

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير



الرقم التسلسلي.....  
رقم التسجيل DG/16/10

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: علوم التسيير

## العنوان

# مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

إعداد الطالب: سامي هباش

تاريخ المناقشة: 03 جويلية 2017  
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف/ المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. حسين بلعجوز
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف/ المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مختار معزوز
مناقشا	جامعة محمد بوضياف/ المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. صلاح الدين شريط
مناقشا	جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر أ	د. مصطفى بودرامة
مناقشا	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعرييج	أستاذ محاضر أ	د. موسى بن منصور
مناقشا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	د. الربيع مسعود

السنة الجامعية 2016/2017



"إني رأيت أنه لا يكتب إنسان في يومه إلا  
قال في نفسه، لو خير هذا لكان أحسن، و لو  
زيد هذا لكان يستحسن، و لو قدم هذا لكان  
أفضل، و لو ترك هذا لكان أجمل، و هذا من  
أعظم العبر، و هو دليل على استيلاء النقص

على جملة البشر"

القاضي الفاضل

محمد الرَّحيم بن عليّ البيهقيّ

## التشكرات

الحمد لله رب العالمين على توفيقه، و الصلاة و السلام على عبده و رسوله  
محمد ابن عبد الله، أما بعد:

فأنني أتقدم بالوفاء و العرفان بالجميل لأستاذي الفاضل الاستاذ الدكتور معزوز  
مختار لتفضله بقبول الاشراف على هذه الأطروحة، و كذا لجملة ما قدمه لي من  
نصائح و توجيهات كانت معينا لي و موجهها لجهودي في إظهار هذه الرسالة في  
أحسن صورة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل المغلف بالمحبة الصادقة و التقدير العميق للأساتذة  
الذين ساعدوني من بعيد أو من قريب، و لم يبخلوا علي بالنصح، كما أشكر  
زملائي الذي كانوا عوناً لي في اتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، لما بذلوه من  
جهد و وقت لقراءة و مناقشة و إثراء هذه الرسالة، و كذا على النصائح و  
التوجيهات و الملاحظات القيمة التي ستزيد حتما هذا العمل اتقاناً.

كما أشكر كل من ساهم في إنجاز هذه الأطروحة سواء بفكرة أو بقول أو بفعل.

## الاهداء

أهدي عملي هذا إلى والدي الكريمين؛

إلى زوجتي و أبنائي ؛

إلى جميع أفراد العائلة؛

إلى الزملاء و الأصدقاء.

فهرس

الموضوعات

	التشكرات
	الاهداء
أ	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير في البنوك</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم النشاط البنكي
3	المطلب الأول: خصوصيات النشاط البنكي
8	المطلب الثاني: تحديات الخدمات الحديثة في البنوك
15	المطلب الثالث: نشاط البنوك التجارية
18	المطلب الرابع: أنواع القروض البنكية
21	المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المخاطر البنكية
21	المطلب الأول: أنواع المخاطر البنكية
30	المطلب الثاني: إدارة المخاطر في البنوك
41	المبحث الثالث: خصوصيات مراقبة التسيير في البنوك
41	المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير في البنوك
42	المطلب الثاني: مفاهيم حول مراقبة التسيير في البنوك
47	المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير
58	المبحث الرابع: آليات مراقبة التسيير في تقييم الأداء .
59	المطلب الأول: المحاسبة العامة في البنوك
60	المطلب الثاني: التحليل المالي
64	المطلب الثالث: تحديد مستويات النشاط المقبولة ( مردودية الأنشطة المصرفية)
72	المطلب الرابع: مساهمة نظام مراقبة التسيير في إدارة المخاطر
77	المطلب الخامس: مناحي قصور نظام مراقبة التسيير
80	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن</b>
82	تمهيد
83	المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

83	المطلب الأول: نقائص أنظمة الرقابة الداخلية التقليدية في البنوك
86	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
96	المطلب الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن
97	المطلب الرابع: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن
98	المبحث الثاني: مكونات و منظورات بطاقة الأداء المتوازن
99	المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
101	المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن
112	المطلب الثالث: متطلبات و عوامل نجاح تصميم بطاقة الأداء المتوازن
115	المطلب الرابع: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
116	المبحث الثالث: تصميم بطاقة الأداء المتوازن
117	المطلب الأول: صياغة رسالة و رؤية المؤسسة
122	المطلب الثاني: تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة
130	المطلب الثالث: بناء الخريطة الاستراتيجية (تحديد مؤشرات و أهداف الأداء)
136	المطلب الرابع: تحديد غايات (المستهدفات) و مبادرات الأداء، تخصيص الموارد
137	المطلب الخامس: أحداث الرصف التنظيمي من خلال عملية التدرج
139	المطلب السادس: الجانب الاستراتيجي لبناء الموازنات و لتخصيص الموارد
140	المطلب السابع: المتابعة، التغذية العكسية و عملية التعلم الاستراتيجي
143	خلاصة الفصل الثاني
	<b>الفصل الثالث: بناء تصور لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية</b>
145	تمهيد
146	المبحث الأول: واقع المنظومة البنكية في الجزائر
146	المطلب الأول: التطور التاريخي للنظام البنكي الجزائري
160	المطلب الثاني: إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية وفق متطلبات اتفاقيات بازل.
164	المبحث الثاني: تطبيقات البطاقة في البنوك
165	المطلب الأول: تجربة مترو بنك
173	المطلب الثاني: تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي
183	المطلب الثالث: الدروس و النتائج المستفادة
187	المبحث الثالث: بناء تصور لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية

187	المطلب الأول: خصوصيات البنوك العمومية الجزائرية.
189	المطلب الثاني: بناء بطاقة الأداء المتوازن
214	خلاصة الفصل الثالث
216	الخاتمة العامة
223	قائمة المراجع
240	قائمة الأشكال
242	قائمة الجداول

مقدمة عامة

مقدمة

### مقدمة:

تتوافق الرؤى و تتلاشى الاختلافات حول الدور المتعاظم و الأهمية المتزايدة للمؤسسات المالية و البنوك في الاقتصاد العالمي و المحلي، من خلال الفرص التمويلية و الخدمية التي باتت توفرها هذه المؤسسات، حتى أصبح القطاع المالي عصب الحياة الاقتصادية و شريان التنمية المنشودة، إلا أن هذه الأهمية و هذا الدور جلب معه منغصات حلم التطور و التقدم، ممثلة في المخاطر التي تواكب النشاط البنكي، حتى أصبح مصطلح البنوك مرادفا للتنمية و التطور من جهة و عنوانا للمخاطر و الأزمات من جهة أخرى، و من أجل ذلك تعمل الهيئات الدولية و المؤسسات العالمية جنبا إلى جنب مع المؤسسات المالية باختلاف أنواعها و حدود نشاطها على ضبط رقعة تطور المخاطر و الأزمات المالية بالوجه الذي لا يسمح بتعدي تأثيرها إلى باقي النشاطات الاقتصادية، الأمر الذي عجل ببلورة اتفاقيات و قوانين تخدم هذا الاتجاه، و ما اتفاقيات بازل الثالث إلا أحد أوجه هذا السعي.

و لمجاهة كل ما يمكن أن يمثل تهديدا لاستقرار المنظومة المالية و البنكية، أضحي من الواجب تحسين السلوك الاداري للبنوك و المؤسسات المالية عن طريق تطوير الأنظمة و الأساليب الادارية، و بناء أنظمة متابعة و تقييم مستمرة للعمل الاداري، كحتمية لمواكبة تطور المخاطر و تنوعها و تعددها، و كذا لمجاهة سرعة انتقال عدوى الأزمات المالية المختلفة التي باتت تعصف كل حين.

إن البحث الدائم عن تطوير الأنظمة الرقابية هو ما أصبح يميز المنشآت المالية في هذا العصر، فمع بداية القرن الماضي بدأت الخطى الأولى للفكر الاداري، أين ظهر نظام مراقبة التسيير كأحد الآليات المهمة المساهمة في تسهيل عمليات متابعة تنفيذ الأنشطة و الوظائف، باستخدام محاسبة التكاليف و الموازنات التقديرية و غيرها من التقنيات التقليدية الأخرى، و مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال أضحي تطوير هذه التقنيات و تبني أخرى حديثة عاملا حاسما في قدرة المؤسسات باختلاف أنواعها و نشاطها في تحقيق هدف البقاء و الاستمرارية، كما تبين أيضا أن استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء هذه المؤسسات في ظل أفق زمني قصير لا يعطي الصورة الحقيقية و الكاملة عن حال المؤسسات و وضعيتها، و بات الاعتماد على الأنظمة الرقابية القادرة على الامام بجميع جوانب أداء المؤسسات على غرار أنشطة البحث و التطوير و تعزيز قدرات المورد البشري و تعظيم قيمة العملاء، الأساس الذي يحدد صلاحية هذه الأنظمة و فعاليتها من عدمه.

أدى إخفاق الأدوات الرقابية التقليدية المستخدمة في مراقبة التسيير و عدم قدرتها على تلبية الضروريات الحقيقية للعملية الإدارية، إلى ضرورة إيجاد أدوات و تقنيات لتقييم الأداء في ضوء أفق استراتيجي ذي أبعاد عديدة، و في مجالات متعددة وبشكل متزامن؛ وهذا ما حفز المفكرين و الباحثين إلى تطوير أساليب رقابية حديثة، كنظام القياس المقارن "le Benchmarking" و نظام التكلفة على أساس النشاط "Activity Based Costing" وغيرها، وقد

كان أحدثها وأكثرها استخداما من طرف الشركات العالمية نظام بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard"، هذا النظام الذي وضع أسسه الباحثان كابلان ونورتن Kaplan and Norton سنة 1992 ، فمن خلال دراسة شملت اثني عشرة مؤسسة أمريكية قام الباحثان بتطوير نظام التقييم التقليدي المستخدم بها ، والذي كان يعتمد على المؤشرات المالية ، حيث وضعا نظام التقييم المتوازن للأداء، و الذي يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى، كما يركز نظام التقييم المتوازن للأداء على إحداث توازن بين المؤشرات المالية المستخدمة في المتابعة والمؤشرات غير المالية، فهي تقوم بتقييم الأداء في أربعة جوانب هي الجانب المالي التقليدي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية (الابتكار وتطوير المنتجات...)، إضافة إلى جانب التعليم و النمو؛ والجدير بالاهتمام في هذه المحاور الأربعة هو ترابطها فيما بينها، فمحورا العمليات الداخلية والتدريب يساهمان في خلق القيمة لدى العملاء، مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين النتائج المالية، لذا نجد أن هذه البطاقة تهتم بمتابعة الأداء في جوانب أربعة على عكس الأدوات التقليدية التي اهتمت بالمحور المالي فقط.

إن النجاح الذي حققته بطاقة الأداء المتوازن دفع بالشركات على اختلاف أنشطتها و أنواعها، إلى التسابق نحو تبني هذه البطاقة و تكييفها مع خصوصيات كل شركة بما يساهم في تحسين أدائها، و لأن البنوك بصفة خاصة في أمس الحاجة لمثل هذه الأدوات لتقييم أدائها بشكل مستمر، سعت منذ ظهور هذه الأداة إلى تطبيقها و الاستفادة من مزاياها، و هذا جعل من ضرورة مواكبة هذا التطور من المؤسسات الجزائرية عموما و البنوك الجزائرية خصوصا أمرا لا مئناص منه.

### الإشكالية:

بالرغم من الإصلاحات الاقتصادية التي بادرت بها الدولة الجزائرية منذ أواخر الثمانينات، كبرامج اصلاح المؤسسات و البنوك العمومية العديدة و الميزانيات الضخمة المرصودة لذلك، إلا أن الوضع العام للمؤسسات بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة بقي بعيدا عن المستوى الذي يسمح لهذه البنوك بلعب الدور المنوط بها، بل أكثر من ذلك، مثلت في فترات مختلفة عبئا إضافيا على الدولة، كما أن برامج التنمية لا زالت تراوح مكانها، و باعتبار النظام البنكي وسيطا ماليا مهما و أداة أساسية لتطبيق السياسة الاقتصادية، كان لابد من الاهتمام به وتطويره و تحسين أداء البنوك ورفع كفاءتها، لذا بات من الضروري إعادة النظر في الطرق المتبعة في تسيير البنوك الجزائرية والبدء في استعمال الأساليب الحديثة في مجال الرقابة الإدارية.

ولقد جاءت هذه الدراسة للمساهمة في تطوير أداء البنوك الجزائرية بشكل عام ووظيفة مراقبة التسيير بشكل خاص، من خلال بناء نموذج يتماشى مع خصوصيات هذه البنوك في الفترة الممتدة بين 2010 و

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

"كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية؟"

و هذا ما يقود إلى طرح الاسئلة التالية:

1. ما هي خصوصيات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، وما هي الاعتبارات الواجب

الانتباه لها عند تطبيق هذه البطاقة بالبنوك الجزائرية؟

2. كيف يساهم منظور التعلم و النمو في زيادة فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك

العمومية الجزائرية؟

3. كيف يساهم منظور العمليات الداخلية في زيادة فعالية إدارة المخاطر المرتبطة بالعمليات

و الأنشطة في البنوك العمومية الجزائرية ؟

4. كيف يساهم منظور العملاء في زيادة فعالية إدارة المخاطر المرتبطة بالعملاء في البنوك

العمومية الجزائرية ؟

5. كيف يساهم المنظور المالي في زيادة فعالية إدارة مخاطر السيولة و مخاطر السوق في البنوك

العمومية الجزائرية.

**الفرضيات:**

وللإجابة عن أسئلة الموضوع تمت صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** تم صياغة الفرضية الرئيسية كما يلي:

"تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال منظوراتها الأربع في تحسين مراقبة التسيير في البنوك العمومية الجزائرية

"

و قد تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- يمثل نظام مراقبة التسيير آلية فعالة في إدارة المخاطر البنكية من خلال أدواته المختلفة؛
- يحسن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن في زيادة فعالية مراقبة التسيير في البنوك العمومية الجزائرية ؛
- يحسن منظور التعلم و النمو في زيادة فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك العمومية الجزائرية ؛
- يحسن منظور العمليات الداخلية في زيادة فعالية إدارة المخاطر المرتبطة بالعمليات و الأنشطة في البنوك العمومية الجزائرية ؛

- يحسن منظور العملاء في زيادة فعالية إدارة المخاطر المرتبطة بالعملاء في البنوك العمومية الجزائرية ؛

- يحسن المنظور المالي في زيادة فعالية إدارة مخاطر السيولة و مخاطر السوق في البنوك العمومية الجزائرية.

### أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة حال وواقع بطاقة الأداء المستخدمة في بعض البنوك، وكذا حجم الاستفادة المحقق من استعمال هذه الأداة لها.
- محاولة تكييف هذه الأداة بما يتماشى مع احتياجات وخصوصيات البنوك الجزائرية.
- تحسين أداء البنوك الجزائرية من خلال تطوير نموذج للاستخدام يتماشى مع احتياجات وخصوصيات هذه البنوك.
- التعريف بطاقة الأداء المتوازن و تبيان أهمية استخدامها في عملية مراقبة التسيير وتقييم الأداء في البنوك الجزائرية العمومية.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية الموضوع على مستوى البحث العلمي، إذ تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد أكثر المواضيع إثارة لآراء الباحثين و المختصين من خلال عرض نقائصها و التحسينات الواجب تبنيتها؛
- أهمية تحسين السلوك الإداري للبنوك الجزائرية بصفقتها محرك التنمية و محور التحرر من التبعية الاقتصادية لقطاع النفط؛
- الأزمات الدورية التي تهمز استقرار المنظومة البنكية و تأثيراتها الكبيرة على الحياة الاقتصادية يستوجب البحث عن الآليات التي من شأنها المساهمة في تلافي هذه الهزات؛
- العلاقة بين التخصص المدرس في رسالة الماجستير وموضوع البحث، حيث تناولت فيها الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في تحسين عملية كفاءة العملية الرقابية للمؤسسات؛
- حاجة المؤسسات الجزائرية عموما و البنوك خصوصا لهذه الأداة باعتبارها أحد أحدث آليات التسيير المعتمدة في العالم.

### منهج الدراسة:

تختلف المناهج المستخدمة في البحث العلمي باختلاف نوع الدراسة و الأهداف المتوخاة منه، فالفهم الجيد لأبعاد الموضوع يمثل عاملا مهما في تحديد الأدوات المستخدمة في إجراء هذا البحث بما يساهم في تحقيق الإدراك المعرفي ، كما يمثل أيضا عاملا محوريا في تحديد طبيعة المعلومات المستهدفة كما ونوعا، و نظرا لكون الظاهرة محل الدراسة تنتمي إلى حقل العلوم الاجتماعية، متمثلة في تأثير بطاقة الأداء المتوازن على تحسين نظام مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية، أوجب التوجه نحو استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر الأكثر ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره و استخلاص سماته، و هذا من خلال بناء نموذج عن الظاهرة انطلاقا من البحث في تراث الظاهرة و الاستناد إلى أصحاب الخبرة العلمية و العملية، ثم تحليل المعلومات المستسقة لتشخيص و وصف و تفسير طبيعة العلاقة بين مختلف متغيرات الظاهرة، كما يسمح هذا المنهج أيضا بتوفير بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة، مع إعطاء تفسيرات مقبولة و واقعية تساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة، و كذا بناء نموذج بسيط يحاكي مراحل التطور الذي تمر به و لعل دراسة واقع المؤسسات البنكية و خصائصها و كذا المخاطر التي تهددها، من خلال الوصف لما هو كائن و تحليل كل ما من شأنه إبراز نقاط الضوء و الظل التي تميزها، اعتمادا على البيانات و المعلومات و آراء الخبراء، هو ما دفعنا إلى تبني هذا المنهج في إحدى جوانبه، كمحاولة لرصد جوانب هذه المؤسسات و تحديد ما يمكن تقديمه من مساهمة علمية تحافظ على الجيد و تحسن السيء.

إضافة إلى هذا المنهج تم استخدام دراسة الحالة، و هي عبارة عن أداة للبحث المتعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة، حيث أنه يهتم بدراسة الظواهر و الحالات الفردية و الجماعية و المجتمعية، من خلال التركيز على تشخيصها و تحديد الحقائق المسببة لها انطلاقا من جمع المعلومات و تتبع مصادرها، الأمر الذي يسمح بتعمق أكبر و توسع أفضل في دراسة الظاهرة، كونها تمثل سيرة متكاملة و متلاحمة يمكن التعرف عليها من خلال مراجعتها و تتبع مراحل تطورها أو تعقدتها، كما يسمح هذا المنهج بتناول الظاهرة بشكل متكامل تتضح فيه الأسباب و العلل، و كذا المتغيرات المتداخلة و المستقلة، إلى مساهمته في إبراز انحرافات السلوك و العمل و تقييمها عن طريق دراسة الماضي و استقصاء الحاضر و من ثم توقع المستقبل، و هذا ما تم اتباعه في دراسة حالة البنوك العمومية الجزائرية من خلال تشخيص وضعها و تحليل معطياتها لبناء صورة متكاملة عن خصوصياتها و احتياجاتها و سبل سد هذه الحاجات.

### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة و في البنوك بصفة خاصة، الأمر الذي يوضح التبني المتزايد لها كآلية فعالة لمعالجة النقائص الموجودة في الأنظمة الرقابية التقليدية، و من الدراسات التي عاجلت اشكالية بطاقة الأداء المتوازن، نذكر ما يلي:

### أولا : الدراسات باللغة العربية.

**1.** احمد راهي عبد، إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 18، العدد1، القادسية، 2016.

سعى الباحث إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن و مدى فاعليتها في خلق الميزة التنافسية للمصارف العراقية و المساهمة في رفع مستوى جودة الخدمات البنكية، في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع. و قد استخدم الباحث الاستبانة كأداة بحثية تتناسب و طبيعة البحث، تم توزيعها على خمسة مصارف كعينة عن المصارف العراقية، حيث احتوت على مجموعة من الاسئلة تتعلق بنشاط المصارف خلال الأعوام 2010-2012، و قد توصل الباحث إلى عدة نتائج نذكر منها:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس و تقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية و غير المالية عبر المنظورات المهمة فضلا عن الأداء في الشركة، من خلال ترجمة الاستراتيجية إلى أعمال تشغيلية وفق ثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي، الحاضر و المستقبل.

- تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة و هذا معناه ارتفاع درجة الوعي بمنظورات البطاقة على مستوى المديرين، مما يشكل أساس موضوعي جيد لتطبيق هذه الأداة؛

- يسمح تطبيق البطاقة و تحسين الجودة باستغلال امثل للموارد البشرية و المالية، و كذا تحسين أداء العمليات التشغيلية و الذي سيؤثر ايجابا على الاهتمام بالعملاء و تلبية احتياجاتهم، مما سيحسن الأداء المالي لهذه المصارف.

و من بين التوصيات التي أعدها الباحث انطلاقا من نتائج هذه الدراسة نذكر:

- ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن في المصارف العراقية باعتبارها وسيلة مثالية لتحقيق و خلق الميزة التنافسية، كما أنها تساهم في تحقيق أداء متميز متعدد المحاور، فضلا عن تحسين العلاقة مع العملاء و تحسين مستوى رضا العاملين؛

- ضرورة تركيز مؤشرات البطاقة على العميل باعتباره محور الاستراتيجيات و الأنشطة، من خلال الاعتماد على إدارة الجودة لتحسين مختلف خدمات و عمليات المصارف؛
- تأسيس علاقات حقيقية طويلة المدى مع العملاء في المصارف، من خلال الاطلاع الكامل و التام على متطلباتهم، و الامام بالمستجدات و التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال، مما يساهم في تحسين أداء البنوك بشكل عام.

### 2. كمال أحمد يوسف محمد، ربيعة إسماعيل الفكي إسماعيل، أثر استخدام بطاقة الأداء

المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات العليا، العدد 11، جامعة النيلين، السودان، 2015.

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المصارف السودانية، دراسة حالة بعض المصارف السودانية و قياس أثر الأبعاد الأربعة للبطاقة على تقويم الأداء المالي لهذه المصارف، و استخدم الباحث استبانة تحوي مجموعة من الأسئلة تتعلق بهذه الأبعاد و تحليل الاجابات المختلفة، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتبنى المصارف السودانية أهداف محددة لكل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة، بحيث تمثل هذه الأهداف بمؤشرات تساعد البنوك في وضع مبادرات تتماشى مع استراتيجية البنوك المعتمدة؛
- عدم قدرة المصارف السودانية على استغلال الامكانيات المتاحة لها بقدرات تمكنها من تحقيق أرباح فوق المستوى العادي؛
- تهتم المصارف السودانية بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن خاصة منها بعد العمليات التشغيلية، و الذي يعزى إليه الأداء الجيد لهذه البنوك، حيث أن كفاءة العمليات التشغيلية للبنوك سببه ارتفاع نسبة الكوادر المؤهلة العاملة في هذه المصارف في وظائف تتناسب و مؤهلاتهم.
- و استكمالاً لهذه الدراسة، قدم الباحثان مجموعة من الاقتراحات، كان أهمها:
- ضرورة تطوير أساليب الرقابة الموجودة في المصارف و استخدام أساليب حديثة، و السعي إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، يحقق مزايا عديدة .
- إعداد ورشات عمل خاصة بالبطاقة من أجل مناقشة و فهم أسس هذه الأداة، و من ثم الاطلاع على العوامل الرئيسية لتطبيقها، و كذا المراحل الواجب اتباعها، إضافة إلى ربط نظم الحوافز بأداء الموظفين باعتبارهم أساس تطبيق البطاقة.

3. علاء محمد ملو العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع

المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية،

مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 42، العدد1، عمان، الأردن، 2015.

استهدف الدراسة تقييم و تطوير مقياس بطاقة الأداء المتوازن بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي للقطاع المصرفي السعودي، من خلال التعرف على أهمية هذه الأداة في تقييم أعمال المصارف، و مدى توفر المقومات اللازمة لتطبيقها، و كذا مدى إمكانية إضافة بعد الشراكة المجتمعية كبعد جديد يبحث في عامل مؤثر في تحسين أداء هذه المصارف، و قد اعتمد الباحث في ذلك على استقصاء آراء عينة بلغ عددها 59 فردا مكونة من مديري البنوك التجارية السعودية.

و قد توصل الباحث من خلال دراسته إلى نتائج عدة يمكن ذكر منها ما يلي:

- هناك حاجة متزايدة لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أعمال المصارف التجارية السعودية في ضوء حوكمة الأداء الاستراتيجي؛

- إن المصارف السعودية تلتزم بتطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة الأساسية ( البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية و بعد التعلم و النمو)؛

- إن إضافة بعد الشراكة الاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة الأساسية سوف يسهم في تحسين جودة قياس و تقييم الأداء في هذه المصارف، من خلال توفيره لمؤشرات جديدة تعكس علاقة المصارف بالمجتمع في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

و على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث من الدراسة النظرية و التطبيقية، تبلورت مجموعة من التوصيات نذكر منها ما يلي:

- تطوير نموذج تقييم للأداء المستمر لاستيعاب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المصرفية إلى جانب تفعيل دور مؤسسة النقد العربي السعودي في الرقابة على المصارف التجارية؛

- الاستعانة بمؤشرات بعد الشراكة المجتمعية المقترحة عند تقييم أداء المصارف التجارية السعودية لما يوفره من معلومات تعكس بموضوعية علاقة المصارف بالمجتمع المحيط و الضامن لها؛

- ضرورة الاستعانة بمدخل المقارنة بالأفضل لمحاكاة أفضل الممارسات العملية بغرض دعم القدرة التنافسية للمصارف التجارية السعودية.

4. بوشعور راضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC: حالة عملية مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد،

تلمسان، 2011.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحديد أسباب عجز البنوك العمومية في الجزائر عن أداء دورها الاقتصادي و المالي، و كذا تطوير نموذج مقترح متعدد الأبعاد لتحسين أدائها، و التركيز على مؤشرات أداء تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة عن رؤية و استراتيجية هذه البنوك، و قد استعملت الباحثة استبانة حوت مجموعة من الاسئلة المتعلقة بمنظورات البطاقة، أين تم توزيعها على مجموعة من البنوك العمومية وبنك خاص، من أجل إجراء مقارنة بين الأنماط الإدارية المتبعة في هذه البنوك، و تحديد أوجه القصور الموجودة التي تحول دون تطور هذه البنوك و دون تبنيها لأساليب إدارية حديثة، و من بين النتائج المتوصل إليها نذكر منها:

- امتلاك البنوك العمومية محل الدراسة لرؤية و استراتيجية يؤهلها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبار أن الرؤية و الاستراتيجية تمثلان الدعامة الأساسية للبطاقة، و لكن النقص الملاحظ يتعلق بعدم فهم الموظفين لهذين العاملين بالشكل المطلوب مما أثر على قدرتهم في المساهمة في تحقيقها؛

- لا يساعد المناخ التنظيمي في البنوك العمومية المبني على مركزية القرارات و ضعف التنسيق على التطبيق الجيد و الفعال لبطاقة الأداء المتوازن؛

- عدم وجود مؤشرات غير مالية كافية، تسمح بتقييم أداء البنوك غير المالي، و عدم ارتباطها بالتوجه الاستراتيجي للبنك.

من خلال هذه الدراسة و بالاعتماد على النتائج المتوصل إليها اقترحت الباحثة جملة من التوصيات نذكر منها:

- إعادة هيكلة البنوك العمومية بالشكل الذي يسمح لها بتبني تحسينات لأساليبها الإدارية و كذا لتحسين المناخ التنظيمي المساعد على تطبيق البطاقة؛

- تدريب اطارات البنوك العمومية على أساليب إدارية جديدة و على نظم اتخاذ القرارات المبني على اللامركزية، الأمر الذي يسمح بتطوير الكفاءات الادارية بهذه البنوك.

5. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية

الأردنية دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني،  
2009.

استهدف الباحث إجراء دراسة حول المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، أين تم استخدام استبانة مكونة من مجموعة من الأسئلة في ثلاثة أجزاء عن معوقات التطبيق و حالة الاستخدام الفعلي لبعض مؤشرات البطاقة، و قد تم توزيع الاستبانة على عينة تتكون من 333 موظفا و موظفة ( تمثل 3% من مجموع الموظفين )، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تؤثر العوامل المستقلة ( التخطيط - العوامل المالية و الإدارية - التأهيل - التوعية - العوامل التقنية - العوامل التشريعية ) في قدرة البنوك التجارية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- لا تؤثر العوامل الشخصية للمبحوثين (الجنس-العمر- المؤهل العلمي -الخبرة الوظيفية - المسمى الوظيفي) ( في قدرة البنوك التجارية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن .
- و من خلال هذه الدراسة و النتائج المتحصل عليها، قدم الباحث عدة توصيات نذكر منها:
- ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بمعالجة المعوقات التي تقف دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، من خلال رصد الموارد الكافية في موازاتها لتطبيق البطاقة ؛
- عقد دورات تدريبية متخصصة لموظفي البنوك حول كيفية تصميم البطاقة و تشغيلها و كذا مزاياها؛
- تشجيع البنوك التجارية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن من طرف البنك المركزي الأردني، من خلال استقطاب الخبراء و الباحثين في مجال هذه البطاقة؛
- تحديث الأنظمة الإدارية و المحاسبية للبنوك التجارية بشكل دوري لمواكبة التطورات السريعة و المتلاحقة التي تميز بيئة الأعمال الحديثة.

6. علي سليمان الشطي، أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء

المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه،  
الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان، الأردن، 2007.

استهدف الباحث من هذه الدراسة الاطلاع عن أثر تطبيق نموذج القياس المتوازن في تحقيق الأداء المالي لدى عينة من المصارف الأردنية من خلال تحديد مكونات و أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي، أين تناول النموذج بالعرض

و التحليل مع توضيح طرق اختيار المؤشرات الخاصة بكل بعد من الأبعاد الأربعة او قد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- يعتبر نموذج القياس المتوازن أداة مثالية للإدارة الاستراتيجية، تمكن من تحقيق الأداء الاستراتيجي اعتمادا على الأبعاد الأربعة للنموذج ؛

- تطبق مؤسسات القطاع المصرفي الأردني في تقييم أدائها مقاييس مالية تقليدية و أخرى غير مالية، دون أن يكون هناك ربط بين هذه المقاييس بعلاقات سببية تمثل النموذج الحقيقي للقياس المتوازن ؛  
و انطلاقا من هذه النتائج قدم الباحث جملة من التوصيات نذكر منها:

- ضرورة سعي مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن إلى تبني النموذج و تطبيقه بشكل متكامل و تهيئة جميع الظروف لتفعيل عملية تطبيقه ؛

- ضرورة قيام المؤسسات المصرفية في الأردن بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها مما يهيء الظروف المناسبة داخلها لتقبل هذا النموذج و من ثم تطبيقه؛

- ضرورة تدريب العاملين في هذه المؤسسات و تأهيلهم من خلال دورات تدريبية لاطلاعهم على هذا النموذج و مزاياه و سبل تطبيقه.

### ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية.

1. M.D.Nayeri, M.Rostami, *Effectiveness Of Six Sigma Methodology Through BSC In Banking Industry:The case Of Iranian banks*, Asian Economic and Social Society, Volume 6, Issue 1, Pakistan,2016.

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة فعالية ستة سيجما من خلال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المصرفية، باعتبار أن ستة سيجما هي تقنية تحليلية جيدة تساهم في تخفيض العيوب و الأخطاء التي تحدث اثناء تقديم الخدمات و المنتجات، و من هذا الباب فاستخدام ستة سيجما سيساهم في رفع مستوى جودة الخدمات و المنتجات المصرفية في جميع جوانب الأداء من خلال إدماجها في بطاقة الأداء المتوازن، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام استبيان وزع على مجموعة من الخبراء لهم اطلاع كاف و ممارسة فعلية لكلا الأداتين لمدة أربعة سنوات متتالية على الأقل، و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- بعد العملاء هو البعد الأكثر ملائمة لتنفيذ ستة سيجما، في حين أن الأبعاد الثلاثة الأخرى بعد التعلم

و النمو بعد العمليات الداخلية و البعد المالي هي الأقل ملائمة على التوالي،

- يمكن تعميم استخدام ستة سيجما إلى جميع الأبعاد مع مراعاة خصوصية كل بعد،

- تعتبر ستة سيجما آلية مثالية للصناعة المصرفية حيث تساهم في حل المشاكل المحتملة و تحسين خطط العمل المختلفة،
- تساهم ستة سيجما في تحقيق رضا العملاء من خلال العمل على تخفيض الأخطاء و العيوب التي تصاحب تقديم المنتجات و الخدمات مما يساهم بدوره في تنمية الإيرادات و تحقيق التميز؛
- تساهم ستة سيجما في تحسين العمليات الداخلية في المؤسسات المصرفية من خلال التركيز على نشاطات الموظفين و المديرين، و تحديد مكامن الخلل و العمل على تصحيحها.

2. M.H.S.Mohamed, M.A.Ali, R.A.M.sharif, *Determinants of Maqacid Al-Shari'ah-Based Performance measurement practices : The Case of Malaysian Islamic Banks*, International Journal of Economics, Management and Accounting, no. 1, Malaysia, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات المتعلقة بمقاييس الأداء على أساس المقاصد الشرعية، و كذا محددات نجاح تطبيقه في البنوك الاسلامية و أثرها على تحسين ادائها، حيث يؤسس الفهم الجيد لطبيعة البنوك الاسلامية و لقواعد تعاملها المبنية على مقاصد الشريعة تسمح بإلقاء الضوء على ضروريات تطور العمل المصرفي الاسلامي لتحقيق أهداف النظام المالي الاسلامي، و تم توزيع 146 استبيان لجميع فروع المصارف التجارية الاسلامية الستة عشر في ماليزيا، و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- تلتزم المصارف الاسلامية في ماليزيا بتحقيق مقاصد الشريعة و تروج لها، و كذا تطابق المؤشرات المستخدمة في هذه المصارف، عكس ما يظنه بعض الباحثين المشككين في توجهات هذه المصارف؛
- تستخدم المصارف الاسلامية مؤشرات المصلحة العامة و مؤشرات العدالة على نطاق واسع؛
- ساهم استخدام المصارف الاسلامية الماليزية لمؤشرات الأداء على أساس مقاصد الشريعة في توجيهها نحو تحسين أدائها، اعتمادا على التزامها اتجاه هذه المقاصد و كذا استغلالها لتكنولوجيا الاتصالات،
- يعتمد نجاح المصارف الاسلامية في تحقيق الأداء الاقتصادي و الاجتماعي على التنفيذ الفعال و الالتزام الدقيق بمقاصد الشريعة، من خلال استغلال الابتكار و الابداع و التطور التكنولوجي بما يخدم هذا التوجه؛
- اعتماد المصارف الاسلامية في ماليزيا و بشكل متساو على جميع مؤشرات أبعاد الأداء، بما في ذلك مؤشرات الأداء الاجتماعي، بهدف تشكيل نظام تقييم متماسك و متكامل أساسه مقاصد الشريعة، دون أن يكون تركيزها على مؤشرات أو أهداف تعظيم الأرباح على حساب مساهمتها الايجابية في المجتمع.

3. A.A.Marie, M.E.Ibrahim, A.D.Al Nasser, *Effects Of Financial and Non-Financial Perfomance Measures On Customers' Perceptions Of Service Quality*

*At Islamic Banks In UAE*, International Journal of Economics and Finance, Vol. 6, No. 10, Toronto, Canada, 2014.

تبحث هذه الدراسة في تأثير المقاييس المالية و غير المالية على جودة الخدمات المدركة في البنوك الاسلامية بدولة الامارات العربية المتحدة، من خلال دراسة عينة من العملاء الداخليين ممثلة في 174 موظفا و موظفة، و عينة من العملاء ممثلة في 230 متعاملا مع البنوك الاسلامية الخمسة، و كأداة لجمع المعلومات تم استخدام استبيان يضم مجموعة من الاسئلة، حيث توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ايجابية قوية بين جودة الخدمة و أداء البنك خاصة في الجانب المالي منه ؛
- تتوسط العمليات الداخلية العلاقة مع العملاء الخارجيين، مما يدل على أن تحسين العمليات الداخلية له تأثير كبير على مدى رضا هذه الطبقة، و من ثم الوصول إلى تحسين الأداء المالي لهذه المصارف.

4. M.A.Elbannan,M.A,Elbannan, *Corporate Governance and Accountion Performance :A Balanced Scorecrad Approach*, Accounting and Finance Research, Vol. 3, No. 2, Toronto, Canada, 2014.

استهدفت هذه الدراسة تحليل خطة الاصلاح المالي للقطاع المصرفي المصري من خلال فرض ممارسات الحوكمة الجيدة و تحسين أداء المصارف المصرية، حيث تم البحث في علاقة إدارة الجودة بتحسين أداء هذه المصارف، و لقد تم اعتماد قياس الحوكمة باعتبارها بعد متعدد المؤشرات يحتوي خصائص مجلس الادارة و خصائص هيكل الملكية، في حين تم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لقياس أداء المصارف، من خلال احتوائه على مؤشرات مالية و أخرى غير مالية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الاحصائي الكمي القياسي بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية في تقدير نماذج معادلة الانحدار الخطي البسيط، و قد خلصت الدراسة إلى :

- تشير النتائج التجريبية (الامبريقية) على أن الحوكمة لها تأثير إيجابي على أداء المصارف المصرية؛
- تتعلق انتاجية العاملين بالبنوك بحجم مشاركة المديرين التنفيذيين في مجلس الادارة؛
- يعتبر حجم مجلس الادارة من العوامل المهمة في تحسين أداء المصرف، إلا أن صغر المجلس له آثار ايجابية على العلاقة مع العملاء و على تحسين انتاجية الموظفين ؛
- عدم وجود علاقة بين الأداء المالي أو غير المالي للمصارف المصرية مع ازدواجية السلطة كأن يكون المدير التنفيذي هو رئيس مجلس الادارة؛
- تركيز الملكية له تأثير سلبي على أداء المصارف و على انتاجية الموظفين.

و انطلاقا من نتائج هذه الدراسة تم تبني مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعزيز مبدأ حوكمة المصارف كآلية لتحسين أداء المصارف المصرية؛

- فتح الباب أما الاستثمارات الأجنبية لما لها من تأثير على إنتاجية العاملين و على تحسين أداء المصارف، باعتبار الخبرة التي عادة ما تملكها المصارف الأجنبية في تطوير و تحسين إنتاجية العاملين؛
- تبني بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتحسين الأداء متعدد الأبعاد للمصارف المصرية، باحتوائه على أربعة ابعاد متكاملة تشمل بعد العملاء و العمليات التشغيلية و بعد التعلم و النمو، إضافة إلى البعد المالي.

**5. H.Y.Wu, *Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard*, Evaluation and Program Planning, Elsevier, N° 35, Amsterdam, Netherlands, 2011.**

قدمت هذه الدراسة منهجية تقييم هيكلية لربط مؤشرات الأداء الرئيسية بالخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسات البنكية، من خلال مؤشرات الأبعاد الأربعة البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو، و قد تم الاعتماد في تحديد مؤشرات الأداء المختلفة على الأدبيات التي تناولت الموضوع و على الخبراء الذين أبدو رأيهم في مدى اعتماد مؤشر دون الأخر، كما تم استخدام طريقة DEMATEL لتحديد العلاقة السببية بين المؤشرات الرئيسية و كذا تحديد عوامل النجاح الحرجة، ومن ثم وضع نموذج عن الخريطة الاستراتيجية مع توضيح الروابط المنطقية الموجودة بين المؤشرات و الأهداف في كل بعد من ابعاد البطاقة، و قد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤشرات الرئيسية الأكثر أهمية بالنسبة للأداء المصرفي هي رضا العملاء، اداء المبيعات و معدل الاحتفاظ بالعملاء، كما بينت الدراسة مدى أهمية طريقة DEMATEL في مساعدة الادارة على تحديد المؤشرات الأكثر أهمية و تركيز الاهتمام على الأنشطة الاستراتيجية لعوامل النجاح الحرجة، كما بينت الدراسة أيضا أنه بالرجوع إلى الخريطة الاستراتيجية، يمكن للإدارة استثمار موارد أقل حتى في المناطق التي تحتاج إلى تحسين أكبر، كما بينت أيضا أنه و رغم كون الخرائط الاستراتيجية ليست نماذج معيارية و لكن تعديلها وفق متطلبات كل مؤسسة يحقق نتائج مرضية.

أما عن التوصيات التي خرجت بهم الدراسة فتتمثل في:

- ضرورة البحث عن مؤشرات أخرى تناسب السيناريوهات المعتمدة من طرف كل مؤسسة دون التقييد بالمؤشرات المحددة في الدراسة، بحيث ترتبط هذه المؤشرات بأهداف ابعاد البطاقة الأربع لكل مؤسسة و لكل وحدة؛
- استخدام تقنيات تحليلية متعددة لتحديد حجم الترابط الموجود بين المؤشرات خاصة منها مؤشرات السبب و النتيجة، و استخدامها لتحديد العلاقات التفاعلية بين مؤشرات البطاقة و أهميتها النسبية.

يجدر الذكر أن هذه الدراسات مثلت مرتكزا صلبا و موجها حقيقيا لهذا البحث من خلال محاولة الأخذ  
بإيجابياتها و ترك نقائصها.

ثالثا: مساهمة هذا البحث.

نبعت هذه الدراسة من تحليل الدراسات السابقة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن و تطبيقاتها في المؤسسات  
المالية و البنوك، حيث تم اعتماد ايجابيات هذه الدراسات و نتائجها و توصياتها، و من ثم محاولة استكمال مسار  
البحث من خلال التركيز على النقاط التي لم يتم تناولها أو تم إهمالها بقصد أو غير قصد، و من أجل تحديد مساهمة  
هذا البحث و خصائصه، سيتم التطرق إلى أهم خصائص الدراسات السابقة و أوجه قصورها.

### 1. خصائص الدراسات السابقة و أوجه قصورها

انطلقت الدراسات السابقة من منطلقات عديدة أسست لبناء تصورات عن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن و  
خصوصياتها و طرق تطبيقها، حيث اعتمدت هذه الدراسات على جملة من الطروحات، كما تمت ملاحظة بعض  
أوجه القصور نذكر منها:

#### 1.1 خصائص الدراسات السابقة.

تميزت الدراسات السابقة بجملة من المميزات نذكر منها:

- التركيز على عنصر التكلفة: ركزت بعض الدراسات السابقة على عناصر البطاقة من خلال كونها مسببة  
للتكلفة أو محركة للأداء، من خلال ربطها بتحسين الأداء المالي للمؤسسات المدروسة، حيث سعت إلى  
بناء نماذج تقييم شاملة للأداء تحقق التوازن بين مختلف مصالح الأطراف، و مستغلة للأنظمة و الأساليب  
الموجودة في هذه المؤسسات، كما ركزت أيضا على الرؤية و الرسالة و الأهداف كمحددات للتوجه العام  
لسياسات هذه المؤسسات، لذا فظاهر الترابط بين مختلف الأبعاد هو فعالية البطاقة في تحسين الأداء المالي.
- محاولة الامام بمختلف الجوانب المحددة للأداء: سعت هذه الدراسات لتكييف البطاقة مع المتطلبات الخاصة  
ببيئة هذه المؤسسات، سواء تعلق الأمر بإضافة بعد و محور آخر مثل مقاصد الشريعة و المسؤولية الاجتماعية  
للمؤسسة، أو من خلال إدماج مؤشرات خاصة بالعوامل المساهمة في تحسن الأداء حسب وجهة نظر  
الباحثين، كما هدفت أيضا إلى توضيح الترابط بين مختلف مؤشرات أبعاد البطاقة الأربعة حتى في غياب  
تبين واضح لهذه الأداة، من خلال شرح واقع استخدام المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء؛
- التركيز على الجوانب غير المالية في تقييم و بناء بطاقة الأداء المتوازن: بينت الدراسات أهمية المحاور غير المالية  
لتقييم أداء متكامل من خلال إبراز أثر هذه المحاور على الأداء المالي، أو محاولة بناء نموذج تتوضح فيها

- علاقات السبب و النتيجة بين المحاور المالية و المحاور غير المالية، أين تم التركيز على مساهمة المؤسسة في جانب المسؤولية الاجتماعية و في تقديم ما هو افضل للمجتمع كمحددات لأداء جيد؛
- التركيز على معوقات استخدام البطاقة و عوامل النجاح: يتطلب تفعيل البطاقة توفر مجموعة من العوامل و التي تعتبر أساسية لبناء بطاقة، حيث يمثل غياب هذه العوامل معيقات في سبيل تطبيقها، مع التركيز على البعد البشري كمحدد هام ؛
  - توضيح امكانية احداث المزوجة بين البطاقة و مختلف الأساليب و التقنيات الادارية الأخرى، على غرار إدارة الجودة و ستة سيجم، مما يفتح المجال أمام تبني أساليب و تقنيات أخرى من خلال تكييف نموذج البطاقة معها، عن طريق المؤشرات و الأهداف الخاصة بكل بعد.

### 2.1. بعض أوجه قصور الدراسات السابقة.

- و من خلال تقييم الدراسات السابقة تمت ملاحظة إغفالها بعض الجوانب المهمة بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن، و التي لم تشملها هذه الدراسات بالتحليل و المناقشة، نذكر منها ما يلي:
- عدم مراعاة علاقات السببية في بناء النماذج: يتطلب بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن خاصة بإضافة منظور آخر أو مؤشرات لبعد آخر، توحي الحذر بشأن ضرورة خلق علاقات سببية بين المنظورات و بين مؤشرات كل منظور، حيث تعتبر هذه العلاقات أساس عمل البطاقة و دون وجودها تتحول البطاقة إلى مجرد مجاميع لمؤشرات لا تساهم في إحداث التراكم المطلوب.
  - افتراض وجود التطبيق الجزئي للبطاقة في بعض المؤسسات: إن البطاقة عبارة عن نظام متكامل يستوجب وجود الرؤية و الرسالة و الاستراتيجية، كما يستوجب وجود علاقة بين المنظورات المختلفة المعتمدة في تقييم الأداء، فوجود مؤشرات خاصة بتقييم الأداء غير المالي، لا يستوجب وجود التراكم المؤدي إلى تحسين الأداء المالي، باعتبار أن ذلك يشترط وجود تناسق و تناغم و تآزر بين هذه المؤشرات و المنظورات بالشكل الذي يحدث هذا التراكم، لذا فمن الخطأ الانطلاق من فرضية وجود بعض المؤشرات المشتتة للوصول إلى نتيجة وجود البطاقة في المؤسسات.
  - افتراض وجود تأثير آني للمنظورات الأربع: يتطلب تصميم و تنفيذ و تطبيق البطاقة أفقا زمنيا قد يطول و قد يقصر، إلا أن نتائج هذا التطبيق لا تظهر بين عشية و ضحاها، بل يتطلب الأمر انتظار حدوث التناسق بين الجهود و الفهم الجيد لآلية عمل هذه الأداة، كما يتطلب أيضا التحسين المستمر للبطاقة من خلال المعلومات التي توفرها التغذية العكسية، باعتبار أن النماذج المقترحة قد تتطلب بعض التعديل لتتماشى و خصوصيات كل مؤسسة.

### 2. مساهمة هذا البحث.

إلى جانب مراعاة مكان القصور المستنتجة من الدراسات السابقة و كذا اضافاتها، فإن البحث الحالي سيهدف إلى إضافة متغير آخر متمثلا في إدارة المخاطر البنكية، باعتبار أن إدارة المخاطر البنكية هي حلقة الربط بين قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها و قدرتها على الاستمرار في النشاط من خلال تكيفها مع التغيرات، حيث تضعها كل الهيئات المالية الدولية و الوطنية إضافة إلى إدارة البنوك على راس أولوياتها.

يمثل احداث التوافق بين الاستراتيجية و إدارة المخاطر الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات باعتبار اشتراكهما في الهدف و عدم توافقهما في الطريقة، لذا ستمثل عملية دمج مؤشرات إدارة المخاطر ضمن منظورات نموذج البطاقة المقترح، الإضافة المرجوة من هذا البحث مع التأكد من وجود العلاقات السببية بين مختلف مؤشرات البطاقة، و كذا من وجود ذلك التأثير التراكمي لتحقيق أهداف المنظور الأدنى بالنسبة للمنظور الأعلى.

إن إضافة منظور آخر ضمن البطاقة لا يعتبر بدعة إدارية، باعتبار أن مصممي هذه البطاقة كبلان و نورتن قد تركا الباب مفتوحا أمام إضافة أي منظور بإمكانه المساهمة في التقييم الشامل لجميع جوانب الأداء، إلا أن عدم وضوح العلاقات السببية و كذا عدم امكانية التأكد من العلاقة بين مؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة وكذا بين مؤشرات المدخلات و مؤشرات المخرجات و مؤشرات المحصلة لم يسمح بتلك الإضافة.

كما يسعى البحث إلى التأكيد على أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك يتعدى عمليات تقييم أدائها الاستراتيجي إلى العمل على تبني التحسين المستمر للعمليات و الخدمات و المنتجات على حد سواء، إذ تعتبر هذه الأداة الآلية الأنسب لتحديد الأهداف و العمل على تحقيقها في أفق زمني محدد، كما تمثل أيضا من خلال خاصية التكيف و التطور التي تميزها عن الأساليب الإدارية الأخرى أن تكون نظاما ديناميكيا متفاعلا مع المتغيرات بالشكل الذي يوفر التأقلم و التناغم و التلاؤم مع المتطلبات الادارية و البيئية، و كذا نظاما قادرا على التنبؤ بمستقبل أداء البنك و سبل تحسينه.

### خطة الدراسة:

سعى لقبول الفرضيات الموضوعة أو رفضها، تمت صياغة هذه الدراسة في جزأين رئيسيين جزء نظري و آخر تطبيقي، فأما بالنسبة للجزء النظري فقد قسم إلى فصلين اثنين خصص الأول للتطرق للأدوات التقليدية لمراقبة التسيير وحدود استعمالها في البنوك و كذا كيفية مساهمة مراقبة التسيير في إدارة المخاطر فيها، بينما يتناول الفصل الثاني بطاقة الأداء المتوازن في البنوك من خلال التطرق إلى التطورات التي طرأت عليها، وكيفية تصميمها وتطبيقها، و كذا التطرق إلى مقومات نجاح تطبيقها.

أما الجزء التطبيقي، فتناول محاولة لإسقاط نتائج الجانب النظري للدراسة على الواقع التطبيقي بالبنوك الجزائرية من خلال بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية الجزائرية، حيث تمت فيه دراسة واقع إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية و تم التطرق إلى القوانين و التنظيمات و التشريعات الخاصة بذلك، و كذا إبراز أهم التحديات التي تواجهها البنوك الجزائرية، ثم في مرحلة ثانية تم عرض تجارب دولية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العالمية، و لمراحل تبنيها و تصميمها و سبل استفادة هذه البنوك من البطاقة في تحسين فعالية أدائها، ليتم في الأخير وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية الجزائرية انطلاقا من دراسة خصوصياته و تشخيص حالته، و تحديد أهداف المنظورات الأربع لهذا النموذج و كذا مؤشرات و مبادراته.

**الفصل الأول:**

**مدخل إلى**

**مراقبة التدبير**

**في البنوك**

مقدمة الفصل :

تعتبر إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية ركيزة أساسية و منطلقا أساسيا في التصدي و التحكم بكل ما من شأنه عرقلة مسيرة البنك، إذ أن تقصي المخاطر ليس بدعة إدارية يراد بها عرقلة نمو و تطور هذا النوع من المؤسسات، وإنما تمثل السور الذي يحمي قلعة الاستمرارية و النمو، و رغم صعوبة التنبؤ و قياس مستقبل البيئة المصرفية كليا و ما يمكن أن تخبئه من مفاجآت غير سارة، فإنه لا يجب أن يضطرنا إلى غض الطرف عما يخفيه من تحديات، سواء كانت فرص تستوجب الاستغلال أو تهديدات تستوجب الاستعداد، و التي عادة ما تمثل منعرجات محورية تحدد مستقبل المسير نحو تحقيق الأهداف، لذا و من هذا الباب وجب الاعتماد على كل ما من شأنه رفع اللبس و الغموض و لو بالشيء اليسير عن تلك الحقائق المستقبلية المجهولة، أين تظهر مراقبة التسيير كآلية تتناسب و إدارة المخاطر المتوقعة و تحديد أسس مواجهتها.

يعمل نظام مراقبة التسيير على خلق التنسيق بين العمليات المختلفة داخل البنك، من خلال تقسيمه إلى مراكز مسؤولية، تعتمد كأساس في تحديد المسؤوليات و تقييم أداء مختلف الأنشطة و الوظائف، و كذا تحديد مكامن القصور و العمل على تصحيحها، إضافة إلى تحديد الإجراءات التي تسمح بمتابعة سير الأنشطة داخل البنك، الأمر الذي يسمح بتحديد المخاطر و التنبؤ بها.

انطلاقا من ضرورة الالمام بدور مراقبة التسيير داخل البنك في إدارة المخاطر، سيحوي هذا الفصل أربعة مباحث، تبدأ بدراسة طبيعة و خصوصيات النشاط المصرفي، ثم التعرض للمخاطر التي توجه هذا النوع من المؤسسات و طرق إدارتها، ليتم الانتقال إلى مراقبة التسيير باعتباره أحد الآليات التي تسمح بإدارة المخاطر، مع التطرق إلى أدواته المختلفة.

### المبحث الأول: مفهوم النشاط البنكي

لا غرو أن يتعاضد دور و أهمية المؤسسات المصرفية يوما بعد يوم، مستمدة هذه الأهمية و هذا الدور من قدرتها في التأثير على اقتصاديات الدول ايجابا و سلبا، بل تعداه إلى رسم الخارطة الاقتصادية للدول، من خلال دفع قطاع معين و تثبيط آخر، و رغم ما قد يقال عن النظام الاقتصادي و المالي العالمي المبني على المصلحة المادية أولا و آخرا، مستنديين في ذلك إلى السمعة السيئة التي ورثها عن الأزمات الاقتصادية و المالية المتعاقبة، إلا أن إيجابياته قد تطغى في بعض الأحيان على مساوئه، حتى نتناسى ذلك السوء و نحلم بنسيم التنمية العليل المضمخ بعطر الرفاهية و التطور، ما جعل الدول باختلاف أهدافها تراهن على تطوير القطاع المصرفي كوصفة مثالية تشفي اقتصادها من وهن الظواهر الاقتصادية الكلية التي صعب فك طلاسمها.

و من هذا الباب، و قبل الإسهاب في ذكر أسباب المخاطر التي تواجه هذا القطاع و آليات معالجتها و إدارتها، رأينا أنه من الواجب استعراض بعض المفاهيم و الرؤى عن النشاط المصرفي و تأثيراته الإيجابية و السلبية المرتبطة بأدواره المختلفة، و كذا الوظائف التي يقوم بها.

### المطلب الأول: خصوصيات النشاط البنكي.

يمثل النشاط البنكي نشاطا فريدا يختلف عن أنشطة المؤسسات الأخرى، حيث يظهر الوجه الأول لهذا التميز من خلال اعتماد المؤسسات البنكية على أموال الغير في القيام بمختلف عملياتها، فهو يعتمد حق التصرف في الأموال المودعة لديه ابتداء ليستغلها في نوعين من العمليات، تمثل العملية الأولى التسهيلات المصرفية، و التي ينشأ عنها التزام البنك بتقديم أموال، أما العملية الثانية فتمثل الخدمات المصرفية و التي لا يترتب عنها أي التزام بتقديم أموال، كما يعتبر المتاجرة بالنقود نشاطا خاصا له أساليبه و قوانينه و كذا مخاطره، فأرباح هذه المؤسسات يتأتى من تحقيق منفعة طرفين تتناقض أهدافهم بتحويل الأموال من جهة إلى جهة أخرى، كما تعتبر رقابة البنك المركزي على نشاطات هذه المؤسسات صفة مميزة، إذ يقوم بعمليات الاشراف و المتابعة و التوجيه من خلال البيانات و القوائم المالية للبنوك، حيث يحرص على سلامة و تأمين أصولها و عملياتها، باعتبار أن تأثيرها يتعدى حدود تعاملاتها<sup>1</sup>.

يمثل البنك المركزي القلب النابض للجهاز المصرفي حيث يعمل على تقويم مجمل النشاطات و العمليات المالية، من خلال قيامه بعمليات الرقابة و الاشراف على كل الوحدات المكونة للجهاز، إضافة إلى إصدار أوراق النقد و كذا العمل على استقرار سوق رأس المال و تحديد أسعار الخصم و أسعار الفائدة<sup>2</sup>، كما تعتبر المؤسسات البنكية المختلفة أحد المكونات الأساسية للجهاز المصرفي، و هي تلك المؤسسات التي تستند على التعامل بالنقود

<sup>1</sup> هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008، ص 13.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 11.

كوظيفة أساسية لها من خلال تعبئة مختلف المدخرات و تحويل ملكيتها من طرف إلى آخر، بغرض الوساطة بين من لديه مبالغ مالية يرغب في تأجيل الاستفادة منها، و من لديه حاجة إلى أموال لا يمتلكها و يرغب في استثمارها<sup>1</sup>، هذا التعريف و رغم بساطة مصطلحاته إلا أنه يتطلب شرحا أكبر من أجل أن نضع مفهوما واضحا و دقيقا لهذا النوع من المؤسسات، و هذا بتبني ثلاثة مداخل متكاملة ، يمثل المدخل الأول المدخل النظري و المرتبط بوظيفة الوساطة المالية التي تقوم بها هذه المؤسسات ، فيما يرتبط المدخل الثاني بالجانب المؤسساتي ، أما المدخل الثالث فيعنى بالجانب العملي التشغيلي<sup>2</sup> .

تستمد المؤسسات المصرفية دور الوساطة المالية من خلال قيامها بإنشاء علاقة تتداخل فيها جوانب المخاطرة و الثقة بين المقرضين و المقترضين، و هذا من خلال جمع الودائع المختلفة و اقراضها للأشخاص المعنوية و الطبيعية<sup>3</sup>، أين تعمل كأوعية لتجميع الأموال و المدخرات ثم إقراضها إلى من يستطيع و يرغب في الاستفادة و منها و استثمارها، أما الجانب المؤسساتي للمؤسسات المصرفية فيلقي الضوء على كونها عبارة عن مؤسسات رسمية تمارس نشاطا مقننا و مشرعا، بحيث تقوم هذه القوانين و التشريعات بتحديد الأطر العامة للنشاط المصرفي و آليات الرقابة عليه، هذا المدخل يحاول القاء الضوء على الجانب الرسمي و القانوني للنشاط المصرفي عموما ، بحيث يضمن ذلك عدم حدوث خلط و غموض يدفع إلى ممارسات لا تشملها هذه القوانين أو لا تؤطرها، و يستمد هذا الجانب أهميته الكبرى باعتباره يحدد من له الحق بالقيام بهذه الأنشطة و كفاءتها، و التزامات الأطراف المختلفة المترتبة عن هذه الأنشطة، كما يحدد هذا المدخل الأنواع المختلفة للمؤسسات المصرفية و المالية و سبل التفريق بينها، و الأنشطة الرئيسية و الأنشطة الثانوية لكل مؤسسة، في حين يتناول المدخل الثالث الجانب العملي للمؤسسات المصرفية، أين يتم تحديد أنشطة البنك المختلفة و عملائه و مجال عمله<sup>4</sup>.

### الفرع الأول: أنواع البنوك .

تقسم البنوك إلى أقسام كثيرة حسب المعيار المعتمد في التقسيم، فهي تقسم من حيث الملكية إلى :

أ. **بنوك عمومية** : هي تلك البنوك التي تمتلك الدولة كامل رأسمالها، كما تشرف أيضا على أعمالها

و أنشطتها، كالبنوك المركزية و البنوك الوطنية التجارية و البنوك المتخصصة؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا النشر، الاسكندرية، 2008، ص 07.

<sup>2</sup> S.D.Coussergues,G.Bourdeaux, *Gestion de la Banque :Du Diagnostic à La Stratégie*, 6ème Ed, Dunod, Paris, 2010, P 01.

<sup>3</sup> A.Gentier, *Economie bancaire*,Publibook ,Paris ,2003 ,P 45.

<sup>4</sup> S.D.Coussergues, G.Bourdeaux, Op.cit, PP 05-13.

- ب. بنوك مختلطة : و هي ذلك النوع من البنوك الذي تتقاسم الدولة ملكيته مع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، و عادة ما تحاول الدولة السيطرة عليها من خلال امتلاك أغلب رأسمالها، بما يسمح بالإشراف عليها و توجيهها بما يخدم السياسة المالية و الاقتصادية للدولة؛
- ت. بنوك خاصة: و هي البنوك التي تعود ملكيتها إلى أشخاص معنويين أو طبيعيين، يقومون بالإشراف عليها و يتحملون كافة المسؤولية فيما يتعلق بالجانب القانوني و الاقتصادي لها.
- أما حسب معيار النشاط و الاختصاص فيمكن تقسيمها إلى:
- أ. بنوك مركزية: و هي البنوك التي تنشئها و تشرف عليها الدولة، و تكون مهمتها الاشراف على الجهاز المصرفي و اصدار العملة و كذا الاحتفاظ بالأصول الخاصة بالدولة كالذهب و العملات الأجنبية، و يتكون رأسمالها من مخصصات الدولة و من ودائع البنوك التجارية ؛
- ب. بنوك الأعمال أو الاستثمار: و هي بنوك تعتمد بشكل رئيسي على أموالها الخاصة، بالإضافة إلى الودائع لأجل في تقديم القروض الطويلة الأجل للمشروعات المختلفة؛
- ت. بنوك الودائع(التجارية): و هي البنوك التي تعتمد على ودائع الأفراد و المؤسسات بشكل أساسي في استثماراتها المختلفة و في عمليات الاقراض<sup>1</sup>.
- كما تقسم أيضا حسب تخصصها و الدور الذي تؤديه في المجتمع إلى عدة أنواع أهمها :
- أ. البنوك التجارية: يعتبر هذا النوع أكثر الأنواع انتشارا و شيوعا، يركز نشاطه على قبول الودائع بأنواعها و منح الائتمان و تقديم الخدمات المصرفية المختلفة، كإصدار الكفالات و فتح المعتمديات السندية و قبول الكمبيالات و خصمها<sup>2</sup>؛
- ب. بنوك الاستثمار: هي مؤسسات تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية و الصناعية لأجل طويل و الاشتراك في إنشاء الشركات و إقراضها لفترات طويلة، تتشابه مع البنوك التجارية من خلال قبولها للودائع<sup>3</sup>؛
- ت. البنوك المتخصصة: هي مؤسسات تتخصص في تمويل نشاطات اقتصادية معينة، تستقي مواردها من رأسمالها و من السندات و القروض العامة التي تصدرها، و تساهم البنوك التجارية في رأسمالها في شكل قروض مختلفة، حيث يتم تخصيص هذه الموارد في قروض غالبا ما تكون طويلة الأجل، لهذا لا تستطيع

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2000، ص ص 149-151.

<sup>2</sup> هشام جبر ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 30.

التوسع في نشاطها إلا في حدود مواردها، و لهذه البنوك أنواع عديدة مثل بنوك التنمية الصناعية المتخصصة في إنشاء و دعم الصناعات المختلفة، بنوك التنمية الزراعية التي تمويل النشاطات الفلاحية و الزراعية و المشروعات الريفية المختلفة بقروض قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل حسب حاجة و طبيعة النشاطات التي تمويلها، كما تضم أيضا البنوك العقارية التي يقتصر عملها في الغالب على تقديم قروض عقارية بضمان الأراضي أو العقارات، و كذا تأسيس الشركات العقارية، إضافة إلى ذلك هناك بنوك التجارة الخارجية التي تخصص في تمويل التجارة الخارجية و المعاملات الدولية بهدف مساعدة قطاع التجارة الخارجية و تنميته عن طريق تقديم تسهيلات مصرفية قصيرة أو طويلة الأجل، أو عن طريق فتح الاعتمادات اللازمة لعمليات المقايضة و التسوية و التبادل بين الدول<sup>1</sup>؛

ث. بنوك الادخار: هي مؤسسات تتكون من وحدات صغيرة الحجم و منتشرة جغرافية لتكون قريبة من ذوي الدخل المحدود، أنشأت بغرض تجميع المدخرات الشعبية، تتميز بانخفاض الحد الأدنى للإيداع إضافة إلى أنها لا تستهدف الربح بصفة عامة و تعمل على استثمار الجزء الأكبر من إيراداتها في المنطقة التي تقع فيها الوحدة<sup>2</sup>.

كما يمكن تقسيم البنوك إلى بنوك اسلامية و أخرى ربوية حسب طبيعة الخدمات المقدمة و مدى اعتمادها على طرق و سياسات معينة في التعامل مع الودائع و القروض بحسب موافقتها لأحكام الشريعة الاسلامية<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية الجهاز المصرفي

لن يكون بالإمكان في عصرنا الحالي تخيل حياة اقتصادية دون مؤسسات مصرفية، و هذا راجع للأهمية الكبرى التي باتت تحتلها هذه المؤسسات، من خلال قدرتها على مساعدة الأفراد و المؤسسات على تجاوز عقبات كانت فيما مضى عصية لا تقهر، و تزايدت هذه الأهمية مع دخول المؤسسات المصرفية مجالات جديدة كانت في السابق حكرا على مؤسسات و فئات معينة، و اصبحت بذلك البديل في كثير من المعاملات المالية منها و غير المالية.

يعتمد السير نحو اقتصاد يدعم المبادرات الفردية و المنافسة الحرة و كذا تعزيز دور القطاع الخاص، على مدى فعالية القطاع المصرفي بالدرجة الأولى، باعتباره المحفز الرئيسي لبدء الدورة الاقتصادية، لذا أصبح وجود مؤسسات مصرفية قادرة على مواكبة التحولات الاقتصادية و البيئية العميقة، مطلبا ملحا و محوريا يحدد سمات المرحلة الحالية

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص 26-27.

<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-34.

<sup>3</sup> M.F.Ould-Bah, *Les Systèmes Financiers Islamiques: Approche Anthropologique et Historique*, Karthala ,Paris, 2011,P 13.

و المقبلة من مراحل الحياة الانسانية، مرحلة يراد لها أن تكون بعنوان الكفاءة معيار التفوق، و تزداد الحاجة إلى هذا القطاع عندما يتعلق الأمر بالمساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال توفير الموارد المالية اللازمة لخلق القيمة أو لتلبية الحاجيات الأساسية، و الذي يتأتى من دور الوساطة المالية الذي تلعبه هذه المؤسسات مشكلة بذلك آلية محورية، تؤطر القنوات التي تسمح بتبادل الأموال بين المودعين و المقترضين بكفاءة، بحيث تتعدى مشكلة التمويل البسيطة إلى فلسفة النمو العادل الايجابي بدل الزائف و السلبي المنحاز لطبقة أو قطاع دون آخر<sup>1</sup>.

كما تزداد أهمية المؤسسات المصرفية في الحفاظ على مصداقية الاقتصاد، من خلال المحافظة على ثقة المودعين و رسم صورة آمنة له في عقل ووجدان المستثمر والمدخر والمقترض على حد سواء، و كذا طمأنة الأسواق المالية على عافية و صلابة مختلف المؤسسات و مختلف البرامج التنموية، من خلال العمل على دعم سياسات الوفاء بالتزاماتهم المالية و عمليات متابعة مختلف المخاطر<sup>2</sup>، إضافة إلى ذلك فالمؤسسات المصرفية تفعل برامج التنمية المختلفة من خلال الدور المزدوج الذي تلعبه، فهي المستقطب للمجموع لأموال المودعين بأحجامهم المختلفة، سواء تعلق الأمر بصغارهم أو العكس، و هي المورد للمقترضين الطالبين للأموال، و هنا يظهر أن الحاجة لجهاز مصرفي متطور مرتبط باتساع أفق التنمية و متطلباتها<sup>3</sup>.

تعتمد الدول على القطاع المصرفي عموما في تنفيذ برامجها التنموية المختلفة و مراقبة مختلف الظواهر الاقتصادية المرتبطة بالنقود، فالمصارف باعتبارها الحلقة الأولى و النواة الصلبة لهذه البرامج من خلال لعب دور قناة توفر و توزع الأموال الكفيلة بدعم مختلف المشاريع، إضافة إلى ذلك تلعب دورا حيويا في التجارة الخارجية، كما تضمن أيضا استفادة القطاعات المعنية بالتمويل من الاعانة اللازمة، أما عن دورها كحلقة في تنفيذ السياسات النقدية للدولة، فيرتبط ذلك بتشجيع النمو و محاولة تحقيق الاستقرار الاقتصادي من خلال العمل على الحد من التضخم<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: تحديات الخدمات الحديثة في البنوك

تختلف البنوك عن المؤسسات الأخرى في نوع خدماتها و منتجاتها، ففي حين أن الخدمات المصرفية تشترك في بعض الخصوصيات مع الخدمات الأخرى، فإنها تختلف في أخرى كنتيجة لطبيعة النشاط و حساسية السلعة في حد ذاتها، هذا التميز أوجد تحديات من نوع خاص، تستوجب أخذ احتياطات مناسبة لمواجهةها، و التي قد تشكل عائقا حقيقيا أمام استمرارية البنوك.

<sup>1</sup> هشام جبر، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

<sup>2</sup>E.Paulet, *The Role of Banks in Monitoring Firms: The Case of the Credit Mobilier*, Routledge,1999 ,London , P 04 .

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-14.

<sup>4</sup> حسني علي خربوش و آخرون، الأسواق المالية: مفاهيم و تطبيقات، دار زهران للنشر و الطباعة و التوزيع، عمان، 1998، ص 40.

### الفرع الأول: خصوصيات البنوك التجارية .

إن البنوك التجارية التي استمدت تسميتها من القروض القصيرة الأجل التي تقدمها للتجار، هي مؤسسات مالية تقبل الودائع من الأشخاص الطبيعيين و المعنويين على حد سواء، تحت الطلب و لأجل، ثم تستخدم هذه الودائع في منح القروض و فتح الحسابات بقصد تحقيق الربح، كما يطلق عليها كذلك اسم بنوك الودائع باعتبار الودائع أهم مواردها و التي تستخدمها في خلق النقود<sup>1</sup>، و تتميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى بجملة من الخصائص، تجعلها نوعا فريدا يستدعي الدراسة، فالبنوك التجارية هي الأقدم و الأكثر انتشارا بين المؤسسات المالية الأخرى، حيث يروي التاريخ أنها أول الأنواع ظهورا كنتيجة لاحتياجات التجار لقروض قصيرة الأجل لتمويل حركاتهم التجارية<sup>2</sup>، كما تتفرد أيضا بكون الودائع الجارية فيها عبارة عن نقود، لقدرة مودعيها على سحب وادائعهم (الودائع تحت الطلب) أو تحويل ملكيتها لطرف آخر باستخدام الصكوك عند الطلب، إضافة إلى ذلك، تختص البنوك التجارية بقدرتها في التأثير على كمية عرض النقود و في توليد النقود و الودائع، من خلال عمليات الاقراض و الاستثمار في الأوراق المالية بأموال لا تملكها حقا، حيث يستغل البنك ثقة المودعين و عدم إقدامهم على سحب وادائعهم و كذا تطور التعامل بالشيكات، من أجل استغلال هذه الودائع و اقراضها للأطراف التي تطلبها مقابل عمولات معينة<sup>3</sup>، كما تتميز البنوك التجارية أيضا بسعيها لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية متعارضة، متمثلة في الربحية و السيولة و الأمان، فهي تحاول الإيفاء بالتزاماتها تجاه مودعيها المتعلقة بالطلب على وادائعهم، من خلال الاحتفاظ بالسيولة بالقدر الكافي، الأمر الذي يعني تحقيق أمان أكبر للمودعين من جهة، و من جهة أخرى تعطيل جزء من الأموال و عدم استثمارها، و الذي يؤثر بدوره على ربحية البنوك، و العكس<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: مميزات الخدمات البنكية.

تتعدد الخدمات المقدمة من طرف البنوك و تتنوع، و قد ازداد هذا التنوع تعقيدا مع ظهور أنواع جديدة من الخدمات المرتبطة بالتطورات و التغيرات الحاصلة في بيئة البنوك، الأمر الذي جعل الخدمات البنكية تتميز بمجموعة من المميزات نذكر منها:

**أولا: اللاملموسية؛** تحتوي الخدمات البنكية على عناصر ملموسة مثل الأجهزة و المكائن و غيرها، و أخرى غير ملموسة ممثلة في إدراكات العميل و توقعاته، إضافة إلى ما تتضمنه من قيم منفعية غير مباشرة لها دلالات مهمة

<sup>1</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 14.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حامد، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 21.

أنظر أيضا: هشام جبر، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-45.

<sup>3</sup> G.N.Mankiw, M.P.Taylor, *Principes de l'Economie*, Edition De Boeck, Bruxelles, 2010, PP 770-773.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

في تقييم العميل لمضمون الخدمة المقدمة، حيث تقدم الخدمة البنكية حاجة عامة غير محددة المعالم، تستمد كيانها و تثبت وجودها و تؤكد حضورها من خلال عنصر الثقة التي يوليها العملاء للبنك، و التي تُستمد من أبعاد عديدة مثل الأمان و الكفاءة و الخبرة و المعرفة، هذه الخاصية تطرح تحديا مزدوج الاطراف، متمثلا في إرضاء العميل من جهة و خفض المخاطر التي يواجهها البنك من جهة أخرى، و ذلك انطلاقا من عدة عوامل مثل كمية المعلومات الواجب توفيرها و الحصول عليها حول الخدمة، امكانية تجريب الخدمة قبل اقتنائها لأخذ الحكم الصحيح عنها، و صعوبة تقييم الخدمة حتى بعد الحصول عليها لاختلاف إدراك الأفراد لنفس الأمر اذا اختلفت الظروف، كما يطرح اشكالية عملية رقابة الخدمات القبلية كانت أو البعدية<sup>1</sup>؛

**ثانيا :التلازمية و التكاملية؛** ترتبط هذه الخاصية بارتباط انتاج الخدمة بتوزيعها ، حيث تمثل النتيجة المنطقية لتشارك الخبرة و الأدوات و العمليات، الأمر الذي ينتج عنه ضرورة توفيرها في المكان و الزمان المناسبين ، هذه الخاصية تطرح تحديا خاصا للبنوك من حيث أن العميل يكون مشاركا في انتاج هذه الخدمة، أين ترتبط جودة الخدمة بمدى مساهمة هذا العميل و قدرة الموظف على اقناعه باقتنائها ؛

**ثالثا: تباين الخدمات المقدمة؛** ترتبط هذه الميزة بعدم وجود تجانس في الخدمات البنكية المقدمة، إذ تعتبر كل خدمة مقدمة و كل عميل هو حالة خاصة تستدعي التعامل الخاص ،حيث ينتقل التركيز من الخدمة المقدمة إلى العميل بصفته حالة خاصة ،كما أن العميل يمثل جزءا من اشكالية جودة الخدمة المقدمة، باعتبار أنه لا يمكن إعادة تدويرها<sup>2</sup>؛

**رابعا:عدم امكانية التخزين؛** تتميز الخدمات عادة بعدم إمكانية تخزينها لاستغلالها مستقبلا، مما يستوجب استغلال الفرص في حينها، و إلا فقدت قيمة و ايرادات تلك الخدمة، كما يجد من امكانية استغلال العروض الكثيرة في فترات معينة ، لمحدودية عدد الخدمات التي يمكن تقديمها في مكان أو وقت واحد<sup>3</sup> ؛

**خامسا:نظام تسويقي ذو توجه شخصي عال؛** تتميز العلاقة بين مشتري الخدمة و مقدمها بأخذها أبعادا شخصية ،من حيث الاتصالات أو الثقة أو الاقناع، أين يمثل التسويق الشخصي الأسلوب الوحيد المتوفر لإقناع العميل، كما يمثل الانطباع الشخصي للعميل عن هذه العلاقة محور اهتمام البنك، حيث يعمل على تنميتها و

<sup>1</sup> زكرياء أحمد عزام و آخرون، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية و التطبيق، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2014، ص 264.

<sup>2</sup>K.D.Hoffman,J.E.G.Bateson, *Services Marketing :Concepts,Strategies,cases*, 4th Edition,Cengage Learning, Mason,2008, PP 57-68

<sup>3</sup> P.Mudie,A.Pirrie, *Services Marketing Management*, 3th Edition, Elsevier, Burlington, 2006,P 05.

توجيهها فيما يخدم مصلحته، لذا يشترط أن تبني هذه العلاقة على الوضوح و السلامة و بعد النظر، مع مراعاة رغبات و شخصية العميل؛

**سادسا: الافتقار إلى هوية خاصة؛** تتميز الخدمات التي تقدمها البنوك بالتشابه و التطابق، مما يجعل التفضيل أساسه القرب أو حسن المعاملة، لذا تسعى البنوك إلى ترسيخ هوية الخدمة المقدمة في ذهن العميل من خلال تمييزها، و من خلال التركيز على الحزمة المصرفية المتكاملة المكونة من الموقع و الموظف و السمعة، إضافة إلى الخدمات الجديدة المقدمة و الاعلانات، كما تواجه البنوك أيضا مشكلة عدم ملكية حقوق الخدمات المبتكرة؛

**سابعا: اتساع نطاق المنتجات و الخدمات البنكية؛** يقدم البنك مجموعة واسعة من الخدمات و المنتجات في سبيل تلبية الحاجات التمويلية و الائتمانية لعملاء متنوعين، يختلفون من حيث الحاجة، و القدرة على التسديد، قيمة الاحتياجات و غيرها، مما يستوجب على البنك تبني مزيجا تسويقيا قادر على مقابلة هذه الاحتياجات<sup>1</sup>؛

**ثامنا: التمايز الجغرافي للبنك؛** إن توزع عملاء البنك على رقعة جغرافية واسعة يستدعي تبني هيكل تنظيمي ذي تمايز جغرافي كبير، من أجل أن يستطيع اىصال و تقديم الخدمات لأكبر عدد ممكن من العملاء، حيث ترتبط إنتاجية البنك بقدرته على تلبية رغبات الفئات المختلفة للعملاء حيث يتواجدون و في الوقت المناسب<sup>2</sup>؛

**تاسعا: العلاقة التبادلية بين النمو و المخاطر(العائد/المخاطرة)؛** ترتبط الخدمات المصرفية أيما ارتباط بالمخاطر المختلفة، لذا تسعى البنوك إلى خلق التوازن المطلوب بين التوسع في النشاط من خلال تقديم خدمات عديدة و متنوعة و كذا توسيع نطاق هذه الخدمات ليشمل عددا أكبر من العملاء في نطاق جغرافي أوسع، و بين الحيلة و الحذر من المخاطر التي ترافق هذا التوسع، الأمر الذي يتطلب ايجاد التوليفة المناسبة للتوازن المنشود بين هذين النقيضين التوسع و المخاطر<sup>3</sup>.

إضافة إلى الخصائص التي تميز الخدمات المصرفية السابقة الذكر، يتطلب تقديم هذه الخدمات التركيز على جودتها، انطلاقا من الخصائص المذكورة آنفا، و البحث في مجالات ما وراء الجودة دون الاستغناء عن الجودة كغاية تسعى البنوك لتحقيقها<sup>4</sup>، ترتبط جودة هذه الخدمات بجملة من الأبعاد يحددها نموذج SERVQUAL بعشرة أبعاد متكاملة، و تتحدد الجودة المدركة من العميل من خلال الفرق بين ما يتوقعه العميل من أبعاد الجودة، و بين ما تم

<sup>1</sup> أحمد محمود الزامل و آخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص ص 59-60.

<sup>2</sup> M.A.Stone, J.Desmond, *Fundamentals of Marketing*, Routledge, New York, 2007,P 339.

<sup>3</sup>D.Foos,L.Norden, *Loan Growth and Riskiness of Banks*, Journal of Banking & Finance , December 2010.

<sup>4</sup> سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

تقديمه حقيقة من خلال توافر هذه الأبعاد، و من هنا سترتبط جودة الخدمة المقدمة بحجم هذه الفجوة، و هذه الأبعاد هي<sup>1</sup>:

- ✓ الاعتمادية: و التي تمثل مدى ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بالشكل الملائم من المرة الأولى؛
- ✓ سرعة الاستجابة من طرف العاملين لتقديم الخدمة للعملاء و سرعة تلبية طلباتهم و الرد على استفساراتهم؛
- ✓ كفاءة الموظفين: مدى امتلاك العاملين في البنك للمهارة اللازمة لأداء الخدمة؛
- ✓ سهولة الحصول على الخدمة من حيث المكان و الوقت؛
- ✓ الاحترام و المجاملة التي يتلقاها العميل من طرف الموظفين ، و التودد إليهم ؛
- ✓ دقة و صحة وفعالية الاتصال بين الموظفين و العملاء، حول الخدمة المقدمة و المزايا المرتبطة بها؛
- ✓ الموثوقية و المرتبطة بمراعاة البنك لمبادئ الأمانة و الصدق و الثقة ؛
- ✓ الأمان و المرتبط بمقدار سرية معاملات العملاء و خلوها من المخاطر و الشبهات؛
- ✓ المعرفة الكاملة بالعملاء و احتياجاتهم و الفهم الدقيق لرغباتهم ؛
- ✓ الجوانب المادية للخدمة المكونة من التهيئة الداخلية و الخارجية للبنك، إضافة إلى الأجهزة و الوسائل المختلفة المرتبطة بتلك الخدمة .

### الفرع الثالث : الخدمات الحديثة للبنوك

تطورت نظرة الاقتصاديين للبنوك مع تطور الوظائف التي يقوم بها، حيث و بعد ان كان مجرد وعاء لتحصيل و إعادة توزيع الأموال ، اكتسب دورا جديدا متصلا بالوظائف الحديثة التي بات يقوم بها، مستفيدا من التطورات الحاصلة في المعاملات المالية المختلفة كالأسواق المالية ، وكذا في بيئة الاتصالات و في بيئة التجارة الدولية على وجه الخصوص، و جاء تطور الوظائف هذا كنتيجة حتمية لمحاولة هذه المؤسسات التمركز في وسط دائرة المتعاملين و التكيف مع متطلبات و حاجات مختلف زبائنهم.

تعتبر وظيفة قبول الودائع أهم و أقدم الوظائف، حيث تقوم المؤسسات المصرفية بقبول ودائع مختلف العملاء والمؤسسات و الهيئات، والتي تلتزم بدفعها عند الطلب أو بناء على إخطار مسبق أو عند انتهاء المدة المتفق عليها ، و تأخذ الودائع أشكالا مختلفة فقد تكون عبارة عن حسابات جارية، حسابات توفير ،حسابات ودائع بإخطار أو بأجل، هذه الوظيفة السلبية دعمت بالعمل على جذب العملاء و الودائع عن طريق تنمية الوعي الادخاري لدى الأفراد و المؤسسات، و تنمية ثقافة ادخار الأموال في البنوك بدل اكتنازها في البيوت، و ترتبط هذه الوظيفة

<sup>1</sup>B.F.J.Collardi, *Private Banking: Building a Culture of Excellence*, John Wiley & Sons ,Singapore,2012,PP 169-173.

بوظيفة أخرى عند محاولة المصرف تشغيل الأموال المدخرة في شكل قروض و استثمارات متعددة، إذ عادة ما تقوم المؤسسات المصرفية بإعادة توزيع الموارد المحصلة على المتعاملين الاقتصاديين مقابل معدل فائدة معينة، و هي العملية التي يستفيد منها الطرفان، المؤسسة المصرفية من خلال عمولة القرض، و المقترض من خلال حصوله على التمويل اللازم، و تأخذ القروض أيضا أشكالاً مختلفة تتنوع بتنوع الطرف المستفيد و مدة القرض، يراعى فيها مبدأ التوفيق بين سيولة أصول المصرف و ربحيتها و أمنها<sup>1</sup>.

كما تدخل ضمن الوظائف التقليدية للبنوك تقديم الخدمات المصرفية المختلفة، فعمليات الإيداع و السحب، تتطلب وضع أدوات تسمح بتسهيل هذه العمليات و تقريبها من العملاء، لذا تسعى البنوك إلى إدارة و تسيير حصول المودعين على أموالهم، الأمر الذي يتطلب تنوع هذه الأدوات و توفيرها في أماكن استخدامها من طرف العملاء، فنجد البنوك تصدر الشيكات و البطاقات المغناطيسية و تربط شبكاتها الداخلية مع شبكة الأنترنت حتى تمكن العملاء من الاطلاع على أرصدهم و القيام بعمليات السحب دون عناء التنقل إلى مقرات البنك، الأمر الذي سيوفر على البنك مصاريف إضافية، كما تدخل ضمن أدوات الدفع الأوراق التجارية و السفتجة والسند لأمر، و رغم أهمية هذه الوسائل إلا أنها لم تعد في استطاعتها تلبية المتطلبات الحديثة للمتعاملين الاقتصاديين الناتجة عن التطورات الحاصلة في المجال المالي و مجال الاتصال و الأعمال<sup>2</sup>.

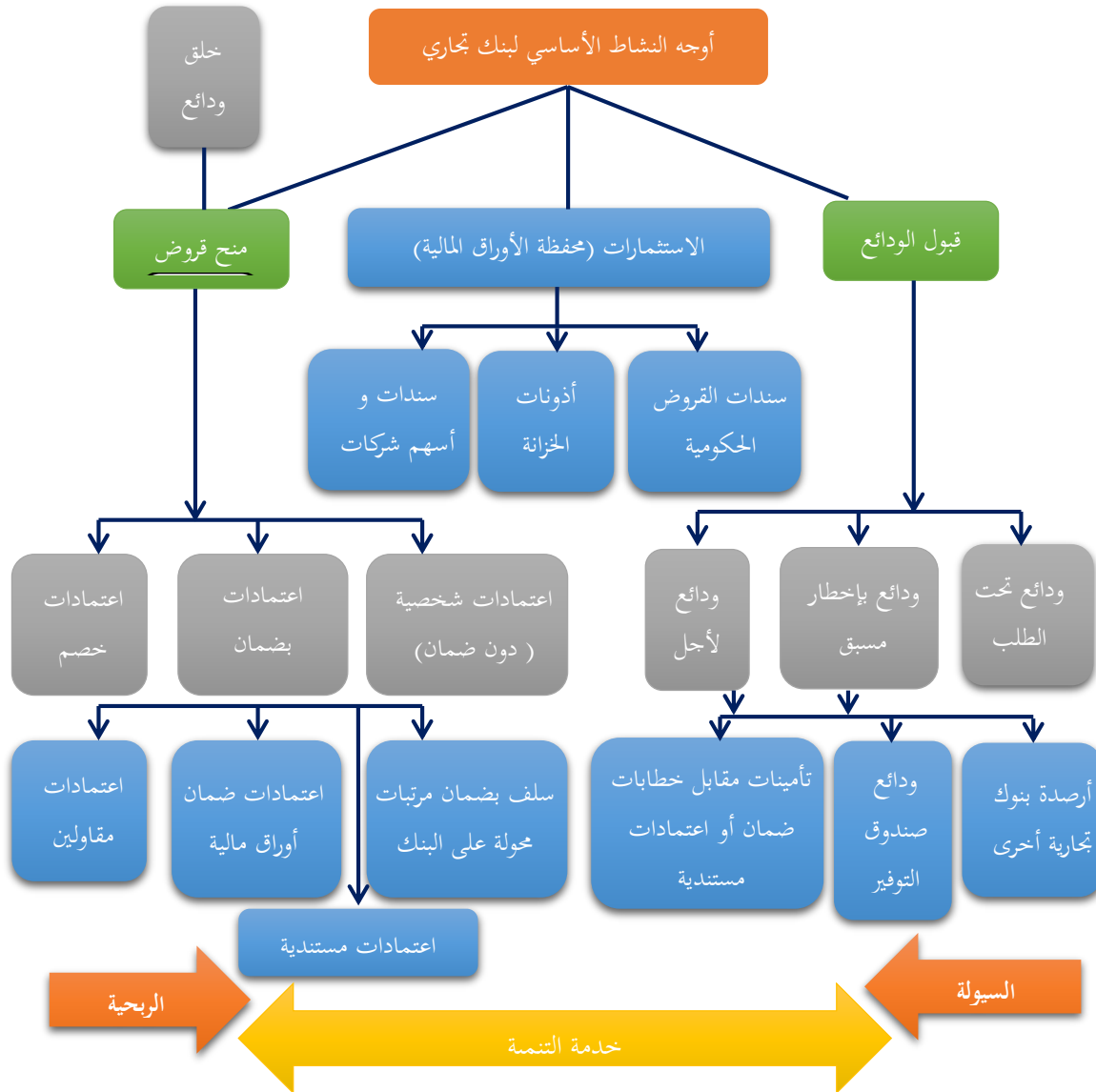
و يمثل الشكل التالي أهم الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية:

<sup>1</sup> A.Coosemans, *Les Fonctions Des Banques de Dépôts*, Press Universitaires de Namur, Belgique, 2010,PP 06-15.

انظر أيضا: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> C.A.B.Diagne, *Economie et gestion bancaire: Evolution du système bancaire et financier de l'UEMOA*, L'Hamattan , Paris,2015, P20.

الشكل 1.1 الخدمات الأساسية لبنك تجاري



المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا النشر، الاسكندرية، 2008.ص26.

اعتمدت البنوك عموماً في تبنيها خدمات حديثة على المزوجة بين عاملين أساسيين هما تلبية الحاجات المتزايدة لمختلف المتعاملين الاقتصاديين و تخفيض مستوى المخاطر الذي عادة ما يواكب هذه الخدمات، و تمثل وظيفة تقديم خدمات استشارية للعملاء أحد هذه الوظائف انطلاقاً من وحدوية المصلحة بين الطرفين، و هذا من خلال المساهمة في إعداد الدراسات المالية و دراسات الجدوى للمتعاملين و التي على أساسها يحدد الحجم الأمثل للتمويل و طرق و فترات التسديد المناسبة، و تحديد كفاءة المشروع و كذا الدراسات المتعلقة بالدورة النقدية و بالمركز المالي، و هذا بهدف كسب ثقة العملاء و بناء علاقة صلبة أساسها المصلحة المتبادلة، إضافة إلى ذلك، لجأت البنوك إلى تبني وظيفة حديثة أخرى تتمثل في إدارة ممتلكات المتعاملين و استثماراتهم مستفيدة من الخبرة الطويلة المكتسبة

في مجال المال و الأعمال و في مجال إدارة المخاطر، حيث توفر هذه الخدمة لمن لا يستطيع القيام بإدارة ما يملكه ، و تمثل هذه الخدمة ضمانا أكبر لأعماله مقابل عمولة معينة يستفيد منها البنك<sup>1</sup>، كما اتجهت البنوك أيضا نحو العمليات المرتبطة بالمنتجات المالية المختلفة كالتأمينات و منتجات الاستثمار، بهدف تقديم عرض مالي شامل للعميل مبدؤه "كل شيء من يد واحدة"، كما تدخل ضمن المنتجات المالية عمليات الاستشارة المتعلقة بالإيداعات، سواء تلك المتعلقة بسوق العقارات أو بالأسهم أو بصناديق الائتمان، إضافة إلى إدارة المحافظ المالية للعملاء، بالشكل الذي يضمن استقرارا و توازنا يحقق للعميل أهدافه الاستثمارية، و يحقق للبنك عمولات لقاء قيامه بهذه الخدمة ، كما يقوم البنك بالعمليات المتعلقة بالتأجير التمويلي بنوعيه التشغيلي و الرأسمالي، و التي تعتبر من الخدمات الحديثة التي تهدف بالأساس إلى توفير آلية حديثة لتمويل المشروعات المختلفة ، خاصة الصغيرة منها، و التي لا يمكنها الحصول على تمويل، أين يحتفظ البنك بملكية الأصل لمدة زمنية معينة، فيما يستفيد الطرف الآخر من حق استغلال هذا الأصل مقابل عمولات تختلف باختلاف الأصل و مدة الاستغلال و طبيعة التأجير التمويلي<sup>2</sup>.

و جاءت التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة كمجال الاتصالات لتضفي تحديا جديدا للبنوك، و تجبرها على ركوب موجة التحديث العام لوظائفها، لتصبح الخدمات تدار من البيوت و المقاهي، بواسطة الهواتف و الحواسيب الصغيرة بدل المكاتب و الإدارات، و تحل بذلك البنوك محل العملاء في تسديد الفواتير و تزويدهم بكشوفات الحالة المالية و الضرائب المتعلقة بأنشطتهم، كما أجبرت التحولات في معيشة الأفراد و مقتنياتهم بتوفير خزائن خاصة تستخدم للاحتفاظ بكل ما هو قيم ضد التلف و السرقة، ورغم قيام البنوك بهذه الوظائف مقابل عمولات إلا أن الغرض منها هو تلبية رغبات الزبائن بالدرجة الأولى، حتى لا يضطر إلى تغيير البنك للحصول على تلك الخدمات<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: نشاط البنوك التجارية

يقوم نشاط البنوك التجارية بالأساس على تجميع المدخرات و الودائع و تحويلها إلى أشكال متعددة من القروض، محققة بذلك قيمة إضافية من تحويل الأموال بين مالكيها و طالبيها، و نظرا لاختلاف مصادر هذه الأموال و تنوع استخداماتها، و جب دراسة أوجه هذين الجانبين لتحديد متطلبات فعالية نشاط البنوك التجارية.

<sup>1</sup> زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-23 .

<sup>2</sup> F.Lobez, J.C.Statnik, *Une décision de crédit-bail peut aussi être un bon signal*, Revue économique (Vol. 58), 2007/4, p. 941-951.

<sup>3</sup> ضياء مجيد الموسوي، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 275.

### الفرع الأول: موارد البنوك التجارية

تتنوع موارد البنوك التجارية المستخدمة بين موارد داخلية خاصة بالبنك نفسه، و موارد خارجية يحصل عليها من مختلف المتعاملين معه، هذه الاختلافات تمثل عوامل محددة لأوجه الاستخدامات، ولطبيعة التزامات البنك نحو هؤلاء المتعاملين.

**أولاً: أموال البنك الخاصة و هي عبارة عن الموارد الداخلية للبنك، و تنقسم إلى:**

**أ. رأس المال المدفوع:** و هي الأموال التي يحصل عليها البنك من المساهمين في رأس ماله، و هي الزامية من أجل تكوين رأس المال الإسمي، حيث يمثل التزاما على البنك لصالح المساهمين، و يمثل نسبة ضئيلة من إجمالي الموارد، عادة ما يستخدم في تجهيز البنك و شراء الأراضي و العقارات اللازمة لبدء النشاط، و يعتبر رأس المال المدفوع مؤشرا مهما لمتانة المركز المالي للبنك ، فهو يحدد قيمة الضمان الذي يعتمد عليه المودعون ضد المخاطر التي قد تواجه البنك خلال نشاطه<sup>1</sup>؛

**ب. الأرباح المحتجزة:** تمثل جزءاً من حقوق المساهمين كما تمثل أيضا الأموال اللازمة للاستثمار داخليا.

**ت. سندات الدين الطويل الأجل:** رغم أنها من المصادر الخارجية كونها عبارة عن سندات يصدرها البنك و يبيعها للجمهور، إلا أنه يمكن اعتبارها من الموارد الداخلية بسبب قدرة البنك على الاحتفاظ بها ضمن أمواله الخاصة، شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية على سداد هذه السندات عند تصفية البنك<sup>2</sup>.

**ثانياً: الموارد الخارجية للبنك و كما يدل عليها اسمها، فهي الأموال التي يكون مصدرها من خارج البنك،**

**و هي تمثل أساس نشاطه، و تشمل :**

**أ. الودائع:** تمثل الودائع تلك الأموال التي يودعها الأفراد و المؤسسات في البنوك بصفة مؤقتة بغرض توفيرها و حفظها، سواء قصرت هذه المدة أو طالت، و أساسها الفاصل الزمني بين وقت الايداع و وقت السحب، فهي إذا لا تعني تحويل ملكية هذه الأموال و إنما نقل حق التصرف فيها في حدود الشروط المتفق عليها<sup>3</sup>، و تختلف الودائع عن القروض في عدة جوانب ، مثل حق التصرف في الأموال المودعة، و يمكن تقسيم الودائع إلى:

<sup>1</sup> عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية:عمليات، تقنيات و تطبيقات، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة،2000،ص ص 06-07.

<sup>2</sup> فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمان سالم، محاسبة البنوك، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2002، ص 22.

<sup>3</sup> محمد الكيلاني، الموسوعة التجارية و المصرفية: المجلد الرابع- عمليات البنوك دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص ص 81-83.

- **ودائع لأجل :** و هي الودائع التي لا تستحق إلا بعد فترة زمنية محددة متفق عليها عند الإيداع، مقابل فوائد دورية تتناسب و قيمة الوديعة و طول فترة الايداع ، و يعطي هذا النوع مرونة أكبر للبنك في استخدامها؛
- **ودائع جارية (تحت الطلب):** و هي الودائع التي يحتفظ بها العملاء لدى البنك بغرض استخدامها عند الحاجة دون طلب مسبق، و لا يدفع البنك عليها أية فوائد ؛
- **ودائع بإخطار:** و هي الودائع التي يمكن لصاحبها سحبها و لكن بطلب مسبق يتم تحديده مسبقاً؛
- **ودائع التوفير :** و تمثل مدخرات مودعة في حسابات لدى البنوك تسحب عند الحاجة ، يدفع عليها البنك فوائد معينة بسبب كون قيمة هذه الودائع مرتفعة نوعاً ما، و تتم متابعة عمليات السحب و الايداع دورياً بحساب رصيد الحساب<sup>1</sup>.

ب. **مستحقات البنوك:** و تمثل التزامات البنك نحو بنوك أخرى سواء كانت محلية أو أجنبية، و تكون حسابات جارية لأجل أو بإخطار، عادة ما تكون نتيجة نقص في السيولة.

ت. **القروض:** و هي اموال يتم الحصول عليها من البنك المركزي أو من المؤسسات المالية الأخرى، لمواجهة نقص في السيولة نتيجة طلب غير متوقع للعملاء على ودائعهم، أو لتمويل التوسع في النشاط<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : استخدامات البنوك التجارية

يعتبر تحديد أوجه توظيف الموارد التي تم تجميعها من مختلف المصادر، عاملاً محورياً في تحقيق البنوك التجارية للموائمة بين متطلبات السيولة و الأمان و السعي نحو تعظيم الأرباح، و من أجل ضمان تحقيق هذا التوائم تفاضل البنوك بين مجموعات مختلفة من الاستخدامات، لكل واحدة منها إيجابياتها و سلبياتها متمثلة في المخاطر التي ترافق هذه الاستخدامات، كنتيجة لتفاعل جملة من العوامل المتداخلة ممثلة في عوامل البيئة المصرفية و درجة الوعي المصرفي، قدرات و إمكانيات البنك المالية، نوعية الودائع التي تشكل موارد البنك، السياسة المالية و النقدية المتبعة من طرف الدولة<sup>3</sup>، و يأخذ توظيف البنوك لموارده المختلفة ثلاثة مجموعات حسب درجة سيولتها و ربحيتها و هي:

**أولاً: المجموعة الأولى** تعتبر أكثر المجموعات سيولة، و الغرض منها تحقيق السيولة ، و تشمل :

<sup>1</sup> صادق الراشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع و التطبيقات العملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2015، ص ص 341-356.

<sup>2</sup> عبد الاله نعمة جعفر، النظم المحاسبية في البنوك و شركات التأمين، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 26.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصبري، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان ، 2014، ص

أ. النقدية الجاهزة لدى البنك: تعد أكثر البنود سيولة، و تمثل كمية النقود الحاضرة التي يعتمد عليها البنك لمواجهة طلبات المودعين على ودائعهم ، انطلاقا من توقعات إدارة البنك لحجم طلبات السحب في فترة زمنية معينة؛  
ب. أرصدة البنك لدى البنك المركزي: و تمثل نسبة الاحتياطي الالزامي الذي يحدد القانون نسبته ، كآلية لمراقبة نشاط البنوك التجارية .

**ثانيا: المجموعة الثانية** تمثل درجة أقل سيولة و لكنها تحقق أرباحا أكثر من المجموعة الأولى، يمكن تحويلها إلى نقدية، و تشمل :

أ. أرصدة البنك لدى البنوك الأخرى سواء كانت بالعملة الوطنية أو بالعملة الأجنبية ؛

ب. أصول تحت التحصيل؛

ت. الأوراق التجارية ؛

ث. الأوراق المالية قصيرة الأجل ؛

ج. القروض و السلف التي يقدمها البنك لتمويل رأس المال العامل في المشاريع الاقتصادية المختلفة ، والتي تكون قصيرة الأجل غالبا.

**ثالثا: المجموعة الثالثة** تتميز هذه المجموعة بمستوى سيولة منخفض ، و بربحية مرتفعة و بارتفاع نسبة المخاطرة

إذا ما قورنت بالمجموعتين السابقتين، يهدف البنك من استخدامها إلى تحقيق الربح، و تشمل :

أ. الأوراق المالية طويلة الأجل؛

ب. الاستثمارات الحقيقية ( أصول مادية ثابتة )؛

ت. القروض متوسطة و طويلة الأجل<sup>1</sup>، و التي سنحاول تفصيلها لاحقا.

**المطلب الرابع : أنواع القروض البنكية.**

يعتبر الائتمان المصرفي أهم الخدمات التي تقدمها البنوك لمختلف المتعاملين، حيث تماثل الودائع أهمية في جانب موارد البنوك، كما تعتبر أحد مقومات التنمية الاقتصادية لكل بلد، حيث يتم اعتمادها لتمويل مختلف المشروعات فردية كانت أو جماعية ، ذات الطابع الاقتصادي أو غير الاقتصادي، و من هنا تظهر أهمية القروض بالنسبة للبنوك من جهة ، و بالنسبة للأفراد و المؤسسات و الدولة من جهة ثانية.

<sup>1</sup>عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

### الفرع الأول : أهمية القروض المصرفية

تسعى البنوك من خلال هذه الخدمة إلى تحقيق الأرباح بأقل المخاطر الممكنة، إلا أنه و كما أشرنا سابقا فإن هدي الربحية و الأمان قد يتعارضان، لا سيما إذا تعلق الأمر بهذه الخدمة أساسا، و التي تعد مرادفا للمخاطرة، و تمثل القروض المصرفية خدمة تقدمها البنوك للعملاء، يتم من خلالها تزويد الأفراد و المؤسسات بالأموال اللازمة لتمويل مشروع معين، على أن يتعهد المدين بسداد الدين و فوائده و العمولات المستحقة عليه في تواريخ محددة متفق عليها، سواء قدم المدين ضمانات أم لا، و للقروض المصرفية بأنواعها أهمية كبرى تتأرجح بين تسهيل المعاملات التي أصبحت تقوم على أساس الدفع الآجل، إلى تسهيل تحويل الأموال من طرف لآخر، مرورا بتمويل حاجات الزراعة و الصناعة و الخدمات، و تشغيل السيولة الزائدة العاطلة إلى مدخرات تساهم في زيادة عرض رأس المال و تنمية السوق النقدية خدمة لسياسة معينة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التصنيفات المختلفة للقروض.

يمكن تصنيف القروض إلى عدة مجموعات وفق معيار التقسيم المتبنى و التي يمكن أن ذكر منها ما يلي:

#### أولا. حسب تواريخ الاستحقاق:

تقسم القروض حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي<sup>2</sup>:

أ. القروض القصيرة الأجل: و هي التي لا يزيد تاريخ استحقاقها عن السنة، و التي عادة ما تستخدم في تمويل النشاط التجاري، تتسم بسعر الفائدة المنخفض؛

ب. القروض المتوسطة الأجل: و التي تتراوح تواريخ استحقاقها بين السنة و الخمس سنوات؛

ت. القروض الطويلة الأجل: و التي يزيد تاريخ استحقاقها عن الخمس سنوات، عادة ما تكون أسعار فائدتها مرتفعة و كذا مستوى مخاطرها.

#### ثانيا. حسب معيار الضمان:

تقسم القروض حسب هذا المعيار إلى قسمين :

- قروض بضمان، سواء كانت هذه الضمانات عقارية، نقدية أو عينية أو شخصية؛

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات البنوك من الأساسيات إلى المستجدات :منهج متكامل، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2015، ص ص 225-230.

<sup>2</sup> زكريا الدوري، يسرى السامرائي، البنوك المركزية و السياسات النقدية، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص ص 75-104.

- قروض دون ضمان، و تستخدم في حالة عدم امكانية توفير ضمانات أو في حالة زبائن جدد و قروض ذات قيمة متدنية<sup>1</sup>.

ثالثا. حسب طبيعة النشاط الموجهة إليه:

تأخذ القروض وفق هذا المعيار اشكالا عديدة نتيجة تعدد النشاطات الاقتصادية و تفرعها، حيث نجد<sup>2</sup>:

أ. القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستغلال

و التي تضم القروض العامة و القروض الخاصة و كذا القروض بالالتزام، حيث تمثل القروض العامة تلك القروض الموجهة للجمهور دون استثناء و التي تشمل تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف، قروض الربط و كذا القروض الموسمية، أما القروض الخاصة فتستخدم لتمويل أصل معين بذاته دون الأصول الأخرى و التي تشمل تسيقات على البضائع، تسيقات على الصفقات العمومية، و خصومات الأوراق التجارية، في حين تمثل القروض بالالتزام، التزاما من طرف البنك بتقديم الأموال في حالة عجز العميل عن الوفاء بدينه، أي أنه عبارة عن صك ضمان و ليس تحويلا للأموال، و يضم هذا النوع الضمان الاحتياطي، الكفالات، القبول.

ب. القروض الموجهة للاستثمارات:

هي تلك القروض الموجهة للاستثمار الطويل و المتوسط الأجل، و تشمل القروض التقليدية و الائتمان التجاري، تضم القروض التقليدية القروض المتوسطة الأجل القابلة للتعبئة و الغير قابلة للتعبئة، و كذا القروض الطويلة الأجل، أما الائتمان التجاري فيضم الائتمان التجاري المالي و التشغيلي، الائتمان التجاري للقيم المنقولة و للقيم غير المنقولة.

ت. القروض الموجهة للتوظيف المالي:

و تمثل القروض التي تستثمر في مختلف الأوراق المالية كالسندات و الأسهم بأنواعها.

ث. القروض الموجهة لتمويل التجارة الخارجية:

تستخدم هذه القروض في تسوية المبادلات التجارية التي تتم بين مؤسسات في دول مختلفة، و يضم هذا النوع، الاعتماد المستندي، قرض المشتري أو المستورد، و قرض البائع أو المصدر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود و البنوك، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 85.

<sup>2</sup> صبري مصطفى، حسن السبك، القرض المصرفي: كصورة من صور الائتمان و أداة تمويل، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2011، ص ص 120-142.

<sup>3</sup> بسام محمد الطراونة، باسم محمد ملحم، الأوراق التجارية و العمليات المصرفية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2010، ص ص 423-425.

## المبحث الثاني : مدخل إلى إدارة المخاطر البنكية.

يرتبط نشاط البنوك بالمخاطر أيما ارتباط ، بل يتعدى ذلك ليصبح نشاط المخاطر، و مع تعدد المخاطر المحيطة بالنشاط المصرفي و تنوعها و تطورها بين مخاطر تقليدية و مخاطر حديثة، توجب على إدارة البنوك العمل جاهدة للتقليل من أثر هذه المخاطر المرتبطة بالدمار المالي الذي عادة ما تخلفه الأزمات التي تصيب القطاع المالي و البنوك خصوصا، ثم يمتد ليصيب جميع القطاعات الاقتصادية، و تزداد خطورة هذه المخاطر من كونها تبدأ بفقاعة تحلق بكثير من المؤسسات إلى سماء النمو و التطور، ثم تهوي بها عميقا في حضيض السوق الهابط السحيق، لذا و جب توحيد الرؤى حول هذه المخاطر بين البنوك في حد ذاتها من خلال الاعتماد على أساليب إدارية حديثة من جهة ، و بين الدول من جهة أخرى ، حيث أن تبني سياسة دولية موحدة اتجاه هذه المخاطر ، أصبح أمرا لا مناص منه، الأمر الذي دفع بوضع تشريعات و قوانين ،تحكم و تنظم عمل البنوك و المؤسسات المالية تحت ظل ما أصبح يسمى بلجنة بازل .

### المطلب الأول : أنواع المخاطر البنكية.

أضافت التطورات التي شهدتها الساحة المالية من خلال المنتجات الحديثة، عبأً جديدا على المؤسسات المالية عموما و على البنوك التجارية خصوصا، نتيجة عدم التأكد من تحقيق العوائد المتوقعة أو حدوث تغير غير متوقع في عوائد هذه المنتجات ،الأمر الذي دفعها إلى محاولة مجازاة هذا التطور، من خلال دراسة أنواع المخاطر التي تعترضها ، التقليدية منها و الحديثة، و تحديد الأوجه المثلى لإدارتها، و نظرا لتعدد المخاطر التي تواجه هذه المؤسسات، تطلب الأمر تجميعها في وحدات متجانسة حسب معايير مختلفة، تؤسس لدراسة منهجية واقعية تساهم في فهم جيد لأسباب هذه المخاطر.

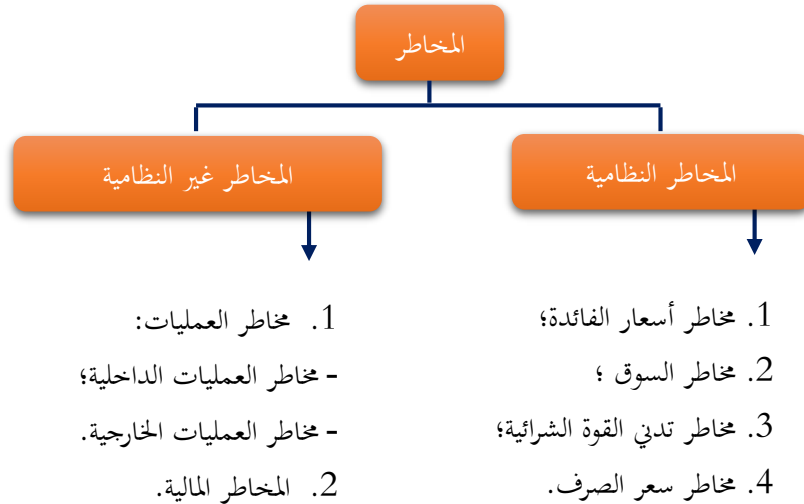
يعتبر تحديد مفهوم المخاطر البنكية أول أساس يجب اعتماد تحديده، لما له من أهمية في تحديد ما يليه و يرتبط به، فالمخاطر البنكية هي حالة عدم التأكد من استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة، أو حدوث تقلبات في القيمة السوقية للبنك<sup>1</sup> ، أي أنها احتماليه تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها ،أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين ،مما ينتج عنه آثار غير متوقعة على كفاءة و فعالية البنك و حسن تنفيذ استراتيجيته بنجاح .

تقسم المخاطر البنكية وفق قدرة البنك على التحكم بها إلى مخاطر نظامية و أخرى غير نظامية، حيث تمثل المخاطر النظامية المخاطر الناجمة عن اختلال التوازن العام الذي يؤثر في النظام المالي بأكمله، الأمر الذي يؤدي إلى

<sup>1</sup> صادق الراشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع و التطبيقات العملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2009، ص 189.

اختلال وظيفي ناتج عن التراكم السلبي للتفاعل بين التوقعات و السلوكات الفردية للبنوك<sup>1</sup>، أين يتعلق الأمر بالظواهر الاقتصادية الكلية التي لا يمكن للبنك تجنبها أو توقعها، و عادة ما ينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة النمو الائتماني المفرط أو نتيجة تعرض السوق المالي إلى فقاعات مالية، كما يمكن أن تنتج عن تعرض قطاع معين، كالقطاع الأسري مثلاً، لدرجة عالية إلى الإفراط في المديونية، أو كنتيجة للاعتماد على مصادر تمويل غير مستقرة<sup>2</sup>، أما المخاطر غير النظامية فهي تلك المخاطر التي تخص مؤسسة واحدة و تنشأ عن عوامل مرتبطة مباشرة بتلك المؤسسة، مستقلة عن عموم الظروف الاقتصادية العامة<sup>3</sup>، و تنشأ هذه المخاطر من الأخطاء الإدارية أو من التغييرات في العمليات الداخلية بما لا يتماشى و الأهداف الموضوعية، كما تنتج عن إضرابات العمال و الموظفين أو نتيجة تغييرات في احتياجات العملاء<sup>4</sup>، كما يوضحه الشكل التالي :

### الشكل 2.1. أنواع المخاطر المصرفية حسب بيئتها



Source :R.Sofat ,P.Hiro, *Strategic Financial Management*, PHI Learning Private Limited ,New Delhi,2001,P 102.

و اجمالاً تواجه البنوك مخاطر عديدة أهمها :

#### الفرع الأول: المخاطر الائتمانية.

يمثل هذا النوع أقدم المخاطر التي اعترضت عمل البنوك، و تنشأ هذه المخاطر من احتمالية عدم قدرة المقترضين على سداد التزاماتهم المالية المستحقة للبنك، حيث تمثل الحالة التي يتخلف فيها العميل أو عدم التزامه برد

<sup>1</sup> J.L.Bailly,G.Ciare,A.Figuizzi,V.Lelièvre, *Economie Monétaire et Financière* ,2eme édition, Bréal ,Paris ,2006, P 361.

<sup>2</sup> C.Zopounidis,E.Galariotis,*Quantitative Financial Risk Management :Theory and Practice*, John Wiley & Sons, New Jersey,2015,P 04.

<sup>3</sup> S.Bhat, *Security, Analysis & Portfolio Management*, Excel book, New Delhi,2008, P 235.

<sup>4</sup> F.M.Werner,J.A.F.Stoner, *Financial Managing :Continuity and Change*, 3rd edition, FreeLoad Press, Minnesota,2007, P 397.

أصل الدين أو فوائده أو الاثنتين معا عند تواريخ الاستحقاق<sup>1</sup>، و يعتبر الائتمان المصرفي أحد أهم العمليات التي تقوم بها البنوك التجارية، حيث تمثل عوائده نسبة هامة من إيراداتها، لذا و من خلال سعي البنوك إلى تعظيم إيراداتها، تضطر إلى قبول المقامرة و توسيع دائرة منح القروض للأفراد و المؤسسات على حد سواء، الأمر الذي يفتح باب احتمال عدم قدرة البعض على الوفاء بهذه الالتزامات، سواء كان التخلف عن السداد يشمل مبلغ القرض كله أو جزء منه، كما تنشأ أيضا نتيجة تراجع المركز الائتماني للطرف المقابل<sup>2</sup>.

و تنقسم المخاطر الائتمانية بدورها إلى<sup>3</sup>:

- أ. **المخاطر المتعلقة بالمقترض:** و تشمل هذه المخاطر أهلية المقترض و مدى صلاحيته للحصول على القرض، إضافة إلى الوضع و السلوك الاجتماعي للمقترض ومدى تأثير ذلك على أوضاعه المالية، كما تشمل أيضا وضعيته المالية؛
- ب. **المخاطر المتعلقة بالقطاع الذي ينتمي إليه:** و هي المخاطر التي لها علاقة بالنشاط الاقتصادي الذي يعمل فيه المقترض، مما ينجر عنه صعوبات في تقدير حجم هذه المخاطر نتيجة اختلاف أذواق و عادات المستهلكين، و اختلاف التطورات التكنولوجية في كل قطاع؛
- ت. **المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها:** يختلف حجم هذا النوع من المخاطر باختلاف العمليات المراد تمويلها، و كذا الظروف المحيطة بكل عملية؛
- ث. **المخاطر المتعلقة بالظروف العامة:** و هي المخاطر المرتبطة بتغير الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية العامة؛
- ج. **المخاطر المتصلة بالبنك:** و ترتبط بقدرة البنك المقرض على متابعة الائتمان الممنوح و ضمان قيام المقترض بمتطلبات الاقتراض؛
- ح. **المخاطر المتصلة بالغير:** و تمثل المخاطر الناتجة عن تأثير العميل أو البنك مانح الائتمان بأحداث أو أمور خارجية أخرى.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، 2010، ص 57.

<sup>2</sup> أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية: مدخل إدارة المخاطر، الناكرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 346.

<sup>3</sup> شقيري نوري موسى، محمود ابراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سمير ذيب، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2012، ص 94-93.

### الفرع الثاني: مخاطر السيولة .

تمثل السيولة إمكانية تحويل الأصول إلى نقود بسرعة لمواجهة السحوبات المفاجئة أو المستحقات الحالية للعملاء، بحيث تحول دون تحمل أي خسائر<sup>1</sup>، و عادة ما تواجه البنوك مخاطر متعلقة بالوفاء بمكذا التزامات، حيث تمثل مخاطر السيولة الأثر على صافي الدخل و القيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن الصعوبة التي تواجه البنك في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة سواء بيع الأصول أو الحصول على ودائع جديدة، و تزيد هذه المخاطر حدة عند تعذر الوصول إلى مصادر جديدة للسيولة، و قد تحدث هذه الحالة نتيجة اتباع سياسة ائتمانية غير رشيدة أو نتيجة سوء تسيير الموارد المتوفرة، و الذي يؤدي إلى اختلال و عدم توافق بين آجال استحقاق القروض الممنوحة و آجال استحقاق الودائع، كما تحدث أيضا كنتيجة لسوء توزيع الأصول على استخدامات ذات درجات متفاوتة في التحول إلى أرصدة سائلة، إضافة إلى ذلك، يعتبر تحول بعض الالتزامات العرضية إلى التزامات حقيقية تستوجب الوفاء سببا آخر لحدوث مثل هذه المخاطر، ناهيك عن بعض الأسباب الأخرى مثل حالات الكساد التي تصيب الدورة الاقتصادية، و الأزمات المالية التي تصيب الأسواق المالية<sup>2</sup>، و تنقسم مخاطر السيولة إلى قسمين هما<sup>3</sup>:

- أ. مخاطر عدم سيولة البنك: و تمثل الحالة التي لا يستطيع فيها البنك مواجهة طلبات السحب الفجائية؛
  - ب. مخاطر عدم ملاءة البنك: و تمثل الحالة التي لا يكون فيها للبنك أموال كافية لامتصاص الخسائر المتوقعة.
- قد تؤدي أزمة السيولة في البنك إلى اللجوء للاقتراض بأسعار فائدة مرتفعة و بشروط سداد قد لا تناسب البنك، مما قد ينتج عنه حالة إفلاس أو اهتزاز ثقة العملاء و المودعين به، فضلا عن تعرضه إلى اجراءات عقابية على غرار حالة بنك مونتانا سنة 1988، و الذي و رغم أن أزمة السيولة لم تدم إلا ساعات قليلة، إلا أنه تعرض لتحقيق فيدرالي معمق كان له بعض الأثر على مصداقيته أمام المودعين<sup>4</sup>.

### الفرع الثالث: مخاطر السوق

تتعرض الأسواق عادة إلى تغيرات عديدة، و التي قد تكون تدريجية و خفيفة، و قد تكون عنيفة و مفاجئة، كنتيجة لحالة عدم التأكد المرتبطة بالاستثمار، و نتيجة لذلك قد يتعرض البنك إلى مخاطر تختلف عن تلك المذكورة سابقا، حيث تمثل مخاطر السوق تلك المخاطر المتعلقة بالتغيرات غير المتوقعة التي تمس أسعار السوق، سواء تعلق

<sup>1</sup> L.Johnston, Banking ,Finance, and Accounting :Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Business Science Reference, USA, 2015, P 948.

<sup>2</sup> سمير الخطيب، قياس و إدارة المخاطر بالبنوك، الطبعة الثانية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2007، ص ص 127-130.

<sup>3</sup> E.Banks ,Liquidity Risk: Managing Funding and Asset Risk, 2<sup>nd</sup> edition, Palgrave Macmillan, New York, 2014, p04.

<sup>4</sup> طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد-إدارات - شركات و بنوك، الدار الجامعية، عين شمس، 2003، ص 354.

الأمر بالتغيرات في أسعار الأسهم و السندات أو في السلع أو في أسعار الفائدة و أسعار العملات<sup>1</sup>، كما و تعتبر مخاطر السوق مخاطر مركبة، باعتبارها تتكون من عدة أنواع من المخاطر نذكر منها :

أ. **المخاطر السعرية:** ترتبط هذه المخاطر بمحفظة السندات باعتبارها أكثر فقرات الميزانية تعرضا للتقلبات، و يحدد مستوى هذا النوع من المخاطر من خلال نسبة القيمة الدفترية لموجودات المصرف إلى القيمة السوقية لتلك الموجودات، أو من خلال نسبة القيمة الدفترية لحقوق الملكية إلى القيمة السوقية لها ؛

ب. **مخاطر سعر الفائدة:** ترتبط إيرادات و تكاليف البنك بصفة مباشرة بأسعار الفائدة ،حيث يتم تحديد الهامش من خلال تحديد ما على البنك و ما له<sup>2</sup>، و من هنا تظهر العلاقة المباشرة الموجودة بين قيمة استثمارات البنك و ارتفاع و انخفاض أسعار الفائدة، حيث تشير مخاطر سعر الفائدة إلى التغيرات الحادثة في معدلات الفائدة في سوق المال، و التي بدورها تؤثر على الاستثمارات، أين يكون تأثر الأوراق المالية ذات العائد الثابت (السهم الممتازة و السندات) و العقارات بشكل مباشر للغاية، حيث تنخفض أسعار الأوراق المالية في حالة ارتفاع معدلات الفائدة، مما يؤدي إلى خسارة في راس المال بالنسبة لحاملي هذه الأوراق و العكس في حالة العكس<sup>3</sup>.

ت. **مخاطر سعر الصرف:** تتم تسوية عمليات التبادل الدولي بالعملات الأجنبية، و هذا ما شأنه أن يقود إلى بروز مشاكل نقدية ذات بعد دولي، و تمثل مخاطر الصرف تلك المخاطر المرتبطة بالتطورات المستقبلية غير المتوقعة لأسعار صرف عملات أجنبية مقابل العملة الوطنية<sup>4</sup>، كما تمثل أيضا تغيرات أسعار الصرف التي لها تأثير عكسي على الذمة المالية للبنك و على نتائجه ، و نتيجة تحويل نتائج البنك بالعملية الصعبة و تقييمها بالعملية الوطنية<sup>5</sup>، رغم الاعتقاد بعدم وجود تأثير كبير لهذه المخاطر على السلامة المالية للبنك ،إلا أن حالة بنك Herstatt التي وقعت في شهر جوان سنة 1974 تعتبر من الشواهد على عظم تأثير هذا النوع من المخاطر ،حيث تعرض للإفلاس و التصفية نتيجة المضاربة في سوق العملات<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> K.Hassan,M.Lewis, *Handbook of Islamic Banking* , Edward Elgar Publishings,UK,2007,P 106.

<sup>2</sup> أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 355-356.

<sup>3</sup> M.Bellalah ,*Gestion des risques de taux d'intérêt et de change* , De Boek Université, Bruxelles,2005,PP 13-15.

<sup>4</sup> L.Dohni,C.Hainaut, *Les taux de change: déterminants, opportunités et risques* , De Boek Université, Bruxelles, 2004, P 202.

<sup>5</sup> S.D.Coussergues, G.Bourdeaux, Op.cit, P 208.

<sup>6</sup> X.Thunis, *Responsabilité du banquier et automatisation des paiements*, Press Universitaire de Namur, Belgique,1996, P 165.

### الفرع الرابع: المخاطر التشغيلية.

رغم ارتباط نشاط البنوك بهذا النوع من المخاطر منذ قديم الزمن، إلا أن عدم اتضاح تأثيراتها أدى إلى عدم أخذها في الحسبان، حتى لاحت تأثيراتها في أفق الأزمات المتتالية التي عاشها القطاع البنكي، على غرار أزمة المكسيك (خطأ ديسمبر) في ديسمبر من عام 1994 و أزمة دول جنوب شرق آسيا في جويلية من عام 1997، و التي نتج عنها حدوث انهيار بنوك كبيرة، حيث أظهرت التحريات التي قامت بها مختلف الهيئات أن سبب هذه الأزمات يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف أنظمة الرقابة الداخلية و أنظمة إدارة المخاطر، كما أدت الفضائح المتكررة التي مست القطاع البنكي إلى خسائر أدت إلى إفلاس بعض البنوك بالكامل، على غرار فضيحة بنك (بارينغز) عام 1995، أين أثبتت التحقيقات تورط أحد موظفي الخزينة في عمليات احتيال، كلفت البنك مبالغ طائلة، إضافة إلى ذلك، برزت العولمة المالية و الاقتصادية و ما صاحبها من التوسع الكبير في النشاط البنكي بصفة عامة، كمتغير أساسي يستدعي التحوط، خصوصا مع التطورات الكبيرة التي شهدتها قطاع الاعلام و الاتصال، و ما واكبه من تطورات في الخدمات المقدمة، كل هذا أدى إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر ترتبط ارتباطا مباشرا بالعمليات اليومية في البنوك، و كذا بكفاءة أنظمة الرقابة و كفاءة الموظفين.

و كنتيجة لكل ما سبق، بادرت لجنة بازل II بإصدار قوانين و تشريعات تساهم في تطوير فيض هذا النوع من المخاطر، حيث عرفت المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية و كفاءة العمليات الداخلية أو الأشخاص العاملين أو الأنظمة أو تلك التي تنجم عن أحداث خارجية، فقد اعتبرت اللجنة أن الأنظمة الرقابية الداخلية غير السليمة أهم مسببات هذه المخاطر، حيث أن عدم كفاءتها يسهل عمليات الاحتيال الداخلي كالغش و التحايل، و حتى عمليات الاحتيال الخارجي، كما ارتبطت أيضا بالمخاطر المتعلقة بممارسة العمل و الأمان في مكان العمل، كغياب معايير الصحة و السلامة المهنية، كما أدرجت أيضا المخاطر المرتبطة بالخلل الذي يصيب أنظمة المعلومات<sup>1</sup>، و رغم أن اللجنة أدرجت أنواع عديدة ضمن المخاطر التشغيلية إلا أنها أقصت المخاطر الاستراتيجية من هذا التعريف.

رغم كون المخاطر التشغيلية مخاطر تقليدية مفهومة في القطاع البنكي، إلا أن التطورات السريعة الحادثة في أكثر من مجال أحدثت تغيرات على مستوى هذا النوع من المخاطر، إذ أن انتشار أدوات مالية جديدة و تطور الهندسة المالية و عدد المنتجات المطروحة من طرف المؤسسات البنكية، ساهم في إبراز نقاط الضعف التي تعاني منها الأنظمة الرقابية و التشريعات التي تأطر عمل البنوك، و التي لم تكن لتشمل متابعة جميع الممارسات الوظيفية و

<sup>1</sup> Basel Committee On Banking Supervision, *Principales for the Sound Management of Operational Risk*, paragraphe 644, Bank For International Settlements, juin 2004, P 121.

الصحية و الأمنية و التي قد يترتب عنها خسائر مادية مثل الإضرابات العمالية و الحوادث غير المغطاة التي تصيب الموظفين خلال أوقات العمل، إضافة إلى عدم احترام البنك لالتزاماته المهنية تجاه عملائه، كالسرية المصرفية و ممارسة أعمال غير مشروعة كتبييض الأموال، كما لا تغطي الخسائر المادية التي تنتج عن الكوارث الطبيعية أو البشرية (الحروب)، أو حتى تلك الناتجة عن الأعطال الفجائية لأنظمة المعلوماتية و شبكات الاتصال.

و قد أوضحت لجنة بازل II أن المخاطر التشغيلية تشمل مجموعة من المخاطر نذكر منها<sup>1</sup>:

أ. المخاطر القانونية: تعتبر المخاطر المرتبطة بمشروعية العقود و الاجراءات القانونية أو القضائية ذات تأثير واضح و كبير على عمليات البنوك، على غرار حالة بنك القرض الليبوني عام 1991 أين خسر ما يقارب 300 مليون أورو نتيجة صفقة لم تراعى فيها صحة الجوانب القانونية<sup>2</sup>؛

ب. مخاطر الاحتيال الداخلي: و تمثل الخسائر المرتبطة بالأعمال المرتكبة من طرف أحد موظفي البنك، و الهادفة للقيام بعمليات الاحتيال أو السرقة أو الاختلاس، أو انتهاك القوانين و التشريعات المنظمة لعمل البنوك، مع استثناء الأعمال المرتبطة بحالات التمييز العنصري أو قواعد المساواة المهنية؛

ت. مخاطر الاحتيال الخارجي: قد لا تصدر الأعمال التي تهدف إلى الاحتيال و السرقة أو الاختلاس من الأطراف الداخلية لمؤسسة فقط، أين تمثل الخسائر المرتبطة بهذا النوع من الأعمال نوعاً آخر من المخاطر يرتبط بضلع أطراف خارجية في أعمال و أنشطة مخالفة للقانون، و التي قد تؤدي بالبنك إلى الإفلاس أو العسر المالي؛

ث. المخاطر المتعلقة بالعمل و الأمن و السلامة المهنية: و تنشأ هذه المخاطر من الممارسات لا تتناسب مع التشريعات و القوانين و الاتفاقيات المتعلقة بمجال العمل أو السلامة المهنية للموظفين و العاملين في البنك؛

ج. المخاطر المرتبطة بالعملاء و المنتجات و الأنشطة التجارية، ترتبط هذه المخاطر بغياب اخلاقيات و واجبات المهنة تجاه عميل معين، سواء كان ذلك بشكل متعمد أم لا، مثل انتهاك سرية العملاء، العمليات المتعلقة ببيع منتجات غير مصرح بها، أو تلك المتعلقة بتبييض الأموال؛

ح. مخاطر الأنشطة و الأنظمة: و تمثل الخسائر المرتبطة بالأعطال الناتجة عن توقف البنك عن ممارسة أنشطته اليومية المختلفة، أو الأعطال التي تمس أنظمة التشغيل المختلفة و التي تؤثر على سير الأنشطة، مثل تلك التي تصيب البرامج و اجهزة الاتصالات المختلفة؛

خ. مخاطر العمليات: ترتبط هذه المخاطر بتنفيذ أو إنجاز أو إدارة العمليات، حيث تمثل الخسائر المرتبطة بصفقات معالجة التحويلات المختلفة، أو تلك بالعلاقات مع العملاء و الموردين و كذا الأطراف التجارية الأخرى، مثل

<sup>1</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des Règlements Internationaux, Février 2003, P 02.

<sup>2</sup> D.Szpiro, *Économie monétaire et financière*, De Boek Edition, Bruxelles, 2009, PP 226-227.

أخطاء تسليم المنتجات و تقديم الخدمات، أو تلك المتعلقة بأخطاء ادخال البيانات، أو الخطأ في الدخول إلى حسابات العملاء و النزاعات التي تنشأ بسببها؛

د. المخاطر المتعلقة بالأعمال التخريبية أو الارهابية ، و تلك المتعلقة بالزلازل و الفيضانات و الحرائق.

#### الفرع الخامس: المخاطر الاستراتيجية .

رغم تأكيد مقررات لجنة بازل على أن تحليل متطلبات رأس المال الحالية و المستقبلية، المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية هي عنصر حيوي في عملية التخطيطي الاستراتيجي، إلا أنه لم يشفع لهذا النوع من المخاطر بالتخصيص، حيث أن لجنة بازل في تعريفها للمخاطر التشغيلية قد استثنت هذا النوع من المخاطر بالذكر بصفة مباشرة، مما دفع بالباحثين في مجال إدارة المخاطر إلى اعتبار هذا الأمر أحد النقائص الواجب تداركها ، و الواجب تقصي أمرها و إعطائها ما تستحق من الأهمية، فالمخاطر الاستراتيجية بالنسبة للباحثين ترتبط مع المخاطر التشغيلية ، بل يتعداه الأمر إلى اقتسام رقعة المنشأ و التأثير، و الأكثر من ذلك ، يعتقد الباحثون أن معظم المخاطر التشغيلية هي عبارة عن نتيجة للمخاطر الاستراتيجية أو من مسبباتها ، الأمر الذي أسس لاعتماد فهم أوسع لتداخل هذه المخاطر فيما بينها، و تبني أسس منهجية أكثر واقعية للحد من تأثيراتها.

تنشأ المخاطر الاستراتيجية كنتيجة لسعي المنظمة لتحقيق أهدافها سواء من خلال استغلال الفرص أو تخفيض و تفادي التهديدات ، فهي تمثل من حيث المفهوم تلك المخاطر الناتجة عن عمليات صنع و اتخاذ القرارات غير السليمة، أو تلك الناتجة عن سوء فهم و تنفيذ هذه القرارات<sup>1</sup>، فالاختيارات الاستراتيجية للبنك عادة ما لا تكون مفهومة بالشكل المناسب من طرف جميع المستويات الإدارية أو من طرف جميع الموظفين، مما يخلق نوعاً من الغموض في تحديد الواجبات الخاصة بكل فرد في المؤسسة، الأمر الذي لا يساعد حتماً في خلق ذلك التراكم الايجابي للجهود الجميع، كما يمثل سوء فهم أهداف البنك و سوء تنفيذ الاستراتيجية التي تحقق هذه الأهداف، محورا آخر لتعاظم هذا النوع من المخاطر، و التي قد ينشأ عنها عدم تبني الأفراد لهذه الأهداف كنتيجة لعدم مشاركتهم و مشاورتهم في اعدادها<sup>2</sup>، كما عرفها كامبلي و فانستون على أنها نظام ديناميكي لا ينتج عن نوع واحد من المخاطر أو الأحداث، و لكن عن عدة أنواع من الأحداث المتفاعلة معا و التي تتميز بدرجة التعقد الكبير، كما وجدنا أيضا أن التهديدات الاستراتيجية تنجم عن نقص الكفاءة الادارية للمسيرين في تجاوزهم مع مختلف المخاطر المتعلقة بعضها

<sup>1</sup> I.Wahyudi,and All *Risk Management for Islamic Banks: Recent Developments from Asia and the Middle East*, John Wiley And Sons, Singapore,2015,PP 195-196.

<sup>2</sup> J.M.Collins,T.W.Ruefli, *Strategic Risk: A State-Defined Approach*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts ,USA, 1996,PP 54-57.

بعض و التي تحدث في وقت قصير<sup>1</sup>. إن اعتبار الفشل المحتمل للاستراتيجية و عدم القدرة على مسايرة التغيرات الحاصلة في بيئة البنك كأحد أكبر المخاطر التي توجهها البنوك، يظهر إشكالا آخر أكثر تعقيدا، إذ أن الحكم على فشل استراتيجية ما يتطلب معرفة مدى تحقيق الخطة الموضوعة للأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي لا يتناسب و الواقع، أين تتم هذه العملية بعد انقضاء مدة من الزمن، و حينها يكون وقت استدراك الاخطاء قد ولى.

يتطلب زخم النمو المراهنة على منتجات جديدة أو قطاع عملاء معين، أو حتى الدخول في تحالفات مع بنوك أخرى، كآلية لتعويض الضعف الموجود على مستوى البنك، انطلاقا من فكرة المحافظة على مستوى مخاطر معين، و لكن الرياح لا تجري دائما بما تشتهي السفن، إذ يمكن أن تعترض البنك مخاطر متعلقة بفشل حملة اعلانية لمنتج أو خدمة جديدة، أو تغير في أذواق الزبائن، أو ظهور منافس جديد، و البنوك ليست في منأى عن هذه التغيرات، بل يجب على إدارة البنك اعتبارها من ضمن الأمور الاعتيادية، إلا أن الفشل يأتي مع طريقة التعامل مع هذه المتغيرات، أين يتطلب الأمر تظافر جهود الجميع، و قد أوضحت بعض الدراسات أن نسبة كبيرة من المؤسسات عموما و البنوك خصوصا، يعاني موظفوها و عمالها من غموض المصطلحات المرتبطة بالاستراتيجية، ناهيك عن تلك المتعلقة بقيم و رؤية البنك، و من هنا يصعب عليهم تصور الدور أو المهمة الموكلة إليهم، إضافة إلى ذلك يغيب عنهم معرفة مساهمتهم في خلق القيمة، و بالتالي شعورهم بعدم أهمية عملهم بالنسبة للبنك و لأنفسهم.

و انطلاقا من كون المخاطر الاستراتيجية متعلقة أساسا باتخاذ القرارات الخاطئة، و التنفيذ السيئ و غير الملائم لهذه القرارات، إضافة إلى عدم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة، حدد ديمانت و شونسن الاطار العام لهذه المخاطر كما يلي<sup>2</sup>:

- **القرارات :** و تتمثل في جميع نماذج القرارات الرئيسية و التي تتعلق بالشراكة الاستراتيجية أو الحيازة، أو التي تتعلق بالمنتجات و الأسعار، كما تتعلق أيضا بتحديد مجموعات العملاء المستهدفة ، أو بالاستثمارات المختلفة سواء كانت قصيرة،متوسطة أو طويلة الأجل ؛
- **التنفيذ :** و يتعلق الأمر بجميع الاجراءات الخاصة بالأنظمة و الموارد المستخدمة في تنفيذ القرارات المختلفة، كما تتضمن أيضا النقص في الهياكل و الاجراءات المتعلقة بتطبيق الخطة الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> M.Layton, R.Funston, *Disarming the Value Killers A Risk Management Study*, Deloitte Research Study, Swiss, June 2005,PP 10-13.

<sup>2</sup> J.Dumont,T. S. Chanson, *From strategic risk to risk strategy:Insurance scenarios for risk identification and business model innovation*, Solvency Consulting Knowledge Series, Munich, Germany, February 2013,P 2.

- **التكيف** : و يتعلق الامر بقدرة البنك على الاستجابة و التفاعل مع مختلف التغيرات ، سواء تعلق الامر بالتغيرات القانونية كفرض ضرائب جديدة على منتجات معينة ، أو تشريعات تتعلق بأنظمة الرقابة المالية و الأنظمة المحاسبية و التأمينات، أو تلك المتعلقة بمحيط السوق .
  - و قد أوضح غرانت أن هناك نوعين رئيسيين من المخاطر الاستراتيجية هما<sup>1</sup> :
  - **مخاطر التموقع الاستراتيجي**: و التي تتعلق بالاتجاه العام للمنظمة و مدى تماشي الاهداف الاستراتيجية مع رؤية المنظمة ، و مدى واقعيته؛
  - **مخاطر تنفيذ الاستراتيجية** : و يتعلق الامر بمدى استمرارية صحة الخطة و الاهداف الموضوعية ، و أنه لا يزال بالإمكان تحقيقها.
- أما كيرتيس فقد ذهب إلى أبعد من ذلك، باعتبار تضمن المخاطر الاستراتيجية لعدة أنواع، لتشمل بعض المخاطر المذكورة سابقا، و التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول 2.1. أنواع المخاطر الاستراتيجية.

<p><b>مخاطر الموارد البشرية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعارف و الكفاءات.</li> <li>- التوظيفات</li> <li>- سرقات الموظفين</li> </ul>	<p><b>المخاطر الخارجية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسة</li> <li>- تغيرات السوق</li> </ul>
<p><b>مخاطر الموارد الهيكلية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انظمة الاتصال</li> <li>- ملكية المعلومات</li> <li>- الاجراءات التنظيمية</li> </ul>	<p><b>المخاطر المالية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التدفق النقدي</li> <li>- رأس المال</li> <li>- ضغوط التكلفة أو السعر</li> </ul>
<p><b>مخاطر العلاقات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- السمعة</li> <li>- أداء الموردين</li> </ul>	<p><b>مخاطر الموارد المادية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكوارث الطبيعية</li> <li>- اختناقات الصناعة</li> </ul>

Source:T,J,Curtis, *Concepts of Strategic risk and Managing Strategic risk*, strategic planning task force,Virginia SU, January 2013,P 10.

<sup>1</sup> P.McConnell , *Strategic Risk Management: Practice in Systemically Important Banks*, The Capco Institute Journal of Financial Transformation ,N 36,London,Fev 2013, P58.

### المطلب الثاني: إدارة المخاطر في البنوك.

إن إدارة المخاطر في البنوك ليست بدعة إدارية لا تاريخ لها ، و إنما هي محاولة متجددة في تاريخ العمل المصرفي، تعتمد على تحليل التكلفة و العائد و القيمة المتوقعة، مرتكزة على المناهج و الأساليب العلمية لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال اليوم، و انطلاقا من كون تحسين السلوك الإداري للبنوك معضلة تمثل واقعا يستوجب مواجهة تحدياته، ظهرت إدارة المخاطر كوظيفة و كآلية أثبتت نجاعتها و إلى حد كبير في معالجة اشكالية المخاطر، الأمر الذي دفع بلجنة بازل إلى إلزام البنوك بضرورة استخدامها ضمن مجموعة آليات الرقابة الداخلية، عليها تساهم في كبح عجلة المخاطر التي تهدد النظام المالي بأكمله.

### الفرع الأول: مفهوم إدارة المخاطر في البنوك.

ولد الانتشار الواسع لمصطلح إدارة المخاطر آراء ارتدادية عديدة تمثلت في مجموعة من التحاليل و التعريفات و المفاهيم المختلفة، التي حاولت تطير هذا المصطلح و وضع تصور محدد و واضح له، حيث أعطى الباحثون جملة من التفسيرات لتأثير المخاطر على النظام المالي عموما و على المؤسسات المالية و المصرفية خصوصا، كما تطورت أيضا التعريفات كضرورة لتطور المخاطر في حد ذاتها و الواجب مواجهتها، حيث عرف بارثلمي إدارة المخاطر على أنها نظام إداري مندمج في المؤسسة يسعى إلى تعظيم الأرباح و تقوية استمراريته من خلال تحديد و دراسة المخاطر المحيطة بها و معالجتها<sup>1</sup>، أما مورو فقد عرفها على أنها نظام إداري شامل لمختلف النشاطات، يقوم بتوجيه المتعاملين الداخليين و الخارجيين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التنبؤ و التعرف على الأحداث و النشاطات و الأعطال التي يمكن أن تؤثر على الوضع الاستراتيجي في أفق محدد، مع تحديد الخيارات المتاحة و الممكنة لمواجهة هذه التهديدات<sup>2</sup>.

إن تركيز التعريفات السابقة على كون إدارة المخاطر عبارة عن نظام، مرده أساسا إلى الطابع التفاعلي و التراكمي لمجموعة الأحداث التي تولد هذه المخاطر من جهة، و كذا التأثير المتعدد الجوانب للمخاطر على بعضها البعض من جهة أخرى، الأمر الذي أدى إلى تبني نظرة شمولية مركبة لمجموعة المخاطر التي تواجه البنوك بصفة خاصة، دون استبعاد تأثير نشاطات البنك المتشابكة على مضاعفة حجم و تأثير هذه المخاطر، إضافة إلى ذلك تبرز إدارة المخاطر بين البناء العلمي للنماذج الرياضية و الاحصائية، و استغلال القدرات و الكفاءات الفنية للمسيرين، حيث تستمد الجانب العلمي منها من السياسات و الإجراءات المؤسسة وفق منهج علمي واقعي و عقلائي، يستخدم نماذج قياسية و احصائية، أين تجنح نحو تكميم و تقييس المخاطر على نحو يسهل من عملية التنبؤ بما سيكون و

<sup>1</sup> B.Barthélémy, *Gestion des Risques: Méthode d'Optimisation Globale*, Ed D'Organisation, Paris, 2002, p13.

<sup>2</sup> F.Moreau, *Comprendre et Gérer les Risques*, Ed D'Organisation, Paris, 2002, PP 3-4.

بحجم تأثيراته، كما تستمد الجانب الفني الابداعي من خلال حدس المسير في اختيار النموذج المناسب بما يتوافق و خصوصية نشاطات مؤسسته، مع القدرة على استقراء الحوادث الجزئية، مما يجعل هذه الوظيفة (إدارة المخاطر ) من الفنون القائمة على المعرفة العلمية الحقيقية المكتسبة و على ثراء الخبرة الطويلة في العمل المصرفي.

رغم أن واقع الحال يقر ببداية عدم المعرفة التامة وصعوبة تحديد المخاطر التي قد تواجه عمل البنوك، إلا أن إدارة المخاطر تسعى من خلال مختلف الاجراءات و السياسات إلى ضمان استمرارية الشركة عن طريق التقييم المستمر و الدائم للمخاطر و ترجمتها إلى تكاليف مستقبلية، و مقارنتها بمستويات النشاط المختلفة، آخذين بعين الاعتبار التغيرات التي تمس مختلف جوانب بيئة البنك، و محاولة التكيف معها، كما تساهم إدارة المخاطر في تحسين تنافسية البنك باعتبار أن الإدارة الجيدة للمخاطر تمثل تخفيضاً للتكاليف، الأمر الذي يتم عن طريق برنامج شامل و متماسك مبني على المعرفة العقلانية، و الذي يسمح بتغطية نقاط الضعف في معالجة المخاطر غير المادية، مسترشدة بالأهداف الاقتصادية الرئيسية و كذا العوائد المتوقعة، الأمر الذي يجعل من معالجة المخاطر تختلف باختلاف مستويات النشاط<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق، تسعى إدارة المخاطر إلى تعظيم قيمة المساهمين و حماية مصالح الأطراف ذات المصلحة مع تقليل الأضرار المحتملة، مع احترام الضوابط الاقتصادية و الاخلاقية المصممة لها، من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات و السلطات المتعلقة بإدارة المخاطر لتجاوز الازدواجية و الغموض الذي عادة ما يميز حالات ما بعد الكارثة، كما تساهم أيضا في نشر الشفافية في كل ما يتعلق بالمعلومات و التقارير المرتبطة بالخسار و الأرباح المحققة، بالشكل الذي يسمح بالقيام بتحليل شامل و كامل لجميع العناصر المساهمة، و القدرة على تبليغها لجميع الأطراف المستخدمة لها<sup>2</sup>، كما تهدف إلى درء التحيز الناتج عن النظرة غير المتماثلة للمخاطر و العوائد، في حين أن التحليل العقلاني الذي يحقق التوازن عائد\خطر، يتطلب نظم تقييم تتعدى قدرتها إلى قياس المخاطر غير المالية و غير الملموسة، و كذا توسيع نطاق الرقابة الداخلية للأداء ليشمل المقارنة بين مراكز المسؤولية المختلفة في البنك، قطاعات الزبائن، مجموعة المنتجات<sup>3</sup>.

حددت لجنة بازل جملة من المكونات الواجب توفرها لبناء نظام فعال لإدارة المخاطر، أين حددت مجموعة من الممارسات الصحية الواجب اتباعها لمتابعة و مراقبة المخاطر، حيث حددت ثلاثة مكونات رئيسية لهذا النظام، تتمثل الأولى في تهيئة بيئة مناسبة و سياسات و إجراءات سليمة لإدارة المخاطر، أما الثانية الإبقاء على الآلية المناسبة

<sup>1</sup> P.Courrèges ,B.Barthélemy ,*Gestion des Risques :Méthode d'Optimisation Globale*, Ed D'Organisation, Paris, 2004 , P 35.

<sup>2</sup> E.Care, *Managing Banking Risks*, Gresham Books,Cambridge,1997, PP 216-217.

<sup>3</sup> J.Bessis, *Risk Management In Banking* ,2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons,Chichester,England,PP 54-55.

لقياس المخاطر و رصدھا و درء آثارھا، فيما تتمثل الثالثة و الأخيرة في ضرورة تبني مراقبة داخلية مناسبة و كافية ، يشمل العامل الأول مجموعة الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات المتعلقة بالمخاطر و بإدارتها، اين تظهر مسؤولية الادارة العليا في تبليغ هذه الأهداف و الاستراتيجيات إلى جميع الوظائف و المستويات الادارية، و كذا التأكد من قيام الادارة التنفيذية باحترام الاجراءات اللازمة لتحديد مختلف المخاطر و قياسها و مراقبتها و كذا السيطرة عليها، مع تعيين الأفراد و اللجان المختصة بإدارة المخاطر و توضيح حدود صلاحياتھا و مسؤولياتھا، كما يجب الاهتمام بالفصل بين واجبات قياس المخاطر و مراقبتها و مهام السيطرة عليها، كل هذا ن يضاف إليه ضرورة توفير القوانين و المعايير الواضحة الخاصة بالمخاطر، مع الأخذ بعين الاعتبار حدود المخاطر و درجة التعرض لمخاطر الأطراف الأخرى، و كذا المخاطر الائتمانية و مخاطر تركيز الأصول.

أما العامل الثاني فيتطلب امتلاك البنك لنظم المعلومات الكفيلة بقياس التعرض للمخاطر المتعددة و مراقبتها و تسجيلها و السيطرة عليها، إضافة إلى استحداث تقارير نمطية و متكررة حول المراجعة و المخاطر، و كذا معايير و قوائم الأصول ذات المخاطر، باستخدام مختلف مصادر تقييم المخاطر، كما يتطلب أيضا متابعة المخاطر و إدارتها بكفاءة، من خلال تحليل تأثير المتغيرات المستقبلية على المحفظة الاستثمارية، و كذا تأثير مخاطر السوق على معدلات التعثر في السداد و أوضاع السيولة لدى البنك، مع تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها في حالة تعرض البنك فعليا لهذه المخاطر ، و يرتبط العامل الثالث بأنظمة الرقابة الداخلية الكفأة و المناسبة و الكافية لإدارة المخاطر التي تواجه البنك، حيث تساهم في ضمان الالتزام بكافة السياسات و الإجراءات المحددة من طرف الإدارة العليا، و التي تشمل إجراء المراجعة الداخلية لكافة مراحل النشاط المصرفي، و اصدار تقارير دورية منتظمة و من جهة مستقلة بهدف تحديد مواطن الضعف، و كذا ضمان استقلالية مهام قياس المخاطر عن مهام رصدها و ضبطها و السيطرة عليها، إضافة إلى ذلك، ضمان وجود نظام حوافز و نظام محاسبة يشجع الموظفين على العمل بعقلانية فيما يخص المخاطر و يقيد صلاحيات اتخاذ القرار في حدود مقبولة، بما يتماشى و أهداف البنك<sup>1</sup>.

إن الإدارة الجيدة للمخاطر تستلزم تبني نظام كفى يتم من خلاله رصد مختلف المخاطر التي تواجه البنك و تحديدها، و من ثم تحديد أوجه و سبل مواجهتها، مع مراعاة نوعها و شدة تأثيرها على تحقيق أهداف البنك المختلفة، مراعية بذلك الشق الاقتصادي، المتمثل أساسا في مبدأ الخطر و العائد، حيث تعمل البنوك على الموازنة بين قبول الخطر ، تحويله أو تفاديه، و تعتبر المرحلة الأولى في بناء هذا النظام هي تحديد و توضيح السياسات و الاجراءات المتبعة من طرف البنك لإدارة المخاطر من خلال تعزيز الوعي بالمخاطر التي تواجه البنك و توضيح سبل

<sup>1</sup> T.Khan,H.Ahmed, *La Gestion Des Risques :Analyse de Certains Aspects Lies A L'Industrie de la Finance Islamique*, Document Occasionnel n° 05, 1<sup>ere</sup> Edition ,Banque Islamique de Développement ,Djeddah,2002,PP 32-35.

التعامل معها، الأمر الذي يسمح بتعزيز القدرة على التنبؤ و رصد مختلف المخاطر و تقييمها، و يختلف تقييم المخاطر باختلاف أنواعها، و حجم تأثيرها و معدل حدوثها، إذ عادة ما تسهل إدارة المخاطر الدورية نتيجة توقع حدوثها و معرفة أسبابها، الأمر الذي يساعد في تبني أنظمة و بناء نماذج لمواجهتها، عكس المخاطر النادرة الحدوث أو تلك غير المتكررة، أن يستشري الجهل بتوقيت حدوثها أو أسبابها أو تأثيراتها، لتليها مرحلة تحديد سبل مواجهتها بالتفادي أو التأمين (تحميلها للغير) أو قبولها عند مستوى معين، كما يمثل الشكل التالي:

الشكل 3.1. نظام ادارة المخاطر البنكية



Source : S.Cleary,T.Malleret,*Risques :Perseption-Evaluation-gestion*, Ed Maxima, Paris, 2006,p 68.

للإجراءات و الطرق و التقنيات المعتمدة في متابعة و مراقبة مختلف المخاطر، و كذا تحديد أسباب و مسؤولية كل طرف، إضافة إلى ذلك، ضرورة العمل على بناء نماذج ذات أساس علمي لتقييم و قياس هذه المخاطر، تكون مهمتها الرصد و التنبؤ بكل ما يمكنه أن يهدد عملية تحقيق الأهداف، أو عرقلة نشاط البنك، و تتمثل طرق مواجهة المخاطر في:

- ✓ تفادي المخاطر من خلال التخلي عن الأنشطة المرتبطة بها؛
- ✓ تخفيض و تقليل مستوى المخاطر ؛
- ✓ تحويل المخاطر؛
- ✓ قبول المخاطر .

و يوضح الجدول التالي أساليب التعامل مع المخاطر :

الجدول 01-03: أساليب التعامل مع المخاطر

طرق التعامل مع المخاطر		تجنب أو الغاء المخاطر	تحويل المخاطر	المخاطر التي تستوجب الادارة الفعالة
أهداف المخاطر	تفادي	- تخفيض خسائر زيادة نشاط العمل؛ - فصل المخاطر غير الهامة عن طريق تخصيص الموارد؛ - امتصاص المستوى الأمثل للمخاطر الهامة.	- شراء أو بيع الحقوق المالية بهدف تنويع مخاطر المحفظة المالية؛ - التخلص من الأصول المرتبطة بالمخاطر و التي لا تحقق ميزة تنافسية	- العمل عبر الوكلاء في حالة العجز في التغطية أو التداول؛ - حماية الخبرة الخاصة و المكتسبة ؛ - تجنب المجازفة الافتراضية؛ - الافصاح غير القانوني.
تقنيات المخاطر	مراقبة	- الاجتهاد المناسب؛ - التنويع؛ - الربط؛ - التغطية	- البيع؛ - الدخول في تكتل؛ - التغطية بالمشتقات.	- إدارة فعالة للمخاطر
أهداف المخاطر	إدارة	- تخفيض المستوى المرتفع للمخاطر؛ - المراقبة و الحفاظ على الربحية.	- التركيز على المخاطر عندما ترتبط بتحقيق ميزة تنافسية.	- مركز المؤسسة في الكفاءة المميزة؛ - حماية و مراقبة الربحية.
تحديات و الاعلام	الاتصال	- تطبيقات تفادي المخاطر المبررة بواسطة الرقابة.	- تكلفة تعديل النشاط بعد تحويل المخاطر.	- نشر و بث أهداف إدارة المخاطر؛ - نشر و بث كفاءة غدارة المخاطر؛ - تطوير نظام التغذية العكسية.

Source :G.Solfield,A.M.Santomero,*The place of Risk Management In Financial Institutions*, Financial Institutions Centre,Wharton School,University Of Pansylvania ,1997,P 29.

### الفرع الثاني: خصوصيات اتفاقيات بازل 1 و 2 و 3.

باعتبار الحساسية القصوى للتغيرات الاقتصادية التي تميز القطاع المصرفي، و التطورات التي شملت جميع القطاعات و التي ما فتئت تزيد من مستوى الضغوطات التي تعيشها البنوك عموماً، اتجهت الرؤى الى تحديد السياسات و الاجراءات الواجب التقيد بها كآلية تحد نوعاً ما من حجم و عدد الهزات التي يتعرض لها القطاع، في سبيل حماية البنى الاقتصادية للدول و الحد من انعدام الثقة التي أصبحت تميز العلاقة مع البنوك عقب كل أزمة مالية، إضافة إلى تفاقم الديون الخارجية للدول النامية و تزايد نسبة الديون المشكوك في تحصيلها، و كذا التنوع و التوسع و الانتشار الذي عرفته الصناعة المصرفية كنتيجة لما يسمى بالعملة المالية، و من أجل تحديد و توحيد هذه الاجراءات و السياسات، أنشأ بنك التسويات الدولية لجنة الأنظمة المصرفية و الممارسات الرقابية بمبادرة من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية العشر الكبرى مع نهاية سنة 1974، و التي أصبحت تسمى بلجنة بازل نسبة إلى مكان انعقاد الاجتماع، و قد أوكلت لهذه اللجنة جملة من المهام تتلخص في تحديد معايير لسلامة النظام المصرفي و سلامة المراكز المالية للبنوك، و رغم كونها لجنة استشارية غير رسمية إلا أن قراراتها لها صبغة الزامية نتيجة اشتراط بعض الدول و المنظمات الدولية عملية الحصول على المساعدات بمدى احترامها لقواعد و معايير اللجنة.

تهدف لجنة بازل من خلال تحديدها لمجموعة المعايير و القواعد إلى ضبط الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك و تطويرها لتتماشى و التطورات الحاصلة في بيئتها، و تيسير عمليات تبادل المعلومات حول الاجراءات و الاساليب المعتمدة بين مختلف السلطات النقدية، كما تسعى أيضاً إلى العمل على استقرار النظام البنكي العالمي و تقوية المراكز المالية للبنوك و كذا تحديد الجدارة الائتمانية للدول و قدرتها على الاقتراض بالشكل الذي يساهم في ضمان ايائها بالتزاماتها، إضافة إلى ما سبق، تعمل اللجنة على وضع التشريعات و اللوائح و القواعد و السياسات التي تساهم في ضبط التوسع في النشاط البنكي إلى الحد الذي يمكن مراقبته، الأمر الذي يجد من تبنى آليات منافسة غير عادلة بين البنوك، و التي عادة ما تؤدي إلى خلق مصادر خطر جديدة، قد تعرض النظام المصرفي لهزات مالية ذات عواقب وخيمة<sup>1</sup>.

ركزت اتفاقية بازل 1 على مجموعة من الجوانب اعتبرتها ذات أهمية لضمان استقرار النظام المصرفي و تحقيق التوافق في الأنظمة و الممارسات الرقابية المتعلقة بقياس كفاية رأس المال، انطلاقاً من تحديد المخاطر التي تواجه البنوك، إلى تحديد نسبة كفاية رأس المال و معدل الملاءة، و تتمثل هذه الجوانب في<sup>2</sup>:

- تحديد معيار كفاية رأس المال؛

<sup>1</sup> المجلة المالية و المصرفية اضاءات، معهد الدراسات المصرفية، السلسلة الخامسة، العدد 4، الكويت، نوفمبر 2012.

<sup>2</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Traitement Prudentiel Des Risques De Marché :Propositions Soumises a Consultation du Comité de Bale Sur le Contrôle Bancaire*,Bale,avril 1993,P 02.

- تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية؛
- تقسيم بنود داخل الميزانية و خارج الميزانية إلى عدة فئات مع وضع اوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول؛
- تحديد مكونات كفاية راس المال المصرفي و المتمثلة في رأس المال الأساسي و رأس المال المساند، مع اشتراط ألا يزيد رأس المال المساند عن 100% من رأس المال الأساسي كحد أقصى؛
- إعطاء الحق للسلطات المحلية في تحديد الأوزان الترجيحية لبعض الأصول؛
- التركيز على المخاطر الائتمانية باعتبارها أهم المخاطر التي تواجه البنوك، رغم تعديل الاتفاقية بتوسيع مجال المخاطر لتتضمن مخاطر السوق.

رغم المزايا التي قدمتها اتفاقية بازل الأولى من خلال دعمها لاستقرار النظام المصرفي و كذا العمل على توحيد معايير الرقابة البنكية، إلا أنها لم تسلم من انتقادات الباحثين و إدارات البنوك على حد سواء، خاصة في الشق التطبيقي، حيث اعتبرتها معيقا لتوسيع أنشطتها بما يحفظ لها النمو، كما أن تفضيلها لبلدان معينة و تقسيمها إلى بلدان متدنية المخاطر و أخرى مرتفعة المخاطر، لم يكن حسب معايير سليمة، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تدعيمها باتفاقية أخرى تعالج نقائص الاتفاقية الأولى<sup>1</sup>.

و نتيجة لاستمرارية العمل الذي تقوم به لجنة بازل، و محاولة منها للتماشي مع المستجدات، تبنت مقررات جديدة ضمن اتفاقية بازل 2، تشمل مبادئ و قواعد لإدارة سليمة للبنوك و رقابة فعالة عليها، ضمن منظومة متكاملة لإدارة المخاطر، حيث تم استحداث مخاطر جديدة متمثلة في المخاطر التشغيلية، كما حددت ثلاثة دعائم متكاملة هي<sup>2</sup>:

- تحديد متطلبات الحد الأدنى لرأس المال لمواجهة المخاطر الائتمانية و مخاطر السوق و المخاطر التشغيلية؛
- الرقابة الاحترازية: و المتمثلة في مجموعة المبادئ التي تؤطر عمل ادارة المخاطر التي تواجه البنك، و تساهم في تقييم فعالية أنشطة البنك، فعالية الادارة من جهة و الرقابة البنكية من جهة أخرى.
- انضباط السوق و التي تهدف إلى تكملة المتطلبات الدنيا لكفاية رأس المال و كذا اجراءات الرقابة الاحترازية، من خلال استحداث مجموعة معلومات واجبة الافصاح، و التي تسمح للمتعاملين لتقييم وضعية البنك اتجاه المخاطر التي تواجهه .

<sup>1</sup>J.M.Figet ,D.Lahet, *Les Accords de Bale II : Quelles Conséquences Pour le Financement Bancaire Extérieure Des Pays Émergents ?* ,Revue D'Economie Du Developement,2007/1,Vol 15,PP 48-56.

<sup>2</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Vue d'Ensemble Du Nouvel Accord de Bale Sue les Fonds Propres* ,Avril 2003 , PP 01-09.

لقد ساهمت الاتفاقية من خلال توسيعها لأفق المخاطر التي تواجه البنوك إلى المخاطر التشغيلية، و تحديدها لثلاثة طرق مختلفة لحساب الحد الأدنى لرأس المال، في منح بعض المرونة و فتح المجال أمام البنوك لاختيار الطريقة التي تناسب مع وضعية كل بنك مع مراعاة بعض الشروط.

و يمثل الجدول التالي الدعائم الثلاث لاتفاقية بازل 2:

#### الجدول 4.1. الدعائم الثلاث لاتفاقية بازل 2

الدعامة الأولى	الدعامة الثانية	الدعامة الثالثة
متطلبات الحد الأدنى	عمليات المراجعة الرقابية	انضباط السوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا تغيير في المعدل و لا في احتساب متطلبات رأس المال اتجاه مخاطر السوق؛</li> <li>- تغيير كبير في أساليب احتساب المتطلبات تجاه المخاطر الائتمانية كما تم اضافة متطلبات تجاه المخاطر التشغيلية؛</li> <li>- بالنسبة للمخاطر الائتمانية تم وضع ثلاثة أساليب مختلفة لحساب الحد الأدنى، مع اشتراط وجود أنظمة رقابة فعالة؛</li> <li>- بالنسبة للمخاطر التشغيلية تم وضع ثلاث أساليب في احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة امتلاك اساليب لتقييم الكفاية الكلية لرأس المال وفقا لحجم المخاطر و كذا استراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوبة؛</li> <li>- يتوجب على الجهة الرقابية مراجعة أساليب تقييم كفاية رأس المال لدى البنوك الخاضعة لها و اتخاذ الاجراءات المناسبة في حالة عدم كفايته؛</li> <li>- يتعين على الجهة الرقابية أن تتوقع احتفاظ البنوك بزيادة في رأس المال عن الحد الأدنى المطلوب و أن تلتزمهم بذلك ؛</li> <li>- يتعين على الجهة الرقابية التدخل في وقت مبكر لمنع انخفاض أو تراجع رأس المال عن المستوى المطلوب؛</li> <li>- هناك اهتمام في عمليات المراجعة الرقابية بصورة رئيسية بمخاطر التركيز و مخاطر أسعار الفائدة و مخاطر الرهونات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعمل انضباط السوق على تشجيع سلامة المصارف و كفاءتها من خلال التأكيد على تعزيز الشفافية؛</li> <li>- هناك افصاح أساسي و افصاح مكمل لجعل انضباط السوق أكثر فعالية ؛</li> <li>- يشمل الافصاح أربعة نواح رئيسية هي: نطاق التطبيق - تكوين رأس المال- عمليات التقييم و إدارة المخاطر- كفاية رأس المال</li> </ul>

المصدر: مجلس محافظي البنوك المركزية و مؤسسات النقد العربية، الملامح الأساسية لاتفاقية بازل 2 و الدول النامية، ورقة من سلسلة البحوث و الدراسات المتخصصة، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2004، ص 11.

رغم الجهود المبذولة إلا أن الأزمة المالية العالمية الأخيرة أثبتت وجود نقائص عديدة في مقررات بازل 2 و التي تستوجب التصحيح و إعادة التقييم، على غرار تلك المتعلقة بالاستثمارات عالية المخاطر، ممارسات إدارة المخاطر

خاصة في جانب الحوكمة، عدم كفاية شفافية السوق، الإفراط في المديونية و نقص رؤوس الأموال الملائمة، بهدف جعل البنوك أكثر قدرة على مواجهة الأزمات ، من خلال بناء نظرة أكثر شمولية، و نتيجة لذلك تم إجراء تعديلات واسعة و جوهرية على الدعائم الثلاثة للاتفاقية السابقة، حيث تبنت لجنة بازل 3 مقررات تهدف إلى تعزيز استقرار النظام المصرفي، من خلال تقوية قدرته على امتصاص الهزات المالية و منع انتقالها إلى باقي القطاعات، و قد أشار تقرير اللجنة إلى أن تحسين جودة قاعدة رأس المال المطلوب يعد أحد أساسيات صلابة النظام المصرفي، إضافة إلى تحديد معايير للسيولة على المدى القصير و نسبة تمويل المركز المالي على المستوى البعيد، كما تبنت اللجنة أيضا فكرة رفع الحد الأدنى من نسبة الموارد الذاتية للبنوك و احتياطاتها، الأمر الذي يضمن تحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل، و تتمثل مجمل نقاط الاتفاقية في<sup>1</sup>:

- تحسين جودة و صلابة و شفافية قاعدة رأس المال، بحيث أن التعرض للمخاطر يجب أن يقابله تغطية من عناصر رأس المال تمتاز بجودة عالية، الأمر الذي يتطلب تحديد و تعريف عناصر رأس المال، تحديد معايير تصنيف رأس المال الأساسي و العناصر الإضافية للشريحة الأولى و الثانية، وكذا ما يتعلق بالحدود و السقوف؛
- اقرار تعديلات رقابية خاصة لتلك المتعلقة ببعض الأصول مثل الشهرة و الأصول غير الملموسة و أصول الضرائب المؤجلة،
- اشتراط أن تتم أي اضافة إلى رأس المال وفق الحد الأدنى للمتطلبات أو تزيد عنها، بهدف زيادة القدرة على امتصاص الصدمات عند العسر ؛
- استحداث هامش للحماية من التقلبات الدورية بهدف ضمان الأخذ بعين الاعتبار البيئة المالية الكلية نتيجة لوجود ربط بين زيادة النمو الائتماني الاجمالي و وجود مخاطر على مستوى النظام ككل؛
- تعزيز تغطية المخاطر عن طريق تضمين المخاطر الرئيسية للبنود داخل و خارج المركز المالي و كذا تعرضات المشتقات المرتبطة، حيث يتوجب تخصيص جزء من رأس المال لتغطية الخسائر المحتملة لمخاطر السوق و ربط ذلك بتعديل التقييم الائتماني عند حدوث انخفاض في الملاءة الائتمانية للطرف المقابل؛
- إدخال نسبة الرافعة المالية كوسيلة متممة لمتطلبات كفاية رأس المال.

<sup>1</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire: *Bâle III : Dispositif Réglementaire Mondial Visant à Renforcer la Résilience des Etablissements et Systèmes Bancaires*, Décembre 2010 ; Voir Aussi

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire: *Bâle III : Ratio De Liquidité à Court Terme Et Outils De Suivi Du Risque De Liquidité*, Janvier 2013.

لقد شددت لجنة بازل على أن احترام بنود الاتفاقية سيخدم مصلحة الجميع، و سينهي حالة التردد و عدم الثقة التي سادت فترة ما بعد الأزمة، إلا أن البعض يرى أن لهذه الاتفاقية بعض الآثار السلبية على البنوك، خاصة فيما يتعلق بفرضها قيودا على السيولة النقدية مما سيؤدي إلى حدوث نوع من التشدد الائتماني و انخفاض قدرة البنوك على تمويل المشاريع التنموية الضخمة، كما سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة القروض الممنوحة مما يؤثر سلبا على النمو الاقتصادي للدول و الذي يعاني أصلا من خلل كبير، إضافة إلى ذلك، ستضطر البنوك الصغيرة إلى الاندماج و القيام بعملية إعادة هيكلتها المالية للتوافق مع المعايير الجديدة، مما سيؤدي حتما إلى انخفاض عدد البنوك العاملة، و التي لا تستطيع مجاراة التغيرات الأخيرة، كما سيكون لتخصيص جزء من أرباح البنوك لدعم احتياطياتها المالية و خفض معدلات الائتمان و تقليصها في بعض القطاعات الاقتصادية الأثر الكبير على قدرتها في توسيع نشاطها و نموها، مما سيؤثر كذلك على تخفيض أرباحها و قدرتها على الاستمرارية.

لقد عملت بازل منذ الاتفاقية الأولى سنة 1988 على العمل على تعزيز و تقوية استقرار النظام المصرفي و ضمان احترام البنوك لالتزاماتها و عدم المغامرة في الأنشطة ذات المخاطر العالية، كما عملت أيضا على وضع معايير و سياسات و إجراءات بهدف تحسين الأنظمة الرقابية للبنوك و تقليل المخاطر التي تواجه عمل البنوك، بحيث تعتبر كفاءة هذه الأنظمة صمام الأمان الذي سيحول دون حدوث هزات مالية متكررة، الأمر الذي سيضمن استقرار النظام المصرفي و من ثم استتباب الاستقرار الاقتصادي و تحقيق معدلات نمو اقتصادية تتوافق و البرامج التنموية للدول، كما دعت أيضا إلى تبني نظرة شاملة للمخاطر المختلفة التي تواجه البنوك لتشمل المخاطر التشغيلية، بعد أن كانت مرتكزة على المخاطر الائتمانية و مخاطر السوق، إضافة إلى ضرورة تفعيل أكبر لأنظمة الرقابة الداخلية التي تعتبر أساس التقليل من المخاطر الاستراتيجية و التشغيلية، ليشمل تبني أساليب إدارية حديثة و سليمة تساعد المؤسسات المصرفية على تحقيق الكفاءة و الفعالية.

### المبحث الثالث : خصوصيات مراقبة التسيير في البنوك.

استوجبت التغيرات الحادثة في مسرح النشاط المصرفي، تكييف الأنظمة الرقابية الداخلية للبنوك بما يتوافق و متطلبات اتفاقيات لجنة بازل، و يعتبر تبني البنوك لنظام مراقبة التسيير أحد أوجه هذا السعي، باعتباره أحد أنظمة الرقابة الداخلية، حيث يمثل هذا النظام بمختلف أدواته، آلية مناسبة لتقييم أداء المؤسسات و تحديد مردوديته، من باب ارتباط تقييم الأداء بتقليل المخاطر خاصة التشغيلية منها، و من خلال استعراض بعض مبررات استخدام هذا النظام و توضيح آلية عمله، تبيين إسهاماته في مجال ادارة المخاطر البنكية.

#### المطلب الأول : أهمية مراقبة التسيير في البنوك.

يعتبر النشاط البنكي مولدا للمخاطر المختلفة بطبعه سواء تعلق الأمر بالأنشطة التجارية للبنك أو بالأنشطة المتعلقة بالأسواق المالية، و التي زادت حدتها و تنوعها مع التغيرات الحاصلة اليوم في عالم المال، و كذا التحولات التي تلت الأزمات المالية المختلفة، الأمر الذي دفع بالهيئات المسيرة لأنشطة المؤسسات المصرفية و المالية، الاتجاه نحو تبني طرق و أسس عديدة تسهم بشكل جدي في تخفيض مستوى المخاطر التي تتعرض لها هذه المؤسسات الى أقل حد ممكن، و لعل من بين العوامل التي أسهمت بشكل ملحوظ في تدعيم طرح تبني مراقبة التسيير كآلية من الآليات الداعمة لإدارة المخاطر نذكر ما يلي :

- تزايد شراسة أوجه المنافسة في قطاعات عديدة، بحيث أن تأثير هذه المنافسة تعد حدود القطاع ليؤثر و بشكل جدي على المؤسسات المالية، باعتبارها الضامن أو الممول المالي لتوجهات التجديد و التطوير و التوسع ؛
- تسارع المنافسة وتأثيرها على هوامش وعلى أسعار المنتجات المصرفية و المالية، حيث أن تجانس المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات المصرفية و المالية، أدى إلى وجوب تحديد تكاليف و هوامش الربح لكل منتج، من أجل التركيز على أكثرها ربحية، و معالجة أوجه القصور بالنسبة للمنتجات الأخرى<sup>1</sup> ؛
- الانفتاح الاقتصادي المفروض على الدول سيما المتطلعة للنمو منها كشرط لإيفاء المساعدات التقنية و التكنولوجية و المالية اللازمة لدفع عجلة النمو، الأمر الذي يعرض المؤسسات المالية لهذه الدول إلى مخاطر ليست على استعداد لمواجهةها<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> M.Rouach,G Naulleau , *Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, 3eme Edition, Revue Banque Edition, Paris, 1998, P 45.

<sup>2</sup> T.Bernard *Les Orientations De Gestion Des Banques et Le Rôle Du Contrôle De Gestion Bancaire*, Revue d'Economie Financière, n°27, 1993,PP 374-375.

- التطور الكبير و التنوع الشديد الذي يميز المنتجات المالية و المصرفية، بحيث أضحت تبني التوجهات الحديثة في الخدمات المالية و المصرفية أمرا حتميا أكثر من كونه ميزة تنافسية؛
  - ارتفاع معدلات تذبذب متغيرات السوق إلى حدود غير متوقعة ، يجعل من مهمة التنبؤ و التخطيط المتوسط المدى ناهيك عن الطويل المدى عملا تشوبه الكثير من المخاطر؛
  - المحيط الاقتصادي و المالي و الذي أصبح مصدرا للمخاطر أكثر من أي وقت مضى، الأمر الذي يعد مصدر قلق كبير للمؤسسات المصرفية و المالية<sup>1</sup> ؛
  - توصيات لجنة بازل بضرورة تبني كل السياسات و الأنظمة التي من شأنها المساهمة في رفع مستوى اليقظة الرقابية و استشعار مختلف المخاطر التي من شأنها عرقلة مسار البنك في تحقيق أهدافه<sup>2</sup>.
- إن تعدد مبررات استخدام مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية و المالية يدفعنا لتوضيح آلية عمل هذا النظام و خصوصياته، كما يدفعنا أيضا إلى ضرورة تحديد أساليب مساهمة هذا النظام في تخفيض مستوى المخاطر المرتبطة بالنشاط المصرفي.

### المطلب الثاني: مفاهيم حول مراقبة التسيير في البنوك.

ظهر نظام مراقبة التسيير بادئ الأمر في المؤسسات الكبيرة ذات الطابع الصناعي، كأداة لتطوير الكفاءة الاقتصادية في المستوى الأول للإدارة، و تأمين التنسيق اللازم ما بين المستويات الادارية المختلفة و معالجة مشكلة التفويض و كذا معالجة الاشكالات التي واجهت تطور المؤسسات من حيث الحجم و الأنشطة، حيث انتقل من استعمال المحاسبة العامة (المالية) التي تقوم بتزويد المسيرين بالمعلومات الخاصة بمردودية أنشطة الانتاج و البيع، من خلال استخدام بعض النسب المالية البسيطة التي توضح الوضعية المالية للمؤسسة، إلى مرحلة تفويض السلطات أين أوجب على مختلف الأقسام الوصول إلى عتبة مردودية معينة في إطار تنافس داخلي إيجابي، ثم انتقل بعد ذلك إلى مرحلة استعمال الميزانيات التقديرية كأداة تخطيطية لعمل مختلف الأنشطة و الوظائف، و استخدام التقارير الخاصة بكل قسم كأداة لجمع المعلومات و تحليلها و عرضها على المهتمين بها، و كمرحلة أخيرة تم تبني طريقة الادارة بالأهداف، أين يتم اجراء تنسيق هرمي على أساس الأهداف و النتائج، كما تم ايضا تبني فكرة مراكز المسؤولية كأداة متميزة لإحداث التنسيق المطلوب بين الادارة العليا و مسؤولي الأقسام المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> S.Coussergues,G.Bourdeaux, Op.Cit, PP 172-174.

<sup>2</sup>A.Cardoso et autre , *LE Suivi De l'Efficacité Des Systèmes De Contrôle Interne Et De Gestion Des Risques*, Guide méthodologique - IFA - novembre 2010,PP 3-4.

<sup>3</sup> C.Alazard, S.Sépari, *Contrôle de Gestion :Manuel et Application*,2nd ed,Dunod,Paris,2010,PP 03-09.

### الفرع الأول: مفهوم و أهمية مراقبة التسيير

اعتبر انطوني نظام مراقبة التسيير بأنه عملية تهدف إلى تحفيز المسؤولين و دفعهم إلى تنفيذ الانشطة المختلفة المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، أي أن نظام مراقبة التسيير ليس عبارة عن فعل منعزل يحدث مرة واحدة و بشكل منقطع، و إنما هو عملية مستمرة هادفة تقوم على أساس ربط النتائج و الأهداف المحققة، بعملية تحفيز المسؤول و دفعه إلى العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليه على أحسن وجه ممكن، كما عرفه هنري بوكان على أنه عبارة عن مسارات و أنظمة تسمح بضمان التنسيق المستمر بين مختلف الخيارات الاستراتيجية و الأعمال اليومية الجارية<sup>2</sup>، أي أن أهمية مراقبة التسيير ترتبط بالدور المهم الذي تلعبه و المتمثل في ربط الاستراتيجية بما يوافقها من أعمال و أنشطة يومية محددة و هادفة، تسمح بعملية متابعتها للوصول إلى تحقيق المبتغى.

إن تنامي أهمية نظام مراقبة التسيير إنما هو نابع من الدور الذي ما فتئ يتضح و يتعاظم، حتى أضحي أحد الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها، إذ يلعب دوراً محورياً في ربط التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ اليومي للعمليات، من خلال ضمان متابعة تنفيذ هذه العمليات وفق الاستراتيجية الموضوعية و إحداث ذلك التواصل بين تصرفات المسؤولين في مختلف المستويات، و المساهمة في تصميم نظام معلومات كفيل بجمع و توفير و تبادل المعلومات بين مختلف المستويات بما يخدم أهداف المؤسسة<sup>3</sup>، كما يعمل على توفير المعلومات عن واقع حال مختلف الانشطة و العمليات، الأمر الذي يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات المثلى في الوقت المناسب، و كذا التحكم الجيد فيها من خلال اكتشاف مواطن القصور و تحديد المسؤوليات، مما يساعد في وضع أفضل الاجراءات التصحيحية<sup>4</sup>، إضافة إلى كل ما سبق، و من خلال ربط مستويات الأداء المختلفة بالمكافآت المرصودة، فإنه يعظم عملية خلق الدافعية لدى الفراد و المسؤولين على السواء، إذ يعتبر نظام دعم مهم للمبادرات الفردية المختلفة، و الذي يقوم على أساس التحفيز و الدعم و الجرأة، أي أنه يعمل على تحسين سلوك الأفراد في مختلف المستويات و دفعهم إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>5</sup>، إن اعتماد نظام مراقبة التسيير على فلسفة مراكز المسؤولية كأداة لتقييم أداء المؤسسات، يسهل عملية التوجه نحو اللامركزية و تفويض السلطة، الأمر الذي يعطي حرية أكبر للمسؤولين على هذه المراكز في اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الادارة العليا<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> H.Loning,et autre, *Le Contrôle de Gestion :Organisation,Outils et Pratiques*, 3eme ed,Dunod,Paris,2008, P 02.

<sup>2</sup> H.Bouquin, *Comptabilité de Gestion*,Serey,1993,P 168.

<sup>3</sup> N.Berland,Y.D.Rongé, *Contrôle De Gestion :Perspectives Stratégiques et Managériales*,Pearson,Paris,2013, PP 129-135.

<sup>4</sup> I.D.Kerviler,L.D.Kerviler, *Le Contrôle de Gestion a La Portée de Tous*, 3eme Ed, Economica,Paris ,2000, PP 09-10.

<sup>5</sup> F.Hémici,C.Hénot, *Le Contrôle de Gestion*, Breal,2007, P 116.

<sup>6</sup> O.Saulpic, F.Giraud et autre, *Les Fondamentaux Du Contrôle de Gestion*, Pearson,Paris,2011,PP 18-19.

### الفرع الثاني: طبيعة الأداء في البنوك.

نظرا لاختلاف طبيعة أنشطة المؤسسات المصرفية ومنتجاتها وخدماتها، و لتحقيق فعالية و كفاءة عملية التحكم و المتابعة، يستدعي الأمر تكييف نظام مراقبة التسيير مع خصوصيات المؤسسات المصرفية و أنشطتها، فتعدد أوجه الربحية مثلا بالنسبة للمؤسسة المصرفية حسب العميل، حسب المنتج و حسب النشاط، إضافة إلى تداخل حدود العمليات المصرفية و عدم اتضاح مساهمتها عند حساب الربحية، يتطلب من مستخدمي هذا النظام البحث عن أساليب و آليات أكثر مواءمة و ملائمة لهذا الاختلاف.

تعتبر الخصوصيات المرتبطة بطبيعة الخدمات المصرفية ذات تأثير كبير على طبيعة الرقابة في هذا النوع من المؤسسات، أين يلعب موظفو الخط الأمامي دورا مهما في كفاءة و فعالية الخدمات المصرفية، ذلك أن إدراك هؤلاء الموظفين لخصائص الخدمة المقدمة يجعلهم يرتقون في سلم التميز و الفن في تقديمها، إذ أن تلازمة الانتاج و الاستهلاك و كذا الطابع الشخصي في الخدمات المصرفية يجعلها ذات خصوصية متميزة، حيث أن الطابع غير المادي للخدمة و عدم قابلية تجديدها يجعل من عملية تقييمها و قياسها أمرا في غاية الصعوبة، فضلا عن كون هذه العملية أي الرقابة لا تتم قبليا و لكن في أحسن الأحوال موازاة مع تقديمها، و عادة ما تهتم بمزايا الخدمة و ليس بخصائصها، كما أن تعدد العوامل المؤثرة في طبيعة الخدمة أو في حكم العميل عن الخدمة و الذي لا يزيد عن وصف لسعادته أو لتعاسته، كما أن طابع الاتصال الشخصي مع العملاء، يلقي بضلاله على نوعية الخدمة المقدمة من خلال عدم تجانس الخدمات المقدمة مع بعضها<sup>1</sup>، فتباين توقعات العميل و الموظف أو سوء الفهم أو حتى تأثير عناصر الاتصال غير اللفظية على غرار المكان و الزمان و الملابس، قد يغير من كفاءة الخدمة إيجابا أو سلبا، إضافة إلى ذلك يمكن ذكر ما يلي:

- ضرورة ملائمة الخدمة المقدمة لما يرغبه الزبون و يتوقعه<sup>2</sup>؛
- اعتماد الخدمات المقدمة للزبائن على ودائع زبائن آخرين، أي أن الزبون هو في الوقت نفسه مورد و مستفيد من الخدمة، و هو مصدر تمويل و ربح للبنك؛
- تنوع و تعدد و ترابط الخدمات المصرفية و افتقارها إلى الهوية الخاصة، إذ أن العميل عادة ما يطلب خدمة معينة تترايط معها مجموعة أخرى من الخدمات، و من هنا فحكم العميل على الخدمة سيكون بشكل اجمالي و ليس تفصيلي، إضافة لكون الخدمات المقدمة من مختلف المؤسسات متطابقة و متشابهة بالنسبة لجمهور العملاء؛

<sup>1</sup> C.Lovelock,L.Wright, *Principale of service Marketing and Management*, Prentice Hall, New Jersey ,1999, PP 09-12.

<sup>2</sup> P.Mudie ,A.Pirrie, Op.Cit, PP 07-08.

- تتطلب الخدمات المصرفية عمالة فنية خاصة و ذات كفاءة و خبرة عالية ، تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسات المصرفية، الأمر الذي قد لا يتوفر بالقدر المطلوب او في الوقت المرغوب ؛
- تراوح نمو و تطور الخدمات المصرفية مع تزايد مخاطرها، فالمؤسسة المصرفية عندما تقدم قرضا فإنها في الحقيقة تشتري مخاطر، اضافة إلى ارتباط تبني تقنيات خدمية مصرفية حديثة بمخاطر جديدة، تتطلب تطوير انظمة و برامج رقابية تتماشى و هذه المخاطر، كما يتطلب الأمر كذلك ايجاد نوع من التوازن بين التوسع و بين الحيطه و الحذر<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق، تتأثر مراقبة التسيير بخصوصيات الإجراءات الرقابية المختلفة في المؤسسات المصرفية، أين يعتمد التحكم في الأداء على استقرار العلاقة مورد- زبون المبنية على اساس الثقة المتبادلة، من أجل ضمان تقديم خدمات ذات خصائص أكثر اتساقا، كما يتطلب نظام معلومات بمقدوره التحكم في تنوع الموارد و الوسائل التي يتطلبها النشاط المصرفي، و كذا الاطلاع على مستويات الانجاز المختلفة، و تأثيرها على رضا الزبائن، للوصول إلى المقارنة بأفضل الممارسات<sup>2</sup>.

نظرا لتنوع الخدمات المقدمة في كل مرة، تتغير تكلفتها نتيجة ارتباطها بعوامل عدة، و الذي عادة ما يتم تبني التقسيم الدقيق للخدمة حسب مراكز المسؤولية، مما يؤدي إلى تعقيد العملية و استعمال معايير تقييم متعددة، و من أجل مراعاة هذا الاشكال يتم حساب التكلفة المتوسطة لكل وحدة عمل في مركز المسؤولية المساهم في انتاج هذه الخدمة ، و من ثم اعتماد معاملات لتحديد تكلفة المزيج الخدمي المقدم للعميل.

كما تتطلب مراقبة مستويات الانجاز التحكم في جودة الخدمات المقدمة للعميل، و هي العملية التي تتم من خلال التحكم في تحديد احتياجات العملاء الحاليين و المحتملين من أجل تحديد الجودة المرغوبة و المتوقعة، تحديد الخدمات التي توافق هذه الرغبات مع مراعاة التكلفة و المتطلبات التقنية ، القدرة على توفير خدمات حسب المتطلبات و معالجة أوجه القصور فيها و التي تعتبر العامل الأساس في تحديد جودة الخدمة، إضافة إلى القدرة على التنبؤ بمدركات العميل عن جودة الخدمة<sup>3</sup>.

عادة ما يتم ربط مستوى جودة الخدمة المقدمة بتكلفتها أو سعرها، مما يستوجب أن يكون في استطاعة النظام الرقابي المتبع تحديد المستوى المقبول من الجودة مقارنة بتكلفتها، و انطلاقا من مقارنة مستويات الجودة المقدمة

<sup>1</sup> S.D.Coussergues,G.Bourdeaux,Op.Cit,PP 230-232.

<sup>2</sup> R.B.Bellet,G.Nogatchewsky, *La Rupture du Contrôle Par la Confiance Dans Les Relations Client-Fournisseur*, Revue Comptabilité-Contrôle- Audit, Tome 11 , Volume2, Décembre 2005 ,P 41.

<sup>3</sup>H.Löning et autre, *Le Contrôle De Gestion :Organisation, Outils et Pratiques* ,3eme Edition,Dunod,Paris,2008, PP 184-187.

و تكلفتها مع تلك المقدمة من طرف المنافسين، يمكن تحديد مستويات الجودة الواجب تقديمها و العمل على تحسينها باستمرار.

يعتبر استخدام المقارنة المرجعية (بالأفضل) الداخلية و الوظيفية كإجراءات رقابية، طريقة تتلاءم و الرقابة على الخدمات، سواء كانت بالمقارنة مع الوكالات في المؤسسة نفسها، أو مع المنافسين، و حتى مع المؤسسات التي لا تنشط ضمن القطاع نفسه و التي يمكن الاستفادة من تجاربها، لهذا فاعتماد نظام رقابي له القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة و تدعيم عمليات التحسين، عن طريق اكتشاف الانحرافات و كذا المقارنة بالأفضل، يعتبر أساس فعالية العمليات الادارية المختلفة، و هذا ما يسعى نظام مراقبة التسيير لتوفيره للمؤسسات المصرفية.

### الفرع الثالث: طبيعة النظام المحاسبي البنكي:

يرتبط اختلاف النظام المحاسبي البنكي باختلاف مميزات و خصائص النشاط البنكي في حد ذاته عن الأنشطة الأخرى، من حيث المكونات (المدخلات و المخرجات)، و يستدعي هذا الاختلاف بناء نظام يتلاءم مع الطبيعة المعقدة للعمليات المصرفية و سرعتها و دقتها، و التي يغلب عليها التشابه و الكثرة و الترابط، كما يرتبط التعقيد بتشابه مدخلات النشاط المصرفي و مخرجاته، متمثلة في النقود، إضافة إلى كون عملاء البنك يمثلون أيضا مورديه، من خلال الأموال التي يتم ايداعها سواء كانت هذه الودائع لأجل أم لا، كما يزداد التعقيد حدة نتيجة الارتباط الكبير و المتسلسل للعمليات المصرفية، فإيداع أموال يتطلب فتح حساب مصرفي، و توفير صكوك أو بطاقات سحب، كما يمكن أيضا للعميل أن يفتتح أكثر من حساب، و أن يتحول من طالب للأموال إلى مودع لها، إضافة إلى ذلك، تتمثل إيرادات المصارف في فوائد القروض و عمولات الخدمات المختلفة، سواء تعلق الأمر بالخدمات المصرفية البحتة أو بالخدمات المالية، أو تلك المتعلقة بالأوراق المالية و العمليات الاستشارية.

يعتبر النظام المحاسبي المصرفي أساس البيانات و المعلومات المالية التي تستخدم من طرف شرائح واسعة من المتعاملين المختلفين، إذ تعتبر مرتكزا مهما لاتخاذ القرارات بالنسبة للمستثمرين و المضاربين في الأسواق المالية، كما أن سمعة النظام المصرفي المرتبطة بالأزمات المالية العالمية المختلفة، التي ما فتئ ينظر إليها ككرة الثلج التي تندرج معها القطاعات الأخرى إلى نهايات غير محمودة العواقب، لتختلط فيها المفاهيم ضمن لعبة القول و الصياغة، و بين أحلام وردية بالتغيير و حقائق الواقع المرير، سرعت عملية التحول من فكرة تسجيل العمليات و الأحداث إلى فلسفة النظام المبني على التحليل و التنبؤ و استقرار الواقع، بتحويل البيانات و المعلومات المالية إلى رواية تصور التطور الحاصل في مسيرة تحقيق الأهداف.

يمثل النظام المحاسبي نظاماً جزئياً من النظام الإداري الكلي للمؤسسة و المتكون من مجموعة العناصر المادية و المعنوية مثل المستندات و السجلات و التقارير<sup>1</sup>، و التي يتم من خلالها تجميع البيانات المالية وفقاً للقانون الداخلي للمؤسسة و كذا للمعايير المحاسبية المتفق عليها، بحيث تحدد و تسجل مختلف الأنشطة اليومية على أساس نقدي، الأمر الذي يسمح بمساءلة المستويات الإدارية المختلفة، بهدف حماية أصول المؤسسة من الاستخدام غير المصرح به أو الذي لا يساهم في تحقيق الأهداف المخطط لها<sup>2</sup>، و تمثل مخرجات هذا النظام مختلف القوائم المالية التي تكون الصورة المالية للمؤسسة<sup>3</sup>، و يتميز نظام المعلومات المحاسبي الكفؤ بقدرته على معالجة البيانات بدرجة عالية من الدقة و السرعة، حيث يكفل ذلك توفيرها في الوقت المناسب و بالشكل المناسب بما يتوافق و احتياجات متخذ القرار، كما يتميز أيضاً بكونه أساس العملية التخطيطية و الرقابية، من خلال المعلومات التي يوفرها حول مستويات الأداء المختلفة للمؤسسة، مما يساعد في القيام بمقارنة أفقية أو عمودية للنتائج، إضافة إلى ذلك و من خلال عملية التقييم المستمر لمختلف مكوناته، يستمد خاصية الاستمرارية و المرونة التي تعتبر أساسية لأي نظام، مما يساهم في التحسين المستمر لمخرجاته بالطريقة التي تتوافق و مختلف الاحتياجات الإدارية<sup>4</sup>.

#### المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير .

ترتبط الأدوار المختلفة لنظام مراقبة التسيير بفاعليته، و التي تعتمد هي الأخرى على ضرورة بحث و بث و نشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة المصرفية، تكون قاعدة أي نشاط جاد و هادف، كما تعمل أيضاً على تأليف و توليف الرؤى و الأهداف بين مختلف المستويات و الوظائف، أضف إلى ذلك، فالتركيز على روح التسيير و ليس على الآليات فحسب، يمثل التصور المنطقي و الحقيقي للرقابة الإدارية الفعالة، إذا فالعمل الرقابي يستدعي التركيز الشامل على جميع العناصر التي من شأنها جعل العملية الرقابية ترقى للعب الدور المنوط بها.

تعتبر عملية تقييم الأداء و تحليل النتائج عملية مكتملة لتفويض السلطة، حيث يسعى نظام مراقبة التسيير إلى ضبط المسؤوليات و توضيح مستويات تحقيق الأهداف، و تمثل التقارير الإدارية أداة فعالة لإحداث التنسيق اللازم من خلال المحافظة على لغة اقتصادية مفهومة و تفعيل الحوار بين مختلف مستويات الهرمية، مع الحرص على عدم تحول هذه التقارير إلى نمط بيروقراطي غير صحي للرقابة، يعمل على تقييد الحرية و الإبداع .

<sup>1</sup>B.Driath,M.Lo zato,P.Mendes,P.Nicolle, *Comptabilité et Gestion des Organisations*,7ed , Dunod , Paris,2010, PP 2-3.

<sup>2</sup> A.Trenerry, *Principles of Internal Control*,UNSW Press, Sudney,1999, p 29.

<sup>3</sup>J.S.Rish,J.P.Jones,D.L.Heitger,M.M.Mowen,D.R.Hansen,*Cornerstones of Financial and Managerial Accounting*, South Western, Mason, 2010,P 08.

<sup>4</sup>محمد يوسف الخناوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص ص 58-59.

إن أحد أهم أدوار نظام مراقبة التسيير هو تحليل النتائج الحالية لتحديد الاجراءات التصحيحية للانحرافات الملاحظة، من خلال طرح فرص أو طرق عمل جديدة، الأمر الذي يستوجب توفر معلومات كاملة و حقيقية عن كل نشاط من أنشطة المؤسسة، و هذا لاعتمادها كأساس لعملية اعزاء سلبيات أو ايجابيات الأداء، و تحديد مستويات خطر كل نشاط تشغيلي، كما يمكن اعتبار بناء حوار حول الأداء الاقتصادي للوحدات المختلفة عنصرا مهما من عناصر تفعيل نظام مراقبة التسيير، فعادة ما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للأنشطة و الترجمة المالية و المحاسبية لها، لذا تقع على عاتق نظام مراقبة التسيير عملية شرح ظروف و ميكانزمات الأداء الاقتصادي، الأمر الذي يتطلب استخدام ادوات و آليات مختلفة، يحاول معها هذا النظام التكيف مع حاجات مختلف الأطراف<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: المحاسبة في البنوك.

رغم الاختلاف الموجود بين المحاسبة العامة في المؤسسات المصرفية و المالية و المؤسسات الأخرى، إلا ان المفهوم و المنطلق و الدور لا يتغير، فقد عرفت المحاسبة تطورا و توسعا في استخدامها، خصوصا كآلية مهمة في اتخاذ القرار و تحديد الوضعية المالية للمؤسسة، و قد عرفت المحاسبة العامة على انها عبارة عن نظام للمعلومات يسمح بتسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة و محيطها، في سبيل تقييم أدائها بشكل عام و كذا تزويد مختلف المساهمين و المتعاملين بالمعلومات الضرورية التي تمثل مخرجات المحاسبة<sup>2</sup>، و تستخدم هذه المخرجات من أطراف عديدة اضافة إلى البنك في حد ذاته، مثل وكالات التصنيف و المحللين الماليين، المستثمرين، البنك المركزي و غيرهم<sup>3</sup>. كما تطورت الأدوار التي تلعبها المحاسبة العامة مع تطور استخدامها و، وهنا يمكن ذكر جملة من الأدوار تتمثل بشكل عام في تحديد و توضيح الحالة المالية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بالاستخدامات أو الموارد، و حساب النتيجة سواء لكل عملية أو في نهاية كل فترة معينة باعتبار أن النتيجة تمثل معيارا للكفاءة، و أداة مهمة للجانب الضريبي، كما تعمل على توفير المعلومات للتقنيات الكمية الأخرى للتسيير، إضافة إلى ذلك، تعتبر المحاسبة أداة إثبات لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة<sup>4</sup>، كما تعتبر أداة مساعدة في اتخاذ القرارات و في تقييم عناصر المؤسسة، كما تمثل آلية خارجية لتقييم أداء المسيرين فيما يتعلق بإدارة المخاطر و الحوكمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> R.Demeestere, *Contrôle De Gestion Et Pilotage De l'Entreprise*, 2eme édition, Ed Dunod, Paris, 2004, P 29.

<sup>2</sup> B.Ganidis, *Nouvelle Initiation A La Comptabilité Générale*, ed L'Harmattan, Paris, 2009, P 13.

<sup>3</sup> S.D.Coussergues, G.Bourdeaux, Op.Cit, p 81.

<sup>4</sup> R.Brault, P.Giguère, *Coûts de Revient*, PUL, Saint-Foy, 1997, PP 5-6.

<sup>5</sup> C.Mandou, *Comptabilité Générale De l'Entreprise: Instruments Et Procédures*, 2<sup>nd</sup> ed, Edition De Boeck, Bruxelles, 2008, P 06.

أولاً: خصائص المحاسبة للبنوك.

للمحاسبة العامة المصرفية جملة من الخصائص تميزها عن المحاسبة المستخدمة في القطاعات الأخرى نتيجة الخصوصية التي تميز العمل المصرفي في حد ذاته، حيث تشمل هذه الخصائص جوانب مختلفة نذكر منها :

1. الخصائص المتعلقة بالمبادئ و القواعد المحاسبية: تتوافق المحاسبة العامة المصرفية مع المحاسبة العامة في

القطاعات الأخرى في اعتمادها على مبادئ مثل : استقلالية الدورات المحاسبية ، مبدأ الأهمية النسبية، مبدأ الحيطة والحذر، مبدأ استمرارية الطرق (مبدأ الثبات في إتباع النسق )، مبدأ عدم المساس بالميزانية الافتتاحية، أسبقية الواقع الاقتصادي على الشكل القانوني ، مبدأ عدم المقاصة، مبدأ الصورة الصادقة ، مبدأ مقابلة النفقات بالإيرادات ، مبدأ الإفصاح التام ، مبدأ الموضوعية، مبدأ الأهمية النسبية ، مبدأ تحقق الإيراد.

إلا أن لها بعض الخصائص في هذا المجال مثل :

- المحاسبة حسب الغرض من العملية ؛ و هذا المبدأ يعاكس مبدأ الأسبقية حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار الهدف من العملية في تحديد التسجيل المحاسبي ، فقد يختلف التسجيل المحاسبي لشراء الأوراق المالية حسب الهدف من العملية.

- التسجيل المحاسبي على أساس سعر السوق؛ عكس مبدأ التكلفة التاريخية ، حيث يتم تقييم أصل بقيمته السوقية إن وجدت عند تسجيله محاسبيا ؛

كما اهتم المشرع بالاختلاف في قواعد التقييم المحاسبي لتتماشى مع العمليات التقليدية للمؤسسات المصرفية و العمليات المرتبطة بالأسواق المالية<sup>1</sup>.

2. الخصائص المتعلقة بالتنظيم المحاسبي : يشمل التنظيم المحاسبي نظاما داخليا و آخر خارجي، فالنظام

الداخلي يمثل المخطط المحاسبي و ملفات التسجيل و إجراءاته ، أين يكون للبنك كامل الحرية في اختيار طريقة التنظيم المناسبة ، أما النظام الخارجي فيمثل النظام القانوني المتعلق بالإفصاح المالي و المعلومات المحاسبية ، و من أجل ضمان الاتساق بين النظامين تقوم البنوك بوضع اجراءات يطلق عليها مسارات التدقيق، و التي تسمح بإعادة تشكيل العمليات وفق ترتيب زمني ،يسهل الانتقال من الوثائق المحاسبية إلى ملفات التجميع المحاسبية و العكس، كما يسهل أيضا عملية شرح تحول الموازنة من حالة إلى حالة، بالاحتفاظ بالحركات التي تمت على مستوى كل مركز محاسبي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M.Formagne, *Introduction à la Comptabilité Bancaire*, 2<sup>nd</sup> ed ,Revue Banque,Paris,2015,PP 18-30

<sup>2</sup> S.D.Coussergues, G.Bourdeaux, Op.cit, PP 88-89.

ثانيا: التعديلات الواجبة على المحاسبة العامة لتصبح أداة تقييم فعالة .

يرتكز عمل القواعد التنظيمية الإحترازية للمؤسسات المصرفية و المالية التي أوصت بها لجنة بازل خصوصا على بنود الميزانية العمومية و البنود خارج الميزانية العمومية ، كما أن نظم الرقابة الداخلية و التي من بينها نظام مراقبة التسيير يعتمد النسب المالية كأداة لبناء صورة واضحة عن المؤسسة المصرفية ، و تقييم اداء البنك من خلال تحليل الوضعية المالية بالاعتماد على بنود الميزانية ، جدول حسابات النتائج و كذا البنود خارج الميزانية .

و تلعب المحاسبة العامة دورا هاما في تزويد مختلف الأطراف بالمعلومات و النتائج المتعلقة بحالة و أنشطة البنك، و التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، كما تقوم أيضا بتسجيل و شرح مختلف الأحداث ذات الطابع المالي، بغرض التحضير الدوري لوضعية البنك كالميزانية المالية و جدول حسابات النتائج<sup>1</sup>، إضافة إلى ذلك تعتمد المحاسبة العامة في متابعة نشاط و وضعية المؤسسة و العمل على ضمان عدم حدوث أي انحراف من شأنه التأثير على أهداف و ثروة المؤسسة، و يمتد هذا الدور ليشمل تزويد كلا من المحاسبة التحليلية و الميزانيات التقديرية بالبيانات اللازمة، حيث أن عمليات التحليل المالي لوضعية المؤسسة تعتمد على مخرجات المحاسبة العامة<sup>2</sup>.

رغم ما تم ذكره حول المحاسبة العامة، إلا أنها تبقى أداة رقابية شاملة لها عدة نقائص نذكر منها<sup>3</sup>:

- عدم إمكانية القيام بتصحيح الانحرافات بسرعة، نتيجة طول مدة معالجة المعلومات؛
- عدم إمكانية تحديد المسؤوليات ؛
- عدم إمكانية تقييم أداء كل مسؤول ؛
- اقتصار المعلومات المعالجة على المعلومات المالية فقط.

و من أجل أن تصبح المحاسبة العامة أداة فعالة يستخدمها نظام مراقبة التسيير، يجب إجراء بعض التعديلات عليها مثل توفير القوائم المالية على فترات متقاربة، إذ أن عملية التحكم و الرقابة الفعالة تستوجب توفير هذه الوثائق في فترات قصيرة نوعا ما، كما أن تحديد الانحرافات و معالجتها يتطلب وجود معايير كمية لسنوات سابقة أو لمؤسسات منافسة تعتمد كأساس لمقارنة النتائج مع الأهداف، أما فيما يخص النقص الخاص بتحميل الأعباء و المصاريف لمراحل و نشاطات لا تخصها، فإن التحليل الجيد يستدعي ضرورة توزيعها على فترات الاستهلاك الفعلي لها ، كما يستدعي التعديل أيضا إزالة آثار التضخم على النتائج، أين يتم تسجيل المعطيات على أساس التكاليف التاريخية، و التي قد تكون فاقدة للصحة و المصدقية نتيجة حدوث التضخم مثلا، لذا يجب القيام بعملية إعادة

<sup>1</sup> L.P.Lauzon,M.Bernard,F.Gélinas, *Contrôle de Gestion* ,Ed Gaétan Morin, Québec, 1980 , p 1-2.

<sup>2</sup> E. Cohen, *Dictionnaire de Gestion*,Casbah Editions, Alger, 1998 , p 69.70.

<sup>3</sup> C.Alazard,S.Sépari, *Contrôle de Gestion*, 2ème édition, Dunod ,Paris, 2010,p551.

تقييم للأصول كلما تطلب الأمر ذلك<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : محاسبة التسيير (المحاسبة التحليلية).

تسعى المؤسسات المصرفية لكسب رهان تلبية رغبات الزبائن، و الذي يعتبر الحجر الأساس لبقائها و استمراريتها، الأمر الذي يتطلب تحديد ربحية أنشطتها، و كذا تحديد مجال المناورة المسموح في مجال أسعار الخدمات المقدمة ، و تعتبر المحاسبة التحليلية الاطار الذي يوفر هذا المطلب، حيث تعتبر أداة تسيير تسعى إلى متابعة و فحص حركة التدفقات الداخلية للمؤسسة، بهدف توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات<sup>2</sup>، كما تعتبر أيضا طريقة عمل يتم من خلالها معالجة معطيات معينة، بهدف معرفة التكاليف المتعلقة بكل وظائف و أنشطة المؤسسة، و كذا تحديد أسس التقييم الخاصة ببعض عناصر الميزانية، و وضع التنبؤات أو التقديرات الخاصة بالأعباء و المنتوجات، إضافة إلى معاينة النتائج الفعلية و شرح الانحرافات الناتجة عنها<sup>3</sup>، و تلعب محاسبة التسيير عدة أدوار مهمة على غرار قيامها بدور رقابي فهي تعمل على مراقبة تنفيذ الخطط و الميزانيات عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات؛ دور توضيحي من خلال عملها على شرح الانحرافات الحاصلة و أسبابها<sup>4</sup>؛ دور تنبؤي من خلال وضع الميزانيات و تقدير الاحتياجات و قياس مردودية المنتوجات؛ و دور إعلامي إذ تقوم بتزويد الميسيرين بالمعلومات الضرورية حول التكاليف الخاصة بكل وظيفة و كل منتج كهدف قياس المردودية<sup>5</sup>.

### أولا: طرق و أساليب محاسبة التسيير .

تعتمد المؤسسات المصرفية في تحديد ربحية انشطتها و عملاتها على طرق عديدة، تتدرج من الأكثر بساطة إلى الأكثر تعقيدا، الأمر الذي يستوجب اختيار الأداة المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف محددات نجاعة و كفاءة كل أداة، و من الطرق المستخدمة نذكر ما يلي:

**طريقة التكاليف الكلية:** يتم حسب هذه الطريقة تحديد تكلفة المنتج و الخدمات بجمع الأعباء الثابتة و المتغيرة، المباشرة و غير المباشرة، و هذا بتحميل الأعباء التي ليست لها علاقة مباشرة بالنشاط للأقسام المتولدة عنها، و يجب التفرقة بين الأقسام الأساسية التي تشارك مباشرة في العملية الانتاجية، و الأقسام الثانوية التي ليست لها علاقة مباشرة بالعملية الانتاجية، حيث يجب توزيع أعباء هذه الأقسام على الأقسام الرئيسية.

**طريقة التكاليف الجزئية:** تتلخص طريقة التكاليف الجزئية في ضرورة تقسيم الأعباء ، حيث تتميز هذه

<sup>1</sup> C.Nobes, *Introduction to Financial Accounting* , 4th edition, Thomson Business Press,London,1997,P167.

<sup>2</sup> G.Melyon, *Comptabilité analytique*,3eme edition,Breal,Paris,2004,P 08.

<sup>3</sup> T.Jacquot,R.Milkoff, *Comptabilité De Gestion : Analyse Et Maîtrise Des Coûts* ,Pearson,Paris,2007,P55.

<sup>4</sup> J.S.Rich,J.P.Jones,D.L.Heitger,M.Mmowen,D.R.Hansen,*Cornerstones of Financial and Managerial Accountong* ,South-Western,Mason,2010,PP 704-705.

<sup>5</sup> T.Jacquot,R.Milkoff, Op.Cit ,P58.

الطريقة ببساطة حساب التكاليف، توضيح مساهمة كل منتج أو نشاط في تغطية الأعباء الثابتة، ملائمتها لنظام تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية، مساعدة المسيرين في بناء نظام تنبؤي من خلال معرفة تطور الأعباء المتغيرة و الثابتة و اعتمادها في وضع التقديرات المستقبلية لهذه الأعباء<sup>1</sup>.

**طريقة التحميل العقلاني :** و فيها تتم معالجة الأعباء الثابتة على أساس أنها أعباء متغيرة، أي تحميل المنتج قدر من الأعباء الثابتة يتناسب مع ذلك النشاط، مع وجوب تحديد مستوى النشاط العادي للدورة، لاستخدامه كمعيار مقارنة، وكذا تحديد معامل التحميل العقلاني الذي يتم على أساسه تحميل الأعباء الثابتة، رغم ما تتمتع به هذه الطريقة من مزايا، إلا أن لها العديد من العيوب أهمها عدم إمكانية تحديد المستوى العادي للنشاط نتيجة استمرارية النشاط<sup>2</sup>.

**طريقة التكاليف المعيارية :** تعتمد هذه الطريقة على تكاليف تتميز بالمعيارية يتم تحديدها مسبقا، و هذا من أجل مراقبة نشاط المؤسسة خلال فترة معينة، و قياس قدرتها في تحقيق برامجها، من خلال مقارنة ما حدث فعلا مع ما تم التخطيط له، بالاعتماد على طرق التحليل التقني و الاقتصادي، و للتكاليف المعيارية عدة أنواع نذكر منها التكلفة المعيارية التاريخية؛ التكلفة المعيارية المحددة على أساس المنافسة؛ التكلفة المعيارية المحددة على أساس الأسعار الجارية.

و لهذه الطريقة بعض العيوب أيضا مثل إمكانية تغير ظروف نشاط المؤسسة، مما يجعل الاعتماد على تكاليف الماضي لا يعكس واقع المؤسسة؛ استحالة تحقيق مستوى الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج؛ ضرورة معرفة كل المعلومات عن طبيعة المنتج و حجم الإنتاج و غيرها؛ ضرورة القيام بتحليل مفصل لكل الشروط و طرق الإنتاج، مما يولد مصاريف إضافية<sup>3</sup>.

**طريقة التكاليف على أساس النشاط :** تعتبر هذه الطريقة الأنسب للمؤسسات المصرفية ، لتوافقها و طبيعة الأنشطة و المنتجات و الخدمات المقدمة، أين تمثل الأعباء غير المباشرة نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج، لذا يستوجب الأمر إعادة النظر في طريقة توزيعها، و هي طريقة تسمح بحساب تكلفة و أداء العمليات المرتبطة بمختلف الأنشطة في البنك، من خلال تنظيم العلاقة السببية بين مسببات التكلفة و هذه الأنشطة<sup>4</sup>.

تسبق عملية تصميم نظام التكلفة حسب الأنشطة في المؤسسات المصرفية، مرحلة التحضير و التخطيط، سواء تعلق الأمر باختيار البرمجيات أو بالكفاءات البشرية اللازمة، و كذا دراسة مدى ملاءمة المشروع للمؤسسة،

<sup>1</sup> H. Bouquin, *Comptabilité De Gestion*, Op.cit,P 19.

<sup>2</sup> X.Bouin, F.X.Simon, Op.cit, P137

<sup>3</sup> T. Cuyabere,J.Muller, *Comptabilité De Gestion Et Eléments D'Analyse Financière*, Groupe Revue financière, Paris, 200, P 153-160.

<sup>4</sup> R.J.Lewis, *Activity Based Models For Cost Management Systems*, Quorum Books, Westport, USA,, 1995, P 114.

من خلال دراسة إيجابيات تطبيقه و مقارنتها مع تكاليفه المختلفة، و قد حدد بعض الباحثين مجموعة من النقاط الواجب أخذها في الحسبان عند محاولة تطبيق هذه الطريقة مثل تحديد التكاليف غير المباشرة، حجم الخلاف بين المديرين حول مخصصات التكاليف، و كذا مدى تداخل و تعقيد الخدمات و المنتجات و غيرها، لتأتي بعدها مرحلة التصميم، و تبدأ مرحلة التصميم بتحديد أنشطة المؤسسة المرتبطة بإنتاج المنتجات و الخدمات المختلفة فيما يسمى بقاموس الأنشطة، باعتماد الطرق الثلاثة التالية: تحديد الأنشطة من الأعلى لأسفل، بناء حوار مع جميع موظفي المؤسسة، إعادة هندسة الأنشطة، ثم تأتي مرحلة توقع تكلفة الأنشطة المحددة في المرحلة الأولى، لتليها مرحلة تحديد و قياس مسببات تكلفة كل نشاط، و التي تسبق مرحلة تخصيص تكلفة النشاط لكل منتج.

يتطلب نجاح تطبيق هذا النظام تكاثف الجهود في مختلف مستويات المؤسسة، حيث يلعب فهم الموظفين الجيد لسيرورة عمله أهم نقاط قوته، من خلال إشراكهم في تصميم هذا النظام، إضافة إلى ذلك و كما هو معتاد، فإن أي تغير ستقابله حتما مقاومة، لذا يستوجب و من خلال الحوار المتعدد المستويات توضيح أهمية و أهداف هذا النظام و دور كل موظف في إنجاحه و كذا توضيح العائد منه على البنك و على الموظفين<sup>1</sup>.

#### ثانيا :محدودية محاسبة التسيير .

رغم ما تم ذكره عن مزايا و إيجابيات محاسبة التسيير، إلا أن هناك بعض نقاط الظل في استخدامها، حيث تبقى عاجزة عن تلبية كل متطلبات نظام مراقبة التسيير، و يرجع هذا إلى عدة أسباب منها ما يتعلق بطول الفترة اللازمة لعرض النتائج نتيجة دقة و كثرة العمليات الحسابية، و منها ما يتعلق بعدم قدرتها على متابعة كل التكاليف، كتلك الناتجة عن سوء التسيير، أو عن نقص جودة المنتجات<sup>2</sup>، إضافة إلى ذلك، يمكن أن تمثل تكلفة تصميم نظام محاسبة معين قيمة أكبر من الإيرادات المرجوة، أو أن تتطلب هذه العملية تغييرات تواجهها حالات مقاومة عمالية نتيجة الخوف من المجهول، كذلك و من خلال اعتمادها على مخرجات المحاسبة العامة المؤسسة على عدة افتراضات، ففاعليتها تتأثر بمحدودية هذه الافتراضات مثل اعتبار التأثير الكبير لتكاليف اليد العاملة على سعر التكلفة و كذا وجود علاقة خطية بينهما، كما أن اعتماد فلسفة العقلانية المطلقة للمسييرين و ما لها من تأثير على جودة القرارات المتخذة، يساهم في خلق مشاكل عديدة<sup>3</sup>.

#### الفرع الثالث: تسيير الميزانية.

يلعب نظام مراقبة التسيير دورا هاما في تطبيق استراتيجية المؤسسة، حيث يعمل على ترجمة الخيارات

<sup>1</sup> J. Witherite, W. Kim, *Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry*, BANK ACCOUNTING & FINANCE, APRIL–MAY 2006, PP 29-34.

<sup>2</sup> T. Saada, A. Burland, C. Simons, *Comptabilité Analytique et Contrôle De Gestion*, éd Vuibert, Paris, 1995, P109.

<sup>3</sup> R.K. Mittal, *Management Accounting and Financial Management*, VK Enterprises, Delhi, 2010, PP 12-13.

الاستراتيجية إلى واقع عملي، بالاعتماد على الموازنات التقديرية آلية لترجمة أهداف المؤسسة إلى أنشطة ضمن أفق سنوي يحده جدول زمني محاسبي و مالي، إذ يعمل على تغطية جميع الوظائف بالمؤسسة من خلال شبكة متناسقة من الموازنات الخاصة بكل مركز مسؤولية، و تعتبر الموازنة خطة مفصلة معبر عنها بقيم كمية، تظهر فيها كمية الموارد الواجب تحصيلها و استعمالها خلال فترة معينة من الزمن، فهي نظام قائم على التنبؤ من خلال وضع برنامج عمل، معبر عنها بقيم لفترة سنة مع تخصيص الموارد اللازمة لها، و تتم مقارنة تنفيذ هذه البرامج مع هذه الموازنات دوريا لتحديد الانحرافات و تحليلها و تصحيحها<sup>1</sup>.

تلعب الموازنات دورا مهما في تسيير المؤسسة، حيث تعتبر أداة تخطيط تساعد في تحديد قيمة التمويل اللازم بشكل مسبق، من خلال التعبير عن الأهداف المنبثقة من الاستراتيجية في شكل نقدي مرتبط بأفق زمني محدد، كما تساهم أيضا في عملية تحديد المسؤولية و في عملية تفويض الصلاحيات اللازمة لتنفيذ مختلف الأنشطة، عن طريق الضبط المسبق للسلوكات الادارية التي لها بعد نقدي، إضافة إلى العمل على خلق التنسيق اللازم بين الأهداف و الوسائل من جهة، و بين الوظائف و الأنشطة فيما بينها من جهة أخرى<sup>2</sup>، كما ان لها دورا رقابيا مهما باستخدامها كأساس لعملية المقارنة بين النتائج المحققة و تلك المخطط لها<sup>3</sup>، إضافة إلى ذلك، فهي تساهم في تدعيم مفهوم التعاقدية الهرمية لتحقيق الأهداف باعتبار أن الموازنات تمثل ما الواجب تحقيقه من طرف كل مركز مسؤولية، و يعتبر بناء حوار داخلي متعدد المستويات المؤشر و الضامن الوحيد لامكانية فهم و تجميع الطاقات صوب تحقيق الغاية الرئيسية للمؤسسة، و في هذا المجال تلعب الموازنات دورا رئيسيا عن طريق فتح حوار حول دور و أهداف كل مركز مسؤولية و كل نشاط و كذا ما يتطلبه من موارد مختلفة<sup>4</sup>، كما تعتمد الميزانيات التقديرية كأداة دعم للتغيير التنظيمي و هذا من خلال ترشيد و توجيه الأنشطة وفق الرؤية الجديدة المنبثقة عن التوجه الاستراتيجي<sup>5</sup>.

تمثل الموازنة التقديرية أساس عملية تخصيص الموارد و تحديد الأنشطة المختلفة للمؤسسة، بحيث يتأثر مستوى تنافسيتها بمدى سرعة عملية توزيع و تخصيص الموارد لمختلف الأنشطة، و تواجه هذه العملية على مستوى المؤسسات المصرفية نوعين من الصعوبات، يمثل النوع الأول صعوبات متعلقة بالموازنات في حد ذاتها، أما النوع الثاني فيتعلق بصعوبة تكميم الأهداف و النتائج و الأداء، و كذا تكميم إعادة تخصيص و توزيع الموارد.

<sup>1</sup>R.W.Hilton, *Managerial Accounting*, Fourth Edition, Ed Erwin Mc Graw- Hill, USA, 1999, p 336.

<sup>2</sup>R.N.Anthony, V.Govindarajan, *Management Control Systems*, 8th Edition, ed Erwin, Homewood, 1994, PP 370-372

<sup>3</sup>J.Batac, Y.Errami, *Le Rôle du service Contrôle de Gestion dans l'Adaptation Stratégique Des Banques Le Cas d'Une Banque De Détail*, Comptabilité et Connaissances, France, May 2005, P 16.

<sup>4</sup>M.Rouach, G Naulleau, *Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière*, Revue Banque Edition, Paris, 2012, PP267-270.

<sup>5</sup>T.F.Cawsey, G.Deszca, C.Ingols, *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*, 2<sup>nd</sup> edition, Sage, California, 2012, P 160.

عادة ما يتم اعتبار الموازنات التقديرية كصك ضمان للمصاريف الخاصة بمركز مسؤولية معين عند مستوى نشاط معين، مما يتولد عنه سلوكيات سلبية سببها التقاليد الادارية التي لا تعتمد التحليل العميق و الدقيق لتخصيص هذه الموارد من أجل تحسين العمليات أو تحقيق مستوى أداء أفضل، و الذي ينتج عنه احساس بعدم تحمل مسؤولية أهداف لم يساهم في تحديدها، الأمر الذي يستوجب تحويل هذه الممارسات إلى اعتبار الموازنات ترجمة مالية للأهداف و الخطط بصورة واقعية و دقيقة، و تفتح أيضا فضاء حوار هادف بين الادارة العليا و المستويات الهرمية المختلفة<sup>1</sup>.

إن اعتماد أفق طويل و متوسط المدى في التخطيط الاستراتيجي، عادة ما ينتج عنه سوء فهم في المستويات الدنيا أين يكون التخطيط قصير المدى، لذا فمن الواجب التوجه نحو تكميم الأهداف و النتائج على نحو مبسط و مفهوم، و مرتبط بمدى يتماشى مع خطط كل مستوى، فبالنسبة لمراكز العمليات عادة ما تكون الأهداف واضحة، و يقتصر دور مراقبة التسيير على تحسين و تنظيم الانشطة المختلفة، أما بالنسبة لمراكز الدعم يكون الوضع أكثر تعقيدا، نتيجة اعتماد معايير عديدة لتقييم الأداء و وضع الأهداف، و كذا لكون أداء هذه المراكز مرتبط بالمراكز الأخرى، و من هنا يستوجب الأمر الاعتماد على طرق أكثر فاعلية في تخصيص الموارد لهذه المراكز على غرار طريقة الموازنة الصفرية، أما بالنسبة لمراكز الهيكلية، فتمثل الموازنات أداة تحكم و حكم متوسطة المدى، كما أن عدم توفر نظام مراقبة التسيير على آليات تسمح له بتخصيص و توزيع الموارد، يدفعه إلى اعتماد طرق مختلفة، كربط تكاليف هذه المراكز برقم الأعمال أو القيمة الإجمالية للتكاليف، و كذا تبني أهداف اعتمادا على نسب معينة متفق عليها داخليا أو مقارنة بالمنافسين<sup>2</sup>.

و من باب أن ذكر أوجه قصور مختلف أدوات مراقبة التسيير، هدفه رسم صورة واضحة و كاملة عن كل أداة، كان لا بد من القاء الضوء على نقائص ومثالب هذه الأداة، إن الطابع الاقتصادي الهادف للبنوك يجعل من تبنيتها لمختلف الأدوات مربوطا بمقارنة إيراداتها مع تكاليف تصميمها و تشغيلها و كذا الموارد اللازمة لتطبيقها، هذا العامل يمثل أساسا مهما في مدى فاعلية و كفاءة هذه الأداة، كما أن الطابع المالي للموازنات يحد من قدرتها في تمثيل الأصول غير الملموسة و تحديد كيفية تأثيرها في عملية تحقيق الأهداف، إضافة إلى ما سبق، فإن اعتماد البيانات التاريخية كأساس للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، في ظل بيئة الثابت الوحيد فيها هو التغير، يجعل من دقة و صحة هذه التنبؤات محل مراجعة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> H. Bouquin, *Les Fondement du Contrôle de Gestion*, DUF, Collection " que sais- je ?", Paris, 1994, PP 31-32.

<sup>2</sup> H. Bouquin, *La Maitrise des Budgets Dans L'entreprise*, Edicel, Paris, 1992, PP 14-15.

<sup>3</sup> A. Khemakhem, *La Dynamique du Contrôle de Gestion*, Dunod, Paris, 1976, p 178-182.

إن التكييف المستمر لأهداف و أنشطة المؤسسات يعتبر أحد العوامل المهمة في استمراريتها و بقائها، إلا أن اعتماد الميزانيات يجد من حرية الأبداع و الابتكار و التصرف، من باب ربط تأثير مستوى الأداء الحالي مع أداء السنة الماضية و المحافظة على الاستقرار، الأمر الذي لا يسمح بتحسين فعلي لمستوى الأداء، زيادة على ذلك فإنها تدفع المسيرين إلى التركيز على الأهداف المالية القصيرة الأجل في إطار تقيدهم بالميزانية المعينة، دون التركيز على الأولويات الاستراتيجية و عملية خلق القيمة على المدى الطويل، أو قد تدفعهم إلى تحديد أهداف سهلة التحقيق، قد لا تعود بالفائدة المرجوة على المؤسسة، إضافة إلى كل ما سبق، فإن أساس اعتماد الموازنات هو تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء البعد التكاملي لمجموع الأنشطة و الوظائف و احلال التعارض و التنافس بدل التكامل و التوافق<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع: لوحات القيادة .

إن ارتباط النشاط المصرفي بالمخاطر بمختلف اشكالها، جعل من مهمة اكتشافها و التعرف عليها وظيفة محورية لإدارة البنوك، حيث يستوجب الأمر اليقظة المستمرة و التقييم الدائم لفعالية سيرورة عملية الرقابة و حجم المخاطر التي تعترض تحقيق الأهداف، هذا التحدي دفع بالمديرين إلى البحث عن مقارنة شاملة تجمع بين تقييم الأداء و تقييم المخاطر من جهة، و تأطير حجم المعلومات الهائل و تنظيمه من جهة أخرى، ليعطي صورة أكثر وضوحا و يسرا تسهل عملية اتخاذ القرارات الصحيحة و المهمة في آن واحد. لقد جاءت لوحة القيادة لتحل بعض الاشكالات التي تواجه الإدارة خاصة تلك المتعلقة بعرض مختلف البيانات و المعلومات في الوقت اللازم و بالكيفية المناسبة.

تمثل لوحة القيادة أداة تعمل على تجميع بيانات و معلومات منظمة عن متغيرات أساسية لاتخاذ القرارات بطريقة واضحة و شاملة، بحيث تسمح بتنسيق و متابعة مختلف أنشطة المؤسسة<sup>2</sup>، حيث و من خلال عرضها لمختلف المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات تساهم في تخفيض مستويات عدم التأكد بإعطاء تصور أشمل لسير النشاطات، و كذا السماح بمتابعة دورية فعالة تسمح بالقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، كما تعمل أيضا على تسهيل و تفعيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الادارية، باعتبار أنها تقوم بعرض مستويات الأداء المختلفة لكل مستوى أو نشاط، ضمن بعد تكاملي شامل للأنشطة المختلفة، إضافة إلى ذلك، تعتبر لوحة القيادة أداة مهمة في تحديد و اكتشاف المخاطر التي تعترض تحقيق الأهداف و التحكم بها، من خلال

<sup>1</sup> P.L.Bescos et al, *Critiques du Budget : Une Approche Contingente*, Tome 10, Volume I, Comptabilité-Contrôle-Audit, Juin 2004 ,PP 165-185. Et

C.Germain, *L'Architecture Des Systemes De Contrôle De Gestion :Une Analyse Du Rapport Entre Les Budgets Et Les Systemes De Musure De La Performance* ,COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT, France, May 2007,P 07.

<sup>2</sup> C.Alazard,S.Sépari,Op.Cit, P 551.

توضيح سيرورة النشاطات و العمليات و مستويات المخاطر المرتبطة بكل مستوى أداء، و كذا إعطاء صورة عن حجم التغيرات البيئية التي لها تأثير على صحة القرارات المتخذة<sup>1</sup>.

يتطلب بناء لوحة فعالة التقيد بمجموعة من القواعد المتعلقة بالمحتوى و بطريقة العمل، إذ تستوجب عملية عرض البيانات المختلفة الجمع بين خصوصيات الاختصار و الملاءمة، بالشكل الذي يسمح لها بخلق التنسيق اللازم بين المسيرين و كذا تحفيز المسؤولين لتحقيق الأهداف المسطرة. تتمثل القاعدة الأولى في ضرورة اتساق لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة ، و هذا من أجل معالجة أحد النقائص الموجودة في نظم المعلومات المحاسبية التقليدية، أين لا يتم تحديد و توطين المسؤولية، و تتم هذه العملية من خلال ضمان تقسيم لوحات القيادة حسب تقسيم المسؤوليات داخل المؤسسة، أي ضرورة أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة خاصة به تحوي مؤشرات عن لوحة القيادة الخاصة بالمستوى الأدنى المشرف عليه، أما القاعدة الثانية فتمثل ضرورة اختيار المعلومات الممكنة و المهمة للعملية الادارية، بالاعتماد على تحديد المؤشرات المناسبة و المتسقة مع طبيعة النشاط ،لتشكل توليفة تسمح بتشكيل قاعدة صلبة لاتخاذ القرارات ، في حين أن القاعدة الثالثة تدور حول ضرورة أن تتسم لوحة القيادة بسرعة نقل و توصيل المعلومات بالشكل الملائم و المناسب و في الوقت اللازم ، من أجل السماح بمتابعة حقيقية و دورية لسير مختلف النشاطات، مع مراعاة عدم طغيان السرعة على الموثوقية أو سوء تقدير للمخاطر<sup>2</sup>.

تستمد لوحة القيادة حركيتها و فعاليتها من أنظمة المعلومات المختلفة التي تمدها بالمعلومات اللازمة، لذا كان الواجب توخي الحذر عند اعتماد هذه الأداة لما قد تظهره من العيوب و القصور المستوردة في بعض أجزائها، أو التي قد لا ترجع بالضرورة إلى الأداة نفسها و إنما إلى سوء استغلالها و تصميمها، ففي حين يستدعي التصور الجيد لسير المؤسسة الاطلاع على جميع الجوانب و الأنشطة باختلاف أنواعها، و ربط هذه الأنشطة بالاستراتيجية العامة، نجد أن لوحة القيادة تعاني قصورا شديدا في هذا المجال، حيث أنها لا توضح كيفية ربط سير الأنشطة اليومية بجهود تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، كما أنها لا تتماشى و المستويات المختلفة للتخطيط، إضافة إلى تركيزها على المؤشرات المالية التي لا تعطي الصورة الحقيقية عن أداء المؤسسة الشامل، و حتى في مجال المؤشرات نجد أن الربط بينها من حيث التأثير منعدما، الأمر الذي لا يمكننا من تحيل الفعل التراكمي لمختلف العمليات و الأنشطة، و من جهة أخرى، و باعتبار وحدوية نموذجها، فإنها لا تستطيع مجاراة جميع الأنشطة المختلفة و تمثيل جميع المتغيرات المؤثرة فيها بالشكل المناسب، و لا حتى توضيح أسباب الانحرافات الحاصلة في نشاط ما، و مرد ذلك هو مركزية تصميمها، الذي يجعل من الواقع خيالا في أذهان من لا يعيشه، أضف إلى ذلك، و من وجهة نظر الادارة الحديثة التي تعتبر

<sup>1</sup> A.Fernandez, *L'essentiel du Tableau de Bord*, 4eme Edition, Eyrolles, Paris, 2013, P 09.

<sup>2</sup> C.Alazard, S.Sépari, Op.Cit, PP 553-556.

إدارة التغيير و التطوير أساسيات يجب التركيز عليها، يطالعنا واقع هذه الأداة على أنها تميل إلى عمليات الرقابة و التحكم دون الغوص في أغوار متطلبات التطوير و التغيير<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع : آليات مراقبة التسيير في تقييم الأداء .

لعملية تقييم أداء المؤسسات المصرفية أهمية كبيرة بالنسبة لجميع الأطراف ذات المصلحة، حيث تمكن من اكتشاف المخاطر التي تحيط بالمؤسسة ووضع تصور لكيفية مواجهتها، إضافة إلى اكتشاف نقاط القوة و الضعف في السياسات و الاجراءات المتبعة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، و يلعب نظام مراقبة التسيير بأدواته التقليدية و الحديثة دورا بارزا في هذا المجال ،حيث يعمل على رفع مستوى نجاعة و فعالية نظم الرقابة الداخلية التي تمثل قاعدة التنبؤ بالمخاطر و التهديدات التي تواجه البنوك.

#### المطلب الأول :المحاسبة المصرفية.

لقد وضعت الهيئات الدولية<sup>2</sup> المختلفة معايير محاسبية ملزمة تلائم النشاط المصرفي، من شأنها تعزيز الممارسات المحاسبية في اطار مواجهة المخاطر المختلفة، و هذا كنتيجة لظهور كم هائل من البيانات المحاسبية خارج نطاق الميزانية العامة، و التي جعلت من مهمة تقييم المؤسسات المصرفية تراوح بين الصعوبة و التعقيد، و تهدف عملية توحيد المعايير بشكل عام إلى توفير قوائم مالية مفهومة ،نوعية، شفافة و لها قابلية المقارنة، لاعتمادها كأساس سليم في اتخاذ القرارات المختلفة<sup>3</sup>، حيث تم فرض ضرورة أن تمثل القوائم المالية تمثيلا عادلا لوضع المؤسسة المالي و المخاطر المواكبة لها، كما تهدف أيضا إلى التأكد من مدى مطابقة البيانات المالية المنشورة لمعايير الافصاح من جميع النواحي<sup>4</sup>.

كما تعمل المحاسبة على اكتشاف و تقليل الغش و الاحتيال ،من خلال تقديم معلومات محاسبية سليمة و دقيقة و موثوقة، تساعد في التحديد الواضح للمسؤوليات على مختلف الانشطة و ما يقابلها من نتائج، كما تساهم في كشف عمليات الفساد و التعثر المالي، و إخفاء الخسائر من بياناتها المالية أو تضخيم الإيرادات و تخفيض المصاريف، كما تهدف المحاسبة أيضا إلى تحقيق نوع من الرقابة على أنشطة المؤسسة للتأكيد على احترام الخطط و السياسات و عدم حدوث أخطاء ، وكذا العمل على اكتشاف الانحرافات و معالجتها في سبيل بلوغ الأهداف المسطرة، و يعتمد هذا الأمر على توفير و تحديد السياسات و الاجراءات الواجب اتباعها لمواجهة التهديدات و التحديات المحيطة بالمؤسسة، حيث انتقل دور المحاسبة من توفير معلومات و بيانات مالية إلى القيام برقابة ادارية عن

<sup>1</sup> Ibid,P 565.

<sup>2</sup> لجنة المعايير الدولية International Accounting Standards Committee IASC إضافة إلى لجنة بازل.

<sup>3</sup>V.Rajasekaran, *Accounting For Managers*, Pearson,New Delhi,2012,P 29.

<sup>4</sup> H.Stolowy,M.Lebas,G.Langlois, *Comptabilité Et Analyse Financière: Une Perspective Globale*,De Book, Bruxelles, 2006,P29.

مختلف العمليات التشغيلية. إن القيام بهذا الدور يتطلب توفر نظام معلومات محاسبي كفؤ و فعال قادر على متابعة كل العمليات التي تتم ، و توفير درجة الثقة المطلوبة في التقارير و كذا توضيح حجم الالتزام بالقوانين و التعليمات، و احترام مختلف الاجراءات و السياسات و القواعد التي تأطر العمل المصرفي<sup>1</sup>.

و لعل ظهور مصطلح التلاعب المحاسبي و المحاسبة الابداعية كان وراء تعزيز دور المحاسبة في هذا الشأن، حيث يتم تسجيل قيم أعلى أو أقل من الواقع لتحقيق أهداف أطراف مختلفة مثل الفريق الاداري، المدققون للاستفادة من تعويضات و مكافآت أعلى ،على حساب ارتفاع مستوى المخاطر أمام المساهمين و المستثمرين<sup>2</sup> ، حيث يؤدي الافراط في تقدير صافي الأرباح إلى تأكيد توقعات النمو مما يحفز الطلب على أسهم المؤسسة ، تدعيم موقفها أمام الدائنين بصورة القادر على الإيفاء بالالتزامات، مما يفتح البواب أمام الاقتراض في حين أن تخفيض مستويات الأرباح الصافية المحققة هدفه التهرب الضريبي و الاستفادة من التخفيضات الضريبية و المساعدات المالية المحتملة، و كذا تخفيض قيمة الأرباح التي ستمس المساهمين، كما يؤدي إلى إظهار ضعف القدرة على الإيفاء بالالتزامات للحصول على تسهيلات في سداد هذه الالتزامات<sup>3</sup>، و لعل شركة توشيبا تمثل الحالة المثالية لهذه الوضعية، حيث عملت الادارة على مدار سبع سنوات على إخفاء خسائر بلغت قيمتها أكثر من مليار دولار، نتيجة القرارات الادارية الخاطئة لتسبب لها خسائر جسيمة إثر اكتشاف هذا التلاعب بالسجلات المالية<sup>4</sup>.

### المطلب الثاني: التحليل المالي .

تطور التحليل المالي في اطار تكيفه مع احتياجات المؤسسات المصرفية باعتبارها الأكثر هشاشة و الأكثر عرضة للمخاطر من غيرها من المؤسسات، إذ تعتبر مؤشرات الملاءة المالية مثلا ذات دلالة و أهمية كبيرة على قدرة المؤسسة المصرفية بالوفاء بالتزاماتها، غير أن تطور و تنوع المخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات، أوجب تبني بعدا آخر ممثلا في العلاقة ربحية \ خطر، من خلال ربط مستويات الأداء المختلفة و ما يقابلها من ربحية بصعوبات تحقيقها المستويات، و كذا المخاطر التي تنشأ معها، ثم تطور التحليل المالي ليشمل مفهومي البعد الاستراتيجي و الحوكمة كمرتكزات لرسم تصور حقيقي مستقبلي لحالة المؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر، الاسكندرية، 2007، ص ص 250-256.

<sup>2</sup> M. J. Jones, *Creative Accounting, Fraud and International Accounting Scandals*, Wiley & Sons , New York, 2011.

<sup>3</sup> C.W.Mulford,E.E.Comiskey,*The Financial Numbers Game :Detecting Creative Accounting Practices*, Wiley & Sons , New York ,2002,PP 29-49.

<sup>4</sup> نايف بن عبدالرحمن إدريس، "توشيبا" .. جابت العيد، صحيفة مال الاقتصادية، 26 ماي 2015، تم الاطلاع عليه في 23 أكتوبر 2015.

<sup>5</sup> J.Caby,J Koel, *Analyse Financière* ,2eme edition, Pearson ,Paris,2012 , PP 58-60.

### الفرع الأول: اسهامات التحليل المالي.

يمثل التحليل المالي أداة مساعدة في اتخاذ القرارات، و التي تسعى إلى جمع و تحليل المعلومات بهدف تقييم أداء المؤسسة و قدرتها على الاستمرارية<sup>1</sup>، كما اعتبر ايضا بأنه مجموعة طرق و أدوات تستخدم مجموعة من النسب و المؤشرات لبناء حكم حول الحالة المالية لمؤسسة ما ، و من ثم اعتمادها كأساس للتخطيط و التغيير الاستراتيجي<sup>2</sup>، كما يعتبر أيضا أنه عبارة عن اجراءات فحص و نقد للمعلومات المحاسبية و المالية لمؤسسة ما للاستدلال على الأداء المالي و الاقتصادي، و الملاءة و على الثروة<sup>3</sup>، فالتحليل المالي يسعى لتحقيق مجموعة من الاهداف تتنوع باختلاف الجهات المستفيدة من مخرجاته، و لكن اجمالا يمكن اعتبار تقييم الوضع المالي و النقدي للمؤسسة محور هذه الأهداف، و انطلاقا من هذا التقييم يمكن تحقيق هدف تحديد الانحرافات الحادثة و تشخيص اسبابها ، و التنبؤ بالمخاطر التي توشك أن توقع بالمؤسسة، كما يعتمد التحليل المالي في تحديد كفاءة الإدارة و فعاليتها في جذب و استغلال الموارد المختلفة للمؤسسة، إضافة إلى اعتباره القاعدة الصلبة لتخطيط مالي صحيح و دقيق طويل المدى ، كما يسعى أيضا لتقييم خطط العمل المطبقة داخل المؤسسة و لمستوى أنظمة الرقابة ، فالتحليل المالي كمفهوم لا يقتصر على تحليل مجموعة من النسب المالية فقط بل يمتد إلى المساهمة في وضع تصور عن مستقبل مرغوب، بطريقة قيمة و كمية توضح بأسلوب مفهوم و محدد للوضعية الحالية للمؤسسة المصرفية و طبيعة الحالة التي يجب أن تكون عليها<sup>4</sup>.

يستخدم التحليل المالي عدة أدوات بشكل متكامل كقاعدة لتوفير البيانات المالية الأكثر نفعاً، و يمتد هذا التحليل من المقارنات البسيطة إلى التحليلات المعقدة و التقنيات الاحصائية المتقدمة، مستخدماً في تحليل ميزانية البنك عدة أبعاد، انطلاقاً من التحليل الأفقي الذي يعتمد المقارنة الزمنية (سنتين) كأساس لتحديد التغير الحاصل في بند معين، إذ يعطي صورة أكثر دقة و أكثر واقعية من خلال تبني تحليل ديناميكي للقوائم المالية، تسمح بتوضيح مقدار و اتجاه حركة كل بند بين فترتين زمنيتين ، كما يسمح أيضا بوضع تقييم ذا مصداقية لأداء المؤسسة المصرفية عن طريق تحديد مقدار و مصدر الانحرافات الحاصلة و كذا اسباب هذه التغيرات، ثم يأتي تحليل الاتجاهات و هو تحليل أفقي متعدد ، يعتمد 5 إلى 10 سنوات متعاقبة كأساس للتحليل ، مما يعطي صورة أوضح و بيانات أكثر موثوقية عن تطور الحالة المالية للمؤسسة، أما التحليل الرأسي فيقوم على دراسة العلاقة الكمية القائمة بين مختلف بنود القوائم المالية في تاريخ محدد، من خلال إيجاد علاقات نسبية لبند ما إلى مجموع الموجودات أو المطلوبات، و

<sup>1</sup> G.Melyon, *Gestion Financière*, 4eme Edition, Ed Breal, Paris, 2007, P 08.

<sup>2</sup> N.E.Sadi, *Analyse Financière d'Entreprise :Méthodes et Outils*, L'Harmattan, Paris, 2009, P 14.

<sup>3</sup> F.Deirsring, J.P.Lahille, , *Analyse Financière*, 4eme Edition, Dunod, Paris, 2013, P 01.

<sup>4</sup> R.Belzile, G.Mercier, F.Rassi, *Analyse et Gestion Financières*, PUQ, Québec, 1989, P 10 , **voire aussi**, R.Sofat, P.Hiro, *Strategic Financial Management*, 2<sup>nd</sup> Edition, , Ed PHI Learning, New Delhi, 2015, p 176-177.

يهدف هذا التحليل إلى توضيح أهمية كل بند من بنود الميزانية في تاريخ معين، إضافة إلى ذلك، يتم اعتماد تحليل النسب و هي الطريقة الأكثر استعمالاً و تطوراً، تستخدم في تحديد العلاقات المفتاحية بين مختلف عناصر الحالة المالية للمؤسسة، إذ تعتبر أداة مهمة لتسليط الضوء على الوضعية المالية و التشغيلية بدقة أكبر، الأمر الذي يتطلب الامام التام بالمؤسسة و محيطها، و توفير المعطيات المالية لعدة سنوات أو لعدة مؤسسات، مما يساعد في فهم هذه المعطيات و ترتيبها حسب أهميتها<sup>1</sup>.

يعتمد المحلل المالي في دراسة المعلومات و البيانات المتحصل عليها على عدة أدوات نذكر منها :

### أولاً: النسب المالية الأداة المثالية لقياس المخاطر.

تمثل النسب المالية توضيحاً للعلاقات السببية الموجودة بين البيانات المحاسبية وفق مدلول معين، أين يتم استخدامها كمؤشرات في تقييم أداء المؤسسة المصرفية مقارنة ببعض المعايير، حيث تساعد الإدارة على معرفة وضع سيولة المؤسسة و موقف الأموال المتاحة للتوظيف، و كذا ملاءمة حقوق الملكية و ربحية المؤسسة المصرفية، و يمكن دراسة النسب المالية كما يلي:

#### 1. النسب و المعدلات القانونية: عادة ما يفرض البنك المركزي على المؤسسات المصرفية تقديم حصيلة

عن أرصدة أصولها و خصومها، للتأكد من تقيدها بمؤشرات السلامة و الأمان، و من بين هذه النسب نجد نسبة السيولة القانونية، الاحتياطي النقدي، و نسبة رأس المال إلى الودائع، نسبة الأسهم إلى الودائع و كذا نسبة السيولة التجارية<sup>2</sup>، كما يبينها الجدول التالي :

<sup>1</sup>B.E.Needles,M.Powers, *Principles of Financial Accounting* ,11th edition, Cengage Brain ,Mason,2001,PP 715-722.

<sup>2</sup>زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 246 - 267.

الجدول 5.1. النسب و المعدلات القانونية

النسبة القانونية	البسط	المقام
السيولة القانونية	نقد في الصندوق+الرصيد لدى البنك المركزي ± (حصيلة الأرصدة و الودائع لدى البنوك المحلية)+ (أرصدة لدى البنوك خارج الدولة +أرصدة المراكز و الفروع خارج الدولة-ودائع البنوك الخارجية)+ سندات و أذونات.	ودائع العملاء بالعملة المحلية و الأجنبية+ المبالغ المقترضة+ شيكات و سحبوات برسم الدفع+ نتيجة البنود الموضوعة بين قوسين في البسط إذا كانت سالبة
الاحتياطي النقدي	الرصيد لدى البنك المركزي	ودائع العملاء + ودائع البنوك + المبالغ المقترضة +الأرصدة المكشوفة لدى البنوك المحلية.
نسبة رأس المال إلى الودائع	رأس المال إلى الودائع	ودائع العملاء+ الرصيد لدى البنك المركزي - سندات التنمية و سندات الخزينة و الأذونات- القروض المستثناة-أسهم الانماء و الاسكان
نسبة الأسهم إلى الودائع	الاستثمارات في الأسهم	رأس المال و الاحتياطات
نسبة السيولة التجارية	نقد في الصندوق+ الرصيد لدى البنك المركزي +أرصدة لدى البنوك الأخرى +أذونات و سندات+ كمبيالات تستحق خلال ثلاثة أشهر.	ودائع العملاء + ودائع البنوك

المصدر: زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص ص 270-272، بتصرف.

2. نسب السيولة

تقيس نسب السيولة الملاءة المالية للمؤسسة في الأجل القصير، و هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المالية القصيرة الأجل و مواجهة السحوبات المفاجئة من طرف العملاء، و ذلك من خلال توفير السيولة المناسبة، كما تستخدم نسب السيولة كأدوات لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، و من بين النسب المستخدمة نجد نسبة النقدية إلى الودائع الجارية و التي تمثل قدرة النقدية على مواجهة سحبوات أصحاب الودائع الجارية، نسبة النقدية إلى مجموع الودائع و تمثل القدرة على مواجهة مسحوات أصحاب الودائع الجارية و التوفير لأجل، أما نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع فتمثل قدرة الاستثمارات المالية القصيرة الأجل على مواجهة طلبات السحب من أصحاب جميع الودائع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> J.Golin ,P.Delhaise, *The Bank Credit Analysis Handbook*, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2013, PP 510-540.

### 3. نسب كفاية رأس المال:

تعتمد هذه النسب في تقييم قدرة المؤسسة المصرفية على تأمين أموال المودعين من مخاطر الأزمات التي قد تعصف بها، و تختلف معايير التقييم من بنك لآخر حسب حجم المؤسسة و طبيعة أنشطته، و من بين النسب المستخدمة نجد نسبة حقوق الملكية إلى اجمالي الأصول، نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الخطرة المتمثلة في الأوراق التجارية المخصومة و القروض و السلفيات.

و يدخل ضمن هذه النسب نسبة ملاءة رأس المال و التي أولت لها لجنة بازل أهمية كبيرة، إذ أكدت على ضرورة تقسيم رأس المال إلى قسمين: القسم الأول يمثل رأس المال الأساسي و الذي يشمل المال المدفوع و الاحتياطات المعلنة و الجارية و كذا الخسائر المدورة و حقوق الأقلية في رأسمال الشركات التابعة، أما القسم الثاني فيمثل رأس المال المساند، و الذي يشمل الاحتياطات غير المعلنة و احتياطي إعادة تقييم الأصول، مخصصات المخاطر العامة للتسهيلات الائتمانية الجيدة، الأدوات ذات الصفات المشتركة بين رأس المال و الدين و كذا الديون المساندة الثانية و المتنازل عن الأولوية فيها<sup>1</sup>، بحيث يجب:

- ألا يقل رأس المال الاجمالي لدى المصارف بهذه الدول عن 8% من مجموع أصولها.
- ألا يزيد رأس المال المساند عن 100% من رأس المال الأساسي.
- ألا يزيد إجمالي الديون المساندة عن 50% من رأس المال الأساسي.

### 4. نسب النشاط:

تستخدم نسب النشاط لقياس الكفاءة النسبية للمؤسسة المصرفية على اساس استخدامها لأصولها في توليد الإيرادات و النقدية ، و يقيس معدل توظيف الأموال المتاحة مدى توظيف المؤسسة المصرفية للودائع و حقوق الملكية في القروض و الاستثمارات، و تشمل الاستثمارات محفظة الأوراق المالية، أذونات الخزينة و الأوراق التجارية المخصومة، فيما تقيس نسبة الاستثمارات إلى الودائع، مدى استخدام الودائع المختلفة في الاستثمارات.

### 5. نسب الربحية:

لا يختلف اثنان في أهمية الربحية بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان نشاطها، و غاية يتطلع إليها المسيرين و المستثمرون وكذا المساهمون، لذا تسعى المؤسسات أيما سعي لاستخدام مواردها بأفضل طريقة ممكنة بهدف تحقيق أكبر عائد، و للتأكد من تحقق هذا الهدف، تستخدم نسب ربحية لتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد مكاسب كافية من مختلف عملياتها و انشطتها، مقارنة بالتكاليف و المخاطر التي تتكبدتها خلال فترة زمنية معينة، و تستخدم

<sup>1</sup> A.B.Quéré,B.Coeuré,P.Jacquet,J.P.Ferry, *Economic Policy: Theory and Practice* ,Oxford University Press, 2010, P 632-634.

إدارة المؤسسات المصرفية نسباً ربحية عديدة على غرار هامش الفائدة الذي يمثل نسبة الفوائد الدائنة منقوصاً منها الفوائد المدبنة إلى الأصول العاملة، و التي تمثل مجموع الأصول باستثناء النقدية و الأصول الثابتة، كما تستخدم أيضاً نسبي هامش صافي الربح من الفوائد و درجة استخدام الأصول<sup>1</sup>، و تحسب كما يلي:

$$\text{هامش صافي الربح قبل الفوائد} = \text{صافي الربح بعد الضرائب} \backslash \text{الفوائد المدبنة}$$

$$\text{درجة استخدام الأصول} = \text{الفوائد الدائنة} \backslash \text{الأصول}$$

إضافة إلى ذلك، تستخدم نسبي العائد على الأصول و التي تسمى أيضاً العائد على الاستثمار و العائد على حقوق الملكية لتقييم كفاءة الإدارة في استغلال الأصول، و تحسب النسبة الأولى من خلال قسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الأصول، أما النسبة الأخرى فتحسب من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على متوسط حقوق المساهمين<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تحديد مستويات النشاط المقبولة ( مردودية الأنشطة المصرفية ) .

يعتمد نظام مراقبة التسيير فلسفة تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأقسام تسمى بمراكز المسؤولية، و التي على أساسها يتم تحليل مردودية مختلف الأنشطة و الوظائف، و تختلف هذه المراكز باختلاف دورها و أهدافها و كذا علاقتها بمراكز المسؤولية الأخرى.

تعتبر مراكز المسؤولية الأساس الأول لمراقبة التسيير في تبني اللامركزية و تفويض السلطات، و كذا ترشيد القرارات المتعلقة بالكفاءة الاقتصادية للأنشطة و الوظائف، و يمثل مركز المسؤولية وحدة إدارية لها تفويض سلطة رسمي يسمح لها بالتفاوض حول العمليات المتعلقة بتخصيص الموارد، و مستوى الأهداف و كذا الميزانيات و ذلك في إطار مخطط تشغيلي، كما تتمتع هذه الوحدة بنظام قيادة مستقل يسمح لها بتحديد أوجه استغلال هذه الموارد و درجة تحقيق الأهداف، سواء من خلال استعمال لوحات القيادة المختلفة أو من خلال تقارير النشاط، و ترتبط عملية التفويض بالتدفقات المالية و بمستوى معين من التكاليف<sup>3</sup>.

تنقسم مراكز المسؤولية إلى ثلاثة أقسام هي مراكز الدخل، مراكز الربح و مراكز التكلفة، فمراكز الدخل هي المراكز التي ترتبط فيها عملية التفويض بالأعباء المحملة على مستوى النشاط، و عادة ما تكون هذه المراكز عبارة عن وكالات بيع، أين لا يمتد التفويض ليشمل شروط التفاوض التجارية و التسعير، و يكون هدف المسؤول عن هذا المركز ضمان مستوى معين من الأعمال و الأنشطة، إضافة إلى ضمان كفاءة استخدام الميزانية الوظيفية

<sup>1</sup> J.Wernz, *Bank Management and Control: Strategy, Capital and Risk Management*, Spring Verlag, 2014,PP 39-40.

<sup>2</sup> T.W.Koch, S.S.Macdonald, *Bank Management*, 8th Edition, Cengage Learning, Boston, 2015, PP 93-95.

<sup>3</sup> I.D.Kerviler, L.D.Kerviler, Op.Cit, P 12-13.

المخصصة؛ أما مراكز الربح فتمثل مراكز تحقيق الإيرادات في المؤسسات المالية و المصرفية لذا يكون لها قدر كبير من التفويض، حيث يشمل التفويض شروط التفاوض كالتسعير و التخفيضات و شروط التسديد، و يهتم المسؤول عن هذا المركز بتحقيق مستوى دخل معين يسمح له بتغطية التكاليف، أو مستوى ربحية معين، أما بالنسبة لمراكز التكلفة: فهي المراكز التي ترتبط فيها عملية تفويض السلطة بالأعباء المحملة لإنتاج منتج ما أو من خلال وظيفة عامة و يكون هدف المسؤول عن هذا المركز التحكم في التكاليف و ابقائها عند مستوى معين<sup>1</sup>، و التي تقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام هي<sup>2</sup>:

- مراكز تشغيلية: مهمتها تنفيذ الأعمال و الانشطة التي تتسم بالتكرار، أين تكون طريقة العمل نمطية و محددة، و تقوم هذه المراكز بالعمليات الأساسية على غرار معالجة الشيكات، تسيير عمليات القروض، التحويلات البنكية، عمليات البيع و الشراء في البورصة، العمليات الخاصة بالأسهم و غيرها، و تعتمد على المحاسبة التحليلية في تحديد الحاجة من الموارد، و في وضع نظام فوترة لعمليات هذا المركز لفائدة المركز المستفيد عن طريق سعر التحويل الداخلي، أو عن طريق المقارنة بأسعار العمليات في السوق، كما تقوم أيضا بتحديد التكلفة المعيارية لهذه المنتجات و الخدمات.

- المراكز المساعدة: و تسمى أيضا بالمراكز الوظيفية أو مراكز الخدمات العامة تقوم بمهام غير تكرارية تتصف بالتعقيد النسبي، أين تجمع هذه المهام حسب صنف النشاط، أو حسب المستفيد منها، و تمثل مراكز التكلفة غير المباشرة للمنتجات النهائية، مثل مراكز البحث و التطوير، مراكز الاعلام الآلي، مراكز الصيانة، التدريب و غيرها، و تتم حساب مردودية هذه المراكز من خلال نظام مورد- عميل .

- المراكز الهيكلية: تتعلق بأنشطة الادارة العليا، الخاصة بتقديم الدعم و التنسيق للمراكز الأخرى، مثل التدقيق، مراقبة التسيير، الاتصال و غيرها، هذه الانشطة التي لا تتميز بالتكرار و النمطية، و تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة و ضمان قانونية و مصداقية مختلف العمليات المالية و المحاسبية، كما تعمل أيضا على تحسين الأداء الاقتصادي للوحدات، و تقسم تكاليف هذه المراكز بطريقة متفق عليها داخليا أي بطريقة تعاقدية، أو عن طريق طرق تقييم يتم تحديدها داخليا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> N.Berland, Y.D.Rongé, *Contrôle De Gestion : Perspectives Stratégiques et Managériales*, 2<sup>nd</sup> ed, Pearson, Paris, 2013, PP 54-55.

<sup>2</sup> M.Rouach, G.Naulleau, *Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, Op.Cit, PP 54- 56.

<sup>3</sup> G.Melyon, *Comptabilité Analytique: Principes, Coûts Réels Constatés, Coûts Préétablis*, 3 ed, Breal ed, France, 2004, PP 29-30.

### الفرع الأول: مردودية مراكز المسؤولية.

إن تميز النشاط المصرفي عن الأنشطة الأخرى بقيود خاصة به على غرار عدم مرونة التكاليف، وأوجب على نظام مراقبة التسيير تطوير تقنيات جديدة أو تكييف التقنيات التقليدية لتؤدي الدور المنوط بها، و تعتبر عملية حساب مردودية أنشطة البنك أهم دور يقوم به نظام مراقبة التسيير، إذ تتميز هذه العملية بالتعقيد و تعدد الأوجه، حيث يمكن حساب المردودية من زاوية مركز الربح، أو حسب المنتج أو حسب الخدمة أو حسب العميل .

#### أولا. ربحية مراكز المسؤولية .

يمكن حساب ربحية مراكز المسؤولية من خلال تقسيم النتائج على مراكز الربح و تقييم العوامل الداخلية لتنافسية المؤسسة المصرفية ، و تحسب بطرح التكاليف المختلفة من الناتج المصرفي الصافي، أما الناتج المصرفي الصافي فيمثل تحديدا القيمة المضافة التي ينشئها البنك من خلال أنشطته المختلفة ، و الذي يمثل الفرق بين الإيرادات التشغيلية و التكاليف التشغيلية، و يتكون من الهامش على سعر الفائدة، العمولات، إيرادات العمولات، نواتج و تكاليف أخرى، و يمثل الهامش على سعر الفائدة قيمة الهامش على نشاط الوساطة المصرفية ، أما إيرادات العمولات فتترتب بالخدمات التي تقدمها مختلف مصالح المؤسسة المصرفية ،أما النواتج و التكاليف الأخرى فتتعلق بمنتجات الحفظ المالية للسندات و الأنشطة بالخبزينة و العمليات بين البنوك <sup>1</sup>.

تتمثل العمولات المجمعة عموما في عمولات مصرفية مثل عمولات الإيداع و السحب، عمولات القروض، و عمولات مالية مثل عمولات على السندات، و عمولات الهندسة المالية، و نظرا لتعددتها تتم عملية تجميع هذه العمولات حسب مراكز الربح بشكل مباشر، أما بالنسبة للعمولات المالية فالأمر عادة ما يحتاج إلى عملية تحليل إضافية، أين يتم تقسيم العمولات حسب معدلات توزيع بين مراكز الربح الخاصة بالمقر الرئيسي و مراكز الربح المتعلقة بالشبكة المصرفية حسب معاملات تعاقدية محددة .تعتبر مراكز الربح مصدرا للاستخدامات كالقروض الممنوحة مثلا و مصدرا للموارد من خلال ايداعات الزبائن، حيث تولد هذه الاستخدامات إيرادات فيما تولد الموارد تكاليف <sup>2</sup>.

تعمل إدارة المؤسسات المصرفية على تعظيم العوائد من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة مثلى، و في هذا الباب تعتمد عملية تخصيص الموارد على طريقتين هما <sup>3</sup>:

<sup>1</sup>A.Gentre, *Economie Bancaire :Essai Sur Les Effets de la Concurrence Et de la Réglementation Sur le Financement du Credit* ,PubliBook,Paris,2003 ; P 185-186

<sup>2</sup> M.Rouach ,G.Naulleau , *Contrôle de Gestion Bancaire et Financier* ,Op.Cit ,PP 119-123.

<sup>3</sup> S.D.Cousserges , *Gestion De La Banque* , Ed DUNOD , Paris ,1996 ; p 134.

• طريقة مجمع الأموال الأحادي : يتم تمويل الاستخدامات المختلفة بكل الموارد المتاحة دون مراعاة أنواعها و مواقيت تحصيلها، أين يتم تجميع كافة الموارد في مجمع واحد و التي تمثل إجمالي الموارد منقوص منها الاحتياطي الإلزامي ، ثم تخصيصها للاستخدامات المختلفة، و رغم سهولة و بساطة هذه الطريقة إلا أن لها بعض المآخذ مثل عدم الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف الكبير بين الموارد من حيث التكلفة و الوقت و الملكية، و كذا عدم قدرة الإدارة على تحديد تكلفة هذه الموارد بشكل دقيق و من ثم الهوامش المحققة .

• طريقة مجمع الأموال المتعدد: تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التخصيص المتجانس للموارد أي تخصيص موارد معينة لاستخدامات معينة، أين يتم تجميع الموارد في مجموعات عديدة تتجانس من حيث التكلفة، الوقت و الملكية ، حيث يتم مثلا تخصيص الموارد الطويلة الأجل مثل الأموال الدائمة و الودائع الطويلة الأجل للاستخدامات طويلة الأجل، و لكن يمكن أن يتم تحويل جزء من موارد مجمع معين (غير مستخدمة أو لوجود استغلال أفضل) إلى مجمع آخر مع مراعاة تكلفة التحويل بين المجمعات .

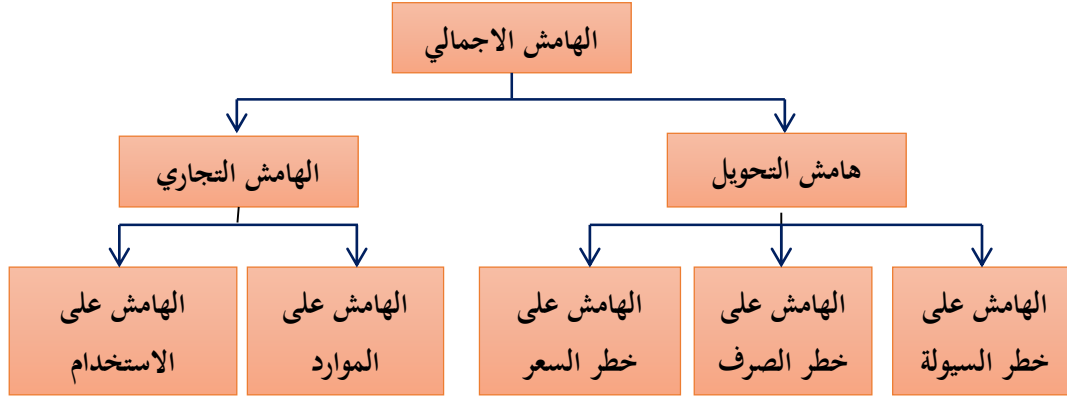
تستخدم طريقة التدفقات النقدية الصافية في تجميع مختلف الموارد و الاستخدامات لكل وكالة، أين تلعب الخزينة الرئيسية دور المراقب فقط من خلال تسجيل مختلف العمليات بين مختلف وكالات المؤسسات المصرفية، و هنا يظهر الدور الكبير الذي تلعبه الوكالات في هذه الطريقة ، في حين أن طريقة التدفقات النقدية الاجمالية تسمح للخزينة بلعب دور سوق مالي داخلي بين وكالات المؤسسة المصرفية ، أين تقوم الوكالات بعمليات الاقتراض أو الاقتراض الداخلي بسعر تنازل داخلي معين، و تعد عملية حساب رؤوس الأموال المرحلة الثانية في تحديد الهامش على سعر الفائدة حسب كل مركز ربح، حيث يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى تعويم سعر الفائدة عن طريق الإقراض بسعر فائدة يتغير ارتفاعا وانخفاضاً حسب اتجاه أسعار الفوائد في السوق ضمن أصول متفق عليها، وفي مواعيد محددة، أو تعويم رؤوس الأموال و الذي يمثل قيام المؤسسات المصرفية بتحويل الموارد المالية المتاحة ناحية استخدامات في مجموعات أموال مختلفة أكثر ربحية، دون مراعاة للشروط السابقة الذكر.

و تعتمد المؤسسات المصرفية في تحديد سعر التنازل الداخلي كتنمة لعمليتي تخصيص الموارد للاستخدامات و حساب رؤوس الأموال على طريقتين، تتمثل الأولى في طريقة السعر الوحيد، أين يتم تسعير جميع الموارد المقرضة أو المقرضة، الطويلة المتوسطة و القصيرة الأجل بالسعر نفسه، و الذي يحدد انطلاقاً من سعر السوق المالي، او يحدد داخليا حسب الاتفاق، أما الطريقة الثانية فتتمثل في طريقة الأسعار المتعددة: نظراً لاختلاف الموارد من حيث التكلفة و الوقت و غيرها، و تفضل المؤسسات المصرفية استخدام طريقة الأسعار المتعددة، أين يتم توزيع الموارد في استخدامات توافقها ، و في حالة عدم توفر الكمية اللازمة يتم الانتقال إلى النوع الأقرب<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> F.Hémici,C.Hénot, Op.Cit , PP 118-119.

تحديد الهامش التجاري : يتم اعتماد هامش تجاري يسمح بمواجهة مخاطر التحويل ، و يتم حساب هذا الهامش حسب كل قرض و كل مورد ، و يوضح الشكل التالي علاقة الهامش التجاري مع الهامش الاجمالي.

#### الشكل 4.1. نموذج تقسيم الهامش الاجمالي.



Source : M.Rouach ,G.Naulleau , Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière Op.Cit , P 137.

#### ثانيا: أعباء و تكاليف عمليات مراكز المسؤولية.

تعتبر عملية تحديد و توزيع الأعباء على مراكز المسؤولية خطوة رئيسية في تحديد ربحية كل مركز، و يتم توزيع الأعباء بعد تحديد هيكلها العام ، ثم تأتي مرحلة تحديد سعر التحويل الداخلي للعمليات بين مراكز المسؤولية، أين يمثل حجم المؤسسة المصرفية عاملا مهما في زيادة تعقيد هذه العملية.

تمر عملية تحديد الهيكل العام للأعباء بعدة مراحل ،تبدأ بمرحلة تحديد الأعباء و تنتهي بفوترة تكاليف العمليات لمراكز الربح،<sup>1</sup>

يتم توزيع الأعباء المباشرة على مختلف مراكز المسؤولية وفق معاملات توزيع محددة ،اعتمادا على كفاءة المسؤول في التحكم بهذه الأعباء ،مع ضرورة التأكد من عدم وجود خلط بين مراكز المسؤولية و المراكز الاخرى على غرار مراكز التحليل و مراكز التكلفة ، ثم بعد ذلك يتم تحميل أعباء مراكز المساعدة و المراكز الهيكلية على مراكز الربح و المراكز التشغيلية، اعتمادا على معاملات توزيع محددة، لتحل المرحلة المرتبطة بحساب تكلفة مختلف العمليات التي تتم على مستوى المراكز التشغيلية، ليتم اعتمادها كقاعدة لعملية فوترة هذه العمليات لمراكز الربح المستخدمة لها، و تتطلب هذه العملية التحديد الدقيق و الدوري لمجموع العمليات و الأنشطة في البنك ، و تتم عملية فوترة العمليات غالبا على أساس التكلفة الحقيقية المتوسطة للعملية، ثم تأتي مرحلة تحميل تكاليف العمليات التي تمت معالجتها على مستوى المراكز التشغيلية لمراكز الربح المولدة لهذه العمليات، و تتم عملية الفوترة على أساس

<sup>1</sup> H.Bouquin,La Maitrise des Budgets Dans L'Entreprise ,Op.Cit,p 129.

عدد العمليات أو على أساس في سعر التنازل الداخلي، الذي يتم حسابه بطريقة التكاليف المعيارية أو طريقة تكاليف السوق أو طريقة التكاليف الجزئية و غيرها من الطرق<sup>1</sup>.

ثالثا: نسب متابعة إدارة مراكز المسؤولية.

يهتم نظام مراقبة التسيير بمتابعة مردودية مراكز المسؤولية من خلال مجموعة من النسب، يمكن تجميعها في أربعة مجموعات: نسب مردودية الأموال الخاصة، نسب الربحية، نسب الانتاجية و نسب متابعة مخاطر القرض .

1. نسب مردودية الأموال الخاصة المرتبطة بمركز مسؤولية: تلقى هذه النسب اهتماما كبيرا من الادارة العليا، حيث تعتبر نسبة النتيجة الصافية إلى الأموال الخاصة النسبة الرئيسية المعتمدة، و التي توضح مستوى كفاءة المركز في توليد الارباح من الأموال الخاصة ، كما تستخدم نسبة أخرى أكثر دقة ،تعتمد مقارنة التغير الحاصل في النتيجة الصافية مع التغير في الأموال الخاصة، و التي تسمح بتحديد المردودية الاضافية المحققة من إضافة أموال خاصة بالنسبة لنشاط معين أو مركز ربح معين :

نسبة مردودية الأموال الخاصة المضافة = التغير في النتيجة الصافية \ التغير في الأموال الخاصة

رغم اهمية هذه النسبة إلا انها تطرح اشكالية تحديد قيمة الاموال الخاصة بكل مركز ربح بشكل دقيق، اين يتم تخصيص الأموال لمراكز الربح بطريقة تعاقدية من اجمالي الأموال الخاصة للمؤسسة المصرفية، و عادة ما يتم تحديد الأموال الخاصة بمركز الربح انطلاقا من حجم مخاطر انشطة المركز الواجب تغطيتها، مثل مخاطر السيولة، و مخاطر الصرف أو المخاطر الائتمانية<sup>2</sup>.

2. نسب الربحية: تأخذ هذه النسب أشكالا كثيرة حسب الأوليات الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية ، و

نذكر منها:

- نسبة ربحية النشاط : و تقيس القدرة النسبية لمراكز المسؤولية على توليد الارباح من خلال انشطتها الحالية و تساوي النتيجة الصافية \ الناتج المصرفي الصافي .
- نسبة الايرادات للأعباء: الناتج الصافي المصرفي \ (الأعباء التشغيلية + الاهتلاكات) تترجم هذه النسبة مستوى الايرادات مقارنة بالأعباء ،أما النسبة العكسية فتمثل معامل الاستغلال .
- نسبة العائد على الأصول التي تمثل الناتج المصرفي الصافي \ الأصول المستخدمة .
- نسبة الهامش الصافي الاجمالي و التي تمثل النتيجة الصافية \ مجموع الميزانية ، و تحدد هذه النسبة مستوى الهامش المحقق من طرف البنك أو مركز الربح مع احتساب المصاريف العامة و المؤونات.

<sup>1</sup> K.S.Belasco, *Managing Bank Conversions: The Guide to Organizing, Controlling and Implementing Systems Conversions*,BeardsBook,Washington,2003,PP 138-139.

<sup>2</sup> M.Rouach ,G.Naulleau , *Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière* ,Op.Cit , P 202.

**3. نسب الانتاجية:** تسمح هذه النسب بمتابعة مستمرة و مقربة لظروف تحقيق الايرادات و الناتج البنكي الصافي ، و توضح نسبة الأعباء إلى متوسط القروض الحالية مستوى الأعباء المستهلكة من طرف وحدة أو مركز ربح أو بنك لتوليد مستوى النشاط الحالي ، أما نسبة الناتج المصرفي الصافي \ عدد الموظفين ، فتمثل معدل رقم الأعمال المولد من طرف كل موظف في المؤسسة، فيما تمثل النسبة قيمة القروض الممنوحة \ عدد الموظفين، قيمة القروض الممنوحة المولدة من طرف كل موظف<sup>1</sup>.

**4. نسب متابعة مخاطر القروض:** تعد عملية تقييم مخاطر القروض عملية حيوية و محورية بالنسبة للنشاط المصرفي، لارتباط مستواه بمردودية العمليات المختلفة، فالمخاطر المتعلقة بالهامش أو العميل و التي قد تعد مقبولة في المدى القصير، قد تعد خطرة على المدى المتوسط و البعيد، و من أجل مراجعة فعالة لهذه العملية، تستخدم نسب عديدة نذكر منها:

- القروض الممنوحة المتنازع عليها \ القروض الممنوحة الاجمالية، و التي تمثل تقييما لحظيا للعملاء المشكوك فيهم مقارنة بمجموع محفظة القروض المسيرة من طرف وحدة أو مركز أو من طرف المؤسسة المصرفية .
- المؤونات المخصصة \ القروض الممنوحة الاجمالية أو المؤونات المخصصة \ القروض الممنوحة المتنازع عليها و التي تعطي صورة واضحة عن قيمة المؤونات المخصصة من طرف الوحدة أو المركز للقروض الممنوحة.

#### الفرع الثاني : حساب المردودية من مداخل أخرى .

إضافة إلى اعتماد مراقبة التسيير في تقييم المؤسسة على تقسيمها لمراكز مسؤولية ، تعتمد أيضا مداخل أخرى بهدف تغطية جميع أوجه النشاط مما يسمح بالتحديد الدقيق لما يجب التركيز عليه و ما يجب تركه و التخلي عنه، و من هذه المداخل نذكر :

**أولا. مردودية المنتج:** تكمل عملية حساب ربحية المنتجات المصرفية المختلفة مدخل الربحية حسب كل مركز ربح، حيث تسمح للمؤسسة المصرفية بالتركيز على المنتجات الأكثر ربحية ، كما يساهم التحديد الدقيق لتكلفة المنتجات و الخدمات المقدمة بتني سياسة تسعير ملائمة ، و تتطلب هذه العملية ثلاثة أسس: تحديد المنتجات و الخدمات المسوقة، تحديد الأعباء و الايرادات الخاصة بكل منتج أو خدمة، حساب هوامش المنتجات و الخدمات و تحليل النتائج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>D.McNaughton, *Banking Institutions in Developing Markets: Building Strong Management And Responding to Change*, Volume 1, The World Bank ,Washington ,1992,PP 76-77.

<sup>2</sup>J.Smullen, *Financial Management Information and Analysis for Retail Banks* , Greasham Books,Cambridge, 1995, PP 128-140.

ثانيا. **مردودية نشاط:** تقسم المنتجات المسوقة من طرف المؤسسات المصرفية حسب النشاط إلى عدة أنشطة ، مثل نشاط جمع الودائع، توزيع القروض، ادارة وسائل التسديد ،النشاط المالي و تقديم الخدمات ،و التي تقسم كذلك إلى فروع يجمع كل فرع مجموعة من المنتجات، و تعتمد هذه الأنشطة كأساس لحساب الربحية من خلال تحديد هامش كل نشاط و فرع. و تستوجب عملية حساب ربحية كل نشاط عدم خلطها مع ربحية مراكز المسؤولية، فنشاط ما يمكن أن يحوي أكثر من مركز مسؤولية و في مجالات مختلفة، كما أن إيرادات و أعباء كل نشاط عادة ما يتم استخراجها مباشرة من المحاسبة العامة، حيث لا تتم عملية فوترة تكاليف العمليات على شاكلة مراكز الربح ،و تستخدم ربحية النشاط في القيام بمقارنة جيدة و ذات موثوقية لأنشطة المؤسسة مع المؤسسات المصرفية المنافسة<sup>1</sup>.

ثالثا. **مردودية العميل:** تهتم المؤسسات المصرفية بحساب ربحية كل عميل باعتبار أن العملاء ليسوا كلهم مربحين ، لذا تعتمد كقاعدة في تحديد احتياجات و طبيعة العلاقة مع كل عميل ، كما تعبر أيضا أداة أساسية في معرفة حدود التفاوض التجارية مع كل عميل و المخاطر المرتبطة به .

تتم عملية تحديد ربحية كل عميل على مستوى مصلحة الاعلام الآلي الرئيسية، الأمر الذي يتطلب تقييما لحجم العمليات المعلوماتية المعالجة و انشاء فريق متكامل يتشكل من مراقبي التسيير و خبراء البرمجة، كما يتطلب أيضا وجود نظم معلومات قادرة على تأمين المعلومات الكاملة عن العملاء و عملياتهم ، كجمع حسابات عميل معين في حساب واحد ،و تحديد العمليات المختلفة على هذه الحسابات، و تنظم هذه العملية عموما على أساس الانشطة المختلفة للمؤسسة<sup>2</sup>.

كما تشمل عملية حساب مردودية المؤسسات المصرفية حساب مردودية مختلف شرائح العملاء، حيث تسمح هذه العملية بتوجيه الاستراتيجية ناحية شريحة العملاء أو السوق الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة المصرفية، كما تسمح أيضا بترشيد الأفعال التجارية الخاصة بكل شريحة، إضافة إلى ذلك تسمح بتحديد سعر البيع الملائم لكل شريحة .و تتم هذه العملية من خلال تقسيم العملاء وفق عدة معايير مثل المعيار الاجتماعي و القانوني، المعيار المهني للأفراد، معيار النشاط ،معيار حجم المؤسسة ،معيار دخل الأفراد، كما تشمل أيضا حساب ربحية شبكات التوزيع ،انطلاقا من كون عملية تسويق منتج ما يتم عبر شبكات توزيع عديدة، سواء كانت خاصة بالمؤسسة أو عن طريق وسطاء ماليين أو مصرفيين، و تتم عملية حساب الربحية من خلال الاعتماد على ربحية المنتجات، و هذا بتحديد ربحية كل منتج في نفس الشبكة أو ربحية العملاء المنتمون لنفس الشبكة ،أو من خلال ربحية مراكز الربح شبكة معينة. و تسمح عملية تحديد ربحية الشبكات بعمل مقارنة بينها و تحديد تلك الواجب اعتمادها، أو تدعيم

<sup>1</sup> R.THÉORET , *Traité de Gestion Bancaire*, PUQ, Québec,1999, PP 154-158.

<sup>2</sup> Idem,PP 152-164.

الشبكات التي تعاني بعض القصور، أو التخلي عن تلك التي تعاني عجزا كبيرا، مع امكانية إعادة التفاوض مع الشبكات التي لا تحقق ربحية بالقدر المرغوب<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: مساهمة نظام مراقبة التسيير في إدارة المخاطر.

تمثل المخاطر النتيجة الحتمية للتفاعل بين التغيرات المخطط لها و التغيرات البيئية المفروضة ،لتنقسم بين مخاطر داخلية و أخرى تفاعلية بين المؤسسة و بيئتها، و في سعيها للتحكم بهذه المخاطر تتبنى المؤسسات المصرفية مجموعة من المعايير ،إضافة إلى مختلف التقنيات و الآليات الادارية ،من خلال التعامل مع الارتباط المتراكم بين خلق المخاطر و التحكم بها ، و هنا تظهر الانواع المختلفة للرقابة و المتمثلة في الرقابة عن طريق القوانين و الاجراءات، و الرقابة عن طريق مؤشرات الرضا، و الرقابة عن طريق تبني قيم مشتركة إضافة إلى الرقابة الادارية من خلال النتائج ( مراقبة التسيير).

باعتبار نظام مراقبة التسيير هو أحد أنظمة الرقابة الداخلية ،فإنه سيعمل حتما على تحقيق أهدافها و المساهمة في تحسين الدور الذي تلعبه ،خاصة في الشق المتعلق بالمساهمة في إدارة المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسات المصرفية باختلافها، و تتقاطع أهداف نظام الرقابة الداخلية مع أهداف إدارة المخاطر في عدة جوانب نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف التنظيمية سواء كانت فرصة أو تهديدا ، ومن ثم تحديد معالم محفظة مخاطر المؤسسة ؛
- التحكم بالمخاطر تبعا لمستوى الخطر المقبول من طرف الادارة بما يسمح باتخاذ القرارات بطريقة رشيدة ؛
- توفير مستوى ضمان مقبول بتحقيق أهداف المؤسسة ، حيث يتكامل عمل ادارة المخاطر مع الرقابة الداخلية لضمان مراعاة القوانين و اللوائح ،و تطبيق التعليمات و المبادئ التوجيهية التي حددتها الادارة العليا ، و كذا السير الحسن لمختلف الانشطة و العمليات التي تساهم في الحفاظ على أصول المؤسسة، إضافة إلى ضمان موثوقية المعلومات المالية.

يعالج نظام مراقبة التسيير اشكالية المخاطر و عدم التأكد، من باب اعتبار الخطر هو حالة عدم التأكد يمكن قياسها ،و من هذا المنطلق يقسم نظام مراقبة التسيير المخاطر الى ثلاثة أنواع: المخاطر المالية ، المخاطر المرتبطة بالأفراد، و المخاطر العامة للمنظمة المرتبطة بالجانب التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>G.Naulleau,M.Roueh,*Contrôle de Gestion et Stratégie dans la Banque*,3 ed,Revue Banque ,Paris,2013,P 84.

<sup>2</sup> A.Cardoso et autre ,Op.cit, PP 4-8.

<sup>3</sup> J.Meric. *Le Contrôle De Gestion Entre Risque Et Incertitude* . 21EME CONGRES DE L'AFC, France,May 2000,P 4.

يعمل نظام مراقبة التسيير على تدعيم عمليات ادارة الميزانية و التحكم التشغيلي بالمخاطر المالية بالاعتماد على:

- نظام التقارير مثل هيكل الميزانية و متابعة الالتزامات؛
  - تحديد و تطبيق اجراءات و تنظيمات خاصة فيما يخص انظمة الشبكات المختومة و فرض الموافقة الرسمية على القروض؛
  - التقييم المالي للمخاطر البيئية و المجتمعية و كذا تكاليف التحكم بها ؛
- كما يعالج نظام مراقبة التسيير المخاطر الانسانية (المتعلقة بالفرد) على أنها نتيجة لغياب التنسيق بين الأنشطة و المستويات المختلفة للمؤسسة، أو لانتهازية العاملين و الموظفين، أين يتم تبني فلسفة الشروط التعاقدية وفق نظرية الوكالة، كما يرى كابلان و اتكنسون أن موقف الملاك بالنسبة للمخاطر عادة ما يكون حياديا، عكس موقف المسيرين، أين تمثل المخاطر عقبة في طريق تحقيق أهدافهم تستوجب التصدي، و من ثم فالإشكالية تطرح عند وضع و تحديد الأهداف، بين من يرى بوضع أهداف في مرمى اليد بأقل المخاطر و من يرى بضرورة خوض غمار التحدي بتحديد أهداف محفزة<sup>1</sup>.

يعتمد نظام مراقبة التسيير في معالجة هذه الاشكاليات طريقة الميزانيات الحقيقية المحفزة ، و التي تسمح بمراقبة المرؤوسين و تحديد حجم الخطر الناتج عن القرارات المتخذة، هذا الأمر يتطلب تحديد حجم المخرجات الموافق للميزانية ، و كذا المكافأة المترتبة على تحقيق هذا الهدف أو تحقيق أكثر مما هو محدد، اضافة إلى قيمة الجزاء الناتج عن عدم القدرة على تحقيق الأهداف، و تساعد هذه الطريقة ليس فقط في ربط حجم المكافآت مع حجم المخرجات، و لكنها تساعد أيضا في تخفيض الخطر الاخلاقي الذي قد يسلكه بعض المسيرين في سبيل تحقيق أهدافهم.

و بالانتقال إلى المخاطر المتعلقة بالجانب التنظيمي و بالمنظمة بشكل اجمالي، اقترح بعض الباحثين طرقا لمتابعة المخاطر الداخلية التي قد تعترض المؤسسة، على غرار سيمونز من خلال حاسبة التعرض للمخاطر<sup>2</sup>، حيث أوضح أن المخاطر مرتبطة بنشاط المؤسسة، أين يمكن قياسها لمعرفة الحد المطلوب و المرغوب من هذه المخاطر، و كذا العمل على معالجة المستويات غير المقبولة منها، كما بين أيضا أن استخدام المسيرين لنظام مراقبة التسيير في حالة التغيير الاستراتيجي تستوجب التفريق بين النظام التفاعلي للرقابة و المتابعة، و النظام التشخيصي للرقابة و

<sup>1</sup> Ibid, PP 9-12.

<sup>2</sup> R.Simons, *How Risky Is Your Company*, Harvard Business Review ,Boston, Mai-juin 1999, pp.85-89.

المتابعة<sup>1</sup>، حيث ربط سيمونز نمو و زيادة المخاطر بزيادة ثلاثة أنواع من الضغوط الداخلية : الضغوط المتعلقة بالنمو، الضغوط المتعلقة بثقافة المؤسسة و الضغوط المتعلقة بإدارة المعلومات<sup>2</sup>، و يوضح الشكل التالي كيفية عمل حاسبة التعرض للخطر .

الشكل 5.1. أداة قياس تعرض المؤسسة للمخاطر



Source: R.Simons, Op.Cit, P 04.

- أ. الضغوط المتعلقة بالنمو: يرى سيمونز أن المخاطر المتعلقة بضغوط العمل يمكن تفاديها من خلال تحديد ما يجب أن يقوم به الأفراد ، أو تحديد ما لا يجب القيام به<sup>3</sup>، و التي بدورها تنقسم إلى :
- ضغوط الأداء : يؤدي تبني أهداف صعبة الى تحفيز الموظفين، و لكنها تؤدي كذلك إلى رفع المخاطر عندما يحاول الموظفون تحقيقها بأي طريقة كأن يتم منح قروض لعملاء ذوي التصنيف الضعيف، أو التخلي عن بعض معايير الجودة من أجل تسريع العمليات ؛

<sup>1</sup> N.Berland , J.P.Ponsard ,O. Saulpic, *Une Typologie Des Systèmes De Contrôle Inspirée Du Cadre Théorique De Simons*, CECO-1226. 2005. <hal-00243012>

<sup>2</sup> R.Simons, Op.Cit, PP 90-94.

<sup>3</sup> R.Simons, *Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask*, Harvard Business Riview,Boston,Nov 2010 ,p97.

- معدل التوسع في العمليات: عندما لا تتماشى مهارات و كفاءات الموظفين و حتى التكنولوجيا المستخدمة ، مع التوسع الحاصل في المؤسسة يؤدي ذلك إلى رفع مستوى المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة المصرفية، كأن لا تملك المؤسسة المصرفية برامج حماية من القرصنة الالكترونية ، ثم تضطر إلى دخول في نشاط التجارة الالكترونية؛
- قلة خبرة الموظفين الرئيسيين :يتعلق الخطر بمدى جاهزية الموظفين الرئيسيين للتغيير الذي ترغبه الادارة العليا .

#### ب. ضغوط الثقافة التنظيمية : تتمثل الضغوط المتعلقة بهذا الجانب في :

- مكافآت المخاطرة من أجل الريادة: تعتبر المخاطرة ركيزة التفوق ، إلا أنها كذلك السبب في رفع مستوى التعرض للمخاطر ،لذا من الواجب على المسيرين ربط مستوى المكافآت بمستوى المخاطر المقبول ؛
- الاخبار السيئة: يحدد هذا العنصر مدى سرعة وصول المعلومات و حجمها، خاصة السيئة منها إلى الادارة العليا، و كيف يتم التعامل معها من حيث السرعة و ردة الفعل ؛
- المنافسة الداخلية: تساهم المنافسة الداخلية في خلق جو من التحدي لتحقيق الأهداف ، و لكن في الوقت نفسه قد ترفع مستوى المخاطر ، وكذا إذا تسببت في الانتقال من المنافسة الايجابية إلى النزاع التنظيمي، و الذي قد يؤدي إلى حجب المعلومات المهمة عن بعض الأقسام ، و بروز المشاكل المتعلقة بسعر التنازل الداخلي و غيرها.

#### ت. ضغوط إدارة المعلومات: تتعلق الضغوط في هذا الجانب ب :

- سرعة و تعقيد تحويل المعلومات : لمعرفة مستوى التعقيد و السرعة يتم القيام بمقارنة تاريخية أو مع الأقسام في نفس الشركة ، و تحديد درجة التحسن الحاصل أو العكس؛
- مقاييس تشخيص الأداء: يرى سيمونز أنه غالباً ما يتم إهمال مقاييس الأداء في مراحل النمو، مما يؤدي إلى خلق فجوة معلوماتية ، تضطر المسيرين إلى القيام بعمل اضافي للحصول على المعلومات في الوقت المناسب ،مما يرفع من مستوى المخاطر المرتبطة بجمع و تحليل المعلومات ؛
- تفويض اتخاذ القرارات: تستخدم عملية التفويض لتحفيز و رفع أداء الموظفين، و لكن للتفويض سلبيات عديدة قد تساهم بشكل جدي في رفع مستوى المخاطر، كأن لا يحترم المفوض الاتجاه العام للمؤسسة

بعد الحصول على مجموع نتائج كل مجموعة يتم حساب الحصيلة النهائية، أين قسم سيمونز مناطق الخطر إلى ثلاثة مناطق؛ المنطقة الآمنة 9-20 نقطة، منطقة الحذر 21-34 نقطة، منطقة الخطر 35-45 نقطة.

يعتمد المديرون في السيطرة على المخاطر الداخلية التي ترافق الاستراتيجية عدة آليات حددها سيمونز في

الاسئلة التالية:

- هل يعتمد كبار المديرين في بث قيم المؤسسة على طرق بسيطة مفهومة من طرف الجميع ؟
- هل تم تحديد حدود السلوكيات و الاجراءات التي لا يجب تجاوزها بدقة ؟
- هل لأنظمة التشخيص و الرقابة القدرة على متابعة جميع متغيرات الأداء الحرجة ؟
- هل أنظمة التشخيص و المتابعة تفاعلية تهدف إلى تحفيز عملية التعلم ؟

و حسب سيمونز فإن حاسبة التعرض للمخاطر تعتبر أحد أهم الأدوات التي يجب اعتمادها أساسا لتحديد

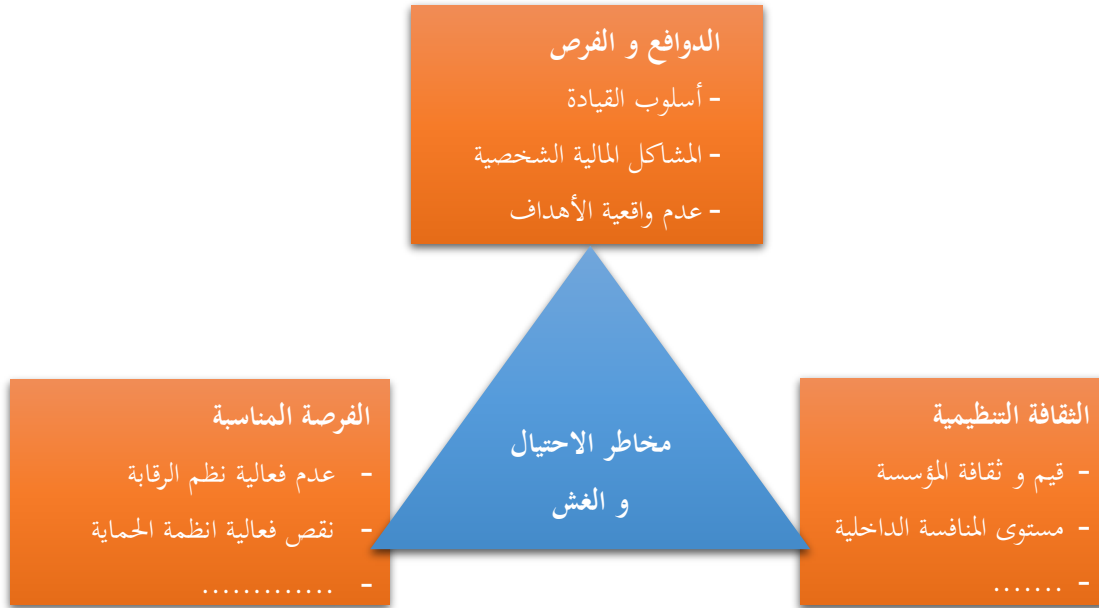
مستوى المخاطر التي سيتم قبوله مقارنة بالنتائج المتوقعة من نشاطات المؤسسة المختلفة .

كما أشار بعض الباحثين إلى دور نظام مراقبة التسيير في تخفيض مستوى مخاطر الغش و الاحتيال التي قد تحدث في المؤسسات المصرفية بما يسمى مثلث الغش و الاحتيال، و الذي يحوي العناصر الثلاثة الواجب توفرها لحصول عملية الاحتيال و الغش؛ يتمثل العنصر الأول في الدوافع والضغط التي تؤدي إلى القيام بعملية الغش، مثل أسلوب القيادة و المشاكل الشخصية المالية التي يعاني منها الأفراد أو عدم واقعية الأهداف المسطرة التي يعمل الموظفون على تحقيقها، بحيث تدفعهم إلى اتباع جميع الطرق المشروعة أو غير المشروعة في سبيل تحقيق مستوى الأداء المطلوب، فيما يمثل العنصر الثاني توفر الفرصة المناسبة للقيام بعملية الغش أو الاحتيال ، و التي ترجع إلى ضعف أنظمة الرقابة في المؤسسة ، حيث تمثل الأنظمة و الاجراءات المحاسبية المصممة لضمان كفاءة سياسات مكافحة الغش و الاحتيال، أحد الجوانب التي قد تتسبب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في حدوث مثل هذه العمليات، أما الجانب الثالث فيمثل الموقف في حد ذاته، أين تلعب قيم و ثقافة المؤسسة التنظيمية عنصرا هاما في عدم اقبال الموظفين على القيام بالأفعال التي تضر بالمؤسسة و تحقيق أهدافها، مثل عدم احترام قواعد اللعبة أو معايير المخاطرة و كذا مستوى مقبول من المنافسة الداخلية بين الافراد<sup>1</sup> .

و يمثل الشكل التالي مثلث الغش و الاحتيال.

<sup>1</sup> L. W.Vona , *Fraud Risk Assesemnt : Building A Fraud Audit Program*, Wiley & Sons , New jersey , 2008, PP 7-8.

الشكل : 6.1 . مثلث الاحتيال



Source: J.J.Quang, F.Bernard, M.Morgan, R.Gayraud, *La Gestion Du Risque De Fraude*, 2eme éd ,Emerit publishing, Paris,2013,P 45.

المطلب الخامس: مناحي قصور نظام مراقبة التسيير.

يستدعي ضمان الأداء الجيد لنظام مراقبة التسيير القيام بعملية تقييم دورية لجميع مكوناته وفق مؤشرات عديدة، مثل التقييم النوعي للنظام و الذي يحدد مدى قدرة النظام على تقديم معلومات الدقيقة و اللازمة لمستخدميها، بالطريقة التي تسهل استخدامها و فهمها، كما ترتبط فعالية النظام بمدى تناسق مكونات النظام و ترابط العمليات و الانشطة و استمراريتها، و تجنب تكرار غير المفيدة منها .

و نظرا لاعتماد مختلف الأطراف ذات المصلحة على مخرجات نظام مراقبة التسيير، فإن دقة و موثوقية المعلومات لها من الأهمية ما يجعلها أحد أهم أسس كفاءة النظام، لذا تتطلب عملية تحليل و نشر المعطيات الرقمية، التأكد من صدقها و صحتها و تمثيلها لواقع الحال، و ذلك من خلال الالتزام بمجموعة من القواعد و الإجراءات المصممة خصيصا لهذا الأمر، كما أن النظام الذي لا يستطيع توفير المعلومات لمستخدميها في المواعيد المحددة لا يكون بالكفاءة المطلوبة، حيث أن صحة وصدق المعلومة و فائدتها تعتمد على وصولها لمستخدميها في الوقت المناسب، لاعتمادها في اتخاذ الاجراءات التي تساعد في تصحيح الانحرافات، الأمر الذي يتطلب التحديد المسبق و الواضح للمواعيد المستهدفة لإيصال المعلومات لمستخدميها لتفادي التأخر و ضياع مصداقية هذه المعلومات.

رغم التطور الذي عرفه نظام مراقبة التسيير منذ نشأته كمحاولة لدرء نواحي القصور التي يعاني منها، إلا أن هناك جوانب مظلمة لا تزال تقبع في انتظار أنوار التطوير و الابداع، مع التذكير بأن هذه النقائص لا تعد عيوباً بقدر ما تعد مصادر الهام لتحسين منتظر، أو كمحاولة لتوضيح ما يجب توحيه عند تطبيق هذا النظام، حيث قسم بعض الباحثين أوجه محدودية نظام مراقبة التسيير إلى قسمين رئيسيين: يتعلق القسم الأول بالنقائص المرتبطة بالجانب التقني للنظام، أما القسم الثاني فيمثل القيود الايديولوجية للنظام<sup>1</sup>.

يستند نظام مراقبة التسيير على نموذج محاسبي تقديري معين في اطار تصور عام لمختلف الانشطة المساهمة في العملية الانتاجية، إلا أن هذا النموذج ليس في استطاعته القاء الضوء على جميع مناحي أداء المؤسسات، الأمر الذي يتطلب التحلي عن النظرة التفاضلية لهذا النموذج، و تعويضها بنظرة نقدية تساعد على اكتشاف و رصد مواطن الضعف و العمل على تغييرها. إن النموذج الرقابي المؤسس انطلاقاً من النظرة الانتاجية الصناعية للمؤسسات لا يعطي للرقابة ذلك البعد البشري الذي يعطي حلولاً بإمكانها تخفيض مستويات المخاطر المتعلقة بالأفراد العاملين بالبنك، فضلاً على تأثير مختلف العوامل على السلوك التنظيمي للفرد، أو حتى توضيح سيورة الابداع و التطوير و تأثيرها المتوسط و البعيد المدى على النتائج المالية للمؤسسة<sup>2</sup>، كما أن لبعض الباحثين تصوراً أكثر واقعية لتأثير ثقافة المنظمة و ثقافة الفرد على كفاءة نظم التقييم المختلفة، حيث تمثل هذه العوامل الجانب المعنوي للعملية الرقابية، أين نجد أن النظام الذي ينجح في بيئة ثقافية تنظيمية معينة قد لا يؤتي ثمره في غير بيئة منبته، و من منطلق أن التغيير هو الثابت الوحيد، فإن التغيير قد يحدث على مستوى الفرد و على مستوى الجماعة أو المؤسسة و كذا على مستوى بيئة المؤسسة<sup>3</sup>.

لقد ورث نظام مراقبة التسيير القيود المفروضة على الأنظمة المحاسبية، و التي تسمح بالقيام باستقراء النتائج على المدى القصير، و لكنها تجد نفسها عاجزة إذا انتقلنا إلى بعد زمني أطول، الأمر الذي يتطلب استخدام التحليل الاستراتيجي لوضع تصور أمثل، كما أن التصور الكمي القيمي للموارد يجعل من النظام أداة فعالة و لكن في الجوانب القابلة للتكميم فقط، في حين أن الأصول غير المادية و غير القابلة للتكميم لا تجد لها مكاناً ضمن تصورات هذا النموذج<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> A.Burlaud, *Contrôle de Gestion : le Developpement de l'Intelligence Organisationnelle*, hal archives-ouvertes, 1995. P 13.

<sup>2</sup> O.Poupart-Lafarge, *Les Dispositifs De Gestion Des Risques Et De Contrôle Interne*, AMF, Mis en ligne le 22 juillet 2010, PP 10-13.

<sup>3</sup> H.Loning et autre, *Le Contrôle De Gestion : Organisation-Outils et Pratiques*, Dunod ,Paris ,2008, PP 174-176.

<sup>4</sup> A.Burlaud, Op.Cit,P 14.

إن تقييم الأداء المتعدد الأبعاد أضحى الأساس السليم المعتمد في الإدارة الحديثة، و الذي يعتمد مؤشرات متعددة و مختلفة تربط الأنشطة بالتوجه الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسة و المخاطر المرتبطة به، و التي قد لا توضح بشكل كمي آني أسباب ضعف الأداء على المدى القصير، و لكنها تستطيع التنبؤ بما سيكون عليه الأداء مستقبلا، انطلاقا من تحديد العناصر التي لها تأثير حقيقي على خلق القيمة و تحقيق أهداف المؤسسة، و من ثم تخفيض مستوى المخاطر التي قد تواجهها<sup>1</sup>، كما أن التوصيف و الفهم الجيد للتطور الاستراتيجي للمؤسسة يجب أن يكون ضمن سياق مصطلحات الاستمرارية و الزخم الاستراتيجي، هذ السياق المتأني من الحراك الدائم و التفاعل المتواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة في البنك، و الذي يؤكد على ضرورة ألا يتم تبني استراتيجية معينة إلا على أساس التطور و النمو، دون خلعهما من سياقها الطبيعي و دون أن تفارق خصائصها<sup>2</sup>.

إضافة إلى ما سبق، ينطوي النظام المعتمد على التكرارية في اعتماد الخطط و الاستراتيجيات على مخاطر متعلقة أصلا بعدم ضرورة تكرار الأحداث بالنسق المخطط له، أو عدم اعطاء بعض العوامل الوزن الحقيقي لها، باعتبار تأثيرها التاريخي غير معتبر و غير مؤثر، مما يعرض المؤسسات المصرفية خصوصا الى تحديات حرجة، قد تحد من قدرتها على الاستمرار في النشاط، كما أن اعتماد الموازنات -التي تعتبر ترجمة للاستراتيجية- لإجراء مقارنة يتم على اساسها القيام بالإجراءات التصحيحية، يركز على العقلانية الاقتصادية التي لا يمكنها تحديد الأسباب غير الكمية لهذه النتائج، و التي قد ترجع إلى الاختيارات الضمنية أو العوائق غير المدرجة و غير المتوقعة.

تعتمد النماذج الرقابية التقليدية على التحديد الدقيق للعوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات، انطلاقا من تحديد العلاقة بين المعرفة الكاملة بالموقف و السلوكات الادارية، هذه الايديولوجية التي تركز مبدأ القبلية لسلطة متخذي القرارات، دون الرجوع إلى الحوار المتعدد الأطراف و المستويات داخل المؤسسة، الذي بإمكانه رسم واقع و مستقبل أكثر واقعية مما يراه متخذ القرارات، مما يطرح اشكالية السلطة و المسؤولية بالنسبة لمراقبة التسيير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> C. Zopounidis , P.M. Pardalos, *Handbook of Multicriteria Analysis*, Springer-Verlag ,Berlin, 2010,PP 25-33.

<sup>2</sup> D.Miller,P.Friesen, *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation* ,Academy of Management Journal,Vol.23,no.04,1980,PP 591-614.

<sup>3</sup> A.Burlaud,Op.Cit ,P 14- 16.

خلاصة الفصل:

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الأنظمة الحديثة التي تتكامل جهودها من أجل تخفيض مستويات عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات و ما يصاحبها من مخاطر، حيث يعمل على ضبط سير العمليات التشغيلية وفق منظور استراتيجي ، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية ضمن مستويات خطر مقبولة، و دون أن يكون له من الأثر ما يهدد القدرة على الاستمرارية في النشاط أو يهدد ثروة المساهمين و الملاك، و هذا باستخدام مجموعة من الأدوات التي تتكامل فيما بينها لتشكّل ذلك النظام المتفاعل المبني على المعلومات ذات الموثوقية و الاعتمادية و الصحة ، و التي توفر لمتخذ القرار رؤية واضحة عن الوضع الحالي للمؤسسة .

إن تشابك و تداخل ماضي المؤسسة و حاضرها مع مستقبلها يجبر المسير المحنك على ضرورة تبني ذلك التصور الاستراتيجي لحال مؤسسته، النابع من تاريخها في النشاط و معتمدا على حقيقة الواقع، الأمر الذي يستلزم بلورة هذه الاستراتيجية مع مواردها و امكاناتها من جهة، و مع أهدافها و قيمها و ثقافتها التنظيمية من جهة أخرى، دون أن يدفعها ذلك إلى السفر في بحر المخاطر الذي لا شاطئ له، و انطلاقا من أوجه قصور أدوات نظام مراقبة التسيير السابقة الذكر، كان من المستوجب البحث عن أداة حديثة بإمكانها تعويض هذه النقائص، و تمكين إدارة المؤسسات المصرفية على فهم أكثر وضوحا للحاضر و المستقبل، دون اهمال للمتغيرات التي لها تأثير غير لحظي على أداء المؤسسة، و الذي سيكون مجال حديثنا في الفصل الموالي .

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي

إلى بطاقة الأداء

المتوازن

مقدمة الفصل:

تؤثر المخاطر المصرفية إجمالاً على أداء البنك و استمرارية نشاطه و كذا على مصداقيته ، كما تؤثر أيضا على ملاءته، مما يهدم العلاقة المبنية على الثقة بين المؤسسة البنكية و المتعاملين معها، و كتمية لذلك ،تسعى المؤسسات المصرفية إلى تبني جملة من الأساليب بهدف بناء أسس عمل قوية، تساعد على تحقيق أهدافها و الرفع من مستوى أدائها ،كما تساعد على المحافظة على أصولها و تنميتها.

و انطلاقاً من اعتبار إدارة المخاطر أحد أهم وظائف المؤسسات المصرفية التي تساعد على تحديد و مواجهة مختلف لمخاطر، و كذا حماية أصول البنك و أرباحه من خلال تقليل الخسائر ،فإنها تسعى دوما للبحث عن أنجع السبل و أيسر الطرق و أفضل التقنيات الإدارية لبناء أنظمة رقابية فعالة، تتماشى دوما مع التغيرات الحادثة في بيئتها.

إن سعي المؤسسات عموماً و البنوك خصوصاً إلى تبني مدخل الأداء المتوازن، يسير ضمن التوجه العام لإدارة البنوك للمخاطر المختلفة بنظرة أكثر شمولية، مراعية في ذلك جميع الجوانب التي ستؤثر سلباً على أداء البنك، إذ تعتبر المخاطر الاستراتيجية و إن أغفلتها لجنة بازل في مقرراتها، أحد أهم المخاطر الواجب التعامل معها، بل أكثر من ذلك، يرى بعض الباحثين أن المخاطر الأخرى ما هي إلا أحد جوانب هذه المخاطر ، لذا و نظراً لاعتبار بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأنسب لبناء الاستراتيجية و تنفيذها، و معالجة المخاطر الناتجة عن سوء بناءها و تنفيذها، كان لزاماً المضي قدماً في استخدام هذه الأداة و تكييفها مع عمل البنوك و خصوصيات نشاطه.

و من أجل بناء تصور واضح عن كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن كآلية لإدارة المخاطر المصرفية، سيشمل هذا الفصل في ثناياه حديث عن البطاقة من حيث النشأة و المكونات و الأهداف، ثم ينتقل الحديث إلى طرق تصميمها و الأمور الواجب مراعاتها عند التصميم.

### المبحث الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

لم تكن فكرة تبني بطاقة الأداء المتوازن كآلية لإدارة المخاطر بمعزل عن محاولة تكييف الأدوات و التقنيات الإدارية الأخرى مع متطلبات إدارة المخاطر، لذا فالبطاقة تمثل التطور الطبيعي الذي لازم البحث عن أفضل الأدوات و التقنيات و أنجعها لمجابهة التطور الحاصل في جانب المخاطر و تنوعها، كما كان لتوسع و تطور نشاط المؤسسات البنكية و كبر حجمها ، و كذا ظهور أساليب عمل جديدة ، و ما صاحبه من تطور أوجه المنافسة بين المؤسسات على أكثر من صعيد، الدور الأبرز في التوجه نحو استحداث أدوات جديدة ، تكون قادرة على كسر نظرة الأفق الضيق التي صاحبت الأدوات التقليدية لإدارة المخاطر.

### المطلب الأول: نقائص أنظمة الرقابة الداخلية التقليدية في البنوك

تتطلب عملية بناء نظرة شاملة عن أداء المؤسسات عموما و ما يصاحبه من مخاطر، و كذا جعل عملية تقييم الأداء ذات جدوى و ذات فعالية، ضرورة تحديد جميع الجوانب المؤثرة على الأداء، سواء كانت مالية أو غير مالية، ملموسة أو غير ذلك، و لعل هذه الاشكالية هي التي بينت بعض نقائص الأنظمة الرقابية التقليدية المعتمدة في البنوك.

### الفرع الأول : خصائص أنظمة الرقابة الداخلية التقليدية:

إن التجارب التي عايشتها البنوك من خلال مختلف الأزمات التي عرفتتها، جعلتها تبحث عن مكامن قصور أنظمتها و تقنياتها، وكذا في طرق إدارتها، و لعل ذكر بعض هذه النقائص يحور التفكير ناحية معالجتها و الحد منها، و من بين النقائص الواجبة الذكر نجد<sup>1</sup>:

- اعتماد الأنظمة الرقابية في عملية تقييم الأداء على الجانب المالي فقط:

يعتبر الأداء المالي معيارا أساسيا لقياس مدى نجاعة إدارة البنك، من خلال ربط مختلف الأنشطة بالنتائج الاقتصادية المحققة، كما يعتمد هذا المعيار أيضا في تحديد مدى تحقيق البنك لأهدافه و كشف الانحرافات و تصحيحها، إلا أن الباحثين اعتبروا أن التركيز على جانب واحد فقط في تقييم الأداء يعتبر قصور نظر، باعتبار أن هناك جوانب لا تقل أهمية و لها تأثير مباشر و غير مباشر على الأداء المالي للبنك.

- التركيز على الأصول الملموسة:

تعتمد الأنظمة الرقابية التقليدية في عملية تقييم الأداء على الأصول الملموسة فقط، مهملة في ذلك أصولا أخرى لا تقل أهمية عنها، على غرار العملاء، كفاءة الموظفين و كذا كفاءة أنظمة المعلومات.

- محدودية القدرة على التنبؤ :

تبني إدارة المؤسسات البنكية سياساتها على التخطيط لما سيكون عليه مستقبل الحالة الاقتصادية العامة، و كذا حالة الأسواق المالية انطلاقا من بيانات نظم المعلومات المختلفة، إلا أن ما يعاب على هذه البيانات و

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, *The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston, Jan-Feb 1992, PP 71-79.

المعلومات، هو كونها معلومات تاريخية سابقة، و نظرا لتمييز المخاطر البنكية عموما بعدم تكرارها من حيث الطبيعة و الحجم، فقد لا يكون من الصائب بناء استراتيجيات اعتمادا على معلومات لحالات سابقة قد لا تتكرر، كما أن أغلب السياسات التي تبني انطلاقا من تلك المعلومات تكون قصيرة الأجل، و لا تغطي آفاقا تسمح برسم تصورات بعيدة المدى.

- عدم القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة:

تشهد بيئة عمل البنوك تطورات سريعة على عدة أصعدة، سواء تعلق الأمر بظهور أنشطة و منتجات جديدة، أو حتى متطلبات و تكنولوجيا جديدة، هذا التطور يستدعي تبني نظم رقابية متطورة باستطاعتها مواكبة هذه التغيرات، باعتبار أن الأنظمة الرقابية التقليدية تعاني في مجملها الجمود، و ليس في مقدورها التكيف مع هذه التغيرات.

- عدم شموليتها لجميع المستويات الإدارية:

إن الدارس للمخاطر البنكية يعي أن منبتها و تأثيرها يشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا فإن تركيز الأنظمة الرقابية التقليدية على مستوى إداري دون آخر، أو وحدات و أنشطة دون أخرى، يحول دون الإلمام بجميع المخاطر حين حدوثها، ناهيك عن التنبؤ بحدوثها، لذا فضرورة تبني أنظمة رقابية شاملة يعتبر تحديا حقيقيا لإدارة البنك.

### الفرع الثاني: نقائص مرتبطة ببناء و تنفيذ الاستراتيجية:

تعتبر عملية بناء و تنفيذ الاستراتيجية عملية ذات أهمية بالغة في تحديد مدى نجاح المؤسسة من عدمه، إلا أن هذه العملية تواجهها بعض الصعوبات، مرتبطة أساسا بعدم قدرة الأنظمة الرقابية التقليدية على التماشي و التكيف مع متطلباتها، أين تتعلق الصعوبة الأولى بعدم وضوح رسالة و رؤية البنك و كذا استراتيجيته، حيث يعتبر وضوح الخطة الاستراتيجية و كذا الأهداف الاستراتيجية و سهولة فهمها، بالنسبة لمختلف الأفراد في مختلف مستويات في المؤسسة، أحد أهم أسس نجاح تطبيق الاستراتيجية، حيث أن غموض الطرح يؤدي إلى غموض فهم ما يجب فعله من طرف كل فرد داخل المؤسسة، و ما المطلوب منه للمساهمة في تحقيق مختلف الأهداف، ناهيك عن غموض المصطلحات في حد ذاتها، خاصة فيما يتعلق بترجمة الأهداف الطويلة المدى إلى أهداف يومية، كما تظهر صعوبات من نوع آخر تتعلق بالجانب البشري، فتحقيق أهداف المؤسسة يعتمد إضافة إلى ضرورة وضوحها على مدى شموليتها لأهداف الأفراد، حيث أن إحساس الأفراد بتعارض هذه الأهداف مع أهدافهم، قد يدفعهم لعدم المساهمة بشكل جدي في تحقيقها، كما لا يوفر الحث و الدعم على بذل مجهودات إضافية، فالأمر يتطلب أن يعرف كل فرد و بالتحديد ما المطلوب منه، و كيف يمكنه القيام بذلك، و ما الفائدة التي سيجنيها من ذلك، حتى تعمل كمحفز و دافع للقيام بالأعمال على أكمل وجه، إضافة إلى ما سبق، تمثل الصعوبات المتعلقة بالموارد تحديا آخر بالنسبة للإدارة، فعدم تناسب موارد المؤسسة مع الأهداف الاستراتيجية من حيث الكم و النوع سيعيق لا محالة سعي البنك نحو تحقيق أهدافه، و هذا الغموض قد يكون سببه عدم مقدرة المخطط على بناء

تصور جيد عن متطلبات تنفيذ الاستراتيجية، أو عدم كفاءة استغلال الموارد المختلفة، المالية منها و البشرية، المعلوماتية و المادية، عاملا محددًا للوصول الى تحقيق الأهداف الموضوعة .

إن محدودية تصور المسيرين آفاق تطور مؤسساتهم و تركيزهم على الأهداف القصيرة الأجل، يؤدي إلى خلق نوع آخر من الصعوبات تتعلق بالجانب الإداري، فالمسيرون عادة يفضلون التركيز على تطبيق و تنفيذ الأهداف القصيرة الأجل، و على القرارات التشغيلية لوضوح تأثيرها و نتائجها، مهملين بذلك التصورات الاستراتيجية التي تتلاشى مع ضباب الأعمال و زخم الأنشطة اليومية، إضافة لكونهم مطالبين بتبرير نتائج أدائهم على المدى القصير، دون التحجج بالعمل على تحقيق أهداف المدى الطويل غير المضمونة، الأمر الذي يحول دون البحث عن تحقيق التميز في الأداء على المدى الطويل و اقتصار البحث عن محددات تحسين الأداء الفوري، و قد بين كل من كابلان و نورتن في دراسة شملت عدة شركات أمريكية ظهور فجوة بين تطوير الاستراتيجيات المختلفة و بين تطبيقها، حيث اثبتت هذه الدراسة أن معظم الشركات المدروسة تعاني فشلا كبيرا في تطبيق و تنفيذ استراتيجياتها، و أن 5% فقط من العمال و الأفراد داخل الشركة يستوعبون استراتيجية شركتهم و يفهمونها بشكل كاف، و أن 25% من المسيرين فقط ترتبط حوافزهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركتهم، كما بينت أيضا أن غياب الربط بين استراتيجية الشركة و ميزانيتها يميز 60% من الحالات، إضافة إلى ذلك، لوحظ أيضا أن 86% من المسيرين (مدراء الإدارة التشغيلية) يقضون أقل من ساعة في الشهر في مناقشة استراتيجية شركتهم و كيفية تنفيذها على أكمل وجه<sup>1</sup>.

رغم أن هذه الدراسة قد صدمت المتغنين بالتخطيط الاستراتيجي، إلا أنها بينت بما لا يدع مجالًا للاختلاف، ضرورة البحث عن الأدوات و الآليات القادرة على دحض هذه الصعوبات ، و إعادة ربط متطلبات الواقع مع أحلام المالكين و المساهمين، إذ ليس من المعقول ان نطالب إدارة البنك بوضع خطط استراتيجية طويلة المدى ، ثم استعجال النتائج و محاسبتهم حتى قبل ظهور بوادر الفشل أو النجاح، إضافة إلى ذلك، ربط الباحثون أوجه القصور السابقة الذكر بمخاطر جديدة قد لا يمكن ملاحظتها في المدى القصير، و لكن لها ما لها من تداعيات على المدى الطويل، و هذا ما دفع بالبنوك إلى ضرورة تبني نظم إدارية جديدة يمكنها معالجة هذه النقائص، أين تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد أحدث هذه النظم.

### المطلب الثاني : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن .

لقد تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن منذ أن تم طرح هذا المدخل سنة 1992، حيث بدأ العمل به كإطار لقياس الأداء في المؤسسات، من أجل تدارك النقص الملحوظ على الأنظمة التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط، و التي و رغم كونها مؤشرات متابعة جيدة إلا أنها لا تعطي شيئا عن مؤشرات الأداء المستقبلية، كما أنها لا توضح آلية خلق القيمة من خلال الاستثمار في الأفراد أو التكنولوجيات، و لا حتى في جانب العملاء ، و من هنا

<sup>1</sup> P.Niven, *Balanced Scorecard Step-By-Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons ,New Jersey, 2006, PP 10-13.

قدمت بطاقة الأداء المتوازن الإطار الملائم لمراقبة استراتيجية خلق القيمة من خلال أربعة منظورات تترجم في مجموعة أسئلة كما يلي<sup>1</sup>:

أ. المنظور المالي: و يترجمه السؤال التالي: كيف سنحقق النجاح المالي وفق ما يرغبه المساهمون؟

ب. منظور العملاء: عند تحقيق أهدافنا ، كيف سنبدو أمام عملائنا ؟

ت. منظور العمليات الداخلية: ما هي احتياجات العمليات الداخلية التي ستحقق لنا أهدافنا و تحقق رضا

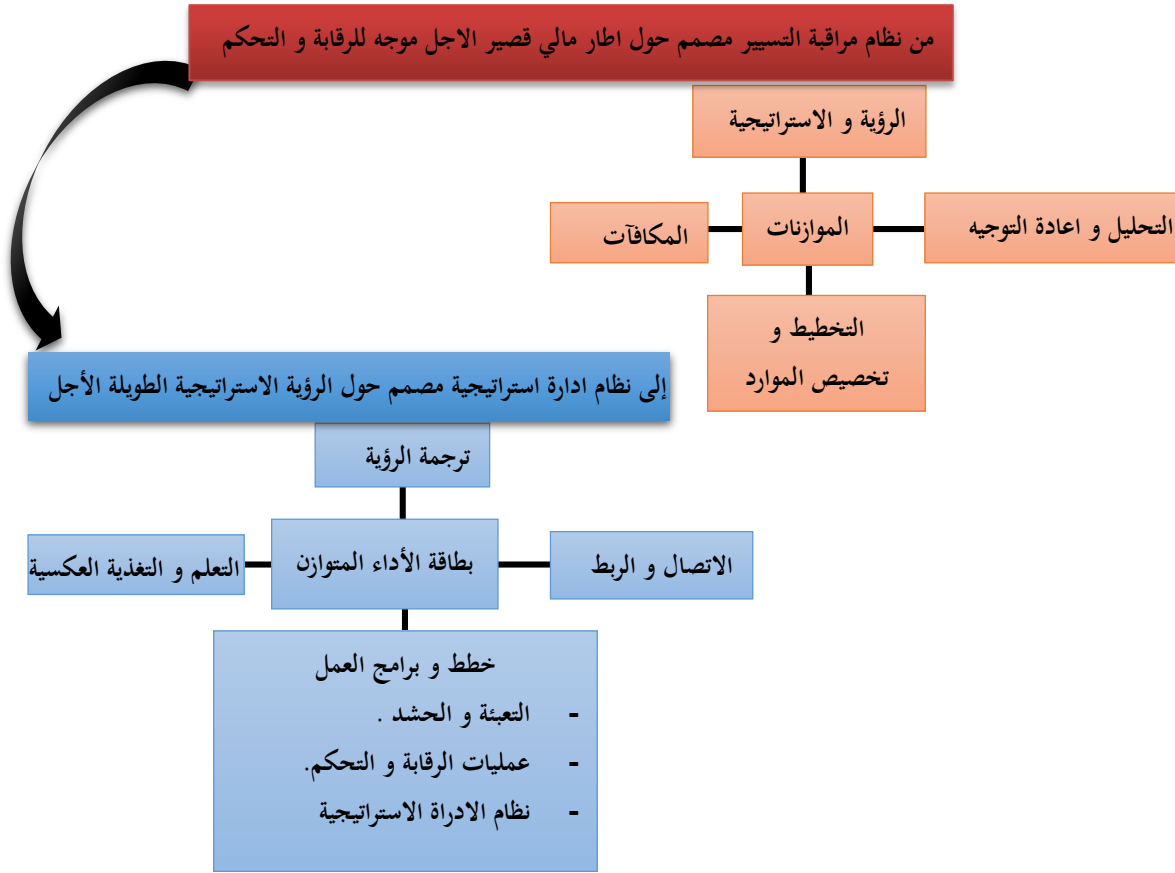
العملاء و المساهمين؟

ث. منظور التعلم و النمو : كيف يمكن تحسين القدرة على إحداث التغيير و التطور ؟

و يمثل الشكل التالي مفهوم بطاقة الأداء كمدخل إداري جديد.

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, Op.Cit, PP 73-76.

الشكل 1.2. بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري جديد



Source: R.Kaplan,D.Norton ,*The strategy Focused Organization* ,Traduit de l'Américain par Eileen Tyack-Lignot,Ed d'Organisation,Paris,2003,P10.

لقد مرت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها بعدة مراحل كان لكل مرحلة منها أثر بارز و كبير على تطورها ،ابتداء من الجيل الأول و الذي ظهر في 1992 إلى الجيل الثالث سنة 2000،مرورا بالجيل الثاني و الذي برز للوجود في سنة 1996 .

أولاً: نشأة و تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كما أسلفنا الذكر سنة 1992 في مقال في مجلة هارفرد للباحثين كابلان و نورتن بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع و محركات الأداء " ، كنتيجة لدراسة شملت مجموعة من الشركات الأمريكية و الكندية حول تقييم الأداء ،أين وجد أن مسيري هذه الشركات يفضلون المزاوجة بين المؤشرات المالية و المؤشرات التشغيلية في تقييم الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> P.Harmon, *The Evolution of The Balanced Scorecard* ,Business Process Trends, may 2003,P 01.

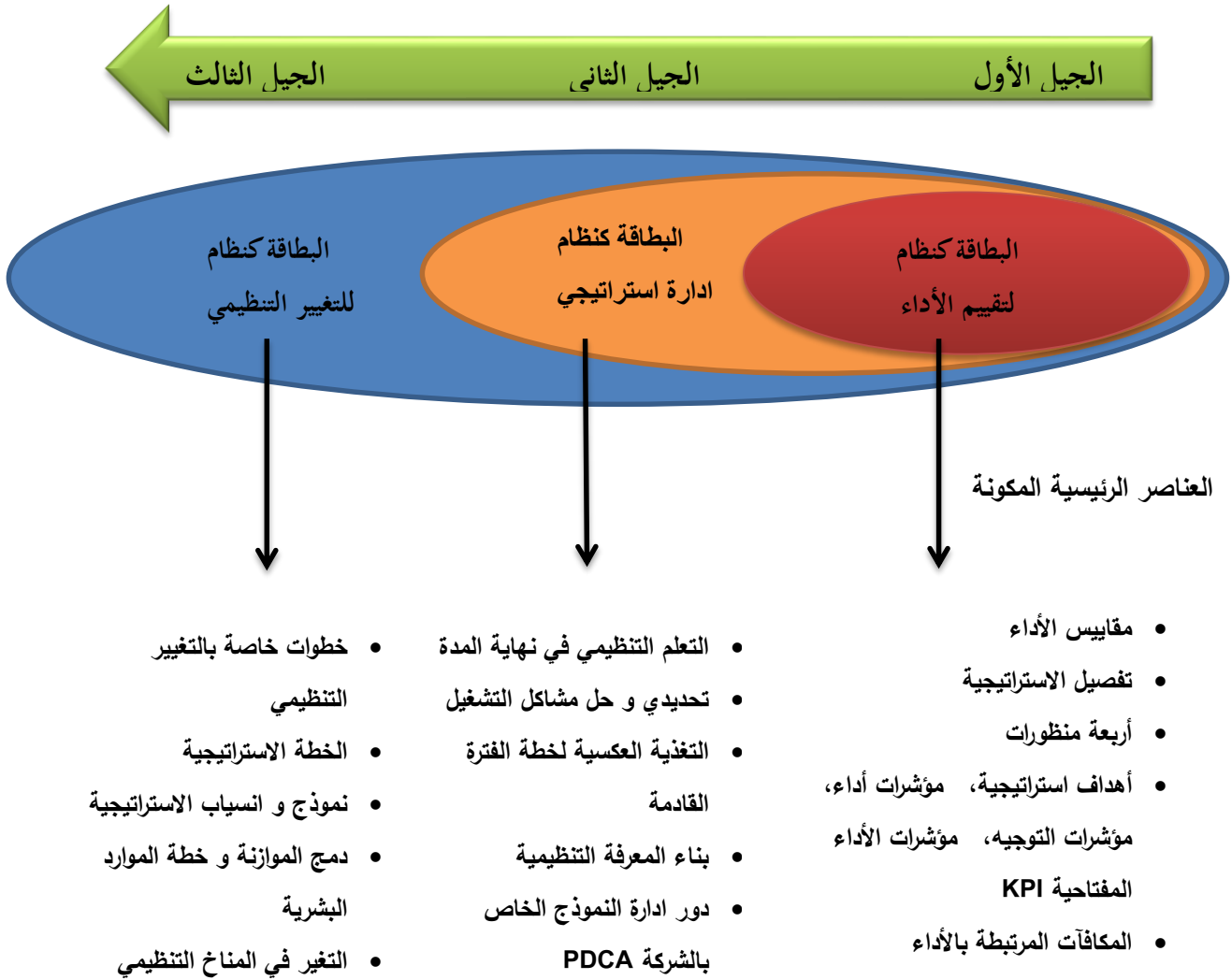
و نتيجة لتلك الدراسة ، تم تقديم البطاقة كنموذج لمعالجة التقص الموجود في أنظمة التقييم التقليدية التي تركز على المقاييس و الأصول المالية دون غيرها ، خصوصا مع بروز مجموعة من العوامل و المتغيرات البيئية و التي كان لها الأثر الكبير على مختلف نواحي الأداء، بدأ البحث عن طرق تقييم جديدة على غرار بطاقة الأداء المتوازن، و يمكن تلخيص أهم هذه المتغيرات في ما يلي<sup>1</sup>:

- تداخل دور الوظائف و الأنشطة بشكل تكاملي، حيث أصبح ينظر إليها ككل متداخل و ليس كمجموعة من الأجزاء المنفصلة، مما يعني أن نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها و تحقيق أهدافها يتطلب النجاح في جميع الأنشطة و الوظائف ؛
- ظهور تقسيمات و فئات جديدة للعملاء من حيث مستوى و خلفية العملاء الثقافية و السلوكية و مناطق وجودهم، مما يؤثر على هدف تحقيق رضاهم ؛
- عالمية المنافسة و زيادة حدتها ، حيث أصبح أمام العميل خيارات متعددة و متاحة يمكنه المفاضلة بينها من ناحية السعر، الجودة و المواصفات، بشكل تطلب معه ضرورة بناء استراتيجية أساسها التميز عن المنافسين ؛
- بروز ما يسمى بالاقتصاد السريع و الذي تعتبر قصر دورة حياة المنتج أحد أبرز ملامحه، مما يوجب زيادة التركيز على أنشطة البحث و التطوير ، و استغلال التطورات الحادثة في مختلف المجالات خاصة منها تكنولوجيات الاعلام و الاتصال لتحديث المنتجات و الخدمات لما يحقق رضا العملاء ؛
- بروز تحولات هامة في أهداف المؤسسات أين تحولت الأنظار إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات و الخدمات المرافقة لها و تطويرها للمحافظة عليهم، وكذا السرعة في الاستجابة لتطلعاتهم، إضافة الى ضرورة الاهتمام بتحليل ربحية مختلف فئات العملاء ؛
- اتجاه المسيرين الى الاهتمام بالنتائج و الأهداف الطويلة الأجل و الذي يعني ضرورة الاهتمام بالأصول غير المادية التي تسمح للمؤسسة التميز على المدى الطويل .

عرف مفهوم بطاقة الأداء المتوازن عملية تطور مستمرة منذ ظهوره، معالجا في ذلك النقائص الموجودة، و متكيفا مع متطلبات التحسين، مما جعل هذه الطبيعة المتطورة أحد أهم المزايا الفريدة التي تتمتع بها البطاقة، كما يوضحه الشكل التالي :

<sup>1</sup>محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 133.

الشكل 2.2. التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Morisawa Toru, *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*, Nomura Research Institute papers, No 45, April, 2002, P4.

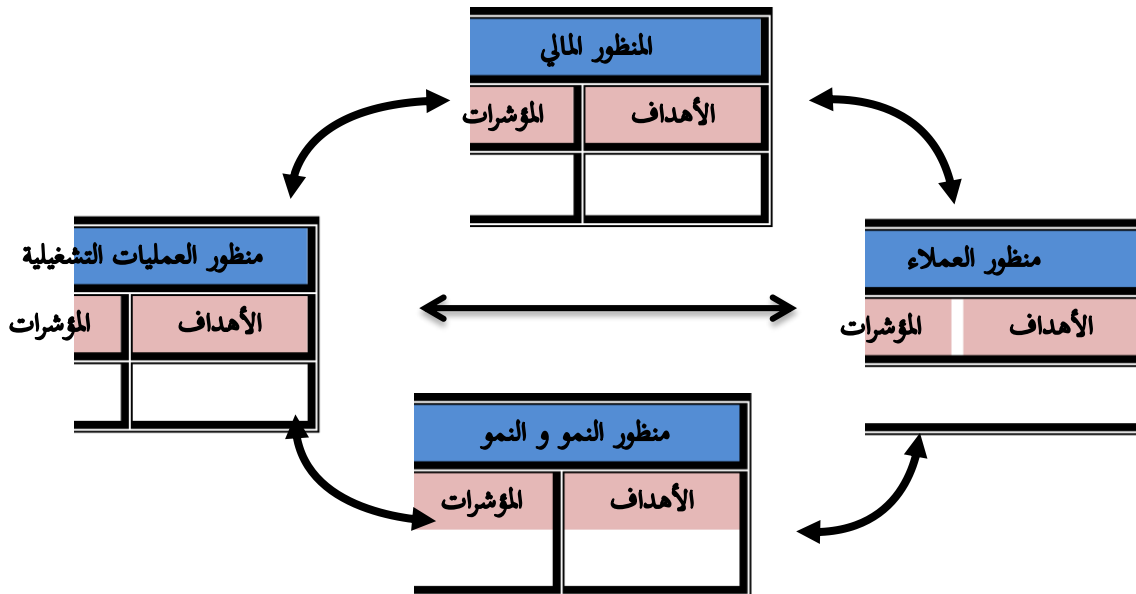
إن التطرق لمراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن يعمل على توضيح خصائص و جوانب النقص في كل نموذج من جهة، الأمر الذي يساعد في تفاديها، كما يبين أيضا دواعي هذا التحول من جهة أخرى، مما يساعد الباحثين و المهتمين بهذه الأداة على معرفة أفضل بكل مكوناتها و عناصرها، و كذا توضيح أهميتها المتزايدة، و قد أوضح الباحثون أن البطاقة مرت بثلاثة مراحل أساسية، لكل منها نموذج و خصوصيات، و التي سنتطرق إليها في ما يلي:

### 1. الجيل الأول 1992-1996:البطاقة كنظام متوازن لقياس و تقييم الأداء.

في نموذجها الأول تم تقسيم بطاقة الأداء المتوازن كأداة شاملة و متكاملة تركز على أربعة منظورات (المالي، العملاء، العمليات التشغيلية،التعلم) لقياس الأداء الحالي و المستقبلي بشكل أفضل، حيث ركز الباحثان على ضرورة اختيار عدد محدد من المؤشرات - لكل منظور من المنظورات الأربعة- المرتبطة بأهداف المؤسسة ، وتميز هذا الجيل بعدة خصائص يمكن ذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- مزج المقاييس و المؤشرات المالية بالمقاييس و المؤشرات غير المالية؛
  - اعتمادها على أربعة منظورات متكاملة هي المنظور المالي ،العملاء، العمليات التشغيلية، التعلم و النمو؛
  - محدودية عدد المقاييس و المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء؛
  - ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
  - استحداث علاقات السبب و النتيجة بين المنظورات الأربعة للبطاقة؛
  - اختيار مؤشرات المنظورات الأربعة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.
- و يمكن توضيح مفهوم الجيل الأول في الشكل التالي:

الشكل 3.2. الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source : R.Kaplan,d.Norton,*The Balanced Scorecard:Measures That Drive Performance* Op.Cit,P72.

و قد وجهت عدة انتقادات لهذا النموذج مرتبطة بكيفية تصميمه نذكر منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> D.Choffel, F.Meyssonier, *Dix Ans de Débats Autour du Balanced Scorecard*,Comptabilité-Contrôle-audit,2005/2,P 62-63.

<sup>2</sup> G.Lawrie, D.Kalff and H.Andersen ,*Balanced Scorecard and Results-Based Management: Convergent Performance Management Systems*,2GC Limited, sep 2005,P 05. انظر كذلك كلا من

- عدم وضوح مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، مما جعل بعض الباحثين يقترحون عناوين بديلة لهذه المنظورات، فيما طالب البعض بضرورة زيادة منظورات أخرى على غرار المنظور البيئي، أو دمج بعض المنظورات مع بعضها البعض؛
  - عدم وضوح علاقة السببية بين منظورات النموذج، لعدم تقديم مبررات كافية عن كيفية التفاعل بين هذه المنظورات؛
  - عدم ملاءمة المؤشرات المختارة سواء تعلق الأمر بمؤشرات النواتج أو مؤشرات الأداء؛
  - غموض طريقة تأثير النموذج لتحسين الأداء من وجهة النظر المنطقية أكثر منها التشغيلية؛
  - إعطاء معلومات غير كافية حول كيفية تطوير النموذج عند تطبيقه .
- هذه الانتقادات دفعت بالباحثين إلى محاول معالجة هذه النقائص في الجيل الثاني من البطاقة.

## 2. الجيل الثاني 1996-2000: البطاقة كنظام للإدارة الاستراتيجية

- انطلاقاً من الانتقادات الموجهة للجيل الأول من البطاقة، تحول الجيل الثاني و الذي ظهر سنة 1996<sup>1</sup> نحو الاستخدام الاستراتيجي بشكل أكبر، من خلال ربط الإدارة الاستراتيجية بأنظمة الرقابة الاستراتيجية، و بذلك انتقل المفهوم من نظام للتقييم إلى نظام شامل للإدارة الاستراتيجية، يتميز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص الجديدة إضافة الى خصائص الجيل الأول، تتمثل في<sup>2</sup>:
- اعتماد مدخل الأهداف الاستراتيجية أساساً لاختيار مؤشرات المنظورات الأربعة، حيث اقترح الباحثان تغيير مدخل اختيار المؤشرات الذي كان يعتمد في الأساس على المدخل الوصفي الموقفي، و الذي كان من بين أهم الانتقادات الموجهة للجيل الأول، حيث يمكن للجيل الجديد اعطاء تبريرات أكثر إقناعاً لطريقة اختيار مؤشرات المنظورات الأربعة .
  - استحداث نماذج الربط الاستراتيجي - و الذي تغيرت تسميته فيما بعد إلى الخريطة الاستراتيجية- لتبرير العلاقة السببية بين المنظورات و المؤشرات في البطاقة .
- و يوضح الشكل التالي مفهوم الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن.

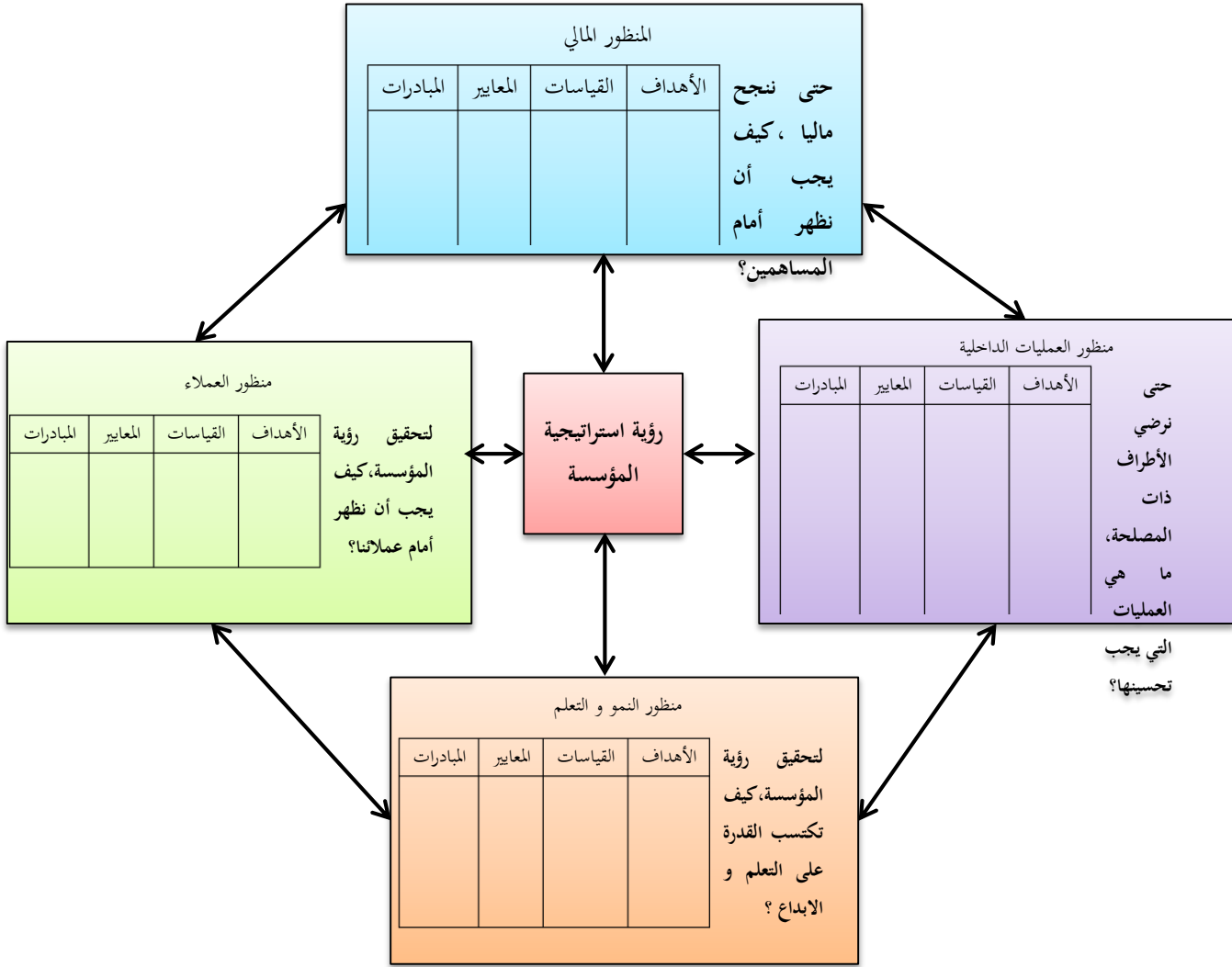
## الشكل 4.2. الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

- N.Rompho, *Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 11; November 2011, P 02.

- D.Choffel, F.Meyssonier, Op.cit , P 62.

<sup>1</sup> R.kaplan ,D.Norton, *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System* ,Op.Cit,P 2.

<sup>2</sup> D.Choffel, F.Meyssonier, Op.cit , P 63.



Source :Kaplan.R ,Norton.D, *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System* ,Harvard Business Review, January 1996,P76.

### 3. الجيل الثالث 2000 حتى الآن: البطاقة كإطار للتغيير التنظيمي.

ان اتساع مجال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و كثرة دارسيها، أوجب تطويرها و تكييفها لتتماشى مع التحديات التي تواجهها، ومن هنا ظهر نموذج الجيل الثالث من البطاقة، و الذي تميز بخصائص جديدة تهدف لإعطائها بعدا وظيفيا أكبر ،و منحها ملاءمة أكبر للاستراتيجية، من خلال التأكد من صحة اختيار الأهداف الاستراتيجية ، كما ركز هذا المفهوم أيضا على الدور التكاملي الموجود بين الاستراتيجية و العمليات التشغيلية المختلفة للمؤسسة ،و من هنا يبرز دور البطاقة كمحرك تنظيمي أساسي في تنفيذ الاستراتيجية من خلال مفهوم الخريطة الاستراتيجية<sup>1</sup>، و يمكن ذكر بعض خصائص الجيل الثالث من البطاقة في ما يلي:

<sup>1</sup> R. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* ,Harvard Business School, working paper, 2010,P23 .

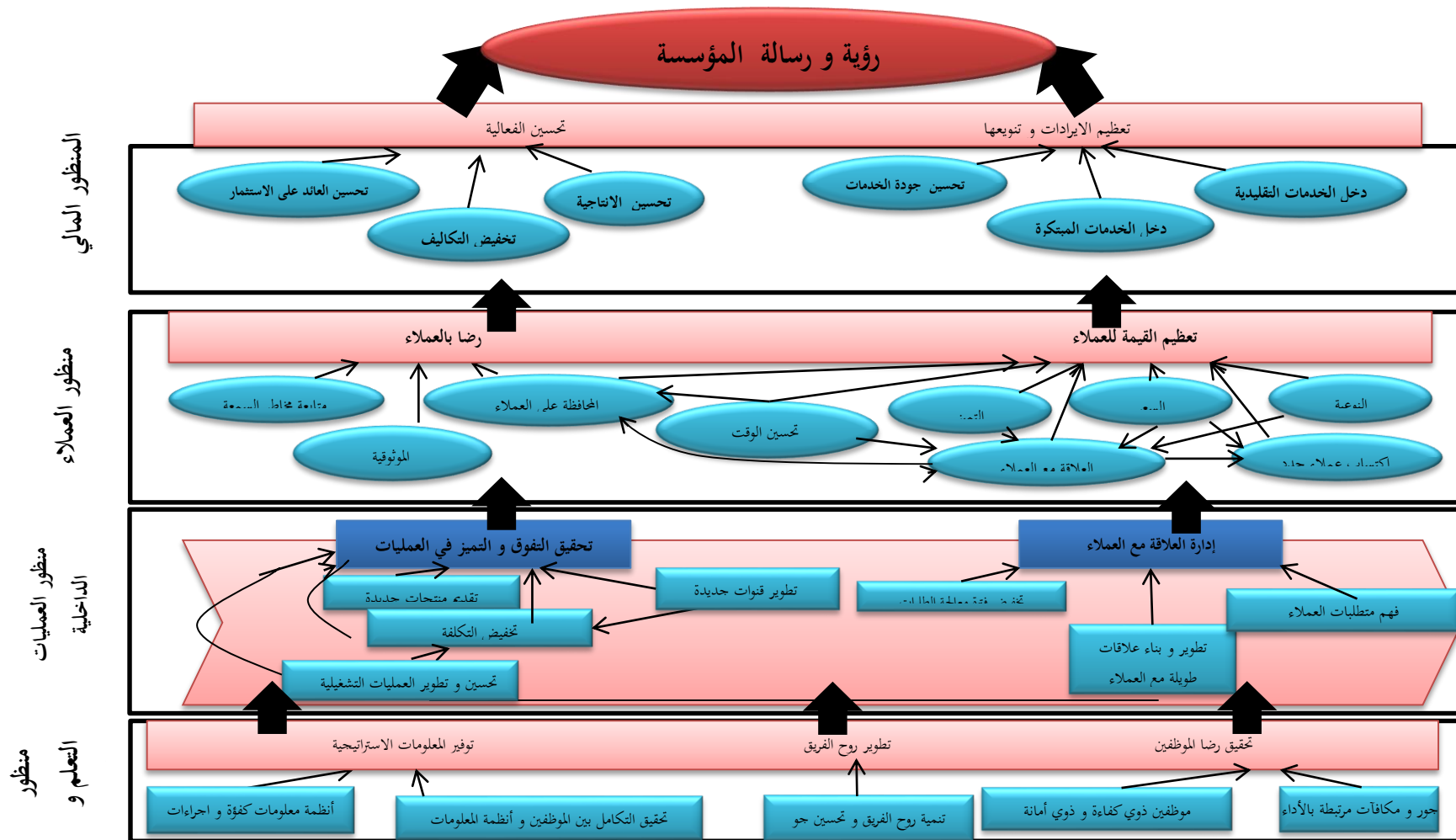
- تحديد أهداف المؤسسة ،و التي يمكن تعريفها على أنها "وصف مكتوب يعكس وضع المؤسسة في تاريخ مستقبلي معين انطلاقا من نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها"، و عادة ما يتم تقسيمها إلى مجموعات وصفية تلعب نفس دور المنظورات في الجيل الاول و الثاني للبطاقة<sup>1</sup>.
  - استحداث نموذج الربط الاستراتيجي الثنائي منظورات-أنشطة ،حيث تم الفصل بين نوعين من المنظورات: **المنظور الداخلي** للبطاقة و المتمثل في منظور العمليات التشغيلية و منظور التعلم و النمو ،و **المنظور الخارجي** المتكون من المنظور المالي و منظور العملاء<sup>2</sup>.
  - ضرورة استحداث وحدة إدارية استراتيجية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تكون على اتصال مباشر بالإدارة العليا، بهدف سد الفجوة الموجودة بين صياغة الاستراتيجية و تنفيذها، و كذا الاشراف على جميع الأنشطة المتعلقة بالاستراتيجية ، تكون مهمتها التنسيق بين مجموعة من المهام مثل نشر و ايصال استراتيجية الشركة ، ضمان تحويل و ترجمة الخطط على مستوى المؤسسة إلى خطط الوحدات المختلفة و الادارات ،تنفيذ المبادرات الاستراتيجية و ربطها بعملية التخطيط الاستراتيجي ،مواءمة خطط تطوير كفاءة الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية ،و اختبار وتعديل الاستراتيجية لمواكبة المنافسة، و تعتبر مهمة هذه الوحدة تسهيل العمليات المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجية بشكل شامل في جميع مستويات المؤسسة<sup>3</sup>.
- و يوضح الشكل 5.3 التالي مفهوم الخريطة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> Gavin Lawrie, Ian Cobbold, *Development of the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool*, 2GC Working Paper, 2009, P12.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي : أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص 150.

<sup>3</sup> Kaplan. R, Norton D, *The office of strategy management*, Harvard Business Review, Oct 2005, P 72-80.

الشكل 5.2. الخريطة الاستراتيجية.



Source : R. Kaplan and D. Norton ,*Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I* , Association Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, March 2001,pp91-92.

### ثانيا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أشهر الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي حاولت إيجاد الربط بين قياس و تقييم الأداء و الخطط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث تقوم بترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية، و التي تعطي نظرة شاملة و سريعة عن مستويات أداء مختلف الوحدات و الأنشطة ، من هذا الباب فقد تطرق العديد من الباحثين بالدراسة لهذه البطاقة و تم اعطاءها جملة من التعاريف نذكر منها : عرفها نورتن و كابلان على أنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، حيث تساهم هذه المقاييس في رسم الاستراتيجية، و تسهيل ربط الاستراتيجية بالأعمال على شكل مبادرات عملية، و المساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي و التنظيمي وصولا إلى أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

و عرفها سانجر على أنها "مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية (التشغيلية) التي تقدم للمديرين بالمستوى الإداري الأول (الإدارة العليا) صورة واضحة و شاملة لأداء مؤسستهم".<sup>2</sup>

كما أضاف كل من كابلان و نورتن على أنها " نظام يزود المؤسسة بمقاييس و أهداف استراتيجية تعطي الإدارة القدرة على إدارة كل أشكال الأداء فيها، و توازن بين المقاييس المالية و غير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمؤسسة، و تقيس أداء المؤسسة من خلال أربعة منظورات مترابطة مشتقة من رؤية و استراتيجية و أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

كما عرفها منصور الغالي و صبحي ادريس على أنها " إطار عام يشمل جوانب متعددة ، حيث يمكن اعتبارها نظام قياس و نظام إدارة استراتيجي ، و كذا وسيلة اتصال و تواصل بين القيادة و الإدارة"<sup>4</sup>

نذكر فقط أن عملية وضع تعريف لبطاقة الأداء المتوازن عرف تطورا لسببين رئيسين ، يتمثل الأول في تطور بطاقة الأداء المتوازن في حد ذاتها، بحيث انتقلت من نظام لتقييم الأداء إلى نظام لإدارة التغيير الاستراتيجي في المؤسسة، أما السبب الثاني فيرجع لوجهة نظر الباحثين و المسيرين إلى البطاقة ، فالبعض يعتبرها نظام لتقييم الأداء، بينما يعتبرها آخرون أنها أكثر من ذلك، أين أنها نظام إدارة استراتيجي شامل ، كما يمكن اعتبارها كذلك نظاما لنشر و توصيل الاستراتيجية لجميع مستويات و أنشطة المؤسسة.

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action ,Op.Cit ,p 19.

<sup>2</sup> M.Sanger, *Supporting the balanced scorecard*, Work Study, Vol. 47 No. 6,1998 P

<sup>3</sup> R.Kaplan,D.Norton, *Measuring the strategic Reading of Intangible Assets*, Harvard Business Review,2004,p 52

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 151.

أجملت التعاريف المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن على أنها عبارة عن نظام شامل و متكامل لقياس الأداء يوفر للإدارة العليا مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية ، انطلاقا من ترجمة لرؤية و استراتيجية المؤسسة ، و نشرها و ايصالها إلى مختلف المستويات بالمؤسسة و لجميع الأفراد العاملين فيها ، بحيث تتفاعل هذه المؤشرات فيما بينها عن طريق مبدأ النتيجة و السبب ، اعتمادا على أربعة منظورات متوازنة هي المنظور المالي ، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، و منظور التطور و التعلم .

### المطلب الثالث: خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

يرى الباحثان أن هناك مجموعة من الخصائص تميز هذا النظام عن الأنظمة الأخرى، نذكر منها :

#### أولا: خاصية التوازن:

يعتقد الباحثان أن خاصية التوازن التي يتمتع بها النظام ،هي أبرز ما يميزه ، حيث أنه يعالج جوانب المؤسسة المختلفة كنظام وأحد تتفاعل مكوناته فيما بينها لتحقيق مستوى أداء معين، و يشمل التوازن ما يلي<sup>1</sup> :

✓ التوازن بين منظورات تقييم الأداء الأربعة ،حيث أنها تعمل على معالجة جميع الجوانب بالقدر نفسه من الأهمية؛

✓ التوازن بين تقييم الأداء الحالي للمؤسسة و الأداء المستقبلي ؛

✓ التوازن بين مختلف المؤشرات ، المالية و غير المالية، الاستراتيجية و التشغيلية ،الطويلة الأجل و

القصيرة الأجل، الداخلية و الخارجية، المؤشرات التي تقيس الكفاءة و تلك التي تقيس الفعالية؛

✓ تربط بين الغايات والأهداف الاستراتيجية و بين الأنشطة و الخطط و الأهداف القصيرة الأجل ؛

✓ توضيح العلاقة السببية بين خطط العمل و نتائجها على مستوى كل منظور من المنظورات الأربعة؛

✓ التوازن بين نتائج التقييم ، بين مؤشرات السبب و مؤشرات النتائج .

#### ثانيا: خاصية تعدد المنظورات و المستويات :

إن اعتماد النموذج على أربعة منظورات متفاعلة فيما بينها هي المنظور المالي ،منظور العملاء ،منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو، كان بهدف معالجة الجوانب المهمة في المؤسسة ،الأمر الذي أضفى عليه طابع الشمولية و التكامل في تقييم الأداء ،كما أن استحداث بطاقات خاصة بكل مركز مسؤولية و كل نشاط من أنشطة المؤسسة، أضاف بعدا آخر لصفة الشمولية التي يتميز بها.

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, No. 1 , Fall 1996, PP 55- 56.

ثالثا: خاصية العلاقة السببية بين المنظورات والمؤشرات :

أسس الباحثان هذا النموذج على فكرة وجود علاقة سببية بين المنظورات الأربعة للبطاقة ، بحيث تؤثر هذه العلاقة في اختيار المؤشرات المختلفة لكل منظور، حيث أن أنشطة منظور التعلم و النمو التي تترجم إلى مؤشرات و أهداف محددة، التي تؤثر بشكل فعلي في كفاءة و فعالية أنشطة منظور العمليات التشغيلية، و التي بدورها تنعكس على الاستجابة الجيدة لاحتياجات العملاء، مما يؤثر على مستوى رضاهم و وولائهم للمؤسسة، و في الأخير ينتقل التأثير إلى الجانب المالي باعتباره المحصلة النهائية لكفاءة و فعالية العمليات السابقة في كل منظور<sup>1</sup> .

رابعا: خاصية التعلم من خلال حلقة الإدارة المزدوجة Double-Loop Management

للتأكد من امكانية استراتيجية الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية، يجب أن يكون هناك تكامل بين نظام مراقبة التسيير و نظام التعلم الاستراتيجي، عن طريق حلقتي التغذية العكسية، حيث توفر الحلقة الأولى معلومات عن الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ككل، فيما توفر الحلقة الثانية معلومات عن الإجراءات الدورية للتأكد من أن تنفيذ الاستراتيجية يسير كما خطط له<sup>2</sup>.

إن خاصية استغلال معلومات التي توفرها التغذية في جعل الاستراتيجية عملية مستمرة، توفر القدرة الدائمة للمؤسسة على تعديل الاستراتيجية أو تعديل الوسائل و الطرق المستخدمة في تنفيذها ، للانتقال بالمؤسسة لمستوى المؤسسات المتعلمة<sup>3</sup> .

المطلب الرابع: أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن :

أورد الباحثون العديد من المنافع المتزايدة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن هذه المنافع تشمل أكثر من جانب، و يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

- ✓ تعتبر قاعدة للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة عكس المقاييس المالية التقليدية من خلال الاشارة إلى كيفية الاستفادة من مختلف المقاييس المالية و غير المالية في تحسين الأداء مستقبلا ؛
- ✓ ترجمة كل من رؤية و استراتيجية المؤسسة إلى مؤشرات و عمليات مفهومة من طرف جميع موظفي المؤسسة؛

<sup>1</sup> W.Schmeisser and all, *Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach*, Oldenburg Velag ,Munchen ,2001,PP 73-76.

<sup>2</sup> R.Kaplan , D.Norton, *Double-Loop Management: Making Strategy a Continuous Process*, Harvard Business School Publishing ,Vol.2,Nov 2000,PP1-4.

<sup>3</sup> [C.Argyris](#) , *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 3 ,Sep., 1976, pp. 365.

- ✓ خلق ترابط بين رسم الاستراتيجية و تنفيذها من خلال منظورات و مؤشرات مترابطة بمبدأ السبب و النتيجة<sup>1</sup>؛
- ✓ تساعد في عملية الربط بين استراتيجية وأهداف المؤسسة الطويلة المدى مع أفعالها و نشاطاتها القريبة المدى و هذا عكس الأنظمة التقليدية لقياس الأداء؛
- ✓ شرح الأهداف الاستراتيجية و الخطط و الغايات و كيفية تحقيقها ؛
- ✓ تحديد العمليات و السلوكيات الجديدة الواجب التفوق فيها لتحقيق التميز<sup>2</sup>؛
- ✓ تساعد في عملية تحديد الأنشطة و المجالات الجديدة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق أهدافها؛
- ✓ تساعد في خلق أسلوب المشاركة من طرف مختلف الاطراف في عملية صنع و صياغة الاستراتيجيات و السياسات و كذا ربط الاستراتيجية بالنشاطات المحققة للأهداف<sup>3</sup>؛
- ✓ استغلال التغذية العكسية في تحسين عمليات التعلم، و تحديد الانحرافات الحاصلة في تنفيذ الاستراتيجية ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة<sup>4</sup>.

### المبحث الثاني : مكونات و منظورات بطاقة الأداء المتوازن

إن كون فلسفة التوازن في الأداء نابعة من تعدد منظورات تقييم الأداء الكلي ، فبطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسات على القيام بعملية تقييم على نحو متكامل و شامل ، و ذلك عن طريق ربط الأهداف المتعددة الجوانب ببعضها البعض ، و انطلاقا من هذا المفهوم تم بناء بطاقة الأداء على أساس مجموعة من المنظورات و المكونات المتكاملة، موازنة في ذلك بين المقاييس و المؤشرات المالية و غير المالية.

### المطلب الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

أكدت نتائج الدراسات التي أجريت على الشركات التي نجحت في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، أن هناك مجموعة من المبادئ للمؤسسات ذات التركيز الاستراتيجي (المؤسسات المبنية على التوجه نحو الاستراتيجية )، و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي :

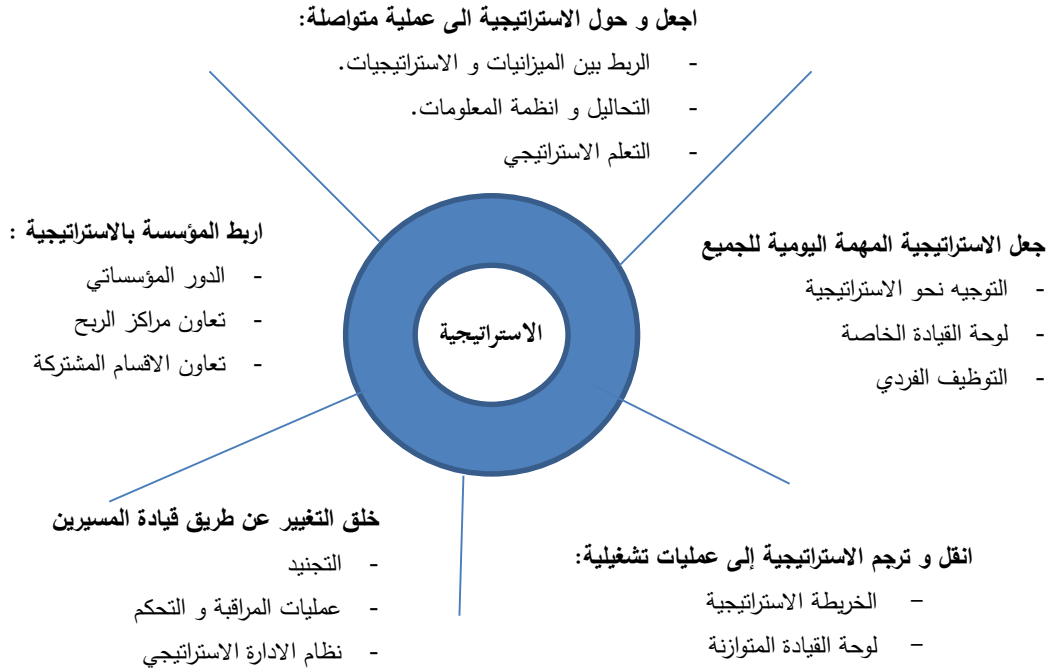
<sup>1</sup> R.Kaplan ,D. Norton, *Putting the balanced scorecard to work* , Harvard Business Review,Boston,1993,p137.

<sup>2</sup> R.Kaplan ,D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Op.Cit ,p16.

<sup>3</sup> R.Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business Review, working paper , 2010 ,P6.

<sup>4</sup> Neeraj Kumari , *Balanced Scorecard for Superior Organizational Performance* , European Journal of Business and Management , Vol 3, No.5, 2011 ,P76.

## الشكل 6.2. مبادئ المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي



Source: R..Kaplan,D.Norton ,*The Strategy Focused Organization* , Traduit de l'américain par Eileen Tyack-Lignot,Op.cit,P10.

و قد ذكر كل من كابلان و نورتن أن هذه المبادئ هي أساس بناء نظام لبطاقة الأداء المتوازن، و هذه المبادئ هي<sup>1</sup>:

### المبدأ الأول : ترجمة الاستراتيجية إلى بنود تشغيلية.

تمثل بطاقة الأداء المتوازن الإطار الملائم لترجمة الاستراتيجية إلى أفعال بشكل ملائم و واضح من خلال الخرائط الاستراتيجية، و التي تمثل بناء منطقيا و مفصلا لشرح الاستراتيجية و تنفيذها، و كما تسمح أيضا بتغطية الفجوات الموجودة في أدوات التقييم التقليدية، حيث توضح آلية تحويل عمل الأصول غير المادية إلى نتائج مالية.

### المبدأ الثاني : جعل المؤسسة أكثر ارتباطا بالاستراتيجية

تحتوي المؤسسات عادة على أكثر من نشاط أو وظيفة، و لكل نشاط استراتيجيته الخاصة، و من أجل أن لا تكون المؤسسة عبارة عن مجموعة أجزاء، يتوجب أن يتم ربط مختلف الاستراتيجيات ببعضها البعض و جعلها

<sup>1</sup> R.Kaplan ,D.Norton ,*The Strategy Focused Organization* , Traduit de l'Américain Par Eileen Tyack-Lignot, Op.Cit ,PP 11-20.

أكثر تكاملاً، ومن هنا وجب على الإدارة العليا أن تبسط و توضح المفاهيم الاستراتيجية المستخدمة في مختلف الأنشطة و الوظائف، بالشكل الذي يساعد على خلق ذلك التكامل.

### المبدأ الثالث: جعل الاستراتيجية المهمة اليومية لكل شخص في المؤسسة

إن تطبيق استراتيجية ما يتعدى حدود المسيرين، بل يجب أن تكون هذه العملية تشمل كل فرد في المؤسسة ، و هذا من خلال جعلها مفهومة من طرف الكل، حتى يتم توجيه الجهود اليومية للجميع لإنجاح الاستراتيجية، إن تبني مصطلح الاتصال الأفقي في هذا المجال بدل الاتصال العمودي، له أكثر من دلالة على مدى حقيقة وصول المعلومة لكل فرد، و في هذا الإطار يتم استخدام لوحات القيادة الخاصة بكل نشاط لتحديد الأهداف الخاصة بكل فرد في المؤسسة.

### المبدأ الرابع: حول الاستراتيجية الى عمليات تشغيلية

عادة ما يقوم المسيرون بعقد اجتماعات دورية لمناقشة سير و كفاءة العمليات التشغيلية، و لكن من النادر أن يتم عقد اجتماعات لشرح الاستراتيجية، حيث أكدت الدراسات أن 85% من المسيرين يخصصون أقل من ساعة شهريا لمناقشة استراتيجية مؤسستهم، وهذا ما يؤدي حتما إلى غياب الوعي و الفهم الحقيقي للاستراتيجية و كيفية تنفيذها، إن ربط الاستراتيجية بالموازنات من خلال وضع موازنات مرتبطة ببعضها البعض، بحيث تكون على نوعين تشغيلية و استراتيجية، كما يجب أيضا عقد اجتماعات دورية لشرح و تحليل الاستراتيجية، و هذا لخلق روابط ذات معنى بين الأنشطة التشغيلية و بين الأهداف الاستراتيجية.

### المبدأ الخامس: تفعيل التغيير من خلال القيادة التنفيذية

تدور المبادئ الأربعة الأولى حول أدوات و آليات مرافقة بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل تفعيل دورها يجب أن تتوفر المؤسسة على فريق إداري متكامل، متشبع بثقافة التغيير نحو الأحسن و مسلح بالتركيز و الصبر المستمرين، إذ أن الإصرار على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الذي يلمسه الأفراد العاملون لدى الطاقم الإداري ينعكس على مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة في اتباع النهج الذي تم رسمه، إن توسع فهم و استخدام الطاقم الإداري لفلسفة الأداء المتوازن يجب ألا يتوقف عند مصطلح القياس و التقييم فقط، بل يتعداه الى مصطلح التغيير، مما يدفع الجهود المختلفة للطاقم لخلق ديناميكية متراكمة أساسها التأثير في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة و أنشطتها و وظائفها من أجل الوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

إضافة إلى المنظورات السابقة الذكر، فإن البطاقة تعمل من خلال ثمانية عناصر مكونة لها<sup>1</sup> هي:

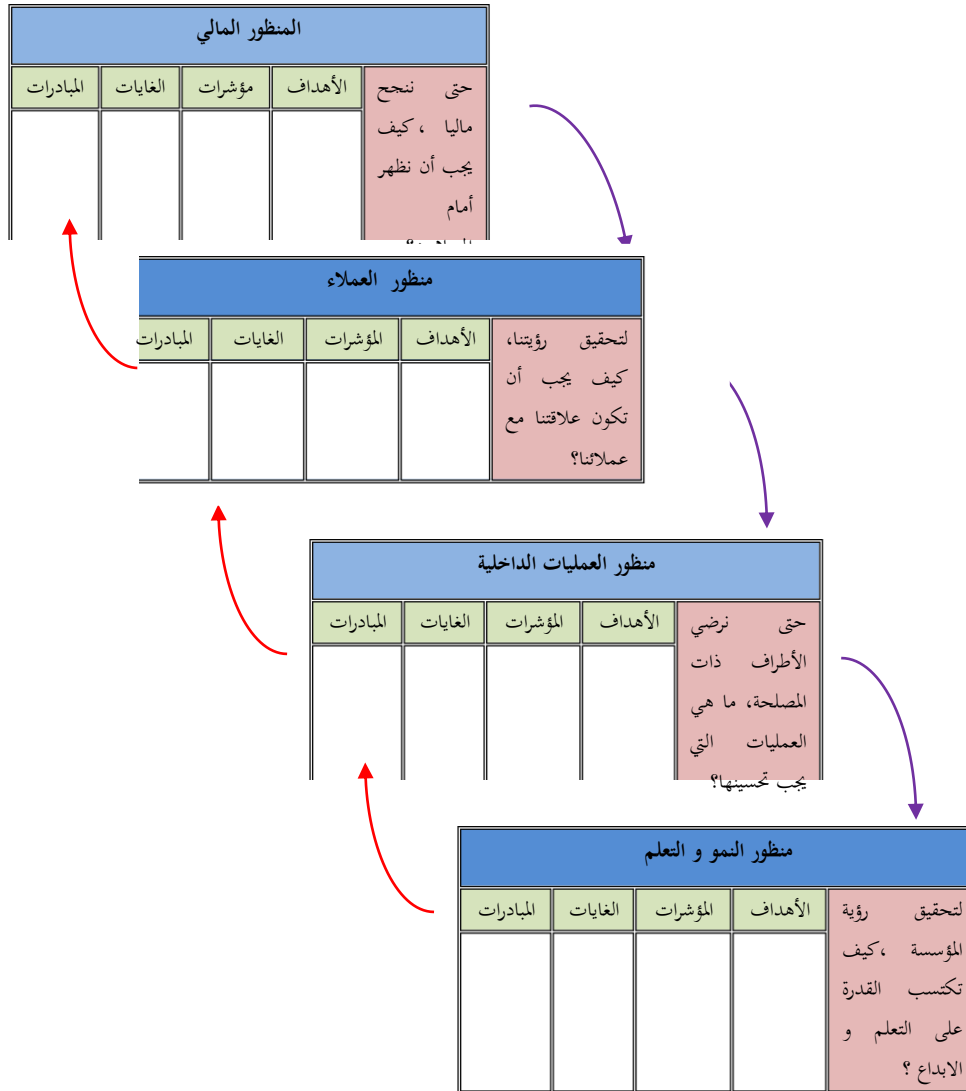
<sup>1</sup>وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 158-159.

- الرؤية أو القصد الاستراتيجي: و هي الوضع أو الحالة المستقبلية المرغوب للمؤسسة ، و هي خارطة طريق لمستقبل المؤسسة
- الاستراتيجية: و التي تتكون من مجموعة من الأفعال و الأنشطة و الإجراءات التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- المنظورات: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة ، و تحتوي البطاقة على أربعة منظورات هي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم النمو .
- الأهداف: هو بيان عرض الاستراتيجية ، و هي النتائج المحددة للمبادرة حيث تبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المحددة معبرا عنها بمستويات محددة وقابلة للقياس.
- المؤشرات: عبارة عن مقاييس و أدوات ذات طابع كمي توفر معلومات في شكل تقارير أو رسومات بيانية عن الأداء المستقبلي و تعكس مستويات تحقيق النتائج المحددة لأنشطة المؤسسة ، و تتميز المؤشرات الجيدة بأنها محددة و قابلة للقياس، و بالإمكان نشرها و ارسالها لجميع اقسام المؤسسة، كما أنها مهمة لتحقيق الأهداف ، و ملائمة لأهداف و أنشطة المؤسسة و يمكن تطبيقها.
- المستهدفات: و التي تمثل البيانات و التصورات الكمية لمؤشرات الأداء في وقت ما في المستقبل.
- علاقات السبب و النتيجة: و هي تعبر عن علاقات بين الأهداف مع بعضها البعض و تمثلها العبارة إذا..فإن، و يشترط فيها الوضوح و الدقة.
- المبادرات: و هي عبارة عن برامج أو خطط عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية تنفيذ الاستراتيجية في جميع المؤسسة.

### المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

لقد تم بناء بطاقة الأداء المتوازن على أساس أربعة منظورات (محاور) متفاعلة فيما بينها حسب مبدأ السببية و النتيجة ، من أجل أن تتم عملية التقييم و التحسين في أداء المؤسسة بشكل شمولي ، من خلال تركيزه على ثلاث أطراف مهمة ذات العلاقة بالمؤسسة و هم المساهمون ، العملاء و العاملون ، و يتمثل الشكل رقم 7.3 العلاقة بين منظورات البطاقة الأربع.

الشكل 7.2. منظورات (محاور) بطاقة الأداء المتوازن و العلاقة بينها



Source : R.Kaplan,D.Norton *The Strategy Focused Organization* , Traduit de l' Américain par Eileen Tyack-Lignot, Op.cit,P83.

### أولاً: المنظور المالي .

يعتبر المنظور المالي أول منظورات بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، حيث يوضح كيفية مساهمة الاستراتيجية و كذا طرق تنفيذها في تحسين الجانب المالي للمؤسسة و كذا في تحقيق الأهداف الطويلة المدى، كما يعد هذا المنظور محصلة الأنشطة المؤسسة لتحقيق رضا و توقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتهم و أرباحهم ، و قد بين كل من كابلان و نورتن أن هذا المنظور يلخص بالإجابة عن السؤال التالي:

لكي نحقق رضا مساهميننا ، كيف يجب أن نظهر أمامهم ؟ ، كما يشير هذا المنظور أيضا إلى مسألة فيما اذا كانت استراتيجية المؤسسة و تنفيذها يشاركان في تحسين الخط الأسفل ( bottom-line )<sup>1</sup>.

و تلعب المؤشرات المالية دورا مزدوجا : فهي تقوم بتحديد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية المختارة، كما تقوم بملائمة الأهداف مع الغايات و كذا خلق التلاؤم بين مؤشرات هذا المنظور و تلك الخاصة بمنظورات البطاقة الأخرى، حيث يجب أن ترتبط أهداف و مؤشرات المنظورات الأخرى بتحقيق واحد أو أكثر من أهداف المنظور المالي<sup>2</sup>.

و تمثل مؤشرات المنظور المالي أهداف المؤسسة القصيرة الأجل أين يتم التقييم بمقارنة نتائج الأداء مع نتائج فترات سابقة، أو مع نتائج مؤسسات منافسة ، اعتمادا على النسب المالية و التحليل المالي المستند على القوائم المالية أو على القيمة السوقية لاسهم المؤسسة ، كما تمثل المؤشرات المالية أيضا مدى التزام الفاعلين في المؤسسة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية معبرا عنها بأهداف و مقاييس أداء.

و رغم الانتقاد الكبير الموجه للمؤشرات المالية من طرف مختلف الباحثين إلا أنها تبقى من أهم المؤشرات التي باستطاعتها اعطاء نظرة حقيقية عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما تعتبر كذلك المحصلة النهائية لتحسين عمل المنظورات الأخرى للبطاقة، بل أن المنظور المالي هو الهدف الأساسي لتبني المؤسسات لمختلف آليات و أدوات التسيير الحديثة.

تختلف المؤشرات المستخدمة في هذا المنظور باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة، حيث بين الباحثان أن هناك ثلاثة مراحل أساسية تمر بها المؤسسات هي مرحلة النمو ،مرحلة الاستقرار، مرحلة الحصاد.

بالنسبة لمرحلة النمو أين تكون المؤسسة في بداية حياتها، حيث يتم التركيز على المؤشرات الخاصة بزيادة الحصة السوقية و زيادة المبيعات ،إضافة الى الحفاظ على مستوى مقبول من الإنفاق على عمليات تطوير المنتجات و تدريب العمال.

أما في مرحلة الاستقرار فان التركيز يكون على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال و مؤشرات الدخل الناتج عن التشغيل و كذا مؤشرات التدفقات النقدية المخصومة و إضافة إلى مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة، في حين أنه في مرحلة الحصاد يتوجه التركيز على مؤشرات أخرى ، مثل تلك المتعلقة بربحية العملاء و ربحية خطوط الانتاج، و مؤشرات فترات الاسترداد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> R. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Op.cit, PP 11-16.

<sup>2</sup>وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 175.

<sup>3</sup> R.Kaplan ,D.Norton ,*The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*, Op.Cit, PP 50- 57.

و أشار الباحثان بانه يمكن استخدام هذه المؤشرات مع مختلف الاستراتيجيات و في مختلف مراحل نمو المؤسسة ، كما يمكن أن تختلف المؤشرات باختلاف الاستراتيجية المتبعة من طرف كل وحدة نشاط ، و يوضح الجدول رقم 1.3 مختلف المؤشرات المالية المستخدمة في كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة :

الجدول 1.2. المنظور المالي لتقييم الاستراتيجية

المحاور الاستراتيجية			المرحلة	
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف \ تحسين الانتاجية	نمو الايرادات و مزيج الخدمات		
- نسبة رأس المال إلى المبيعات - نسبة تكلفة أنشطة البحث و التطوير إلى المبيعات	- الايرادات \الموظفين	- معدل نمو المبيعات في القطاع - نسبة الايرادات من المنتجات و الخدمات الجديدة و العملاء الجدد	النمو	استراتيجية وحدة النشاط
- معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل) - معدلات العائد على رأس المال المستثمر بالنسبة لفئات الأصول - معدلات استغلال الأصول	- التكلفة مقارنة بالمنافسين - معدلات تخفيض التكاليف - نسبة التكاليف الغير مباشرة من المبيعات	- الحصة من العملاء المستهدفين و الأرباح المستهدفة - مبيعات القطاع - نسبة الايرادات من التطبيقات الجديدة للمنتوج - ربحية العملاء و خطوط الانتاج	الاستقرار	
- فترات الاسترداد - دورة التشغيل	- تكلفة الوحدة ( بالنسبة لكل وحدة مخرجة ، لكل صفقة)	- ربحية العملاء و خطوط الانتاج - نسبة العملاء غير المرشحين	الحصاد	

Source : R.Kaplan ,D.Norton ,*The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*, Op.Cit, P 52.

ثانيا: منظور العملاء .

يعتبر منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن أساس نجاح المؤسسة في بناء وتنفيذ استراتيجياتها المختلفة لسببين أساسيين ، يتمثل السبب الأول في الأداء المالي للمؤسسة و المتعلق بتحقيق الأهداف المالية ، أين يعتمد بشكل مباشر على تحقيق أهداف منظور العملاء ، أما السبب الثاني فيتمثل في أن نتائج كل من منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو ، تظهر من خلال خلق وتقديم قيمة للعملاء على المدى القصير و المدى الطويل على حد سواء ، و أخذنا بهذا الاعتبار أدمجت البطاقة هذا المنظور ضمن منظوراتها الأربع بل اعتبرته المنظور الذي تدور حوله المنظورات الأخرى ، و يمكن صياغة هذا المنظور في السؤال التالي : كيف ينظر إلينا عملاؤنا ؟.

إن مؤشرات منظور العملاء ما هي إلا ترجمة لمؤشرات المنظور المالي ، لذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء و التي عادة ما تترجم في المحافظة على عملائها و اكتساب عملاء جدد، و زيادة الحصة السوقية ، و يحتوي هذا المنظور على المؤشرات المتعلقة بالعملاء المستهدفين، مثل مؤشرات رضا العملاء، مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء، مؤشرات اكتساب عملاء جدد، مؤشرات ربحية العميل، و مؤشرات القيمة من وجهة نظر العميل، و كذا مؤشرات الحصة السوقية للمؤسسة.

تحدد المؤسسات في هذا المنظور قطاع العملاء أو السوق الذي ستنافس فيه ، و الذي سيكون مصدرا للإيرادات المحققة لأهداف المنظور المالي ، كما يسمح أيضا التعرف على الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحدد الطرق التي تؤدي إلى خلق القيمة لدى عملائها و الذي لا يتم إلا إذا نظرت المؤسسات إلى أداءها بأعين عملائها ، و من ثم فهذا المنظور يوجه بعدي العمليات الداخلية و التعلم و النمو إلى تحقيق هدف رضا العملاء ، من خلال جعل المؤسسة قادرة على تقديم منتجات و خدمات ذات جودة و نوعية و بأسعار تنافسية مراعية في ذلك التغيرات الدائمة في أذواق العملاء<sup>1</sup>.

و توضح مؤشرات رضا العملاء مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى تكرار الإقبال على منتجات المؤسسة ، أما مؤشرات الاحتفاظ بالعملاء فتبين مدى ولاء العميل الذي يؤكد مؤشر نمو المبيعات بالنسبة للعملاء الحاليين ، فيما توضح مؤشرات اكتساب عملاء جدد مدى قدرة المؤسسة على جذب المزيد من العملاء و الذي يمكن التأكد منه من خلال مؤشر عدد العملاء الجدد أو قيمة المبيعات الاجمالية للعملاء الجدد، أما فيما يخص ربحية العميل الذي يعتبر من المؤشرات الهامة التي تقارن تكلفة جذب هؤلاء العملاء مع العائد المحقق من شرائهم للسع و الخدمات ، حيث يحدد وجوب الاستغناء عنهم أو الاحتفاظ بهم ، فيما توضح مؤشرات الحصة السوقية مدى قدرة المؤسسة على الولوج إلى السوق المرغوبة و مع العملاء المستهدفين<sup>2</sup>.

و قد بين كل من نورتن و كابلان أن هناك مجموعة من المميزات العامة التي تنظم محركات القيمة من وجهة نظر العملاء و التي يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات: المجموعة الأولى تتعلق بخصائص المنتج أو الخدمة و التي توضح الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة من ناحية الجودة و التميز و الوقت و السعر ، أما المجموعة الثانية فتخص العلاقة مع العملاء و المتعلقة بمدى قدرة المؤسسة على تلبية رغبات العملاء في الوقت المناسب و بالسعر و الجودة المناسبين ، أما المجموعة الثالثة فتخص سمعة و شهرة المؤسسة أين تظهر مدى قدرة المؤسسة على التعريف عن نفسها للعملاء و إظهار تميزها عن المؤسسات المنافسة<sup>3</sup>.

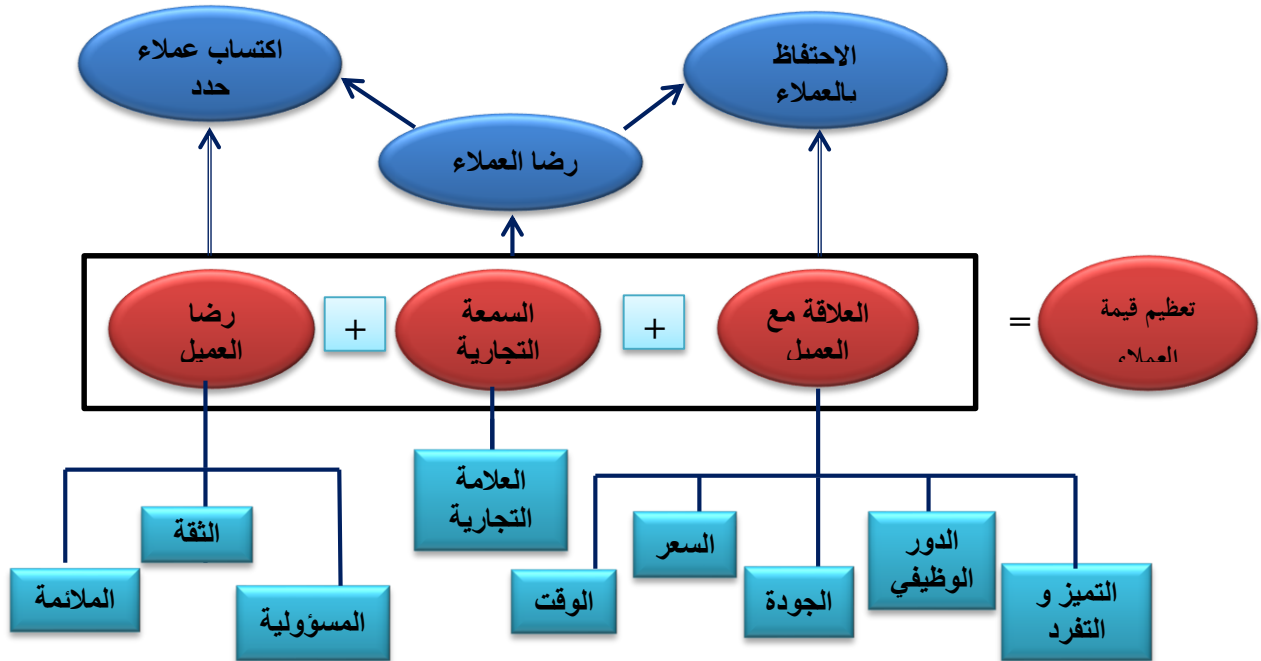
<sup>1</sup> R.Kaplan ,D.Norton, *The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*, Op.Cit, PP 63-64.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن و معوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص ص 46-48.

<sup>3</sup> R.Kaplan ,D.Norton, *The Balanced Scorecard Translating strategy in Action*, Op.Cit.PP.67-72.

و يوضح الشكل رقم 6.3 مقياس القيمة من وجهة نظر العملاء .

شكل 8.2 . مكونات القيمة من وجهة نظر العملاء



Source :R.Kaplan, D.Norton, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review ,Vol. 39, No. 1 Fall 1996,P 61.

و يحتوي هذا المنظور على عدة مؤشرات نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- رضا العملاء؛
- ولاء العملاء؛
- الحصة السوقية؛
- شكاوى العملاء؛
- وقت الاستجابة لطلبات العملاء؛
- معدل الاحتفاظ بالعملاء؛
- معدل جذب عملاء جدد؛
- حجم المبيعات ؛
- نسبة الإيرادات من العملاء الجدد ؛

<sup>1</sup> D.Parmenter, *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using winning KPI's*, 2<sup>nd</sup> edition ,Wiley & Sons, Inc.New jersey ,2010,PP 2-5.

ثالثا : منظور العمليات الداخلية .

تعتبر العمليات الداخلية أساس بناء القدرة التنافسية للمؤسسة و تحقيق أهدافها، لذا يقوم المدراء التنفيذيون بتحديد العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة، و التي تسمح لها ب :

- تحقيق القيمة المفترضة من طرف العملاء و التي ستعمل على جذب عملاء جدد و المحافظة على الحاليين في قطاع السوق المستهدف ؛
- إرضاء توقعات المساهمين فيما يخص العوائد المالية الجيدة<sup>1</sup>.

يركز هذا المنظور على المؤشرات التي تحدد العمليات الداخلية التي يكون لها الأثر الكبير في تحقيق رضا الزبائن من خلال التميز و خلق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفعالية من جهة، و من جهة ثانية تحقيق رضا المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة ، و لعل الطريقة المثلى للقيام بذلك تكون من خلال تحليل سلسلة القيمة لمحمل النشاطات التي اقترحها بورتر، و التي تساعد على تحديد أهم الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة<sup>2</sup>، و يمكن تلخيص فلسفة هذا المنظور بالإجابة عن السؤال التالي: لإرضاء المساهمين و العملاء ما هي العمليات التشغيلية التي يجب أن نتفوق فيها؟.

و على عكس المدخل التقليدي الذي يركز على تطوير العمليات التشغيلية الداخلية الحالية من خلال دمج مقاييس الجودة و الوقت، فأن بطاقة الأداء المتوازن لها منطلقان<sup>3</sup>:

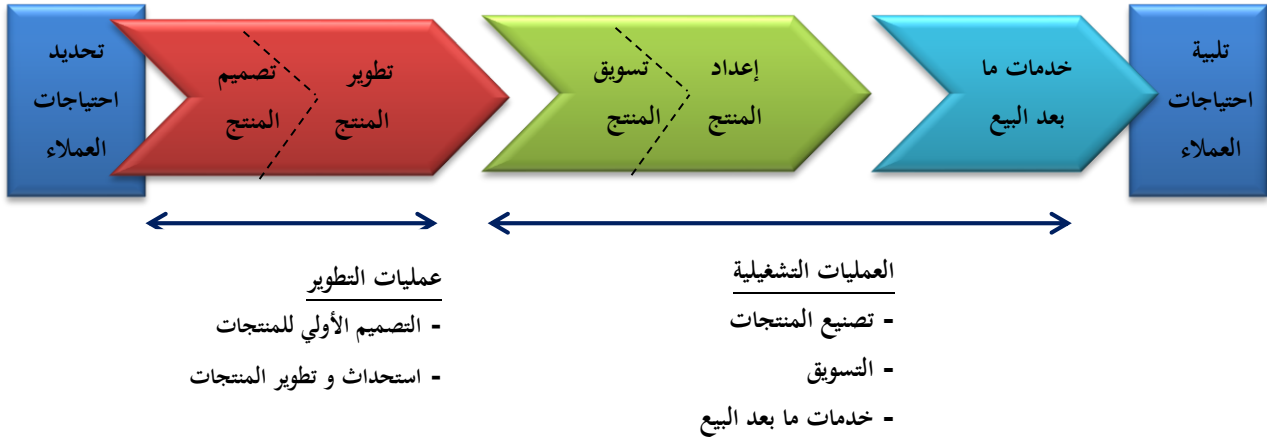
- يتمثل المنطلق الأول في أنها تسعى لتحديد مجال جديد تماما من العمليات، يسمح للمؤسسة أن تتميز عن باقي المؤسسات و تحقيق الأهداف المتعلقة بالعملاء و كذا الأهداف المالية،
  - أما المنطلق الثاني فيتمثل في ضرورة الاعتماد على عمليات الإبداع و الاختراع في عمليات التشغيل الداخلية للدخول في مجالات و منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، و كسب عملاء جدد، عكس المدخل التقليدي الذي تقوم فلسفته على العمليات الحالية و العملاء الحاليين.
- و يحدد الشكل رقم 7.3 سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية للمؤسسة .

<sup>1</sup> R.Kaplan ,D.Norton ,*The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*, Op.Cit, P 62.

<sup>2</sup> P.C. Ensign, *Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships*. Journal of General Management ,2001,PP 20-22.

<sup>3</sup> R.Kaplan ,D.Norton ,*The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*, Op.Cit, P 27.

الشكل 9.2. سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية للمؤسسة



Source :R.Kaplan,D.Norton,*The Balanced Scorecard:Translating Strategie into action* , Op.Cit, P 27.

قسم كابلان و اتكنسون سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية إلى ثلاثة مراحل أساسية، مرحلة البحث و التطوير، مرحلة الإنتاج و التسويق، و مرحلة خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى:** و هي مرحلة البحث و التطوير، أين يتم إجراء دراسات السوق و تحديد قطاعات العملاء المستهدفة، إضافة إلى تحديد خطط الإنتاج و نوعية المعدات و الفترة اللازمة للإنتاج، و تعتبر هذه المرحلة هي قاعدة المراحل الأخرى.

**المرحلة الثانية:** و هي مرحلة العمليات التشغيلية أو مرحلة الإنتاج و التسويق، و تتم في هذه المرحلة العمليات الخاصة بتحديد أسلوب الإنتاج و طبيعة الخدمة المقدمة للعميل و تصنيع المنتجات أو الخدمات، كما يتم أيضا تحديد التكاليف الخاصة بكل منتج أو خدمة.

**المرحلة الثالثة:** و هي مرحلة خدمات ما بعد البيع، و التي تعتبر المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج، و يتم فيها تحديد طبيعة و نوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عمليات البيع، كما يتم خلالها تحديد الفترة الزمنية لتقديم الخدمات و كذا برامج شرح كيفية استخدام المنتج، إضافة إلى حل مشاكل العملاء المتعلقة بالمنتجات المعيبة.

و يوضح الشكل السابق أن تحقيق أهداف منظور العملاء سواء تعلق الأمر برضا العملاء أو ولائهم و كذا العمل على كسب عملاء جدد يتشكل عبر هذه المراحل الثلاث، الأمر الذي يستدعي من المسيرين الاهتمام الجيد بكل مرحلة و وضع المؤشرات الخاصة بكل واحدة حتى يتسنى بناء نظرة شاملة عن مدى التقدم في تحقيق أهداف هذا المنظور.

<sup>1</sup> idem, PP 96-97.

إن هذا المنظور يترجم بحث المسيرين الدائم عن العمليات الداخلية التي يجب عن المؤسسة تحقيق التميز فيها و التفوق عن منافسيها ،سواء من خلال تحليل العمليات الحالية و اكتشاف نواحي القصور فيها و البحث عن أخرى جديدة ، أو البحث عن طرق تنفيذ و تنسيق أكثر كفاءة و فعالية للعمليات ،و كذا التحول نحو ادخال التكنولوجيا الحديثة في العمليات المختلفة<sup>1</sup>.

إن عمليات التغيير و التطوير عادة ما تواجهها بعض المشاكل التي يجب أخذها بعين الاعتبار ،إذ لا بد أن تسبقها مراحل عديدة، مثل القيام بدراسات الجدوى الخاصة بكل عملية من عمليات المراحل الثلاثة السابقة الذكر، إضافة إلى ذلك ،تحتاج إلى عملية تحضير و تهيئة المناخ حتى يتم استيعاب أهداف هذه العملية و الحصول على الدعم الكافي لها ،كما أن أحداث هذا التغيير بالتدرج قد يقى المؤسسة مخاطر التعثر و عدم الامام بجوانبه المختلفة، كما يساعد أيضا في ضمان خلق التواصل و الاستمرارية في النشاط بدل القطيعة .

منظور العمليات الداخلية عدة مؤشرات نذكر منها معدل تسليم المنتجات في الوقت المحدد، اجمالي المصاريف الإدارية إلى إجمالي الإيرادات، معدل الوقت اللازم لتطوير منتج جديد ،تكلفة المنتج ،معدل إيرادات للمنتجات الجديدة ،معدل المنتجات المعيبة.

#### رابعاً: منظور التعلم و النمو.

يعتبر دمج منظور التعلم و النمو في نظام تقييم الأداء الاستراتيجي أحد الاضافات الاساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث أن اتجاه المؤسسات العام بالاهتمام برأس المال الفكري و المعرفي و تطوير كفاءاته باعتبار أن الأداء التنظيمي هو محصلة لأداء الأفراد<sup>2</sup>، إضافة إلى ذلك فالتحول نحو تبني التقنيات الحديثة في شتى المجالات و الانتقال الى مصاف المؤسسات المتعلمة، و ما صاحبه من تغير في تطلعات العمال و الموظفين ،أوجب ضرورة ادماج هذا العنصر الهام كمنظور أساسي مؤثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها، و ضمان التغيير السريع الفعال الدائم نحو التفوق و التميز. كما أن التطور الحاصل في الفكر الإداري فيما يتعلق بالجانب البشري في المؤسسة له الدور البارز في التوجه نحو الاعتماد على هذا المورد الهام كمحور لتحقيق التميز و التفوق.

و يحدد منظور التعلم و النمو الأهداف و المؤشرات التي تحقق النمو و التعلم التنظيمي للمؤسسة ، حيث تسمح أهداف هذا المنظور في تحقيق أهداف المنظورات الثلاثة الأخرى ، و في تحديد المجالات و المهارات الداخلية و كذا البنى التحتية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، سواء تعلق الأمر بتعظيم قيمة

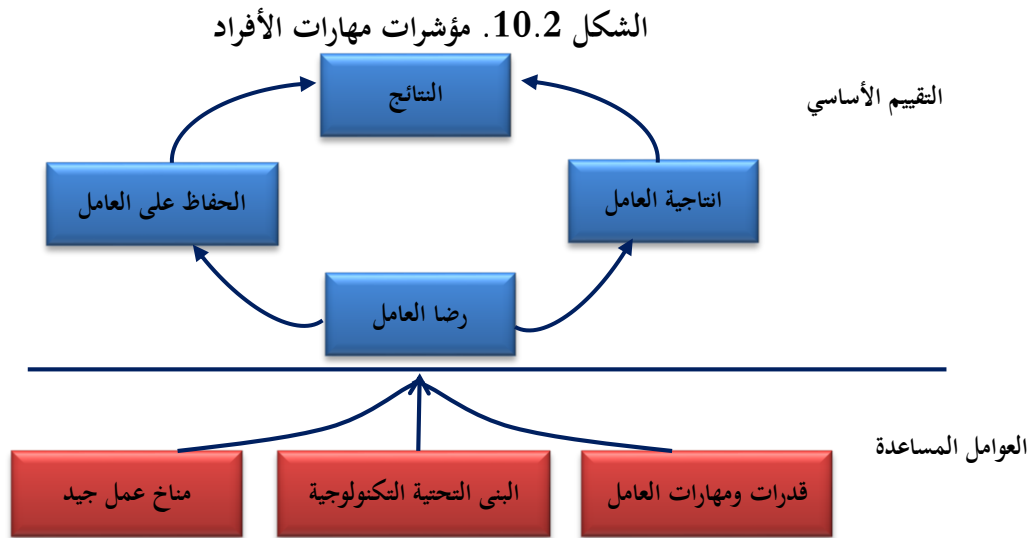
<sup>1</sup> J. BUTLER, H ENDERSON ,C AIBORN ,*Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting*, MANAGEMENT ACCOUNTING QUARTERLY, WINTER 2011, VOL. 12, NO. 2,P 4.

<sup>2</sup> R. Sims, *Organizational Success through Effective Human Resources Management*, greenwood publishing groupe,california,2002,pp 02-03.

المساهمين و تحقيق رضا العملاء، و يتضمن هذا المنظور ثلاثة جوانب مهمة هي مهارات الأفراد ، أنظمة المعلومات و الإجراءات التنظيمية<sup>1</sup>.

- **مهارات الأفراد:** رغم التقدم التكنولوجي الكبير الذي عرفه العالم اليوم و الاتجاه نحو استخدام الآلات محل الانسان ، و ما واكبه من تحسين في جودة وسرعة الخدمات المقدمة للعملاء، الا أن ذلك ليس كافيا لنجاح المؤسسة بل يجب الاعتماد على العامل البشري كعامل محرك ودافع لتحسين مستوى الأداء ، إن التطور الحاصل في نظرة المسيرين لدور الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة ،سلط الضوء على ضرورة الاستثمار في تدريب و تحسين كفاءة العاملين و الموظفين كأداة لتحسين الأداء ، و تحويلهم من معالجات روتينية لخدمة العملاء إلى طرف فاعل في النبؤ باحتياجاتهم و تلبيتها .

و قد اكد كل من كابلان و نورتن أن هناك ثلاثة مؤشرات في هذا الجانب هي :رضا العامل، انتاجية العامل و الاحتفاظ بالعامل ، أين يعتبر رضا العامل أساس مؤشري الانتاجية و الاحتفاظ ب العامل ،و يمثل الشكل التالي هذا المفهوم.



Source : R.Kaplan ,D.Norton ,*The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*, Op.Cit, P 129.

و من بين مؤشرات رضا العامل ساعات العمل ،مقدار مشاركته في عملية اتخاذ القرارات، التقدير عن قيامه بعمل جيد، مدى حصوله على معلومات كافية للقيام بعمله على أكمل وجه، الرضا العام عن المؤسسة الذي يترجم بمعدلات التأخر و الغياب ،أما عن مؤشرات الاحتفاظ بالعمال فيمكن قياس معدل دوران العمال ،و يمكن اعتماد

<sup>1</sup> R.Kaplan ,D.Norton ,*The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*, Op.Cit, P 127.

مؤشرات أخرى خاصة بإنتاجية العامل على غرار ايراد العامل الواحد حيث يقيس حجم المخرجات بالنسبة لعامل واحد، القيمة المضافة لكل عامل جودة بيئة العمل.

- **أنظمة المعلومات** : ترتبط مهارات و قدرات العامل على تأدية واجباته على حجم و جودة المعلومات التي يحصل عليها، حيث تسمح له ليس فقط بتلبية حاجات العملاء الحالية، و لكن أيضا محاولة تلبية حاجاته المتجددة، و تحديد ربيحة كل عميل ومن ثم تحديد حجم الجهود الواجب بذله مع كل عميل، كما يسمح نظام المعلومات الكفؤ القيام بالتحسين المستمر للعمليات باستخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة أو فلسفة إعادة هندسة العمليات، و يمكن استخدام عدة مؤشرات لقياس كفاءة أنظمة المعلومات مثل: معدل التغطية للمعلومات الاستراتيجية، معدل الاتصالات الداخلية، معدل العمليات الدورية، تكلفة معلومات التغذية العكسية بالنسبة لكل عميل، معدل حصول العامل على معلومات العميل.

- **الإجراءات التنظيمية**: رغم أهمية كفاءة العاملين و حجم المعلومات التي يستفيدون منها، إلا أنهم لا يستطيعون المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ما لم يكن هناك نظام تحفيز كفو و فعال، يضمن لهم ربط الجهود المبذولة بالمكافآت التي يحصلون عليها، إضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر منحهم المسؤولية الكافية التي تسمح لهم باتخاذ القرارات و أخذ المبادرة الكفيلة بتطوير مهاراتهم و قدراتهم، لذا تم ادراج الإجراءات التنظيمية كجانب مهم في منظور التعلم و النمو و التي تضم عمليات التحفيز و التمكين و المحاذاة (الرصيف).

تعتبر أنظمة التحفيز الكفؤ أساس تحسين رضا العاملين بالمؤسسة من خلال ما توفر لهم من حوافز معنوية و مادية، تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إن مشاركة العامل في وضع الأطر العامة لهذا النظام يساهم في تعزيز إحساس العاملين بمدى اهتمام المؤسسة بهم كمورد محوري، ترتكز عليه جميع سياساتها في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.

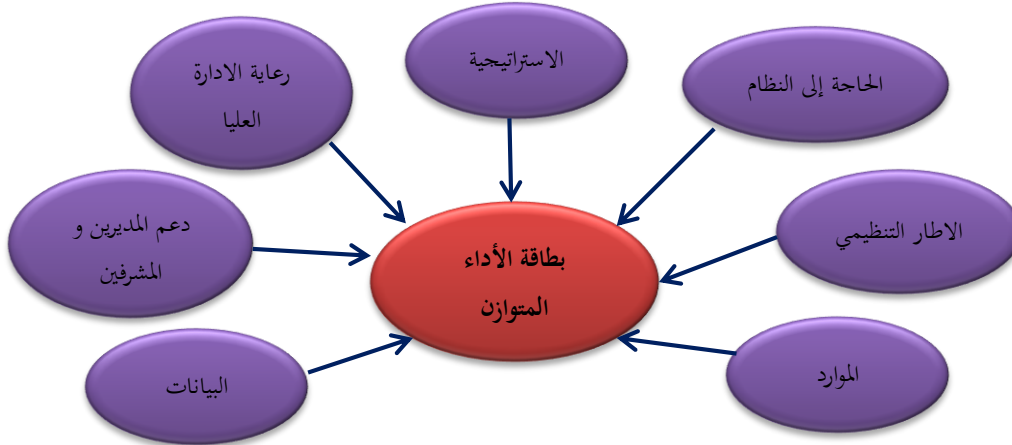
إن تمكين العاملين في المستويات الدنيا من مسؤوليات و سلطة أكبر من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطف، يعزز من إمكانية الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته، إذ لا يجب أن ينظر للقوانين الموضوعية على أنها غاية في حد ذاتها، بل يجب اعتبارها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، فالأنظمة والإجراءات الصارمة لا تشجع على المبادرة والابتكار بل عكس ذلك، فهي تعمل على بث الشك و الخوف في نفوس العاملين من تحمل المسؤولية، الأمر الذي لا يساهم في رفع كفاءة العمل، كما أن وجود اتفاق مشترك بين العاملين و المسيرين على الغايات و الوسائل يوحد جهود الجميع نحو تحقيق أهداف المؤسسة و من ثم تحقيق أهداف العاملين.

من بين المؤشرات الأكثر استخداماً في هذا المكون نجد معدل الاقتراحات المقبولة لكل عامل، و الذي يبين من جهة مدى مساهمة العامل في عملية التحسين، و من جهة أخرى كفاءة الاتصال في المؤسسة، معدل التحسينات الحالية في العمليات الحرجة، معدل تحقيق الأهداف الفردية، فرص الترقية الداخلية .

### المطلب الثالث: متطلبات و عوامل نجاح تصميم بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب نجاح تصميم و تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن التأكد من توفر مجموعة من عوامل ، و هي العملية التي تسبق بدأ مراحل التصميم، أين يستوجب الأمر التحضير بشكل جيد من خلال العمل على دراسة أوجه الخلل التي يمكن أن تواجه عملية التصميم و العمل على تصحيحها، و في هذا المجال أكد نيفان على ضرورة التحقق من وجود متطلبات النجاح قبل القيام بأي خطوة في اتجاه تطبيق هذا النظام، و الذي يمثلها الشكل التالي:

#### الشكل 11.2. عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



Source :P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*, John Wiley & Sons ,New York,2002,P43.

الأداء المتوازن هي نظام لترجمة الاستراتيجية إلى مؤشرات و أهداف تساهم في تقييم أداء المؤسسة ، و في غياب استراتيجية واضحة، يتحول هذا النظام إلى مجرد تجميع لمؤشرات و أهداف مالية و غير مالية، كما ستختفي علاقات السبب و النتيجة التي تحدد تأثير التحسينات الحادثة مجال معين على المجالات الأخرى، و يجب التأكيد هنا على ضرورة عدم حيادية الأفكار بشأن النظام ليتحول من وسيلة لتحقيق الأهداف و تنفيذ الاستراتيجية إلى غاية في حد ذاتها أو تقليد لمسيرة ناجحة لمؤسسة ما<sup>1</sup>.

– **رعاية الإدارة العليا** : من الأشياء المسلم بها في عالم المؤسسات أن نجاح أي تغيير تنظيمي لا بد له من قوة أصلها أعلى الهرم، لهذا يعتبر وعي الإدارة العليا و دعمها لجهود تبني هذا النظام أحد العوامل المفصلية في نجاح

<sup>1</sup> R. Behn ,*Why Measure Performance?Different Purposes Require Different Measures*, Public Administration Review , September/October 2003, Vol, 63, No, 5,PP 3.

تطبيقه، باعتبارها الأكثر اطلاعا على الخطط الاستراتيجية للمؤسسة و القدرة على الفصل بين البدائل الاستراتيجية المتاحة و كذا في طرق تنفيذها، إضافة إلى قدرتها على بث الالتزام بهذا الاختيار، لذا من واجب القيادة التنفيذية توفير هذا الدعم قولاً و فعلاً، و هذا ما يولد لدى الموظفين فهماً أفضل و استعداداً أكثر، لتقبل التغيير و المضي في تنفيذ القرارات العليا بصرامة أكبر، و ادراكاً أوسع بحجم تأثير سلوكهم<sup>1</sup>.

**- الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن :** من أهم العوامل الواجب توفرها للنجاح في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ضرورة وجود حاجة إلى تطبيقها، من خلال المعرفة التامة بتأثير نقائص أنظمة التقييم المتبعة على تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى وضوح ضرورة وجود هدف دقيق و شامل لتبني هذا النظام، و في هذا المجال بين كل من فيتال و مافرنك أن هناك بعض العلامات التي تدل على أن أنظمة التقييم الحالية بها نقائص تتطلب تبني نظام جديد من هذه العلامات نجد<sup>2</sup>:

- عدم اقبال العملاء على شراء المنتجات حتى في حال تبني أسعار تنافسية ؛
- عدم ملاحظة غياب تقارير تقييم الأداء أي أن محتواها من المعلومات عديمة جدوى لمتخذي القرار ؛
- يقضي المسكرون وقتاً كبيراً في مناقشة مغزى المؤشرات ، و هذا يدل على عدم وضوحها و كيفية ارتباطها مع الأهداف الاستراتيجية؛
- عدم انعكاس الأداء المالي على التغييرات الايجابية لسعر السهم ، و عادة ما يكون مرد هذا التغيير معرفة المتعاملين بأنشطة المؤسسة التي تُخلق القيمة على المدى الطويل ؛
- ثبات المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء ، و التي تستوجب التكيف الدائم مع الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة؛
- تبني استراتيجية جديدة يستدعي تكيف المؤشرات مع التوجه الجديد؛
- يكون الأداء عموماً مقبولاً في جميع منظورات النشاط باستثناء الأرباح أين يظهر الخلل.

إن وجود مثل هذه العلامات ينذر بوجود خلل كبير في أنظمة التقييم المتبعة، خاصة في مجال توازن الأداء بمختلف جوانبه، و هذا ما يؤدي في الغالب بالإدارة العليا للبحث عن البديل الأنسب.

**- الإطار التنظيمي:** يعتمد نجاح تصميم نظام التقييم المتوازن على وجود إطار تنظيمي واضح ، تحدد فيه سلسلة العمليات و الأنشطة التي تتفاعل فيما بينها لتشكّل آلية مستمرة لخلق القيمة، و الذي بدوره يتطلب تحديد

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton ,*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*,Op.cit,P 78.

<sup>2</sup> M.Vitale,S.Mavrinc,*How Effective Is Your Performance Measurement System ?*,Management Accounting, August 1995,P 43.

دقيق للاستراتيجية المتبعة، و للعملاء المستهدفين، و للعمليات و الأنشطة الإدارية و التشغيلية الكفيلة بالوصول إلى تلك الأهداف، بحيث يصبح الاتجاه الذي ينبغي أن تسلكه المؤسسة واقعا ملموسا و مفهوما بالنسبة لكل فرد.

- **البيانات :** توفر البيانات معلومات مهمة عن جانبيين، يتمثل الجانب الأول فيما مدى قابلية المؤسسة للتقييم عن طريق مجموعة من المؤشرات المتوازنة، أما الجانب الثاني فهي مدى قدرتها على توفير البيانات اللازمة لهذه المؤشرات، إن التطبيق المتدرج للنظام يجعل من تجاوز عقبات جمع و تحليل البيانات و استخدامها في مؤشرات ترتبط بعملية تقييم الأداء أمرا مقبولا و مفهوما، و يجعل عملية التقييم عملية منهجية سلسة و فعالة.

- **الموارد:** يتطلب بناء نظام للتقييم المتوازن توفر الموارد اللازمة و الكافية لتصميمه، حيث يتطلب الأمر التفكير بجدية عن مدى قدرة المؤسسة في توفير المتطلبات المادية و المالية لإنجاح تصميم و تطبيق هذا المشروع، مما لا يترك مجالا للتراجع، إضافة إلى ذلك، تمثل الفترة اللازمة لتصميم هذه البطاقة عائقا حقيقيا أمام بعض المؤسسات، إذ عادة ما يتطلب الأمر أكثر من سنتين و نصف السنة حتى تكتمل عملية البناء .

- **وجود فريق عمل متكامل:** تتطلب العملية بناء فريق عمل متكامل يضم مجموعة متخصصة لها اطلاع كاف على المؤسسة و أنشطتها، و له القدرة على الوصول إلى كل المعلومات المتعلقة برسالة المؤسسة، والرؤية والقيم و الاستراتيجية، و كذا وضعها التنافسي، و مدى كفاءات العاملين بها، بالشكل الذي يمكنها من بلورة نقائص نظام التقييم الحالي، و احداث تحول مرن نحو حالة أمثل تتم فيها مراعاة خصوصية المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية، كما يراعي فيها أيضا الطموح الى التميز و التفوق، الأمر الذي يتطلب خلق حوار عميق بين مختلف الفاعلين في المؤسسة حول التغيير المطلوب و النظام المتصور، للوصول إلى بناء منظور بعيد الأفق يجعل من مساهمة الجميع أساسه اليقين بضرورة التحسين من جهة، و العمل على إنجاح النظام من جهة أخرى<sup>1</sup>.

يتطلب التغيير جهودا مضمينة و فهما أوسع لأهدافه من طرف الجميع، و دون وجود عملية اتصال فعالة لا يمكن اقناع الأفراد بالركوب في قطار لا يعرفون مساره؛ إن وجود خطة و استراتيجية للاتصال يسهل عملية حشد و توجيه جهود الجميع لبناء نظام إداري جديد، عن طريق بناء الوعي بضرورة تطبيق النظام في جميع مستويات المؤسسة، شرح كل غموض يكتنف المفاهيم الرئيسية، العمل على خلق التزام تام من أصحاب المصلحة الرئيسيين، تشجيع مشاركة الجميع في عملية بناء النظام، إضافة إلى مشاركة معلومات نتائج عمل المجموعة بسرعة وفعالية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> J.Keyes, *Implementation The Project Management Balanced Scorecard*, CRC press Taylor & Francis Group, New York ,2011 ,P 120.

<sup>2</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step For Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons ,New Jersey, 2003,pp 64-68.

يعتبر اعطاء اهتمام بالغ لمرحلة التحضير مؤشرا على الوعي الكبير بصعوبة التغيير و متطلبات الانتقال إلى نظام يركز على سلوك كل فرد في المؤسسة، كما يمكن ذلك من جعل بناء هذا النظام يتم بانسيابية و قبول و مساهمة ارادية فعالة، و كذا الاحساس بمسؤولية أكبر .

#### المطلب الرابع: صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

إن تعاضم الاحباط نتيجة الشعور بالنقص الكبير الذي تعانیه أدوات التقييم التقليدية، يزيد العطش لشيء جديد، منعش و ساحر، يؤدي إلى قبول تبني هذه البطاقة دون تأن في العمل و دون مراعاة لما يمكنه سلب فاعليتها ، كما أن التفاؤل المفرط الذي عادة ما يصاحب مؤيدي استخدام هذه الأداة، لا يجب أن يجعلنا ننظر إليها كأحدى بشائر الخلاص المزعومة، بل يستدعي الأمر أن نقوم بدراسة متأنية لواقع المؤسسات و خصوصياتها لجني تلك الفائدة من تبني بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تفادي و تجاوز الفخاخ التي تواكب تصميمها، حتى لا تصبح هذه الأداة وبالا على المؤسسة، إذ من بين الأمور الواجب التحوط منها نجد:

- عدم وجود التزام فعلي من الادارة العليا: يستلزم التصميم الفعال للبطاقة التزاما كبيرا و فعليا من جميع الأفراد داخل المؤسسة، خصوصا مديري الادارة العليا باعتبارهم قدوة العاملين، ففشل أو نجاح البطاقة يعتمد بشكل أساسي على حجم و قوة هذا الالتزام الذي يجب أن يترجم في سلوكيات ظاهرة تشجع على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف هذه الأداة، و إلا اعتبرها العاملون مجرد ركوب لموجة الموضة ليس إلا؛
- عدم القدرة على أحداث التغيير: النجاح دائما ما يتطلب التغيير، و التغيير يتطلب الشجاعة، لذا فإنه على المسيرين التخلي عن نظرة التقديس و العمل غريبة العمليات و الأنشطة و الأهداف، بهدف تحقيق التحسين المطلوب؛
- نقص خبرة الطاقم الإداري المكلف بتصميم البطاقة: تتطلب عملية تصميم و تنفيذ البطاقة عمل فريق متكامل متمرس، له خبرة طويلة في هذا المجال، بحيث يمكنه ذلك من تجاوز الصعوبات التي قد تقف حجرة عثرة أمام تحقيق هذا الهدف<sup>1</sup>؛
- افتراض أن البطاقة أداة كاملة للمكافآت: كثيرا ما يعتري المسيرين تساؤلات حول حجم المكافآت التي سيستفيد منها من حقق مجموعة أهداف و فشل في أخرى، و هل يمكن أن تصبح البطاقة مطيةً للتستر على الفشل في تحقيق المراد، و للتخلص من هذه الاشكالية، قامت بعض المؤسسات بجعل حد أدنى مشروط لبعض الأهداف حتى يتم الحصول على المكافآت، أو اعتماد الترفيع السلي في مقاييس معينة؛

<sup>1</sup> R.Person, *Balanced Scorecards and Operational dashboards With Microsoft Excel*, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons, Hndianapolis, USA, 2013, PP 10-11.

- استخدام مؤشرات صعبة التحديد الكمي: إن الأساس السليم لتبني المؤشرات هو بساطتها و وضوحها و سهولة قياسها، إذ أن المؤشرات الصعبة القياس لا تصلح لأن تكون أساسا للتحفيز و التقييم، كما أنها لا تسمح لحلقة التغذية العكسية بلعب الدور المنوط بها؛
- تناقض أهداف و مؤشرات منظورات البطاقة: لقد بنيت البطاقة على أساس أحداث التراكم الايجابي لأداء مختلف منظوراتها، مما يستوجب عدم تعارض أهدافها و مؤشراتهما، حتى لا يحدث ذلك الشرخ العميق الذي يؤدي إلى خلق هوة عميقة بين تحقيق أهداف منظور ما و أهداف منظور آخر.
- نقص التركيز: إن الاعتماد على أهداف و مؤشرات أداء كثيرة في كل منظور، يؤدي إلى صعوبة تحديد أهم المؤشرات الواجب الأخذ بها، خاصة إذا حدث و أن تعارضت نتائجها، مما يفقد البطاقة ذلك التأثير المتوقع في تحقيق رؤية المؤسسة، و يوقعها في أنياب فخ الرسالة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء: ستة سيجما و بطاقة الأداء المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006 ، ص ص 333-335.

## المبحث الثالث : تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

لقد كان لظهور تقنيات الاعلام و الاتصال الحديثة الأثر الكبير على قدرة المؤسسات في خلق مزايا تنافسية اعتمادا على الأصول الملموسة، و بدأ التفكير في ضرورة استغلال الأصول غير الملموسة لتحقيق التميز و التفوق<sup>1</sup>، و لن يكون هذا الأمر ممكنا إلا إذا تم تبني نظام يعتمد على المزاوجة بين الأصول الملموسة و غير الملموسة ، و كذا بين الجوانب المالية و غير المالية في بناء و تنفيذ استراتيجية المؤسسة، لذا فإن تبني بطاقة الأداء المتوازن هو محاولة في ذات الاتجاه لخلق أسلوب إدارة جديد يتماشى و التغيرات الحاصلة اليوم في بيئة المؤسسات.

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن هي عملية مستمرة - ليست مجموعة منفصلة من العمليات - تركز على خطوات منهجية متسلسلة ، تعتمد على فكرة التغذية العكسية في أحداث التحسين المستمر المطلوب ، و إشاعة الإحساس بضرورة العمل طويل المدى لمختلف الكفاءات في المؤسسة في سبيل تحقيق المرغوب، و قد وضع كل من كابلان و نورتن أن هناك بعض الخطوات الأساسية الواجب اعتمادها لبناء نظام فعال و كفؤ، مع ضرورة مراعاة بعض العوامل اللازمة لبنائها أو تلك التي قد تؤثر على القيام بدورها.

إن اختلاف الباحثين حول منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن مرده بالأساس اختلاف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث أهدافها ، نشاط المؤسسة و حجمها ، الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة و غيرها من العوامل المؤثرة باعتبارها نظاما مفتوحا يتفاعل مع بيئته، و قد قدم الباحثان كابلان و نورتن تصورا يضم أهم المراحل الواجب مراعاتها عند تطبيق هذا النظام، مع ضرورة التذكير أن لخصوصيات المؤسسة دورا في تعديل مرحلة ما أو إضافة مراحل أخرى، كما أكد الباحثان على أن هناك مرحلة تحضير تسبق عملية البدء بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>، يتم خلالها تحديد المزايا الجوهرية للمؤسسة و تشخيص لثقافتها التنظيمية ، باعتبارها قاعدة تحديد الاستراتيجيات التنافسية، إضافة إلى خلق اتفاق عام على الخصائص العامة للنشاط و للمؤسسة ذاتها، و يحدث أن تقوم الإدارة بطرح الفكرة للحوار بين مختلف الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة من أجل الوصول إلى فهم جيد لأهداف تبني هذا النظام، إذ يلعب الوعي الكامل للإدارة العليا بأن نجاح تطبيق هذا النظام يستدعي تسخير جميع الموارد المتاحة للعمل في ضوء استراتيجية محددة، دورا هاما في نجاح تطبيقه، لذا يجب عليها السعي إلى توفير العوامل اللازمة لبلوغ هذا الهدف و إزالة ما يمكنه عرقلة و تعطيل فعالية النظام و كفاءة تطبيقه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> R.Simons,Op.cit.186.

<sup>2</sup> R.Kaplan,D.Norton ,*Putting The balanced Scorecard to Work*, Op.cit ,P 138.

<sup>3</sup>محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 195.

بعد التأكد من توفر عوامل و مقومات نجاح تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ، و التأكد أيضا من وجود فريق متكامل، له كامل الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله على أكمل وجه، و من توفر الموارد الكافية، يمكن البدء في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن .

### المطلب الأول : صياغة رسالة و رؤية المؤسسة

تعتبر صياغة رسالة و رؤية المؤسسة أمرا عادة ما يكتنفه الكثير من الغموض، لاختلاف تصورات المسيرين حول هذين المفهومين في حد ذاتهما، إذا فمن المنطقي أن تكون البداية بوضع مفهوم محدد لكل من الرسالة و الرؤية يتسم بعمق الإدراك للتحديات التي تفرضها التغيرات البيئية المتراكمة.

رسالة المؤسسة هي أولى مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، أين تمثل سبب وجود المؤسسة و ما يميزها عن غيرها من المؤسسات ، و يحتوي البيان على العناصر الرئيسية التالية: الرؤية، القيم و الأهداف الرئيسية<sup>1</sup>، و تمثل الرسالة بيانا صريحا لقيم المؤسسة، يحدد من خلاله المبادئ التي ستعمل وفقها و كذا المعايير و القيم التي تكون على استعداد لقبول الحكم عليها من خلالها، يستمد أهميته من قدرته على إشراك الجميع في عملية الرقي إلى مستوى القيم التي يعبر عنها<sup>2</sup>، و تتطلب بلورة رسالة المؤسسة تحديد نشاط المؤسسة أولا، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ما هو نشاطنا؟ كيف سيصبح؟ كيف يجب أن يكون؟، انطلاقا من المنظورات الثلاثة التالية: تحديد نوع العملاء، احتياجات هؤلاء العملاء، كيف سيتم تلبية هذه الحاجات<sup>3</sup>.

إن بطاقة الأداء المتوازن ليست نظاما يعمل بمعزل عن النظام الإداري العام للمؤسسة، بل من خلال العمل كأداة ربط بين مختلف مستوياتها ، لذا تعتمد عملية بناء النظام على ترجمة رسالة المؤسسة إلى أهداف واضحة و محددة بمؤشرات خاصة بكل منظور من المنظورات الأربعة للبطاقة، مما يرسخ دور حلقة الوصل الذي تلعبه البطاقة بين الإدارة العليا و المستويات الإدارية المختلفة و سلوكيات العاملين ، و هو ما يتطلب فحص الأهداف التي تم وضعها للتأكد من مدى توافقها مع رسالة المؤسسة ،حتى يمكن خلق ذلك التأثير المرغوب في خلق قيمة للعملاء و أحداث التفوق و التميز، اعتمادا على مؤشرات الأداء المترابطة بعلاقات السبب و النتيجة ، و من ثم يمكننا التأكد و التنبؤ بالوضع المستقبلي للمؤسسة<sup>4</sup>.

تمثل قيم المؤسسة المعتقدات الراسخة و المبادئ الثابتة و الفريدة التي توجهها و تحفظ مسارها ، و التي تترجم من خلال السلوكيات اليومية للعاملين، كما تمثل أيضا صورة واضحة و محددة لما يجب عليه أن تكون تصرفات جميع

<sup>1</sup> C.W.L.Hill,G.R.Jones,*Strategic Management Theory :An integrated Approach* , South-Western, Cengage Learning,Mason,9th ed,2008,P 14.

<sup>2</sup> M.Talbot, *Make Your Mission Statement Work* ,how to books Ltd, Oxford,2ed ,2003,P 09.

<sup>3</sup> C.W.L.Hill,G.R.Jones,Op.cit,P 14.

<sup>4</sup>P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,Op.cit, P76.

أفراد المؤسسة، و التي يجب أن تبنى بعيدا عن متطلبات و ضغوط البيئة الحالية و متطلبات القدرة التنافسية<sup>1</sup>، حيث على كل مؤسسة أن تحدد و تكتشف القيم الأساسية الخاصة بها و التي باستطاعتها تمثيل جوهرها، أين يتولد التفرد و الاختلاف اللامتناهي بين المؤسسات<sup>2</sup>، كما تمثل القيم أيضا مجموعة المبادئ والقواعد والمعايير التي تتحكم في كيفية عمل الموظفين لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، باعتبارها حجر أساس ثقافتها التنظيمية<sup>3</sup>، إضافة إلى ذلك، تمثل القيم تلك التصورات التي تحظى باحترام الجميع في المؤسسة، مولدة مبادئ لتوجيه تفكيرنا وأفعالنا و محددة لمعايير الحكم على أنفسنا و على الآخرين<sup>4</sup>.

تستمد المؤسسة قوتها من قوة قيمها، حيث تحدد هذه القيم الاتجاه الذي لا يجب أن لا تحيد عنه، كما توجه جهود و سلوك و تصرفات الأفراد بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تجسيد رسالتها، إضافة إلى ذلك، تعكس القيم الأخلاق المشتركة في المؤسسة كاحترام والنزاهة والثقة والرعاية، و تحقيق الصالح العام و أحداث ذلك التحسين المرغوب في المجتمع، إن خاصية ثبات القيم لا يعبر بالضرورة عن جمودها، بل يعبر عن مجالات المناورة المسموحة لجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع محيطها، مع الحفاظ على النسق العام الذي حددته في الماضي<sup>5</sup>.

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على التدرج في بث القيم في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، بما يساهم في خلق المواثمة بين مستوياتها الإدارية العليا و المستويات الدنيا، الأمر الذي يسمح للأفراد بالمساهمة في وضع الأهداف و المؤشرات الخاصة بكل منظور من منظورات البطاقة في إطار تلك القيم، إضافة لكونها المحدد الحقيقي لأحداث التوافق و الذي يعني ترجمة هذه القيم إلى سلوكيات لتحقيق الأهداف على كل المستويات، و يساعد على وضع مؤشرات تتفق مع قيم المؤسسة في ضمان وحدة الاتجاه لجميع العاملين و كذا التأكد من مدى موافقة القيم المعتمدة في المستويات الهرمية المختلفة عن تلك المحددة في رسالة المؤسسة.

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لرصد مستوى تبني الجميع لقيم المؤسسة و من ثم التعبير عنها في أفعال تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يساهم التقييم باستخدام البطاقة في تحديد المجالات الأساسية التي تسير بموجبها القيم التنظيمية لتشكل عاملا مهما لشحن الهمم و ترقية الأداء الجماعي و الفردي في المؤسسة، و في نفس الوقت

<sup>1</sup> J.Collin,J.Porras,*Built To Last :Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins,New York, 2011,P 136.

<sup>2</sup> Ibid,p 77.

<sup>3</sup> C.W.L.Hill,G.R.Jones,Op.cit,P 17.

<sup>4</sup> M.Talbot,Op.cit,P 18.

<sup>5</sup>W.Nelson,P.Gardent ,*Organizational Values Statements* , Harvard Business School ,Mar 2011,PP 57-59.

استبعاد أساليب العمل و طرق تنفيذ الاستراتيجية التي تتعارض مع القيم الأساسية التي تحدد المنحى و الاتجاه العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

يساعد تبني المؤسسة لرؤية معينة تتوافق مع رسالة و قيم المؤسسة في إعدادها لمواجهة تحديات التغييرات التي تحدث في بيئة العمل، من باب أن الرؤية تساهم في تحديد اتجاه المؤسسة و توجيه القرارات المتخذة و تحديد الأطر العامة للتغيير التنظيمي الذي يحدد نجاح المؤسسة من عدمه، لذا تعتبر عملية تحديد الرؤية من أول الخطوات التي ينبغي على المديرين بلورتها لتكون البوصلة التي ترسم الطريق نحو النجاح.

عرفت الرؤية على أنها وضع أو حالة مستقبلية منشودة و ما ترغب الشركة في تحقيقه<sup>2</sup>، و عرفت أيضا على أنها الحالة التي تريد أن تكون عليها المؤسسة مستقبلا، فهي تحدد حالة مستقبلية متوقعة يصعب التنبؤ بها و التي تحدد الاتجاه الذي سيسلكه الأفراد من خلال نشاطهم<sup>3</sup>، و تظهر أهمية الرؤية بالنسبة للمؤسسة من خلال دفعها إلى تبني التغييرات الجوهرية اللازمة لخلق التميز و التفوق و تبني أفكار إبداعية جديدة، تكون أساس بناء مزايا تنافسية تحقق تطلعات العملاء و المساهمين، كما تلعب الرؤية الفعالة دور المحفز الحقيقي لتوجيه الأفراد، إضافة إلى ذلك، تعكس الرؤية الوضع الحالي للمؤسسة و الصورة المستقبلية المرغوبة ضمن تصور شامل و تكامل بعيد المدى يضمن التنسيق و الترابط بين الأنشطة المختلفة، مما يسمح بالتوصل إلى اتفاق بشأن خصائص و متطلبات الصناعة، الأمر الذي يتطلب أن لا يكون بيان الرؤية مجردا بل واقعا ملموسا يعطي ذلك التصور المنشود عن المؤسسة، و يوفر أسسا لصياغة الاستراتيجيات والأهداف، إضافة إلى كل ما سبق، توفر الرؤية القوية الإطار الفكري المشترك لجميع أفراد المؤسسة القادر على إعطاء شكل منظور لمستقبل مجرد إضافة إلى ما سبق<sup>4</sup>.

تتكون الرؤية المبنية على الدراسة الجيدة لموارد و محيط المؤسسة من عنصرين أساسيين هما الإيديولوجية الأساسية للمؤسسة و المستقبل المنظور، و تمثل الإيديولوجية الأساسية نظام من المبادئ والإجراءات التوجيهية و الأهداف الأساسية التي تبني إطارا لتصور سبب وجود المؤسسة و ما ندافع عنه و لماذا نحن موجودون، و يمثل هذا العنصر الجزء الثابت في الرؤية، حيث يمثل الطابع الدائم للمؤسسة و يظهر الهوية المتسقة التي تتجاوز حدود تأثير منتج معين أو دورة حياة نشاط، أو طفرة تكنولوجية، أو حتى حدود الإبداع الإداري، كما يتجاوز هذا العنصر أيضا تأثير أفكار القادة و الأفراد في المؤسسة، و قد أثبت الواقع أن الأيديولوجية الأساسية هي أكثر ما يساهم في

<sup>1</sup> P.Niven, *Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*, Op.cit, PP 80-81.

<sup>2</sup> C.W.L.Hill, G.R.Jones, Op.cit, P 15.

<sup>3</sup> C. Deusen, S.Williamson, H Babson, *Business Policy and Strategy: The Art of Competition*, Auerbach Publications, New York, 7ed, 2007, P 11.

<sup>4</sup> P.Niven, *Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*, Op.cit, P 83.

بناء المؤسسات المتعلمة الدائمة والكبيرة ، أما العنصر الثاني فيتمثل في المستقبل المنظور، و الذي يمثل ما نطمح أن نصبح عليه أو نحققه أو نصنعه ، الأمر الذي يتطلب التغيير المستمر و الدائم للتكيف مع التغيرات لتحقيق التميز<sup>1</sup>. تمثل الرؤية المكون الأكثر أهمية في تصميم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها الرابط بين سبب وجود المؤسسة كإسقاط للرسالة ، القيم التي تمثل ثقافة المؤسسة، و الاستراتيجية التي تحقق المستقبل المنشود ، و دون رؤية واضحة و شاملة تقود جهود العاملين ، ستفتقر القوى العاملة إلى التوجيه و تكون غير قادرة على الاستفادة من الاستراتيجية الموضوعية، من أجل أن تحقق هذا الهدف، يجب أن تتميز الرؤية بكونها موجزة واضحة و سهلة النشر و الايصال لجميع الأطراف، فالرؤية البسيطة هي الرؤية الأكثر تأثيراً و إقناعاً و قدرة على جذب جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة سواء كانوا عاملين أو مساهمين أو عملاء أو غيرهم، و موجهة لجهود العاملين و طموحاتهم ، كما أنها الأكثر عملية من خلال تعبيرها عن واقع مستمد من الفهم العميق لنشاط المؤسسة و عملاءها و منافسيها و لتغيرات بيئتها و ليست أحلاماً و آمانيات لأعضاء الإدارة العليا ، إضافة إلى ذلك، يجب أن تعمل الرؤية على تحقيق الانسجام مع رسالة و قيم المؤسسة، و أن تتميز بكونها ملهمة للجميع من خلال قدرتها على خلق الالتزام الوظيفي و العاطفة الجماعية للعاملين<sup>2</sup>.

ترتكز اشكالية تكوين رؤية للمؤسسة فيمن له الحق في هذا العمل، هل يجب استشارة المسيرين في المستويات المختلفة، أم سيقصر على الرؤساء التنفيذيين؟، و في هذا الباب أورد الباحثون طريقتين تتمثل الأولى في طريقة المقابلة أما الثانية فتتمثل في تقنية العودة إلى المستقبل.

يعتمد الأسلوب الأول في القيام بمقابلات منفصلة مع المديرين التنفيذيين لجمع ملاحظاتهم حول الاتجاه المستقبلي للمؤسسة ، و يمكن هنا الاستعانة بجبير خارجي متمرس لإدارة هذه المقابلات في جو من الثقة و الموضوعية، عن طريق طرح مجموعة من الاسئلة عن ماضي و حاضر و مستقبل المؤسسة ، و بعد تلخيص نتائج هذه المقابلات، تقدم للرئيس التنفيذي الذي يقوم بإعداد مسودة رؤية تناقش للوصول إلى إجماع يرضي جميع الأطراف، أما الأسلوب الثاني فيعتمد على مشاركة مجموعة من المسيرين من مستويات مختلفة، يعبر فيها كل شخص عن تصوره لمستقبل المؤسسة و تحيل أهم التغيرات التي من الممكن حصولها، و كذا الأهداف التي تم تحقيقها و المنتجات التي تم تطويرها، و بجمع هذه التوقعات يمكن بناء رؤية مستمدة من مشاركة مختلف ممثلي المستويات، الأمر الذي يجعلها

<sup>1</sup> J.C.Collins, J.I.Porras ,*Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review, Sep-Oct 1996, PP 65-72.

<sup>2</sup> C Appa ,B Parvathswara ,K Sivaramakrishna, *Strategic management and Business Policy*, Excel Books, New Delhi,2008, PP 72-73.

أكثر ملائمة و شمولاً لطموحات أطراف المصلحة في المؤسسة ، من خلال دمج حواس و خيال و كذا القدرات الإدراكية للمشاركين في تنمية رؤية فعالة للمؤسسة<sup>1</sup>.

ترتكز فلسفة بناء رؤية المؤسسة على ضرورة مراعاة طموحات جميع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، من خلال أحداث التوازن المطلوب بين مصالح جميع هذه الفئات و تحقيق أهدافها ، و من هنا تظهر بطاقة الأداء المتوازن كأفضل آلية لمتابعة و تحقيق هذا الهدف النبيل، حيث أن استخدام المؤشرات لتحقيق التوازن بين المهارات و الكفاءات البشرية، و العمليات التشغيلية الكفؤة و كذا متطلبات العملاء يؤدي إلى تحقيق الأداء المالي المنشود كانعكاس فعلي لرؤية المؤسسة، كما توفر بطاقة الأداء النموذج الواقعي الذي يساهم في التركيز على ما يجب فعله و على العوائق التي تحول دون فعل ذلك، من خلال ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس انطلاقاً من صياغة استراتيجية أساسها رسالة و قيم المؤسسة، و تحديد التغيرات السلوكية الواجب أحداثها و كيفية تحفيزها كعامل لتحقيق التفوق و التميز<sup>2</sup>.

بعد تحديد الرؤية و القيم الأساسية تأتي مرحلة تحديد الأهداف الرئيسية، حيث يمثل الهدف حالة مستقبلية دقيقة و قابلة للقياس تسعى المؤسسة لتحقيقها ، و من هنا فإن الأهداف تعمل على التحديد الدقيق لما يجب القيام به لتحقيق رسالة أو رؤية المؤسسة ، كما تسمح الأهداف أيضاً بالقيام بتقييم أداء المسيرين انطلاقاً من تحديد الفجوة بين ما خطط له و ما تحقق ضمن افق زمني محدد، و لكي تلعب الأهداف هذا الدور يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المميزات مثل كونها دقيقة و قابلة للقياس أي أنها تعطي للمسير مؤشرات لتقييم الأداء، تعبر عن القضايا المهمة في المؤسسة، كما يجب أن يكون عددها محدود و قادر على تركيز جهود الجميع لتحقيق ما هو مهم ، إضافة إلى ذلك، يجب أن تمثل تزاوج بين الواقعية و إثارة التحدي لتحفيز العاملين و المسيرين دون أن يضني عزائمهم<sup>3</sup>.

توضح بطاقة الأداء المتوازن كيفية تجسيد و تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات و الأهداف المفهومة و المحددة ، و التي تمثل مجموعة من الأنشطة و الإجراءات و العمليات ذات الغايات المترابطة و المتكاملة، لتعطي أفقا واقعياً متكاملًا متبنياً محاور و منظورات مختلفة، تتوضح فيها علاقات السبب و النتيجة بين أهداف هذه المنظورات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :For Government And Nonprofit Agencies*, John Wiley & Son pub, 2003 ,PP 119-121.

<sup>2</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,Op.cit, P 88.

<sup>3</sup> C.W.L.Hill,G.R.Jones,Op.cit, P 17.

<sup>4</sup> R.Kaplan,D.Norton ,*Putting The balanced Scorecard to Work*, Op.cit ,P 138.

### المطلب الثاني: تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة

تعتبر عملية تطوير الاستراتيجية و ترجمتها عملية منهجية، تمثل توليفة لأفضل الممارسات الإدارية، تبدأ بتحديد الرؤية من طرف الإدارة العليا لتصل إلى الفرق التنفيذية التي تشرع في تنفيذ مجموعة من المبادرات ، و يعد التخطيط الاستراتيجي من بين أهم الأدوات التي تستعملها الإدارة العليا لبلورة وتنفيذ الاستراتيجية ، من خلال التأكيد على رسالة و قيم و رؤية المؤسسة ، ثم دراسة القوى الخارجية و الداخلية و تحليل القضايا الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على عملية تنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup>.

تعتبر الاستراتيجية عن خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المزايا الاستراتيجية للمؤسسة مع تحديات البيئة، لضمان تحقيق الأهداف الأساسية عن طريق التنفيذ السليم لهذه الخطة<sup>2</sup>، كما تعتبر أيضا عن عملية تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأجل ، و اعتماد مسارات العمل المختلفة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>3</sup>، كما تمثل أيضا عملية تصميم العمليات و استخدام الموارد بكفاءة و فعالية و تحديد خطط العمل لتحقيق الغايات النهائية للمؤسسة<sup>4</sup>، و محاولة منها لإعطاء تصور شامل للاستراتيجية، أعطى لها منتزغ خمسة تعريفات مترابطة و متداخلة هي: الاستراتيجية خطة، كحيلة، نموذج، موقفا و منظورا، حيث تمثل الاستراتيجية كخطة التصور الكلاسيكي للاستراتيجية بأنها المسار الواعي المقصود من العمليات و الذي يحدد الأفعال و الإجراءات المخطط لها و التي يجب تطبيقها ، و على عكس ذلك تمثل الاستراتيجية كحيلة مناورة محددة لمفاجأة أو خداع المنافسين، فهي لا تهدف للتوسع بقدر ما تهدف لتحقيق التهديد، أما الاستراتيجية كنموذج فتتمثل سلوكا منسقا مقصودا كان أو غير مقصود، مما يستوجب التفريق بين الاستراتيجية المقصودة و المنفذة فعلا، أما الاستراتيجية كوضع فتتمثل قدرة المؤسسة على خلق تناسق بين تهديدات البيئة الخارجية من جهة و بيئة المؤسسة الداخلية من جهة أخرى، أما الاستراتيجية كمنظور فتتمثل الموجه الداخلي الذي يحدد الاتجاه الصحيح لإدراك العالم ، و الذي يحدد فيه الموقع الاستراتيجي للمؤسسة من خلال رغبات و ميولات صانعي القرار<sup>5</sup>.

يعتمد بناء الاستراتيجية على مجموعة من المبادئ الرئيسية هي<sup>6</sup> :

- مبدأ الأنشطة المختلفة : تعتمد الاستراتيجية على اختيار مجموعة من الأنشطة التي تميزها عن منافسيها، و التي تساعدها في الوصول إلى وضع تنافسي متميز؛

<sup>1</sup>R.Kaplan,D.Norton,*The Execution premium :Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage*, Harvard Business Press,Boston,2008, PP 35-37.

<sup>2</sup> Subba Rao,*Strategic Management* ,Himalaya Publishing House,Mumbai,2010,P21.

<sup>3</sup>C.White ,*Strategic Management* ,Palgrave Macmilan,USA,2004,P 05.

<sup>4</sup> D.Cleland,L.Ireland ,*Project Management :Strategic Design and Implementation*,McGraw-Hill,New Jersey,2002 , 4th edition,P 10.

<sup>5</sup> F.Mueller, *sales Management Control Strategies in Banking :Strategic Fit and Performance Impact*, Gabler Verlag, Heidelberg,2011,PP 42-44.

<sup>6</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,Op.cit, P 90.

- مبدأ المفاضلة: باعتبار استحالة التميز في عدد لا نهائي من الأنشطة، يستوجب الأمر اختيار ما الواجب فعله و ما يجب تركه، و من ثم تركيز جميع الجهود على تلك الاختيارات و العمل على خلق قيمة انطلاقا من هذا الوضع الاستراتيجي.
  - مبدأ الصحة و الصلاحية: يجب أن تتناسب الأنشطة المختارة مع بعضها البعض لتحقيق النجاح المستدام، إذ يشترط التجانس و التوائم بين مختلف الأنشطة ؛
  - مبدأ الاستمرارية : رغم كون التكيف مع التغيرات الهيكلية في السوق أمرا محتما، إلا أنه اجمالا يجب أن تتسم الاستراتيجية بالثبات النسبي، بحيث يكون الاتجاه المختار واضحا للعناصر المكونة للبيئة الداخلية (العاملين)، و للبيئة الخارجية (العملاء)، كما يجب أن تكون التغير و التكيف طريقة للاستفادة من الفرص المتاحة ؛
  - مبدأ عمليات التفكير المختلفة : تتضمن الاستراتيجية مفاهيم و أنشطة تحليلية، بحيث تتعدى عملية تحليل البيانات المعقدة إلى المعرفة المفاهيمية الواسعة للمؤسسة، للقطاع و للسوق، الأمر الذي يسمح بترجمة هذه المفاهيم إلى لغة مفهومة في جميع مستويات المؤسسة .
- تعالج القرارات الاستراتيجية المستقبل البعيد للمؤسسة بكامله، مما يجعل لها ثلاثة خصائص رئيسية هي: خاصية الندرة و خاصية الترابط المنطقي و الأهمية الكبيرة و خاصية التوجيه، تعني خاصية ندرة القرارات الاستراتيجية أنها ليست قرارات روتينية متشابهة و إنما هي قرارات غير معتادة، يميزها التعقيد و الصعوبة، نتيجة عدم وجود نموذج محدد أو معلومات دقيقة تسهل بنائها، أما خاصية الترابط المنطقي و الأهمية الكبيرة فيرجع ذلك لكونها تستوجب تجميع مختلف الموارد المادية و المالية و المعرفية و غيرها، إضافة إلى أنها تتطلب التزاما قويا من جميع أفراد المؤسسة، أما خاصية التوجيه ؛ فلكونها المرجع و الموجه لمختلف القرارات الأخرى التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة<sup>1</sup>.
- و يرى ويل و هنجر أن للإدارة الاستراتيجية مراحل رئيسية هي: مرحلة تحليل بيئة المؤسسة، مرحلة بناء الاستراتيجية، مرحلة تطبيق الاستراتيجية، و أخيرا مرحلة المتابعة و الرقابة، و تحتوي كل مرحلة من المراحل السابقة على عدة خطوات<sup>2</sup>:

### الفرع الأول: تحليل بيئة المؤسسة

البيئة عبارة عن مجموعة من العوامل أو العناصر و المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة و على عملية تحقيق أهدافها، و تنقسم البيئة إلى بيئة داخلية تتمثل في المتغيرات التي تقع ضمن حدود مسؤولية المؤسسة و يمكنها التأثير

<sup>1</sup> T. L. Wheelen ,J.D.Hunger ,*Strategic Management and Business Policy:Toward Global Sustainability* ,13th ed, Pearson,2012,P 25.

<sup>2</sup> Idem ,P 03.

فيها و السيطرة عليها ،رسالة و رؤية المؤسسة ،وظائف و أقسام المؤسسة ،الموارد المختلفة و غيرها<sup>1</sup>، البيئة الخارجية الخاصة بالمؤسسة و تشمل مجموعة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة و التي تتأثر بدورها بالمؤسسة و لكن ليس في استطاعة المؤسسة السيطرة عليها، أما البيئة الخارجية العامة فتمثل مجمل المتغيرات التي تؤثر على جميع المؤسسات ،بحيث لا تستطيع المؤسسة لا السيطرة عليها و لا التأثير فيها<sup>2</sup>.

و تتميز البيئة بالتعقيد و الديناميكية و تعدد الجوانب، فالبيئة تتكون من عدد كبير من العناصر المتفاعلة و المتداخلة التأثير على بعضها البعض ،مما يجعل من الصعوبة بما كان التنبؤ بمستقبل هذا التغيير أو باتجاه هذا التأثير، و نتيجة لذلك، تتغير البيئة بشكل دائم و مستمر، مما يؤثر على نمو أعمال المؤسسة بشكل إيجابي او سلبي على نحو متعدد الجوانب، حيث أن التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسة يمكن ملاحظتها بشكل مختلف لاختلاف تأثيرها، و كذا لاختلاف تحليلنا لهذه التغيرات، فقد يمثل نفس التغيير فرصة لمؤسسة و تهديد لأخرى في نفس الوقت<sup>3</sup>.

تهدف عملية تحليل بيئة المؤسسة إلى رصد و تحليل المعلومات عن البيئة الخارجية والداخلية، بهدف تحديد التهديدات و الفرص التي توجه المؤسسة و كذا الامام بنقاط القوة و الضعف، و هي العناصر التي ستحدد حاضر و مستقبل المؤسسة ،و لقد تعددت النماذج المقترحة في هذا الشأن ،و من بين هذه النماذج نجد<sup>4</sup>:

- **نموذج التحليل السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي والتقني PEST**؛ و هو نموذج يعتمد تحليل المتغيرات و المؤثرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية على المؤسسة، حيث تستخدم المعلومات في فهم محركات التغيير البيئي الرئيسية لاعتمادها في اتخاذ القرارات.
- **نموذج بورتر**؛ أشار بورتر إلى وجود عوامل مترابطة (خصائص جوهرية) تجعل من بعض المؤسسات أكثر تنافسية من غيرها، و هي شروط العمل ،ظروف الطلب ،الصناعات المساندة المعنية ،استراتيجية المؤسسة (الميكال التنظيمي، المنافسين ..)، إضافة إلى عاملين خارجيين هما الحكومة و الفرص.
- **تخطيط البدائل المحتملة**؛ و هو نموذج مبني على أخذ احتمالات التغيير في بيئة المؤسسة بعين الاعتبار ،من خلال وضع تصورات مقبولة عن أوضاع مستقبلية محتملة و مختلفة، مبنية على أساس التفاعلات المحتملة لمجموعة من المتغيرات المتعددة ، و من ثم توجيه مسار المؤسسة اعتمادا على أفضل سيناريو.
- **نموذج العوامل الخمسة**؛ يعتمد هذا النموذج على تحديد القوى التي تؤثر على مستوى المنافسة في صناعة ما، و تكون الأساس الذي يعتمده المسيرين في تحديد أسس الاستراتيجية التنافسية ، و قد حدد النموذج

<sup>1</sup> H.B.Klopper and all, *Marketing :Fresh Perspectives*, Pearson, Cape Town, 2006, PP 25-27.

<sup>2</sup> A.Harrison, *Business Environment in a Global Context*, 2<sup>nd</sup> ed, Oxford University press, Oxford, 2014, P 5-6. And also :R.L.Daft, *New Era Of Management* , 2<sup>nd</sup> ed , Thomson South-Western, Mason, Usa, 2008, PP 72-73.

<sup>3</sup> A.Goyal, M.Goyal, *Business Enviroment*, V.K.India , Darya Ganj , 2009, P 09.

<sup>4</sup> G.Johnson, K.Scholes, R.Whittington, Op.cit, PP 54-72.

خمسة قوى هي : شدة المنافسة ،القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، عوائق الدخول إلى الصناعة و احتمال دخول منافسين جدد ،المنتجات البديلة و ما تمثله من تهديد<sup>1</sup>.

● **تحليل مصفوفة سويت (SWOT)؛** هو تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة النسبية و نقاط الضعف النسبية لمؤسسة ما بالفرص و التهديدات التي تعرضها البيئة، بحيث تمثل الاستراتيجية المختارة سبيل التوافق الأفضل بينهما من خلال تقليل أثر نقاط الضعف و التهديدات من جهة و استغلال نقاط القوة و الفرص من جهة أخرى<sup>2</sup>.

تسعى المؤسسة من خلال دراستها لبيئتها إلى تحديد الموقف التنافسي لها، و الذي يترجم إلى اكتساب أكبر عدد من العملاء و احتلال حصة في السوق، أو في التنافس على الموارد المتاحة المادية منها و غير المادية، كما تقوم في سعيها لذلك بما يسمى بتحليل المجموعة الاستراتيجية، و هي تشكيلة من وحدات العمل التي تتبع استراتيجيات متماثلة مع موارد متماثلة، بهدف التعرف على العوامل المشتركة و المختلفة التي تتقاسمها مع المنافسين الحاليين أو المحتملين، و من ثم تحديد الوضع النسبي للمؤسسة في السوق<sup>3</sup>، كما تعمل المؤسسة على تحليل تجزئة السوق و تحديد قطاعات العملاء الأكثر ربحية لتوجيه قدراتها التنافسية، و تتم ضمن هذه العملية تحديد التشابهات و الاختلافات بين مجموعات العملاء ، التي تسعى المؤسسة لتلبية احتياجاتهم<sup>4</sup>، كما تشمل أيضا عملية تحليل بيئة المؤسسة تحليل القيمة المدركة من طرف العملاء، و المقصود بها مجموعة خصائص و صفات المنتج التي تمثل أهمية خاصة للعميل، و التي ستؤثر على سلوكه في اقتناء هذا المنتج ، و تضم عملية التحليل تحديد أجزاء السوق الملائمة سواء تعلق الأمر بالعملاء أو المنافسين، و تحديد خصائص المنتج التي يعطيها العميل أكبر أهمية، ثم تصنيف مدى أهمية هذه الخصائص للعملاء<sup>5</sup>، إضافة إلى ما سبق، تتم أيضا تحليل جاذبية السوق و قوة العمل باستخدام مجموعة من النماذج على شاكلة مصفوفة السياسة الاتجاهية، و التي تعد نموذجا مطورا لمصفوفة تقاسم النمو، و من خلالها يتم تحليل الوضع التنافسي لمختلف وحدات العمل الاستراتيجية في المؤسسة، على أساس مقدار جاذبية السوق التي تعمل فيه هذه الوحدات، و القوة التنافسية لوحدة العمل الاستراتيجية في ذلك السوق<sup>6</sup>، و يمثل الشكل التالي علاقة تحليل البيئة بطاقة الأداء المتوازن:

<sup>1</sup> C.W.L.Hill,G.R.Jones,Op.cit, PP 42-43.

<sup>2</sup> C.White ,Op.cit,P 10,17.

<sup>3</sup> T. L. Wheelen ,J.D.Hunger ,Op.cit ,PP 116-115.

<sup>4</sup> T.Hannagan, *Mastring Strategic Management* ,Palgrave ,New York ,2002,P100-101

<sup>5</sup> R.Brennan,P.Baines,P.Ganeau,L.Vos, *Contemporary Strategic Marketing*,2<sup>nd</sup> ed, Palgrave ,New York , 2008, PP 110-111.

<sup>6</sup> J.P. Detrie, *Strategor : Politique générale de l'entreprise* ,4th ed, Dunod,2005,Paris,PP 272-280.

الشكل 12.2. العلاقة بين تحليل البيئة و بطاقة الأداء المتوازن.



Source :R.Kaplan,D.Norton,*The Execution Premiium :Linkilg Strategy To Operations For Competitive Advantage*,Harvard Business Press,Boston,2008,P 53.

الفرع الثاني: صياغة الاستراتيجية.

من غير المألوف، وربما من المستحيل، أن يكون للمؤسسة القدرة على التحرك بسرعة دون امتلاكها القدرة على تصميم استراتيجية فعالة تلائم التغيرات في بيئتها، و رغم التأثير الكبير لهذه التغيرات إلا أن المؤسسات عادة ما تفضل التحرك بخطوات صغيرة و مضمونة إلا في حالات خاصة، و هذا من أجل أن لا تصبح عملية صياغة الاستراتيجية عملية غير منهجية ينتج عنها مشاكل لا حصر لها، و تتمثل خطوات صياغة الاستراتيجية في<sup>1</sup>:

✓ تحديد الموازنات و طرق الرقابة عليها : لجميع المؤسسات خطط تغطي السنة المالية القادمة ، كما لها آليات لممارسة الرقابة على هذه الموازنات تماشياً مع هذه الخطط، حيث يتم في هذه الخطوة التركيز على

<sup>1</sup> C.White, Op.cit,PP 572-573.

المجالات الوظيفية و التشغيلية الرئيسية بشكل عام بهدف خلق القدرة على التحكم الجيد في جوانب العملية التشغيلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ التنبؤ بالمستقبل من خلال التفكير في المستقبل بأكثر فعالية: تتسم هذه المرحلة بجدية أكبر فيما يخص استباق الأحداث و التغييرات التي يمكنها التأثير على المؤسسة، عن طريق وضع سيناريوهات لحالات محتملة أو عن طريق أسلوب تحليل الحساسية، إضافة إلى ذلك، يتم تحليل توقعات المتغيرات الرئيسية للسنوات القادمة، و من ثم تقييم فعالية أي مشروع استثماري على ضوء هذه التنبؤات .

✓ التفكير الاستراتيجي لتحقيق الاستجابة المتزايدة للأسواق و للمنافسة: يتم في هذه الخطوة الاهتمام بشكل أكبر بسلوك المنافسين و تطورات السوق، حيث تتم عملية التحليل الدقيق للوضع العام للمؤسسة و كذا تحليل قوى المنافسة المختلفة، كما يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية المختلفة على ضوء التنبؤات التي تمت في الخطوة السابقة.

✓ العمل على نحو استراتيجي لخلق تكامل بين جميع الموارد بهدف خلق ميزة تنافسية في ظل التوجه الاستراتيجي: تعتبر هذه الخطوة بداية دمج مختلف جوانب عملية صياغة الاستراتيجية، من خلال التنسيق بين الخطط و صياغة الأهداف الاستراتيجية و تنفيذها، و كذا من خلال إحداث التوافق بين الفرص و التهديدات الناشئة في البيئة الخارجية .

✓ التخطيط الاستراتيجي (صياغة خطة استراتيجية مفصلة): بحيث يجب أن توضح بشكل كاف الوضع الحالي للمؤسسة، الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وصف البدائل المختارة و كيفية تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

### الفرع الثالث: تنفيذ الاستراتيجية

تعتبر مرحلة تنفيذ الاستراتيجية مرحلة الانتقال من الخيال إلى أرض الواقع، من خلال إسقاط التصورات الفكرية السابقة على واقع المؤسسة، و في هذا المجال حدد الباحثون عدة كفاءات مختلفة لتنفيذ الاستراتيجية، فقد حدد كل من شارلز هل و غارث جونسون أربعة خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية هي : تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الاستراتيجية، بناء نظام رقابي استراتيجي، الموازنة بين الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي و نظام الرقابة الاستراتيجية، إدارة التغيير التنظيمي<sup>1</sup>، أما كولن وايت فيرى أنه لتنفيذ فعال للاستراتيجية يجب تركيز الاهتمام على ما يسمى السينات الخمسة (5 Cs)، كمتطلبات أساسية للحفاظ على تناسق عمل الوحدات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> C.W.L.Hill,G.R.Jones,Op.cit, P 20.

<sup>2</sup> C.White, Op.cit, PP 619-620.

❖ **التنسيق Coordination** ؛ يجب أن يخلق التنسيق في كل خطوة من خطوات صياغة و تنفيذ الاستراتيجية، و كذا بين أصحاب المصلحة، بين المستويات التنظيمية و الوحدات الداخلية المشكلة للمؤسسة، و بين الأهداف و الموارد ؛

❖ **الاتصال Communication**؛ يتطلب التنسيق بين مختلف الأطراف انسياب المعلومات المتعلقة بالأهداف ، الفرص ، التهديدات ، المبادرات و النتائج، بحيث يصبح الاتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المستويات التنظيمية المختلفة، و بين البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و الاتصال الفعال يوفر معلومات دقيقة لاحتاجها في الوقت المناسب ؛

❖ **القيادة و اصدار الأوامر Command**؛عادة ما يعكس التسلسل الهرمي عملية انتقال الأوامر و تدرج السلطة، إلا انه من الواجب أن يعمل تفويض السلطة في إطار التنسيق الجيد و التنفيذ الفعال للاستراتيجية؛

❖ **الرقابة و التحكم Control** ؛ تعكس القيادة مسؤولية و عمل كل فرد في المؤسسة، و يجب على المسير التأكد من أن الإجراءات المحددة تحترم كما يجب، إلا أن هذه العملية عادة ما تتم ضمناً من خلال أنظمة الحوافز و ثقافة المؤسسة ، و يفضل الانتقال من الرقابة المباشرة التي لا يجب التحلي عنها، إلى الالتزام الذاتي من الجميع بالإجراءات و الخطط و القرارات من خلال الوعي بمسؤولية كل فرد في تنفيذ الاستراتيجية و تحقيق الأهداف؛

❖ **الصراع/التوافق Conflict/Consensus** ؛ إن وجود صراعات في المؤسسة أمر يدفع إلى الابداع و التنافس إذا استثمر في خدمة أهداف المؤسسة، و تستدعي الاستراتيجية احداث نوع من التغيير الذي قد يخلق مقاومة له من طرف أفراد المؤسسة، لذا تعتبر مرحلتا التنسيق و الاتصال خط دفاع أولي لعدم حدوث ذلك، من ادراك الجميع لأهمية دور كل واحد و كيف يمكن لهذا التغيير في أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و التي سيكون لها تأثير على أهداف الفرد، لذا فمن الضروري معالجة أي صراع و ابقاؤه في حدود معقولة و توجيهه لخدمة أهداف المؤسسة.

#### الفرع الرابع: التغذية العكسية

التغذية العكسية عبارة عن حلقة تعلم مستمرة لا تنتهي تبدأ مع تنفيذ أول خطوات الاستراتيجية، من خلال تزويد المسيرين بمعلومات جديدة ضمن حلقة عملية التعلم، كما توفر التغذية العكسية معلومات عن المؤشرات الرئيسية للأداء الناتجة عن أنظمة الرقابة المختلفة، و التي تمكننا من الاستمرار في ضبط الاستراتيجية و اكتشاف مواطن الضعف فيها، و كذا مراعاة التغيرات الحادثة في بيئة المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> T. L. Wheelen ,J.D.Hunger ,Op.cit ,P 21

و تعتمد فعالية التغذية العكسية على آليات تقييم الأداء و قدرتها على توفير مؤشرات أداء مالية و غير مالية ،مراعية في ذلك الجوانب المختلفة لتنفيذ الاستراتيجية ، حيث يمكن استخدام مؤشرات أداء دولية على غرار معايير ايزو ، رغم هذا ،تعتمد الكثير من المؤسسات على المؤشرات المالية القصيرة المدى التي يمكن التلاعب بها لإظهار الأداء الجيد للمؤسسة، حيث لا يتم التركيز على تحقيق أهداف اصحاب المصلحة بشكل شمولي ،لذا فمن الضروري أن تعكس عملية التغذية العكسية مرونة الاستراتيجية و قدرتها على التكيف المستمر من جهة، و من جهة أخرى تساهم في الحفاظ على مصالح جميع الأطراف دون تمييز<sup>1</sup>.

نبه ما نترغب إلى وجود اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي و التفكير الاستراتيجي، حيث بين أن التفكير الاستراتيجي يشمل التخطيط الاستراتيجي ذا البعد التحليلي ،كما أكد أنه رغم وجود الاعتقاد بعدم صحة الاعتماد على الاستراتيجية في عصر يتميز بالتغير المفرد، إلا أنها تبقى عنصرا الزاميا و محوريا لنجاح المؤسسة ،إذ أن المشكلة ليست في اختيار استراتيجية معينة في ظل خيارات متعددة ،بقدر ما هي في فعالية تنفيذها و ترجمتها بحيث تصل و تدرك من طرف الجميع ،و قد اكدت الدراسات أن فشل المسيرين يرجع إلى سوء تنفيذ الاستراتيجية و ليس إلى الاستراتيجية في حد ذاتها<sup>2</sup>.

يؤكد ما ذكر سابقا على ضرورة تبني المؤسسة لآلية تسمح لها بالتنفيذ الجيد لاستراتيجيتها ، و هذا ما توفره بطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup>، حيث تسمح البطاقة بالتحول من اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى عملية تنفيذ هذه القرارات من خلال تحويلها إلى مجموعة من الإجراءات و التدابير و الأهداف الخاصة بكل مستوى ،بكل نشاط و كل وظيفة للمنظورات الأربعة للبطاقة<sup>4</sup>.

يتم التصميم الفعال لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الفهم المشترك و الجيد لاستراتيجية المؤسسة ،ثم ترجمتها إلى مجموعة من الأنشطة، الأهداف ، الإجراءات و المبادرات الخاصة بكل منظور ، و لهذا تعتبر عملية اختيار و تنفيذ مجموعة أنشطة مختلفة عن المنافسين المحدد الرئيسي لتشكيل الاستراتيجية ،إذ يسمح ذلك بالتميز عن طريق خلق قيمة فريدة للعملاء. إن ترجمة الاستراتيجية تجبر الفريق التنفيذي على تحديد المعنى المقصود لبعض المصطلحات الموجودة في الاستراتيجية، على غرار مصطلح الجودة الذي قد يعني منتجات خالية من العيوب، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تركيز جهودهم لتحقيق هذا الهدف ،فالبطاقة إذا تعمل على خلق لغة تقييم جديدة مفهومة من طرف الجميع ،لخلق إطار لتوحيد جهود العاملين و توضيح الأهداف في مؤشرات بسيطة و محددة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> C.W.L.Hill,G.R.Jones,Op.cit, P 21.see also C.White, Op.cit, PP 651-678.

<sup>2</sup> H.Mintzberg,*The Fall and Rise of Strategic Planning* ,Harvard Business Review, Boston,Jan-Feb 1994,PP 107-115.

<sup>3</sup> C.White, Op.cit, PP 657-658.

<sup>4</sup> R.Kaplan,D.Norton ,*Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System* , Op.cit ,PP 77-78.

<sup>5</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,Op.cit, PP 90-93.

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على إحداث التميز و التفوق من خلال بلورتها للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات و المبادرات تعكس الأنشطة التي تحقق التفرد في كل منظور من منظورات البطاقة ، فالأنشطة المتعلقة بمنظور العملاء يجب أن تترجم إلى أنشطة خاصة بمنظور العمليات الداخلية و التي تكون مفتاح تحقيق أهداف منظور العملاء ، كما يجب أيضا أن يكون لأنشطة منظور العمليات الداخلية اسقاط لما يجب القيام به في منظور التعلم و النمو من مبادرات و أفعال تؤسس لتحقيق أهداف منظور العمليات ، كما لا بد أن يظهر هذا التسلسل في التأثير على المنظور المالي الذي يمثل خلاصة تراكم أهداف الأنشطة في كل منظور من المنظورات الثلاثة الأخرى<sup>1</sup> .

### المطلب الثالث :بناء الخريطة الاستراتيجية (تحديد مؤشرات و أهداف الأداء) .

بنهاية الخطوة الأولى و الثانية بصياغة رسالة و رؤية المؤسسة و استراتيجيتها، تبدأ هذه المرحلة و التي تهدف إلى ترجمة الاستراتيجية إلى خريطة استراتيجية ،من خلال تحويل رؤية المؤسسة إلى مؤشرات كمية لمنظورات البطاقة الأربعة، و تتمثل الخريطة الاستراتيجية في رسم بياني لما يجب فعله بطريقة جيدة على شكل أهداف في كل منظور من منظورات البطاقة<sup>2</sup> ، و أول خطوة في بناء الخريطة هي تحديد منظورات أو محاور البطاقة .

### الفرع الأول . تحديد و اختيار منظورات البطاقة.

بين الباحثان نورتن و كابلان أن منظورات البطاقة التي تم اقتراحها ،يجب أن تؤخذ على أساس أنها نموذج و ليست قيما، و المقصود بهذا أن المؤسسات لها كامل الحرية في حذف أو إضافة منظور أو منظورين للبطاقة مع متطلبات بيئتها و ما يتناسب مع وحدات العمل الاستراتيجية<sup>3</sup>، إذ يجب أن يكون في مقدور المنظورات المختارة تقييم جميع المحددات القادرة على خلق ميزة تنافسية و تحقيق التفوق، و عدم التركيز على مجموعة من الإجراءات و التدابير غير المترابطة التي يجب التحكم بها، رغم هذا يعتقد الباحثان أن المنظورات الأربعة بإمكانها أن تسع معظم محددات الأداء في معظم المؤسسات، و تلي طموحات أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يساهمون فعلا في نجاح المؤسسة<sup>4</sup> .

تلقتي معظم اهتمامات المسيرين حول ثلاثة مجموعات محددة في المؤسسة هي :المساهمون، العملاء و العاملون، و لكل مجموعة منظور ،كما تشمل البطاقة منظورا آخرا هو منظور العمليات الداخلية الذي يوضح كيف يمكن تحقيق طموحات المجموعات السابقة، و تمكن الخريطة الاستراتيجية الجيدة من وضع صورة واضحة للاستراتيجية

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton ,**The Balncedscorecard:Translating Strategy Into Action** , Op.cit ,PP 147-154.

<sup>2</sup> R.Kaplan,D.Norton ,**Having Trouble with Your Strategy, :Then Map it**,Harvard Business Review,Sep-Oct 2000, PP 168-196.

<sup>3</sup> R.Kaplan,D.Norton,**The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**,Op.cit,p 34.

<sup>4</sup> P.Niven ,**Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results**,Op.cit, P 102.

وكيفية تنفيذها من خلال عدد صغير نسبيا من المؤشرات و الإجراءات و الأهداف الخاصة بكل منظور، كما تمكن أيضا من توضيح علاقة السبب و النتيجة و كذا الترابط الموجود بين مختلف مكونات البطاقة<sup>1</sup>.

بعد عملية تحديد منظورات البطاقة، من المفترض أن يكون لدى الفريق العامل على تصميمها كل المعلومات التي تخص استراتيجية المؤسسة و طرق تنفيذها و كيفية ترجمتها إلى مؤشرات واضحة اعتمادا على المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة، الأمر الذي يستوجب قدرة فريق العمل على الوصول إلى مصادر هذه المعلومات و البيانات، سواء كانت تقارير سنوية، تقارير المقارنة المرجعية، أو معلومات تخص قيم و رؤية المؤسسة، الخطة الاستراتيجية، الخطط التشغيلية، الدراسات الاستشارية و غيرها من مصادر المعلومات المختلفة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : تحديد أهداف كل منظور.

ترتبط الأهداف المختارة لمنظورات البطاقة بالرسالة و الرؤية و القيم المؤسسة، و كذا بالأهداف العامة الخاصة بكل وحدة عمل استراتيجية، فمن المنطقي أن تختلف الأهداف من وحدة لأخرى و من مؤسسة أخرى.

### أولا :تحديد أهداف المنظور المالي .

رغم ما وجه لهذا المنظور و لمؤشراته من انتقادات في أنها لا تعبر عن صورة المؤسسة بشكل كاف، إلا أنها تبقى من بين أهم مكونات بطاقة الأداء، لذا فالخريطة الجيدة يجب أن تحتوي على مؤشرات و أهداف هذا المنظور حيث تمثل محصلة عمل جميع مؤشرات و أهداف المنظورات الأخرى، كما أن بقاء أي مؤسسة يعتمد بالأساس على تحسين الأداء المالي و تحقيق أهداف هذا المنظور و المتمثلة أساسا في هدي تنمية إيرادات المؤسسة و زيادة إنتاجيتها .

بالنسبة لهدف تنمية الإيرادات يمكن اتباع إحدى الطريقتين أو كليهما، تتمثل الأولى في بيع منتجات و خدمات جديدة كليا في السوق، أو تعميق العلاقات مع العملاء الحاليين، و بالتالي تعزيز القيمة المفترضة للعملاء و توليد ربحية إضافية، أما بالنسبة لهدف زيادة الانتاجية فيمكن أن يكون عن طريق الاستغلال الأمثل لأصول المؤسسة، و الملاحظ أنه في حالة البنوك يتعارض هذان الهدفان، انطلاقا من كون التوسع في النشاط لزيادة الأرباح قد يجلب معه مخاطر أكبر من أن يتحملها، قد تؤثر على قدرة البنك في تحقيق هدف الاستمرارية، ناهيك عن قدرته في الإيفاء بالتزاماته اتجاه مودعيه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, **Linking the Balanced Scorecard to Strategy**,Op.cit,PP 53-79 103.

<sup>2</sup> P.Niven ,**Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results**,Op.cit, P 103.

<sup>3</sup>

### ثانيا : تحديد أهداف منظور العملاء.

تأتي عملية وضع أهداف لمنظور العملاء كامتداد لوضع أهداف المنظور المالي، حيث يمكننا البدء بتحديد العملاء و كذا القيمة المقترحة من خلال خدمتهم، لذا من الأهمية بمكان أن يحاول المسيرين وضع تصور واقعي لهذه الاسئلة، فليس كل العملاء المحتملين سيقومون عروض المؤسسة و سيحققون نمو إيراداتها، ومن هنا يصبح التحدي هو تحديد أفضل شريحة من العملاء في السوق و العمل على تركيز استراتيجية المؤسسة جذبها و تلبية احتياجاتها ،يظهر التحدي الثاني المتمثل في القيمة المقترحة في اطار الخدمات المقدمة لعملاء المؤسسة، حيث يجب أن تميزها عن غيرها، بهدف تعميق العلاقة مع العملاء المستهدفين و ربط العمليات الداخلية بتحسين إيراداتها، و يمكن اختيار القيمة المقترحة للعملاء على عدة أسس مثل التميز التشغيلي، قيادة المنتج، بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، و كل قسم له أهداف مختلفة، و بإمكان المؤسسة اختيار التفوق في أحدها مع الاحتفاظ بمعايير العتبة في الباقي<sup>1</sup>. تتعلق أهداف المؤسسات التي اختارت التميز التشغيلي بالسعر، الاختيار، الراحة ، صفر وحدات معيبة، و نمو المبيعات، و جودة المنتجات، سرعة تلبية الطلبات و التسليم في الوقت المحدد أما أهداف تلك التي اختارت قيادة المنتج فتكون بالتركيز على خصائص المنتج و أدائه الوظيفي ، فقد يكون الهدف مثلا زيادة عدد الزبائن التي تم تلبية حاجاتها، أما بناء علاقات جيدة مع العملاء فتتطلب التركيز على تقديم خدمات استثنائية و حلول تامة للمشاكل التي تعترض عملاءها، و يتطلب الأمر معرفة كاملة بالعملاء و يكون الهدف مثلا زيادة ساعات التدريب على المنتجات والخدمات التي تقدمها<sup>2</sup> .

### ثالثا :تحديد أهداف منظور العمليات الداخلية .

بعد أن تمت صياغة أهداف المنظورين السابقين، يتم الانتقال إلى منظور العمليات الداخلية و الذي يمثل ثالث منظورات البطاقة، جاء هذا المنظور، حيث أنه يوضح كيفية تحقيق أهداف المنظورين السابقين، كما يعطي هذا المنظور أيضا تصورا عن حجم التغيير الواجب إحداثه في نظم العمليات لتحقيق التميز و التفوق، و على المسير أن يختار المفاضلة بين العمليات و اختيار تلك القادرة على خلق القيمة المتوقعة للعملاء ،و قد حدد كل من كابلان و نورتن ثلاث مجموعات من العمليات تختلف أهدافها عن بعضها البعض هي: عمليات الإدارة التشغيلية، عمليات إدارة العملاء، عمليات الإبداع، العمليات التنظيمية و الإجتماعية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, *Having Trouble with Your Strategy, :Then Map it* ,Op.cit,P 172.

<sup>2</sup> M.Treacy ,F.Wiersema, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, Harvard Business Review, Boston ,2003, PP 84-102.SEE ALSO R.Kaplan,D.Norton , *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*,Harvard Business School Press,Boston,2004, PP 313-316.

<sup>3</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,Op.cit, P 120.

- عمليات الإدارة التشغيلية؛ تتعلق هذه العمليات بالأنشطة اليومية الروتينية الأساسية و الضرورية لإنتاج المنتجات و تقديم الخدمات، و بالتالي فالأهداف ستتعلق بهذه الأنشطة مثل: زيادة الانتاجية، تعظيم العوائد، جذب شركاء جدد في مجال قنوات التوزيع ، تخفيض المخاطر المتعلقة بهذه العمليات و غيرها<sup>1</sup>.
- عمليات إدارة العملاء؛ و تتعلق بالأنشطة الخاصة بفهم و جذب العملاء المستهدفين و جعلهم عملاء من الدرجة الأولى، و تشمل أهداف هذه العمليات زيادة الاحتفاظ بالعملاء، تعظيم حصة الإنفاق للعملاء، تفعيل البيع المتقاطع.
- عمليات الإبداع؛ تنطلق هذه العمليات بتحديد الفرص الممكن استغلالها من خلال الاطلاع الدائم على التطورات الحاصلة في جميع المجالات ،و كذا بإشراك كل فرد في المؤسسة في أحداث قفزة في التفكير، ثم تليها بعد ذلك تحديد طبيعة تمويل هذا الاستغلال ،داخليا أم خارجيا أم شراكة، لتليها عملية تطوير المنتج أو الخدمة اعتمادا على تحليل الفرص، و تتعلق الأهداف في هذا الجانب بالجودة و العائد ، مثل إدخال منتجات جديدة إلى السوق، اختيار قنوات توزيع جديدة و أكثر فعالية، و غيرها.
- العمليات المتعلقة بالجانب التنظيمي و الاجتماعي؛ بما أن المؤسسة تعيش في بيئة متعددة الجوانب و الأطراف، يستوجب عليها ذلك مراعاة مصالحهم ،خاصة تلك المتعلقة بالقضايا البيئية و الصحية و السلامة المهنية لعمالها و عملائها، و قد زاد الاهتمام بهذا الجانب كتأكيد لالتزام المؤسسة بالحوكمة كمفهوم شامل، و تشمل الأهداف تفعيل مواطنة المؤسسة مثل تشجيع رفاهية المجتمع و الانخراط أكثر مع المجتمع من خلال المشاركة في الأعمال الخيرية و بث مبادئ المساواة و العدالة الاجتماعية<sup>2</sup>.

#### رابعا: تحديد أهداف منظور التعلم و النمو.

تعتبر أهداف هذا المنظور جذور شجرة الخريطة الاستراتيجية، كما تمثل أيضا مصدر الدعم و التغذية الذي يمون أزهار العوائد المالية، فمهارات العاملين و كفاءاتهم إضافة إلى المناخ التنظيمي الجيد، و كذا وجود نظام حوافز فعال هي المزيج القادر على الوصول إلى التحسينات المرغوبة في العمليات التشغيلية، التي بإمكانها تلبية توقعات العملاء و احتياجاتهم ،و التي ستؤدي إلى عوائد مالية، و تزواج أهداف هذا المنظور بين الجانب البشري و الجانب المعلوماتي ، حيث ترتبط هذه الأهداف برأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي و رأس المال التنظيمي، على شاكلة

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection*,Harvard Business school Press,Boston,PP 65-76.

<sup>2</sup>A.Atkinson,R.Kaplan,M.Matsumura,M.Young, *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*, 6th Edition, Pearson edition, New york, 2012., P 32-34.

سد فجوة المهارات، تدريب العاملين لتحقيق النجاح، التوظيف الفعال، الحفاظ على الكفاءات و تطويرها، تحسين البنية التحتية للتكنولوجيا، تفعيل جمع و تبادل المعلومات<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: تحديد مؤشرات كل منظور.

المؤشرات عبارة عن معايير عادة ما تكون قابلة للقياس تستخدم لتقييم الأداء و مراقبة النتائج المتوقعة ، و تبين مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن مدى تحقيق الأهداف الموضوعية و كذا فعالية تنفيذ الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك توضح المؤشرات كيفية مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و تحوي منظورات البطاقة الأربع نوعان من المؤشرات : مؤشرات السبب و تمثل محركات الأداء ، و التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة و تركز على نتائج نهاية الفترة ، و مؤشرات النتيجة و التي توضح نتائج أداء العمليات و الأنشطة المختلفة ، و قد أوضح الباحثان كابلان و نورتن أن لكل منظور من منظورات البطاقة مؤشرات خاصة به<sup>2</sup>.

- مؤشرات المنظور المالي : يتوفر المنظور المالي على مجموعة كبيرة من المؤشرات ،يختلف استخدامها من مؤسسة لأخرى ،مثل إجمالي الأصول، القيمة المضافة لكل موظف، الأرباح كنسبة مئوية من إجمالي الأصول ،سعر السهم، الإيرادات\اجمالي الموجودات، و غيرها من المؤشرات.
- مؤشرات منظور العملاء: تتبع مؤشرات هذا المنظور بالضرورة من مؤشرات المنظور المالي، و يحوي هذا المنظور ثلاث أنواع من المؤشرات تبعا لمجموعة أهدافه، فهناك مؤشرات المجموعة الأولى مثل متوسط السعر بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين، التكلفة الإجمالية للملكية، معدل دوران المخزون ،معدل التدفق النقدي، عدد شكاوى العملاء، متوسط وقت الانتظار، عدد العملاء الجدد، نمو الإيرادات في قطاعات العملاء الجدد ،أما مؤشرات المجموعة الثانية فتكون مثل عدد احتياجات العملاء التي تمت تلبيتها، عدد المزايا الجديدة المقدمة ، و تمثل عدد الحلول المقدمة لكل عميل و دوران العملاء بعض مؤشرات المجموعة الثالثة.

- مؤشرات منظور العمليات الداخلية: تركز مؤشرات هذا المنظور على الأنشطة المساهمة في تحقيق أهداف المنظور المالي و منظور العملاء ،مثل متوسط التكلفة لكل معاملة، معدل العائد الداخلي على المشاريع العديدة، عدد براءات الاختراع غير المستغلة ،نسبة المنتجات الجديدة من إجمالي العروض، نسبة الوحدات المعيبة .

<sup>1</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,Op.cit, P 128.

<sup>2</sup>R.Behn ,*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*, Public Administration Review ,Sep/Oct 2003,Vol, 63, No, 5,PP 586-588.

- مؤشرات منظور التعلم و النمو: تعتمد مؤشرات هذا المنظور على العمليات و الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بالمنظورات الثلاثة السابقة، باعتبار أن العامل البشري و المعرفي هما أهم عوامل نجاح المؤسسات، و تمثل المؤشرات المجموعات الثلاثة التي شملتها أهداف هذا المنظور مثل قيمة استثمارات التدريب لكل عميل، نسبة الموظفين الأكفاء، عدد العاملين المدربين، رضا العمال، معدلات الغياب، القيمة المضافة لكل عامل<sup>1</sup>.

تستند عملية اختيار المؤشرات إلى مفهوم عوامل النجاح الحرجة، بحيث تشكل هذه العوامل مجتمعة و مرتبة الخريطة الاستراتيجية، و التي توضح كيف يمكن للمؤسسة خلق قيمة لمساهميها، و على عكس ما يظن البعض فإن عوامل النجاح الحرجة للاستراتيجية ليست حكرا على مؤسسة معينة، و إنما يمكن أن تتشارك فيها العديد من المؤسسات، و هي تصنف إلى أربع مجموعات<sup>2</sup>:

- العوامل البيئية: و تمثل المتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و الجغرافية في فترة ما، و لهذه العوامل تأثير شامل على كل المؤسسات، و بالتالي على استراتيجياتهم؛
- عوامل الصناعة أو القطاع: و تعكس هذه العوامل المجالات الحيوية المشتركة بين جميع المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة؛
- العوامل التنافسية: و هي العوامل التي لها ارتباط وثيق بمشروع معين، و هي العوامل الفريدة من نوعها التي تمتلكها مؤسسة ما، و التي تكون نتاج التراكم المعرفي للمؤسسة و خياراتها المتعلقة بالمنتجات و العملاء؛
- العوامل الوقتية: هي عوامل مرتبطة بقدرة الإدارة الداخلية للمؤسسة على استغلال الوقت في التعامل مع التهديدات و الفرص و كذا الحالات الطارئة و المعقدة التي تواجهها، و من ثمة خلق اسبقية نسبية مقارنة مع المنافسين.

**المطلب الرابع: تحديد غايات (المستهدفات) و مبادرات الأداء، تخصيص الموارد.**

حدد الباحثان كابلان و نورتن أربعة خطوات لأحداث الربط اللازم بين تنفيذ الاستراتيجية بشكل متكامل و عملية وضع الموازنات، وكذا رصف الموارد المالية و غير المالية لتنفيذ الاستراتيجية، و هذه الخطوات هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> P.Niven ,Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results,Op.cit.,PP 146-169.

<sup>2</sup> J.F.Rockart,Chief Executives Define Their Own Data Needs ,Harvard Business Review ,Boston,Mar-Apr 1979, PP 86-87

<sup>3</sup>R.Kaplan,D.Norton ,The Balncedscorecard:Translating Strategy Into Action , Op.cit ,PP 224-226.

- وضع مستهدفات واسعة و طموحة؛ بحيث تعمل هذه المستهدفات على تحفيز وتشجيع العاملين على بذل الجهود اللازم لتحقيقها؛
- تحديد و ترشيد مبادرات استراتيجية؛ أين تساهم هذه المبادرات في خلق تصور عن العمليات التي يجب القيام بها لردم الفجوة بين مستهدفات الأداء المستقبلية الطموحة و الأداء الفعلي .
- تحديد المبادرات التبادلية الحرجة لوحدة العمل، إذ من الواجب تحديد المبادرات التي تسمح بخلق توافق بين الوحدات المختلفة في المؤسسة؛
- ربط الخطة الاستراتيجية بالموازنات و النفقات التقديرية؛ إذ تعتبر كمعالم تحدد مسار الوحدات الاستراتيجية المختلفة.

مستهدفات الأداء هي تمثيل كمي لقياس الأداء في مرحلة ما في المستقبل، و هي أيضا تلك المستويات المستهدفة من الأداء المطلوب بناء على مقاييس أداء محددة، سواء كانت شهرية، فصلية أو سنوية، و تحدد المستهدفات اعتمادا على عدة مصادر داخلية كالعمال، المعلومات التاريخية، التقييم الداخلي و الخارجي لبيئة المؤسسة و التغذية العكسية، إضافة إلى مصادر خارجية مثل المقارنة المرجعية، العملاء، الموردون، لذا تستوجب عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن جميع المعلومات اللازمة لتحديد و تحديث المستهدفات بشكل دوري، لتشكل تحديا مثاليا يسعى الجميع لتحقيقه، يجمع بين المرونة و إمكانية التحقيق، و يمكن أن تكون المستهدفات بعيدة المدى، متوسطة المدى و قصيرة المدى، كما ترتبط المستهدفات بالمؤشرات الموجودة في كل منظور من منظورات البطاقة<sup>1</sup>.

تعتبر عملية صياغة المبادرات آخر قطع أحجية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للتقييم الاستراتيجي لأداء المؤسسة، فهي تمثل القوة الدافعة نحو تحقيق التفوق و التغلب على الجمود و مقاومة التغيير، إذ يساعد تحديد المبادرات في وضع تصور حول كيفية تحقيق المستهدفات الموضوعية، و تمثل المبادرات الاستراتيجية مجموعة المشاريع و الأنشطة و البرامج التقديرية المتعددة و المحدودة الزمن، الواجب القيام بها للوصول إلى الأداء المستهدف، كتطوير موقع جديد على الأنترنت، و إطلاق برنامج جديد لتنمية المهارات القيادية، أو تحديث للبنية التحتية و غيرها، و لتحقيق مستهدف ما قد يتطلب الأمر أكثر من مبادرة، و لكن يجب التركيز على الفعالية و ليس على عدد المبادرات<sup>2</sup>، و قد أكد الباحثون في مجال بطاقة الأداء المتوازن أن المؤسسات التي تركز على عدد كبير من المبادرات تكون فعاليتها أقل من تلك التي تملك عددا قليلا مما يستدعي التخلص من المبادرات غير الاستراتيجية، من خلال وضعها تحت عدسة التحليل الاستراتيجي للوصول إلى الاستغلال الفعال لكل موارد المؤسسة، و تفعيل عملية تحويل هذه

<sup>1</sup> P.Niven , *Balanced Scorecard Diagnostics*, John Wiley & Son pub ,New jersey, 2005 ,PP 111-115.

<sup>2</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,Op.cit.,PP 187-188.

الموارد إلى استثمارات تؤدي إلى خلق قيمة و ميزة تنافسية حقيقية، إضافة إلى ذلك، تمثل المبادرات الآلية التي تسمح بربط صياغة الاستراتيجية بتنفيذها على شكل أنشطة يومية، و هي العملية التي غالبا ما تمثل صعوبة للمسيرين<sup>1</sup>. إن اختيار المبادرات الخاصة بكل هدف استراتيجي بشكل مستقل يؤدي إلى استبعاد التأثير التراكمي و التكاملي للمبادرات الاستراتيجية المترابطة، لذا أكد الباحثان على ضرورة عدم القيام باختيار المبادرات بمعزل عن بعضها البعض، لأن تحقيق هدف استراتيجي في منظور العملاء مثلا يتطلب مبادرات متعددة و متكاملة من جميع مستويات و أنشطة المؤسسة، مثل الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، عمليات التوزيع و التسويق، كما أن عملية تنفيذ المبادرات تتم بشكل متزامن من أجل تحقيق التحسين المرغوب في الأداء بشكل عام.

لقد وضع الباحثون في مجال البطاقة نموذجا معياريا لتطوير المبادرات يشمل مجموعة من الخطوات تتمثل في وصف المبادرة، تحديد الهدف الاستراتيجي المقصود منها، النتائج المتوقعة، الموارد اللازمة و التكلفة و الوقت اللازم لتنفيذها<sup>2</sup>، أما نيفن فقد حدد أربع خطوات لتحديد المبادرات الاستراتيجية ذات الأولوية هي؛ إجراء جرد لجميع المبادرات الجارية، رسم خريطة لتلك المبادرات و كيفية تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، ترك جميع المبادرات غير الاستراتيجية، وتطوير المبادرات المفقودة، و أخيرا تحديد أولوية المبادرات المتبقية<sup>3</sup>.

#### المطلب الخامس : احداث الرصف التنظيمي من خلال عملية التدرج .

رغم ما قيل لحد الآن عن وضع الأهداف و المبادرات و غيرها، إلا أن هناك عنصرا آخر يلعب دورا حيويا في فعالية بطاقة الأداء المتوازن ألا و هو عملية الرصف و التدرج، و يقصد بالتدرج بناء أنظمة متدرجة لبطاقة الأداء المتوازن في كل مستوى و التي تسمح بأحداث التحسين المتراكم و توضيح جميع العمليات و المراحل السابقة لجميع العاملين في المؤسسة ،

حيث يعتقدون بضرورة تحسين أدائهم اليومي الذي يعتبر أساس تحسين الأداء العام للمؤسسة ، كما تسمح عملية الرصف و التدرج بربط جميع الأنشطة اليومية بالأهداف الاستراتيجية و كذا الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف العامة للمؤسسة<sup>4</sup>، إن غياب الفهم الكامل و المعرفة الدقيقة بكل الهدف و الإجراءات و المبادرات يجعل من عملية بناء بطاقة للمستويات الدنيا تتماشى مع التوجه العام للمؤسسة أمرا في غاية الصعوبة، لذا تقوم المؤسسات الناجحة بجهود كبير لجعل توجه المؤسسة و أهدافها مترجما في سلوكيات بسيطة لكل موظف<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton,*The Excution premuim :Linking Strategy to Operations For Competiive Advantage*,Op.cit, P 104.

<sup>2</sup> Ibid, PP 105-108.

<sup>3</sup> P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,Op.cit.,P 189.

<sup>4</sup> R.Kaplan,D.Norton,*Alignment : Using The Balanced Scorecard to Create Corporation Synergie*,Harvard Business School Press, Boston,2006, PP 169-170.

<sup>5</sup> P.Niven , *Balanced Scorecard Diagnostics*, Op.cit, 2005 ,PP 127-129.

تمثل مساهمة الإدارة العليا في فهم العاملين في مختلف المستويات لبطاقة الأداء المتوازن مفتاح عملية التدرج و بناء بطاقة أداء لكل مستوى و وظيفة، و لتفعيل هذه العملية يجب مراعاة ما يلي<sup>1</sup>:

- مراعاة مبادئ التدرج؛ إن الانتقال من مستوى إلى مستوى آخر قد يتطلب بعض التغييرات للتكيف مع طبيعة النشاط و احتياجاته، فقد يستلزم الأمر تغيير بعض المسميات، حذف أحد المنظورات، تكييف الإجراءات و غيرها؛
- توفير المساعدة الشخصية و المبادئ التوجيهية الواضحة و تحديد المسؤوليات؛ إن دخول مغامرة جديدة بالنسبة لمدرء المستويات الدنيا ليس أمرا روتينيا، لذا يستوجب الأمر تقديم الدعم و العون لهم، عن طريق شرح كل ما يجب الإلمام به، و كذا تحديد المسؤولية ضمن هذا النظام؛
- استخدام خطط العمل؛ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ترجمة لاستراتيجية المؤسسة، و من أجل أن تكون عملية التدرج تصب في ذات المنحى، يستوجب الأمر استخدام خطط العمل كمصدر قيم للمعلومات المختلفة بهدف تطوير أهداف و مبادرات البطاقة على مستوى كل وظيفة.

أكد كل من كابلان و نورتن أنه على المؤسسات اختيار إحدى الطريقتين لأحداث التدرج الفعال، تتمثل الطريقة الأولى في التدرج النازل أي من أعلى هرم السلطة إلى أسفله، و حسب هذه الطريقة تتم عملية نشر القيم و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و ترجمتها إلى أهداف خاصة بكل نشاط و وظيفة، إبتداء من أعلى هرم السلطة وصولا إلى أدنى مستوى إداري، مما يسمح بأحداث التوافق بين أهداف المستوى الأدنى مع أهداف المستوى الذي يليه في هرم السلطة، أما الطريقة الثانية فهي التدرج الصاعد، و يحدث أن تقوم المؤسسة بتجميع و توحيد الرؤى و الأهداف انطلاقا من أدنى المستويات وصولا إلى المستوى الأعلى، و تسمح هذه الطريقة بخلق الاحساس لدى المستويات الدنيا بمشاركتهم في هذه العملية، مما يولد لديهم إحساسا أكبر بالمسؤولية و التزاما أفضل بتنفيذ الاستراتيجية<sup>2</sup>.

إن غياب التناغم في المؤسسة قد يكون مرده عدم توافق أهداف الإدارة العليا مع أهداف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، لذا توفر عملية التدرج بعض المزايا نذكر منها<sup>3</sup>:

- دعم مشاركة جميع العاملين في المؤسسة لتطوير أهدافهم و من ثم تطوير بطاقة الأداء الخاصة بهم بما يتماشى و أهداف و قيم المؤسسة؛

<sup>1</sup> P.Niven, *Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*, Op.cit., PP 208-209.

<sup>2</sup> R.Kaplan, D.Norton, *Alignement : Using The Balanced Scorecard to Create Corporation Synergie*, Op.cit, P 173.

<sup>3</sup> P.Niven, *Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*, Op.cit., PP 211-212.

- زيادة الالتزام الفردي ببطاقة الأداء من خلال ربط الأهداف و القيم و لخاصة ببطاقة الأداء المتوازن؛
  - تدعيم التراكم و التكامل بين بطاقات الأداء في مختلف الوظائف و المستويات؛
  - توفير صورة واضحة لكيفية تأثير الإجراءات اليومية في الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
  - تحديث و تدعيم عملية تحديد الأهداف الفردية و الأهداف الخاصة.
- تتميز المؤسسات الناجحة بميزة التقييم الدوري ، و من أجل أن تكون عملية التدرج عملية ذات فعالية متواصلة، يستدعي الأمر التقييم الدوري للعملية، و تحديث الإجراءات و آليات الربط بين مختلف المستويات و الأنشطة، و تركز هذه العملية على مجموعة من المبادئ مثل ضرورة مراعاة الارتباط و التأثير بين مختلف البطاقات، و أن تكون الأهداف ترجمة لاستراتيجية المؤسسة ، كما تستوجب أيضا تحديد المستهدفات الخاصة بكل نشاط أو وظيفة أو مستوى، مع مراعاة الطبيعة التكاملية و التراكمية في تحقيق مستهدفات المستوى الأعلى، و كذا ضمان مساهمة عملية التدرج في تغطية جميع الأهداف الرئيسية للمؤسسة، و أخيرا ضرورة ضم كل بطاقة لمؤشرات السبب (محركات الأداء ) و مؤشرات النتيجة<sup>1</sup>.

#### المطلب السادس : الجانب الاستراتيجي لبناء الموازنات و لتخصيص الموارد.

بعد اتمام عملية تصميم البطاقة الرئيسية و البطاقات الخاصة بكل نشاط أو وحدة، تأتي عملية وضع الموازنات و تخصيص الموارد بشكل يخدم استراتيجية المؤسسة و تفعيل عملية تطبيق المبادرات المرسومة في كل بطاقة، فتنفيذ الاستراتيجية يستدعي ترجمة الخطط و الأهداف الاستراتيجية إلى خطط و أهداف قصيرة المدى أو ما يسمى بالموازنات السنوية<sup>2</sup>، و من أجل ربط هذه الموازنات بالاستراتيجية بطريقة فعالة، يستوجب الأمر تخصيص الموارد اعتمادا على عملية التدرج السابقة الذكر، كما أن الاعتماد على المبادرات المرسومة في كل بطاقة تعتبر الأساس الذي يمكن من وضع الموازنات و تخصيص الموارد بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف على المستوى القاعدي ليحدث التأثير على المستوى الكلي، و تستخدم الموازنات عادة كأداة للتخطيط و التنسيق إضافة إلى استخدامها لتقييم الأداء و تحفيز الموظفين، كما تستخدم أيضا كأساس لتخصيص الموارد بالشكل الذي يفعل عملي التنفيذ و الرقابة<sup>3</sup>.

حدد لينش ثلاثة معايير تستخدم كأساس لتخصيص الموارد وهي: مدى مساهمة الموارد في تحقيق رسالة و أهداف المؤسسة، مدى مساهمة الموارد في دعم الاستراتيجيات الأساسية المختارة، و أخيرا مستوى المخاطرة المرتبط

<sup>1</sup> Ibid,PP 216-217.

<sup>2</sup> W.Schmeisser and all, Op.Cit, P 29.

<sup>3</sup> A. Atkinson,R.Kaplan,M.Matsumura,M.Young,Op.cit, P 359.

بالخيارات ذات العلاقة<sup>1</sup>، و لتحليل الموارد تحليلا استراتيجيا قدم قرانت خمس خطوات لإجراء هذه العملية تمثلت في<sup>2</sup>:

- تحديد و تصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة و الضعف؛
- تقييم قدرات المؤسسة باستخدام التصنيف الوظيفي للأنشطة؛
- تقييم مدى قدرة هذه الموارد على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- اختيار الاستراتيجية المثلى لاستغلال الموارد في ضوء الفرص البيئية المتوقعة؛
- تحديد فجوات الموارد و توضيح سبل تقليص نقاط الضعف.

#### المطلب السابع: المتابعة، التغذية العكسية و عملية التعلم الاستراتيجي.

تعتبر هذه الخطوة الحلقة الأخيرة في عملية تصميم البطاقة، و تتضمن هذه المرحلة عملية التغذية العكسية، تحليل المعلومات المعتمد على معاينة و تكيف الاستراتيجية مع ظروف بيئة المؤسسة، فبعد أن تحدد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمؤسسة، الأهداف الطويلة المدى، السياسات و الموارد اللازمة، تلزم مسيري المستوى الأدنى و كذا العاملين بتنفيذ هذه الخطط و السياسات، و تستخدم الإدارة التنفيذية نظام مراقبة التسيير للتحكم بعملية التنفيذ و الاستغلال الأمثل للموارد وفق ما تتطلبه الخطط، و في مستوى أدنى يستخدم نظام الرقابة التشغيلي لمتابعة الأداء القصير المدى بالنسبة للعمليات التشغيلية الخاصة و للعاملين .

يستدعي هذا التدرج في التنفيذ و المتابعة، إماما كبيرا و كافيا من طرف الجميع برؤية المؤسسة و كذا بالخطط الموضوعية لتحقيقها، و لكن هذه الطريقة المستعملة منذ عصر المنافسة الصناعية، لا توفر للعاملين و المسيرين في المستوى الأدنى إمكانية معرفة مدى بقاء الأهداف الموضوعية و الخطط المرسومة سارية المفعول و لا تستدعي التغيير، و هذا ما يسمى بعملية التغذية العكسية ذات الحلقة الوحيدة<sup>3</sup>، و نظرا للتغيرات الكبيرة التي تحدث في محيط المؤسسة و تكيفا مع عصر المؤسسات المتعلمة، استوجب الأمر الانتقال إلى حلقة التغذية العكسية المزدوجة، و التي تسمح بالتأكد الدوري من صلاحية الأهداف و الخطط الموضوعية و تعديلها مع التغيرات الحادثة، و توفر بطاقة الأداء المتوازن تبني هذه العملية لتحسين الإجراءات، الأهداف، الإجراءات و المستهدفات وفق متطلبات البيئة<sup>4</sup>.

يتطلب تصميم بطاقة الأداء المتوازن تحديد عوامل النجاح الحرجة و تشكيلها في شكل خريطة استراتيجية، حيث تعمل البطاقة على خلق الرابط بين حلقة التحكم و الرقابة و حلقة التعلم الاستراتيجي من خلال عوامل

<sup>1</sup> R.Lynch, *Corporate Strategy*, 4th ed, Prentice Hall ,Haelow ,2006, PP 628-629.

<sup>2</sup> R.Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed, , John Wiley & Son pub, Chichester, 2010, PP 122-124.

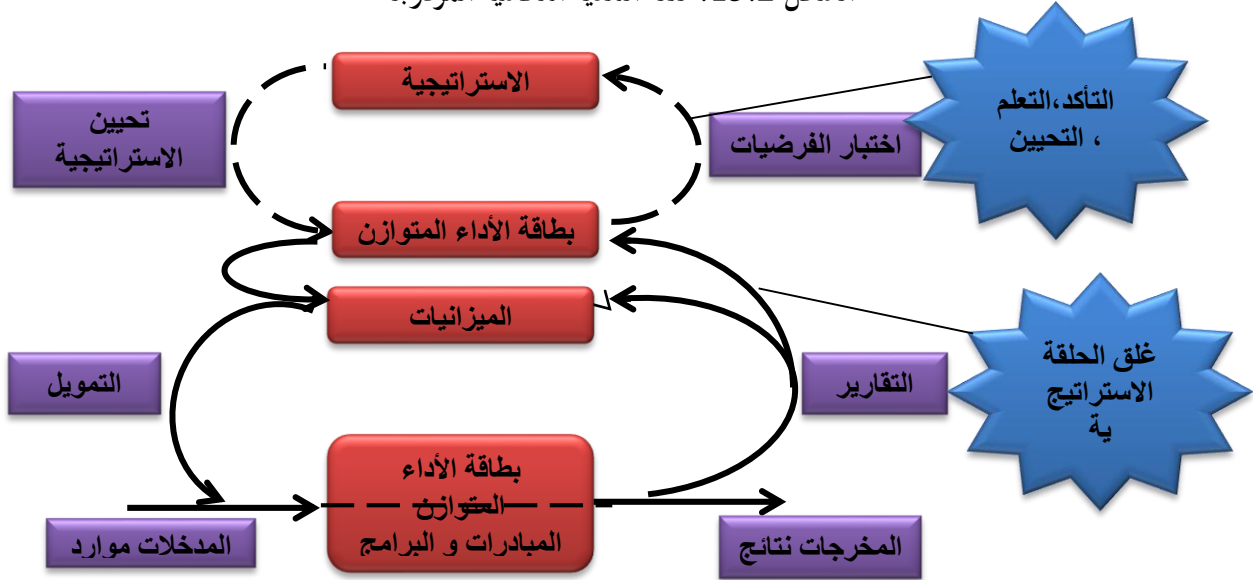
<sup>3</sup> R.Kaplan, D.Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* , Op.cit ,P 251.

<sup>4</sup> R.Kaplan, D.Norton, *Double-Loop Management : Making Strategy a Continous Process*, Op.cit, P 01.

النجاح، التي تعتبر الركيزة الأساسية لحلقة التغذية العكسية المزدوجة، مما يجعل عملية التعلم الاستراتيجي عملية مستمرة و شاملة، تعزز عملية التفكير الاستراتيجي في المؤسسة<sup>1</sup>.

يوضح الشكل التالي حلقة التغذية العكسية المزدوجة لجعل عملية وضع الاستراتيجية عملية مستمرة.

الشكل 13.2. حلقة التغذية العكسية المزدوجة



Source :R.Kaplan,D.Norton,*Double-Loop Management :Making Strategy a Continous Process*,Op.cit, P 03.

تسمح عملية الإدارة الاستراتيجية الفعالة باستغلال الفرص التي تمنحها حلقة التعلم المزدوجة من خلال جمع المعطيات الخاصة بالاستراتيجية، اختبار الاستراتيجية، التأكد من مدى استمرارية ملائمة الاستراتيجية مع التطورات الحادثة، وكذا تطوير أفكار حول الاستراتيجيات و التوجهات الجديدة للمؤسسة، و تكون عملية التعلم الاستراتيجية الفعالة من ثلاثة مكونات؛ إطار عمل استراتيجي مشترك يسمح للجميع بتحديد مساهمة أنشطتهم في تنفيذ الاستراتيجية العامة، عملية التغذية العكسية التي تجمع المعلومات حول الاستراتيجية و تسمح بفحص فرضية العلاقات التبادلية بين الأهداف الاستراتيجية، عملية حل مشاكل فريق العمل التي تسمح بتحليل بيانات الأداء و تكييف الاستراتيجية مع التغيرات الحادثة<sup>2</sup>، أما عن خطوات التعلم الاستراتيجي فقد حددها بيترسون بأربعة خطوات تتمثل في؛ **التعلم**، أين يتم تحليل الوضع الراهن للمؤسسة لتوليد أفكار متميزة عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، **التركيز**؛ و هي استخدام نتائج التحليل السابق لتحديد ثلاثة خيارات استراتيجية حول التركيز التنافسي،

<sup>1</sup> S.Biazzo,P.Garengo , *Performance Measurement with the Balanced Scorecard :A Practical Approach to Implementation within SMEs*, Springer-Verlag, Berlin,2012,P40-48

<sup>2</sup>R.Kaplan,D.Norton ,*The Balncedscorecard:Translating Strategy Into Action* , Op.cit ,P 252.

المقترحات الأساسية و الأنشطة الرئيسية، الرصف ؛ و نقصد بها عملية حشد جميع الموارد و الطاقات لتنفيذ الاستراتيجية، التنفيذ؛ و هي العملية المتعلقة بتطبيق نتائج عملية التعلم الاستراتيجي<sup>1</sup>.

يساهم نظام التغذية العكسية الاستراتيجي لوحدة عمل الاستراتيجية في اختبار و اعتماد الفرضيات أو تغييرها، من خلال تحليل علاقات السبب و النتيجة بين المستهدفات القصيرة الأجل و الأهداف الاستراتيجية، عن طريق قياس الارتباط بين مؤشرين أو أكثر، و استخدام طريقة تحليل السيناريوهات المختلفة و التقارير، مراجعة المبادرات، المقارنة المرجعية مع المنافسين<sup>2</sup>، كما يساهم نظام التغذية العكسية في اختبار استراتيجية المؤسسة من خلال المعطيات البيئية الداخلية و الخارجية باستخدام نماذج تحليل مختلفة على غرار PESTEL، و كذا تحليل العلاقة الترابطية بين مؤشرات (محركات) الأداء و مؤشرات النتيجة، إضافة إلى ما سبق تسهل التغذية العكسية مراجعة عملية بناء الاستراتيجية باستخدام نماذج الربحية أو نموذج التكلفة على أساس النشاط.

تتطلب عملية ضبط بطاقة الأداء المتوازن وجود نظام لجمع و تحليل المعلومات و المعطيات عن مدى صلاحية الأهداف و كفاءة مختلف الأنشطة و الوظائف، وكذا عن عناصر النظام في حد ذاته، لذا تعتبر التغذية العكسية عملية حيوية لتطور أي نظام نحو الأحسن، إذ تسمح بتحديد النقائص الموجودة على مستوى الاستراتيجية و الفرضيات و معالجتها سواء بتطويرها أو استبدالها، كما توفر أيضا الامداد العلمي اللازم لأخذ صورة عن مردود الجهود المبذولة، لتكون بذلك بداية لعملية تصميم جديدة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>W.Pietersen, *Strategic learning :how to be smarter Than Your Competition*, John Wiley & Son pub,Chichester ,2010,PP 122-124

<sup>2</sup>R.Kaplan,D.Norton ,*The Balncedscorecard:Translating Strategy Into Action* , Op.cit ,PP 254-260.

<sup>3</sup>R.Kaplan,D.Norton,*The Excution premuim :Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage*,Op.cit, P 265.

خلاصة الفصل:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فريدة و فعالة في بناء و تنفيذ استراتيجية المؤسسة، من خلال قدرتها على إحداث التحسين المرغوب في جميع المستويات من خلال حلقة التعلم المزدوجة، كما تعتبر أيضا أداة مهمة في توصيل البعد الاستراتيجي للأنشطة و شرحها و توضيحها للموظفين و الأفراد داخل المؤسسة، بتوضيح دور و وظيفة كل فرد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الممثلة في المبادرات التي يجوبها كل منظور من منظورات البطاقة الأربع، الأمر الذي يساهم و بشكل مباشر في تقليص الفجوة الموجودة بين التوجه الاستراتيجي للإدارة و التطبيقات العملية اليومية للأفراد.

تمر عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن بعدة مراحل محورية تبدأ بمرحلة تحديد الرسالة و الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، لتنتقل إلى مرحلة وضع المنظورات الأربع و تحديد أهداف كل منظور، ثم تليها مرحلة تحديد المؤشرات و المبادرات الاستراتيجية التي تحدد كيفية تحقيق الأهداف الخاصة بكل منظور، لتحل مرحلة الرصف و التدرج التنظيمي و كذا مرحلة تحديد الموازنات، لتمثل مرحلة التعلم الاستراتيجي و التغذية العكسية المرحلة الأخيرة في بناء البطاقة، حيث تمثل هذه المرحلة آلية التغيير و التحسين الواجب مراعاتها عند بناء البطاقة لتحقيق امكانية متابعة و ملائمة التغييرات التي قد تحدث على مستوى المؤسسة أو تلك الحادثة على مستوى بيئة المؤسسة الخارجية؛ إن اتباع هذه المراحل بهذا الشكل و الترتيب - رغم امكانية اختزال بعضها- يعتبر الضامن الوحيد لسيرورة و فعالية البطاقة و توضيح مواطن الخلل الموجودة في تطبيقها.

نظرا لكون بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حديثة تساهم و بشكل فعال و واضح في تحسين السلوك الاداري للمؤسسات عموما، تم استخدامها في قطاعات كثيرة على غرار القطاع البنكي، من خلال تكييفها مع خصوصيات هذا القطاع و مميزاته، و هو ما أوجب الاستفادة من المزايا التي توفرها و العمل على تطبيقها في البنوك الجزائرية، و هذا سعيا لتحقيق التميز و التفوق في سوق يعد يتزايد المنافسة يوما بعد يوم.

# الفصل الثالث

بناء نموذج لبطاقة

الأداء المتوازن

في البنوك

الجزائرية

مقدمة الفصل:

يعتبر الباحثون أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فريدة و مبتكرة لتحقيق التوافق بين تقييم الأداء و تقييم نظام إدارة المخاطر، باعتبار أن هذان التوجهان يعملان بشكل متناغم من حيث الأهداف رغم تعارضهما في الطريقة، و من باب أن بطاقة الأداء المتوازن استطاعت أن تقارب بين هذي المفهومين، أصبحت تمثل الملاذ الآمن لمسيرى البنوك الباحثين عن توليد التزواج بين تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة و بناء أنظمة إدارة شاملة للمخاطر.

و انطلاقا من كون البنوك الجزائرية في حاجة ماسة لآليات تمكنها من مجاراة ركب التقدم و التطور الذي يميز المنتجات و الخدمات المصرفية من جهة أخرى، و المخاطر المصرفية من جهة، كان لزاما على مسيريهما المسارعة إلى التكيف مع متطلبات البيئة، من خلال تبني مختلف التقنيات و الأدوات الإدارية الكفيلة بتوضيح أفق النشاط المصرفي المحلي كان أو الدولي، الأمر الذي سيساعدها حتما في التحضير بجد لغمار المنافسة، دون الغوص في أحوال المخاطر التي تميز الأسواق المالية العالمية، لذا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ركيزة أساسية لهذا التحول من خلال قدرتها على المساهمة في بناء و تنفيذ استراتيجيات البنك المختلفة من جهة، و المحافظة على البنية السليمة للنظام الرقابي الداخلي الكفيل بإدارة شاملة لحجم و نوع المخاطر المتزايدة.

كمحاولة لإسقاط المعارف النظرية على واقع البنوك الجزائرية، سيضم هذا الفصل في ثناياه الاجراءات الخاصة بإدارة المخاطر التي تتبناها الهيئات المشرفة على المنظومة المصرفية في الجزائر، ثم بعد ذلك سيتم عرض تجربتين عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، يمثل مترو بنك التجربة الأولى، فيما يمثل بنك طوكيو ميتسوبيشي التجربة الثانية، ليتم اعتمادهما كمرجع لبناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للبنوك الجزائرية في المبحث الثالث، انطلاقا من تشخيص وضعه و دراسة نقاط قوتها و ضعفها، إضافة إلى تحليل التهديدات و الفرص التي تسود بيئتها، من خلال تحديد منظورات البطاقة المقترحة و أهدافها، و كذا مؤشراتها و مبادراتها الاستراتيجية.

### المبحث الأول: واقع المنظومة المصرفية في الجزائر.

يتطلب دخول البنوك الجزائرية خاصة العمومية منها جبهة المنافسة التي يفرضها النظام العالمي تكيف هياكلها و طرق تسييرها، و مواكبة التشريعات الدولية و احترام القوانين، دون التوكؤ على الدعم الأبدى للسلطات الرسمية المختلفة كالبنك المركزي و الخزينة العمومية، لتعويض الفشل الذي يلزم المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة. يواجه النظام المصرفي الجزائري تحديات داخلية و خارجية كبيرة ، جعلها تحاول التكيف مع هذه التغيرات من خلال وضع أطر قانونية و تشريعية تنظم العمل البنكي من جهة و تحفظ سلامته و استقراره من الأزمات المالية من جهة أخرى، و هو الأمر الذي عكفت عليه السلطات منذ فجر الاستقلال تحت ضغوط تحقيق التنمية الاقتصادية و ضرورة مسايرة تطور النظام المالي العالمي، و رغم النقص الذي عاصر الاصلاحات المتتالية إلا أن سواد هذا النقص القائم لا يجب أن يغطي بعض ايجابياته و لو قلت، باعتبارها كانت محاولات جادة تمت نتيجة ظروف معينة.

### المطلب الأول : التطور التاريخي للنظام المصرفي الجزائري

يعتبر النظام البنكي في الجزائر وريث النظام المصرفي للمستعمر الفرنسي، حيث أنه و بعد الاستقلال مباشرة، و كنتيجة للممارسات التي فرضها المستعمر آنذاك، اضطرت السلطات الجزائرية إلى قطع حبال التبعية معه من خلال محاولة بناء منظومة بنكية جزائرية مستقلة، تجسد سيادتها التامة على جميع نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، لقد مهد إنشاء بنوك جزائرية الطريق أمام السلطات الجزائرية للتخطيط لإحداث تنمية اقتصادية حسب متطلبات كل فترة ابتداء من الفترة العصيبة التي ميزت ما بعد الاستقلال إلى فترة الانفتاح الاقتصادي على العالم ضمن ما يسمى باقتصاد السوق .

### الفرع الأول: سمات القطاع المصرفي الجزائري في ظل الاقتصاد الموجه

إن اختلاف الأيديولوجية الاشتراكية المتبعة مع مكونات النظام المصرفي غداة الاستقلال، و ضرورات إكمال مسار استرجاع السيادة من الناحية السياسية و القانونية ببسط النفوذ و السلطة على جميع مناحي الحياة خاصة الاقتصادية منها، دفع إلى استعجال إنشاء البنك المركزي الجزائري و الخزينة العمومية في نهاية سنة 1962 كبداية لمرحلة جديدة تؤسس لاسترجاع السلطة النقدية<sup>1</sup>، باعتبارهما من الهياكل الهامة و السيادة المسؤولة عن مراقبة و توجيه النظام المصرفي لأي دولة، و المسؤولة عن الاصدار النقدي و تحديد معدل الخصم، كما يشرف البنك المركزي على السياسة النقدية و يعمل على توجيه الائتمان بما يخدم الأهداف الاقتصادية، و أعقب ذلك إصدار عملة وطنية هي الدينار الجزائري لتحل محل الفرنك رسميا في 1 أفريل 1964 لتحقيق بذلك الانفصال الرسمي عن منطقة

<sup>1</sup> Loi no. 62-144 du 13 décembre 1962 ,portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale d'Algérie, تاريخ الاطلاع 2015/08/17 . [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

الفرنك<sup>1</sup>، و هي العملية التي تلاها تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية الذي تحول فيما بعد إلى البنك الجزائري للتنمية، و قد أوكلت له مهمة تجميع الادخار المتوسط والطويل الأجل، و تمويل الاستثمارات الاقتصادية العمومية في إطار المخططات التنموية<sup>2</sup>، كما تم في هذه المرحلة إنشاء الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط سنة 1964 و الذي كانت مهامه تتعلق بجمع المدخرات من المواطنين و استغلالها في تنفيذ البرامج التنموية ذات الطابع الاقتصادي الاجتماعي، و كذا في تمويل مشاريع السكن و البناء<sup>3</sup>، و رغم هذه الإجراءات إلا أن هيمنة البنوك الأجنبية لا زالت الصورة التي تميز النظام المصرفي الجزائري، و نظر لرفض البنوك الأجنبية تمويل المشاريع الاستثمارية لأسباب موضوعية و أخرى واهية، اضطرت الخزينة العمومية لتقمص هذا الدور و القيام بتمويل مجمل البرامج الاستثمارية. جاءت مرحلة تأميم البنوك الأجنبية كتتمة لعملية التأميم الشاملة التي تبنتها السلطات آنذاك ابتداء من سنة 1966، حيث تم تأسيس ثلاثة بنوك تجارية تعود ملكيتها الكاملة للدولة و هي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري و البنك الخارجي الجزائري، و التي حلت محل البنوك الأجنبية المؤممة في القيام بمختلف الأنشطة كل حسب تخصصه، و تم توطین احتكار السلطة للسوق المالي بإلغاء رخصة نشاط البنوك الأجنبية و المالية في الجزائر مع نهاية 1967<sup>4</sup>، و بحلول سنة 1971 باشرت السلطات الجزائرية جملة من الاصلاحات، كمحاولة منها لتدارك النقائص الموجودة، أين اعتمدت في ذلك على تعظيم دور الخزينة العمومية، لتتحول إلى وسيط مالي أساسي في تمويل السياسات الاقتصادية و المخططات التنموية بناء على قرارات مركزية، مما أدى إلى تراجع دور البنك المركزي كمؤسسة مشرفة و منظمة للسوق المالي، كما ميزت هذه الاصلاحات انشاء هيئات استشارية متمثلة في المجلس الوطني للقرض و اللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية و لجنة القروض، و رغم هذه الاصلاحات إلا أن الواقع أثبت محدودية فعاليتها، حيث كرست النظرة الضيقة للبنوك أين تم اعتبارها آليات تمويل للمشاريع العمومية المختلفة دون الرجوع إلى أساسيات العمل المصرفي، و هذا في ظل غياب شبه تام للقطاع الاقتصادي الخاص، مما خلق فوضى في منح القروض للمؤسسات الاقتصادية لتغطية نفقاتها دون أسعار فائدة معترف بها، الأمر الذي نتج عنه عجز مصرفي تحملت الخزينة العمومية كاهله<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> loi no.64-111 du 10 avril 1964 Instituant l'Unité Monétaire Nationale, Journal Officiel de la Republique Algerinne,10 Avril 1964,P 443.

<sup>2</sup> Fonds National d'Investissement ,La loi n° 63-165 du 7 mai 1963 modifiée et complétée portant création de la BAD et fixant ses statuts, <http://www.fni.dz/rp/vf/index.html>. تاريخ الاطلاع 2015/08/17

<sup>3</sup> loi no.64- 227du 10 aout 1964 Portant creation et fixant les status de la caisse nationale d'épargne et de prévoyance, Journal Officiel de la République Algérinne,P 898.

<sup>4</sup> KPMG, Guide Des Banques et Des Etablissement Financiers En Algérie, Edition 2015,P 09.

<sup>5</sup> أنظر كلا من :

بلعوز بن علي ، محاضرات في النظريات و السياسات النقدية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية،2004، ص 174.

و مع نهاية السبعينات، و كنتيجة للضعف الذي ميز إدارة المؤسسات العمومية المختلفة و غياب التخصص و التنسيق بين مختلف القطاعات، بادرت السلطات الجزائرية بإجراء حزمة جديدة من الإصلاحات، عن طريق إعادة هيكلة المنظومة الاقتصادية و المصرفية، حيث نتج عنها ظهور بنكين جديدين هما؛ بنك الفلاحة و التنمية الريفية في مارس 1982، و الذي أوكلت له إضافة إلى المهام التقليدية للبنوك بعض المهام الاضافية على غرار تمويل النشاطات الفلاحية للقطاع العام و الخاص، و كذا الأنشطة الأخرى التابعة لها، و بنك التنمية المحلية في أفريل 1985، و الذي أختص بتمويل المؤسسات العمومية المحلية و كذا استثمارات الجماعات المحلية<sup>1</sup>، و رغم الواجهة الصحية لهذه الإصلاحات، إلا أن تجذر المركزية في اتخاذ القرارات و سوء استغلال الموارد، أعاق تطور البنوك و بقيت تعاني من حالة الجمود و العجز التي كانت تتميزها، و لتدارك ذلك الأمر جاءت إصلاحات جديدة سنة 1986 بعد الصدمة النفطية و تفاقم مشكلة المديونية الخارجية، و التي بلغت ما يقارب 20 مليار دولار بنهاية 1985، حيث حاولت هذه الإصلاحات وضع آليات جديدة لتسيير البنوك باعتبارها الحجر الأساس للخروج من التبعية النفطية<sup>2</sup>، عن طريق استرجاع البنك المركزي لدوره كبنك البنوك ليكون قادرا على تنفيذ السياسات النقدية اللازمة للمحافظة على استقرار و توازن الجهاز المصرفي، و من المهام التي حددت له نذكر ما يلي<sup>3</sup>:

- ضبط و مراقبة توزيع الاعتمادات على القطاعات الاقتصادية، كما يقوم بجمع احتياطات الصرف في المستوى المركزي و تسييرها و توظيفها؛

- العمل على توفير أنسب الظروف لاستقرار العملة الوطنية و حسن سير المنظومة المصرفية.

كما عملت هذه الإصلاحات على تحديد شكل المنظومة المصرفية، باعتبارها أداة لتطبيق السياسة التي تقرها الحكومة في مجال جمع الموارد و ترقية الادخار و كذا تمويل الاستثمار، كما حددت خصوصيات مؤسسات الاقراض و قسمتها إلى مؤسسات القرض ذات الصبغة العامة المسماة بنك و مؤسسات القرض المتخصصة كما أقرت هذه الإصلاحات ضرورة العمل على توطين الممارسات البنكية الحقيقية و إعادة دور الوساطة للبنوك، من خلال مراجعة أنظمة تمويل المشاريع المختلفة باعتماد دراسات جدوى اقتصادية قبل منح القروض، للحوّل دون وقوع أزمات

بلعوز بن علي، كتوش عاشور، واقع المنظومة المصرفية و منهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-واقع و تحديات، جامعة الشلف - 14 و 15 ديسمبر 2004، ص ص 491-493.

<sup>1</sup> بن عيشي بشير، عبدالله غالم، المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية-إنجازات وتحديات، ملتقى المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة - منافسة، مخاطر و تقنياته- 6-7 جوان- 2005- جامعة جيجل، ص 04.

<sup>2</sup> بلعوز بن علي، محاضرات في النظريات و السياسات النقدية، مرجع سابق، ص 180.

<sup>3</sup> قانون رقم 86-12 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1406 الموافق ل 19 غشت 1986 و المتعلق بنظام البنوك و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 34، ص ص 1425-1435.

سداد و سيولة البنوك، كما أجبر القانون مؤسسات القرض على تكوين رصيد خاص لمواجهة مخاطر القرض، إلا أن هذه الإصلاحات لم تفعل لغياب مراسيم قانونية توطئها، مما أستوجب مراجعتها في برنامج جديد سنة 1988<sup>1</sup>. جاء قانون 88-06 ليعدل و يتمم القانون 86-12 السابق الذكر، حيث إن أهم ما ميز هذه الإصلاحات هو منح المؤسسات العمومية بصفة عامة و البنك المركزي بصفة خاصة، الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تمهيدا للانتقال إلى الاقتصاد الحر من خلال رسكلة ايجابية لهذه المؤسسات، حيث يقوم البنك المركزي بتحديد شروط الحدود القصوى لعمليات إعادة الخضم المخصصة لمؤسسات القرض، و دعمها للانتقال إلى العمل حسب مبادئ مردودية النشاطات و ربحيتها، و إعطائها مزيدا من الحرية في مجال دراسة المشاريع و اختيار طرق التمويل، و إعطائها أيضا صفة الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و اخضاعها مبدأ التوازن المالي، كما يسر لها اللجوء إلى الائتمان المتوسط الأجل في السوق الداخلية و الخارجية<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: إصلاحات القطاع المصرفي الجزائري في ظل الاقتصاد الحر

لعب وضوح التوجه الاقتصادي للجزائر نحو الاقتصاد الحر بعد التحولات السياسية التي عاشها العالم و الجزائر على حد سواء، دورا كبيرا في تعديل القوانين المسيرة و المنظمة للقطاعات الاقتصادية المختلفة، و العمل على تحرير النظام المالي من مجمل ما يقيد نشاطه، حيث جاء قانون 90-10 المسمى بقانون النقد و القرض لإعادة تنظيم المنظومة المصرفية و تفعيل طرق تسييرها بما يتماشى و هذا التوجه الجديد، الأمر الذي أدى إلى إحداث تغيير كبير على مستوى القوانين و الإجراءات المحددة للنشاط المصرفي، و وضع محددات أكثر وضوحا في مجال العلاقة بين البنوك ، و كذا علاقتها مع المؤسسات الاقتصادية العامة منها و الخاصة، مما سيؤدي إلى تفعيل دور الوساطة المالية للمؤسسات المصرفية و الذي يعد محور نشاطها<sup>3</sup>.

### أولا: قانون النقد و القرض 90-10.

مهد قانون 90-10 للفصل بين الدائرة النقدية و الدائرة الحقيقية، و كذا الفصل بين السلطة النقدية و الخزينة العمومية، كما ثمن هذا القانون الاستقلالية الكاملة للبنك المركزي الذي تحول إلى بنك الجزائر، و منح كامل الحرية في تطبيق سياسته النقدية بما يضمن استقرار المنظومة المصرفية، مقابل تراجع دور الخزينة العمومية التي تم ضبط

<sup>1</sup> A.Benhalima, *Le Système Bancaire Algérienne Texte et Réalité*, Ed Dahleb, Alger, 1997, P P 72-75.

<sup>2</sup> قانون رقم 88-06 المؤرخ في 22 جمادى الأولى الموافق 12 يناير 1988 المعدل و المتمم لقانون 86-12 المؤرخ في 19 غشت 1986 و المتعلق بنظام البنوك و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02، ص ص 55-56.

<sup>3</sup> هارون الطاهر، العقون نادية، الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر وتقنيات، جامعة جيجل، 5-7 جوان 2005، ص ص 4-6.

علاقتها بالبنك المركزي من خلال تحديد سقف للإقراض الخاص بتمويل عجز الميزانية العمومية، و كذا ضبط كيفية تسديد ديونها السابقة تجاهه، كما أسس لنظام مصرفي يقوم على مجموعة من القوانين و الإجراءات نذكر منها<sup>1</sup>:

- تحديد الصفة القانونية للبنوك التجارية باعتبارها أشخاصا معنوية مهمتها جمع مختلف الودائع من الجمهور و منحها في شكل قروض ، مع توفير و إدارة وسائل الدفع المختلفة، بالإضافة إلى القيام بعمليات الصرف و العمليات على المعادن الثمينة، كما تم إلغاء الاكتتاب الاجباري لبنوك التجارية في سندات الخزينة العامة، و إلغاء التخصص و نظام الحصص الذي كان يميز الفترة السابقة، مما يسمح لها بالقيام بمختلف العمليات و تقديم الخدمات المصرفية، انطلاقا من المردودية الاقتصادية لهذه العمليات و الخدمات؛
- السماح بإنشاء بنوك و مؤسسات مالية خاصة وطنية كانت أم أجنبية، أو عن طريق الشراكة، و هذا بعد تحديد الإجراءات المنظمةة و المشرعة لعملها، مواكبة لفتح الباب أمام الاستثمارات الأجنبية في القطاعات الأخرى، الأمر الذي أعطى الحرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في التعامل مع البنوك التي توفر لها مردودية اقتصادية أكبر، و هو ما تم فعلا، حيث ظهرت عدة بنوك ابتداء من سنة 1997، ليفوق عدد المؤسسات المالية الناشطة بالسوق الجزائرية 15 مؤسسة مالية متنوعة؛
- الانتقال إلى منظومة بنكية ذات مستويين، انطلاقا من اعتبار البنك المركزي بنك البنوك و الملجأ الأخير للإقراض، تنحصر مهامه في تحديد السياسات النقدية و القواعد الرئيسية للنشاط المصرفي و المالي.
- تحديد رأس المال الأدنى بـ 500 مليون دينار جزائري بالنسبة للبنوك، و 100 مليون دينار جزائري بالنسبة للمؤسسات المالية، و التي أعتبرها المجلس الاقتصادي و الاجتماعي في تقريره حول إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية أضعف بكثير من أن يواكب طموحات هذه السياسة<sup>2</sup>؛
- تحديد و ضبط ما يلي: النسب بين الودائع و التوظيفات، نسب السيولة، النسب بين الأموال الخاصة و التعهدات، استعمال الأموال الخاصة، المخاطر بشكل عام، توظيفات الخزينة، كما أعطى هذا القانون للبنك المركزي الحق في فرض ايداع حسابا مجمدا لديه ينتج فوائد أو لا ينتجها، و على بعض أنواع الودائع تحت ما يسمى بالاحتياطي الالزامي، و الذي حدد مبدئيا بـ 28% من المبالغ المعتمدة، إضافة إلى ضرورة اقتطاع

<sup>1</sup> قانون رقم 90-10 مؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 16، ص ص 520-545.

<sup>2</sup> المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية، الدورة العامة السادسة عشر، نوفمبر 2000، ص ص 23-25.

15% من الأرباح و التي تمثل النتائج الصافية بعد تنزيل الأعباء و الاستهلاكات و المؤونات، لتكوين الاحتياطي القانوني؛

- فرض مجموعة من العمليات و المتعلقة بالإفصاح المالي من خلال تزويده بالحسابات السنوية و ميزانية و حسابات الاستغلال نصف سنوية، و جميع المعلومات الاحصائية<sup>1</sup>.

إن تبني السطات الجزائرية لهذه الاجراءات كان بنية وضع حد للتدخل الاداري في عمل البنوك لصالح المؤسسات العمومية الأخرى، من باب أن تحقيق الأهداف ذات الشق الاقتصادي الانتاجي تطغى على فكرة تطوير القطاع المالي، كما هدف أيضا إلى ضمان استقرار المنظومة المصرفية و تأهيلها لدخول سوق المنافسة من خلال وضع أطر تنظيم و تسيير جديدة لعملها، و كذا من خلال إلغاء مبدأ التخصص القطاعي للبنوك العمومية، بالإضافة إلى إضفاء نوع من المرونة على عملية تحديد أسعار الفائدة بما يتوافق و تحقيق الربحية، كما هدف هذا القانون إلى تشجيع الاستثمارات الأجنبية في جميع القطاعات كنتيجة لضغوطات صندوق النقد الدولي و البنك العالمي ، و كسياسة بديلة لاحتكار المؤسسات الاقتصادية العمومية الذي لم يأت بنتيجة.

عكف قانون النقد و القرض على إنشاء مجموعة من الهيكل و الهيئات الجديدة و منحها مجموعة من السطات لضمان التطبيق الجيد للإجراءات و تحقيق الأهداف المسطرة، و من بين هذه الهيئات نجد مجلس النقد و القرض كمجلس لإدارة بنك الجزائر (البنك المركزي سابقا) يتولى شؤون تسييره، و كسلطة نقدية تقنن عملية إصدار النقود و عمليات الخصم و قبول السندات و مراقبة عمليات الصرف و تنظيمها ، و كذا منح تراخيص النشاط للبنوك الخاصة من جهة و الحرص على احترام شروط إقامة البنوك و المؤسسات المالية و فروعها، إضافة إلى تلك الهيئة، أنشأت هيئة الرقابة المصرفية التي تضم كلا من لجنة الرقابة المصرفية، مركز المخاطر، مركز عوارض الدفع و جهاز مكافحة إصدار الشيكات دون رصيد، و قد أوكلت لهذه اللجان مهام عديدة نذكر منها<sup>2</sup>:

- متابعة عمليات تسيير و إدارة البنوك و المؤسسات المالية، و متابعة احترام البنوك للتشريعات و القوانين الخاصة بتغطية المخاطر و تصنيف الديون حسب خطورتها، و سحب رخصة النشاط في حالة عدم التقيد بها؛
- تصنيف المقترضين و حجم القروض المستفاد منها، و تسجيل و جمع المعلومات و البيانات الخاصة بكل المقترضين، بما يسمح بتحديد مستوى مخاطر كل عميل، و فرض القيام باستشارة مركز المخاطر قبل منح أي قرض إل غاية التأكد من سلامة العملية؛

<sup>1</sup> المواد 92 إلى 94، من القانون 90-10.

<sup>2</sup> بحوصي مجدوب، استقلالية بنك الجزائر(مؤسسة الرقابة الأولى) بين قانون النقد و القرض 90-10 و الأمر 03-11، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 16، جامعة غرداية، 2012، ص ص 99-104.

- نشر قوائم العملاء المتخلفين عن الدفع و تبليغها إلى جميع الوسطاء و المؤسسات المالية المعنية، بما يسمح بمراقبة و متابعة المخاطر المرتبطة بهذه الفئة، بما يحول دون التعرض لمزيد من المخاطر ؛
- تطهير النظام المصرفي من عمليات النصب و الاحتيال التي عادة ما تحدث نتيجة خرق قواعد العمل المصرفي أو نتيجة لحدوث عمليات غش.

#### ثانيا: التعديلات و الاصلاحات التي مست قانون النقد و القرض.

مراعاة لضرورات التكيف مع التغييرات، و استكمالا لعملية بناء و تحديد القوانين و الإجراءات المنظمة للجهاز المصرفي، عرف قانون النقد القرض عدة تعديلات، كنتيجة لوجود ثغرات قانونية أو كنتيجة للضغوطات التي باتت تمارسها الهيئات الدولية فضلا عن دائي الجزائر، الأمر الذي دفع بالسلطات إلى محاولة الموازنة بين متطلبات بناء اقتصاد قوي مستقل و بين التزاماتها الدولية.

#### أ. إصلاحات 1994-1998:

جاءت هذه الاصلاحات كما اسلفنا الذكر كنتيجة للضغوطات التي مارسها مؤسسات النقد الدولية و زيادة خدمة الدين الخارجي، حيث تم تبني برنامج التعديل الهيكلي و الذي امتد على مرحلتين، تمثل الأولى مرحلة التثبيت الهيكلي و تمتد من 22 ماي 1994 إلى غاية 21 ماي 1995، أما الثانية فتمثل مرحلة برنامج التعديل الهيكلي و شملت الفترة الممتدة من 22 ماي 1995 إلى غاية 21 ماي 1998، و كانت تسعى السلطات من خلال تبنيتها لهذه الإجراءات إلى القضاء على الاختلالات العميقة في التوازنات الكلية للاقتصاد، و العمل على اصلاح عام يشمل السياسة النقدية و نظام الصرف و أسعار الفائدة و ميزان المدفوعات و المنظومة المصرفية و القطاع المالي و غيرها، و من بين أهداف اصلاحات المرحلة الأولى يمكن عد ما يلي:

- الحد من توسع الكتلة النقدية بتخفيض حجمها للتحكم في التدفق النقدي عن طريق رفع أسعار الفائدة؛
- تخفيض قيمة الدينار بنسبة تفوق 40% في 1994 للقضاء على الفارق الكبير في أسعار الصرف بين السوق النظامي و السوق الموازي، و هذا تطبيقا لنموذج التخفيض المرن لسعر الصرف؛
- تحرير معدلات الفائدة المدينة للبنوك، مع رفع معدلات الفائدة الدائنة على الادخار، كآلية لتحقيق منافسة على مستوى تعبئة المدخرات لاستعمالها في تمويل الاستثمارات؛
- جعل معدل تدخل بنك الجزائر في السوق النقدية عند مستوى 20%، مع رفع احتياطات الصرف بغرض دعم القيمة الخارجية للعملة.

أما بالنسبة لأهداف المرحلة الثانية فكانت كمكمل لأهداف المرحلة، على غرار :

✓ تحقيق معدل نمو اقتصادي يعادل 5% خارج قطاع المحروقات؛

✓ إرساء نظام الصرف و العمل على استقراره عن طريق إنشاء سوق بين البنوك مع فتح مكاتب للصرف بداية من 1996؛

✓ التخلي عن استعمال وسائل المراقبة المباشرة لقروض الاقتصاد و استبدالها بالوسائل غير المباشرة كالاحتياطي النقدي و السوق المفتوحة مع تنمية السوق النقدي عن طريق وضع نظام مزايدة لديون البنك المركزي و سندات الخزينة؛

✓ التحضير لإنشاء سوق للأوراق المالية و إنشاء لجنة تنظيم و مراقبة البورصة، مع السماح للمؤسسات العمومية ذات النتائج الجيدة بالتوسع في رأس مالها بنسبة 20% ابتداء من 1998؛

✓ مراقبة الحسابات البنكية التجارية العمومية بالتعاون مع البنك العالمي خلال الفترة 1994-1996 و فتح أبواب الاستثمار أمام البنوك الأجنبية<sup>1</sup>.

حققت الجزائر خلال هذه الفترة نتائج مقبولة على الصعيد النقدي و المالي، و هو الأمر الذي ساعدها على إعادة هيكلة بنيتها الاقتصادية و المالية، حيث انخفضت معدلات التضخم معدلات الخصم في السنوات التي أعقبت برامج الإصلاح إلى مستويات قياسية، كما مكنت عملية إعادة رسملة البنوك التي كلفت الدولة أكثر من 43 مليار دج إلى تحقيق نسبة ملاءة قدرها 8% في نهاية 1995.

#### ب. تعديلات 2001 و 2003 لقانون النقد و القرض :

جاءت القوانين الصادرة في 2001 و 2003 كتممة للقانون 90-10 و هذا رغم التغييرات التي أحدثت على مستوى بعض القوانين، حيث فصل الأمر 01-01 بين مجلس إدارة بنك الجزائر و مجلس النقد و القرض، دون المساس بالأحكام الأخرى من القانون السابق<sup>2</sup>، و جاء الأمر 03-11 بجملة من التعديلات مست عدة قوانين بهدف تعزيز استقرار المنظومة المصرفية و تطوير آليات الرقابة و المتابعة لعمل البنوك، و كذا تدعيم الإشراف المصرفي بما يطابق المعايير الدولية، خصوصا بعد فضيحتي الخليفة و البنك التجاري و الصناعي مثل تلك الخاصة بتفعيل كفاءة ممارسة البنك المركزي لكامل صلاحياته، عن طريق الفصل بين الإدارة المكلفة بتسيير البنك المركزي كمؤسسة و بين مجلس النقد و القرض كسلطة نقدية مستقلة تضطلع بالمهام المتعلقة بإصدار النقد و تحديد شروط مقاييس عمليات البنك المركزي خاصة في مجال الخصم و السندات، كما يقوم بتحديد السياسة النقدية و الإشراف عليها و

<sup>1</sup> بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، دراسة لتقييم انعكاس الإصلاحات الاقتصادية على السياسة النقدية في الجزائر، الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية في الجزائر: الواقع و الأفق، جامعة تلمسان، 29-30 أكتوبر 2004، ص ص 14-17.

<sup>2</sup> أمر رقم 01-01 مؤرخ في 4 ذي الحجة 1421 الموافق 27 فبراير 2001 المتمم و المعدل لقانون 90-10 قانون رقم 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 14، ص ص 4-5.

تقييمها، و كذا وضع قواعد الوقاية في سوق النقد و التأكد من نشر المعلومات الكفيلة بتفادي مخاطر الاختلال، كما يقوم بمتابعة سير وسائل الدفع و سلامتها و التأكد من احترام شروط اعتماد البنوك و المؤسسات المالية خاصة فيما يتعلق بالحد الأدنى من رأس مال و كيفية إبرائه، إضافة إلى ذلك يقوم بتحديد المقاييس و النسب التي تطبق على البنوك و المؤسسات المالية المتعلقة بتغطية المخاطر و توزيعها و السيولة القدرة على الوفاء بالشكل الذي يحمي عملاء هذه المؤسسات من المخاطر التي قد تحدث بأموالهم.

كما شمل هذا الأمر إعادة تنظيم مصلحة مركزية المخاطر و التي يشرف على تسييرها و تنظيمها بنك الجزائر و المكلفة بجمع أسماء المستفيدين من القروض و طبيعة القروض الممنوحة و سقفها و المبالغ المسحوبة و الضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك و المؤسسات المالية، الأمر الذي يتطلب انخراط جميع المؤسسات المالية في هذه المصلحة و تزويدها بكامل المعلومات المتعلقة بعمليات الإقراض، كما تم إجبار المؤسسات المالية و البنوك بنشر حساباتها السنوية خلال الستة أشهر الموالية لنهاية السنة المحاسبية. و من أجل مراقبة مدى احترام البنوك و المؤسسات المالية للأحكام التشريعية و التنظيمية المطبقة عليها و كذا احترام شروط استغلال البنوك و المؤسسات المالية و السهر على نوعية وضعيتها المالية تم تأسيس لجنة مصرفية تتكون من محافظ البنك رئيسا، ثلاثة أعضاء ذوي كفاءة عالية في المجال المصرفي المالي و المحاسبي و قاضيين من المحكمة العليا<sup>1</sup>.

### ت. اصلاحات الأمر 2008 و 2010.

بدأت جملة الاصلاحات الجديدة بنظام رقم 08-10 الصادر عن بنك الجزائر و الذي جاء لينظم و يحدد طرق الوقاية من مخاطر الشيكات دون رصيد و الحدود الدنيا لرأس مال البنوك، حيث بين هذا النظام الترتيبات و الإجراءات الواجب إتباعها للوقاية من عملية إصدار الشيكات دون رصيد، من خلال تبني نظام مركزية المعلومات المتعلقة بعوارض دفع الشيكات بسبب انعدام أو نقص في الرصيد، الأمر الذي يحتم على المؤسسات المالية اطلاع بطاقة مركز عوارض الدفع لبنك الجزائر قبل تسليم دفتر الشيكات الأول للزبون، كما حدد النظام أيضا شروط تراخيص إقامة تعاونيات الادخار و القرض و اعتمادها كما حدد الحد الأدنى لرأسمال تعاونيات الادخار و القرض ب خمسمائة مليون دينار جزائري، كما أعاد تحديد الحد الأدنى لرأسمال البنوك العاملة في الجزائر ب عشرة ملايين دينار جزائري أما بالنسبة للمؤسسات المالية فقد حدد ب ثلاثة ملايين و خمسمائة مليون دينار جزائري<sup>2</sup>.

ثم جاء الأمر 10-04 المتعلق بالقرض و النقد و الذي حمل في طياته مجموعة من الإجراءات نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أمر رقم 03-11 مؤرخ في 27 جمادى الأولى الموافق 26 غشت 2003 المتعلق بالنقد و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52، ص 10.

<sup>2</sup> نظام رقم 08-10 إلى 04 مؤرخ في 18 رجب عام 1429 الموافق 21 يوليو 2008 .

<sup>3</sup> KPMG, *Guide Des Banques et Des Etablissement Financiers En Algérie*, Op.cit, P12.

- تتم الموافقة على إنشاء شراكة بنكية إذا كانت نسبة المساهمة الوطنية سواء كانت شريكا واحدا أو عدة شركاء لا تقل عن 51% من رأس المال؛
- امتلاك السلطة لخصصة خاصة تعطىها حق التصويت على القوانين الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية؛
- للدولة أو المؤسسات العمومية الحق في إطار قانون حق الشفعة الأولية في بيع أسهم و حصص البنوك و المؤسسات المالية من و لفائدة الأجانب ؛
- اعتبار كل عملية بيع أو تنازل عن الأسهم و الأوراق المالية المماثلة التي تتم في الخارج بالنسبة للمؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري، لاغية إذا لم تتم فيها احترام القوانين و التشريعات التي ينص عليها الأمر 01-03 و المتعلق بالتنمية و الاستثمار، و هي العملية التي تتطلب إذنا مسبقا من محافظ البنك المركزي أو من مجلس النقد و القرض؛
- ضرورة تبني البنوك و المؤسسات المالية لنظام رقابة داخلي و نظام مراقبة مطابقة للتشريعات و القوانين و الإجراءات .

### ث. اصلاحات النظام رقم 14-01.

تكمن أهمية هذه الاصلاحات في سعيها إلى تحديد نسب الملاءة الأدنى المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية، حيث حددت نسبة 9.5% بين مجموع أموالها الخاصة القانونية من جهة و مجموع مخاطر القرض و المخاطر التشغيلية و مخاطر السوق من جهة أخرى، كما أوجبت هذه الاصلاحات أن تغطي الأموال الخاصة القاعدية كل المخاطر السابقة الذكر بنسبة لا تقل عن 7% ، مع تشكيل وسادة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي 2.5% من مخاطرها المرجحة، و قد حددت الملاءة من الأموال الخاصة القانونية وفق المعادلة التالية:

#### الأموال الخاصة القانونية

معامل الملاءة = مجموع التعرضات المرجحة لمخاطر القرض و المخاطر التشغيلية و مخاطر السوق

حيث تتكون الأموال الخاصة القانونية من الأموال الخاصة القاعدية و الأموال الخاصة التكميلية بحيث:

الأموال الخاصة القاعدية = (من رأس المال الاجتماعي أو من التخصيص + العلاوات ذات الصلة برأس المال + الاحتياطات) (خارج فوارق إعادة التقييم أو التقييم) + الأرصدة الدائنة المرحلة من جديد + المؤونات القانونية + نتائج السنة الأخيرة المقفلة صاف من الضرائب و الأرباح المرتقب توزيعها) - (الأسهم الذاتية الخاصة المعاد شراؤها + الأرصدة المدينة المرحلة من جديد + النواتج العاجزة قيد التخصيص + النواتج العاجزة المحددة سداسيا + الأصول الثابتة غير المادية صافية من الاهتلاكات و المؤونات + 50% من مبلغ المساهمات و من كل مستحق

آخر مماثل للأموال الخاصة+ المبالغ التي تتجاوز الحدود الخاصة بالمساهمات + المؤونات التكميلية المفروضة من طرف اللجنة)

الأموال الخاصة التكميلية= (50% من مبلغ فوارق إعادة التقييم+50% من مبلغ فوائض القيمة الكامنة و الناجمة عن التقييم بالقيمة الحقيقية للأصول المتاحة للبيع+ سندات مساهمة و سندات أخرى ذات مدة غير محددة +الأموال المتأتية من إصدار السندات+ الأموال المتأتية من إصدار سندات أو قروض مشروط)- 50% من مبلغ المساهمات و من كل مستحق آخر مماثل للأموال الخاصة المحوزة لدى البنوك و المؤسسات المالية،على ألا تدرج الأموال الخاصة التكميلية ضمن الأموال الخاصة القانونية إلا في حدود الأموال الخاصة القاعدية.

إضافة إلى ذلك قسم هذا النظام المخاطر و حدد النسبة القصوى لمجموع المخاطر الصافية المرجحة التي يتعرض لها نفس المستفيد و مبلغ أمواله الخاصة القانونية الواجب احترامها بـ 25%، و مجموع المخاطر الكبرى التي يتعرض لها بنك أو مؤسسة مالية ثمانية أضعاف أمواله الخاصة القانونية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: خصوصيات الجهاز المصرفي الجزائري.

يتألف الجهاز المصرفي الجزائري من مجموعة من الهيئات الرسمية على غرار البنك المركزي، و مجموعة متنوعة من البنوك و المؤسسات المالية العمومية و الخاصة ، الأجنبية و الوطنية منها، حيث تضاعف عددها عدة مرات كنتيجة التطورات الحاصلة في السياسات و القوانين و التشريعات، بما سمح بتشجيع الاستثمار في هذا القطاع و بروز مزيج متنوع يحاول تلبية متطلبات السوق الجزائرية و ربطها مع الأسواق الخارجية.

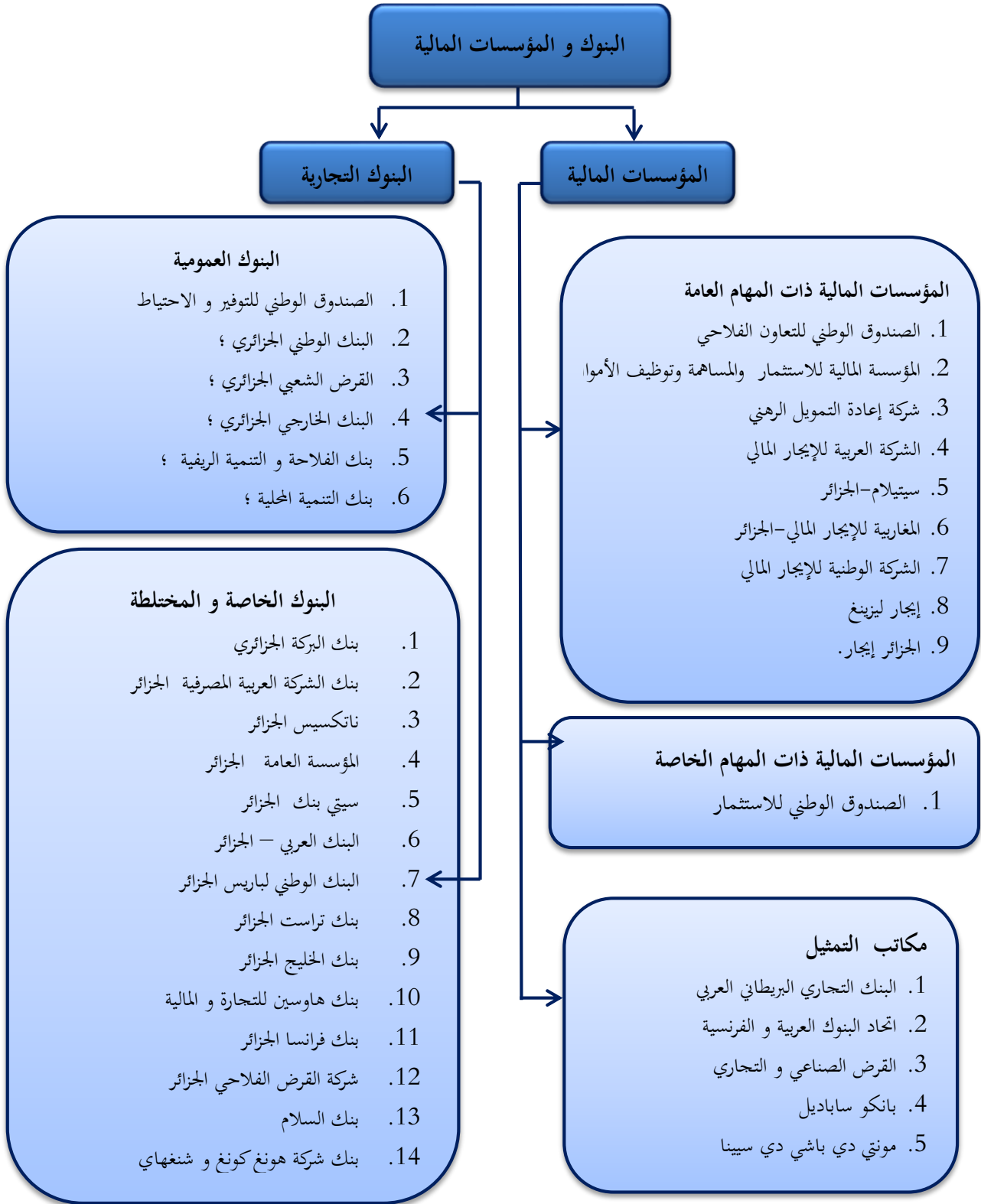
تقسم البنوك و المؤسسات المالية الناشطة في الجزائر إلى:

- البنوك التجارية: و تضم البنوك التجارية العمومية و البنوك التجارية الخاصة و المختلطة، حيث بلغ عدد البنوك الخاصة و المختلطة العاملة في الجزائر أربعة عشر بنكا، فيما بلغ عدد البنوك العمومية ستة بنوك ؛
- المؤسسات المالية: و تنقسم بدورها إلى المؤسسات المالية ذات المهام العامة و التي تضم 9 متعاملين، و مؤسسات مالية ذات مهام خاصة متمثلة في الصندوق الوطني للاستثمار، و خمسة مكاتب تمثيل.

كما يمثله الشكل التالي :

<sup>1</sup> نظام رقم 01-14 مؤرخ في 16 ربيع الثاني 1435 الموافق 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية، بنك الجزائر.

الشكل 1.3. البنوك و المؤسسات المالية في الجزائر



المصدر: معطيات بنك الجزائر بتصرف

رغم العدد الكبير للبنوك التجارية العمومية و الخاصة الناشطة في الجزائر، إلا أن المنظومة المصرفية حسب تقرير صندوق النقد الدولي تعاني من ضعف كبير في البنى التحتية و من هيمنة القروض الموجهة، كما بين التقرير أن عمليات التمويل عبر البنوك ضعيفة حيث لا تتعدى 27% من الناتج الداخلي الخام، كما أن نسبة القروض الموجهة للقطاع الخاص تبقى ضعيفة مقارنة بالدول المجاورة، و بين التقرير أيضا أن سيطرة البنوك العمومية على القطاع المالي في الجزائر تكاد تكون بشكل كلي<sup>1</sup>.

تبين احصائيات 2014 الصادرة عن بنك الجزائر أن حصيلة البنوك التجارية العمومية تمثل النسبة العظمى من مجموع الأصول البنكية، فرغم انخفاضها في السنوات الأخيرة إلا أنها ما زالت تمثل 86% من مجموع الأصول سنة 2012، بعد أن كانت تقارب 93% سنة 2002، كما أن قدرة البنوك العمومية على تجميع الموارد تبقى أعلى بكثير من نظيراتها الخاصة حيث تمثل 87.7% من مجموع الموارد المجمعة، كما أن البيانات الخاصة بعمليات الاقراض تظهر التأخر الذي ما زالت تعاني منه البنوك الخاصة، حيث تقارب نسبة قروض البنوك العمومية للقطاع العمومي 100% بعد أن كانت كذلك سنة 2011، أما بالنسبة للقروض الموجهة للقطاع الخاص فنسبة مشاركة القطاع الخاص أفضل و إن كانت تعاني الضعف أيضا، حيث وصلت إلى 12.2% مقارنة بـ 87.7% للبنوك العمومية، و أسباب ذلك كثيرة، إذ قد يكون السبب توزع و انتشار البنوك العمومية الكبير مقارنة بالبنوك الخاصة، حيث تمتلك البنوك العمومية الستة مجتمعة 1113 وكالة، فيما تتقاسم البنوك الخاصة الأربعة عشر 325 وكالة<sup>2</sup>، أي بمعنى شبك لكل 25000 نسمة، و هو معدل ضعيف مقارنة بالمعدل العالمي المحدد بشباك لكل 3000 نسمة، نفس الاشكال نجده بالنسبة للشبابيك الآلية، حيث لا تتعدى معدلها في الجزائر 7.29 لكل 100 ألف نسمة مقارنة بأعلى نسبة عالمية و التي تساوي 225 شباك آلي، و كذا مقارنة بالمغرب و مصر بـ 25.83 شباك و 12.67 شباك على التوالي<sup>3</sup>.

تمثل مشكلة فائض السيولة غير الموظفة العامل الأبرز في مشهد البنوك الجزائرية، و الذي أثر على سوق ما بين البنوك حيث أصبحت تعاني من فائض المعروض من الأموال، الأمر الذي أدى إلى انخفاض معدلات الفائدة عليها، و تعود جذور هذه المشكلة إلى طبع كميات كبيرة من النقود في إطار سياسة رفع الأجور و تحسين القدرة الشرائية التي أتبعها الحكومة في بداية الألفية، إضافة إلى عمليات تمويل مشاريع الشباب التي علقت عليها الحكومة آمالا كبيرة في القضاء على البطالة، حيث ارتفعت من 1612 مليار دج سنة 2006 إلى 2939.4 سنة 2012،

<sup>1</sup> C.Towe,D.Gressani, *Algérie : Evaluation De La Stabilité Du Secteur Financier* FONDS MONITAIRE INTERNATIONAL, Rapport N° 14/161, Juin 2014. PP 9-10.

<sup>2</sup> Rapport annuel de la Banque d'Algérie 2014.

<sup>3</sup> La banque Mondiale, *Indicateur Guichets automatiques bancaires*, <http://www.banquemondiale.org/>

و هو ما يوضح الخلل الكبير المسجل على مستوى استغلال هذه الموارد و توجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة من جهة، و أهداف السياسة التنموية من جهة أخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: إدارة المخاطر في البنوك الجزائرية وفق متطلبات اتفاقيات بازل.

لم تكن البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية في منأى عن التحديات التي أوجدتها متطلبات اتفاقيات بازل المتعاقبة، حيث ألزمت المشرع الجزائري باتخاذ الاجراءات اللازمة لضبط التشريعات و إلزام المؤسسات على احترام محتوى هذه الاتفاقيات، و من خلال المراجعة الدقيقة لمختلف التشريعات و القوانين المنظمة لعمل هذه المؤسسات و مقارنتها بمتطلبات اتفاقيات بازل الثلاثة يمكن تحديد أوجه المواكبة و التأخر الذي تسجله الجزائر في هذا المجال.

### الفرع الأول : مواكبة اتفاقيات بازل I.

رغم التحرير المتأخر للاقتصاد و للسوق المالي عموما في الجزائر، إلا أن السلطات عكفت منذ الوهلة الأولى على التأقلم مع هذا الوضع الجديد، و هذا ما تؤكدته مراجعة قانون النقد و القرض 90-10، باعتباره أولى القوانين التي نظمت عمل المؤسسات المالية في ظل الانفتاح على السوق، أين نص هذا القانون على تحديد مجموعة من النسب الواجب احترامها من طرف البنوك و المؤسسات المالية الناشطة في الجزائر، مثل النسب بين الأموال الخاصة و التعهدات، نسب السيولة و المخاطر بشكل عام، كما ألزم هذا القانون المؤسسات المالية بضرورة تزويد السلطات المالية المشرفة ببيانات سنوية و أخرى فصلية لتحديد الحالة المالية العامة للمؤسسة، إضافة إلى ذلك تم إنشاء لجنة مصرفية مهمتها التأكد من الاحترام الدقيق للقوانين و التشريعات المنظمة لعمل البنوك و المؤسسات المالية<sup>2</sup>.

لقد عمل البنك المركزي باعتباره المسؤول عن استقرار المنظومة المصرفية على وضع قوانين تساعد في تحقيق هذا الهدف على غرار نظام 90-01، و الذي حدد الحد الأدنى لرأس المال الاجتماعي الذي ينبغي على البنوك و المؤسسات المالية الاككتاب فيه، كما أوجب أن تمثل الأموال الخاصة المحددة نسبة تغطية للمخاطر لا تقل عن 8%<sup>3</sup>، كما حوى نظام رقم 91-08 بعض الإجراءات المتعلقة بتنظيم السوق النقدية، حيث عين البنك المركزي كمسير و وسيط للسوق النقدية، الأمر الذي يسمح له بالقيام بعمليات مراقبة و متابعة المؤسسات التي تلجئ إلى السوق النقدية<sup>4</sup>، كما حدد نظام رقم 91-09 القواعد الواجب اعتمادها في مجال تقسيم المخاطر و تغطيتها و

<sup>1</sup> سليمان ناصر، مشكلة فائض السيولة لدى البنوك التجارية أسبابها و مقترحات لتصريفها، الملتقى الوطني حول إشكالية استعمال السيولة النقدية في المعاملات التجارية و انعكاسها على الخدمات المصرفية الجزائرية، سيدي بلعباس، 06-07 ماي 2014، ص 02.

<sup>2</sup> قانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد و القرض.

<sup>3</sup> نظام رقم 90-01 مؤرخ في 12 ذي الحجة عام 1410 الموافق 4 يونيو 1990 يتعلق بالحد الأدنى لرأس المال و المؤسسات المالية العاملة في الجزائر، بنك الجزائر.

<sup>4</sup> نظام رقم 91-08 مؤرخ في 04 صفر 1412 الموافق 14 غشت 1991 يتضمن تنظيم السوق النقدية، بنك الجزائر.

تصنيف الديون حسب درجة المخاطر التي تواجه العميل، و إجبار المؤسسات المالية على تكوين احتياطات و إدراج الفوائد الناجمة عن الديون غير المضمون تحصيلها، كما نص أيضا من باب التسيير الحذر للبنوك و المؤسسات المالية، على ضرورة احترام النسب القصوى (رغم عدم تحديدها) بين مجموع مخاطر البنك بسبب عملياته مع عملائه و مبلغ صافي أمواله الخاصة ، و كذا النسبة الدنيا بين مبلغ صافي هذه الأموال الخاصة و مبلغ مجموع المخاطر التي يتعرض لها بسبب عملياته<sup>1</sup>.

حدد نظام 74-94 مكونات الأموال الخاصة للبنوك و المؤسسات المالية وقسمها إلى شطرين أموال خاصة قاعدية و أموال خاصة تكميلية، إضافة إلى ذلك، حدد العناصر الحاوية للمخاطر و كذا تحديد نسب أوزان مخاطرة لكل عنصر، كما حدد أيضا معدلات تصاعدية لكفاية رأس المال للبنوك و المؤسسات المالية تماشيا مع متطلبات بازل الأولى التي كانت تفترض نسبة ملاءة تساوي على الأقل 8%، بحيث يهدف هذا الإجراء إلى تيسير العملية بالنسبة للبنوك بشكل تدريجي كما يلي<sup>2</sup>:

- نسبة 4 % مع نهاية جوان 1995؛
- نسبة 5 % مع نهاية جوان 1996؛
- نسبة 6 % مع نهاية جوان 1997؛
- نسبة 7 % مع نهاية جوان 1998؛
- نسبة 8 % مع نهاية جوان 1999.

يعد تنظيم 02-03 المتضمن المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية خطوة كبيرة لتبني السلطات الجزائرية لمعايير اتفاقية بازل، بسبب دخول نوعين من المخاطر إلى المفهوم العام للمخاطر هي خطر السوق و الخطر العملياتي، بالإضافة إلى التذكير بالمخاطر التي سبق و أن تم تحديدها متمثلة في مخاطر الاعتماد، مخاطر معدل الفائدة، مخاطر التسوية، مخاطر السوق و المخاطر القانونية، فبالنسبة لمخاطر السوق و رغم التأخر المسجل في تبنيها ضمن المخاطر الواجب التحوط لها، إلا أن السلطات استدركت ذلك الأمر، و لكن دون إدراجها في نسبة حساب كفاية رأس المال، كما أنها أدرجت نوعا جديدا من المخاطر متمثلة في الخطر العملياتي الذي عرف على أنه الخطر الناجم عن نقائص تصميم و تنظيم و تنفيذ إجراءات القيد في النظام المحاسبي و بشكل عام في أنظمة الإعلام الخاصة بمجموعة الأحداث المتعلقة بعمليات البنك أو المؤسسة المالية، أي أنها تبنت جزء من المخاطر التشغيلية التي لم تكن قد تبنتها لجنة بازل بعد، كما حوى هذا التنظيم أيضا، ضرورة إلزام البنوك و المؤسسات المالية بوضع أنظمة رقابة داخلية،

<sup>1</sup> نظام رقم 91-09 مؤرخ في 04 صفر 1412 الموافق 14 غشت 1991 يحدد قواعد الحذر في تسيير المصارف و المؤسسات المالية، بنك الجزائر.

<sup>2</sup> Instruction N° 74-94 Du 29 Novembre 1994 Relative à la Fixation Des Règles Prudentielles De Gestion Des Banques et Etablissements Financiers, Banque D'Algérie.

تشمل نظام مراقبة العمليات و الإجراءات الداخلية و التنظيم المحاسبي و معالجة المعلومات، أنظمة تقييم المخاطر و النتائج، أنظمة الرقابة و التحكم في المخاطر و كذا نظام التوثيق و الإعلام<sup>1</sup>.

تمثل هذه الإجراءات محاولات جادة من طرف السلطات لمواكبة متطلبات بازل الأولى، من خلال تحديد مكونات رأس المال و كذا تحديد عناصر المخاطر و أوزانها، إلا أن الملاحظ هو التأخر الواضح بثمانية سنوات في تبني هذه الاتفاقية، حيث حددت اللجنة تاريخ نهاية 1992 كآخر أجل لتطبيقها، كما أن الملاحظ أيضا في القوانين السابقة عدم إدراج مخاطر السوق ضمن المخاطر الواجب التحوط منها إلا في نهاية 2002، و للتذكير فقد أدرجت لجنة بازل مخاطر السوق كمخاطر تستوجب التحوط في 1996 و أوجبت تطبيقها في 1997، و على عكس ذلك، تم إدراج المخاطر التشغيلية قبل تبنيها من طرف اللجنة، كما أن إجبار البنوك على إنشاء نظم رقابة داخلية شاملة يعتبر أحد الدعائم المهمة في مسيرة مواكبة التطورات الدولية في القطاع المالي.

## الفرع الثاني: تحديات اتفاقية بازل II.

كون السلطات المالية الجزائرية قد تبنت المخاطر التشغيلية حتى قبل صدور هذه اتفاقية بازل II، باعتبارها أحد الدعائم الثلاثة لهذه الاتفاقية، إلا أن إدراجها ضمن حساب نسب كفاية رأس المال لم يتم، كما ألزمت القوانين السابقة الذكر، البنوك و المؤسسات المالية على ضرورة بناء أنظمة رقابية داخلية سليمة لمتابعة و مراقبة شاملة لأنظمة المعلومات العمليات و الإجراءات الداخلية، و متابعة التنظيم محاسبي المتبع و طرق معالجة المعلومات، إضافة إلى أنظمة التقييم و التحكم بالمخاطر و كذا نظام التوثيق و الإعلام، و التي تمثل الدعامة الثانية لاتفاقية بازل.

دعمت منظومة التشريعات بمجموعة جديدة من القوانين، حيث حدد المجموعة الأولى نظام 04-08 و المتعلق بتحديد الحد الأدنى لرأس المال البنوك و المؤسسات المالية، و الذي يهدف إلى تعزيز استقرار المنظومة المصرفية و جعلها أكثر متانة في مواجهة الأزمات المالية المختلفة، حيث رفعت من الحد الأدنى إلى عشرة ملايين دينار جزائري بالنسبة للبنوك و ثلاثة ملايين و خمسمائة مليون دينار جزائري للمؤسسات المالية، بعد أن كان مليارين و خمسمائة مليون دينار جزائري، و خمسمائة مليون دينار جزائري للبنوك و المؤسسات المالية على التوالي، أما المجموعة الثانية فحددها نظامي 03-11 و 04-11<sup>3</sup> المتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك، حيث تنص مواد النظام الأول على ضرورة امتلاك البنوك و المؤسسات المالية لمنظومة رقابة داخلية و لقائمة توزيع القروض و المقترضين ما بين البنوك، كما نص النظام الثاني على إلزام البنوك بتعريف و قياس و تحليل و تسيير مخاطر السيولة، بما يمكنها من توفير السيولة

<sup>1</sup> نظام رقم 03-02 مؤرخ في 9 رمضان عام 1423 الموافق 14 نوفمبر 2002، يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية.

<sup>2</sup> نظام رقم 03-11 مؤرخ في 21 جمادى الثانية 1433 الموافق 24 مايو 2011، يتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك.

<sup>3</sup> نظام رقم 04-11 مؤرخ في 21 جمادى الثانية 1433 الموافق 24 مايو 2011، يتضمن تعريف و قياس و تسيير و رقابة خطر السيولة.

الكافية لمواجهة التزاماتها، كما ألزم البنوك و المؤسسات المالية على احترام معامل أدنى للسيولة يساوي على الأقل 100 %، و يمثل هذا المعامل نسبة بين مجموع الأصول المتوفرة الممكن تحقيقها على المدى القصير من جهة و بين مجموع الاستحقاقات تحت الطلب و على المدى القصير من جهة أخرى.

حدد نظام 08-11 مضمون الرقابة الداخلية الواجبة على البنوك و المؤسسات المالية، و ذلك انطلاقا من تحديد أنواع المخاطر التي يتعرض لها، و الجديد في هذا القانون هو ضم مخاطر السوق لكل من مخاطر الصرف و مخاطر معدلات الفائدة و سندات الملكية لمحفظة التفاوض، و لكن دون تحديد كيفية إدراجها في حساب كفاية رأس المال<sup>1</sup>، و جاء نظام 01-14 كتمم للنظام السابق، حيث ألزمت المادة الثانية منه البنوك و المؤسسات المالية بضرورة احترام - و بصفة مستمرة على أساس مجمع أو فردي- معامل أدنى للملاءة قدره 9.5% بين مجموع أمواله الخاصة القانونية من جهة و مجموع مخاطر القرض و مخاطر العمليات و مخاطر السوق المرجحة من جهة أخرى، مع شرط أن تغطي الأموال القاعدية 7% منها، كما نصت المادة الرابعة على ضرورة تشكيل وسادة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي 2.5% من المخاطر، مع تحديد طرق حساب مختلف مبالغ المخاطر المرجحة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: بناء خريطة طريق إلى بازل III .

إن التقرير الايجابي لصندوق النقد الدولي حول الحجم المتدني لتأثير أزمة 2008 على الجزائر، كنتيجة لتوفر مجموعة من العوامل متمثلة في التدخل المباشر للسلطات المالية في هذا القطاع و محدودية النشاط الدولي للبنوك الجزائرية، و كذا امكانيات البنوك الجزائرية من حيث فائض السيولة<sup>3</sup>، يجعلها خارج دائرة متطلبات اتفاقية بازل الثالثة، و التي وضعت على رأسها تحسين نوعية رأس المال الأساسي و تحسين جانب السيولة من خلال تجزئتها إلى سيولة قصيرة و طويلة الأجل، و بالنظر للقوانين السارية المفعول، نرى أن الجزائر كانت سباقة إلى جوانب عديدة على غرار معدل السيولة المفروض و رفع الحد الأدنى من رأس المال، و كذا إلزام البنوك و المؤسسات المالية ببناء أنظمة رقابة سليمة تتماشى و متطلبات البيئة الحالية، حيث أن العولمة المالية حرفت معها عولمة الجريمة المنظمة و على رأسها تبييض الأموال، مما استوجب توحيد الرؤى من أجل ضمان سد الفجوات الممكن اختراقها، دون النظر إلى حجم و تقدم المنظومة المصرفية لبلد ما، و بخصوص الجزائر، فالمنظومة المصرفية تستمد استقرارها و قوتها من الدعم الكبير للدولة، إذ تلعب السلطات دور حامي الحمى و دور المعدل للاختلالات الممكنة الحدوث على غرار أزمة بنك الخليفة، و لكن هذا الدور لا يسمح بتحقيق تطور حقيقي لهذه المنظومة، ما لم تخرج من إطار هذا الكيان

<sup>1</sup> نظام رقم 08-11 مؤرخ في 3 محرم 1433 الموافق 28 نوفمبر 2011، يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية.

<sup>2</sup> نظام 01-14 مؤرخ في 16 ربيع الثاني 1435 الموافق 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية.

<sup>3</sup> C.Towe,D.Gressani,Op.cit, p 9.

المهيمن و التحرر من هذا الموروث البالي للنظام الاشتراكي، فمعالجة إشكالية الأزمات المالية تبدأ من ضرورة تحمل المسؤولية عن طريق طرح قوانين تجسد الابتعاد عن نظام التسيير الأبوي للبنوك العمومية.

تستمد إدارة المخاطر البنكية فعاليتها بصفة عامة من كفاءة العاملين في هذه المؤسسات، الأمر الذي يتطلب بالدرجة الأولى تحديث هذه البنية و رسكلتها لتقوم بالدور المنوط بها، إضافة إلى ذلك البون الشاسع الموجود بين الجامعة الجزائرية و سوق العمل عموما، نجد البعد الديني كعامل محوري في هروب الكفاءات من هذا القطاع مما يحول دون استغلالها، ناهيك عن المحسوبية التي تنخر جسد أغلب المؤسسات العمومية و الخاصة على حد سواء، مما يجعل التطلع إلى تطبيق هذه الوضعية في القريب المنظور مجرد مزحة أو أمنية يدرك قائلها بأن الواقع يؤكد استحالة تحقيقها<sup>1</sup>.

إن سياسة التوجيه المتبعة حاليا لا تخدم مصالح التنمية الطويلة الأجل، ذلك لكونها غير قادرة على إحصار الفرص و التهديدات، مما جعل المنظومة المصرفية الجزائرية تعاني خلالا كبيرا على مستوى مواكبتها لمتطلبات المجتمع المختلفة، كما أن عدم جدية السلطات في القضاء على السوق الموازية أفقد الشق النظامي للاقتصاد ميزته، خاصة في الجانب المالي، فالصعوبات البيروقراطية التي تواجه المتعاملين كطالبي القروض مثلا، تجعلهم يبحثون عن أوجه تمويل أخرى، الأمر الذي يعيق الاستغلال الأمثل للأموال المودعة في المؤسسات المالية، التي تعاني أصلا من فائض كبير في السيولة، الأمر الذي يستوجب من السلطات تحمل كامل المسؤولية في دفع القطاعات نحو التخلي عن الذهنية الاشتراكية السائدة للاستعداد لمواجهة تحديات اقتصاد السوق<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في البنوك.

بينت الدراسات السابقة الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك، أن هذه المؤسسات لم تتخلف عن تطبيق هذه الأداة للاستفادة من إيجابياتها، كنتيجة للشهرة الواسعة التي باتت تمتلكها كأداة إدارية شاملة تراعى فيها الجوانب المهمة في تقييم الأداء من جهة، و من جهة أخرى كأداة لتسهيل عملية نشر و تنفيذ الاستراتيجية بما يساعد في تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها، الأمر الذي يعتبر في عالم البنوك مساهمة في تخفيض المخاطر ذات الطابع الاستراتيجي التي تهدد المؤسسات المصرفية، فالعلاقة المتداخلة بين المخاطر الاستراتيجية و المخاطر التشغيلية من حيث المنشأ و المسبب و التأثير<sup>3</sup>، جعل الاهتمام بها أمرا محتما على كل المؤسسات خاصة المصرفية منها، و

<sup>1</sup> بوحفص رواني، علي بن ساحة، دور و أهمية الموارد البشرية في تأهيل النظام المصرفي الجزائري، مجلة الواحات و الدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، 2009، ص ص 250-252.

<sup>2</sup> كمال رزيق، عبد الحليم فضيلي، تحديث النظام المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-الواقع و التحديات، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، ديسمبر 2004.

<sup>3</sup> T,J,Curtis, Op.cit, P 10.

باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربع تساهم في التحكم في حجم هذه المخاطر و كذا تخفيض التراكم الذي تحدثه، اتجهت البنوك نحو استخدام هذه الأداة.

### المطلب الأول: تجربة مترو بنك

يعتبر مترو بنك Metro bank من أوائل البنوك التي استخدمت بطاقة الأداء المتوازن، حيث عرضها الباحثان كابلان و نورتن Kaplan and Norton تجربة هذا البنك كحالة للدراسة في عدد جانفي 1996 مجلة الأعمال هارفارد سنة 1996.

### الفرع الأول: موجز تعريفي بالمجموعة المصرفية مترو بنك Metro bank.

مترو بنك هو عبارة عن تكتل مالي رائد له استثمارات واسعة و متنوعة مثل الخدمات المصرفية و الاستشارية، الادخار التمويل و التأمين المصرفي و غيرها، يقدم مجموعة كبيرة و متكاملة من الخدمات المصرفية لفئة واسعة من الشركات الكبرى و المتوسطة و كذا الصغيرة، إضافة إلى الأفراد و قطاع التجزئة. أنشأ هذا البنك بالفيليبين في الخامس من سبتمبر سنة 1962 من طرف مجموعة من رجال الأعمال الفيليبينيين لتوفير الخدمات المالية للجالية الفيليبينية-الصينية، ليرتقي منذ ذلك الحين على مدار السنوات المتعاقبة إلى مصاف البنوك الرائدة، من خلال حزمة الخدمات التي يقدمها و كذا من خلال الشبكة الواسعة التي يمتلكها ، و مثلت سنة 1981 منعرجا حاسما في تطور البنك، حيث تم اعتماده في سوق الأوراق المالية و كذا حصوله على اعتماد البنك الشامل، ليجر في مجال الأعمال بامتلاكه لحصة معتبرة من الأسهم المحلية و الدولية، لينشأ سنة 1986 شركة بطاقات الائتمان UNIBANCARD ، و في سنة 1988 دخلت المجموعة المصرفية في شراكة مع شركتي تويوتا لتصنيع السيارات بالفيليبين و كذا شركة أكسا للتأمينات، و أصبح لديها الآن فروع في أنحاء العالم حيث يضم أكثر من 920 فرعا محليا و أكثر من 330 فرعا دوليا و مكتب تمثيل، و بإجمالي أصول تتعدى 35.5 مليار دولار و صافي دخل يتجاوز 4.3 مليار دولار سنوي<sup>1</sup>.

بين تقرير 2014 الصادر عن المجموعة المصرفية مترو بنك، أنها سجلت نمو في القروض بنسبة 24 % و كذا ارتفاع عدد المركز المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى 29 مركزا، أما القيمة الاجمالية لعمليات الادارة النقدية فارتفعت بـ 25% مما يعبر عن فلسفة المجموعة الداعمة للمشاريع الصغيرة، كما تم تسجيل نمو في الودائع بنسبة 17% و نمو في حسابات الادخار بنسبة 16%، أما عن جانب العملاء فقد وصلت مستويات رضا الزبائن إلى 90%، و هو ما يبرز حجم الاهتمام الذي يوليه المجموعة لعملائها باعتبارهم أساس تحقيق الأهداف المالية، الأمر الذي ترجمته المجموعة إلى إنشاء 64 فرعا جديدا مما حقق زيادة في الحصة السوقية بنسبة 16%، أما

<sup>1</sup> Metro Bank, Annuul Repport 2014. www.metrobank.com تاريخ الاطلاع عليه 25 مارس 2015.

بالنسبة للموظفين و باعتبارهم قاعدة تحقيق التميز و التفوق و فهم احتياجات العملاء و تقديم خدمات متميزة، فقد تبنت المجموعة المصرفية نهجا أساسه إدارة الكفاءات بالشكل الذي يضمن التطور و التحسين المستمر لقدرات و معارف المورد البشري، من خلال إنشاء أكاديمية هدفها تكوين إطارات بمقدورها ضمان تقديم مستويات جودة عالية، كما شجعت المجموعة أيضا ثقافة الابتكار و الابداع من خلال مجموعة من البرامج الهادفة إلى تشجيع التغيير الايجابي و الحفاظ على السلوكات المثالية اعتمادا على استراتيجيات تحفيزية متكاملة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: منهجية مترو بنك في بناء بطاقة الأداء المتوازن

تعود فكرة تبني المجموعة المصرفية مترو بنك بطاقة الأداء المتوازن إلى مديرها التنفيذي هانكوك، و الذي أحس بضرورة اعتماد توجهات استراتيجية جديدة بهدف التأقلم مع تغيرات بيئة البنك، فالتركيز على الخدمات و الأنشطة البنكية التقليدية مثل إدارة الحسابات الجارية و حسابات التوفير و كذا القروض الاستهلاكية، لم يعد يجدي نفعاً أمام تحرير أسعار الفائدة و زيادة حدة المنافسة بين البنوك في مجال جذب الودائع و استخدامها، كما كان أيضا لانحصر القيود الجغرافية و التطورات التكنولوجية في مجال الاعلام و الاتصال تأثيرا على زيادة المنافسة بدخول المجموعات المصرفية الكبيرة إلى نطاق النشاط الجغرافي لمترو بنك، كما اعتبر أيضا المدير التنفيذي للبنك أن ظهور البنوك الالكترونية و دخول شركات مالية غير بنكية سوق الخدمات و المنتجات المالية تهديدا جديدا يتطلب الدراسة<sup>2</sup>.

دفعت التهديدات السابقة الذكر بالمدير التنفيذي لمترو بنك للبحث عن سياسات جديدة و آليات حديثة، تساعد البنك في الانتقال من الاعتماد الكلي على الدخل الناتج عن فروقات أسعار فائدة المنتجات التقليدية إلى التركيز على الدخول الناتجة عن توفير مجموعة جديدة و واسعة من المنتجات و الخدمات المالية للعملاء ذات العائد الكبير و القيمة الصافية المرتفعة، و من أجل إحداث هذا التغيير تطلب الأمر تبني رسالة جديدة تكون بمثابة البوصلة التي تحدد التوجهات الاستراتيجية الجديدة بما يخدم مصلحة البنك<sup>3</sup>.

### أولا: رسالة المجموعة المصرفية.

نتج عن التصور الجديد للمدير التنفيذي رسالة جديدة للبنك تتمثل في " تقديم أفضل الخدمات المالية و المصرفية لعملائنا "، و لتحقيق ذلك يستوجب الأمر:

- تحديد و تطوير منتجات مالية جديدة من شأنها تلبية الاحتياجات المالية للعملاء مثل خدمات الدفع الالكترونية، المنتجات الاستثمارية و المنتجات المتعلقة بالمعاشات؛

<sup>1</sup> Idem ,PP 11- 29.

<sup>2</sup> R.Kaplan, D.Norton, *Using The Balnaced Scorecard as a Strategique Management System*, Op.Cit, PP 78-79.

<sup>3</sup> A.Atkinson, R.Kaplan, M.Matsumura, M.Young, Op.cit, P 391.

- تفاعل أكبر من موظفي الفروع لبيع و دعم المنتجات و الخدمات الجديدة ؛
- بناء شراكة مع شركات الخدمات المالية الأخرى مثل شركات التأمين و شركات الوساطة المالية من أجل تعزيز فكرة سوق العملاء الكبير، أين يمكن الحصول على خدمات كثيرة و متنوعة في مكان واحد، مما يزيد من فرص الربح المتاحة.

واجهت المدير التنفيذي عدة عوائق لتحقيق هذه الرسالة منها:

- صعوبة نشر و إيصال هذه الاستراتيجية بالشكل المطلوب لكل موظفي البنك، و العمل على تحفيزهم لتنفيذها ؛
- صعوبة تحديد مؤشرات استراتيجية واضحة لفهم التوجه الاستراتيجي نحو العملاء، و القيام بتخصيص الموارد وفق ما تتطلبه الاستراتيجية الجديدة، إضافة إلى ضرورة بناء نظام تغذية عكسية فعال قادر على توضيح مواطن الخلل في تنفيذ هذه الاستراتيجية و مستويات النجاح المحققة<sup>1</sup>.

#### ثانيا: تحديد استراتيجية البنك

- يعتمد تحديد استراتيجيات البنك على تحليل الواقع الداخلي و تحديات البيئة الخارجية، و تتم هذه العملية وفق نماذج عديدة، و انطلاقا من هذا التحليل وقع اختيار الادارة العليا لمترو بنك على الاستراتيجية التاليتين:
- استراتيجية تنمية العوائد؛
  - استراتيجية تحيين الانتاجية.

#### ثالثا: تحليل الرؤية وفق منظورات البطاقة الأربع.

- إن تحويل الرؤية إلى أهداف استراتيجية يتطلب إسقاطها على منظورات البطاقة الأربع، من أجل بلورة نظرة صحيحة عنها حسب نظرة كل طرف، و يظهر الجدول التالي مجموعة المؤشرات الخاصة بكل منظور.

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Op.cit, PP 151-152

الجدول 1.3. بطاقة الأداء المتوازن لمetro بنك

المؤشرات الاستراتيجية		الأهداف الاستراتيجية	منظورات البطاقة
مؤشرات النتيجة	مؤشرات السبب		
مزيج الإيرادات	العائد على الاستثمار نمو الإيرادات تغيير تكلفة خدمة الودائع	- تحسين العائدات - مزيج الإيرادات - تخفيض التكاليف	المالي
علاقات عميقة و طويلة الأمد استقصاءات الرضا	الحصة السوقية الاحتفاظ بالعملاء	- رفع مستوى رضا العملاء عن طريق منتجاتنا و موظفينا - رفع رضا العملاء بعد البيع	العملاء
دورة تطوير منتج الوقت المقضي مع العميل(بالساعة)	إيرادات المنتجات الجديدة معدل مبيعات البيع المتقاطع تغيير مزيج القنوات معدل الأخطاء تحقيق الطلبات في الوقت المناسب	- فهم العملاء - خلق منتجات مبتكرة - البيع المتقاطع - تحويل العملاء إلى قنوات تكلفة فعالة - تخفيض المشاكل التشغيلية - خدمات استجابة لطلبات العملاء	العمليات
نسبة تغطية الأعمال الاستراتيجية المعلومات الاستراتيجية معدل توفر المعلومات % رصف أهداف الأفراد	رضا العاملين معدل إيرادات كل عامل	تطوير مهارات استراتيجية توفير المعلومات الاستراتيجية رصف أهداف الأفراد	التعلم و النمو

Source : R.Kaplan,D.Norton,*The Balanced Scorecard, Translating Strategy Into Action* Op.cit,P 152.

اعتمدت ادارة مترو بنك في رسم الخريطة الاستراتيجية على تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل منظور، مع ربطها بالمؤشرات التي تساهم في قياس و تقييم مدى تحقيقها لهذه الأهداف، كما حددت أيضا مجموعة المبادرات الكفيلة بترجمة هذه الاستراتيجية إلى مجموعة من الأعمال الخاصة بكل فرد و بكل وظيفة، و تمثل أهداف المناظير الأربعة حجر الأساس في تنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Op.cit, P 152.

### 1. أهداف المنظور المالي.

ركز كبار المديرين في مترو بنك على هدف واحد شامل يتمثل في تحسين العائد على الانفاق الاستثماري، و الذي يعكس قدرة البنك على خلق الثروة انطلاقا من استثمار أمواله، كما يسمح أيضا برسم صورة عن مدى موثمة هذه النفقات مع الإيرادات المحققة، إضافة إلى أهداف أخرى مساعدة هي<sup>1</sup> :

- تحقيق مزيج الإيرادات : و الذي يسمح للبنك بفك ارتباط عوائده بصافي إيرادات الفوائد عن طريق توسيع قاعدة رسوم المنتجات لتغطية مختلف المصاريف، كما يسمح أيضا بتغيير مزيج المنتجات و الخدمات مما يساعد في تخفيض المخاطر المتعلقة بأسعار الفائدة.

- زيادة نمو الإيرادات: عن طريق إعادة تحديد أنشطة البنك الأساسية و اكتساب عملاء نوعيين جدد و العمل على الحفاظ عليهم اعتمادا على بناء علاقات حقيقية طويلة الأمد من خلال تقديم و بيع مجموعة واسعة من المنتجات الحالية و تطوير منتجات جديدة.

- تخفيض التكاليف: يرتبط هذا المؤشر بالعمل على الحصول على كفاءة أكبر و تنظيم أفضل، و كذا تركيز الموارد و استخدامها بما يساعد على تحقيق ربحية أعلى، و القضاء على جميع المصاريف التي لا تؤدي إلى زيادة الإيرادات و تحسين الإنتاجية و تبسيط وإعادة تصميم النشاطات الرئيسية.

### 2. أهداف منظور العملاء.

شددت إدارة البنك على ضرورة بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها المستهدفين، بهدف كسب ولائهم مما يسمح ببيع منتجات و خدمات مالية متعددة، و حددت زيادة حصتها السوقية كهدف رئيسي من خلال التركيز على الإيرادات و الميل نحو شراء المنتجات و الخدمات المصرفية، مع العمل على جذب عملاء جدد عن طريق عروض تسويقية جذابة تعتمد على التميز في تقديم المنتجات و الخدمات، و هو الأمر الذي يتطلب موظفين قادرين على عرض المنتجات و الخدمات و إدراك حاجات العملاء و حيازة المعارف و الكفاءات اللازمة لإرضائهم على نحو استباقي، فتلبية احتياجات العملاء ترتبط بحجم اطلاعهم على منتجات البنك و خدماته التقليدية منها و الحديثة، يتطلب الحفاظ على العملاء الحاليين تقديم خدمات ممتازة على الدوام، و السماح لهم بالوصول إلى الخدمات و المعلومات المختلفة طوال ساعات اليوم، مع تقديم خدمات باستمرار بما يتوافق و نظرهم<sup>2</sup>.

### 3. أهداف المنظور الداخلي.

تدور أهداف منظور العمليات الداخلية لمترو بنك حول<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, *Linking The Balnced scorecard to Strategy*, Op.Cit, PP 56-58.

<sup>2</sup> R.Kaplan,D.Norton, *Linking The Balnced scorecard to Strategy*, Op.Cit., PP 58-62.

<sup>3</sup> R.Kaplan,D.Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Op.cit, PP 110-112.

- الابتكار و الإبداع و السبق في طرح منتجات و خدمات مالية مبتكرة مربحة، وفق ما يتناسب و رغبات العملاء المستهدفين؛
- إدارة العملاء : تتطلب هذه العملية ثلاثة أسس رئيسية ، يمثل إنشاء سوق منتجات و خدمات مالية الأساس الأول؛ أما الأساس الثاني فهو تحديد احتياجات شرائح العملاء الذين يمثلون ربحية عالية و أولئك الذين يمثلون ربحية مستقبلية، مع تحديد حجم مخاطر كل شريحة و تحديد كيفية إدارة هذا المزيج المختلف من العملاء و المخاطر؛ أما الأساس الثالث فهو السوق و المبيعات، و يحقق هذا الهدف بيع المنتجات و الخدمات المصرفية من خلال موظفين منظمين، ذوي كفاءات معرفية و استشارية كبيرة، لديهم الحافز لإدراك حاجات العملاء و تليتها، كما يجب الاستماع لشكواهم و حاجاتهم، و إعلامهم بكل منتجات و خدمات البنك، و كذا شرح كيف يمكن لهذه المنتجات و الخدمات أن تلي حاجاتهم، و من أجل تفعيل هذه الانشطة يستوجب الأمر أن يحترم الموظفون الممارسات المهنية المحددة و أن يكونوا على مستوى عال من الاتصال المنظم و النظامي.
- العمليات: الوصول بالأنظمة و الأفراد إلى تقديم خدمة متميزة بجودتها و توفرها و خلوها من الأخطاء و العيوب، باعتبار أن الخدمات المتميزة هي مفتاح بناء علاقات متينة و طويلة الأجل مع العملاء، و جذب عملاء جدد.

#### 4. أهداف منظور التعلم و النمو.

ربطت إدارة مترو بنك أهداف هذا المنظور بعدة عناصر هي<sup>1</sup>:

- رسكلة الكفاءات: لتحقيق الأهداف المالية السابقة الذكر يتطلب الأمر مهارات تسويقية، مهارات البيع، و مهارات في التعامل مع العملاء، و هذا ما يسمح لهم ببيع منتجات البنك و خدماته المالية المتنوعة، لذا يجب أن يكون الموظفون قادرين على إدراك و تنظيم متطلبات العميل و تقديم استشارات له من خلال إطلاعه التام على جميع المنتجات و الخدمات المتوفرة بالبنك؛
- المعلومات الاستراتيجية: تعتمد استراتيجيتنا الجديدة على قدرة الموظف في جمع المعلومة و تنظيمها و استخدامها، مما يتطلب منا توفير البنى و المرافق القادرة على تحسين و تسهيل و استخدام المعلومات الحديثة؛

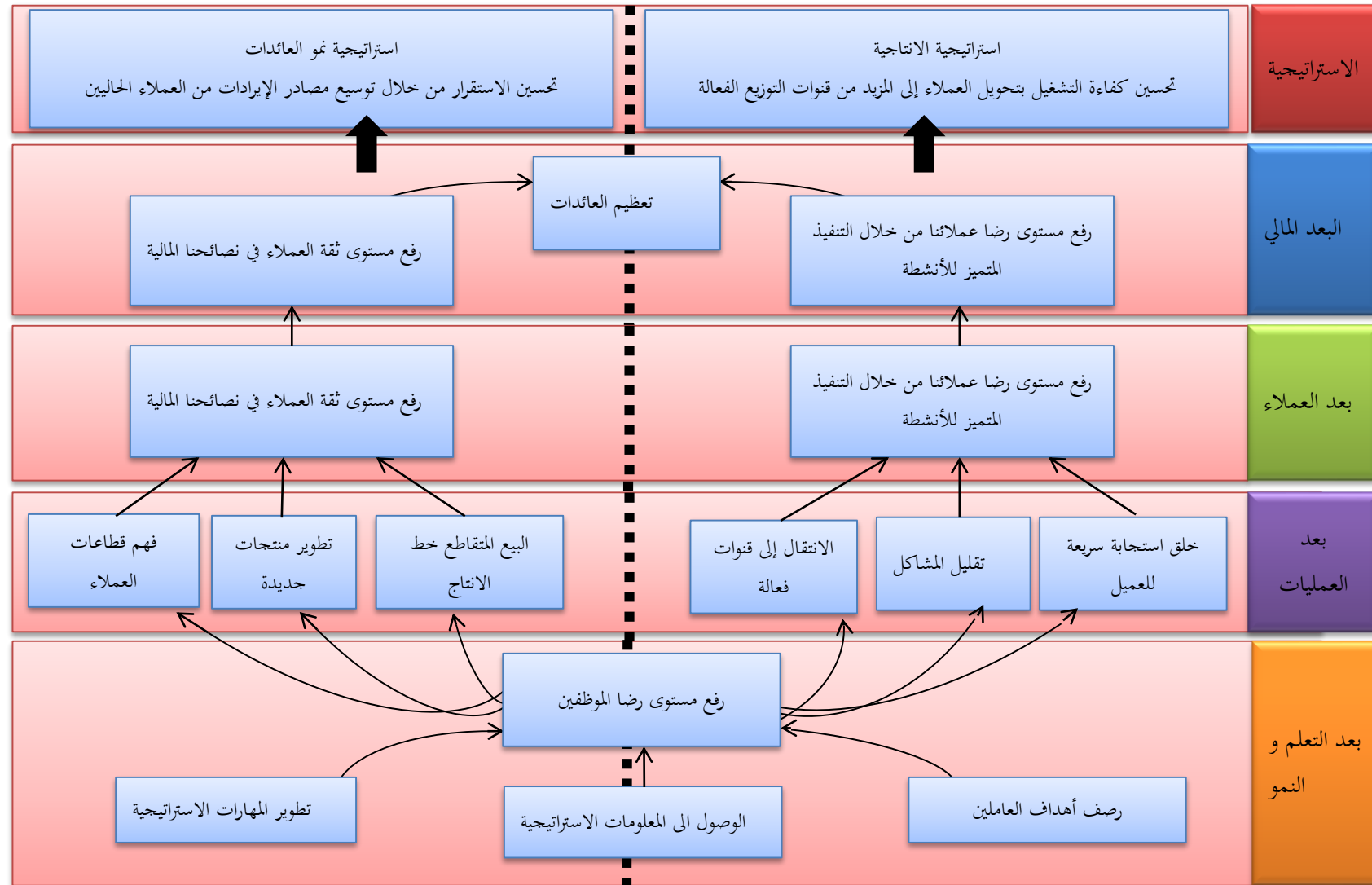
<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, *Linking The Balnced scorecard to Strategy*, Op.Cit.,64-63

- المساءلة: نظام إدارة الأداء هو مفتاح التحفيز و توجيه سلوكيات العاملين و الاتصال بهم لتحقيق أهداف بطاقة الأداء المتوازن، مع رصف نظم الحوافز لتحقيق هذه الأهداف و تشجيع السلوكيات و توجيهها بما يخدم رؤية البنك؛

- التركيز: تركيز الموارد المختلفة برصف الأموال و المصاريف و القرارات بما يخدم أولوياتنا الاستراتيجية، مع تخصيص الموارد للأنشطة ذات الإيرادات الأكبر بما يتوافق و هذه الأولويات، مما يساعدنا على التحرك بأكثر فعالية و أكثر قدرة على التنبؤ.

#### رابعا: الخريطة الاستراتيجية.

إن دمج المنظورات الأربع يتطلب أولا إعداد الخريطة التنظيمية لكل منظور على حدى، حيث يتم تحديد علاقات السبب و النتيجة بين أهداف و مؤشرات و مبادرات كل منظور، و من خلال جمع الخرائط الاستراتيجية لكل منظور و مؤشرات يتم تحديد التصور الشامل لكيفية تأثير المنظورات الأربع عن طريق تحديد خطوط التأثير و التأثير بين هذه الأهداف و المؤشرات، انطلاقا من فلسفة السبب و النتيجة، كما تمثل أيضا الخريطة الاستراتيجية حصيلة عمل بناء بطاقة الأداء المتوازن للبنك، و من أجل أن يكون عمل البطاقة فعالا يتطلب الأمر المراجعة الدورية لأهداف و مؤشرات و مبادرات كل منظور، لتكييفها مع مستجدات نشاط البنك أو مع التغيرات البيئية المختلفة. باعتبار أن الموظفين هم أهم مورد بالنسبة لأي شركة، فإن تركيز بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق مستوى رضا موظفين مرتفع أهم أهداف منظور التعلم و النمو، فمن خلال تحقيق هذا الهدف يمكن التأكد من أن العاملين سيبدلون الجهود اللازم لتحقيق رؤية البنك، و يمكن ملاحظة مخرجات هذا المنظور في منظور العمليات الداخلية، حيث يعتمد تحقيق أهدافه على مدى استجابة و فهم و وعي الموظفين بدورهم و مهماتهم، لتكون النتيجة متمثلة في عملاء راضون و أوفياء يحققون للبنك عوائد مالية مرضية، و يمثل الشكل التالي الخريطة الاستراتيجية لمترو بنك



الشكل 2.3 الخريطة الاستراتيجية لمترو بنك

Source : R.Kaplan,D.Norton,The Balanced Scorecard,Op.cit,P 152.

المطلب الثاني: تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي

ظهر نموذج بطاقة بنك طوكيو ميتسوبيشي في مقال في عدد نوفمبر 2002 مجلة هارفارد العالمية، أين تم توضيح أسباب تبني هذه الشركة العملاقة لهذه الأداة، و ما هي الإضافات التي تم تبنيها في هذا النموذج من خلال دمج المخاطر المصرفية مع الاستراتيجية، حيث و حسب تاكاهيكو فإن الاستراتيجية التي تفتقر إلى التوافق مع إدارة المخاطر لا تعد غير كافية فقط ولكنها تمثل خطرا صريحا على البنك، و من هنا تبلورت حاجة هذه الشركة للبطاقة كأداة لمعالجة هذه الاشكالية المزدوجة<sup>1</sup>.

### الفرع الأول . لمحة عن بنك طوكيو ميتسوبيشي

يتمتع بنك طوكيو ميتسوبيشي بسمعة تتعدى حدود الدول التي ينشط فيها، إذ يعتبر أكبر البنوك اليابانية و أحد أكبر البنوك في العالم، جذوره ضاربة في عمق التاريخ المصرفي من خلال البنوك التي تمثل أصله، حيث تعود نشأته إلى منتصف القرن السابع عشر، إلا أن شهرته بدأت مع نهاية 1868 حين اعتلى عرش اليابان الامبراطور الشاب مييجي لتمثل هذه المرحلة بداية عهد النهضة الحديثة اليابانية، و التي حفزت المستثمرين و أصحاب المال على تنمية استثماراتهم، ليحقق بعدها البنك تاريخا حافلا من الانجازات، شهدت نهاية ثمانينات القرن الماضي ارتفاع أسعار الأراضي و حجم القروض العقارية لتشكل فقاعة مالية ضخمة ما فتأت أن انفجرت في نهاية 1990 مخلفة وراءها حالة من الفوضى و الركود بسبب القروض الغير قابلة للاسترداد، و في حين كانت أغلب البنوك تعاني عسرا ماليا كبيرا كانا بنك طوكيو و بنك ميتسوبيشي يتمتعان بحالة مالية أحسن بكثير، ليقررا الاندماج و تشكيل بنك طوكيو ميتسوبيشي سنة 1996 بهدف تحقيق استقرار أكبر و قدرة أفضل في مواجهة الأزمات المالية، و مثلت سنة 2006 مرحلة مهمة أخرى حيث اندمجت المجموعة مع الاتحاد المالي لليابان المكون من ثلاثة شركات كبيرة، ليصبح اسم المجموعة الآن BTMU، لتصبح أكبر مصرف ياباني و واحدة من أكبر البنوك في العالم، حيث تمتلك ما يقارب 1500 فرع في أكثر من 40 دولة، و عدد موظفين يفوق 35000 موظف، و بجموع أصول تتعدى 115 مليار دولار، و يقدم حزمة واسعة جدا من الخدمات مثل الخدمات المصرفية التجارية و المالية، الخدمات الاستشارية، خدمات الأسواق المالية، الائتمان و التمويل الاستهلاكي، إدارة الأصول و غيرها من الخدمات المالية و المصرفية، هذا المزيج من الخدمات و المنتجات خلق تحد كبير لإدارة المجموعة ليس فقط كنتيجة لسعيها إلى تعظيم ثروة ملاكها و تحقيق أرباح كبيرة انطلاقا من الاستخدام الأمثل لمواردها و حسن اختيار و تنظيم أنشطتها المختلفة، و لكن أيضا كنتيجة لتعدد المخاطر التي تواجهها كنتيجة لتنوع مجالات أنشطتها و حجمها، حيث يمثل التنوع

<sup>1</sup> T.Nagumo, *Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi*, Harvard Business School Publishing ,Boston,2002,P 03.

الثقافي و الديني و اللغوي لمجال نشاطها الجغرافي عائقا أما تنفيذ استراتيجياتها المبنية على ثقافة الفرد الياباني، سواء تعلق الأمر بالعملاء أو بالموظفين، كل هذه الأمور مهدت لتوجيه نظر مسيري هذه المجموعة نحو الأدوات القادرة على تجاوز هذه العقبات و السير بالمجموعة نحو بر الأمان<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: منهجية بنك طوكيو ميتسويشي في بناء بطاقة الأداء المتوازن.

يعتمد نجاح الشركات على اعتماد بناء و تنفيذ استراتيجيات واضحة، تساهم في تعزيز و تحسين قدراتها التنافسية، و انطلاقا من هذه الحقيقة عمد مسيرو المجموعة المصرفية في فرع أمريكا إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن بعد أن بدأت تظهر بعض عوارض فشل مبدأ الحوكمة في حل جميع المشاكل التي تتخبط فيها الشركة، خاصة تلك المتعلقة بالمخاطر، بعد إعادة تنظيم الشركة و تقسيمها إلى أربع وحدات مستقلة تابعة مباشرة إلى المقر الرئيسي بطوكيو، و كنتيجة لهذه التغيرات في البيئة التنظيمية أدركت الإدارة العليا أن فهمها للاستراتيجية دون المستويات الإدارية الأخرى لم يعد كافيا لتنفيذها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف، و هو ما تأكد منه نائب الرئيس المكلف بالتخطيط ناجومو و الذي اعتبر بطاقة الأداء المتوازن هي الوسيلة الوحيدة لبناء قاعدة استراتيجية متوافقة مع التوجه المتبع لإدارة المخاطر، إضافة إلى التحديات السابقة الذكر، فقد واجهت المجموعة المصرفية تحديات صعبة متمثلة في<sup>2</sup>:

- ضرورة تبني استراتيجية واضحة: لم تكن الشركات اليابانية في حاجة إلى تبني استراتيجيات واضحة كنتيجة للتناغم الثقافي الذي يميز الشعب الياباني، بحيث تعتمد على التخاطر العقلي، إلا أن هذه الفلسفة فقدت فعاليتها مع التنوع الكبير في القوى العاملة مما أوجب صياغة استراتيجية واضحة، كما أظهرت الأنظمة التقليدية محدوديتها في نشر الاستراتيجية في جميع مستويات الشركة و فروعها، بالشكل الذي يضمن فهمها؛
- ضرورة رصف أهداف الموظفين: يستوجب تحقيق أهداف الشركة توحيد رؤى و أهداف مختلف الموظفين، إلا أن هذه العملية ظهرت و كأنها مستحيلة في ظل التنوع الثقافي و اللغوي الذي يميز الشركة؛
- تغيير نمط اتخاذ القرارات: إن الطريقة اليابانية المتبعة في اتخاذ القرارات و المبنية على النمط العمودي النازل، تستوجب الاعتماد على الانتماء الثقافي لتبوء المناصب العليا، دون الاعتماد على الكفاءة دون اعتبار للجنس و العرق كأساس للترقية، جعل من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات الجديدة يتم بشكل غير سلس، مما استوجب تبني نظرة أخرى من خلال استقطاب و تنمية كفاءات الموظفين مهما اختلفت منطلقاتهم الثقافية؛
- التمايز الجغرافي الكبير: يعتبر الانتشار الكبير للشركة عبر مختلف القارات و الدول بعدا آخر للتحديات التي تواجه الإدارة في شرح الاستراتيجية و تحديد طرق تنفيذها؛

<sup>1</sup> Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, <http://www.bk.mufig.jp/global/>. تاريخ الاطلاع عليه 30 مارس 2015.

<sup>2</sup> T.Nagumo, Op.cit, PP 03-04.

- المقاربة الادارية المعتمدة : تعتمد الشركة في تحديد رسالتها على مجموعة من المبادئ متمثلة في قواعد الشركة، أين تحدد مسؤوليات و أدوار كل وحدة عمل دون تحديد الاستراتيجية.
- نظم المكافآت و التعويضات: لا تستخدم الشركات اليابانية مقارنة ربط الأداء بالمكافآت، مما أحدث شرخا بالنسبة للموظفين غير اليابانيين المتعودين على نظم الحوافز المرتبط بمستويات تحقيق الأهداف. و يمثل الشكل التالي أهم الاختلافات الثقافية التي اعترضت إدارة بنك طوكيو ميتسويشي.

### الشكل 3.3. أهم الاختلافات بين الشركات الأمريكية و اليابانية

الشركات اليابانية		الشركات الأمريكية
مبهمة غير واضحة	الرسالة و الرؤية	محددة
تدرجية	عملية بناء الاستراتيجية	تخطيط و تصور شامل
الفعالية التشغيلية	الميزة التنافسية	التميز و التفرد
من أسفل إلى أعلى	اتخاذ القرارات	من أعلى إلى أسفل
ضمنية، شفوية، متكتمة	نوعية الاتصالات	صریحة، مكتوبة، مفتوحة
توجيه العملية	تقييم الأداء	حصيلة التوجيه
ثقافة واحدة، التعاون	ثقافة العمل	ثقافات متعددة، المنافسة

Source : R.Kaplan,D.Norton,*The Execution premium :Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage*,Op.cit,P 142.

في منتصف 2001 كانت قد تبلورت فكرة تبني البطاقة، و كانت أول مرحلة هي إعادة وضع تصور لكل استراتيجية وحدة عمل على حدى، لتكون أساس بناء استراتيجية اقليمية متكاملة، و ذلك بالاعتماد على التوجه الصاعد في بناء الاستراتيجية "من أسفل إلى أعلى" تطبيقا للنظرة اليابانية، و لكن و بعد عدة أشهر من العمل الدؤوب وجدت الإدارة العليا نفسها أمام عشرات المخططات الواهية و الأهداف و الاجراءات و المبادرات المتداخلة و غير الواضحة، كنتيجة لعدم وجود محاور كبيرة محددة لخلق استراتيجية إقليمية رائدة متكاملة، ليتم الانتقال إلى المقاربة التنافسية "من أعلى إلى أسفل"، من خلال إنشاء قاعدة استراتيجية لبناء الخرائط الاستراتيجية في جميع المستويات وفق النموذج الجديد، أين تم تحديد مدى تلاؤم الأهداف المحددة سابقا مع النهج الجديد، انطلاقا من المنظورات الأربعة للبطاقة تم تحديد ثلاثة توجهات رئيسية ممتثلة في تنمية الإيرادات، إدارة المخاطر و تحقيق التميز التشغيلي و يمثل الشكل التالي نموذج بناء استراتيجية الأعمال لبنك طوكيو ميتسويشي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, *Alignment :Using The Balanced Scorsacr To Create Corporats Synergies*, Op.cit, P 79.

الشكل 4.3. الأساس الاستراتيجي لبنك طوكيو ميتسوبيشي



Source : R.Kaplan,D.Norton,*The Execution premium :Linking Strategy to Operations For Competiive Advantage*,Op.cit,P 58.

\* the Browser and Server structure

\*\* Compliance, Safety, Accountability/Risk, Safety, Accountability.

\*\*\* Section 404 of the Sarbanes Oxley

ثانيا: ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية.

اعتبرت الادارة العليا للبنك أن نجاحها يعتمد على دمج توجهين مرتبطين ببعضهما، نظام إدارة المخاطر وفق كوزو COSO و بطاقة الأداء المتوازن، فقد اعتبرت أن الاستراتيجية التي لا تأخذ بعين الاعتبار المخاطر لا تمثل خطة سيئة فقط بل تمثل خطرا على الشركة يجب تجنبه، حيث أدخلت نظام تقويم الرقابة الداخلية ضمن منظور العمليات الداخلية للبطاقة، أين اعتمدت هدف إدارة المخاطر بشكل استباقي و مطابق كأحد أهداف المنظور، و تتم عملية تقييم المخاطر بشكل دوري حسب كل وحدة عمل وفق مفهوم كوزو COSO ، الأمر الذي سمح للإدارة بتجميع و ربط كافة المخاطر التشغيلية بالاستراتيجية<sup>1</sup>.

يعتبر توجه بنك طوكيو ميتسوبيشي في دمج الاستراتيجية مع إدارة المخاطر إضافة جديدة لبطاقة الأداء المتوازن، بهدف تعزيز مبدأ الحوكمة من منطلق إدخال إدارة المخاطر كمتغير له مؤشرات في منظور العمليات الداخلية للبطاقة، و لتحقيق هذا التلاؤم بين إدارة المخاطر و استراتيجية التركيز على العملاء تم دمج أحد أهم آليات إدارة الأعمال وتطوير الجودة و المتمثلة في " خطط-نفذ-تحقق-صحح" في كل منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو. و يمثل مفهوم كوزو لإدارة المخاطر المرتكز على ثلاثة جوانب متمثلة في فعالية و كفاءة العمليات، موثوقية التقارير المالية، و التوافق مع القوانين و اللوائح و التشريعات الدولية، مفتاح الربط بين الاستراتيجية و إدارة المخاطر، ثم تم إضافة جانب آخر يتمثل في تغطية المخاطر الاستراتيجية، حيث اعتبرت الادارة العليا أن الاستراتيجية و إدارة المخاطر يمثلان في الحقيقة وجهان لعملة واحدة، مهما تعددت و تنوعت هذه المخاطر، حيث أن إدارة المخاطر تفقد أهميتها في حالة عدم تحقيق الأهداف، كما تفقد الاستراتيجية أهميتها إذا لم تستطع إدارة المخاطر التي تواجه الشركة<sup>2</sup>.

ثالثا: تحديد مؤشرات كل منظور.

بعد تحديد كيفية ربط الاستراتيجية بإدارة المخاطر، قامت الإدارة العليا لبنك بتحديد مؤشرات كل منظور بما يساهم في بلورة فلسفة السبب و النتيجة، ابتداء من المنظور المالي وصولا إلى منظور التعلم و النمو<sup>3</sup>.

### 1. المنظور المالي:

وضعت العليا هدف تعظيم قيمة الدخل الصافي كهدف رئيسي تسعى إلى تحقيقه من خلال اربعة مكونات للمنظور المالي هي:

<sup>1</sup> R.Kaplan, D.Norton, *Alignment : Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies*, Op.Cit, PP 89-90.

<sup>2</sup> T.Nagumo, PP 04-05.

<sup>3</sup> R.Kaplan, D.Norton, *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection*, Op.Cit, PP 20-22.

- التأكيد على زيادة الدخل من رسوم الخدمات المصرفية الاستثمارية بدلا من الاعتماد الكلي على إيرادات الفوائد التقليدية؛

- تنمية العوائد من العملاء اليابانيين و من غير اليابانيين في الأمريكيتين ؛

- تخفيض تكاليف الائتمان ؛

- تبني جهود و إجراءات جذرية و صارمة من أجل تخفيض التكاليف على مستوى الشركة .

## 2. منظور العملاء

باعتبار أن الاستراتيجية تدور حول العملاء باعتبارهم أساس تحقيق أهداف المنظور المالي، فإن الإدارة العليا

تبنت ضمن منظور العملاء مجموعة من الأهداف هي:

- تقديم أفضل الخدمات المصرفية في الأمريكيتين للعملاء الأساسيين اليابانيين و غير اليابانيين؛

- التميز في المنتجات و الخدمات من خلال موثوقية قدرات الاقراض، شبكة عالمية واسعة، و تقديم خدمات

ذات جودة و دقة تفوق المعايير المعمول بها.

## 3. منظور العمليات الداخلية.

قسمت أهداف منظور العمليات الداخلية إلى:

- تنمية الإيرادات : اختارت الإدارة العليا لتحقيق هذا الهدف مجموعة من التوجهات مثل توليد إيرادات

جديدة من خلال دعم استثمارات العملاء في الأمريكيتين في آسيا، تقديم منتجات عالية التخصص و

بمواصفات عالية من خلال تعزيز التعاون بين مديرو العلاقات و مديرو الإنتاج، تقسيم واضح للعملاء

اعتمادا على الربحية و الرغبة في المخاطرة، التحديد الدقيق للاستراتيجية المتبعة في المخاطرة و في ترتيب

المخاطر.

- إدارة المخاطر: اعتمدت الإدارة العليا في إدارة المخاطر على استباق المخاطر بدلا من الاعتماد على ردود

الأفعال، كما اعتمدت على تخفيض مخاطر تحويل القروض في أمريكا اللاتينية لطبيعة بيئة الأعمال هناك،

و كذا التأكيد على تغطية المخاطر المختلفة و وضع مخططات لاستمرارية النشاط في حالة حدوث

كوارث و أزمات في سياق نظام شامل لإدارة المخاطر.

- تحسين الانتاجية: تنفيذ مشاريع ذات فعالية كبيرة و تكنولوجيا حديثة بهدف مواكبة الاستراتيجية التنافسية

للشركة، و تطوير علاقات التعاون بين مختلف الوظائف للوصول إلى تقديم منتجات و خدمات حسب

الطلب و في الوقت المناسب، إضافة إلى ذلك يعتبر العمل على تسهيل عمليات الحصول على القروض

و تخفيض فترات دراسة الملفات و منح القروض من مفاتيح تحقيق رضا العملاء الحاليين و كسب عملاء جدد.

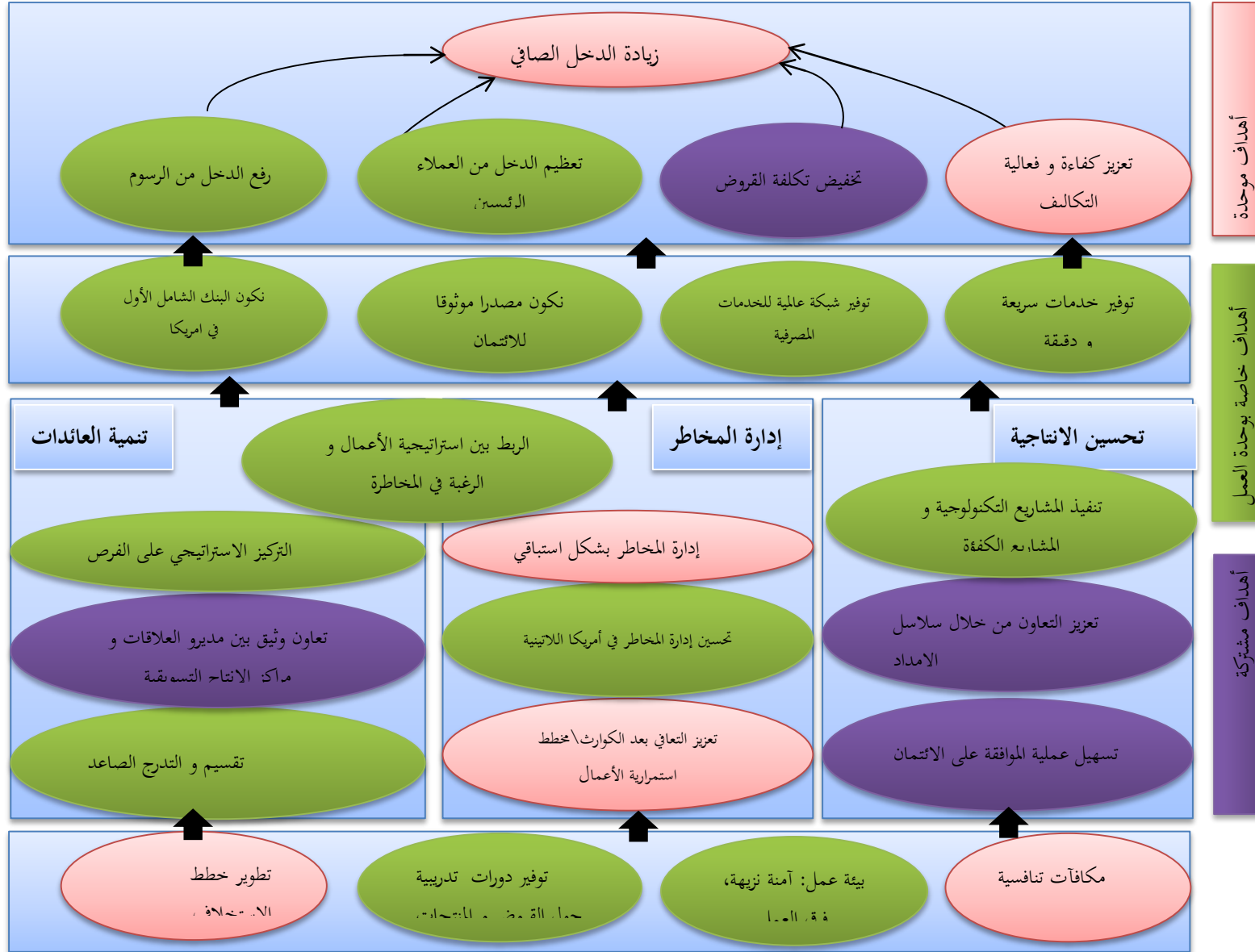
#### 4. منظور التعلم و النمو.

يعتبر تحديد معايير العمل و التعامل مع المورد البشري عملا محوريا في الشركات المتعددة الثقافات، لذا اعتبرت الادارة العليا أن الأفراد و الموظفين هو أساس تحقيق المزايا التنافسية، من خلال تبني أربعة أهداف تمثل مزيجا من الممارسات اليابانية و الأمريكية و هي:

- وضع مخططات ناجحة: لتحقيق الاستقرار التشغيلي يتطلب الأمر تحديد الموظفين الرئيسيين و العمل على وضع مخططات لتعويضهم، نظرا لكون معدل دوران اليد العاملة البشرية اليابانية هو 8 سنوات و كذا الطبيعة الأمريكية التي تعشق تغيير أجواء العمل في حالة وجود فرص أفضل؛
- التدريب: تتطلب عملية تحسين قدرات الأفراد على إدارة مخاطر القروض، القيام بعمليات التدريب و تطوير المهارات بشكل دوري؛
- بيئة العمل: تمثل بيئة العمل منذ عهد فايول العامل الأساسي لتحسين انتاجية الموظفين و الأفراد داخل الشركة، لذا وضعت إدارة البنك تحسين جو العمل من بين أولياتها، و هذا من خلال بناء فرق عمل قادر على تحريك المواهب و القدرات الكامنة لدى الأفراد لتحسين الانتاجية و الجودة كامتداد للثقافة اليابانية، كما جعلت من هدي البيئة الآمنة و النزيهة مرتكزات لتحسين انتاجية الأفراد و خلق جو عمل يساعد على تحفيز و دفع الموظفين للقيام بأكثر مما هو مطلوب منهم.
- مكافآت و تعويضات الأداء: بعيدا عن الفلسفة التي لا تربط بين حجم المكافآت و مستويات أداء الأفكار، تم تبني مجموعة من الخطط و البرامج التي تساهم في تحفيز الموظفين مقارنة مستويات أداء معينة، الأمر الذي ساعد في تحسين انتاجيتهم و فعالية أنشطتهم .

#### رابعا: رسم الخريطة الاستراتيجية.

يترتب على إدماج إدارة المخاطر في مناظير بطاقة الأداء المتوازن وضع أهداف استراتيجية و مؤشرات خاصة بالمخاطر، مع توضيح الرابط أو علاقات السبب و النتيجة بين مختلف المؤشرات، حيث يعتمد بناء خريطة استراتيجية على توضيح كيفية حدوث التراكم الايجابي لنتائج المناظير الأربعة، و يمثل الشكل التالي الخريطة الاستراتيجية الشاملة لبنك طوكيو ميتسوبيشي.



Source :T.Nagumo, *Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi*, Harvard Business School Publishing ,Boston,2002,P.03.

الشكل 5.3 الخريطة الاستراتيجية لبنك طوكيو ميتسوبيشي

اعتبرت الادارة العليا لبنك طوكيو ميتسوبيشي الخريطة الاستراتيجية الشاملة كوصفة سحرية تستعمل لتفسير آلية عمل الاستراتيجية بالشكل الذي يسهل تحقيق الأهداف، من خلال توضيح تأثير كل منظور و كل مبادرة في تحقيق هذه الأهداف و كذا تحديد المؤشرات المستخدمة لقياس ذلك، و تساهم الخريطة الاستراتيجية في تفسير الخطوات الاستراتيجية المتبعة من قبل المسيرين و التي كانت إلى وقت كبير عالم من الألغاز و الطلاسم لا يستطيع فكها إلا من كان له باع طويل و اطلاع كبير على مكونات التخطيط الاستراتيجي.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أكثر الأدوات قابلية للتكيف، حيث يمكن دمج أي عامل محوري في أي شركة أو وحدة استراتيجية دون أن يؤثر هذا الأمر على فاعلية البطاقة، شرط أن يكون هناك علاقة سببية بين منظوراتها بشكل مفهوم و محدد يوضح الأثر و التأثير لكل مبادرة، كما تعتبر البطاقة أيضا طريقة مثلى لتحديد واجبات كل فرد في المؤسسة بما يساهم في خلق قيمة إضافية تعزز السير نحو تقديم الأهداف.

### الفرع الثالث: نتائج تطبيق البطاقة في بنك طوكيو ميتسوبيشي.

بعد سنة من بداية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك بدأت ملامح التغيير تظهر من خلال النتائج المسجلة، سواء على مستوى الأرقام أو على مستوى سلوكيات العاملين، بحيث بدأت تتحول الاستراتيجية إلى عمل كل واحد في الشركة، و من بين النتائج التي يمكن الإشارة إليها نذكر<sup>1</sup>:

- بعد وضع الخريطة الاستراتيجية بدأ الموظفون لأول مرة بالحديث عن استراتيجية شركتهم و مناقشة آليات تحسين الأداء من خلال المبادرات المطروحة، كما انتقل مفهوم الاستراتيجية عند الموظفين من مجرد مفاهيم صماء إلى طريقة عمل تستوجب القياس و التعديل؛
- تحسين مستويات تحكم مختلف الإدارات في أنشطتها من خلال اطلاعها على مناهج إدارة الأداء الكمية؛
- المساهمة في توحيد الأهداف بين مختلف الأنشطة و الوحدات الاستراتيجية، الأمر الذي ساهم في رفع مستوى كفاءة عمليات التوريد و الامداد و تسريع نتائج الاجراءات المشتركة بينها.
- اعتراف المدققين الداخليين أن بطاقة الأداء لها مساهمة فعالة في حوكمة الشركة؛
- إن الربط بين بطاقة الأداء المتوازن و إدارة المخاطر جعل من إعطاء صورة كاملة و شاملة عن نشاط الشركة أمرا ممكنا، فاعتبار وجود شرح بين إدارة المخاطر و الاستراتيجية لم يسمح بملائمة الخطط الاستراتيجية مع خطط إدارة المخاطر مما أحدث بعض التعارض في السياسات.

<sup>1</sup> R.Kaplan,D.Norton, **Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection**,Op.Cit, P 23.  
See also T.Nagumo,P 05.

- في فترة سنتين من مارس 2004 إلى مارس 2006 ارتفع صافي أرباح البنك بنسبة 117% و انتقل تصنيفها الائتماني من A2/BBB إلى AI/A .

### المطلب الثالث: دروس مستفادة

ما فتى عدد المؤسسات المالية بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة المطبقة لبطاقة الأداء المتوازن يزداد، حيث سرت لهم هذه الأداة سبل التنفيذ الجيد للاستراتيجية، إن التحليل الجيد لتجارب البنوك في تطبيقها لبطاقة الأداء المتوازن تجعلنا ننظر بعيون أكثر خبرة و أكثر تمعن، الأمر الذي يسمح لنا باكتشاف المحطات الحساسة و المحاور الأساسية اللازمة اتباعها و الالتزام بها أو تلك التي يجب تفاديها، حتى نعظم استفادتنا من هذه التجارب، لا سيما و أن التوجه نحو استخدام هذه البطاقة لا محالة واقع بالمؤسسات الجزائرية، سواء من باب التقليد أو من باب الوجوب و التقيد، و من هذا الباب سيتم عرض بعض النتائج و الدروس و العبر المستفادة من هذه التجارب. اشتركت التجربتان السابقتان في توفر مجموعة من العوامل و التي تعد رئيسية و محورية لنجاح البنكين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و التي قد لا تظهر أهميتها عند القيام بالتحليل البسيط للتجارب و إنما يستوجب الأمر التمعن في كل حالة على حدى، و اكتشاف ما يمكن اعتباره نقاط تشابه بين التجريبتين، لأن نقاط الاختلاف راجعة لاختلاف حجم المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية، و كذا لاختلاف الهدف من تبني هذه الأداة.

### أولاً: بروز الحاجة إلى تطبيق البطاقة و الاقرار بذلك.

لم يكن تبني البنوك لبطاقة الأداء سببه التقليد أو ركوب الموضة، بقدر ما كان بسبب ظهور حاجة ملحة لأداة يكون بإمكانها سد الفجوات الموجودة في أنظمة التسيير بهذه البنوك، حيث تبني مترو بنك هذه الأداة بغية التأقلم مع المتغيرات البيئية سواء الاقتصادية منها أو غير الاقتصادية، فحاجة البنك إلى التوسع و النمو و الدخول إلى سوق منتجات جديدة يستلزم تكييف النظم الإدارية و الرقابية مع هذا التوجه الجديد، إضافة إلى ذلك، ظهرت الحاجة إلى هذه الأداة كنتيجة للصعوبات التي واجهت البنك في نشر و ايصال استراتيجية الشركة إلى كل الموظفين و في كل المستويات الإدارية، كما أن ظهور مؤسسات منافسة جديدة تستخدم أساليب جديدة أجبرت إدارة البنك على تبني نمط إداري يختلف عما كان عليه سابقاً، مع محاولة رفع مستوى كفاءة و فعالية الأنشطة و الوظائف و الأفراد على حد سواء، و هذا ما حاول المدير التنفيذي للبنك قوله من خلال توجهه لتطبيق هذه الأداة، انطلاقاً من عجز الأنظمة الإدارية و الرقابية الأخرى.

لقد وضع المدير التنفيذي لبنك طوكيو و ميتسويشي حاجة البنك لبطاقة الأداء المتوازن بعد ظهور خلل في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة، بعد أن عجزت الأنظمة الأخرى في اكتشاف الخلل و معالجته، كما أظهر أيضاً أن الإدارة العليا وجدت صعوبات جمة في بناء استراتيجيتها ناهيك عن نشرها، من خلال اعتماد نهج البناء الصاعد

للاستراتيجية الذي أثبت فشله، و باعتبار أن البطاقة تهدف في أحد جوانبها إلى توضيح و نشر الاستراتيجية في جميع المستويات بالشكل الذي يجعل من مهمة الجميع في الشركة هي تطبيق الاستراتيجية، تم تبنيها أيضا في عملية بناء استراتيجية شاملة انطلاقا من إعداد نموذج للاستراتيجية الشاملة للشركة الواجب اتباعه عند تصميم استراتيجيات كل فرع او كل وحدة.

بينت ضرورة تطابق الاستراتيجية مع إدارة المخاطر باعتبارها تسعيان إلى هدف واحد بطرق متعارضة، الحاجة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقدرتها على توفيرها الإطار الذي يمكن أن يجمع بين سعي الشركة لتحقيق أهداف النمو من خلال تطبيق الاستراتيجية، و هدفها لتقليل و تخفيض مستوى المخاطر التي تواجهها، حيث سمحت هذه الأداة بمزج و إدماج المتغيرات المتعلقة بالمخاطر في منظور العمليات الداخلية بما يساهم في توضيح كيفية إحداث التناغم بين الاستراتيجية و إدارة المخاطر، كما أن التوسع الكبير الذي عرفه البنك من خلال عمليات الشراكة التي قام بها، أوجد إشكالية أخرى تمثلت في اختلاف فهم سياسات و قواعد الشركة كنتيجة للاختلافات الثقافية و اللغوية، الأمر الذي أوجب العمل على وضع إجراءات تحد من تأثير هذا الاختلاف، دون أن يكون لها تأثير على السياسة العامة للشركة، فاختلاف نظم الاتصال و طرق اتخاذ القرار و كذا نشاط فرق العمل يجعل من تنفيذ الاستراتيجية عملا بالغ الصعوبة، خصوصا إذا انتقلنا من ثقافة إلى ثقافة أو من تقاليد إلى أخرى، إضافة إلى تغير أنظمة التقييم و الرقابة و أنظمة التحفيز و المكافآت، كل هذا جعل من البطاقة وصفا سحرية تستدعي التنبؤ و التطبيق.

### ثانيا: دعم الادارة العليا.

بينت تجربتنا مترو بنك و بنك طوكيو و ميتسوبيشي العامل الرئيسي في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن نجاح أي تغيير تنظيمي أساسه و قوامه دعم الإدارة العليا، حيث أن فكرة البحث عن تحسين و تطوير أداء الشركة، لم يكن وليد موظفي القاعدة و لا وليد المستويات الادارية الدنيا، بل كان نتيجة وجود إرادة حقيقية في أعلى قمة الهرم لإصلاح الوضعية، و البحث عن انجع الطرق و أفضل السبل للتحقيق عاليا في سماء التميز و التفوق، إذ أن هذه الإرادة و هذا الدعم يعملان على توفير قاعدة نجاح أي تغيير تنظيمي من خلال فتح أبواب كثيرة لم تكن لتفتح دون تدخل من الادارة العليا.

إن وجود إرادة حقيقية لدى الإدارة العليا يجعل من تجاوز الصعاب و العوائق أمرا ممكنا في ظل تكاتف جهود الجميع داخل الشركة و تعاونهم، فوجود اتفاق و اجماع داخل مجلس الإدارة يجعل من عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البطاقة تسير بسلاسة و باتجاه ما يخدم سرعة تطبيقها، عكس ما يحدث لو لم يكن هناك إجماع الأمر الذي يعني توقف المشروع عند أول عائق حقيقي يصعب تجاوزه، كما أن تبني الإدارة لهذا المشروع يجعل من دعم بقية

الطاقم الإداري و دعم الأفراد له هو تحصيل حاصل ليس إلا، إذ يعتبر إسهامهم في نجاحه يدخل ضمن تطبيق الأوامر و القرارات الصادرة من أعلى الهرم، كنتيجة لارتباط المكافآت و التعويضات بمستوى أداء كل فرد أو مجموعة. تتطلب عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وقتا ليس يسيرا، فقد تمتد هذه العملية لسنوات، و دون دعم و تبن واضح من الإدارة العليا ستصطدم الجهود بالملل و الكلال، فعادة ما يتم استعجال نتائج تطبيق أي برنامج أو استراتيجية، فما بالك بأداة إدارية تعلق عليها آمال كبيرة، الأمر الذي يستدعي التريث و النظر بامعان قبل اتخاذ القرار بتطبيقها، حتى تستجمع الآراء و تتوحد الرؤى و تكون على استعداد لتحمل تبعات هذا القرار و الاستماتة في الدفاع عنه حتى يؤتي أكله.

إضافة إلى كل ما سبق، يساهم دعم الإدارة العليا لتطبيق أي أسلوب إداري كان في تسهيل عملية الوصول إلى مختلف الموارد المادية كانت أم المالية و البشرية، و الأهم من ذلك الموارد المعلوماتية، فبناء بطاقة الأداء يستدعي معرفة تامة بجميع الخطط و الاستراتيجيات المعلومة أو المستترة دون أي نقص قد يشوبها، و هذا معناه القدرة على الوصول إلى جميع المعلومات في كل وقت، الأمر الذي قد يسبب الحساسية لبعض دوائر القرار في الشركة باعتبار أن بعض المعلومات قد تستغل للتأثير على الشركة بشكل غير إيجابي، مما قد يؤدي إلى حجب بعض المعلومات القيمة و التي قد يكون لها من التأثير ما يفقد البطاقة فعاليتها.

### ثالثا: ضرورة تحديد رؤية و استراتيجية المؤسسة.

قد جاءت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الاستراتيجية في ضوء رؤية و رسالة المؤسسة، الأمر الذي يستدعي ضرورة وجود كل من الرؤية و الاستراتيجية، فغياب هذه العنصرين يجعل من الأداة مجرد مجموعة من المؤشرات غير المرتبطة، و التي لا يمكنها توضيح كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.

تمثل الرؤية المحددة دافعا قويا للأفراد و الإدارة على حد سواء إلى تبني أفكار إبداعية تكون أساس بناء مزايا تنافسية تحقق تطلعات أصحاب المصلحة، كما تعمل كموجه لجهود الجميع باتجاه تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال قدرتها على توضيح الوضع الحالي للبنك و تحديد الصورة المستقبلية المرغوبة ضمن تصور شامل ذي أفق زمني بعيد، الأمر الذي يسمح بالوصول إلى اجماع حول ما يجب فعله و ما لا يجب فعله من أنشطة و سلوكيات فردية أو جماعية أو على مستوى المؤسسة ككل، و دون وجود رؤية محددة و واضحة سيكون الأمر أشبه بالإبحار في المحيطات دون بوصلة توجه و تقود و تحدد متى و أين و كيف، إذ أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يساير هذا النهج من خلال العمل على تحقيق المؤسسة لرسالتها و رؤيتها، إضافة إلى ذلك يشكل غياب الرؤية عائقا يحول دون رسم استراتيجية واضحة المعالم، من باب أن الاستراتيجية في مفهومها هي امتداد لرسالة و رؤية المؤسسة .

تمثل بطاقة الأداء المتوازن آلية لتطبيق رؤية المؤسسة من خلال استخدامها للمؤشرات الكفيلة بتحقيق التوازن بين المهارات و الكفاءات البشرية، و العمليات التشغيلية الكفؤة و كذا متطلبات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المالي المنشود كانعكاس فعلي لهد الرؤية، كما توفر بطاقة الأداء النموذج الواقعي الذي يساهم في التركيز على ما يجب فعله و على العوائق التي تحول دون فعل ذلك، من خلال ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس انطلاقا من صياغة استراتيجية أساسها رسالة و قيم المؤسسة، و تحديد التغييرات السلوكية الواجب أحداثها و كيفية تحفيزها كعامل لتحقيق التفوق و التميز.

#### رابعاً: توفر الموارد المختلفة

في ظل وجود قيود عديدة تحد من إمكانيات المؤسسة و قدراتها المادية و البشرية و المالية، تتجلى عوائق تطبيق البطاقة المتعلقة بالموارد المختلفة، إذ تتطلب العملية إمكانيات بشرية و مالية و مادية كبيرة قد تغيب عن ذهن الإدارة العليا، خصوصا إذا طال أمد الترتيبات و بعدت فترة الحصاد، حيث لا يمكن التراجع و قد لا يكون ممكنا السير قدما، لذا يعتبر التخطيط المبني على أسس علمية و نماذج رياضية باستطاعتها تحديد متطلبات كل عملية أمرا لا مناص منه.

إن من غايات البطاقة الوصول إلى استغلال أمثل لموارد المؤسسة المختلفة، من خلال توجيه جميع الجهود و الطاقات البشرية و كذا إمكانيات المؤسسة ناحية تحقيق الأهداف، لذا قد يتطلب الأمر بعض التضحية من أصحاب المصلحة، بالتنازل عن بعض الأرباح في الفترة الحالية لجني نتائج أفضل في المستقبل، لذا فمن الضروري على الإدارة العليا التخطيط بشكل جيد و جدي لعملية تبني و تطبيق البطاقة مع مراعاة قدراتها و امكانياتها المالية و المادية و البشرية.

#### خامساً: وجود نظام معلومات كفؤ.

إن توفير المعلومات الكافية عن المؤسسة يساهم و بشكل فعال في تيسير تطبيق البطاقة، فعملية تحديد الأهداف و تصميم المؤشرات تعتمد بشكل أساسي على وقت و حجم البيانات و المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات، كما أن عمل البطاقة يعتمد أساسا على نظم المعلومات المختلفة، سواء في بناء الاستراتيجية أو نشرها في أرجاء المؤسسة و توضيح مهام كل فرد و دوره في إطار هذه الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك، تعتبر نظم المعلومات قاعدة عملية التغذية العكسية، التي تساهم في تحديد النقائص و القيام بالتحسينات اللازمة على الخطط و المبادرات و كذا على البطاقة في حد ذاتها، من خلال توضيح مكانم النقص في المؤشرات و المنظورات و الأهداف، و حجم ترابطها و علاقاتها التراكمية.

سادسا: الحاجة إلى فريق عمل.

يتطلب تبني و تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وجود كفاءات بشرية قادرة على تحمل المسؤولية، لها اطلاع كاف على المؤسسة و أنشطتها، و لها القدرة على الوصول إلى كل المعلومات المتعلقة بوضعية المؤسسة الحالية سواء تعلق الأمر برسالة و رؤية المؤسسة، أو بالإمكانيات المختلفة التي تتوفر عليها، كما يجب أن تتوفر في هذه المجموعة قدرتها على العمل بانسجام مشكلين فريق عمل متجانس مؤمن بالتغيير و التحسين، بحيث يكون الطموح لديهم طبيعة و ليس طبع، تميزهم قدرتهم على خلق حوار بناء مع مختلف الأطراف بهدف فهم الواقع و بلورة تصور عن المستقبل. إن بناء فريق عمل متمرس يتطلب دمج أفراد مختلف المستويات الإدارية، مثل المدير التنفيذي، المسؤول عن التخطيط، مراقب التسيير، المدقق الداخلي و غيرهم، بحيث يسمح هذا التنوع بتعدد التصورات و الرؤى مما يعطي للحوار حركية أفضل و تصورا أكثر عمقا عن وضع المؤسسة الحالي أو المستقبلي، إن تعدد المستويات الادارية المشكلة لفريق العمل تسهل من عملية الاتصال خاصة العمودية منها، بحيث يسهل معرفة رأي الإدارة العليا في المشاكل العالقة دون الرجوع إلى الآليات التقليدية المعتمدة على التحديد الدقيق لقنوات الاتصال، مما قد يعيق عملية الاتصال في حد ذاتها أو يطيل وقت الوصول إلى اتفاق بشأن الأمور العالقة .

سابعا: الاعتماد على التحسين المستمر للبطاقة .

تتأثر البنوك أيما تأثر بالتطورات و التغييرات الحاصلة في بيئتها، الأمر الذي يحتم عليها التكيف و التأقلم معها بالشكل الذي يسمح لها بالاستمرارية في النشاط، و ككل الأدوات الإدارية تتطلب بطاقة الأداء المتوازن المراجعة الدورية لمختلف مكوناتها، انطلاقا من الأهداف إلى المؤشرات و المبادرات و كذا المستهدفات، باستخدام نظام التغذية العكسية الذي بإمكانه توضيح الخلل الحاصل أو النقص الملاحظ في أحد جوانب تنفيذ البطاقة. كما يشمل هذا التكيف إضافة منظور جديد كنتيجة لظهور متغيرات تتطلب ذلك، أو كنتيجة لتغير استراتيجية أو نشاط المؤسسة، أو على الأقل دمج مؤشرات هذا البعد في أحد منظورات البطاقة على غرار ما قامت به إدارة بنك طوكيو ميتسوبيشي، فظهور المخاطر المصرفية كبعد جديد و عامل مهم جعل من ضرورة إدماج مؤشرات المخاطر المختلفة في منظور العمليات الداخلية تصورا جديدا لدور بطاقة الأداء في ربط الاستراتيجية بإدارة المخاطر، كما يمكن إضافة منظور آخر مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو دمج مؤشرات فقط ضمن مجموعة المنظورات الأربع.

المبحث الثالث: بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للبنوك العمومية الجزائرية.

يعتبر تصميم بطاقة الأداء المتوازن عملية متسلسلة و مترابطة مبنية على أساس علمي ممنهج، يبدأ بمرحلة التحضير لينتهي بمرحلة التغذية العكسية، إذ لا يمكن تجاوز مرحلة معينة إلى أخرى دون التأكد من سلامة و صحة

وكمال المرحلة التي تسبقها، و من هذا الباب ستتم عملية بناء تصور للبطاقة بطريقة متسلسلة تسمح بتوضيح كل مرحلة و التأكد من صحة الخطوات المتبعة، كما أنه و انطلاقا آراء خبراء البطاقة، يفضل بناء نموذج لوحدة من وحدات البنك، ليتم بعدها تعميم العملية بعد اكتمال تطبيقها على جميع الوحدات، باستخدام فكرة التدرج التنظيمي التي سبق و أن تطرقنا إليها في الفصل السابق.

نظرا للتجانس الكبير الموجود بين البنوك العمومية من ناحية الجهة المالكة لها و كذا طبيعة التسيير المتبعة بعكس ما هو موجود في البنوك الخاصة، و كذا انطلاقا من الدور الكبير و الحيز الهام الذي تشغله هذه البنوك، استوجب اختيار البنوك العمومية لتكون محل بناء نموذج عن بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية، مع امكانية تعميم الدراسة على البنوك الأخرى بعد معاينة نجاح أو فشل تطبيق هذا النموذج، فقد أجاز مخترعو البطاقة تطبيقها في أحد أقسام الشركة أو في أحد فروعها التي تتميز بالتجانس و التشابه، ثم بعد تفعيل النموذج يمكن تعميمه على بقية فروع الشركة، و نظرا لكون البنوك العمومية تتميز بالتجانس و التشابه الكبير من حيث المكونات و الموارد و الملكية و حتى الأهداف المعلنة و غير المعلنة، كان بالإمكان اعتمادها لبناء هذا النموذج انطلاقا من دراسة مواردها و خصوصياتها.

#### المطلب الأول: خصوصيات البنوك العمومية الجزائرية.

تسيطر البنوك العمومية الجزائرية على النشاط البنكي في الجزائر بفضل شبكة وكالاتها الواسعة، و التي تقدم من خلالها مجموعة كبيرة من الخدمات و المنتجات، الأمر الذي أثر ايجابا على نموها و توسع نشاطاتها، تسيير هذه البنوك من طرف مجلس إدارة تعينه وزارة الداخلية، في حين تقوم مديرية البنوك العمومية و السوق المالية بمهام و وظائف الجمعية العامة للمساهمين باعتبار أن البنوك العمومية ملك للدولة.

بحكم كونها بنوكا عمومية تجارية، فإن الخدمات التي تقدمها تتنوع بين خدمات تقليدية و خدمات حديثة، لتشمل حاجات مختلف عملاء البنوك، و تتمثل هذه الخدمات في:

- قروض عبر الصندوق: يناسب هذا العرض احتياجات الخزينة قصيرة الأجل، مثل تسهيلات الصندوق، حساب مكشوف، قرض موسمي، تسبيق للفواتير، سلفة على شهادات الخدمة المنجزة، سلفة على السندات؛
- قروض عبر الامضاء: و عبارة عن ضمانات تقدمها البنوك لتسهيل عمليات تمويل هذه المؤسسات نشاطاتها، و تأجيل دفعاتها، الضمان الاحتياطي و خطابات الضمان؛
- قروض الاستثمار عن طريق تمويل متوسط و طويل الأجل: و هي خدمة توفرها البنوك للمؤسسات التي تسعى إلى تنمية و توسيع نشاطها، أو تجديد المعدات و الأدوات و مختلف التجهيزات؛

- القرض المصغر: و هي خدمة أطلقتها البنوك لصالح الشباب البطال من أجل إنشاء مؤسسات مصغرة ضمن المجال الذي يملك فيه المقترض خبرة أو كفاءة، و تدخل هذه الخدمة مساندة لبرنامج الحكومة كآلية للتخفيف من حدة البطالة؛
- القروض العقارية: و توفر البنوك للأفراد الراغبون في شراء أو بناء مسكن هذه الخدمة مع إعطاء مجالات واسعة و خيارات واسعة أمام المستفيدين تتلاءم و احتياجاتهم و قدراتهم؛
- الاعتماد و التحصيل المستندي: تقوم البنوك من خلال هذه الخدمة بتحصيل قيمة الأوراق التجارية المسحوبة على الزبائن المتواجدين في الخارج؛
- الضمانات المصرفية: تعتبر الضمانات المصرفية أهم الوسائل لحماية الشركات ضد عدم تنفيذ العقود أو لضمان قدرة الطرف الآخر على الوفاء بالتزاماته المالية، و لذا و انطلاقا من هذا المبدأ توفر البنوك هذه الخدمة لعملائه من الشركات لمساعدتهم في للحصول على قروض من البنوك، و كذا إثبات حق البنوك في الحصول على أمواله التي اقرضها بالطريقة القانونية، وذلك في حالة عدم تسديد العملاء أو الزبائن لديونهم؛
- خدمات التجارة الخارجية: مثل خدمة التوطين التي يقدمها في إطار تيسير مبادلات التجارة الخارجية، حيث يقوم بتسجيل مختلف عملياتهم و إعطائهم قاعدة نظامية لهذه العمليات؛
- العمليات التقليدية : مثل فتح الحسابات الجارية، خدمات الدفع و تحويل الأموال، فتح حسابات الادخار؛
- خدمات بطاقات الدفع الالكترونية: توفر البنوك عدة بطاقات دفع ممثلة في البطاقة الكلاسيكية، البطاقة الذهبية التي تسمح بسحب الأموال داخل القطر الجزائري من أي بنك، بطاقات أماكس و التي تسمح بسحب الأموال من الخارج، و بطاقات نفعال التي تسمح بتعبئة الوقود من محطات نفعال، حيث توفر أربعة أنواع من البطاقات في إطار عقود الشراكة التي أبرمت بين البنك و شركة نفعال؛
- خدمات مالية أخرى: إضافة إلى الخدمات السابقة توفر البنوك حزمة واسعة من الخدمات المالية الحديثة مثل الخدمات المتعلقة بالاستثمار في البورصة، و الاستثمار طويل الأجل في السندات و الأسهم، و كذا تقديم استشارات مالية مختلفة.

المطلب الثاني :بناء بطاقة الأداء المتوازن.

تمر عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن بعدة مراحل تستوجب الاحترام، حيث تمثل كل مرحلة تحديا و خطوة مهمة في عملية البناء، تستدعي التريث و التبصر بكل دقائقها، حتى يكتمل البناء بشكل متناسق و متوائم، بما يحقق رؤية المؤسسة و رسالتها، و تتضمن كل مرحلة من المراحل خطوات محددة لتكتملة رسم كل مرحلة على حدى.

الفرع الأول:تحديد رؤية و أهداف البنك.

رغم اختلاف رؤى البنوك العمومية عن بعضها البعض، إلا أن التشابه الذي يميزها باعتبارها ملك للدولة يطغى على ملامحها، و يمثل الجدول التالي رؤى البنوك العمومية الجزائرية الستة :

الجدول 2.3: رؤى البنوك العمومية الجزائرية

البنك	الرؤية
البنك الوطني الجزائري BNA	قوة الخبرة و روح التغيير
بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	فن التميز
القرض الشعبي الجزائري CPA	بنك في الاستماع إليكم
الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط Cnep	بنك العقار بامتياز
بنك الجزائر الخارجي BEA	بنك يصبو لتحقيق طموحاتكم
بنك التنمية المحلية BDL	معا من أجل التفوق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنوك العمومية

عادة ما تمثل هذه الرؤية رسالة تحد بالنسبة للبيئة الداخلية و الخارجية للبنك، سواء في مجال جودة الخدمات و المنتجات أو في مجال تنوعها و أسعارها، حيث يعمل البنك على تحقيق طموحات عملائه متجاوزا ما يقدمه منافسيه، أما بالنسبة للموظفين فتتمثل حافزا مهما لبذل الجهود اللازمة لتحقيق هذا الهدف، كما تمثل بوصلة مهمة للإدارة العليا لرسم الاستراتيجيات التي تتماشى و طموحات عملائه، الأمر الذي يستوجب السعي الدائم نحو تبني كل جديد من شأنه تحقيق التميز و التفوق في تقديم الخدمات و المنتجات و تحقيق رغبات و طموحات مختلف عملاء البنك، و يمكن للبنك الاعتماد على عدة ركائز استراتيجية مثل:

- الأسعار الجذابة: حيث يسعى البنك إلى تطبيق سياسة أسعار متميزة عن تلك المطبقة في البنوك الأخرى، إضافة إلى تقديمه خدمات مجانية بالموازاة مع الخدمات المقدمة؛

- الخدمة المتميزة : يمثل التعامل مع البنك بمثابة فرصة لاكتساب ثقة مختلف المتعاملين الاقتصاديين من خلال تقديم خدمات متميزة في مستوى طموحات عملائه، الأمر الذي يساهم في التأسيس لبناء ثقة متزايدة بين الطرفين؛

- المرافقة التقنية و: يسعى البنك إلى تقديم خدمات متميزة لعملائه في مختلف المجالات تتعدى مجرد التعامل مع أرقام، بل يجب أن يتعداه ليشمل تقديم المرافقة التقنية التي تستوجبها كل عملية و كل نشاط.

### الفرع الثاني: تشخيص وضع البنوك العمومية الجزائرية.

تمثل مرحلة التحضير مرحلة محورية في بناء بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم في هذه المرحلة التأكد من حقيقة حاجة البنك للبطاقة و وجود إرادة حقيقية عند الإدارة العليا، إضافة إلى توفر الموارد اللازمة و وجود فريق خبراء متكامل قادر على القيام بهذه المهمة، كما يتم في هذه المرحلة دراسة حالة البنك من جميع الجوانب، لوضع تصور كامل حول حالة البنك الحالية و امكانيات التحسين الموجودة، لاستخدامها كمنطلق لبناء بطاقة الأداء المتوازن. تمثل البنوك العمومية أهم الأعمدة المكونة للنظام المصرفي في الجزائر، كما تعتبر أيضا أحد الآليات الهامة في السياسات التنموية التي اتبعتها و تتبعها السلطات الجزائرية، و ذلك من خلال مبدأ التخصص الذي لازم تواجدها في كل مجال من المجالات الاقتصادية حسب ما أوكل لها من مهام، فبنك الفلاحة و التنمية الريفية كانت مهامه متعلقة بتمويل استثمارات المجال الفلاحي و مشاريع التنمية الريفية، أما بنك الجزائر الخارجي فاعتبر و لعقود ممثلا للبنوك الجزائرية فيما يتعلق بالتجارة الخارجية، باعتباره و إلى سنوات قريبة الوحيد القادر على القيام بتعاملات مالية خارج الجزائر، أما الصندوق الوطني للاحتياط و التوفير فوجهت نشاطاته إلى تمويل المشاريع العقارية و مشاريع السكن.

و انطلاقا من التحول الذي عاشته الجزائر في بداية التسعينات بتحولها إلى الاقتصاد الحر، خضعت البنوك العمومية إلى عمليات هيكلية جديدة نزع عنها طابع التخصص المفروض و تنوعت نشاطاتها و أصبحت ذات بعد دولي، لذا كان لزاما عليها التأقلم مع متطلبات العمل المصرفي الدولي، و احترام التشريعات الدولية المختلفة المتعلقة بالمؤسسات المالية باختلاف أنواعها، خاصة ما تعلق منها بإدارة المخاطر، الأمر الذي يجعل من مسيرتها لتطور الأساليب و التقنيات أمرا حتميا للاستمرار، باعتبار أن مختلف الهيئات المالية الدولية و على رأسها لجنة بازل تولي اهتماما كبيرا لاستقرار المنظومة المصرفية العالمية و حث المتعاملين على احترام المبادئ و التشريعات و القوانين التي تسيّر عمل هذه المنظومة، بما يضمن تحقيق الأهداف و الحفاظ على مصلحة مختلف الأطراف.

أولاً: مجالات عمل البنوك العمومية الجزائرية .

تنشط البنوك العمومية في مجالات عديدة و تقدم خدمات حسب تخصصها، فبنك الجزائر الخارجي ينشط في مجال التجارة الدولية، فيما ينشط بنك التنمية المحلية في مجال المشاريع التنمية المحلية، و اجمالاً فمجال نشاط البنوك العمومية يمس ما يلي:

- **المؤسسات الكبرى:** تقدم البنوك لهذه المؤسسات إضافة إلى عمليات التجارة الدولية فرصاً لتمويل دورة الاستغلال و تمويل الاستثمارات الطويلة و المتوسطة الأجل، و توفير وسائل الدفع المختلفة، كما توفر أيضاً فرصاً لتوظيف الأموال في استثمارات مباشرة أو غير مباشرة، و تقدم البنوك بحكم تجربته الواسعة في مجال البورصة عمليات الاستشارة المالية لهذه المؤسسات لمختلف الأسواق، مما يساهم في دخولها الأسواق الدولية بصورة تتماشى و متطلبات تلك الأسواق.

- **الأفراد:** باعتبارهم أساس العمل المصرفي منذ القديم من خلال الودائع المطروحة، اهتمت البنوك بهذه الفئة و خصص لها حيزاً مهماً لنشاطاته، حيث طرح عدة منتجات متمثلة في حسابات الایداع مثل حسابات التوفير، و وسائل الدفع المختلفة مثل البطاقات الإلكترونية بأنواعها، و كذا تمويل احتياجاتهم بطرح مجموعة من القروض، مثل القروض العقارية، القروض الاستهلاكية، كما تقدم أيضاً الاستشارات المالية للأفراد الراغبين في الاستثمار في الأوراق المالية، كما تعتبر أيضاً عمليات الصرف أحد أهم العمليات التي تقدمها البنوك باعتبار التخصص الموروث عن الحقبة الاشتراكية.

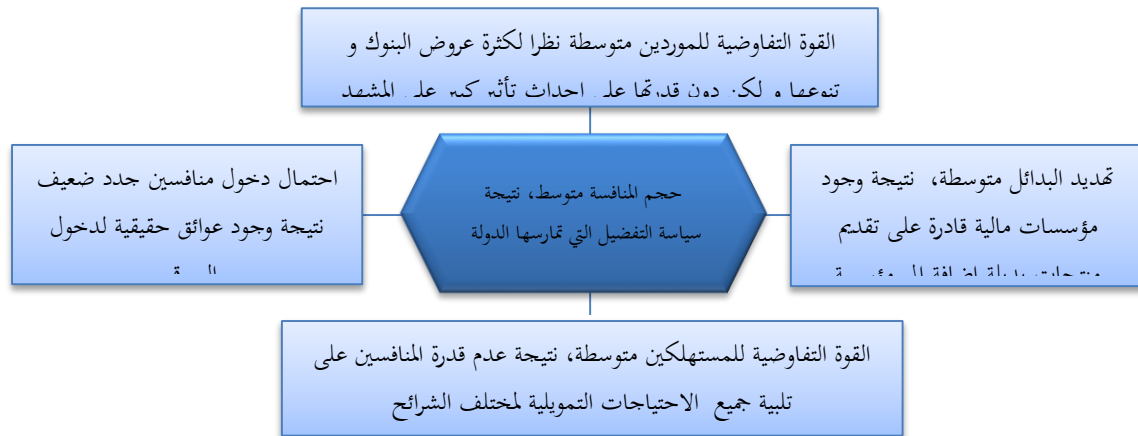
- **المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** كنتيجة لتوجه الدولة نحو تشجيع هذا القطاع، و تماشياً مع متطلبات التنمية الاقتصادية، توجهت البنوك العمومية نحو هذا القطاع من خلال توفير مجموعة من الخدمات و المنتجات، تتنوع من القروض القصيرة الأجل مثل القرض عبر الصندوق، قروض الاستثمار المتوسط و الطويل الأجل، و كذا القرض عبر الامضاء، كما تمنح البنوك أيضاً فرصاً للشباب قرضاً مصغراً لإنشاء مؤسسات مصغرة أو صغيرة ضمن مختلف البرامج الحكومية.

ثانياً: التحديات التي تواجه البنوك العمومية الجزائرية.

تتعدد التحديات التي تواجه العمومية بين تحديات عامة تشمل جميع البنوك الخاصة و العامة، و بين تحديات خاصة بالبنوك العمومية فقط ، فضعف بنية النسيج الاقتصادي المعتمد أصلاً على مداخيل المحروقات و غياب رؤية واضحة حول مجالات التحسين التي تشملها التنمية الاقتصادية لا يشجع المستثمرين الداخليين و لا الخارجيين على الاستثمار، فالتدعيم الذي تقوم به الدولة للقطاعات الأخرى لا يحقق نتائج ملموسة، لغياب الآليات التي تضمن متابعة تنفيذ هذه البرامج و المشاريع، كما أن معاناة الجزائر من الحسوبية و البيروقراطية عبيء آخر يضاف إلى جملة

العوائق التي تحد من تحقيق التنمية الاقتصادية، و هذا ما أشارت إليه معظم التقارير الدولية حول الشفافية و الحوكمة، كما أن لغياب خطة اقتصادية متكاملة عن الحالة الاقتصادية و الفشل في استثمار الربح البترولي الآثار النفسية الكبيرة على ثقة المستثمر و المواطن على حد سواء في الخطط الاقتصادية الموضوعة، كما أن لدخول منافسين جدد الأثر البالغ على نشاط البنوك العمومية، و يمثل الشكل التالي تأثير هذه العوامل على البنوك العمومية من خلال نموذج العوامل الخمسة لبورتر.

### الشكل 8.3. اسقاط نموذج العوامل الخمسة على حالة البنوك العمومية الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث.

يتجلى ضعف المنظومة المصرفية في الجزائر عموما في عدم قدرتها على جلب الودائع و تكوين مدخرات، حيث يمثل ضعف استيعاب ادخار الجالية الجزائرية بالخارج أحد أوجه هذا الضعف باعتبار الفرصة التي تمنحها هذه الفئة بالعملة الصعبة للبنوك و للاقتصاد الوطني، كما تمثل حجم الكتلة النقدية في السوق الموازية صورة عن هذا الضعف، ضف إلى ذلك، الدور الذي ألزمته السلطات للبنوك العمومية من خلال تأمين التمويل اللازم لحسائر المؤسسات العمومية، الأمر الذي أصبح يمثل عبئا يثقل كاهل البنوك سيما العمومية منها، كما أن عوائق الظواهر الاقتصادية الكلية المتمثلة في التضخم و ضعف معدلات النمو لم يسمح للمؤسسات المالية بصفة عامة في لعب الدور المنوط بها، مما جعل دورها يقتصر على المعاملات المالية الإدارية على شاكلة فتح حسابات الايداع و تسيير وسائل الدفع.

رغم المكانة التي تحتلها هذه البنوك، إلا أن المنافسة التي تتزايد يجعل من حتمية مراجعة الحسابات أمر لا مناص منه، فالإحصائيات الرسمية و إن دلت على أن البنوك العمومية تسيطر على أكثر من 92% من السوق في الجزائر، إلا أنها على تعكس الواقع بكامل تجلياته<sup>1</sup>، إذ أن حجم الفرص الضائعة التي لا تستفيد منها هذه البنوك و

<sup>1</sup> OECD, African Development Bank, *Perspectives économiques en Afrique 2006*, Tunisie, P 122.

كذا الهزات التي تعرض لها، يظهر حجم الضعف الذي تعاني منه المنظومة المصرفية في الجزائر، كما أن سياسة القرارات العليا باعتبار البنك مؤسسة عمومية تخضع لسلطة وزارة المالية يلعب دورا هاما في تكبير قدرته على التوسع والنمو واستكشاف آفاق الاستثمار، واستغلال الفوائض استغلالا رشيدا. إن العقلية الموروثة من الفكر الاشتراكي لا زالت تطغى على نمط تسيير البنك، حيث تمثل الفوارق الموجودة بين سعر الصرف في الأسواق الموازية و الرسمية دليلا على عدم قدرته في التحكم و مجارة الطلب على العملة الصعبة و خلق قنوات قادرة على تأطير حركة الأموال، خصوصا تلك المتعلقة بالعملة الصعبة، مما يجبر المتعاملون على اختيار الطرق غير القانونية لتسديد فواتيرهم بالعملة الصعبة، فيما استغلها آخرون في تهريب مبالغ كبيرة عن طريق التحايل في فورة السلع.

يمثل بريد الجزائر رغم كونه مؤسسة عمومية بديلا مفضلا عند أغلب المتعاملين، خاصة الأفراد، نظرا للسهولة التي يوفرها مقارنة بالبنوك، حيث يحوز البريد على أكثر من 3600 مركز بريدي، و أكثر من 16 مليون زبون يحوز نصفهم تقريبا على بطاقات السحب الإلكتروني<sup>1</sup>، كل هذه الامكانيات التي يحوزها تدفعه ليصبح بديلا حقيقيا لمعظم الخدمات و المنتجات التي تقدمها البنوك و منها بنك الجزائر.

يمثل الأفراد و المؤسسات زبائن و موردين للبنك في نفس الوقت، حيث أن مودع الأموال سيقوم حتما بطلب خدمات أخرى متعلقة بهذه العملية، و رغم توفر عدد كبير من البنوك، إلا أن هذا لا يعطيه الكثير من الخيارات، الأمر الذي لا يمثل قوة تفاوضية حقيقية سواء كزبون أو كمورد، لذا يستوجب على البنوك السعي جاهدا لتلبية رغباته من خلال التميز و التفوق في الخدمات أو الأسعار، كما أن غموض التعاملات و عدم وضوحها لزبائن البنك يزيد من احتمال تفضيل العملاء لتكديس أموالهم أو استثمارها في أصول أكثر ضمانا مثل العقارات و الأراضي، الأمر الذي يفوت على البنك فرصة جذب هذه الأموال و تحويلها لما يحق أهداف البنك.

يتطلب توفير احتياجات المتعاملين مع البنك إدراك هذه الاحتياجات و فهمها، و تحديد العوائق التي تحول دون تعاملهم مع البنك أو مع مجمل البنوك، فعدم التركيز على المرجعية الدينية للجزائريين كأساس لعزوفهم على التعامل مع البنوك لحرمة هذه المعاملات في ديننا، جعل من الخدمات التي تسعى البنوك إلى تقديمها لا تثير حماسة المتعاملين، الأمر الذي يدفعهم إلى البحث عن منتجات و خدمات و أساليب تمويلية أخرى، تغنيهم عن التعامل مع البنوك، الأمر الذي يحتم على البنك إذا أراد الاستفادة من هذه الفرص التكيف مع هذا الوضع و عدم التطلع لتكييف الوضع مع خدماته، خصوصا مع احتمال دخول بنوك تتبنى المعاملات الاسلامية مثل بنك البركة.

<sup>1</sup> M.Benazzouze, Info poste magazine,N 01, Alger, Avril -,Juin 2016, P 14.

ثالثا: قدرات البنوك العمومية.

تتوفر البنوك العمومية على امكانيات معتبرة يمكن استغلالها بصورة أفضل، سواء تعلق الأمر بعدد الموظفين أو بالإمكانيات المادية و المالية و المعنوية، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3.3: عدد وكالات و موظفي البنوك العمومية الجزائرية سنة 2015

البنك	عدد الموظفين	عدد الوكالات
البنك الوطني الجزائري BNA	5000	211
بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR	7000	300
القرض الشعبي الجزائري CPA	3742	132
الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياطي Cnep	5100	206
بنك الجزائر الخارجي BEA	3800	132
بنك التنمية المحلية Bdl	4100	142
<b>المجموع</b>	<b>28700</b>	<b>1123</b>

المصدر: من إعداد الباحث.

تملك البنوك العمومية مجتمعة 1123 وكالة موزعة على مختلف ولايات الوطن، مقابل 346 وكالة بالنسبة للمصارف الخاصة و 88 وكالة للمؤسسات المالية<sup>1</sup>، و توظف أكثر من 28700 موظف، أغلبهم إطارات جامعية، هذه الامكانيات من شأنها لعب دور محوري في بناء قلعة مالية كفيلة بالسيطرة على السوق، من خلال قدرتها على التواصل مع عدد كبير من العملاء في أماكن متنوعة، و تقديم خدمات متميزة.

يعتبر الدعم المباشر و غير المباشر للسلطات من خلال سياسة التفضيل التي تمارسها بين البنوك العمومية و الخاصة فرصة تستوجب الاستغلال، حيث أنها تعتبر اليد الخفية للسياسة الاقتصادية للدولة الجزائرية، كما أنها تلعب دور الآلية التي تستخدمها الدولة في تطبيق سياساتها النقدية و المالية، إضافة إلى ذلك تحوز البنوك العمومية قدرات مالية مهمة، حيث قدر فائض السيولة لدى البنوك العمومية بأكثر من 5000 مليار دج مع نهاية 2009 لينخفض إلى 1820 مليار دج مع نهاية 2015، و التي مازالت تمثل فرصة استثمار حقيقية ان احسن استغلالها.

و يمثل الجدول التالي بعض نقاط القوة و الضعف و كذا جملة من الهديدات و الفرص التي تواجه البنوك العمومية الجزائرية.

<sup>1</sup> بنك الجزائر، تقرير النشاط لسنة 2015، ص 91، على الموقع [http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/rapportba\\_2015ar.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/rapportba_2015ar.pdf)، تاريخ الاطلاع عليه 15 أفريل 2016.

الجدول 4.3. مصفوفة swot للبنوك العمومية الجزائرية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبكة واسعة من الوكالات ؛</li> <li>- فائض سيولة كبير؛</li> <li>- نظام معلومات متطور؛</li> <li>- عدد كبير من الموظفين؛</li> <li>- تلبي احتياجات شرائح واسعة من الزبائن؛</li> <li>- التخصص و الخبرة في العمليات الدولية؛</li> <li>- بني تحتية متطورة و متنوعة؛</li> <li>- السمعة الجيدة و الشهرة الواسعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مركزية القرارات؛</li> <li>- نقص الخيارات الاستثمارية أمام المسيرين؛</li> <li>- البيروقراطية و نظم التسيير التقليدية؛</li> <li>- ضعف كفاءة الطاقم الإداري ؛</li> <li>- ضعف نظام إدارة المخاطر ؛</li> <li>- الاعتماد على مصادر دخل محددة؛</li> <li>- عدم مواكبة متطلبات شرائح واسعة من الزبائن؛</li> <li>- أجور ضعيفة مقارنة بالبنوك الخاصة؛</li> <li>- التوزيع العشوائي للوكالات و عدم جدواها الاقتصادية.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتكار العمليات ذات البعد الدولي؛</li> <li>- التفضيل الذي تمارسه السلطة لصالح البنوك العمومية؛</li> <li>- عدم مغامرة البنوك الخاصة في دخول سوق يتميز بقلّة المعلومات و عدم دقتها؛</li> <li>- عدم قدرة سوق العمل على توفير مناصب شغل لجميع</li> <li>- مما يسمح باختيار الكفاءات؛</li> <li>- انتشار الخدمات الاستشارية كنتيجة لطرح الدولة للقروض المستندية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احتمال دخول منافسون جدد ذي قدرات كبيرة؛</li> <li>- انخفاض مداخيل البترول باعتبار البنك و من ثم انخفاض مداخيل البنك؛</li> <li>- ظهور مخاطر جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا؛</li> <li>- تعارض قيم و معتقدات الجزائريين مع التعامل مع البنوك؛</li> <li>- عدم توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛</li> <li>- عدم القدرة على مواكبة الاجراءات و المتطلبات القانونية للدخول إلى السوق العالمية؛</li> <li>- تطبيق قرارات سياسية لا علاقة لها بالجانب الاقتصادي.</li> </ul>

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق داخلية للبنوك و تقارير بنك الجزائر.

إضافة إلى نقاط القوة السابقة الذكر، تعتبر الشهرة الواسعة التي تتمتع بها هذه البنوك في الداخل و الخارج و التي قد تلعب دورا مهما في تعزيز مكانتها و توسيع نشاطاتها لتشمل العملاء الداخليين و الخارجيين، كما أن ثقة العملاء في هذه البنوك قد يكون مصدرها صبغة الضمان الذي تعطيه لها الدولة باعتبارها مؤسسات تابعة لها. أما بالنسبة للجانب المالي، فقد حازت البنوك العمومية في نهاية 2015 على 87.2% من مجموع أصول المصارف مقابل 12.8% للبنوك الخاصة، كما وصل مجموع حصتها من القروض المجمعة في نهاية 2015 سواء كانت ودائع تحت الطلب أو ودائع لأجل أو ودائع موضوعة كضمان إلى أكثر من 8120 مليار دج مقابل 1080

مليار دج للبنوك الخاصة، و هو ما يمثل ارتفاعا بنسبة تقارب 2% مقارنة بنهاية سنة 2014، أما بالنسبة للقروض الممنوحة سواء كانت قروض موجهة للقطاع العام أو قروض موجهة للقطاع الخاص، فقد بلغت قيمتها بالنسبة للبنوك العمومية أكثر من 6360 مليار دج، مقابل 910 مليار دج للبنوك الخاصة، أي ما يمثل 87.5% من مجموع القروض الممنوحة، فيما كانت حصة البنوك العمومية من القروض الممنوحة للقطاع العام أكثر من 99.7% من مجموع القروض<sup>1</sup>.

رغم حجم الامكانيات الكبيرة التي تحوزها البنوك العمومية كحجم العمالة الكبير الذي يملكه، إلا أن استغلال هذه الموارد لا يرقى إلى مستوى التطلعات، فالموارد البشري لا تتمتع بالكفاءة و المهارة اللازمة، كنتيجة لنقص المستوى التعليمي للموظفين من جهة، أو لنقص الخبرة لدى الاطارات و عدم قدرتهم على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا من جهة أخرى، كما أن عدم تماشي برامج التكوين و الرسكلة التي تم تبنيها من طرف البنوك أوجدت حالة من عدم الرضا، ناهيك عن هروب الاطارات الكفؤة للبنوك الخاصة بحثا عن مناخ عمل أفضل، أين فاق عددهم في ظرف ثلاثة سنوات أربعمائة موظف، حيث تقدم البنوك الخاصة كالمؤسسة العامة الفرنسية مثلا ضعف الراتب للموظف العادي و ثلاثة أضعاف للإطارات العليا.

### الفرع الثالث: تحديد أهداف و مؤشرات كل منظور.

يتطلب إحداث التوازن في تقييم أداء البنك التركيز على المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن و هي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم و النمو، و هي العمليات التي تتطلب أولا تحديد أهداف كل منظور على حدى و تحديد المؤشرات القادرة على تقييم درجة تحقيق هذه الأهداف مع مراعاة مبدأ السبب و النتيجة الذي يعد أساس نجاح البطاقة، لتليها تحديد المؤشرات الخاصة بكل منظور بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

#### أولا: تحديد أهداف كل منظور.

رغم أهمية أهداف المنظور المالي بالنسبة للبنك، إلا أنه من الأهمية بما كان أن يتم تحديد أهداف المنظورات الأخرى بطريقة تسمح بتحسين أداء البنك في هذه الجوانب و من ثم تحقيق الأهداف المالية للبنك، و يمثل الجدول التالي أهداف المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء .

<sup>1</sup> بنك الجزائر، تقرير النشاط لسنة 2015، ص ص 94-98، [http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/rapportba\\_2015ar.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/rapportba_2015ar.pdf)، تاريخ الاطلاع عليه 15 أفريل 2015.

الجدول 5.3. أهداف منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

أهداف إدارة المخاطر	الأهداف الاستراتيجية	منظورات البطاقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من تهديدات أسعار المنافسين؛</li> <li>- الحد من زيادة التكاليف؛</li> <li>- الحد من فقدان العملاء؛</li> <li>- متابعة مخاطر المنتجات\سمعة الخدمات؛</li> <li>- زيادة المعلومات الخاصة بملاحظات العملاء</li> <li>- بشأن مخاطر السوق المتعلقة بتقديم الخدمات؛</li> <li>- إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بطريقة أكثر فعالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين العائد على الاستثمار؛</li> <li>- تحسين التدفقات النقدية؛</li> <li>- تنمية الإيرادات و تنويعها؛</li> <li>- تخفيض تكاليف تقديم المنتجات و الخدمات.</li> <li>- تحسين المنتجات و جودة الخدمات؛</li> <li>- تحسين الوقت اللازم لتقديم المنتجات و الخدمات؛</li> <li>- التميز في المنتجات و الخدمات من خلال موثوقية قدرات الاقراض.</li> </ul>	<p>المنظور المالي</p> <p>منظور العملاء</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من احتمال حدوث المخاطر و تأثيرها على سلسلة التوريد؛</li> <li>- تحديد المخاطر و العمل على استباقها؛</li> <li>- تخفيض مخاطر القروض؛</li> <li>- العمل على تغطية جميع المخاطر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم منتجات عالية التخصص و بمواصفات عالية؛</li> <li>- تطوير علاقات التعاون بين مختلف الوظائف؛</li> <li>- تخفيض فترة معالجة الطلبات.</li> </ul>	<p>منظور العمليات الداخلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة وعي الموظفين بمختلف المخاطر؛</li> <li>- تحسين معايير شفافية العمليات داخل البنك؛</li> <li>- تحسين أنظمة التنبؤ بالمخاطر؛</li> <li>- تخفيض مستويات حوادث العمل؛</li> <li>- تدعيم أساليب التواصل و التفاعل بين الموظفين بشكل دائم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير كفاءة الاطارات و الموظفين؛</li> <li>- تحسين انسياب المعلومات بين مختلف الموظفين و بين مختلف الوظائف و المستويات؛</li> <li>- تحسين جو العمل داخل البنك و كذا نظم الصحة و السلامة المهنية؛</li> <li>- تحقيق التكامل بين الموظفين و أنظمة المعلومات.</li> </ul>	<p>منظور التعلم و النمو</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

1. أهداف منظور التعلم و النمو:

تتزاوج أهداف هذا المنظور بين أهداف مرتبطة باستراتيجية البنك و أهداف مرتبطة بإدارة المخاطر في البنك، و المتعلقة بالجانب البشري و جانب الأنظمة المعلوماتية وجانب الصحة و السلامة المهنية و كل المخاطر المتعلقة بها، يمثل الجدول التالي أهداف منظور التعلم و النمو للبطاقة.

الجدول 6.3. أهداف منظور التعلم و النمو.

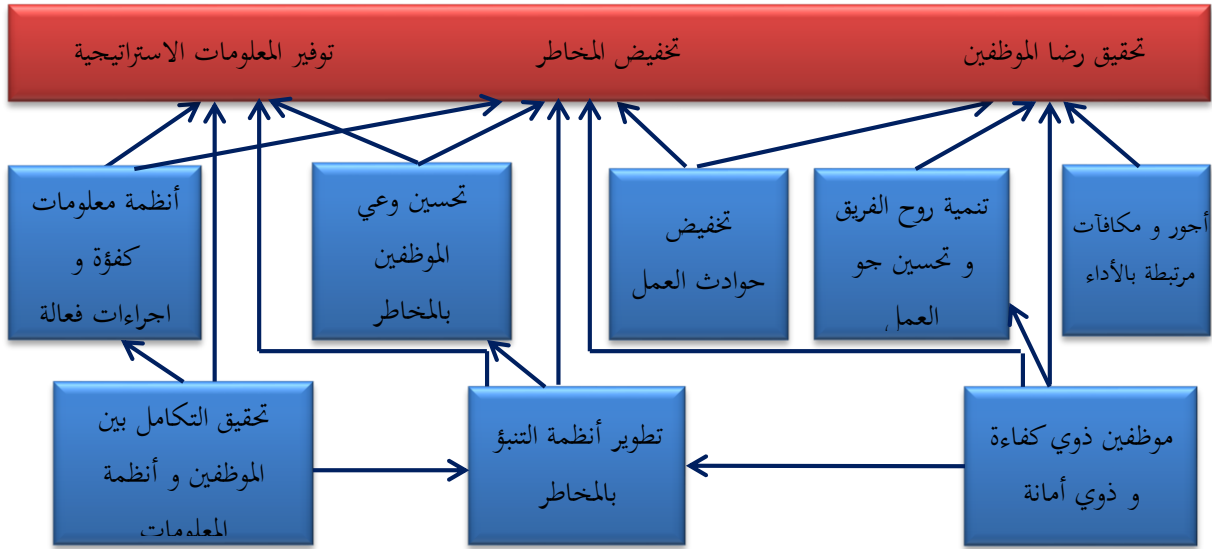
أهداف إدارة المخاطر	الأهداف الاستراتيجية
- زيادة وعي الموظفين بمختلف المخاطر؛	- تطوير كفاءة الاطارات و الموظفين؛
- تحسين معايير شفافية العمليات داخل البنك؛	- تحسين انسياب المعلومات بين مختلف الموظفين و بين مختلف الوظائف و المستويات؛
- تحسين أنظمة التنبؤ بالمخاطر المختلفة؛	- تحسين جو العمل داخل البنك و كذا نظم الصحة و السلامة المهنية؛
- تخفيض مستويات حوادث العمل؛	- تحقيق التكامل بين عمل الموظفين و أنظمة المعلومات.
- تدعيم أساليب التواصل و التفاعل بين الموظفين بشكل دائم؛	
- تحسين قدرات الموظفين في تحديد و تقييم و متابعة المخاطر المختلفة.	

المصدر: من إعداد الباحث.

يمثل منظور التعلم و النمو بداية حلقة تنفيذ الاستراتيجية، حيث يتم وضع أهداف خاصة بالمكونات الثلاثة لهذا المنظور، و يعتبر تطوير كفاءة الموظفين و قدراتهم أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح البنك في تطبيق استراتيجيته، كما تساهم أيضا في تخفيض المخاطر التي قد تواجه البنك من خلال زيادة وعيهم بأنواعها و كيفية حدوثها و كذا طرق الحد منها، الأمر الذي يتطلب نظم معلومات كفؤة قادرة على توفير المعلومات اللازمة للموظفين و تسهيل انسيابها صعودا و نزولا للوصول إلى الرشادة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما أن الاحساس بالانتماء و زيادة درجة الالتزام الوظيفي في البنك كنتيجة لوجود مناخ عمل جيد و علاقات مبنية على الاحترام و التعاون شأنه بث روح المسؤولية داخل المجموعة، و يخفض مستويات الغش و الاحتيال التي يمكن أن تحدث، إن توفير معايير السلامة الصحة و السلامة المهنية يساهم و بشكل فعال في تحقيق رضا الموظفين المرتبط أصلا بزيادة انتاجيتهم و من ثم تحقيق أهداف البنك.

و يمثل الشكل التالي الخريطة الاستراتيجية لمنظور التعلم و النمو لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل 9.3. الخريطة الاستراتيجية لمنظور التعلم و النمو



المصدر: من إعداد الباحث

توفر العناصر الثلاثة المكونة لمحور التعلم و النمو أساس تنفيذ الاستراتيجية و تخفيض المخاطر، حيث يعمل أحداث التكامل بين الموظفين و أنظمة المعلومات على تطوير أنظمة التنبؤ بالمخاطر و بناء أنظمة معلومات كفاءة تساهم بشكل مباشر في تخفيض المخاطر و توفير المعلومات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات، كما يساهم استقطاب موظفين ذات كفاءة و أمانة بتطوير أنظمة المعلومات و تخفيض المخاطر المرتبطة بعدم كفاءة القيام بالخدمات، كما يرفع من مستوى كفاءة العاملين في البنك، الأمر الذي يحسن روح الفريق و ينمي جو العمل كنتيجة لعدم الاحساس بالنقص و عدم الكفاءة، مما يؤدي من جهة إلى تحقيق رضا الموظفين و تخفيض مستوى المخاطر خاصة التشغيلية منها، كما يحقق تخفيض حوادث العمل إلى تخفيض المخاطر و تحقيق رضا الموظفين.

يعتمد تحسين وعي الموظفين بالمخاطر بمدى توفر المعلومات اللازمة عن المخاطر المتنوعة و المتجددة و كذا على تطور أنظمة المعلومات، حيث يسمح زيادة الوعي بتخفيض المخاطر و المساهمة في توفير المعلومات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات و المنتجات، و هو ما يتطلب تحسين كفاءة الموظفين الحاليين لتسهيل عملية التكامل مع الأنظمة و توفير المعلومات و كذا زيادة وعيهم بالمخاطر و تأثيراتها.

2. أهداف منظور العمليات الداخلية:

تمثل بعض أهداف هذا المنظور نتيجة لأهداف منظور التعلم و النمو، فيما ترتبط الأهداف الأخرى بالتحسينات الواجب أحدثها على مستوى العمليات الداخلية لتحقيق رؤية البنك و لتفادي المخاطر التي قد تنشأ عنها، و يمثل الجدول التالي أهداف منظور العمليات الداخلية للبنك.



يبدأ تحقيق أهداف منظور العمليات الداخلية بالعمل على تحقيق التفوق و التميز في العمليات الداخلية للبنك من خلال تحسين و تطوير العمليات و العمل على تخفيض تكلفة الخدمات و المنتجات، و كذا تقديم منتجات و خدمات مبتكرة في إطار تلبية رغبات الزبائن، تليها إدارة المخاطر المتعلقة بهذه العمليات، حيث تمثل تحسين طرق استباق المخاطر و تغطيتها أحد الآليات المهمة الواجب اعتمادها، كما يعتبر الحد من مخاطر قانونية الخدمات و المنتجات و مخاطر القروض أحد أوجه التحكم في نشاط البنك، لتأتي مرحلة إدارة العلاقة مع العملاء و التي تمثل نتيجة للعمليات السابقتين، حيث تعتمد هذه الأخيرة على تطوير و بناء علاقات طويلة مع العملاء بناء على فهم متطلباتهم و تلبيةها، و تخفيض فترة معالجة الطلبات على الخدمات، كما يتم ذلك من خلال تحسين و تطوير العمليات التشغيلية و كذا تخفيض أسعار الخدمات، إضافة إلى تطوير قنوات جديدة لتقديم مختلف الخدمات و المنتجات.

يرتبط تخفيض تكلفة الخدمات و المنتجات بعدة عوامل مثل تخفيض مخاطر القروض، تطوير قنوات خدمية جديدة و كذا تحسين و تطوير العمليات التشغيلية للبنك، كما يمكن الحد من مخاطر قانونية العمليات و ما توفره من تكاليف النزاعات أداة مهمة في تخفيض التكاليف، إضافة إلى ذلك، ترتبط التكلفة بالفترة اللازمة لمعالجة الطلبات المختلفة و كذا مصاريف البحث و التطوير اللازمة لابتكار منتج معين، كما يرتبط تطوير و بناء علاقات طويلة و خاصة مع العملاء الفهم الجيد لمتطلباتهم العمل على تلبيةها، و كذا العمل على تحسين مختلف العمليات التشغيلية باستمرار لمقابلة أي تغير في أذواقهم، كما يلعب تخفيض تكلفة الخدمات و المنتجات دور مهم في اعطاء مساحة كافية للموظفين للمناورة و التكيف مع التغيرات الحاصلة في الأسعار على مستوى السوق.

تمثل إدارة المخاطر على مستوى العمليات المستوى الثاني لإدارة المخاطر بفعالية، حيث ترتبط هذه المخاطر بالقروض و العمليات و كذا الاجراءات و القوانين، الأمر الذي يتطلب تطوير نظام استباق المخاطر يكون كفيلا بالحول دون حدوث عمليات تعود بالخسائر على البنك و التي تمثل تكاليف إضافية تستوجب التحميل.

### 3. منظور العملاء:

يمثل العملاء أساس بناء الاستراتيجيات المختلفة، حيث أن أهداف المنظور المالي ما هي في الحقيقة إلا ترجمة لمدى قبول العملاء لمنتجات و خدمات البنك، و احترامهم لأجال استحقاق المنتجات الائتمانية المختلفة، كما يعتبر العملاء معيار نجاح المنظورين السابقين في تحقيق أهدافهما، باعتبار أن النجاح في تحقيق رأسمال بشري و تنظيمي و معلوماتي كفوئ يجب أن يؤثر على نوعية العمليات الداخلية و كفاءتها، الأمر الذي سيؤثر على مستوى رضا العملاء و وفائهم و كذا اكتساب عملاء جدد، و تتعدد أيضا أهداف منظور العملاء كم يمثله الجدول التالي:

الجدول 8.3. أهداف منظور العملاء

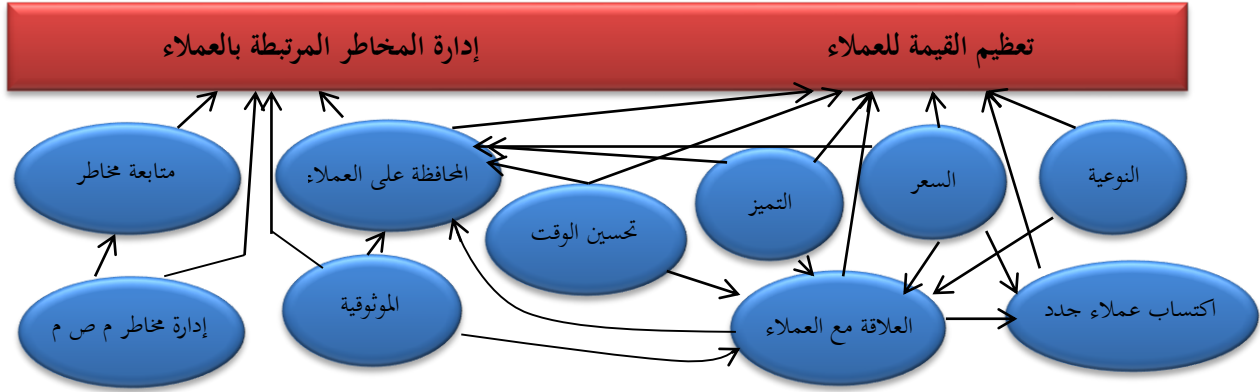
الأهداف الاستراتيجية	أهداف إدارة المخاطر
- تحسين جودة المنتجات و الخدمات؛	- الحد من فقدان العملاء؛
- تحسين الوقت اللازم لتقديم المنتجات و الخدمات؛	- متابعة مخاطر المنتجات \سمعة الخدمات؛
- التمييز في المنتجات و الخدمات من خلال موثوقية قدرات الاقراض؛	- المحافظة على سمعة و شهرة البنك؛
- التمييز في الخدمات الاستشارية.	- إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بطريقة أكثر فعالية.

المصدر: من إعداد الباحث.

تمثل الأهداف الاستراتيجية لمنظور العملاء مسببات هدف تعظيم قيمة العملاء، و الذي يمثل ما يسعى إليه البنك من خلال تبنيه للاستراتيجيات المختلفة، و يمثل هدف تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة أحد أسس تحقيق رضا العملاء و ولائهم، كما يعمل على تحقيق ذلك من خلال تحسين الوقت اللازم لتقديم المنتجات و الخدمات، مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بفترات سابقة للبنك نفسه، و هو الأمر الذي يرتبط بكفاءة الموظفين و قدراتهم و كذا كفاءة أنظمة المعلومات و دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، و نظرا لوجود منافسين يعملون على جذب العملاء وحبب على البنك العمل على احداث فارق و التميز في تقديم و ابتكار منتجات تفوق تلك المقدمة من طرف المنافسين، كوسيلة لتعظيم قيمة الخدمات المقدمة عند العملاء.

تتمثل أهداف إدارة المخاطر في منظور العملاء تلك المخاطر المرتبطة بفقدان العملاء أو زيادة الآراء السلبية عن البنك و التي ينتج عنها خسائر كبيرة في العملاء، كما ترتبط أيضا بالمخاطر الخاصة بفئة معينة من العملاء كنتيجة لنقص المعلومات الخاصة بهم، كما تمثل المخاطر المرتبطة بعدم ملائمة منتجات البنك لاحتياجات العملاء و متطلباتهم بعدا آخر من أبعاد المخاطر المتعلقة بالعملاء، كما تمثل أيضا مخاطر قطع العلاقات مع العملاء و مخاطر عدم القدرة على السداد مخاطر تستوجب التيقظ و الاستعداد، و اعتماد أساليب وقائية فعالة تتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، و يمثل الشكل التالي الخريطة الاستراتيجية لمنظور العملاء.

الشكل 11.3. الخريطة الاستراتيجية لمنظور العملاء



المصدر: من إعداد الباحث

يعتمد بناء علاقة طويلة و خاصة مع العملاء توفر مجموعة من العوامل مثل نوعية المنتجات و الخدمات و تميزها عن خدمات المنافسين، و أفضلية وقت التسليم و السعر و الموثوقية، الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على العملاء و كذا اكتساب عملاء جدد نتيجة السمعة الجيدة التي سيكتسبها البنك، كما تساهم المحافظة على العملاء من جهتها إلى المساهمة في الحد من مخاطر فقدان العملاء و مخاطر انهيار سمعة البنك، كما تساهم في تعظيم القيمة للعملاء عن طريق تمديد فترة تعاملهم مع البنك و تخفيض تكاليف خدمتهم و معرفة متطلباتهم.

تتطلب إدارة المخاطر المرتبطة بالعملاء إداك متطلباتهم و العمل على تلبية الأمر الذي يعزز من سمعة البنك و موثوقية خدماته و منتجاته، كما تتطلب أيضا إدارة المخاطر المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبار خصوصية هذه الفئة و خصوصية إدارة المخاطر المرتبطة بها، باعتبار أن رصد المعلومات المتعلقة بها عادة ما يمثل صعوبة قصوى، الأمر الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى عدم القدرة على استغلال الفرص التي تقدمها هذه الشريحة، كما تؤدي أيضا إلى عدم تحديد و معرفة متطلباتها و حصرها في الحصول على القروض.

#### 4. المنظور المالي:

تمثل أهداف هذا المنظور أهم الأهداف بالنسبة لإدارة البنك باعتبارها واجهة الأداء بصفة مجملية، إذ لا يعتد بتحسين الأداء في المنظورات الأخرى إن لم يكن لهذا التحسن أثر إيجابي على الأداء المالي، لذا عادة ما تركز الجهات ذات المصلحة في البنك على هذه الأهداف بالدراسة و التحليل و النقد، كما تعتبر أيضا من المؤشرات التقليدية الواسعة الاستخدام و في جميع المؤسسات دون استثناء، و يتم في المنظور المالي للبطاقة تحديد الأهداف التي تساهم مباشرة في تحقيق رؤية و رسالة البنك، كما يمثله الجدول التالي:

الجدول 9.3. أهداف المنظور المالي.

الأهداف الاستراتيجية	أهداف إدارة المخاطر
- تنمية الإيرادات و تنويعها ؛	- الحد من مخاطر السوق ؛
- تحسين العائد على الاستثمار؛	- الحد من مخاطر السيولة؛
- تخفيض تكاليف تقديم المنتجات و الخدمات؛	- الحد من المخاطر غير النظامية.
- تحسين جودة المنتجات و الخدمات.	

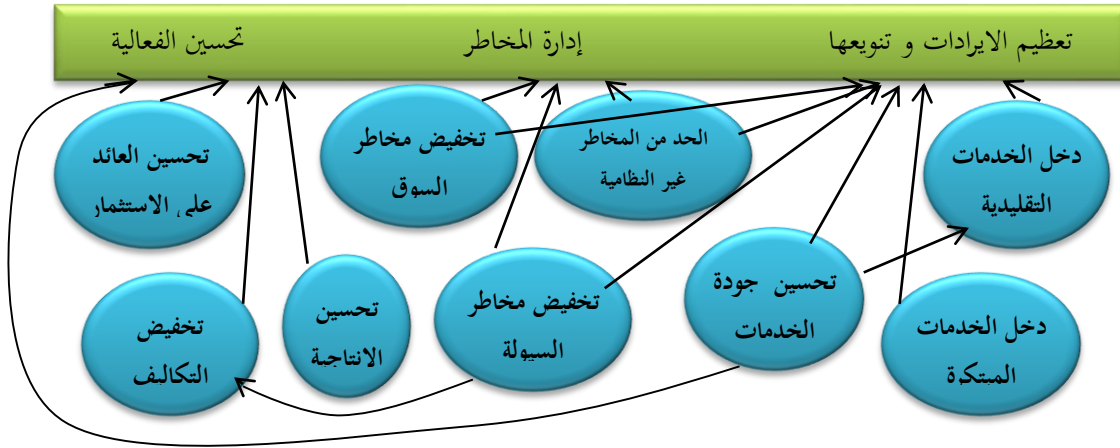
المصدر: من إعداد الباحث.

تسعى المؤسسات عموما إلى وضع مجموعة من الأهداف المالية التي تلقى القبول العام من جميع الأطراف ذات المصلحة، حيث يظهر هدف تنمية الإيرادات كهدف أساسي للبنك باعتباره المؤمن لسيرورة الأنشطة و تحقيق الأرباح، إلا أن إضافة بعد التنويع لهذا الهدف غايته الخروج من بوتقة الأنشطة التقليدية التي ازدادت المنافسة فيها، و أصبحت امكانية التفوق و التميز محدودة، لذا يسعى البنك إلى تنويع إيراداته من خلال طرح منتجات جديدة غير تقليدية تكون قادرة على تحقيق التميز للبنك، كما يمثل أيضا هدف تحسين العائد على الاستثمارات مدى حسن استغلال الموارد من طرف الإدارة، إذ عادة ما يستثمر البنك أموال طائلة على مشاريع قد لا تأتي أكلها أو تكون مردوديتها أقل مما هو منتظر، حيث أن ما يميز الخدمات البنكية كما سبق ذكره هو عدم خصوصيتها، حيث يمكن للبنوك الأخرى طرح نفس المنتج أو الخدمة، لذا يتوجب على البنك قبل القيام بعمليات الاستثمار دراسة جميع الأوجه الممكنة و تحديد مكان المخاطر المحتملة، و لتحقيق هذين الهدفين تركز الإدارة على هدف تخفيض التكلفة باعتباره السلاح الذي يسمح بالمنافرة في ظل منافسة محتدمة، و لكن دون أن يكون على حساب هدف تحسين جودة المنتجات و الخدمات باعتبارها أساس تعظيم قيمة العملاء، إذ أن العلاقة الموجودة بين السعر و الجودة لا يجب أن تدفع بالإدارة لتفضيل معيار السعر على معيار الجودة، فالمنافسين عادة ما يحاولون كسر الحلقة التي تربط البنك بعملائه من خلال دراسة نقاط الضعف التي تميز هذه العلاقة.

ترتبط أهداف إدارة المخاطر في هذا المنظور بمخاطر السيولة و مخاطر السوق ، باعتبار التأثير المباشر لها على الأداء المالي للبنك، فخطر السيولة قد يهدد قدرة البنك على الاستمرارية في نشاطه، أو على الأقل يخط من سمعته كمؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها، كما تمثل مخاطر السوق حيث تمثل هذه المخاطر في أحد جوانبها تأثير البيئة الخارجية، لذا عادة ما تضع إدارة البنك هذه المخاطر على رأس أولوياتها، أما مخاطر السوق متمثلة في خطر سعر الصرف أو خطر سعر الفائدة و خطر الأسواق المالية السابقة الذكر فلها تهديد مباشر لثروة البنك، حيث أن الائتمان باعتباره النشاط التقليدي و الرئيسي للبنك مرتبط ارتباطا مباشرا بأسعار الفائدة، و أي خلل غير متوقع

قد يؤدي إلى نتائج وخيمة على الأداء المالي للبنك، نفس الأمر ينطبق على خطر الأسواق المالية و ما أزمة الرهن العقاري 2008 إلا دليل على ذلك، أما مخاطر سعر الصرف فهي ترتبط بنشاط البنك الخارجي، فالعمليات الدولية عادة ما تكون وفق عملات مختلفة متقلبة السعر، الأمر الذي يدعو البنك إلى التحوط من هذه المخاطر لضمان أداء مالي متزن، و يمثل الشكل التالي الخريطة الاستراتيجية للمنظور المالي.

### الشكل 12.3. الخريطة الاستراتيجية للمنظور المالي



المصدر: من إعداد الباحث

يرتبط تعظيم الإيرادات و تنويعها بتعظيم الدخل من الخدمات و المنتجات التقليدية منها و المبتكرة، و كذا تحسين جودة هذه الخدمات و تخفيض تكلفتها، كما يساهم في ذلك أيضا تخفيض مخاطر السيولة و مخاطر السوق و كذا المخاطر غير النظامية، باعتبار أن لهذه المخاطر التأثير المباشر على إيرادات البنك، كما تسعى إدارة البنك إلى تحسين الفعالية من خلال تحسين عوائد الاستثمارات و تخفيض التكاليف و تحسين انتاجية الأفراد و الخدمات و المنتجات، كما تتداخل أيضا تأثيرات المخاطر على تحسين الفعالية بشكل مباشر و غير مباشر، و لأن تأثير المخاطر يفوق حد تحسين الفعالية و تعظيم الإيرادات، فإم إدارة البنك تسعى من خلال وضعها لأهداف مرتبطة بها إلى تقليل تأثيرها، من خلال تبني إجراءات و أنظمة من شأنها تحقيق هذه الأهداف.

### ثانيا: مؤشرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

بعد تحديد أهداف كل منظور تأتي مرحلة تحديد مؤشرات هذه الأهداف، انطلاقا من كون وضع الأهداف دون وجود امكانية لتأكد من تحقيقها عملا لا طائل منه، و رغم اختلاف المؤشرات انطلاقا من اختلاف المنظورات، إلا أن الطابع التكاملية الذي يميزها هو ما يسمح النهائية بالوصول إلى تحقيق رؤية البنك و تحقيق المزاوجة بين الاتجاه الاستراتيجي للبنك و اتجاه إدارة المخاطر، و تمثل المؤشرات مقاييس موضوعية تعكس مستوى التقدم في تحقيق الأهداف، و يمثل الجدول التالي مؤشرات المنظورات الأربعة للبطاقة .

الجدول 10.3. مؤشرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

منظورات البطاقة	الأهداف	المؤشرات
المنظور المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية الإيرادات و تنويعها ؛</li> <li>- تحسين العائد على الاستثمار؛</li> <li>- تخفيض تكاليف تقديم المنتجات و الخدمات؛</li> <li>- تخفيض مخاطر السيولة؛</li> <li>- تخفيض مخاطر السوق .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % في زيادة الدخل الصافي ؛</li> <li>- نسبة صافي الدخل \ مجموع الموجودات؛</li> <li>- % الإيرادات الجديدة من مجموع الإيرادات؛</li> <li>- الدخل الصافي لكل دينار مستثمر؛</li> <li>- % انخفاض تكلفة الخدمات و المنتجات؛</li> <li>- صافي القروض \ اجمالي الموجودات؛</li> <li>- صافي القروض \ الودائع و صافي مصادر التمويل المستقرة؛</li> <li>- % الارباح من عمليات الصرف؛</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض المخاطر غير النظامية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % الارباح من أسعار الأسهم و السندات؛</li> <li>- % الخسائر من المخاطر غير النظامية.</li> </ul>
منظور العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين جودة المنتجات و الخدمات؛</li> <li>- تحسين الوقت اللازم لتقديم المنتجات و الخدمات؛</li> <li>- التميز في المنتجات و الخدمات من خلال موثوقية قدرات الاقراض؛</li> <li>- الحد من فقدان العملاء؛</li> <li>- متابعة مخاطر المنتجات \ سمعة الخدمات؛</li> <li>- زيادة المعلومات الخاصة بملاحظات العملاء بشأن مخاطر السوق المتعلقة بتقديم الخدمات؛</li> <li>- إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بطريقة أكثر فعالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % نقصان شكاوى العملاء؛</li> <li>- الدراسات الاستقصائية ؛</li> <li>- تخفيض الفترة بين الطلب و تقديم الخدمة؛</li> <li>- المقارنة المرجعية للمنتجات من حيث الوقت و السعر؛</li> <li>- عدد العملاء المفقودين؛</li> <li>- % نسبة الاحتفاظ بالعملاء من مجموع العملاء؛</li> <li>- % الآراء السلبية للعملاء حول المنتجات و الخدمات؛</li> <li>- % القروض المتنازع عنها من ص م إلى مجموع القروض المتنازع عنها؛</li> <li>- % إيرادات م ص م إلى مجموع الإيرادات؛</li> </ul>
منظور العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخفيض تكلفة العمليات ؛</li> <li>- تحسين و تطوير العمليات التشغيلية؛</li> <li>- تطوير علاقات التعاون بين مختلف الوظائف؛</li> <li>- تخفيض فترة معالجة الطلبات؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % تخفيض فترة دراسة الملفات؛</li> <li>- عدد التحسينات على العمليات؛</li> <li>- % تكاليف التحسين إلى اجمالي التكاليف؛</li> <li>- % تخفيض التكاليف ؛</li> <li>- عدد الحوادث في سلسلة العمليات؛</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من احتمال حدوث المخاطر و تأثيرها على سلسلة التوريد؛</li> <li>- تحديد المخاطر و العمل على استباقها؛</li> <li>- تخفيض مخاطر القروض ؛</li> <li>- العمل على تغطية جميع المخاطر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من احتمال حدوث المخاطر و تأثيرها على سلسلة التوريد؛</li> <li>- تحديد المخاطر و العمل على استباقها؛</li> <li>- تخفيض مخاطر القروض ؛</li> <li>- العمل على تغطية جميع المخاطر.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير كفاءة الاطارات و الموظفين؛</li> <li>- تحسين انسياب المعلومات بين مختلف الموظفين و بين مختلف الوظائف و المستويات؛</li> <li>- تحسين جو العمل داخل البنك و كذا نظم الصحة و السلامة المهنية؛</li> <li>- تحقيق التكامل بين عمل الموظفين و أنظمة المعلومات؛</li> <li>- زيادة وعي الموظفين بمختلف المخاطر؛</li> <li>- تحسين معايير شفافية العمليات داخل البنك؛</li> <li>- تحسين أنظمة التنبؤ بالمخاطر؛</li> <li>- تخفيض مستويات حوادث العمل؛</li> <li>- تدعيم أساليب التواصل و التفاعل بين الموظفين بشكل دائم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير كفاءة الاطارات و الموظفين؛</li> <li>- تحسين انسياب المعلومات بين مختلف الموظفين و بين مختلف الوظائف و المستويات؛</li> <li>- تحسين جو العمل داخل البنك و كذا نظم الصحة و السلامة المهنية؛</li> <li>- تحقيق التكامل بين عمل الموظفين و أنظمة المعلومات؛</li> <li>- زيادة وعي الموظفين بمختلف المخاطر؛</li> <li>- تحسين معايير شفافية العمليات داخل البنك؛</li> <li>- تحسين أنظمة التنبؤ بالمخاطر؛</li> <li>- تخفيض مستويات حوادث العمل؛</li> <li>- تدعيم أساليب التواصل و التفاعل بين الموظفين بشكل دائم.</li> </ul>	<p>منظور التعلم و النمو</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

#### الفرع الرابع: تحديد المبادرات الاستراتيجية.

من أجل تدعيم أسس تحقيق هذه الأهداف، يتم تحديد المبادرات الواجب تبنيها من طرف الإدارة لتحقيق التحسين المطلوب، و تمثل المبادرات خطط تكتيكية أو خطط عمل لما يجب القيام به في المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن حتى يكون بالإمكان تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، و من خلال عرضنا لبعض المبادرات الاستراتيجية المقترحة، تجدر الإشارة إلى أن التحسين المستمر لأداء مختلف المنظورات يتطلب التحسين المستمر للمبادرات و تعديلها كلما تطلب الأمر.

## الفصل الثالث

## بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية

أولاً: المنظور المالي: يمثل الجدول التالي المبادرات الاستراتيجية للمنظور المالي.

### الجدول 11.3. المبادرات الاستراتيجية للمنظور المالي.

الأهداف	المؤشرات	المبادرات الاستراتيجية
- تنمية الإيرادات و تنويعها ؛	- % في زيادة الدخل الصافي ؛	- طرح تشكيلة كاملة من الخدمات المنخفضة التكلفة؛
- تحسين العائد على الاستثمار؛	- نسبة صافي الدخل \ مجموع الموجودات؛	- اعداد ورشات عمل مفتوحة للتعريف بالمنتجات و الخدمات الجديدة للبنك؛
- تخفيض تكاليف تقديم المنتجات و الخدمات؛	- % الإيرادات الجديدة من مجموع الإيرادات؛	- تشجيع العملاء على اقتناء الخدمات و المنتجات الجديدة من خلال تسهيل عملية الحصول عليها؛
- تخفيض مخاطر السيولة؛	- الدخل الصافي لكل دينار مستثمر؛	- القيام بدراسة الجدوى لجميع المشاريع الاستثمارية باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة EVA؛
- تخفيض مخاطر السوق ؛	- % انخفاض تكلفة الخدمات و المنتجات؛	- خلق قنوات توزيع جديدة بالشراكة مع مؤسسات متخصصة على شاكلة مؤسسات التأمين ؛
- تخفيض المخاطر غير النظامية.	- صافي القروض \ اجمالي الموجودات؛	- اعتماد مدخل الأنشطة في تحديد تكلفة المنتجات و الخدمات ABM و ABC ؛
	- صافي القروض \ الودائع و صافي مصادر التمويل المستقرة؛	- تنويع المحفظة المالية من الأسهم و السندات ؛
	- % الارباح من عمليات الصرف؛	- الحد من التركيز البنكي و تنويع توظيف الأموال ؛
	- % الارباح من أسعار الأسهم و السندات؛	- منح عمولات للعملاء الذين يساعدون البنك في جذب عملاء جدد؛
	- % الخسائر من المخاطر غير النظامية.	- إعداد الدراسات قبل الخسائر و بعد حدوثها بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة ؛
		- إعادة تصنيف الموجودات البنكية حسب درجة خطورتها و حسب تواريخ استحقاقها مع المراجعة الدورية لاحتمال تغير هذه التواريخ؛
		- رصد سلوك القروض من أجل رصد علامات التحذير للمخاطر ؛
		- التعاقد مع مكاتب خبرات متخصصة في المخاطر بهدف تزويد البنك بالدراسات المتعلقة باحتمال حدوث المخاطر و أنواعها.

المصدر: من إعداد الباحث.

## الفصل الثالث

## بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية

ثانيا: منظور العملاء: يمثل الجدول التالي المبادرات الاستراتيجية لمنظور العملاء.

### الجدول 12.3. المبادرات الاستراتيجية لمنظور العملاء

الأهداف	المؤشرات	المبادرات الاستراتيجية
- تحسين جودة الخدمات؛	- % نقصان شكاوى العملاء؛	- اعتماد الجودة الشاملة في تقديم المنتجة للخدمات و المنتجات؛
- تحسين الوقت اللازم لتقديم المنتجات و الخدمات؛	- الدراسات الاستقصائية؛	- إجراء مسوحات دورية عن مدى رضا العملاء عن الخدمات و المنتجات لتحديد أوجه النقص؛
- التميز في المنتجات و الخدمات	- تخفيض الفترة بين الطلب و تقديم الخدمة؛	- توفير خدمات إضافية مجانية للعملاء الأوفياء؛
- من خلال موثوقية قدرات الاقراض؛	- المقارنة المرجعية من حيث الوقت و السعر؛	- استخدام طريقة صفوف الانتظار لتحسين وقت تقديم الخدمات؛
- الحد من فقدان العملاء؛	- عدد العملاء المفقودين؛	- طرح منتجات و خدمات على شبكات النت دون ضرورة الحضور إلى مقر البنك؛
- متابعة مخاطر المنتجات\سمعة الخدمات؛	- % نسبة الاحتفاظ بالعملاء من مجموع العملاء؛	- تدعيم شبكة الصرافات الآلية في جميع المناطق المأهولة و العمل على تفعيلها طيلة الوقت؛
- زيادة المعلومات الخاصة بملاحظات العملاء بشأن مخاطر السوق المتعلقة بتقديم الخدمات؛	- % الآراء السلبية للعملاء حول المنتجات و الخدمات؛	- خلق قنوات جديدة لتقديم الخدمات من خلال الانتشار في الأماكن التي تطلب فيها الخدمات كالمحلات الواسعة و مراكز التسوق؛
- إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بريقة أكثر فعالية.	- % القروض المتنازع عنها من م ص م إلى مجموع القروض المتنازع عنها؛	- استخدام نظام المواعيد لتسهيل العمل على الموظفين و على العملاء؛
	- % ايرادات م ص م إلى مجموع الايرادات؛	- استخدام طريقة التنقيط في عمليات اتخاذ قرارات الاقراض؛
		- تحسين فعالية استجابة الموظفين للطلبات العملاء؛
		- تحديد مصدر الشائعات و اعتماد الحلول المناسبة للتخفيف من أثرها؛
		- جمع المعلومات عن العملاء من خلال خلق شبكة بين المؤسسات الكبيرة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بين الأفراد؛
		- الاتصال بالمؤسسات الصغيرة في أماكن عملها لعرض خدمات البنك التي يمكن أن تستفيد منها؛

المصدر: من إعداد الباحث.

## الفصل الثالث

## بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية

ثالثا: منظور العمليات الداخلية: يمثل الجدول التالي المبادرات الاستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية.

### الجدول 13.3. المبادرات الاستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية

الأهداف	المؤشرات	المبادرات الاستراتيجية
- تخفيض تكلفة العمليات ؛	- % تخفيض فترة دراسة الملفات؛	- إعادة هندسة العمليات من خلال تحديد نقاط الضعف في سلسلة تقديم الخدمات و المنتجات؛
- تحسين و تطوير العمليات التشغيلية؛	- عدد التحسينات على العمليات؛	- طرح المشكلة على الموظفين و أخذ الاقتراحات و تنميتها لإعطاء هذا التغيير الطابع التشاركي؛
- تطوير علاقات التعاون بين مختلف الوظائف؛	- % تكاليف التحسين إلى اجمالي التكاليف؛	- تحليل سلسلة القيمة و أخرجة العمليات و الأنشطة التي تشكل عائقا أمام تخفيض التكلفة؛
- تخفيض فترة معالجة الطلبات؛	- % تخفيض التكاليف ؛	- حوسبة و أتمتة العمليات ؛
- الحد من احتمال حدوث المخاطر و تأثيرها على سلسلة التوريد؛	- عدد الحوادث في سلسلة العمليات؛	- توفير الموارد البشرية و المادية اللازمة لتقديم الخدمات و المنتجات؛
- تحديد المخاطر و العمل على استباقها؛	- % المخاطر التي تم رصدتها قبل الحدوث إلى مجموع المخاطر؛	- اعتماد تقسيم وظيفي أو حسب العملاء لتحسين فترة تقديم الخدمة؛
- تخفيض مخاطر القروض ؛	- عدد القروض المشكوك في تحصيلها؛	- تحديد و تطبيق شروط و معايير تقديم الخدمات مع جميع العملاء؛
- العمل على تغطية جميع المخاطر.	- % التغير في الاحتمالات مقارنة بالتغير في عدد العملاء المشكوك فيهم؛	- احترام نسب الملاءة المالية التي يحددها القانون مهما كانت الظروف؛
	- % القروض المشكوك فيها المسترجعة من مجموع القروض المشكوك فيها.	- الصرامة في تقدير ضمانات القروض؛
		- استخدام شركات مختصة في التحصيل من العملاء المشكوك فيهم؛
		- تطوير شبكة الوكالات أو الدخول في شراكة مع مؤسسة البريد و المواصلات؛
		- المراجعة الدورية لمتطلبات الحصول على خدمات البنك و منتجاته لتواكب أي تغير حاصل؛

المصدر: من إعداد الباحث.

## الفصل الثالث

## بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية

رابعاً: منظور التعلم و النمو: يمثل الجدول التالي المبادرات الاستراتيجية لمنظور التعلم و النمو.

### الجدول 14.3. المبادرات الاستراتيجية لمنظور التعلم و النمو

الأهداف	المؤشرات	المبادرات الاستراتيجية
- تطوير كفاءة الاطارات و الموظفين؛	- عدد ساعات التدريب لكل موظف؛	- التدريب و التكوين الدوري للموظفين على استخدام التكنولوجيات الحديثة و نظم المعلومات؛
- تحسين انسياب المعلومات بين مختلف الموظفين و بين مختلف الوظائف و المستويات؛	- % ارتفاع الايرادات لكل موظف؛	- توعية الموظفين و الاطارات بالمخاطر التقليدية و الحديثة و طرق رصدتها و ادارتها؛
- تحسين جو العمل داخل البنك و كذا نظم الصحة و السلامة المهنية؛	- % الموظفين الذين استفادوا من التبرصات الخاصة بالمخاطر؛	- تحفيز العاملين على المشاركة في الدورات التكوينية و اعطاء الاقتراحات و تبادل الآراء؛
- تحقيق التكامل بين عمل الموظفين و أنظمة المعلومات؛	- عدد اعطال الأنظمة التي حدثت؛	- ربط المكافآت بمستويات أداء مختلفة و تبني جداول التعزيز لسكينر؛
- زيادة وعي الموظفين بمختلف المخاطر؛	- عدد الصرعات بين الموظفين؛	- تحديد مسؤولية و سلطة كل فرد في البنك لتجاوز الصراعات و الصدمات؛
- تحسين معايير شفافية العمليات ؛	- عدد المشاكل الناتجة عن عدم قدرة الموظفين استخدام أنظمة المعلومات؛	- تحديث برامج حماية أنظمة المعلومات و سلامتها تماشياً مع تطور قدرات الاختراق؛
- تحسين أنظمة التنبؤ بالمخاطر؛	- نسبة دوران الموظفين؛	- وضع اجراءات سلامة صارمة تطبق على الجميع؛
- تخفيض مستويات حوادث العمل؛	- عدد حوادث العمل لكل كوظف؛	- ربط بعض المكافآت بأداء فريق العمل ككل؛
- تدعيم أساليب التواصل و التفاعل بين الموظفين بشكل دائم.	- عدد شكاوى الموظفين؛	- إعداد حفلات و لقاءات دورية بين الموظفين خارج العمل؛
	- % تكاليف الاحتيال إلى مجموع الايرادات؛	- مكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي دورياً في حفل يحضره جميع الموظفين؛
	- عدد أيام غياب الموظفين؛	- تكريم الموظفين المتقاعدين أو العازمون على التقاعد ليكونوا مثالا على جزاء التفاني في العمل؛
	- % الوقت الضائع إلى مجموع الوقت ؛	- اجراء مسوحات حول رضا الموظفين؛
		- الصيانة المستمرة للتجهيزات و لأنظمة المعلومات؛
		- فهم حالة تأخر الموظفين و سبب طلب أيام عطلة قبل اعطائها؛
		- فهم حالات الاستقالات الطوعية لتحديد أسبابها؛

المصدر: من إعداد الباحث.

الفرع الخامس: بناء الخريطة الاستراتيجية.

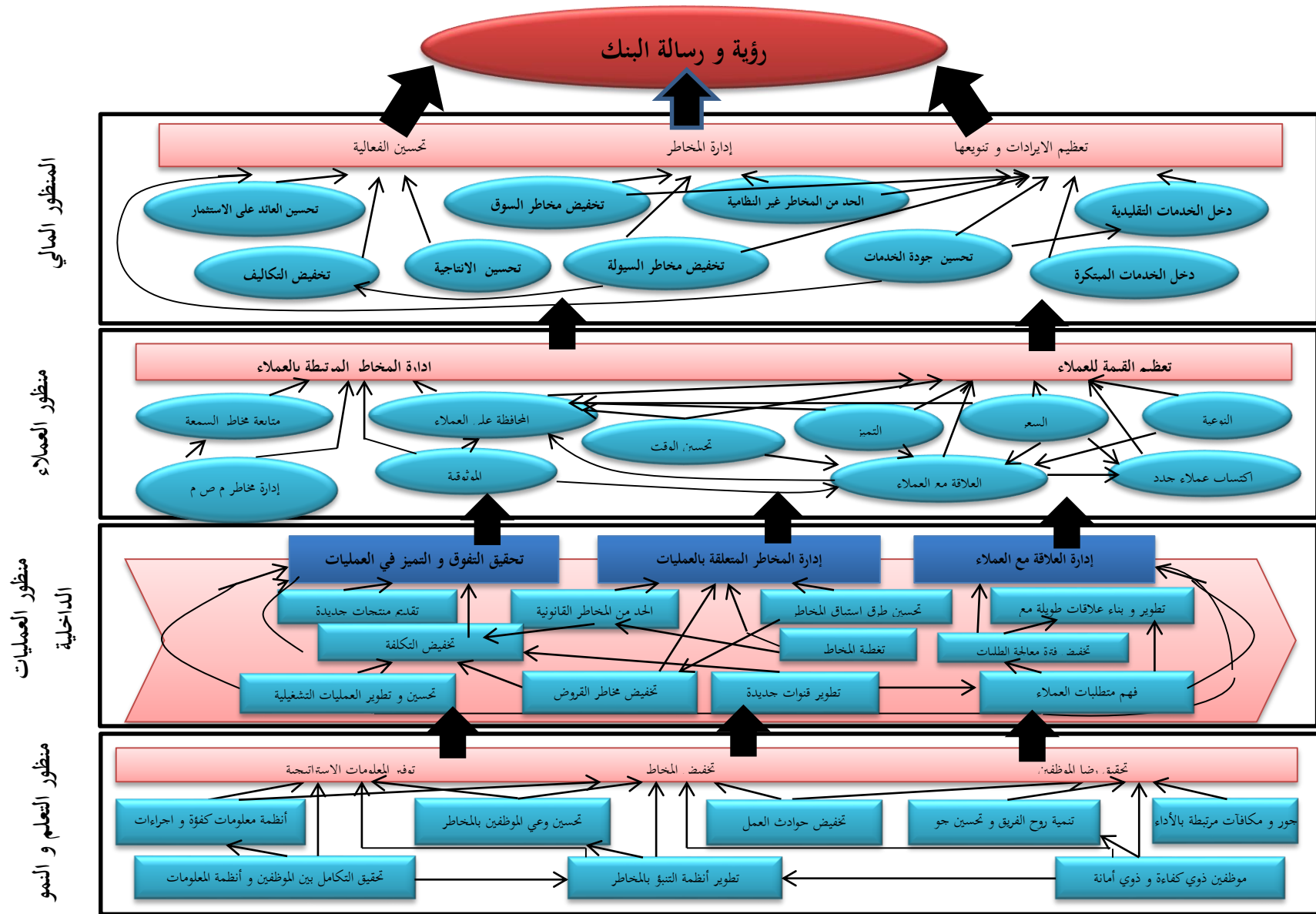
تمثل الخريطة الاستراتيجية تشكيلا شاملا لمختلف أهداف المنظورات الأربعة، أين يظهر الأثر التراكمي لكل منظور على المنظورات الأخرى، أي أنها توضح كيفية تأثير كل هدف من أهداف المنظورات الأربع على تحقيق رؤية ورسالة البنك، من خلال سلسلة مترابطة من الأنشطة و العمليات واضحة الفروض الاستراتيجية و العلاقات السببية، و يتم بناء الخريطة الاستراتيجية بجمع الخرائط الاستراتيجية لكل منظور مع بعضها البعض وفق ترتيب كل منظور، حيث يكون منظور التعلم و النمو في أدنى الخريطة، يليه منظور العمليات الداخلية، ثم منظور العملاء ليكون المنظور المالي في قمة الخريطة باعتباره محصلة عمل المنظورات الثلاثة السابقة.

إن التوازن و العلاقة السببية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن كخصائص أساسية لها، يعطيها بعدا تكامليا بين منظوراتها الأربع، الأمر الذي يسمح بإحداث ذلك التراكم الإيجابي المرجو من عمليتي الرصف و المحاذاة، كما يفرض في حالة إضافة منظور آخر، العمل على تحديد علاقات التوازن و السببية التي تجمعها بالمنظورات الأخرى للبطاقة بشكل جلي و واضح، و هو ما تم ملاحظته في بعض الدراسات التي حاولت إضافة منظور آخر دون الغوص في فلسفة البطاقة المبنية على خلق التراكم المفقود بين مستويات الإدارة في البنك، و بين الوظائف و الأقسام المختلفة المكونة له.

لقد شدد الباحثان كابلان و نورتن على ضرورة الحذر بشأن تحديد أهداف و مؤشرات كل منظور، أين أوجبا اعتبار هذه العملية على أنها مستمرة و متواصلة و ليست منقطعة، و هذا معناه أن أهداف و مؤشرات كل منظور يجب أن تؤثر و تتأثر بأهداف المنظورات الأخرى سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، في شكل يحدد جغرافية قنوات و مسارات و نقاط البداية و الوصول لكل هدف و مؤشر، بشرط أن يتم توضيح الآلية الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف و كذا قياس مستويات التقدم في ذلك.

و يمثل الشكل التالي الخريطة الاستراتيجية للبنك وفق التصور المقترح للمنظورات الأربع.

الشكل 12.3. الخريطة الاستراتيجية المقترح للبنوك العمومية الجزائرية



ترتبط الأهداف الاستراتيجية بأهداف إدارة المخاطر في وجهين أساسيين هما: توازي نهجها وكذا العمل على تحقيق الأهداف الرئيسية للبنك، فبالنسبة للأهداف الاستراتيجية يتضح الأثر التراكمي من خلال سلسلة النتيجة و السبب، حيث يؤدي تحسين قدرات و كفاءة العاملين و تطوير أنظمة المعلومات إلى تحسين العمليات التشغيلية و تطويرها، مما يسمح بزيادة رضا العملاء و ولائهم، مما سيؤثر ايجابا على الأداء المالي للبنك، أما بالنسبة لأهداف إدارة المخاطر فالعملية أكثر تعقيدا، فانطلاقا من كون المخاطر التشغيلية و الاستراتيجية تلتقيان في نقاط عديدة، و كونهما كذلك أحد أسباب حدوث المخاطر الأخرى، تم تحديد الأهداف المرتبطة بالأفراد و أنظمة المعلومات و كذا جو العمل كأساس لتخفيض مستوى المخاطر الأخرى، فمثلث الاحتيال السابق الذكر يوضح أن الاحتيال سببه توفر مجموعة من الظروف، و هو بدوره تنشأ عنه مخاطر أخرى متعلقة بسمعة البنك و سرية المعاملات و عدم كفاية تغطية القروض و غيرها.

تستند مخاطر أنظمة المعلومات إلى نفس المنطلق، فعدم قدرتها على اكتشاف المخاطر و عدم قدرتها على التدقيق بالشكل اللازم في وضعية عميل معين تؤثر على أكثر من صعيد، أما بالنسبة للمخاطر المرتبطة بالصحة و السلامة المهنية و كذا بجو العمل، فالمخاطر تنشأ عندما تتوفر الدوافع للقيام بعمل ضد مصلحة البنك، سواء من داخله أو خارجه، تؤثر المخاطر المتعلقة بالأفراد و الأنظمة و محيط العمل على كفاءة و فعالية الأنشطة التشغيلية مما يولد مخاطر أخرى، فالمخاطر القانونية قد تنشأ من لامتؤولية الموظفين أو كنتيجة لتعطل أنظمة المعلومات، كما تنشأ أيضا نتيجة عمليات الاحتيال، و نظرا لارتباط سمعة البنك و موثوقية خدماته و منتجاته بالمخاطر السابقة الذكر، تظهر تأثيرات مختلفة على مستوى العملاء، حيث ينخفض مستوى رضا العملاء و من ثم ينخفض مستوى وفائهم، و الذي سيأثر حتما على الحفاظ عليهم أو كسب عملاء جدد، كما ستتأثر سمعة البنك، مما سيعود بالسلب على أداء البنك المالي.

خلاصة الفصل:

تمثل إدارة المخاطر البنكية عنصرا حيويا في ضمان استقرار المنظومة المصرفية، ما دعا مختلف الهيئات المشرفة على هذا القطاع إلى المسارعة في وضع التدابير اللازمة و تحديد الاجراءات الواجب احترامها للحفاظ على سلامة أموال المودعين و تحقيق الربح، و كذا دفع عجلة التنمية باعتبار الدور الهام الذي تلعبه البنوك في هذا المجال، كما سارعت هذه الهيئات في تبني التوجه الدولي لإدارة المخاطر من خلال مقررات لجنة بازل و ألزمت البنوك العاملة في الجزائر على ضرورة مسايرة المتطلبات الجديدة الكفيلة بتحقيق استقرار للقطاع المالي.

و نظرا لكون بطاقة الأداء المتوازن أحد الآليات الحديثة و المهمة التي من شأنها المساهمة و بشكل فعال في إدارة مختلف المخاطر التي تواجه المؤسسات البنكية، عكفت مختلف البنوك على تبني هذه الأداة و تكييفها مع احتياجاتها، حيث تم دمج إدارة المخاطر كعامل رئيسي ضمن منظورات البطاقة لإحداث التوائم و التلاؤم بين الأهداف الاستراتيجية و أهداف إدارة المخاطر، مما سمح بتحقيق رؤية ورسالة هذه البنوك ضمن إطار شامل و متكامل لإدارة المخاطر.

يعتبر اتجاه الجزائر نحو الانفتاح على السوق و الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية دافعا إضافيا لضرورة تبني الأساليب و التقنيات الحديثة للتسيير و إدارة المخاطر، و نظرا لكون بطاقة الأداء المتوازن أحد هذه الآليات، فإن تبنيها أصبح أكثر من ضرورة، و يمثل التصور المقترح للبطاقة الخاصة بالبنوك العمومية نموذجا أوليا يستدعي التطوير و التحسين، حيث وضع تصور أولي للمنظورات الأربع من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية و أهداف إدارة المخاطر لكل منظور، مع تحديد مؤشرات كل هدف، ثم بعد ذلك تم تحديد المبادرات الاستراتيجية التي من شأنها المساهمة في تحقيق هذه الأهداف.

[Tapez ici]

الغائقة

العامّة

### نتائج الدراسة

يعتبر تحسين السلوك الإداري للبنوك هدف يصعب تحقيقه على أرض الواقع، لما تصادفها من حالات عدم التأكد بشأن اتخاذ القرارات ، لهذا كثرت و تعددت الدراسات و البحوث التي حاولت الغوص في أعماق النشاط البنكي و فك شفرته و تعديلها لجعلها قوى بناءة ، و ذلك من خلال الآليات و الأدوات التي اختلفت و تنوعت، و يعتبر نظام مراقبة التسيير أحد الأنظمة الرقابية التي تمثل أعمدة هذا البناء، فمن خلال أدواته المختلفة يوفر بعض الحلول و الأجوبة للإشكالات الاستشرافية لمستقبل نشاط بنكي عنوانه الرئيس التغيير الكامل و التأكد شبه المنعدم، و أمام العجز الكبير الذي أعاق قدرة الأنظمة الرقابية التقليدية على إكمال أسوار هذا البناء، جاءت بطاقة الأداء المتوازن بفلسفة جديدة تركز أسسها كانت مغيبية، فالاعتماد على الجوانب غير المالية في تحسين الأداء المالي كان له من الغموض ما جعل من بناء نموذج لإحداث ذلك الربط أمر مستعص و مبهم، لذا مثلت بطاقة الأداء المتوازن ثورة حقيقية في الفكر الإداري الحديث.

إن حادثة النظام المالي المصري في الجزائر لا تمثل عذرا لارتكاب هفوات أو أخطاء، فالأعذار لا تجدي نفعا أمام السيل العارم للمخاطر التي تحيط بالنشاط المالي و المصري من كل جانب، و التي تصيب الأجهزة المصرفية المتطورة فما بالك بالغير المتطورة، و نظرا لتعدد الأسباب و تنوع الدوافع، بات من الضروري السعي لتكييف البنوك الجزائرية مع متغيرات هذه البيئة ، فهي لا تنتظر التكيف بل تلغي المتخلف، و من هنا يمثل تبني بطاقة الأداء المتوازن و تطبيقها في البنوك الجزائرية نهجا أصيلا من أصول التطور، بما توفره من حلول لما تعانيه هذه البنوك خصوصا فيما يتعلق بدمج الجوانب و الأصول المختلفة المالية و غير المالية لتحقيق الأهداف المسطرة.

تمثل المنظورات الأربع للتصور المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للبنوك العمومية، الآلية الكفيلة بتوضيح سبل تحقيق التراكم الإيجابي لأداء هذه الجوانب مجتمعة و منفصلة على الأداء المالي للبنك، كما توضح العلاقة السببية الموجودة بين مؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة خطوط هذا التأثير، فسعي إدارة البنوك لتحقيق أهداف استراتيجية تعظيم الإيرادات، تعارضها أهداف إدارة المخاطر الساعية إلى التخفيض من المخاطر التي تواجه هذه البنوك، و التخلي عن بعض الأنشطة و بعض المنتجات، الأمر الذي لا يخدم الأهداف الأولى، و من هنا وجب العمل على إيجاد التوليفة المناسبة الكفيلة بخلق التوائم المنشود بين الأهداف الاستراتيجية و أهداف إدارة المخاطر.

بينت الدراسة المتأنية لتجربتي بنك طوكيو و بنك مترو الدور الذي تمثله بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية أنظمة الرقابة الداخلية و منها مراقبة التسيير في هذين البنكين، حيث أن اعتماد البطاقة على أربع منظورات، منظور مالي و ثلاثة منظورات غير مالية، ممثلة في منظور التعلم و النمو، منظور العمليات الداخلية و منظور العملاء، وضح

الكيفية التي من خلالها تتم عملية تحسين هذه الأنظمة و جعلها أنظمة شاملة للأداء و ليست أنظمة ذات بعد واحد.

إن انطلاق بناء النموذج من منظور التعلم و النمو دليلا على اعتبار هذا المنظور أساس تحقيق التحسين المستمر المنشود، فدون وجود كفاءات قادرة على تطبيق السياسات و الخطط و فهمها، لا يمكن أن تحقق الجهود المبذولة شيئا، كما أن اشمال هذا المنظور على ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في المورد البشري، المورد المعلوماتي و جو العمل داخل البنك، قد أعطى لهذا المنظور و من ورائه بطاقة الأداء المتوازن بعدا إنسانيا لنشاط البنك، مجسدة بذلك أفكار رواد المدرسة الانسانية مثل التون مايو و ماسلو و من واكب أفكارهم من جهة، و أفكار نظرية النظم و المنظمات المتعلمة التي طالما ما اعتبرت المؤسسات أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها عن طريق المدخلات و المخرجات، أين تمثل أنظمة المعلومات عنصرا أساسيا في ترشيد القرارات المتخذة.

كما تحتوي البطاقة على منظور خاص بالعمليات الداخلية، مرجعه ضرورة مراجعة العمليات و الأنشطة داخل المؤسسة، و العمل على تحسينها و تطويرها، و ذلك انطلاقا من كون العمليات الداخلية هي المعيار الحقيقي عن التحسن المفترض في منظور التعلم و النمو، حيث أن تطوير الكفاءات و أنظمة المعلومات يجب أن يظهر تأثيره على تطوير مختلف العمليات الداخلية و إلا عد ذلك هدرًا للموارد لا أكثر، لينعكس هذا التحسين المزدوج في منظور العملاء، فتلبية رغبات العملاء يعد أولوية قصوى بالنسبة لأي مؤسسة كانت، من خلال العمل على تحديد احتياجاته و فهمها و من ثم محاولة تلبيتها، معتمدين في ذلك على مهارة و كفاءة الموظفين، و قدرة أنظمة المعلومات بجمع المعلومات و تحليلها لفهم التطورات الحاصلة في بيئة البنك، الأمر الذي يتيح تنظيم و هندسة مختلف العمليات حسب متطلبات الوضع.

تمثل المخاطر المصرفية تحديا حقيقيا للبنوك صعب تجاوزه، نتيجة لتجدد هذه المخاطر و تطورها و تنوعها، الأمر الذي استدعى البحث عن أفضل الآليات الكفيلة بمواجهتها و الحد من تأثيرها، و نظرا لشمولية المخاطر لجميع أنشطة البنك و تأثيرها المتراكم و المتشابك، و جب التعامل معها على ذلك الأساس دون فصلها و تجزئتها، و هو ما تم العمل على تقديمه من خلال التصور المقترح، أين تم دمج مختلف المخاطر - و حتى تلك الغير مدرجة في اتفاقيات بازل متمثلة في المخاطر الاستراتيجية - في منظورات البطاقة الأربع، و ربط كل نوع مع المنظور الذي يوافقه، فمنظور التعلم و النمو يتعلق بالأنشطة المتعلقة بالجانب الإنساني و المعلوماتي داخل البنك، لذا كان من الواجب دمج بعض المخاطر التشغيلية في هذا المنظور، كمخاطر الاحتيال و مخاطر عدم كفاءة أنظمة المعلومات و تعطلها تمثل تحديا للبنك، بينما أدمجت المخاطر المرتبطة بالأنشطة و العمليات ضمن منظور العمليات الداخلية، و باعتبار مخاطر السمعة و مخاطر الائتمان تمس في مجملها جانب العملاء فقد أدرجت ضمن منظور العملاء، في حين

أن المنظور المالي عاجل المخاطر المتعلقة بالقروض و مخاطر السوق و مخاطر السيولة، باعتبار أنها تنتمي في مجملها إلى مخاطر خارجة دائرة المنظورات الثلاث، رغم أن تأثير و مسببات المخاطر و المبادرات متداخلة و متشابكة.

يمثل النموذج المقترح تبسيطا لما يجب القيام به في كل منظور دون الخوض في التأثيرات المتداخلة، إذ أن المبادرات المقترحة في كل منظور ستلقي بضررها على تحسين طرق مواجهة المخاطر في المستويات المختلفة، و ليس في مستوى ذلك المنظور فقط، فتحسين جو العمل و تطوير كفاءة الموظفين سيزيد من رضاهم، و بتواجد نظام معلومات كفؤ يصبح من المستحيل أخلاقيا و فعليا القيام بعمليات الاحتيال أو التواطؤ مع عميل معين للقيام بهذه العملية، كما أن كفاءة الموظفين و أنظمة المعلومات تجعل من امكانية رصد المخاطر أمرا ممكنا، سواء تعلق الأمر بمخاطر السوق، مخاطر السيولة أو المخاطر الأخرى، لذي يستوجب التذكير أن محاولة فصل تأثير المخاطر المختلفة و تجزئة طرق مجابته لن يحل مشكلة تنوع و تعدد المخاطر و إنما سيعمل دون إدراك منا على زيادة الطين بلة، و العجز في النهاية على تحقيق أهداف البنك المختلفة.

و انطلاقا مما سبق تم استنتاج ما يلي:

تمثل إدارة المخاطر تحديا كبيرا للبنوك الجزائرية من خلال تنوع هذه المخاطر و تطورها، كما أن توجه الجزائر نحو الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أضاف تحديا آخر أمام هذه المؤسسات، الأمر الذي سيفتح الباب أمام المنافسة الحرة التي تستدعي تبني تقنيات و آليات تسيير حديثة، تساعد من جهة في تحسين السلوك الإداري للبنوك و من جهة أخرى في المساهمة في تحسين نظام إدارة المخاطر، و هو ما توفره بطاقة الأداء المتوازن، حيث بينت الدراسة قدرة هذه الأداة من خلال منظوراتها الأربع، المتمثلة في المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو، على تحسين أداء البنك عن طريق المامها بجميع جوانب الأداء المالية منها و غير المالية، توضح مبادرات كل منظور كيفية تنفيذ الاستراتيجية من جهة و تخفيض المخاطر التي تواجه البنوك من جهة أخرى.

و بينت الدراسة أيضا أن القوانين و التشريعات المنظمة لنشاط البنوك في الجزائرية، و رغم التحديث المستمر لها لا زالت تعاني بعض النقص خصوصا في الجانب الرقابي منها، مما سمح بحدوث بعض التجاوزات التي شكلت تهديدا لاستقرار المنظومة المصرفية، الأمر الذي يستدعي مراجعة هذه القوانين و تدعيمها لتقوية أنظمة الرقابة و تماشيا مع القوانين الاتفاقيات الدولية في هذا المجال، و يجب أيضا تفعيل الموجودة منها و عدم تركها حبرا على ورق، كما يستوجب أيضا تدعيم موارد البنوك الجزائرية خاصة في الجانب البشري منها، أين تمثل الكفاءات البشرية عاملا مهما في تحسين السلوك الإداري و في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

و قد خلصت الدراسة أيضا إلى عدم فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير، من خلال عدم الاستخدام الأمثل لمختلف أدواته على غرار تقسيم البنك إلى مراكز مسؤولية أو تبني طرق حساب التكلفة على أساس النشاط، أو حتى استخدام لوحات القيادة لتقييم أداء البنك في جانبه المالي، كما تبين أيضا أن البنك لا يولي اهتماما للأبعاد غير المالية مثل بعد العمليات التشغيلية و بعد التعلم و النمو، على الرغم من قيامه ببعض الأنشطة المتعلقة بمنظورات البطاقة.

كما أوضحت الدراسة أن:

- مواكبة التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية فيما يخص القوانين و التشريعات المتعلقة بإدارة المخاطر المصرفية، ضرورة ملحة تستوجب تكاتف جهود جميع الهيئات المنظمة و المسيرة للمؤسسات المالية و البنوك، و تطبيق اتفاقيات بازل بما يسمح للبنوك الجزائرية بالدخول إلى الأسواق العالمية؛
- بطاقة الأداء المتوازن ستمكن البنوك العمومية من تفعيل أنظمتها الرقابية المختلفة، بما يتماشى و التطورات الحاصلة في جميع المجالات، خاصة فيما يخص إدارة المخاطر التشغيلية و الاستراتيجية، و التي تعتبر مصدر عجز الأنظمة الرقابية التقليدية؛
- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في البنوك العمومية كنظام إداري متطور و كأداة للتغيير الاستراتيجي، يتطلب التزاما من الإدارة العليا للبنوك و بث هذا الالتزام في جميع مستويات البنك و إقناع الموظفين بجدوى تطبيق و تبني هذه البطاقة في تحسين أداء البنك؛
- التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب الفهم الجيد لكيفية عملها و أهميتها، و عقد دورات تكوينية و ورشات عمل خاصة يشارك فيها جميع الموظفين، لإثراء معارفهم حول هذه الأداة، و كيفية استخدام المؤشرات و المبادرات لتقييم أداء كل فرد و كل وظيفة في إطار مفهوم التدرج و الرصف التنظيمي؛
- يتطلب تطبيق البطاقة اعتماد فريق عمل مكون من موظفين من داخل البنك و خبراء في تقييم الأداء و في تطبيق البطاقة من خارجها، يساهم في تحسين كفاءة موظفي البنك و الاستفادة من خبرة فريق العمل، و كذا بناء نموذج للبطاقة وفق خصوصية كل بنك و مميزاته و أهدافه؛
- نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ليست آنية لحظية، و إنما قد يستغرق الأمر وقتا طويلا، باعتبار أن عمليات تقييم البطاقة و تحسينها لتلائم خصوصيات البنك عملية معقدة، تتطلب التدريب و التكوين المستمر من جهة، و تعديل العمليات و المؤشرات من جهة أخرى، لذا فإن استعجال النتائج قد يؤدي إلى فتور العزائم و تقزيم دور هذه الأداة، مما يحول دون التطبيق الكامل و التام لهذه الأداة؛

- يتطلب التطبيق الجيد للبطاقة توفر جميع الموارد اللازمة لفريق العمل، سواء تعلق الأمر بالموارد المالية أو المادية أو البشرية، و خصوصا الموارد المعلوماتية و المعرفية، حيث تمثل القدرة إلى الوصول إلى المعلومات اللازمة في الوقت المناسب دون صعوبات، عاملا محوريا في سرعة بناء و تفعيل البطاقة؛
- بناء تصور استراتيجي و خلق اجماع داخلي حولها هو أساس الفهم الجيد و الوعي الأوسع لأهداف البنك و سبل تحقيقها، الأمر الذي يتطلب أن تكون هذه الاستراتيجيات أساسها حاجات الزبائن و متطلباتهم، كما يتطلب أيضا أن تتماشى هذه الاستراتيجيات و القيم العامة للموظفين و العملاء حتى تتراكم إسهامات كل جانب في تحقيق رؤية البنك؛
- بناء تصور استراتيجي يتطلب تحديد قيم البنوك بشكل واضح و اعلانها لتصل إلى جميع الأطراف ذات المصلحة، الأمر الذي يتطلب مساهمة هذه الأطراف في بلورة هذه القيم بما يتماشى و قيم المجتمع و الموظفين، الأمر الذي ييسر مساهمة جميع الأطراف في احترام هذه القيم؛
- يتطلب تبني و تفعيل بطاقة الأداء المتوازن وجود أنظمة معلومات كفؤة، قادرة على جمع المعلومات و تحليلها لاستخدامها في عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة، سواء تعلق الأمر بالجانب الاستراتيجي و التكتيكي أو جانب إدارة المخاطر، و تطوير هذه الأنظمة بشكل دوري حتى يمكنها مواكبة التغيرات التكنولوجية و المعرفية الحاصلة في بيئة الاتصالات و المعلوماتية؛
- التحسين المستمر لبطاقة الأداء المتوازن و جوانب قصورها و مناحي ضعفها هو السبيل الوحيد للاستفادة من مزايا البطاقة و استخدامها كنظام للتغيير الاستراتيجي، دون أن تعيق حركية التطور التي يمر بها البنك؛
- دمج إدارة المخاطر في منظورات البطاقة يجب أن يكون حلقة البداية لإضافات أخرى حسب متطلبات نشاط البنك، فاعتماد نظم تقييم أخرى مثل ستة سيجما أو الجودة الشاملة أو القيمة الاقتصادية المضافة، قد يسهم بشكل كبير في زيادة فعالية هذه الأداة من خلال دمج جهود هذه الأنظمة بطريقة توضح اسهامات كل نظام و نقاط ضعفه؛
- البطاقة هي نظام متكامل، أي أن تطبيق البطاقة يجب أن يكون بشكل إجمالي، فالمنظور المالي لا يعمل بمعزل عن المنظورات الأخرى، بحيث أن الخلل إن وجد في أحد المنظورات سيؤثر لا محالة على النظام ككل، مما سيفقد البطاقة فعاليتها و دورها.

### الاقتراحات:

انطلاقاً من الدراسة التطبيقية و بناء على نتائج الدراسة السابقة الذكر، يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما

يلي:

- إن تبني و تطبيق التصور المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، و العمل على تفعيله من خلال المراجعة الدورية للهداف و المؤشرات و المبادرات يمكن أن يساهم في تحسين فعالية أنظمة الرقابة في البنوك العمومية الجزائرية؛
- تكوين موظفي البنك و استقطاب الكفاءات القادرة على استخدام التكنولوجيات الحديثة في مجال الأنظمة المعلوماتية بالشكل الذي يساهم في التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها؛
- تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية المختلفة للمساهمة في تخفيض حجم الخسائر و المخاطر؛
- العمل على بناء استراتيجية وفق قيم و معتقدات قطاعات العملاء المختلفة، بالشكل الذي يسمح باستغلال الفرص المتاحة في السوق؛
- ربط البنك بمخابر البحث في الجامعات و المعاهد بالشكل الذي يساهم في تعظيم فائدة الجانبين؛
- يجب على البنوك الجزائرية السعي لتبني و تطبيق التصور المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، مع التركيز على بناء مؤشرات و أهداف و مبادرات تتماشى و خصوصيات كل بنك؛
- الاستفادة من التجارب العالمية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن و استخلاص العبر و تحديد نقائص و مزايا كل تجربة؛
- العمل على تعزيز ثقافة التغيير المستمر و التحسين الدوري كآلية لدرء مناحي القصور و استكشاف التطورات الحاصلة في نظم و أساليب التسيير الحديثة؛
- العمل على نشر الوعي بين الموظفين و الاطارات و كذا القادة بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية؛
- القضاء على الموروث الاشتراكي المتجذر في ذهنية الموظفين و الاطارات، من خلال التدريب و التكوين، و كذا من خلال ربط مستويات أداء البنوك بمستوى المكافآت سلبي و إيجابا.

آفاق الدراسة:

يتطلب الامام بجميع جوانب الموضوع دراسات أخرى تكمل هذه الدراسة في جوانبها العديدة، و التي نذكر منها ما يلي:

- مؤشرات تقييم الأداء في البنوك الجزائرية؛
- صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية و سبل تجاوزها؛
- طرق دمج الأدوات و الأساليب الرقابية و الإدارية الأخرى ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازن، مثل ستة سيجما، الجودة الشاملة، و غيرها.
- مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح على شاكلة الجامعات و الإدارات العمومية، بما يسهم في تحسين أداء هذه المؤسسات.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

أولا :المراجع باللغة العربية.

### I. الكتب.

1. أحمد محمود الزامل و آخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
2. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن و معوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
3. أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية :مدخل إدارة المخاطر، الذاكرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
4. بسام محمد الطراونة، باسم محمد ملحم، الأوراق التجارية و العمليات المصرفية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2010.
5. توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء: ستة سيقما و بطاقة الأداء المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
6. حسني علي خربوش، عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أحمد جودة، الأسواق المالية: مفاهيم و تطبيقات، دار زهران للنشر و الطباعة و التوزيع ، عمان ، 1998.
7. رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود و البنوك، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2010.
8. رضا صاحب أبو حامد، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2002.
9. زكريا الدوري، يسرى السامرائي، البنوك المركزية و السياسات النقدية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
10. زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد السيخ، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية و التطبيق، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2014.
11. زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
12. زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2006.
13. سامر جلدة ، البنوك التجارية و التسويق المصرفي ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
14. سمير الخطيب ،قياس و إدارة المخاطر بالبنوك ، الطبعة الثانية ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 2007 .

15. شقيري نوري موسى، محمود ابراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سمير ذيب، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، 2012.
16. صادق الراشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع و التطبيقات العملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2015.
17. صادق الراشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع و التطبيقات العملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2009.
18. صبري مصطفى، حسن السبك، القرض المصرفي: كصورة من صور الائتمان و أداة تمويل، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2011.
19. ضياء مجيد الموسوي، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
20. طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2000 .
21. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر :أفراد-إدارات - شركات و بنوك، الدار الجامعية، عين شمس، 2003.
22. عبد الاله نعمة جعفر، النظم المحاسبية في البنوك و شركات التأمين، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
23. عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية:عمليات، تقنيات و تطبيقات، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2000.
24. عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات البنوك من الأساسيات إلى المستجدات :منهج متكامل، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2015.
25. فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمان سالم، محاسبة البنوك، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2002.
26. المجلة المالية و المصرفية اضاءات، معهد الدراسات المصرفية، السلسلة الخامسة، العدد 4، الكويت، نوفمبر 2012.
27. محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية ،زمزم ناشرون و موزعون، عمان، 2010.
28. محمد الصيرفي، إدارة المصارف، دار الوفاء لدنيا الطباعة النشر، الاسكندرية، 2007.
29. محمد الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا النشر، الاسكندرية، 2008.

30. محمد الكيلاني، الموسوعة التجارية و المصرفية: المجلد الرابع- عمليات البنوك دراسة مقارنة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
31. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
32. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
33. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
34. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
35. محمد يوسف الحناوي، نظم المعلومات المحاسبية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
36. نايف بن عبدالرحمن إدريس، "توشيبا" .. جابت العيد، صحيفة مال الاقتصادية، 26 ماي 2015، تم الاطلاع عليه في 23 أكتوبر 2015.
37. هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2008.
38. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي : أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
39. بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات و السياسات النقدية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2004.

## II. المقالات و المداخلات.

1. بحوصي مجدوب، استقلالية بنك الجزائر (مؤسسة الرقابة الأولى) بين قانون النقد و القرض 90-10 و الأمر 03-11، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، العدد 16، جامعة غرداية، 2012.
2. بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، دراسة لتقييم انعكاس الإصلاحات الاقتصادية على السياسة النقدية في الجزائر، الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية في الجزائر: الواقع و الأفق، جامعة تلمسان، 29-30 أكتوبر 2004
3. بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، واقع المنظومة المصرفية و منهج الإصلاح، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية-واقع و تحديات، جامعة الشلف - 14 و 15 ديسمبر 2004.
4. بن عيشي بشير، عبدالله غالم، المنظومة المصرفية عبر الإصلاحات الاقتصادية-إنجازات و تحديات، ملتقى المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة -منافسة، مخاطر و تقنياته، جامعة جيجل، 6-7 جوان 2005.

5. سليمان ناصر، مشكلة فائض السيولة لدى البنوك التجارية أسبابها و مقترحات لتصريفها، الملتقى الوطني حول إشكالية استعمال السيولة النقدية في المعاملات التجارية و انعكاسها على الخدمات المصرفية الجزائرية، سيدي بلعباس، 06-07 ماي 2014.

6. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول إشكالية إصلاح المنظومة المصرفية، الدورة العامة السادسة عشر، نوفمبر 2000.

7. هارون الطاهر، العقون نادية، الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العوامة المالية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر وتقنيات، جامعة جيجل، 5-7 جوان 2005.

### III. الأوامر، القوانين و التنظيمات.

1. أمر 97-204 مؤرخ في 26 جمادى الثانية الموافق 1 أكتوبر 1967 يتضمن إنشاء بنك الجزائر الخارجي، الجريدة الرسمية، العدد 82، الصادرة بتاريخ 5 أكتوبر 1967.

2. قانون رقم 86-12 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1406 الموافق ل 19 غشت 1986 و المتعلق بنظام البنوك و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 34.

3. قانون رقم 88-06 المؤرخ في 22 جمادى الأولى الموافق 12 يناير 1988 المعدل و المتمم لقانون 86-12 المؤرخ في 19 غشت 1986 و المتعلق بنظام البنوك و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02.

4. قانون رقم 90-10 مؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 16.

5. نظام رقم 90-01 مؤرخ في 12 ذي الحجة عام 1410 الموافق 4 يونيو 1990 يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك و المؤسسات المالية العاملة في الجزائر، بنك الجزائر.

6. نظام رقم 91-08 مؤرخ في 04 صفر 1412 الموافق 14 غشت 1991 يتضمن تنظيم السوق النقدية، بنك الجزائر.

7. نظام رقم 91-09 مؤرخ في 04 صفر 1412 الموافق 14 غشت 1991 يحدد قواعد الحذر في تسيير المصارف و المؤسسات المالية، بنك الجزائر.

8. أمر رقم 01-01 مؤرخ في 4 ذي الحجة 1421 الموافق 27 فبراير 2001 المتمم و المعدل لقانون 90-10 قانون رقم 90-10 المؤرخ في 19 رمضان 1410 الموافق 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 14 .

9. نظام رقم 02-03 مؤرخ في 9 رمضان عام 1423 الموافق 14 نوفمبر 2002، يتضمن المراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية.

10. أمر رقم 03-11 مؤرخ في 27 جمادى الأولى الموافق 26 غشت 2003 المتعلق بالنقد و القرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 52.

11. نظام رقم 09-04 المؤرخ في أول شعبان عام 1430 الموافق 23 يوليو سنة 2009، المتضمن مخطط الحسابات البنكية و القواعد المحاسبية المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية، العدد 76، بتاريخ 29 ديسمبر 2009.

12. نظام رقم 11-03 مؤرخ في 21 جمادى الثانية 1433 الموافق 24 مايو 2011، يتعلق بمراقبة مخاطر ما بين البنوك.

13. نظام رقم 11-04 مؤرخ في 21 جمادى الثانية 1433 الموافق 24 مايو 2011، يتضمن تعريف و قياس و تسيير و رقابة خطر السيولة.

14. نظام رقم 11-08 مؤرخ في 3 محرم 1433 الموافق 28 نوفمبر 2011، يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية.

15. نظام رقم 14-01 مؤرخ في 16 ربيع الثاني 1435 الموافق 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية، بنك الجزائر.

16. نظام 14-01 مؤرخ في 16 ربيع الثاني 1435 الموافق 16 فبراير 2014 يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية .

### I. الكتب.

1. A.B.Quéré,B.Coeuré,P.Jacquet,J.P.Ferry, *Economic Policy: Theory and Practice* ,Oxford University Press, 2010.
2. A.Coosemans, *Les Fonctions Des Banques de Dépôts*, Press Universitaires de Namur,Belgique, 2010.
3. A.Fernandez, *L'essentiel du Tableau de Bord*,4eme Edition, Eyrolles, Paris, 2013.
4. A.Gentier, *Economie bancaire*,Publibook ,Paris ,2003.
5. A.Gentre, *Economie Bancaire :Essai Sur Les Effets de la Concurrence Et de la Réglementation Sur le Financement du Credit* ,PubliBook,Paris,2003 .
6. A.Goyal,M.Goyal,*Business Enviroment*,V.K.India ,Darya Ganj ,2009.

7. A.Harrison, *Business Environment in a Global Context*, 2nd ed, Oxford University press, Oxford, 2014, P 5-6.
8. A.Khemakhem, *La Dynamique du Contrôle de Gestion*, Dunod ,Paris , 1976 .
9. A.Trenerry, *Principles of Internal Control*, UNSW Press, Sydney, 1999.
10. Atkinson, R.Kaplan, M.Matsumura, M.Young, *Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution*, 6th Edition, Pearson edition, New york, 2012.
11. B.Barthélémy, *Gestion des Risques: Méthode d'Optimisation Globale*, Ed D'Organisation, Paris, 2002.
12. B.Driath, M.Lo zato, P.Mendes, P.Nicolle, *Comptabilité et Gestion des Organisations*, 7ed , Dunod , Paris, 2010.
13. B.E.Needles, M.Powers, *Principles of Financial Accounting* , 11th edition, Cengage Brain ,Mason, 2001.
14. B.F.J.Collardi, *Private Banking: Building a Culture of Excellence*, John Wiley & Sons ,Singapore, 2012.
15. B.Ganidis, *Nouvelle initiation à la comptabilité générale* ,ed L'Harmattan ,Paris, 2009.
16. C Appa ,B Parvathswara ,K Sivaramakrishna, *Strategic management and Business Policy*, Excel Books, New Delhi, 2008.
17. C.A.B.Diagne, *Economie et gestion bancaire: Evolution du système bancaire et financier de l'UEMOA* , L'Hamattan , Paris, 2015.
18. C.Alazard, S.Sépari, *Contrôle de Gestion :Manuel et Application*, 2nd ed, Dunod, Paris, 2010.
19. C.Lovelock, L.Wright, *Principale of service Marketing and Management*, Prentice Hall, New Jersey , 1999.
20. C.Mandou , *Comptabilité générale de l'entreprise: Instruments et procédures*, 2nd ed, Edition De Boeck, Bruxelles, 2008.
21. C.Nobes, *Introduction to Financial Accounting* , 4th edition, Thomson Business Press, London, 1997.
22. C.W.L.Hill, G.R.Jones, *Strategic Management Theory :An integrated Approach* , South-Western, Cengage Learning, Mason, 9th ed, 2008.
23. C.W.Mulford, E.E.Comiskey, *The Financial Numbers Game :Detecting Creative Accounting Practices*, Wiley & Sons , New York , 2002.
24. C.White , *Strategic Management* ,Palgrave Macmilan, USA, 2004, P 05.
25. C.Zopounidis, E.Galariotis, *Quantitative Financiaal Risk Management :Theory and Practice*, John Wiley & Sons, New Jersy, 2015.

26. Cohen, *Dictionnaire de Gestion*, Casbah Editions, Alger, 1998 .
27. D.Cleland,L.Ireland ,*Project Management :Strategic Design and Implementation*,4th edition, McGraw-Hill, New Jersey, 2002.
28. D.Foos,L.Norden, *Loan Growth and Riskiness of Banks*, Journal of Banking & Finance , December 2010.
29. D.Parmenter, *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using winnig KPI's*, 2nd edition ,Wiley & Sons, Inc.New jersey ,2010.
30. D.Szpiro, *Économie monétaire et financière*, De Boek Edition, Bruxelles,2009.
31. Deusen, S.Williamson ,H Babson,*Business Policy and Strategy: The Art of Competition*,Auerbach Publications,New York,7ed,2007.
32. E.Banks ,*Liquidity Risk: Managing Funding and Asset Risk*, 2nd edition,Palgrave Macmillan,New York,2014.
33. E.Care, *Managing Banking Risks*, Gresham Books,Cambridge,1997.
34. E.Genaivre, *Initiation à L'Analyse Financière en Entreprise :Principe et Application*,Publibook,Paris,2001.
35. E.Paulet, *The Role of Banks in Monitoring Firms: The Case of the Credit Mobilier*, Routledge, London ,1999.
36. F.Deisrting,J.P.Lahille,*Analyse Financière* ,4eme Edition, Dunod, Paris, 2013.
37. F.Hémici,C.Hénot, *Contrôle de Gestion*, Ed Breal,Paris,2007 .
38. F.M.Werner,J.A.F.Stoner, *Financial Managing :Continuty and Change*, 3rd edition, Freeload Press, Minnesota,2007.
39. F.Moreau, *Comprendre et Gérer les Risques*, Ed D'Organisation,Paris,2002.
40. F.Mueller, *sales Management Control Strategies in Banking :Strategic Fit and Performance Impact*, Gabler Verlag, Heidelberg,2011.
41. **G.Johnson,K.Scholes,R.Whittington.**
42. G.Melyon ,*Gestion financière* ,4eme Edition, Ed Breal,Paris ,2007 .
43. G.Melyon, *Comptabilité analytique*,3eme edition,Breal,Paris,2004.
44. G.Melyon, *Comptabilité analytique: principes, coûts réels constatés, coûts préétablis*,3 ed ,Breal ed,Paris, 2004.
45. G.N.Mankiw, M.P.Taylor, *Principes de l'Economie*, Edition De Boeak, Bruxelles, 2010.
46. H. Bouquin, *Les Fondement du Contrôle de Gestion*, DUF, Collection " que sais- je ?", Paris, 1994.

47. H.B.Klopper and all, *Marketing :Fresh Perspectives*, Pearson, Cape Town, 2006.
48. H.Bouquin, *La Maitrise des Budgets Dans L'entreprise* ,Edicef ,Paris, 1992.
49. H.Löning et autre, *Le contrôle de gestion :Organisation, outils et pratiques* ,3eme edition,Dunod,Paris,2008.
50. H.Stolowy,M.Lebas,G.Langlois, *Comptabilité et analyse financière: une perspective globale*,De Book, Bruxelles, 2006.
51. I.D.Kerviler,L.D.Kerviler, *Le Contrôle de Gestion a La Portée de Tous*, 3eme Ed, Economica,Paris ,2000.
52. I.Wahyudi,and All ,*Risk Management for Islamic Banks: Recent Developments from Asia and the Middle East*, John Wiley And Sons, Singapore,2015.
53. J.Bessis, *Risk Management In Banking* ,2nd Edition, John Wiley & Sons,Chichester,England.2015
54. J.Caby,J Koel, *Analyse Financière* ,2eme edition, Pearson ,Paris,2012 .
55. J.Collin,J.Porras,*Built To Last :Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins,New York, 2011.
56. J.Dumont,T. S. Chanson, *From strategic risk to risk strategy:Insurance scenarios for risk identification and business model innovation*, Solvency Consulting Knowledge Series, Munich, Germany, February 2013.
57. J.Keyes, *Implementation The Project Management Balanced Scorecard*, CRC press Taylor & Francis Group, New York ,2011.
58. J.L.Bailly,G.Ciare,A.Figuizzzi,V.Lelièvre, *Economie Monétaire et Financière* , 2eme édition, Bréal ,Paris ,2006.
59. J.M.Collins,T.W.Ruefli, *Strategic Risk: A State-Defined Approach*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts ,USA, 1996.
60. J.P. Detrie, *Strategor : Politique générale de l'entreprise* ,4th ed, Dunod,2005,Paris.
61. J.S.Rich,J.P.Jones,D.L.Heitger,M.Mmowen,D.R.Hansen,*Cornerstones of Financial and Managerial Accountong*,South-Western,Mason,2010.
62. J.Smullen, *Financial Management Information and Analysis for Retail Banks* , Greasham Books,Cambridge, 1995.
63. J.Wernz, *Bank Management and Control: Strategy*, Capital and Risk Management, Spring Verlag, 2014.
64. JJ.Golin ,P.Delhaise,*The Bank Cridt Analysis Handbook*, 2nd Edition, John Wiley & Sons,Singapore,2013.

65. K.D.Hoffman,J.E.G.Bateson, *Services Marketing :Concepts ,Strategies, cases*, 4th edition,Cengage Learning, Mason,2008.
66. K.Hassan,M.Lewis, *Handbook of Islamic Banking* , Edward Elgar Publishings,UK,2007.
67. K.S.Belasco, *Managing Bank Conversions: The Guide to Organizing, Controlling and Implementating Systems Conversions*, BeardsBook, Washington, 2003.
68. Karthala *Approche Anthropologique et Historique*, Paris, 2011.
69. L. W.Vona , *Fraud Risk Assessemnt : Building A Fraud Audit Program*, Wiley & Sons , New jersey , 2008, PP 7-8.
70. L.Dohni,C.Hainaut, *Les taux de change: déterminants, opportunités et risques* , De Boek Université, Bruxelles, 2004.
71. L.Johnston,Banking ,*Finance,and Accounting :Concepts,Methodologies, Tools, and Applications*,Business Science Reference,USA, 2015.
72. L.P.Lauzon,M.Bernard,F.Gélinas, *Contrôle de Gestion* ,Ed Gaétan Morin, Québec, 1980 .
73. M. A. Stone, J.Desmond, *Fundamentals of Marketing*, Routeldge, New York, 2007.
74. M. J. Jones, *Creative Accounting, Fraud and International Accounting Scandals*, Wiley & Sons , New York.
75. M.Bellalah ,*Gestion des risques de taux d'intérêt et de change* , De Boek Université, Bruxelles,2005.
76. M.F.Ould-Bah, *Les Systèmes Financiers Islamiques: Approche Anthropolgique et Historique*, Ed Khartala,Paris,2011.
77. M.Layton, R.Funston, *Disarming the Value Killers A Risk Management Study*, Deloitte Research Study, Swiss, June 2005.
78. M.Rouach,G.Naulleau, *Contrôle de Gestion et Stratégie dans la Banque*,3 ed,Revue Banque ,Paris,2013.
79. M.Rouah,G Naulleau , *Contrôle de Gestion Bancaire et Direction Financière*, Revue Banque Edition, Paris, 2012.
80. M.Rouah,G Naulleau , *Contrôle de Gestion Bancaire et Financier*, 3 eme Edition, Revue Banque Edition, Paris, 1998.
81. M.Talbot, *Make Your Mission Statement Work* ,how to books Ltd, Oxford,2ed ,2003.
82. N.Berland,Y.D.Rongé, *Contrôle de gestion :Perspectives Stratégiques et Managériales*,Pearson,Paris,2013.

83. N.Berland,Y.D.Rongé, *Contrôle De Gestion :Perspectives Stratégiques et Managériales*,2nd ed ,Pearson, Paris, 2013.
84. N.E.Sadi, *Analyse Financière d'Entreprise :Méthodes et Outils*, L'Harmattan ,Paris,2009.
85. O.Saulpic, F.Giraud et autre, *Les fondamentaux du contrôle de gestion* ,Pearson,Paris,2011.
86. P.Courrégés ,B.Barthélemy ,*Gestion des Risques :Méthode d'Optimisation Globale*, Ed D'Organisation, Paris, 2004.
87. P.Harmon, *The Evolution of The Balanced Scorecard* ,Business Process Trends, may 2003.
88. P.Mudie,A.Pirrie, *Services Marketing Management*, 3td edition,Elsevier, Burlington, 2006.
89. P.Niven , *Balanced Scorecard Diagnostics*, John Wiley & Son pub ,New jersey, 2005 .
90. P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :For Goverment And Nonprofit Agencies*, John Wiley & Son pub, 2003 .
91. P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*,op.cit,pp 64-68.
92. R. Sims, *Organizational Success through Effective Human Resources Management*, greenwood publishing groupe,california,2002.
93. R.Belzile,G.Mercier,F.Rassi, *Analyse et Gestion Financières*, PUQ, Québec, 1989,P 10 .
94. R.Brault,P.Giguère, *Coûts de Revient* ,PUL, Saint-Foy,1997.
95. R.Brennan,P.Baines,P.Ganeau,L.Vos, *Contemporary Strategic Marketing*, 2nd ed, Palgrave ,New York , 2008.
96. R.DEMEESTERE, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2eme édition, Ed Dunod, Paris, 2004.
97. R.Grant,*Contemporary Strategy Analysis*,7th ed, , John Wiley & Son pub,Chichester,2010.
98. R.J.Lewis, *Activity based Models For cost Management Systems*,Quorum Books,Westport,USA,,1995.
99. R.K.Mittal, *Management Accounting and Financial Management*, VK Enterprises,Delhi,2010.
100. R.Kaplan ,D. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business Review,Boston,1996.
101. R.Kaplan ,D.Norton ,*The Strategy Focused Organization* ,Traduit de l'Américain Par Eileen Tyack-Lignot, Op.Cit ,PP 11-20.

102. R.Kaplan,D.Norton, *Alignement : Using The Balanced Scorecard to Create Corporation Synergie*,Harvard Business School Press, Boston,2006.
103. R.Kaplan,D.Norton, *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection*,Harvard Business school Press,Boston.2015.
104. R.Kaplan,D.Norton,*The Excution premuim :Linking Strategy to Operations For Competiive Adventage*, Harvard Business Press,Boston,2008.
105. R.Kaplan,D.Norton,*The Excution premuim :Linking Strategy to Operations For Competiive Adventage*, Harvard Business Press,Boston,2008.
106. R.L.Daft,*New Era Of Management*,2nd ed, Thomson South-Western, Mason, Usa,2008.
107. R.Lynch,Corporate Strategy,4th ed,Prentice Hall ,Haelow ,2006.
108. R.N.Anthony, V.Govindarajan, *Management Control Systems*,8th Edition, ed Erwin, Homewood, Canada, 1994 .
109. R.Person, *Balanced Scorecards and Operational dashboards With Microsoft Excel*,2nd Edition, John Wiley & Sons, Hndianapolis,USA,2013.
110. R.Sofat,P.Hiro, *Strategic Financial Management*, 2nd Edition, , Ed PHI Learning, New Delhi,2015.
111. R.THÉORET , *Traité de Gestion Bancaire*, PUQ, Québec,1999.
112. R.W.Hilton , *Managerial Accounting*, Fourth Edition , Ed Erwin Mc Graw- Hill, USA, 1999 .
113. S.Bhat, *Security, Analysis & Portfolio Management*, Excel book, New Delhi,2008.
114. S.Biazzo,P.Garengo , *Performance Measurement with the Balanced Scorecard :A Practical Approach to Implementation within SMEs*, Springer-Verlag, Berlin,2012.
115. S.Coussergues,G.Bourdeaux, , *Gestion de la Banque :Du Diagnostic à la Stratégie*, 6eme edition,Dunod,Paris. 2010.
116. S.D.Cousserges , *Gestion De La Banque* , Ed DUNOD , Paris ,1996 .
117. Subba Rao,*Strategic Management* ,Himalaya Publishing House,Mumbai,2010.
118. T. Cuyanbere, J. Muller, *Comptabilité de gestion et éléments d'analyse financière*, Groupe Revue financière, Paris,2000.
119. T. L. Wheelen ,J.D.Hunger ,*Strategic Management and Business Policy:Toward Global Sustainability* ,13th ed, Pearson,2012.
120. T. Saada et A. Burlaud et C. Simon, *Comptabilité Analytique et Contrôle de gestion*, éd Vuibert, Paris, 1995.

121. T.F.Cawsey,G.Deszca,C.*Ingols,Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*,2nd edition ,Sage, California , 2012.
122. T.Hannagan,*Mastring Strategic Management* ,Palgrave ,New York ,2002.
123. T.Jacquot,R.Milkoff, *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts* ,Pearson,Paris,2007.
124. T.Khan,H.Ahmed, *La Gestion Des Risques :Analyse de Certains Aspects Lies A L'Industrie de la Finance Islamique*, Document Occasionnel n° 05, 1ere Edition ,Banque Islamique de Développement ,Djeddah,2002.
125. T.W.Koch, S.S.Macdonald, *Bank Management*, 8th Edition, Cengage Learning, Boston, 2015.
126. T.W.Koch,S.S.Macdonald, *Bank Management*,8th Edition,Cengage Learning,Boston,2015.
127. V.Rajasekaran, *Accounting For Managers*, Pearson,New Delhi,2012.
128. W.Pietersen, *Strategic learning :how to be smarter Than Your Competition*, John Wiley & Son pub,Chichester ,2010.
129. W.Schmeisser and all, *Controlling and Berlin Balanced Scorecard Approach*, Oldenburg Velag ,Munchen ,2001.
130. X.Thunis, *Responsabilité du banquier et automatisation des paiements*, Press Universitaire de Namur, Belgique,1996.
131. Zopounidis , P.M. Pardalos, *Handbook of Multicriteria Analysis*, Springer-Verlag ,Berlin, 2010.

## .II المجلات و الدوريات.

1. A.Burlaud ,*Contrôle de Gestion : le Developpement de l'Intelligence Organisationnelle*, hal archives-ouvertes, 1995.
2. A.Cardoso,*Le Suivi de L'Efficacité des Systèmes de Contrôle Interne et de Gestion des Risques*, Guide Méthodologique IFA, Novembre 2010,PP 3-4.
3. B.Ersek, E.W.Keller, J.Mullin, *Break Your Industry's Bottlenecks*, Harvard Business Review,Boston, July–August 2015 .
4. Basel Committee On Banking Supervision, *Principales for the Sound Management of Operational Risk*, paragraphe 644,Bank For International Settlements, juin 2004.
5. C.Argyris , Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 3 ,Sep., 1976.
6. C.Germain, *L'Architecture Des Systemes De Contrôle De Gestion :Une Analyse Du Rapport Entre Les Budgets Et Les Systèmes De Mesure De La Performance*, Comptabilité et Environnement, France, May 2007.

7. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des Règlements Internationaux, Février 2003, P 02.
8. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Traitement Prudentiel Des Risques De Marché : Propositions Soumises a Consultation du Comité de Bale Sur le Contrôle Bancaire*, Bale, avril 1993.
9. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Vue d'Ensemble Du Nouvel Accord de Bale Sue les Fonds Propres* ,Avril 2003 .
10. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire: Bâle III : *Dispositif Réglementaire Mondial Visant à Renforcer la Résilience des Etablissements et Systèmes Bancaires*,Decembre 2010.
11. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire: *Bâle III : Ratio de liquiditéà court terme et outils desuivi du risque de liquidité*,Janvier 2013.
12. D.McNaughton, *Banking Institutions in Developing Markets: Building strong management and Responding to Change*, Volume 1,The World Bank ,Washington ,1992.
13. D.Miller,P.Friesen, *Momentum and Revolution in Organizational adaptation* ,Academy of Management Journal,Vol.23,no.04,1980.
14. F.Lobez, J.C.Statnik, *Une décision de crédit-bail peut aussi être un bon signal*, Revue économique ,(Vol. 58), 2007/4.
15. G.Lawrie, D.Kalff and H.Andersen ,*Balanced Scorecard and Results-Based Management: Convergent Performance Management Systems*,2GC Limited, sep 2005.
16. Gavin Lawrie, Ian Cobbold, *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool*, 2GC Working Paper,2009.
17. H.Mintzberg,*The Fall and Rise of Strategic Planning* ,Harvard Business Review, Boston,Jan-Feb 1994.
18. J. Butler, H Enderson ,C Aiborn, *Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting*, Management Accounting Quarterly, Winter Vol. 12, NO. 2, New Jersey ,2011.
19. J. Witherite,W.Kim, *Implementing Activity-Based Costing in the Banking Industry*, Bank Accounting & Finance , April –May 2006.
20. J.Batac,Y.Errami,*Le Rôle du service Contrôle de Gestion dans l'Adaptation stratégique des banques Le cas d'une banque de détail*, Comptabilité et Connaissances, France, May 2005.

21. J.C.Collins, J.I.Porras ,*Building Your Company's Vision*, Harvard Business Review, Boston, Sep-Oct 1996.
22. J.Dumont,T. S. Chanson, *From strategic risk to risk strategy:Insurance scenarios for risk identification and business model innovation*, Solvency Consulting Knowledge Series, Munich, Germany, February 2013.
23. J.F.Rockart,*Chief Executives Define Their Own Data Needs* ,Harvard Business Review ,Boston,Mar-Apr 1979.
24. J.L.Bailly,G.Ciare,A.Figuiluzzi,V.Lelièvre, *Economie Monétaire et Financière*, 2eme édition, Bréal ,Paris ,2006.
25. J.M.Collins,T.W.Ruefli, *Strategic Risk: A State-Defined Approach*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts ,USA, 1996.
26. J.M.Figet ,D.Lahet, *Les Accords de Bale II : Quelles Conséquences Pour le Financement Bancaire Extérieure Des Pays Émergents ?* ,Revue D'Economie Du Developement, Vol 15, Auvergne 2007/1.
27. J.Meric. *Le Contrôle De Gestion Entre Risque Et Incertitude* . 21EME CONGRES DE L'AFC, France,May 2000.
28. Kaplan. R, Norton D, *The office of strategy management*, Harvard Business Review, Boston, Oct 2005.
29. Kaplan.R ,Norton.D, *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System* ,Harvard Business Review, January 1996.
30. L.Johnston,Banking ,*Finance,and Accounting :Concepts,Methodologies, Toole, and Applications*,Business Science Reference,USA, 2015.
31. M.Benazzouze, Info poste magazine,N 01, Alger, Avril -,Juin 2016.
32. M.Formagne, *Introduction à la Comptabilité Bancaire*, 2nd ed ,Revue Banque,Paris,2015.
33. M.Layton, R.Funston, *Disarming the Value Killers A Risk Management Study*, Deloitte Research Study, Swiss, June 2005.
34. M.Sanger, *Supporting the balanced scorecard*, Work Study, Vol. 47 No. 6,1998 P
35. M.Treacy ,F.Wiersema, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, Harvard Business Review, Boston ,2003.
36. M.Vitale,S.Mavrillac,*How Effective Is Your Performance Measurement System ?*,Management Accounting,August 1995.
37. N.Berland , J.P.Ponssard ,O. Saulpic, *Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons*, Laboratoire D'Econométrie. Paris, 2005.

38. Neeraj Kumari , *Balanced Scorecard for Superior Organizational Performance* , European Journal of Business and Management , Vol 3, No.5, 2011.
39. Nopadol Rompho, *Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 11 ,India, November 2011.
40. O.Poupart-Lafarge, *Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne* , AMF, Mis en ligne le 22 juillet 2010.
41. P.C. Ensign, *Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships*. Journal of General Management, UK ,2001.
42. P.L.Bescos et al, *Critiques du Budget : Une Approche Contingente*, Tome 10, Volume I, Comptabilité-Contrôle-Audit, Paris, Juin 2004 .
43. P.McConnell , *Strategic Risk Management: Practice in Systemically Important Banks*, The Capco Institute Journal of Financial Transformation ,N 36,London,Fev 2013.
44. R. Behn, *Why Measure Performance ? Different Purposes Require Different Measures*, Public Administration Review, Vol 63,No 5, New Jersey, September/October 2003,.
45. R. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* ,Harvard Business School, Boston, working paper, 2010.
46. R.B.Bellet,G.Nogatchewsky, *La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur*, Revue Comptabilité-contrôle- Audit, Tome 11 , Volume2,Paris, décembre 2005.
47. R.Behn ,*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*, Public Administration Review,Vol, 63, No, 5, New Jersey ,Sep/Oct 2003.
48. R.Kaplan , D.Norton, *Double-Loop Management: Making Strategy a Continuous Process*, Harvard Business School Publishing ,Vol.2,Boston, Nov 2000.
49. R.Kaplan ,D. Norton, *Putting the balanced scorecard to work* , Harvard Business Review,Boston,1993.
50. R.Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business Review, working paper ,Boston, 2010.
51. R.Kaplan, D.Norton, *Measuring the strategic Reading of Intangible Assets*, Harvard Business Review, Boston, 2004.

52. R.Kaplan, D.Norton, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, No. 1 , Fall 1996.
53. R.Kaplan,D.Norton , *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*,Harvard Business School Press,Boston,2004.
54. R.Kaplan,D.Norton, *Having Trouble with Your Strategy, :Then Map it*,Harvard Business Review,Boston,Sep-Oct 2000.
55. R.Simons, *Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask*, Harvard Business Riview,Boston,Nov 2010 .
56. R.Simons,*How risky is your company*, Harvard Business Review ,Boston, Mai-juin 1999.
57. T.Bernard ,*Les orientations de gestion des banques et le rôle du contrôle de gestion bancaire*, Revue d'économie financière, n°27,Paris, 1993.
58. T.Khan,H.Ahmed, *La Gestion Des Risques :Analyse de Certains Aspects Lies A L'Industrie de la Finance Islamique*, Document Occasionnel n° 05, 1ere Edition ,Banque Islamique de Développement ,Djeddah,2002.
59. W.Nelson,P.Gardent ,*Organizational Values Statements* , Harvard Business School ,Boston, Mar 2011.

### .III مواقع الانترنت.

1. [www.2cg.com](http://www.2cg.com)
2. [www.bis.org](http://www.bis.org)

قائمة

المجاور

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	خدمات البنوك الجزائرية	.1.1
30	أنواع المخاطر الاستراتيجية	.2.1
35	أساليب التعامل مع المخاطر	.3.1
38	الدعائم الثلاثة لاتفاقية بازل 2	.4.1
62	النسب و المعدلات القانونية	.5.1
104	المنظور المالي لتقييم الاستراتيجية	.1.2
168	بطاقة الأداء المتوازن لمترو بنك	.1.3
189	رؤى البنوك العمومية	.2.3
194	عدد وكالات و موظفي البنوك العمومية الجزائرية	.3.3
195	مصفوفة SWOT للبنوك العمومية	.4.3
197	أهداف منظورات بطاقة الأداء المتوازن.	.5.3
198	أهداف منظور التعلم و النمو.	.6.3
200	أهداف منظور العمليات الداخلية	.7.3
202	أهداف منظور العملاء	.8.3
204	أهداف المنظور المالي.	.9.3
206	مؤشرات منظورات بطاقة الأداء المتوازن.	.10.3
208	المبادرات الاستراتيجية للمنظور المالي.	.11.3
209	المبادرات الاستراتيجية لمنظور العملاء	.12.3
210	المبادرات الاستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية	.13.3
211	المبادرات الاستراتيجية لمنظور التعلم و النمو	.14.3

قائمة

الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	الخدمات الأساسية لبنك تجاري	.1.1
22	أنواع المخاطر المصرفية وفق قدرة البنك على التحكم بها	.2.1
34	نظام إدارة المخاطر البنكية	.3.1
68	نموذج تقسيم الهامش الاجمالي	.4.1
74	أداة قياس تعرض المؤسسة للمخاطر	.5.1
77	مثلث الاحتيال	.6.1
87	بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري جديد	.1.2
89	التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن	.2.2
90	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	.3.2
92	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	.4.2
94	الخريطة الاستراتيجية	.5.2
99	مبادئ المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي	.6.2
102	منظورات (محاور) بطاقة الأداء المتوازن و العلاقة بينها	.7.2
106	مكونات القيمة من وجهة نظر العملاء	.8.2
108	سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية للمؤسسة	.9.2
110	مؤشرات مهارات الأفراد	.10.2
112	عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	.11.2
126	العلاقة بين تحليل البيئة و بطاقة الأداء المتوازن.	.12.2
141	حلقة التغذية العكسية المزدوجة	.13.2
158	البنوك و المؤسسات المالية في الجزائر	.1.3
172	الخريطة الاستراتيجية لمترو بنك	.2.3
175	أهم الاختلافات بين الشركات الأمريكية و اليابانية	.3.3
176	الأساس الاستراتيجي لبنك طوكيو ميتسوبيشي	.4.3
181	الخريطة الاستراتيجية لبنك طوكيو ميتسوبيشي	.5.3
195	اسقاط نموذج العوامل الخمسة على حالة البنوك العمومية	.8.3
202	الخريطة الاستراتيجية لمنظور التعلم و النمو.	.9.3
204	أهداف منظور العمليات الداخلية	.10.3
206	الخريطة الاستراتيجية لمنظور العملاء	.11.3
208	الخريطة الاستراتيجية للمنظور المالي.	.12.3
217	الخريطة الاستراتيجية للتصور المقترح للبنوك العمومية	.12.3

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين فعالية مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية، لقد ترتب على إخفاق الأدوات الرقابية التقليدية المستخدمة في مراقبة التسيير وعدم قدرتها على تلبية الضروريات الحقيقية للعملية الإدارية، ضرورة إيجاد أدوات وتقنيات لتقييم الأداء في ضوء بعد استراتيجي، وفي مجالات متعددة وبشكل متزامن؛ وهذا ما حفز المفكرين إلى تطوير أساليب رقابية حديثة، كان أحدثها وأكثرها استخداما "بطاقة التقييم المتوازن الأداء" "Balanced Scorecard"، هذه الأداة التي تعمل على إحداث توازن بين المؤشرات المالية المستخدمة في المتابعة و التقييم والمؤشرات غير المالية، فهي تسمح بتقييم الأداء في أربعة جوانب هي : الجانب المالي التقليدي، وجانب العملاء، وجانب العمليات الداخلية (الابتكار وتطوير المنتجات...)، إضافة إلى جانب التعلم و النمو ؛ و نتيجة للنجاحات التي حققها استخدام بطاقة التقييم المتوازن للأداء في القطاع الإنتاجي والصناعي؛ بدأ التفكير والعمل على استعارة هذا المدخل من منبته الصناعي وتجربته في القطاعات الأخرى كالقطاع البنكي . ولقد جاءت هذه الدراسة للمساهمة في تطوير أداء البنوك الجزائرية بشكل عام ووظيفة مراقبة التسيير على وجه الخصوص، من خلال بناء نموذج قابل للتطبيق يتماشى مع خصوصيات هذه البنوك.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، البنوك العمومية الجزائرية، مراقبة التسيير.

## Résumé

*Cette étude visait à montrer l'importance du Tableau de bord prospectif pour améliorer l'efficacité du contrôle de gestion dans les banques algériennes, en conséquence de l'échec des outils de contrôle traditionnels utilisés dans le contrôle de gestion et leur incapacité à répondre aux besoins réels du processus administratif, Il fallait développer des techniques et des outils d'évaluation de la performance qui ont une dimension stratégique, cette idée poussent les chercheurs à développer un nouvel outil de contrôle .Le Tableau de bord prospectif était le plus récent outil qui serve à créer un équilibre entre les indicateurs financiers et indicateurs non financiers, Il permet d'évaluer la performances sous quatre axes (perspective) : la perspective financière, la perspective client, la perspective des processus internes et la perspective apprentissage organisationnel et développement. Et en raison des succès obtenus par cet outil dans le secteur industriel, les chercheurs et les directeurs des banques tentent de la mettre en œuvre dans le secteur bancaire .La présente étude consiste à contribuer au développement du système de contrôle de gestion et de performance des banques algériennes en construisant un modèle de tableau de bord prospectif.*

**Mots clés :** Banques algériennes, contrôle de gestion, tableau de bord prospectif.

## Abstract :

*This study aims to discuss the importance of the Balanced Scorecard to improve the effectiveness of the management control in the Algerian banks ,as Result of the failure of traditional controls tools used in management control and their inability to meet the real needs of the administrative process, It was necessary to develop a performance evaluation techniques and tools that have a strategic dimension, thi idea push the researchers to develop a new control tool, and the balanced scorecard was the most recent one, this tool used to create a balance between financial indicators and non-financial indicators, It allows the assessment of performance in four perspectives: the financial perspective, the customer perspeptive, the internal perspective and the growth perspective, and as result of the successes achived by this tool in the industrial sector, the bank managers try to implement it in the banking sector, and the present study is to contribute to the development of the algerian banks' performance and management control system by building a balanced scorecard sample.*

**Keywords:** Algerian banks, management control system, balanced scorecard.