول البيانات التي تم جمعها عن الشريك ؟
- ✓ هل تكون مقاييس الأداء واضحة وموضوعية ودقيقة ؟
- ✓ ما حجم الفجوة بين الأداء بيننا وبين ذلك الشريك ؟

إن إثارة هذه الأسئلة والاستفادة 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.

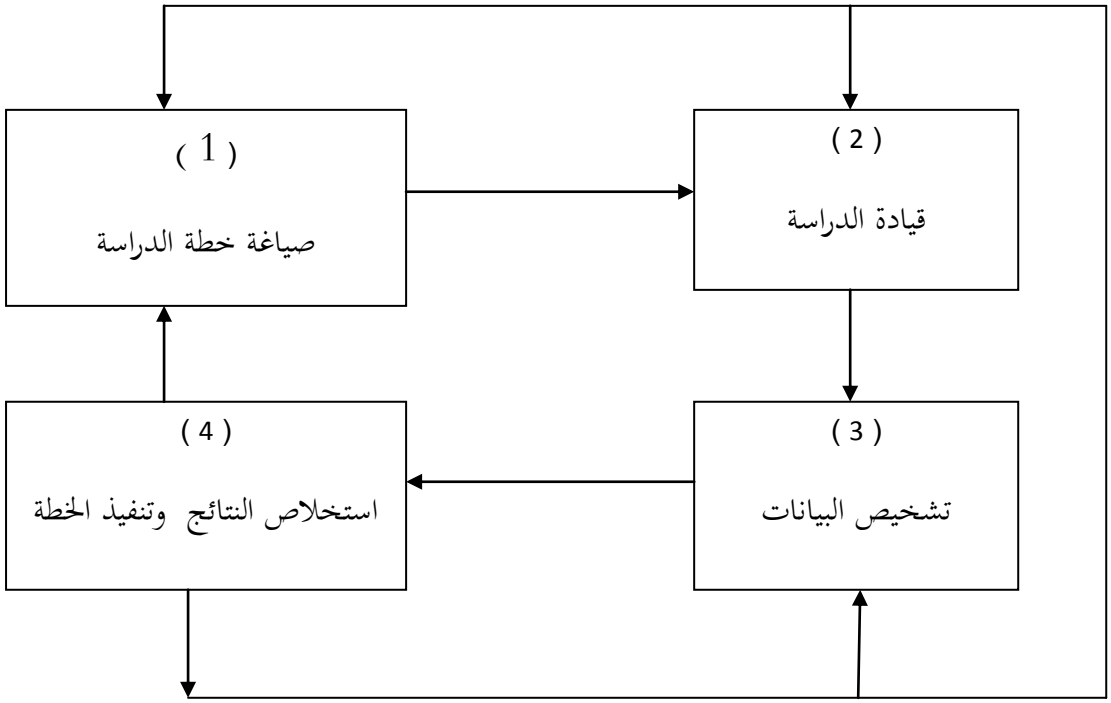
– **الخطوة الرابعة : استخلاص النتائج وتنفيذ الخطة Internalizing the Results and Taking Action** : يتم استعراض الخطط بصياغتها النهائية بهدف تحديد حجم التغييرات الضرورية وتهيئة مستلزمات إجراءها قبل تنفيذ الخطة.

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.

والشكل الموالي يوضح الخطوات الأربعة للمقارنة المرجعية وفقا لأسلوب Jerom P.Finningan

الشكل رقم (3 – 5) : أسلوب المقارنة المرجعية حسب Jerom P.Finningan



المصدر : بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية – مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص : 100.

ثانيا: فوائد استخدام نموذج المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء في البنوك: إن استخدام المقارنة المرجعية في البنوك والاعتماد عليها في تقييم الأداء المالي أصبحت طريقة لها أهمية كبيرة في البنوك العالمية، وهذا راجع لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن الهدف المالي للبنوك أصبح الهدف الذي تسعى كل البنوك إلى الرقي به وتطويره باستخدام

التقنيات المساعدة في ذلك، وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي يعطي للبنك مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ونذكر منها [1]:

✓ توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المالية المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، حيث أنه يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المالية المتقادمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالا بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتيا، كما يمكن التنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي.

✓ إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء مالي تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء المالي الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

✓ يساعد استخدام المقارنة المرجعية البنك في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح.

✓ يساعد استخدام المقارنة المرجعية البنك على سرعة التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد على سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة.

✓ كما تساعد على الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، وأيضا يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها.

ثالثا: معوقات المقارنة المرجعية: تستخدم معظم البنوك المقارنة المرجعية للاستفادة من إيجابياتها، لكن هناك صعوبات قد تواجه البنك عند تطبيقه لهذه التقنية وذلك من خلال الوقوع في أخطاء كثيرة نذكر منها [2]:

✓ وضع خطة غير عقلانية (تطلعات غير عقلانية).

✓ البدء بالمقارنة من دون إعداد مناسب.

✓ 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 وصولا إلى مرحلة قطف الثمار.

[1] David Francis, the benchmarking process and its effective use to promote continuous improvementin the automotive industry, university of Bradford, UK, 2010, p: 58.

[2] علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص : 75، 76.

- ✓ التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركات، فعملية مسح الشركات بذات القطاع لا يمثل مقارنة حقيقية، فمن المحتمل أن يوفر ذلك بعض الأرقام المثيرة للاهتمام، لكن برنامج المقارنة لا يكتفي بهذا الحد فهو عملية إيجاد ما وراء تلك الأرقام، بعبارة أخرى عملية المسح قد تساعدك في معرفة موقعك بين زملائك في العمل، ولكنه لن يساعدك في تحسين أدائك.
- ✓ إغفال معايير مهمة مثل رضا الزبون.
- ✓ المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها، من الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي، إذ أن هذا قد يكون مكلفا لذلك يجب التركيز على معيار معين كجزء من النظام الكلي للبنك، وبعد إنجاز ذلك المعيار يمكن التحرك نحو الجزء الآخر من النظام.
- ✓ سوء التوافق، ويحدث عند اختيار معيار لا يتوافق مع الإستراتيجية الشاملة أو مع أهداف البنك، لذلك يتوجب على فريق العمل أن يهتم بعمق ببرنامج المقارنة ويتأكد من تطابقه مع ما سيحدث سيكون في صالح البنك.
- ✓ اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس، فمثلا معيار الاتصال بالعاملين هو من المعايير التي يصعب قياسها والتعامل معها لأنه غير ملموس، لذلك لا يتخذه العديد من البنوك كمعيار.
- ✓ عدم امتلاك قوانين أخلاقية وسلوكية وتجاوز الاتفاقيات مع الشريك المقارن.

المبحث الثالث : نموذج بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة (Balanced Scorecard (BSC بالانجليزية، وهي بمثابة مدخلا جديدا للفكر الإداري الحديث من خلال قياس وتقييم الأداء، والتعرف على جوانب القصور والضعف وعلاجها.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن، أساسيات بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء البنوك.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن : تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة كنموذج حديث لتقييم الأداء، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأتها ومفهومها بالإضافة إلى التطورات التي مرت بها.

أولا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن :

في بداية [1] 1983 كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أدائها وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان "Relevant Loss " لكل من Kaplan & Janshon، حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.

ولا تعد بطاقة الأداء المتوازن عملية تحديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينات أين قام Harbert Simoun ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج.

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992، بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث David Norton وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، ومن خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (غير المالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها هي في شركة Anolog Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من Norton & Kaplan حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة للقياس، حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة : الحاضر والماضي والمستقبل.

[1] صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص : 19.

ثانيا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن : عرف كل من كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن على أنها : مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة [1].

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها عبارة عن قياس أداء استراتيجي ونظام إدارة اكتسب تركيزا كبيرا على مدى العقود الماضية لتحسين وظائف التخطيط والرقابة وقياس وتقييم الأداء للمحاسبة الإدارية.[2]

ويمكن تعريفها أيضا بأنها : وسيلة لترجمة الرسالة والرؤية الإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات إنجاز عبر المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام المختلفة، كما أنها وسيلة لتزويد منفذ القرارات بمعلومات عن الانجاز الفعلي والحقيقي [3].

تعرف أيضا بأنها : أسلوب إداري استراتيجي يسهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية الإستراتيجية من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ويسهل عملية تقويم الأداء للوحدة من خلال هذه المقاييس. أو هي أداة إستراتيجية تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة اقتصادية من أجل الوصول بها إلى أعلى مستوى من تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال إعطاء صورة واضحة عن الأداء في الحاضر والمستقبل [4].

على ضوء ما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي: وسيلة لترجمة الرسالة والرؤية الإستراتيجية من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وبذلك فهي تسهل عملية تقييم الأداء للوحدة من خلال تزويد منفذ القرارات بمعلومات عن الانجاز الفعلي والحقيقي، وهي أداة إستراتيجية تهدف لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال إعطاء صورة واضحة عن الأداء في الحاضر والمستقبل.

ثالثا: تطور بطاقة الأداء المتوازن : لقد حدثت تطورات في بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث أجيال.

الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن : بدأ بظهور ترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس

---

[1] Robert S. Kaplan , David P. Norton, the balanced scorecard - measures that drive performance, Harvard business review , January/ February, 1992, p : 71.

[2] - Ashok Kumar Gupta, Meenu Maheshwari, Sudarshana Sharma, Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry: A Case Study of HDFC Bank, Pacific Business Review International Volume 10 Issue 9, March 2018, p : 65.

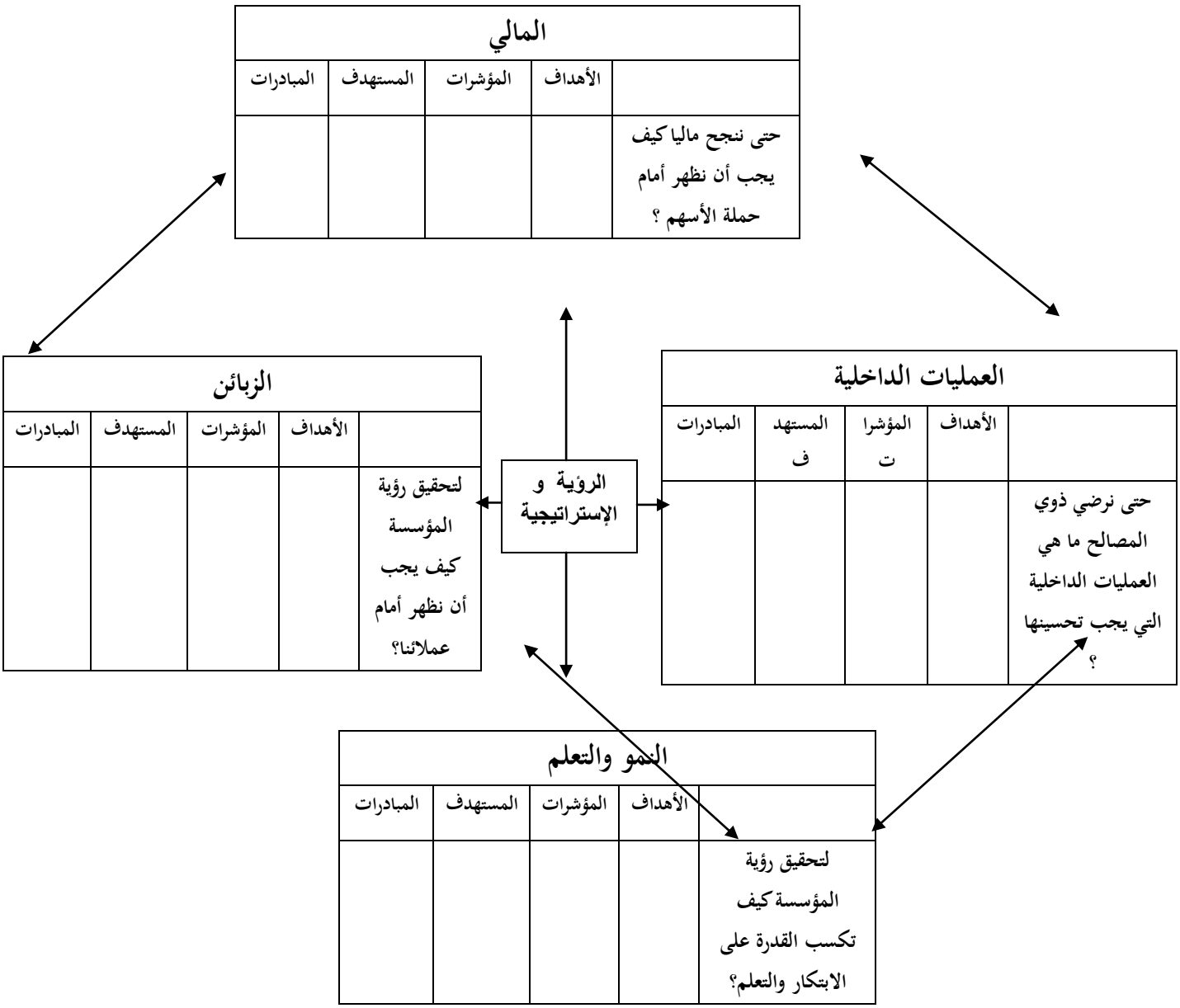
[3] أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009، ص : 362.

[4] هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص : 28.

المالية وغير المالية للأداء وربطها معا من خلال وضعها ضمن 4 أبعاد دون ترابط فعال لعلاقات النسب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتيجة حيث شهد هذا الجيل إضافة ثلاث أبعاد أخرى وهي: الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة إلى البعد المالي حيث يتم تقييم أداء البنك ضمن الأبعاد السابقة [1].

والشكل الموالي يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن :

الشكل رقم (3 – 6) : الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



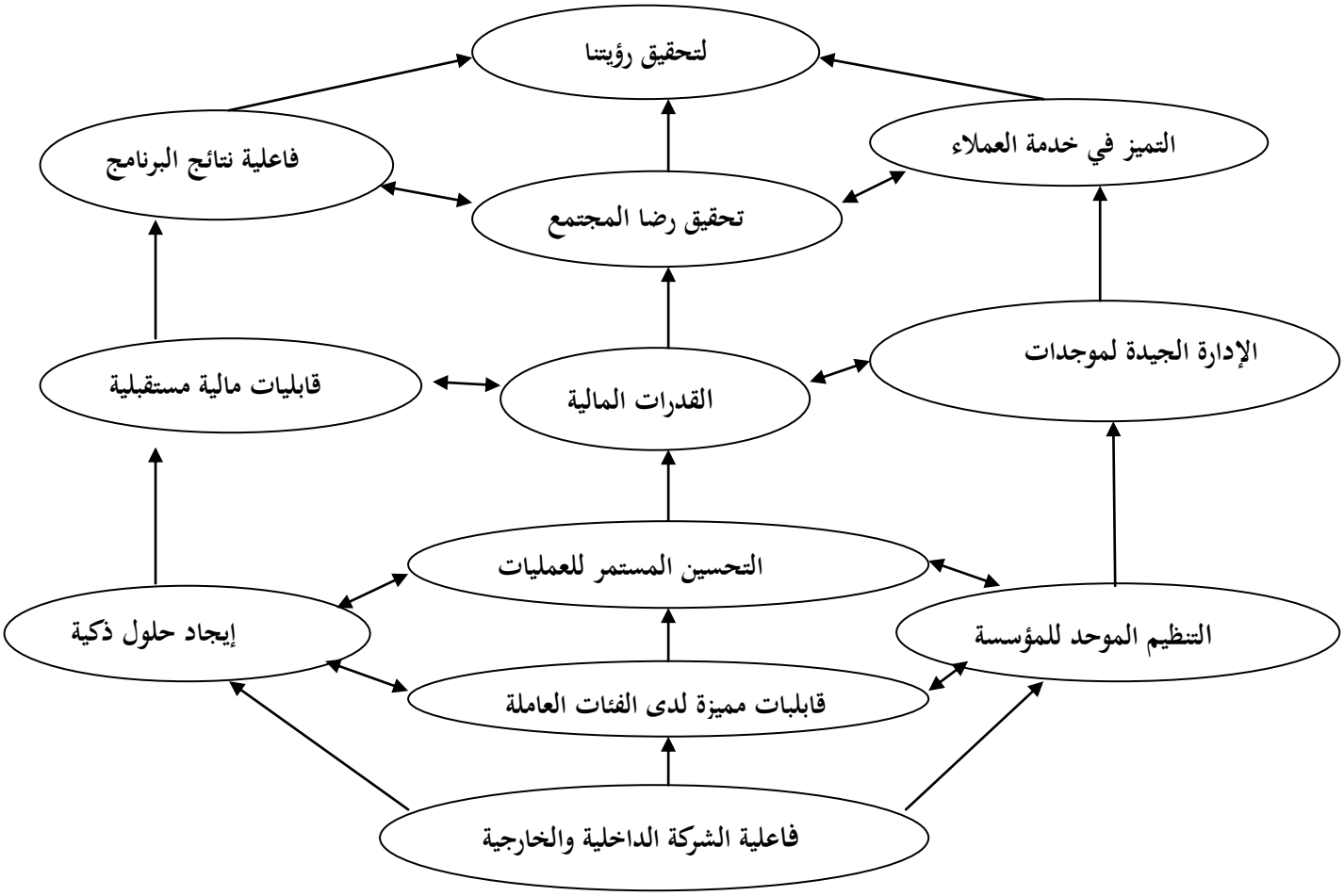
المصدر : وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص : 146.

[1] وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص : 145.

الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن : ظهر لمعالجة الاختلالات التي صاحبت تطبيق الجيل الأول فتميز بإدراج تحسينات كثيرة ركزت على عملية الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابطا مع الأهداف الإستراتيجية وربطها معا باستخدام نموذج ربط إستراتيجية للمساعدة في تحديد الفعاليات والنتائج الواجب قياسها حيث ظهرت هذه الأهداف من خلال بيانات إستراتيجية مستندة إلى رؤية خاصة بالبنك كما تضمنت أيضا أداة لتحليل الفجوة بين الأهداف التنظيمية المقيمة للأداء والنتائج الفعلية لمعرفة أسباب الأداء الغير مرضي [1].

والشكل الموالي يوضح الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن :

الشكل رقم (3 – 7) : الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص : 148.

[1] وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، نفس المرجع السابق، ص 148.

الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن: ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة البنك .

يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل الأول والثاني من البطاقة وهذه العناصر هي [1] :

- ✓ الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- ✓ استبعاد المبادرات الغير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية.
- ✓ عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والهادفة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في البنك.

أما المكونات الرئيسية للجيل الثالث من البطاقة يمكن إيجازها على النحو التالي [2]:

- **بيان الاتجاه Destination Statement** : والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
- **الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives** : والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في البنك، ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف.
- **نموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات Strategic Linkage Model and Perspectives**

حيث يبين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة، وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل ببعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتضمن كل من منظور العملاء والمنظور المالي.

- **المقاييس والمبادرات Measures and Initiatives** : وتبين أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور البنك باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

---

[1] نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، مصر، 2005، ص : 17.

[2] وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

المطلب الثاني: أسس بطاقة الأداء المتوازن: سنتطرق في هذا المطلب إلى أسس بطاقة الأداء المتوازن من حيث الأهداف والمميزات وكذلك أبعاد ومكونات هذا النموذج كما سنتطرق أيضا إلى خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في البنك.

أولا: أهداف ومميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

1- أهداف بطاقة الأداء المتوازن: يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي[1]:

- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛
- الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛
- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

2- مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن: يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعمليها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى، ويمكن إيجاز هذه المميزات فيما يلي [2]:

- تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح؛

[1] صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 26، 27.

[2] فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2009، ص ص : 80، 81.

- الشمولية: يقدم مقياس الأداء المتوازن إطارا شاملا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس، التي تنعكس في صورة مقياس أداء الإستراتيجية؛
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية؛
- يتضمن المقياس العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، وبين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الداخلية والخارجية؛
- يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة، وبالتالي يستطيع المدير تحديد ما إذا كان التحسين في مقياس ما يكون على حساب المقاييس الأخرى؛
- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء تشمل كلا من مقاييس المخرجات ومحركات الأداء لهذه المخرجات؛
- إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة.

ثانيا: أبعاد ومكونات بطاقة الأداء المتوازن:

1- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: يتكون نموذج بطاقة الأداء المتوازن من الأبعاد التالية [1]:

1-1.البعد المالي Financial Perspective: يعتبر البعد المالي البعد الأول لبطاقة الأداء المتوازن، يركز على تقييم الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات

هذه النتائج [2].

[1] معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(2)، السودان، 2015، ص: 67.

[2] مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 27.

تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التقليدية لتقييم الأداء المالي [1].

1-2.بعد العملاء Customer Perspective : يعرف بأنه قدرة البنك على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم [2]، حيث تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة، ويتم قياس هذا البعد من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل مردودات رضا الزبائن ومعدل الوفاء لديهم [3].

1-3.بعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective: يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين [4]. يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم : ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية في المؤسسة ؟ -كيف يتم ترشيد التكاليف ؟

- ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن ؟
- - ما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة ؟ [5].

1-4.بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل [6]. وعلى أية حال فمن غير المحتمل أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد فيما يتعلق بالزبائن والعمليات الداخلية في ظل تقنيات و قابليات الوقت الحاضر لأن المنافسة العالمية الشديدة تتطلب منها أن

[1] معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

[2] نفس المرجع السابق، ص: 67.

[3] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، 2011- 2012، ص: 38.

[4] معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

[5] السعيد بريش، نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

[6] معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

تقوم بالتحسين المستمر لقابليتها على تحقيق القيمة المطلوبة إلى الزبائن والمالكين، والمنظمات التي تركز على منظور التعلم والنمو تحتاج إلى أنظمة صحيحة للعاملين لكي تسهل عملية دعمهم لتحقيق الأهداف فبدون عمليات التعلم والنمو تكون غير قادرة على التكيف مع البيئة الديناميكية ولتحقيق التكيف الناجح ينبغي عليها الاستمرار في تدريب عامليها على التقنيات الحديثة وعلى نظم المعلومات من أجل تسهيل تلبية متطلبات الزبائن المتجددة [1].

2- مكونات بطاقة الأداء المتوازن : تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية مكونات تتحقق من خلالها آلية عملها، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي [2]:

1. **الرؤية المستقبلية:** هي التي تبين إلى أين يتجه البنك وتوضح صورته المستقبلية.
2. **الإستراتيجية:** وهي التي تتكون من مجموعات الإجراءات والأفعال لتحقيق الأهداف أو خطط الأهداف التي قام البنك بتحديدها.
3. **الأبعاد:** هي مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد، وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي البعد المالي، بعد العملاء (الزبائن)، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.
4. **الأهداف:** هو غرض الإستراتيجية يبين كيفية تنفيذها ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
5. **المقاييس:** تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف وتكون ذات طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي التي تدعمه.
6. **المستهدفات:** تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. **ارتباطات السبب والنتيجة:** تعبر عن علاقات الأهداف وارتباط كل منها بالأخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن) حيث تكون واضحة وجلية.

[1] مهند مجيد طالب، محمد كريم حميد، أثر تحليل العلاقة الترابطية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازنة في تعظيم الربحية وتحسين المركز التنافسي، مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية، اصدار خاص – العدد 2، العراق، 2018، ص ص : 343، 344.

[2] وائل محمد صبحي إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 154، 155.

8. **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

ثالثا: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في البنك : هناك مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، ويجب مراعاة الترتيب عند التطبيق، والوقت المخصص لكل خطوة يتم القيام بها، وذلك حسب ظروف وطبيعة العمل البنكي، وهذه الخطوات هي [1] :

1- تحديد الرؤية والرسالة للبنك : إن تحديد رؤية ورسالة البنك تعد الخطوة الأولى لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعكس الرؤية لما سيكون عليه البنك في الأجل الطويل، أما الرسالة فهي تعتبر الهدف الأساسي الذي وجد من أجله أو مبرر وجوده و استمراريته.

2- تحديد الاستراتيجيات والأهداف العامة : حيث يتم التعبير عن رؤية ورسالة البنك من خلال تحديد الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق الأهداف، وإن إستراتيجية البنك يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا في ضوء دورة حياة البنك ومنتجاته ومستوى المنافسة التي تعرض لها، و إمكانياته وموارده الداخلية.

3- تحديد عوامل النجاح الحاكمة : أي يتم تحديد العوامل الأكثر أهمية في نجاح البنك، حيث يتم تحليل الاستراتيجيات وترجمتها بشكل أهداف إستراتيجية لمحركات الأداء، وهذا من شأنه أن يحقق الترابط الرأسي لنظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى الترابط الأفقي من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجيات الموضوعة ووجود تعاون بين الأهداف مع بعضها البعض، من أجل تحقيق الاستراتيجيات.

4- امتداد الأبعاد التي يتم تحديدها والتي تعبر عن النجاح للبنك، وهذه الأبعاد ليست إلزامية، حيث يمكن إجراء التعديلات عليها من خلال إضافة بعد آخر بما يتناسب مع عمل البنك في تلك البيئة.

5- تحديد وتطوير خطط العمل : إذ يتم من خلال هذه الخطوة وضع هدف أو مجموعة من الأهداف لكل مؤشر مستخدم، وإن الهدف يعطي معنى النتائج عند القياس من خلال توفير مرجع للمقارنة، وإن البنك يحتاج لهذه الأهداف قصيرة وطويلة الأجل من أجل تتبع المسار الخاص به، ومن الضروري تحديد الأفراد المسؤولين من خلال خطة العمل ووضع جدولا زمنيا لإعداد التقارير النهائية.

[1] وسام نعمة حسين، علاء عبود كاظم، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي دراسة تطبيقية في مصرف الخليج، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، الجزء الأول، العدد 45، العراق، 2019، ص : 216.

6- تحديد الأفعال التنفيذية : تتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء بها، أي في تنفيذها، للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ الأهداف المرسومة، وهذا يتطلب تحديد وتخصيص الموارد، وتوزيع المسؤوليات وتدعيم البرامج، إذ يقوم فريق يتم تحديده من أجل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات.

7- متابعة وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن : من أجل سلامة تحقيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم يتطلب الأمر متابعة تنفيذها، فيجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يربط البطاقة مع العمليات اليومية للبنك، وتتم الرقابة عن هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية.

ويمكن تلخيص هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (3 – 8) : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في البنك

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء البنوك: تلعب البنوك دورا مهما في البيئة الاقتصادية فهي تعتبر أساسا للنظام الاقتصادي الحديث، ونظرا لما تواجهه البيئة المصرفية من العديد من

التغيرات المتسارعة والمتواصلة مما يتطلب سرعة الاستجابة لهذه التغيرات بالتوجه إلى تغيير الطرق والأساليب التقليدية المستخدمة في التقييم إلى أساليب حديثة، ولعل من أهم هذه الأساليب الحديثة نموذج بطاقة الأداء المتوازن، لذا سنتناول في هذا المطلب بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء البنوك من حيث دورها وأبعادها في التقييم وكذلك مقومات نجاحها كنموذج للتقييم بالإضافة إلى صعوبات تطبيقها.

أولا: دور نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البنكي: لبطاقة الأداء المتوازن دور في تقييم الأداء البنكي يتمثل فيما يلي [1] :

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن نموذج متوازن من المقاييس المالية وغير المالية التي تستخدم في تقييم الأداء البنكي، حيث أن مقاييسها تقدم نظرة شاملة عن أداء البنك ككل، أي لكافة جوانبه المختلفة، وهي ترى أن أداء البنك يكمن من خلال أربع محاور رئيسية هي المحور المالي، ومحور العميل، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، فالمحور المالي يعمل على بيان الأرباح التي حققها البنك، أما محور العميل فيعبر عن تعامل العميل مع البنك وما ينتج عنه من أرباح للبنك، وتحديد الزبائن، وتقديم الخدمات، وهذا يؤدي إلى تحقيق رضاهم على البنك، أما محور العمليات الداخلية فيعبر عن بيان درجة النجاح بالبنك ومدى قدرته على تلبية متطلبات الزبائن، وأيضا يقوم بتحديد العمليات الجديدة المستخدمة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف المالية وأهداف الزبائن، وأما محور التعلم والنمو فيتناول الابتكار والتطوير المستمر في الخدمات المصرفية، والقيام بالبحث عن خدمات جديدة تخدم البنك والعملاء، وإن مختصر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء أنه من أجل تحقيق أهداف البنك المالية فإنه يتطلب أن يتم التركيز على المقاييس الأخرى فضلا عن المقاييس المالية، لأن تحقيق هذه المقاييس والاهتمام بها يؤدي إلى تحقيق أهداف البنك المالية ومن شأنه أن يحقق للبنك ميزة تنافسية في الآجال البعيدة بصورة أكبر من المقاييس المالية فقط، وبهدف الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن، فقد تم اعتمادها في تصميم نظام تقييم الأداء وذلك بأخذ المعايير الآتية بعين الاعتبار وهي :

1- الاهتمام بالأنشطة المهمة في البنك، مثل الودائع، والإقراض، والاستثمارات، ونسب السيولة والربحية، ومؤشرات كلف النشاط، وإنتاجية العاملين.

[1] وسام نعمة حسين، علاء عبود كاظم، مرجع سبق ذكره، ص : 218.

2- تبسيط المعايير الخاصة بتقييم الأداء بشكل يسهل فهمها واستيعابها والحكم عليها من خلال فشل أو نجاح البنوك.

ثانيا: تقييم أداء البنك وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

إن لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن دور كبير في عملية تقييم الأداء من خلال ربط التعويض المالي بالأداء أو خلق البنك للقيمة التي يقدمها لعملائه أو تحويل المدخلات إلى مخرجات بأعلى درجة من الجودة أو تحديد مسؤولية كل فرد في البنك ومستوى أدائه مقارنة بالآخرين، وبالتالي فإنه أضحى على القائمين بعملية تقييم الأداء في البنوك التفاعل مع هذه الأداة الحديثة لما لها من أثر إيجابي سوف يتحقق إذا ما طبقت بشكل صحيح، لا سيما إذا تم شرحها بشكل تفصيلي لكل أفراد البنك عن طريق عقد الكثير من الورش حتى لا تواجه هذه الإستراتيجية مقاومة التغيير.

وعليه فإن عملية تقييم الأداء لأي بنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لابد وأن ترتكز على الأبعاد الأساسية لهذه البطاقة والتي نلخصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (3– 4) : أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات تقييم الأداء المرتبطة به في البنك

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	زيادة الربحية	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات.
	توفير السيولة	نسبة التداول، نسبة القروض إلى الودائع.
	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	معدل كفاية رأس المال.
	استقطاب عميل جديد	معدل النمو في الودائع، معدل النمو في القروض.
	حصة البنك في السوق	معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد العملاء، النصيب في السوق (%).
العميل	ولاء العميل	مؤشر ولاء العميل (%)، متوسط مدة العلاقة بالعميل
	رضا العميل	نسبة شكاوي العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء، العملاء المفقودين.
	الأرباح من العملاء	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء.
العمليات الداخلية	تطور الخدمة المقدمة	نسبة تكاليف البحوث والتطوير
	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	نسبة عدد الموظفين إلى الخدمات المقدمة

	تقديم خدمات جديدة	نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.
التعلم والنمو	زيادة قدرات الموظفين	نسبة تكاليف تدريب الموظفين.
	إنتاجية الموظفين	إنتاجية الموظف من الأرباح.
	التطور التكنولوجي	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة.

المصدر : علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص : 280.

ثالثا: مقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم أداء البنوك : يحتاج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم أداء البنوك إلى بعض المقومات التي تكفل نجاحه، وتتمثل أهم هذه المقومات فيما يلي [1]:

1– التحديد الواضح لإستراتيجية البنك: يجب أن يرتبط تحديد الإستراتيجية للبنك بتحقيق مزايا تنافسية وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية، إذ أن عدم التحديد الواضح للإستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقها.

2– اشتراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن: يجب أن تشارك الإدارة العليا فريق العمل في تحديد الأهداف الإستراتيجية، ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه إلى جانب توصيل الإستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة.

3– وضع رؤية إستراتيجية متميزة للبنك وتطبيق سياسة التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة.

4– وجود نظام محاسبي جيد و محوسب قادر على تحقيق رؤية البنك بفاعلية.

5– أن يتوافر بالبنك نظام إداري قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الاستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي يعتمد عليها البنك.

[1] علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص : 276.

6- التحديث المستمر لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في ضوء تغيير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق النموذج.

رابعا: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: هناك العديد من الصعوبات التي تواجه البنك عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن أو عند تطبيقها، وهي على النحو التالي [1]:

- نقص المعرفة لدى البنك عن بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، أو عدم معرفة البنك بمزايا هذه البطاقة.
- يحتاج إعداد بطاقة الأداء المتوازن إلى رؤية مختصرة ومشتركة لإستراتيجية البنك متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة للبنك متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية.
- يمكن أن تكون تكاليف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء تفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها في بعض البنوك خاصة الصغيرة منها.
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية.
- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذه البطاقة، وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها.
- غياب المنافسة التي تشجع البنك على استخدام نظام قياس أكثر دقة من النظام الحالي المستخدم في البنك، فقد لا يهتم البنك باستخدام هذا النظام لأنه يحتكر خدمات معينة، فلا يوجد أي مبرر أو سبب لتقييم أدائه، لأنه يحقق أهدافه الخاصة دون استخدام أي نظام تقيم لأدائه.
- عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر أداء البنك بشكل متكامل.
- عدم وجود التزام كاف من مديري الأقسام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل فعال، وذلك بغرض جعل السلطة مركزية، أو لحماية أنفسهم من المراجعة، أو الاستجواب من رؤسائهم.

[1] أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص- ص : 53- 55.

- صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء، إذ إن وجود المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها.

المبحث الرابع : نماذج حديثة مختلفة لتقييم أداء البنوك : في هذا المبحث سنتناول نماذج حديثة مختلفة لتقييم أداء البنوك، ففي المطلب الأول نتطرق إلى نموذج CRAFTE وفي المطلب الثاني نتطرق إلى نموذج PATROL وبعدها في المطلب الثالث كل من نماذج ORAP, M-CRIL, RASTE.

المطلب الأول : نموذج CRAFTE: يعتبر نموذج CRAFTE من النماذج الحديثة في تقييم أداء البنوك [1] يتضمن النموذج مجموعة من المؤشرات المهمة التي تساهم في تقييم أداء البنوك وفقا لمعايير متنوعة ومتجددة في البيئة المصرفية والتي تساعد على تحقيق السلامة المالية والإحاطة بالمتغيرات الجديدة في العمل المصرفي، يعتمد هذا النموذج على عدة عناصر مهمة حروفها الأولى تشير إلى الكلمة (CRAFTE) حيث كل حرف يشير إلى عنصر مختلف وهو يحدد التقييم ودرجة المخاطر والجودة الكلية للبنوك من خلال عناصره الستة التي تشير إلى :

1–C- Corporate governance **حوكمة الشركات**

2–R- Risk management **إدارة المخاطر**

3–A- Asset quality **جودة الموجودات**

4– F-Financial Leverage – capital and Liquidity **الرافعة المالية–رأس المال– السيولة**

5–T-Transparency **الشفافية**

6–E-Earning **الربحية**

إن مصطلح "CRAFTE" يعكس مقاييس إشرافية تعتبر الأساس لسياسة الإشراف التي يعتمدها البنك المركزي، وقد أضاف هذا النموذج عنصرين أساسيين مهمين إلى تقييم الأداء البنكي هما عنصر الحوكمة وعنصر إدارة المخاطر وهي من العناصر التي اكتسبت أهمية كبيرة في الوقت الحاضر وذات علاقة بتقييم الأداء البنكي.

أولا: مقياس حوكمة الشركات وإدارة المخاطر :

1– حوكمة الشركات Corporate governance : حتى تتمكن البنوك من أداء ممارسات فعالة في الحوكمة التي هي أساسية لتحقيق والمحافظة على ثقة الجمهور في النظام المصرفي والتي هي أساسية أيضا لحسن سير القطاع

[1] صلاح الدين محمد أمين الإمام، صادق راشد الشمري، تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية نظام CRAFTE نموذجا، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العراق، 2012، ص– ص : 364–368.

المصرفي والاقتصاد ككل، لذلك فإن حوكمة رشيدة في الشركات تشكل عنصرا أساسيا في سير العمل بشكل سليم وآمن للبنك وبعيدة عن المخاطر، في حين أن حوكمة ضعيفة يمكن أن تساهم في إفلاس البنوك الذي يمكن أن يفرض تكاليف ونتائج عامة كبيرة بسبب تأثيرها المحتمل على أي نظام تأمين ودائع معمول به واحتمال تداعيات اقتصادية كلية أوسع مثل خطر العدوى Contagion Risk والأثر على أنظمة الدفع، وهذا ما ظهر خلال الأزمة المالية الأخيرة، كما يمكن أن تقود حوكمة ضعيفة إلى أن تفقد الأسواق الثقة كقدرة بنك على إدارة موجوداته ومطلوباته بشكل صائب وسليم بما في ذلك الودائع Deposits والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى إفلاس البنك أو أزمة السيولة، إضافة إلى مسؤولياتها تجاه المساهمين.

كما أن للبنوك أيضا مسؤوليات تجاه المودعين وأصحاب المصالح Stakeholders الآخرين المعترف بهم. لذلك نرى بأن التعريف الذي جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة (على أنها تنطوي على مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة مجلس إدارتها حملة الأسهم، وأصحاب المصلحة الآخرين)، توفر حوكمة الشركات أيضا الهيكلية التي يتم عبرها وضع أهداف الشركة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء، كما توفر الحوكمة الجيدة حوافز مناسبة لمجلس الإدارة والإدارة لتحقيق الأهداف التي هي في مصلحة الشركة ومساهميها كما ينبغي أن تسهل مراقبة فعالة. وجود نظام فعال للحوكمة ضمن الشركة الواحدة أو مجموعة وعبر الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة التي هي ضرورية من أجل سير العمل الملائم لاقتصاد السوق.

لذلك فان حوكمة الشركات ضمن منظور الصناعة المصرفية، تنطوي على الطريقة التي تتم من خلالها إدارة أعمال وشؤون بنك من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا بما في ذلك :

- وضع إستراتيجية وأهداف البنك.
- تحديد مستوى تحمل البنك للمخاطر.
- إدارة أعمال البنك على أساس يومي.
- حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين والأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الآخرين المعترف بهم.
- موائمة أنشطة وتصرفات البنك مع توقع أن يعمل البنك بطريقة آمنة وسليمة safe and sound بنزاهة وامتثال للقوانين والتشريعات المطبقة.
- كما تساهم الحوكمة السليمة في حماية المودعين، و تتطلب الحوكمة الرشيدة أسس قانونية وتنظيمية ومؤسسية مناسبة وفعالة بمجموعة متنوعة من العوامل بما في ذلك نظام القوانين التجارية وقواعد أسواق الأسهم والمعايير المحاسبية. كون حاكمية المصارف (على أنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه

وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا في منظومة حاكمية المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساس الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي).

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن حاكمية المصارف يقصد بها وضع الخطط والسياسات.

- تحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تتضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية من خلال وضع الخطط وتفعيل أداء مجالس الإدارات.
- تحديد المخاطر المقبولة للنشاط المصرفي والمالي وأيضا وضع هياكل تنظيمية للإدارات التنفيذية وتفعيل أدوارها ووضع نظام فعال للتدقيق والرقابة الداخلية وتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح وأيضا وضع أنظمة فعالة للتقارير عن أداء مختلف الإدارات والأقسام.
- والبعض عرفها (بنظام الضبط المؤسسي) على أنها مجموعة الأنظمة والإجراءات والسياسات التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسار وتوجهات البنوك.
- تحديد الأهداف المرحلية والإستراتيجية و وضع السياسات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والقيم ووضع أسس وقواعد تسيير الأعمال اليومية.
- وضع الضوابط اللازمة بما يضمن الالتزام الكامل بتلك القواعد.
- كيفية حماية حقوق المودعين وأصحاب المصلحة مع ملاحظة مصالح المالكين الأساسيين.
- التوفيق والملائمة بين السياسات الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يعد مفهوم الحوكمة باعتباره ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أدائها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة لها وتضمن مصالح جميع الأطراف من خلال الإدارة السليمة والرشيدة لتضمن علاقات جيدة بين البنك وحملة الأسهم ومع أصحاب المصالح لذلك تتمثل الحوكمة للبنوك والمؤسسات المالية بصياغة الخطط والسياسات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتبني مقاييس ملائمة لتحقيق الأداء السليم للعمل في كل المستويات الإدارية معتمدة على المهارات Skills والخبرة Experience والمعرفة Knowledge، وإن هذا يتضمن :

أ- بناء خارطة تنظيمية تساعد مجلس الإدارة في تأشير وتحديد صلاحيتهم ومسؤولياتهم.

ب- صياغة السياسات، الخطط والاستراتيجيات للبنك.

ج- تفعيل دور مجلس الإدارة.

د- تحديد المخاطر المقبولة للنشاطات المالية والمصرفية.

هـ- بناء خارطة تنظيمية للإدارة التنفيذية وتفعيل أدوارها.

و- بناء خارطة تنظيمية للجان التنفيذية وتفعيل أدوارها.

ز- تبني نظم ملائمة وفاعلة للتدقيق والرقابة الداخلية.

ح- تطبيق مبدأ الشفافية في العمل.

ط- تبني نظام تقارير فعال عن الأداء للأقسام والشعب.

2- إدارة المخاطر Risk Management : كافة الإجراءات التي تقوم بها إدارات البنوك من أجل وضع حدود للآثار السلبية الناجمة عن تلك المخاطر بأشكالها المختلفة والمحافظة عليها من أدنى حد ممكن وتحليل المخاطر وتقييمها ومراقبتها بهدف التقليل والتخفيف من آثارها السلبية على البنوك.

كما أنها تهدف إلى تحديد المخاطر المقبولة ووضع الخطط لتدنيتها من خلال الآتي :

أ- تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر أي توفر مناخ ملائم لإدارة المخاطر (بكل أنواعها).

ب- التحديد والمتابعة لمختلف المخاطر المتوقعة مع توفر إجراءات سليمة لمنح الائتمان.

ج- بناء خارطة تنظيمية لإدارة المخاطر مع الحفاظ على عملية إدارة وقياس ورقابة مناسبة للمخاطر وزيادة عدد المراقبين.

د- تطبيق معيار كفاية رأس المال لاتفاقية بازل 2، على اعتبار أن رأس المال له القدرة على امتصاص الخسائر وعنصرا هاما وحيويا في العمل المصرفي ومصدر إيراد دائم لحملة الأسهم ومصدر تمويل للبنك ويسهم في تحمل المخاطر وامتصاص الخسائر ويوفر قاعدة للنمو المستقبلي كما يشكل سببا رئيسا لتأكد حملة الأسهم من أن البنك يدار بشكل سليم وآمن لذلك فمن ضرورات السلطات النقدية تشجيع البنوك على العمل بمستوى رأس مال يفوق الحد الأدنى المفروض 12 %.

ثانيا: مقياس جودة الموجودات، الرافعة المالية، رأس المال و السيولة :

1- جودة الموجودات Asset quality : تستند جودة موجودات البنك على فاعلية إدارة الموجودات، وعلى الأخص إدارة تسهيلات الائتمان، ويمكن إدراك جودة المنتوجات من خلال تطبيق المقاييس الآتية :

- تبني استراتيجيات وسياسات ملائمة لنشر المخاطر وتوزيعها.
- تقييم المكونات والاتجاهات لمحافظ الموجودات.
- قياس تركز الموجودات وبالأخص تركزات الائتمان Credit concentrations.

- تقييم تصنيف الموجودات وتخصيص مخصصات كافية لها Allocating sufficient provisions.

2- الرافعة المالية وإدارة رأس المال والسيولة :

Financial Leverage – capital and Liquidity management

الرافعة المالية : المقصود بها استخدام الشركة للمديونية في هيكل تمويلها أي بمعنى استخدام القروض المالية للشركة ويترتب على استخدام القروض التزام ثابت يتمثل بالفوائد على القروض وهي كلف واجبة الدفع .

ومنهم من يعرف الرفع المالي : على أنه توليفة من أموال الملاك والدائنين (أموال اقتراض (قروض قصيرة الأجل وقروض طويلة الأجل) + أموال الملكية وتشمل أسهم عادية وأسهم ممتازة وأرباح محتجزة) أما البنوك فإن رافعتها المالية دائما مرتفعة لأنها تعمل بالودائع من خلال حصول البنك على قرض لزيادة الربح يشار له بأنه الرافعة المالية للبنك وهو يقاس بنسبة القروض إلى حق الملكية، وتعتبر الرافعة المالية مؤشر للمخاطر التي تواجه البنوك عند أي طلب فجائي على الودائع، كذلك على البنوك أن تأخذ بالاعتبار المؤشرات والمعايير الضرورية للمحافظة على سيولة كافية، هذه المعايير هي :

- تحديد حدود الرافعة.

- تبني المقاييس للمسؤولية المالية في التعامل مع السيولة الكافية.

- ضمان المقدرة لزيادة رأس المال عند الضرورة، والمحافظة على نسبة سيولة كافية، حيث تعتبر سياسة احتجاز سياسة ملائمة لغرض التوسع في زيادة نسبة رأس المال بدلا من الاقتراض.

ثالثا: مقياس الشفافية والأرباح والأداء :

1- الشفافية Transparency: تعد الشفافية المهمة الأساسية للبنك وهي تعتبر المسؤولية الأساسية في جزء من إدارته، مثلا يجب أن تحدد مسؤولية البنك بالمعلومات الكافية والشفافية مع ضمان إتاحة هذه المعلومات في الوقت الملائم للمساهمين، الأطراف ذات العلاقة (أصحاب المصالح) stakeholders ، والكيانات المختصة بالعمل في التقييم وتقدير المخاطر، أي أن تكون هناك شفافية أكبر من خلال البيانات والمعلومات المقدمة والمعدة وأن تكون طبقا للمعايير الدولية كما أن التقارير السنوية ينبغي أن تتضمن معلومات تتماشى مع القوانين المحكمة لنشاط البنك أو المؤسسة المالية.

2- الأرباح والأداء Earnings and Performance : تحقيق الربح يعكس الأداء السليم لإدارة البنك وخاصة في بناء تشكيلة متنوعة من قنوات وموجودات الاستثمار التي تحد من التعرض للمخاطر وتزيد الربحية، وهذه يمكن تحقيقها من خلال الآتي :

- إدارة موجودات سليمة sound asset management

- إيرادات عالية ومستقرة High and stable revenues

- تنويع للإيرادات Diversification of revenue

المطلب الثاني : نموذج PATROL : يعتبر نموذج PATROL من النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، سنتناول في هذا المطلب التعريف بالنموذج وعناصره بالإضافة إلى كيفية استخدام نموذج PATROL في تقييم أداء البنوك.

أولا: التعريف بنموذج PATROL:

قدم البنك المركزي الإيطالي نظام تصنيف PATROL السنوي في عام 1993م كأداة للتقييم خارج البنك لتقديم تمثيل منتظم للصحة المالية للبنوك، وعلى حسب الصحة المالية للبنك يتم تحديد مواعيد التقييم داخله[1]. ولأن بنك إيطاليا المركزي لا يخضع البنوك إلى تقييم دوري من طرف البنوك نفسها إلا بعد قيام هيئاته بعملية تقييم أداء هذه البنوك، بمعنى أن بنك ايطاليا المركزي هو السباق إلى تقييم أداء البنوك حفاظا على سلامتها، فالبنوك التي تكون نتائج تقييمها غير مناسبة يتم إخضاعها إلى الفحص داخل البنك نفسه، إن استخدام نموذج PATROL يمثل إحدى أحدث طرق تقييم الأداء في البنوك إذ يحتوي على مصفوفة لها تاريخ ومنطق في نموذج CAMELS المستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية، فضلا عن إمكانية استخدامه في تحديد البنوك المتعثرة وبالتالي التقليل من آثار الأزمة إن وجدت قبل حدوثها.

وتسمية PATROL مشتقة من الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمة الايطالية PATrimonio والتي تعني كفاية رأس المال، والحرف الأول من كل من Redditivita، Rischiosita والتي تعنيان الربحية ومخاطر الائتمان، فضلا عن الحرف الأول لكل من Organizzazione والتي تعني التنظيم وLiquidita التي تعني السيولة [2].

ثانيا: عناصر نموذج PATROL : يركز نموذج PATROL على خمس مكونات تتعلق بتقييم الأداء في البنوك وهي:

1-كفاية رأس المال Capital adequacy: تعكس كفاية رأس المال درجة الأمان التي يوفرها رأس المال في حماية أموال المودعين، على اعتباره وسادة تمنع تسرب الخسائر التشغيلية التي قد يتعرض لها البنك، ويتم إيجاد

[1] Ranjana Sahajwala, Paul Van den Bergh, Super visory risk assessment and early warning systems, Basel committee on Banking Supervision Working papers, No. 4 – December 2000, p : 10.

[2] سعد الله محمد عبيد النعيمي بتصرف ، تقييم أداء المصارف باستخدام نموذج PATROL، دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، العراق، 2017، ص : 333.

كفاية رأس المال من خلال مؤشر نسبة رأس المال إلى الأصول، لأن هذا المؤشر يستخدم على نطاق واسع من قبل وكالات التصنيف الائتمانية.

كفاية رأس المال = رأس المال/ الأصول

2- الربحية Profitability: يتم إيجاد الربحية من خلال مؤشر العائد على الأصول ROA ، والذي يساوي الدخل الصافي / إجمالي الأصول.

الربحية = الدخل الصافي / إجمالي الأصول

3- مخاطر الائتمان Credit risk: وهي احتمالية عدم التزام عملاء البنك المقترضين بالوفاء بالتزاماتهم اتجاه البنك وذلك عند استحقاق هذه الالتزامات أو عدم السداد حسب ما متفق عليه، إذ تعد هذه المخاطر مرتبطة بالطرف المقابل في العقد من حيث قدرته على سداد التزاماته تجاه البنك في الوقت المحدد[1]، يتم إيجاد مخاطر الائتمان من خلال مؤشر نسبة مخصص الديون المشكوك في تحصيلها إلى مجموع الائتمان الممنوح.

مخاطر الائتمان = مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/ مجموع الائتمان الممنوح.

4- التنظيم Organizations أو الإدارة: إن أهم أسس وقواعد التنظيم الداخلي للبنوك تتمثل بتخصيص وتقسيم العمل وتحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وتبسيط إجراءات العمل وتوحيدها، والتعريف بأهداف البنك وسياسة العاملين به والاهتمام بالخطط التدريبية للعاملين، كما أن إدارة البنك تعمل كضمان لتشغيله بطريقة سلسة ولائقة وتسمى بإدارة الامتياز أو الإدارة الماهرة كلما تحكمت في تكلفتها وزادت الإنتاجية وتحقق أرباحا أعلى، ويتم قياسها بقسمة إجمالي التكلفة إلى إجمالي نسبة الدخل، بمعنى أنه يمكن قياس كفاءة الإدارة وفق قدرتها في تحقيق أكبر دخل ممكن بأقل تكلفة[2].

لذا يتم التعبير عن التنظيم في البنوك كما يلي:

التنظيم = إجمالي المصاريف التشغيلية / إجمالي الإيرادات التشغيلية

5- السيولة Liquidity : يتم إيجادها من خلال نسبة الموجودات النقدية إلى مجموع الموجودات.

السيولة المصرفية = الموجودات النقدية / مجموع الموجودات

ثالثا: آلية استخدام نموذج PATROL في تقييم أداء البنوك :

[1] عنانزة عز الدين نايف، عثمان محمد داود، تقييم مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الاسلامية الأردنية، مجلة دورية نصف سنوية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2014، ص: 215.

[2] أمير علي خليل الموسوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 179

تشمل المدخلات الرئيسية لتحليل PATROL خارج الموقع معلومات من بيانات التقارير التنظيمية الشهرية والنصف سنوية والسنوية التي يتلقاها بنك ايطاليا المركزي من البنوك ، فضلا عن مدخلات أخرى والمتمثلة ببيانات سجل الائتمان المركزي المحفوظة في قسم المخاطر والخاصة بالقروض المصرفية الفردية كبيرة الحجم، فضلا عن أحدث معلومات عن الفحص في الموقع وأي معلومات أخرى تكون متاحة للمحللين، أما مخرجاته فتتمثل بالأحكام التركيبية التي يتم إيجادها من قبل الجهات الرقابية والإشرافية وتكون سرية للغاية، تستخدم عمليا جميع المعلومات المتاحة ذات الصلة وفقا لإجراءات موحدة للحصول على النتائج والتي تمثل مزيج من الحكم الكمي والبشري عن أداء البنوك [1].

يتم تصنيف كل مكون من مكونات PATROL بمقياس من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ) بناءا على المعايير والإرشادات الإشرافية. يتم تحويل خمس تصنيفات مكونة فردية إلى تصنيف مركب، أيضا على مقياس من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ) والذي يتضمن جميع المعلومات الكمية والنوعية الأخرى المتاحة للمحلل، يتم التحقق من صحة التقييمات المخصصة من خلال مقارنات مع النتائج الفعلية للاختبارات في الموقع. على الرغم من أن التقييم النهائي يستفيد من كل من المعلومات النوعية والكمية المتاحة للمحلل في العام الحالي، فإن التقييم الكمي يرتبط أساسا بالبيانات الخاصة بالسنة السابقة والتصنيف نفسه متاح فقط مع تأخر زمني كبير. تجدر الإشارة أيضا إلى أن تصنيفات PATROL لا تعكس سوى حالة المؤسسة المصرفية في وقت ما، وبالتالي فهي سريعة الاستجابة للتغيرات في الأداء المصرفي والظروف الاقتصادية المتعلقة بدورات العمل[2].

المطلب الثالث : نماذج : ORAP, M-CRIL, RAST : سنتناول في هذا المطلب نماذج حديثة مختلفة لتقييم أداء البنوك وهي نموذج Rast، نموذج M-cril، نموذج Orap.

أولا: نموذج أداة تحليل المخاطر (Risk Analysis Support Tool (RAST : بهدف تقييم أداء البنوك من ناحية المخاطر التي قد تتعرض لها، استخدم البنك الهولندي[3] نموذج لتقييم المخاطر البنكية الشاملة في عام 1999 في شكل أداة دعم تحليل المخاطر (RAST) يتم إجراء تقييم لمخاطر البنك بشكل رسمي باستخدام معايير محددة وراسخة لكل فئة من فئات تقييم المخاطر، تتعلق فئات تقييم المخاطر بالمخاطر التالية: مخاطر الائتمان، مخاطر الأسعار، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر صرف العملات الأجنبية، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل، مخاطر تكنولوجيا

[1] سعد الله محمد عبيد النعيمي، نفس المرجع السابق، ص ص : 333، 334.

[2] Ranjana Sahajwala, Paul Van den Bergh, op-cit, p p : 10,11.

[3] Ioc-Cit, p, p : 20, 21.

المعلومات، المخاطر الإستراتيجية، المخاطر القانونية ومخاطر السمعة، يتم تقييم أداء البنك وتحليل المخاطر بموجب هذا النموذج مرورا بأربع مراحل مختلفة وهي:

1- وصف عام وتحليل مالي للبنك، بناءً على أحدث تقارير الفحص في الموقع ومختلف البيانات التي تم جمعها بموجب التقارير التنظيمية .

2- تقسيم البنك إلى وحدات إدارية وأنشطة وظيفية مهمة.

3- تقييم المخاطر والضوابط في الوحدات الفردية.

4- تجميع الدرجات والتقارير.

وبعدها يتم تعيين أوزان جميع الوحدات الهامة المحددة وفقًا لأهميتها وذلك بناءً على مساهمة كل وحدة في الأرباح الحقيقية، يتعين على المقيم الفردي التحقق من الدرجات المحسوبة ومقارنة النتائج مقابل حكمه المهني و يمكن له إلغاء جميع الدرجات المحسوبة يدويًا على أي مستوى مع التبرير المناسب، ومع ذلك ومن أجل تحقيق ضمان الجودة خلال عملية تقييم المخاطر بأكملها، يشارك ما لا يقل عن اثنين من المقيمين ذوي الخبرة في المراحل المختلفة للعملية بأكملها، في الخطوة الأخيرة، تتم مقارنة النتيجة الإجمالية لتقييم مخاطر البنك ككل بقوته المالية من حيث الملاءة (نسبة رأس المال) والربحية (العائد على حقوق الملكية)، ويتم التقييم ضمن نموذج RAST على مقياس من أربع نقاط حيث يمثل 1 ضوابط منخفضة المخاطر أو ضوابط قوية (أفضل) و 4 تمثل ضوابط عالية المخاطر أو ضعيفة (أسوأ).

ثانيا: نموذج M-CRIL: تعتبر مؤسسة M-CRIL [1] مؤسسة التقديرات والضمانات الائتمانية المحدودة بالهند، إحدى شركات الخدمات الاستشارية في مجال التنمية والإدارة مقرها مدينة Gurgaon الهند وتقوم بإجراء عمليات تصنيف لمؤسسات التمويل الأصغر، كما تجري دراسات تحليلية متخصصة في هذا القطاع، وهي هيئة التصنيف الوحيدة في قارة آسيا المعنية بمؤسسات التمويل الأصغر.

يصدر تقييم M-CRIL مخاطر الائتمان والقدرة على السداد. وينصب التركيز الأساسي على 30 مؤشرا يتم تحليلها مقارنة بالمعايير المتفق عليها من أجل الوصول إلى ترتيبات مختلفة. وتغطي هذه المؤشرات ثلاثة مجالات رئيسية :

- الجوانب التنظيمية ونظام الإدارة العامة.

- قوة الإدارة ووفرة الموارد .

[1] CGAP المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء التابعة للبنك الدولي، دليل الموارد المتعلق بدراسات تقييم التمويل الأصغر، نوفمبر 2001، ص : 5. متاح على الموقع : https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus *تاريخ الاطلاع : 2020/06/20.*

– الأداء المالي ويشمل : الأداء الائتماني، جودة الأصول، تعبئة الموارد المالية، السيولة، الاستدامة والربحية.

يتم ترجيح المؤشرات لإصدار درجات مجمعة. يشمل تقرير M-CRIL تحليلا لمواقع القوة والضعف في مؤسسة التمويل الأصغر المعنية، عملية التقييم تتركز حول إجراء مناقشات في موقع المؤسسة مع الإدارة، وجهاز الموظفين والعملاء، وينتهي باستخلاص المعلومات لاطلاع المؤسسة عليها.

ثالثا: نموذج ORAP : نظام التصنيف السنوي لمنظمة العمل وتعزيز الإجراءات الوقائية: أدخلت اللجنة المصرفية الفرنسية [1] نظام التصنيف السنوي لمنظمة العمل وتعزيز الإجراءات الوقائية ORAP في عام 1997 كنظام تقييم متعدد العوامل للبنوك، الهدف من النظام هو اكتشاف نقاط الضعف المحتملة في البنوك، عن طريق فحص جميع عناصر المخاطر المرتبطة بنشاط وبيئة كل بنك باستخدام المعلومات النوعية والكمية.

يستخدم نموذج ORAP مصادر المعلومات الداخلية والخارجية المختلفة والتي تتمثل في :

- ✓ المصادر الداخلية و تشمل قواعد بيانات مختلفة للبنك المركزي الفرنسي واللجنة المصرفية لاسيما البيانات المقدمة من مؤسسات الائتمان نفسها والتي يتم تخزينها في قاعدة بيانات خاصة بالأسواق المالية، وكذلك نتائج عمليات التفتيش الإشرافية في الموقع.
- ✓ أما المصادر الخارجية فتشمل مراجعي الحسابات الخارجيين والهيئات الإشرافية الأخرى في فرنسا.

يعمل نظام ORAP ضمن إطار موحد رسمي ، مع تصنيفات محددة على 14 مكونًا، يتم تصنيف كل مكون بمقياس من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ)، يتم تحويل تصنيفات المكونات إلى تصنيف مركب مقياسه بالمثل بين 1 (الأفضل) و 5 (الأسوأ)، حيث يخضع كل تصنيف إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية.

يعتمد نموذج ORAP على عدة نسب (رأس المال ، السيولة وكفاية رأس المال) ، بالإضافة إلى نسب النشاط داخل وخارج الميزانية العمومية (جودة الأصول ، القروض المتعثرة ومخصصات القروض المعدومة) ، مخاطر السوق ، الأرباح (دخل التشغيل ، عدم تكرار البنود والعائد على الأصول) والمعايير النوعية (المساهمين والإدارة والرقابة الداخلية).

وبعد دراستنا لأهم النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

[1] Ranjana Sahajwala, Paul Van den Bergh, op-cit, p : 11.

الجدول رقم (3– 5) : أهم النماذج الحديثة لتقييم الأداء البنكي

النموذج	البلد	طريقة استخدامه كنموذج لتقييم أداء البنوك
CAMELS	الولايات المتحدة الأمريكية	– يتطلب هذا النموذج إجراء تصنيف رقمي لكل بنك بالاستناد إلى العناصر الست الأساسية (كفاية رأس المال، جودة الأصول، جودة الإدارة، الربحية، السيولة، حساسية مخاطر السوق)، و يحدد لكل عنصر تصنيف رقمي من 1 إلى 5 حيث يكون التصنيف 1 الأفضل والتصنيف 5 الأدنى، ويتم تحديد التصنيف النهائي للبنك استنادا إلى تقييمات كل عنصر رئيسي من العناصر المذكورة والتي تأخذ في الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في تقييمات العناصر المكونة لها ويعتمد التصنيف على تقييم 44 مؤشرا منها 10 مؤشرات رقمية في شكل نسب ومعايير مالية بالإضافة إلى 34 مؤشرا نوعيا تؤخذ جميعا في الحسبان بغرض الوصول إلى التصنيف النهائي لكل بنك، ويتم التصنيف لكل مجموعة متشابهة من البنوك ولكل بنك على حدى وفق المجموعة التي ينتمي إليها.
المقارنة المرجعية Benchmarking	اليابان	– يستخدم نموذج المقارنة المرجعية لتقييم أداء البنوك عن طريق مقارنة أداء بنك معين بأداء بنك آخر متفوق ومتميز وذلك لمعرفة أسباب الفجوة ليتم العمل على معالجتها والوصول للأداء الأفضل وأكثر درجات التفوق، إن استخدام هذا النموذج في البنوك والاعتماد عليها في تقييم الأداء أصبح طريقة لها أهمية كبيرة في البنوك العالمية، وهذا راجع لما له من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن الهدف المالي للبنوك أصبح الهدف الذي تسعى كل البنوك إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة في ذلك، وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي يعطي للبنك مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.
بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard	أمريكا الشمالية	– تتضمن بطاقة الأداء المتوازن نموذج متوازن من المقاييس المالية وغير المالية التي تستخدم في تقييم الأداء البنكي، حيث أن مقاييسها تقدم نظرة شاملة عن أداء البنك ككل، أي لكافة جوانبه المختلفة، وهي ترى أن أداء البنك يكمن من خلال أربع محاور رئيسية هي المحور المالي، ومحور العميل، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، وإن مختصر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء أنه من أجل تحقيق أهداف البنك المالية فإنه يتطلب أن يتم التركيز على المقاييس الأخرى فضلا عن المقاييس المالية، لأن تحقيق هذه المقاييس والاهتمام

		بها يؤدي إلى تحقيق أهداف البنك المالية ومن شأنه أن يحقق للبنك ميزة تنافسية في الآجال البعيدة بصورة أكبر من المقاييس المالية فقط.
كرافت CRAFTE	/	– يحتوي على مجموعة من المؤشرات المهمة التي تساهم في تقييم أداء البنوك وفقا لمعايير متنوعة ومتجددة في البيئة المصرفية والتي تساعد على تحقيق السلامة المالية والإحاطة بالمتغيرات الجديدة في العمل المصرفي، يعتمد هذا النموذج على عدة عناصر مهمة (حوكمة الشركات، إدارة المخاطر، جودة الموجودات، الرافعة المالية– رأس المال– السيولة، الشفافية، الربحية)، وهو يحدد التقييم ودرجة المخاطر والجودة الكلية للبنوك من خلال عناصره الستة، وقد أضاف هذا النموذج عنصرين أساسيين مهمين إلى تقييم الأداء البنكي هما عنصر الحوكمة وعنصر إدارة المخاطر وهي من العناصر التي اكتسبت أهمية كبيرة في الوقت الحاضر وذات علاقة بتقييم الأداء البنكي.
باترول PATROL	إيطاليا	– يتم تصنيف كل مكون من مكونات PATROL (كفاية رأس المال، الربحية ومخاطر الائتمان، التنظيم، السيولة) من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ) بناءا على المعايير والإرشادات الإشرافية، يتم تحويل خمس تصنيفات مكونة فردية إلى تصنيف مركب ، أيضا على مقياس من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ) والذي يتضمن جميع المعلومات الكمية والنوعية الأخرى المتاحة للمحلل، يتم التحقق من صحة التقييمات المخصصة من خلال مقارنات مع النتائج الفعلية للاختبارات في الموقع، على الرغم من أن التقييم النهائي يستفيد من كل من المعلومات النوعية والكمية المتاحة للمحلل في العام الحالي، فإن التقييم الكمي يرتبط أساسا بالبيانات الخاصة بالسنة السابقة والتصنيف نفسه متاح فقط مع تأخر زمني كبير، تجدر الإشارة أيضا إلى أن تصنيفات PATROL لا تعكس سوى حالة المؤسسة المصرفية في وقت ما، وبالتالي فهي سريعة الاستجابة للتغيرات في الأداء المصرفي والظروف الاقتصادية المتعلقة بدورات العمل.
نموذج أداة تحليل المخاطر RAST	هولندا	– من خلال نموذج RAST يتم إجراء تقييم لمخاطر البنك بشكل رسمي باستخدام معايير محددة وراسخة لكل فئة من فئات تقييم المخاطر، تتعلق فئات تقييم المخاطر بالمخاطر التالية: مخاطر الائتمان، مخاطر الأسعار، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر صرف العملات الأجنبية، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل، مخاطر تكنولوجيا المعلومات، المخاطر الإستراتيجية، المخاطر القانونية ومخاطر السمعة، يتم تحليل

		المخاطر بموجب هذا النموذج مرورا بأربع مراحل مختلفة وهي: 1- وصف عام وتحليل مالي للبنك، بناءً على أحدث تقارير الفحص في الموقع ومختلف البيانات التي تم جمعها بموجب التقارير التنظيمية . 2- تقسيم البنك إلى وحدات إدارية وأنشطة وظيفية مهمة. 3- تقييم المخاطر والضوابط في الوحدات الفردية. 4- تجميع الدرجات والتقارير. وبعدها يتم تعيين أوزان جميع الوحدات الهامة المحددة وفقًا لأهميتها وذلك بناءً على مساهمة كل وحدة في الأرباح الحقيقية، ويتم التقييم ضمن نموذج RAST على مقياس من أربع نقاط حيث يمثل 1 ضوابط منخفضة المخاطر أو ضوابط قوية (أفضل) و 4 تمثل ضوابط عالية المخاطر أو ضعيفة (أسوأ).
أمكريل M-cril	الهند	– يصدر تقييم M-CRIL مخاطر الائتمان والقدرة على السداد، وينصب التركيز الأساسي على 30 مؤشرا يتم تحليلها مقارنة بالمعايير المتفق عليها من أجل الوصول إلى ترتيبات مختلفة. وتغطي هذه المؤشرات ثلاثة مجالات رئيسية : – الجوانب التنظيمية ونظام الإدارة العامة. – قوة الإدارة ووفرة الموارد . – الأداء المالي ويشمل : الأداء الائتماني، جودة الأصول، تعبئة الموارد المالية، السيولة، الاستدامة والربحية. يتم ترجيح المؤشرات لإصدار درجات مجمعة، يشمل تقرير M-CRIL تحليلا لمواقع القوة والضعف في مؤسسة التمويل الأصغر المعنية، عملية التقييم تتركز حول إجراء مناقشات في موقع المؤسسة مع الإدارة، وجهاز الموظفين والعملاء، وينتهي باستخلاص المعلومات لاطلاع المؤسسة عليها.
نظام التصنيف السنوي لمنظمة العمل وتعزيز الإجراءات الوقائية ORAP	فرنسا	– يعمل نظام ORAP ضمن إطار موحد رسمي ، مع تصنيفات محددة على 14 مكونًا، يتم تصنيف كل مكون بمقياس من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ)، يتم تحويل تصنيفات المكونات إلى تصنيف مركب مقياسه بالمثل بين 1 (الأفضل) و 5 (الأسوأ)، حيث يخضع كل تصنيف إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية. يعتمد نموذج ORAP على عدة نسب (رأس المال ، السيولة وكفاية رأس المال) بالإضافة إلى نسب النشاط داخل وخارج الميزانية العمومية (جودة الأصول ،

		القروض المتعثرة ومخصصات القروض المعدومة) ، مخاطر السوق ، الأرباح (دخل التشغيل ، عدم تكرار البنود والعائد على الأصول) والمعايير النوعية (المساهمين والإدارة والرقابة الداخلية).

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، تطرقنا إلى أهم النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، ففي المبحث الأول تطرقنا إلى نموذج CAMELS وأسسه ومميزاته و إلى العناصر الستة المكونة له بالإضافة إلى كيفية استخدام هذا النموذج في تقييم أداء البنوك وتصنيفها وكذلك الإجراءات والتدابير الرقابية المتخذة بناء على درجة التصنيف.

وبعدها في المبحث الثاني قمنا بدراسة نموذج آخر وهو نموذج المقارنة المرجعية تطرقنا إلى أنواعه، مراحل وخطوات تنفيذه، أساليبه وأيضا إلى مزايا استخدام هذا النموذج كأداة لتقييم وتحسين الأداء في البنوك.

في المبحث الثالث تطرقنا إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وتناولنا كل ما يتعلق بهذا النموذج من مفاهيم وأساسيات وكذلك دور هذا النموذج في تقييم الأداء البنكي، كما قمنا بدراسة أبعاده الأربعة وكيفية تقييم أداء البنوك وفقا لهذه الأبعاد ودراسة المقومات اللازمة لنجاح بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء البنكي.

في المبحث الرابع، تطرقنا إلى دراسة نماذج مختلفة لتقييم أداء البنوك، فقمنا بدراسة نموذج CRAFTE الذي يحتوي على مجموعة من المؤشرات المهمة التي تساهم في تقييم أداء البنوك وفقا لمعايير متنوعة ومتجددة في البيئة المصرفية وأيضا دراسة كل عنصر من عناصره الستة، وقد أضاف هذا النموذج عنصرين أساسيين مهمين إلى تقييم الأداء البنكي هما عنصر الحوكمة وعنصر إدارة المخاطر وهي من العناصر التي اكتسبت أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، ثم بعدها تطرقنا إلى نموذج PATROL الذي يعتبر من النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك. بعد نموذج PATROL لتقييم الأداء تطرقنا إلى نموذج RAST وهو نموذج أداة تحليل المخاطر لتقييم المخاطر البنكية الشاملة الذي استخدمه البنك الهولندي، ثم نموذج M-CRIL الذي استخدم من قبل إحدى شركات الخدمات الاستشارية في مجال التنمية والإدارة بالهند لإجراء عمليات التصنيف لمؤسسات التمويل الأصغر.

وأخيرا نموذج التصنيف السنوي لمنظمة العمل وتعزيز الإجراءات الوقائية ORAP الذي تم استخدامه من قبل اللجنة المصرفية الفرنسية كنظام تقييم متعدد العوامل للبنوك، ومن خلال دراستنا لهذه النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، توصلنا إلى أنها جاءت لسد النقص والقصور في الأساليب التقليدية إذ أنها تتماشى مع التطور والتعقيد المستمر في البيئة المصرفية.

الفصل الرابع

تقييم أداء البنك الوطني الجزائري

باستخدام نموذجي التقييم البنكي

PATROL

و

BENCHMARKING

تمهيـــــــــــــــد:

بعد تطرقنا للجانب النظري لموضوع تقييم الأداء في البنوك وأهم النماذج الحديثة المستخدمة في ذلك، جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وتجسيدها في الواقع العملي، ومن أجل إثراء البحث وإعطاء صورة أكثر وضوحا عن الموضوع، سنقوم بتطبيق هذه الدراسة على البنك الوطني الجزائري للوقوف على واقع أدائه، وذلك باستخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING خلال الفترة 2015- 2019.

من أجل ذلك تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- **المبحث الأول**: التعريف بالبنك الوطني الجزائري BNA.
- **المبحث الثاني**: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج التقييم البنكي الحديث PATROL.
- **المبحث الثالث**: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري بمقارنة أدائه مع أداء بنك الخليج الجزائر باستخدام نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING

المبحث الأول: البنك الوطني الجزائري.

يعتبر الجهاز المصرفي أحد أهم القطاعات في أي بلد، وذلك لما يوفره من مصادر التمويل اللازمة للاقتصاد، وما يمثله من أداة هامة لتنفيذ مختلف السياسات والبرامج التنموية، ونظرا للمكانة الحساسة التي يحتلها الجهاز المصرفي في الحياة الاقتصادية، كان واجبا على كل دولة، أن تعتني به خاصة و لماله من تأثير كبير على تنمية وتطوير الاقتصاد، كذلك الأمر بالنسبة للجزائر فقد عملت للحصول على قطاع مصرفي متطور وذلك منذ الاستقلال للسير في طريق النمو والتطور والاندماج في الاقتصاد العالمي، والبنك الوطني الجزائري يعتبر أحد أهم البنوك الناجحة في هذا القطاع الحساس و خاصة في الاقتصاد الوطني، وفي هذا المبحث سنتناول التعريف بالبنك الوطني الجزائري وأهم نشاطاته.

المطلب الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري: يعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك تجاري وطني، له مكانة كبيرة في تمويل الاقتصاد الجزائري شملت مختلف القطاعات، لذا سنتناول في هذا المطلب التعريف بالبنك الوطني الجزائري.

أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري BNA وتطوره: أنشئ " البنك الوطني الجزائري" بتاريخ 13 جوان 1966 ويعتبر أول بنك تجاري وطني، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي[1].

حل البنك الوطني الجزائري محل البنوك الأجنبية المؤممة زمنيا كما يلي[2]:

- القرض العقاري الجزائري التونسي في جويلية 1966.
- القرض الصناعي والتجاري في جويلية 1967.
- البنك الوطني للصناعة والتجارة لإفريقيا في جانفي 1968.
- بنك باريس وهولندا في ماي 1968.
- بنك الخصم لمعسكر جوان 1968.

[1] https://www.bna.dz/ar تاريخ الإطلاع : 2020/07/24.

[2] بلحنيش عبد الرحمان، ملخص محاضرات مقياس: النظام المصرفي الجزائري، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، السنة الجامعية: 2019- 2020، ص: 09 متاح على الموقع:
http://fecg.univ-bouira.dz/wp-content/uploads/2020/03/EMB.pdf *تاريخ الاطلاع: 2020/11/19.*

في سنة 1982 تمت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، و هذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" مهمته الأولى و الأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

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

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

لقد سمح الأمر رقم 03-11 الصادر بتاريخ 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والقرض والقوانين الأخرى المتممة له، بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد ومواكبة التطورات العالمية، هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي، حيث أصبحت مؤسسات مساهمة تهدف إلى تحقيق الربحية.

وعلى غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية، كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال المودعين، عمليات القروض و أيضا وضع وسائل الدفع و تسييرها تحت تصرف الزبائن.

يعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده عام 1995، بعد مداولة مجلس النقد و القرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 600 14 مليار دينار جزائري إلى 600 41 مليار دينار جزائري، وفي شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 600 41 مليار دينار جزائري إلى 000 150 مليار دينار جزائري، متجاوزا النظام 18-03 المؤرخ في 2018/11/04 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر[1].

[1] https://www.bna.dz/ar تاريخ الإطلاع : 2020/07/24.

ثانيا: أهداف البنك الوطني الجزائري: يركز البنك الوطني الجزائري في نشاطه على تعزيز جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي [1]:

1- جودة الخدمة: يعتبر البنك الوطني الجزائري جودة الخدمة محور أساسي وضروري، لأن كل شيء يبدأ من أول اتصال مع العميل، و لتحقيق هذه الغاية، يحرص البنك على تقديم خدمات مثالية للزبائن، و التعامل مع شكاويهم و تظلماتهم في أسرع وقت ممكن، بالإضافة إلى الاستماع لهم و الإجابة عن كل تساؤلاتهم.

2- استقطاب الموارد المالية من القطاع الخاص: في ظل التقلبات التي يعرفها القطاع العام، يولي البنك أهمية كبيرة لتنويع طبيعة الموارد المستقطبة، وذلك بجذب الموارد المالية من طرف جميع الوكالات و خصوصا تلك المتعلقة بالقطاع الخاص (الأفراد ،المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة)، مع التركيز بشكل خاص على الإيداعات التي تشكل موردا مستقرا للبنك على خلاف الودائع الموضوعة تحت الطلب التي تخضع لتقلبات مستمرة.

3- الشمول المالي: يعتبر الشمول المالي من أهم الأهداف التي يسعى البنك الوطني الجزائري لتعزيزها و ذلك من خلال دعم سياسات جمع الموارد لدى الفاعلين الاقتصاديين والأسر سواء بالدينار أو بالعملات الأجنبية في النظام المصرفي، إلى جانب المشاركة في الجهود المبذولة لتحقيق النمو الوطني، باعتبار أن للشمول المالي دورا هاما في تطوير و نمو موارد البنك.

4- التحيين: إن اقتناء و انشاء نظام متكامل و مركزي للخدمات المصرفية العالمية يتطلب إدخال سجلات العملاء السليمة بالإضافة إلى الحسابات الخاصة بهم، ولتحقيق ذلك تحرص شبكة الاستغلال في البنك الوطني الجزائري على مضاعفة الجهود لتحيين ملفات الزبائن و كذا تحيين الحسابات، و التسريع في وتيرة معالجة كل التناقضات.

[1] مجلة BNA ACTUS N° 6 ديسمبر2018، متاح على الموقع: www.bna.dz › index.php › تاريخ الاطلاع : 2020/08/02.

المطلب الثاني: نشاط البنك الوطني الجزائري:

خصصنا هذا المطلب لعرض مختلف نشاطات البنك الوطني الجزائري بما فيها القروض الاستهلاكية و الصيرفة الاسلامية بالإضافة إلى الخدمات الائتمانية للبنك وخدماته عن بعد.

أولا : القروض الاستهلاكية و الصيرفة الاسلامية: يتمثل نشاط البنك الوطني الجزائري فيما يخص القروض الاستهلاكية و الصيرفة الاسلامية فيما يلي [1]:

1- القروض الاستهلاكية: وتضم :

✓ القروض المدعمة من الدولة: وتتمثل في القرض المصغر ANGEM ، قرض دعم تشغيل الشباب ANSEJ، قرض التأمين عن البطالة CNAC.

✓ قروض طويلة المدى: وهي تلك القروض التي تفوق مدتها سبعة (07) سنوات وتكون موجهة لتمويل الاستثمارات الضخمة كبناء الهياكل الأساسية، حيث تصل نسبة التمويل إلى غاية 80% من تكلفة المشروع، وهذا بعد أن يقوم موظفون مكلفون على مستوى البنك بدراسة مسبقة تتعلق بالجدوى من المشروع، المصداقية وكذلك المردودية، ويمكن الاستفادة من تأجيل فترة الدفع إلى غاية ازدهار النشاط، كما يمكن الاستفادة من تقليص نسبة الفائدة في حالة اختيار أحد المشاريع في إطار القروض المدعمة من قبل الدولة.

✓ قروض متوسطة المدى: وهي القروض التي تتراوح مدتها من سنتين إلى سبعة سنوات، مع فترة تأجيل الدفع من سنة إلى ثلاثة سنوات وذلك حسب طبيعة النشاط، ولهذه القروض نفس مزايا القروض طويلة المدى فيما يخص نسبة التمويل وتقليص نسبة الفائدة.

✓ القروض الاستهلاكية: وتتمثل في قرض السيارة، وقرض الرفاهية كتأثيث المنزل أو شراء منزل جديد أو أجهزة كهرومنزلية.

✓ القرض الإيجاري: ومن خلاله يمكن تأجير العقار لمدة تتناسب مع الفترة الاستهلاكية مع إمكانية شراء العقار عند نهاية العقد.

[1] https://www.bna.dz/ar تاريخ الإطلاع : 2020/11/26

✓ القروض بالإمضاءات: في حالة رغبة المستثمر في استيراد السلع والبضائع، أو المشاركة في صفقات ويتوجب عليه تقديم ضمان، أو استفاد من صفقة ويطلب منه تقديم الضمانات في كل مرحلة من الانجاز، يمكن للبنك الوطني الجزائري أن يكون ضامنا له وهذا من خلال إمضائه.

✓ قروض الصندوق: وهي قروض قصيرة المدى متوفرة في عدة صيغ: تسهيلات الصندوق، خصم الأوراق التجارية، السحب المكشوف، تسبيق على الصفقات.

✓ الحلول الخاصة بالأطباء: هو منتوج جديد قدمه البنك الوطني الجزائري للأطباء الراغبين في فتح عيادة طبية جديدة أو توسيع عيادة موجودة أصلا، وهو قرض استثماري متوسط أو طويل المدى.

✓ القروض العقارية: وهي قروض موجهة لشراء أو تهيئة أو توسيع مسكن.

2- الصيرفة الاسلامية: تحصل البنك الوطني الجزائري على رخصة تسويق منتجات الصيرفة الاسلامية يوم الخميس 30 جويلية 2020، حيث يطرح مجموعة ثرية من صيغ الادخار والتمويل الموافقة لتعاليم الشريعة الإسلامية، والتي تمت المصادقة عليها من قبل هيئة الرقابة الشرعية بالبنك ومن طرف الهيئة الشرعية الوطنية للإفتاء للصناعة المالية الإسلامية، ليصبح بذلك أول بنك عمومي يمارس هذا النشاط بالجزائر.

يقدم البنك الوطني الجزائري ضمن الصيرفة الاسلامية خدمات مطابقة لتعاليم الشريعة الإسلامية وهي مقسمة إلى فئتين:

- **منتجات الادخار وتوظيف الأموال:** الحساب الإسلامي للودائع تحت الطلب، الحساب الجاري الإسلامي، حساب التوفير الإسلامي للشباب القصر وحساب الاستثمار الإسلامي غير المقيد.
- **منتجات تمويلية:** المرابحة العقارية، المرابحة للتجهيزات، المرابحة للسيارات وكذا الإجارة.

ثانيا: الخدمات الائتمانية للبنك الوطني الجزائري: وتضم ما يلي [1]:

1- بطاقة الدفع الالكتروني: تعتبر هذه البطاقة بطاقة دفع وسحب ما بين البنوك داخل تراب الوطن، يتم التعرف عليها بين البنوك بالشعار (CIB)، وشعار باسم البنك المصدر تتضمن قرص إلكتروني يضمن أمن عملية الدفع وعملية التسديد لدى مختلف التجار والفنادق والمحلات التجارية.

[1] https://www.bna.dz/ar تاريخ الإطلاع : 2020/11/27

تسمح البطاقة البنكية الالكترونية بما يلي:

- على مستوى الموزع الآلي الخاص بالبنك الوطني الجزائري: السحوبات، الإطلاع على الرصيد.
- الشبابيك الآلية للبنوك الأخرى : السحوبات.
- الدفع عن طريق الانترنت.
- الدفع عن طريق جهاز الدفع الالكتروني.
- على مستوى الشباك الآلي الخاص بالبنك الوطني الجزائري: السحوبات، التحويلات، الدفع النقدي، الاستعلام عن الرصيد، الاطلاع على رقم التعريف البنكي RIB.

أنواع بطاقات الدفع الالكتروني: تشمل نوعين:

- البطاقة الكلاسيكية La carte classique :وهي بطاقة توفر خدمات الدفع والسحب البنكي، وهي تقدم لزبائن البنوك وفق شروط يحددها البنك كمداخيل الزبائن (دخل أقل من 120.000,00 دج شهريا) أو أهميتهم أو مواصفات أخرى، وللحصول على هذه البطاقة يتم إبرام عقد بين البنك والعميل.

- البطاقة الذهبية La carte gold: مقترحة أيضا من قبل البنوك للزبائن يتم اختيارها وفق لشروط محددة، بحيث توفر هذه البطاقة خدمات إضافية، مع سقف سحب ودفع مرتفع نسبيا، وتمنح للأشخاص المهمين ورجال الأعمال أصحاب الدخول المرتفعة (دخل أكثر من 120.000,00 دج شهريا) .

2- جهاز الدفع الالكتروني (**TPE**): هي الأجهزة التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف طبيعتها وأنشطتها، وتسمح للعميل حامل البطاقة بتسوية عمليته التجارية بالبطاقات أثناء التسديد من خلال تمرير هذه البطاقة على القارئ الإلكتروني الخاص ببطاقات الائتمان والموصول مباشرة مع الحاسوب المركزي للبنك المعني، والذي بدوره يقوم بالتأكد من كفاية الرصيد الخاص بالزبون بعد أن يدخل الزبون رمزا أو رقما سريا خاصا به والذي يعرف برقم التعريف الشخصي السري (PIN)، يقوم الحاسوب المركزي بعد ذلك بإضافة القيمة لرصيد حساب المتجر، ويتم كل هذا في جزء من الثانية، كما أن فروع جهاز الدفع الالكتروني موصولة بشبكة تجمع بنوك مختلفة وهي تحل مشكل نقل الأموال وتوفر الأمن.

ثالثا: خدمات عن بعد للبنك الوطني الجزائري: وتتمثل فيما يلي [1]:

1- الخدمات البنكية الالكترونية: تتم بفضل خدمة BNA.NET ومن خلالها يمكن:

- الاطلاع على حسابات العملاء وتاريخ مفصل عن الرصيد لفترة 23 شهرا؛
- إصدار تحويلات العملاء إلى الغير؛
- طلب العملاء دفتر الشيكات والبطاقة البيبنكية الخاصة بهم؛
- الاعتراض على البطاقة البيبنكية (CIB)؛
- التسديد الجبائي عبر الانترنت؛
- خدمة الرسائل الالكترونية قصد تواصل العملاء مع مصرفهم.

2- الخدمة البنكية عن طريق الهاتف النقال: وهي خدمة مشتركة بين موبيليس والبنك الوطني الجزائري، بحيث تسمح للزبائن ب:

- ✓ تعبئة الخط مسبق الدفع الخاص بموبيليس؛
- ✓ دفع الفواتير الهاتفية موبيليس؛
- ✓ الاطلاع على رصيد حسابهم البنكي؛
- ✓ القيام بتحويل الأموال ما بين وكالات البنك دون التنقل إلى وكالتهم؛
- ✓ خدمة تبادل المعطيات المرقمنة؛
- ✓ خدمة الدفع الالكتروني عبر الانترنت.

3- **خدمة تبادل المعطيات المرقمنة:** هذه الخدمة تسمح لأصحاب المؤسسات بتحويل أجور موظفيهم شهريا بصفة آلية باستعمال تكنولوجيات الاتصال الحديثة، وذلك من خلال خدمة تبادل المعطيات الآلية EDI والتي تضمن سهولة و سرعة سير أمر تحويل الأجور.

[1] https://www.bna.dz/ar تاريخ الإطلاع : 2020/11/28

4– خدمة الدفع الإلكتروني عبر الانترنيت « e-Paiement » : البنك الوطني الجزائري يضع تحت تصرف زبائنه الحاملين للبطاقة البيبنكية CIB خدمة **الدفع الإلكتروني** e-Paiement ، التي تتيح لهم فرصة تسوية فواتيرهم وخدماتهم عبر مواقع الإنترنت التي تقبل هذه الوسيلة.

المبحث الثاني: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج التقييم البنكي الحديث PATROL:

يستخدم نموذج PATROL في تحديد البنوك المتعثرة وبالتالي التقليل من آثار الأزمة إن وجدت قبل حدوثها، وهو يمثل إحدى طرق تقييم الأداء في البنوك إذ يحتوي على مصفوفة لها تاريخ ومنطق في نموذج CAMELS المستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية ، إلا أنه يختلف عنه من حيث عناصره حيث أن نموذج CAMELS كما تطرقنا له في الجانب النظري يعتمد على ستة عناصر وهي: كفاية رأس المال، جودة الأصول، جودة الإدارة، الربحية، السيولة حساسية مخاطر السوق، أما نموذج PATROL فإن عناصره تتمثل في : كفاية رأس المال، مخاطر الائتمان،التنظيم، الربحية، السيولة.

وبما أن رتب التصنيف لنموذج PATROL هي مشابهة لنموذج CAMELS فقد تم تصنيف البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019 بنفس طريقة التصنيف المستخدم في نموذج CAMELS وذلك حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 1): درجات تصنيف نموذج PATROL

عناصر نموذج PATROL	درجة التصنيف				
	1	2	3	4	5
كفاية رأس المال	% 15<	% 14.99 -12	% 11.99 -8	% 7.99 -7	% 6.99 >
مخاطر الائتمان	% 20 >	% 34 -21	% 49 -35	% 75 -50	% 76 <
التنظيم	% 25 >	% 30 -26	% 38 -31	% 45 -39	% 46 <
الربحية	% 1<	% 0.9 -0.8	% 0.7 -0.35	% 0.34 -0.24	% 0.24 >

السيولة	% 55 >	% 62 -56	% 68 -63	% 80 -69	% 81 <

المصدر: أمير علي خليل الموسوي وآخرون بتصرف، استخدام نموذج CAMELS كأداة لقياس السلامة المصرفية " دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة 2017 " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 58، العراق، 2018، ص: 185.

من أجل إعطاء تصنيف نهائي للبنك الوطني الجزائري وتقييم أدائه خلال الفترة 2015 - 2019 باستخدام نموذج التقييم البنكي PATROL ، اعتمدت الباحثة على القوائم المالية للبنك لنفس الفترة وذلك حسب ما هو مبين بالملاحق: 01، 02، 03، 04، 05.

سنحاول في هذا المبحث تقييم أداء البنك الوطني الجزائري و إعطاء تصنيف نهائي له باستخدام نموذج PATROL وذلك بإعطاء تصنيف لكل عنصر من عناصر هذا النموذج على حدى، حيث تم إعطاء تصنيف لكفاية رأس المال وربحية البنك ثم إعطاء تصنيف لمخاطر الائتمان والتنظيم للبنك الوطني الجزائري وبعدها إعطاء تصنيف لسيولة البنك وفي النهاية الوصول إلى إعطاء تصنيف نهائي للبنك الوطني الجزائري.

المطلب الأول: تصنيف كفاية رأس المال وربحية البنك الوطني الجزائري

أولا: تصنيف كفاية رأس المال: تم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

كفاية رأس المال = نسبة رأس المال/ الأصول

نقوم أولا بحساب نسبة رأس المال وذلك حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 2): نسبة رأس المال للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

2019	2018	2017	2016	2015	رأس المال **Fonds = Propres**
139 136 132	117 077 585	110 962 924	140 671 583	107 120 613	خصوم أخرى Autres + passifs
103 619 975	70 894 144	104 668 088	79 065 313	64 619 063	حسابات التسوية Comptes de régularisation +
32 089 934	30 088 761	30 045 156	38 172 236	33 960 614	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء Provisions pour risques + et charges
119 836 510	108 112 786	102 041 054	92 063 068	91 380 217	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة Fonds pour risques bancaires + généraux
150 000 000	150 000 000	41 600 000	41 600 000	41 600 000	رأس المال Capital
114 406 150	90 573 966	178 967 219	155 567 323	131 029 808	الاحتياطات + Réserves
-3 876 986	-7 991 301	-5 169 755	-6 155 252	2 458 804	فارق التقييم Ecart d'évaluation +
14 122 289	14 122 289	14 122 289	14 122 289	14 122 289	فارق إعادة التقييم Ecart de Réévaluation +

ترحيل من جديد Report à + nouveau	5 703 139	5 703 139	5 703 139	5 703 139	5 703 139
نتيجة السنة المالية Résultat de + l'exercice	29 537 515	31 419 896	29 986 747	35 832 184	19 064 195
ديون تابعة Dettes subordonnées	14 000 000	14 000 000	194 000 000	208 002 425	207 485 319
رأس المال Fonds = Propres	**535 532 062**	**606 229 595**	**806 926 861**	**822 415 978**	**901 586 657**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

وبالنسبة للأصول فتأخذ مباشرة من القوائم المالية للبنك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 3): أصول البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
الأصول Total de l'actif	2 719 081 219	2 843 371 178	2 828 633 272	3 082 299 350	3 491 982 968

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

إذا فإن نسبة كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة موضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (4– 4): نسبة كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط الحسابي
كفاية رأس المال	19.69 %	21.32 %	28.52 %	26.68 %	25.81 %	24.40 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدولين رقم: (4- 2) و رقم: (4- 3).

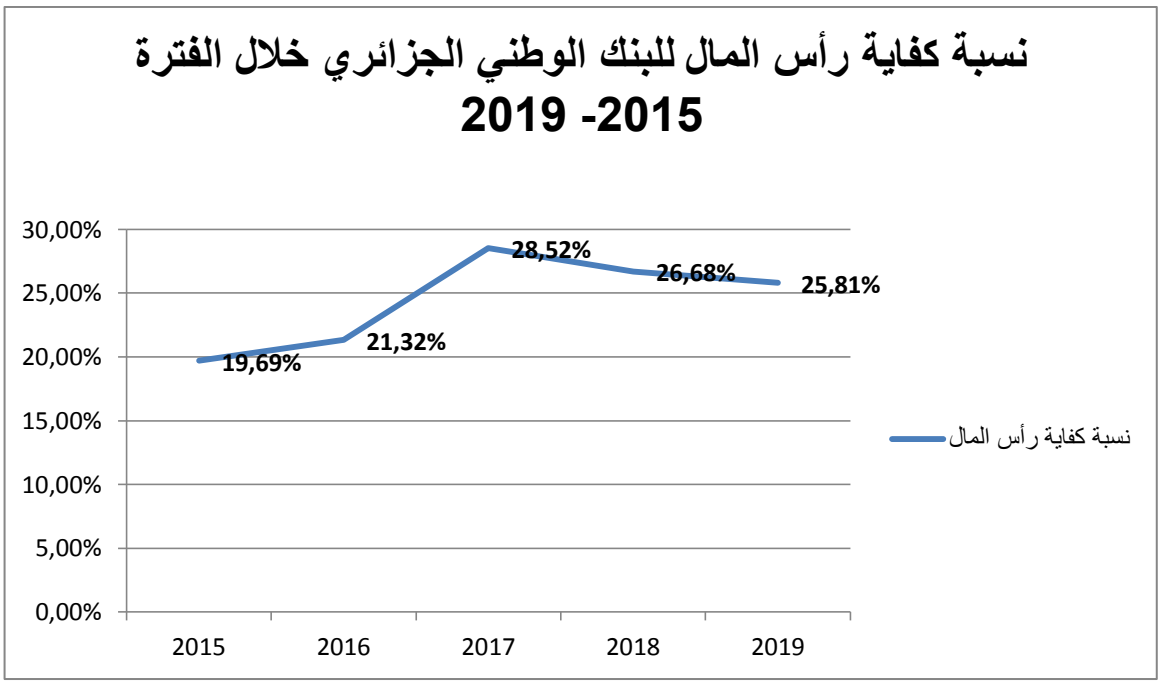
من خلال الجدول السابق يلاحظ أن هناك تباين لنسبة كفاية رأس المال خلال السنوات الخمس، حيث بلغت هذه النسبة 19.69 % في 2015 ثم ارتفعت في عام 2016 إلى 21.32 % واستمرت في الارتفاع في عام 2017 حيث بلغت 28.52 %، أما في عام 2018 فقد انخفضت إلى 26.68 % وازدادت انخفاضا عام 2019 وبلغت نسبة 25.81 %، إلا أنه ورغم هذا التباين تبقى هذه النسبة خلال فترة الدراسة تفوق 10.5% وهي أعلى من النسبة المحددة وفق مقررات لجنة بازل.

لقد بلغ المتوسط الحسابي لنسبة كفاية رأس المال 24.40 % وهي نسبة أعلى من (15 %) وفق نموذج التقييم البنكي PATROL حسب ما هو مبين في الجدول رقم (4-1)، وعلى هذا الأساس يتم تصنيف نسبة كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري BNA خلال الفترة 2015- 2019 في الدرجة رقم 1.

إن تصنيف نسبة كفاية رأس مال البنك الوطني الجزائري في الدرجة رقم 1 يعكس درجة الأمان التي يوفرها رأس المال لأموال المودعين والمقرضين، لأن رأس المال يعتبر ركيزة أساسية لحماية أموال المودعين ومواجهة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك أثناء ممارسته لأعماله.

ويمكن تمثيل تطور نسبة كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 كما يلي:

الشكل رقم (4- 1) : نسبة كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (4- 4)

ثانيا: تصنيف ربحية البنك الوطني الجزائري : للحكم على ربحية البنك نعتمد على نسبة معدل العائد على الأصول ROA ، والمعبر عنه بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول ROA = الدخل الصافي / إجمالي الأصول.

الدخل الصافي للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 يتم أخذه مباشرة من القوائم المالية للبنك حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4- 5): الدخل الصافي للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019

الوحدة: آلاف دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
الدخل الصافي Produit net Bancaire	116 641 247	103 558 825	78 281 823	95 704 941	94 076 648

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

وعليه تم حساب ربحية البنك معبر عنها ب ROA وذلك بقسمة الدخل الصافي على إجمالي الأصول فكانت النتائج حسب ما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (4– 6): نسبة الربحية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط الحسابي
الربحية معبر عنها ب :ROA	4.28 %	3.64 %	2.76 %	3.1 %	2.69 %	3.29 %

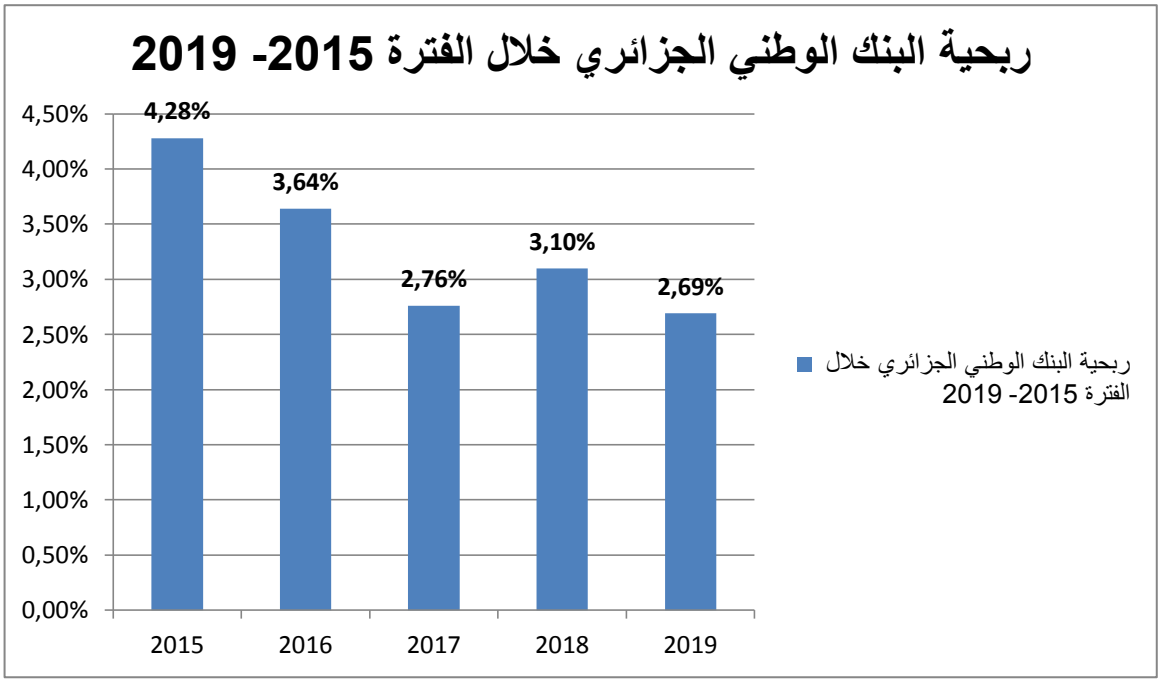
المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم: (4- 5) و رقم: (4- 3).

من خلال الجدول رقم (4-6) يلاحظ أن نسبة الربحية للبنك الوطني الجزائري هي نسبة متباينة حيث بلغت أعلى نسبة وهي 4.28 % عام 2015 وبلغت أقل نسبة وهي 2.69 % عام 2019، ولقد بلغ المتوسط الحسابي لنسبة الربحية للسنوات الخمس 3.29 % وهي نسبة أعلى من (1%) وفق نموذج التقييم البنكي PATROL حسب ما هو مبين في الجدول رقم (4-1) وعلى هذا الأساس يتم تصنيف نسبة الربحية للبنك الوطني الجزائري BNA خلال فترة الدراسة في الدرجة رقم 1.

إن المتوسط الحسابي لنسبة الربحية للفترة 2015- 2019 يعادل نسبة 3.29 % وهذا يعني أن كل 100 دينار جزائري يستثمرها البنك الوطني الجزائري من أصوله تدر دخلا صافيا قدره 3.29 دينارا جزائريا، وهي نسبة مقبولة تنعكس إيجابا على أداء البنك الحالي والمستقبلي وتضمن له التوسع في أعماله.

ويمكن التعبير عن ربحية البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 بالشكل الموالي:

الشكل رقم (4– 2) : ربحية البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (4– 6)

المطلب الثاني: تصنيف مخاطر الائتمان والتنظيم للبنك الوطني الجزائري

أولا: تصنيف مخاطر الائتمان: تحسب بالعلاقة التالية:

مخاطر الائتمان = مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/ مجموع الائتمان الممنوح

نقوم أولا بحساب مخصص الديون المشكوك في تحصيلها وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 7): مخصص الديون المشكوك في تحصيلها للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

مخصص الديون المشكوك في تحصيلها = Provisions	2015	2016	2017	2018	2019
مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء Provisions pour risques + et charges	33 960 614	38 172 236	30 045 156	30 088 761	32 089 934
أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة Fonds pour risques bancaires généraux	91 380 217	92 063 068	102 041 054	108 112 786	119 836 510
مخصص الديون المشكوك في تحصيلها = Provisions	**125 340 831**	**130 235 304**	**132 086 210**	**138 201 547**	**151 926 444**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

ثم بعدها نقوم بحساب مجموع الائتمان الممنوح حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 8): مجموع الائتمان الممنوح للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

مجموع الائتمان الممنوح Credit = octroyés	2015	2016	2017	2018	2019
سلفيات وحقوق على الهيئات المالية Prêts et créances sur les institutions financières +	503 338 888	166 797 057	277 338 267	407 271 144	419 512 117
سلفيات وحقوق على الزبائن Prêts et créances sur + la clientèle	1 515 052 812	1 384 912 137	1 622 181 004	1 806 662 078	2 044 508 426
أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819	14 043 819	194 043 819	14 043 819	14 043 819
مجموع الائتمان الممنوح Credit = octroyés	**2 032 435 519**	**1 565 753 013**	**2 093 563 090**	**2 227 977 041**	**2 478 064 362**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

وعليه تم حساب نسبة مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015 – 2019 فكانت النتائج حسب ما هو ممثل بالجدول التالي:

الجدول رقم (4– 9): نسبة مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط الحسابي
مخاطر الائتمان	6.16 %	8.31 %	6.30 %	6.20 %	6.13 %	6.62 %

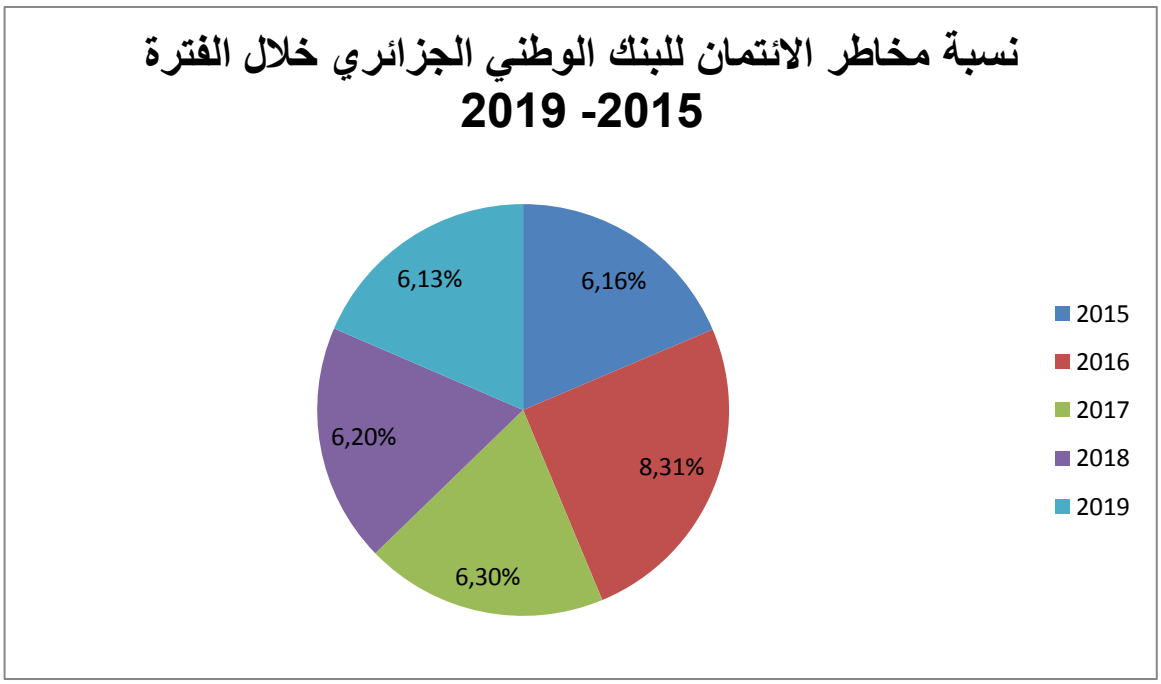
المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم: (4– 7) و رقم: (4– 8).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي لنسبة مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019 بلغ 6.62 % وهي نسبة منخفضة، وهذا يعني أن نسبة الديون المشكوك في تحصيلها مقارنة مع نسبة القروض الممنوحة منخفضة الأمر الذي يدل على أن خطر عدم تحصيل الديون الممنوحة قليل، وهذا ما يؤكد على أن سياسة منح القروض في البنك الوطني الجزائري هي سياسة رشيدة.

إن المتوسط الحسابي لمخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة يقدر ب 6.62 % وهي نسبة أقل من 20 % وبالتالي فهو يعطي للبنك التصنيف في الدرجة رقم 1 وهذا حسب ما هو مبين في الجدول رقم (4– 1) لدرجات تصنيف نموذج PATROL.

ويمكن تمثيل تغيرات نسبة مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019 بالشكل الموالي:

الشكل رقم (4– 3) : نسبة مخاطر الائتمان للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم: (4- 9)

ثانيا: تصنيف التنظيم في البنك الوطني الجزائري: تم إيجاده بالعلاقة التالية:

نسبة التنظيم = إجمالي المصاريف التشغيلية / إجمالي الإيرادات التشغيلية

نقوم أولا بحساب إجمالي المصاريف التشغيلية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 10): إجمالي المصاريف التشغيلية للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

2019	2018	2017	2016	2015	إجمالي المصاريف التشغيلية Total des dépenses =d'exploitation
48 691 575	46 126 936	39 130 790	27 955 586	25 634 023	فوائد وأعباء مماثلة Intérêts et charges + assimilés
16 502	56 129	42 708	81 443	156 343	عمولات (أعباء)

					Commissions (charges) +
-	-	-	12 287	20 814	أعباء النشاطات الأخرى Charges des autres +activités
21 756 434	20 548 066	21 334 309	22 787 304	18 353 445	أعباء استغلال عامة Charges générales +d'exploitation
1 529 067	1 556 861	1 550 437	1 415 820	1 377 532	مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية Dotations aux amortissements er aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles
71 993 578	**68 287 992**	**62 058 244**	**52 252 440**	**45 542 157**	**إجمالي المصاريف التشغيلية Total des dépenses =d'exploitation**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

ثم بعدها نقوم بحساب إجمالي الإيرادات التشغيلية وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 11): إجمالي الإيرادات التشغيلية للبنك الوطني الجزائري

خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

2019	2018	2017	2016	2015	**إجمالي الإيرادات التشغيلية** **Résultat opérationnel = total**
139 568 406	138 968 599	115 094 180	129 177 236	140 202 778	فوائد ونواتج مماثلة Intérêts et produits +assimilés
2 153 578	2 111 057	2 107 888	2 685 271	2 060 095	عمولات (نواتج) Commissions + Produits
1	50	14	35	22	أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de +transaction
723 344	571 993	16 994	-468 723	35 661	أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية متاحة للبيع Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente

نواتج النشاطات الأخرى Produits des autres activités +	153 871	214 322	236 245	236 307	339 396
استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة Reprises de provisions,de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4 440 056	20 965 730	31 702 679	22 003 097	44 844 566
إجمالي الإيرادات التشغيلية **Résultat opérationnel = total**	**146 892 483**	**152 573 871**	**149 158 000**	**163 891 103**	**187 629 291**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

إذا بعدها تم حساب نسبة التنظيم للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 وذلك حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4- 12): نسبة التنظيم للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط الحسابي
التنظيم	31.00 %	34.24 %	41.60 %	41.66 %	38.37 %	37.37 %

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم: (4- 10) و رقم: (4- 11)

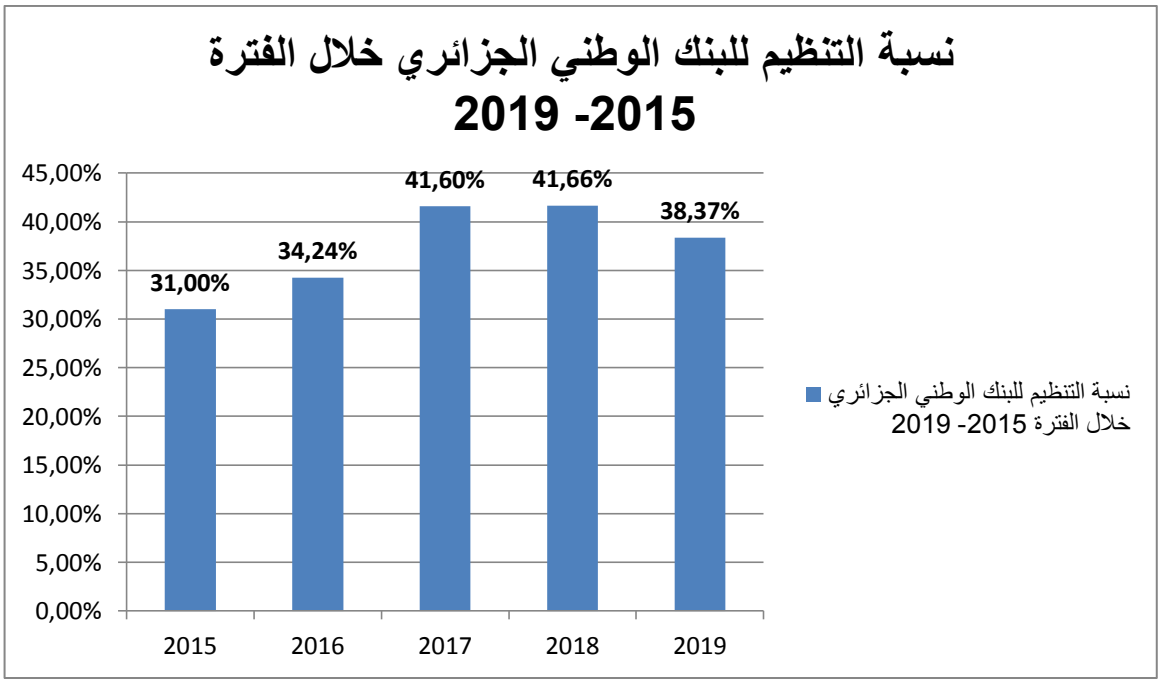
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة التنظيم في البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 بلغت 31.00 % في سنة 2015 وبلغت 34.24 % في سنة 2016 وبلغت 41.60 % في سنة 2017 و

41.66 % في سنة 2018 أما في سنة 2019 فقد بلغت 38.37 % وعليه بلغ المتوسط الحسابي لنسبة التنظيم 37.37 % وهي نسبة مرتفعة نسبيا، أي أن الإدارة تتحمل مصاريف تشغيلية مرتفعة نسبيا من أجل تحقيق الإيرادات.

إن المتوسط الحسابي لتنظيم البنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة يقدر ب 37.37 %، وبالتالي فهو يعطي للبنك التصنيف في الدرجة رقم 3 وهذا حسب ما هو مبين في الجدول رقم (4- 1) لدرجات تصنيف نموذج PATROL.

وعليه يمكن تمثيل نسبة التنظيم للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 بيانيا بالشكل الموالي:

الشكل رقم (4- 4) : نسبة التنظيم للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم: (4- 12)

المطلب الثالث: تصنيف سيولة البنك الوطني الجزائري وإعطاء تصنيف نهائي له

أولا: تصنيف سيولة البنك الوطني الجزائري: تم إيجاد السيولة من خلال العلاقة التالية:

السيولة = نسبة الموجودات السائلة / مجموع الموجودات

نقوم بحساب نسبة المجودات السائلة حسب ما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (4– 13): نسبة الموجودات السائلة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

2019	2018	2017	2016	2015	الموجودات السائلة Actif Circulant =
3 491 982 968	3 082 299 350	2 828 633 272	2 843 371 178	2 719 081 219	إجمالي الأصول - Total Actif
-22 698 704	-22 680 606	-21 791 299	-21 150 516	-21 621 980	الأصول الثابتة المادية Immobilisations - corporelles
-86 689	-95 644	-140 856	-171 517	-229 492	الأصول الثابتة غير المادية Immobilisations incorporelles
3 469 197 575	**3 059 523 100**	**2 806 701 117**	**2 822 049 145**	**2 697 229 747**	الموجودات السائلة Actif Circulant

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015– 2019

بعد إيجاد نسبة الموجودات السائلة للبنك الوطني الجزائري نقوم بحساب نسبة السيولة وذلك بقسمة نسبة الموجودات السائلة على مجموع الموجودات (مجموع الأصول)، فكانت النتائج حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 14): نسبة السيولة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	المتوسط الحسابي

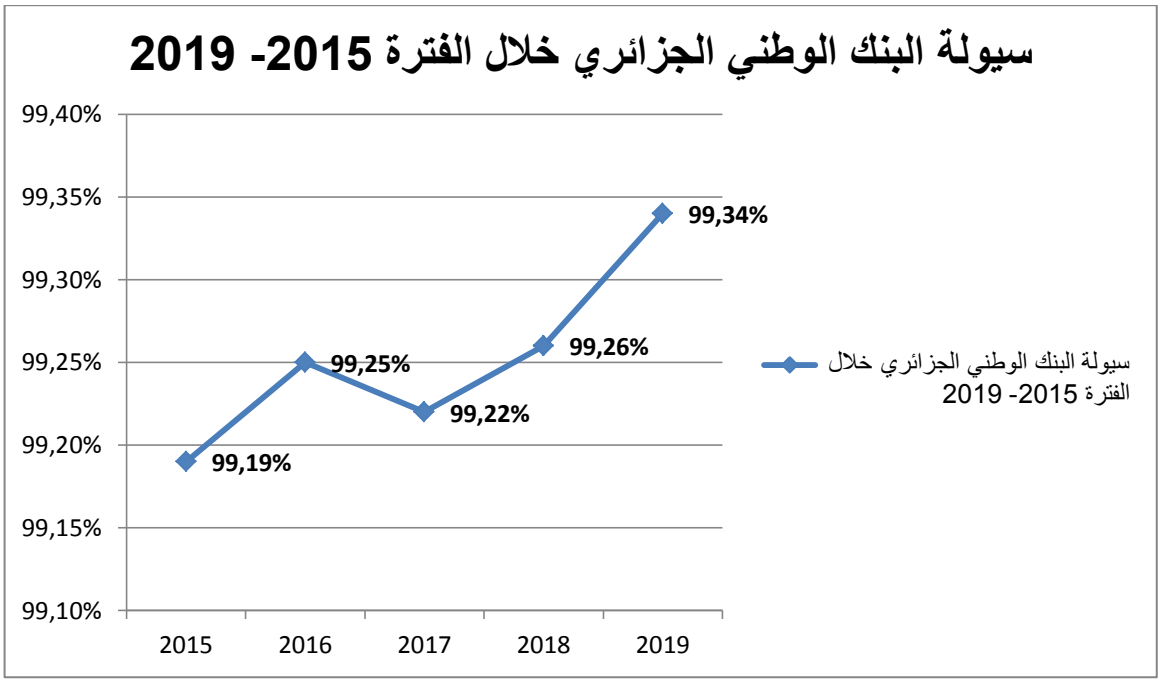
السيولة	99.19 %	99.25 %	99.22 %	99.26 %	99.34 %	99.25 %

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم: (4-12) و رقم: (4- 13)

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة السيولة في البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 هي نسبة مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 99.25 %، وهذا يدل على أن البنك يفضل الاحتفاظ بنسبة عالية من السيولة من أجل تحقيق الأمان للمودعين ومن أجل مواجهة مخاطر السحب، إلا أن هذه السياسة تنعكس سلبا على إيرادات البنك حيث يجب عليه توظيف هذه الأموال من أجل تحقيق أكبر عائد، لأن التحدي الأكبر الذي تواجهه البنوك هو الموازنة بين نسبة السيولة في البنك لمواجهة مشاكل السحب وتوظيف الأموال لتحقيق أكبر العوائد من أجل تسديد الفوائد على ودائع البنك أو القروض التي يحصل عليها.

إن المتوسط الحسابي لسيولة البنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة والمقدر ب 99.25 % أكبر من 81 % وبالتالي فهو يعطي للبنك التصنيف في الدرجة رقم 5 وهذا حسب ما هو مبين في الجدول رقم (4- 1) لدرجات تصنيف نموذج PATROL. ويمكن تمثيل سيولة البنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة بيانيا كما يلي:

الشكل رقم (4- 5) : نسبة السيولة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدول رقم: (4- 14)

ثانيا: التصنيف النهائي للبنك الوطني الجزائري : قصد تقييم أداء البنك الوطني الجزائري خلال الفترة

2015 – 2019 باستخدام نموذج التقييم البنكي PATROL، قمنا بدراسة كل عنصر من عناصر النموذج على حدى و إعطاء درجة تصنيف له، فكانت النتائج على النحو التالي:

- درجة تصنيف كفاية رأس المال : 1
- درجة تصنيف الربحية : 1
- درجة تصنيف مخاطر الائتمان : 1
- درجة تصنيف التنظيم : 3
- درجة تصنيف السيولة : 5
- المتوسط الحسابي : 2.2

إن المتوسط الحسابي لدرجات تصنيف عناصر نموذج PATROL يساوي 2.2، وهذا يعطي تصنيف للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015 – 2019 في الدرجة رقم 2 وهذا وفقا لجدول تصنيف البنوك حسب طريقة CAMELS الذي تم التطرق له في الفصل الثالث والذي تم الاعتماد عليه أيضا في إعطاء تصنيف نهائي للبنك الوطني الجزائري وفق نموذج التقييم البنكي الحديث PATROL بما أنه يحتوي على مصفوفة لها تاريخ ومنطق في نموذج CAMELS.

وفيما يلي نذكر بالجدول رقم (3- 1) الذي تم الاعتماد عليه لإعطاء تصنيف نهائي للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019.

الجدول رقم (3-1) : تصنيف البنوك حسب طريقة CAMELS

درجة التصنيف	نوع التصنيف
التصنيف رقم / 1 (1- 1,4)	قوي / Strong
التصنيف رقم /2 (1,5-2,4)	**مرضي/Satisfactory**
التصنيف رقم / 3 (2,5-3,4)	معقول/ Fair
التصنيف رقم / 4 (3,5-4,4)	هامشي/ Marginal
التصنيف رقم / 5 (4,5-5)	غير مرضي / Unsatisfactory

المصدر : محمد سمير دهيرب، نظام التقييم المصرفي بالمؤشرات (CAMELS) في ظل المخاطر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 45، العراق، ماي 2020، ص 266.

إذا فقد بينت الدراسة أن البنك الوطني الجزائري خلال الفترة الممتدة من 2015 – 2019 وحسب نموذج التقييم البنكي PATROL يتمتع بالتصنيف في الدرجة رقم 2، وهذا يعني أن هذا البنك متين الأساس ومستقر وقادر على التعامل مع التقلبات الاقتصادية، وأن إدارته تلتزم بشكل كبير بالأنظمة والقوانين، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تطور العمل البنكي وتنوع عملياته وتعقيدها أوجد الحاجة إلى اعتماد سياسة تقييم الأداء من قبل البنوك بطريقة دائمة ومستمرة.
- يحتفظ البنك الوطني الجزائري بنسبة مقبولة من رأس المال تفوق 10.5%، وهذا يبين مدى التزام البنك بمعايير التقييم الدولية خاصة فيما يخص مقررات لجنة بازل لكفاية رأس المال.
- إن نسبة التنظيم في البنك هي نسبة متوسطة وأعطت للبنك التصنيف في الدرجة رقم 3، وهذا راجع لكثرة المصاريف التشغيلية.
- إن نسبة السيولة في البنك الوطني الجزائري عالية جدا، وهذا يعني تجميد نسبة كبيرة من الأموال وعدم توظيفها واستثمارها وبالتالي حرمان البنك من فرص عديدة تحقق له أكبر العوائد.
- يلعب نموذج PATROL دور هام في تقييم أداء البنوك من خلال عناصره الخمس (كفاية رأس المال، الربحية، مخاطر الائتمان، التنظيم، السيولة) والتي تمكنه من توجيه متخذي القرار في البنك، وذلك عن طريق الكشف عن نقاط قوة وضعف البنك بهدف اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

من أجل الاستفادة من هذه الدراسة التطبيقية ومن مزايا نموذج التقييم البنكي PATROL على البنك الوطني الجزائري مراعاة بما يلي:

- الأخذ بنتائج هذه الدراسة فيما يخص نسبة السيولة المحتفظ بها، وذلك بموازنة هذه النسبة بحيث تكون كافية لمواجهة مخاطر السحب من جهة، وتوظيف أكبر قدر ممكن منها لتحقيق أكبر العوائد من جهة أخرى.
- على إدارة البنك الوطني الجزائري العمل على تحسين نسبة التنظيم في البنك وذلك عن طريق التقليل من المصاريف التشغيلية.
- ضرورة حرص البنك الوطني الجزائري على تقييم أدائه وذلك بتوكيل المهمة إلى موظفين مختصين وعلى دراية جيدة بها.

- على البنك الوطني الجزائري استخدام نموذج PATROL في تقييم أدائه وهذا نظرا لاعتماد النموذج على عناصر هامة ولها علاقة مباشرة بخصوصية العمل المصرفي، وبالتالي يمكنه من تحديد الأخطاء والانحرافات ومعرفة أسبابها ومنه إيجاد طرق كفيلة بمعالجتها، هذا بالإضافة إلى أن النموذج يمكن البنك من رسم إستراتيجية مناسبة لرفع وتحسين مستوى أدائه الحالي.
- على البنك الوطني الجزائري والبنوك الجزائرية الأخرى دون استثناء الاستفادة من خبرات البنوك الأجنبية الرائدة في مجال تقييم الأداء من أجل تحسين كفاءتها وأدائها، وأيضا لضمان سلامة البنوك الجزائرية واستمرارية نشاطها، يجب على البنك المركزي الجزائري إيلاء عملية تقييم الأداء أهمية خاصة والحرص عليها بشكل دوري ومستمر.

المبحث الثالث: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري بمقارنة أدائه مع أداء بنك الخليج الجزائر باستخدام نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING

سنتناول في هذا المبحث تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية، وذلك من خلال مقارنة أدائه بأداء بنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019، بهدف الاستفادة من مزايا نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING والوقوف على نقاط الضعف وتصحيحها ونقاط القوة وتعزيزها وتحقيق التفوق.

وتجدر الإشارة أنه عندما نقارن أداء البنك الوطني الجزائري مع أداء بنك الخليج الجزائر باستخدام المقارنة المرجعية هذا لا يعني أن بنك الخليج متفوق عليه في جميع مجالات الأداء البنكي، وإنما وجود الرغبة لدى المسؤولين عن البنك في التغيير يجعلهم يحددون نواحي القصور في أداء البنك والمؤشرات التي تحتاج إلى تقييم الأداء من أجل تحسينه، فيتم البحث عن بنك منافس يتمتع بالقوة في تلك المؤشرات، ويحاول البنك الذي يرغب في تقييم أدائه البحث عن الأسباب التي جعلت البنك محل المقارنة متميز بهذه المؤشرات.

لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية، تناولنا في هذا المبحث تقديم عينة الدراسة وتحديد نوع المقارنة المرجعية المطبقة، بالإضافة إلى مصادر المعلومات اللازمة، وبعدها التعريف ببنك الخليج الجزائر وهو الطرف الثاني الذي تم اختياره للمقارنة، ثم تطرقنا إلى النسب المالية التي اعتمدتها الدراسة والمتمثلة في نسب توظيف الموارد المتاحة ونسب قياس الأمان وذلك بما يتوافق مع طبيعة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم عينة الدراسة والتعريف ببنك الخليج الجزائر: في هذا المطلب سنتناول تقديم عينة الدراسة وذلك من خلال تحديد البنكين طرفي المقارنة المرجعية وكذلك نوعها ومصادر المعلومات اللازمة لذلك، وبعدها التطرق إلى التعريف ببنك الخليج الجزائر.

أولا: تحديد طرفي المقارنة المرجعية ونوعها ومصادرها:

1- تحديد طرفي المقارنة المرجعية سيتم من خلال هذه الدراسة تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية خلال الفترة 2015- 2019 وعليه فإن :

- البنك المقارن هو البنك الوطني الجزائري.

– أما الطرف الثاني للمقارنة فهو بنك الخليج الجزائر وتم اختيار هذا البنك للمقارنة لأنه بنك خاص أجنبي مستثمر بالجزائر رائد في المجال المصرفي يتميز بالحرص الشديد على الابتكار وتقديم أفضل المنتجات والخدمات البنكية، وبالتالي يسعى دوما للرفع من أدائه.

2– تحديد نوع المقارنة المرجعية المطبقة: بما أن المقارنة تتم بين بنكين مختلفين تماما وليس بين فروع البنك نفسه فإن نوع المقارنة المستخدمة هي مقارنة مرجعية خارجية ، وبما أن البنكين يتنافسان على رفع حصتهم السوقية وحتى على اختراق أسواق بعضهما البعض فالنوع الأنسب للمقارنة هو المقارنة التنافسية، إذا في هذه الدراسة ومن أجل تقييم أداء البنك الوطني الجزائري سيتم تطبيق نموذج المقارنة المرجعية الخارجية التنافسية.

3– مصادر المعلومات اللازمة لتطبيق نموذج المقارنة المرجعية: في هذه الدراسة ومن أجل تطبيق نموذج المقارنة المرجعية تم الاعتماد على القوائم المالية للبنكين خلال الفترة 2015– 2019، حيث أن القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري ممثلة بالملاحق رقم: 01، 02، 03، 04، 05 والقوائم المالية لبنك الخليج الجزائر ممثلة بالملاحق رقم: 06، 07، 08.

ثانيا: التعريف ببنك الخليج الجزائر GULF BANK ALGERIE (AGB): بعد تطرقنا سابقا إلى التعريف بالبنك الوطني الجزائري وهو البنك المقارن، سنتناول في هذا المطلب التعريف ببنك الخليج الجزائر وهو الطرف الثاني أو الشريك الذي سيتم عليه تطبيق نموذج المقارنة المرجعية BANCHMARKING.

1– نبذة عن بنك الخليج الجزائر AGB:

بنك الخليج الجزائر AGB هو بنك بموجب القانون الجزائري، ذو طبيعة عالمية، بدأ نشاطه في عام 2004، لديه شبكة من 61 وكالة منتشرة على كامل التراب الجزائري، يعزز بنك AGB مكانته عاماً بعد عام ، فهو أحد البنوك الخاصة الرئيسية الثلاثة في الجزائر. يأتي عملاء AGB من جميع فئات الشركات (الكبيرة، الصغيرة والمتوسطة) بالإضافة إلى الأفراد والمهنيين، يضم البنك 994 موظفًا، يبلغ متوسط أعمارهم 34 عامًا، وهو يعد واحد من رواد السوق في الخدمات الإلكترونية، وأول بنك يقدم بطاقات دولية (Visa و Master Card) في السوق[1].

[1] - https://www.agb.dz/organisation/quisommenous.html تاريخ الاطلاع : 2021/01/26

يطمح بنك الخليج الجزائر إلى ترسيخ ثقة عملائه من خلال خطة إستراتيجية طموحة على مدى السنوات القادمة ليصبح البنك الرائد في الجزائر، سيتحقق هذا الطموح الكبير من خلال أربع أولويات إستراتيجية [1]:

- تحقيق مستوى "جودة التميز" لخدماته ؛
- توطيد علاقته مع عملائه؛
- واجهة الثورة الرقمية ؛
- توسيع وجوده والإقتراب أكثر من عملائه الحاليين والمستقبليين.

2- مساهمو بنك الخليج الجزائر AGB:

بنك الخليج الجزائر هو بنك تابع لمجموعة الأعمال الكويتية KIPCO والتي هي من أبرز مجموعات المال والأعمال في الشرق الأوسط، وتعتبر واحدة من أكبر مجموعات الشبكات المصرفية الإقليمية، لديها أكبر شبكة فروع في الكويت وتركيا والأردن والجزائر والعراق وتونس ولبنان وفلسطين، تستمر المجموعة في تطبيق الحلول المبتكرة في جميع العمليات لضمان الأداء المتميز، لا يزال أداء المجموعة قوياً فقد حصلت على جائزة "أفضل مجموعة مصرفية في الكويت" من قبل التمويل العالمي World Finance ، بالإضافة إلى "أفضل علاقات المستثمرين في دول مجلس التعاون الخليجي"، كما حصلت على جائزة "أفضل إدارة نقدية" من قبل مجلة البنوك الآسيوية والتمويل Asian Banks and Finance Magazine ، وحصلت على جائزة "أفضل بنك تجزئة محلي للعام" من قبل نفس الكيان، وحصل قسم "إدارة الثروات" القوي والذي أطلق مؤخرًا مكاتبه الدولية على جائزة "أفضل إدارة للثروات في الكويت" للعام الرابع على التوالي من قبل Capital Finance International ، وكذلك جائزة "Eurostar للجودة" من مبادرة اتجاهات الأعمال[2].

بنك الخليج الجزائر هو بنك أجنبي مستثمر بالجزائر، يوزع رأسماله على ثلاثة بنوك ذات سمعة عالية في المجال البنكي وهي:

- 60 % بنك البرقان الكويتي.

[1] نفس المرجع السابق.

[2] - *https://www.agb.dz/organisation/groupe.html* **Nos Actionnaires** - Gulf **Bank** Algeria
تاريخ الاطلاع : 2021/01/27

- 30 % بنك تونس العالمي.
- 10 % البنك الأردني الكويتي.

والشكل الموالي يعرف بالبنوك الثلاثة المساهمة ويبين نسبة مساهمة كل بنك:

الشكل رقم (4– 6) : البنوك المساهمة في بنك الخليج الجزائر

يمتلك بنك برقان ، المساهم الأكبر 60٪ من أسهم AGB، تأسس عام 1977 وهو ثاني أكبر بنك تجاري تقليدي وواحد من أكثر البنوك تنوعًا في الكويت، يشتهر بمكانته القوية وعروضه المتميزة في الخدمات المصرفية للشركات الخاصة والمؤسسات المالية ، فضلاً عن قاعدة عملاء الخدمات المصرفية للأفراد المتزايدة.	يمتلك بنك تونس العالمي 30 ٪ من أسهم AGB تأسس عام 1982 وهو أول بنك تجاري تأسس في تونس كشركة مصرفية مرخصة بالكامل وترجع سمعته الممتازة إلى الجودة العالية للمنتجات والخدمات التي يقدمها لعملائه. يهدف بنك تونس العالمي اليوم إلى لعب دور رئيسي في تعزيز الأعمال والشراكات بين المستثمرين من الخليج والمغرب العربي ودول أوروبا الغربية ودول البحر الأبيض المتوسط الأخرى.	يمتلك البنك الأردني الكويتي 10٪ من أسهم AGB، تأسس البنك الأردني الكويتي شركة أردنية عامة محدودة في عام 1976 ونجح بنجاح ليصبح لاعبًا رئيسيًا في النظام المصرفي الأردني في السنوات الأخيرة. يدير البنك حاليًا شبكة وطنية من 62 فرعًا ومكتباً منتشرة في جميع أنحاء الأردن ، بالإضافة إلى أربعة فروع في فلسطين وفرع واحد في قبرص.

المصدر: *https://www.agb.dz/organisation/groupe.html* Nos Actionnaires - Gulf Bank Algeria

المطلب الثاني:

تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية اعتمادا على نسب توظيف الموارد المتاحة:

يعتبر اختيار مؤشرات ونسب تقييم الأداء من أهم خطوات نموذج المقارنة المرجعية وركيزة أساسية من ركائزها، وفي هذا المطلب، تم التركيز على نسب توظيف الموارد المتاحة في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية خلال الفترة 2015- 2019، كون هذه النسب مهمة جدا في تقييم أداء البنوك، إذ أنها تبين قدرة البنك على توظيف موارده وتحقيق أكبر العوائد منها، وكونها أيضا ملائمة لطبيعة الدراسة حيث أنها تدل على طبيعة سياسة البنك فيما إذا كانت توسعية أو انكماشية، وتم اختيار نسبتين من نسب توظيف الموارد المتاحة و هما نسبة توظيف الودائع و نسبة توظيف الموارد.

أولا: نسبة توظيف الودائع: تستخدم هذه النسبة في قياس مدى كفاءة البنك على توليد الأرباح من الودائع التي استطاع الحصول عليها، وتقيس هذه النسبة نصيب كل وحدة من وحدات الودائع من صافي الربح المتحقق للبنك بعد دفع الضرائب. تحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية [1]:

نسبة توظيف الودائع = (النتيجة السنوية الصافية/ إجمالي الودائع) × 100.

1- حساب نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري: لحساب نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 نتبع الخطوات التالية:

1-1.حساب النتيجة السنوية الصافية للبنك الوطني الجزائري: تؤخذ مباشرة من القوائم المالية للبنك خلال الفترة 2015- 2019 وذلك حسب ما هو مبين بالجدول الموالي:

الجدول رقم (4- 15): النتيجة السنوية الصافية للبنك الوطني الجزائري

خلال الفترة 2015- 2019 الوحدة: آلاف دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
النتيجة السنوية الصافية Résultat de l'exercice	29 537 515	31 419 896	29 986 747	35 832 184	19 064 195

[1] نصر حمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 59، 60.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

2-1. حساب إجمالي الودائع للبنك الوطني الجزائري: تم إيجاد إجمالي الودائع للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 وذلك حسب ما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (4- 16): إجمالي الودائع للبنك الوطني الجزائري

خلال الفترة 2015- 2019

الوحدة: آلاف دج

إجمالي الودائع **Total des dépôts =**	2015	2016	2017	2018	2019
ديون اتجاه الهيئات المالية Dettes envers les institutions financières +	419 633 547	195 741 959	158 992 098	243 452 166	454 327 409
ديون اتجاه الزبائن Dettes envers la clientèle +	1 732 218 308	1 673 844 881	1 834 455 739	1 982 925 888	2 103 524 686
ديون ممثلة بورقة مالية Dettes représentés par un titres +	19 020 482	14 245 846	16 428 533	18 685 076	22 641 228
إجمالي الودائع Total des dépôts	**2 170 872 337**	**1 883 832 686**	**2 009 876 370**	**2 245 063 130**	**2 580 493 323**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

3-1. نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019: بعد إيجاد النتيجة السنوية الصافية وإجمالي الودائع للبنك الوطني الجزائري، تم حساب نسبة توظيف الودائع وذلك بقسمة النتيجة السنوية الصافية على إجمالي الودائع، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4- 17): نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري

خلال الفترة 2015- 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة توظيف الودائع	1.36 %	1.66 %	1.49 %	1.59 %	0.73 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدولين رقم: (4- 15) و (4-16).

2- حساب نسبة توظيف الودائع لبنك الخليج الجزائر: لحساب نسبة توظيف الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019 نتبع الخطوات التالية:

2-1.حساب النتيجة السنوية الصافية لبنك الخليج الجزائر: تؤخذ مباشرة من القوائم المالية للبنك خلال الفترة 2015- 2019 والممثلة بالملاحق رقم: 06، 07، 08، وذلك حسب ما هو مبين بالجدول الموالي:

الجدول رقم (4- 18): النتيجة السنوية الصافية لبنك الخليج الجزائر

خلال الفترة 2015- 2019 الوحدة: آلاف دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
النتيجة السنوية الصافية Résultat de l'exercice	3 628 435	2 631 793	3 637 975	4 737 168	6 018 180

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019.

2-2. حساب إجمالي الودائع لبنك الخليج الجزائر: تم إيجاد إجمالي الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019 وذلك حسب ما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (4- 19): إجمالي الودائع لبنك الخليج الجزائر

خلال الفترة 2015- 2019 الوحدة: آلاف دج

إجمالي الودائع **Total des dépôts =**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
ديون اتجاه الهيئات المالية Dettes envers les institutions financières +	-	-	-	**-**	3 121
ديون اتجاه الزبائن Dettes envers la clientèle +	125 339 056	136 255 900	199 946 357	197 487 980	184 555 537
ديون ممثلة بورقة مالية Dettes représentés par un titres +	11 947 410	11 574 456	10 549 836	11 951 739	13 964 378
إجمالي الودائع Total des dépôts	**137 286 466**	**147 830 356**	**210 496 193**	**209 439 719**	**198 523 036**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019.

2-3. نسبة توظيف الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019: بعد إيجاد النتيجة السنوية الصافية وإجمالي الودائع لبنك الخليج الجزائر، تم حساب نسبة توظيف الودائع وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (4- 20): نسبة توظيف الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019

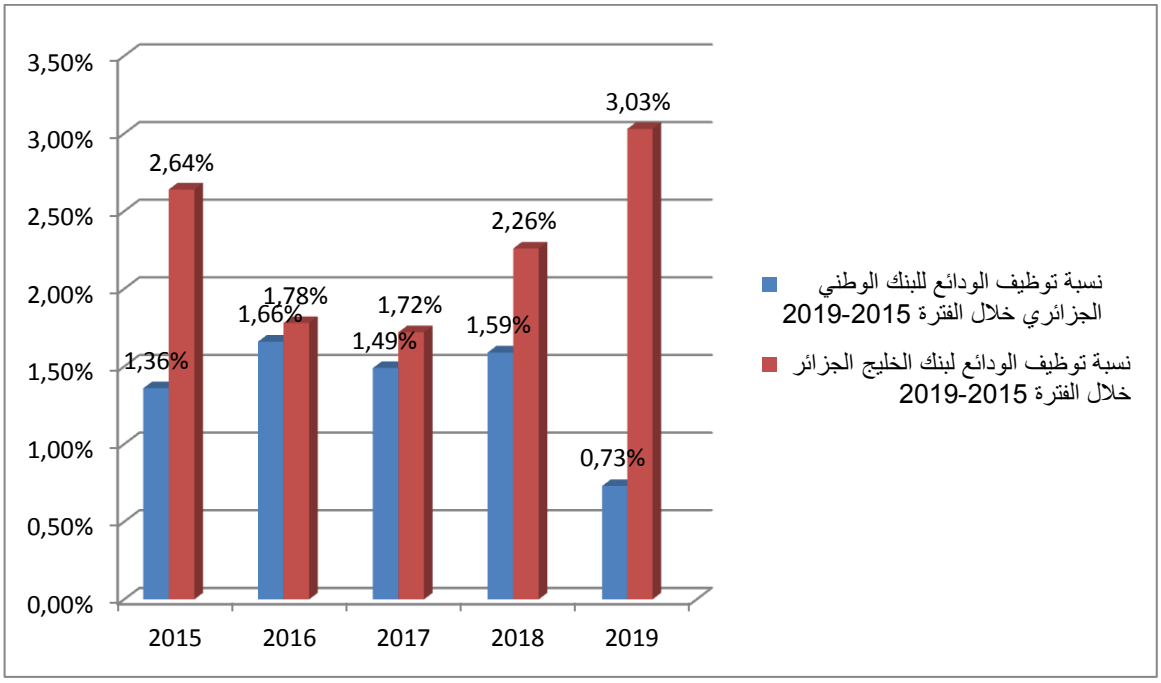
السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة توظيف الودائع	2.64 %	1.78 %	1.72 %	2.26 %	3.03 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدولين رقم: (4- 18) و (4- 16).

3- استخدام نموذج المقارنة المرجعية في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري:

لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري اعتمادا على نسبة توظيف الودائع وباستخدام نموذج المقارنة المرجعية، أي للاستفادة من مزايا أداء بنك الخليج الجزائر لتحسين أداء البنك الوطني الجزائري، تم حساب نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري ونسبة توظيف الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019 ثم التعبير عن هذه النسبة بيانيا حسب ما هو مبين بالشكل الموالي:

الشكل رقم (4- 7) : نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدولين رقم: (4- 17) و (4- 20)

- من خلال الشكل رقم (4-7) نلاحظ أن نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 هي نسبة مقبولة، حيث بلغت 1.36% في سنة 2015 ثم ارتفعت بعدها في سنة 2016 إلى 1.66 % وانخفضت قليلا إلى 1.49 % في سنة 2017 ثم ارتفعت في سنة 2018 وبلغت 1.59% ، أما في سنة 2019 فقد انخفضت انخفاضا كبيرا حيث بلغت 0.73 %.

- أما بالنسبة لنسبة توظيف الودائع لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019 فهي نسبة جيدة، إذ بلغت 2.64 % سنة 2015، بعدها انخفضت قليلا سنة 2016 حيث بلغت 1.78 % واستمرت في الانخفاض سنة 2017 إذ بلغت 1.72 %، وبعدها ارتفعت هذه النسبة في سنة 2018 وبلغت 2.26 % واستمرت في الارتفاع بدرجة كبيرة حتى بلغت 3.03 % سنة 2019.

يعتبر بنك الخليج الجزائر أكثر كفاءة من البنك الوطني الجزائري في توليد الأرباح من الودائع التي استطاع الحصول عليها من الزبائن وذلك خلال الفترة 2015- 2019، لذلك على البنك الوطني الجزائري الاستفادة من مزايا المقارنة المرجعية أي الاستفادة من السياسة المتبعة ونقاط القوة لبنك الخليج الجزائر في توظيف الودائع من أجل تحسين وتقوية أدائه والحفاظ على سلامة واستمرارية نشاطه وذلك بما يلي:

- على البنك الوطني الجزائري البحث عن أفضل الفرص لتوظيف الودائع والحرص على عدم التراجع في أدائه مثلما حصل في سنة 2019، وإتباع نفس سياسة بنك الخليج الجزائر وهي السياسة التوسعية وليست السياسة الانكماشية.

- إن البنك الوطني الجزائري وكباقي البنوك، يدفع للزبائن فوائد على ودائعهم، وبزيادة قيمة الودائع تزداد قيمة الفوائد المدفوعة، لذلك يجب عليه توظيف أكبر قدر ممكن من الودائع المتحصل عليها وذلك لزيادة قيمة الفوائد المستحقة بحيث تصبح قيمة الفوائد المستحقة أكبر من قيمة الفوائد المدفوعة وهذا ما يؤدي إلى زيادة هامش الربح، مع الأخذ بعين الاعتبار ترك نسبة معينة من السيولة لمواجهة طلبات السحب.

- على البنك الوطني الجزائري إتباع سياسة بنك الخليج الجزائر في تعظيم الربح والتحكم في التكاليف فيما يخص توظيف الودائع، لأن بنك الخليج الجزائر وهو بنك خاص صغير الحجم قدم أداء أفضل من البنك الوطني الجزائري وهو بنك عمومي كبير الحجم وذلك حسب ما بينته نسبة توظيف الودائع خلال فترة الدراسة.

ثانيا: نسبة توظيف الموارد: تبين نسبة توظيف الموارد نصيب كل وحدة من وحدات الموارد سواء كانت ذاتية أم خارجية من النتيجة السنوية الصافية، وبذلك فإن هذه النسبة تبين كفاءة البنك في تحقيق الأرباح من الموارد المتاحة له، وهي تحسب بالعلاقة التالية [1]:

نسبة توظيف الموارد = (النتيجة السنوية الصافية/ حقوق الملكية + الودائع) × 100

1- **نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري:** لحساب نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 نقوم أولا بحساب حقوق الملكية + الودائع وذلك حسب ما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (4- 21): حقوق الملكية + الودائع للبنك الوطني الجزائري

خلال الفترة 2015- 2019

الوحدة: آلاف دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
حقوق الملكية Fonds Propres	535 532 062	606 229 595	806 926 861	822 415 978	901 586 657
الودائع les dépôts	2 170 872 337	1 883 832 686	2 009 876 370	2 245 063 130	2 580 493 323
حقوق الملكية + الودائع	**2 706 404 399**	**2 490 062 281**	**2 816 803 231**	**3 067 479 108**	**3 482 079 980**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدولين رقم: (4- 2) و (4- 16)

بعد حساب: حقوق الملكية + الودائع نقوم مباشرة بحساب نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري وذلك بقسمة النتيجة السنوية الصافية/ حقوق الملكية + الودائع فكانت النتائج كما يلي:

[1] نصر حمود مزنان فهد، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

الجدول رقم (4– 22): نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015– 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة توظيف الموارد	1.09 %	1.26 %	1.06 %	1.16 %	0.54 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدولين رقم: (4– 15) و (4– 21)

2– نسبة توظيف الموارد لبنك الخليج الجزائر: لحساب نسبة توظيف الموارد لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015– 2019 نقوم أولا بحساب حقوق الملكية للبنك (رأس مال البنك) وذلك حسب ما هو مبين بالجدول الموالي:

الجدول رقم (4– 23): نسبة حقوق الملكية لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

حقوق الملكية Fonds Propres =	2015	2016	2017	2018	2019
خصوم أخرى + Autres passifs	8 486 515	8 675 252	8 869 385	8 637 323	9 524 586
حسابات التسوية Comptes de + régularisation	5 207 981	4 886 720	5 057 602	7 170 811	8 832 957
مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء Provisions pour risques et + charges	340 929	406 055	438 412	445 134	542 492
أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة Fonds pour risques bancaires + généraux	1 395 460	1 550 243	2 919 085	4 782 872	5 292 226
رأس المال Capital	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	20 000 000

1 622 810	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	الاحتياطات Réserves
-	-	-	-	-	فارق التقييم Ecart + d'évaluation
-	-	-	-	-	فارق إعادة التقييم Ecart de + Réévaluation
4 187 572	14 206 504	12 387 516	11 071 620	8 324 337	ترحيل من جديد Report à + nouveau
6 018 180	4 737 168	3 637 975	2 631 793	3 628 435	نتيجة السنة المالية Résultat de +l'exercice
-	-	-	-	-	ديون تابعة Dettes subordonnées
56 020 823	**50 979 812**	**44 309 975**	**40 221 683**	**38 383 657**	**حقوق الملكية Fonds Propres**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

ونقوم بعدها بحساب حقوق الملكية + الودائع وذلك حسب ما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (4– 24): حقوق الملكية + الودائع لبنك الخليج الجزائر

خلال الفترة 2015– 2019

الوحدة: آلاف دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
حقوق الملكية Fonds	38 383 657	40 221 683	44 309 975	50 979 812	56 020 823

Propres					
les الودائع dépôts	137 286 466	147 830 356	210 496 193	209 439 719	198 523 036
حقوق الملكية + الودائع	**175 670 123**	**188 052 039**	**254 806 168**	**260 419 531**	**254 543 859**

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم: (4- 18) و (4- 24)

إذا نقوم مباشرة بحساب نسبة توظيف الموارد لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019 وذلك بقسمة النتيجة السنوية الصافية على حقوق الملكية + الودائع، فكانت النتائج حسب ما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (4- 25): نسبة توظيف الموارد لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019

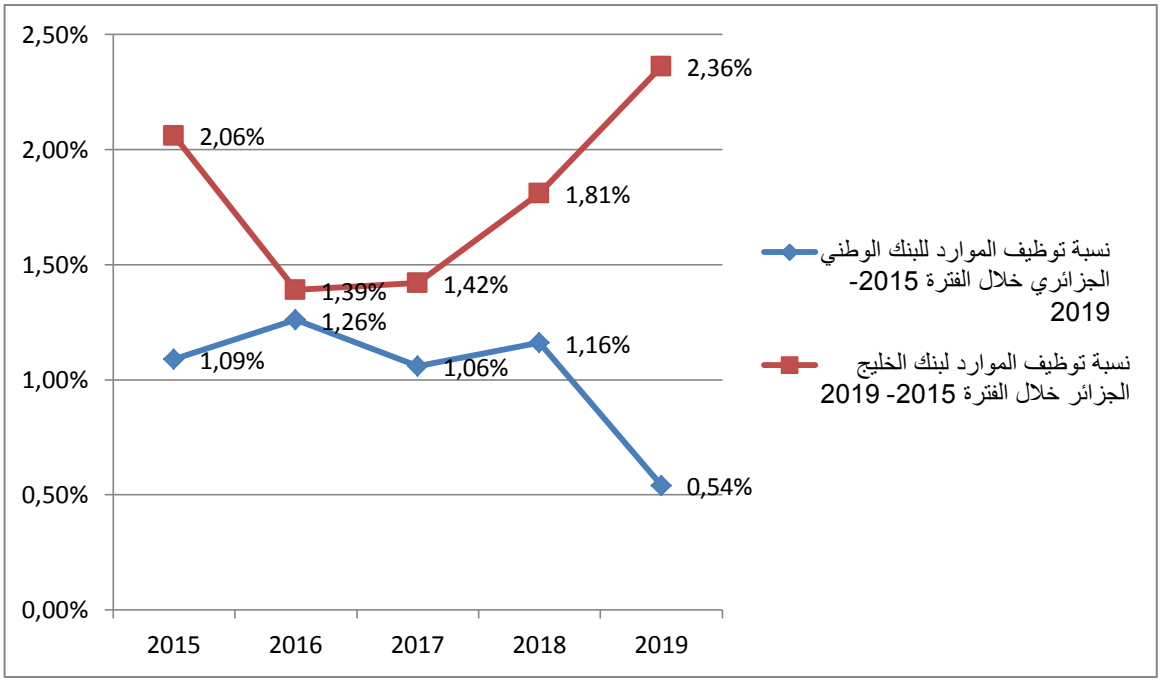
السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة توظيف الموارد	2.06 %	1.39 %	1.42 %	1.81 %	2.36 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدولين رقم: (4- 18) و (4- 24)

3- استخدام نموذج المقارنة المرجعية في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري:

لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري اعتمادا على نسبة توظيف الموارد وباستخدام نموذج المقارنة المرجعية، أي للاستفادة من مزايا أداء بنك الخليج الجزائر لتحسين أداء البنك الوطني الجزائري، تم حساب نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري ونسبة توظيف الموارد لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019 ثم التعبير عن هذه النسبة بيانيا حسب ما هو مبين بالشكل الموالي:

الشكل رقم (4- 8) : نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015-2019



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم: (4- 22) و (4- 25)

- نلاحظ من خلال الشكل رقم (4- 8) أن نسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 هي نسبة متناقصة وهذا أمر غير جيد بالنسبة لأداء البنك، حيث بلغت في سنة 2015 قيمة 1.09 % بعدها ارتفعت قليلا وبلغت 1.26 % في سنة 2016، ثم بعدها انخفضت سنة 2017 الى قيمة 1.06 % وارتفعت قيمة هذه النسبة الى 1.16 % سنة 2018، لكن في سنة 2019 نلاحظ أن نسبة توظيف الموارد انخفضت كثيرا وبلغت 0.54 % .

- بالنسبة لنسبة توظيف الموارد لبنك الخليج الجزائر خلال فترة الدراسة نلاحظ من الشكل رقم (4- 8) أنها نسبة متزايدة وهذا يعكس الأداء الجيد للبنك، حيث أنها في سنة 2015 بلغت قيمة 2.06 % وبعدها في سنة 2016 انخفضت الى 1.39 % ثم ارتفعت قليلا سنة 2017 وبلغت 1.42 % واستمرت في الارتفاع بعدها الى قيمة 1.81 % سنة 2018 والى قيمة 2.36 % في سنة 2019.

إن بنك الخليج الجزائر أكثر كفاءة من البنك الوطني الجزائري في تحقيق الأرباح من الموارد المتاحة له، وذلك خلال الفترة 2015- 2019، لذلك على البنك الوطني الجزائري تطبيق نموذج المقارنة المرجعية لتحسين أدائه وذلك بالعمل بنفس سياسة بنك الخليج الجزائر وهي الحرص على زيادة نسبة توظيف الموارد، أي الحرص على زيادة تحقيق الأرباح من الموارد المتاحة له سواءا كانت موارده الداخلية والمتمثلة في حقوق الملكية أي رأسمال البنك، أو الموارد الخارجية والمتمثلة فيما تحصل عليه من ودائع من قبل الزبائن.

إن نسبة توظيف الموارد المتاحة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 هي نسبة قليلة هذا إذا ما قارناها بنسبة توظيف الموارد المتاحة لبنك الخليج الجزائر خلال نفس الفترة، حيث أن أكبر قيمة لهذه النسبة في البنك الوطني الجزائري والمقدرة ب 1.26 % في سنة 2016 هي أصغر من أصغر قيمة لهذه النسبة لبنك الخليج الجزائر والمقدرة ب 1.39 % خلال نفس السنة.

أما إذا قارنا قيمة هذه النسبة لكل سنة مع السنوات الأخرى للبنك نفسه خلال فترة الدراسة، أي إذا قارنا قيمة نسبة توظيف الموارد المتاحة للبنك الوطني الجزائري لكل سنة مع قيمتها خلال السنوات الأخرى ابتداء من سنة 2015 إلى غاية 2019 ، وذلك باستخدام نموذج المقارنة المرجعية الداخلية فهي نسبة غير مقبولة وهذا لأنها نسبة متناقصة، وهذا الأمر ينعكس سلبا على صورة أداء البنك لأن التناقص في نسبة توظيف الموارد المتاحة يعني التناقص في كفاءة البنك في تحقيق الأرباح من الموارد المتاحة له، وبدوره تناقص الأرباح يؤثر سلبا على قدرة البنك على التصدي للمخاطر التي قد يتعرض لها أثناء مزاولته لنشاطه.

لتجنب التراجع في نسبة توظيف الموارد المتاحة، على البنك الوطني الجزائري الحرص على تطبيق نموذج المقارنة المرجعية وذلك بمقارنة أدائه وطريقة توظيفه لموارده مع بنك الخليج الجزائر الذي يعتبر أكثر منه كفاءة في هذا الأمر ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة لديه، وذلك بتوظيف أكفأ الموظفين القادرين على البحث عن السبب الحقيقي لهذا المشكل و معالجته، ويتوجب عليه أيضا إتباع نفس سياسة بنك الخليج الجزائر وهي سياسة توسعية، أي الحرص على البحث عن أفضل الفرص لتوظيف الموارد سواءا الداخلية أم الخارجية لتحسين أدائه وتحقيق التميز.

المطلب الثالث:

تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية اعتمادا على مؤشرات قياس الأمان:

لقد اعتمدت الدراسة لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 باستخدام نموذج المقارنة المرجعية على معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار وهو أحد مؤشرات قياس الأمان، كون الأمان المصرفي يعتبر أحد المصطلحات الحديثة خاصة في ظل التعقيدات الكبيرة للعمليات المصرفية والمنافسة الشديدة بين البنوك، حيث أصبح توفر الأمان هو المطلب الأول للعملاء في تعاملهم واختيارهم لأي بنك، هذا ما جعل مؤشرات قياس الأمان من المؤشرات الهامة جدا لتقييم أداء البنوك، لأن هامش الأمان يعد أمرا هاما وضروريا لدعم ثقة المودعين، حتى يتمكن البنك من جذب الودائع الكافية لتأمين احتياجاته المالية الكفيلة بضمان سلامة المركز المالي للبنك، وبالمقابل إذا انخفض هامش الأمان بالبنك أو إذا صدرت أية إشاعة بهذا الأمر سيؤدي ذلك إلى حدوث أزمة سيولة قد تنتهي إلى إفلاس البنك.

أولا: حساب هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار للبنك الوطني الجزائري:

يقصد بهامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار[1] قياس مدى قدرة حقوق الملكية في البنك على تغطية المخاطر التي قد تصيب البنك بخصوص استثماراته في الأوراق المالية أو بخصوص هبوط قيمة هذه الأوراق في أسواق المال لذلك يتم قياس هذا المعدل عن طريق قسمة حقوق الملكية إلى الاستثمارات في الأوراق المالية العادية.

أي أن:

هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار= حقوق الملكية / مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية.

بالنسبة لمجموع الاستثمارات في الأوراق المالية تؤخذ مباشرة من القوائم المالية للبنك خلال الفترة 2015- 2019 وذلك حسب ما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (4- 26): مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية للبنك الوطني الجزائري

[1] عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك: الأساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص: 189.

خلال الفترة 2015– 2019 الوحدة: آلاف دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées immeubles de placement	19 477 640	22 813 283	23 741 477	23 761 261	27 620 374

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

ثم قمنا بحساب هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار للبنك الوطني الجزائري فكانت النتائج حسب ما هو مبين بالجدول الموالي:

الجدول رقم (4– 27): هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار للبنك الوطني الجزائري

خلال الفترة 2015– 2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار	27.49 %	26.57 %	33.98 %	34.61 %	32.64 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم: (4- 2) و (4- 26)

ثانيا: حساب هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لبنك الخليج الجزائر :

بالنسبة لمجموع الاستثمارات في الأوراق المالية تؤخذ مباشرة من القوائم المالية للبنك خلال الفترة 2015- 2019 وذلك حسب ما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (4– 28): مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية لبنك الخليج الجزائر

خلال الفترة 2015– 2019 الوحدة: آلاف دج

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées immeubles de placement	15 675	15 675	15 675	15 675	15 675

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك للفترة 2015- 2019

ثم قمنا بحساب هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لبنك الخليج الجزائر فكانت النتائج حسب ما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول رقم (4– 29): هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015– 2019

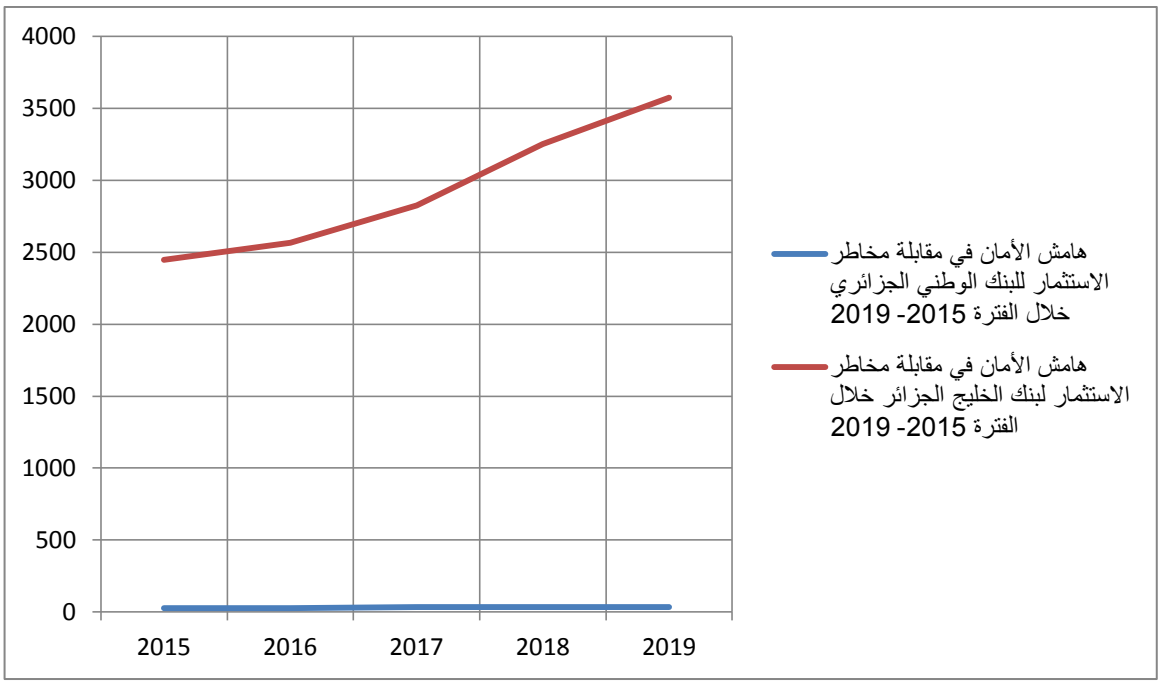
السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار	2 448.71%	2 565.97%	2 826.79%	3 252.30%	3 573.89%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم: (4- 23) و (4- 28)

ثالثا: استخدام نموذج المقارنة المرجعية في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري:

لتقييم أداء البنك الوطني الجزائري اعتمادا على هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار وباستخدام نموذج المقارنة المرجعية، أي للاستفادة من مزايا أداء بنك الخليج الجزائر لتحسين أداء البنك الوطني الجزائري، تم حساب هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار للبنك الوطني الجزائري وهامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019 ثم التعبير عن هذه النسبة بيانيا حسب ما هو مبين بالشكل الموالي:

الشكل رقم (4– 9) : هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار للبنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015– 2019



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الجدولين رقم (4- 27) و (4- 29)

- من خلال الشكل رقم (4- 10) نلاحظ أن معدل هامش الأمان للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 كان متقاربا، حيث بلغ هذا المعدل 27.49 % سنة 2015، وبلغ سنة 2016 قيمة 26.57 % ثم ارتفع قليلا سنة 2017 وبلغ 33.98 % وبعدها في سنة 2018 بلغ 34.61 % ، أما في سنة 2019 فقد انخفض إلى 32.64 %.

- إن معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لبنك الخليج الجزائر خلال فترة الدراسة هو معدل مرتفع جدا، حيث بلغ 2448.71 % سنة 2015 وبلغ 2565.97 % سنة 2016 واستمر في الارتفاع ليبلغ 2826.79 % في سنة 2017 و 3252.30 % في سنة 2018 وبلغ 3573.89 % في سنة 2019.

إن ارتفاع معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لبنك الخليج الجزائر الملفت للنظر خلال الفترة 2015- 2019، راجع إلى أن البنك زاد من قيمة حقوق الملكية لديه سنويا خلال فترة الدراسة وهذا ما يبينه الجدول رقم (4- 23) في حين حافظ البنك على نفس قيمة مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية لنفس الفترة، وهذا ما أدى إلى ارتفاع مستمر في معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار.

إن عدم تغير أو زيادة قيمة مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية لبنك الخليج الجزائر يعود إلى أن البنك يدرك تماما طبيعة سوق الأوراق المالية الجزائرية، فهي سوق فتية وتعاني العديد من المشاكل، سواء الاقتصادية كالتضخم الذي يؤثر سلبا على قيمة النقد، ومن ثم على القيمة الحقيقية لعوائد الأوراق المالية، أو المشاكل السياسية والقانونية أو حتى الاجتماعية والثقافية، لذلك لم يزد البنك قيمة مجموع استثماراته في الأوراق المالية خلال فترة الدراسة، في حين نجد أن قيمة استثماراته في المجالات الأخرى هي قيمة متزايدة كالاستثمارات في الأصول الثابتة والأصول غير الثابتة وذلك حسب ما بينته القوائم المالية للبنك خلال فترة الدراسة.

إن حرص بنك الخليج الجزائر على ارتفاع معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لديه، ما هو إلا انعكاس لاستراتيجية البنك القوية التي تهدف لجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن وتوسيع حصته السوقية، وذلك لأن ارتفاع هذا المعدل ينعكس إيجابا على سمعة البنك ويوحي بالثقة ويعكس مدى كفاءة إدارة بنك الخليج الجزائر، مما يساعد البنك على الحفاظ على عملائه الحاليين وجذب المزيد من العملاء الجدد، وهذا لأن توفر الأمان هو المطلب الأول للعملاء في تعاملهم واختيارهم للبنك، خاصة في ظل التعقيدات الكبيرة للعمليات المصرفية والمنافسة الشديدة بين البنوك.

في حين نجد أن البنك الوطني الجزائري لم يتبع نفس الإستراتيجية، حيث نجد أن قيمة حقوق الملكية خلال الفترة 2015- 2019 هي قيمة متزايدة سنويا وهذا ما بينه الجدول رقم (4- 2)، إلا أنه قيمة مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية لنفس الفترة ازدادت هي أيضا سنويا، وهذا ما أدى إلى تذبذب في معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار، حيث ارتفع في سنتي 2017، 2018 وانخفض في سنة 2019، وهذا راجع الى أن الزيادة في قيمة مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية لم يقابلها نفس الزيادة في قيمة حقوق الملكية، وهذا ما يوحي بالقلق نوعا ما ويبين عدم اهتمام ادارة البنك بزيادة قيمة هذا المعدل سنويا.

للاستفادة من مزايا نموذج المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين أداء البنك الوطني الجزائري اعتمادا على معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار، على البنك الوطني الجزائري إتباع نفس إستراتيجية بنك الخليج الجزائر، وهي عدم الزيادة سنويا في قيمة مجموع الاستثمارات في الأوراق المالية، أو الموازنة بين نسبة زيادتها ونسبة زيادة حقوق الملكية وهذا لأن هذه الأوراق قد تتعرض إلى عدة مخاطر من بينها مخاطر انخفاض القوة الشرائية للاستثمار بسبب عامل التضخم كما ذكرنا سابقا، مما قد يعرض البنوك إلى خسائر غير متوقعة تلتهم رأس مال البنك وقادرة حتى على أن تمتد إلى أموال المودعين، لذا على إدارة البنك الوطني الجزائري الحرص على زيادة معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار لأن هذا المعدل يعتبر من أهم مؤشرات قياس الأمان وذلك من أجل المحافظة على سمعة البنك وكسب ثقة الزبائن.

رابعا: نتائج تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING:

بعد تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية مع بنك الخليج الجزائر خلال الفترة 2015- 2019، توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4– 30): نتائج تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج المقارنة المرجعية للفترة 2015–2019

النسبة	البنك الوطني الجزائري					بنك الخليج الجزائر				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة توظيف الودائع	1.36 %	1.66 %	1.49 %	1.59 %	0.73 %	2.64 %	1.78 %	1.72 %	2.26 %	3.03 %
نسبة توظيف الموارد	1.09 %	1.26 %	1.06 %	1.16 %	0.54 %	2.06 %	1.39 %	1.42 %	1.81 %	2.36 %
هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار	27.49 %	26.57 %	33.98 %	34.61 %	32.64 %	24448.71 %	2565.97 %	2826.79 %	3252.30 %	3573.89 %

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على النتائج السابقة.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة كل من نسبة توظيف الودائع ونسبة توظيف الموارد للبنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة هي نسبة منخفضة إذا ما قارناها بنظيرتها في بنك الخليج الجزائر، وكذلك الأمر بالنسبة لمعدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار، وبناء على هذا نقترح على البنك الوطني الجزائري لتحسين أدائه فيما يخص هذه النسب وتحقيق التميز مراعاة ما يلي:

– بالنسبة لنسبة توظيف الودائع فعلى البنك الوطني الجزائري البحث عن أفضل الفرص لتوظيف الودائع وإتباع نفس سياسة بنك الخليج الجزائر وهي السياسة التوسعية وليست السياسة الانكماشية، وزيادة قيمة الفوائد المستحقة على قيمة الفوائد المدفوعة للودائع من أجل زيادة هامش الربح في البنك، مع الحرص الشديد على عدم التراجع في قيمة نسبة توظيف الودائع لأن ذلك ينعكس سلبا على صورة أدائه.

– بالنسبة لنسبة توظيف الموارد فعلى البنك الوطني الجزائري الحرص على زيادة تحقيق الأرباح من الموارد المتاحة له سواءا كانت موارده الداخلية والمتمثلة في حقوق الملكية، أو الموارد الخارجية والمتمثلة فيما تحصل عليه من ودائع من قبل الزبائن، ولتجنب التراجع في نسبة توظيف الموارد المتاحة، على البنك الوطني الجزائري الحرص على تطبيق نموذج المقارنة المرجعية وذلك بمقارنة أدائه وطريقة توظيفه لموارده مع بنك الخليج الجزائر الذي يعتبر أكثر منه كفاءة في هذا الأمر ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة لديه، وذلك بتوظيف أكفأ الموظفين القادرين على البحث عن السبب الحقيقي لهذا المشكل و معالجته، ويتوجب عليه أيضا إتباع نفس سياسة بنك الخليج الجزائر وهي سياسة توسعية، أي الحرص على البحث عن أفضل الفرص لتوظيف الموارد سواءا الداخلية أم الخارجية لتحسين أدائه وتحقيق التميز.

– بالنسبة لمعدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار فعلى البنك الوطني الجزائري انتهاج نفس استراتيجية بنك الخليج الجزائر، وذلك بالحرص المستمر على الزيادة في هذا المعدل، الأمر الذي ينعكس إيجابا على سمعة البنك ويوحي بالثقة ويعكس مدى كفاءة الإدارة ، مما يساعد البنك على الحفاظ على عملائه الحاليين وجذب المزيد من العملاء الجدد وتوسيع حصته السوقية، وهذا لأن توفر الأمان هو المطلب الأول للعملاء في تعاملهم واختيارهم للبنك، خاصة في ظل التعقيدات الكبيرة للعمليات المصرفية والمنافسة الشديدة بين البنوك.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى تقييم أداء البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 باستخدام كل من نموذجي التقييم البنكي PATROL والمقارنة المرجعية BENCHMARKING.

حيث أظهر الفصل كيفية استخدام نموذج PATROL في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019، و أفضت النتائج إلى تصنيف البنك الوطني الجزائري في الدرجة رقم 2، وهذا يعني أن البنك متين الأساس ومستقر، كما بينت الدراسة دور نموذج التقييم البنكي PATROL في توجيه متخذي القرار في البنك من خلال الكشف عن نقاط قوة وضعف أداء البنك لتمكينهم من اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

وبالنسبة لنموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING فقد تم الاعتماد عليه في تقييم أداء البنك محل الدراسة وذلك بمقارنة أدائه مع أداء بنك الخليج الجزائر وهو بنك خاص متميز، وذلك اعتمادا على كل من نسبة توظيف الودائع، نسبة توظيف الموارد وهامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار، وقد تمكنت الدراسة اعتمادا على هذا النموذج من تحديد الفجوات الموجودة في أداء البنك الوطني الجزائري، وتقديم الحلول الممكنة لتحسين الأداء، وأكدت على أهمية اعتماد البنك الوطني الجزائري على هذا النموذج لتقييم أدائه من خلال البحث عن كل ما هو جديد في البنوك المنافسة لتحقيق التميز.

وبصفة عامة خلصت الدراسة إلى ضرورة إيلاء عملية تقييم الأداء في البنوك أهمية خاصة، والحرص على تطبيقها بشكل دوري ومستمر باستخدام نماذج التقييم البنكي الحديثة وذلك لضمان سلامة واستمرارية نشاط البنوك، وقد أوصت بضرورة حرص القائمين على البنك الوطني الجزائري على تقييم أداء البنك بصورة دورية، وذلك بتوكيل هذه المهمة إلى موظفين مختصين يتمتعون بالخبرة المطلوبة.

خاتمـــــــــــــــة

خاتمـــــــــــة:

من خلال هذا البحث الذي جاء تحت عنوان: النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك– دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، تم دراسة أحد المواضيع الهامة وهو موضوع النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، وقصد الإجابة على الإشكالية التي تمحورت حول مدى فاعلية نماذج التقييم البنكي الحديثة في تقييم أداء البنوك وحول طريقة استخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري، تطرقنا في الجانب النظري إلى الأداء، تقييم الأداء، أهمية تقييم أداء البنوك في الفصل الأول، والى التحليل المالي ومؤشرات تقليدية أخرى لتقييم أداء البنوك في الفصل الثاني، وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى أهم النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك بما فيها نموذج التقييم الأمريكي CAMELS ونموذج المقارنة المرجعية BENCHMARKING و نموذج بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD هذا بالإضافة إلى نماذج حديثة مختلفة لتقييم أداء البنوك، وفي الجانب التطبيقي لهذه الأطروحة والمتمثل في الفصل الرابع قمنا بتقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام نموذجي التقييم البنكي PATROL و BENCHMARKING.

أولا: اختبار صحة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة:

– **الفرضية الأولى:** لتقييم أداء البنوك دور في كشف نقاط القوة والضعف في السياسات المتبعة من طرف البنوك: **هي فرضية صحيحة يتم قبولها،** حيث أن تطور العمل البنكي وتنوع عملياته وتعقيدها أوجد الحاجة إلى اعتماد سياسة تقييم الأداء من قبل البنوك بطريقة دائمة ومستمرة للكشف عن نقاط القوة والضعف في السياسات المتبعة وهذا لضمان الحفاظ على السلامة المالية للبنك.

– **الفرضية الثانية:** تضم المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء مقاييس مالية وغير مالية تماما مثل نماذج التقييم البنكي الحديثة: **فرضية خاطئة يتم رفضها،** إذ أن النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك تتميز عن المؤشرات التقليدية بأنها لا تهتم فقط بالجانب المالي، وإنما تركز بالإضافة إلى الجانب المالي على عدة جوانب وعناصر تختلف باختلاف نموذج التقييم.

– **الفرضية الثالثة:** يعتمد نموذج PATROL على عناصر هامة تجعل عملية التقييم أكثر كفاءة وفعالية: **فرضية صحيحة يتم قبولها،** لأن عناصر هذا النموذج لها علاقة مباشرة بخصوصية العمل المصرفي، وبالتالي

بإمكانه تحديد الأخطاء والانحرافات ومعرفة أسبابها ومنه إيجاد طرق كفيلة بمعالجتها، هذا بالإضافة إلى أن النموذج يمكن البنك من رسم إستراتيجية مناسبة لرفع وتحسين مستوى أدائه الحالي.

– **الفرضية الرابعة:** إن تطبيق نموذج المقارنة المرجعية يحفز المسؤولين عن البنك الوطني الجزائري على البحث عن أفضل الأساليب والممارسات التي تطبقها البنوك المنافسة بهدف تقييم أدائه والرفع من مستواه:

فرضية صحيحة يتم قبولها، كون هذا النموذج آلية لتشخيص وتحديد حجم فجوة أداء البنك لاكتشاف مواطن ضعفه بهدف إجراء تحسينات تدريجية عليها وذلك بمقارنة أدائه بأداء البنوك الرائدة للوصول إلى أداء أفضل.

ثانيا: نتائج الدراسة: على ضوء كل ما تم التطرق له، توصلنا إلى نتائج مختلفة منها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي.

نتائج الدراسة النظرية: بعد دراسة مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

– يعتبر تقييم الأداء البنكي من بين الانشغالات الهامة للبنوك، وذلك راجع إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، كما يعتبر الركيزة في اتخاذ القرارات الرشيدة خصوصا في ظل ما يشهده القطاع المصرفي من تحولات والتي كانت لها أثر على أداء وكفاءة و مردودية البنوك.

– إن للمؤشرات التقليدية لتقييم أداء البنوك أهمية بالغة كونها تساعد على تقييم الأداء بطرق وتقنيات عديدة تختلف حسب الهدف من الدراسة، إلا أنه وبالرغم من أهمية هذه المؤشرات التقليدية ظهرت فيها عدة عيوب ونقائص، الأمر الذي استدعى البحث عن مؤشرات ونماذج حديثة لتقييم أداء البنوك تتماشى مع التطور والتعقيد المستمر في البيئة المصرفية، لذلك جاءت النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك لسد النقص والقصور في الأساليب التقليدية .

– يعتبر نموذج CAMELS من أهم النماذج المعتمدة في تقييم أداء البنوك، إذ أنه أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني ويتم وفق هذا النموذج تقييم البنوك وفق مؤشرات تعكس أداء البنك في ستة مناطق رئيسية وهي كفاية رأس المال، جودة الأصول، جودة الإدارة، الربحية، السيولة، حساسية مخاطر السوق.

– بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج مهم من نماذج تقييم الأداء لأنها تتضمن نموذج متوازن من المقاييس المالية وغير المالية التي تستخدم في تقييم الأداء البنكي، حيث أن مقاييسها تقدم نظرة شاملة عن أداء البنك ككل، أي لكافة جوانبه المختلفة، وهي ترى أن أداء البنك يكمن من خلال أربع محاور رئيسية هي المحور المالي، ومحور العميل، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

– يركز نموذج PATROL على خمس مكونات تتعلق بتقييم الأداء في البنوك وهي: كفاية رأس المال، الربحية، مخاطر الائتمان، التنظيم والسيولة، يتم تصنيف كل مكون بمقياس من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ) بناءا على المعايير والإرشادات الإشرافية، يتم تحويل خمس تصنيفات مكونة فردية إلى تصنيف مركب، أيضا على مقياس من 1 (الأفضل) إلى 5 (الأسوأ).

– استخدم البنك الهولندي نموذج أداة تحليل المخاطر (RAST) لتقييم أداء البنوك وهذا من ناحية المخاطر التي قد تتعرض لها، تتعلق فئات تقييم المخاطر بالمخاطر التالية: مخاطر الائتمان، مخاطر الأسعار، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر صرف العملات الأجنبية، مخاطر السيولة، مخاطر التشغيل، مخاطر تكنولوجيا المعلومات، المخاطر الإستراتيجية، المخاطر القانونية ومخاطر السمعة، تتم مقارنة النتيجة الإجمالية لتقييم مخاطر البنك ككل بقوته المالية من حيث الملاءة (نسبة رأس المال) والربحية (العائد على حقوق الملكية)، ويتم التقييم ضمن نموذج RAST على مقياس من أربع نقاط حيث يمثل 1 ضوابط منخفضة المخاطر أو ضوابط قوية (أفضل) و 4 تمثل ضوابط عالية المخاطر أو ضعيفة (أسوأ).

نتائج الدراسة التطبيقية: تمثلت فيما يلي:

– يحتفظ البنك الوطني الجزائري بنسبة مقبولة من رأس المال تفوق 10.5%، وهذا يبين مدى التزام البنك بمعايير التقييم الدولية خاصة فيما يخص مقررات لجنة بازل لكفاية رأس المال.

– إن المتوسط الحسابي لنسبة التنظيم للبنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة يقدر ب % 37.37 وهي نسبة متوسطة أعطت للبنك التصنيف في الدرجة رقم 3، وهذا راجع لكثرة المصاريف التشغيلية.

– إن نسبة السيولة في البنك الوطني الجزائري عالية جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 99.25 % خلال الفترة 2015– 2019، وهذا يعني تجميد نسبة كبيرة من الأموال وعدم توظيفها واستثمارها وبالتالي حرمان البنك من فرص عديدة تحقق له أكبر العوائد.

– بعد إعطاء تصنيف لكل عنصر من عناصر نموذج PATROL، تم إعطاء تصنيف نهائي للبنك ، حيث بينت الدراسة أن البنك الوطني الجزائري خلال الفترة الممتدة من 2015 – 2019 وحسب هذا النموذج تحصل على التصنيف في الدرجة رقم 2، وهذا يعني أن البنك متين الأساس ومستقر وقادر على التعامل مع التقلبات الاقتصادية، وأن إدارته تلتزم بشكل كبير بالأنظمة والقوانين.

– تناقصت نسبة توظيف الودائع للبنك الوطني الجزائري خلال سنة 2019 وبلغت 0.73 %، مما يبين أن البنك اتبع سياسة انكماشية وليس توسعية في توظيف الودائع التي تحصل عليها من العملاء، على عكس بنك الخليج الجزائر الذي تزايدت هذه النسبة لديه خصوصا في سنة 2019 إذ بلغت 3.03 %

– إن نسبة توظيف الموارد المتاحة للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2015- 2019 هي نسبة قليلة هذا إذا ما قارناها بنسبة توظيف الموارد المتاحة لبنك الخليج الجزائر خلال نفس الفترة، حيث أن أكبر قيمة لهذه النسبة في البنك الوطني الجزائري والمقدرة ب 1.26 % في سنة 2016 هي أصغر من أصغر قيمة لهذه النسبة لبنك الخليج الجزائر والمقدرة ب 1.39 % خلال نفس السنة.

– معدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار هو أحد أهم مؤشرات قياس الأمان التي تعتبر من المؤشرات الهامة جدا لتقييم أداء البنوك، لأن هامش الأمان يعد أمرا هاما وضروريا لدعم ثقة المودعين، حتى يتمكن البنك من جذب الودائع الكافية لتأمين احتياجاته المالية الكفيلة بضمان سلامة المركز المالي للبنك.

ثالثا: المقترحات: بناء على النتائج النظرية والميدانية المتوصل إليها نقدم المقترحات التالية:

– على البنك الوطني الجزائري موازنة نسبة السيولة المحتفظ بها، بحيث تكون كافية لمواجهة مخاطر السحب من جهة، وتوظيف أكبر قدر ممكن منها لتحقيق أكبر العوائد من جهة أخرى.

– على إدارة البنك الوطني الجزائري العمل على تحسين نسبة التنظيم في البنك وذلك عن طريق التقليل من المصاريف التشغيلية.

– ضرورة حرص المديرية العامة للبنك الوطني الجزائري على تقييم أدائه وذلك بتوكيل المهمة إلى موظفين مختصين وعلى دراية جيدة بها.

– على البنك الوطني الجزائري استخدام نموذج PATROL في تقييم أدائه وهذا نظرا لاعتماد النموذج على عناصر هامة ولها علاقة مباشرة بخصوصية العمل المصرفي، وبالتالي يمكنه من تحديد الأخطاء

والانحرافات ومعرفة أسبابها ومنه إيجاد طرق كفيلة بمعالجتها، هذا بالإضافة إلى أن النموذج يمكن البنك من رسم إستراتيجية مناسبة لرفع وتحسين مستوى أدائه الحالي.

– على البنك الوطني الجزائري والبنوك الجزائرية الأخرى دون استثناء الاستفادة من خبرات البنوك الأجنبية الرائدة في مجال تقييم الأداء من أجل تحسين كفاءتها وأدائها، وأيضا لضمان سلامة البنوك الجزائرية واستمرارية نشاطها، على البنك المركزي الجزائري إيلاء عملية تقييم الأداء أهمية خاصة والحرص عليها بشكل دوري ومستمر.

– بالنسبة لنسبة توظيف الودائع فعلى البنك الوطني الجزائري البحث عن أفضل الفرص لتوظيف الودائع وإتباع نفس سياسة بنك الخليج الجزائر وهي السياسة التوسعية وليست السياسة الانكماشية، وزيادة قيمة الفوائد المستحقة على قيمة الفوائد المدفوعة للودائع من أجل زيادة هامش الربح في البنك، مع الحرص الشديد على عدم التراجع في قيمة نسبة توظيف الودائع لأن ذلك ينعكس سلبا على صورة أدائه.

– بالنسبة لنسبة توظيف الموارد فعلى البنك الوطني الجزائري الحرص على زيادة تحقيق الأرباح من الموارد المتاحة له سواءا كانت موارده الداخلية والمتمثلة في حقوق الملكية، أو الموارد الخارجية والمتمثلة فيما تحصل عليه من ودائع من قبل الزبائن، ولتجنب التراجع في نسبة توظيف الموارد المتاحة، على البنك الوطني الجزائري الحرص على تطبيق نموذج المقارنة المرجعية وذلك بمقارنة أدائه وطريقة توظيفه لموارده مع بنك الخليج الجزائر الذي يعتبر أكثر منه كفاءة في هذا الأمر ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة لديه، وذلك بتوظيف أكفأ الموظفين القادرين على البحث عن السبب الحقيقي لهذا المشكل و معالجته، ويتوجب عليه أيضا إتباع نفس سياسة بنك الخليج الجزائر وهي سياسة توسعية، أي الحرص على البحث عن أفضل الفرص لتوظيف الموارد سواءا الداخلية أم الخارجية لتحسين أدائه وتحقيق التميز.

– بالنسبة لمعدل هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار فعلى البنك الوطني الجزائري انتهاج نفس استراتيجية بنك الخليج الجزائر، وذلك بالحرص المستمر على الزيادة في هذا المعدل، الأمر الذي ينعكس إيجابا على سمعة البنك ويوحي بالثقة ويعكس مدى كفاءة الإدارة ، مما يساعد البنك على الحفاظ على عملائه الحاليين وجذب المزيد من العملاء الجدد وتوسيع حصته السوقية، وهذا لأن توفر الأمان هو المطلب الأول للعملاء في تعاملهم واختيارهم للبنك، خاصة في ظل التعقيدات الكبيرة للعمليات المصرفية والمنافسة الشديدة بين البنوك.

رابعا: آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة دراسة موضوع النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك، وبالنظر لبعض الصعوبات التي واجهتنا، تم اقتراح كآفاق لهذه الدراسة قيام الباحثين بالاهتمام بما يلي:

- البحث عن نماذج حديثة أخرى لتقييم أداء البنوك لم تتناولها الدراسة.

- تقييم أداء مختلف البنوك العمومية الجزائرية وليس فقط أداء البنك الوطني الجزائري وهذا لتحسين مستوى المنظومة المصرفية الجزائرية.

- إظهار مدى دور وأهمية النماذج الحديثة لتقييم أداء البنوك في التنبؤ بالأزمات المصرفية.

قائـــــــــمة

المراجـــــــع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. ابراهيم الكراسنة ، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، مارس 2010.
2. أحمد سيد مصطفى، الإدارة والإنتاج، دار الفكر العربية، مصر، 1999.
3. أحمد طلفاح، مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلامة القطاع المالي، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2005.
4. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2009.
5. أمين أحمد السيد لطفي، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. جميل أحمد توفيق ، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، د.ت.
7. جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،القاهرة، 2001.
8. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. حسن سمير عشيش، طافر الكيسي، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عملية الاقتراض والتوسع النقدي والبنكي، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010
10. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
11. خالد محمد بتي حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
12. الخطيب سمير، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.

13. دريد كمال آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2، الأردن، 2013.

14. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

15. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.

16. زياد سليم رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، 2007.

17. زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1996.

18. زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

19. زينب عوض الله، أسامة محمد الفولي، أساسيات الاقتصاد النقدي والمصرفي، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003.

20. سوزي عدلي ناشير، مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي، منشورات الحلبي، الطبعة الأولى، دمشق، 2005.

21. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

22. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS ، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

23. طارق عبد العالي حماد، تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.

24. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

25. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

26. عبد السلام أبو قحف، عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية : السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية والتطبيقية على البنوك العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

27. عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.

28. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998.

29. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 2003.

30. عبد المحسن توفيق محمد، التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة الأداء المتوازن، دار الفكر العربي،الإسكندرية، 2006.

31. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

32.عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك: الأساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

33. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك: الأساسيات والمستحدثات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

34. عبد المعطي رضا، محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.

35. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2008.

36. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.

37. عدنان نجيب وآخرون، التقويم الإداري في المشروعات (تقويم المشاريع الجيدة والقائمة)، جامعة دمشق، 2007.

38. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2011.

39. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2009.

40. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

41. فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.

42. مجيد الكرفي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2007.

43. محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2007.

44. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2005.

45. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، دار المسيرة، عمان، 2009.

46. محمد صالح الحناوي و آخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، كلية الحقوق جامعة الإسكندرية، 2000.

47. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.

48. محمد عزت غزلان، اقتصاديات النقود والمصارف، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

49. محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.

50.محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ت.

51. محمد مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2013

52.محمد مطر، فايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.

53. مصطفى رشدي شيحة، الوجيز في الاقتصاد النقدي والمصرفي، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1998.

54. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

55. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009.

56. منير ابراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية، توزيع منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 2002.

57. منير شاكر محمد و آخرون، التحليل المالي : مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.

58. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007.

59. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2011.

60. ناظم محمد نوري الشمري، النقود والمصارف، دار الزهران، الطبعة الثانية، العراق، 1993.

61. نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ،عمان، 2009.

62. هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، 2000.

63. هيرمن أجينس، إدارة الأداء (ترجمة سامح عبد المطلب عامر)، دار الفكر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

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

65. وديع طوروس، المدخل إلى الاقتصاد النقدي، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، د.ت.

ب – الأطروحات والمذكرات:

1. أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

2. أحمد نور الدين الفرا، تحليل نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS كأداة للرقابة على القطاع المصرفي، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة، الجامعة الاسلامية غزة، 2008.

3. أمارة محمد يحي عاصي، تقييم الأداء المالي للمصارف الاسلامية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2010.

4. آيت عكاش سمير، تطورات القواعد الاحترازية للبنوك في ظل معايير لجنة بازل ومدى تطبيقها من طرف البنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013.

5. بسام محمد الأغا، أثر الرافعة المالية وتكلفة التمويل على معدل العائد على الاستثمار، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2005.

6. بن خليفة حمزة، دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة : مؤسسة توزيع وصيانة العتاد الفلاحي EDIMMA- الوادي – 2009-2010، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

7. بوترية وهيبة، علاقة البنوك بالبورصة والأزمات المالية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2016.

8. بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية – مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.

9. حسين المحمود، إمكانية استخدام نظام CAMELS في تقييم جودة الربحية في المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، قسم المصارف والتأمين ، جامعة دمشق، 2014.

10. حمزة بوكفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2008.

11. زاهر صبحي بشناق ، تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية: دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، 2011.

12. سلماني عادل، دراسة العلاقة بين العائد والمخاطرة على أدوات الاستثمار في سوق رأس المال الإسلامي، دراسة حالة ماليزيا، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

13. سليمان بن بوزيد، استخدام مخرجات تحليل القوائم المالية في قياس أداء البنوك التجارية والتنبؤ بالتعثر المصرفي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

14. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماجستير، علوم التسيير تخصص : الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

15. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.

16. فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، 2009.

17. محمد كريم نجم عبود، المقارنة المرجعية وأهميتها في تقييم أداء المصارف، بحث لنيل شهادة البكالوريوس في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة القادسية، العراق، 2018.

18. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

19. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

20. هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.

21. اليانا حمصي، تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، ماجستير إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

22. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، 2009.

ج – المقالات:

1. أمير علي خليل الموسوي وآخرون، استخدام نموذج CAMELS كأداة لقياس السلامة المصرفية " دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة 2017 " ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 14، العدد 58، العراق، 2018.

2. بريش عبد القادر، زهير غراية، مقررات بازل 03 ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الاستقرار المالي والمصرفي العالمي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد رقم 01، العدد 01، الجزائر، 2015.

3. بلال محمد داود، نور ساطع أمين، تقييم مؤشرات الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية دراسة تحليلية (شركة الحمراء للتأمين نموذجا)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 49، ج 1، العراق، 2020.

4. سعاد عبد الفتاح محمد وآخرون، قياس كفاية رأس المال "في المصارف الأهلية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 34، العراق، 2013.

5. سعد الله محمد عبيد النعيمي ، تقييم أداء المصارف باستخدام نموذج PATROL، دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية العراقية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، العراق، 2017.

6. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، 2011-2012.

7. سميرة فوزي شهاب، تقييم الأداء المالي في المصارف الاسلامية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد45، ج1، 2019.

8. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2013.

9. صلاح الدين محمد أمين الإمام، صادق راشد الشمري، تفعيل أنظمة الرقابة المصرفية وتطويرها وفق المعايير الدولية نظام CRAFTE نموذجا، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التسعون، العراق، 2012.

10. الطيب بولحية، عمر بوجميعة، تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الاسلامية للفترة (2009- 2013)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع عشر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016.

11. عباس فاضل رحيم، أهمية نظام CAMELS في تقييم أداء المصارف في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 39،العراق، 2014.

12. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين، المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة"رؤية مقترحة "، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد الثاني، العدد الثامن ، فلسطين، ماي 2018.

13. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.

14. علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2015.

15. عنانزة عز الدين نايف، عثمان محمد داود، تقييم مدى كفاءة إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الاسلامية الأردنية، مجلة دورية نصف سنوية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2013.

16. ماجد جبار غزاي، أحمد ميري أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي ‘‘دراسة حالة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد 37، العراق،2016.

17. مالك الرشيد أحمد، مقارنة بين معياري CAMEL وCAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية ، مجلة المصرفي، العدد 35، بنك السودان المركزي، 2005.

18. مجيد عبد الحسين هاتف، حميدة كريم شعلان، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الإنتاجية دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد 4، العراق، 2018.

19. محمد الجموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية، مجلة الباحث، العدد 3، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.

20. محمد سمير دهيرب، نظام التقييم المصرفي بالمؤشرات (CAMELS) في ظل المخاطر، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 11، العدد 45، العراق، ماي 2020.

21. محمد محمود الطائي، حسام عباس علي ، تقييم المصارف التجارية وفق نموذج CAMELS بأسلوب مقارن بحث تطبيقي على عينة من المصارف الأهلية التجارية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، العراق، 2019.

22. محمود فهد عبد علي، أثر الرافعة المالية في كلفة التمويل ومعدل العائد على حق الملكية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 4، العدد 21، جامعة كربلاء، 2008.

23. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمان الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16(2)، السودان، 2015.

24. مهند عبد الرحمان سلمان ، تحليل ومناقشة العائد والمخاطرة في ظل قرار التوليفة المثلى للمنتجات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والأربعون، 2016.

25. مهند مجيد طالب، محمد كريم حميد، أثر تحليل العلاقة الترابطية بين مناظير بطاقة الأداء المتوازنة في تعظيم الربحية وتحسين المركز التنافسي، مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية، إصدار خاص – العدد 2، العراق، 2018.

26. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني، مصر، 2005.

27. نعمان محصول، سراج موصو، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة 2013 – 2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد3، العدد2، 2019.

28. نور محمد ثابت كاظم، تقييم فاعلية إدارة الائتمان المصرفي – إطار مفاهيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، 2013.

29. نوري عبد الرسول الخاقاني، صلاح عامر أبو هونة، استخدام نظام CAMEL في تحليل (كفاية رأس المال والربحية والسيولة) لعينة من المصارف العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس عشر، العدد 2، العراق، 2018.

30. وسام نعمة حسين، علاء عبود كاظم، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي دراسة تطبيقية في مصرف الخليج، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، الجزء الأول، العدد 45، العراق، 2019.

31. يوسف بوخلخال، أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي (CAMELS) على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية ، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر، 2012.

د – المداخلات:

1. بوهزة محمد، التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية : المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 3-4 ماي 2005.

2. حداد وهيب، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مارس 2007

3. حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

4. صالح خالص، تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية الواقع والتحديات، جامعة الشلف، ديسمبر 2004.

5. عيسى مرازقة، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

6. الماضي محمد المحمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مارس 2006.

7. يزيد تقرارت و آخرون، أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على ضوء الإصلاح المحاسبي ومعايير المحاسبة الدولية، ورقة بحثية ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي : 29 و 30 أكتوبر 2017.

هـ – مواقع الانترنت :

1. CGAP المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء التابعة للبنك الدولي، دليل الموارد المتعلق بدراسات تقييم التمويل الأصغر، نوفمبر 2001. متاح على الموقع:

https://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus *تاريخ الاطلاع : 2020/06/20.*

2. بلحنيش عبد الرحمان، ملخص محاضرات مقياس: النظام المصرفي الجزائري، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، السنة الجامعية: 2019- 2020، ص: 04 متاح على الموقع:

http://fecg.univ-bouira.dz/wp-content/uploads/2020/03/EMB.pdf *تاريخ الاطلاع: 2020/11/19*

3. شوقي بورقبة، طريقة CAMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية، متاح على الموقع:

www.academia.edu/9967166 تاريخ الاطلاع : 2019/04/01.

4. صبا عبد الهادي، عبد الرضا شفيق البصري، مصفوفة CAMELS في تقويم أداء المصارف، العراق، 2008. متاح على الموقع: *https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=64815*

تاريخ الاطلاع: 2019/12/20.

5. عبد القادر زيتوني، دراسة المؤشرات الدولية الحديثة لتقييم أداء البنوك، جامعة الجزائر، 2009.متاح على الموقع: *http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/12/bbb.doc*

تاريخ الإطلاع : 2020/07/16.

6. الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري https://www.bna.dz/ar

7. مجلة BNA ACTUS N° 6 ديسمبر2018، متاح على الموقع:

www.bna.dz › index.php › تاريخ الاطلاع : 2020/08/02.

8. بنك الخليج الجزائر https://www.agb.dz/organisation/quisommenous.html

تاريخ الاطلاع : 2021/01/26

9. مساهمو بنك الخليج الجزائر *https://www.agb.dz/organisation/groupe.html*

Nos Actionnaires - Gulf **Bank** Algeria تاريخ الاطلاع : 2021/01/27

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ – الكتب:

1- Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976.

2- Ahmed Handouche, Methodes et outils d'analyse stratégique, Batna: edition chihab,1997.

3- Claude Alazard, Salim Separi, Contrôle de gestion, Dunod édition, France, 1998.

4- Lori Buerger, CAMELS Ratings : What they Mean and what they Matter, Bank Director's Educational Program for Members of the Board, 2012.

5- Pierre Paucher , mesure de la perfermance financière de l'entreprise, Edition Office des publications universitaires d'Alger,1993.

6- Jean-Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Québecor, Montréal, 2003.

7- Tom Peters, Robert Waterman, Le prix De l'excellence, les 8 leviers de la performances, édition Dunod, Paris, 1999.

ب – المقالات:

1- A. Bourguignon, peut ou finir la performance, revue française de comptabilité, N° 269, 1995.

2- Ashok Kumar Gupta, Meenu Maheshwari, Sudarshana Sharma, Performance Evaluation Using Balanced Scorecard Model in Banking Industry:

A Case Study of HDFC Bank, Pacific Business Review International Volume 10 Issue 9, March 2018.

3- David Francis, the benchmarking process and its effective use to promote continuous improvementin the automotive industry, university of Bradford, UK, 2010.

4- George R. Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management, Ed economic, 8 ed Paris, 1985.

5- Patrick Y. Trautmann, camels ratings – USAID-Funded Economic Governance II Project, 2006.

6- Ranjana Sahajwala, Paul Van den Bergh, Super visory risk assessment and early warning systems, Basel committee on Banking Supervision Working papers, No. 4 – December 2000.

7- Robert S. Kaplan, David P. Norton, the balanced scorecard - measures that drive performance, Harvard business review, January/ February, 1992.

8- Tihomir Hunjak, Drago Jacovcevic, AHP Based model for bank performance evaluation and rating, Berne, Switzerland,ISHAP, 2001.

9- Zahidur Rahman, Shohidul Islam, Use of CAMEL Rating Framework: A Comparative Performance Evaluation of Selected Bangladeshi Private Commercial Banks, International Journal of Economics and Finance; Vol. 10, No. 1, 2018.

ج – الملتقيات:

- M. Susmitha, V. Mouneswari, Financial Performance Analysis of Syndicate Bank Using Camel Model, National Conference on Marketing and Sustainable Development, October 13-14, 2017.

الملاحـــــــــــق

الملحق رقم: 01: القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري لسنة 2015

Bilan au 31 décembre 2015 En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 15
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	325 840 983
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	219
Actifs financiers disponibles à la vente	234 935 457
Prêts et créances sur les institutions financières	503 338 888
Prêts et créances sur la clientèle	1 515 052 812
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819
Impôts courants - Actif	9 352 557
Impôts différés - Actif	765 351
Autres actifs	29 769 699
Comptes de régularisation	44 652 322
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	19 477 640
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	21 621 980
Immobilisations incorporelles nettes	229 492
Ecart d'acquisition	
TOTAL DE L'ACTIF	2 719 081 219

PASSIF	Déc - 15
Banque centrale	
Dettes envers les institutions financières	419 633 547
Dettes envers la clientèle	1 732 218 308
Dettes représentées par un titre	19 020 482
Impôts courants - Passif	12 143 540
Impôts différés - Passif	533 280
Autres passifs	107 120 613
Comptes de régularisation	64 619 063
Provisions pour risques et charges	33 960 614
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	91 380 217
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	131 029 608
Ecart d'évaluation	2 458 804
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 537 515
TOTAL DU PASSIF	2 719 081 219

Compte de résultats de l'exercice 2015

En milliers de Dinars	Déc - 15
+ Intérêts et produits assimilés	140 202 778
- Intérêts et charges assimilées	-25 634 023
+ Commissions (produits)	2 060 095
- Commissions (charges)	-156 343
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	22
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	35 661
+ Produits des autres activités	153 871
- Charges des autres activités	-20 814
PRODUIT NET BANCAIRE	116 641 247
- Charges générales d'exploitation	-18 353 445
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 377 532
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	41 703 274
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-59 647 052
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4 440 056
RESULTAT D'EXPLOITATION	41 703 274
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	
RESULTAT AVANT IMPOT	41 703 274
-Impots sur les resultats et assimilés	-12 165 759
EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	29 537 515

HORS BILAN AU 31 décembre 2015

En milliers de Dinars	Déc - 15
ENGAGEMENTS	
ENGAGEMENTS DONNES :	1 129 826 423
Engagements de financement en faveur des institutions financières	6 080 789
Engagements de financement en faveur de la clientèle	332 213 411
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	508 441 444
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	283 090 779
Autres engagements donnés	
ENGAGEMENTS REÇUS :	1 108 724 815
Engagements de financement reçus des institutions financières	
Engagements de garantie reçus des institutions financières	543 429 242
Autres engagements reçus	565 295 573

"Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires"

الملحق رقم: 02: القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري لسنة 2016

Bilan au 31 décembre 2016 En milliers de Dinars

ACTIF	Déc - 16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux.	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	238
Actifs financiers disponibles à la vente	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819
Impôts courants - Actif	10 929 186
Impôts différés - Actif	715 320
Autres actifs	78 034 835
Comptes de régularisation	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	22 813 283
Immeubles de placement	
Immobilisations nettes corporelles	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	171 517
Ecart d'acquisition	
TOTAL DE L'ACTIF	2 843 371 178

PASSIF	Déc - 16
Banque centrale	340 365 168
Dettes envers les institutions financières	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	14 245 846
Impôts courants - Passif	12 418 096
Impôts différés - Passif	535 633
Autres passifs	140 671 583
Comptes de régularisation	79 065 313
Provisions pour risques et charges	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements	
Fonds pour risques bancaires généraux	92 063 068
Dettes subordonnées	14 000 000
Capital	41 600 000
Primes liées au capital	
Réserves	155 967 323
Ecart d'évaluation	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 843 371 178

Compte de résultats de l'exercice 2016

En milliers de Dinars	Déc - 16
+ Intérêts et produits assimilés	129 177 236
- Intérêts et charges assimilées	-27 955 586
+ Commissions (produits)	2 685 271
- Commissions (charges)	-81 443
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	35
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	-468 723
+ Produits des autres activités	214 322
- Charges des autres activités	-12 287
PRODUIT NET BANCAIRE	103 558 825
- Charges générales d'exploitation	-22 787 304
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 415 820
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	79 355 701
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-56 431 055
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	20 985 730
RESULTAT D'EXPLOITATION	43 890 376
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	
+ Eléments extraordinaires (produits)	
- Eléments extraordinaires (charges)	
RESULTAT AVANT IMPOT	43 890 376
-Impots sur les resultats et assimilés	-12 470 480
EXEDENT DES PRODUITS SUR LES CHARGES OU INSUFISANCE DES PRODUITS SUR LES CHARGES	31 419 896

HORS BILAN AU 31 décembre 2016

En milliers de Dinars	Déc - 16
ENGAGEMENTS	
ENGAGEMENTS DONNES :	873 975 119
Engagements de financement en faveur des institutions financières	10 451 808
Engagements de financement en faveur de la clientèle	274 487 762
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	317 972 415
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	271 063 134
Autres engagements donnés	
ENGAGEMENTS REÇUS :	995 757 495
Engagements de financement reçus des institutions financières	
Engagements de garantie reçus des institutions financières	430 461 923
Autres engagements reçus	565 295 572

"Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires"

الملحق رقم : 03: القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري لسنة 2017

COMPTE DE RÉSULTATS Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

INTITULE	Déc-17	Déc-16
+ Intérêts et produits assimilés	115 094 180	129 177 236
- Intérêts et charges assimilées	-39 130 790	-27 955 586
+ Commissions (produits)	2 107 888	2 685 271
- Commissions (charges)	-42 708	-81 443
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	14	35
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	16 994	-468 723
+ Produits des autres activités	236 245	214 322
- Charges des autres activités	0	-12 287
PRODUIT NET BANCAIRE	78 261 823	103 558 825
- Charges générales d'exploitation	-21 334 309	-22 787 304
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corelles	-1 550 437	-1 415 820
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	55 397 077	79 355 701
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-45 735 249	-56 431 055
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	31 702 679	20 965 730
RESULTAT D'EXPLOITATION	41 364 507	43 890 376
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	41 364 507	43 890 376
-Impôts sur les résultats et assimilés	-11 377 760	-12 470 480
RESULTAT NET	29 986 747	31 419 896

« Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires »

BNA

La force de l'expérience,
L'esprit du changement.

08, Bd Ernesto Che Guevara - Alger
Tel : (021) 43 99 98 / 43 96 15
Fax : (021) 43 94 94
sec.dg@bna.dz
dmc@bna.dz

BNA
Banque Nationale d'Algérie

ÉTATS FINANCIERS 2017

BNA البنك الوطني الجزائري Banque Nationale d'Algérie

BNA البنك الوطني الجزائري Banque Nationale d'Algérie

BILAN Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

ACTIF	Déc-17	Déc-16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux	298 863 421	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	250	238
Actifs financiers disponibles à la vente	265 053 415	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	277 338 267	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 622 181 004	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	194 043 819	14 043 819
Impôts courants - Actif	11 176286	10 929 186
Impôts différés - Actif	611 969	715 320
Autres actifs	38 681 034	78 034 835
Comptes de régularisation	75 010 175	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	23 741 477	22 813 283
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	21 791 399	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	140 856	171 517
Ecart d'acquisition		
TOTAL DE L'ACTIF	2 828 633 272	2 843 371 17

En milliers de DA

PASSIF	Déc-17	Déc-16
Banque centrale	-	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	158 992 098	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 634 455 739	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	16 428 533	14 245 846
Impôts courants - Passif	11 273 229	12 418 096
Impôts différés - Passif	536 812	535 633
Autres passifs	190 962 924	140 671 583
Comptes de régularisation	104 668 088	79 065 313
Provisions pour risques et charges	30 045 156	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	102 041 054	92 063 068
Dettes subordonnées	194 000 000	14 000 000
Capital	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital		
Réserves	178 987 219	155 567 323
Ecart d'évaluation	-5 169 755	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 986 747	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 828 633 27	2 843 371 17

« Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale Ordinaire des Actionnaires »

HORS BILAN Au 31 /12/ 2017

En milliers de DA

ENGAGEMENTS	Déc-17	Déc-16
ENGAGEMENTS DONNES :	09 150 776	873 975 119
Engagements de financement en faveur des institutions financières	8 383 244	10 451 808
Engagements de financement en faveur de la clientèle	453 177 269	274 487 762
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	181 193 033	317 972 415
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	266 397 230	271 063 134
Autres engagements donnés		
ENGAGEMENTS REÇUS :	909 258 521	995 757 495
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	343 962 949	430 461 923
Autres engagements reçus	565 295 572	565 295 572

الملحق رقم : 04: القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري لسنة 2018

البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algérie

ETATS FINANCIERS
2018

BNA Algérie www.bna.dz

1 BILAN

(En milliers de DA)

ACTIF	Déc-18	déc-17
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	337 316 817	298 863 421
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	270	250
Actifs financiers disponibles à la vente	379 543 232	265 053 415
Prêts et créances sur les institutions financières	407 271 144	277 338 267
Prêts et créances sur la clientèle	1 806 662 078	1 622 181 004
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819	194 043 819
Impôts courants - Actif	10 145 906	11 176 286
Impôts différés - Actif	691 309	611 969
Autres actifs	28 926 710	38 681 034
Comptes de régularisation	51 160 554	75 010 175
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	23 761 261	23 741 477
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22 680 606	21 791 299
Immobilisations incorporelles nettes	95 644	140 856
Ecart d'acquisition		
TOTAL DE L'ACTIF	3 082 299 350	2 828 633 272

PASSIF	Déc-18	Déc-17
Banque centrale	-	-
Dettes envers les institutions financières	243 452 166	158 992 098
Dettes envers la clientèle	1 982 888	1 834 455 739
Dettes représentées par un titre	18 685 076	16 428 533
Impôts courants - Passif	14 282 865	11 273 229
Impôts différés - Passif	537 377	536 812
Autres passifs	117 077 585	110 962 924
Comptes de régularisation	70 894 144	104 668 088
Provisions pour risques et charges	30 088 761	30 045 156
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	108 112 786	102 041 054
Dettes subordonnées	208 002 425	194 000 000
Capital	150 000 000	41 600 000
Primes liées au capital		
Réserves	90 573 966	178 987 219
Ecart d'évaluation	-7 991 301	-5 169 755
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	35 832 184	29 986 747
TOTAL DU PASSIF	3 082 299 350	2 828 633 272

2 HORS BILAN

(En milliers de DA)

ENGAGEMENTS	Déc-18	Déc-17
ENGAGEMENTS DONNES	**979 354 019**	**909 150 776**
Engagements de financement en faveur des institutions financières	9 266 640	8 383 244
Engagements de financement en faveur de la clientèle	540 106 873	453 177 269
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	170 956 732	181 193 033
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	259 023 774	266 397 230
Autres engagements donnés		
ENGAGEMENTS REÇUS	871 072 533	909 258 521
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	305 777 260	343 962 949
Autres engagements reçus	**565 295 273**	**565 295 572**

3 COMPTES DE RÉSULTATS

(En milliers de DA)

INTITULE	déc-18	déc-17
+ Intérêts et produits assimilés	138 968 599	115 094 180
- Intérêts et charges assimilées	-46 126 936	-39 130 790
+ Commissions (produits)	2 111 057	2 107 888
- Commissions (charges)	-56 129	-42 708

+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	50	14
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	571 993	16 994
+ Produits des autres activités	236 307	236 245
- Charges des autres activités		0
PRODUIT NET BANCAIRE	95 704 941	78 281 823
- Charges générales d'exploitation	-20 548 066	-21 334 309
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 556 861	-1 550 437
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	73 600 014	55 397 077
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-45 566 838	-45 735 249
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	22 003 097	31 702 679
RESULTAT D'EXPLOITATION	50 036 273	41 364 507
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	50 036 273	41 364 507
-Impôts sur les résultats et assimilés	-14 204 089	-11 377 760
RESULTAT NET	35 832 184	29 986 747

الملحق رقم : 05: القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري لسنة 2019

1 BILAN

(En milliers de DA)

ACTIF	Déc. 2019	Déc-18
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	431 208 241	337 316 817
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	256	270
Actifs financiers disponibles à la vente	406 162 203	379 543 232
Prêts et créances sur les institutions financières	419 512 117	407 271 144
Prêts et créances sur la clientèle	2 044 508 426	1 806 662 078
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819	14 043 819
Impôts courants - Actif	12 854 579	10 145 906
Impôts différés - Actif	751 736	691 309
Autres actifs	56 972 992	28 926 710
Comptes de régularisation	55 562 832	51 160 554
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	27 620 374	23 761 261
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22 698 704	22 680 606
Immobilisations incorporelles nettes	86 689	95 644
Ecart d'acquisition	-	
TOTAL DE L'ACTIF	**3 491 982 968**	**3 082 299 350**

PASSIF	Déc-19	Déc-18
Banque centrale	-	-
Dettes envers les institutions financières	454 327 409	243 452 166
Dettes envers la clientèle	2 103 524 686	1 982 925 888
Dettes représentées par un titre	22 641 228	18 685 076
Impôts courants - Passif	9 365 385	14 282 865
Impôts différés - Passif	537 603	537 377
Autres passifs	139 136 132	117 077 585
Comptes de régularisation	103 619 975	70 894 144
Provisions pour risques et charges	32 089 934	30 088 761
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	119 836 510	108 112 786
Dettes subordonnées	207 485 319	208 002 425
Capital	150 000 000	150 000 000
Primes liées au capital		
Réserves	114 406 150	90 573 966
Ecart d'évaluation	(3 876 986)	-7 991 301
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	19 064 195	35 832 184
TOTAL DU PASSIF	**3 491 982 968**	**3 082 299 350**

2 HORS BILAN

(En milliers de DA)

ENGAGEMENTS	Déc-19	Déc-18
ENGAGEMENTS DONNES		**979 354 019**
Engagements de financement en faveur des institutions financières	1 050 975 856	9 266 640
Engagements de financement en faveur de la clientèle	8 103 474	540 106 873
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	668 134 124	170 956 732
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	105 886 843	259 023 774
Autres engagements donnés	268 851 415	
ENGAGEMENTS REÇUS	**852 575 372**	**871 072 533**
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	287 279 799	305 777 260
Autres engagements reçus	**565 295 573**	**565 295 273**

3 COMPTES DE RÉSULTATS

(En milliers de DA)

INTITULE	Déc. 2019	déc-18
+ Intérêts et produits assimilés	139 568 406	138 968 599
- Intérêts et charges assimilées	- 48 691 575	-46 126 936
+ Commissions (produits)	2 153 578	2 111 057
- Commissions (charges)	- 16 502	-56 129

+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	1	50
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	723 344	571 993
+ Produits des autres activités	339 396	236 307
- Charges des autres activités	-	
PRODUIT NET BANCAIRE	**94 076 648**	**95 704 941**
- Charges générales d'exploitation	- 21 756 434	-20 548 066
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	- 1 529 067	-1 556 861
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	**70 791 147**	**73 600 014**
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	- 87 266 334	-45 566 838
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	44 844 566	22 003 097
RESULTAT D'EXPLOITATION	**28 369 379**	**50 036 273**
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	**28 369 379**	**50 036 273**
-Impôts sur les résultats et assimilés	- 9 305 185	-14 204 089
RESULTAT NET	**19 064 194**	**35 832 184**

الملحق رقم: 06: القوائم المالية لبنك الخليج الجزائر لسنتي 2015– 2016

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria

Etats financiers 2016

ANNEXE N° 1 du bilan au 31/12/2016

Milliers de DA

	ACTIF	Note	31/12/2016	31/12/2015
1	Caisse, Banques Centrales, Centres des Chèques Postaux, Trésor Public	2.A.1	29 544 542	49 344 833
2	Actifs financiers détenus à des fins de transactions			
3	Actifs financiers détenus disponibles à la vente			
4	Prêts et créances sur les Institutions Financières	2.A.2	18 351 676	9 141 893
5	Prêts et créances sur la Clientèle	2.A.3	117 870 551	104 883 046
6	Actif détenue jusqu'à l'échéance	2.A.4	5 131 507	
7	Impôt courant Actif	2.A.5	1 372 832	1 273 345
8	Impôt différé Actif	2.A.6	164 383	147 638
9	Autres actifs	2.A.7	32 957	36 144
10	Comptes de régularisation	2.A.8	708 244	650 500
11	Participation dans les filiales les co-entreprise ou les entités associées	2.A.9	15 675	15 675
12	Immeubles de placement			
13	Immobilisations corporelles	2.A.10	15 989 552	11 698 836
14	Immobilisations incorporelles	2.A.11	200 495	185 601
15	Ecart d'aquisition			
	TOTAL ACTIF		**189 382 415**	**177 377 511**

ANNEXE N° 1 du bilan au 31/12/2016

Milliers de DA

	PASSIF	Note	31/12/2016	31/12/2015
1	Banque Centrale, CCP		-	
2	Dettes envers les institutions Financières	2.P.1	-	-
3	Dettes envers la clientèle	2.P.2	136 255 900	125 339 056
4	Dettes représentées par un titre	2.P.2	11 574 456	11 947 410
5	Impôts courants Passif	2.P.3	1 330 377	1 707 388
6	Impots Différés Passif			
7	Autres Passifs	2.P.4	8 675 252	8 486 515
8	Comptes de régularisation	2.P.5	4 886 720	5 207 981
9	Provisions pour risques et charges	2.P.6	406 055	340 929
10	Subventions d'équipement autres subventions d'investissements			
11	Fonds pour Risques Bancaires Généraux	2.P.7	1 550 243	1 395 460
12	Dettes subordonnées			
13	Capital	2.P.8	10 000 000	10 000 000
14	Primes liées au Capital			
15	Réserves	2.P.9	1 000 000	1 000 000
16	Ecart d'évaluation			
17	Ecart de réevaluation			
18	Report à nouveau	2.P.10	11 071 620	8 324 337
19	Résultat de l'exercice	2.P.11	2 631 793	3 628 435
	TOTAL PASSIF		**189 382 415**	**177 377 511**

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria
Etats financiers 2016

ANNEXE N°1 BIS HORS BILAN au 31 12 2016

Milliers de DA

	ENGAGEMENTS HORS BILAN	Note	31/12/2016	31/12/2015
A	**A - Engagements Donnés**		**70 147 239**	**73 674 294**
1	Engagements de Financements en faveur des institutions financières			
2	Engagements de Financement en faveur de la clientèle	3.HB.1	30 260 506	40 027 530
3	Engagements de Garantie d'ordre des institutions Financières	3.HB.2	29 368 063	21 322 557
4	Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	3.HB.3	10 518 670	12 324 208
5	Autres engagements donnés			
B	**B - Engagements Reçus**		**13 522 302**	**14 087 778**
8	Engagements de Financements reçus des institutions financières			
10	Engagements de Garanties reçus des institutions financières	3.HB.4	6 175 736	6 863 012
11	Autres engagements reçus	3.HB.5	7 346 566	7 224 766

ANNEXE N°2 COMPTE DE RESULTATS

Milliers de DA

	ENGAGEMENTS	Note	31/12/2016	31/12/2015
1	Intérêts et produits assimilés	4.R.1	9 469 204	10 025 265
2	Intérêtset charges assimilés	4.R.2	-1 373 411	-1 274 825
3	Commissions	4.R.1	2 383 515	2 227 118
4	Charges/Commissions	4.R.2	-119 164	-163 666
5	Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction		-	-
6	Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible à la vente		-	-
7	Produits des autres activités	4.R.1	43 242	85 886
8	Charges des autres activités		-	-
9	**PRODUIT NET BANCAIRE**	**4.R.3**	**10 403 387**	**10 899 778**
10	Charges générales d'exploitation	4.R.4	-4 993 743	- 4 804 771
11	Dotations aux Amortis / immobilisations	4.R.5	-1 029 994	- 889 621
12	**RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION**		**4 379 650**	**5 205 385**
13	Dotations aux provisions et pertes de valeurs sur créances irrécouvrables	4.R.6	-722 235	-501 213
14	Reprises de provisions, de pertes de valeurs et récupérations sur créances amorties	4.R.6	3 815	201 292
15	**RÉSULTAT D'EXPLOITATION**		**3 661 230**	**4 905 464**
16	Gains ou pertes nets sur autres actifs		5 833	9 413
17	Eléments extraordinaires Prouits	4.R.7	-	-
18	Eléments extraordinaires Charges	4.R.8	-	-
19	**RÉSULTAT AVANT IMPÔT**		**3 667 064**	**4 914 877**
20	Impôts sur les résultats et assimilés		-1 035 271	-1 286 442
21	**RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE**	**4.R.9**	**2 631 793**	**3 628 435**

بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algeria AGB

Etats financiers 2016

ANNEXE N°1 BIS HORS BILAN au 31 12 2016

Milliers de DA

	ENGAGEMENTS HORS BILAN	Note	31/12/2016	31/12/2015
A	**A - Engagements Donnés**		**70 147 239**	**73 674 294**
1	Engagements de Financements en faveur des institutions financières			
2	Engagements de Financement en faveur de la clientèle	3.HB.1	30 260 506	40 027 530
3	Engagements de Garantie d'ordre des institutions Financières	3.HB.2	29 368 063	21 322 557
4	Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	3.HB.3	10 518 670	12 324 208
5	Autres engagements donnés			
B	**B - Engagements Reçus**		**13 522 302**	**14 087 778**
8	Engagements de Financements reçus des institutions financières			
10	Engagements de Garanties reçus des institutions financières	3.HB.4	6 175 736	6 863 012
11	Autres engagements reçus	3.HB.5	7 346 566	7 224 766

الملحق رقم: 07: القوائم المالية لبنك الخليج الجزائر لسنتي 2017– 2018

ÉTATS FINANCIERS

BILAN au 31/12/2018

ACTIF — **Unité : 000 DZD**

LIBELLÉ	NOTE	2018	2017	VARIATION
Caisse, Banques Centrales, Centres des Chèques Postaux, Trésor Public	2.A.1	33 235 445	61 446 278	-28 210 833
Actifs financiers détenus à des fins de transactions				
Actifs financiers détenus disponibles à la vente				
Prêts et créances sur les Institutions Financières	2.A.2	32 470 209	14 721 310	17 748 899
Prêts et créances sur la Clientèle	2.A.3	169 327 668	153 825 326	15 502 342
Actif détenue jusqu'à l'échéance	2.A.4	-	5 131 507	-5 131 507
Impôts courants Actif	2.A.5	1 831 942	1 267 805	564 137
Impôts différés Actif	2.A.6	224 911	197 093	27 818
Autres actifs	2.A.7	219 488	37 664	181 824
Comptes de régularisation	2.A.8	537 946	400 055	137 892
Participation dans les filiales les co-entreprise ou les entités associées	2.A.9	15 675	15 675	
Immeubles de placement				
Immobilisations corporelles	2.A.10	24 824 807	19 552 174	5 272 633
Immobilisations incorporelles	2.A.11	326 709	265 938	60 772
Ecart d'acquisition				
TOTAL DE L'ACTIF		**263 014 799**	**256 860 824**	**6 153 975**

PASSIF

Unité : 000 DZD

LIBELLÉ	NOTE	2018	2017	VARIATION
Banque centrale ,CCP				
Dettes envers les institutions Financières	2.P.1			
Dettes envers la clientèle	2.P.2	197 487 980	199 946 357	-2 458 377
Dettes représentées par un titre	2.P.2	11 951 739	10 549 836	1 401 903
Impôts courants Passif	2.P.3	2 595 270	2 054 657	540 613
Impôts Différés Passif				
Autres Passifs	2.P.4	8 637 323	8 869 385	-232 062
Comptes de régularisation	2.P.5	7 170 811	5 057 602	2 113 208
Provisions pour risques et charges	2.P.6	445 134	438 412	6 722
Subventions d'équipement autres subventions d'investissements				
Fonds pour Risques Bancaires Généraux	2.P.7	4 782 872	2 919 085	1 863 787
Dettes subordonnées				
Capital		10 000 000	10 000 000	
Primes liées au Capital				
Réserves	2.P.8	1 000 000	1 000 000	
Ecart d'évaluation				
Ecart de réevaluation				
Report à nouveau	2.P.9	14 206 504	12 387 516	1 818 987
Résultat de l'exercice		4 737 168	3 637 975	1 099 194
TOTAL DU PASSIF		**263 014 799**	**256 860 824**	**6 153 975**

ENGAGEMENTS HORS BILAN

Unité : 000 DZD

LIBELLÉ	NOTE	2018	2017	VARIATION
A - Engagements Donnés		83 613 597	101 282 333	-17 668 736
Engagements de Financements en faveur des institutions financières				
Engagements de Financements en faveur de la clientèle	3.HB.1	52 406 393	63 092 855	-10 686 462
Engagements de Garantie d'ordre des institutions Financières	3.HB.2	19 564 912	28 174 539	-8 609 627
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	3.HB.3	11 642 292	10 014 938	1 627 354
Autres engagements donnés				
B - Engagements Reçus		24 147 727	17 636 589	6 511 138
Engagements de Financements reçus des institutions financières				
Engagements de Garanties reçus des institutions financières	3.HB.4	9 307 872	5 530 001	3 777 871
Autres engagements reçus	3.HB.5	14 839 855	12 106 588	2 733 267

INTITULE

Unité : 000 DZD

LIBELLÉ	NOTE	2018	2017	VARIATION
Intérêts et produits assimilés	4.R.1	15 241 973	12 925 859	2 316 114
Intérêts et charges assimilés	4.R.2	-1 912 162	-1 692 671	-219 492
Commissions	4.R.1	3 846 714	2 452 118	1 394 596
* Charges/Commissions	4.R.2	-431 655	-173 525	-258 131
Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction				
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible à la vente				
Produits des autres activités	4.R.1	110 050	54 922	55 127
Charges des autres activités		-48 603		-48 603
PRODUIT NET BANCAIRE	4.R.3	16 806 317	13 566 705	3 239 612
Charges générales d'exploitations	4.R.4	-5 352 829	-5 257 944	-94 886
Dotations aux Amortis / immobilisations		-1 122 545	-1 151 272	28 727
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		10 330 942	7 157 489	3 173 453
Dotations aux provisions et pertes de valeurs sur créances irrécouvrables	4.R.5	-5 056 764	-2 031 355	-3 025 409
Reprises de provisions, de pertes de valeurs et récupérations sur créances amorties	4.R.5	1 262 150	7 800	1 254 349
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		6 536 328	5 133 934	1 402 394
Gains ou pertes nets sur autres actifs	4.R.6		5 929	-5 929
Éléments extraordinaires Produits				
Éléments extraordinaires Charges				
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		6 536 328	5 139 863	1 396 465
Impôts sur les résultats et assimilés	4.R.7	-1 799 159	-1 501 888	-297 271
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		4 737 168	3 637 975	1 099 194

الملحق رقم: 08: القوائم المالية لبنك الخليج الجزائر لسنة 2019

BILAN au 31/12/2019

ACTIF

Unité : 000 DZD

LIBELLÉ	NOTE	2019	2018	VARIATION
Caisse, Banques Centrales, Centres des Chèques Postaux, Trésor Public	2.A.1	38 803 618	33 235 445	5 568 173
Actifs financiers détenus à des fins de transactions				
Actifs financiers détenus disponibles à la vente				
Prêts et créances sur les Institutions Financières	2.A.2	27 912 022	32 470 209	-4 558 187
Prêts et créances sur la Clientèle	2.A.3	153 664 521	169 327 668	-15 663 147
Actif détenue jusqu'à l'échéance				
Impôts courants Actif	2.A.5	2 191 180	1 831 942	359 238
Impôts différés Actif	2.A.6	262 765	224 911	37 854
Autres actifs	2.A.7	55 627	219 488	-163 861
Comptes de régularisation	2.A.8	474 149	537 946	-63 798
Participation dans les filiales les co-entreprise ou les entités associées	2.A.9	15 675	15 675	-
Immeubles de placement				
Immobilisations corporelles	2.A.10	33 372 102	24 824 807	8 547 295
Immobilisations incorporelles	2.A.11	316 424	326 709	-10 285
Ecart d'aquisition				
TOTAL DE L'ACTIF		257 068 083	263 014 799	-5 946 717

PASSIF

Unité : 000 DZD

LIBELLÉ	NOTE	2019	2018	VARIATION
Banque centrale ,CCP				
Dettes envers les institutions Financières	2.P.1	3 121		3 121
Dettes envers la clientèle	2.P.2	184 555 537	197 487 980	-12 932 442
Dettes représentées par un titre	2.P.2	13 964 378	11 951 739	2 012 639
Impôts courants Passif	2.P.3	2 524 224	2 595 270	-71 047
Impôts Différés Passif				
Autres Passifs	2.P.4	9 524 586	8 637 323	887 263
Comptes de régularisation	2.P.5	8 832 957	7 170 811	1 662 146
Provisions pour risques et charges	2.P.6	542 492	445 134	97 358
Subventions d'équipement autres subventions d'investissements				
Fonds pour Risques Bancaires Généraux	2.P.7	5 292 226	4 782 872	509 354
Dettes subordonnées				
Capital	2.P.8	20 000 000	10 000 000	10 000 000
Primes liées au Capital				
Réserves	2.P.9	1 622 810	1 000 000	622 810
Ecart d'évaluation				
Ecart de réevaluation				
Report à nouveau	2.P.10	4 187 572	14 206 504	-10 018 932
Résultat de l'exercice		6 018 180	4 737 168	1 281 012
TOTAL DU PASSIF		**257 068 083**	**263 014 799**	**-5 946 717**

ENGAGEMENTS HORS BILAN

Unité : 000 DZD

LIBELLÉ	NOTE	2019	2018	VARIATION
A - Engagements Donnés		**58 969 677**	**83 613 597**	**-24 643 920**
Engagements de Financements en faveur des institutions financières				
Engagements de Financement en faveur de la clientèle	3.HB.1	29 232 664	52 406 393	-23 173 730
Engagements de Garantie d'ordre des institutions Financières	3.HB.2	17 191 165	19 564 912	-2 373 747
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	3.HB.3	12 545 849	11 642 292	903 557
Autres engagements donnés				
B - Engagements Reçus		**20 997 200**	**24 147 727**	**-3 150 526**
Engagements de Financements reçus des institutions financières				
Engagements de Garanties reçus des institutions financières	3.HB.4	10 922 525	9 307 872	1 614 654
Autres engagements reçus	3.HB.5	10 074 675	14 839 855	-4 765 180

Compte de résultat

Unité : 000 DZD

LIBELLÉ	NOTE	2019	2018	VARIATION
Intérêts et produits assimilés	4.R.1	14 913 681	15 241 973	-328 292
Intérêts et charges assimilés	4.R.2	-1 425 642	-1 912 162	-486 520
Commissions	4.R.1	1 194 474	3 846 714	-2 652 240
* Charges/Commissions	4.R.2	-524 582	-431 655	92 927
Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction				
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponible à la vente				
Produits des autres activités	4.R.1	4 694 355	110 050	4 584 306
Charges des autres activités	4.R.2	-71 135	-48 603	22 532
PRODUIT NET BANCAIRE	4.R.3	**18 781 152**	**16 806 317**	**1 974 835**
Charges générales d'exploitations	4.R.4	-5 602 325	-5 352 829	249 496
Dotations aux Amortis / immobilisations		-1 155 553	-1 122 545	33 009
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**12 023 273**	**10 330 942**	**1 692 331**
Dotations aux provisions et pertes de valeurs sur créances irrécouvrables	4.R.5	-4 934 355	-5 056 764	-122 410
Reprises de provisions, de pertes de valeurs et récupérations sur créances amorties	4.R.5	1 078 294	1 262 150	-183 855
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**8 167 213**	**6 536 328**	**1 630 885**
Gains ou pertes nets sur autres actifs	4.R.6	8 929	-	8 929
Eléments extraordinaires Prouits				
Eléments extraordinaires Charges				
RÉSULTAT AVANT IMPOT		8 176 141	6 536 328	1 639 813
Impots sur les résultats et assimilés	4.R.7	-2 157 961	-1 799 159	358 802
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**6 018 180**	**4 737 168**	**1 281 012**