جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

تقييم الأداء المالي للبنوك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة حالة بنك السلام الجزائري للفترة الممتدة (2013-2017)

إعداد الطالبة

سارة نعمون

إشراف الدكتورة

صليحة عماري

لجنة المناقشة

الدكتور بن شرشار عز الدين (أستاذ محاضر بجامعة8 ماي 1945 قالمة) رئيسا

الدكتور بوقموم محمد (أستاذ محاضر بجامعة قالمة 8 ماي 1945 قالمة) مناقشا

الدكتورة شعابنية سعاد (أستاذة محاضرة بجامعة 8 ماي 1945 قالمة) مشرفة

السنة الجامعية :2019/2018

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

الشكر لله أولا ، أحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي في إتمام هذا العمل المتواضع ، و على كل النعم التي أنعمها علينا .

إنه لمن دواعي العرفان بالفضل أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة ''عماري صليحة '' التي ساعدتني كثيرا بنصائحها و إرشادها و توجيهاتها القيمة ، و الشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة و هذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة .

و لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكامل الشكر و التقدير إلى جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 قالمة .

و في الأخير أشكر كل من ساعدني في هذا العمل من قريب أو من بعيد

الإهـــــــداء

الحمد لله حمدا بليغا بعظمته و عطائه

الحمد لله الذي كان العون الأول و الأخير حتى أرى هذا العمل يشرفـــــني أن أتقدم بكل فخر و احترام لأهدي ثمرة جهدي إلى نور حياتي و وجداني ، إلى التي أبصرت الدنيا من خلالها و أدركت الغاية بفضلها ، إلى التي منحتني كل شيء ، و التي بذلت كل جهدها حتى أصل إلى ما وصلت إليه ، إلى منبع الحنان ، إليك أمي الغالية حفظها الله و رعاها و أطال في عمرها .

إلى الذي رباني على طاعة الله و محبة رسوله إلى من علمني أن الدنيا صبر و الذي شقى من أجل أن أسعد و تعب لأرتاح ، و إلى الذي ساعدني ماديا و معنويا ، أبي الغالي رحمه الله.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود إخوتي الذين تربيت معهم تحت سقف واحد :

عادل ، سمية ، سميحة

إلى دفء البيت و سعادته أولاد إخوتي : ألاء الرحمان ، سيف الدين ، ميلود ، آدم ، سجا

إلى صديقاتي أخص بالذكر : هناء ، لطيفة

إلى كافة طلبة الماستر دفعة 2019 أتمنى لهم المزيد من النجاحات و التوفيق

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة	الصفحة
كلمة شكر		
الإهداء.....		
قائمة المحتويات.....	II-I	
قائمة الجداول.....	IV	
قائمة الأشكال.....	VI	
المقدمةالعامة.....	**أ-ه**	
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن		
تمهيد.....	02	
المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها.....	03	
المطلب الأول:نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن.....	03	
المطلب الثاني :مفهوم و أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....	05	
المطلب الثالث :مكونات بطاقة الأداء المتوازن.....	09	
المبحث الثاني: آليات تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.....	14	
المطلب الأول :البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن.....	14	
المطلب الثاني :مؤشرات الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن.....	15	
المطلب الثالث : التوازن في بطاقة الأداء المتوازن.....	17	
المبحث الثالث:خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن،مستوياتها ومتطلبات نجاح تطبيقها.....	19	
المطلب الأول :خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.....	19	
المطلب الثاني :مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.....	22	
المطلب الثالث :عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن و المخاطر الواجب مراعاتها.....	24	
الفصل الثاني : تقييم الأداء المالي للبنك وانعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن به		
تمهيد		
المبحث الأول :ماهية تقييم الأداء المالي للبنك.....	29	
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي.....	29	
المطلب الثاني :مفهوم تقييم الأداء المالي للبنك و ركائزه.....	31	
المطلب الثالث :أهداف تقييم الأداء المالي للبنك وأهميته.....	33	
	34	

المبحث الثاني :أساليب تقييم الأداء المالي للبنك..... 35
المطلب الأول :النسب المالية 39
المطلب الثاني :نموذج العائد على حقوق الملكية 42
المطلب الثالث :طريقة Camels لتقييم أداء البنوك..... 47
المبحث الثالث : انعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنك..... 47
المطلب الأول :تقييم الأداء المالي بالبنك وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن..... 49
المطلب الثاني :أهمية استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في البنك ومقومات نجاح تطبيقها... 50
المطلب الثالث: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي للبنوك.....

الفصل الثالث :تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر باعتماد بطاقة الأداء المتوازن 53

تمهيد 54
المبحث الأول : التعريف ببنك السلام الجزائر و أنشطته 54
المطلب الأول :نشأة بنك السلام الجزائر و أهدافه..... 55
المطلب الثاني :منتجات البنك و خدماته..... 59
المطلب الثالث :أنشطة بنك السلام الجزائر..... 62
المبحث الثاني : استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر..... 62
المطلب الأول :البعد المالي..... 65
المطلب الثاني :بعد العملاء 66
المطلب الثالث :بعد العمليات الداخلية 68
المطلب الرابع :بعد التعلم و النمو..... 70
المبحث الثالث :تحليل نتائج الأداء المالي لبنك السلام الجزائر وآفاقه المستقبلية..... 70
المطلب الأول : نتائج الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن..... 73
المطلب الثاني :الآفاق المستقبلية لبنك السلام الجزائر..... 73
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه بنك السلام الجزائر..... 77
الخاتمة العامة 81
قائمة المراجع.....
الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بمقاييس الأداء غير المالي	15
02	مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعا	17
03	هيكلة معدل العائد على الأصول	40
04	نسب حساب المخاطر.	42
05	أبعاد مقياس بطاقة تقييم الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء المرتبطة به في البنك	48
06	أنواع خطابات الضمان التي يقدمها بنك السلام الجزائر.	59
07	القروض متعثرة لسنوات من 2013 إلى 2017.	64
08	عدد الدورات التدريبية لموظفي بنك السلام الجزائر	68
09	حجم الودائع وعدد متعاملي بنك السلام للفترة الممتدة من 2013 إلى 2017.	70
10	عدد النصوص واللوائح والقوانين التي تحكم البنك.	71
11	توظيف وتوزيع موظفي بنك السلام للفترة الممتدة من 2013 إلى 2017.	71
12	النتيجة الصافية الخاصة ببنك السلام للفترة (2013-2017)	72

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	علاقة السبب و النتيجة لبطاقة الأداء المتوازن	**11**
02	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	**13**
03	صافي الإيرادات التشغيلية للفترة الممتدة من (2013-2017)	**62**
04	إجمالي الأصول للفترة الممتدة من(2013-2017)	**63**
05	حقوق المساهمين للفترة الممتدة بين (2013 -2017)	**63**
06	تطور النتيجة الصافية خلال الفترة 2013 – 2017	**64**

المقدمة العامة

1- تـمـهـيـد :

في ظل التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، أصبحت الكثير من وسائل القياس والتقييم خصوصا ما يتعلق منها بتقييم الأنشطة الإنتاجية والخدمية للمؤسسات محل نظر وإعادة فحص وتقييم، وذلك لأسباب كثيرة يأتي في مقدمتها قصور الوسائل التقليدية المعتمدة في قياس وتقييم الأداء عن إعطاء تصور شمولي وواضح يوازن بين أبعاد الأداء المختلفة، من حيث المديات الزمنية وكذلك طبيعة المخرجات (مادية أو معنوية)، فضلا عن تركيزها على المعايير المالية .

إن التطور التكنولوجي الهائل وما أحدثه من تقدم في وسائل الإنتاج جعل من كلفة الوحدة المنتجة التي كان يعول عليها كثيرا في المنافسة عنصرا لا يحتل المرتبة الأولى في المزايا التنافسية التي تعول عليها المؤسسات في السوق، فالمرونة و الإبداع التكنولوجي و الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال فضلا عن الجودة العالية أصبحت تحتل مراتب متقدمة في الركائز التنافسية التي تعتمدها المؤسسة الصناعية أو الخدمية في اختراق الأسواق و زيادة رقعة الحصة السوقية، إن هذه الأمور تتطلب مقاييس من نوع خاص لكي تتمكن المؤسسة من معرفة موقعها الحقيقي و ترسم صورة صادقة لأدائها، وعليه فقد ركز الباحثون في دراستهم بشكل ملفت النظر في فترة الثمانينات و التسعينات على تطوير مقاييس مختلفة لتقييم أداء المؤسسة وفق الأبعاد غير المالية حتى يتم دمجها مع المعايير المالية و الوصول إلى مقياس موحد أكثر شمولية وتوازنا من المعايير الفردية التي كانت تستخدم سابقا و المختصرة أساسا في المعايير المالية، و لعل من أهم الجهود التي بذلت في هذا المجال تلك التي تمخضت عنها تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن من قبل الباحثين (كابلان ونورتن)، و لذلك فمنذ الإعلان عن تطوير هذا النظام و ظهوره لأول مرة سنة 1992 في مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو) و حتى يومنا هذا نشرت الكثير من الدراسات و الأبحاث و أجريت العديد من التطبيقات العملية لهذا النموذج المتوازن في الكثير من المؤسسات الصناعية، الخدمية، البنكية و المالية.

لقد حظيت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المالي بأهمية بالغة لدى مالكي البنوك و مديريها، نظرا لقدرتها على تحديد مدى كفاءة البنك و فعاليته، و تبيانها لمواطن الضعف و العمل على تذليلها من خلال تفسير نتائجها و استخلاص الحلول اللازمة لذلك و هو الأمر الذي يعزز من أداء البنك و يطوره و يرفع من قدرته على المنافسة و منه ضمان بقاءه و استمراريته، كما أصبح تطبيق هذه البطاقة بالبنك يعتبر أساسا من أسس التخطيط، الرقابة و اتخاذ القرارات المالية، إلا أن استخدامها يحتاج لقاعدة واسعة من المعلومات و البيانات التي يتم تجميعها من القوائم المالية للبنوك و ملحقاتها و كذا البيئة المحيطة بالبنك ، ثم العمل على دراستها، تفسيرها و تحليلها عن طريق الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن بهدف الوقوف على تقييم الأداء المالي للبنك بالوقت السابق و الحاضر و وضع السبل للارتقاء به في المستقبل.

2- إشكالية الدراسة:على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- **ما هو واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر؟**

3- الأسئلة الفرعية: و تندرج تحت الإشكالية الرئيسية السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

– فيما تتمثل بطاقة الأداء المتوازن ؟

– كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المالي للبنوك؟

– ما هي النتائج التي ستنجر عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر؟

4– فرضيات الدراسة:

و محاولة للإجابة على الأسئلة الفرعية و تحقيق أهداف الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

– تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية وغير المالية لتوفر للمديرين رؤية واضحة عن أداء مؤسساتهم.

– تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للبنوك من خلال الاهتمام بنتائج بعدها المالي دون الاكتراث بنتائج الأبعاد الأخرى.

– تكشف عملية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام – الجزائر – عن مواطن القوة والضعف به.

5– أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

– معرفة أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن و إظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة و التي منها أنها لا تركز على تقييم جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيم الأداء في أربعة مجالات هي (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و النمو) كما و قد تتعدى إلى اعتماد البعد البيئي في بعض الحالات.

– الكشف عن ماهية تقييم الأداء المالي بالبنك و أهميته و كذا توضيح أهم الآليات و الأساليب المستخدمة من قبل البنوك عند تقييم أدائها المالي و التي بالرغم من تعددها إلا أن بطاقة الأداء المتوازن أخذت حيزا مهما من اهتمامات البنوك في الاتخاذ منها كأداة لتقييم أدائها نظرا للنتائج الدقيقة و الشاملة التي تنجر عن استخدامها و دورها في تحديد نقاط القوة و الضعف بالبنك .

– توضيح طريقة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للبنك، وذلك من خلال دراسة حالة بنك السلام الجزائر، وذلك بتتبع تطوراته وفقا للأبعاد الأربعة لهذه الأداة و كذا محاولة الوقوف على أهم التحديات التي تواجه هذا البنك و كذا آفاقه المستقبلية.

6– أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذا البحث أولا من معالجته لموضوع جد حساس و هو قطاع البنوك الذي يشكل الركيزة الأساسية لتقدم اقتصاد أي دولة باعتباره العصب المحرك لأي نظام اقتصادي، و أكثر القطاعات تأثيرا على مستويات التنمية، حيث أنّ أنشطة مختلف القطاعات الاقتصادية تتأثر بمدى كفاءة النظام البنكي في تقديم خدماته إليها.

وثانيا لمعالجته لأحد أهم المواضيع التي باتت تشكل إستراتيجية تتبعها البنوك لزيادة قدرتها التنافسية من خلال تشخيص نقاط قوتها لتفعيلها و إبراز نقاط الضعف من أجل تذليلها، ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن، هذا الأسلوب المتطور في العمل الذي يتطلب استخدام مقاييس مالية و كذا مقاييس غير مالية للوقوف على مدى تطور الخدمات التي تقدمها البنوك على النحو الذي يؤدي إلى ترشيد تكاليف هذه الخدمات و بالصورة التي تؤدي إلى زيادة عوائدها و أرباحها،

لذلك فقد عمدت العديد من البنوك إلى اعتمادها مؤخرا و منها بنك السلام – الجزائر- المعني بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، و الذي أشار لذلك في تقريره السنوي لسنة 2017.

7- أسباب اختيار الموضوع: تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

- الحداثة النسبية للموضوع محل الدراسة في الدول النامية و منها الجزائر، و قلة الدراسات النظرية و التطبيقية حول هذه الأداة بالجزائر.
- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص و هو اقتصاد و تسيير المؤسسات و الرغبة في الإحاطة بجوانب الموضوع و التعرف على نوع من أدوات التقييم الحديثة.
- الميول الشخصي للبحث أكثر في الموضوع.

8- منهج و أدوات الدراسة: لتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضرا في معظم نقاط الدراسة و منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي من خلال عرض و تفسير و تحليل المعطيات و الربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة و استخلاص النتائج في الأخير.

و لقد تم الاعتماد في جمع المعلومات و البيانات المستعملة في الجانبين النظري و التطبيقي على عدة مصادر و استخدم في ذلك جملة من الأدوات فقد تمت الاستعانة بالبحث المكتبي في تغطية الجوانب النظرية أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الأدوات التالية:

- التقارير المالية و المحاسبية السنوية لبنك السلام الجزائر.
- المجلات الشهرية التي يصدرها بنك السلام الجزائر.
- الموقع الالكتروني لبنك السلام الجزائر.

9- الإطار الزمني والمكاني للدراسة: إن بلوغ الأهداف المرجوة من هذه الدراسة يتطلب ضرورة الالتزام بإطار زماني و مكاني محدد، و هذا وفقا للجانب التطبيقي للدراسة، فالإطار المكاني لإسقاط الدراسة النظرية شمل بنك السلام الجزائر، في حين أن الإطار الزماني فتمّ التقيد بفترة 2013-2017 قدر الإمكان.

10- الدراسات السابقة: في إطار الإعداد لهذه الدراسة صادفنا مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت أو تناولت هذا الموضوع بصورة شاملة أو جزئية، و نذكر من بينها:

*** الدراسة الأولى: كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، "قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، و ترتيب أبعاد البطاقة من حيث التأثير على أداء تلك المؤسسات.

و قد توصلت الدراسة إلى ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على القطاع العام لما تحققه هذه الأداة من أهداف على مستوى الرقابة و تحسين الأداء و كان ترتيب أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسات العامة في قطاع غزة، حسب هذه الدراسة على النحو التالي: النمو و التعليم، يليه بعد العمليات الداخلية، ثم بعد المسؤولية الاجتماعية،

ثم البعد المالي، و رغم أنه لوحظ ضعف تأثير بعد رضا الجمهور على أداء المؤسسات العامة ، إلا أن كافة الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء ، و الذي يؤدي بدوره إلى رضا الجمهور.

***الدراسة الثانية: سليماني مليكة،"الإدارة الاستراتيجية الحديثة نظام المراقبة"، "مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة معسكر، الجزائر، العدد الثامن، 2017:** هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء إدارة الجودة الشاملة من خلال خمس أبعاد (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وبعد المسؤولية الاجتماعية).

وتوصلت الدراسة الميدانية لـ 46 مؤسسة اقتصادية جزائرية بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرفع من مستوى الأداء الاستراتيجي.

*** الدراسة الثالثة: نادية سعودي، " مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، طور ثالث، علوم تجارية، تخصص: بنوك، مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018**:هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الأساليب الحديثة "بطاقة الداء المتوازن " لتقييم الأداء في البنوك التجارية الجزائرية.

و توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، و هذا يعد مؤشرا إيجابيا على أن البنوك التجارية الجزائرية لديها الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير لتقييم أدائها.

*** الدراسة الرابعة: وليد لطرش، " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي – دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر – "، أطروحة دكتوراه علوم تجارية، تخصص: علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.

11- هيكل الدراسة: لتحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، بالإضافة إلى مقدمة و خاتمة ، حيث كانت الفصول مقسمة كالتالي:

- الفصل الأول و عنون بالإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، حيث تم فيه دراسة كل من ماهية بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها بالمبحث الأول وآليات تقييم الأداء المالي لبطاقة الأداء المتوازن في المبحث الثاني أما بالمبحث الثالث فتم تناول خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، مستوياتها ومتطلبات نجاح تطبيقها.

– الفصل الثاني و خصص لتقييم الأداء المالي للبنك و انعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن به، وذلك باعتماد المبحث الأول لماهية تقييم الأداء المالي للبنك ثم التطرق بالمبحث الثاني لأساليب تقييم الأداء المالي للبنك، أما المبحث الثالث فتم فيه الحديث عن انعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنك.

– الفصل الأخير بعنوان تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر باعتماد بطاقة الأداء المتوازن، وتمّ دراسته كالآتي: خصص المبحث الأول للتعريف ببنك السلام الجزائر و أنشطته، و المبحث الثاني اعتمد لتوضيح آلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر، أما المبحث الأخير فتمّ به تحليل نتائج تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر و آفاقه المستقبلية.

12– صعوبات البحث:لقد واجهتنا عدة صعوبات نلخصها في:

- صعوبة الحصول على المعلومات المالية الخاصة بالبنوك ميدانيا وذلك بحجة سرية الموضوع.
- عدم توفر القدر الكافي من الدراسات في الموضوع في المكتبات الجامعية القريبة، إضافة إلى غيرها من المراجع كالكتب و المذكرات ....إلخ.

الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهـــيد

في ظل تطورات بيئة الأعمال و تعقدها سعت المؤسسات الاقتصادية إلى تحديد دقيق لأهدافها و ترجمتها لعدد من المؤشرات حتى تتمكن من الاطلاع على أدائها و منه تقييمه متى رغبت في ذلك، و بالنظر إلى عدم إمكانية المقاييس التقليدية و عجزها بتحقيق قياس و تقييم كفء وفعال للمؤسسة، فقد سعت هذه الأخيرة إلى تبني آليات و أساليب حديثة تسمح لها بقياس أدائها و تمكنها من مواكبة التحديات المعاصرة التي تحيط ببيئة أعمالها، و التي تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهمها و أكثرها انتشارا لما لها من خصائص لاسيما أنها تعتمد في التعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة على كل من المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية ما يجعل منها أحد المداخل الإدارية التي تحقق التوازن في تقييم الأداء .

انطلاقا مما سبق سيتم التطرق بهذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها

المبحث الثاني: آليات تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثالث: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، مستوياتها و متطلبات نجاح تطبيقها

المبحث الأول :ماهية بطاقة الأداء المتوازن و أهميتها

إن لمؤشرات الأداء دور مهما في إعطاء صورة واضحة و حقيقية للإدارات العليا عما يجري بالمؤسسة حتى يتسنى التصحيح و التصويب، حيث تزداد أهمية مؤشرات الأداء من خلال انعكاساتها على أعمال المؤسسة في زيادة الأفضلية التنافسية لهذا القطاع.وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم الأنظمة التي يحقق اعتمادها التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية المكونة للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة بطاقة التقييم المتوازن (balanced scorecard) جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة شركات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية و عملية رقابة الأداء الملائمة لهذه الشركات.

أولا : نشأة بطاقة الأداء المتوازن

يرى بعض الباحثين أنه بفعل تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 فإنه كانت هناك حاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية ، و التي يتمثل دور الرقابة وفقا لها في التأكد من كفاءة الأداء بالمؤسسة، و نتيجة لذلك يجب أن تعطي الإدارة مزيدا من التركيز على قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإدارات، و بعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعقد أداء المؤسسات بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية و تعقد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر أيضا في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد باتخاذ القرارات الاستراتيجية[1] .

إن التطور الحاصل في عمل المؤسسات ، و ازدياد حدة المنافسة تطلب من إداراتها الاهتمام الشمولي بالعمل و بذلك لا يمكن اعتماد مقاييس و مؤشرات مالية و محاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية؛ لهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال المؤسسات في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية و التركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المؤسسة قدرة أكبر على الاستمرار و المنافسة و إرضاء العملاء و مختلف أصحاب المصالح[2].

---

(1)- يوسف مصطفى، **إدارة الأداء**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص- ص ، 195-196 .

(2)- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى،2009،ص،141.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة Anolog Devices سنة1987 ، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص و تقييم الأداء، لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة و دورة العمليات التطبيقية، و فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية. إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، و خاصة بطاقة التقييم المتوازن المبتكرة و المقترحة من قبل كل من RobertS.Kaplan وDavid P.Norton في سنة 1992، و حثّهما على العمل بهذا الاتجاه الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم شاملة و متوازنة تسمح بالوقوف على حقيقة الانجاز الفعلي بالمؤسسة[1].

ثانيا : مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

إن التأكيد على التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات يبين أن بطاقة التقييم المتوازن كإطار لقياس الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه المبكر بداية التسعينات و حتى السنوات الأخيرة، حيث يمكن حصر مراحل تطور هذه البطاقة ضمن ثلاث أجيال رئيسية نذكرها كالآتي[2]:

- **الجيل الأول 1st generation**: حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية و بمؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية؛ إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث أبعاد أخرى و هي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم و النمو إضافة إلى البعد المالي حيث يتم قياس الأداء في إطار كل بعد من الأبعاد الأربعة.

إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل بعد من الأبعاد الأربعة؛ إن اقتراح ربط رؤية و أهداف المؤسسة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختيار و استخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة و الأخذ بنظر الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسات . لقد ولدت فكرة ربط رؤية و أهداف المؤسسة بالأبعاد إلى إمكانية بناء علاقات السبب و النتيجة بين أهداف المؤسسة و وضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى بالخارطة الاستراتيجية .

- **الجيل الثاني 2nd generation**: نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن في العديد من المؤسسات و نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل، و المتمثلة في أن التعريف و التحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا و غامضا وولد رؤى و تصورات متباينة، كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه الأبعاد من جانب و كذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من أبعاد بطاقة التقييم المتوازن، و في البداية تم ترجمة هذه الأبعاد

---

[1]- سبرينة مانع، ليليا بن منصور،**تصور مقترح لاستخدامات بطاقة التقييم المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات**، مجلة الدراسات المالية و الإدارية و المحاسبية، جامعة الوادي، الجزائر ،العدد 04 ، 2015، ص، 92.

[2]- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص- ص ، 145-150.

بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل بعد و هي:للنجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين و حملة الأسهم؟(المنظور المالي)، لتحقيق رؤية مؤسسة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها؟ (منظور العملاء)، لتحقيق رضا المستثمرين و العملاء، ما هي العمليات التي يجب أن تتميز بها مؤسسة الأعمال؟ (منظور العمليات الداخلية)، و لتحقيق رؤية مؤسسة الأعمال، ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير و التحسين؟ (منظور التعلم و النمو).

بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب و النتيجة بين هذه الأبعاد لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث أضحت هذه الأخيرة العنصر المركزي في نظام الإدارة الاستراتيجي بعد أن تجاوزت كونها نظام للقياس فقط وعملت على الربط بين مختلف التطورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسية ارتباطا بالنتيجة النهائية في الأداء المالي .

3-الجيل الثالث 3rdgeneration: يمثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص و الآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاءها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء ، إن هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات و مدى موثوقية الأهداف الاستراتيجية المعتمدة، و هنا فإن فريق القيادة العليا للمؤسسة يستطيع مناقشة و إيجاد الروابط بين الأهداف و في إطار التوجه العام للأعمال.إن هذه الجوانب تتيح للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح و إمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص و تحديد لهذه الأهداف في إطار الوجه العام للمؤسسة بدءا من الخطوة الأولى و ليس في نهاية المطاف، لذلك فإن العمل يأتي في إطار هذا التوجه ثم عملية تمحور للافتراضات و المسببات بشكل واضح، و أخيرا إمكانية تحقيق إجماع في إطار فريق الإدارة بشكل سريع.

المطلب الثاني: مفهوم و أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الوسائل التي يتم استخدامها في تقييم الأداء ، و هذا بعد ما اكتسبته من أهمية واسعة خلال السنوات الأخيرة، و لهذا فإنه قبل الخوض في هذه الأهمية لابد من تحديد تعريف واضح و دقيق لها من أجل الوصول إلى ذكر الخصائص التي تتسم بها و تميزها عن باقي الأساليب المشابهة لها.

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن: هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن من أهمها: "أنها نظام إداري يترجم الرؤية و الرسالة إلى أداة فعالة ترتبط و تتصل بالاستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الاستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط و ضبط و مراقبة

النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية"[1]، كما تعرف على أنها:" مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تقدم للمسيّر صورة واضحة و شاملة عن أداء المؤسسة و بالتالي يمكن اعتبارها نظام قياس في إطار يمكن للمؤسسة اختيار المؤشرات و القياسات الملائمة وفقا لحاجاتها و طبيعة عملها ورغبات المسير في عرض مختلف الجوانب الذاتية و الموضوعية في محتوى هذه المؤشرات و القياسات"[2]،كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها:" نظاما إداريا و خطة إستراتجية لتقييم أنشطة و أداء المؤسسة وفق رؤيتها و استراتجياتها، يوازن هذا النظام بين مابين الجوانب المالية ورضا العملاء و فاعلية العمليات الداخلية، و جوانب التعلم و التطوير و الإبداع في المؤسسة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة"[3]، و يوجد أيضا من عرفها بأنها:" مجموعة مقاييس مالية وغير مالية متعلقة بعوامل النجاح الأساسية، و محاولة تكوين قيمة للوحدة من خلال تكامل مكوناتها متمثلة بفرص المؤسسة الحالية و المستقبلية، و هي أيضا توجه تركيز المؤسسة نحو الإبداع في تحسين مؤشرات مقاييس الأداء لبيئة تصنيع جديدة"[4]، كما تعد بطاقة الأداء المتوازن أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة، و بالتالي فإن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة و أعمالها و ذلك بمراعاة الاعتبارات الآتية الذكر[5]:

- **البعد الزمني**: تهتم عمليات تقييم الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي، الحاضر و المستقبل.
- **البعد المالي وغير المالي**: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الاستراتيجي**: تهتم عمليات تقييم الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية و استراتيجية المؤسسة طويلة المدى.
- **البعد البيئي**: تهتم عمليات تقييم الأداء بكل من الأطراف الداخلية و الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

---

[1]- محمود عبد الفتاح، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،مصر ،الطبعة الأولى،2012-2013،ص ، 70.

[2]- سهام محمد، نوال ابراهيم، **الإدارة الاستراتيجية والأداء: المفاهيم و نماذج القياس دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،2017، ص ، 113.

[3]- محمد سرور الحريري،**المحاسبة الإدارية المتقدمة**، ، الدار المنهجية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ،2015، ص ، 103.

[4]- زيدون خريف عبد العابدي، صلاح صاحب شاكر البغدادي، **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداءللمصارف العراقية، بحث تطبيقي في مصرف الرافدين**، "مجلة دراسات محاسبية ومالية"، العدد 33، 2015 ،ص،89.

[5]-يوسف بومدين، **اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة**،"مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"،جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، العدد الرابع عشر، 2013،ص ،384.

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تعبّر عن نظام إداري يهتم بتصميم نظام لتقييم الأداء مرتكزا أساسا على ترجمة إستراتجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومعايير ومقاييس مالية وغير مالية موحدة حتى تقدم للمسيّر صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية[1]:

- تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها و هي: بعد الأداء المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، و بعد عمليات التعلم و النمو؛
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل بعد إلى خمسة مكونات رأسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات ، القيم الفعلية ؛
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كميا و ماليا ؛
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، و ذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية ؛
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسيا و أفقيا في الوقت المحدد ؛
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيل؛

إضافة إلى هذه الخصائص هناك مجموعة أخرى من الخصائص أهمها[2]:

- توضح تتابع علاقات السبب و النتيجة بين تغيير أساليب العمل (التغيير التنظيمي و التحسينات التي قد تحدث في أداء المؤسسة) ؛
- تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المؤسسة ؛
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة إلى الربح بالأهداف المالية ؛
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي و المحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي ؛

---

(1) – يوسف مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص– ص، 201-202.

(2) – نعمة عباس، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2017، ص، 60.

- تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد و نوع الأبعاد في كل مجال من مجالات القياس؛
- مما سبق يرى الباحثان أن ما ميز بطاقة الأداء المتوازن عن باقي أساليب المحاسبة الإدارية أنها أسلوب مرن قابل للتحسين و التطوير، و كذلك قابليته للتكثيف و التعلم و التغير التنظيمي مع جميع المؤسسات بمختلف أنواعها و نشاطاتها[1]؛

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن: يمكن حصر أهمية و فوائد بطاقة تقييم الأداء المتوازن بالنقاط التالية:

* تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي و المستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا، و بالتالي فهي تعالج عجز الأنظمة التقييمية السابقة عن ربطها لإستراتجية المؤسسة طويلة المدى مع نشاطاتها قصيرة المدى[2].

* تضع إطار لنشر إستراتجية المؤسسة و ربط الأصول الملموسة و اللاملموسة لخلق قيمة للمؤسسة، و يعمل على قياس هذه الأصول بالاعتماد على الخرائط الإستراتجية التي تبين العلاقات السببية كتكامل الأصول اللاملموسة مع نظيرتها الملموسة[3].

* تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تزويد المدراء بمؤشرات السبب و النتيجة عن مؤسساتهم و إلزامهم بتدارس كافة المؤشرات التشغيلية المهمة، كما أنها تمكّن المؤسسة من خلال الأبعاد المكونة لها من مراقبة النتائج المالية و كذا مراقبة التقدم ببناء القدرات و اكتساب الأصول غير الملموسة، و باعتبار بطاقة الأداء المتوازن تعطي صورة شاملة عن طبيعة العمليات بأي مؤسسة فإن ذلك يساعد هذه الأخيرة على تحديد ما ينبغي عمله من أجل زيادة تحسين مستويات الأداء[4].

* تساهم بطاقة الأداء المتوازن بتوضيح و ترجمة رؤية و إستراتجية المؤسسة إلى أهداف من خلال قيام المؤسسة بتحديد أهداف و مقاييس كل بعد من الأبعاد المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، و هو الأمر الذي يتطلب توصيل و ربط الأهداف

---

(1) – معتصم فضل، فتح الرحمان حسن، **بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات**، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، العدد السادس عشر، 2015، ص، 68.

(2) –طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **دراسات في الإستراتجية وبطاقة التقييم المتوازن، بطاقة الأهداف الموزونة. منظوراستراتجي**، دار زهران، عمان، الأردن.2007، ص ، 131.

(3) – عادل بوبجان،**تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة–** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة، الجزائر، 2016 ،ص ،78.

(4) –وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي،مرجع سبق ذكره، ص ، 154.

الإستراتجية و القياسات المطبقة لذلك وجب إبلاغ العاملين بالأهداف الرئيسية المفروض تنفيذيها حتى تنجح الإستراتجية، كما تتيح بطاقة الأداء المتوازن للمديرين إمكانية القيام بالتخطيط و وضع الأهداف و ترتيب المبادرات الإستراتجية[1].

* تشجع بطاقة الأداء المتوازن على تطوير برامج الاتصال و التكوين فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتجية لمختلف أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها ضمن مجموعة أهداف مفهومة و قابلة للقياس حتى تحظى بالدعم من قبل الجميع ، أما التكوين فهو مهم لأعضاء المؤسسة فيما يتعلق بمؤشرات و أنظمة تسيير بطاقة الأداء المتوازن حتى تسهل عملية تطبيق الإستراتجية، كما تعمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تحديد المؤشرات الأساسية حتى لا يتشتت ذهن المسيرين و يركزون على تنفيذ الإستراتجية[2].

* المساهمة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، فباعتبار أن هذه الأخيرة عليها دوما تحقيق مزايا تنافسية حتى تتمكن من التكيف باستمرار و بسرعة مع السوق الذي يزداد تعقيدا و منافسة يوميا، فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة مناسبة و فعّالة لمدّ المؤسسة بمختلف البيانات التي تتيح لها فرصة القيام بالتعديلات اللازمة لتحقيق ذلك[3]، فبطاقة تقييم الأداء المتوازن تتضمن مقاييس أداء تتصف بالموضوعية و التوازن تضيف قيمة لتحقيق التفوق على المنافسين و هي جزء من نظام المعلومات تعكس رؤية المؤسسة لتحقيق أهدافها[4].

المطلب الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

يجب أن يسمح تصميم بطاقة تقييم الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف و القياسات داخل المؤسسة بأوجهها المختلفة، و يتحقق ذلك الربط بمراعاة النقاط التالية:

أولا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد أساسية و هي تتضمن ما يلي[5]:

---

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي** ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،مصر،الطبعة الأولى، 2009 ،ص- ص ، 82- 83.

[2]- نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، **بطاقة الأداء لمتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول"الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات"،جامعة قصدي مرباح ورقلة، 22 و23 نوفمبر2011، ، 2011، ص ، 83.

[3]- لطرش بلال، لواج عبد الرحيم ، **بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول"مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع"،جامعة البليدة 2 ، 25 أفريل 2017،ص، 13 .

[4]- جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد، **إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية**، "مجلة دراسات محاسبية ومالية" ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد السادس ، 2011، ص ،4 .

[5]-أثمار عبد الرزاق، **استراتيجية التكامل و إعادة الهندسة و أثرهما على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص- ص، 216-217 .

1- البعد المالي: مثل هذا البعد المجال المرتبط بتحقيق الأرباح و زيادة الحصة السوقية و توليد التدفقات النقدية الذي يهتم بتحسين ربحية المؤسسة، و يتكون من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسة متمثلة بالعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ، و نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية و جديدة و العائد على حقوق المالكين، صافي الربح إلى المبيعات و نمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل و العائد على المبيعات، إن استخدام هذه المقاييس مجتمعة تعطي صورة عن أداء المؤسسة خلال فترة محددة و المقارنة مع أداءها المالي الحالي مع أداءها لفترة سابقة أو مع الأداء المخطط. و تعد المقاييس المالية غير كافية لتوفر عناصر النجاح الاستراتيجي للمؤسسة فالمقاييس المالية مهمة و لكن غير كافية لإرشاد المديرين إلى القيمة المضافة على الرغم من أن الميزة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن تكمن في أنها لا تعتمد على المقاييس المالية للحكم على أداء المؤسسة فقط بل المقاييس غير المالية أيضا، إلا أن المقاييس المالية تبقي هي نقطة الأساس في معظم برامج البطاقة و تظهر أهمية هذا البعد من أن كل المقاييس المستخدمة في الأبعاد الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في البعد المالي.

2- **بعد العملاء** :يشكل هذا البعد أهمية كبيرة لما له من أثر في نجاح المؤسسة في المنافسة و بقاءها و استمرارها في السوق من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن، و يعتمد ذلك على قدرتها من تقديم سلع و خدمات بجودة عالية و أسعار مقبولة، ومن خلال هذا البعد يتمكن المديرون من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة تتمثل في الوقت و الجودة و الأداء و الخدمة و التكلفة، و يحتوي هذا البعد عدة مقاييس منها رضا العملاء و الاحتفاظ بالعملاء و اكتساب عملاء جدد و حصة المؤسسة في السوق و يصب الأداء الجيد للمؤسسة وفق هذا البعد في النهاية بتحقيق أفضل العوائد المالية.

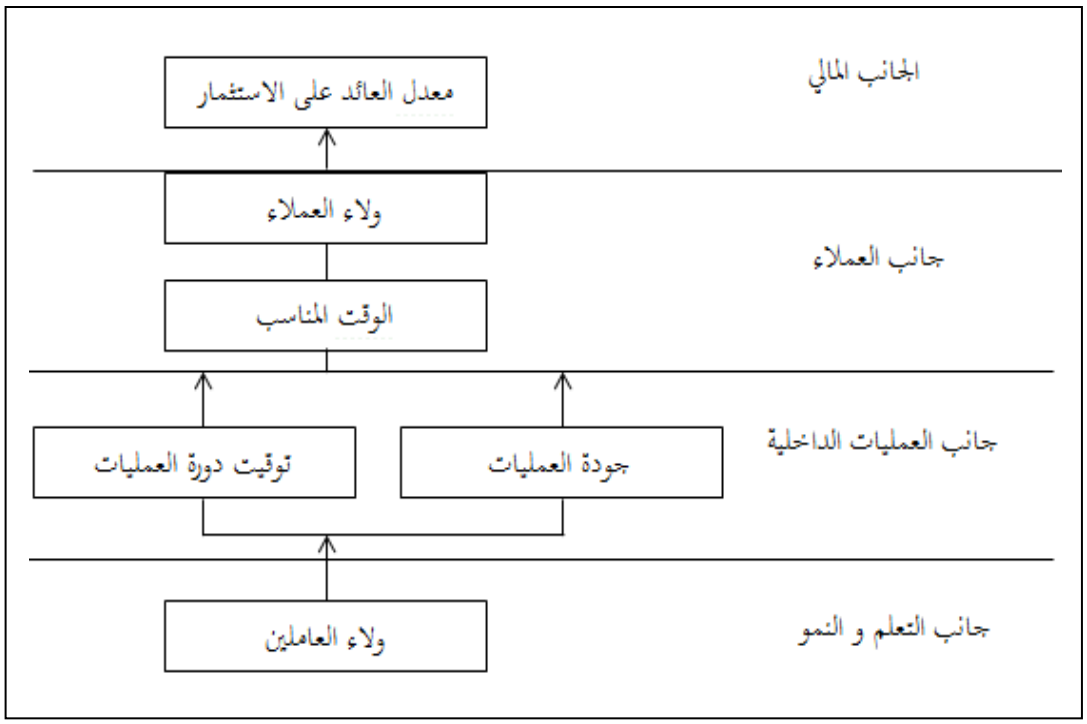
3- **بعد العمليات الداخلية**: تمثل العمليات الداخلية قابلية المؤسسة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف و هو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلة للمؤسسة ككل و التي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية و المستقبلية و إيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات، و هو يعمل على تحقيق أهداف كل من البعد المالي و بعد العملاء و لا يقتصر على قياس العمليات الداخلية الحالية للمؤسسة بل تحديد العمليات الجديدة و التشغيلية التي تقود إلى ذلك، و يتضمن مقاييس تتعلق بالمنتجات الجديدة و تحسين نوعية الإنتاج و الإنتاجية و نسب المنتجات المعيبة و تكلفة فترة الضمان، و وفق هذا البعد تم التركيز على عناصر التطور و الإبداع و تفاعلها لخلق منتجات أو خدمات جديدة و تطور المنتجات الحالية لمقابلة حاجيات العملاء الحاليين و المستقبليين لتحقيق النجاح للمؤسسة، و بذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن وفق هذا البعد تختلف عن أنظمة التقييم التقليدية التي تركز على مراقبة و تخفيض التكاليف و تحسين

الجودة و العمليات الداخلية الخاصة بتجهيز المنتجات للعملاء لأن التأكيد هنا ينصب على تحديد و قياس العمليات التي يجب على المؤسسة أن تتفوق بها لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

4- بعد التعلم و النمو: يركز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين و مستويات مهارتهم و نظم المعلومات و الإجراءات الإدارية للمؤسسة و العمل على رضا العاملين و رفع معنوياتهم و زيادة إنتاجيتهم، و يمكن قياس المحافظة على العاملين باستمرار العمل في المؤسسة و مدى الاهتمام بهم و حمايتهم، و كذلك من نسبة دوران العمل إذ كلما كانت النسبة مرتفعة كان هذا مؤشر نذر بالخطر و العكس، و كذلك يمكن القياس من خلال إنتاجية العاملين فضلا عن تدريب العاملين و تطورهم و تحفيزهم، لذلك فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الطموحة من خلال البعد المالي و العمليات الداخلية و العملاء تعتمد بصورة كبيرة جدا على قدرتها في بعد التعلم و النمو لتوفير القاعدة الأساسية لتحقيق الأهداف و ذلك من خلال تحديد البنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تبنيها لخلق تحسين و نمو طويل الأجل.

و كما ذكرنا من قبل أن ما تتضمنه بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يقوم على علاقة السبب و النتيجة و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : علاقة السبب و النتيجة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر :علي علي غازي، **بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية**، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003، ص، 37.

ثانيا: محاور بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية محاور أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة و المتمثلة بالآتي[1]:

1- الرؤية المستقبلية: و التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2- الاستراتيجية: و التي تتألف من مجمل الأفعال و الإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدها.

3- البعد: مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون و من ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد و هي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، و بعد التعلم و النمو. و البعد هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4- الأهداف: إن الهدف بيان عرض (معنى) الاستراتيجية و هو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

5- المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، و يفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي و هذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6- المستهدفات: و التي تمثل البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7- ارتباطات السبب و النتيجة: و التي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر و تكون مشابهة لعبارات(إذا- إذن) فمثلا لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض (الهدف رقم 01) ، إذن فإن شركة الطيران ستطلب طائرات أقل (هدف رقم 02) و العملاء سيكونون راضين أكثر حول وقت الإقلاع (هدف رقم03) و الربحية الكلية ستزداد (هدف رقم 04) ، و عليه من الضروري أن تكون ارتباطات السبب و النتيجة واضحة و جلية.

8- المبادرات الاستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

و فيما يلي نموذج لبطاقة الأداء المتوازن و التي من خلاله تتم عملية التقييم

[1]- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ، ص- ص، 158- 159 .

الشكل رقم (02): مكونات بطاقة الأداء المتوازن

ارتباطات السبب و النتيجة و التي تعبر عن علاقات إحداهما بالأخر و تكون مشابهة لعبارات (إذا–إذن)

		البعد المالي: للنجاح ماليا، كيف يجب أن تبدو أمام المستثمرين	بعد العملاء: لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن تبدو أمام عملاؤنا	بعد العمليات الداخلية لتحقيق رضا المستثمرين و العملاء، ما هي الأعمال التي يجب أن تميز فيها	بعد التعلم و النمو لتحقيق رؤيتنا، كيف يمكن أن نحافظ على قدراتنا للتغيير و التحسين
البعد	مكون نحو أي استراتيجية تخلل لتدفع باتجاه التنفيذ				
الأهداف	المستويات المستهدفة المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية	.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
المقاييس	تعكس أداء التقدم باتجاه تحقيق الأهداف و يفترض أن تكون كمية	.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
المستهدفات	بيان أو تصوير كمي لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل	.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
المبادرات	برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عمليات التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا	.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....
		.....	.....	.....	.....

المصدر : ، وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ،**سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ،ص،160 .

المبحث الثاني: آليات تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

يمثل تقييم الأداء المتوازن أداة لتنفيذ الاستراتيجيات، و ليس لوضعها أو صياغتها حيث أنها تترجمها إلى أهداف محددة و قياسات لتلك الأهداف ثم تراقب تنفيذ هذه الاستراتيجيات. و يؤكد تقييم الأداء المتوازن على أن القياسات المالية و غير المالية جزء من نظام المعلومات لجميع العاملين بجميع المستويات حيث أنه ييسر على موظفي الخطوط الأمامية فهم نتائج قراراتهم و أفعالهم ماليا، كما يساعد المديرين التنفيذيين على فهم محفزات النجاح المالي طول المدى.

المطلب الأول: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن

يعد البعد المالي أحد محاور قياس و تقييم الأداء، و تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف و الوقوف على مستوى الأرباح المحققة حيث نلخص هذا البعد فيما يلي[1]:

يشير البعد المالي إلى مسألة فيما إذا كانت استراتيجية المؤسسة و تنفيذها يشاركان في تحسين الأداء المرتبط بجوانب الإنتاج و التسويق ضمن خط السلطة المباشر صعودا من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا، فالأهداف المالية النموذجية يجب أن تتماشى مع الأرباح و النمو و قيمة المساهمين و يبين كذلك تقويمه الحالي للأداء مقارنة مع نتائج الأداء المالي لمؤسسات منافسة، و كما هو معروف فإن مقاييس الأداء المالية سابقة الذكر يدخل في قياسها الربح الممثل إما بصافي الربح المحسوب بعد الفائدة و الضريبة أو مجمل الربح التشغيلي الناشئ من مقابلة الإيرادات الاعتيادية مع تكاليف تحقق تلك الإيرادات.

و تلعب المقاييس المالية دورا مزدوجا: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية و تلائم الأهداف مع الغايات و المقاييس في كل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأخرى.

إن كل الأهداف و القياسات في الأبعاد الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في البعد المالي، و إن هذا الربط بالأهداف المالية يدرك بصورة واضحة أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين و كل الاستراتيجيات و البرامج و المبادرات ينبغي أن تمكن وحدة الأعمال على تحقيق الأهداف المالية.

لقد شكل الجانب المالي بمؤشراته العديدة الإطار الأكثر استخداما لقياس الأداء في المؤسسات ، إلا أن هناك الكثير من الانتقادات المثارة للقياس المعتمد على المؤشرات المالية منها :

- أن القياس المالي التقليدي للأداء يشجع على النظرة قصيرة الأمد؛
- عدم تركيز مؤشرات الأداء المالي على الجوانب الاستراتيجية بعيدة الأمد، و بذلك يصاحبه فشل في إيجاد معطيات نوعية و قدرة على الاستجابة و المرونة؛

(1) – وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص- ص،174-175.

- تهتم مؤشرات الأداء المالي بالتعظيم الجزئي، و هذا يحجب الانتباه على رؤية الصورة الكلية للعمل .

و الجدول التالي يبين خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص مقاييس الأداء غير المالي.

الجدول رقم (01): خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص مقاييس الأداء غير المالي

مقاييس الأداء المالي	مقاييس الأداء غير المالي
– يهتم بها مدراء الإدارات العليا	– يهتم بها مدراء الإدارات الوسطى
– تمثل نتائج التقارير المالية لنظم المحاسبة	– تمثل نتائج تقارير النظم الإدارية
– تشير إلى أحداث تمت في فترات ماضية	– تشير إلى أنشطة و أحداث تتم في الوقت الحالي
– إجمالية	– تفصيلية
– توفر تغذية عكسية لفترة ماضية	– تمثل مخرجاتها تغذية عكسية فورية
– تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي	– تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي
– تعكس أثرا تنظيميا في الإدارات العليا	– تعكس أثرا سلوكيا عن كفاءة العاملين

المصدر : وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ،**سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى،2009 ،ص، 177 .

المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي في بطاقة الأداء المتوازن

في الواقع تتعدد النسب و المؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، فهناك نسب لقياس المقدرة على توليد الدخل في الأجل القصير، و أخرى لقياس المقدرة على السداد في الأجل الطويل و يمكن تقسيم النسب المالية إلى خمسة أنواع هي[1] :

أولا: نسب السيولة: و تشير إلى قدرة المؤسسة على تلبية التزاماتها على المدى القصير و عادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة. و تعتمد نسب السيولة عموما على العلاقة ما بين الأصول متداولة و الخصوم المتداولة. و ثم فحص السيولة بدراسة نسبة التداول و نسبة السيولة السريعة .

1– نسبة التداول: و تمثل الأصول المتداولة مقسومة على الخصوم المتداولة. و هذه النسبة عبارة عن مقياس مبدئي لمقدرة المؤسسة على مقابلة ديونها الخارجية .

2– نسبة السيولة السريعة : و تعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة، و يتم حسابها بخصم المخزون السلعي من الأصول المتداولة ثم قسمة الباقي على الخصوم المتداولة .

(1)– وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سبق ذكره ،ص–ص ،178–183.

ثانيا:نسبة الرافعة المالية: تشير إلى استخدام أموال الديون من قبل المؤسسة .

ثالثا: نسب معدل الدوران: و التي يشار إليها أيضا باسم نسب النشاط و تقيس كيفية الاستخدام الكفء للأصول من قبل المؤسسة، و تستند هذه النسب على أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط و مستوى الأصول. و نسب الدوران المهمة هي نسبة دوران المخزون، نسبة دوران الذمم المدينة، نسبة دوران الأصول الثابتة، نسبة دوران إجمالي الأصول و نسبة دوران رأس المال العامل.

1- معدل دوران المخزون السلعي: و يتم التوصل إليه بقسمة تكاليف البضاعة المباعة على متوسط المخزون السلعي. و يحسب متوسط المخزون السلعي بقسمة مخزون أول مدة + مخزون آخر المدة على 2. و الغاية من معدل دوران المخزون السلعي هي تقدير سرعة تدفق النقدية عبر خزان المخزون السلعي.

2- معدل دوران الذمم المدينة: و يتم استخراجه بقسمة صافي المبيعات على رصيد المدينين أما متوسط فترة التحصيل فيحسب عن طريق قسمة عدد أيام السنة 360 على معدل دوران الذمم المدينة.

3- معدل دوران رأس المال العامل: و التي تمثل العلاقة بين صافي المبيعات من جهة و صافي رأس المال العامل من جهة أخرى. و تعد هذه النسبة معدلا لكفاءة الإدارة في استخدام رأس مال العامل .

4- معدل دوران مجموع الأصول: و يتم استخراجه بقسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع الأصول و يوضح هذا المعدل إنتاجية الأصول خلال الفترة.

5- معدل دوران الأصول الثابتة: و تم التوصل إليه عن طريق قسمة صافي المبيعات على صافي الأصول الثابتة و يستخدم هذا المعدل لقياس دوران الآلات المعدات.

رابعا:نسب الربحية: و هذه النسب تستخدم للحكم على كيفية كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها. إن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات و القرارات و تقيس هذه النسب مدى كفاءة و فعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة .و من هذه النسب: معدل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، القوة الإيرادية، و هامش الربح من المبيعات.

خامسا:نسب التقييم: تشير إلى كيفية تقييم أسهم المؤسسة في سوق رأس المال، و طالما أن القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد المخاطرة و العائد فإن نسب التقييم تعد هي المقاييس الشاملة لأداء المؤسسة.

سادسا:نسب النمو: و هي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المؤسسة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلا بنمو الدخل الوطني، أو نمو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات و من هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة .

و الجدول رقم (02) يوضح مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعا

الجدول رقم (02):مقاييس الأداء المالي الأكثر شيوعا و استخداما.

- إجمالي الأصول	- القيمة المضافة لكل عامل
- إجمالي الأصول لكل عامل	- معدل النمو المركب
- نسبة الربح من إجمالي الأصول	- القيمة السوقية
- العائد على صافي الأصول	- سعر الحصة
- العائد على إجمالي الأصول	- مزيج المتعاملين
- المساهمة الحدية	- ولاء المتعاملين
- الدخل الصافي	- التدفق النقد
- نسبة الربح من المبيعات	- إجمالي التكاليف
- الربح لكل عامل	- معدل الائتمان
- العائد	- المطلوبات.
- العائد من المنتجات الجديدة	- المطلوبات إلى حق الملكية.
- العائد لكل عامل	- معدل دوران الذمم المدينة.
- العائد على حق الملكية	- معدل دوران المخزون.
- العائد على رأس المال العامل	- القيمة الاقتصادية المضافة.
- العائد على الاستثمار	- القيمة السوقية المضافة.

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي،**سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى،2009 ، ص ، 183 .

المطلب الثالث : التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

سنتناول في هذا المطلب التوازن في بطاقة الأداء المتوازن كما يلي[1]:

حصلت بطاقة الأداء المتوازن على كل هذه التسمية من خلال محاولة الموازنة بين المقاييس المالية و غير المالية لتقييم كل من الأداء القصير و الطويل الأمد في تقرير مفرد من حيث أن التحسينات القوية في المقاييس غير المالية تؤشر إمكانية الإبداع الاقتصادي المستقبلي، فمثلا الزيادة في قناعة الزبون تؤشر إمكانية تحقيق مبيعات و دخل عال في المستقبل (مقياس مالي)، و في السياق نفسه فإن مصطلح التوازن في بطاقة الأداء المتوازن جاء لأن أنظمة تقييم الأداء المالي تركز على النتائج المالية التي تعكس وجهة نظر المالكين، و لكن في الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي تحول

(1) أثمار عبد الرزاق ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص، 211-212.

الاهتمام بصورة كبيرة إلى المستهلك و الجودة و الخدمات و أهمل جانب المالكين و أصبح التركيز غير متوازن، الأمر الذي أدى إلى أن العديد من المؤسسات قد نجحت في الجودة و إرضاء الزبون لكنها في النهاية تعرضت لخسائر.

كما يشير التوازن في بطاقة الأداء المتوازن إلى أنه عبارة عن طرفين يمثل الجزء الأول منها الدرجة أو التسجيل (score) و يعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف، و الثاني هو النتائج التي تعني التحديد و التقييم و الترتيب، و بالتالي فعند أخذ المعنى الشامل للبطاقة فالمقصود هو أن التقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة المنظمة المشاركة في تحقيق الأداء الفعال، و كذلك جاء تفسير التوازن انطلاقا من أن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء الحالي و المستقبلي من خلال التفاعل المتوازن الذي تم بين متغيرات الأبعاد الأربعة و كل بعد يعكس وجهة نظر للمستفيد منه. فالبعد المالي هو انعكاس لمتطلبات المالكين و حملة الأسهم بشكل أساسي و الذي يتركز على تعظيم الثروة ، و يمكن ترجمته من خلال مجموعة من الأهداف متمثلة بنمو صافي الدخل المتحقق و السيولة النقدية و غيرها، أما الأبعاد الأخرى فإنها تمثل الدخل التشغيلي للمؤسسة إذ يعكس بعد العملاء الأنشطة و الفعاليات التي تقابل حاجات الزبائن، و يعكس بعد العمليات الداخلية الأنشطة التي تتميز بها المؤسسة مقارنة مع أنشطة المؤسسات المنافسة الأخرى التي تمارس النشاط نفسه، أما بعد التعلم و النمو فهو يعكس عملية التفاعل بين أفراد المؤسسة و بين الواجبات المحددة لهم ضمن الخطط الإدارية و مدى الاتساق بين أهداف الأفراد و الأهداف التنظيمية القصيرة و الطويلة الأمد التي تخلق قيمة للمؤسسة و المالكين و الأفراد.

و على هذا الأساس فإن مقاييس الأداء التشغيلي هي في الحقيقة عبارة عن تفاعل ثلاثي الأبعاد يتركز ما بين الإمتياز بالأنشطة و العمليات الداخلية و ما تقدمه المؤسسة من منتجات أو خدمات ذات جودة عالية و سعر مقبول من قبل الزبائن، و ما بين القدرات و الإمكانيات التنظيمية و الإدارية المتمثلة بالابتكارات و التطوير للمهارات و الأنشطة لخلق قيمة للمؤسسة، فهذه الأبعاد الثلاثة تقيس الأداء المستقبلي للمؤسسة ، فضلا عن البعد المالي الذي يقيس الأداء الحالي للمؤسسة.

و في هذا السياق يشار إلى أن على المؤسسة القيام بتعزيز التوازن في مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المترابطة التي يستوجب عليها تحقيقها لغرض خلق الميزة التنافسية و المحافظة عليها و تعزيزها، و يكون ذلك بالاعتماد على قدراتها في الموجودات الملموسة و غير الملموسة، لذلك يظهر مفهوم التوازن في نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال الأداء عند مستوى وحدات الأعمال، و من علاقات السبب و النتيجة التي تشمل الأبعاد الأربعة و من خلال المقاييس المالية و غير المالية و كذلك من خلال نشر الاستراتيجية الموحدة بين العاملين ، إذ بإمكانهم أن يروا مباشرة كيف ستؤثر أعمالهم في النهاية في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

كما ينعكس التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال[1]:

- التوازن بن الأهداف قصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل ؛
- التوازن بين المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية ؛
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق و مؤشرات قياس الأداء المستقبلي ؛
- التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي؛

المبحث الثالث: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن،مستوياتها و متطلبات نجاح تطبيقها

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى بدءا باستراتيجية المؤسسة، حيث تترجم البطاقة إلى أهداف و قياسات أداء ملموسة تمثل توازن بين مختلف الجوانب مرورا بالخطوات و المستويات الواجب اعتمادها حتى يتم الوصول إلى الهدف المنشود من وراء اعتماد هذه الآلية في التقييم و القياس، كما أن نجاح تنفيذ أي مؤسسة لهذه الوسيلة يرتكز على ضرورة توفير مجموعة من المتطلبات حتى تنجح عملية تطبيقها و كذا التغلب على الصعوبات التي قد تواجه هذه العملية.

المطلب الأول: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

تمر عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بمجوعة من الخطوات نذكرها في النقاط التالية [2]:

الخطوة الأولى: صياغة الرؤية التنظيمية

تمثل الرؤية تصورات و توجهات و طموحات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، و تتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة و الاتجاهات فيها، و قد تطلب الأمر ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا و قادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا و مجموعة المشروع و شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن. و تمر هذه الخطوة بثلاث مراحل هي:

- تعريف الصناعة و وصف تطورها ؛
- صياغة رؤية المؤسسة ؛
- صياغة مجالات الرؤية ؛

الخطوة الثانية: تحديد الاستراتيجيات و بناء الأهداف الاستراتيجية العامة

---

(1) يوسف مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص، 200.

(2) محمد هاني محمد، **إدارة و تنظيم و تطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**، دار المعتز للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص-ص، 270-280.

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة، و تعمل على مراجعتها و متابعة عملية تنفيذها، و ينبغي أن ينظر إلى النموذج على أنه أداة لترجمة رؤية و استراتيجية تحديدية إلى مقاييس و أهداف محددة، و من ثم فإن الغرض من هذه الخطوة المتمثلة في ترجمة الرؤية إلى صورة ملموسة، و بالتالي تحقيق التوازن العام بين المجالات المختلفة، و حتى تتم هذه الخطوة يجب أن تعقد ندوة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى.

وعادة ما تكون عملية صياغة الاستراتيجية شديدة التعقيد، و تستلزم قدرا كبيرا من التفكير و المدخلات في صورها المختلفة، ولا يوجد اتفاق حول الإجراء المناسب لصياغة استراتيجية المؤسسة. ومع ذلك، يثور دائما سؤال جوهري و هو كيف يمكن للمؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية أفضل من منافسيها و تحافظ عليها، إن هذا السؤال يقع في قلب عملية إعداد و صياغة الاستراتيجية، فالنموذج يسهل تحليل الرؤية إلى استراتيجيات محددة و مستندة إلى الواقع، مما يمكن الأفراد من فهمها و العمل من خلالها.

و ترتبط الاستراتيجيات التي سيتم وضعها بالمجالات التي ستقوم المؤسسة فيها بتطوير منتجاتها و خدماتها، و من سيتولون مسؤولية التطوير، و عند اكتمال هذه المرحلة، سيتوفر لدى المؤسسة بيان لكل بعد (أو مجال رؤية) وضح الاستراتيجية الرئيسية مرتبة حسب الأولوية، لتحقيق الرؤية المنشودة.

الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات الاستراتيجية الآنفة الذكر إلى مناقشة و الحكم على ما يكون مطلوب لنجاح المقياس، و ما هي العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، و هناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها، و في الجلسة يدور الحوار و يتواصل، لمحاولة التوصل إلى اتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية و ترتيبها حسب الأولوية.و ثمة أمر آخر لا يقل أهمية و هو تحاشي أي إمكانية لتحقيق التفوق في عامل نجاح ما على حساب عامل آخر، و ينطبق هذا التحذير أيضا على المقاييس التي سيتم إعدادها لاحقا إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى الازدواج أو التضارب بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة و الاستراتيجية العامة و تساندها.

الخطوة الرابعة: تحديد القياسات

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب و النتائج و إيجاد توازن فيما بينها، و إعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا و مجموعة المشروع، و إن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات تقييم الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح و المقاييس.و يفضل أن يشترك كل الأفراد ذو

الصلة في عمل المشروع بكل وحدة، كما يفضل العمل في شكل ندوات و ورش عمل لمتابعة سير العمل و التنسيق المتواصل مع الإدارة العليا، و الحصول على عون من شخص له خبرة ببناء قياسات الأداء المتوازن، حيث يتم ذلك عبر مرحلتين:إعداد المقاييس و التعرف على الأسباب و النتائج و إيجاد التوازن بين المقاييس المختلفة ثم صياغة المقاييس الشاملة الخاصة بكل بعد .

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الخطوات المكملة للخطوات سابقة الذكر تتمثل في ما يلي[1]:

الخطوة الخامسة: تحديد و تطوير خطة العمل

و فيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ، و وضع خطة العمل و يتم ذلك عن طريق :

1- صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات: تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا. و من المهم أيضا تحديد المسؤوليات عن الأهداف و تقييم الأداء كما ينبغي تقديم إجابات محددة عن الأسئلة التالية: ما الطريقة الواجب اتباعها ؟ بواسطة من ؟

2- وضع خطة العمل: تعدها كل مجموعة مشروع في النهاية و لكي تكتمل المقاييس، يجب علينا أيضا أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف و الرؤية التي تمت صياغتها، و ينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين و جدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية و النهائية. و نظرا لأهمية هذه الخطط و دورها المحوري في حياة المؤسسة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات و على جدول زمني، تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة و تمثل هذه القائمة واحدا من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية .

الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية

و تتطلب بيان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، و هذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية و توزيع و تخصيص الموارد، و تحديد المسؤوليات و الأدوات و تدعيم البرامج، و الثقافة و محاولة ربط ذلك بالدافعية، و يراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين و المديرين بالمؤسسة و تتأثر بهم.

الخطوة السابعة: المتابعة و التقييم

---

[1]-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**،المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،مصر ،الطبعة الأولى ،2009،ص-ص، 127-129 .

من الضروري أن تتابع المؤسسة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، و لتحقيق هذا الغرض، ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير و جمع البيانات. و من أن تستخدم المقاييس في جميع أنحاء المؤسسة و في الجوانب اليومية للإدارة، فإذا وفرت بذلك الأساس لجدول الأعمال اليومي لكل وحدة، ستكون لها وظيفة طبيعية من أعمال إعداد التقارير و الرقابة الحالية من خلال تأثيرها على العمليات اليومية .

و لذا فإن خطة التنفيذ ينبغي أن تحتوي على قواعد و أساليب مقترحة لضمان تحول تسجيل درجات تقييم الأداء المتوازن إلى جزء من العمل اليومي للمؤسسة. و يستلزم عمل التقييم كأداة للرقابة الإدارية بدل العناية الفائقة و جهود التحسين المستمرة.

المطلب الثاني: مستويات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

توجد سبعة مستويات للتنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الأعمال، و هي كالآتي[1]:

المستوى الأول: أداة إدارة مشروع لضمان المساءلة اتجاه التقدم خلال الخطة

إن من الفوائد المهمة لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات هي تعزيز ثقافة تنظيمية قوة المساءلة، و كذلك شفافية تقارير الأداء التي تعزز هذه المساءلة، حيث أشار العديد من مدراء المؤسسات إلى تعزيز المساءلة و زيادة فرص الحوار من خلال مؤشرات تساهم بالتركيز على الأهداف الموضوعة. و مع أن تعزيز المساءلة لا تؤدي بالضرورة إلى ربط الاستراتيجية المختارة للإنجاز و الأفعال المطلوب تحقيقها، إن التركز في إطار هذا المستوى لا يتم على معاقبة الأفراد بل جعل عمليات التحسين حالة مستمرة و يجرى هذا من خلال الحوار و النقاش لتساهم هذه الجوانب في تعزيز فرص توضيح الأهداف و المسارات باتجاهها. إن الشفافية في العمل في إطار بطاقة التقييم المتوازن تقود إلى بناء أفضل لفرق العمل من خلال النقاش و الحوار المتبادل.

المستوى الثاني: أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية استخدام المقاييس و المؤشرات الغير مالية

حيث أن هذا المستوى يقوم على أساس معرفة الحاجة إلى موازنة المقاييس و المؤشرات المالية و غير المالية. هكذا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتعليم العاملين أن بإمكانهم اعتماد المقاييس و المؤشرات غير المالية لإدارة نشاطات المؤسسة بطرق فعالة، و يمكن اعتبار هذا الأمر مدخل منهجي لدخول المؤسسة بإطار العمل المرتب و المنظم و الواضح لربط الاستراتيجية المعتمدة بالتنفيذ الفعال لها. و من الضروري معرفة الأسباب التي تربط بين تطوير الأداء الغير مالي (تشغيلي) و النتائج المالية المستهدفة، و هنا تبرز أهمية علاقة السبب و النتيجة لتطوير المؤسسة. تستخدم بعض

[1]– وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف و المحاذاة**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص- ص، 78- 82.

المؤسسات حالة المساءلة للأقسام الأساسية فيها إذا ما تم طلب تأشير عمل واحد في أحد الأقسام دون غيره من الأعمال و الأنشطة و المؤدي إلى الأرباح. حيث أن المدير المتواجد مع الآخرين في موقع العمل و المتحمل للمسؤولية اليومية و الآخذ بنظر الاعتبار عملاء المؤسسة و المتعاملين معها، و يدير نشاط العاملين معه، و يقدم لهم الدعم هو الأفضل أداءا أو الأكثر ارتباطا بالربح المالي للأعمال.

المستوى الثالث: أداة اتصال و تواصل لترجمة الاستراتيجية إلى تعابير يفهمها العاملين بسهولة

إن هذا المستوى من البطاقة يركز على ترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم و تعابير يفهمها الأفراد العاملين في المستويات الدنيا، حيث أن نجاح الاستراتيجية يعتمد على التحسينات النسبية لرضا العملاء في إطار مقارنه دائمة و مستمرة بين ما تستطيع المؤسسة عمله و ما يقوم به المنافسين.

إن الفائدة الكبرى لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن هنا اعتبارها أداة اتصال و تواصل فعالة بين مختلف أجزاء المؤسسة و مستوياتها. و في العادة تصبح هذه الأداة أكثر أهمية في الظروف المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسة.

المستوى الرابع: أداة لمراقبة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية

حيث أن هذا المستوى يساهم في تنظيم و محاذاة و رصف مؤشرات الأداء الخاصة بالمؤسسة مع تلك المعتمدة في إطار الصناعة التي تعمل فيها. هنا فإن المؤشرات تمثل وسيلة اتصال لتحسين مستمر للأداء و ليس مجرد نقل للمعلومة بين جهات مختلفة حيث تصبح محتويات التقارير قضية مركزية و ليس مجرد تناقل للبيانات و المعلومات بين الأطراف المختلفة، و يمكن للمؤسسة أن تدخل بطاقة الأداء المتوازن في إطار منهج لجعلها مضلة لكافة الأعمال التي تتبنى برامج التحول و التحسين المستمر. هنا يمكن أن تشكل المؤشرات آلية فعالة لكونها مترابطة و متفاعلة بين الأبعاد المعتمدة.

المستوى الخامس: أداة لإدارة المبادلات غير المرغوبة رغم أهمية هذه المبادلات

إن هذا المستوى يمثل رؤية حول القدرة و الجاهزية لاتخاذ إجراءات مبادلة بين العديد من جوانب العمل و النتائج المستهدفة، ففي إطار خفض التكاليف و تحسين النوعية تسمح بطاقة التقييم المتوازن من خلال تعدد المؤشرات فيها و أبعادها المختلفة أن تقوم بعمل موازنة بين هذه الجوانب.

المستوى السادس: مدخل لنشر الغايات لمحاذاة وسائل التنفيذ نزولا لمختلف مستويات المؤسسة

إن الأهداف و الوسائل يتم تطويرها في ظل عمليات ناضجة و شفافة و تفاعلية لتمثل مفاهيم منسجمة مع القوة الموجهة للمؤسسة باتجاه التنفيذ الكفء باستراتيجياتها و خططها لغرض الاستفادة من هذه المراحل و ربطها مع نظام تقييم الأداء ، و هنا يتم عمل توليفة واضحة للأهداف على مختلف المستويات ارتباطا بالأنشطة و الأفعال الضرورية و اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

إن محاذاة و رصف المؤشرات مع أهداف واضحة في إطار مدى زمني يمثل مرتكزا أساسيا للنجاح في الإنجاز و تحقيق الأهداف حيث أن بعض المؤسسات تحاول أن تطور سياسة عمليات النشر و الإيصال و خاصة في الجوانب الأكثر انعكاسا و تكاملا مع المؤشرات و القياسات الحرجة للنجاح.

المستوى السابع: نظام إدارة للتركيز على الموارد النادرة و المرتبط بالتحسينات الاستراتيجية اللازمة لتنفذ ناجح للاستراتيجية المعتمدة

يكمل هذا المستوى رؤية المستوى السابق له، حيث تحديد القليل من الموجهات الحيوية لنجاح الاستراتيجية ليتم ترجمتها إلى أهداف تشغيلية واضحة. و ينتج عن هذا الأمر قائمة أهداف يمكن إدارتها و إنجازها بأكثر الطرق، فإن النشر يأخذ صيغة سلسلة متدفقة من القياسات من المستوى الشامل للمؤسسة إلى مستوى وحداتها التنظيمية .

إن الجهد الحقيقي يتمثل في ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال مركزين على المبادرات المهمة و رابطين لها باستخدامات فعالة للموارد النادرة ؛ إن هذا الأمر يسمح للمؤسسة بوضع معاير لتخصيص الموارد المالية و البشرية و الموارد الأخرى في إطار تأثيرها على إنجاز فعال للاستراتيجية .

المطلب الثالث: عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن و المخاطر الواجب مراعاتها

إن نجاح عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بأي مؤسسة مرهون بمدى قدرة هذه الأخيرة على توفير كل العوامل التي من شأنها أن تساهم في تحقيق ذلك، بالإضافة إلى مدى قدرتها على تحديد المخاطر التي من الممكن أن تهدد نجاح عملية التطبيق لهذه الأداة التقييمية .

أولا :عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

إن التنفيذ الناجح لبطاقة الأداء المتوازن يرتبط بمجموعة من العوامل تتمثل في[1]:

– التأييد و المشاركة من جانب الإدارة العليا: فبدون المساندة الحازمة و القوية من جانب الإدارة العليا، يكون النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن أمر شديد الصعوبة، و يجب على الإدارة العليا أن توفر الموارد الضرورية في صورة وقت و تدريب كاف لتنفيذ مقاييس الأداء المتوازن ؛

– تأسيس المقاييس على استراتيجية المؤسسة: من الضروري أن يتم تأسيس بطاقة الأداء المتوازن على رؤية المؤسسة الشاملة و أهدافها الاستراتيجية العامة، و قبل المضي قدما في تنفيذ عملية قياس و تقييم الأداء المتوازن، يجب تحليل استراتيجية المؤسسة إلى مقاييس و أهداف متماشية معها؛

(1) _نيلز حوران و آخرون، **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن أفكار علمية و معاصرة**، علاء أحمد صلاح، مركز المهنية للإدارة بميا للمنشورات، مصر، 2003، ص- ص، 419- 425.

– **مقاييس معرفة بوضوح و ثبات:** ينبغي أن يتم تعريف المقاييس المستخدمة في قياس الأداء المتوازن تعريفا دقيقا و بنفس الطريقة في كل أرجاء المؤسسة ؛

– **التوازن و علاقات السبب و النتيجة بين المقاييس:** ليس القصد من تقييم الأداء المتوازن إعطاء المؤسسة صورة أعرض لعملها فقط، بل أيضا إجبارها على تقرير الكيفية التي تؤثر بها المقاييس المختلفة على بعضها البعض؛

– **وضع الأهداف:** يجب أن توضع الأهداف لكل مقياس، و لكي تتحقق المصداقية لقياس و تقييم الأداء يجب أولا أن تكون الأهداف متسقة مع الرؤية الشاملة و الاستراتيجية العامة، و ثانيا يجب أن تكون واقعية و ممكن تحقيقها ؛

– **العلاقة بأنظمة الرقابة القائمة:** إن تقييم الأداء المتوازن أسلوب لممارسة الرقابة الاستراتيجية على مؤسسة أو وحدة بها، و بطبيعة الحال يجب أن تكون مترابطة و متكاملة مع الأنظمة الرقابية القائمة ؛

– **ضمان فاعلية المقاييس و القياسات:** لكي تكون مقاييس ما فعالة يجب ملؤها باستمرار بمعلومات محدثة و وثيقة الصلة حتى تصبح جزءا من المناقشة و التعلم الاستراتيجي بالمؤسسة ؛

– **نظم العرض و الدعم المعتمدة على استخدام تكنولوجيا المعلومات:** إن أي مؤسسة لا يمكنها أن تجني فوائد تقييم الأداء المتوازن كاملة ما لم يتم ربط المقاييس بنظام عرض و مساندة معتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات، فمن خلال الأشكال البيانية و الرسوم التوضيحية الموجودة بالحاسب الآلي، يمكن لأي مؤسسة أن تحصل بسرعة و سهولة على صورة شاملة للطريقة التي يسير فيها أداء المؤسسة ؛

كذلك يتطلب التنفيذ الفعال لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة و تقييم الأداء للتركيز على ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في[1] :

– الأفراد باعتبارهم محورا رئيسيا في إطار عمليات التغيير المستمر و أساليب إدارتها و التعامل معها ؛

– العمليات و التي تعتبر كمطلب ضروري يجب أن يضاف إليها ما هو جديد حتى تصبح المؤسسة أكثر قابلية و قدرة على التحول تجاه الوضع الجديد ؛

– التكنولوجيا التي من شأنها تدعيم عمليات التحسين المستمر ؛

ثانيا: المخاطر الواجب مراعاتها: و تتمثل فيما يلي[2]:

– صعوبة حصر العلاقات السببية بين التغيير و التحسين في الأداء نتيجة تداخلات محتملة أو بسبب ظروف لم تنتبه لها إدارة المؤسسة فهذه الصعوبة قد تسبب ضعفا في تعميم نتائج دراسة العلاقات السببية بين التغيير و تحسين الأداء ؛

– عدم القدرة على إحداث التحسينات عبر كل الأبعاد ؛

(1) – نور الدين حامد و رايس وفاء ، مرجع سبق ذكره، ص، 239.

(2) – نعمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص–ص، 60–61.

– عدم الاعتماد على الأبعاد الموضوعية فقط، وإنما أيضا الأبعاد غير الموضوعية مما يتطلب من الإدارة الحذر و تحري الدقة ؛

– الاهتمام بالأبعاد غير المالية عند تقييم المديرين و الموظفين، الأمر الذي يقلل من الأهمية التي يعطيها المديرون للأبعاد المالية ؛

ثالثا : عوائق في طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يواجه هذه الأداة من أدوات تقييم الأداء العديد من العوائق و هي على النحو التالي[1]:

– نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، و عدم الإحاطة بمميزاته ؛

– الحاجة لرؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها عند إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ؛

– يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المنفعة المطلوب الحصول عليها ؛

– صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يلزم الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل توجهات للأداء، وفقا للأهداف الأساسية ؛

– قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يقود لمقاومة تطبيق هذا النظام ؛

– صعوبة وضع المقاييس و تحديدها في بطاقة الأداء المتوازن، إضافة لصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل ؛

نظرا لعدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، و بالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير يؤدي إلى عدم قدرة إدارة المؤسسة على توجيه أدائها؛

خلاصة الفصل الأول :

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم النظم و الأساليب الإدارية المعاصرة ، و ما يميزها عن الأساليب الأخرى المستخدمة في عملية قياس و تقييم الأداء ، خاصة المرونة و قابليتها للتطور و التجديد و تعتبر أسلوبا شاملا يمكن استخدامه في جميع المؤسسات كنظام لتقييم الأداء و إدارته ، تجمع بين المقاييس المالية و غير المالية من خلال أبعادها الأربعة و تمكن المؤسسات من الاستمرار و النمو و التنافس .

(1) –كامل احمد ابراهيم ، **قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان،طرابلس،لبنان، 2015، ص، 91.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي للبنك و انعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن به

تمهيد:

تكتسب عملية تقييم الأداء في البنوك أهمية بالغة و متزايدة، و ذلك بالنظر إلى ما تحظى به البنوك من مكانة متميزة على الساحة الاقتصادية بفعل دورها المتميز في توفير الموارد التمويلية، تأدية مختلف الخدمات البنكية لقطاعات الاقتصاد الوطني كافة و كذا لدور عملية تقييم الأداء في تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة للبنك، و الحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة له .

تتنوع الأدوات و النماذج المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي للبنك فمنها ما هو تقليدي و لا يزال لحد الآن يعتمد عليها كالنسب المالية نظرا لسهولة تطبيقها و قلة تكاليف استخدامها، و منها ما هو حديث كبطاقة الأداء المتوازن و التي ازداد الطلب عليها مؤخرا من قبل البنوك لاعتمادها كأداة للتقييم و هذا للمزايا و الفوائد التي تحققها لها و التي تمّ ذكر أهمها بالفصل الأول .

و لإعطاء صورة واضحة عن عملية تقييم الأداء المالي للبنوك فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء المالي للبنك

المبحث الثاني: أساليب تقييم الأداء المالي للبنك

المبحث الثالث: انعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنك

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء المالي للبنك.

تستأثر عملية تقييم الأداء المالي للبنك باهتمام بالغ من أطراف عدة كالمالكين، المودعين، المقترضين و العاملين، و بالرغم من تضارب مصالح هؤلاء جميعا إلا أنها تجتمع من وراء عملية تقييم الأداء المالي لأي بنك في تحقيق مجموعة من الأهداف و التي من شأنها أن ترفع من القيمة السوقية للبنك .

و لغرض تقديم صورة واضحة حول ذلك سأتطرق في هذا المبحث إلى تقييم الأداء المالي للبنك بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.

يحتل تقييم الأداء بالمؤسسة أهمية كبرى لما له من دور واسع في تحديد كفاءتها و كذا تحقيقها لأهدافها ، و قبل الحديث عن تقييم الأداء المالي لابد أولا من التطرق للأداء كمصطلح وكذا الأداء المالي و بعض المفاهيم الاقتصادية المرتبطة بها .

أولا– تعريف تقييم الأداء: يعرف الأداء على أنه: "النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة وغير المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي تحدد بعوامل ثلاثة هي: كمية العمل، نوعيته ونمطه"[1].

و يعرف تقييم الأداء على أنه: "قياس للأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف"[2]، كما يمكن تعريفه بأنه: " إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من أجلها، و مقارنة تلك الأهداف بالأهداف المتحققة و معرفة و تحديد مقدار الانحرافات عما تمّ التخطيط له مسبقا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات و أساليب معالجتها"[3]، كما يقصد بعملية تقييم الأداء بأنها:" مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها و بين ما تمّ تحقيقه فعلا و بيان الانحرافات و أسبابها و طرق معالجتها علميا و عمليا لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية وفق نظام معلومات متطور يخدم الإدارة و التخطيط و يرفع كفاءة العاملين"[4].

---

[1]– محمد الكرخي، **موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة**،دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،الطبعة الأولى، 2015، ص ، 141 .

[2]– حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، دار الوراق، عمان، الأردن،الطبعة الثانية،2011، ص، 90.

[3]– عبد المجيد قدي، مديوني جميلة،**أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة "البرتقال" بمدينة الشلف**، "مجلة الإستراتجية والتنمية"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم،الجزائر ، العدد السابع، 2014،ص ، 163.

[4]– نصر حمود مرنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص– ص، 24– 25.

وعليه فتقييم الأداء يبحث على مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة وفقا لمعايير سبق تحديدها مسبقا، و يمكن اعتباره خطوة مهمة ضمن النظام الرقابي لها، أما نجاح عملية تقييم الأداء فهو مرهون بمدى دقة و وضوح المعايير المستخدمة و كذا بمدى توفر المؤسسة على نظام للمعلومات و الاتصال حتى يساهم ذلك في تبسيط هذه العملية و تسريعها .

ثانيا– تعريف تقييم الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة و التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح و تحقيق أهدافهم[1]، و عليه فإنّ الأداء المالي يشير إلى:" مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل و القصير من أجل تشكيل ثروة"[2]، كما يمكن اعتباره بأنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية"[3].

أما فيما يتعلق بتقييم الأداء المالي فهو عبارة عن: " قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثمّ تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية و تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة"[4].

و يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية الاقتصاديات، و ذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمدها مؤسسات الأعمال قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها و المتنافس عليها ومن هذا المنطلق نجد أن ضرورة الحصول و تحقيق العوائد القصوى و ديمومة و استمرار المؤسسة و نموها و تطورها يتم بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد، و لهذا فإن تقييم الأداء المالي يعد أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية حيث

---

[1]– محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،الطبعة الأولى،2010 ، ص،45.

[2]– محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، **دور النظام المالي المحاسبي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقيةلمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**، ورقة بحث مقدمة إلىالملتقى الوطني حول"واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"،جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 5 و6 ماي، 2013، ص ،7.

[3]– عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006–2011**،"مجلة الواحات للبحوث و الدراسات"، جامعة غرداية، الجزائر ، العدد الثاني، 2014، ص، 24.

[4]– دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**،"مجلة الباحث"،جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر،العدد الرابع، 2006، ص، 41.

يوفر للإدارة معلومات و بيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة و التعرف على اتجاهات الأداء فيها و لهذا يوفر أساس في تحديد مسيرة المؤسسة و نجاحها و مستقبلها، و تعد القوائم المالية التي تحضرها إدارة المحاسبة في المؤسسة وسيلة مهمة و رئيسية في تقييم الأداء المالي، حيث أن تحليل هذه القوائم سوف يساعد في تقديم نتائج تمكن من تحديد نقاط القوة و الضعف و فرص الاستثمار و تقدم معلومات للمستثمرين و الدائنين و غيرهم و الوصول إلى تقييم دقيق لنجاح المؤسسة أو احتمالات الفشل فيها و تحديد الكفاءة و الفاعلية[1].

يمكن التعرف على الأداء المالي للمؤسسة من خلال " وضع نظام للمحاسبة لقياس مؤشرات النتائج و ذلك من أجل تحقيق احتياجات الأطراف المعنية" [2].

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي للبنك و ركائزه

أولا– مفهوم تقييم الأداء المالي للبنك: يتلخص مفهوم الأداء المالي للبنوك أساسا في: " استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف و المساهمة في إتاحة الموارد المالية و تزويد البنك بفرص الاستثمار و يتأثر الأداء المالي للبنك بالعوامل الاقتصادية و هيكل الصناعة و القدرات التنظيمية و الإدارية"[3]، كما يعبر أيضا عن: "قياس التغيير الذي يطرأ على الوضع المالي للبنك أو المخرجات المالية الناجمة عن قرارات الإدارة و تنفيذ هذه القرارات من قبل العاملين في البنك"[4].

أما عملية تقييم الأداء المالي في البنوك فتشغل حيزا واسعا من لدن أصحاب المصالح و من بينهم المالكون و المودعون و المقرضون لما لهذه العملية من أهمية في إبراز الوضع المالي لهذه البنوك و من ثمّ المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، ذلك أن تقييم الأداء المالي هو عبارة عن: " عملية تحليل لمجموعة من المعطيات و الكشف عن التغيرات التي تطرأ على المركز المالي للبنك من خلال دراسة القوائم المالية المتمثلة في كل من الميزانية و قائمة الدخل للتعرف على مدى الكفاءة في توظيف الودائع في الاستثمارات التي تحقق أرباحا، و توضيح إيرادات و تكاليف البنك"[5].

---

[1]– حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ،94.

[2]- مليكة سليماني ،**الإدارة الاستراتيجية الحديثة و نظام المراقبة** ، "مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية "، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، الجزائر ، العدد الثامن ، 2017 ، ص، 191 .

[3]- إبراهيم عبد الحليم عبادة، **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**، دار النفائس، عمان، الأردن ،الطبعة الأولى،2008، ص ، 161.

[4]– أكرم محسن إلياس وآخرون،**مستجدات فكرية في عالم ادارة الأعمال:المرونة الاستراتيجية– المقدرات الجوهرية–الأداء المصرفي**،، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن ،الطبعة الأولى، 2016،ص،145 .

[5]– عبد الرزاق بن حبيب، خديجة خالدي، **أساسيات العمل المصرفي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى ،2015، ص، 198.

و عليه فإن تقييم الأداء المالي لبنك معين هو عبارة عن وصف آني لوضع البنك و تحديد الاتجاهات التي استخدمها للوصول إليه من خلال دراسة الإيرادات، الأصول، الخصوم و صافي الدخل كما أنه يوضح أثر هيكل التمويل و الاستخدام على مؤشرات الربحية كما أنه يعكس الكفاءة التمويلية و التشغيلية للبنك .

و عليه فإن تقييم الأداء المالي لبنك معين هو عبارة عن وصف آني لوضع البنك و تحديد الاتجاهات التي استخدمها للوصول إليه من خلال دراسة الإيرادات، الأصول، الخصوم و صافي الدخل كما أنه يوضح أثر هيكل التمويل و الاستخدام على مؤشرات الربحية كما أنه يعكس الكفاءة التمويلية و التشغيلية للبنك .

ثانيا– ركائز تقييم الأداء المالي للبنك:

حتى يتسنى لنظام تقييم الأداء المالي في البنوك تحقيق أهدافه لابد أن تتوافر فيه عدة سمات أهمها[1]:

– أن يكون نظام تقييم الأداء المالي شاملا و يغطي جوانب الأداء كافة في البنك و يعطي في الوقت ذاته انطباعا و رؤية واضحة عن موقف البنك في جوانب الأداء المالي كافة ؛

– أن يعكس الوضوح في تبيان النواحي الكيفية للأداء بجانب النواحي الكمية، كذلك يجب أن يعكس الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة في البنك ؛

– أن يحقق الترابط بين أهداف البنك محل التقييم و أهداف تقييم الأداء المالي، مع ضرورة تعرف القائمين و الموظفين بالبنك على المؤشرات و أهداف النظام بما يكفل توافر الرغبة في تقبل نتائجه ؛

– أن يحقق التكامل بين الإجراءات الرقابية مع مراعاة السهولة و البساطة، و ارتكازه على عدد قليل من النماذج و المؤشرات التفصيلية ؛

– الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء المالي، بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة، بل يجب أن يتسم هذا النظام بالدورية و الانتظام في مدة زمنية قصيرة، لمواجهة الانحرافات قبل استفحال أثارها في الاتجاهات غير المرغوبة؛

– أن يتمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الاقتصادية، من خلال توضيحه لمسارات الأداء السليمة، وأن لا يكون قاصرا عن الكشف على أوجه الخلل و الانحراف فقط ؛

– أن يشتمل على نظام للمكافآت، والحوافز المادية بما يشجع الموظفين على تحقيق الأداء السليم و الناجح من خلال وضع تقييم معياري لأداء الموظفين و حجم الحوافز التي يستحقونها ؛

كما و ترتكز عملية تقييم الأداء المالي على الأركان الأساسية التالية[2]:

---

[1] – نصر حمود مرنان، مرجع سبق ذكره، ص–ص، 34–35 .

[2] – صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال:تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية**، ، دار الكتاب الحديث، مصر ،الطبعة الأولى،2011،ص،358.

– التحديد الدقيق لأهداف البنك في مختلف المجالات ؛

– وضع الخطط التفصيلية للعمل في كل هذه المجالات مع مراعاة التنسيق بينها في ضوء الخطة العامة للبنك ؛

– الاختيار السليم لمؤشرات الأداء المالي، و تحديد معدلاتها القياسية على أسس علمية دقيقة، و هذه المؤشرات هي أدوات و أساليب إحصائية يمكن بواسطتها تقدير درجة نجاح أو مدى قيام البنك بتحقيق الأهداف التي عمل من أجلها.

– إنشاء و تطوير نظم المعلومات الإدارية بما يكفل اتخاذ القرارات الصائبة، و تصحيح مسارات الأداء في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي للبنك وأهميته

يعتبر تقييم الأداء المالي للبنوك عملية أساسية و ضرورية لاستمرار نشاط البنك و لقدرته على مواجهة التغيرات و التحديات المستمرة المتوافرة بالبيئة البنكية الحديثة، لذلك فقد باتت هذه العملية تحظى بأهمية كبرى نظرا لما تحققه من مزايا و أهداف للبنك .

أولا– أهداف تقييم الأداء المالي للبنك:إن القيام بعملية تقييم الأداء المالي بأي بنك سوف يسمح له ببلوغ الأهداف التالية[1]:

– توضيح المسار المالي للبنك لمعرفة جوانب القوة و تدعيمها و جوانب الضعف و معالجتها ؛

– إبراز مدى قدرة البنك على استيعاب الخسائر الناتجة عن الاستثمار في الأصول ؛

– معرفة مدى سلامة السياسات و الاستراتيجيات المتبعة خلال السنة المالية ؛

– الحكم على مدى تحقيق البنك لأهدافه الموضوعة بالاستعانة بالبيانات و الإحصائيات بقدر كبير ؛

– تفسير التغيرات التي تطرأ على النتائج تفسيرا واضحا و تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات ؛

– الكشف عن مدى تحقيق البنك لقدرة إيرادية و أخرى كسبية، حيث يقصد بالأولى قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة البنك على تحقيق فائض في أنشطته الموضحة ضمن خطة عمله من أجل مكافأة عوامل الإنتاج ؛

– توضيح مدى تمتع و تحقيق البنك لهامش أمان يمكنه من التصدي للمخاطر و الصعاب المالية ؛

---

[1]- العديد من المراجع:

– عبد الرزاق بن حبيب، خديجة خالدي، المرجع سبق ذكره، ص – ص، 198– 199.

– دادان عبد الغني،المرجع سبق ذكره، ص، 41.

ثانيا– أهمية تقييم الأداء المالي للبنك: يمكن إبرازها من خلال[1]:

– يوفر تقييم الأداء المالي بالبنك مقياسا لنجاحه من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق الأهداف المسطرة، و بالتالي فالنجاح هنا مقياس مركب يجمع بين الفاعلية و الكفاءة و هو الأمر الذي يساهم في تعزيز أداء البنك ومنه تحقيقه للاستمرارية و البقاء بالسوق ؛

– يوفر تقييم الأداء المالي للبنك معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالبنك و هو ما يتيح لهم استخدامها لأغراض التخطيط، الرقابة و اتخاذ القرارات استنادا لأسس علمية و موضوعية، كما يتيح للأطراف الخارجية المتعاملة مع البنك إمكانية الاستفادة من هذه المعلومات ؛

– يظهر تقييم الأداء المالي للبنك المركز الاستراتيجي له ضمن البيئة التي يعمل بها و من ثمّ تحديد الأولويات و حالات التغير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك ؛

– يوضح تقييم الأداء المالي للبنك التطور الذي حققه في ظل مسيرته نحو الأفضل أو حتى العكس و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في البنك من مدة لأخرى و مكانيا بالنسبة للبنوك الأخرى ؛

– يساعد تقييم الأداء المالي على خلق نوع من المنافسة بين أقسام و إدارات البنك و هو ما يدفع بدوره إلى تحقيق تحسن في مستويات الأداء ؛

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أن القائم بعملية التقييم قد تواجهه مشاكل و صعوبات تؤثر على نتائج مهمته كاختلاف المعايير القانونية و المحاسبية لترتيب البيانات المالية بين البنوك، ممارسة قدر كبير من التحفظ من طرف مدراء البنوك في تقاريرهم و بياناتهم و تزايد نشاطات خارج الميزانية و التي كثيرا ما تشكل مجالا لعدم التمكن من التحكم و السيطرة عليها[2].

المبحث الثاني: أساليب تقييم الأداء المالي للبنك:

---

[1]- العديد من المراجع:

– رجاء رشيد عبد الستار، **تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية**، "مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية"،العراق ، العدد الحادي و الثلاثين ، 2012، ص ،122.

– حمزة محمود الزبيدي،مرجع سبق ذكره، ص– ص، 92-93.

– نصر حمود فهد مزنان،مرجع سبق ذكره، ص ، 29.

[2]– محمد الجموعي قريشي،**تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة من 1994– 2000**،"مجلة الباحث"،جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر ، العدد الثالث ،2004، ص ، 90.

إن تقييم الأداء المالي لأي بنك يعتمد على وجود نماذج واضحة و متفق عليها لضمان نجاح هذه العملية التقييمية بعيدا عن التدخلات غير الموضوعية و قصد الوقوف على وضعية البنك و الحكم على أدائه، كما أنها مرهونة أيضا باختيار الأسلوب المناسب لذلك و الذي يعبر فعليا على وضعية البنك، لاسيما في ظل تعدد و تنوع هذه النماذج و المستند إليها في تقييم الأداء المالي للبنوك، و توجد عدة مداخل و نماذج يتم الاعتماد عليها عند تقييم أداء البنوك، و هي كثيرة التطبيق بالواقع لسهولتها، و من بين هذه النماذج نذكر: النسب المالية، نموذج العائد على حقوق الملكية، نظام التقييم المصرفي الأمريكي و كذا بطاقة الأداء المتوازن التي تمّ التطرق إليها بالفصل الأول و غيرها من النماذج الأخرى .

المطلب الأول:النسب المالية.

تعتبر النسب المالية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارات البنوك لتحليل القوائم المالية و الوقوف على مدى سلامة المركز المالي و ربحية البنوك ، فضلا عن كونها الركيزة الأساسية المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي للبنوك.

و النسب المالية هي عبارة عن: "علاقة رياضية تجمع بين رقمين أحدهما بسط و الآخر مقام، و مثل هذه العلاقة لا تكون ذات معنى إلا من خلال مقارنتها بذات النسب للبنك نفسه أو لسنوات سابقة أو لبنك آخر أو للقطاع الذي يعمل فيه البنك أو مع مستويات نسب محددة مسبقا كأهداف و مقارنتها مع مستويات نسب موضوعة من محكمين و خبراء"[1]، كما يمكن التعبير عنها بأنها: "علاقات بين القيم المحاسبية الواردة في القوائم المالية، مرتبة و منظمة لتكون دالة لتقييم أداء معين عند نقطة زمنية معينة"[2]، و تعرف النسب المالية أيضا بأنها: "محاولة لإيجاد العلاقة بين معلومتين خاصتين بالمركز المالي للبنك، فهي تقوم بتزويد الأطراف ذات العلاقة بطريقة أفضل لفهم ظروف البنك"[3].

و تكتسي النسب المالية أهمية واسعة نختصرها فيما يلي من النقاط[4]:

---

[1]- نصر محمود فهد مزنان، المرجع سبق ذكره، ص.

[2]- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، **الحوكمةالمؤسستية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ،2011 ، ص ، 79.

[3]- حيدر يونس الموسوي،**المصارف الإسلامية: أدائها المالي وآثارها في سوق الأوراق المالية**، دار اليازوري: عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2011، ص، 58.

[4]- نصر حمود فهد مزنان ، مرجع سبق ذكره، ص- ص، 55- 56.

– تبين كفاءة البنك في استخدام أمواله المتاحة، و ترشيد نفقاته، و كذا تنظيم إيراداته، بمعنى أنها توضح مدى نجاح البنك في تحقيق أهدافه ؛

– تمنح للبنك إمكانية التحقق من سلامة مركزه المالي، و مدى توزيع أمواله المتاحة على أوجه الاستثمار المختلفة، و مدى كفاية استغلاله لهذه الأموال حتى تعود بعوائد مجزية على البنك، و كذلك تحديد مدى قدرة البنك على مواجهة التزاماته ؛

– تحقق المتابعة الدورية للأهداف الموضوعة للبنك من خلال مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي التي توضحها المؤشرات المحاسبية مع التقديرات الأولية، و حصر الانحرافات إن وجدت و تحليلها لمعرفة أسبابها و العمل على معالجتها في الوقت المناسب و بالطريقة الأنسب لذلك، و كذا العمل على تجنبها مستقبلا ؛

– تسمح بقياس معدل نمو الودائع الادخارية و التعرف على مدى نجاح البنك في تعبئة المدخرات لتمويل عملية التنمية الاقتصادية ؛

– توضح مدى التزام البنك بالحدود الائتمانية المقررة وفقا للسياسة النقدية و الائتمانية المستهدفة ؛

– تحقق الرقابة المالية على البنك، كما تعمل على منع حدوث التجاوزات و الاختراقات في نشاط البنك ، و عليه فهي تساعد أجهزة الرقابة على القيام بدورها ؛

– تساند البنك في تحقيق التخطيط المالي، و ذلك من خلال ما توفره من معلومات حول المركز المالي للبنك في الماضي و الحاضر، و هو الأمر الذي يتيح التعرف على الاتجاهات العامة لمصادر البنك و استخداماته لغرض وضع خطة مستقبلية ؛

و يمكن تصنيف النسب المالية وفقا للنشاط و المهمة المراد تقييمها حيث تصنف هذه النسب إلى أربع مجموعات :

المجموعة الأولى: نسب السيولة: و تقيس قدرة البنك على تحويل أصوله إلى نقدية حاضرة دون التعرض إلى خسائر كبيرة ، مما يثبت قدرته على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، و أهم النسب المعبرة عن هذه المجموعة نجد[1]:

أ– نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول: يدل ارتفاع هذه النسبة على انخفاض قيمة الاستثمارات لدى البنك ، و هذا معناه أنها تستثمر جزءا كبيرا من أموالها في أصول ذات قابلية سريعة للتحويل إلى نقدية في المدى

[1]– شعوبي محمد فوزي، التجاني إلهام، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائريللفترة 2005– 2011**،"مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"، ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر ، العدد السابع عشر، 2015، ص – ص، 34– 35.

القصير، بينما العكس عند انخفاض نسبة سيولة الأصول إلى مجموعها فذلك دليل على أن البنك قادر على الوفاء بالتزاماته بالذات طويلة الأجل مما يعني أن المؤسسة البنكية تعتمد سياسة استثمارية جيدة تمكنها على المدى الطويل من تحسين مردودها .

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول = الأصول السائلة أو النقدية/ إجمالي الأصول.

- **نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع:** تدل على قدرة البنك النقدية عل مواجهة السحب من الودائع فهي تقيس إلى أي مدى يعتمد البنك على استخدام الودائع في تلبية احتياجات و طلبات العملاء، و ارتفاع هذه النسبة دلالة على كفاءته في ذلك، و هذه النسبة هي المفضلة في قياس السيولة و تحسب كالآتي:

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع = الأصول السائلة أو النقدية/ مجموع الودائع.

المجموعة الثانية: نسب الربحية: وهي النسب التي تقيس ربحية البنك التي تعد ذات أهمية كبيرة نظرا للمخاطر التي يتعرض لها العمل البنكي ، و من المعروف أن الهدف الرئيسي للبنك هو تعظيم ثروة الملاك و تحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل عديدة من بينها قدرة البنك على تحقيق الأرباح[1]، و أهم هذه النسب نذكر:

أ- معدل العائد على الأصول(ROA) [2]: تشكل الأصول أساس دخل أو عائد العمليات التشغيلية في البنك، إذ يتناسب إجمالي العائد طرديا مع حجم الأصول المستثمرة في القروض و الاستثمارات البنكية و يعبر عن العائد لفترة زمنية معينة (سنة واحدة) بالمبالغ الإجمالية لاستغلال البنك ما لديه من أصول و مدى الكفاية التي يتمتع بها في استغلالها و إجمالا يقاس معدل العائد على الأصول وفقا للصيغة التالية:

العائد على الأصول= صافي الربح بعد الضريبة/ متوسط مجموع الأصول.

[1]- دريد كامل آل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،الطبعة الأولى، 2012، ص ،108.

[2]- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص-ص 148- 149.

و يقيس معدل العائد على الأصول مدى كفاءة إدارة البنك و قدرته على تحقيق أرباح صافية من توظيف أصول البنك في القروض و الاستثمارات و هو يعد مقياسا كليا و معبرا عن أداء البنك .

ب– معدل العائد على حقوق الملكية (ROE): يقيس هذا المعيار نسبة العائد على حق الملكية ما يحصل عليه المالكون من استثمارهم لأموالهم من نشاطات البنك، و ارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة إدارة البنك و أيضا يدل على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية (درجة اعتماد البنك على الاقتراض)، و انخفاضها يشير إلى اعتماد البنك تمويلا متحفظا بالقروض، و تقاس بتطبيق المعادلة التالية[1]:

العائد على حقوق الملكية= صافي الربح بعد الضريبة/ معدل حقوق الملكية

ج – هامش صافي الفوائد:و هو نسبة الفرق بين دخل الفائدة ومصاريف الفائدة (أي الفرق بين الإيرادات من الفوائد المقبوضة و الفوائد المدفوعة) مقسوما على الأصول المربحة (الودائع والديون)، حيث يحدد هذا المؤشر كفاءة الإدارة في تسيير أصول البنك و خصومه بما يحقق لها أفضل ربح ممكن حتى ينعكس ذلك على زيادة ربحية البنك، ويتم حسابه كالتالي[2]:

هامش صافي الفوائد = (دخل الفائدة – مصاريف الفائدة)/ الأصول

المجموعة الثالثة: نسب كفاية رأس المال:تهتم نسب كفاية رأس المال بمعرفة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية كمصدر من مصادر التمويل، و القدرة على إعادة قيمة الودائع لدى البنك حيث طلبها من أموال المالكين، و تقاس كفاية رأس المال بالعديد من النسب نخص بالذكر منها :

أ– حقوق الملكية إلى مجموع الأصول: تعكس هذه النسبة مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية (الأموال الخاصة) في تمويل الأصول، و تحسب كما يلي[3]:

حقوق الملكية إلى مجموع الأصول = حقوق الملكية / إجمالي الأصول

[1]- علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص81.

[2]–حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، المرجع سبق ذكره، ص ، 153.

[3]– زياد رمضان، محفوظ جودة، **إدارة البنوك**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 1996، ص،273.

ب- حقوق الملكية إلى مجموع الاستثمارات: و تشير هذه النسبة إلى المدى الذي ذهب إليه البنك في الاعتماد على حقوق الملكية في تمويل الاستثمارات، و تحسب هذه النسبة كما يلي[1]:

حقوق الملكية إلى مجموع الاستثمارات = حقوق الملكية / مجموع الاستثمارات

ج- حقوق الملكية إلى القروض: تعتبر هذه النسبة مقياسا لهامش الأمان في مواجهة مخاطر الفشل في استرداد جزء من الأموال المستثمرة في القروض، و تحسب كالآتي[2]:

حقوق الملكية إلى القروض = حقوق الملكية / القروض

د- حقوق الملكية إلى مجموع الودائع: تشير هذه النسبة إلى مدى قدرة البنك على رد الودائع من رصيد حقوق الملكية، و تحسب كما يلي[3]:

حقوق الملكية إلى الودائع = حقوق الملكية / مجموع الودائع

المطلب الثاني:نموذج العائد على حقوق الملكية:

لقد اعتبر هذا النموذج لفترة طويلة مؤشرا متكامل الوصف و قياس العلاقة التبادلية ما بين العائد و المخاطرة ، و قد استخدم هذا النموذج من طرف ديفيد كوول منذ بداية السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية لتقييم أداء البنوك ، و ذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب يتم تلخيصها في عدة أشكال ، تمكن المحلل من تقييم مصدر أرباح البنك الخاصة و حجمها من خلال مخاطر تم اختيارها ، تتمثل أساسا في مخاطر الائتمان ، و مخاطر السيولة ، و مخاطر معدل الفائدة ، و مخاطر رأس المال ، و مخاطر التشغيل[4]، إن استخدام هذا النموذج بدأ في بداية القرن العشرين، و اقتصر في بادئ الأمر على قياس معدل العائد على الأصول من خلال اشتقاقه من نسبتين تعبر النسبة الأولى عن كفاءة الإدارة بتحقيق الأرباح و هي نسبة صافي الدخل إلى إجمالي الإيرادات، فيما تعبر النسبة الثانية عن كفاءة الإدارة في استخدام أصولها و هي نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الأصول، لكن مع بداية السبعينات تم تطوير هذا النموذج ليتحول إلى معدل العائد على حقوق الملكية عن

---

[1]- عبد الرحيم شيبي، جازيه بن بوزيان،**تقييم كفاءة النظام المصرفي**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول" المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، جامعة بشار، 24 و25 أفريل،2006، ص ،8.

[2]- منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات**، جامعة طنطا للنشر، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2002،ص ،421.

[3]- المرجع نفسه، ص 434.

[4]- بن حبيب عبد الرزاق، طهراوي أسماء، **إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل**، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، العدد الأول ،2012 ، ص-ص ، 85- 86.

طريق إضافة نسبة ثالثة له تخص المخاطرة و هي النسبة المتعلقة بمضاعف الرفع المالي و الذي هو عبارة عن نسبة إجمالي الأصول إلى حقوق الملكية[1].

و عليه فإن هذا النموذج يتلخص في مجموعتين من النسب، مجموعة تتعلق بقياس العائد و الربحية و مجموعة تقيس المخاطر المختارة.

فيما يتعلق بالمجموعة الأولى يمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات من خلال نظام متكامل يعرف بنظام ديبون (Dupont system) و الذي هو عبارة عن صيغة رياضية تقوم باحتساب معدل العائد على الأصول من خلال ضرب هامش الربح في منفعة الأصول[2]، و عليه فهو يوضح الأثر المزدوج للكفاءة و الإنتاجية على ربحية الأصول أو مؤشر العائد على الأصول (ROA) ، كما يبين قدرة الرافعة المالية (EM) على رفع العائد على حق الملكية (ROE) إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول .

و يتحدد مؤشر العائد على الأصول (ROA) بمؤشرين هما: هامش الربح (PM) و منفعة الأصول (AU)، حيث يتم تفسير ارتفاع العائد على الأصول بارتفاع هامش الربح الناجم عن كفاءة البنك في التحكم و مراقبة التكاليف أو ارتفاع مؤشر منفعة الأصول و الذي يفسر بالاستخدام و الاستغلال الأفضل لهذه الأخيرة، أو الارتفاع في كلا المؤشرين، بالمقابل فإن الأداء الضعيف قد يعود لجانب منهما أو لكليهما، و الجدول التالي يلخص كيفية حساب هذه المؤشرات:

الجدول رقم(03): هيكلة معدل العائد على الأصول.

المؤشر	النسبة
هامش الربح(PM)	**الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات**
منفعة الأصول(AU)	**إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول**
العائد على الأصول (ROA)	**هامش الربح × منفعة الأصول** **أو: (الدخل الصافي/ إجمالي الإيرادات) × (إجمالي الإيرادات/إجمالي الأصول).**

المصدر:قريشي محمد جموعي، **تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000**، مجلة الباحث، العدد03، 2004، ص 91.

[1]- علاء الدين عبد الحسين صالح، عدي صفاء الدين فاضل،**تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008-2010**،"مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية"،العراق، العدد الخامس و العشرين ،2011 ،ص – ص 148- 149.

[2]- طارق طه، **إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات**، دار الجامعة الجديدة، مصر،الطبعة الأولى ،2007، ص ،431.

المساهمة الثانية لنموذج Dupont هي شرح و توضيح العلاقة بين ROA و ROE،حيث ينبع الفرق بينهما في استخدام الرافعة المالية، إذ عن طريق ضرب العائد على الأصول (ROA) بمضاعف حقوق الملكية (EM) أو ما يعرف بالرافعة المالية التي هي حاصل قسمة إجمالي الأصول على حقوق الملكية، و عليه فإن:

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

ما يستفاد من هذه الصيغة أنها تفسر الأداء بشكل أفضل، فإذا حقق بنك ما عائد على حقوق الملكية مرتفع أو منخفض فإنه يمكن تتبع أو إرجاع سبب هذا الارتفاع أو الانخفاض إلى العائد على الأصول أو إلى الرافعة أو لكليهما، فإذا كان السبب في ارتفاع العائد على حقوق لملكية يعود إلى الرافعة المالية، فإن المحللين و المساهمين يتعرفون إلى مستوى الخطر الذي يتطلبه ذلك المستوى من العائد و الأداء، و بالمقابل فإذا تحقق العائد على حقوق الملكية المرتفع من خلال إدارة ممتازة للأصول (محصلة للكفاءة و الإنتاجية) فإنه ستكون في هذه الحالة رسالة أخرى للمحليين و المساهمين عن إدارة البنك، و يمتاز هذا النموذج بمرونة أكبر حيث يمكن تحليل كل مؤشر إلى مؤشرات جزئية تعكس مجالات القرار بشكل تفصيلي، كما أن هناك نوع من التعامل في المؤشرات في ربط العلاقة بين العائد و المخاطرة، كما هو الحال بالنسبة لمؤشر الرافعة المالية حيث يؤدي إلى رفع مستوى الربحية و يعكس مستوى مخاطر رأس المال[1].

أما المجموعة الثانية فهي مؤشرات لقياس المخاطر الرئيسية التي تواجه أي بنك و يمكن التعبير عن هذه المؤشرات بنسبة واحدة أو عدة نسب و ذلك حسب العناصر المكونة أو المرتبطة بمخاطر معينة، و يمكن تلخيص نسب بعض مؤشرات المخاطر – علما أنه قد تمّ التطرق إليها بالفصل الأول و لكن لا يمكن فصلها عن النموذج بالجدول التالي :

[1]- قريشي محمد جموعي، مرجع سبق ذكره، ص 90-92.

الجدول رقم(04): نسب حساب المخاطر.

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

المصدر: قريشي محمد جموعي، **تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994–2000**، مجلة الباحث، العدد03، 2004 ، ص ،92 .

المطلب الثالث: طريقة Camels لتقييم أداء البنوك

تتمثل طريقة Camels في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي بنك و معرفة درجة تصنيفه، و تعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني حيث عملت السلطات الرقابية في أمريكا على الأخذ بنتائج معيار camels و الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، و ذلك من خلال ستة مؤشرات تتمثل أساسا في العناصر التالية[1]:

- كفاية رأس المال (Capital adequacy) ؛
- جودة الأصول (Assets quality) ؛
- كفاءة الإدارة (Managmement quality) ؛
- إدارة الربحية (Earnings managment) ؛
- السيولة (liquidity) ؛
- الحساسية اتجاه مخاطر السوق (sensitivity to market Risk)

[1]- الطيب بولحية ، عمر بوجمعة، **تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة(2009–2013)**،" مجلة اقتصادات شمال إفريقيا "، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،العدد الرابع عشر ، 2016، ص ،ص 7، 8 .

حيث يرمز الحرف C لمدى كفاية رأس المال لحماية المودعين و تغطية المخاطر و الحرفA لجودة المنتجات و ما يتوقع تحصيله من قيمتها الصافية داخل و خارج الميزانية و مدى وجود مخصصات لمقابلة الأصول المشكوك في تحصيلها، بينما رمز الحرف M للإدارة و مستوى كفاءتها و تعمقها و التزامها بالقوانين المنظمة للعمل البنكي و مدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي و المؤسسي و وجود سياسات و تخطيط مستقبلي، أما حرف E فيرمز مستوى الربحية و مدى مساهمتها في نمو البنك على الإيفاء بالتزاماته الحالية و المستقبلية المتوقعة و غير المتوقعة، و أخيرا يرمز الحرف S لحساسية البنك اتجاه السوق .

و الجدير بالذكر أن نموذج Camels هو أداة إشراف لتقويم سلامة البنك و لتحديد البنوك التي تتطلب إشرافا و اهتماما خاصا، و تنبع أهمية النموذج في مساعدته بتوقع حالات الفشل البنكية بالإضافة إلى التنبؤ بعوائد البنك، و هو نموذج تم تصميمه من قبل البنك الفيديرالي في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1979، ففي البداية كان هذا النظام يتكون من مجموعة من المعايير الرقابية تغطي خمسة مجالات رئيسية في البنك، و في عام 1998 أضيف إليه معيار سادس يغطي تحليل الحساسية لمخاطر السوق[1].

و يعرف نظام التقييم البنكي الأمريكي بأنه عبارة عن: "مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي بنك و معرفة درجة تصنيفه[2]"، كما يمكن تعريفه بأنه عبارة عن:" مؤشر سريع الإلمام بحقيقة الموقف المالي لأي بنك و معرفة درجة تصنيفه، كما يعتبر المعيار أحد الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني[3]"،و يعرّف أيضا بأنّه: "نظام رقابي موحد فعال لتقييم أداء البنوك لتحديد جدارتها المالية، من خلال تشخيص نقاط قوتها و ضعفها بالاعتماد على ستة عناصر جوهرية لتمكين السلطة الإشرافية من التدخل لتصحيح الأوضاع المالية و حماية السلامة المالية في القطاع البنكي[4]"

---

(1)- راغب الغصين، محمد عمار، **تقويم الأداء المالي للمصارف الإسلامية والتقليدية الأردنية باستخدام نموذجCamels**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، الأردن، العدد الأول، 2014، ص، 348.

(2)-شوقي بورقبة، **طريقة CAMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية**، www.kau.edu.sa/Files/121/.../59600_Shawki (consulté le 27/04/2019) ص، 15 .

(3)-مالك رشيد أحمد، **مقارنة بين معياري CAMEL وCAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية: الميزات وعيوب اتطبيق**، " مجلة المصرفي"، جامعة بغداد ،العدد الخامس و الثلاثين ، 2005، ص، 2 .

(4)-شريفة جعدي، **قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006–2012**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح–ورقلة ، الجزائر ،2013، ص، 120.

وعليه فإن معيارCAMELS يتسم بعدة خصائص تميزه عن بقية أنظمة التقييم الأخرى أهمها[1]:

- تصنيف البنوك وفق معيار موّحد مع توحيد أسلوب كتابة التقارير؛
- اختصار زمن التقييم بالتركيز على ستة مؤشرات رئيسية و عدم تشتيت الجهود ؛
- الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير و يزيد من مصداقيتها ؛
- عمل تصنيف شامل للنظام البنكي ككل وفق منهج موحد و تحليل النتائج أفقيا لكل بنك على حدا و لكل مجموعة متشابهة من البنوك، و رأسيا لكل عنصر من عناصر الأداء البنكي الستة المشار إليها للجهاز البنكي ككل؛
- يعتمد عليه في اتخاذ القرارات الرقابية و الإجراءات التصحيحية التي تعقب التفتيش ؛
- يحدد درجة الشفافية في عكس البيانات المرسلة بواسطة البنوك للبنك المركزي و مدى مصداقية المراجع ؛
- يقلل من نسبة الوقوع في أخطاء التصنيف التي قد تحدث في حالة اعتماد أنظمة تقييمية أخرى لا تستوفي معاييرها مبدأ الشفافية ؛

و يتكون هذا النظام من ست معايير، كل معيار يتم ترتيبه وفقا لـ 5 درجات، بعدها يتم إعداد تصنيف كلي للمعايير الستة حتى يتم الحصول على تصنيف كلي للبنك،أي أنّ درجات التصنيف تتراوح ما بين التصنيف 1 و هو الأفضل إلى التصنيف 5 و هو الأسوأ كالآتي[2]:

التصنيف 01: قوي

التصنيف 02: مرضي

التصنيف 03: معقول

التصنيف 04: هامشي

التصنيف 05: غير مرضي

---

[1]- علي عبد الرضا حمودي، **مؤشرات الحيطة الكلية وإمكانية التنبؤ المبكر بالأزمات: دراسة تطبيقية –حالة العراق–**، المديرية العامة للإحصاء والأبحاث، البنك المركزي العراقي، (consulté le 24/04/2019) https://cbi.iq/static/uploads/up/file-152232042799474.pdf. ص،6.

[2]-كمال بوصافي، فيصل شياد، **معايير نجاح البنوك الإسلامية: تحليل متعدد المعايير**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول "الصيرفة الإسلامية " ،جامعة بغداد ،15و 16 جوان 2010، ص 6.

نموذج Camels هو عبارة عن نموذج مالي يستخدم لتقييم الأداء في البنوك ، حيث يهتم كل معيار أو عنصر من عناصر النموذج بقياس الأداء المالي للبنوك بشكل منفرد[1] ؛أما عن مكونات هذا النموذج فيمكن تلخيصها كما يلي[(2)]:

أ – كفاية رأس المال: تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلابة المؤسسات المالية في مواجهة الصدمات التي تواجه بنود الميزانية ، و تكمن أهمية مؤشرات كفاية رأس المال في أنها تأخذ بعين الاعتبار أهم المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المالية مثل مخاطر أسعار الصرف و مخاطر الائتمان و مخاطر أسعار الفائدة ، و تتعدى مؤشرات كفاية رأس المال احتساب المخاطر ضمن بنود الميزانية إلى البنوك خارج الميزانية مثل التعامل في المشتقات، و من المؤشرات المستخدمة في هذا المجال: نسب رأس المال التجميعية المعدلة بالمخاطر، التوزيع التكراري لمعدلات رأس المال.

ب – مؤشرات جودة الأصول: بشكل عام تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية مؤشرات جودة و نوعية الأصول، كما أن مخاطر الإعسار في المؤسسات المالية تأتي في الغالب من نوعية الأصول و صعوبة تسييلها، و من هنا تأتي أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول، إن مؤشرات جودة الأصول يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مخاطر الائتمان المتضمنة في العمليات خارج الميزانية مثل: الوكالات و الرهونات و التجارة بالمشتقات. إن تقييم جودة الأصول عادة ما ينظر إليها من جهتين مختلفين:

– **المؤشرات المتعلقة بالمؤسسات المقرضة:** التركيز الائتماني القطاعي، الاقتراض بالعملة الأجنبية، القروض غير العاملة، القروض للمؤسسات العامة الخاسرة، مخاطر الأصول، الإقراض المرتبط، مؤشرات الرفع المالي.

– **مؤشرات المؤسسة المقرضة:** جودة القروض في محفظة الإقراض بالنسبة للمؤسسة المقرضة، نسبة الدين إلى حقوق الملكية، ربحية قطاع الشركات.

– المؤشرات الأخرى لظروف الشركات غير المالية، مديونية القطاع العائلي.

ج – مؤشرات سلامة الإدارة: سلامة الإدارة مهمة جدا في أداء المؤسسات المالية (كغيرها من المؤسسات) إلا أن معظم المؤشرات تستخدم على مستوى الشركة و ليس من السهل أخذ مؤشرات تجميعية في هذا السياق، و هي كذلك مؤشرات نوعية و ليست كمية و معظمها يطبق ضمن مخاطر العمليات، إلا أن هناك بعض المؤشرات

[1]Ismail younisetMohamedsami. The impact of camels components on the credit risks that commercial Jordanian banks listed in amman stock exchange face, zarqua journal for research and studies in humanities, volume16, No3,2016, p4

[(2)]– يوسف بوخلخال، **أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELSعلى فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية –دراسة حالةبنك الفلاحة والتنمية الريفية**،"مجلة الباحث"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد العاشر 2012، ص – ص، 208- 209.

الكمية التي يمكن الاعتماد عليها: معدلات الإنفاق، نسبة الإيرادات لكل موظف، التوسع في أعداد المؤسسات المالية.

د – مؤشرات الإيرادات و الربحية: إن انخفاض هذه النسب يمكن أن يعطي إشارة إلى وجود مشكلات في ربحية الشركات و المؤسسات المالية، في حين أن الارتفاع العالي في هذه النسب قد يعكس سياسة استثمارية في محافظ مالية محفوفة بالمخاطر، هناك عدد من النسب التي يمكن النظر إليها في تقييم ربحية المؤسسات المالية أهمها: العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، معدلات الدخل و الإنفاق، المؤشرات الهيكلية.

هـ – مؤشرات السيولة والتمويل: في كثير من الحالات يحدث الإعسار المالي للمؤسسات بسبب سوء الإدارة للسيولة و من هنا تأتي أهمية متابعة مؤشرات السيولة، مؤشرات السيولة تشمل بشكل عام جانب الأصول و الخصوم ففي جانب الخصوم يجب النظر إلى مصادر السيولة كالإقراض فيما بين البنوك و التمويل من البنك المركزي، كما يجب لمؤشرات السيولة أن تأخذ عدم التطابق في مجال الاستحقاق بين الأصول و الخصوم في مجمل القطاع المالي أو على مستوى المؤسسات المالية ذات الحجم الكبير و لتغطية هذه الجوانب يمكن النظر إلى المؤشرات التالية: التسهيلات المقدمة من البنك المركزي للبنوك التجارية، التجزئة في معدلات الإقراض بين البنوك،نسبة الودائع إلى المجاميع النقدية، نسبة الودائع إلى القروض، هيكل استحقاق الأصول و الخصوم، سيولة السوق الثانوية .

د– درجة الحساسية لمؤشرات المخاطر السوقية: هذا يتعلق بالدرجة الأولى بالمحافظ الاستثمارية بالنسبة للمؤسسات البنكية، حيث إن هذه المحافظ تحتوي على عدد كبير من الأدوات المالية من الأسهم و السندات الحكومية و الأجنبية و سندات المؤسسات و المشتقات المالية مثل الخيارات و المستقبليات التي يتنوع فيها الأصل المالي ليشمل كافة الأصول المالية بما فيها أسعار السلع، و هذه الأدوات تخضع لمخاطر مختلفة مثل مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر أسعار الصرف، و مخاطر أسعار الفائدة و مخاطر أسعار السلع و كل منها له مقاييس مختلفة، إلا أن هناك مقياس إحصائي موحد يقيس جميع المخاطر و هو مقياس VAR و الذي يقيس أقصى خسارة متوقعة في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية معينة، و عادة ما يتصاحب هذا المقياس مع مقياس آخر لقياس الضغط الذي يقيس أقصى خسارة يمكن أن تمنى بها المحافظ الاستثمارية في البنوك تحت ظروف استثنائية في السوق كما في الانهيارات، و بشكل عام فإن لكل من هذه المخاطر مقاييسها المعروفة و المستخدمة في العديد من المجالات.

المبحث الثالث:انعكاسات استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي للبنوك

تسعى البنوك باستمرار إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، و بناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البناء و النمو و تحسين أداءها المالي، و ذلك بالاعتماد على منهجية واضحة في استخدامها لمعلومات و أدوات قياس الأداء، و لعل بطاقة الأداء المتوازن أضحت تمثل إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي و قياس مستوى التقدم في الأداء العام و الأداء المالي باتجاه تحقيق الأهداف، لذلك اتجهت كثير من البنوك إلى تبنيها كأداة تقييم أدائها المالي .

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي بالبنك وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إن لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن دور كبير في عملية تقييم الأداء المالي من خلال ربط التعويض المالي بالأداء أو خلق البنك للقيمة التي يقدمها لعملائه أو تحويل المدخلات إلى مخرجات بأعلى درجة من الجودة أو تحديد مسؤولية كل فرد في المؤسسة و مستوى أدائه مقارنة بالآخرين، و بالتالي فإنه أضحى على القائمين بعملية تقييم الأداء المالي في البنوك التفاعل مع هذه الأداة الحديثة لما لها من أثر إيجابي سوف يتحقق إذا ما طبقت بشكل صحيح، لاسيما إذا تم شرحها بشكل تفصيلي لكل أفراد البنك عن طريق عقد الكثير من الورش حتى لا تواجه هذه الاستراتيجية مقاومة التغيير[1].

و عليه فإن عملية تقييم الأداء المالي لأي بنك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لابد و أن ترتكز على الأبعاد الأساسية لهذه البطاقة و التي نلخصها في الجدول التالي بعدما تم التفصيل فيها بشكل عام في الفصل الأول.

[1]-كمال أحمد يوسف محمد، ربيعة إسماعيل الفكي إسماعيل، **أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمصارف السودانية،دراسة ميدانية**،http://neelain.edu.sd/mmacpanel/includes/magazines/pdf/3_11_9، **consulté le15/05/20**)ص ،13 .

الجدول رقم (05): أبعاد مقياس بطاقة تقييم الأداء المتوازن و مؤشرات الأداء المرتبطة به في البنك.

الأبعاد	الأهداف	المؤشرات
الأداء المالي	زيادة الربحية	معدل العائد على الأصول، معدل العائد على الودائع، معدل النمو في الإيرادات.
	توفير السيولة	نسبة التداول، نسبة القروض الى الودائع.
	تحقيق التوازن بين المخاطرة والسيولة والربحية	معدل كفاية رأس المال
العميل	استقطاب عميل جديد	معدل النمو في الودائع، معدل النمو في القروض.
	حصة البنك في السوق	معدل النمو في الأصول أو المبيعات، عدد العملاء، النصيب في السوق(%).
	ولاء العميل	مؤشر ولاء العميل(%)، متوسط مدة العلاقة بالعميل(عدد).
	رضا العميل	نسبة شكاوى العملاء، نسبة الزيادة في العملاء، مؤشر رضا العملاء، العملاء المفقودين
	الأرباح من العملاء	نسبة هامش الدخل إلى عدد العملاء
العمليات الداخلية	تطور الخدمة المقدمة	نسبة تكاليف البحوث والتطوير.
	ارتفاع مستوى جودة الخدمة	نسبة عدد الموظفين إلى الخدمات المقدمة.
	تقديم خدمات جديدة	نسبة الخدمات الجديدة، نسبة الإيرادات من الخدمات المقدمة.
التعليم والنمو	زيادة قدرات الموظفين	نسبة تكاليف تدريب الموظفين.
	إنتاجية الموظفين	إنتاجية الموظف من الأرباح
	التطور التكنولوجي	نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة
الشراكة المجتمعية	تعظيم العوائد الاجتماعية والاستثمار الاجتماعي	نسبة الزيادة في تمويل المنظمات الخيرية، نسبة الزيادة في التمويل البيئي.
	زيادة معدلات النمو الاقتصادي	نسبة الزيادة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
	استقطاب المدخرات وتشجيع الادخار	نسبة الزيادة في الودائع البنكية
	الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية	نسبة الزيادة في الخدمات الصحية والثقافية والرياضية المقدمة للموظفين، نسبة الزيادة في التدريب.

المصدر:علاء محمد ملو العين، **استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداءالاستراتجيبالتطبيق على البنوك التجارية السعودية**، "مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة،العدد الأول، ص، 280.

المطلب الثاني: أهمية استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن في البنك ومقومات نجاح تطبيقها.

تبرز أهمية استخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازن كأداة ملائمة لتقييم أداء المؤسسة البنكية لاعتباره إطارا شاملا يقدم ترجمة لأهداف البنك الإستراتجية إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الإستراتجية، كما أنه يقدم ترجمة لرؤية البنوك و إستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء و تشمل هذه المؤشرات كلا من مؤشرات المخرجات و محركات أداء هذه المخرجات التي ترغب البنوك في تحقيقها، كما أن هذه المؤشرات ترتكز على الموضوعية و تأخذ الطابع المالي و غير المالي ناهيك عن كونها تتلاءم مع الظروف الداخلية و الخارجية للبنك لذلك يمكن الاستفادة من نتائجها لتحسين أداء أي بنك، بالإضافة إلى أن هذه الأداة تساهم في الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة، و يحتاج تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن في البنوك إلى بعض المقومات التي تكفل نجاحها و هي[1]:

– التحديد الواضح لإستراتجية البنك: يجب أن يرتبط تحديد الإستراتجية للبنك بتحقيق مزايا تنافسية و أن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية حتى تسهل عملية ترجمتها وتحليلها إلى متغيرات قابلة للقياس، لأن عدم التحديد الواضح للإستراتجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن ؛

– اشتراك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازن: يجب أن تشارك الإدارة العليا فريق العمل في تحديد الأهداف الإستراتجية، ثم اختيار المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه إلى جانب توصيل الإستراتجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة ؛

_ الاتصال الفاعل بالمستويات الإدارية المختلفة: و ذلك من خلال توضيح إستراتجية البنك للموظفين و الأهداف الواجب تحقيقها وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء من شأنه أن يولد نوعا من الانتماء لدى الموظفين بأهمية المقياس و الدافعية لتطبيقه ؛

_ وضع رؤية إستراتجية متميزة للبنك وتطبيق سياسة التدريب المستمر للموظفين على كيفية استخدام مقياس بطاقة تقييم الأداء المتوازن لخلق إطارات بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة ؛

– وجود نظام محاسبي جيد و محوسب قادر على تحقيق رؤية البنك بفعالية ؛

---

[1]- علاء محمد ملو العين، **استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتجي بالتطبيق علىالبنوك التجارية السعودية**، "مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية"،جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، العدد الأول، 2015 ،ص – ص ،275- 276.

– أن يتوفر بالبنك نظام إداري قادر على قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الاستراتجيات والمؤشرات والنماذج التي يعتمد عليها البنك ؛

– التحديث المستمر لأداة بطاقة تقييم الأداء المتوازن في ضوء تغير الظروف الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية و ذلك حتى يتسنى الحصول على المزايا و الفوائد المتوقعة من تطبيق هذه الأداة ؛

المطلب الثالث: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي للبنوك

ركزت الكثير من الدراسات على تحليل أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء في المؤسسات المالية نظرا لأهمية القطاع البنكي وتعرضه لكثير من المخاطر والأزمات، كما نال القياس المتوازن للأداء اهتمام بعض الباحثين في أغلب دول العالم وتوصلت أغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين تطبيق القياس المتوازن للأداء وتحسين أداء البنوك حيث[1]:

استهدفت دراسة (David and Albright,2004) اختبار أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء على الأداء المالي على عينة من فروع أحد أكبر البنوك الأمريكية لمدة ثلاث سنوات لتحديد مدى إمكانية حدوث اختلاف في الأداء المالي نتيجة تطبيق القياس المتوازن للأداء، واتبع الباحثان المنهج شبه التجريبي لاختبار فروض البحث واستخدم مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأبعاد الأربعة للقياس المتوازن للأداء، ويتم مقارنة الأداء في فترة زمنية قبل تطبيق نظام للقياس المتوازن للأداء وبعد عامين من تطبيقه، أشارت النتائج إلى وجود تغير جوهري في الأداء المالي لفروع البنك المطبقة للقياس المتوازن للأداء قبل وبعد التطبيق من ناحية، وكذلك وجود فرق جوهري للأداء بين فروع البنك المطبقة للقياس المتوازن للأداء والفروع الغير مطبقة من ناحية أخرى.

كما ركز (dave and dove, 2012) على تقييم الأبعاد الجوهرية غير الملموسة كأداة لتقييم الأداء على أحد أكبر البنوك الهندية بعد تطبيق البنك للقياس المتوازن للأداء لمدة عشر سنوات باستخدام مجموعة من المؤشرات تعكس الأبعاد الأربعة لهذا النظام، وأشارت النتائج إلى وجود تحسن في مستوى أداء البنك، كما أظهرت النتائج وجود تحسن في نسبة الاستثمارات إلى الودائع والعائد على حقوق الملاك وذلك بالنسبة للبعد المالي، وتحسنت نسبة الودائع الآجلةإلىإجمالي الودائع، والمصروفات التسويقية إلىإجمالي المصروفات ونسبة الأجور إلى الإيرادات، وأخيراحدث تحسن في مؤشرات بعد التعلم و النمو.

[1]–داليدا محمد عادل، **أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء و إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، دراسة تجريبية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص–ص ،53-55.

و في نفس السياق هدفت دراسة (Penicken and seshadri, 2013)إلى تقييم أحد البنوك الهندية في الفترة بين 2009-2012 بواسطة مؤشرات قياس الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة، وأثارت النتائج إلى حدوث تحسن في أول سنتين ثم تدهور في العامين اللاحقين، مع ملاحظة تطور مؤشرات البعد المالي خلال الأربع سنوات بصفة عامة، الأمر الذي يدل على اهتمام البنوك بالأداء المالي، كما تبين انخفاض أداء المؤشرات بعد العملاء عن باقي الأبعاد بسبب تفضيل العملاء الاستثمار في الأوراق المالية والبورصات عن الاستثمار في بحسابات التوفير و الودائع لدى البنوك.

وحظيت بعض البنوك العربية باهتمام بعض الباحثين، فمثلا هدف(Elmawali et al,2010)إلى اختبار أثر تطبيق القياس المتوازن للأداء على الأداء المالي للبنوك الأردنية، وذلك باستخدام مدخل الدراسة المسحية على عينة من البنوك الأردنية كبيرة الحجم، باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة من مدير الفروع والإدارات، وقام الباحثان باستخدام مجموعة من المؤشرات تمثل الأبعاد الأربعة للنظام، وجاءت نتائج الدراسة مؤيدة لوجود علاقة ايجابية بين كل من مؤشرات أداء العملاء والعمليات الداخلية وبين تحسين الأداء المالي لفروع البنك، في حين لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين مؤشرات بعد التعلم والنمو وتحسين الأداء المالي للبنوك.

خلاصة:

إن بطاقة الأداء المتوازن تضمن تبني مؤشرات أخرى بالإضافة إلى المؤشرات المالية في قياس الأداء المالي للبنوك وتقييمه ، إلا أن ذلك لا يعني أن المؤشرات المالية محدودة الفائدة، بل العكس من ذلك فهي تبقى عنصرا أساسيا في عملية تقييم الأداء المالي لأي بنك وتواجد نظيرتها غير المالية معها سوف يساهم في تحقيق التقييم الشامل للأداء المالي للبنك ، وهذا ما سيوفر إمكانية التنبؤ بوضعية البنك في الأمد البعيد، ومنه إعطاء صورة واضحة عن الوضعية المالية للبنك ومستويات أدائه بمختلف إداراته ونشاطاته، وبالتالي فان استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل القائمين على البنك أثناء تقييم أداءه يساهم في تحديد التوجه الصحيح واتخاذ القرار السليم و بالوقت المناسب.

الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر باعتماد بطاقة الأداء المتوازن

تمهـــــيد

يعتبر بنك السلام الجزائري أحد البنوك الإسلامية التي تنشط بالمنظومة البنكية الوطنية، لذلك فهو يسعى إلى تنمية الاقتصاد من خلال تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية عند تعامله مع زبائنه، و هو بنك شمولي يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، فمنذ اعتماده من قبل بنك الجزائر و هو يعمل على فرض مكانته أمام البنوك المنافسة سواء الخاصة أو العامة و ذلك من خلال تقديم خدمات بنكية متطورة و مبتكرة و أداء مالي جيد ضمن له سمعة حسنة أمام متعامليه.

و لأن أداء البنوك لم يعد في وقتنا الحالي يقتصر على الجانب المالي فقط بل تعداه إلى جوانب عدة، فقد تعددت المداخل والأساليب الحديثة التي تستخدمها البنوك في تقييم أدائها المالي، ولعل أهمها بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مدخل قياس وتقييم متعدد الجوانب وكل جوانبها تصب في جانب الأداء المالي.

و لهذا تم التطرق بهذا الفصل إلى محاولة تقييم الأداء المالي لبنك السلام باعتماد بطاقة الأداء المتوازن، و على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول**: التعريف ببنك السلام الجزائر و أنشطته
- **المبحث الثاني**: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر
- **المبحث الثالث**:تحليل نتائج الأداء المالي لبنك السلام الجزائر و آفاقه المستقبلية

المبحث الأول: التعريف ببنك السلام الجزائر وأنشطته

إن تطوير أي عمل أو خدمة يحتاج إلى مناهج و أساليب و آليات يعتمد عليها في تحديثه و جعله مواكبا لعصره بما يقتضيه من تحكم في التكنولوجيا و طرق الإدارة الحديثة و أساليبها و هو ما يسعى بنك السلام الجزائري العمل عليه.

المطلب الأول: نشأة بنك السلام الجزائر وأهدافه

أولا: نشأة بنك السلام الجزائر:بنك السلام الجزائر بنك شمولي يعمل طبقا للقوانين الجزائرية و وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته،كثمرة للتعاون الجزائر الخليجي، تم اعتماد البنك من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاولة نشاطه مستهدفا تقديم خدمات بنكية مبتكرة.إن بنك السلام الجزائري عمل وفق استراتيجية واضحة تتماشى و متطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات بنكية عصرية تنبع من المبادئ و القيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري بغية تلبية حاجيات السوق، و المتعاملين و المستثمرين و تضبط معاملاته هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة و الاقتصاد[1].

ثانيا: أهداف بنك السلام الجزائر: يهدف بنك السلام إلى بلوغ جملة من الأهداف تشمل ما يلي[2]:

- الريادة في مجال الصيرفة الشاملة، بمطابقة مفاهيم الشريعة الإسلامية، و بتقديم خدمات و منتجات مبتكرة، معتمدة من قبل الهيئة الشرعية للبنك ؛
- الانتشار الجغرافي الواسع عبر كامل أنحاء الوطن و العالم؛
- تحقيق التميز في الأداء شرعا و قانونا؛
- ولوج عالم الصيرفة الإلكترونية و الرقمنة عبر منتجات السلام ؛
- العمل بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ؛
- الانفتاح على جميع الأطراف ذات المصلحة التي يتعامل معها البنك ترسيخا لقيم التميز و الالتزام و التواصل؛

ثالثا: شبكة استغلال بنك السلام الجزائر: إن حداثة بنك السلام في الجزائر جعلت تواجده يقتصر على 15 فرع موزعة كالآتي[3]:

فرع دالي إبراهيم، فرع القبة، فرع باب الزوار، فرع سطيف، فرع البليدة، فرع وهران، فرع قسنطينة، فرع ورقلة، فرع حسيبة بن بوعلي، فرع سيدي يحي حيدرة، فرع أدرار، فرع بسكرة، فرع باتنة، فرع عنابة، فرع سطاوالي، و يطمح في أواخر 2019 إلى زيادة فرعين (عين وسارة ومسيلة) مع تصميمها الرفيع و العصري .

---

[1]- محمد أمين مازون، **الأدوات التمويلية في المصارف الإسلامية الجزائرية: مصرف السلام والبركة**، "مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية"، جامعة الجزائر 3، جوان 2018، ص ، 321.

[2]- مجلة بنك السلام الجزائري، الصادرة عن خلية التسويق و الاتصال للبنك، عدد شهر جانفي، 2019، ص ، 4 .

[3]-http://www.alsalamalgeria.com(consulté le11/05/2019)

المطلب الثاني: منتجات البنك وخدماته.

يقترح بنك السلام الجزائري مجموعة منتجات و خدمات مبتكرة مما صاغته الصيرفة المعاصرة و يحرص على حسن تقديمها لعملائه ، و يمكن إبرازها فيما يلي[1]:

أولا– عمليات التمويل: بنك السلام الجزائري يمول المشاريع الاستثمارية، و كافة الاحتياجات في مجال الاستغلال و الاستهلاك عن طريق عدة صيغ تمويلية منها:

1 – المشاركة: هو عقد بين طرفين أو أكثر يقدم كل منهما حصة مالية و تكون من الحصتين رأس مال الشركة، الربح يوزع بينهما حسب الاتفاق و الخسارة حسب نسبة المشاركة، و هي نوعان:

– المشاركة المستمرة: وهي التي تبقى إلى نهاية مدتها.

– المشاركة المتناقصة: و فيها يمتلك أحد الشريكين حصة الآخر على دفعات أو دفعة واحدة خلال مدة المشاركة المنتهية بالتمليك.

2– المرابحة: هي عملية شراء البنك لسلعة منقولة أو ثابتة بمواصفات محددة بناءا على طلب و وعد المتعامل بشرائها ثم إعادة بيعها مرابحة بعد تملكها و قبضها بثمن يتضمن التكلفة مضافا إليها هامش ربح موعود به من المتعامل.

3– الإجارة: هو عقد بين البنك و المتعامل يؤجر البنك بمقتضاه عينا موجودة في ملك البنك عند التعاقد أو موصوفة في ذمة المؤجر تسلم في تاريخ محدد و هي نوعان:

– إجارة منتهية بالتمليك: و هي التي تنتقل فيها ملكية العين المؤجرة إلى المستأجر في نهاية مدة الإجارة (قد تكون العين المؤجرة مشتراة من المتعامل نفسه أو من طرف ثالث).

– إجارة تشغيلية: و هي التي تعود فيها العين المستأجرة إلى المؤجر في نهاية مدة الإجارة.

4– الإستصناع: هو عقد بين البنك و المتعامل يتعهد فيه البنك بصناعة عين موصوفة في الذمة بسعر محدد على أن تسلم في تاريخ معين (و يكون البنك هنا صانعا و المتعامل مستصنعا)، و يقوم البنك بإبرام عقد استصناع مواز مع طرف ثالث (عقد مقاولة) يكون فيه البنك مستصنعا و المقاول صانعا.

5– البيع بالتقسيط للأفراد: البيع بالتقسيط هو بيع السلعة بثمن مؤجل، يسدد على فترات متفرقة، يقوم البنك بتسليم السلعة المتفق عليها إلى عميله في الحال مقابل تأجيل سداد الثمن إلى وقت محدد، و يستوي في ذلك أن يكون التأجيل لكامل ثمن البضاعة على دفعات أو أقساط، إذا تم سداد الثمن على دفعات من بداية تسلم الشيء المباع مع انتقال الملكية في نهاية فترة السداد فهو بيع بالتقسيط.

6 – السلم: بيع السلم عبارة عن شراء سلعة موصوفة في الذمة بثمن مقبوض في الحال و بشروط خاصة يتم فيها توكيل البنك المتعامل بيع السلعة بعد قبضها.

---

(1)- http://www.alsalamalgeria.com (consulté le11/05/2019) .

7 – المضاربة: هي عقد بين طرفين يدفع من خلاله رب المال مبلغا من المال للمضارب للمتاجرة به مقابل مقدار من الربح شائع مشترك بينهما حسب ما اشترطا، فإن خسر دون تعد و لا تقصير و لا مخالفة فالخسارة تقع على البنك وحده و لا يخسر المضارب إلا جهده و عمله، و قد تنقسم المضاربة إلى قسمين:

– مطلقة :يفوض فيها المضارب بالاستثمار وفق ضوابط تتماشى مع مبادئ البنك.

– مقيدة: يقيد بمشروع معين أو نشاط خاص.

المضاربة إذا شركة في الربح بمال من جانب يسمى (رب المال)، و عمل من جانب آخر يسمى (المضارب) .

8 – البيع الآجل: هي صيغة يقوم من خلالها البنك بشراء سلع، بضائع، آلات، أو معدات بناء على طلب المتعامل، و يقوم بعد تملكه لها و قبضها القبض الناقل للضمان ببيعها للمتعامل بالأجل. و من ثم ليس في العملية بيع لما لا يملكه البنك لأن البنك لا يبيع حتى يملك ما هو مطلوب من المتعامل و عرضه عليه ليرى إذا كان مطابقا لما وصف، كما أن هذه العملية لا تنطوي على ربح ما لم يضمن، لأن البنك قد قبض ما اشتراه فأصبح قابضا و ضامنا يتحمل تبعة الهلاك،تتم صيغ بيع الأجل للمؤسسات من خلال تأجيل دفع الثمن إلى أجل محدد دفعة واحدة أو على أقساط .

ثانيا– التجارة الخارجية: بنك السلام الجزائري يضمن تنفيذ تعاملات تجارية دولية دون تأخير، حيث يقترح خدمات سريعة و فعالة من وسائل الدفع على المستوى الدولي: العمليات المستندية، التعهدات و خطابات الضمان البنكية.

ثالثا– الاستثمار والادخار: بنك السلام الجزائري يقترح حلول جذابة و آمنة من خلال:

1– حساب الاستثمار: هو حساب محدد المدة يدر على صاحبه أرباحا حسب مدة الاستثمار و المبلغ المستثمر، يتم توزيع الأرباح فيه وفقا للشروط البنكية السارية المفعول لدى بنك السلام الجزائري و من خصائصه: وديعة معتمدة من قبل الهيئة الشرعية للبنك، استثمار آمن، تقاسم الأرباح مع البنك كل ربع سنوي و الوديعة ضمانا لجميع التمويلات مهما كان نوعها أو طابعها الممنوحة أو التي ستمنح للمؤسسة في المستقبل من بنك السلام الجزائري.

2– دفتر الاستثمار أمنيتي: وسيلة ادخار سهلة و آمنة في متناول كل الأفراد تمنح حرية استثمار الأموال مع إمكانية التصرف بها بكل حرية و في أي وقت و من خصائصه:حساب تحت الطلب، حد أدنى لفتح الحساب قيمته 5000دج، أرباح تضاف إلى حسابك على أساس ربح سنوي، حرية الإيداع و السحب و حساب الأرباح على المبالغ المودعة يبدأ من اليوم الموالي لعملية الإيداع.

3– بطاقة التوفير أمنيتي: وسيلة ادخار بسيطة و آمنة، في متناول جميع أفراد العائلة، و تسمح باستثمار الأموال مع ضمان توفرها في أي وقت و من خصائصها:حساب متاح عند الطلب، أرباح تضاف إلى حسابك على أساس ربح سنوي، حرية الإيداع و السحب، حساب الأرباح على المبالغ المودعة يبدأ من اليوم الموالي لعملية الإيداع، مرونة سقوف السحب و الدفع، إمكانية استغلال الرصيد 24/24سا على مدار 7/7 أيام، دفع قيمة المشتريات من كافة نقاط البيع المنفذة بماكينة الدفع الآلي حاملة لشارة CIB، سحب نقدي عبر الوطن من أي صراف آلي 7/7أيام و24/24سا و دفع قيمة المشتريات أو تسديد الفاتورة عبر الانترنت.

4- سندات الاستثمار: بنك السلام الجزائري يقدم سندات الاستثمار "استثمر لي"، و يمنح الفرصة لاستثمار الأموال و الاستفادة من الأرباح و هذا حسب مدة الاستثمار و المبالغ المستثمرة و من خصائصه: وديعة معتمدة من قبل الهيئة الشرعة للبنك، يتم دفع الأرباح كل ربع سنوي.

رابعا- الخدمات: خدمة تحويل الأموال عن طريق أدوات الدفع الآلي:

1- الخدمات البنكية عن بعد السلام مباشر: هي خدمة يمنحها بنك السلام الجزائري في حالة كان المتعاملين مع البنك في عجلة من أمرهم، مستاؤون من زحمة المرور أو بكل بساطة لا يملكون الوقت الكافي للتنقل إلى البنك و في نفس الوقت لديهم الرغبة ، سواء عبر الموقع الالكتروني أو على الجوال من: التطلع على الحسابات، البحث في عمليات الحساب، تحميل و طبع كشوفات الحساب، طبع بيانات الحساب البنكي، دمج الحسابات، متابعة العمليات الالكترونية، طلب دفتر الشيكات، متابعة التسهيلات، الإطلاع على الودائع لأجل، التحويل بين الحسابات و التحويل للمستفيدين.

2- خدمة موبايل بنكنغ: التطبيق "السلام سمارت بنكنغ" لبنك السلام الجزائر يفتح بابا جديدا على البنك24/24سا و7/7 أيام عبر الهاتف الذكي أو اللوحة الالكترونية في كل مكان للقيام بـ : الكشف عن الأرصدة و آخر العمليات، البحث و ترتيب آخر العمليات، تحويل العملات و الاتصال بالبنك عن طريق البريد الالكتروني أو عن طريق الهاتف و الرسائل القصيرة على الرقم 0661487016.

3- خدمة مايل سويفت: "سويفي" عند قيام المتعاملين مع بنك السلام الجزائري بالإجراءات اللازمة لفتح اعتماد مستندي أو قيامهم بطلب تنفيذ تسليم مستندي لتسديد قيمة مشترياتهم في عملياتهم التجارية الخارجية و لهم الرغبة في الاستعلام على كل:فتح اعتماد مستندي/ التسليم المستندي، التعديلات المنفذة على الاعتماد المستندي، دفع قيمة عمليات التجارة الخارجية، فإن خدمة سويفي عبر البريد الالكتروني تضمن خدمة الحصول على المعلومات المرغوبة و بالتفصيل، و من خصائص هذه الخدمة: الراحة و التحكم، السهولة و الأمان، السرعة و المرونة و المعلومة في الوقت المناسب.

4 – بطاقة الدفع الالكترونية آمنة: هي بطاقة دفع الكترونية تتميز بـ:مرونة سقوف السحب و الدفع، إمكانية استغلال الرصيد 24/24 سا على مدار 7/7 أيام ودفع قيمة المشتريات من كافة نقاط البيع المزودة بماكينة الدفع الآلي حاملة لشارة CIB.

5 – بطاقات السلام فيزا الدولية: هي بطاقات سحب و دفع دولية تمنح سقفا أسبوعيا استثنائي يمكن من: تسديد ثمن المشتريات من كافة المحلات عبر العالم باستعمال أجهزة الدفع الإلكتروني الحاملة لشارة Visa و التسوق عبر المواقع التجارية الالكترونية المعتمدة من طرفVisa.

6 – الخزانات الحديدية أمان: بنك السلام الجزائري يوفر خدمة استئجار خزانات الأمانات الحديدية، و يمكن بهذا الاحتفاظ بالأغراض الثمينة و الوثائق المهمة في مكان آمن، حيث تكون الرسوم و العمولات كالتالي: تأجير خزانة صغيرة 5000دج/سنة، تأجير خزانة متوسطة 8000دج/سنة، تأجير خزانة كبيرة 10000دج/سنة، ضمان الخزانة 10000دج/سنة.

خامسا– خدمات أخرى يوفرها بنك السلام الجزائر: حيث يوفر كذلك ما يلي:

1– دار السلام: بنك السلام الجزائري يقترح دار السلام لتمويل سكن عن طريق الصيغة الموافقة لمبادئ الشريعة الإسلامية حيث تكون: الملكية مشتركة بين العميل و بين بنك السلام الجزائر، يؤجر البنك حصته الشائعة في الشركة إجارة منتهية بالتمليك، مدة الإيجار تصل إلى 25 سنة (الحد الأقصى للسن 70عاما عند آخر قسط) و الرسوم و العمولات: 7 % لحاملي دفتر أو بطاقة التوفير أمنيتي، و7.25 %للعملاء الموطنين لدى البنك و7.75 % للعملاء غير موطنين لدى البنك (حسب شروط البنك الحالي).

2 –السلام تيسير لتمويل السيارات: بنك السلام يوفر خدمة تقسيط سداد ثمن اقتناء سيارة شرط أن تكون منتجة أو مركبة محليا و منه: صيغة التمويل "البيع بالتقسيط" معتمدة من قبل الهيئة الشرعية للبنك، إمكانية رفع قيمة التمويل بدعم من (الزوج أو الزوجة)، تقسيط سداد يمتد من 12 إلى 60 شهرا و هامش ربح سنوي معلوم مسبقا 10.5 % للسيارات.

3– دار السلام: دار السلام لامتلاك منزل هي خدمة يقدمها البنك من خلال تقديم الدعم لمتعامليه في عملية شراء منزل من خلال:تمويل تصل قيمته إلى 60 مليون دينار جزائري و فترة سداد تمتد من 5 إلى 25 سنة.

4 – دار السلام لتهيئة منزل: بنك السلام يقدم دعما لتهيئة منزل:تمويل يمكن أن يغطي 100 % من قيمة أشغال التهيئة، تصل قيمته إلى 5 مليون دينار جزائري، فترة سداد تمتد من 2 إلى7 سنوات ويقدم مع أو من دون رهن عقاري.

5 – دار السلام لبناء أو توسيع منزل: هي خدمة يقدمها البنك تتمثل في: صيغ تمويل تصل قيمته إلى 25 مليون دينار جزائري وفترة سداد تمتد من 5 إلى 15 سنة.

6 – دار السلام استئجار: لكل من يرغب في استئجار منزل بنك السلام الجزائري يدعمه: صيغة التمويل "الإجارة من الباطن" معتمدة من قبل الهيئة الشرعية للبنك، تقسيط سداد يمتد من 12 إلى 24 شهرا تصل قيمته إلى 1.5 مليون دينار جزائري.

7 – السلام إيجار ليزمد: لكل المهنيين في مجال الصحة و لكل من بحاجة إلى شراء معدات طبية أو سيارة نفعية بنك السلام "إيجار ليزمد" شريك للمشاريع مع السلام ليزمد يقدم صيغة تمويل يمكن أن يصل التمويل إلى 90 %من قيمة التمويل و تتراوح قيمة التمويل ما بين 18 إلى 60 شهر،مبلغ التمويل غير محدد، بإيجار شهري أو ثلاثي ثابت، عتاد مهتلك على فترة التمويل، مصاريف موزعة على فترة التمويل (تأمين، صيانة)مع إمكانية تملك المعدات عند انتهاء مدة الإيجار بمبلغ شهري.

8 – كفالة: لكل مؤسسة تجارية أو صناعية أو مؤسسة خدمات ترغب في التعهد بطلب عروض في إطار صفقة عمومية أو خاصة، بنك السلام الجزائري يقدم خطابات الضمان و هي تعهدات مكتوبة و تعتبر من أهم أدوات الضمانات البنكية حيث يضمن بموجبها البنك دفع مبلغ مالي للمستفيد نيابة عن مقدم الطلب في حال تقصير أو عدم وفاء هذا الأخير في تلبية شروط و أحكام العقود الأساسية.

و الجدول الموالي يبين أنواع خطابات الضمان التي يقدمها البنك :

الجدول رقم (06): أنواع خطابات الضمان التي يقدمها بنك السلام الجزائر.

خطابات الضمان	عمولة
بتأمين نقدي في حدود 100%	%1.00
بتأمين نقدي جزئي>50%و <100%	%2.00
بتأمين نقدي جزئي< 30% و >50%	%3.00
بتأمين نقدي جزئي> 30%	%4.00
بدون تأمين نقدي	%5.00

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على موقع البنك

https://www.alsalamalgeria.com(consulté le13/05/2019)

ملاحظة: يضاف للعمولة أعلاه مبلغ ثابت لا يقل عن 3000دج عند إصدار الكفالة ولكامل الفترة، ويحتسب وفق مبدأ الثلاثي غير المجزئ.

المطلب الثالث:أنشطة بنك السلام الجزائر.

يؤدي بنك السلام الجزائر العديد من الأنشطة المهمة و المتعلقة بالأنشطة التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية و النشاط التجاري و التسويق و العمليات المالية و التجارة الخارجية كما يلي:

أولا– الأنشطة التنظيمية: قام بنك السلام الجزائر خلال الفترة الممتدة بين (2013 و2017) بما يلي[1]:

– متابعة تنفيذ التوصيات المقدمة في تقريري التدقيق المالي والمؤسساتي: بناء على طلب البنك المركزي في بداية 2013، تم إخضاع جميع البنوك إلى تدقيق خارجي مالي مؤسساتي و قام بنك السلام الجزائري لهذا الغرض بإجراء مناقصة أعلنت عبر الجرائد الوطنية و انتهت إلى اختيار أكبر مكاتب الخبرة الدولية لتنفيذ هذه المهمة و هو مكتب KPMG ، و قد أثنى هذا المكتب بعد تدقيقه على طريقة نمو و تطور بنك السلام الجزائر حسب المعايير الدولية المعتمدة في البنوك الإسلامية في بقية الدول الأخرى، و قدم ذات المكتب توصيات هامة من أجل استكمال استمرار هذا النمو، و بناءا عليه وضعت الإدارة التنفيذية بالبنك جدولا وبرنامجا زمنيا لتنفيذ هذه التوصيات.

– في إطار تنظيم نشاط البنك ، عرفت سنة 2017 إعداد مجموعة من النصوص التنظيمية ، تشمل الإجراءات ، التعليمات ، دليل المستعمل لمنتجات البنك (الإجارة،بيعا لأجل،السلم، الإستصناع ،المشاركة و المضاربة)،دليل إجراء أمن نظم المعلومات، و مختلف جوانب نشاط البنك من بينها: التمويل الاستهلاكي، التمويل العقاري للأفراد و الدفع الالكتروني.

كما عرفت سنة 2017 اعتماد 52 نصا تنظيميا من مختلف مجالات نشاط البنك كان أبرزها:

[1]– العديد من المراجع:

– التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر لسنة 2017 ، ص– ص، 9– 11.

– التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر لسنة 2013، ص ، 12.

- إعادة تنظيم وظيفة التمويل من خلال وضع الهياكل التنظيمية ذات الصلة و هذا ضمانا للتنفيذ الحسن لعمليات التمويل و متابعتها و خاصة تطوير عمليات التجزئة البنكية؛
- تحيين الإجراءات المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية ؛
- إعداد الإجراءات المتعلقة بالوظيفة القانونية؛
- وضع الإجراءات التي تتعلق بالنظام المعلوماتي للبنك ؛
- إعداد النصوص التنظيمية التي تمس قسم الرقابة الداخلية و المخاطر على مستوى البنك ؛

ثانيا– المسؤولية الاجتماعية: أولى بنك السلام اهتماما كبيرا بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تفعيلها و تطوير مجالاتها، تمثلت في إنشاء لجنة داخلية لإدارة حساب سبل الخيرات وفق لائحة معتمدة من قبل هيئة الرقابة الشرعية و مجلس الإدارة، و تتلخص أهم نشاطات البنك في هذا الشأن فيما يلي[1]:

- معالجة قرابة 100 ملف إعانة لمختلف المشاريع(الاجتماعية، البيئية، الرياضية، التربوية، العلمية، الدينية)، كمساهمة في تطوير الصناعة المالية الإسلامية بمبلغ قدره 32مليون دج؛
- المشاركة في عدة نشاطات و تظاهرات علمية و ثقافية؛
- تنفيذ برامج و تدابير المساعدة و الدعم الموجهة للعائلات المحرومة بالتنسيق مع الجمعيات ؛
- إنشاء صندوق القرض الحسن لذوي الحاجات المقترحين من قبل الجمعيات الخيرية التي تتولى متابعتهم وتأطيرهم في إطار الإدماج الاقتصادي والاجتماعي؛

ثالثا– النشاط التجاري والتسويق: يرتكز النشاط التجاري حول محورين أساسين هما[2]:

1- **رفع مستوى الودائع:** حيث سجلت ودائع العملاء ارتفاعا ملحوظا في سنة 2017 بنسبة 88%، مقارنة بنفس الفترة لسنة 2016 منتقلة من 309 مليون دولارإلى553 مليون دولار، و فيما يخص تركيبة الودائع تمثل الحسابات الجارية 31 %من إجمالي الودائع و قد انتقلت من مبلغ 102 مليون دولار إلى171 مليون دولار أي نسبة نمو 68% نتيجة لاستقطاب متعاملين جدد و توطين عملياتهم الجارية بالبنك (فتح 1005 حساب جديد)، و بنفس المنحى سجلت حسابات الأفراد ارتفاعا ملحوظا (فتح أكثر من 4000 حساب جديد)، بفضل توطين رواتب الموظفين وإبرام اتفاقيات مع كبار المتعاملين العموميين و عرض خدمات جديدة في مجال التجزئة (التمويل الاستهلاكي، الخدمات الالكترونية، بطاقات الدفع...) و تمثل حسابات الاستثمار و الادخار نسبة 25 %من إجمالي الودائع و قد انتقلت من مبلغ 35 مليون دولار إلى 52 مليون دولار أي نسبة نمو 50% نتيجة لتعزيز سمعة البنك بالسوق و عرض أفضل الخدمات و تم تسجيل فتح 1850حساب ادخار جديد سنة 2017.

كما تمثل حسابات التأمينات النقدية نسبة 45% من إجمالي الودائع و قد انتقلت من مبلغ 115 مليون دولار إلى247 مليون دولار أي نسبة تفوق 100%نتيجة لتحسن خدمات البنك و استقطاب متعاملين جدد ما انعكس

[1]– التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر لسنة 2017، ص 14.

[2]– المرجع نفسه ، ص– ص،9– 10 .

إيجابا على نشاط البنك بتسجيل ارتفاع محسوس في عمليات التجارة الخارجية و إصدار مختلف الكفالات في إطار الصفقات الموطّنة بالبنك.

2- التمويلات: عرفت التمويلات خلال 2017 نموا معتبرا قدر بـ 55%مقارنة بنشاط سنة 2016، حيث قدرت قيمة التمويلات الممنوحة للمؤسسات بحوالي 42 مليار دج، و قد عرف نشاط الاعتماد الإيجاري خلال2017 تطورا مهما فقد ارتفعت التمويلات الممنوحة في هذا الإطار من 23 مليون دولار في سنة 2016 إلى 70 مليون دولار مسجلة بذلك نسبة نمو تفوق 204%، كما حقق تمويل الأفراد"التمويل الاستهلاكي "طفرة نوعية في نشاط البنك لسنة 2017 ابتداء من شهر سبتمبر مع تزايد وتيرة تركيب السيارات حيث بلغت قيمة التمويلات الممنوحة 5 مليار دج قسمت بين تمويل السيارات بقيمة 3،5مليار دج (2161ملف) و التمويل العقاري بقيمة 1.5 مليار دج، كما تم التعاقد مع 24 مؤسسة لغرض استفادة موظفيها من خدمات البنك الموجهة للأفراد كما تم توقيع اتفاقيتين مع شركتي تأمين بغرض تقديم منتجات متكاملة للمتعاملين وتم أيضا توقيع 04 اتفاقيات مع الموزعين المحليين للسيارات المركبة محليا.

رابعا- العمليات المالية: عرف مستوى سيولة البنك منحنى تصاعديا خلال سنة 2017 بلغ نهاية شهر ديسمبر 34،4مليار دج مقابل 18،3 مليار دج بنفس الفترة لسنة 2016، كما سجلت عمليات الشيكات عن طريق المقاصة الآلية رقما معتبرا بلغ245 مليار دج بعدد 156 ألف شيك، مسجلا نسبة نمو بلغت 38% مقارنة بنسبة 2016، و تجاوزت قيمة التحويلات المتداولة عبر نظام الدفع الآلي للمبالغ الكبرى 38.3 مليار دج من خلال 3276 عملية، مسجلة نسبة نمو بلغت 61 %مقارنة بنسبة 2016، أما العمليات بالعملة الصعبة فقد بلغت قيمة 167مليار دج، و بالنسبة لبطاقات السحب و الدفع الآلي فقد عرفت هي الأخرى نموا معتبرا بحيث بلغ عدد البطاقات الموزعة في ديسمبر 2017 (1040) بطاقة، و أشرف البنك بداية 2018 على توزيع البطاقة الدولية فيزاكارت على عملائه[1].

خامسا- التجارة الخارجية: و في مجال التجارة الخارجية فقد قدر عدد الاعتمادات المستندية المعالجة بـ 1959عملية سنة 2017 بقيمة 55 مليار دج، كما تم تسجيل 12106 عملية تحويل بقيمة إجمالية تقارب 165 مليار دج موزعة حسب نوع العملية بنسبة 70% يواليه تحصيل و 30% اعتمادات مستندية، و فيما يخص عمليات الضمانات الخارجية المعالجة فقد بلغ عددها 54 عملية كما تطورت علاقات البنك الدولية مع البنوك المراسلة من أجل تغطية شاملة لعمليات التجارة الخارجية حيث تم توسيع شبكة البنك،كما تم إمضاء عدة اتفاقيات مع البنوك المراسلة من أجل رفع نسبة العمولة المسترجعة و رفعها إلى 50% و تم فتح 20 خط ضمانات خارجية مع البنوك المراسلة بعد المصادقة عليها من طرف مجلس الإدارة[2].

و هناك إنجازات أخرى لبنك السلام الجزائر تمثلت في[3]:

- توقيع بروتوكول اتفاق بين البنك و مجمع سونلغاز في 2017/09/07؛

---

[1]- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2017، ص ،11.

[2]- المرجع نفسه، ص ، 11.

[3]- المرجع نفسه، ص ، 15.

- توقيع بروتوكول اتفاق بين البنك و شركة الخطوط الجوية الجزائرية 2017/06/08؛
- توقيع مذكرة تفاهم بين بنك السلام الجزائري و الاتحادية الوطنية لعمال البترول والغاز والكيمياء في 2017/04/17؛
- توقيع اتفاقية بين بنك السلام الجزائر و مجمع سوناطراك في14 /2017/01؛

أما بالنسبة للنشاطات العلمية: شارك البنك في عدة مؤتمرات وندوات منها[1]:

- المشاركة في المؤتمر العلمي الثاني للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في 2017/05/08؛
- المشاركة في الندوة الأولى المالية الإسلامية لكلية العلوم الإسلامية بباريس في 2017/02/19؛
- تنظيم ندوة حول الصيرفة الإسلامية بمعية أعضاء هيئة الفتوى والرقابة الشرعية في 24 /2017/10؛
- المشاركة في الطبعة الخامسة للمنتدى الجزائري للصيرفة الإسلامية بالأوراسي يوم 2017/02/28؛

المبحث الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر:

سنتناول في هذا المبحث تقييم الأداء في بنك السلام الجزائري عن طريق الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الشامل و الأداء المالي للبنك من خلال أبعادها الأربعة.

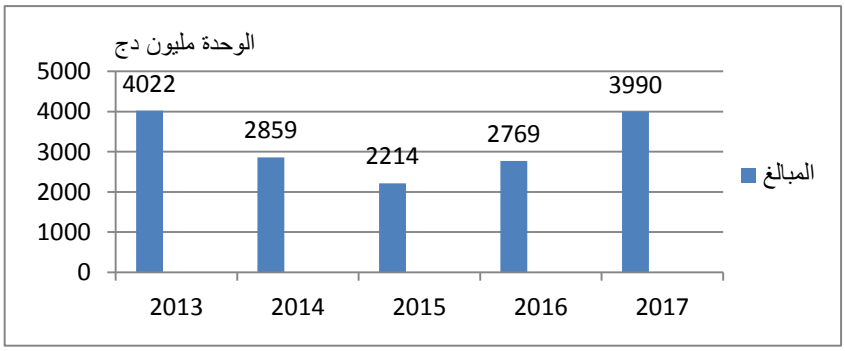
المطلب الأول: البعد المالي:

يعد البعد المالي المحصلة النهائية للأبعاد الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن و للحكم على الوضعية المالية لبنك السلام الجزائري وتقييم أدائه المالي سيتم التركيز على مجموعة من المؤشرات للفترة الممتدة ما بين 2013 إلى2017 كما يلي[2]:

– رأس المال: طبقا لنظام بنك الجزائر 08-04 المؤرخ في 2008/12/23، المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك و المؤسسات المالية الناشطة بالجزائر، يبلغ رأس مال البنك 000 000 10000دج، يتشكل من 000 000 5 سهم تقدر القيمة الإسمية لكل سهم بـ 2000دج.

1– صافي الإيرادات التشغيلية:لتتبع مدى تطور صافي الإيرادات التشغيلية لبنك السلام الجزائر ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (03): صافي الإيرادات التشغيلية للفترة الممتدة من (2013–2017).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 و حتى 2017 .

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تذبذب على مستوى صافي الإيرادات التشغيلية التي بلغت أقصاها في سنة 2013 لتعرف هبوطا في السنتين 2014 و2015 على التوالي إلا أن السنتين الأخيرتين 2016 و2017 سجل البنك تداركا

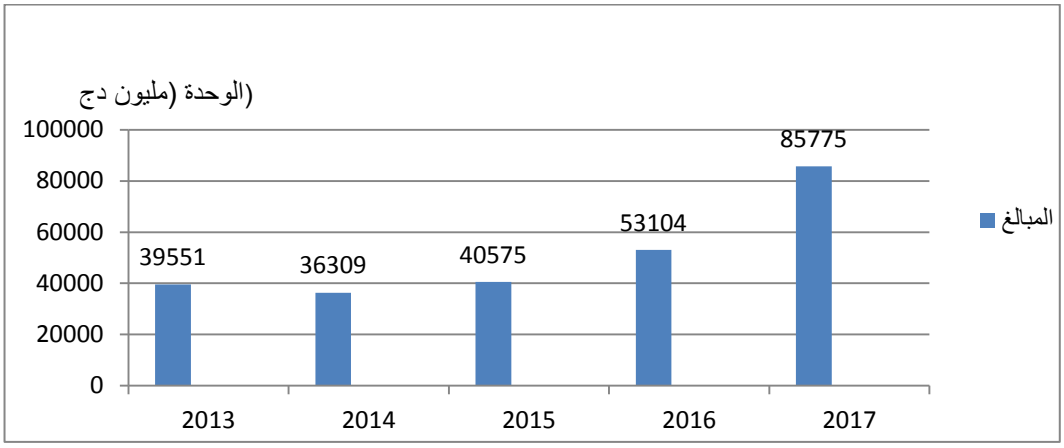
[1]– المرجع نفسه، ص ،15.

[2]– المرجع نفسه، ص ،54.

ليصل بذلك الناتج البنكي أو صافي الإيرادات التشغيلية نسبة 3.9 مليار دج مقابل 2.7 مليار دج بنسبة نمو قدرها 44 %.

2- إجمالي الأصول للفترة الممتدة من 2013 إلى 2017:للوقوف على تطور حجم الأصول كمؤشر مالي ببنك السلام الجزائر خلال هذه الفترة نلخص ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (04): إجمالي الأصول للفترة الممتدة من (2013-2017)

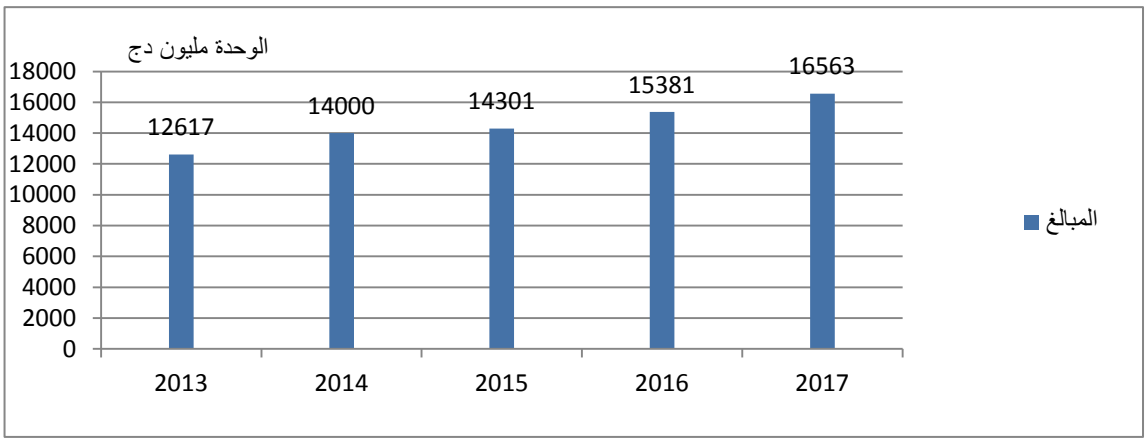


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 و حتى 2017

نلاحظ من الشكل السابق الارتفاع المستمر لإجمالي الأصول حيث بلغ مبلغ 86مليار دج تقريبا سنة 2017 مقابل 53مليار دج سنة 2016 بنمو قدره 62%، و يرجع ذلك إلى بلوغ محفظة تمويلات الزبائن مستوى بلغ 45مليار دج بزيادة قدرها 53% عن مستواها سنة 2016 نتيجة لتوسيع قاعدة عملاء البنك.

3 - حقوق المساهمين للفترة ما بين 2013 إلى 2017:يعد مؤشر حقوق المساهمين من أهم المؤشرات التي تسمح بالوقوف على الوضع المالي للبنك، و بالنسبة لبنك السلام يمكن توضيح التطورات التي شهدها هذا المؤشر خلال الفترة 2013-2017 بالشكل التالي:

الشكل رقم (05): حقوق المساهمين للفترة الممتدة بين (2013 -2017).

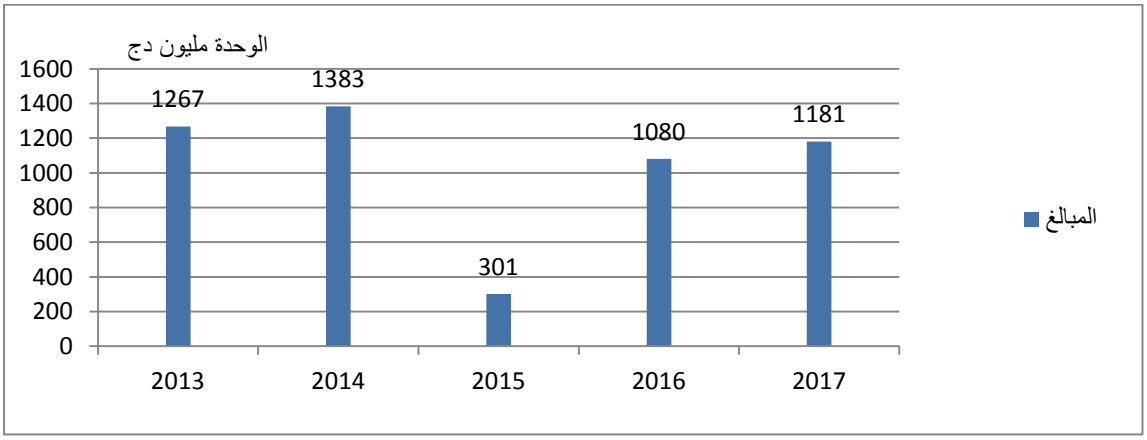


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 و حتى 2017.

من خلال الشكل نلاحظ أن بنك السلام الجزائري حقق ارتفاع في هذا المؤشر على مر خمس سنوات فقد بلغت حقوق المساهمين مستوى 16،5 مليار دج سنة 2017 بزيادة قدرها 8%عن مستواها عند نهاية 2016.

4- النتيجة الصافية للفترة الممتدة من 2013 إلى 2017: حتى يتم التوقف على مدى تطور النتيجة الصافية ببنك السلام الجزائر خلال هذه الفترة، ندرج الشكل التالي:

الشكل رقم (06): تطور النتيجة الصافية خلال الفترة 2013 – 2017.



المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 وحتى 2017.

نلاحظ من الشكل السابق أن بنك السلام الجزائري حقق خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى2017 نتائج جد مشجعة في ظل استراتيجية مدروسة رسم معالمها مجلس إدارة بنك السلام وعكفت الإدارة التنفيذية على تطبيقها بشكل دقيق، و لقد بلغت النتيجة الصافية لبنك السلام 1،18مليار دج سنة 2017 مقابل 1،08 مليار دج سنة 2016 بنمو قدره 9،4% و يعود الفضل في ذلك إلى المجهودات التي بذلت للبحث عن فرص و بدائل من شأنها تحقيق النمو في الأنشطة البنكية و رفع مردودية البنك.

5 – تطور حجم القروض المتعثرة للسنوات الممتدة من 2013 إلى 2017:عرف حجم القروض المتعثرة ببنك السلام الجزائر ارتفاعا ملحوظا خلال هذه الفترة، و هو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): القروض متعثرة لسنوات من 2013 إلى 2017. الوحدة:ألف دج

2017	2016	2015	2014	2013
2397878	**14977748**	**2194735**	**1251913**	1118179

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 وحتى 2017.

حيث سجلت التمويلات المتعثرة زيادة نسبتها 60% بين الفترتين 2016 و2017 ويرجع ذلك إلى زيادة قاعدة المتعاملين مع البنك وخاصة من فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة.

و يحرص البنك في هذا الإطار تطبيق نظم بنك الجزائر المتعلقة بتحديد القواعد الاحترازية لتسيير البنوك بالإضافة إلى احترام معايير التسيير الدولية، لذا فقد قام البنك بتأسيس لجنة تصنيف و مخصصات تكمن مهمتها الأساسية في إعادة تقييم محفظة التسهيلات وفقا لتعليمات بنك الجزائر.

بالإضافة إلى ذلك يتوفر البنك على نظام يسمح بتصنيف كل العملاء طالبي التسهيلات بإعطائهم علامة تتراوح بين 0و10حيث يلعب هذا النظام دورا داعما في اتخاذ قرار التمويل.

كما يجدر الذكر أن الضمانات الحقيقية (الضمانات المالية، الرهون، التأمينات النقدية) تخضع للمصادقة من قبل إدارة الشؤون القانونية كما تتم متابعتها من قبل إدارة التمويلات.

وقد أنشأ البنك لجنتين: لجنة متابعة السيولة ولجنة الأصول والخصوم، أوكلت لهما مهمة إعداد الوسائل التي تسمح له بامتلاك نظرة واضحة على المدى القصير عن العناصر المكونة للخزينة لتجنب مواجهة أي مخاطر إضافة إلى أن البنك يمتلك أداة تحليل و قياس و متابعة مختلف المخاطر التي قد تطرأ أثناء تنفيذ العمليات وهي تتمثل في تقرير ربع سنوي يتم إعداده من قبل إدارة المخاطر و يوجه إلى الإدارة العامة و مجلس الإدارة، و يعرض التقرير مختلف المخاطر بتعريفها و تحديد أدوات قياسها و أدوات التحوط من آثارها.

المطلب الثاني: بعد العملاء:

إن بنك السلام الجزائري يعمل وفق استراتيجية تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر من خلال تقديم خدمات بنكية عصرية وتنويع محفظة العملاء بغية تلبية حاجيات السوق والمتعاملين والمستثمرين وفي هذا الصدد قام البنك بما يلي[1]:

– يعتمد بنك السلام الجزائري على أرفع معايير الجودة في الأداء لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية مع التركيز على تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء؛

– يعمل بنك السلام وفق مبادئ الابتكار والتجديد لكسب رضا المتعاملين الحاليين والمحافظة عليهم وجذب متعاملين جدد، وقد نفذت الإدارة التنفيذية سنة 2017 استراتيجية مجلس الإدارة المتعلقة بالتعريف بالصيرفة الإسلامية من خلال مختلف منافذ الإعلام والإشهار كما ركزت على الجدية الصرامة والسرعة في معالجة طلبيات التمويلات، مما لقي استحسان المتعاملين القدامى الذين بقوا أوفياء للبنك،إضافة إلى مرافقة العديد من المتعاملين الجدد نظرا للسمعة الطيبة التي يحظى بها البنك في الساحة الوطنية.

– بخصوص التزامات البنك اتجاه متعامليه عرفت التمويلات خلال سنة 2017 نموا معتبرا قدر بـ 55% مقارنة بنشاط سنة 2016، حيث قدرت قيمة التمويلات الممنوحة للمؤسسات بحوالي 42 مليار دج،كما حقق تمويل الأفراد التمويل الاستهلاكي طفرة نوعية في نشاط البنك لسنة 2017 مع تزايد وتيرة تركيب السيارات حيث بلغت قيمة التمويلات الممنوحة 5 مليار دج قسمت بين تمويل السيارات بقيمة 3،5 مليار دج و التمويل العقاري "دار السلام" بقيمة 1،5مليار دج كما تم التعاقد مع 24 مؤسسة لغرض استفادة موظفيها من خدمات البنك الموجهة للأفراد، وبغرض تقديم خدمات متكاملة للمتعاملين تم توقيع أربعة اتفاقيات مع الموزعين المحليين للسيارات المركبة محليا.

– تحفيز استقطاب العملاء من خلال تركيز جهود البنك خلال الخماسي الممتد من (2013 إلى 2017) حول استقطاب متعاملين جدد من شركات صغيرة و متوسطة التي تنشط في قطاع الصناعة و التحويل إضافة إلى المؤسسات

[1]– مجلة بنك السلام الجزائري، عدد شهر سبتمبر، 2018 ، ص– ص ، 31 –33.

الكبرى الرائدة في مجالها على المستوى الوطني وذلك لتعويض الفرصة الضائعة من تجميد بعض النشاطات التجارية وبالأخص قطاع الاستيراد الذي كان يمثل أكثر من 70% من مداخيل البنك ، و في هذا الصدد تم استقطاب أكثر من 300 مؤسسة منها 100 مؤسسة كبرى،ومن الناحية التسويقية تم تطوير عدة منتجات خلال الخماسي نفسه منها:بطاقة أمنيتي للادخار والسحب والدفع، منتج ليزمد الخاص بالإيجار المهني للصحة، منتج دار السلام للسكنات الترقوية العمومية وللتهيئة بدون رهن عقاري، بطاقة فيزا السلام للسحب والدفع الدولي حيث انطلق في توزيعها بداية 2018، منتج السلام سمارت بنكنغ للاطلاع على الرصيد عبر الهاتف النقال كما تم تصوير أكثر من 10 إعلانات تلفزيونية و إذاعية لتعزيز صورة البنك وتنظيم حملات دعائية رقمية على شبكة الأنترنت و اليوتيوب كما شارك البنك في عدة صالونات دولية منها :صالون البناء والأشغال العمومية، صالون الصناعة، صالون الإنتاج الوطني، صالون التمويل، المعرض الدولي وصالون السيارات بوهران[1].

كما يتبع بنك السلام الجزائري مجموعة من المبادئ للمحافظة على عملاءه و تحقيق أعلى درجات ولاءهم للبنك تتمثل فيما يلي[2]:

- الالتزام والاستجابة لكافة الحاجيات المطلوبة والمنتظرة من قبل العملاء؛
- جعل بنك السلام من التواصل الداخلي والخارجي مع العملاء أهم أولوياته لتقديم أفضل الخدمات لمتعامليه ؛
- التميز من خلال اعتماد أرفع معايير الجودة في الأداء في كل ما يقوم به البنك من نشاطات لأن ذلك يعتبر دافعا لتحقيق أهداف البنك ؛

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية:

بغرض استقرار أنشطة البنك وإعطاءه دفعة قوية نحو الأمام قام بنك السلام الجزائر باعتماد مجموعة من الأنظمة و السياسات الداخلية للبنك منها[3]:

- نظام داخلي لمجلس الإدارة؛
- نظام داخلي للجنة تدقيق؛
- نظام داخلي للجنة التمويلات؛
- ميثاق الصلاحيات؛
- ميثاق خاص بأعضاء مجلس الإدارة ؛
- اعتماد سقوف التمويلات وسقوف إبرامالعقود والصفقات أما استراتيجية البنكفلثلاث سنوات؛
- مراجعة جزئية للهيكل التنظيمي للبنك ؛
- تحديد سقوف خطوط الضمانات الممنوحة للبنوك المراسلة؛

---

[1]- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2017 ، ص ؛ 10 .

[2]- الموقع الالكتروني لبنك السلام، المرجع سبق ذكره.

[3]-التقارير السنوية لبنك السلام الجزائري للسنوات 2013 و حتى 2017 .

– اعتماد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ومصفوفة المخاطر و عليه يعتبر بنك الجزائري من البنوك السباقة لانتهاج أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي و كان ذلك أواخر سنة 2017 ؛

من جانب آخر، شهدت سنة 2014 إنشاء لجنتين على مستوى الإدارة العامة، تهتم الأولى بمتابعة مخاطر السيولة، أما الثانية فهي لجنة الأصول و الخصوم تهتم بمتابعة المخاطر المتعلقة بقيود قائمة المركز المالي للبنك كما تم إنشاء:

– مركز التوثيق لتجميع الوثائق العلمية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية؛

– دائرة التمويل الإيجاري لتسيير و تطوير نشاط التمويل الإيجاري على مستوى البنك؛

– دائرة الإفصاحات والتخطيط المالي المنوطة بإعداد الإفصاحات القانونية و إعداد الميزانية ومتابعة أدوات الرقابة على التسيير؛

و في إطار التزام بنك السلام الجزائري بمعايير الحوكمة قامت الإدارة التنفيذية باستصدار مجموعة من القرارات تقضي بتشكيل عدة لجان لتسيير نشاط البنك أهمها: لجنة الجرد المادي للبنك، لجنة المتابعة والتحصيل،لجنة مراجعة و مصادقة إجراءات البنك، لجنة المراجعة و الترجمة، إعادة هيكلة الإدارات التجارية و التمويلية من أجل تنشيط الجانب التجاري و التسويقي للبنك مع مطلع سنة 2016.

أما فيما يتعلق بمجال التدقيق و المخاطرة فبعد إرساء نظام الضبط والرقابة الداخلية بمفهومها الواسع في الثقافة الداخلية لعمل بنك السلام الجزائري على مر 5 سنوات بدءا بسنة 2013، عرفت سنة 2017 نقلة نوعية لأداء أجهزة الرقابة بشقيها الدورية والدائمة، و في هذا الصدد تم الاهتمام بتوسيع نطاق الرقابة ليشمل كل أنشطة البنك و بتحسين وتطوير أساليب التدقيق وآليات متابعة العمليات الداخلية للبنك، كما عملت الإدارة التنفيذية لبنك السلام الجزائري على رسم خطة تهدف لتوسيع مجال الرقابة لمختلف نشاطات البنك وهياكله، عبر أدوات رقابية وضعت خصيصا لتتماشى مع هذه النشاطات مما سمح بالحد من المخاطر التي تعترضها، كما قامت بتطوير أدوات إدارة المخاطر من خلال ما يلي:

– إعداد سياسة مخاطر الائتمان التي تهدف لتوفير الأسس لاتخاذ وتنفيذ القرارات الائتمانية وانتهاج أفضل الممارسات من خلال تقدير وتقييم المخاطر الائتمانية الخاصة بالتسهيلات استنادا إلى المعايير المعمول بها دوليا؛

– وضع نظام التصنيف الائتماني الداخلي كآلية لقياس المخاطر الائتمانية وتقييم المخاطر من خلال الاعتماد على المعلومات ذات الطابع النوعي أو الكمي الخاصة بالعميل و كذا الأطراف ذات الصلة كما يقدم إنذارا مبكرا عن خطر التعثر للمؤسسات ؛

– إعداد سياسة عامة لإدارة المخاطر التشغيلية تسمح بتحديد وتقدير المخاطر التي قد يتعرض لها البنك ؛

– إعداد التقييم الذاتي للمخاطر الشاملة و الرقابة المفصلة ؛

– إعداد سياسة الامتثال تحقيقا لمبدأ الإدارة الرشيدة التي تنص على التزام البنك بكافة القوانين والتشريعات السارية و المعمول بها لتحقيق الاستقرار التام والسهر على مكافحة تبييض الأموال و تمويل الإرهاب؛

– تطبيق اليقظة التكنولوجية وأمن نظام المعلومات حيث تم القيام بعدة عمليات تدقيق في إطار وضع سياسة وطنية لأمن نظم المعلومات تتعلق بالمنظومة النقدية الجزائرية، كما تتم المراقبة الدائمة و المستمرة لشبكة و أجهزة البنك ؛

و تشتمل المنظومة الرقابية على ثلاث مستويات تتمثل فيما يلي:

– **الرقابة الأولية:** و هي الرقابة التي تؤديها الوحدات العملياتية و تركز أساسا على مبدأ الفصل بين المهام وفقا لإجراءات عملية واضحة و تقييس واسع للعمليات على نظام المعلومات من أجل التحكم في االمخاطر العملياتية.

– **الرقابة المستمرة:** و تتمثل في عمليات الرقابة الدائمة على عمليات البنك و تتم عن طريق المراجعة اليومية لعمليات الفروع و الإدارات من أجل التحكم الأمثل في المخاطر التي يمكن أن تنجر عن عمليات البنك.

– **التدقيق الداخلي:** يقع في المستوى الأعلى للتقييم والرقابة حيث يغطي كل أنشطة البنك و هياكله و ينفذ عبر مهمات الرقابة على مختلف الوظائف في البنك وفقا لبرنامج معتمد من طرف لجنة التدقيق.

المطلب الرابع:بعد التعلم والنمو:

في إطار هذا البعد اهتم بنك السلام الجزائري بعنصرين أساسيين هما الموارد البشرية وأنظمة المعلومات[1]:

1– الموارد البشرية : لضمان إنجاز العمليات الداخلية للبنك بشكل ممتاز و لغرض التميز في أدائها على البنوك المنافسة لابد من الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لهذه العمليات و هو ما قام به بنك السلام الجزائري و ذلك من خلال الاهتمام بموظفيه و صقل مهارتهم و خبراتهم و مواهبهم و تحويلهم إلى كفاءات نادرة يصعب تقليدهم، و من بين الإجراءات التي قام بها البنك تكثيف البرامج و الدورات التدريبية التي تخص كل وظائفه و أنشطته و كان عدد الدورات و البرامج التدريبية التي خصصها بنك السلام لموظفيه من أجل التكيف مع التغيرات و التفاعل مع التطورات الحديثة و التحكم أكثر في تقنيات التسيير في الخماسي الأخير كما يلي:

الجدول رقم (08): عدد الدورات التدريبية لموظفي بنك السلام الجزائر.

السنة	عدد الدورات
2013	**101 دورة تدريبية**
2014	**37دورةتدريبية**
2015	**40دورةتدريبية**
2016	**60دورةتدريبية**
2017	**54دورة تدريبية**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 وحتى 2017.

كما قام بنك السلام الجزائر في هذا الصدد بعدة تدابير منها:

– إعداد البطاقات الوصفية لوظائف الفرع؛

– تقييم الأداء الشهري والسنوي للموظفين حسب النموذج المعتمد؛

– تفعيل نظام معلوماتي خاص بتسيير الموارد البشرية؛

[1]– التقارير السنوية لبنك السلام الجزائري للسنوات 2013 و حتى 2017 .

و من أهم المشاريع التي تم إنجازها في مجال تحسين وتطوير الأداء و الإنتاجية تم اعتماد منظومة الأجور للبنك إضافة إلى نظام جديد للتقييم الفصلي و تطوير آلية التسيير بالأهداف من خلال تجسيد فكرة عقد النجاعة ضمن سياسة الإدارة بالأهداف التي يسعى البنك من خلالها إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية المتوفرة، أما في مجال الحرص على الانضباط في العمل، فقد تم اعتماد ميثاق أخلاقيات المهنة و حسن السلوك للبنك و وضع نظام مراقبة الدوام في كل من مراكز العمل ومتابعته بصفة آلية، أما قصد تطوير الموارد البشرية و تنمية ولائهم للبنك تم منح قروض حسنة و تمويلات استهلاكية بهامش تفضيلي للموظفين و اعتماد اتفاقية جديدة مع مركز صحي خاص متعدد الخدمات لفائدة موظفي البنك.

و للإشارة شهدت سنة2017 توظيف 70 موظفا جديدا موزعين على الفروع و الإدارات المركزية ليبلغ العدد الإجمالي للموظفين 325 (بالإضافة إلى 33 موظف من موظفي ما قبل التشغيل) هذه الزيادة جاءت نتيجة إطلاق المنتوج الجديد الخاص بتمويل الأفراد.

2- نظام المعلومات: حرصا من الإدارة التنفيذية لبنك السلام الجزائر على مواكبة التكنولوجيا الحديثة و حماية نظام معلوماتها من المخاطر الداخلية و الخارجية فقد كلفت إدارة أمن نظم المعلومات بوضع نظام كامل و شامل لحماية المعلومات (SMSI) يوافق المعيار الدولي إيزو 27001، هذا النظام يعتمد على أساس[1]:

- وضع سياسة وإجراءات لحماية المعلومات.

-التوعية والتكوين، تقييم الأخطار، التحليل،إدارة المخاطر حسب معيار27005 ISO، تطبيق وتشغيلSMSI، كما قام البنك في هذا المجال بـ :

- تحسين برنامج وقاية الشبكة من الاختراقات؛
- مباشرة إنجاز مشروع مركز حفظ النظام المعلوماتي(DATA centre) ؛
- تحديث التجهيزات و التطبيقات الخاصة بنظام المقاصة الآلية و وضع قيد العمل مشروع الدفع الالكتروني عبر شبكة الانترنت ؛

أما فيما يخص المركز المعلوماتي الاحتياطي و بعد الانتهاء من وضع مخطط البنية التحتية للقاعة بما فيها التجهيزات اللازمة، تم وضع حيز التنفيذ الألياف البصرية التي تربط كل مواقع البنك مع المركز المعلوماتي الاحتياطي و تم الانتهاء من دراسة العروض و اختيار الشركة المتخصصة و إبرام العقد معها في انتظار استلام التجهيزات التقنية.

و فيما يتعلق بنظام أمن المعلومات SMSI فقد تم إعداد و مراجعة مختلف السياسات، الإجراءات، العمليات و الوثائق الخاصة به أفضت إلى تحرير 32وثيقة تنظيمية، حيث تم التكفل بنسبة 85% من توصيات التدقيق المتعلق بأمن نظم المعلومات الذي قام به مكتب التدقيق المعلوماتي CESSI بموجب العقد الذي أبرمه البنك.

[1]-التقارير السنوية لبنك السلام الجزائري للسنوات 2013 و حتى 2017 .

كما تم وضع مخططات لضمان استمرارية العمل في حالة حدوث أي طارئ قد يسبب توقف مؤقت أو تام للنشاط البنكي عن طريق مخطط إدارة الأزمات و خطط الطوارئ المرتبطة بالنظام ، و التأكد من حفظ المعلومات مع إعداد نسخ احتياطية من المواد المخزنة و في هذا المجال تم تحرير اعتماد 8 وثائق تنظيمية.

و لمواكبة التطور الكبير الذي شهده النشاط التجاري للبنك في الخماسي الأخير (2013-2017) تم إنشاء خلية لتطوير نظم المعلومات من بين مجموعة من الكفاءات قامت خلال هذه السنة بإنجاز عدة مشاريع تطوير و تقييس لعمليات البنك أهمها: برنامج إدارة بطاقة فيزا، إضافة إلى تطوير نظام ووركفلوworkflow للتحكم بالمصاريف، كما تم تبسيط عملية فتح الحساب بتطوير الاستخراج الآلي لكل العقود و الوثائق اللازمة كاتفاقيات فتح الحساب، السلام المباشر، بطاقة الدفع و غيرها، و يعمل البنك حاليا لترقية نظام المعلومات البنكي T24 من نسخته السابعة إلى النسخة السابعة عشر.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الأداء المالي لبنك السلام الجزائر وآفاقه المستقبلية.

تم التطرق في هذا المبحث لتحليل النتائج الخاصة بالأداء المالي لبنك السلام الجزائري اعتمادا على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن إضافة لآفاق البنك المستقبلية والتحديات التي تواجهه.

المطلب الأول: نتائج الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

من خلال الاعتماد على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر تبين لنا النتائج التالية[1]:

أولا – بعد العملاء: و يتم الحكم على هذا البعد من خلال رضا العملاء على أداء بنك السلام الجزائر و ذلك من خلال حجم الودائع و عدد متعاملي البنك و هو ما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): حجم الودائع وعدد متعاملي بنك السلام للفترة الممتدة من 2013 إلى 2017.

السنة	عدد المتعاملين	مجموع الودائع (الوحدة مليون دج)
2013	5580	23932
2014	9001	19451
2015	11290	23655
2016	13616	34512
2017	20471	64000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 و حتى 2017.

نلاحظ من خلال الجدول: أن الزيادة في حجم الودائع تقابلها الزيادة في عدد متعاملي البنك من سنة لأخرى و هو ما يفسر رضا العملاء على الأداء المالي لبنك السلام الجزائري و ذلك لأنه يهتم بتلبية احتياجات الزبائن من خلال

[1]- العديد من المراجع :

- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر 2013 ،ص،

- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر 2014 ، ص ،

تحسين الأداء المالي للبنك الذي يترجمه التحسين المستمر في الأداء من خلال تنويع الخدمات و التمويلات التي يقدمها لمتعامليه.

ثانيا – بعد العمليات الداخلية: ينعكس هذا البعد من خلال اهتمام بنك السلام الجزائر بتحسين جودة العمليات و الأنشطة الداخلية للبنك وذلك بإعداد و وضع النصوص التنظيمية التي تشمل مجموعة من الإجراءات و التعليمات التي تغطي مختلف جوانب نشاط البنك و الجدول التالي يبين عدد النصوص و القوانين التي وضعها البنك خلال الخماسي من 2013 إلى 2017 .

الجدول رقم (10): عدد النصوص واللوائح والقوانين التي تحكم البنك.

السنوات	عدد النصوص
2013	**25 نص**
2014	**20 نص جديد**
2015	**37 نص جديد**
2016	**33 نص جديد**
2017	**52 نص جديد**

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 و حتى 2017.

من الجدول السابق يتبين أن بنك السلام الجزائر يهتم بتحديث و تجديد القوانين و الأنظمة التي تحكم فروعة و نشاطاته و هذا لمسايرة التطورات و التغيرات الحاصلة في المحيط التنافسي للبنك.

ثالثا – بعد التعلم والنمو:تظهر أهمية هذا البعد من خلال عنصرين أساسيين في هذا البعد و هما: الموارد البشرية (موظفي البنك) و أنظمة المعلومات و التكنولوجيا الجديدة.

1– موظفي البنك: حيث يوزع موظفي بنك السلام كما يلي :

الجدول رقم (11) : توظيف وتوزيع موظفي بنك السلام للفترة الممتدة من 2013 إلى 2017.

الفئة المهنية	2013	2014	2015	2016	2017
تنفيذ	33	32	29	34	32
تحكم	59	59	60	81	110
إطار	111	127	139	157	183

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 وحتى 2017.

رغم أن بنك السلام الجزائر يعاني نقصا في الكفاءات إلا أنه يعمل جاهدا على زيادة كفاءة موظفيه و يعتمد في ذلك على التخصص الوظيفي حتى يحقق نتائج مرضية و فعالة من عمليتي التدريب و التكوين التي يقوم بها و الجدول أعلاه يبين رضا موظفي بنك السلام الجزائر عن أدائه المالي و هو ما تفسره الزيادة المستمرة للموظفين طيلة الخماسي حيث لم تسجل هذه الفترة أي عملية تسريح أو استقالة لأن بنك السلام يعتبر الموظف شريك في نجاح أدائه المالي و تحسينه و هو العنصر المهم في المحافظة على العملاء واستقرار البنك، حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية لا يقل أهمية

عن الاستثمار في التكنولوجيا و غيرها، و انطلاقا من هذا يحرص البنك على معرفة آراء موظفيه في محاور عدة: ظروف العمل، الحوافز، التدريب، التطوير، حيث يعتبر معيار قياس رضا الموظفين هو أحد المعايير الهامة في الحكم على الأداء المالي للبنك.

كما يقوم بنك السلام الجزائري بإقامة مسابقة الموظف المتميز والتي تعتبر مسابقة فصلية (كل 3 أشهر) لنشر ثقافة الجودة و التميز الإداري بين موظفي البنك، تنمية روح المبادرة، و تعزيز عمليتي الإبداع و الابتكار.

2- أنظمة المعلومات والتكنولوجيا: أما بخصوص أنظمة المعلومات و التكنولوجيا فقد سجل البنك قفزة نوعية لعملائه بإطلاق منتجات جديدة من خلال تطوير برامج الخدمات البنكية عبر الأنترنت و إنشاء خلية لتطوير نظم المعلومات خاصة بإدخال كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا لتطوير خدمات البنك.

رابعا- البعد المالي: و هو البعد الذي يعبر عن المحصلة النهائية للأبعاد الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن و الذي يعبر عن الأداء المالي للبنك و نستطيع من خلال هذا البعد الحكم على مدى تحقيق البنك لأهدافه المالية حيث تم الاستعانة في هذا البعد بمؤشر النتيجة الصافية للسنة المالية الذي يعبر عنه بمحصلة الفرق بين الإيرادات والمصاريف بما في ذلك قيمة الضريبة على الأرباح.

الجدول رقم (12): النتيجة الصافية الخاصة ببنك السلام للفترة (2013-2017) (الوحدة : ألف دج).

المؤشر السنوات	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	1266660	1383314	301357	1080086	1181246

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك السلام الجزائر من 2013 و حتى 2017.

من خلال هذا المؤشر يتضح لنا أنه هناك تغير تدريجي وطفيف في النتيجة الصافية لبنك السلام الجزائر عبر خمس سنوات حيث سجل البنك في السنتين 2013 و2014 زيادة قدرها 9.2 % و هي نسبة معتبرة.

إلا أن سنة 2015 شهدت انخفاض وتدني ملحوظ يفسر بالتحولات التي شهدها الوضع الاقتصادي الوطني العام جراء الانخفاض الملحوظ لأسعار النفط و منه إيرادات الدولة من العملة الأجنبية و الانعكاسات التي ترتبت عن ذلك خاصة على نطاق التجارة الخارجية بحيث فرضت قيود على عمليات الإستيراد و تم تجميد العديد من المشاريع الاستثمارية و سجل سعر صرف العملة الوطنية تدهورا ملحوظا مقارنة بأهم العملات الأجنبية كما عرف معدل التضخم تزايدا كبيرا.

أما بخصوص السنتين الأخيرتين 2016 و2017 فقد سجل البنك زيادة في النتيجة الصافية لأن بنك السلام الجزائر سرعان ما تدارك الأمر و حسّن من أدائه المالي.

عموما و بخلاف سنة 2015 التي شهدت تراجعا يعتبر الأداء المالي لبنك السلام الجزائر جيد في ظل الظروف الاقتصادية و السياسية التي شهدتها الجزائر للخماسي (2013-2017).

المطلب الثاني: الآفاق المستقبلية لبنك السلام الجزائر:

يسعى بنك السلام الجزائر مستقبلا إلى[1]:

- التوسع في استحداث فروع جديدة داخل الوطن؛
- تنويع وتحديث الخدمات مع مراعاة الحيطة والحذر؛
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ؛
- الريادة في مجمل الخدمات المالية المعاصرة والمتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
- تحري النقائص والانحرافات والعمل على تجنبها وعدم تكرارها و اتخاذ قرارات تعديلية تتصف بالمرونة لمعالجة الانحرافات في أسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف؛
- تشديد الرقابة على المعاملات والعمليات التي يقوم بها بنك السلام الجزائر بهدف اكتشاف التلاعبات والتجاوزات في الأوراق المالية للبنك سواء كان سهوا أو قصدا؛
- يطمح بنك السلام الجزائر علاوة على تطوير مختلف منتجاته وأنظمته وخدماته لتلبية كافة احتياجات متعامليه و الاستجابة لتطلعاتهم إلى عرض خدمات جديدة ومبتكرة تجاري التطورات التكنولوجية مع حلول 2020 فبالنسبة لذات السنة سيعمل بنك السلام الجزائر على:
- تملك مركز تسليم مستقل خاص ببنك السلام الجزائر؛
- توقيع اتفاقية شراكة مع مجمع بايك و مجمع فورد؛
- تحسين جودة خدماته ؛
- دخول عالم الزراعة عبر خدمات جديدة لتمويل الفلاحين ؛
- رقمنة البنك لنيل الصدارة ؛
- دخول عالم البناء والتصميم الهندسي؛

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه بنك السلام الجزائر.

توجد بعض التحديات التي تواجه البنك الذي يسعى جاهدا بكل فروعه وطاقمه الناشط عبر التراب الوطني لمواجهتها و ذلك للاستمرار في تحقيق النجاحات على مستوى أدائه المالي من سنة لأخرى و من هذه التحديات ما يلي:

1- **غياب الإطار الاقتصادي**: و يشمل التحديات التالية[2]:

- عدم وجود دليل حوكمة خاصة بالبنوك الإسلامية؛

---

[1]- http:// eco.algeria.com (consulté le 22/05/2019)

[2]- جميلة الجوزي، **دراسة مقارنة لإدارة المخاطر بين المصارف الاسلامية و مصارف اسلامية خاصة، حالة بنك البركة الجزائرية وبنك السلام الجزائري**، "المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية"، العدد السابع، 2016 جامعة الجزائر 3، الجزائر، ،ص ،ص ، 84، 85 .

– المنافسة الحادة من طرف البنوك الكلاسيكية التي تعتمد على نظام ذو قبول عام ويعتبر معروف لدى الجميع مما قد يؤدي بالعملاء للميل إليه ناهيك عن القواعد التي قد يضعها بنك السلام من أجل التزامه بالشروط الشرعية التي قد يفسرها العملاء بكونها تعقيدات؛

–سيطرة الطابع الربوي على النظام البنكي الدولي من خلال تعامل بنك السلام مع العالم الخارجي، سواء مع الجهات الخارجية بشكل عام، أو مع المؤسسات المالية العالمية ؛

– مشكلة المماطلة في تسديد الديون: تأخر المدين عن السداد من المشكلات الكبرى التي تواجه بنك السلام، لأنه يوظف معظم أمواله في تمويل عمليات المرابحة وعمليات البيع الآجل، و غالبا ما يكون على أقساط للتيسير على العميل، مما ينتج عن هذه المماطلة العديد من الآثار السلبية ؛

2 – **الإطار الاجتماعي**: عمل بنك السلام الجزائر بقواعد شرعية ذات طابع اجتماعي أوجب عليه مجموعة من العوامل الاجتماعية المعرقلة لتحسين أداءها وذلك بسبب تسليم أفراد المجتمع بالفكر السائد (فكر النظام الكلاسيكي) وقبولهم بالتعامل مع نظمه ومؤسساته دون حرج.

3 – غياب الإطار القانوني: إن أول ما يعيق عمل بنك السلام الجزائر هو غياب الإطار القانوني المنظم له، باعتباره بنك إسلامي، في الوقت الذي تعبر فيه الصيرفة الإسلامية عن مفهوم جديد في الوساطة المالية مختلف عما كان عليه في إطار العمل البنكي الكلاسيكي والذي صيغت القوانين في إطاره ولأجل تنظيمه، والبنك الإسلامي يعمد في إطار عمله إلى مشاركة عملاءه في مشاريعهم بماله من تفويض من أرباب المال سواء كانوا مساهمين أو مودعين، و الحديث هنا عن الربح و الخسارة الاشتراك فيهما، و هذا المعنى غير متوفر في إطار العمل البنكي الكلاسيكي الذي يقوم على أساس مختلف، و كذا غياب النصوص القانونية التي تراعي القدرة التنافسية للبنوك لاسيما في محيط بنكي تجتمع فيه ببنوك كلاسيكية و من هذه النصوص: النصوص الجبائية فبنك السلام الجزائر في إطار مضاربته بأموال المودعين قد يدعو إلى اعتماد صيغ في التمويل تدعوه إلى الشراء و البيع مما يفرض عليه في حال عدم توفر مثل هذه النصوص تحمل و من ثم تحميل عملائه أعباء جبائية مرتفعة حيث تتم بصفة مزدوجة مما يزيد تكاليف إنجاز معاملاته و يثقل كاهل عملائه، و يقلل من درجته التنافسية فيما يعرضه من منتوجاته المالية[1].

إضافة لما سبق هناك تحديات متنوعة للبنك تشمل ما يأتي[2]:

– التطور السريع والمتواصل في المعاملات الاقتصادية و خاصة منها البنكية أدى إلى صعوبة متابعتها بإصدار الفتاوي المناسبة لها؛

– استحالة لجوء بنك السلام الجزائر لبنك الجزائر لحل مشكلة السيولة :تلجأ البنوك عند حاجتها للسيولة إلى المقرض الأخير و هو البنك المركزي ، و طبقا لتعديلات قانون النقد و القرض سنة 2010 ، فرض بنك الجزائر على البنوك

---

[1]– هشام القاسمي، **عرض تجربة بنك السلام الجزائري في التمويل الاسلامي** ،ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول" التمويل الإسلامي واقع وتحديات"، كلية الجزائر 03، جامعة الجزائر، 09و 10 ديسمبر 2010، ص14-17.

[2]– نبيلة نين، **تحديات عمل المصارف الإسلامية في النظام المصرفي الجزائر: دراسة حالة مصارف إسلامية في الجزائر**، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2015، ص – ص 51، 52 .

العاملة في الجزائر أن يكون لها حساب جاري دائن لتلبية حاجات عمليات التسديد بعنوان نظم الدفع، لكي يحرص على السير الحسن لهذه النظم و سلامتها فإذا كان بنك الجزائر هو يحرص على حلحلة مشاكل السيولة التي قد تقع فيها البنوك العاملة في فلكه، فإن بنك السلام الجزائر لا يستطيع أن يستفيد من هذا الإجراء كون هذا التعامل في البنك المركزي و البنوك الأخرى يكون إقراضا و اقتراضا بسعر الفائدة و الذي يتنافى مع طبيعة عمل بنك السلام كونه بنك إسلامي؛

– سوء تنظيم و هيكلة إدارته التمويلية: إن بنك السلام الجزائر كونه بنك إسلامي، مما يجعله ذلك مختلفا عن البنوك الكلاسيكية في إدارته التمويلية، و المقترح أن توجد لكل نوع من أنواع التمويل مصلحة أو إدارة خاصة، من ذلك إدارة خاصة بالسلم، و إدارة خاصة بالمشاركة و إدارة خاصة بالمرابحة هكذا تعكف كل إدارة منها على إنجاز المعاملات الخاصة بها و متابعتها و مراقبتها؛

– التطورات التكنولوجية: أمام التطور التكنولوجي الذي سيحصل بين الفينة و الأخرى يجد بنك السلام الجزائري نفسه ملزما بمجاراة التطورات و التغيرات الحاصلة و ذلك عن طريق اقتناء التكنولوجيا الحديثة و إدخالها في كافة خدماته و معاملاته؛

– افتقار موظفي بنك السلام الجزائري للتأهيل و التكوين: إن من التحديات التي تواجه البنك هو افتقار فروعه للإطارات المؤهلة و المتخصصة، فجل الموارد البشرية العاملة فيه استقدمت من البنوك الكلاسيكية، و هي إن لم تكن كذلك، فإنما تكون من المتخرجين من المعاهد و الجامعات التي لم تتاح لهم التعرف و التخصص في مثل هذا المجال، إن عدم التأهيل يوقع هؤلاء في أخطاء التطبيق تنعكس مباشرة على سمعة البنك و هذا ما يستدعي تدريب أكثر و تكوين أكثر للأفراد العاملين بالبنك و بالتالي تكاليف أكثر على عاتق البنك ؛

– مرور جميع المستندات و العقود و الاتفاقيات عبر ثلاث هيئات مجلس الإدارة و الهيئة الشرعية و اللجنة التنفيذية لبنك السلام لإقرارها أو تعديلها و هو ما يستغرق وقت أكثر خصوصا بالنسبة للأمور العاجلة التي لا تحتمل التأخير؛

– وجود مخالفات شرعية في المعاملات التي يقوم بها البنك والتي تعتبر قانونيا ليست مخالفة؛

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل محاولة تجسيد بطاقة الأداء المتوازن في بنك السلام الجزائر و ذلك بعد تشخيص الأبعاد الأربعة الأساسية للبطاقة و المتكونة من البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو بهدف تقييم الأداء المالي للبنك محل الدراسة، و الجدير بالذكر هو أن هذا البنك قد انطلق منذ سنة 2017 في اعتماد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في نظامها الداخلي و هو ما ذكره التقرير السنوي لنفس السنة دون أن يتم فيه ذكر أي تفاصيل أو نتائج تخص تطبيق هذا الأسلوب في تقييم الأداء المالي للبنك، إلا أن ما يبديه البنك من خلال مواقعه في الإنترنت و ما يصرح به في مجلات البنك الشهرية و في تقاريره السنوية و يظهر واضح وجلي هو اعتماد البنك في أسلوب عمله و نشاطه على فلسفة بطاقة الأداء المتوازن ، و ذلك من خلال إعطاء أولوية متكاملة و متساوية لكل أبعاد البطاقة دون إهمال الاهتمام ببعد على حساب الآخر و هو ما يتضح من خلال التحسن في الأداء المالي لبنك السلام الجزائر من سنة لأخرى رغم التذبذب الذي يحصل في بعض الأحيان.

الخاتمة العامة

و ختاما لما تقدم في هذه الدراسة ، يمكن القول أن تقييم الأداء المالي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على أهمية ربط الأهداف المالية للبنك باستراتيجية البنك ذاتها ، و تعبر الأهداف المالية عن المحصلة النهائية للأبعاد الثلاثة الأخرى للبطاقة و التي تتضمن بعد التعلم و النمو ،بعد العمليات الداخلية ، و بعد العملاء ، و ينصب المجهود في كافة هذه الأبعاد على تحسين الوضع المالي و تحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية البنك ، و من ثم فإن أي مقياس يتم اختياره أو تحديده لقياس الأداء المالي للبنوك يجب أن يكون مرتبطا بعلاقة وثيقة بالاستراتيجية و علاقات السبب و النتيجة مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن و هو ما حاولنا إبرازه من خلال دراسة حالة و التي تم التطرق فيها إلى تقييم الأداء المالي لبنك السلام – الجزائر – بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن .

اختبار الفرضيات :

من خلال الدراسة لموضوع تقييم الأداء المالي للبنوك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشق النظري و الدراسة التطبيقية و من خلال الفرضيات الموجودة في بداية الدراسة تم التوصل إلى :

- الفرضية الأولى : تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على المقاييس المالية و غير المالية لتوفر للمديرين رؤية واضحة عن أداء مؤسساتهم ، و فيما سبق عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من المقاييس المالية و غير المالية التي تقدم للمسير صورة واضحة و شاملة عن أداء المؤسسة و بالتالي يمكن اعتبارها نظام قياس في إطار يمكن للمؤسسة اختيار المؤشرات و القياسات الملائمة وفقا لحاجاتها و طبيعة عملها و هو ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
- الفرضية الثانية :تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للبنوك من خلال الاهتمام بنتائج بعدها المالي دون الاكتراث بنتائج الأبعاد الأخرى، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تقوم بتقييم نظام الجودة الخدمية عن طريق االفاعلية للعمليات الداخلية و بمساعدة مقاييس التعلم و النمو مما يؤدي إلى إشباع احتياجات العميل الحالية و المتوقعة بالإضافة إلى الوصول إلى نتائج مالية جيدة و بالتالي أداء مالي جيد و هو ما ينفي صحة الفرضية الثانية .
- الفرضية الثالثة : تكشف عملية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام – الجزائر – عن مواطن القوة والضعف به، و استنادا إلى دراسة الحالة التي تناولنا فيها قياس الأداء المالي لبنك السلام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بناءا على ما جاء في التقارير السنوية و المجلات الشهرية لبنك السلام الجزائر من معلومات مالية و غير مالية تمكنا من الحكم عن وضع البنك المالي و اكتشاف مواطن القوة و الضعف للفترة الممتدة من 2013 و حتى2017 و هو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

نتائج الدراسة :

- تشير نتائج الدراسة إلى أن بنك السلام –الجزائر– يسعى إلى انتهاج أسلوب حديث في تقييم أدائه المالي و المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن و هذا ما أشار إليه في التقرير المالي السنوي الصادر لسنة 2017 و هو أنه ضمن القوانين الداخلية للبنك اعتمد أسلوب التقييم المتوازن للأداء ، و هو ما يفسر الإدراك الجيد لأعضاء مجلس الإدارة لما تحققه بطاقة الأداء المتوازن من مزايا على مستوى الأداء المالي من خلال إعطاء رؤية استراتيجية للبنك للوصول إلى أداء بنكي قوي و متين ماليا و فنيا و يعمل بكفاءة و تنافسية عالية .
- يمتلك بنك السلام – الجزائر – تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي ، المتمثلة في الأبعاد الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن (بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، و بعد التعلم و النمو) و البعد المالي في حد ذاته ، لأنه يتوفر لديه خطط واضحة و محددة يعمل على تطويرها باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى العمل البنكي ، مما يمكن البنك بالتالي من تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي .
- تبين من نتائج التحليل أن بنك السلام –الجزائر – استخدم مقاييس الأداء لبطاقة الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة معا .
- كما تبين أن استخدام مقاييس الأداء غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن ، يمكن من تحقيق أداء مالي جيد للبنك ، أي أنه لتحقيق أداء مالي جيد للبنك لابد من الاهتمام بمقاييس الأداء المالية و غير المالية و هو ما تترجمه بطاقة الأداء المتوازن من خلال الاهتمام الشامل بجوانب الأداء المالي و غير المالي ، و ذلك لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و اكتشاف الانحرافات و مواضع الخلل و العمل على تصحيحها و تجنبها في المستقبل .

التوصيات :

- ضرورة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك الجزائرية ؛
- يجب أن تقوم المعاهد و الجامعات الجزائرية بعقد دورات تدريبية للتعريف بأهمية بطاقة الأداء المتوازن ، و تعريف موظفي البنوك بمميزاتها و خصائصها و خطوات تطبيقها ؛
- ضرورة قيام بنك السلام – الجزائر– بتحديث أنظمته الإدارية و المحاسبية بشكل مستمر ، لمواكبة التطورات السريعة و المتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة ؛

- أهمية قيام بنك السلام الجزائري ببناء خرائطه الاستراتيجية وفقا لهيكل بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ضرورة تعاون الإدارة و موظفي بنك السلام الجزائري في تبني نظام قياس و تقييم الأداء المالي يعتمد على بطاقة الأداء المتوازن الذي يكفل ترجمة رؤية و استراتيجية و أهداف البنك إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء المالي التي تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة ؛
- العمل على تطوير قدرات موظفي بنك السلام الجزائري من خلال وضع الخطط و عقد المزيد من الدورات التدريبية و ورش العمل المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن و كيفية استخدامها في تقييم الأداء المالي للبنك ؛
- استقطاب الخبراء و المختصين القادرين على استخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛
- استقطاب المعرفة اللازمة لتبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بكيفية إدماج أبعادها في عملية تقييم الأداء المالي و آليات التطبيق ؛
- إعادة صياغة نظام تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائري على أساس نظام تقييم الأداء المالي المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن ، و توفير الإطارات و الكفاءات البشرية المتخصصة لوحدات التقييم المقترحة ؛
- ضرورة قيام إدارة بنك السلام الجزائري بالتعرف على آراء العملاء حول الأداء المالي للبنك و إشراكهم في عملية التقييم و أخذ آرائهم في الحسبان ؛
- ضرورة قيام بنك السلام الجزائري بمعالجة المعوقات و التحديات التي تواجهه عامة و أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خاصة ؛

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

❖ قائمة الكتب

1- يوسف مصطفى، **إدارة الأداء**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

2- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى،2009 .

3- محمود عبد الفتاح، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، مصر ،الطبعة الأولى،2012-2013 .

4- سهام محمد، نوال ابراهيم، **الإدارة الاستراتيجية والأداء: المفاهيم و نماذج القياس دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ،2017 .

5- محمد سرور الحريري ،**المحاسبة الإدارية المتقدمة**، ، الدار المنهجية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ،2015 .

6- نعمة عباس، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2017 .

7- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، **دراسات في الإستراتجية وبطاقة التقييم المتوازن، بطاقة الأهداف الموزونةمنظور استراتجي** ، دار زهران، عمان، الأردن.2007 .

8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي** ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2009 .

9- أثمار عبد الرزاق، **استراتيجية التكامل و إعادة الهندسة و أثرهما على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015 .

10-محمد هاني محمد، **إدارة و تنظيم و تطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**، دار المعتز للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015 .

11-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي** ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،مصر ،الطبعة الأولى ،2009.

12-وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف و المحاذاة**، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .

13-نيلز حوران و آخرون، **الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن أفكار علمية و معاصرة**، علاء أحمد صلاح، مركز المهنية للإدارة بميا للمنشورات، مصر، 2003.

14-محمد الكرخي، **موازنة الأداء و آليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة**، ،دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015 .

15-حمزة محمود الزبيدي ، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل** ، دار الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011 .

16- نصر حمود مرنان فهد، **أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009 .

17-محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2010، .

18- إبراهيم عبد الحليم عبادة، **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية** ، دار النفائس، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى ،2008 .

19-أكرم محسن إلياس و آخرون، **مستجدات فكرية في عالم ادارة الأعمال:المرونة الاستراتيجية– المقدرات الجوهرية–الأداء المصرفي**، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، الأردن ، الطبعة الأولى، 2016 .

20-عبد الرزاق بن حبيب، خديجة خالدي ، **أساسيات العمل المصرفي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى ،2015.

21-صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال:تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية**، ، دار الكتاب الحديث، مصر ، الطبعة الأولى،2011 .

22-علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، **الحوكمة المؤسستية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ،2011 .

23-حيدر يونس الموسوي ، **المصارف الإسلامية: أدائها المالي وآثارها في سوق الأوراق المالية**، دار اليازوري: عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 .

24-دريد كامل آل شبيب، **إدارة البنوك المعاصرة**، ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012 .

25-حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011 .

26-منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات**، جامعة طنطا للنشر، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2002 .

27-طارق طه، **إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات**، دار الجامعة الجديدة، مصر،الطبعة الأولى ، 2007 .

28-داليدا محمد عادل، **أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء و إدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، دراسة تجريبية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للطبع والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص 53- 55

❖ قائمة المقالات

1- سبرينة مانع، ليليا بن منصور،**تصور مقترح لاستخدامات بطاقة التقييم المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات**، مجلة الدراسات المالية والإدارية والمحاسبية، جامعة الوادي، الجزائر ،العدد 04 ، 2015 .

2- زيدون خريف عبد العابدي، صلاح صاحب شاكر البغدادي، **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية، بحث تطبيقي في مصرف الرافدين**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 33 ،2015 .

3- يوسف بومدين، **اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة**، "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية "، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر، العدد الرابع عشر، 2013 .

4- معتصم فضل، فتح الرحمان حسن، **بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات**، "مجلة العلوم الاقتصادية"، عمادة البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، العدد السادس عشر، 2015 .

5- معتصم فضل، فتح الرحمان حسن، **بطاقة الأداء المتوازن و دورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات**، "مجلة العلوم الاقتصادية"، عمادة البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، العدد السادس عشر، 2015 .

6- جنان علي حمودي ، إيمان شاكر محمد ، **إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية**، "مجلة دراسات محاسبية ومالية" ،كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، العدد السادس ، 2011 .

7- عبد المجيد قدي ، مديوني جميلة ، **أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة "البرتقال" بمدينة الشلف** ، "مجلة الإستراتجية والتنمية"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم،الجزائر ، العدد السابع، 2014 .

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

9- دادن عبد الغني ، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**،" مجلة الباحث"، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد الرابع، 2006 .

10-رجاء رشيد عبد الستار، **تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية**، "مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية"، العراق ، العدد الحادي و الثلاثين ، 2012.

11-محمد الجموعي قريشي ، **تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة من 1994-2000**، "مجلة الباحث"، جامعة قصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، العدد الثالث ،2004 .

12-شعوبي محمد فوزي، التجاني إلهام، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005- 2011**،"مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"، ، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر ، العدد السابع عشر، 2015 .

13-بن حبيب عبد الرزاق، طهراوي أسماء ، **إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل** ، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، العدد الأول ، 2012 .

14-علاء الدين عبد الحسين صالح، عدي صفاء الدين فاضل، **تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008-2010**،" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية"،العراق، العدد الخامس و العشرين ، 2011 .

15-الطيب بولحية ، عمر بوجمعة، **تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة(2009-2013)**، " مجلة اقتصادات شمال إفريقيا "، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ،العدد الرابع عشر ، 2016 .

16-راغب الغصين، محمد عمار، **تقويم الأداء المالي للمصارف الإسلامية والتقليدية الأردنية باستخدام نموذج Camels**، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، الأردن، العدد الأول، 2014 .

17-مليكة سليماني ، الإدارة الاستراتيجية الحديثة و نظام المراقبة ، "مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية "، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، الجزائر ، العدد الثامن ، 2017 .

18-يوسف بوخلخال، **أثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الأمريكي CAMELS على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية –دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**،"مجلة الباحث"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد العاشر 2012 .

19-مالك رشيد أحمد، **مقارنة بين معياري CAMEL وCAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية: الميزات وعيوب اتطبيق**، " مجلة المصرفي"، جامعة بغداد ،العدد الخامس و الثلاثين ، 2005 .

20-علاء محمد ملو العين، **استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية**، "مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، العدد الأول، 2015 .

21-محمد أمين مازون، **الأدوات التمويلية في المصارف الإسلامية الجزائرية: مصرف السلام والبركة**، "مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية"، جامعة الجزائر 3، جوان 2018 .

22-مجلة بنك السلام الجزائري، الصادرة عن خلية التسويق و الاتصال للبنك، عدد شهر جانفي، 2019 .

23-مجلة بنك السلام الجزائري، الصادرة عن خلية التسويق و الاتصال للبنك، عدد شهر سبتمبر، 2018 .

❖ قائمة الرسائل العلمية

1- كامل احمد ابراهيم ، **قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان،طرابلس،لبنان، 2015 .

2- عادل بوجحان، **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل، بسكرة-**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر ، 2016.

3- شريفة جعدي، **قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة 2006-2012** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح- ورقلة ، الجزائر ،2013 .

4- نبيلة نين، **تحديات عمل المصارف الإسلامية في النظام المصرفي الجزائر: دراسة حالة مصارف إسلامية في الجزائر**، مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2015 .

❖ قائمة المؤتمرات و الملتقيات و الندوات

1- لطرش بلال، لواج عبد الرحيم ، **بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع "، جامعة البليدة 2 ، 25 أفريل 2017.

2- نعيمة يحياوي ، خديجة لدرع ، **بطاقة الأداء لمتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثاني حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"،جامعة قصدي مرباح ورقلة، 22 و23 نوفمبر2011، 2011 .

3- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، **دور النظام المالي المحاسبي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لمؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول"واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر ، 5 و6 ماي ، 2013 .

4- كمال بوصافي، فيصل شياد، **معايير نجاح البنوك الإسلامية: تحليل متعدد المعايير**، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول "الصيرفة الإسلامية " جامعة بغداد ، 15و 16 جوان 2010 .

5- هشام القاسمي، **عرض تجربة بنك السلام الجزائري في التمويل الاسلامي** ، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول" التمويل الإسلامي واقع وتحديات"، كلية الجزائر 03، جامعة الجزائر، 09و 10 ديسمبر 2010

❖ المواقع الالكترونية

1- consulté le 24/04/2019(https://cbi.iq/static/uploads/up/file-152232042799474.pdf .

2- www.kau.edu.sa/Files/121/…/59600_Shawki (consulté le 27/04/2019

3- https://cbi.iq/static/uploads/up/file-152232042799474.pdf .

4- من الموقع الالكتروني لبنك السلام، http://www.alsalamalgeria.com (consulté le 11/05/2019

❖ التقارير السنوية

1- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر لسنة 2013 .

2- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر لسنة 2014

3- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر لسنة 2015

4- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر لسنة 2016

5- التقرير السنوي لبنك السلام الجزائر لسنة 2017

❖ مراجع باللغة الأجنبية

1- Ismail younis et Mohamed sami. The impact of camels components on the credit risks that commercial Jordanian banks listed in amman stock exchange face, zarqua journal for research and studies in humanities, volume16,

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في اعتمادها كآلية لتقييم الأداء المالي للبنوك و ذلك لما لها من دور في اكتشاف الانحرافات والأخطاء بأداء البنوك وتصحيحها في الوقت المناسب و ذلك بالارتكاز على أبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

و لتحقيق هذا الهدف خصص الفصل التطبيقي لدراسة الحالة لإبراز واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لبنك السلام الجزائر بالاعتماد على القوائم المالية والمجلات الشهرية وموقع البنك في الانترنت للفترة ما بين (2013-2017) وقد توصلت الدراسة إلى أن البنك يسعى إلى تطبيق هذا النموذج حسب ما جاء في تقريره المالي السنوي لسنة 2017.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي.

Abstract in

The purpose of this study is to highlight the importance of the Balanced Scorecard and its adoption as a modern method of financial control, for the evaluation of banks' financial performance through the use of its four axes: the financial axis, the customer axis, the internal process axis, the learning and development axis. To detect errors and deviations in the right moment.

To achieve this objective, the practical chapter is devoted to showing the reality of the operational application of the Balanced Scorecard in the assessment of the financial performance of the Algerian bank Al Salam based on financial statements and monthly magazines and internet banking sites for the period (2013-2017). The study found that the bank is seeking to apply this model, according to the annual financial report, for 2017.

Keywords: *balanced scorecard, financial performance, evaluation of financial performance*