جامعة يحي فـارس بالمديــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان

دور لوحة القيادة المالية في تقييم أداء البنوك التجارية

- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2015-2017) -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

نوقشت وأجيزت يوم 22-06-2019

إعداد الطالب:

بوبـكر أمير

إشراف الأستاذة:

خديجة عراب هريش

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. مُحَمَّد بن عيشوش	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	رئيسا
أ. خديجة عراب هريش	أستاذة مساعدة أ	جامعة المدية	مشرفة ومقرارة
أ. ميسوم بوشنافة	أستاذ مساعد أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2018 – 2019

تمهيد:

يعتبر الأداء المالي أحد المقومات المهمة في جميع الهياكل الاقتصادية سواء كانت مؤسسات أو بنوك، كما يعتبر أداة لتدارك الثغرات التي قد تحدث في البنوك وإظهار الأخطار المالية التي من المحتمل أن يتعرض لها، وبالتالي إنذار إدارة البنك لمعالجة وتصحيح الانحرافات، يضاف إلى ذلك أنه يعد أداة لتحفيز الإدارة والعاملين لبذل مزيد من الجهد، بهدف خلق قيمة مضافة جديدة وتحقيق نتائج أفضل من سابقاتها.

لذلك فقد حظيت عملية تقييم الأداء باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في مختلف الاتجاهات الفكرية، من أجل تحسين الأداء من جهة، ومن أجل تطوير أدوات للقياس تتناسب مع واقع بيئة الأعمال في الوقت الراهن من جهة أخرى.

وعلى ضوء ما سبق يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتطرق إلى مفاهيم حول الأداء في البنوك التجارية، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عملية تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، والمبحث الأخير سنتطرق إلى مجالات وأسس ومعايير تقييم الأداء في البنوك التجارية ولأساليبها الحديثة

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء في البنوك التجارية.

يعد الأداء من الموضوعات التي تحتل أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات البنكية، حيث حظي عبر الزمن باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وذلك لأن الأداء يقيس ما هو محقق فعلا مع المخطط له سابقا لكي يكون لإدارة البنك معرفة الانحرافات عن الخطة الموضوعة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء في البنوك التجارية.

يعتبر الأداء أحد المفاهيم التي لا تكاد تغيب عن مختلف أدبيات علوم التسيير، على اعتبار أن تقييمه يعتبر الهدف الأساسي لأي مسير في أي البنك من منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التطور الذي حققته أو تريد تحقيقه، وفي هذا السياق سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء ومكونات الأداء.

أولا– تعريف الأداء.

هناك عدة تعاريف للأداء في البنوك التجارية نذكر منها :

لقد عرفه كل من (Miller) و (Bromily) بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام البنك للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعله قادرا على تحقيق أهدافه"[1].

وما يلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسين هما الطريقة في استعمال موارد البنك، ويقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ويُعنى بذلك عامل الفعالية، كما يمكن الاستنتاج من هذا التعريف أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للبنوك تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه البنوك من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالمعايير ومدى عقلانية الطريقة المتبعة في الوصول إلى ذلك.

بينما عرفه (A.Kherakhem) على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بأعمال وأنشطة، بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة للبنك[2].

---

[1]– الحسين عداي فلاح حسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000 ، ص 23.

[2]– الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد07 ، 2009-2010، ص ص (217- 218).

وقد عرّف الأداء من وجهة نظر القانون بأنه أداء الفعل المحدد بموجب العقد وأن تأثير الأداء الناجح هو إلزام الشخص المكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية، ويعد الأداء على أنه قدرة البنك في الحصول على موارده الثمينة والعمل على إدامتها[1].

أمّا من وجهة نظر الإدارة فيعتبر الأداء عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك للحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم[2].

ومن خلال ما تقدم من التعاريف السابقة للأداء، نستنتج أن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء أدى إلى تباين حول تعريفه، ورغم ذلك فإن مختلف التعاريف المقدمة هي في الأصل مكملة لبعضها البعض، فالأداء مفهوم شامل ذو أبعاد متعددة، حيث يمكن اعتبار الأداء على أنه مدى بلوغ الأهداف المرجوة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، باعتباره نظاما شاملا ومتكاملا وديناميكيا.

ثانيا– مكونات الأداء.

يتكون مفهوم الأداء من العديد من الركائز أهمها: الكفاءة، الفعالية، بمعنى أن البنك الذي يتميز بالأداء الجيد هو الذي يجمع بين هذه المكونات للوصول إلى أهدافه المسطرة، لذلك فإنه من المفيد أن نعرض كل مفهوم على حدى على النحو التالي:

1- **الفعالية:** وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف البنك من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة.

كما يمكن تعريف الفعالية على أنها قدرة البنك على تحقيق أهدافه الإستراتيجية مثل تعظيم حصته في السوق مقارنة بمنافسيه[3].

2- **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف

[1]- مؤيد عبد الرحمان وآخرون، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص 222.

[2]- إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص 106.

[3]- شرف الدين مومن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية – دراسة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة –** مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 51.

محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة، وتقاس الكفاءة عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات[1].

3- **الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة التي يسمح بها البنك في عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة مثل: بطاقات الدفع الإلكترونية.[2]

المطلب الثاني : أبعاد و محدّدات الأداء.

إن تحديد الأداء يستلزم تقدير مجموعة من الأبعاد التي ينطوي عليها والتي تكون متداخلة ومترابطة فيما بينها، وهي في العموم تتمثل في البعد التنظيمي والاجتماعي، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد الأداء وإلى محددات الأداء.

أولا– أبعاد الأداء.

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلابد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، ويتمثل هذان البعدان فيما يلي:[3]

1- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي يعتمدها البنك في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافه، ومن ثم يكون لدى إدارة البنك معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوئها، حيث يتيح للبنك إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم.

2 - **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد البنك على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفائهم لبنكهم، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام البنك بالجانب الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق البنك لأهدافه.

ويمكن توضيح أبعاد الأداء من خلال الشكل الموالي:

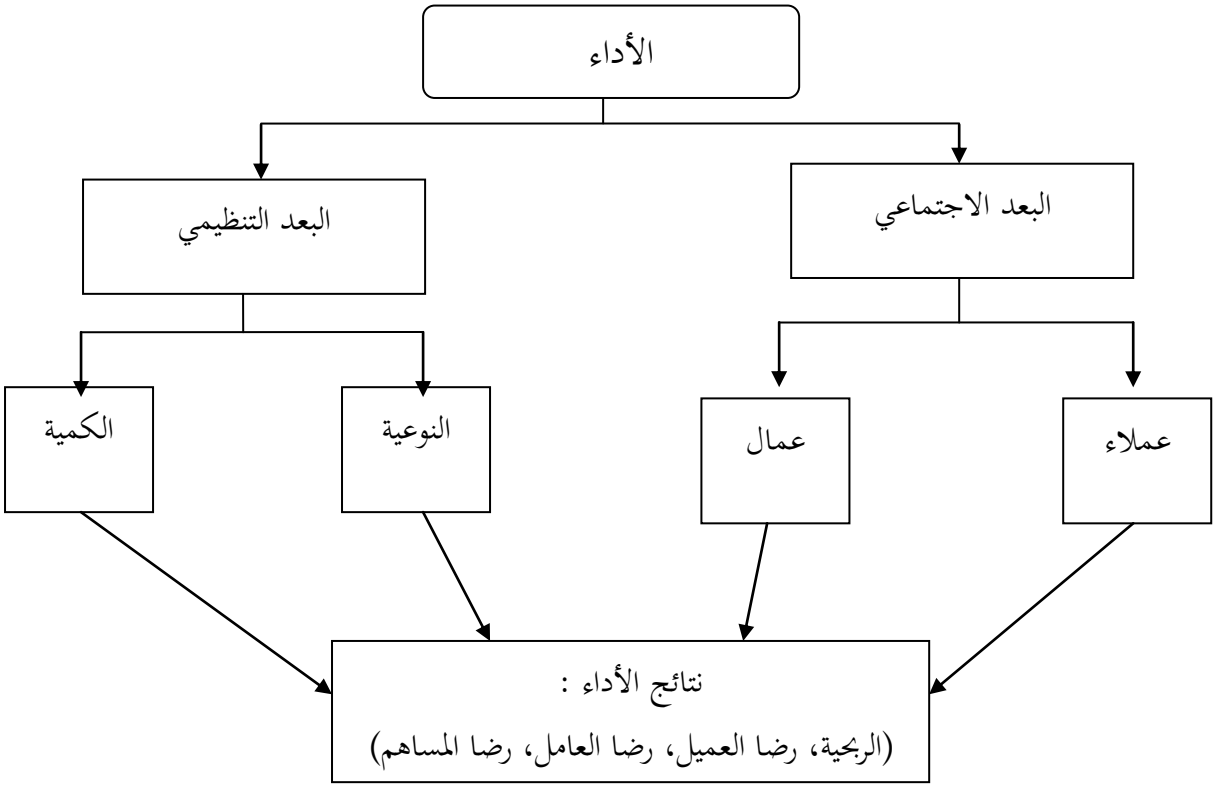
---

[1]- إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص 111.

[2]- مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 32.

[3]- إبراهيم محمد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص 109.

الشكل رقم(01-01): أبعاد الأداء



المصدر :حمزة العوادي ، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية–دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة–** مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2011، ص77.

من خلال الشكل السابق، يتبين أن البعد الاجتماعي للأداء يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند العملاء والعمال، حيث أن أداء البنك لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط، بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع البنك، كما توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا عمال البنك، أما البعد التنظيمي فيقصد به الطرق والكيفيات التي يعتمدها البنك في المجال التنظيمي بغية تحقيق الأهداف المسطرة، وهذان البعدان (الاجتماعي و التنظيمي) يؤثران على نتائج أداء البنك، التي تظهر مستوى الأداء (ضعيف، متوسط، جيد).[1]

ثانيا– محددات الأداء.

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

[1]– حمزة العوادي، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية – دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بتبسة –** مذكرة ماجستير ،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2011، ص 77.

1- المحددات الدّاخلية:

تتمثل أهم المحددات الداخلية في:[1]

أ- **الجهد:** وهو الناتج عن حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتشارك هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبطه عوامل أخرى ممّا ينعكس على الأداء، فالجهد سيكون من محددات الأداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب- **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، أي التي لابد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء وبذلك فإنها تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

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

2- المحدّدات الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:[2]

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

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

---

[1]- إبراهيم محمّد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص ص (113-114).

[2]- إبراهيم محمّد المحاسنة، **مرجع سابق**، ص ص (114-115).

المطلب الثالث: أنواع الأداء.

إن للأداء أنواع تحدد حسب عدة معايير، حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة أشكال متمثلة في: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي، وسنتطرق إلى كل معيار على حدة.

أولا– حسب معيار مصدر الأداء:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء البنك إلى نوعين وهما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:[1]

1– **الأداء الداخلي:** يطلق عليه كذلك "أداء الوحدة"، أي أنه ينتج بفضل ما يملكه البنك من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

أ– **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد البنك الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب– الأداء التقني: ويتمثل في قدرة البنك على استعمال استثماراته بشكل فعال.

ج– الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

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

[1]– الطاهر بن يعقوب، **دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006، ص 42.

ثانيا– حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل البنك إلى أداء كلي وأداء جزئي:[1]

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

2-**الأداء الجزئي**: على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة (النظام التحتي)* على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للبنك.

ثالثا– حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا النظام وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي يمارسها البنك، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى البنك التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: الوظيفة المالية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.[2]

[1]– الطاهر بن يعقوب، **مرجع سابق**، ص 42.

*– **النظام التحتي للبنك**: يقصد به قاعدة الاتصالات و تقنية المعلومات لضمان أعمال إلكترونية ناجحة وضمان دخول آمن وسلس لعصر المعلومات.

[2]– الطاهر بن يعقوب، **مرجع سابق**، ص 43.

المبحث الثاني : تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

يعتبر تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة سلفا، بما يوفره من بيانات ومعلومات، وما يسهم به من جهود في تشخيص وتحديد المشكلات ووضع الخطط والحلول والتطوير، والأداء المالي جزء لا يتجزأ من هذا المفهوم، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأولية لتقييم الأداء المالي وخطواته ومعايير تقييمه وصعوبات تطبيقها.

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء.

تكتسب عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية أهمية كبيرة ودور رائد في تحديد كفاءته في استخدام لموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها.

أولا– تعريف الأداء المالي.

يعد الأداء المالي من أكثر ميادين الأداء استخداما، والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية لا يختلف عنه في البنوك، فباستقراره وثباته يساهم في توجيه البنوك نحو المسار الأفضل والصحيح، وهذه بعض التعاريف للأداء المالي:

الأداء المالي هو أداة لتحفيز العاملين والإدارة في البنك لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.[1]

الأداء المالي هو مدى النجاح المالي الذي تستطيع فيه البنوك أن تعظم ثروة ملاكها وذلك من خلال الحصول على أعلى عائد ممكن لاستثماراتهم.[2]

ويعرف كل من (Doss) و (Miller) الأداء المالي على أنه: " التعبير عن نشاطات إدارة الأعمال باستعمال مقاييس مالية معينة وأنه الأداة الداعمة لجميع أنشطة البنك المختلفة".[3]

---

[1]– محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص، 46.

[2]– بلال فايز عمر وآخرون، **أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2014، ص 245.

[3]– إبراهيم عبد موسى السعيري وزيد عائد مردان، **القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، الكلية التقنية الإدارة، الكوفة، العراق، 2012، ص 235.

كما عرفه (Lorrino) بأنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق، ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلفة الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد وتساهم بهامش من الأداء الكلي للبنك[1].

كما يعرف الأداء المالي على أنه وصف لوضع البنك الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة الإيرادات الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة، كما يعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلا، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به البنوك من أنشطة مختلفة.[2]

مما سبق تم استنتاج أن الأداء المالي:[3]

– أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه البنوك الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى البنك الذي تشير معاييره المالية إلى التقدم والنجاح؛

– أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة البنك، فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كان البنك يواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون ومشكل (العسر المالي)* والنقدي وبذلك ينذر إدارته للعمل على معالجة الخلل.

ثانيا– مفهوم تقييم الأداء المالي.

إن تقييم الأداء هو "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام، وأعلى كفاءة بحيث ؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها".[4]

---

[1]– إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 105.

[2]– علاء فرحان طالب وإيمان شيخان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 68.

[3]– محمد محمود الخطيب، **مرجع سابق**، ص 45.

*– **العسر المالي**: يقصد بالعسر المالي بعدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية عند تاريخ استحقاقها.

[4]– جاب الله الشريف، **دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص 106.

كما يعتبر: "عملية إدارية متكاملة وأداة رقابة فاعلة تعمل للتأكد من أن النتائج المحققة من عمليات البنك وأنشطته المختلفة خلال فترة معينة –عادة سنة– مطابقة بالأعمال المنجزة ومقارنتها بتلك النتائج والأهداف المخطط لها والوقوف على الانحرافات وتشخيص أسبابها من أجل تحسين وتطوير الأداء في البنك".[1]

إن عملية تقييم الأداء المالي ما هي إلا: "قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للبنك وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالبنك.

ومن جهة أخرى ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية المراقبة، ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف لتقييم الأداء، فمنهم من يعرفه على أنه التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، كما يعرف تقييم الأداء المالي بأنه القاسم المشترك بين جميع الكتاب والمهتمين، إذ يعد الأداء المالي من المقاييس المهمة لأداء البنوك مهما كانت طبيعة أعمالها، فعدم تحقيق البنك الأداء المالي جيّد يعرضه للخطر، والتفوق في الأداء المالي يضمن مركزا تنافسيا قويا ويفتح المجال أمام البنك للانطلاق، ومن أهم المقاييس في هذا الميدان هو التحليل المالي.[2]

كما يعرف تقييم الأداء المالي على أنه: "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للبنك وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على البنك نفسه".[3]

ثالثا– أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية:

تبرز أهمية تقييم الأداء في البنوك التجارية في العناصر التالية:[4]

- ✓ يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك، وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه؛
- ✓ يساعد، لاسيما على المستوى المالي في التأكد من توفر السيولة، وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر، فضلا عن الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية

[1]– عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، 2001، ص 95.

[2]– حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 93.

[3]– عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات**، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص ص (189–190).

[4]– علاء فرحان طالب وإيمان شيخان المشهداني، **مرجع سابق**، ص 76.

للبنك، باعتبار أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة البنك الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب من الاستثمار.

بالإضافة إلى:[1]

- ✓ يبين تقييم الأداء في البنك قدرته على تنفيذ ما هو مخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة مع المستهدف منها والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها؛
- ✓ يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا من مدة إلى أخرى، ومكانيا بالبنوك المماثلة الأخرى؛
- ✓ يظهر تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي للبنك؛
- ✓ تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الملاءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك.

المطلب الثاني :أهداف تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية.

هناك عدة أهداف لعملية تقييم الأداء في البنوك يمكن إظهارها كالتالي:[2]

- ✓ نقوم بعملية تقييم الأداء المالي للبنك هذا المركز الذي يوضح إمكانية الإدارة في اتخاذ بعض الإجراءات لتحقيق بعض الأهداف المرجوة، زيادة على هذا فإذا كان الموقف المالي سيئا فإنه يكشف على وجود مشكلة؛
- ✓ إن عملية تقييم الأداء المالي للبنك تسمح بمعرفة وضعية البنك من حيث:
  - ➢ السيولة أي قدرتها على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل؛
  - ➢ كفاءة البنك في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم؛
  - ➢ قدرة البنك على تحقيق أرباح كافية وقادرة على تغطية الأموال المقترضة؛
  - ➢ كفاءة البنك في استخدام أصولها الثابتة منها والمتداولة.

[1]- نصر حمود مزيان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

[2]- ريمة مجادبة، **مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية -دراسة ميدانية في بنك الخليج الجزائر (AGB)**- وكالة بسكرة، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 58.

كما تستهدف عملية تقييم الأداء المالي ما يلي:[1]

- ✓ الوقوف على مستوى إنجاز البنك مقارنة بالأهداف المدرجة في خطته؛
- ✓ الكشف عن مواقع الخلل والضعف وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تفاديها مستقبلا؛
- ✓ متابعة تنفيذ أهداف البنك التجاري المحددة مسبقا، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كمًا ونوعًا وضمن الخطة المرسومة والفترات الزمنية المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء؛
- ✓ قياس مدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه، وتوفر المعلومات لمختلف المستويات والجهات الأخرى خارج البنك؛
- ✓ بيان مدى كفاءة استخدام البنك التجاري للموارد المتاحة بالصورة المثلى وتحقيق أقصى عائد ممكن وبأقل تكلفة ممكنة في ضوء تلك الموارد المتاحة؛
- ✓ توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك إلى أجهزة الرقابة، مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛
- ✓ تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء البنك، تسهم في وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

بصفة عامة فإن عملية تقييم الأداء في البنك التجاري تهدف إلى التعرف على مدى كفاية رأس ماله ومدى سلامة مركزه المالي، وما يتطلبه ذلك من كفاية المخصصات، ومدى تواجد إدارة قادرة على الأداء وفقا للأهداف المحددة مسبقا، ومدى التزام البنك بإجراءات مصرفية سليمة وآمنة وإتباعه للقواعد والقوانين وتعليمات البنك المركزي، ومدى قدرة البنك على سداد التزاماته في آجال استحقاقها، ومدى إمكانية استمرار البنك في ممارسة نشاطه استنادا إلى ربحيته وإلى خطط الإدارة في مجال التشغيل وتحديد الأهداف.

[1] – ريمة مجادبة، **مرجع سابق**، ص 59.

المطلب الثالث :مراحل ومتطلبات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

يمر تقييم الأداء بمجموعة من مراحل وإلى المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى مراحل تقييم الأداء المالي ومتطلباته.

أولا– مراحل تقييم الأداء المالي.

تشمل عملية تقييم الأداء المالي في البنوك عدة مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية التقييم، ويمكن الحصول عليها من حسابات النتائج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن رأس المال، عدد العاملين وأجورهم وغير ذلك. إن جمع هذه المعلومات يخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعينة، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن الاقتصاد الوطني أو مع بعض البنوك في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.[1]

المرحلة الثانية: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية لهذه البيانات، واحتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.[2]

المرحلة الثالثة: إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة لنشاط البنك، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للبنك أي جميع أنشطة المراكز فيه بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه، ودراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج تتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء البنوك التي تعمل في القطاع نفسه.[3]

---

[1]– مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 45.

[2]– مُحَمَّد محمود الخطيب، **مرجع سابق**، ص 52.

[3]– **المرجع السابق**، ص 52.

المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: وذلك من خلال وضع التوصيات الملائمة بالاعتماد على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على البنوك للتعامل معها ومعالجتها.[1]

المرحلة الخامسة: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: وذلك من خلال توفير الشروط اللازمة أو المشجعة لتحقيق الأداء المطلوب، والاستفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.[2]

ثانيا– المتطلبات الرئيسية لنجاح عملية تقييم الأداء.

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يأتي:[3]

– أن يكون الهيكل التنظيمي للبنك واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل من المدير والمشرف بدون أي تداخل بينها؛

– أن يتوفر للبنك مسؤولون قادرون على تقييم الأداء متفهمون لدورهم عارفون بطبيعة نشاط البنك ومتمكنون من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح؛

– أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملا وفعالا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر؛

– أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.

---

[1]– محمد محمود الخطيب، **مرجع سابق**، ص 52.

[2]– طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 34.

[3]– مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص ص (42-43).

هذا ويمكن إضافة الشروط التالية:[1]

- ✓ تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به؛
- ✓ استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد؛
- ✓ تدريب المسؤولين على تقييم الأداء؛
- ✓ التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل؛
- ✓ تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية Feedback؛
- ✓ ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

[1] – مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 43.

المبحث الثالث:مجالات وأسس ومعايير تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية وأساليبها الحديثة.

تتمثل عمليات تقييم الأداء المالي في السياسات التي تتخذها البنوك لتقدير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية للأهداف المرسومة، والوقوف على الانحرافات وتحديد أسبابها وآليات التصحيح المناسبة وتشمل عملية تقييم الأداء المالي في البنوك مجالات وأسس عدة ومعايير مختلفة والأساليب الحديثة وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مجالات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

تشمل عملية تقييم الأداء في البنوك المجالات التالية:[1]

أولا– تقييم أداء البنك كوسيط مالي.

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

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 الفترة محل القيد؛
- ❖ مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم موارده؛
- ❖ مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات أفراده؛
- ❖ مدى مساهمة نشاط البنك في نشر الوعي الادخاري واجتذاب عملاء جدد مع المحافظة على المدخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادخار.

2- تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال:

ويتم الحكم على كفاءة البنك في هذا المجال من خلال المعايير التالية:

- ✓ مدى كفاءة البنك في تحقيق أهدافه الأساسية وهي :تحقيق أكبر عائد ممكن، المحافظة على السيولة وسلامة المركز المالي للبنك؛

[1]- رميسة باهي، **القروض المتعثرة وأثرها على الأداء المالي للبنوك التجارية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** – أم البواقي، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أم البواقي، 2015، ص ص (55-56).

- ✓ نسبة كل نوع من الأنشطة البنكية إلى مجموع أنشطة البنك؛
- ✓ تخفيض حجم المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

3- 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 فيه؛
- 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.

ثانيا– 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 أساسي تستخدمه إدارة البنك في توجيه العاملين بالاتجاه الذي يحقق أهداف السياسات المصرفية للوقوف دون وقوع جرائم الاختلاس أو التقصير، وتعمل على استخدام سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية، واستخدام أنشطة تدريسية خاصة تنمي قدرات العاملين في المجالات البنكية كافة.[1]

[1]- رميسة باهي، **مرجع سابق**، ص 56.

المطلب الثاني: أسس ومعايير تقييم الأداء المالي.

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

أولا– أسس تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

هناك مجموعة من الأسس التي لابد من اعتمادها في تقييم الأداء في البنوك التجارية منها:

1- **تحديد أهداف البنك التجاري:** لكل بنك تجاري عددا من الأهداف يسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها، قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها .فالتحديد الدقيق لأهداف البنك التجاري أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم أهداف البنك إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسة في البنك، وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط البنك التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:[1]

- المجال التسويقي؛
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية؛
- القيمة المضافة؛
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل؛
- الربحية؛
- أداء العاملين وتطويرهم؛
- المسؤولية تجاه الجميع؛
- الموازنة بين الأهداف القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.

2- **وضع الخطط التفصيلية:** بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل ودقيق، لا بد من وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكن من

[1]- عقيل جاسم عبد الله، **مرجع سابق**، ص 194.

ناحية أخرى، وعلى هذا الأساس، فإنه لابد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي:[1]

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع؛
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف، والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم؛
- أن تكون هذه الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

3- **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي بنك تجاري، هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، ويقصد بمراكز المسؤولية "كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط البنك وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها"، فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح المسؤولية كل مركز ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى، ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:[2]

- ✓ إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالبنك التجاري موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي؛
- ✓ إذا اقتصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للبنك، فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة، وكذلك تفسير الانحرافات عنها، وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4- **التحديد السليم لمؤشرات تقييم الأداء:** إذ تقضي إجراءات نظام تقييم الأداء في البنوك التجارية وضع مؤشرات لهذا الغرض، ويعد اختيار وتحديد مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء وفي الوقت نفسه أكثرها صعوبة، وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها واختلاف الآراء فيها، ولكن في جميع الأحوال من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية عند اختيار المعايير الخاصة بها ملاحظة ما يأتي:[3]

- ✓ اختيار المؤشرات الأكثر تناسبًا مع طبيعة نشاط البنك والأكثر اتساقًا مع الأهداف المرسومة سلفًا؛

---

[1]- كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 250.

[2]- **المرجع السابق**، ص 253.

[3]- مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 38.

- ✓ اختيار المؤشرات الأكثر وضوحًا وفهمًا من قبل العاملين، بحيث يكون في استطاعتهم تطبيقها بسهولة؛
- ✓ ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها، بما يتناسب مع طبيعة نشاط البنوك وكذا الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف بما يتلاءم مع دوره وأهميته مقارنة مع بقية الأهداف الأخرى للبنك؛

5- **إنشاء نظام متكامل للمعلومات وتطويره:** بما يكفل ويساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وتصويب مسارات الأداء في الوقت المناسب، وضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.[1]

ثانيا– معايير تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

يقصد بالمعيار أداة للمعايرة أو ميزان للمقارنة، أو بمعنى مستوى انجاز يعد مقبولا أو متفق عليه وهو المبدأ الذي يستخدم كقاعدة لإطلاق حكم، قرار أو عملية ترتيب.[2] أما معايير الأداء فهي تعرف بأنها معدلات قياسية تستطيع إدارة البنك أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعادلات.[3]

وتتمثل أهم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء المالي في البنوك في:[4]

1- المعايير التاريخية. "Historial Standards".

يمثل مستوى الأداء للسنوات السابقة معيارا تاريخيا، يعد هذا المعيار فعالا عندما يتم الحكم على مستوى تحسن أو تدهور الأداء عبر الزمن، ولكنه لا يعطي مؤشرا عن مستوى الرضا عن هذا الأداء.

2- المعايير القطاعية(الصناعية) "Industrial Standards".

تشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من البنوك في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للبنوك المساوية لها في الحجم وفي طبيعة تقديم الخدمة، إلا أنه يعاب على هذا المعيار عدم الدقة بسبب التفاوت من

---

[1]- نصر حمود مزنان فهد، **مرجع سابق**، ص 33.

[2]- مُحَمَّد الطعامنة، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي**، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن ،بدون سنة النشر، ص 20.

[3]- **المرجع السابق**، ص 20.

[4]- علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهداني، **مرجع سابق**، ص ص (73-74).

حيث الحجم وطبيعة الأنشطة خاصة وان الكثير من البنوك أخذت بمبدأ التنويع في تقديم الخدمة للتقليل من المخاطر المحتملة.

3- المعايير المطلقة "Absolute standards".

وهي معايير نظرية، (كمعيار العيوب الصفرية)* الذي تطبقه البنوك اليابانية، وقد لا يتحقق في التطبيق لكنه يبقى معيارا يسعى البنك إلى تحقيقه لتحسين العمليات.

4- المعايير المستهدفة " Target standards".

يعكس مستويات الأداء المعقولة، وتستوحى هذه المعايير من البيانات التي توضع في الخطة، ويمكن للمحلل أن يقارن ماهو محقق فعلا مع ماهو مخطط له.

المطلب الثالث : الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.

لقد عرفت السنوات الأخيرة نشأة العديد من الأدوات الحديثة التي تختص بتقييم الأداء أو تتناوله في جانب من جوانبها، ومن أهمها وأكثرها شيوعا نجد أسلوب أصحاب المصالح، أسلوب لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.

أولا- أسلوب أصحاب المصالح.

على الإدارة العليا للبنك أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في البنك والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابكة لأهداف البنوك وحاجات الأطراف المرتبطة بها، على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة، وتفترض على المؤسسات المصرفية تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف.

يجب أن تشمل نتائج قياس وتقييم الأداء جميع الأصعدة وتكون متجاوبة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للبنك، وتبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسة.[1]

*- **معيار العيوب الصفرية:** معيار الأداء في الجودة وهو معيار حرفي وتقوم فكرته على عمل الشيء الصحيح من المرة الأولى، وهذا يعني التركيز على الوقاية من العيوب بدلا من إيجاد العيوب بعد حدوثها والقيام بإصلاحها.

[1]- عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية -دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف**- مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص ص (12- 13).

يعرف أصحاب المصالح على أنهم أولئك الجماعات والأفراد، سواء كانوا داخل البنك أو خارجه مثل: (العاملون، العملاء، المقرضون، المالكون والموردون)، الذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء البنك.[1]

فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن البنك ومسؤول عن الإدارة الجيدة لهذه المؤسسة ونظرية أصحاب المصالح تعتبر البنك نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين، وإنما كل المتهمين بنشاطات وقرارات البنك.[2]

ثانيا– أسلوب لوحة القيادة.

إن التسيير الجيد للبنك يستدعي أن يكون مسيروها، ملمين بجميع المعلومات والمعطيات (محاسبة مالية، اقتصادية...) سواء كانت من مصدر داخلي أو خارجي، حتى يتمكنوا من أخذ نظرة شاملة عن وضعيته ومدى نجاعة أساليب التسيير فيه تبعا للنتائج المحققة به، والقيام بجمع هذه المعلومات في جداول وتمثيلات بيانية مختلفة ليشكل لوحة للقيادة، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم أدوات ووسائل اتخاذ القرار في المؤسسات الحديثة.[3]

لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع وبسيط وديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي إذن وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، وعادة ما تقارن لوحة قيادة التسيير بلوحة قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح، وتعرف أيضا بأنها وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان البنك.[4]

ولوحة القيادة هي عبارة عن مجموعة مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهه لعملية التسيير بغرض تحقيق الأهداف المسطرة كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء البنك.[5]

---

[1]– ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، PMO–** مذكرة ماجيستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014، ص 50.

[2]– ريغة أحمد الصغير، **مرجع سابق**، ص 13.

[3]– عريوة محاد، **مرجع سابق**، ص 14.

[4]– **المرجع السابق**، ص 14.

[5]– **المرجع نفسه**، ص 14.

إن تحقيق أفضل أداء ممكن يبقى مصدر قلق دائم للمؤسسات، بما في ذلك البنوك التي تسعى إلى تقليل المخاطر من خلال السيطرة عليها وهذه من أهم الأسباب التي أدت إلى فكرة البحث المستمر على أدوات تحليل مناسبة لتحقيق أفضل أداء ممكن.[1]

لوحة القيادة هي أحد أهم هذه الأدوات والأساليب لتقييم الأداء بحيث تسهل على المؤسسات معرفة الوضعية لاسيما البنوك ففي حالة تسجيل مخاطر تقوم هذه الأخيرة بردة فعل سريعة من أجل التحكم في هذه المخاطر والسيطرة عليها.[2]

وسيتم التطرق بشكل مفصل إلى لوحة القيادة في الفصل الثاني.

ثالثا – بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن هي: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".

عرفها كل من (R.Kaplan)* و (D.Norton)* بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف البنك.

يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، ويرتكز في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للبنك، كما تعمل البطاقة على دفع البنك نحو تنفيذ

---

[1]- عريوة محاد، **مرجع سابق**، ص 14.

[2]- **المرجع السابق**، ص 14.

*- R.Kaplan: من مواليد 1940 هو أستاذ محاسبة أمريكي، وأستاذ فخري لتنمية المهارات القيادية في كلية هارفارد للأعمال، والمعروف باسم المبدع المشارك، مع ديفيد ب. نورتون، من بطاقة الأداء المتوازن.

*- D.Norton: من مواليد 1941 هو عالم الأعمال الأمريكي، وهو مستشار تنفيذي وإداري للأعمال وشغل منصب الرئيس التنفيذي حصل على درجة الماجستير في بحوث العمليات وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ولاية فلوريدا، انتقل للدراسات العليا إلى جامعة هارفارد، حيث حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

الإستراتيجية فيه وإلى الرقابة عليه، ويركز هذا النموذج على خمسة أبعاد تمثل في مجملها الأداء العام للبنك، وهذه الأبعاد هي:[1]

- ✓ **البعد المالي**: ما يحتويه من مؤشرات مالية تقيس الأداء المالي للمؤسسة (المساهمين)؛
- ✓ **بعد العمليات الداخلية**: يركز على مدى جودة الإدارة في إدارة وإجراء عملياتها الداخلية من إنتاج وتسيير؛
- ✓ **بعد العملاء**: يركز على العملاء ويقيس مستوى رضاهم؛
- ✓ **بعد النمو والتعلم**: هذا البعد خاص بمدى تعلم المنظمة ومواردها البشرية ومدى إبداعهم من أجل إرضاء العملاء؛
- ✓ **بعد البيئة والمجتمع**: يهتم بالجوانب البيئية والمجتمعية.

[1]- صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية –دراسة حالة بعض المؤسسات–** مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص 17.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التعرض له في هذا الفصل تم التوصل إلى أن الأداء المالي يعد أداة المهمة في البنك التي تعمل على توجيهه نحو المسار الصحيح، حيث أن عملية تقييم الأداء تساعد البنوك في الوصول إلى النتائج المرجوة.

من ناحية أخرى، تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتحدد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وقد تلجأ البنوك في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث غير أنه وبالنظر للانتقادات التي عرفتها الأنظمة التقليدية في السنوات الأخيرة من جهة وتغير ظروف البيئة وعوامل المنافسة من جهة أخرى، فقد أصبحت البنوك ملزمة بالتوجه نحو الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء باعتبارها تعطي نظرة دقيقة وصحيحة عمل يجري في البنك وتسمح لها بالتأقلم بشكل فعال مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة.

قد أصبحت هذه العملية من الضروريات الحيوية في البنوك، للتأكد من حسن سير الخطط المرسومة لها إذ من خلالها يعاد النظر في الأهداف والمؤشرات والمعايير المعتمدة، وذلك للوقوف على التجاوزات الحاصلة وإعادة فحص المعلومات والبيانات التي تمخضة من عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط المستقبلية وجعل البنك في وضع يسمح له باتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة ولرفع كفاءة الأداء.

تمهيد.

يعتبر نظام مراقبة التسيير إحدى الأنظمة الفرعية بالبنك وهو كذلك مسار دائم للتعديل والتحكم في التسيير، يقوم هذا المسار بثلاثة أدوار وهي دور الكاشف الذي يقدم المعلومات اللازمة التي يحتاجها البنك ويوضح النتائج المنتظرة من القرارات التي سيتم اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية، وأيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برنامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداء وقياس النتائج ثم تقديم الاقتراحات التي يتم على ضوئها التخطيط للمستقبل.

لذلك أصبح الحديث عن ملائمة مراقبة التسيير في البنوك يحتل أهمية كبيرة من خلال إعطاءه الدور المنوط له، من خلال استعمال التقنيات الحديثة للتحكم أكثر في التسيير والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة فالبنوك بحاجة إلى نظام يسمح لها بقيادة مختلف أنشطتها وضمان السيرورة الحسنة، وكذا تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج، وهذا الدور الذي تتكفل به لوحة القيادة من خلال التحكم في التسيير.

وعلى ضوء ما سبق يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يخصص المبحث الأول لماهية لوحة القيادة، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى مبادئ، مكونات ومراحل لوحة القيادة ومراحل تصميمها، وفي المبحث الأخير سنتحدث عن مؤشرات ومقومات لوحة القيادة وعوامل نجاحها.

المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير، وهي تنتمي إلى نظام معلومات التسيير الكلي للبنك، حيث تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة لمختلف نشاطات البنك، كما تضمن تقديم المعلومات المرتدة عن تحقيق الأهداف ليتم تفسيرها وتصحيحها، وهي بهذا تعتبر من أهم الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم لوحة القيادة، وكذلك إلى أهمية وأهداف لوحة القيادة وفي الأخير سنتطرق إلى أنواع لوحة القيادة.

المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة.

تتعدد تعاريف لوحة القيادة وتختلف باختلاف منظور كل باحث، كما لها مجموعة من الخصائص، وهو ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولا– تعريف لوحة القيادة.

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

يعرف(S.Sépari) و (C.Alazard)* لوحة القيادة على أنها: "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".[1]

يضيف (Yves Jean Saulou)** أن: "لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداء تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر"[2].

---

*– S.Sépari: هي طالبة متحصلة على شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، مرخص لها بتوجيه البحوث في جامعة باريس 11، وكذلك عضو في GRECE (مجموعة العمل لتصحيح امتحانات المحاسبة الحكومية) التي طورت برامج DCG و DSCG الجديد في سنة 2005.

*– C.Alazard: هو مدرس في الفصول التحضيرية في DECF (Lycée de Sévres).

[1]– C.Alazardn et S.Sépari, **Controie de gestion**, 5eme édition, dunod, Paris, France, 2001, P 591.

**– Yves Jean Saulou: هو مهندس في تنظيم المركز الوطني للفنون والحرف في باريس (CNAM)، مسؤول عن تصميم وإضفاء الطابع الرسمي على نظم المعلومات في سنة 1994، مدقق الحسابات الدولي، وأستاذ بجامعة فرانسوا رابليه دو تور.

[2]– ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 178.

كما تعرف لوحة القيادة على أنها تشخيص دائم في المؤسسة –بما فيها المؤسسة المصرفية– يرتكز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة ومعبرة، يمكن من خلالها تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات[1].

من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسؤولين لمعرفة حالة وتطور البنك.

ثانيا– خصائص لوحة القيادة.

تتمثل خصائص لوحة القيادة فيما يلي:[2]

- ✓ تمثل بحث دائما ومنظما لكل مستوى من مؤشرات ونتائج والعمليات؛
- ✓ تعد وسيلة للحوار في البنك وللنقاش بين مختلف المستويات حول أهدافه؛
- ✓ تتميز بسرعة الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها؛
- ✓ تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية ومعطيات مادية، مركزة على نقاط الأساسية التي تسمح بالعمل مما يجعل تقديمها جذابا وفعالا وقراءتها سهلة وسريعة؛
- ✓ التمييز بين الأعمال ونتائجها ومؤشراتها التي تسمح بقياسها؛
- ✓ تتميز بنظراتها الإستراتيجية، فهي بعيدة عن كونها معايير مفروضة من طرف المسيرين أو الظروف الخارجية، بل هي نتاج جماعي يبدأ من مرحلة إعداد الأهداف واختيار المؤشرات وعوامل النجاح الملائمة؛
- ✓ أداة للمراقبة إذ تسمح لوحة القيادة بمراقبة دائمة للتحقيقات بالنسبة للأهداف المحددة في الموازنات فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير وانحرافاتها المتوقعة بالنسبة للمعايير للتشغيل؛
- ✓ أداء مساعدة على القرار، تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط الأساسية للتسيير والانحرافات الممكنة.

---

[1]– زهية بوديار وشوقي جباري، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة**، ملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أيام 14–15 أفريل2009، ص 9.

[2]– نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، أطروحة دكتوراه، علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 261.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية للوحة القيادة.

شهد مصطلح"لوحة القيادة العديد من المتغيرات ليصل إلى الاسم، كما أن نشوء لوحة القيادة يعود إلى مجموعة من الظروف التي طرأت على عملية تسيير المؤسسات.

أولا– تطور لوحة القيادة.

سنلخص أهم مراحل تطور لوحة القيادة فيما يلي:[1]

لقد ظهر مصطلح لوحة القيادة حسب(Malo) منذ سنة(1932) في فرنسا في المجال النظام المحاسبي وقيادة المؤسسة ومع بداية التسعينيات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعنى بالتقارير (Reporting) إلى أن دخلت في عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف.

ومع بداية التسعينيات ظهر مصطلح "بطاقة القيادة الاستشراقية" (بطاقة الأداء المتوازن) (Balaneed Score Card) نتيجة أعمال كل من (R.Kaplan) و (D.Nortan) في (1992) وتطور هذا المصطلح نتيجة البحوث المتتالية في الدول الانجلوسكسونية والبلدان الاسكندنافية مثل أعمال (Scandiia1993) في السويد، وهذا المفهوم الجديد، قياس الأداء الذي جاء به (D.Nortan) و (R.Kaplan) في لوحة القيادة الاستشرافية (بطاقة الأداء المتوازن)، ويعتمد على رؤية متعددة الأبعاد في القياس حسب أربعة محاور أساسية.

وفي هذه الأثناء كان جل المؤسسات الكبيرة في فرنسا تخضع لمراقبة الدولة باعتبارها مؤسسات عمومية(Soeiété Générale, EDF, SNCF, RENAULT, BNP)* وكانت انشغالات الدولة أكثر في تحريك عجلة الاقتصاد ودفع وتيرة التشغيل وتألق صورة فرنسا في الخارج، حيث كان البعد المالي في التقارير ليس له الأولوية في تسيير المؤسسات، لهذا كان لوحة القيادة محصورا في تقارير تحمل مؤشرات كمية مثل، (الإنتاج، المخزون، معدل تغيب العمال...).

*- Soeiété Générale: هو أحد البنوك الفرنسية الرائدة وواحد من أقدم البنوك الفرنسية.

*- EDF: هي شركة المرافق الكهربائية الفرنسية.

*- SNCF: هي شركة السكة الحديدية الوطنية الفرنسية.

*- RENAULT: هي شركة تصنيع سيارات فرنسية متعددة

*- BNP: هو بنك فرنسي.

[1]– مُحَّد العربي بن لخضر، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص ص (4-5).

أما إدارة الأعمال الأمريكية في تلك الفترة كانت متشبعة بثقافة التقرير(Reporing) الموجهة للمساهمين، وكانت المؤشرات المالية تأخذ الحيز الأكبر في هذه التقارير، ولكن مع بداية التسعينات تم التفطن إلى ضرورة الاهتمام بالمؤشرات غير المالية والتي تغطي البعد الزمني من حيث أنها منطلق للاستثمار الأجل، أين ظهر النموذج الأمريكي للوحة القيادة من خلال أبحاث (R.Kaplan) و (D.Nortan) وسميت بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة الاستشراقية Balanced Scorcard).

في سنة (2000) اقترح (Alain Fernandez)* نموذجا جديدا للوحة القيادة في فرنسا متمثلا في نموذج "GIMSI" والذي يتضمن أربعة مراحل أساسية لتصميم لوحة القيادة، وركزت على مفهوم توزيع الأهداف كل المستويات المؤسسة(الاستراتيجي، التكتيكي والمستوى التشغيلي)، وتجدر الإشارة أنه كان هناك نماذج أخرى للوحة القيادة نذكر منها مصفوفة المحددات والنتيجة " La matrice de Déterminants et Résultats" والتي طورها(Fitzgerald) وآخرون، ونموذج آخر للوحة القيادة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الخدمية المطورة من طرف(Atkinson Anthony)**، ومبني على مقارنة حول نظرية ذوي الحقوق(Stock holders).

ثانيا– ظروف نشأة لوحة القيادة.

تعود ظروف نشأة لوحة القيادة إلى ما يلي:[1]

1– باعتبار أن البنك نظام يتشكل من مجموعة من العناصر المتعددة والمتفاعلة والمترابطة، والغاية من وجودها اتخاذ القرارات التي تسمح بتحقيق التوازن بين مختلف المدخلات وتحقيق الأهداف المسطرة، لذلك يجب أن يتوفر لها مجموعة من مؤشرات فعالة تضمن لها القيادة السليمة والحركة السريعة والاستجابة لمختلف المؤشرات؛

2– باعتبار أن عملية التسيير تتجه نحو تشخيص العوائق التي تواجه تحقيق الأهداف، فإن لوحة القيادة تشكل نظام معلومات يسمح بضبط الحركية وتحديد المهلة الكافية للقيام بالإجراءات التصحيحية الناجحة؛

---

*– Akain Fernandez: هو مستشار دولي، متخصص في إدارة الأداء وقضايا دعم اتخاذ القرار ومؤلف كتب عن هذا الموضوع، يركز عمله على المنهج الاشتراكي لإدارة لتسهيل اتخاذ القرارات من قبل الجهات الفاعلة الميدانية والفرق المستقلة.

**– Atkinson Anthony: من مواليد 4 سبتمبر 1944 في كارليون (ويلز)، هو خبير اقتصادي بريطاني، متخصص في دراسة عدم المساواة، توفي في 1 جانفي 2017 في أكسفورد.

[1]– عبد الوهاب سويسي، **مرجع سابق**، ص 163.

3- تعكس لوحة القيادة صورة مختصرة للهيكل التنظيمي للبنك، بحيث تتواجد في كل المستويات التنظيمية وتحتوي إلى المستويات العليا في شكل مؤشرات عامة تسمح بالقيادة والتي من خلالها يقف على وضعية تقدم أشغال مخطط الأعمال المسطر على مستوى البنك.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف لوحة القيادة.

إن للوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظاما للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية لمراقبة سير أداء البنوك، ومدى تحقيق لأهدافها.

أولا- أهمية لوحة القيادة.

يمكن إيضاح أهمية لوحة القيادة في النقاط التالية:[1]

1- عند وضع خطة البنك:

- ❖ إلزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- ❖ إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف؛
- ❖ المساعدة على وضع سياسات واضحة؛
- ❖ تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى من المستويات الإدارية وكل فرد من أفرادها، وكذلك المسؤولية تبعا لذلك.

2- خلال سير نشاط البنك:

- ❖ وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية؛
- ❖ تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا؛
- ❖ تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك؛
- ❖ السماح بتقديم سريع ودائم لنتيجة البنك؛
- ❖ السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للبنك؛

[1]- زهية بودبار وشوقي جباري، **مرجع سابق**، ص 6.

❖ السماح بإعطاء وضعية الخزينة، متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى عتبة المردودية.

ثانيا– أهداف لوحة القيادة.

الهدف الأساسي للوحة القيادة هو توفير نظام معلومات يسمح لكل مسؤول بالحصول على أداء تساعده باستمرار في قياس:[1]

- نتائجه الحالية؛
- الانحرافات عن الأهداف؛
- النتائج المقدرة في نهاية السنة؛
- التطورات المحققة مقارنة بالسنوات الماضية؛
- الحصول على المؤشرات شاملة لمقارنة الأداءات الحقيقية بالأهداف والتفاعل معها كل حسب مستواه؛
- تنظيم نظام تقارير يسمح للمستوى الأعلى بمتابعة النتائج المحققة للمستوى الأدنى منه والانحرافات الناتجة والإجراءات التصحيحية المتخذة والتي ستتخذ؛
- تسمح لوحة القيادة بتوضيح الإستراتيجية ومخططات العمل إلى المستويات الهرمية الأدنى؛
- تزود مختلف مسؤولي البنك بالمعلومات التي يحتاجونها لقيادة أداء مركزهم، فهي ليست خاصة بالمديرية العامة فقط؛
- تسمح بتقييم نتائج الإجراءات التصحيحية وذلك بترقية وتحسين التقديرات والأهداف المختارة؛
- تسمح بتوضيح حالة كل المركز مسؤولية في كل لحظة مقارنة بالأهداف المسطرة.

[1]-Alain fernandez, **Les nonveaux tableax de bord des déeideurs,** 2éme Edition, de organisation, Paris, France, 2002, P 7.

المطلب الرابع: أنواع لوحة القيادة.

أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت بعدما كانت وسيلة قياس إلى إدارة أساسية تسمح باتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل البنك.

وتتمثل أنواع لوحة القيادة في ما يلي:[1]

أولا– لوحة القيادة الكلاسيكية المالية.

تشير لوحة القيادة الكلاسيكية أو المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات البنك، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فهي سلاح في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية واكتشاف التغيرات ودراسة أسبابها، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تعيد البنك إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالاستثمار، والسياسة التجارية والمالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة: ويمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفق نسب المالية كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2) لوحة القيادة المالية.

النسب	كيفية القياس	N	N-1
الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة / القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	(القيم المحققة+ المتاحات) / الديون قصيرة الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال / رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: نور الهدى حنونة، **لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 38.

[1]– نور الهدى حنونة، **لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص ص (38-40).

ثانيا– لوحة القيادة الإستراتيجية.

ينعكس هذا النوع من لوحات القيادة على الإستراتيجية والموازنة المقررة من قبل البنك في شكل مفصل وبسيط، يسمح بقيادة حقيقية لمختلف الهيئات، كما تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي" نظام يتشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة"، كما تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاثة أسس تتمثل في:

1- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة؛

2- عملية فصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية والنتائج المستقبلية؛

3- العمل على دمج واختيار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي.

ثالثا– لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة).

ظهر مصطلح لوحة القيادة المستقبلية سنة (1990) على يد الكاتبان (D.Norton) و(R.Kaplan) بحيث تقترح قائمة نوعية من المؤشرات، وقد تجاوزت استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على المؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والآجال والقيمة مقدرة من قبل العميل وتحسين العمليات الداخلية أي الجانب التنظيمي، فهذا النوع يعتمد على مجموعة من المؤشرات تبرز للمسؤولين محددات الأداء الحاضرة والمستقبلي، وذلك بربط النتائج التي يسعى البنك إلى تحقيقها مع العوامل المحددة لها.

وتتمثل محاور لوحة القيادة المستقبلية في:

1– المحور المالي: تأخذ المؤشرات المالية مكانة هامة في لوحة القيادة المستقبلية من أجل التقييم الفعال للآثار الاقتصادية ذات طابع الكمي للنشاطات السابقة للبنك، حيث أنها تعبر عن الأهداف المالية بالمردودية ويتم قياسها بواسطة القيمة المضافة، كما يمكن التعبير عنها بالتطور السريع لرقم الأعمال.

2– محور العملاء: يُمكن هذا المحور المسيرين من تحديد القطاعات السوقية المقصودة، بالإضافة إلى ذلك مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تم تحديده، كما يحتوي على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة

للنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة، وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالإشباع وولاء العملاء، توسيع رقعة العملاء والحصة السوقية من القطاع الذي تم تحديده.

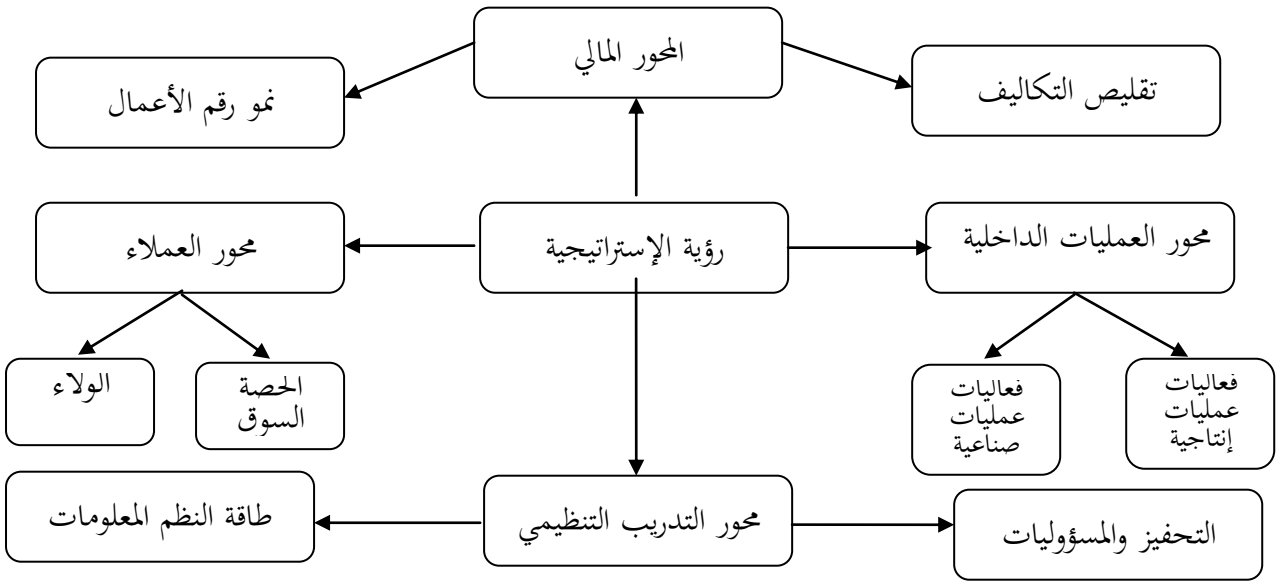
3- **محور العمليات الداخلية:** يركز هذا المحور على تحديد العمليات الأساسية للبنك والتي تسمح له بالتطور كونها تسمح لها بمنح خدمات تمكنه من جذب العملاء وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تم اختيار العمل فيها.

4- **محور التدريب التنظيمي:** يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب أن يضعها البنك لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل، فللبنك حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرته على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالعملاء والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيا متقدمة، حيث أن التدريب التنظيمي يتشكل من ثلاثة عناصر هي: الأفراد، التنظيم والإجراءات.

وانطلاقا من العناصر السابقة الذكر للوحة القيادة المستقبلية تم اكتشاف الفجوة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات، وبين التي يجب أن تكون لتطوير عملية الأداء، ولسد هذه الفجوة يجب على البنك أن يستمر في تطوير كفاءات الأفراد وتحسين نظم المعلومات وضبط الإجراءات.

ويمكن أن نوضح في الشكل الموالي تفاعل المحاور الأربعة للوحة القيادة المستقبلية:

الشكل رقم (1-2): مكونات لوحة القيادة المستقبلية.



المصدر: نور الهدى حنونة، **لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 40.

المبحث الثاني: لوحة القيادة: المبادئ، المكونات،الأدوات ومراحل تصميم.

يعتبر وضع نظام لوحة القيادة بالبنك استثمارا مربحا نظرا للمزايا العديدة لهذه الأداة، والتي تسمح بمتابعة النقاط الأساسية في عملية التسيير، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مبادئ ومكونات، أدوات لوحة القيادة وفي الأخير سنتطرق إلى مراحل التصميم لوحة القيادة.

المطلب الأول: مبادئ لوحة القيادة.

تقوم لوحة القيادة على مجموعة من المبادئ أهمها:[1]

- ضرورة ارتباط لوحة القيادة بالهيكل التنظيمي للبنك، والإلمام بالأهداف الرئيسة والأهداف الجزئية لها؛
- مراعاة ليس فقط الأهداف النهائية (أهداف النتائج) ولكن أيضا رافعات النشاط التي تساهم في تحقيق هذه النتائج؛
- دمج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في الوقت نفسه، وتحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية البنك؛
- تقديم المؤشرات بشكل سهل القراءة ومعبرة؛
- احتواء لوحة القيادة على عدد محدود من المؤشرات، وتفضيل سرعة الحصول على المعلومة؛
- تتضمن معلومات ومؤشرات، تعرض بشكل واصح، تحليلي، سهل التفسير، تام ويعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (مالية، استغلال، توزيع...)؛
- تحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار البنك.

[1] – ليلى بوحديد، **دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص ص (62-63).

المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة.

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة، بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة (بما فيها البنوك) وطبيعة نشاطها، وكذا المستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحات القيادة وخصائص القطاع وحاجات المسؤولين، غير أن هناك نقاطا مشتركة تشترك فيها كافة أنماط لوحات القيادة، إذ أن معظم لوحات القيادة تحتوي على أربعة مناطق.

أولا– الشكل العام للوحة القيادة.

إن أغلب لوحات القيادة تحتوي على أربع مناطق أساسية سنتعرف عليها فيما يلي:[1]

1– منطقة المقاييس الاقتصادية: تتمثل عموما في المراكز المسؤولية (المصالح، الورشات،...)، وهذه الأصناف تابعة لمسؤول معين، وكل صنف يرتبط بالجهة التي يفوض لها المسؤول جزءا من صلاحياته والتفاوض معها على تحقيق أهداف محددة، فمثلا يمكن لصنف رقم (1) نشاط الصيانة والمسؤول عنها هو مدير الصيانة، وكل صنف من الأصناف يضم مجموعة مؤشرات خاصة به تسمح للمسؤول عن المركز بالتركيز على أهم النقاط الأساسية في إدارته.

يجدر التنبيه إلى المؤشرات تعد المكون الرئيس للوحات القيادة، إذ أن هذه الأخيرة ما هي سوى عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتهم وتسمح المؤشرات بتقويم الأعمال وأداء العمال ومتابعة العمليات ورصد التغيرات.

2– منطقة النتائج الفعلية: إن النتائج المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون شهرية (خاصة بشهر واحد) أو متراكمة(مجموعة نتائج الشهر منذ بداية السنة)، كما يمكن أن تكون شهرية ومتراكمة معا، والمعلومات المتواجدة في لوحة القيادة ترتبط عادة بعنصرين: "النشاط والأداء المالي" لمركز المسؤولية، ويعبر عن النشاط من خلال وحدات نشاط (عدد الوحدات المنتجة، كمية الموارد المستهلكة، عدد ساعات العمل،...) وكذا من خلال مؤشرات مثل: معدل الغياب، حصة السوق، وغيرها.

[1]– حسين رحيم ومحمد بونقيب، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالة مراقبة التسيير**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 04، بدون سنة النشر، ص 129.

3– منطقة الأهداف: تظهر في هذه المنطقة من لوحة القيادة الأهداف التي حددت لفترة معينة، والأهداف المعروضة بهذه المنطقة يمكن أن تكون أهدافا شهرية أو تراكمية أو الاثنين معا، كما يمكن أن تكون أهدافا تخص النشاط أو الأداء المالي أو الاثنين معا.

4– منطقة الفروق: يتم الحصول على الفروق (الانحرافات) بإيجاد الفرق بين الأهداف والنتائج الفعلية، ويعبر عنها بالقيم المطلقة أو بالنسب المئوية، حسب طبيعة المؤشرات يتم عرض الفروق إما حسب الزمن (فروق شهرية، تراكمية أو الاثنين معا) أو حسب النشاط والأداء (فروق تخص النشاط أو تخص الأداء المالي أو الاثنين معا).

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-02): الشكل العام للوحة القيادة.

منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروق
الصنف 1: – مؤشر أ – مؤشر ب الصنف 2: الصنف 3:			

المصدر: حسين رحيم ومُحَّد بونقيب، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة مُحَّد خضير بسكرة، العدد04، بدون سنة النشر، ص 129.

ثانيا– مناطق إضافية في لوحة القيادة.

في أغلب الأحيان يكون من الأفضل تكملة لوحة القيادة بنقاط أساسية مرجعية متمثلة في نتائج الدورة السابقة (مقارنة بنتائج الدورة الحالية)، الهدف المراد تحقيقه في نهاية الدورة، النتيجة المحتمل تحقيقها في نهاية السنة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): شكل لوحة القيادة بمناطق إضافية.

المؤشرات	لوحة القيادة الأساسية			نتائج الفترة نفسها من السنة السابقة	النتائج المحتمل تحقيقها نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ
	النتائج المعينة	الأهداف	الفروقات				

المصدر: حسين رحيم ومُحَّد بونقيب، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة مُحَّد خضير بسكرة، العدد04، بدون سنة النشر، ص 132.

المطلب الثالث: أدوات لوحة القيادة.

تستعمل لوحة القيادة مجموعة من الأدوات والوسائل في تطبيق لوحة القيادة.

أولا- الانحرافات (Les écarts).

إن مراقبة التسيير تسمح بحساب بعض الفروقات وإعطاء معلومات عنها ترسل إلى المسؤول عند إعداد لوحة القيادة، والمطلوب منه إرسال معلومات إلزامية وضرورية إلى المستويات العليا[1].

ثانيا- النسب (Les ratios).

النسبة هي علاقة بين عنصرين من عناصر البيئة في البنك، وهي أكثر تعبيرا عن نشاط البنك ونتائجه في مختلف وظائفه، وترسل في شكل تقارير إلى المستويات العليا من أجل إعداد لوحة القيادة[2].

[1] -Michel Gervais, **Caontrole de gestion**, 7éme édition, économica, Paris, France, 2000, P 613.

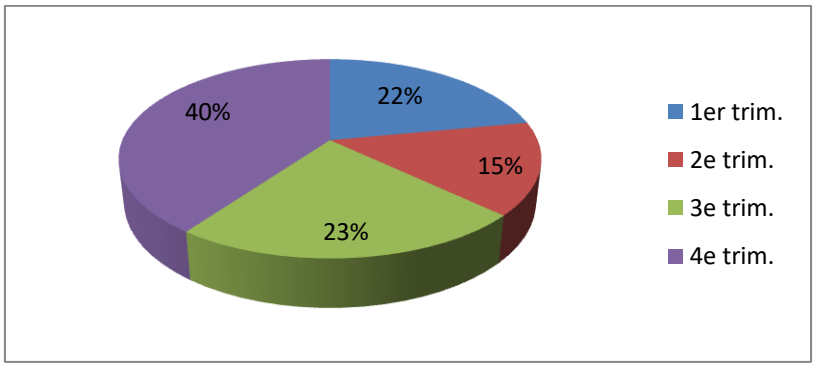
[2] -Ibid, P 613.

ثالثا– المنحنى والتمثيل البياني.

وتضم كل من:[1]

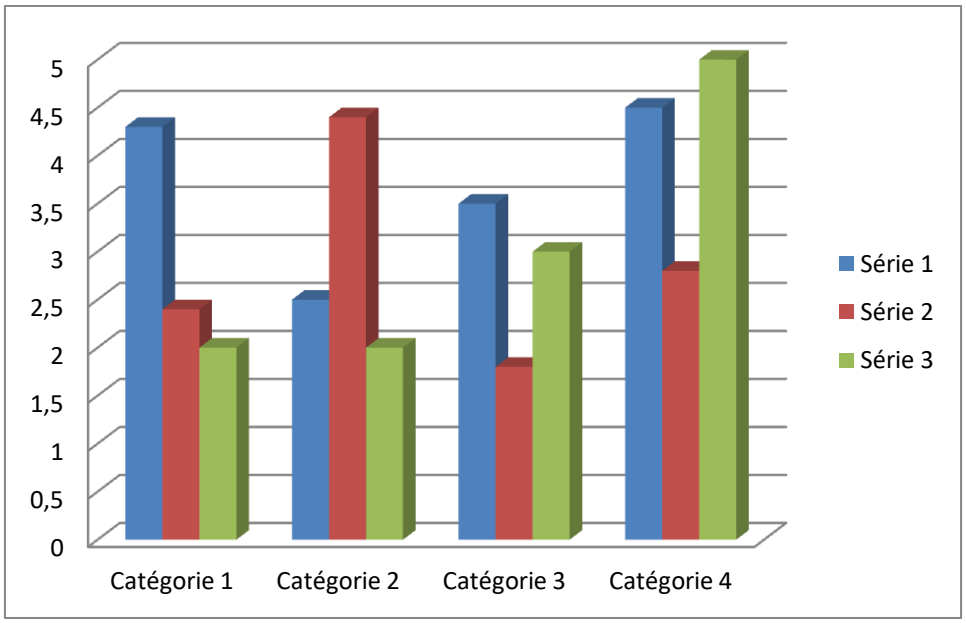
1– البيانات: هذه الوسيلة تسمح بشرح التطورات، وتوضيح التغيرات في المعدل أو الاتجاه وهي تعكس النسب في شكل بيانات، وفيما يلي بعض الأشكال البيانية التي توضح النسب:

الشكل رقم (02- 02): الدائرة النسبية.



Source Michel Gervais, **Caontrole de gestion**, 7éme édition, économica, Paris, France, 2000, P 617.

الشكل رقم (03- 02): **المدرج التكراري.**

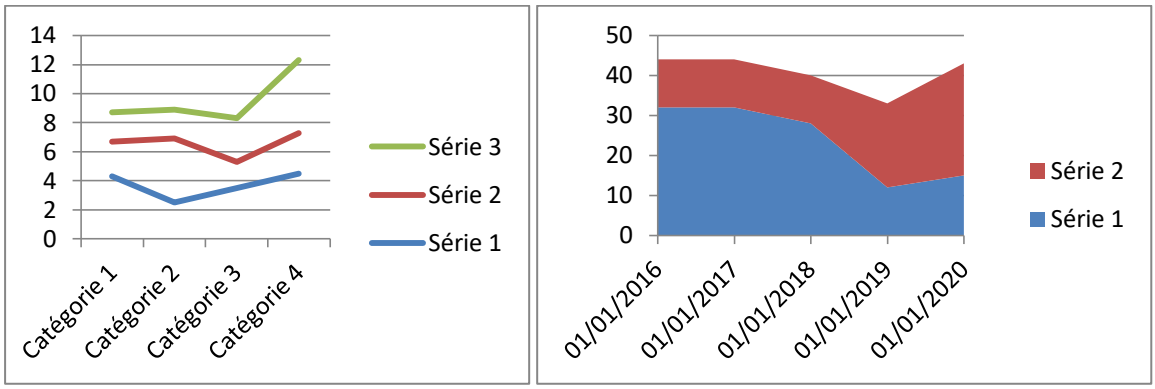


Source Michel Gervais, **Caontrole de gestion**, 7éme édition, économica, Paris, France, 2000, P 617.

[1] -Michel Gervais, opcit, p 617

2- المنحنى البياني: وهو أسلوب من الأساليب الإحصائية والرياضية، قد يكون خطا مستقيما أو منكسرا يعكس حالة ما مقارنة مع وضعية معينة أو خلال فترة زمنية معينة، هذه الوسيلة تقوم بشرح التطورات وتوضيح التغيرات الحاصلة في عنصر من العناصر. ويمكن توضيح بعض النماذج فيما يلي:

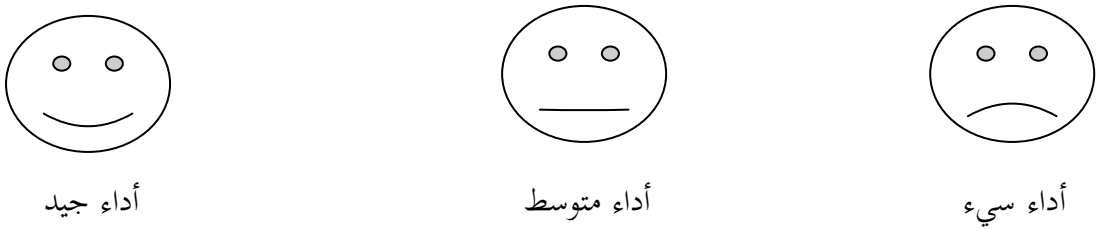
الشكل رقم(04-02): بعض النماذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة.



Source Michel Gervais, **Caontrole de gestion**, 7éme édition, économica, Paris, France, 2000, P 618.

3- المنبهات: هي وسيلة تمثل عتبة الحدود النهائية للبنك، وهي تفحص أنشطة المصالح، وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، هذه الوسيلة تستعمل أساسا لقياس الأداء، كما تساعد في اتخاذ القرار، ويمكن توضيحها فيما يلي:

الشكل رقم (05-02): شكل المنبهات



Source Michel Gervais, **Caontrole de gestion**, 7éme édition, économica, Paris, France, 2000, P 618.

4- التقارير ومحاضر الاجتماعات: تمثل هذه الأخيرة خلاصة دراسة تشاورية حول مشكلة معينة، أو مسألة هامة، وتتجسد هذه المناقشة في كتابة تقرير عن النتائج المتوصل إليها، وإعداد محاضر تشمل جميع جوانب الاجتماع، هذه التقارير والمحاضر تدعم النماذج السابقة الذكر وتفسر بعض الغموض الذي يكتنفها.

المطلب الرابع: مراحل تصميم لوحة القيادة.

تعتبر عملية تصميم نظام لوحة القيادة من أهم عناصر لوحة القيادة وذات أهمية كبيرة، ما من شأنه أن يؤثر على البنك، حيث تعتبر لوحة القيادة استثمارا مجديا لها، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير، كما يسمح للمسؤولين بمعرفة نقاط الخلل وتداركها في الوقت المناسب. وأهم المراحل الأساسية المتبعة لتصميم نظام لوحات القيادة هي:[1]

1- **دراسة محيط البنك:** في هذه المرحلة يتم التركيز على البنك والمحيط الذي تعمل فيه، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف البنك ككل، وأهداف مراكز النشاط.

2- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعين تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيس في وجود لوحة القيادة.

3- **إعداد المؤشرات:** تعتبر المؤشرات أساسية في لوحة القيادة إذ تعتبر أداة لتقييم وضعية البنك، حيث تقوم بتجميع مجموعة من المعلومات الهامة.

4- **تجميع المعلومات:** بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، انطلاقا من المعلومات التي يمتلكها البنك.

5- **اختيار النظم المعلوماتية المناسبة:** تعتبر المعلوماتية (الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في البنك، حيث أن عملية حجز واسترجاع المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على البنوك أن تختار منها ما يناسبها (حجم البنك، تكلفة النظام،...).

فالمراحل الخمسة المذكورة تنقسم إلى قسمين: قسم يضم المرحل (1+2) والمتعلقة بدراسة محيط البنك وتحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات المتوافقة مع الهيكل التنظيمي وهو يطابق المرحة (1 و2) من عملية تصميم نظام مراقبة التسيير، والقسم الآخر (3+4+5) ويمثل تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق والذي يتعلق بتحديد خطط العمل الواجبة التنفيذ من طرف المسؤولين واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط.

[1]- رحيم حسين ومحمد بونقيب، **مرجع سابق**، ص ص (7- 9).

المبحث الثالث: لوحة القيادة: المؤشرات، المقومات وعوامل النجاح.

تتميز لوحة القيادة بمجموعة من المؤشرات ومقومات التي يرتكز عليها البنك في تطبيقها لهذه الأداة، كما توجد مجموعة من العوامل لنجاح لوحة القيادة، وهذا ما سنتطرق إله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة.

تعتبر المؤشرات المكون الرئيس للوحات القيادة، حيث أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين في إدارة عملياتها، وإن اختيار بشكل جيد وعناية يمكن المسير من تشكيل لوحة قيادة فعالة تسمح له بمعرفة مستوى الأداء لاتخاذ القرارات الصائبة.

أولا– مفهوم المؤشر.

يتمثل المؤشر في أداة تقيس فعالية وكفادة البنك.

1– تعريف المؤشر.

يوجد مجموعة من تعاريف للمؤشر نذكر منها:[1]

يعرف المؤشر بأنه: "معلومة أو تجميع لمعلومات تساهم في تقدير وضعية معينة من قبل صاحب القرار". وكذلك يمكن تعريفه على أنه الصورة الأكثر تمثيلا لوضعية معينة للبنك من خلال تحليلها للعمليات التي يقوم بها.

ويعرف المؤشر أيضا على أنه مجموعة معلومات مرتبطة ببعضها، حيث أن المتابعة المستمرة تسمح بتحديد الوضع ومقارنة مدى تحقيق هذه المؤشرات، والمؤشر هو تعبير رقمي (قد يكون نسبة أو قيمة حقيقية) عن الظاهرة التي نريد وضعها تحت القيادة يسمح بتحديد وضعية ما، وذلك بترجمة الأحداث والظواهر إلى مؤشرات كمية توضح بشفافية وضعية البنك، والمؤشر مهما كان يأخذ قيمتين أساسيتين:

- قيمة هادفة: تترجم الهدف الذي نحدده؛
- قيمة تنفيذية: تترجم أو تبين مستوى تحقيق هذا الهدف.

[1]– محمد العربي بن لخضر، **مرجع سابق**، ص 60.

2- خصائص المؤشرات.

المؤشرات يجب أن تتميز بهذه الخصائص:[1]

- أن تكون مقروءة، وواضحة وقابلة للفهم؛
- ملاءمة؛
- محددة وقابلة للرقابة؛
- مرتبة ومصنفة؛
- السرعة والسهولة.

ثانيا- معايير اختيار المؤشرات.

تعد عملية اختيار المؤشرات من الصعوبات الأساسية في إعداد لوحة القيادة، بحيث يجب على المؤشرات التي تم اختيارها منح البنك صورة متكاملة بناء على الأهداف التي تم اختيارها، وحسن اختيار المؤشر يمكن البنك من قياس أثر العمليات التي قامت بها، وعليه فإن الاختيار يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المعطيات التالية:[2]

1- الدقة: يجب أن يكون المؤشر دقيقا في دراسة الظاهرة من خلال تقديمه لمعلومات في الوقت المناسب، فالعديد من البنوك تعتمد على المؤشرات المالية لا يمكن الحصول عليها إلا في آخر الدورة، وهذا يخلق فارقا في الوقت مع وتيرة النشاط، ويكون تأخر في القيام بالعمليات التصحيحية أثناء حدوث اختلالات.

2- الوضوح والعلاقة مع النشاط: يجب أن تكون المؤشرات واضحة للمستعملين وبسيطة في حسابها ويجب أن تكون لها علاقة مع النشاط، فيجب أن تقيس هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا، ولا تعتمد على معادة رياضية جد معقدة تصعب من عملية تطبيقه في كل مرة، بحيث أنها تؤدي إلى رفض المؤشر لعدم فهمه، أو عدم القدرة على ترجمة المؤشر واتخاذ القرار الخاص بتحسين الوضعية، وعليه يوصى دائما بتفضيل استعمال مجموعة من المؤشرات السهلة والأقل غموضا عوض استعمال مؤشر واحد معقد.

---

[1]- محمد العربي بن لخضر، **مرجع سابق**، ص 61.

[2]- عبد الوهاب سويسي، **مرجع سابق**، ص 111.

3- محدودية المؤشرات: يجب على المسؤول أن يعتمد عدد محدود من المؤشرات في لوحة القيادة باختياره لأحسنها في تقييم كل جوانب نشاطه ومنوعا بين المؤشرات مالية وغير المالية، ولقد أثبتت الدراسات أن العمليات الإدراكية للفرد لا يمكن لها التركيز إلا على عدد محدود من الإشارات، ويوصى بشكل عام أن لا يتعدى عشرة مؤشرات حتى لا يتشتت تركيزه.

4- غير قابلة للتلاعب: إن إعطاء مؤشرات بصورة غير حقيقية كتضخيم النتائج أو التقليل من أهميتها حسب الحاجة، يمكن أن يكون له الأثر السلبي الكبير في اتخاذ إجراءات خاطئة أو عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب نظرا للتغليط الحاصل في المؤشرات، وعليه يوصى عدم استعمال المؤشرات التي يمكن تلاعب بها.

5- القدرة على التنبؤ: كلما كان للمؤشر القدرة على التنبؤ بظهور المشاكل واستباق الأحداث قبل وقوعها يعطي مجال للمسؤول من أجل التدابير الاحترازية ويقلل من حدوث صدمات مفاجئة للعمليات، مثل التنبؤ بتغير في تفضيلات العملاء...، وعليه فالمؤشر يمكن المسؤول من القيام بالعملية الوقائية وليس العلاجية للمشكلة.

6- القابلية للتطوير: المؤشرات التي تعتمد في لوحة القيادة يكمن أن تتغير عبر الزمن من المنطلق أن لوحة القيادة أداة مرنة من حيث الاستعمال، ومنه يتطلب تغيير وتطوير دائم للمؤشرات التي تقيس النشاط، وعليه كلما كان المؤشر قابلا للتطوير كلما تمكن المسؤول من توسيع مجال الرؤية في حل المشاكل المطروحة.

ثالثا– أنواع المؤشرات.

توجد عدة أنواع من المؤشرات تقوم أساسا على تشعب الأهداف والظواهر المراد والظواهر المراد قياسها وتتكيف مع خصوصيات كل بنك مما يسمح ببناء لوحة قيادة خاصة بها.

وتنقسم المؤشرات إلى عدة أقسام (تصنيفات) هي:[1]

1- حسب دورة النشاط.

أ- **مؤشرات النتائج Résultat ومؤشرات المتابعة Suivi**: يمكن للمؤشر أن يهتم بمتابعة سير العمليات أو الأحداث التي هي في طور الإنجاز (مؤشر متابعة)، كما يمكن للمؤشر أن يقيس النتيجة النهائية لأداء معين قد تم (مؤشر نتائج)، عدد العملاء المتعامل معهم، معدل هامش الربح في الوحدة الواحدة، وهذا المؤشر هو قياس لاحق للأداء، يسمح لنا بمعرفة ما إذا توصلنا للهدف أم لا، ولا يمكن التأثير على هذا المؤشر.

ب- **المؤشرات القيادية والمؤشرات الرقابية:** مؤشرات القيادة توضح سير العمليات وتسمح بقيادة الأداء أثناء فترة معينة مما يساعد على التحكم في النشاطات بالنسبة للمسؤول المعني وتساعده على اتخاذ القرارات، دون أن يتم نقلها إلى مستويات التنظيمية العليا، فالغرض منها هو تمكين المسؤولين من قيادة عملياتهم وتحسين أدائهم.

أما المؤشرات الرقابية: فتستخدم لتزويد المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة للمركز المكلف بتنفيذ بعض الخطط والبرامج العمل حيث يقيس درجة تحقيق الهدف من طرف المسؤول الملزم بتقديم بيان أمام رئيسه.

ج- **المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية:** يمكن لمؤشر ما أن يتم تحضيره انطلاقا من معطيات محاسبية مالية (معدل المردودية، معدل الربح،...)،فالمعطيات التشغيلية تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية أسرع من المعطيات المالية والتي تتطلب مدة زمنية أطول للتصحيح.

[1]- محمد العربي بن لخضر، **مرجع سابق**، ص (63-65).

2- حسب مستعمليها

نجد فيها عدة أنواع منها:

أ- مؤشرات عامة: وهي التي تمكن كل أصحاب المصالح في البنك من الحصول على صورة شاملة لوضعيته ونشاطه (مساهمين، عمال، عملاء...).

ب- مؤشرات محلية: وتخص مؤشرات داخلية يمكن الاطلاع عليها ومتاحة الاستعمال لمعظم الوحدات في البنك (يمنع تسريبها إلى خارج البنك).

ج- مؤشرات مصلحية: وهي مؤشرات داخلية خاصة بمركز مسؤولية واحد، لأنها تمثل مؤشرات نشاط معين (التسويق، تحصيل القروض،...).

المطلب الثاني: مقومات لوحة القيادة.

حتى تكون لوحة القيادة فعالة يجب توفر مجموعة من المقومات التي يرتكز عليها البنك في تطبيقه لهذه الأداة.

وتتمثل هذه المقومات في:[1]

1- **محتوى لوحة القيادة:**

يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحة القيادة شاملة في خدمة كل البنك، ملائمة لنشاطها، وتوفر المعلومات الملائمة يتطلب من الإدارة أن تكون في الاستماع للمسؤولين العمليين حتى يمكن مساعدتهم على إنجاز المهام المطلوبة، ومنه إيجاد مؤشرات ميدانية (مالية، غير مالية، نوعية، خارجية،...)، تكون نتيجة للتفاعل بين المسير والقائم بتنفيذ الأعمال، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط دون المؤشرات النوعية (قياس الجودة، رضا العملاء)، ويمكن حصر الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات لوحة القيادة حتى تكون فعالة في العناصر التالية:

[1]- محمد العربي بن لخضر، **مرجع سابق**، ص ص (91-93).

أ- الحيادية: وتعني عن الأحداث التي تظهرها بدون تشويه أو تضليل، وعليه يجب أن تعكس حقيقة النشاط والظروف التي تؤدى فيها بشكل واضح.

ب- القابلية للتكيف: وتعني استجابة المعلومات للتغيرات التي تحدث بكيفية تمكن من مراجعتها بشكل مستمر لكي تعكس الواقع الذي تصوره بشكل أفضل.

ج- **سهولة الترجمة:** وتتمثل في القراءة المباشرة والواضحة بدون غموض، وكذلك الطريقة التي يتم بها تقديم هذه المعلومة، كما تسمح إمكانية الترجمة بتفادي الشك، وإمكانية الحوار الصحيح حول الأهداف المسطرة.

د- الشمول: أن تكون المعلومات شاملة لكل أنشطة الوحدة ولكن مقدمة بشكل مختصر، ولا تعوض في الجزيئات التي تخلق الحساسية بين المسؤول ومعاونيه، فهناك معلومات نوعية وكمية، مالية وغير مالية، داخلية وخارجية.

2- هيكل لوحة القيادة.

تتشكل لوحة القيادة من مجموعة من مؤشرات يتم اختيارها بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة وبعدد محصور، وذلك راجع إلى أن الطاقة الإدراكية للإنسان لا تستوعب عدد مرتفع من المعلومات، وكذلك يجب مراعاة طريقة تقديمها وشكلها، ويمكن اعتماد بعض الأدوات لتحسين فعاليتها:

أ- الانحرافات: والتي توضح الفارق بين النتائج المتحصل عليها والأهداف المسطرة والتي تعكس كيفية سير العمليات وتفاعلها وذلك من خلال مراقبة مراكز المسؤولية.

ب- النسب: وبالرغم من تركيزها على الأنشطة في المدى القصير إلى أنها تقدم صورة عن تطور العمليات من خلال معلومات محاسبية أو تسويقية.

ج- الرسوم البيانية والعلامات الساطعة والجداول الإحصائية: كلها وسائل مساعدة لتقديم المعلومات والتي تعكس صورة للواقع العملي.

3- توقيت لوحة القيادة:

يجب استغلال المعلومة في وقتها لمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة ويجب تفادي الفصل بين المعلومة وطبيعة العملية، بمعنى يجب تقديم المعلومة الخاصة بنشاط معين حسب التوقيت الملائم (على المدى القصير، المتوسط أو الطويل)، لتقديم صورة أكثر دقة عن واقع النشاط وسيرورة البنك، فالالتزام بالجداول الزمنية لتحضير وإرسال لوحة القيادة ضروري للمسير، كما أن اعتماد بعض الوسائل التقنية مثل برمجيات EXCEL لحساب بعض المؤشرات وتحضيرها في شكل منحنيات بيانية بسرعة، كما أن استعمال البريد الالكتروني الداخلي يساعد على وصولها إلى المسؤولين ومتخذي القرار في أسرع وقت وبأمان أكثر.

4- جودة لوحة القيادة:

تتمثل جودة لوحة القيادة في جودة المعلومات التي تحملها، لهذا فإن وجود نظام للمعلومات الإدارية ضروري في البنك بحيث أن مخرجات هذا النظام هي مدخلات لوحة القيادة التي يتم استغلالها في شكل مؤشرات ومعطيات رقمية، وكلما كانت الإدارة حريصة على دقة هذه المعلومات وتدعم وجود مصداقية وجودة لوحة القيادة كبيرة.

وكذلك يجب الحصول على المعلومات مهما كانت، لكن من منطلق أن تكون تكلفتها أقل ما يمكن، فالمعلومة كمورد تبدأ من تخفيض تكاليف الحصول عليها، وبناء على هذه المعايير الخاصة بجودة المعلومة لقياس الفعالية تتطلب الالتزام بالتحديد المسبق لاحتياجات الجهات المستفيدة من هذه المعلومات سواء عند تصميم أو عند تشغيل نظام لوحات القيادة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح لوحة القيادة.

غالبا ما يشكل وضع نظام لوحات القيادة هاجسا ويولد ضغطا نفسيا لدى المسؤولين العمليين، يتمثل في العدائية ورفض لهذا النظام، حيث ينظر على أن:[1]

- الهدف الأساسي من لوحات القيادة هو الرقابة على نشاطاتهم؛
- هناك نقص ثقة من طرف الإدارة اتجاه المسؤولين العمليين، فهم ملزمون دوريا بتقديم التقارير؛
- الوقت المخصص للوحات القيادة هو وقت ضائع وغير مفيد والنشاطات العملية لا يمكن إدارتها، من خلال أرقام؛
- لوحة القيادة وثيقة إضافية كغيرها "هناك الكثير من الوثائق.

لذا يجب الانتباه إلى هذه النقاط عند عملية تصميم وتحرير لوحات القيادة، كما يجب إدارة البنك أن تحقق من حدة هذا الضغط النفسي المتولد لدى المسؤولين العمليين، وذلك من خلال تحقيق التواصل والتكوين اللازم للمسؤولين. وعند عملية تصميم ووضع نظام لوحات القيادة يفترض القياد بالعمليات التالية:[2]

- ✓ إشراك المسؤولين العمليين في تحضير لوحات القيادة، و التناقش معهم حول الأهداف؛
- ✓ تحسين المسؤولين العمليين بأهمية هذه الأداة، وإبراز دورها في تحسين أدائهم وليس الرقابة عليهم؛
- ✓ القيام بدورات تكوينية يكشف فيها الغموض عن هذه الأداة، كما يجب تحديد الهدف الأساسي من وضع هذا النظام والآثار الإيجابية المتوقعة منه؛
- ✓ أن يقوم مراقب التسيير بالتنسيق وأن يتميز أو يتصف بالدبلوماسية والواقعية.
- ✓ الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط، دون المؤشرات الأخرى؛
- ✓ افتقاد لوحات القيادة للتعليقات على النتائج المحققة؛
- ✓ عدم استعمال المنحنيات والرسوم البياني.

[1] -C.Salmer, **Concrvoir le tableau de bord,** éd, Dunod, Paris, France, 1998, P 205.

[2]- Ibid, P P (206-207).

خلاصة الفصل.

إن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة البنك نحو تحقيق أهدافه، هو استعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير البنك على المدى القصير، هي لوحة القيادة.

حيث تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكلا مختصرا ومنهجيا لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن البنك من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية لا سيما البنوك التي أصبحت تعتمد عليها بشكل واضح، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في محتوى والدور الذي تؤديه، وانقلبت من اعتماد المؤشرات المالية تقليدية إلى مؤشرات الحديثة، ومنه إمكانية اعتمادها في اتخاذ القرارات في البنوك، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إجراء التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها أداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله.

تمهيد.

تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال تسيير مواردها الاقتصادية واستخدامها بشكل أمثل، وذلك بتحديد الأدوات والسياسات المناسبة وفق طبيعة نشاطها.

ونتيجة لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها، وبعد الانتهاء من الجانب النظري لها، كان لابد من ربطه بالجانب الميداني وبهدف تحقيق هذا الغرض تمت دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية.

المبحث الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري.

المبحث الثالث: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام لوحة القيادة.

المبحث الأول: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية.

تختلف مؤشرات تقييم الأداء باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء، وكون عملية تقييم الأداء البنكي عملية شاملة تستفيد منها إدارة البنك وجميع جهات المراقبة، حيث استخدمت عدة مؤشرات لتقييم أداء البنكي، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض القوائم المالية المتمثلة في الميزانية وجدول حساب النتائج، ثم إلى بعض نماذج تقييم أداء البنوك كنموذج العائد على حقوق الملكية ونموذج القيمة الاقتصادية المضافة.

المطلب الأول: القوائم المالية.

تتمثل القوائم المالية في مخرجات النظام المحاسبي المالي للبنوك وذلك لأن الغرض من تسجيل الأحداث المالية في البنوك هو الإبلاغ عن العمليات البنكية في شكل القوائم المالية، وأهم هذه القوائم تتمثل في الميزانية وجدول حساب النتائج وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا– الميزانية.

تقدم ميزانية البنك معلومات مقارنة لما يمتلكه البنك من أصول والمبالغ التي يكون مدينا بها وحقوق الملكية وذلك في تاريخ معين، ويسمح التحليل الشامل للمركز المالي للبنك والمكانة التي يحتلها وفقا لما هو مقدر له وكذلك مقارنته بالبنوك الأخرى المماثلة، ويتم عرض البيانات الخاصة بالميزانية وقائمة الدخل، حتى تكون المعلومات متاحة للجميع، وتتكون الميزانية من الجانبين، جانب الأصول وجانب الخصوم.

1– جانب الأصول.

يتضمن جانب الأصول البنود التالية:[1]

البند 01: الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية: ويشمل هذا البند الصندوق الذي يحتوي على الأوراق والقطع النقدية الجزائرية والأجنبية التي لها سعر قانوني وكذا الشيكات السياحية، بالإضافة للموجودات لدى البنك المركزي كالخزينة العمومية وكذا الموجودات لدى مركز الصكوك البريدية لبلد إقامة المؤسسة الخاضعة.

[1]– الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 09–05 مؤرخ في 29 شوال 1430 الموافق لـ 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص 17.

البند 02: أصول مالية مملوكة لغرض التعامل: ويشمل هذا البند الأصول المالية المكتسبة من طرف المؤسسة الخاضعة لغرض تحقيق ربح في رأس المال في أجل قصير وذلك بإعادة بيعها في إطار أنشطة السوق.

البند 03: أصول مالية جاهزة للبيع: ويشمل هذا البند على الأصول المالية التي لا تدرج في الأصول المالية مملوكة لغرض التعامل والأصول المالية المملوكة حتى تاريخ الاستحقاق، كقروض وحسابات دائنة على الهيئات المالية وقروض وحسابات دائنة على العملاء والمساهمات في الفروع كالمؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة.

البند 04: قروض والحسابات الدائنة على الهيئات المالية: القروض والحسابات الدائنة هي أصول مالية ذات دفع محدد أو قابلة للتحديد وغير مسعرة في سوق نشيط، ويشمل هذا البند المستحقات التابعة على المؤسسات المالية المحازة بموجب العمليات المصرفية، ويشمل أيضا على الحسابات الدائنة المحازة على الهيئات المالية من جراء عمليات الإيجار- التمويل.

البند 05: قروض وحسابات دائنة على العملاء: ويشتمل هذا البند على مجموع السلفيات كحقوق المحازة بموجب العمليات المصرفية على العملاء من غير المؤسسات المالية وكذا حقوق المحازة على العملاء من غير الهيئات المالية من جراء عمليات الإيجار- التمويل.

البند 06: أصول مالية مملوكة حتى تاريخ الاستحقاق: ويشمل هذا البند الأصول المالية التي تتوج بمدفوعات محددة أو قابلة للتحديد وذات استحقاق محدد التي تحويها المؤسسة المالية وتستطيع الحفاظ عليها حتى آجال استحقاقها.

البند 07: الضرائب الجارية – الأصول: يسجل في هذا البند التسبيقات كالحسابات المدفوعة للدولة خاصة بموجب الضريبة على النتائج والرسوم ورقم الأعمال، أو بصفة عامة يسجل فيه فائض الدفع على المبلغ المستحق بموجب الفترة أو الفترات السابقة.

البند 08: الضرائب المؤجلة – الأصول: يسجل في هذا البند مبالغ الضرائب على النتائج القابلة للتحصيل خلال السنوات المقبلة (حالة عبء مدرج في الحسابات السنة المالية على أن تتم قابلية حسمه على الصعيد الجبائي خلال السنوات المالية المقبلة).

البند 09: أصول أخرى: يشمل هذا البند خاصة على المخزونات وحقوق على الغير التي لا تظهر في بنود الأصول الأخرى، باستثناء حسابات التسوية، كما يتضمن هذا البند، رأس المال المكتتب غير مطلوب أو غير المسدد رغم طلبه، من رأس المال المكتتب.

البند 10: حسابات التسوية: يشتمل هذا البند، على الخصوص، على مقابل الأرباح الناجمة عن تقييم عمليات خارج الميزانية، لاسيما العمليات على الأوراق المالية والعملات الصعبة، والأعباء المسجلة مسبقا والإيرادات للتحصيل.

البند 11: المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة: يشمل هذا البند السندات المساهمة في الفروع المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة غبر مملوكة التي لم تتم حيازتها ضمن العرض الوحيد المتمثل في التنازل عنها في مستقبل قريب.

البند 12: العقارات الموظفة: يشمل هذا البند الأملاك العقارية (أراضي، بناية أو جزء من البناية)، المملوكة من طرف المؤسسة الخاضعة لتقاضي إيجار أو تثمين رأس المال.

البند 13: الأصول الثابتة المادية: يشمل هذا البند الأصول المادية المملوكة من طرف المؤسسة الخاضعة لغرض الإنتاج، تقديم الخدمات، الاستعمال لأغراض إدارية والتي من المفروض أن تتعدى مدة استعمالها ما بعد السنة المالية.

البند 14: الأصول الثابتة غير المادية: هي أصول قابلة للتحديد، غير نقدية وغير مادية، مراقبة ومستعملة من طرف المؤسسة الخاضعة في إطار أنشطتها العادية، كما يشمل أيضا هذا البند على المحلات التجارية المكتسبة، والعلامات، والبرامج المعلوماتية أو رخص الاستغلال الأخرى، الإعفاءات، مصاريف التطوير.

البند 15: فارق الحيازة: يسجل هذا البند فارق الحيازة إيجابيا كان أو سلبيا الناتج عن تجميع مؤسسات في إطار عملية اقتناء أو انصهار.

2- جانب الخصوم.

ويتضمن جانب الخصوم البنود التالية:[1]

البند 01: البنك المركزي: يشتمل هذا البند على الديون تجاه البنك المركزي لبلد إقامة المؤسسة الخاضعة والمستحقة تحت الطلب أو التي تستلزم مهلة أو إشعارا مسبقا مدته 24 ساعة أو يوم عمل واحدة، وتسجل الديون الأخرى تجاه هذه الهيئات في البند 2 من الخصوم.

البند 02: ديون تجاه المؤسسات المالية: يشتمل هذا البند على الديون الخاصة بالعمليات المصرفية تجاه المؤسسات المالية باستثناء الاقتراحات التابعة المدرجة في البند 12 من الخصوم والديون المجسدة بورقة مالية تدخل في نشاط محفظة الأوراق المالية والمسجلة في البند 04 من الخصوم.

البند 03: ديون تجاه العملاء: يشتمل هذا البند على الديون تجاه الأعوان الاقتصاديين من غير المؤسسات المالية، باستثناء الاقتراضات التابعة المدرجة في البند 12 من الخصوم والديون المجسدة بورقة مالية تدخل في نشاط محفظة الأوراق المالية والمسجلة في البند 14 من الخصوم.

البند 04: ديون ممثلة بورقة مالية: يشتمل هذا البند على الديون الممثلة بأوراق مالية أصدرتها المؤسسة الخاضعة في الجزائر وفي الخارج، باستثناء الأوراق المالية المشروطة المسجلة في البند 12 من الخصوم، تدرج أيضا ضمن هذا البند، سندات الصندوق والأوراق المالية للسوق ما بين البنوك والأوراق المالية للمستحقات القابلة للتداول الصادرة في الجزائر، والأوراق المالية من نفس النوع الصادرة في الخارج والسندات والأوراق المالية الأخرى ذات العائد الثابت.

البند 05: الضرائب الجارية – خصوم: يسجل في هذا البند الضريبة الواجب دفعها على السنة أو السنوات المالية السابقة في حالة عدم تسديدها.

البند 06: الضرائب المؤجلة- خصوم: يسجل في هذا البند مبلغ الضرائب المستحقة الواجب الدفع أثناء السنوات المالية القادمة (حالة منتوج سجل محاسبيا لكن يخضع للضريبة خلال السنوات المالية القادمة).

البند 07: خصوم أخرى: يشتمل هذا البند بالخصوص، على الديون تجاه الغير والتي تدرج في البنود الأخرى من الخصوم، باستثناء حسابات التسوية المسجلة في البند 08.

---

[1]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 09 – 05، **مرجع سابق**، ص ص (21-22).

البند 08: حسابات التسوية: يشتمل هذا البند بالخصوص، على مقابل الخسائر الناجمة عن تقييم عمليات خارج الميزانية لاسيما العمليات على الأوراق المالية والعملات الصعبة والإيرادات الملاحظة مسبقا والأعباء للدفع.

البند 09: مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء: يشتمل هذا البند على المؤونات المخصصة لتغطية تلك الخسائر التي يحتمل وقوعها بسبب نشوء حوادث والتي يكون تقييمها وتحقيقها غير مؤكدين.

كما يدرج ضمن هدا البند، المؤونات على المعاشات والالتزامات المماثلة (التزام التقاعد) لصالح المستخدمين والشركاء والوكلاء الاجتماعيين للمؤسسات الخاضعة.

البند 10: إعانات التجهيز- إعانات أخرى للاستثمارات: يشتمل هذا البند على الإعانات لفائدة المؤسسات الخاضعة لغرض:

- ❖ حيازة ممتلكات معينة أو إنشائها؛
- ❖ تمويل أنشطتها طويلة الأجل: إقامة الكيانات في الخارج، البحث عن سوق جديدة.

البند 11: أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة: يشتمل هذا البند على المبالغ المخصصة لتغطية المخاطر العامة، عندما يستلزم الحذر ذلك، بالنظر للمخاطر المترتبة بالعمليات المصرفية.

البند 12: ديون تابعة: يشتمل هذا البند على الأموال المتأتية من إصدار الأوراق النقدية أو الافتراضات التابعة التي لا يمكن تسديدها، في حالة التصفية، إلا بعد إبداء الدائنين الآخرين عدم رغبتهم في ذلك.

البند 13: رأس المال: يشتمل هذا البند على القيمة الاسمية للأسهم والأوراق المالية الأخرى التي تكون رأي المال الاجتماعي.

البند 14: علاوات مرتبطة برأس المال: يشتمل هذا البند على العلاوات المرتبطة برأس المال المكتتب لاسيما علاوات الإصدار والمساهمة والاندماج والانفصال أو تحويل السندات إلى أسهم.

البند 15: احتياطات: يشتمل هذا البند على الاحتياطات، المخصصة عن طريق الاقتطاع من الأرباح السنوية المالية الصافية.

البند 16: فارق التقييم: يسجل هذا البند رصيد الأرباح والخسائر غير المقيدة في النتيجة، والناتج عن تقييم بعض عناصر الميزانية بقيمتها الحقيقية، ووفقا للتنظيم.

البند 17: فارق إعادة التقييم: يسجل هذا الحساب فوائض القيمة الناجمة عن إعادة التقييم الملاحظة على الأصول الثابتة التي تكون موضوع إعادة تقييم حسب الشروط التنظيمية.

البند 18: مبالغ مرحلة: يعبر هذا البند عن المبلغ المتراكم للجزء من نتائج السنوات المالية السابقة الذي لم يقرر تخصيصه بعد.

البند 19: نتيجة السنة المالية: يسجل هذا البند ربح أو خسارة السنة المالية.

3- نموذج الميزانية.

الجدولان رقم (01-03) و (02-03) يمثلان نموذج الميزانية في جانبيها: الأصول والخصوم(أنظر الملحق رقم 1 و2).

الجدول رقم (01- 03): شكل الميزانية جانب الأصول.

الرقم	الأصول	الملاحظة	السنة N	السنةN-1
1	الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية			
2	أصول مالية مملوكة لغرض التعامل			
3	أصول مالية جاهزة للبيع			
4	سلفيات وحقوق على الهيئات المالية			
5	سلفيات وحقوق على العملاء			
6	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق			
7	الضرائب الجارية – أصول			
8	الضرائب المؤجلة – أصول			
9	أصول أخرى			
10	حسابات التسوية			
11	المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة			
12	العقارات الموظفة			
13	الأصول الثابتة المادية			
14	الأصول الثابتة الغير المادية			
15	فارق الحيازة			
	مجموع الأصول			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 09 - 05 مؤرخ في 29 شوال 1430 الموافق ل 18 أكتوبر 2009 يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص 18.

الجدول رقم (02–03): شكل الميزانية جانب الخصوم.

الرقم	الخصوم	الملاحظة	السنة N	السنة N -1
1	البنك المركزي			
2	ديون تجاه الهيئات المالية			
3	ديون تجاه العملاء			
4	ديون ممثلة بورقة مالية			
5	الضرائب الجارية – خصوم			
6	الضرائب المؤجلة – خصوم			
7	خصوم أخرى			
8	حسابات التسوية			
9	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء			
10	إعانات التجهيز – إعانات أخرى للاستثمارات			
11	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة			
12	ديون تابعة			
13	رأس المال			
14	علاوات مرتبطة برأس المال			
15	احتياطات			
16	فارق التقييم			
17	فارق إعادة التقييم			
18	ترحيل من جديد (+/–)			
19	نتيجة السنة المالية (+/–)			
	مجموع الخصوم			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 09 – 05، **مرجع سابق**، ص 19.

ثانيا: جدول حساب النتائج.

1- محتوى جدول حساب النتائج:

يتضمن جدول حساب النتائج مجموعة من البنود كما يلي: [1]

البند 1: فوائد ونواتج مماثلة: يشتمل على الفوائد والنواتج المماثلة، بما فيها العمولات التي تكتسي طابع الفوائد، يدرج فيه:

- ✓ الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للأصول المالية المتاحة للبيع؛
- ✓ الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للقروض والحسابات الدائنة على المؤسسات المالية والعملاء؛
- ✓ الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للأصول المالية المملوكة حتى تاريخ الاستحقاق.

البند 2: فوائد وأعباء مماثلة: يشتمل هذا البند على الفوائد والأعباء المماثلة بما فيها العمولات التي لها طابع الفوائد، يدرج فيه:

- ✓ الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للديون تجاه المؤسسات المالية؛
- ✓ الفوائد المترتبة والمستحق أجلها للديون تجاه العملاء؛
- ✓ الفوائد المترتبة والمستحق أجلها على الديون الممثلة بورقة المالية؛
- ✓ الفوائد المترتبة والمستحق أجلها على الديون التابعة؛
- ✓ الأعباء على عمليات الإيجار – التمويل التي لها صبغة الفائدة.

البند 3: عمولات (نواتج): يحتوي هذا البند على نواتج الاستغلال المصرفي المفوترة في شكل عمولات تطابق عائد الخدمات المقدمة للغير، باستثناء الإيرادات المدرجة في البند 1 من حساب النتائج.

البند 4: عمولات (أعباء): يشتمل هذا البند على عمولات الاستغلال المصرفي في شكل عمولات يكون منشؤها استعمال الخدمات المقدمة من قبل الغير، باستثناء المصاريف المدرجة في البند 2 من حساب النتائج.

البند 5: أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية مملوكة لغرض المعاملة: يشمل هذا البند على:

- ✓ الحصص والمداخيل الأخرى الناتجة من أسهم وسندات ذات العائد المتغير والمصنفة ضمن الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل؛

[1]- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 09 – 05، **مرجع سابق**، ص (25-26).

- ✓ الفوائد المرتبة والمستحق أجلها على السندات ذات العائد الثابت والمصنفة ضمن فئة الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل؛
- ✓ فوائض ونواقص القيم للتنازلات المحققة عن الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل.

البند 6: أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع: يشتمل هذا البند على:

- ✓ الحصص والعائدات الأخرى الناجمة عن الأسهم والسندات ذات العائد المتغير والمصنفة ضمن الأصول المالية المتاحة للبيع؛
- ✓ فوائض ونواقص القيم على التنازلات المحققة عن السندات ذات العائد الثابت والعائد المتغير والمصنفة ضمن فئة الأصول المالية المتاحة للبيع؛
- ✓ خسائر القيمة على السندات ذات العائد المتغير.

البند 7: نواتج النشاطات الأخرى: يشتمل على مجموع نواتج الاستغلال البنكي، باستثناء تلك المسجلة في البنود 1، 3، 5 و6، كما يتضمن هذا البند الحصص والمداخيل الأخرى الناتجة عن المشاركات في الفروع المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة.

البند 8: أعباء النشاطات الأخرى: يشتمل على مجموع أعباء الاستغلال البنكي، باستثناء تلك المسجلة في البنود 2، 4، 5 و6.

البند 9: الناتج البنكي الصافي: يساوي الفرق بين نواتج وأعباء الاستغلال المدرجة في البنود من 1 إلى 8.

البند 10: أعباء استغلال عامة: يشتمل هذا البند خصوصا على:

- ✓ الخدمات؛
- ✓ أغباء المستخدمين؛
- ✓ الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة؛
- ✓ الأعباء الأخرى.

البند 11: مخصصات الاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول المادية وغبر المادية: يغطي مخصصات الاهتلاكات وخسائر القيمة المتعلقة بالأصول المادية وغير المادية الموجهة للاستغلال بالنسبة للمؤسسة الخاضعة.

البند 12: الناتج الإجمالي للاستغلال: يساوي الفرق بين الناتج البنكي الصافي والبندين 10 و11.

البند 13: مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد: يشتمل خصوصا على:

- ✓ المخصصات على خسائر القيمة للسندات ذات العائد الثابت والقروض وحقوق على العملاء والهيئات المالية؛
- ✓ مخصصات للمؤونات على الأموال الخاصة بالمخاطر المصرفية العامة؛
- ✓ مخصصات المؤونات على المخاطر والأعباء المرتبطة بخطر الجهة المقابلة؛
- ✓ خسائر على المستحقات القابلة للاسترداد.

تصنف مخصصات المؤونات الأخرى في البنود الملحقة بها (بنود الناتج البنكي الصافي، بنود أعباء الاستغلال العامة).

البند 14: استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على حقوق المهتلكة: يشتمل خصوصا على:

- ✓ استرجاعات خسائر القيمة للسندات ذات العائد الثابت والقروض وحقوق على العملاء والمؤسسات المالية، بما فيها حقوق المعاد هيكلتها؛
- ✓ استرجاعات المؤونات على الأموال للمخاطر المصرفية العامة؛
- ✓ استرجاعات المؤونات على المخاطر والأعباء المرتبطة بخطر الجهة المقابلة؛
- ✓ الاستردادات على حقوق المهتلكة.

تصنف استرجاعات المؤونات الأخرى في البنود الملحقة بها (بنود الناتج البنكي الصافي، بنود أعباء الاستغلال السنة).

البند 15: ناتج الاستغلال: يساوي هذا البند الفرق بين الناتج الإجمالي للاستغلال والبندين 13 و14.

البند 16: أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى: يتضمن هذا البند الأرباح أو الخسائر الصافية على تنازلات الأصول المادية وغير المادية الموجهة للاستغلال بالمؤسسة الخاضعة.

البند 17: العناصر غير العادية (نواتج): يسجل في هذا البند وفي الظروف الاستثنائية، العناصر غير العادية والتي لا صلة لها بنشاط المؤسسة الخاضعة.

البند 18: العناصر غير العادية (أعباء): يسجل في هذا البند وفي الظروف الاستثنائية، العناصر غير العادية مثل حالة نزع الملكية وحالة الكارثة الطبيعية غير المتوقعة.

البند 19: ناتج قبل الضريبة: يساوي هذا البند الفرق بين ناتج الاستغلال والبنود 16 و17 و18.

البند 20: ضرائب على النتائج وما يماثلها: يساوي العبء الصافي للضريبة الواجب دفعها أو المؤجلة على الأرباح.

البند 21: الناتج الصافي للسنة المالية: يسجل هذا البند الربح أو الخسارة للسنة المالية.

2 – نموذج جدول حساب النتائج:

يوضح الجدول التالي شكل جدول حساب النتائج: (أنظر الملحق رقم 3).

الجدول رقم (03-03): شكل جدول حساب النتائج

الرقم	البيان	الملاحظة	السنة N	السنة N-1
1	(+) فوائد و نواتج مماثلة			
2	(-) فوائد وأعباء مماثلة			
3	(+) عمولات (نواتج)			
4	(-) عمولات (أعباء)			
5	(+/-) أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة			
6	(+/-) أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية متاحة للبيع			
7	(+) نواتج النشاطات الأخرى			
8	(-) أعباء النشاطات الأخرى			
9	**الناتج البنكي الصافي**			
10	(-) أعباء الاستغلال عامة			
11	(-) مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية			
12	**الناتج الإجمالي للاستغلال**			
13	(-) مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير قابلة للاسترداد			
14	(+) استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة			
15	**ناتج الاستغلال**			
16	(+/-) أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى			
17	(+) العناصر غير العادية (نواتج)			
18	(-) العناصر غير العادية (أعباء)			
19	**ناتج قبل الضريبة**			
20	(-) ضرائب على النتائج وما يماثلها			
21	**الناتج الصافي للسنة المالية**			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 09 - 05 مؤرخ في 29 شوال 1430 الموافق ل 18 أكتوبر 2009 يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76، ص 24،.

المطلب الثاني: نموذج العائد على حقوق الملكية.

لكي تتمكن البنوك التجارية من تقييم أدائها عمل (دافيد كول) على استنتاج نموذج العائد على حقوق الملكية، سنة (1972م)، والذي يوضح العلاقة المتبادلة بين الربحية والمخاطرة، انطلاقا من اعتماد على القوائم المالية والاعتماد على المؤشرات العائد والمخاطرة.

أولا- مؤشرات العائد.

تعتبر مؤشرات العائد من المؤشرات المهمة وأكثر استخداما في البنوك التجارية، وذلك من أجل تحديد وضعيتها المالية.

1- تعريف العائد:

يعرف العائد بالاختصار على أنه "المردود الذي يحققه الاستثمار، ولكي يكون لهذا المردود معنى فإنه تجب نسبته للأموال الذي ولدته"، ويمكن تعريفه أيضا: "المقابل الذي يطمح المستثمر للحصول عليه مستقبلا نظير استثماره لأمواله".[1]

2- مؤشرات العائد:

من أهم مؤشرات العائد نجد العائد على حقوق الملكية ويمكن توضيحه كما يلي: [2]

أ- العائد على حقوق الملكية: يمكن قياس نسبة العائد لكل وحدة نقدية من حقوق الملكية، وكلما ارتفع هذا العائد كلما كان الأمر أفشل لأن هذا يعني أن البنك يمكنه توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين.

ويتحدد مؤشر العائد على حقوق الملكية بمؤشرين هما:

- **العائد على الأصول:** يعبر معدل العائد على الأصول مقياس جيد للربحية وللكفاءة الإدارية، في استخدام الموارد المتاحة، طالما الهدف تعظيم الثروة، ومدى قدرة البنك على استغلال أصوله لتوليد الربح، ويتحدد بمؤشرين هما:
  - ✓ **معدل هامش الربح:** يقيس مدى قدرة البنك في إدارة ومراقبة تكاليفه؛

[1]- طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية تحليل لعائد والمخاطرة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 79.

[2]- **المرجع السابق**، ص 79.

✓ **معدل منفعة الأصول:** تتمثل منفعة الأصل في نسبة الإيراد الكلي المحقق لكل وحدة نقدية من الأصول.

❖ **معدل الرفع المالي:** يعمل لصالح البنك حينما تكون الأرباح إيجابية، وفي الوقت نفسه مقياس للمخاطر لأنه يعكس حجم الأصول التي يمكن خسارتها قبل أن يصل البنك إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالتزاماته.

ويمكن توضيح أهم المؤشرات قياس العائد على حقوق الملكية في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-03): أهم مؤشرات العائد.

المؤشر	العلاقة الحسابية	المدلول
العائد على حقوق الملكية ROE	**الطريقة 01:** صافي الدخل / إجمالي حقوق الملكية **الطريقة 02:** معدل العائد على الأصول × معدل الرفع المالي	يوضح هذا المؤشر قيمة العائد التي يحصل عليها البنك من خلال استثماره لوحدة واحدة من حقوق الملكية
العائد على الأصول ROA	**الطريقة 01:** صافي الدخل / إجمالي الأصول **الطريقة 02:** هامش الربح × منفعة الأصول	يقيس صافي الدخل الناتج عن استثمار الأصول المملوكة
الرفع المالي EM	إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية	وبه تتم عملية مقارنة الأصول بحقوق الملكية كما يعتبر مقياس للربح والمخاطرة
منفعة الأصول UA	إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول	تعبر عن نسبة إجمالي الإيرادات لوحدة واحدة من الأصول
هامش الربح PM	صافي الدخل / إجمالي الإيرادات	تقيس هذه النسبة صافي الدخل المحقق من كل وحدة من الإجمالي الإيرادات

المصدر: طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية تحليل لعائد والمخاطرة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 80.

ثانيا- المخاطر.

1- تعريف المخاطر:

بشكل عام تعرف المخاطر من المنظور المالي بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل، بحيث تختلف النواتج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع، أي توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه، أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر، على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي، وعليه يمكن تعريف المخاطر باختصار على أنها: "مقياس نسبي لمدى تقلب العائد أو التدفقات النقدية التي سيتم الحصول عليها مستقبلا".[1]

2- مؤشرات المخاطر.

من أهم مؤشرات المخاطر ما يلي:[2]

أ- مخاطر السيولة: وتظهر هذه المخاطر حينما لا تستطيع البنك تلبية الالتزامات الخاصة بمدفوعاته في مواعيدها بطريقة فعالة من حيث التكلفة، كما تشير مخاطر السيولة إلى كل من قدرة البنك على اقتراض الأموال وقدرة الأصول السائلة على سداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها.

ب- مخاطر رأس المال: وتتمثل في احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، ويحدث هذا عندما تنخفض القيمة السوقية لالتزامات.

ج- مخاطر سعر الفائدة: إن مصدر الربح الأساسي بالنسبة للبنوك التجارية في الأغلب يكون هامش الفائدة وهو عبارة عن الفرق بين الفوائد المقبوضة من القروض والتسهيلات الائتمانية المختلفة وبين الفوائد المدفوعة على الودائع وغيرها، ومن هنا أي تغير أسعار الفوائد في السوق سيؤثر على الفوائد المقبوضة والمدفوعة وهذا يؤثر في الأخير على هامش الفائدة، ومن هنا تبرز مخاطر سعر الفائدة بالنسبة للبنوك التجارية.

د- مخاطر الائتمان: يعد منع الائتمان من الأنشطة الرئيسة لأغلب البنوك التجارية والتي قد يواجه بسببها البنك العديد من المخاطر مثل: مخاطر توقف العميل عن السداد ومخاطر التركيز الائتماني...،وكلها عوامل تؤدي بالبنك إلى مواجهة صعوبات مختلفة لتحصيل مستحقاته.

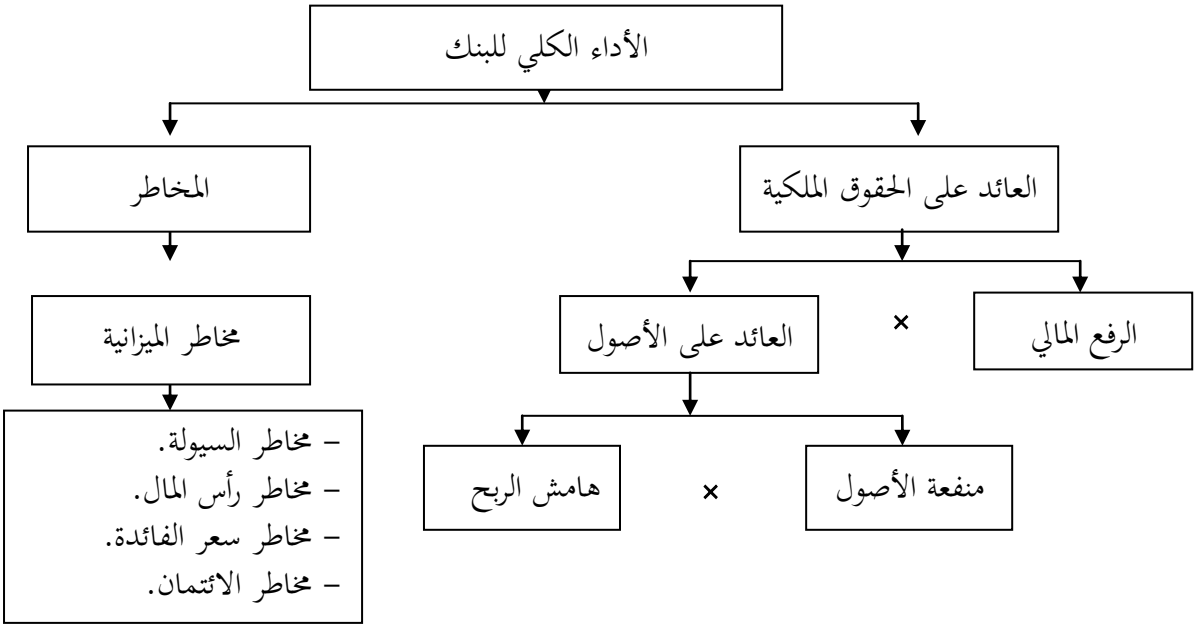
---

[1]- طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص 81.

[2]- **المرجع السابق**، ص 81.

والشكل الآتي بيانه يبين نموذج العائد على حقوق الملكية:

الشكل رقم (01-03): نموذج العائد على حقوق الملكية.



المصدر: طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية تحليل لعائد والمخاطرة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص 79.

المطلب الثالث: نموذج القيمة المضافة الاقتصادية.

نتيجة للتطورات الحاصلة في مجال الصناعات البنكية، أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية لا يظهر حقيقة المركز المالي للبنوك بشكل دقيق وعلى الأساس كان لزاما على المسيرين البحث عن أساليب قياس جديدة لصنع القرار وتقييم الأداء، كاستخدام نموذج القيمة الاقتصادية المضافة.

أولا- مفهوم القيمة المضافة الاقتصادية.

لقد تم تطوير مفهوم القيمة المضافة الاقتصادية ليعكس الأداء البنكي بدقة أكبر من المقاييس التقليدية للأداء، يستخدم في قياس وتقييم أداء البنوك والتي تأخذ في الاعتبار مصالح المساهمين، ويتميز عن الربح المحاسبي بأنه لا يتجاهل تكلفة رأس المال، بل إنه يستهدف تحديد كلفة رأس المال، وبذلك فهو يعكس التكاليف الكلية للموارد المحدودة التي يستخدمها البنك خلال الفترة، كما أنه يعمل على تحديد كفاية أو عدم كفاية الإيرادات لتغطية تكلفة رأس المال، لذلك فإن البنك الذي يحقق عوائد أكبر من تلك التي يطلبها المستثمرون يكون قد حقق الربح الاقتصادي، أي أنها أضافت قيمة اقتصادية لهم.

وبعبارة أخرى فإن المساهمين عليهم أن يحصلوا على عوائد مقابل مخاطر استثماراتهم، وبالتالي فإن زادت القيمة المضافة الاقتصادية على تكلفة رأس المال، فعندها تكون المؤسسة قد عظمت القيمة لمساهميها.

ولذلك يعتر هذا المقياس بأنه مقياس للربح الاقتصادي الحقيقي للبنك، يأخذ بالاعتبار وجهة نظر الملاك وهم المساهمون الذين استثمروا أموالهم للتحقيق عائد مرض لهم.[1]

تتمتع القيمة المضافة الاقتصادية بالمزايا التالية:[2]

- لها أقوى ارتباط مع تكوين القيمة السوقية لأي مقياس من الربحية، وذلك باعتبار القيمة المضافة الاقتصادية مقياس أكثر دقة من مقياس الربحية؛
- يمكن استخدامها كأساس لجميع عمليات صنع القرارات، ووضع الاستراتيجيات المالية على أساس النتائج الدقيقة المتحصل عليها، فباستخدام مقياس القيمة المضافة الاقتصادية تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات المالية السليمة ووضع الاستراتيجيات الملائمة؛
- كونها فعالة كبرنامج للحوافز، إذ ينتج عن استخدام القيمة المضافة الاقتصادية برامج تحفيز العاملين والتي تتميز بالعدالة والاعتماد على الإنتاجية من خلال الاستفادة من المعلومات الأداء كأساس للأجور، حيث يمكن للمدراء أن يحفزوا العاملين على بذل مزيد من الجهد حتى يكونوا قادرين على المنافسة.

ثانيا- معادلة القيمة المضافة الاقتصادية EVA.

من بين أهم المداخل الحديثة التي أثارت اهتمامات المسيرين وأصحاب الاختصاص-على العموم- وأعطت صبغة شاملة لمفهوم خلق القيمة في جانبه الفلسفي والعملي أيضا، فعلى الرغم من وجود عدد هائل من المؤشرات التقييم المقترحة والتي تتميز بكثرة النقائص والمحدودية في التطبيق ووفق هذا وذلك فإن أغلبها ليست ديناميكيا، فجميع المداخل أو المؤشرات المقترحة من قبل مكاتب الاستشارات المخصصة تتفق على تبني مفهومي:[3]

- ❖ النتيجة الاقتصادية؛
- ❖ تكلفة رأس المال.

---

[1]- كريمة وناس، **رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الأداء المالي للبنوك التجارية-دراسة حالة BDR وكالة أم البواقي**، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016، ص 71.

[2]- **المرجع السابق**، ص 72.

[3]- طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص 110.

إلا أن الاختلافات فيما بين هذه المداخل تقتصر في أغلب الأحيان على طريقة المعالجة ومدى ترابطها:

- ✓ البنية المالية وبيئة المنشأة الاقتصادية؛
- ✓ السوق بشكل عام (نشيط، منافسة، أخطار، القوانين التي تحكمه،...)؛
- ✓ الطرق المحاسبية (التي تتغير مع تغيير نشاط البنك).

والتي تعطى القيمة المضافة الاقتصادية بالعالقة التالية:[1]

القيمة المضافة الاقتصادية = النتيجة الاقتصادية – تكلفة رأس المال

وفي حديثنا حول تكلفة رأس المال، فالمقصود بها تكلفة جميع ما لدى البنك من الموارد، أي تكلفة الأموال الخاصة وتكلفة الديون أو أموال الغير. مع أخذ بعين الاعتبار ارتباط الديون بمعدل الاقتناء في السوق وهو سعر الفائدة، أما الأموال الخاصة فإنها تأخذ مرجعيا بمعدل التوزيعات العادية عليها والهدف النهائي من ذلك هو زيادة قيمة السهم ومن ثم قيمة إضافية للمساهمين، بمعنى أخر زيادة النتيجة الاقتصادية على التكلفة الكلية وبالتالي خلق قيمة للملاك، والقيمة المضافة الاقتصادية تمثل الفرق بين نتيجة الاستغلال وتكلفة رأس المال وتعطى بالعلاقة التالية:[2]

$$EVA = (RE) - (WACC * CE)$$

حيث أن:

EVA = القيمة الاقتصادية المضافة أو التدفقات النقدية (في شكل سيولة) بعد جميع التحويلات الممكنة والحسومات.

CE = تمثل رأس المال المعبء والذي يتكون من: أموال الخاصة + أقساط الإصدار كقيمة خامة متراكمة + مؤونات وشبه أموال خاصة + ديون مالية صافية من سلفيات الخزينة.

RE = نتيجة الاستغلال وهي نفسها النتيجة الاقتصادية.

WACC = التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال.

---

[1]- طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص 110.

[2]- **المرجع السابق**، ص 111.

ثالثا- أوجه اختلاف القيمة المضافة الاقتصادية عن نموذج العائد على حقوق الملكية.

تختلف القيمة المضافة الاقتصادية عن المقاييس التقليدية في أنها تبعد الاختلالات المحاسبية عند الاعتراف بالأرباح، تتيح المبادئ المحاسبية المتعارف عليها مجموعة من المحاسبية المقبولة لكل مشكلة محاسبية، تسمح لأي إدارة بتزييف قوائمها المالية مما ينتج عنه إعادة توزيع الثروة والمخاطرة، وهكذا تحريف أداء البنك باستخدام تلك السياسات التي تؤثر على المركز المالي، وبالتالي على النسب المستخرجة من القائم المالية.[1]

[1]- طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص 110.

المبحث الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري.

يعتبر البنك الوطني الجزائري كغيره من البنوك التجارية الجزائرية التي تلعب دورا فعالا في نجاح التنمية الاقتصادية، فهو يحتل مكانة هامة ضمن الجهاز المصرفي في الجزائر، سنحاول في هذا المبحث تقديم البنك الوطني الجزائري من خلال التطرق إلى نشأة البنك الوطني الجزائري، وتعريفه وفي الأخير سنتطرق إلى مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري.

المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري.

أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري.

سنلخص نشأة البنك الوطني فيما يلي:[1]

البنك الوطني الجزائري أول بنك تجاري وطني، أنشئ بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.

تم إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري سنة (1982م)، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

في سنة 1988م جاء القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كانت له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

- ❖ خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها؛
- ❖ حرية المؤسسات في (التوطين)* لدى البنوك؛
- ❖ حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

*- **التوطين:** التوطين البنكي هو عملية إدارية تضمن للبنوك تسجيل و إعطاء قاعدة نظامية لكل عمليات الاستيراد و التصدير، يفهم من هذا أن التوطين البنكي يسمح من الناحية التقنية بمراقبة المبادلات مع التجارة الخارجية من قبل البنوك بالاستعانة بمصلحة الجمارك و ما تسمح به التشريعات.

[1]- موقع بنك الجزائر، تاريخ الاطلاع (2019/05/12)، متاح على الخط:
http://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html

جاء القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990، بعد الإصلاحات الاقتصادية المتعلق بالنقد والقرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجيهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، هذا القانون وضع أحكام أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى التسيير الذاتي.

على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري شخصا معنويا، يؤدي مهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الجمهور، عمليات القروض وأيضا وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف العملاء.

يعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995، وفي شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري إلى 41600 مليار دينار جزائري.

وللبنك تسمية خاصة به "البنك الوطني الجزائري" والذي تم كتابتها في شكل مبسط "ب و ج" "BNA" "Banpue Nationale Algérienne" وتتواجد هذه التسمية في جميع الوثائق بالبنك كالرسائل، والفواتير والإعلانات.

ثانيا: تعريف البنك الوطني الجزائري.

هو بنك تجاري تأسس في 13 جوان 1966 بموجب القرار رقم 66-155 وهو عبارة شركة مساهمة برأس مال إجمالي 14600 مليار دينار جزائري، وتطور إلى أن صار يقدر حوالي 41600 مليار دينار جزائري وهو بنك ودائع واستثمارات المؤسسات المالية والوطنية وهو متخصص في تمويل مؤسسات القطاع الصناعي والتجاري.[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.

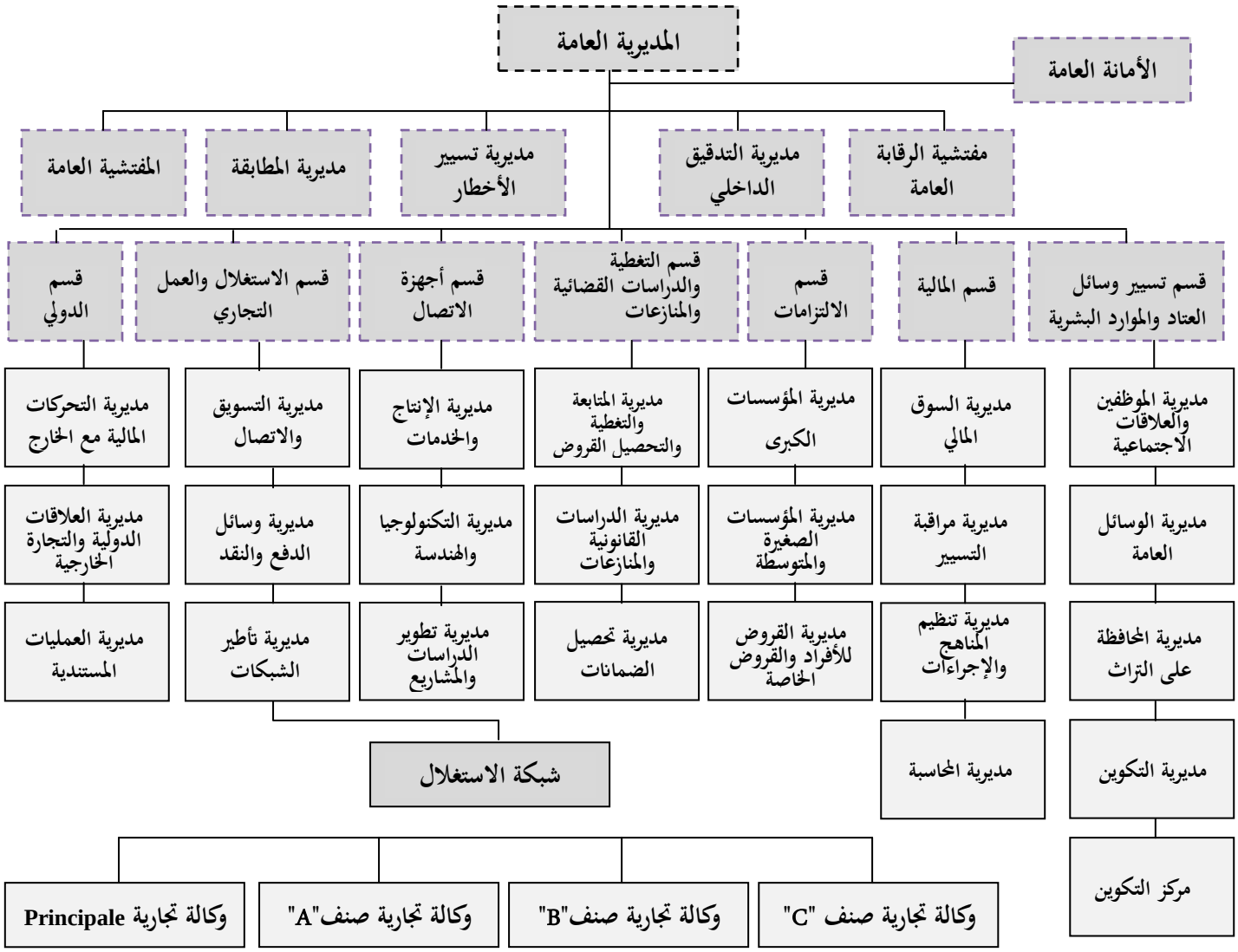
يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك، وهذا لأنه يحدد مسؤولية كل هيئة داخل هذا النظام ويبين دورها، نجد على رئاسة النظام الهيكلي للبنك الوطني الجزائري مجلس الإدارة بقيادة رئيس المديرية العامة، وأمانة عامة تقوم بالتنسيق بين مختلف هيئات هذا التنظيم، كما يكون هذا المجلس على صلة دائمة بلجنة المساهمين في البنك و النقابة الوطنية لعمال البنك كما يضم هذا التنظيم الهيكلي خلية للمراقبة والتدقيق

[1]- موقع بنك الجزائر، تاريخ الاطلاع (2019/05/12)، متاح على الخط:
http://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html

الداخلي تتولى مراقبة جميع أعمال وحسابات البنك، المفتشية العامة، ومديرية الدراسات القانونية والمنازعات القضائية التي تختص بالشؤون القانونية للبنك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، نجد مختلف التقسيمات الإدارية للبنك فنجد المديرية المركزية الجهوية التي تضم مديرية شبكات الاستغلال، حيث تضم الأخيرة مجموع الوكالات الرئيسة، ومن أجل التوسع لشبكاته قام البنك بإنشاء 17 مديرية جهوية للاستغلال و214 وكالة تجارية موزعة عبر كافة التراب الوطني، و145 موزع آلي للأوراق النقدية. [1]

ويمكن توضيح الهيكل السنة للبنك الوطني الجزائري في الشكل التالي:

الشكل الرقم (02– 03) الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.



المصدر: موقع بنك الجزائر، متاح على الخط: http://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.htm

[1]– موقع بنك الجزائر، تاريخ الاطلاع (2019/05/12)، متاح على الخط:
http://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html

المطلب الثالث: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري.

يسعى البنك الوطني الجزائري جاهدا للقيام بمختلف الأعمال المنصوص عليها قانونا، كما يعمل على ترقية هذه الأعمال والمساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية وخدمة الفرد والمجتمع. سنتطرق في هذا المطلب إلى مهام البنك الوطني الجزائري وكذلك إلى أهدافه.

أولا: مهام البنك الوطني الجزائري.

يمكن إيجاز أهم مهام البنك الوطني الجزائري كالتالي:[1]

- ❖ استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أو لأجل عند حلول أجال الاستحقاق؛
- ❖ استقبال عمليات الدفع التي تتم نقدا أو عن طريق شيك و المتعلق بعملية التوطين، التحصيل، وجميع عمليات البنك؛
- ❖ يمنح القروض بجميع أنواعها؛
- ❖ يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل؛
- ❖ يقوم بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب،الخصم، شراء الأوراق التجارية...؛
- ❖ تمويل التجارة الخارجية؛
- ❖ فتح الحسابات ومنح الشيكات؛
- ❖ خدمات التعهدات او الاتفاقيات.

ثانيا:أهداف البنك الوطني الجزائري.

للبنك الوطني الجزائري مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:[2]

- ➢ محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطن؛
- ➢ إدخال تقنيات ووسائل حديثة، لمواكبة التقدم التكنولوجي، في ظل الإصلاحات التقنية؛
- ➢ ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض وجذب الودائع...؛
- ➢ احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.

[1]- وثائق مقدمة من البنك الوطني الجزائري.

[2]- وثائق مقدمة من البنك الوطني الجزائري.

المبحث الثالث: تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام لوحة القيادة.

في هذا المبحث سنقوم بتقييم الأداء البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2015-2017) وفق نموذج العائد على حقوق الملكية، اعتمادا على ميزانية و جدول حساب النتائج للبنك خلال الفترة نفسها.

المطلب الأول : ميزانية و جدول حساب النتائج BNA (2015-2017).

كما سبق وأن تطرقنا في المبحث الأول بأن القوائم المالية والمتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج تلعب دورا أساسيا في عملية تقييم الأداء، فهي كذلك تقدم إطار عمل للعلاقات المتبادلة بين ربحية البنك والمخاطر، كما تساعد أيضا في حساب النسب المالية والمتعلقة بأداء البنك.

أولا: ميزانية البنك الوطني الجزائري غلال الفترة (2015–2017).

يمكن عرض ميزانية البنك الوطني الجزائري من خلال الجدولين رقم (05-03) و (06-03):

الجدول رقم (05–03): ميزانية BNA (2015–2017) جانب الأصول. **الوحدة: 1000دج**

الأصول	2015	2016	2017
الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية	325 840 983	305 734 845	298 863 421
أصول مالية مملوكة لغرض التعامل	219	238	250
أصول مالية جاهزة للبيع	234 935 457	788 082 331	265 053 415
سلفيات وحقوق على الهيئات المالية	503 338 888	166 797 057	277 338 267
سلفيات وحقوق على العملاء	1515052812	1384912137	162 218 100 4
أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق	140 438 19	140 438 19	194 043 819
الضرائب الحالية – الأصول	935 255 7	109 291 86	111 762 86
الضرائب المؤجلة – الأصول	765 351	715 320	611 969
أصول أخرى	297 696 99	780 438 35	386 810 34
حسابات التسوية	446 523 22	499 860 94	750 101 75
اشتراكات في الفروع، المؤسسات المشتركة والشركاء	194 776 40	228 132 83	237 414 77
عقارات استثمارية	/	715 320	611 969
الأصول الثابتة المادية	216 219 80	211 505 16	217 912 99
الأصول الثابتة غير مادية	229 492	171 517	140 856
فارق الحيازة	/	/	/
إجمالي الأصـــول	**271 908 121 9**	**284 337 117 8**	**282 863 327 2**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانيات BNA (2015-2017).

الجدول رقم (06-03): الميزانية BNA (2015-2017) جانب الخصوم. **الوحدة: 1000دج**

الخصوم	2015	2016	2017
البنك المركزي	/	168 355 340	/
ديون تجاه الهيئات المالية	419633547	959 741 195	158 992 098
ديون تجاه العملاء	8 830 221 173	1 488 384 167	183 445 573 9
ديون ممثلة بورقة مالية	82 204 190	46 458 142	164 285 33
الضرائب جارية – خصوم	40 435 121	96 180 124	112 732 29
الضرائب المؤجلة – خصوم	280 533	633 535	536 812
خصوم أخرى	613 120 107	583 671 140	110 962 924
حسابات التسوية	63 190 646	13 653 790	104 668 088
مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء	14 606 339	36 722 381	300 451 56
إعانات التجهيز-إعانات أخرى للاستثمارات	/	/	/
أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة	17 802 913	68 630 920	102 041 054
ديون تابعة	00 000 140	00 000 140	194 000 000
رأس المال	00 000 416	00 000 416	416 000 00
علاوات مرتبطة برأس المال	/	/	/
الاحتياطات	808 029 131	323 567 155	178 987 219
فارق التقييم	4 880 245	-615 525 2	-516 975 5
فارق إعادة التقييم	89 222 141	141 222 89	141 222 89
(+/-) ترحيل من جديد	9 313 570	570 313 9	570 313 9
(+/-) نتيجة السنة المالية	15 375 295	314 198 96	299 867 47
مجموع الخصـــــوم	**271 908 121 9**	**284 337 117 8**	**282 863 327 2**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانيات BNA (2015-2017).

ثانيا: جدول حساب نتائج BNA (2015-2017) .

الجدول رقم (07–03): جدول حساب النتائج.لـ BNA (2015–2017). **الوحدة: 1000 دج**

البيان	2015	2016	2017
+ فوائد ونواتج مماثلة	140 202 778	129 177 236	115 094 180
– فوائد وأعباء مماثلة	-256 340 23	-279 555 86	-391 307 90
+ عمولات (نواتج)	206 009 5	268 527 1	210 788 8
– عمولات (أعباء)	-156 343	-814 43	-427 08
+/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل	22	35	14
+/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع	356 61	-468 723	169 94
+ نواتج النشاطات الأخرى	153 871	214 322	236 245
– رسوم للأنشطة الأخرى	-208 14	-122 87	/
صافي الدخل المصرفي	**116 641 247**	**103 558 825**	**782 818 23**
– أعباء استغلال عامة	-183 534 45	-227 873 04	-213 343 09
– مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير مادية	-137 753 2	-141 582 0	-155 043 7
الناتج الإجمالي للاستغلال	**969 102 70**	**793 557 01**	**553 970 77**
– مخصصات المؤونات، خسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد	-596 470 52	-564 310 55	-457 352 49
+ استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة	444 005 6	209 657 30	317 026 79
ناتج الاستغلال	**417 032 74**	**438 903 76**	**413 645 07**
+/– أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى	/	/	/
+ العناصر غير العادية (نواتج)	/	/	/
– العناصر غير العادية (أعباء)	/	/	/
ناتج قبل الضريبة	**417 032 74**	**438 903 76**	**413 645 07**
ضرائب على النتائج وما يماثلها	-125 37515	-124 704 80	-113 777 60
الناتج الصافي للسنة المالية	**295 375 15**	**314 198 96**	**299 867 47**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانيات BNA (2015–2017).

المطلب الثاني: مؤشرات العائد والمخاطر.

من أجل قياس ومعرفة مدى ربحية البنك ودرجة المخاطر المحيطة به نلجأ إلى بعض المؤشرات والتي تعتبر بمثابة وسيلة مراقبة يستعملها البنك، من شأنها إعطاء رؤية واضحة حول الاتجاه السنة لنشاطه.

أولا- مؤشرات العائد.

1- مؤشر العائد على حقوق الملكية ROE.

يوضح هذا المؤشر قيمة العائد التي يحصل عليها البنك من خلال استثماره لوحدة واحدة من حقوق الملكية، ويحسب وفق العلاقة التالية:

العائد على الحقوق الملكية **=** صافي الدخل / إجمالي الحقوق الملكية

حيث:

إجمالي حقوق الملكية = رأس المال + احتياطات+ فارق إعادة التقييم+(إعانات التجهيز-إعانات الأخرى للاستثمارات)+الترحيل من جديد

الجدول رقم (08-03): معدل العائد على حقوق الملكية خلال الفترة بين 2015 و2017.

البيان	2015	2016	2017
صافي الدخل (ألف دج)	295 375 15	314 198 96	299 867 47
رأس المال (ألف دج)	416 000 00	416 000 00	416 000 00
احتياطات (ألف دج)	131 029 808	155 567 323	178 987 219
فارق إعادة التقييم (ألف دج)	141 222 89	141 222 89	141 222 89
إعانات التجهيز-إعانات الأخرى للاستثمارات	00	00	00
الترحيل من جديد (ألف دج)	570 313 9	570 313 9	570 313 9
إجمالي حقوق الملكية (ألف دج)	192 455 236	216 992 751	240 412 647
العائد على حقوق الملكية	%15.35	14.48%	12.47%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

من خلال الجدول رقم (08-03) نلاحظ أن اكبر عائد على حقوق الملكية محقق في سنة 2015 بـ 14.48%، ليواصل هذا الانخفاض أدنى في السنة 2016 ليحقق نسبة قدرها 15.35% في سنة 2017، وهذا الانخفاض في معدل العائد في حقوق الملكية راجع إلى زيادة في إجمالي حقوق الملكية، حيث كان في سنة 2015 بقيمة 192455236 ألف دج ليرتفع إلى 216992751 ألف دج في سنة 2016 ليواصل الارتفاع في السنة 2017 ليحقق هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ تذبذب في صافي الدخل حيث حقق البنك في سنة 2015 قيمة 29537515 ألف دج ليرتفع في السنة الموالية ويحقق أعلى مستوى له بقيمة 31419896 ألف دج ليتراجع في السنة الموالية 2017 بقيمة 29986747 ألف دج، وهذا التراجع في معدل العائد على حقوق الملكية يعتبر جيد بالنسبة للبنك، لأنه كلما ارتفع العائد على الحقوق الملكية كلما كلن عبء على البنك لأنه يمكنه توزيع مزيد من الأرباح على المساهمين.

240412647BNA ألف دج وهذا الارتفاع بسبب زيادة في الاحتياطات البنك

2- مؤشر الرافعة المالية EM.

وفيه تتم عملية مقارنة الأصول بحقوق الملكية كما يعتبر مقياس للربح والمخاطرة، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

الرافعة المالية = إجمالي الأصول / إجمالي حقوق الملكية

الجدول رقم (09-03): معدل الرافعة المالية خلال الفترة بين 2015 و2017.

البيان	2015	2016	2017
إجمالي الأصول (ألف دج)	271 908 121 9	284 337 117 8	282 863 337 2
إجمالي حقوق الملكية (ألف دج)	192 455 236	216 992 751	240 412 647
الرافعة المالية	**14.128**	**13.103**	**11.765**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

من خلال الجدول رقم (09-03) نلاحظ أن معدل الرافعة المالية في BNA قد عرف أعلى مستوى له خلال سنة 2015 بمعدل 14.12% لينخفض في السنة الموالية 2016 إلى 13.10%، أي بانخفاض قدره 7.22%، ليواصل الانخفاض في السنة 2017 حيث بلغ معدل 11.76%، أي بنسبة انخفاض قدرها 10.22%، وهذا راجع إلى التزايد المستمر في إجمالي حقوق الملكية وتذبذب في إجمالي الأصول حيث

قدر في سنة 2015 بـ 2719081219 ألف دج ليرتفع إلى 2843371178 ألف دج في سنة (2016)، لينخفض في السنة الموالية ليحقق 2828633372 ألف دج في سنة (2017)، وهذا يعتبر مؤشر غير جيد للبنك لأنه يدل على قد خسر مزيد من الأصول وهذا يدل على أن البنك في حالة خطر.

3- مؤشر العائد على الأصول ROA.

يقيس صافي الدخل الناتج عن استثمار الأصول المملوكة ويعبر عنه وفق العلاقة التالية:

العائد على الأصول = صافي الدخل / إجمالي الأصول

الجدول رقم (10-03): معدل العائد على الأصول خلال الفترة بين 2015 و2017.

البيان	2015	2016	2017
صافي الدخل (ألف دج)	295 375 15	314 198 96	299 867 47
إجمالي الأصول (ألف دج)	271 908 121 9	284 337 117 8	282 863 337 2
العائد على الأصول	**1.09%**	**1.11%**	**1.06%**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

من خلال الجدول رقم (10-03) يتضح أن البنك الوطني الجزائري عرف تذبذبا في معدل العائد على الأصول حيث حقق سنة (2015) معدل قدره 1.09%، ليرتفع في السنة الموالية إلى 1.11% ثم يعود إلى الانخفاض من جديد بمعدل الانخفاض يقدر بـ 4.50%، وهذا راجع إلى عدم كفاءة البنك في رسم سياسته الاستثمارية والتشغيلية.

4- هامش الربح PM.

تقيس هذه النسبة صافي الدخل المحقق من كل وحدة من الإجمالي الإيرادات ويحسب كما يلي:

هامش الربح = صافي الدخل / إجمالي الإيرادات

الجدول رقم (11–03): هامش الربح لـ BNA خلال الفترة بين 2015 و2017.

البيان	2015	2016	2017
صافي الدخل (ألف دج)	295 375 15	314 198 96	299 867 47
إجمالي الإيرادات (ألف دج)	146 892 483	153 042 594	149 158 000
هامش الربح	**20.11%**	**20.53%**	**20.1%**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

عرف البنك الوطني الجزائري تذبذب في هامش الربح حيث حقق في سنة (2015) نسبة تقدر بـ 20.11% ليرتفع في السنة الموالية ليحقق هامش ربح يقدر بـ 20.53% وهذا يدل على كفاءة البنك في استغلال الموارد المالية المتوفرة لديه ليعود إلى الانخفاض بشكل طفيف في سنة (2017) بمعدل الانخفاض قدره 2.09% ليحقق هامش ربح يقدر بـ 20.1%.

5– منفعة الأصول UA.

تعبر عن نسبة إجمالي الإيرادات لوحدة واحدة من الأصول ويعبر عنها كما يلي:

منفعة الأصول = إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول

الجدول رقم (12–03): منفعة الأصول BNA خلال الفترة بين 2015 و2017.

البيان	2015	2016	2017
إجمالي الإيرادات (ألف دج)	146 892 483	153 042 594	149 158 000
إجمالي الأصول (ألف دج)	271 908 121 9	284 337 117 8	282 863 337 2
منفعة الأصول	**5.4%**	**5.38%**	**5.27%**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

من خلال الجدول رقم (12–03) نلاحظ أن البنك حقق أكبر عائد للمنفعة الأصول في سنة (2015) ليحقق 5.4% ليتراجع خلال السنتين المواليتين (2016) و (2017) بمعدل يقدر بـ 5.38% و 5.27% على التوالي، وهذا مؤشر غير جيد للبنك، حيث يعبر على أن إيرادات البنك في تراجع.

ثانيا– لوحة قيادة مؤشر العائد في BNA (2015–2017).

يستخدم البنك الوطني الجزائري لوحة القيادة بمقارنة المؤشرات المستخدمة في البنك بين السنة المدورسة والسنة التي تسبقها، وحساب الانحراف الذي سيساعد في المقارنة بالانحراف السابق الذي تم حسابه بين السنتين الماضيتين (N-1 و N-2)، وفي دراسة حالتنا هذه سنحسب الانحراف بين (2016-2017) ومقارنته بالانحراف بين (2015-2016) بالاعتماد على مؤشرات نموذج العائد على حقوق الملكية.حيث تحسب نسبة الانحراف وفق العلاقة التالية:

نسبة الانحراف =\{ (قيمة المتغير الفترة ن – قيمة المتغير الفترة ن–1) / قيمة المتغير الفترة ن–1)\} *100

الجدول رقم (13–03): لوحة القيادة مؤشر العائد خلال الفترة بين 2015 و2017.

المؤشرات	2015	2016	2017	الانحرافات			
				2015 – 2016		2016 – 2017	
				القيمة	النسبة(%)	القيمة	النسبة(%)
العائد على حقوق الملكية	0,1534	0,1447	0,1247	-0,0087	-5,671	-0,02	-13,822
الرافعة المالية	14,1283	13,103	11,765	-1,0253	-7,257	-1,338	-10,211
العائد على الأصول	0,0109	0,0111	0,0106	0,0002	1,835	-0,0005	-4,505
منفعة الأصول	0,054	0,0538	0,0527	-0,0002	-0,370	-0,0011	-2,045
هامش الربح	0,2011	0,2053	0,201	0,0042	2,089	-0,0043	-2,094

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

من خلال الجدول رقم (13-03) نلاحظ أن البنك حقق تراجع في نسبة الانحراف في العائد على حقوق الملكية، حيث كانت نسبة الانحراف سالبة (2015-2016) تقدر بـ 5.671-%، لتنخفض إلى أكثر من ضعف حيث وصلت نسبة الانحراف في (2016-2017) إلى 13.822% خلال، أي بالنسبة الانخفاض تقدر بـ 129.88%، وهذا يعتبر مؤشر جيد بالنسبة للبنك الوطني الجزائري، لأنه يسمح للبنك بعدم توزيع من الأرباح على المساهمين.

كما حقق تراجع في انحراف معدل الرفع المالي حيث كان انحراف سالب في (2015-2016) يقدر بـ 7.257-% ثم زاد في انخفاض هذا الانحراف إلى 10.211-% خلال الفترة (2016-2017)، وهذا يدل على أن البنك في حالة مواجهة خطر عدم الوفاء بالتزاماته والعجز.

أما فيما يخص العائد على الأصول حقق انحراف موجب في (2015-2016) بـ1.835% ثم تراجع ليحققا انحراف سالب في (2016-2017)، وهذا يدل على عدم كفاءة البنك الوطني الجزائري في سياسته الاستثمارية والتشغيلية.

بينما منفعة الأصول فهي أخرى كذلك حققت تراجعا حيث حققت انحراف سالب خلال (2015-2016) بـ0.0037-% يعود ذلك إلى تراجع منفعة الأصل بين 2015 و 2016 على التوالي، حيث حقق منفعة الأصل 5.4% ليتراجع في السنة الموالية إلى 5.38%، وزاد من تراجع في الانحراف حيث حقق انحراف سالب بـ 2.045-% وهذا يدل على أن منفعة الأصل بالنسبة لاجمالي الإيرادات في تراجع مستمر.

كما استمر البنك في تحقيق نتائج سلبية خاصة في سنة 2017 التي عرفت أكثر تراجعا خلال السنوات المدروسة، حيث حقق أيضا تراجعا في الهامش الربح، فكان الانحراف موجب خلال (2015-2016) بـ2.089% ليتراجع ويحقق انحراف سالب خلال الفترة (2016-2017) بـ2.094-%.

رابعا- مؤشرات المخاطر.

1- **مخاطر السيولة:**

مخاطر السيولة = إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول

الجدول رقم (14-03): مخاطر السيولة BNA خلال الفترة بين 2015 و2017.

البيان	2015	2016	2017
إجمالي حقوق الملكية (ألف دج)	192 455 236	216 992 751	240 412 647
إجمالي الأصول (ألف دج)	271 908 121 9	284 337 117 8	282 863 337 2
مخاطر السيولة	**7.077%**	**7.631%**	**8.499%**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

من خلال الجدول رقم (14-03) نلاحظ أن مخاطر السيولة في BNA عرفت خلال فترة الدراسة ارتفاعا محسوسا، حيث بلغت 7.07% لسنة (2015)، أما في سنة (2016) فقد بلغت هذه المخاطر 7.63%، أي بارتفاع قدره 7.92%، وهذا راجع إلى زيادة معدل إجمالي حقوق الملكية أكبر من ارتفاع معدل إجمالي الأصول حيث ارتفع بنسبة 12.75%، بينما حقق إجمالي الأصول ارتفاعا قدر بـ4.57%، أما في سنة (2017) فقد بلغت 8.49% أي بنسبة ارتفاع قدرها 10.72%.

2 - **مخاطر سعر الفائدة.**

مخاطر سعر الفائدة = (ديون على المؤسسات المالية + ديون على العملاء) / إجمالي الأصول

الجدول رقم (15-03): مخاطر سعر الفائدة BNA خلال الفترة بين 2015 و2017.

البيان	2015	2016	2017
ديون على المؤسسات المالية (ألف دج)	503 338 888	166 797 057	277 338 267
ديون على العملاء (ألف دج)	151 505 281 2	138 491 213 7	162 218 100 4
مجموع الديون (ألف دج)	201 839 170 0	155 170 919 4	189 951 927 1
إجمالي الأصول (ألف دج)	271 908 121 9	284 337 117 8	282 863 337 2
مخاطر دين	**74.23%**	**54.57%**	**67.15%**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

من خلال الجدول رقم (15-03) نلاحظ أن البنك عرف خلال السنوات المدروسة، تذبذب في معدل سعر الفائدة حيث حقق أعلى معدل في سنة 2015 بـ 74.23%، أما في سنة 2016 فقد بلغت هذه المخاطر 54.57%، أي بانخفاض قدره36.02%، وذلك راجع إلى سياسة البنك المنتهجة، أما في سنة 2017 عاد إلى الارتفاع ليصل إلى67.15% ، أي بارتفاع قدره بـ 15.72%

خامسا – لوحة القيادة مؤشرات المخاطر.

الجدول رقم (16-03): لوحة القيادة مؤشرات المخاطرBNA خلال الفترة بين 2015 و2017.

المؤشرات	2015	2016	2017	الانحرافات			
				2015 - 2016		2016 - 2017	
				القيمة	النسبة	القيمة	النسبة
مخاطر السيولة	0,070 77	0,076 31	0,084 99	0,005 54	7,828%	0,008 68	11,375%
مخاطر دين	0,742 306	0,545 728	0,671 532	-0,196 578	-26,482%	0,125 804	23,053%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ميزانية وجدول حساب نتائج BNA (2015-2017).

من خلال الجدول رقم (16-03) نلاحظ أن هناك ارتفاع في مخاطر السيولة خلال السنوات المدروسة حيث حقق انحراف موجب خلال الفترة (2015-2016) بـ 7.828% ليرتفع ويحقق انحراف بـ 11.375% وهذا راجع إلى زيادة في سحب المودعين لأموالهم.

أما فيما يخص مخاطر سعر الفائدة فقد حققت انحراف سالب خلال الفترة بين (2015-2016) بـ26.482-%، أي أن هناك تراجع في مخاطر سعر الفائدة بين 2015 و 2016، حيث كانت نسبة مخاطر سعر الفائدة في 2015 تقدر بـ7.423% لتنخفض إلى 5.457% سنة 2016، ليرتفع خلال سنة 2017 إلى 67.15% ويحقق بذلك انحراف موجب خلال الفترة (2016-2017) بـ23.05%.

خلاصة الفصل.

في الأخير نستنتج بأن تصميم لوحة القيادة هو عملية تقوم بها المديرية العامة للبنك، وتطبق في جميع بنوك BNA بحيث تستخدم هذه الأخيرة كأداة تحكم وتقييم لأداء ووضعية البنك ويستخدمها المدير بصفة دورية لتلخيص جميع المعطيات والعمليات التي يقوم بها البنك والنتائج المتحصل عليها في شكل جداول ليسهل حسابها والتوصل من خلالها على نتائج تبين وتحدد وضعية البنك

تقيم وضعية البنك الوطني الجزائري على أساس نسبة التحقيق أي مقارنة نتائج المحقق في السنة المدروسة بسابقتها خلال فترة معينة وهذا ما يساعده على معرفة ما إذا حقق تقدم أو تطور جيد هذا يدل على أن الإستراتيجية المتبعة من طرف البنك جيدة أما في حالة العكس يلجأ البنك إلى إستراتيجية أخرى بحيث يسهل عليه اتخاذ قرارات مناسبة لكل وضعية.

إهداء

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها والإشارة بفضلها، إلى التي تشجعني وكانت العين التي تحرسني وكانت أول قلب يخفق لنجاحي، إلى التي ظلت شمعة صامتة تنير دربي، **والدتي الحبيبة** أطال الله في عمرك

إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي، **والدي** أطال الله في عمرك

إلى من ساندني طوال مشوار دراستي وكان له فضل كبير علي في ما وصلت إليه خالي العزيز **الدكتور ضيف الله العيساوي** حفظك الله

إلى من هم عزوتي وسندي في الحياة....**عائلتي**

إلى كل طلبة ماستر علوم التجارية وخاصة تخصص مالية المؤسسة دفعة 2019

إلى كل **الأحباب والأصحاب**، إلى كل من حملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي.

بوبكر

شكر وتقدير

الحمد لله غافر الذنب، ومشفي القلب، قابل التوب، ملهم الصبر.
أتقدم بالحمد والشكر للمولى القدير الذي منحني نعمة الصحة والعافية
وجعلني أخط عبارات الشكر والحمد هذه.

وعلى قول النبي صلى الله عليه و سلم، "من لم يشكر الناس لا يشكر الله".
فإنني أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع من ساهم من قريب أو من بعيد في مساعدتي
على إنجاز هذا العمل.

إلى الأستاذة الفاضلة **عراب هريش خديجة** لقبولها الإشراف على هذه المذكرة
وعلى نصائحها وتوجيهاتها التي لم تبخل علي راجيا من المولى عزوجل أن يوفقها
في حياتها الشخصية والمهنية

كما نتقدم بالشكر إلى اللجنة المحترمة على قبولها مناقشة هذه المذكرة
إلى كل الأساتذة الذين أشرفوا علي طيلة مشواري الدراسي
إلى كل أساتذة و عمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
بجامعة المدية
إلى كل هؤلاء جزاهم الله خيرا

شكراً جزيلاً.

الملحق رقم (01)

النظام المتعلق بالكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية

الملحق رقم 1 : نموذج الميزانية

الميزانية بآلاف دج

	الأصول	الملاحظة	السنة ن	السنة ن – 1
1	الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية			
2	أصول مالية مملوكة لغرض التعامل			
3	أصول مالية جاهزة للبيع			
4	سلفيات وحقوق على الهيئات المالية			
5	سلفيات وحقوق على الزبائن			
6	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق			
7	الضرائب الجارية – أصول			
8	الضرائب المؤجلة – أصول			
9	أصول أخرى			
10	حسابات التسوية			
11	المساهمات في الفروع، المؤسسات المشتركة أو الكيانات المشاركة			
12	العقارات الموظفة			
13	الأصول الثابتة المادية			
14	الأصول الثابتة غير المادية			
15	فارق الحيازة			
	مجموع الأصول			

الملحق رقم (02)

الميزانية بالاف دج

	الخصوم	الملاحظة	السنة ن	السنة ن – 1
1	البنك المركزي			
2	ديون تجاه الهيئات المالية			
3	ديون تجاه الزبائن			
4	ديون ممثلة بورقة مالية			
5	الضرائب الجارية – خصوم			
6	الضرائب المؤجلة – خصوم			
7	خصوم أخرى			
8	حسابات التسوية			
9	مؤونات لتغطية المخاطر والأعباء			
10	إعانات التجهيز – إعانات أخرى للاستثمارات			
11	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة			
12	ديون تابعة			
13	رأس المال			
14	علاوات مرتبطة برأس المال			
15	احتياطات			
16	فارق التقييم			
17	فارق إعادة التقييم			
18	ترحيل من جديد (+/-)			
19	نتيجة السنة المالية (+/-)			
	مجموع الخصوم			

الملحق رقم (03)

النظام المتعلق بالكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية

الملحق رقم 2 : نموذج حساب النتائج

حساب النتائج بالاف دج

		الملاحظة	السنة ن	السنة ن – 1
1	+ فوائد ونواتج مماثلة			
2	– فوائد وأعباء مماثلة			
3	+ عمولات (نواتج)			
4	– عمولات (أعباء)			
5	+/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض المعاملة.			
6	+/– أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية متاحة للبيع.			
7	+ نواتج النشاطات الأخرى			
8	– أعباء النشاطات الأخرى			
9	**الناتج البنكي الصافي**			
10	– أعباء استغلال عامة			
11	– مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية			
12	**الناتج الإجمالي للاستغلال**			
13	– مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد			
14	+ استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة			
15	**ناتج الاستغلال**			
16	+/– أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى			
17	+ العناصر غير العادية (نواتج)			
18	– العناصر غير العادية (أعباء)			
19	**ناتج قبل الضريبة**			
20	– ضرائب على النتائج وما يماثلها			
21	**الناتج الصافي للسنة المالية**			

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور لوحة القيادة في تقييم الأداء البنوك التجارية، ومن أجل الوصول إلى هذا الدور قمنا بدراسة ميدانية لإحدى البنوك التجارية هو البنك الوطني الجزائري، حيث أردنا من خلال هذه الدراسة تقييم أداء البنك من خلال الاعتماد على: مؤشرات العائد على الحقوق الملكية ومؤشرات المخاطر.

وأظهرت النتائج المتوصل إليها بأن هناك دورا كبيرا للوحة القيادة في الوصول إلى تقييم أداء فعال للبنك.

الكلمات المفتاحية: الأداء، تقييم الأداء، لوحة القيادة.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence le rôle de tableau de bord dans l'évaluation de la performance des banques commerciales, notamment en réalisant une étude sur le terrain d'une banque commerciale, la Banque Nationale d'Algérie, où nous voulions évaluer la performance de cette banque en nous appliquant le ROE et des indicateurs de risque

Les résultats ont montré que le tableau de bord avait un rôle important à jouer dans l'évaluation efficace des performances de la banque.

Mots-clés: La performance, Évaluation de la performance, Tableau de bord.

خاتمة.

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء تعتبر مهمة لا بد من إنجازها وذلك لتحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسات المالية والبنوك، وهي طريقة يمكن من خلالها مراقبة نشاط البنوك التجارية، واتخاذ مختلف القرارات التي من شأنها أن تعمل على تحقيق أهداف البنك بكفاءة وفعالية، انطلاقا من أن للجانب المالي في البنك أهمية كبيرة وذلك لما له من تأثير على مستقبل البنك واستمرار نشاطه، حيث يستخدم المحلل المالي في ذلك مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، وتعد لوحة القيادة أداة حديثة وفعالة في عملية تقييم وتحسين الأداء المالي في البنوك.

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكلا مختصرا ومنهجيا لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية وبعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناء على مجموعة من الأهداف الواقعية لا سيما البنوك التي أصبحت تعتمد عليها بشكل واضح، وقد عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى والدور الذي تؤديه، ومساهمتها في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات المصرفية، إضافة إلى توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله.

لمعرفة هذه الأداة وواقع استخدامها في البنوك التجارية تمت دراسة واحدة من أهم البنوك في الجزائر وهو البنك الوطني الجزائري، وذلك من خلال التعرف على نظام لوحة القيادة الخاصة به ومحاولة معرفة مدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي لهذا البنك، وذلك من خلال إعداد لوحة قيادة خاصة بتطور مؤشرات مستخدمة في البنك، من خلال الدراسة التطبيقية للبنك الوطني الجزائري تبين لنا أن البنك، عرف تراجعا خلال سنة 2017 مقارنتا بالسنتين السابقتين (2015-2016)، في جل مؤشرات العائد المدروسة.

اختبار الفرضيات:

من خلال ما سبق يمكن إثبات أو نفي الفرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: الأداء المالي: هو أداة لتحفيز ومراقبة مدى نجاح الإدارة في تعظيم ثروة ملاكها وذلك من خلال الحصول على أكبر عائد ممكن لاستثماراتهم، ويتم تقييمه من خلال مؤشرات مالية.

- تم إثبات صحة الفرضية الثانية حيث أن الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية للأداء في البنوك التجارية والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للبنوك التجارية، من أجل تحديد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية بالإضافة إلى لوحة القيادة.

الفرضية الثانية: تصمم لوحة القيادة على شكل جداول تترجم عمليات البنوك في شكل مختصر.

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى حيث تصمم لوحة القيادة في شكل جداول وذلك بإتباع مراحل الأساسية في إعداد لوحة القيادة وكذلك تعتمد على الأدوات المستخدمة من النسب والتمثيلات البيانية (مدرج تكراري، دائرة النسبية،...).

الفرضية الثالثة: تعتمد لوحة القيادة المستخدمة في تقييم الأداء البنك الوطني الجزائري على تحليل الانحرافات بين القيم المحققة خلال الدورة ومقارنتها مع المحققة في الدورة السابقة.

- تم إثبات صحة الفرضية الرابعة حيث أن لوحة القيادة تعتمد في تقييم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري على تحليل الانحرافات وذلك من خلال مقارنتها للنتائج المحققة بالمستهدفة أو مقارنتها بالفترة نفسها من السنة السابقة، وذلك لمعرفة مدى تقدم البنك بالاعتماد على المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية والأشكال البيانية.

النتائج المتوصل إليها:

بعد البحث والدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تعد لوحة القيادة وثيقة ملخصة وشاملة، توضح للمحلل المالي العناصر الأساسية الخاصة بالبنك وتطور العمليات فيه؛
- الهدف من لوحة القيادة في البنك هو توفير معلومات تساعد على مراقبة نشاط البنك وتوجيهه؛
- تسمح لوحة القيادة باتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية الملائمة والفعالة في تحسين الأداء؛
- يحظى الأداء المالي في البنك بنسبة كبيرة من الاهتمام وهذا ما جعل مؤشرات لوحة القيادة جلها مؤشرات مالية؛
- يعتمد البنك الوطني الجزائري في إعداد لوحة القيادة بشكل كبير على الأشكال البيانية (دائرة النسبية والمدرج التكراري)، ولا يعطي اهتمام بالنظام المنبهات؛
- إن نموذج لوحة القيادة المتبع في البنك المدروس يصمم من طرف المديرية العامة لبنك بالعاصمة، بحيث هذا التصميم يتبع في جميع وكالات البنك الوطني الجزائري على مستوى الوطني.

الاقتراحات:

من أهم الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها للبنك فيما يخص لوحة القيادة والتسيير نذكر ما يلي:

- ✓ عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية، بل يجب إضافة المؤشرات غير المالية التي تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء؛
- ✓ مشاركة العاملين في عملية تصميم لوحة القيادة لأن ذلك يسهل من التحكم فيها أكثر؛
- ✓ إطلاع عاملي البنك على معلومات لوحة القيادة هذا ما يساعد على تحكمهم في جميع الانحرافات لأنهم معنيون بجميع العمليات المسجلة فيها حسب الاختصاص؛
- ✓ الاهتمام أكثر بطرق عرض لوحة القيادة.

أفاق الدراسة:

في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة إشكالية موضوع بحثنا، كما نأمل أن تكون هذه الدراسة امتدادا لبحوث مستقبلية فعلى سبيل المثال:

- ❖ دراسة مقارنة بين مجموعة من البنوك التجارية في مدى تطبيق لوحة القيادة؛
- ❖ معوقات تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات المصرفية؛
- ❖ دور لوحة القيادة في تقييم أداء العاملين في البنوك؛
- ❖ دور بطاقة أداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية؛
- ❖ دراسة مقارنة بين بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة في تقييم أداء البنوك.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر	**–**
إهداء	**–**
مستخلص باللغتين بالعربية والفرنسية	–
قائمة المحتويات	II
قائمة الأشكال	II
قائمة الجداول	VI
قائمة الملاحق	VII
قائمة الرموز	VIII
مقدمة	ب – ز
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.	
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء في البنوك التجارية.	**3 – 9**
المطلب الأول: مفهوم الأداء في البنوك التجارية.	3
المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء.	5
المطلب الثالث: أنواع الأداء.	8
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.	**10 – 17**
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.	10
المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية.	13
المطلب الثالث: مراحل ومتطلبات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.	15
المبحث الثالث: مجالات وأسس ومعايير تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية وأساليبها الحديثة.	**18 – 26**
المطلب الأول: مجالات تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.	18
المطلب الثاني: أسس ومعايير تقييم الأداء المالي.	20
المطلب الثالث: الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية.	24
خلاصة الفصل	27

الفصل الثاني: عموميات حول لوحة القيادة.	
تمهيد	29
المبحث الأول: ماهية لوحة القيادة.	**40 – 30**
المطلب الأول: مفهوم لوحة القيادة.	30
المطلب الثاني: لمحة تاريخية حول لوحة القيادة.	32
المطلب الثالث: أهمية وأهداف لوحة القيادة	34
المطلب الرابع: أنواع لوحة القيادة.	36
المبحث الثاني: لوحة القيادة: المبادئ، المكونات والأدوات.	**48 – 39**
المطلب الأول: مبادئ لوحة القيادة.	39
المطلب الثاني: مكونات لوحة القيادة.	40
المطلب الثالث: أدوات لوحة القيادة.	42
المطلب الرابع: مراحل تصميم لوحة القيادة	45
المبحث الثالث: لوحة القيادة: المؤشرات، المقومات وعوامل النجاح	**53 – 46**
المطلب الأول: مؤشرات لوحة القيادة.	46
المطلب الثاني: مقومات لوحة القيادة.	50
المطلب الثالث: عوامل نجاح لوحة القيادة.	53
خلاصة الفصل	54
الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2015–2017).	
تمهيد.	56
المبحث الأول: مؤشرات تقييم الأداء في البنوك التجارية.	**79 – 57**
المطلب الثالث: القوائم المالية	57
المطلب الأول: نموذج العائد على الحقوق الملكية.	68
المطلب الثاني: نموذج القيمة المضافة الاقتصادية	71
المبحث الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري.	**84 – 75**
المطلب الأول: نشأة وتعريف البنك الوطني الجزائري.	75
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.	76
المطلب الثالث: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري.	78

فهرس المحتويات

المبحث الثالث: تقييم أداء البنك الوطني باستخدام لوحة القيادة.	**96 – 79**
المطلب الأول: نموذج الميزانية وجدول حساب النتائج البنك الوطني الجزائري.	79
المطلب الثاني: مؤشرات العائد والمخاطرة.	82
خلاصة الفصل.	90
خاتمة	96 - 92
قائمة المراجع.	102 - 98
الملاحق.	110 -104

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
(1-1)	أبعاد الأداء	06
(2-1)	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	38
(2-2)	الدائرة النسبية	43
(2-3)	المدرج التكراري	43
(2-4)	بعض النماذج للمنحنيات البيانية التي تستعمل في لوحة القيادة	44
(2-5)	شكل المنبهات	44
(3-1)	نموذج العائد على الحقوق الملكية	71
(3-2)	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	77

قائمة الجداول.

الرقم	البيان	الصفحة
(2-1)	لوحة القيادة المالية	36
(2-2)	الشكل العام للوحة القيادة	41
(2-3)	شكل لوحة القيادة بمناطق إضافية	42
(3-1)	شكل الميزانية جانب الأصول	62
(3-2)	شكل الميزانية جانب الخصوم	63
(3-3)	شكل جدول حساب النتائج	67
(3-4)	يوضح أهم مؤشرات قياس العائد على الحقوق الملكية	69
(3-5)	ميزانية BNA (2015-2017) جانب الأصول	79
(3-6)	ميزانية BNA (2015-2017) جانب الخصوم	80
(3-7)	جدول حساب النتائج BNA (2015-2017)	81
(3-8)	معدل العائد على الحقوق الملكية BNA (2015-2017)	82
(3-9)	معدل الرافعة المالية BNA (2015-2017)	83
(3-10)	معدل العائد على الأصول BNA (2015-2017)	84
(3-11)	هامش الربح BNA (2015-2017)	85
(3-12)	منفعة الأصول BNA (2015-2017)	85
(3-13)	لوحة القيادة مؤشر العائد BNA (2015-2017)	86
(3-14)	مخاطر السيولة BNA (2015-2017)	88
(3-15)	مخاطر سعر الفائدة BNA (2015-2017)	88
(3-16)	لوحة القيادة مؤشرات المخاطر BNA (2015-2017)	89

قائمة الرموز:

الرمز	الدلالة	
ROE	العائد على الحقوق الملكية	Return on Equity
ROA	العائد على الأصول	Retun on Assets
UA	منفعة الأصول	Avantage actif
PM	هامش الربح	Profit Margin
BNA	البنك الوطني الجزائري	Banque Nationale d'Algérie
WACC	المتوسط المرجح لتكلفة رأي المال	Weighted Average Cost of Capital
CE	رأس المال المعبء	Le capital est emballé
EVA	القيمة المضافة الاقتصادية	Economique Valeur Ajoutée
RE	النتيجة الاقتصادية	Résultat économique

قائمة المراجع

أولا– بالغة العربية

01– الكتب:

01- إبراهيم مُحَّد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

02- الحسين عداي فلاح حسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.

03- حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

04- طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد والمخاطرة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.

05- طارق عبد العال حماد، **تقييم أداء البنوك التجارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2001.

06- علاء فرحان طالب وإيمان شيخان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

07- عقيل جاسم عبد الله، **مدخل في تقييم المشروعات**، دار الحامد للنشر، الأردن، 1999.

08- كاظم جاسم العيساوي، **الاقتصاد الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

09- مؤيد عبد الرحمان وآخرون، **إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

10- مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

11- مُحَّد الطعامنة، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي**، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن ،بدون سنة النشر.

12- مُحَّد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.

13- نصر حمود مزيان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14- ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

02- الأطروحات والمذكرات:

أ- الأطروحات:

15- ليلى بوحديد، **دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015.

15- مُحَّد العربي بن لخضر، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

17- نعيمة يحياوي، **أدوات المراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**، أطروحة دكتوراه، العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

ب- مذكرات الماجستير:

18- الطاهر بن يعقوب، **دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006.

19- جاب الله الشريف، **دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.

20- حمزة العوادي، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية –دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة–** مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011.

21- ريغة أحمد الصغير، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن –دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، PMO–** مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014.

22- صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة بعض المؤسسات–** مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

23- عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف**، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.

24- شرف الدين مومن، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة–** مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

ج– مذكرات الماستر:

25- رميسة باهي، **القروض المتعثرة وأثرها على الأداء المالي للبنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية** أم البواقي– مذكرة الماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.

26- ريمة مجادبة، **مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية –دراسة ميدانية في بنك الخليج الجزائر (AGB)**- وكالة بسكرة، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.

27- كريمة وناس، **رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الأداء المالي للبنوك التجارية–دراسة حالة BDR وكالة أم البواقي**، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2016.

28- نور الهدى حنونة، **لوحة القيادة كأداة لترشيد قرارات التمويل في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، غير مشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، 2012.

3- المداخلات في الملتقيات:

29- زهية بوديار وضوقي جباري، **لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، ملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أيام 14-15 أفريل 2009.

4- المقالات في المجلات:

30- إبراهيم عبد موسى السعيري وزيد عائد مردان، **القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، الكلية التقنية الإدارة، الكوفة، العراق، 2012.

31- الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 07، 2009-2010.

32- بلال فايز عمر وآخرون، **أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2014.

33- حسبن رحيم ومُحَّد بونقيب، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالة مراقبة التسيير**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة مُحَّد خضير، بسكرة، العدد 04، بدون سنة النشر.

34- عبد المالك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، 2001.

5- المراسيم والقوانين:

35- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 09-05 مؤرخ في 29 شوال 1430 الموافق لـ 18 أكتوبر 2009، يتضمن إعداد الكشوف المالية للبنوك والمؤسسات المالية ونشرها، العدد 76.

ثانيا- باللغة الأجنبية:

36- Alain fernandez, **Les nonveaux tableax de bord des déeideurs,** 2éme Edition, de organisation, Paris, France, 2002.

37- C.Alazardn et S.Sépari, **Controie de gestion**, 5eme édition, dunod, Paris, France, 2001.

38- C.Salmer, **Concrvoir le tableau de bord,** éd, Dunod, Paris, France, 1998.

39- Michel Gervais, **Caontrole de gestion**, 7éme édition, économica, paris, France, 2000.

ثالثا- مواقع الأنترنت:

40- http://www.bna.dz/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html.

قائمة الملاحق.

الرقم	البيان	الصفحة
01	نموذج الميزانية جانب الأصول.	98
02	نموذج الميزانية جانب الخصوم.	99
03	نموذج جدول حساب النتائج.	100
04	ميزانية BNA (جانب الأصول والخصوم) وجدول حساب النتائج(2015).	101
05	ميزانية BNA جانب الأصول (2016-2017).	102
06	ميزانية BNA جانب الخصوم (2016-2017).	103
07	جدول حساب النتائج BNA (2016-2017).	104

مقدمة.

إن موجة التغيرات التي مست باقتصاديات العالم في نهاية القرن العشرين من تحرير للخدمات المصرفية والمالية وتعدد أوجه نشاط البنوك بتقديم خدمات متطورة ومتنوعة تتماشى ومتطلبات الراهنة إلى توسع حجم البنوك وتعقد هياكلها الإدارية، كل ذلك بالاعتماد على ما أنتجته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من وسائل حديثة، كانت لها عدة آثار في طبيعة العمل المصرفي، بحيث تقلصت الهوامش وتزايدت درجة المنافسة في السوق المصرفي، مع اتجاه المنحى العام للمخاطر نحو الارتفاع، مما استوجب ضرورة توفر البنوك على قدرات عالية للتكيف السريع مع المحيط الجديد والاستجابة له.

في ظل هذه المتغيرات التي أدت إلى دفع عجلة النشاط المصرفي، وخوض البنوك سباقا مفرطا مفاده البحث عن وضعية تنافسية جيدة من خلال رفع مردوديتها وتحسين أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر لضمان وجودها وتطورها، يستوجب بالضرورة البحث عن الوسائل والطرق الكفيلة بتحسين منهجية للوصول إلى أحسن تفاعل مع مكونات محيطها الداخلي والخارجي، والتي لا يمكن الوصول إليها إلا في ظل تنظيم محكم واستغلال أمثل لجميع الموارد والطاقات المتاحة في إطار إستراتيجية مضبوطة تمكنها من التصدي للعراقيل التي تواجهها، ومن ثم تصبح دراسة كيفية التحكم في تسيير البنوك ضرورة حتمية في وقتنا الراهن، إذ يجب الاعتماد على تقنيات وأدوات تسمح لها بالحصول على المعلومات واستغلالها على الوجه الذي يسمح لها باتخاذ قرارات سليمة، وهذا ما استدعى إيجاد مراقبة التسيير باعتبارها الركيزة الأساسية للقيادة الإستراتيجية للبنوك، وذلك بالاعتماد على كل أدواتها بما فيها لوحة القيادة، إذ تعتبر أداة فعالة لقيادة البنك، كما أنه يعتمد عليها في تحديد وضعيته ومعرفة أهم القرارات التي يجب أن يتخذها في جميع الحالات النتائج.

إشكالية الدراسة.

نظرا لكون نظام مراقبة التسيير آلية من الآليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء البنوك، وأن تقنياته الحديثة جد مهمة في عملية تقييم الأداء، فإنه بات من الضروري على البنوك التطلع لاستخدام هذه التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير لاسيما لوحة القيادة، وعلى هذا الأساس سنبني إشكاليتنا على النحو التالي:

ما مدى فعالية مؤشرات لوحة القيادة في حد من مخاطر البنوك التجارية؟

للإجابة على هذا السؤال إرتأينا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالأداء المالي في البنك وكيف يتم تقييمه؟

2- على أي أساس تصمم لوحة القيادة في البنك؟

3- على ماذا تعتمد لوحة القيادة المستخدمة في تقييم أداء البنك الوطني الجزائري؟

الفرضيات:

لإجابة عن هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

1- الأداء المالي: هو أداة لتحفيز ومراقبة مدى نجاح الإدارة في تعظيم الثروة ملاكها وذلك من خلال الحصول أكبر عائد ممكن لاستثماراتهم، ويتم تقييمه من خلال مؤشرات المالية؛

2- تصمم لوحة القيادة على شكل جداول تترجم عمليات البنوك في شكل مختصر؛

3- تعتمد لوحة القيادة المستخدمة في تقييم الأداء البنك الوطني الجزائري على تحليل الانحرافات بين القيم المحققة خلال الدورة ومقارنتها مع المحققة في الدورة السابقة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في هذا الموضوع في:

- تزويد كليتنا بدراسة تتطرق إلى ميدان يمكن أن يدفع بطلاب آخرين إلى التعمق أكثر فيه
- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع؛
- معرفة طريقة متبعة في استخدام البنك الوطني الجزائري لوحة القيادة؛
- معرفة وإعطاء نموذج لشكل لوحة القيادة و المؤشرات المستعملة فيها؛
- يتجلى الهدف الأساسي من هذه الدراسة في كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في البنوك التجارية.

أهمية الدراسة:

أما أهمية دراسة هذا الموضوع فيمكن إجمالها في النقاط التالية:

- حداثة المعالجة العلمية والأكاديمية للعلاقة بين لوحة القيادة والأداء في البنوك التجارية، فرغم أهمية تواجد لوحات القيادة في البنوك إلا أن الدراسات الجامعية والبحوث التي تناولتها تبقى قليلة، ممّا يشجع على إثراء هذا النوع من المواضيع؛
- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال البنوك التجارية لأدوات فعالة وحديثة في مراقبة التسيير؛
- محاولة التعريف بلوحات القيادة التي تكاد تكون مجهولة من طرف بعض المسيرين،
- إظهار أثر لوحة القيادة على تحسين الأداء.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع لعدة أسباب منها:

- كونه يتماشى مع تخصصنا الذي يسمح لنا بالخوض في مثل هذه المواضيع؛
- قلة البحوث في مجال مراقبة التسيير في القطاع المصرفي وخاصة فيما يخص نظام لوحة القيادة؛
- دعم وإثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة، ومن هنا كان اختيارنا لهذا الموضوع ليلقي الضوء قدر المستطاع على أدوات نظام مراقبة التسيير المصرفي ومن بينها لوحة القيادة.

منهج الدراسة:

تستوجب طبيعة البحث وخصوصية الموضوع التعامل مع عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة، إذ سنعتمد المنهج الوصفي لاستعراض مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بتقييم الأداء، وكذا لوحة القيادة وهذا في الفصلين الأول والثاني، كما سنستعين بمنهج دراسة حالة في الفصل الأخير، والذي يسمح لنا بتحليل المعلومات واستخلاص أهم الملاحظات والنتائج.

أدوات الدراسة:

لتدعيم موضوع البحث سنعتمد على مجموعة من الأدوات منها تحليل الوثائق والبيانات والجداول الإحصائية بالإضافة إلى المصادر والمراجع المتخصصة في موضوع البحث والمتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية، المجلات والملتقيات، المؤتمرات وكذا مواقع الانترنت والقوانين المنشورة في الجرائد الرسمية.

الإطار المكاني والزماني:

أجريت الدراسة على أحد البنوك التجارية، والمتمثل في البنك الوطني الجزائري، أما الإطار الزماني فقد أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2015 إلى 2017.

الدراسات السابقة:

نوجد عدة دراسات التي تناولت لوحة القيادة من بينها:

1- دراسة (نعيمة يحياوي) التي كانت حول "**أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حاج لخضر، باتنة، 2010، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، وإبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة والتي يتم الاستعانة بها في عملية التخطيط وتقييم الأداء.

وأهم ما توصلت إلية الدراسة إبراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات، وكذلك التطورات التي عرفتها مراقبة التسيير والتحولات التي مست أدوات التسيير التقليدي، من خلال ابتكار أساليب وأدوات حديثة منها لوحة القيادة، التي ساعدت في اختيار المعالم والمؤشرات التي تقيس وتحسن الأداء وتبحث عن المعلومات الملائمة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

2- دراسة (أحمد بونقيب)، **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير –دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة–AMC–** مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف، المسيلة، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل نظام مراقبة التسيير من خلال التعرف على وظيفة مراقبة التسيير، ودور لوحة القيادة في تزويد المسؤولين بشكل دوري وآني بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة وإبراز دورها في تحقيق الفعالية، وتم التوصل إلى:

- أن المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد عملية مراقبة التسيير، كما أنها تتبع مبدأ فصل المهام بين هذه المراكز مما يسهل عملية تحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام بشكل أفضل.
- يتناسب نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة مع الهيكل التنظيمي لها، حيث أن لكل مديرية لوحة القيادة الخاصة بها، بينما تبقى بعض المصالح التي تنتمي إلى المستويات التشغيلية بدون لوحات القيادة.

3- دراسة (عائشة هميلة) التي كانت حول "**دور لوحة القيادة في تحسين أداء – دراسة حالة مؤسسة لينند غاز بورقلة"–** مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

عالجت هذه الدراسة إشكالية مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتفسير الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية ومدى قدرتها على تحسين الأداء، وكذا فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها، وتم توصل إلى النتائج التالية:

1- يمثل تقييم الأداء المراقبة المستمرة، وتساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء المؤسسة، فهو يساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور وكذلك تحديد مستوى الأداء المحقق جيدا كان أم سيئا؛

2- تساهم لوحة القيادة في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، وتقوم على تقديم النتائج من خلال المقارنة واكتشاف الانحرافات كونها وسيلة قياس وتعكس مستويات الأداء التي يحققونها، ويتمثل الدور الأساسي للوحة القيادة في كونها أداة تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب الآجال؛

ما يميز دراستنا عن السابقة:

تعد دراستنا امتدادا لدراسات سابقة، ولكن ما يميزها عن غيرها أنها أجريت على مستوى أحد البنوك التجارية الجزائرية، وهو البنك الوطني الجزائري.

هيكل الدراسة:

للتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول، مستهلة بمقدمة عامة ومنتهية بخاتمة.

جاء في المقدمة العامة تمهيد لموضوع بحثنا متبوع بطرح الإشكالية له، وللإجابة على الإشكالية وضعنا أسئلة فرعية متبوعة بالفرضيات التي تمهد لنا الطريق لمعرفة مدى صحتها، وكذا أهمية الدراسة وأهدافها، وأسباب التي جعلتنا نختار هدا الموضوع والمنهج وأدوات التي تساعد في سرد هذه الدراسة، وكذلك على الدراسات السابقة التي مهدت لنا الطريق في معالجة هذه الدراسة.

أما الفصل الأول فكان بعنوان "**الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية**" ويشتمل على ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول مفاهيم حول الأداء في البنوك التجارية وتقييم الأداء المالي في البنوك التجارية في المبحث الثاني، وفي المبحث الأخير تناولنا مجالات وأسس ومعايير تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية وأساليبها الحديثة.

وفي الفصل الثاني الذي كان عنوانه "**عموميات حول لوحة القيادة**" اشتمل أيضا على ثلاثة مباحث حيث جاء في المبحث الأول ماهية لوحة القيادة، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى المبادئ، المكونات، أدوات ومراحل تصميم لوحة القيادة، أما في المبحث الأخير فتطرقنا إلى المؤشرات لوحة القيادة، مقوماتها وعوامل نجاحها.

أما الفصل الثالث الذي جاء بعنوان "**دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة** (2015–2017)" وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول مؤشرات تقييم

الأداء في البنوك التجارية، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى تقديم البنك الوطني الجزائري، وفي المبحث الأخير تناولنا تقييم أداء البنك الوطني الجزائري باستخدام لوحة القيادة.

وفي الأخير أعقبنا هذه الفصول بخاتمة خلصنا فيها إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من تقييم فرضياتنا، كما قدمنا مجموعة من الاقتراحات التي نراها مساعدة للبنوك التجارية عند تقييمها لأدائها، وأدرجنا جملة من آفاق البحث تكون منطلقا لبحوث أخرى لاحقة.