جـامعة قـاصدي مرباح – ورقلــة
كلـية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير، وعلوم تجارية

الشعبة : عـلوم إقــتـصادية

التخـصص: بنــوك ومــالـية

من إعداد الطالبة: إلــهام التجاني

بـعنوان :

# تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية

## " دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشّعبي الجزائري"

## للفترة الممتدة 2005-2011

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ مــرزوقــي مــرزوقــي (أستاذ مساعد "أ" – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئـيـسا

الدكتور/ محمود فــوزي شعوبي (أستاذ محاضر "أ" – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشـرفا

الدكتور/ إسماعيل بــن قــانــة (أستاذ محاضر "أ" – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مـناقشا

السنة الجامعية: 2014/2013

جـامعة قـاصدي مرباح – ورقلــة
كلـية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير، وعلوم تجارية

الشعبة : عـلوم إقــتـصادية

التخـصص: بنــوك ومــالـية

من إعداد الطالبة: إلــهام التجاني

بـعنوان :

# تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية

## " دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشّعبي الجزائري"

## للفترة الممتدة 2005-2011

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2014/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ مــرزوقــي مــرزوقــي (أستاذ مساعد "أ" – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئـيـسا

الدكتور/ محمود فــوزي شعوبي (أستاذ محاضر "أ" – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشـرفا

الدكتور/ إسماعيل بــن قــانــة (أستاذ محاضر "أ" – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مـناقشا

السنة الجامعية: 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لا عِلْمَ لَنَا إِلا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

قرآن كريم (البقرة، الآية: 32)

# إهـــــداء

- إلى من أقبّل جَبهتَيْهِما برّاً وطمعاً في رضاهما دوماً...والدايّ الحبيبين
- إلى من تحلّى بالصّبر ليدعمني ..... زوجي الغالي
- إلى من ساندني دوماً وكان عوناً.....أخي العزيز
- إلى من دعا لي دوماً...إخوتي، خالتيّ، وصديقاتي
- إلى من أسأل الله أن يكون قرّة عين لي...ابني حبيبي نور الله دربه
- إلى كلّ من سأل اللّه لي التوفيق والنّجاح وأحبّني فيه.....

# شـــكر

بعد شكر وحمد الله على تمام إنجاز هذا العمل،

نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان:

مع أسمى معاني التقدير والاحترام؛
للأستاذ المشرف الدّكتور محمّد فوزي الشّعوبي،
لأخي الفاضل شمس الدّين التّجاني على طيب المساندة
لكل من أعاننا من الأساتذة الكرام

**ملخص:**

تهدف هذه الدّراسة أساساً، إلى معرفة المستوى أو الاتّجاه العام للأداء المالي للمؤسّسات البنكيّة الوطنيّة (BNA و CPA) من خلال تحليل نتائج مؤشّرات الأداء الماليّة للبنكين للاستدلال على مدى فعاليّة وكفاءة الأداء على حدٍّ سواء خلال السّبع سنوات الممتدة ما بين عام 2005 إلى العام 2011، واعتمادا على البيانات المستخرجة من القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج) للمؤسستين.

وباستخدام منهج دراسة الحالة الملائم لمتطلّبات الدّراسة الميدانية، مستعينين بعمليّة المقارنة بين متوسّطات النّتائج المحقّقة للسنوات محلّ الدّراسة، فقد توصّلت الدّراسة إلى جملةٍ من النّتائج أهمها؛ ضرورة تكامل عنصري الكفاءة والفعالية ضمن مؤشرات تقييم الأداء المالي لكلّ من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري، أين خرجنا بحكمٍ تقييمي نمّ عن تميّز أوّلهما (BNA) في أدائه المالي خلال فترة الدراسة (2005- 2011).

**الكلمات المفتاح :** أداء مالي، تقييم الأداء، تقويم الأداء، كفاءة الأداء، فعالية الأداء.

Résumé**:**

*Cet étude vise principalement à connaître le niveau ou la tendance générale de la performance financière des institutions bancaires nationales (BNA et CPA) à travers l'analyse des résultats des indicateurs de performance financière pour les deux banques afin de déduire l' efficacité et l'efficience ensemble au cours de la période de sept ans entre 2005 et 2011 selon les données extraites des états financiers (Bilan , TCR ) des deux institutions .*

*Par l'utilisation de l'approche d'étude de cas adaptées aux besoins de l'étude sur le terrain, et par l'aide d'un processus de comparaison entre les moyennes des résultats obtenus pour la période étudiée , l'étude a révélé un certain nombre de résultats importants ; nécessité d'intégrer les éléments de l'efficience et de l'efficacité contenues dans les indicateurs de l'évaluation de la performance financière pour chacun de la Banque Nationale d'Algérie et Credit Populaire Algérien, afin qu'on a atteint de mettre un jugement évaluatif qui concerne le plus performant celui de la BNA au cours de la période d'étude ( 2005-2011 ) .*

Mots clés: *Performance financière, évaluation de performance, Ajustement de la performance, l'efficience de performance, l'efficacité de performance.*

Abstract:

*The main aim of the study is to come knowing the level or the general trend of the financial performance of National banking institutions (BNA and CPA) through the analysis of the results of financial performance indicators for the two banks to deduce the both; effectiveness and efficiency during the seven years period between 2005 to 2011, depending on the data extracted from the financial statements ( Balance sheet, Accounts Tables of Results ) of the two institutions.*

*By using the case study approach appropriate to the requirements of the field study, with the aid of a process of comparison between the averages of the results achieved for the years under study, the study found a number of important results; needs to integrate the elements of efficiency and effectiveness within the indicators for assessing the financial performance for each of the BNA and CPA, where we have reached a value judgment regarding the most efficient one that was the BNA during the study period (2005-2011).*

Key words: *Financial performance, performance evaluation, adjustment performance, efficiency performance, effectiveness performance.*

إهداء ..... II
شكر ..... III
ملخص ..... IV
قائمة المحتويات ..... VI
قائمة الجداول ..... VII
قائمة الأشكال البيانية والملاحق ..... VIII
مقـدمـة عـامـة ..... أ

**الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسات.....**
المبحث الأول : نظرة عامة حول مفهوم وأهمية الأداء في المؤسسات..... 2
المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية للأداء المالي في المؤسسات..... 11

**الفصل الثاني : الأداء المالي في المؤسسات البنكية – القياس والتقييم-** 21
المبحث الأول: الجوانب المختلفة والعوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية 21
المبحث الثاني: معايير ومؤشّرات ومراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية..... 27

**الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية** 37
**- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشّعبي الجزائري للفترة 2005-2011 -**
المبحث الأول : نظرة عامّة حول نطاق وظروف نشاط البنكين محلّ الدّراسة والتّقييم 37
المبحث الثاني : تقييم أداء البنكين من الناحية المالية للفترة ما بين 2005- 2011 42

خاتـمـة عـامـة ..... 52
قائمة المراجع ..... 55
الملاحق ..... 60
فهرس المحتويات ..... 79

| الترتيب | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | الجدول رقم (3-1) : تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري (1966-2010) | 39-38 |
| 2 | الجدول رقم (3-2) : يبين نسب الرّبحية ROE و ROA و NIM للبنكين خلال الفترة (2005 – 2011) | 43 |
| 3 | الجدول رقم (3-3) : يبين نسب السيولة للبنكين خلال الفترة (2005 – 2011) | 45 |
| 4 | الجدول رقم (3-4) : يبين نسب كفاية رأس المال للبنكين خلال الفترة (2005 – 2011) | 46 |
| 5 | الجدول رقم (3-5) : يبيّن متوسّطات نسب الرّبحيّة للبنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري ما بين 2005-2011 | 48 |
| 6 | الجدول رقم (3-6) : يبيّن متوسّطات نسب السّيولة للبنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري ما بين 2005-2011 | 50 |
| 7 | الجدول رقم (3-7) : يبيّن متوسّطات نسب كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري ما بين 2005-2011 | 51 |

| الترتيب | عنوان الشكل البياني | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | الشكل رقم (1-1) ميادين الأداء | 5 |
| 2 | الشكل رقم (1-2) أهمية قياس الأداء | 9 |
| 3 | الشكل رقم (3-3) الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري | 39 |
| 4 | الشكل رقم (3-4): يمثل نسب الربحية (NIM, ROA, ROE) للقرض الشعبي الجزائري "CPA" (2011-2005) | 47 |
| 5 | الشكل رقم (3-5) : يمثل نسب الرّبحية ( NIM, ROA, ROE) للبنك الوطني الجزائري "BNA" (2011-2005) | 48 |
| 6 | الشكل رقم (3-6) : يمثل نسب السّيولة البنك الوطني الجزائري "BNA" (2011-2005) | 49 |
| 7 | الشكل رقم (3-7) : يمثل نسب السّيولة للقرض الشّعبي الجزائري "CPA" (2011-2005) | 49 |
| 8 | الشكل رقم (3-8) : يمثل نسب كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري (BNA) (2011-2005) | 50 |
| 9 | الشكل رقم (3-9) : يمثل نسب كفاية رأس المال للقرض الشعبي الجزائري (CPA) (2011-2005) | 51 |

| الترتيب | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 1 | الملحق رقم (1) القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري BNA | 61 |
| 2 | الملحق رقم (2) القوائم المالية للقرض الشعبي الجزائري CPA | 69 |

# مقدمة عامة

إنّ التّعارض الدّائم بين الرّبحيّة (تعظيم الأرباح)، وتوفير السّيولة، وتحقيق الأمان، كأهداف أساسيّة للمؤسّسة البنكيّة، يجعل من ممارسة الوظيفة البنكيّة أمراً على قدرٍ من الأهميّة والصّعوبة في آنٍ واحد؛ يتمثّل في مدى قدرتها على إحداث التّوازن والتّوافق الفعّال بين تلك الغايات المنشودة، كون الرّبحيّة تحتلّ الصّدارة من حيث الأهميّة بينما تُعيقها عنصُري توفير السّيولة اللاّزمة من جهة وتحقيق الأمان للمودعين من جهة أخرى، الأمر الذي جعل البعض يعتبرهما قيُوداً توجِب احترامها وليست بأهداف تصبو الإدارة البنكيّة إلى الوصول إليها، فإنّ إمكانيّة إيجاد ذلك التّوازن والتّوافق يجعلنا بصدد الحديث عمّا يُسمّى **"تقييم الأداء الماليّ"** أي محاولة إطلاق حكمٍ من خلال عمليّات القياس على مدى كفاءة وفعاليّة تلك المؤسّسة في تحقيق ذلك.

ولأنّه يختلف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفعاليّة، فالأخيرة تُعنى بالنّتائج أي نقطة النّهاية الواجب تحقيقها في حين ترتكز الكفاءة كمفهوم على بيان الطّريقة (الأسلوب) أو الكيفيّة التي من خلالها توصّلنا إلى تلك النّتائج. وبالتّالي فإصدار حُكمٍ صائبٍ يُعبّر فعلاً عن حقيقة الأداء الماليّ للبنك إنّما يتطلّب القياس الجيّد لعناصر الكفاءة والفعاليّة عن طريق اختيار أكثر مؤشّرات القياس دلالةً، للقيام بعمليّة التّقييم على أكمل وجه بالشّكل الذي يضمن للإدارة الكشف عن مواطن القوّة والضّعف في ممارسة نشاطها وكذا اتّخاذ القرارات الصّائبة وفي مكانها تماماً.

### ➢ إشكالية البحث :

في السّياق ذاته نقول أنّ عمليّة التّقييم بذلك تُعدّ إحدى أهم وسائل التّرشيد والتّحسين التي تستخدمها المؤسّسة البنكيّة للرّقي بمستوى أدائها المالي الحالي والمستقبلي. لذلك استهدفت الدّراسة الإجابة عن الإشكاليّة البحثيّة الآتية :

**- هل تتوقّف جدوى عمليّة تقييم الأداء المالي للمؤسّسات البنكيّة على الاختيار الجيد لمؤشرات التقييم في تحسين الكفاءة والفعاليّة معاً ؟**

ويمكن أن ندرج ضمن الإشكالية العامة جملة من الإشكاليات الجزئية تتمثل في:

- إلى أي مدى يُسهم الاختيار الجيد لمؤشرات تقييم الأداء المالي في تحسين كفاءة المؤسسات البنكية؟
- إلى أي مدى يُسهم الاختيار الجيد لمؤشرات تقييم الأداء المالي في تحسين فعالية المؤسسات البنكية؟
- إلى أي مدى يُسهم الاختيار الجيد لمؤشرات تقييم الأداء المالي في تحسين كفاءة وفعالية كلّ من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري؟

### ➢ فرضيات البحث :

ننطلق في دراستنا هذه من خلال ثلاث فرضيات نرى أنها قد تكون إجابات على الإشكاليات الجزئية السالفة الذكر، تمثلت في:

- تساهم مؤشرات تقييم الأداء المالي في تحسين كفاءة المؤسسات البنكية إذا ما تم اختيارها بشكل أنسب.
- تساهم مؤشرات تقييم الأداء المالي في تحسين فعالية المؤسسات البنكية إذا ما تم اختيارها بشكل أنسب أيضا.
- يساهم الاختيار الجيد لمؤشرات تقييم الأداء المالي في تحسين الكفاءة والفعالية معا بالنسبة إلى كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري محلّ الدراسة.

### ➢ دوافع وأسباب اختيار الموضوع :

نذكر في هذا الصّدد مجموعة من الأسباب والدوافع التي أدّت بالباحث إلى اختيار هذا الموضوع:

- رغبة الباحث في تناول إحدى الإشكاليات التي تمّس قطاع المؤسسات البنكية الجزائرية، نظراً للأهميّة التي يكتسيها القطاع اقتصاديا وحتّى اجتماعيّاً، في محاولةٍ للفت الانتباه والاهتمام بالدّراسة أكثر فأكثر في هذا المجال(النّشاط البنكي في الجزائر)، ومحاولة إيجاد الحلول الممكنة للمشاكل العديدة التي يُعانيها.
- التّركيز على دراسة المؤسّسات البنكية من ناحية الأداء المالي بالتّطبيق على البنوك الجزائرية؛ وهذا بحكم طبيعة التخصص البيداغوجي (بنوك ومالية) من جهة، ونظرا لقلّة وجود أو توفر دراسات سابقة تناولت هذا النوع من الإشكاليات بشكل خاص ومن هذه الزّاوية بالذّات (الأداء المالي) بالشكل الكافي من جهة أخرى.
- وأخيراً محاولة ولو بسيطة من الباحث في توفير مرجع آخر قد يعين باحثين آخرين في البحث حول موضوع "الأداء الماليّ" لمحدوديّة المراجع والبحوث حول هذا النّوع من الأداء وبالذّات في المؤسّسات ذات الطّابع البنكي من ناحيّة، والمساعدة ولو بالشيء القليل في البحث فيما يخصّ "عمليّة تقييم الأداء المالي" من ناحيّة مغايرة.

### ➢ أهمية البحث :

نلمس أهميّة هذه الدّراسة من خلال أنّها تُساهم ولو بشكل متواضع ضمن مجموعة الدّراسات القليلة جدّاً وحتّى عدد المؤلّفات الضّئيل التي أعطت عناية أو اهتماماً في وضع مفهومٍ للأداء المالي وتحديد مؤشّراته وَمحدّداته، وخصوصاً فيما يتعلّق بالأداء المالي في المؤسّسات ذات الطّابع البنكي.

كما تتجلّى أهمية البحث في هذا الموضوع في بيان معايير ومؤشّرات قياس قدرة المؤسسات البنكيّة على إدارة السّيولة النقدية، وتحقيق الأمان كأهمّ عنصرين يُقيّدان بدورهما تحقيق الهدف الأساسي وهو أعلى مستويات الرّبحيّة، وفي تحديد المشاكل التي تطرأ على سيرورة العمليّة التّقييمية، وإيجاد مختلف الطرق لحلها باستخدام مجموعة من أدوات تحليل الأداء.

### ➢ أهداف البحث :

استقرّت في فكر الباحث جملة من الأهداف التي سعى إلى تحقيقها من خلال فصول هذا البحث، نذكرها في النقاط التالية:

- تحديد العوامل المؤثّرة على درجة كفاءة الأداء المالي لدى المؤسّسات البنكيّة الجزائريّة.
- بيان أهميّة عمليّة تقييم الأداء المالي في التّحسين من الأداء المستقبليّ والرّفع من مستوى فعاليته.
- إبراز الدّور الذي تُسهم به المؤشّرات المعتمدة في تقييم الأداء المالي في دعم مصداقيّة النّظام المالي والبنكي الجزائري، وما ينعكس بذلك على قيمة هذه البنوك.

كلّ ذلك من خلال قياس وَتقييم الأداء الماليّ لكلّ من البنك الوطني الجزائريّ (BNA) والقرض الشّعبي الجزائري (CPA) لفترة سبع سنواتٍ ممتدّة بين 2005- 2011، معتمدين في ذلك على احتساب جملة من المؤشّرات الماليّة فيما يخصّ ربحيّة، و سيولة، وكفاية رأس مال المؤسّستين. بهدف المقارنة وإصدار حكم حول الأحسن أداءً.

### ➢ منهج الدراسة :

للإجابة عن إشكالية البحث ومحاولة اختبار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدّقيقة وتحليل أبعاده، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني، وهذا من أجل أن تعكس واقع المؤسسات البنكيّة الجزائرية.

➢ **حدود البحث :**

- بالنسبة للحدود المكانية؛ فقد تم تناول هذا البحث ضمن القطاع البنكي الجزائري، وَبالضبط على مستوى المؤسّستين: البنك الوطني الجزائري (BNA) والقرض الشعبي الجزائري (CPA).
- أما الحدود الزّمنية؛ فقد تم الاعتماد على ما تمكّنا الحصول عليه من بيانات مالية محاسبية للمؤسستين محل الدراسة، وللفترة الممتدة ما بين (2005-2011)، أي على مدى سبع سنوات.

➢ **هيكل البحث :**

اعتمدنا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي :

- الفصل الأول : الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسات

وحاولنا في هذا الفصل التمهيد إلى الموضوع من خلال مبحثين اثنين؛ تطرقنا في أوّلهما إلى ماهية الأداء في المؤسّسات وأبعاده ومدى أهميّته وكذا مختلف ميادينه، إضافة إلى طرق ومشاكل قياسه. أمّا في الثّاني منهما، فقد تعرّضنا إلى مفهوم الأداء المالي وأهميّة دراسته، من ثمّ انتقلنا إلى الحديث عن معاييره والعوامل المؤثّرة فيه.

- الفصل الثاني: الأداء المالي في المؤسسات البنكية – القياس والتقييم-

كما حاولنا في هذا الفصل، في مبحثين، حيث تمّ التّعرض إلى كل ما يتعلّق بتقييم الأداء المالي في المؤسّسات البنكيّة والعوامل المؤثّرة فيه، هذا عن المبحث الأوّل، أمّا فيما يخصّ المبحث الثّاني فقد تناول مؤشّرات ومعايير الأداء المالي والمراحل العمليّة فيه.

- الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية

قسّمنا هذا الفصل بدوره إلى مبحثين، احتويا متطلّبات الدراسة التّطبيقيّة من حيث إعطاء نبذه تعريفيّة لكلٍّ من البنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري، مع عرضٍ لنتائج احتساب المؤشّرات المستخدمة بالتّحليل والرّسم البياني التّوضيحي لتغيّرات تلك النّتائج المحصّل عليها، لنخلص أخيراً إلى استنتاج جملة من التّوصيات والنّتائج التي خرجت بها الدّراسة.

➢ **صعوبات البحث :**

أثناء إنجازنا لهذا البحث، صادفتنا جملة من المعوقات كانت سببا في عدم تحقيق بعض الأهداف المرجوة من هذا البحث، نذكرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض القوائم المالية والمحاسبية من طرف المؤسسات البنكيّة العموميّة، الأمر الذي حال دون توسيع عيّنة الدّراسة وشموليتها على كل البنوك العموميّة الجزائريّة حتّى تكون النّتائج أكثر واقعيّة ومصداقيّة في الدّلالة على مستوى الأداء المالي لهذه البنوك.
- عدم تركيز الدراسات والبحوث السابقة بالقدر الكافي، على معالجة مسألة الأداء المالي خصوصا بالنسبة للمؤسسات البنكية الجزائرية والتي ستساهم فعلا في الرفع من مستوياته إذا ما أُخذت نتائج هذه الدراسات بعين الاعتبار في ذلك.
- كذلك وجود عدد لابأس به من المراجع المتخصصة في مجال تقييم أداء المؤسّسات الخاصّة والعموميّة في جانبه العام، في مقابل العدد القليل جدّا منها التي تعرّضت إلى تقييم الأداء المالي في إطاره المفاهيمي وفي الواقع العملي والمهني للمؤسسات البنكيّة.

# الفصل الأول

# الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسات

# الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسات

## المبحث الأول: نظرة عامة حول مفهوم وأهمية الأداء في المؤسسات

البقاء والاستمرارية، يبقى دائما الهدف الرئيس لأي تنظيم أو مؤسسة، وفي هذه النقطة بالضبط يأتي عامل الأداء الذي يعد الأكثر إسهاما في الوصول إلى ذلك ومنه فقد حظي هذا المفهوم بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمفكرين وكذا الممارسين في تسيير المؤسسات وإدارتها.

### المطلب الأول : مفهوم وأبعاد الأداء في المؤسسات

مهما كانت طبيعة المنظمة (صغيرة، كبيرة، أو زراعية، صناعية أو خدماتية) فهي تخلق قيمة مضافة تشكل ثروة ستوزع فيما بعد. شكل وحجم هذه الثروة مرتبط بمفهوم جديد هو« **الأداء** »، مفهوم تظهر عليه علامات النمو والنضج. فماذا نعني بالأداء في المؤسسات؟

**أ- تعريف الأداء:**

ينطوي مفهوم الأداء على دلالاتٍ عدّة مهمة جداً كونها عناصرُ ترتبط بنجاح أو فشل أية مؤسسة كانت، وعليه فإن مفهوم الأداء لا يُعدّ موضوعا جديداً في ميدان الأدبيات الإدارية والدراسات المحاسبية كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بهيكل الرقابة (كأداة أساسية لنظام الرقابة الإدارية). وقد أثبتت التجارب العديدة والمتكررة التي تعمل على تقييم مساعي المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وأحجامها، مدى أهمية عنصر الأداء في مسار هذه المؤسسات، لذا يتأكد هذا من خلال التعليق على أن نهاية التسعينات والعقد الأول من القرن الجديد هو "عصر تقييم الأداء".

إن هدف الباحثة من هذا المطلب إزالة الخلط واللبس عن استخدام هذا المصطلح أو المفهوم وليس إجلاء الغموض عنه - لأنه يبدو للكثيرين أنه ذو دلالة واضحة ومفهوم تلقائياً- خاصة في أوساط مؤسسات الأعمال؛ لذلك توجب عرض بعض التعاريف في الإطار النظري لمفهوم "الأداء" بشكلٍ عام، وسنلحظ حينها مدى التباين والخلاف القائم حول وضع تعريف واضح لهذا المفهوم، ويعود السبب حسب Hofer[1]" إلى اختلاف وتعدد المعايير والمقاييس التي اعتمدها الكتاب والباحثون في دراسة الأداء وقياسه.. وتنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة بالموضوع مما جعل الباحثين مشغولين بمناقشة المستويات التي يحلل عندها الأداء والمؤشرات الأساسية لقياسه". فجاءت بعض تلك التعاريف كالآتي حيث:

* خلُصت "إلهام يحياوي" إلى أن الأداء هو "مدى بلوغ الأهداف بالاستخدام الأمثل للموارد، وباعتباره نظاما شاملاً ومتكاملاً وديناميكياً، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (processus) والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة"[2].

---

[1]. علاء فرحان طالب وَإيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنّشر والتّوزيع- عمان، الطبعة الأولى، 2011م- 1432هـ، ص 63- 64.

[2]. إلهام يحياوي، **الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الأسمنت عين التوتة- باتنة)**، مجلة الباحث، العدد الخامس 2007/05، دورية أكاديمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية- جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ص 46.

* أما كل من "علاء طالب وإيمان المشهداني" فقد توصلا في مؤلفهما حول "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف" إلى أن الأداء هو" تعبير عن كيفية توظيف المؤسسة لمواردها المتاحة على وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة وطويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال"[3].

* بينما من وجهة نظره (Pierre VOYER) أن شمولية هذا المفهوم أمر يُصعّب تحديده بدقة فيمكن النظر إليه أنه قد يكون الأداء الجواب المطلوب، لا أكثر ولا أقل، من حيث الكمية ومن حيث التكلفة والجودة والوقت[4].

* في حين جمع (Benoît Ndi Zambo) بين الفعالية والكفاءة كمفهوم للأداء. وصاغها كالآتي:

[الأداء = الفعالية + الكفاءة] حيث أنّ المقصود من:

الفعالية(EFFICACITE): مدى الوصول إلى الأهداف (pertinence des objectifs)، درجة تحقيق الأهداف المنفعة وإشباع احتياجات الزبون، أي النتائج متوسطة وطويلة الأجل.

الكفاءة(EFFICIENCE): الإنتاجية والمردودية والاقتصاد معناه الاستخدام الأمثل للموارد، وجميع النسب التي تمثل: «النتائج\الموارد» وَ«النتائج\تنظيم العمل»[5].

ويمكننا تعريف الأداء كذلك من عدة مداخل يعطي كلا منها مفهوما يتناسب مع الغاية التي ترمي إليها الدراسة المعنية حسب ما تربطه به، وسنعرضها فيما يأتي[6]:

* مدخل العلاقة بين المنشأة وبيئتها: "يعتبر الأداء بأنه قدرة المؤسسة في الحصول على مواردها الثمينة والعمل على إدامتها".

* مدخل العملية: "الأداء ما هو إلا انعكاساً لسلوك المساهمين في المؤسسة".

* مدخل المقوّم: "فالأداء يُعرف بأنه تقييم المقوّم باستخدام الكفاءة والفاعلية أو أي عامل اجتماعي آخر، لذا فإنه من الممكن أن يكون أداء المؤسسة جيّد في بعض الأحيان وضعيف في أحيان أخرى حسب وجهة نظر المقوّم وطموحه". ميّز هذا المدخل الأداء بكونه مفهوماً متعدد الأبعاد والتقسيمات، وأن كل تقييم يكون خاصاً بمتطلبات المقوّم، حيث أنّ لكل مقوّم مستوى مُحدد من الطموح.

* مدخل معايير الفاعلية، الكفاءة الاقتصادية: من خلال تعريف (Pollit) للأداء الذي بيّن أنّ هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معاً، لأن من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفاعلية، ولتحقيق الكفاءة الأعلى من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكثر. وكما نلحظ، فهذا التنوع والاختلاف بين التعاريف التي أُعطِيت لمفهوم الأداء عائد لكونه مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطور، ومتعدد المكونات.

---

[3]. علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 65.

[4]. Pierre VOYER, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2e édition, Presses de l'université du Québec, 2008, Québec-Canada, p84.

[5] . Benoît Ndi Zambo, **Evaluation de la performance: aspects conceptuels**, CAFRAD(centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement), séminaire sur l'Evaluation de la performance et le développement du secteur public, Banjul-GAMBIE, 26-30 Mai, p 2.

[6]. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، **إدارة البنوك(مدخل كمي واستراتيجي معاصر)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003، ص222.

يمكننا من جملة التعاريف أعلاه، الوصول إلى خلاصة حول مفهوم الأداء من وجهة نظرنا كالأتي:

*إن الأداء يتألف من قسمين إذن: فعالية ..... وكفاءة.....معاً؛

أي، هو **"التفاعل بين ما تسعى المؤسسة للوصول إليه (الإنجاز والنتائج) والسلوك المتّجه وفق أسس ومعايير محددة مسبقاً التي تضمن تحقيق ذلك؛ أي الوصول إلى تحقيق مستوى مقبول من الأهداف مع ضرورة مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ذلك، ومنه نستطيع الحكم على قدرة المؤسسة في إيجاد السّبل المجدية والفعّالة أمام تحديات وسَطِها التنافسي في الوصول إلى أهدافها ولاسيما طويلة الأمد: الربح والبقاء والنمو والتّكيُف، وتحقيقها".**

**ب. أبعاد الأداء في المؤسسات :**

لأنّ الأداء مفهوم شامل كما أتّضح لنا ذلك في جملة التعاريف التي تعرضت لتفسير مفهومه أعلاه، فإننا نجد أنّه انطلاقاً من ذلك تباينت التّحليلات لأبعاد الأداء بين من ركّز على جانبه الاقتصادي وبين من أخذ في اعتباره الجانب التنظيمي والاجتماعي له، فتمثّلت تلك الأبعاد في :

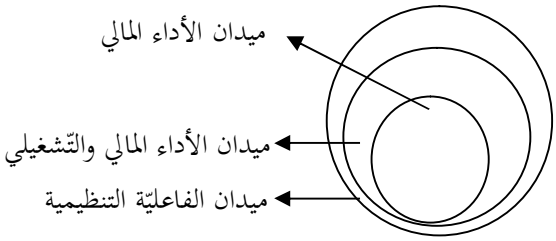
1. **البعد التنظيمي للأداء :** يُقصد بالأداء التنظيمي الطّرق والكيفيّات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ونميّز له إيجابياتٍ من شأنها أن تخدم الفاعلية التنظيميّة، من حيث أنّه :
   - يحدّد معايير على أساسها يقوم مسيري المؤسسة بقياس فعاليّة الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.
   - يتعلّق هذا القياس بصفةٍ مباشرة بالهيكلة التنظيمية (مستويات الفعالية التي يمكن أن تصل إليها المؤسسة (ناتجة عن معايير): التنظيمية- الاجتماعية والاقتصادية ).
   - تلعب معايير قياس الفعالية التنظيمية دوراً هامّاً في تقويم الأداء كونها تُتيح وفي الوقت المناسب اكتشاف الصّعوبات التنظيمية من أولى مظاهرها، قبل ظهور تأثيراتها الاقتصادية.
2. **البعد الاجتماعي للأداء :** المقصُود هنا مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأنّ ذلك مؤشّرٌ على وفائهم لمؤسّستهم، أمّا عن أهمية هذا الجانب :
   - الاقتصار على تحقيق الجانب الاقتصادي دون الاجتماعي للموارد البشريّة يُؤثّر سلباً على الأداء الكلّي للمؤسسة.
   - ولأنّ مدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعيّة، دليل على جودة التسيير.
   - إيلاء الاهتمام والاعتبار لطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، يعني (صراعات، أزمات، ...إلخ)[7]

[7]. الشيخ الدّاوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلّة الباحث، العدد 07، 2009-2010، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية- جامعة ورقلة، ص 218-219.

**المطلب الثاني: الميادين المختلفة للأداء**

يمكن تحديد مجالاتٍ للأداء في عدة ميادين حسب بعض الباحثين، حيث تختلف ميادين الأداء كما تتنوع تبعاً أو حسب ما تعكسه كل منها من هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات، ويتّضح كل ذلك في الشكل الموالي :

**الشّكل رقم(01):** ميادين الأداء




**المصدر:** علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

وحسب (stoner, 1992) أنّ هذه المجالات "عبارة عن الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال أو المؤسسة التي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق النجاح لهذه الوحدة أو المؤسسة.

لذا من المفترض أن تغطّي مجالات الأداء أهداف أطراف المؤسسة على اختلاف توجّهاتهم وتطلّعاتهم حتى يمكن القول أنّ المؤسسة ناجحة في عكس صورة أدائها بحيث تغطي كافة المجالات التي يستطيع من خلالها مختلف الأطراف من الوقوف على ما يطمحون إليه"[8].

**أ. ميدان الأداء المالي:** يرتبط بالجانب المالي وهو المفهوم الضيق للأداء في منظمات أو مؤسسات الأعمال كون اهتمامه منصب على مخرجات الأهداف المالية (المتحقق منها). وبما أن موضوع الدراسة يتعلق بالأداء المالي ستتم مناقشته من حيث المفهوم، والأهمية فضلا عن العوامل المؤثرة فيه والمؤشرات المعتمدة في تقييمه وخصوصا في المؤسسات البنكية.

**ب. ميدان الأداء المالي والتشغيلي:**

1. مفهوم يجمع بين المفهوم الأول للأداء المالي والمفهوم العملياتي.
2. يشير إلى التوسع في مفهوم الأداء فينصب اهتمامه ليس فحسب على ما تحقق من أهداف مالية بل بأداء العمليات المالية وكذا التشغيلية.
3. يمكن الاعتماد على كل من المؤشرات المالية (الربحية) وغير المالية (الحصة السوقية- الإنتاجية ونوعية المنتج- فعالية التسويق) وكذا مجموعة المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المصرف والتي تفصح عنه بدقة.

[8]. محمد فلاق وَجنّات بوقجاني، **تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال**، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 14-13 ديسمبر 2011، الشّلف-الجزائر، ص 9.

**ج. ميدان الفاعلية التنظيمية:**

1. أشمل وأوسع ميدان الأداء فهو يشمل الميدانين السابقين.
2. ولقد تمّ اعتماد هذا المفهوم كمؤشر أساسي في تقييم أداء المصرف وقياس سبل فاعليته.

حيث تقيس الفاعلية مدى تحقيق المصرف لأهدافه من ناحيتين:

- استغلاله للموارد المتاحة له (ومنه تقييم مدى كفاءته في ذلك).
- قدرته على البقاء والتكيف والنموّ[9].

## المطلب الثالث: قيـاس الأداء

لأنّ الأداء في أي مؤسسة يُعدّ انعكاساً لمدى نجاح القرارات المتخذة من قبل إدارتها، فإنّ هذا النّجاح مقرون بالضّرورة بمستوى أداءها، ولكن من هذا المنطلق ساد ولفترة طويلة تصوّر قديم تقليدي هو أنّ المؤسسة التي تحقّق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيّد، ومن ثَمّ اعتُمِدت النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة كأساسٍ في عملية قياس الأداء. إلاّ أنّه وكنتيجة للتطوّرات المحُيطة استحدَث المسيّرون أدواتٍ جديدةٍ للقياس التي تعبّر بصفة أدقّ عن أداءها[10]وعن أهداف المؤسسة بوُضوح والتي تدعم أهمّ عواملٍ التي تُؤدّي إلى نجاحها في الوقت الحالي وحتى المستقبلي؛ من ثمّ تسعى إلى تطوير تلك العوامل في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطّرة.

لذا كان لابدّ من الاهتمام الجدّي بقياس الأداء كوسيلة وأداة تُمكّن الإدارة في المؤسسة من تقييم فاعلية قراراتها الأمر الذي يجعلها قادرة على التقييم والحكم على نتائج عملها ونجاح مخطّطاتها الاستراتيجية من فشلها.

### أولاً : طرق قياس الأداء :

ولقياس الأداء طرق تختلف تبعا لاختلاف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ولطبيعة هذه المؤسسة[11]، وفيما يلي سنشير إلى أنّ الطرق المستخدمة لهذا الغرض منها التّقليدية التي سنتكلّم عنها بإيجاز، وأخرى حديثة سيتركّز الحديث عنها.

أ. **الطرق التقليدية لقياس الأداء:** توجد عدّة مؤشّرات أُعتِيدَ تقليديّاً استخدامها في قياس أداء المؤسسات، تتمثّل في: الإنتاجيّة، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصّافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، والمردودية المالية، والمردودية الاقتصادية، والقيمة المضافة الاقتصادية. وتُعدّ القيمة المضافة المؤشّر الأكثر انتشاراً واستعمالاً خصوصاً في الولايات المتّحدة الأمريكية كونه يأخذ في الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصّة بعمل نشاطٍ معيّن، فهو يقيس ويقدّر لنا الأداء الصافي للمؤسسة عن طريق إظهار الفرق بين: مردودية الأموال المستثمرة وتكلُفتها[12].

---

[9]. علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

[10]. الشيخ الدّاوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

[11]. فلاح حسن الحسيني وَمؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[12]. الشيخ الدّاوي، نفس المرجع، ص 223.

وفيما يأتي أدناه ذكرٌ لمقاييس القيمة المضافة لأداء المؤسسة المالية والبنكية المستخدمة لقياس خصائص الأداء كالتّالي[13]:

النمو: مؤشّر القيمة المضافة ( ق م= ق. المبيعات- تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة )

الكفاءة: مؤشّر العائد على القيمة المضافة

استغلال الموجودات: نسبة العائد على القيمة المضافة\العائد على الاستثمار

وبالرّغم من ذلك، فإنّه ظهرت لهذه المقاييس سلبياتٍ جعلت منها محلاً لعدّة انتقاداتٍ؛ وأكّدت العديد من الدراسات أنّ الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية للأداء قد انخفض بصورة ملحوظة خاصة في أغراض تخطيط ورقابة العمليات، و أنّ غالبية المديرين قد أصبح لديهم ثقة محدودة في المقاييس المالية للأداء ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى أوجه القصور التي تعاني منها هذه المقاييس والتي من أهمّها، أنّها تخدم في المقام الأوّل اهتمامات مُلاّك المؤسسة (تقديم القيمة للمساهمين فقط)، دون مراعاةٍ لما يسمّى بـ(Stakholder value) مثل: الزّبائن، وكونها تضعف الأداء لأنّها تاريخية بطبيعتها(ترتكز تقاريرها على الأنشطة السّابقة)، لذلك لن يستفيد منها المديرون في تحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية[14]. فضلاً عن غيرها من الانتقادات التي كانت سبباً لإعادة النظر فيها والعمل على تحسينها وتطويرها لتتماشى ومستجدّات المحيط.

وفي ظلّ تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات وسرعة التطوّر في معدّلات الصناعة والأسواق، اتّجهت الإدارة إلى إضفاء البعد الاستراتيجي في قياس أداء المؤسسة لما تبيّن من أهميّته في عملية القياس والرّقابة، في محاولةٍ إلى إيجاد توافق بين الأداء المحقق(الحالي) مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة(الأداء المستقبلي).

ب. **الطرق الحديثة لقياس الأداء:** وهي جملة المؤشّرات التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة، وسنقتصر فيما يلي، فقط على ذكر أهم تلك الطّرق الحديثة لقياس الأداء لأنّنا سنفصّل فيها لاحقا ضمن الفصل الثاني، وتتمثل في[15]:

1. بطاقة قياس الأداء المتوازنة (Balanced scorecard) ويُطلق أيضاً عليها تسمية "بطاقة الأهداف الموزونة".
2. لوحة القيادة (Tableau de Bord).
3. المقاييس الأساسية للأداء (Centralisés les Mesures)؛ وتتمثّل في سبعة مقاييس أخرى أساسيّة لتحسين أداء المؤسسة سواء الصناعية منها أو الخدماتية. شرط تطبيقها وتحليلها بالطريقة الصّحيحة، وبشكلٍ متكامل، أي عدم الإهمال أو التغاضي عن أيٍّ من المؤشّرات في عملية القياس. وفيما يلي ذكرٌ لتلك المقاييس[16]:

**1.3. تسليم العمليّات :** يعني الامتياز في تسليم العمليات، ونعتمد في الحكم على هذا المستوى على العناصر التالية: الجودة، الآجال، الكمية (بالنسبة للبنوك تتمثل في عدد المعاملات بالقروض)، المكان، الشّكل، والوثائق. وطبعاً حتى نحكم بامتياز التّسليم نقيس، وقياسه يكون بالشّكل التالي:

---

[13]. فلاح حسن الحسيني وَمؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 226.

[14]. مصطفى داعي، **دراسة أثر المعلومات غير المالية والمرحلة العمرية للمنشأة على قرار المراجع عند تقييم الاستمرارية**، صفحة على الweb ، http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=6372، تاريخ الاطلاع: 08-03-2012 ، آخر تعديل: الأحد 22-02-2009.

[15]. الشيخ الدّاوي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[16]. الشيخ الدّاوي، نفس المرجع، ص 225.

$$\frac{\text{عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر}}{\text{عدد التسليمات في المدة}} \times 100$$

**2.3. صحّة العمليات المتنبّأ بها :** ويمكن حساب هذا المقياس بالشكل التالي:

$$\frac{(\text{الطّلب المقدّر} - \text{الطّلب الحقيقي})}{\text{الطّلب المتنبّأ به للمدّة}} \times 100$$

ونلفت الانتباه هنا إلى أنّنا لا نعني بالطّلب الحقيقي "الطّلابيات"، وإنّما هو طلب تمّ تنفيذه وتلبيته.

**3.3. تخفيض الآجال :** والمقصود هنا المحاولة ما أمكن تجنّب المعاملات بالأجل الطّويل، والتّركيز في التعامل بالآجال المتوسّطة والقصيرة، سواء في البيع أو الإنتاج أو التوزيع، أو الشّراء، والمحاولة باستمرار وضع أجال تخفيض في ممارسات النشاط بمعدّل عمليّةٍ كلّ سنة على الأقل، والسّعي للوصول إليها. وهكذا... وتجري المقارنة بين سنة والتي تليها من خلال :

$$\frac{\text{الآجال المتوسّطة للمدّة المعنيّة}}{\text{الأجل المتوسّط للفترة الماضية}} \times 100$$

**4.3. الجودة :** ويمكن أن نحكم بها بعد الكشف عن عدد العيوب التي تشوب كُلّ مليون وحدة أو عمليّة (فيما يخص مؤسسة بنكيّة أو خدمات عموماً) تمّت معالجتها.

**5.3. احترام البرنامج :** أي البرامج المعدّة والمسطّر لها داخل المؤسسة: كإطلاق منتج جديد، إعداد حملات إعلانية، وكذلك برامج تنفيذ المعامَلات والخطط الإنتاجِيّة، وغيرها.. التي من الواجب العمل على تطبيقها واحترام تفاصيل إنجازها من قبل العمّال والموظّفين على اختلاف مستوياتهم. والعلاقة التالية تساعدنا على تحديد ذلك:

$$\frac{\text{عدد النشاطات أوالأوامر المنجزة في السّاعة}}{\text{عدد النشاطات أوالأوامر المبرمج إنجازها في المدّة المحدّدة}} \times 100$$

**6.3. إدخال منتجات جديدة في السّاعة:** العلاقة التّالية تمكّننا من حساب هذا المقياس :

$$\frac{\text{عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في السّاعة}}{\text{عدد الأوامر الواجب أداءها في المدّة المحدّدة}} \times 100$$

**7.3. السّرعة :** نحاول من خلال هذا المؤشّر قياس مدى السّرعة في تحقيق قيمة مضافة، لذلك فهو يقاس بالشّكل التالي[17]:

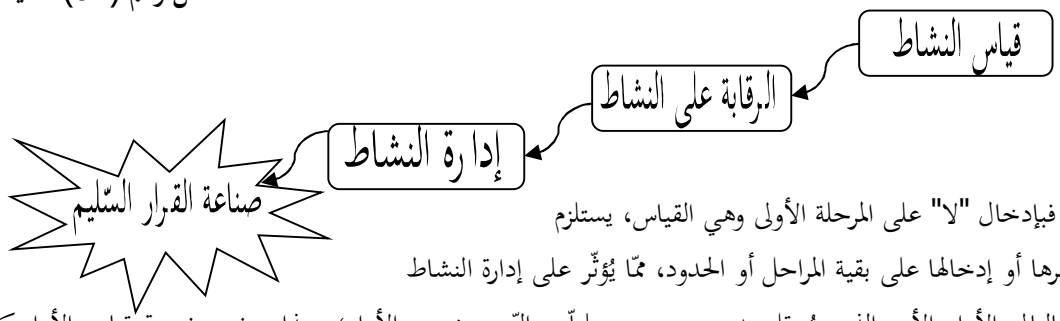
$$\frac{\text{الزّمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}{\text{الزّمن الكُلّي للنشاط}} \times 100$$

[17]. الشيخ الدّاوي، المرجع السّابق، ص 225- 226.

**ثانيا : لماذا قياس الأداء :**

قياس الأداء هو عبارة عن أداة كما أسلفنا الذكر، والأداة هي المعيار (norme /standard) وعليه عملية القياس ما هي إلا مقارنة ما تحقق بما هو مستهدف على أساس المعايير المحدّدة مسبقاً[18].

لاحظ: **الشّكل رقم (02) : قياس الأداء**




.. فبإدخال "لا" على المرحلة الأولى وهي القياس، يستلزم نشرها أو إدخالها على بقية المراحل أو الحدود، ممّا يُؤثّر على إدارة النشاط وبالتالي الأداء الأمر الذي يُعرقل بدوره جهود وعمليّات التّحسين من الأداء؛ وهذا يوضح ضرورة قياس الأداء كمرحلة تعتمد وتقوم على أساسها بقية مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة.

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى التصور الخاص لمفهوم قياس الأداء.

**ثالثا : مشاكل قياس الأداء :**

لأن هذه العملية تشكل جزءا رئيسياً لتمام عملية التقييم والرقابة كما أسلفنا، فإنها من دون شك تتخلّلها بعض المشاكل أو نقول أنّها تترافق وعملية قياس الأداء في المؤسسة؛ وتتمثّل خصوصاً في[19]:

- الافتقار إلى الأهداف أو معايير الأداء الكمية.
- عدم قدرة نظام المعلومات على توفير معلومات صحيحة في الوقت المناسب.
- اتخاذ قرارات تنفيذية في غياب قياسات موضوعية في الوقت المناسب.

إنّ قياس الأداء في الوقت المناسب يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب أيضاً؛ مع العلم أنه لهذه العملية - قياس الأداء- تأثيرات جانبية على الأداء في المؤسسة، متمثّلة في مشكلتين اثنتين هما :

1) التوجه على المدى القصير: معناه أنه ضمن الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة غالباً ما تتوجه تحليلات آثار العمليات الحالية التي يتولى القيام بها المديرون أو المسئولون إلى التحليل في المدى القصير، ويولون الأهمية الأكبر في ذلك للاعتبارات قصيرة المدى أكثر من تلك بعيدة المدى، نظراً لأنّ هذه الأخيرة يتطلّب إجراءها جُهداً ووقتاً بالأخصّ، الذي قد لا يتوفر لهم في الكثير من الحالات. هذا ما يجعل مسئولي المؤسسات يُقبلون كما يختارون النشاط سريع المردود الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على أداء مؤسساتهم. لكن مع العلم أنّ مثل هذه الأهداف تتعارض والأهداف طويلة الأمد للمؤسسة، وهنا بالذات يتضح الإشكال.

[18]. عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية**، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، والمنعقدة في القاهرة- جمهورية مصر العربية، فبراير 2007.

[19]. فلاح حسن الحسيني وَمؤيّد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 228.

2) استبدال الأهداف: مشكلة أخرى، يتسبب في ظهورها إغفال عنصر الدقة في عملية متابعة وقياس الأداء الذي ينجَرُّ عنه تقهقر وتراجع في الأداء الكلي للمؤسسة، الأمر الذي يستدعي بالضرورة تغيُّر توجُّه الغايات؛ أي ضرورة استبدال الأهداف المسطرة الشيء الذي يوقع المؤسسة في الخلط بين الوسائل وبين الغايات أين يصبح ما كان يُستعان به من الأنشطة على تحقيق الأهداف هدفاً في حد ذاته، مما تسترعي هذه الأنشطة المساعدة إعادة النظر في شأنها، هذا يعني الرّجوع بخطوات إلى الخلف بذلك نكون أمام وضع حرج للأداء.

## المطلب الرّابع : العوامل المؤثرة في الأداء:

هنا سوف نتحدث عن العوامل التي تؤثر على الأداء في أية مؤسسة حتى البنكية منها، كما أنّ هذه العوامل تختلف من حيث نطاق السيطرة عليها من طرف الإدارة فمنها ما يخرج عن ذلك النطاق وما يدخل تحته، وعلى هذا الأساس تُصنّف إلى داخلية وخارجية كما يلي:

### أولا : العوامل الداخلية ( العوامل المنظمية):

هي تلك العوامل الكامنة داخل البنك أو المؤسسة والتي تخصّه بذاته، وهو المحرك والمسئول عنها أي تدخل ضمن نطاق سيطرته كطبيعة نشاطه وحجمه، ومستوى استخدام التكنولوجيا، فضلاً عن مسألة النجاح الإداري؛

أ.**حجم المؤسسة أو البنك**: هو انعكاس لحجم الموارد المتاحة أمام هذه المؤسسة، فالعلاقة إيجابية أو طردية نقول بين حجم المؤسسة وربحيتها، ذلك أنّ:

- المؤسسات الكبرى تتميز باستقرار أكبر يرفع من قدرتها على الاستمرار؛
- وتتميّز بثباتٍ كذلك في دفع نصيب أرباح المساهمين؛
- فهي بذلك تمتلك أسهم ذات أسعار عالية.

**ب. التّكنولوجيا المستخدمة:** يعني الأساليب وكذا الطرق التي يعتمدها البنك أو المؤسسة في نشاطها أي مدى أتمتة العمليات التي تقوم بها وإلى أي مستوى؛ وكما نعلم، فارتفاع مستوى التكنولوجيا يقلّل من التكاليف ويزيد ربحية المؤسسة نتيجة لارتفاع مستوى الكفاءة في أداء الخدمات(البنوك) أو المنتجات (مؤسسات أخرى) [20].

**ج. النّجاح أو الكفاءة الإدارية:** نقصد هنا مدى الكفاءة التي تتخذ بها الإدارة قراراتها، وإلى أيّ مدى هي قادرة على توثيق الصلة وانسجام العلاقة بين مختلف المصالح والوظائف داخل البنك أو فيما بين أعضاء الأقسام داخل المؤسسة، وهل هي ناجحة في تكريس فكرة العمل الجماعي وترقية أسلوب المعاملات مع الزبائن التي من شأنها رفع سمعة البنك أو المؤسسة على السّواء.

[20]. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، المرجع السابق، ص ص 229-231.

**ثانيا : العوامل الخارجية ( العوامل البيئية)** [21]:

هي تلك التي تخرج عن سلطة الإدارة في البنك أو المؤسسة عموماً، لكنها في كل الحالات يجب التكيّف وفقها من أجل رفع مستوى الربحية في كل الظّروف والمحافظة على المكانة التنافسية لها داخل القطاع الذي تعمل في إطاره، سعياً منها بذلك تحقيق مستوى أداءٍ جيّد؛ إذ يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

أ. **البيئة القانونية والسياسية:** يعني طبيعة الظروف السيّاسية والقوانين النّاظمة للعمل المؤسّساتي والبنكي في البلاد.

ب. **البيئة الاقتصادية:** تشمل العناصر التّالية، وكلّها تحكم مستوى الأداء في تلك المؤسسات وتؤثر فيه :

- طبيعة النظام الاقتصادي؛ - الموارد المتاحة في البلاد؛
- المناخ الاستثمارية السائد؛ - الفرص الاستثمارية المتوفرة ومدى تنوعها.

ج. **البيئة الاجتماعية:** نقصد ما يؤمن به أفراد المجتمعات من عاداتٍ وتقاليدٍ ومعتقداتٍ، التي تحكم وعي هؤلاء و مستوى ثقافتهم الأمر الذي يؤثر طبعاً في قراراتهم فيما يخصّ طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات (والبنوك).

فضلاً عن هذه العوامل، يمكن أن نضيف عاملاً آخر نظراً لأهميته البالغة حسب تقديرنا، وهو عامل **"طبيعة الإدارة"**، الذي ذكره "الحسيني وَالدّوري" في مؤلّفهما "إدارة البنوك"، وعالجه "نبيل سعيد عبده المعمري" ضمن دراسة كاملة بعنوان "العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية اليمنية بتطبيق نظرية الوكالة" وخلُص إلى أنّ العلاقة طردية بين نوعية العقد المبرم بين المساهمين في البنوك التجارية ومديريها وربحية البنك[22]، معناه أنّه كلّما زادت سيطرة المالكين على إدارة مؤسساتهم كلّما أثّر ذلك إيجاباً على ربحيّتها، وهذا ما بينه "الحسيني وَالدّوري" أنّ مجموعة المؤسسات التي يسيطر عليها المالكون تتفوق في أدائها عن غيرها التي تخضع لسيطرة الإدارة. لأنها تحقق أعلى عائد على الاستثمار، وتخصيص أكثر كفاءة للموارد لأنّ المديرين أقل استعداداً للمخاطرة من المالكين[23]. وسنوفي هذه النقطة مزيدا من التوضيح في المبحث الموالي (العوامل المؤثرة على الأداء المالي).

## المبحث الثاني:المفاهيم الأساسية للأداء المالي في المؤسسات

### المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي في المؤسسات

الأداء المالي مفهوم قديم وشائع الاستخدام في قياس أداء البنوك (المؤسسات البنكية) لمميّزاتٍ فيه هي كونه:

1.مستقر 2. ثابت 3. يُسهم في توجيه البنوك نحو أصح وأفضل مسار.

فلنستعرض إذن جملة من مختلف المفاهيم التي يُصيغها كلٌّ حسب منظوره الخاص، حيث:

---

[21]. أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار**، ص 185-186.

[22]. نبيل سعيد عبده المعمري، **العوامل المؤثرة الأداء المالي للبنوك التجارية اليمنية بتطبيق نظرية الوكالة**، جامعة تعز، ص ص 197- 226.

[23]. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 230-231.

* يرى كل من "علاء وإيمان" أن الأداء المالي ما هو إلا « انعكاس للمركز المالي للمصرف المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر فضلا عن قائمة التدفقات النّقدية الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال المصرف لفترة زمنية معينة »[24].

* كما قد تطرق الباحثان "كلير كرتيلي وَروبرت هانسن"،1989 : إلى أنّ « الأداء المالي يعكس القرارات الخاصة بالسياسات المالية التي يتبناها المدير كسياسة توزيع الأرباح، وسياسة زيادة شريحة الأسهم الخاصة بالمدير ضمن رأس المال الإجمالي، وسياسة خفض المصاريف والنفقات الإدارية»[25].

* أيضاً يؤكّد" الحسيني والدّوري" بأنّ الأداء المالي يمثل وضع الشركة المالي، ووصف للأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى هذا الموضع من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات، ويقاس بالمؤشرات المالية مثل الإيرادات، والمبيعات، والموجودات، والمطلوبات وصافي الدخل»[26].

* كما أنّه يُنظر للأداء المالي (والاقتصادي) في رأي "Guy Justin MOUMBE" على أنّه يُمثّل الجانب الكمّي للأداء في المؤسسات، لأنّه بشكلٍ عام يستند في قياسه كما يُقيَّم انطلاقاً من المستندات المحاسبية أي بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من القوائم المالية (الميزانية - جدول حسابات النتائج )[27].

* ويرى الدّكتور "علي عبد الله شاهين"، أنّ المقصود بالأداء المالي (Finan.perfor) الأنشطة المتعلّقة بإنجاز الأهداف المالية بكفاءة، أي مدى كفاءة المؤسسة في توظيف مواردها المالية في الاستخدامات المختلفة[28].

* يشير **الأداء المالي** إلى العملية التي يتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكميّة والنوعية حول نشاط أيّ مشروع اقتصادي يسهم في تحديد أهمية الأنشطة التّشغيلية والمالية للمشروع وخواصها، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في **تقييم الأداء المالي** للمؤسسات[29].

***ويُعرّف الأداء المالي** بتسليط الضوء على العوامل التالية[30]:

---

[24]. علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[25]. نبيل سعيد عبده المعمري، مرجع سبق ذكره ، ص 204.

[26]. فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 234.

[27]. Guy Justin MOUMBE, **Diffusion des TIC et performance des entreprises Camerounaises : Cas des EMF de la ville de Yaoundé**, Université de Yaoundé II SOA - DEA 2005, Mémoire Online.

[28]. علي عبد الله شاهين، **دور أدوات التحليل المالي في ترشيد السياسات الائتمانية وتشكيل محفظة الائتمان في البنوك (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في فلسطين)**، الجامعة الإسلامية-غزّة – فلسطين، 2006، ص 22.

[29]. حميد عبيد عبد وَحيدر يونس الموسوي، **أثر الأداء المالي للمصارف الإسلامية الأردنية في سوق عمّان المالي للمدّة (1990- 2008)**، جامعة كربلاء/ قسم العلوم المالية والمصرفية، ص 55.

[30]. دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد 2006/04، دورية أكاديمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية– جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، ص 41-42.

* نظراً لتعلّق موضوع الدّراسة بالمؤسسات البنكية.

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

من خلال هذه العوامل نستنتج أنّ كلاّ من **المردودية الاقتصادية، المردودية المالية وأثر الرافعة المالية،** تُعدّ من أهم المؤشّرات المستخدمة في قياس الأداء المالي، عن طريق احتسابها وتحليلها من ثَمّ الحكم على مستوى الأداء.

وعليه يمكن صياغة مفهوم للأداء المالي في المؤسسة على أنّه: « عبارة عن وضعٍ ماليّ الذي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقه، وعليه فإنّه تتعدّد مستوياته وفقاً لقدرات المؤسسة في تحقيق أهدافها وبالذّات الماليّة منها، بالكفاءة والفعالية اللاّزمتين فيما يخصّ:

- إدارة موارد واستخدامات المؤسسة
- إدارة الأصول
- تحقيق التّوازن المالي »

أو بصياغة أخرى على أنّه: «الوضعيّة المالية التي تعكس جدوى القرارات الماليّة المتّخذة من قبل إدارة المؤسسة من عدمها، والتي لا يمكن تحديدها إلاّ من خلال الدّراسة المستفيضة لجملة من المتغيّرات أو المؤشّرات هي :

- المردودية المالية (العائد على حقوق الملكية)
- المردودية الاقتصادية (العائد على الأصول)
- التّوازن المالي (تخصيص الموارد المالية المتاحة)
- أثر الرّفع المالي »

## المطلب الثاني : أهميّة دراسة الأداء المالي في المؤسّسات والجهات المستفيدة

ينبغي بدايةً الإشارة إلى جملة **الأهداف المالية** التي تصبو أيّة مؤسسة بنكيّة إلى تحقيقها، والمتمثّلة في:

1. تجميع أكبر رصيد نقدي كاف في البنك.
2. تحقيق أقصى الأرباح.
3. تحقيق أعلى قيمة للبنك (تعظيم قيمته)

كما أنّه تضاف غيرها من الأهداف للثلاثة أنفة الذّكر، والتي تهتمّ بتحقيق أعلى مستويات:

أ. العائد على الاستثمار.

ب. الحفاظ على رأس المال.

ج. الحفاظ على المال العام...الخ[31].

**أولاً : مستويات الأداء**[32]: نشير في هذه الفقرة، إلى عدّة مستوياتٍ للأداء التي تُمكّن المؤسسات من أن تُحدّد أو تتعرّف في أي مستوً يمكنها تصنيف أداءها، وتتدرّج هذه المستويات كما يلي، من أعلى إلى أدنى مستوى:

1. الأداء الاستثنائي (Extraordinary performance)

[31]. علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 70.

[32]. الشيخ الدّاوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

2. الأداء البارز (Outstanding performance)
3. الأداء الجيّد جدًا (Very Good performance)
4. الأداء الجيّد (Good performance)
5. الأداء المعتدل (Fair performance)
6. الأداء الضّعيف (Weak performance)
7. الأداء المتأزّم (Crisis performance)

**ثانياً : أهمية دراسة الأداء المالي**:

والآن بإمكاننا تتبّع الأهميّة التي تكتسيها دراسة الأداء المالي في المؤسّسات، من خلال[33]:

1. متابعة ومعرفة بنشاط المؤسسة (أو البنك) وطبيعته؛
2. متابعة ومعرفة بالظروف المالية والاقتصادية المحيطة؛
3. المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية؛
4. المساعدة في فهم التفاعُل بين البيانات المالية.

ونظراً لهذه الأهمية المبيّنة أعلاه، فإنّنا نجدُها أي **دراسة الأداء المالي** للمؤسسات، تستفيدُ منها ومن تحليلها عدّة جهاتٍ؛

**ثالثاً : الجهات المستفيدة من دراسة الأداء المالي**: وهي[34] :

**1. الإدارة (Administration)** : لأنّ المديرين تهمُّهم وبشكلٍ كبير تلك المعلومات التي توفّرها هذه الدّراسة عن الأداء الذي قدّمته مؤسّساتهم في الفترات المنصرمة حتّى يتسنّى لهم مقارنتها مع ما خُطِّط له من أهداف عن ربحيّة المؤسّسة أو البنك ذاتها وعوائدها من الاستثمار وحقوق الملكية...وهكذا من جهة، وعن الظّروف المحيطة والمنافسة على تحقيق أفضل المستويات في الأداء من جهة ثانية. وجميعنا يعلم أنّ أهم مصادر الحصول على هذه المعلومات هي الميزانية وجدول حسابات النتائج.

**2. حملة الأسهم العادية (Common Stoks Shareholder)**: وتتوقّف استفادتهم على الأهداف التي يتطلّع إليها كلٌّ منهم، لأنّهم حسب وجهات النّظر التي يمتلكونها، ثلاثة فئات:

- ذووا وجهة النظر قصيرة الأمد: يصبون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم.
- ذووا وجهة النظر طويلة الأمد: ترمي تطلّعاتهم إلى احتجاز الرّبح لتنمية الإيرادات مستقبلاً، وبالتالي تعظيم رأس المال.
- ذووا وجهة نظر المستقبلية: هدفهم اختبار قدرة المؤسسة على تحقيق:

1- الأرباح 2- العوائد، مع توظيف تلك المعطيات في تحديد مختلف المخاطر للبدائل الاستثمارية.

**3. حملة الأسهم الممتازة ( Preference Shareholder)**: بما أنّهم يمتلكون قسمة من الأرباح فجُلّ اهتمامهم مُنصبّ على استقرار الأرباح بالمستوى الذي يكفل تغطية ملائمة لقسمتهم.

---

[33]. فلاح حسن الحسيني وَمؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 234.

[34]. فلاح حسن الحسيني وَمؤيد عبد الرحمن الدوري، نفس المرجع، ص 239 - 240.

**4. حملة السّندات (Debenture Holders):** قد يكونون: أفراد، بنوك، مؤسسات مالية، ممّن يركّزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، بالتالي مدفوعات مقسوم الأرباح وكذا اقتراض المؤسسات وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم.

**5. مانحوا الائتمان والمصرفيّون (Creditors and Bankers):** من خلال معرفتهم بأهمّ التّغييرات التي تمَسّ ممتلكات وأصول المؤسسة يهدفون في الأصل للتأكّد من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضّمانات لمطلوباتهم على المؤسسة.

**6. المحلّلون الماليّون، والاستشاريّون، والمضاربون في سوق (بورصة) الأسهم (Inverstment Advisers, and Speculators on the Stock Exchange, Finan.Analysis ):** يجمعهم اهتمامٌ واحد إلى أيّ مدى تتقارب تقييمات أسهم المؤسسات في كشوفات مراكزها المالية (ميزانيّاتها) مع تقييماتها على مستوى السوق المالية.

**7. اتّحادات التجارة ( Trade Unions):** أولويّاتهم مصالح أعضاء النّقابة في الأساس وعليه فيهمُّهم جدّا تتبّع اتّجاهات أرباح الإداريّين والمساهمين لمقارنتها مع الأجور التي يتقاضاها هؤُلاء الأعضاء.

... يعتمد **الأداء المالي** كمفهوم على عملية التحليل المالي التي تعرف بأنها: "سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن استخدمها لتحديد قوة المؤسسة وضعفها"، و**تستخدم النسب المالية** بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف، ويؤدي التحليل المالي إلى تعظيم قيمة المؤسسة، أي تعظيم قيمة أسهم المؤسسة في السوق من خلال قيامها بتشخيص إيجابيات (نقاط القوة) وسلبيات(نقاط الضعف) أدائها الماضي لغرض تعزيز الإيجابيات والمعالجة وتستطيع الإدارة المالية استخدام مؤشرات(نسب) التحليل المالي في عملية التشخيص واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأداء ورفع مستواه.

... من ذلك نستنتج بأن **التحليل المالي** ينصب على القوائم المالية المعدة من قبل الوحدة الاقتصادية، أي أنها عملية استخلاص المعلومات من القوائم المالية وملحقاتها ودراستها بصورة مستفيضة وتفسيرها وتحليلها وفق أساليب رياضية وإحصائية لغرض الوصول إلى كفاءة الإدارة المالية في تلك الوحدة والتوصل إلى كيفية استثمار الأموال وكذلك توفير المعلومات اللازمة لعلاج المشاكل التي جابهت الوحدة الاقتصادية في عملها بعد معرفة أسبابها وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة من الرّبحية[35].

## المطلب الثّالث : معايير الأداء المالي للمؤسسات

ولأنّه كان لازما وضروريا التعرف على المستوى المرغوب في الوصول إليه فيما يخص تحقيق النتائج والحفاظ عليه، فتظهر هنا أهمية المعايير والمؤشرات التي تصف المستويات المقبولة وعكسها أي غير المقبولة للأداء في المؤسسات؛

والمقارنة، هي أوّل ما يتبادر إلى أذهاننا إذا تكلّمنا عن المعايير، صحيح؟ لذلك يعتمد المحلّلون الماليّون في معرفة الوضع المالي للمؤسسة البنكية (وحتى غير البنكية) على مقارنة الأرقام المتوَصَّل إليها مع غيرها من الأرقام، سواء مع المحيط(بيئة النشاط) أو مع المؤسسة ذاتها (تواتر الفترات الزمنية)؛ لذا سنحاول التطرق إلى ما هي معايير الأداء المالي وفيما تتمثل أهميتها فيما سوف يأتي[36].

[35]. فلاح حسن الحسيني وَمؤيد عبد الرحمن الدوري، المرجع السابق، ص 234- 235.

[36]. علاء فرحان وَإيمان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 73- 75، وَفلاح الحسيني وَمُؤيّد الدّوري، نفس المرجع، ص 238- 239.

وقبل استظهار معايير تقييم الأداء يستوجب علينا إعطاء الأهمية إلى إبراز الفرق بين معايير الأداء ومقاييس الأداء. إنّ عملية القياس تتطلب وجود معايير أداء والتي على أساسها يُقارن أداء المؤسسة كما سبق وذكرنا و الحكم على مستوى كفاءة الإنجاز أو الفعالية.

فمعايير الأداء هي مجموعة الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها و ذلك في الآجال القريبة و البعيدة؛ أمّا مقاييس الأداء فهي مجرد أداوت لقياس الدرجة في تحقيق تلك الأهداف، بمعنى أن مقاييس تقييم الأداء أو أساليبها هي طرق تقييم الأداء[37].

أ. **المعايير التاريخية**: تنبني أساساً على أداء البنك أو المؤسسة عموماً في الماضي، فهي تمكّن من حساب النسب المالية من الكشوفات المالية للسنوات السّابقة. لذلك فلهذا المعيار أهميّته من حيث أنّه :
- يعطينا فكرة عن الاتّجاه العام للمؤسسّة أو البنك.
- يكشف عن مواطن الضّعف في المؤسسة لتتِمّ معالجتها.
- يكشف عن مواطن القوّة للعمل على تعزيزها ودعمها.
- يبين الوضعيّة المالية الحاليّة للمؤسسة أو البنك بالنّسبة للوضعيّات السّابقة.

وكلّ هذا بغرض الرّقابة على أداء الفترة (السّنة) المعنيّة وتقييمه من طرف الإدارة العليا والمالية. وبالتّالي يفيد في تحسين كفاءة الإدارة المالية. غير أنّ المعايير التّاريخيّة تعيبُها نقائص في:
- عدم القدرة على المقارنة بين الوضع المالي للبنك أو المؤسسة المعنِيّة و أوضاع غيرها من المؤسسات أو البنوك.
- عدم الدّقة لاسيما في حالات التوسّع أو بعث أو ابتكار خدمات جديدة.

ب. **المعايير القطاعيّة (الصّناعية)**: الاستفادة الأهم منها تتجلّى في رقابة الأداء، لأنّها تُعدّ الأساس للمقارنة والمتابعة الدّورية لأداء المؤسسة (والبنك) من خلال النّسب المالية، بالنّسبة لمثيلاتها في العديد من الخصائص (الحجم، طبيعة تقديم الخدمة أو المنتج) ضمن النّشاط القطاعي الواحد.

لكنّه طبعاً يُلمح لهذا المعيار عيبٌ في عدم دقّته، للتّفاوت في الحجم وطبيعة الأنشطة، والتباعد الجغرافي،...لاسيما فيما يخصّ المؤسسات البنكية التي تعتمد سياسة التّنويع في الخدمات بهدف التقليل ما أمكن من المخاطر المحتملة.

ت. **المعايير المطلقة**: تُعدّ أقلّ أهميّة من غيرها، وتُشير إلى أنّه توجد خاصّية مُتأصّلة تأخذ قيمةً ثابتة لنسبةٍ محدّدة تكون مشتركة بين جميع البنوك أو المؤسسات تُقاسُ بها النّسبة ذات العلاقة في المؤسسة المدروسة.

ث. **المعايير المستهدفة**: عبارة عن نسب تستهدف إدارة المؤسسة تَحقُّقها من خلال إعداد الخطط والسّياسات وتنفيذ الموازنات، ومن ثَمّ المقارنة بين ما تَحقّق فعلاً من معايير أو نسب وبين ما هو مستهدف منها (أي المعايير التخطيطيّة) وذلك لفترة زمنيّةٍ ماضية، ونستفيد من هذه المقارنة في إبراز أوجُه الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطّط للمؤسسة المدروسة، للتمكّن من اتّخاذ الإجراءات التصحيحية الضّرورية.

[37] - عبد الله علي شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

## المطلب الرّابع : العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسات

إنّ كلاً من حركيّة الوسائل المالية، والتّنسيق الأمثل بين عوامل النّجاح، الاندماج التّجاري، البقاء في المنافسة (الميزة التّنافسيّة للمؤسّسة البنكيّة)، إبراز الإبداع وتحفيزه في الإدارة وفي تقديم الخدمة وتسويقها،... وغيرها، هي جوانب مهمّة يظهر من خلالها الأداء في المؤسّسات، بمعنى آخر فهي تُؤثّر بشكلٍ أو بآخر في أو على الأداء المالي للبنك، كما أنّه قد يكون صعباً أو عسيراً توفير النّظام الذي يضمن الفعاليّة والكفاءة اللاّزمتين للرقيّ بأداء تلك المؤسّسات، لذلك وجب وضع نظام تقييمٍ مُصمّم بدقّة تُوجّه من خلاله، يقوم على أساس النّتائج المحصّل عليها كلّ سنة من احتساب المؤشّرات الماليّة، التي تجعل من تصوّر الإدارة البنكيّة جليّاً حول ما يتأثّر به الأداء الماليّ للمؤسّسة من عوامل قد تكون سبباً في فشلها أو نجاحها، ممّا يُمكّنها من تأطيرها لتكون جاهزة للممارسة العمليّة، ومن تلك العوامل نذكر[1] :

- درجة تدخّل الدّولة : (البنكين محلّ الدّراسة عموميين) من خلال سياسة الدّعم والمساندة التي ينجرّ عنها إهمال البنوك لدورها التّنافسي وتعزيز عناصر مردوديتها، لذلك فالرّفع من مستوى الأداء يتأثّر بدرجة الاستقلاليّة والحرّية الممنوحة لهذه البنوك في اختيار أساليب تسييرها.
- درجة الوعي الادّخاري : يتأثّر الأداء المالي للبنك بقوّة وضعف العلاقة بين البنك ومحيطه الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي يستدعي تشجيع التّوفير في الأوساط الشّعبية وكذا التّحفيز على ديمقراطيّة الإقراض، ممّا يسرّع دوران النّقود الائتمانيّة.
- مشكلتي عدم ملائمة الخدمات والمنتجات البنكيّة، وقلّة كفاءة التّسيير البنكي؛ ممّا يتطلّب أن تكون عروض القرض تستند على تحليلٍ صارم لعنصر الخطر (Le risque) من خلال تحسين منهجيّة التّحليل المالي المتّبعة.
- استعمال الطّرق العلميّة والتّقنيات الكميّة لتقدير فرص الاستثمار المتاحة والمربحة التي تُتّخذ على ضوءها القرارات، من تلك الأساليب: القيمة الحالية الصافية، معدّل المردود الدّاخلي....
- مدى احترام المؤسّسة البنكيّة (العموميّة) للقواعد والشّروط التي تفرضها الدّولة ممثّلة بالبنك المركزي (مثلاً نسبة الاحتياطي القانوني من السّيولة) والالتزام بها.

ومن العوامل المؤثّرة كذلك على الأداء المالي للمؤسّسة البنكيّة نجد سلوكيات المدير، فتبعاً لشروط العقد المبرم معه نجده قد لا يتحمّل أية مخاطرة من حيث مشاركته في أرباح البنك وخسائره أو المسؤولية في تعظيم أرباح البنك ودخول مشاريع مرتفعة العائد، وهذا إذا كان راتبه ثابتاً (مقتطعاً)، بينما يختلف الأمر حالة ارتبط راتبه بربحية المؤسسة أو البنك، فإنّه قد يُقدم على الخوض في مشاريع استثمارية تطبعها المخاطرة الكبيرة مع طول الأجل (بعد استيفاء دراسة جدواها) التي قد تدر أرباحاً مرتفعة بعد نجاحها[2].
نجاحها[2].

[1]. بلمقدّم مصطفى وَبوشعور راضية، **تقييم أداء المنظومة المصرفيّة الجزائريّة**، ملتقى المنظومة المصرفيّة الجزائريّة والتحوّلات الاقتصادية- واقع وتحدّيات-، جامعة تلمسان، ص 79-81.

[2]. نبيل سعيد عبده المعمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 197- 226.

كما وأنّ بعض الدّراسات في الموضوع، توصّلت إلى عدّة نتائج فيما يخصّ العوامل التي تؤثّر على الأداء المالي؛ ونشير من بينها إلى ما يلي[1]:

- فاعلية الرّقابة المالية : تأثيرها إيجابيّ على مدى قدرة المؤسسة البنكية في التّقليل من الانحرافات في النّتائج الفعليّة للأداء الحالي عن ما هو مُقدّر أو مُستهدف ومحاولة التّرشيد والتّصحيح (التّقويم). حيث تؤدّي فاعليّة الرّقابة الماليّة إلى الالتزام بالأنظمة والمخرجات المحاسبية الملائمة.
- التّشريعات الملائمة : تؤثّر على الأداء المالي للأقسام أو المصالح العاملة في البنك (أداء الوظيفة المالية).
- الكوادر الوظيفيّة : يعني مدى كفاءة وتأهيل الإطارات العاملة في كل مصلحة أو قسمٍ كلّما زادت كفاءتهم انعكس ذلك إيجابياً على الأداء المالي.

[1]. وليد ماجد أبو دلبوح، **أثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلّة الأردنية**، ملخصات رسائل الماجستير، ص263.

# الفصل الثاني

# الأداء المالي في المؤسسات البنكية - القياس والتقييم-

**تـمهيد:**

يعتبر تقييم أو قياس أداء المؤسسات أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية وأكثرها صعوبة، فعملية تقييم الأداء موضوع هذا الفصل، هي المرحلة الأخيرة ضمن عملية متابعة أو رقابة الأداء. لذا بات من الضّروري التّعريج مع شيء من الإيضاح على المفهوم والهدف ومتطلّبات هذه الأخيرة. وحسب الدّكتور "محمد سلطان" يمكن التوصّل إلى **مفهوم متابعة الأداء** (رقابة الأداء)، من خلال توضيح مختلف المراحل التي تقوم عليها هذه العملية بالتسلسل التّالي[1]:

1- تحديد الانحرافات الموجّهة والمالية.
2- تحليل ودراسة أسباب الانحرافات.
3- القيام بالتّصحيح اللاّزم.

**الهدف من متابعة الأداء:**

نستطيع تمييز الهدف الأساسي من عملية الرقابة أو متابعة الأداء من خلال ما سلف ذكره عن مفهوم هذه العملية حيث تهدف متابعة الأداء أساساً إلى العمل على:

1- دعم وتعزيز العوامل والمؤشّرات كلّها التي كانت سبباً أو ساعدت في حدوث انحرافات ذات اتّجاه إيجابي (مُوَجّه).
2- إزاحة أو تحييد العوامل والمعوّقات التي اتّضح أنّها سبب في الانحرافات المالية الخطرة.

وبذلك فإنّنا نستخلص هدفاً رئيساً يبرز في مساعدة وتوجيه مراكز الأداء المختلفة نحو الوصول إلى الغايات المستهدف تحقيقها.

[1]. محمّد سعيد أنور سلطان، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة، سوتير- الأزاريطة- الأسكندرية، طبعة 2005، ص 127- 128. وَ عمر الجهماني، **تقييم أداء الشركات**، مقالة نشرت في جريدة أخبار، hr-syria@googlegroups.com، بواسطة **"سامر كانتاكجي"**.

## المبحث الأول: الجوانب المختلفة والعوامل المؤثّرة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية

**أولاً : مفهوم تقييم الأداء المالي :**

* إنّ **تقييم الأداء** هو عملية منظمة و مستمرة لقياس و إصدار الأحكام على النتائج المتحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي و ما هو مطلوب تحقيقه مستقبلا[2].

* يعني **تقويم الأداء المالي** للمؤسسة في رأي "دادن عبد الغني" تقديم حكم "Jugement" ذو قيمة "Valeur"حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة). أي أن **تقويم الأداء المالي** هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف **لمعرفة مستوى الفعالية**، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على **درجة الكفاءة**[3].

* يبرز **قياس الأداء المالي** كما يرى "حسن بشير" لتحديد **كفاءة** العمل المصرفي و تحليل و تقييم مستويات أدائه و يفترض أن يوفر التقييم معلومات وافية عن نقاط الضعف و القوة خلال فترة زمنية معينة مما يوفر وسيلة كفئة لترشيد الأداء و تقويمه[4].

* إذن فعلى المستوى الاستراتيجي فإن تقييم الأداء هو : "تشخيص لنقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء و صياغة مخطط قرارات إدارة أصول و خصوم المصرف"[5].

* كما أنّ كلاً من "حميد عبيد وحيدر يونس" تحدّثا على "أنّ **عمليّة تقييم الأداء المالي** في البنوك باستخدام النّسب المالية (كونها من أهمّ الأدوات المُعتمدة في تحليل القوائم المالية فضلاً عن كونها الرّكيزة الأساسية في عملية التّخطيط) هي الوقوف عند مدى سلامة المركز المالي وربحيّة المؤسّسات"[6].

* أيضاً هو :"الحكم على (أو تحديد) مدى فاعلية القرارات المالية التي تم اتّخاذها من حيث تأثيرها على المركز المالي للبنك وقدرته المالية، وتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأنشطة والسياسات المختلفة المستخدمة بالبنك(كسياسة السيولة والودائع...وغيرها) في التّأثير على ربحية البنك ومركزه التنافسي. والاستفادة من كلّ ذلك في وضع خطط فاعلة للأداء المستقبلي في البنك"[7].

---

[2]. صالح خالص، **تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، الملتقى الوطني الأول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية**، المخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، ، جامعة الشلف، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004.

[3]. دادن عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[4]. حسن بشير محمد نور، **قياس الأداء المالي للمصارف**، صفحة على الweb، http://www.sudanile.com/2008-05-19-17-39-36/73-2008-12-11-18-25-17/973-2009-02-22-18-20-02.html ، آخر تعديل: 22 فبراير 2009، الاطلاع في: 10-12-2011.

[5]. محمّد جموعي قريشي، **تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000**، مجلّة الباحث، عدد 2004/03، دورية أكاديمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية– جامعة قاصدي مرباح- ورقلة ، ص 90.

[6]. حميد عبيد عبد وَحيدر يونس الموسوي، **أثر الأداء المالي للمصارف الإسلامية الأردنية في سوق عمّان المالي للمدّة (1990 - 2008)**، جامعة كربلاء/ قسم العلوم المالية والمصرفية، ص 55.

[7]. أحمد عبد المنعم محمّد شفيق، **"مدخل في إدارة البنوك"**، برنامج محاسبة بنوك وبورصات، جامعة بنها، 2007-2008.

* وبصورة أدق فإن تقييم الأداء المالي هو : "عملية شاملة تستخدم فيها جميع البيانات، المحاسبية وغيرها، للوقوف على الحالة المالية للمصرف، وتحديد الكيفية التي أديرت بها موارده خلال فترة زمنية معينة"[8].

* نخلص أخيراً إلى أنّ عمليّة تقييم الأداء المالي باختصار "حكمٌ عن سلامة المركز المالي للبنك، وتحديد مدى كفاءة البنك وفاعليّته في تحقيق ذلك، مقارنة مع غيره من البنوك وعبر مختلف فترات النشاط "

وبالنّظر إلى كل هذه المفاهيم التي حاولنا من خلالها إجلاء الضّبابية عن ماهية عملية تقييم الأداء المالي، فإنّنا نستشفّ أهميّة كبيرة لعملية التقييم هذه بالنسبة للمؤسسة، والتي ترجع لأسبابٍ نبرزها في النقاط التّالية[9]؛

**ب. أهمية تقييم الأداء المالي :**

1- تساعد في لفت انتباه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية الأكثر احتياجاً من غيرها إلى الإشراف(حيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية).
2- تعمل على ترشيد استخدامات الموارد المالية المتاحة لدى المؤسسة البنكية مستقبلاً أين يتم إبراز النتائج النّاجحة للقرارات الصّائبة والجيّدة للإدارة المالية للمؤسسة، وكذا النتائج غير الجيّدة التي تتطلّب تجنّبها. أو التي من الممكن إصلاحها وإجراء تصحيحات عليها الأمر الذي يزيد من كفاءة القرارات المتّخذة من قبل الإدارة في ذلك.
3- مهمّة أيضاً، من حيث أنّها تساعد مديري المصالح البنكية أو الأقسام على اتّخاذ القرارات الفعّالة التي تحقّق فعلاً الأهداف كونها توجّه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم عليها.
4- تمدّنا مؤشّرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتمّ بمقتضاه إجراء مقارنات بين المصالح المختلفة داخل المؤسسة البنكية، وبين مختلف المؤسّسات وبعضها البعض أيضاً.
5- تساعد مؤشّرات تقييم الأداء كذلك، المستويات الإدارية على التعرّف على الأسباب وراء حدوث الانحرافات التي تمّ اكتشافها حتّى يتسنّى لها اتّخاذ الإجراءات اللاّزمة لتلافيها أو الحدّ من استمرارها وتطوّها.

**أمّا أنّه كملاحظة؛** فالاستمرارية عنصرٌ جدّاً مهمّ لزيادة فعالية عملية تقييم الأداء ودعمه، ويقتضي ذلك تقسيم خطوات العمل في ضوء الأهداف الرئيسية. ووضع النّماذج الخاصة بالتقييم في كل خطوة، على أن يتم التقييم النّهائي بعد الانتهاء من العمل، إذ يتميّز أسلوب **التقييم المستمر** بأنّه يمكّننا من تعرّف وتتبّع الصّعوبات والمشاكل في كل مرحلة.

---

[8]. محمّد جموعي قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[9]. عمرو حامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، ورقة عمل مقدّمة من مجموعة بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية"، المنعقد في شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية، يناير 2007، ص 123-124.

**المطلب الثاني : مجالات تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية والعوامل المؤثرة في ذلك**

تبعاً لمجموعة من الدراسات التي تناولت تقييم الأداء في المؤسسات توجد ثلاث مجالات أساسية لتقييم الأداء وهي[10]:

1. مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها؛
2. تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها؛
3. الرقابة على كفاية الأداء.

كما صُنّفت عمليّات تقييم الأداء البنكي كذلك إلى مجالات ثلاث حسب الزاوية التي ينظر إليها للبنك أو أدواره المختلفة المنوط بها الآتية[11] :

أ- **تقييم أداء البنك كوسيط مالي :**

تُعنى عمليات التقييم هنا بكفاءة البنك في تجميع الموارد واستخداماتها، فهي تتضمّن بذلك :

1. **تقييم كفاءة البنك في تجميع الأموال :** حيث تتمّ هذه العملية من خلال المعايير التالية :

- مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية خلال السنة محل التقييم.
- مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع التي تشكل أهم الموارد.
- مدى مساهمة البنك في تجميع مدخرات الأفراد.
- مدى مراعاة البنك لنشر الوعي الادّخاري واستقطاب عملاء جدد مع المحافظة على المدّخرين الحاليين وعلى مدى الانتظام في الادّخار.

2. **تقييم كفاءة البنك في استخدام الأموال :** عملية التي نخرج منها بحكم عن كفاءة البنك في ذلك بالاعتماد على المعايير التالية :

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

ب- **تقييم أداء البنك كوحدة إنتاجية :** في هذا المجال، يجري التقييم باعتبار الطابع الإنتاجي لنشاط البنك بالنظر إلى العوائد التي يحققها من العمليات والأنشطة التي يمارسها، أي أنّ التقييم هنا يضمّ المعايير الآتية :

- مدى كفاءة البنك في تأدية أنشطته المتعلّقة بمكونات العملية الإنتاجية في البنك (تغيرات الإيرادات والعمولات).
- مدى كفاءة البنك في استخدام مدخلاته، ويشمل: نسبة المخرجات لمختلف أنواع المدخلات.

[10]. عمرو حامد، المرجع السابق، ص 130.

[11]. أمارة محمد يحي عاصي، مرجع سبق ذكره، ص 183-185.

- معدّلات الاستثمار المباشر والاستثمار في المشروعات الإنتاجية.
- مدى مساهمة البنك في توليد المدخلات.

**ت- تقييم أداء البنك من حيث الرقابة على العاملين ومراجعة الأعمال :**

يلعب تفويض السّلطة للمستويات الدّنيا من العاملين في المؤسسات البنكية دوراً جدّاً مهمّ نظراً لطبيعة النشاط والعمليات البنكية التي تستلزم سرعة التنفيذ والتخطيط، وعليه نجد للرّقابة دوراً موازياً في أهميّته لذلك، فالإدارة في البنك سعياً منها لتحقيق سياساتها تتّخذ إجراءات وقائية تحول بالاعتماد عليها دون أيّ اختلاسات أو تقصير يمكن أن يحدث، فضلاً عن استخدامها لعدّة سياسات مثل الاعتناء بعملية الاختيار والتّعيين، وكذا الأنظمة والبرامج التدريبية التي من شأنها تنمية قدرات العاملين في كافة المجالات البنكية كأدوات فعالة في إدارة الموارد البشرية.

كما أنّ الإدارة تعمَد إلى وصف الإجراءات التي تتّبع في كل عملية من عمليات البنك ضمن كُتيّبات توضّح فيها خطوات العمل لتنفيذ تلك العمليات، تُصبح فيما بعد مرجعاً ومعياراً للمراجعة الداخلية في البنك، وبذلك تُعتمد كأدوات لتقييم أداء العاملين وعمليات مراجعة الأعمال داخله.

## المطلب الثّالث : متطلّبات وطرق تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية

سنتطرّق بدايةً إلى مُتطلّبات عمليّة التقييم التي من شأنها تسهيل العمليّة، وننوّه كذلك نظراً لأهميّتها إلى أركان عمليّة تقييم الأداء والتي يتعيّن توافرها في كلّ مرحلة من مراحل العمليّة المطبّقة على مستوى المؤسسة المعنيّة بتقييم أداءها.

**أولاً : متطلّبات تنفيذ عملية متابعة الأداء المالي[12] :**

هذه المتطلّبات أو الخطوات من المفروض توافرها حتى تتحقّق أهداف الرّقابة أو المتابعة للأداء. ويمكن تتبّعها كالآتي في مجموعة نقاط تترابط وتتفاعل مع بعضها حتّى نصل للمطلوب من عملية المتابعة في الأخير :

1- التّحديد الدّقيق للأهداف والمعايير أو مؤشّرات الأداء : وذلك لكي يكون بإمكان إدارة المؤسّسة البنكيّة أن تضع وجهاً للمقارنة أي تكون لها هذه المؤشّرات والمعايير كمرجعيّة للمحاولة للوصول بالأداء الحالي (الفعلي وللفترة الحالية) إلى الأهداف المقرّرة والمطلوبة والمخطّط لها.

2- لفعالية العمليّة ضروري وجود الجهاز أو التخصّص الإداري (فريق عمل رقابي) الذي يقوم على العملية أو يتولاّها من حيث التّنفيذ وتتبّع التّسجيل أو التّقييد المستمرّ لنتائج الأداء على المستويين المؤسّسة الأم والوحدات الفرعيّة على السّواء.

[12]. محمّد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 128.

**ثانياً : الأركان الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي:** ترتكز عملية تقييم الأداء المالي على أركانٍ أساسية هي كالآتي[13] :

1. **وجود أهداف محددة مسبقاً(المعايير):** والتي تكون إمّا خطّة أو سياسة أو معيار وإمّا نمط أو قرار حاكم، فمعلومٌ أنّه لن تكون لعملية تقييم الأداء معنى من دون وجودٍ لأهداف مسبقة التّحديد، فاللّوائح المالية والتكاليف النّمطية وكذا معدّلات الأداء المعيارية مثلاً، تُعدّ أهدافاً مُحدّدة مسبقاً على أساسها تجري عملية تقييم الأداء.
2. **قياس الأداء الفعلي :** أُعتيد الرّجوع في ذلك إلى مخرجات النّظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويتطلّب القيام بهذا العمل استخدام الحواسيب بطبيعة الحال إلى جانب الاستعانة بغيرها من الآلات المستحدثة، كونها تؤمّن سرعة عرض نتائج القياس أو التّقدير ودقّتها، وبالتالي اتّخاذ القرارات في وقتها الملائم.
3. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير :** المعايير هي الأهداف المسطّرة التي نقارن بها النّتائج المحصّلة من قياس الأداء الفعلي أو الحالي فنكشف عن أيّ انحرافات بالاتّجاه الإيجابي أو السّلبي، وبالضبط هنا تلعب الرقابة جيدا دورها في الاهتمام بالانحرافات الهامّة لأنّها الأكثر تأثيرا على مسار الأداء، فيسهل التنبّؤ بالنتائج المستقبلية، وعليه اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنيب المؤسسة البنكية مواجهة الأخطار المحتملة.
4. **اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات :** يتوقّف اتخاذ القرار الأنسب والمناسب على الرّكن الذي قبله أوّلاً، وثانياً على ما هو متاح من بيانات ومعلومات عن الأهداف التي سطّرتها إدارة المؤسسة البنكية مسبقاً.

فيبقى التّحليل الجيّد والدّقيق هو السّبيل للوقوف على تحديد اتّجاه الانحراف وبيان مُسبّباته، مع مراعاة السّرعة في ذلك لوضع نتائجه في متناول متّخذي القرار في الوقت المناسب حتّى يتسنّى لهم دراسة الظّروف المحيطة بالقرار وأخذها في الحسبان فيما سيتقرّر من تصحيحات.

**ثالثاً : طرق وأساليب عملية تقييم الأداء المالي:**

1. **أنواع تقييم الأداء المالي:**

نشير بداية إلى ما أشارت إلية بعض الدّراسات، عن أنّ هناك نوعان من تقييم الأداء يفترقان وفقاً لما ترجع على أساسه مقارنة النتائج الفعلية للأداء؛ رغم أنّهما يلتقيان عند ذات الهدف هو اكتشاف وتحديد الانحرافات، وتحليلها، وتحديد أسبابها، وطبعاً الجهة المسؤولة عنها، لاتّخاذ الإجراءات العلاجية الضّرورية في الأخير؛

فكما أشار عمرو حامد إلى هذين النّوعين، وهما [14]:

- **النوع الأول :** الذي يتوقّف على توافر المعدّلات المعيارية، التي يُعتمد عليها كمعدّلات موضوعيّة لنقارن على أساسها النتائج الفعليّة للأداء.
- **النّوع الثاني :** الذي يعتمد على المقارنة الزّمنية، أو المقارنة المكانية، كونه تتم في هذا النّوع مقارنة نتائج الأداء الفعلية بعضها ببعض.

[13]. أمارة محمد يحي عاصي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

[14]. عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص 124.

2. **طرق تقييم الأداء المالي :**

بالإمكان اعتبار طرق التّحليل المالي تمثّل في الوقت نفسه طرقا لتقييم الأداء، فحسب ما جاء في دراسة "فاضل جابر" أنّ طرق التّحليل المالي تنقسم إلى :

- **الطّرق التّقليدية :** تضمّ :

1. النّسب الماليّة : وسنأتي بها على وجه الذّكر فقط، حيث تشمل :
   - أ. النّسب المالية المستخرجة من الميزانية
   - ب.نسب السّيولة
   - ت.نسب الرّفع المالي
   - ث.نسب الرّبحيّة (نسب قائمة الدّخل)
   - ج. النّسب المعياريّة
   - ح. معدّلات الدّوران
2. المقارنات : مقارنة البيانات الفعلية (الحالية) ببيانات السنوات السابقة، أو مقارنتها بالمؤشّرات المعيارية، أو مقارنة المؤسّسة البنكيّة مع أخرى تنافسها.

- **الطّرق الحديثة :** تنقسم إلى قسمين :

أ. الأساليب الإحصائيّة : تعتمد على الأرقام القياسيّة والسّلاسل الزّمنية، لجملةٍ من البيانات والسّنوات. ونقصد بالرّقم القياسي أنّ رقم أو مقياس إحصائي مُصمّم قصد إظهار التطوّرات في متغيّر معيّن خلال فترة زمنية معيّنة.

ب. الأساليب الرّياضيّة : (الكميّة) وهي المثلى لحلّ أكثر المشاكل تعقيداً وبالجهد والوقت القليلين. من هذه الطّرق : البرامج الخطيّة - طريقة الاحداثيات ...إلخ

هنا من المهمّ أن يكون المحلّل ملمّا بهذه الطّرق وكيفية الاستفادة منها. والطرق الآتية تعدّ الأكثر استخداما في التّحليل المالي :

- طريقة الارتباط والانحدار : لتحديد سدّة العلاقة بين ظاهرة أو قيمة (y) وأخرى (x) ويعبّر عنها بالمعادلة :
  $y = f(x)$ (الارتباط بين متغيّرين أحدهما سبب والآخر نتيجة)
- طريقة البرامج الخطيّة : تستخدم لحلّ المشاكل والقضايا الاقتصاديّة المعقّدة والشّاملة بالاستعانة بمعادلة المستقيم التي هي :
  $y = ax + b$
- المصفوفات الخطّية والموجة : تعتمد على حل المعادلات الجبرية الخطية والمعادلات المعقّدة التي تحتوي على الكثير من المجاهيل (المعامل والمصانع الكبرى والمؤسسات الإنتاجية ).

### المطلب الرّابع: القواعد الأساسية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية

حسب دراسة فاضل جابر[15]، قواعد الأداء هي خمسة نوردها فيما يلي :

1. **تحديد الأهداف :** التعرّف على الأهداف التي تصبو إليها الوحدة الاقتصادية محل التّقييم (المؤسسة البنكية) أمر في غاية الأهمية لأنّها تتحدّد وفقاً لأرقام ونسب ومواصفات ملائمة كربحية المؤسسة والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم العمليات المطلوب إنجازها ونوعها وغيرها من المواصفات.
2. **وضع برنامج لإنجاز الأعمال :** بناء على تلك الأهداف ترسم لكلّ مجال للنشاط في المؤسسة خطّة عمل تفصيلية، تبرز فيها (الموارد المالية والبشرية المتاحة، مصادرها، كيفية تحصيلها، الأساليب الفنية والإدارية والتّنظيمية في استخدامها، طبيعة العمليات، الطّرق التّسويقية، نوع التّقنيات المستخدمة، والأساليب التّدريبية للقوى العاملة).
3. **تحديد مراكز المسؤولية :** المقصود هنا الاختصاص الذي يتركّز في كلّ وحدة تنظيمية تؤدّي بموجبه عملاً معيّنا كجزء من النّشاط الكلي للمؤسسة، وتُديره فهي بذلك تملك سلطة اتّخاذ القرار فيه. فمعرفة حدود المسؤولية لكلّ مركز يجعل من المساءلة أمراً أكثر يُسراً فضلاً عن التّحديد الجيّد لأسباب الانحرافات ممكنة الحدوث أثناء عملية التنفيذ.
4. **تحديد معايير الأداء :** تُعدّ الأساسيّة من بين إجراءات تقييم الأداء وذلك لغرض المقارنة مع النتائج المتحقّقة.
5. **توفر جهاز مناسب لتنفيذ عملية تقييم الأداء :** كما وقد مهّدت في أوّل الفصل أنّ وجود هذا الجهاز مهمّ للغاية كونه يضطلع بالرّقابة وجمع المعلومات والمتابعة للأداء، فهو يهتمّ بتسجيل كلّ النتائج التي تمّ الوصول إليها لتتمكّن الإدارة من تحديد الحلول ذات الجدوى وتصحيح الانحرافات ولما لا قد تقترح التّوسّع في نشاطها وعمليّاتها أيضاً.

## المبحث الثاني : أهداف ومؤشّرات ومراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية

### المطلب الأول: أهداف عمليّة تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية

إنّ لعمليّة تقييم الأداء المالي في المؤسّسات البنكيّة أهدافاً رئيسيّة نستظهرها فيما سيأتي [16]:

1. متابعة سيرورة تنفيذ الأهداف المسطّرة من قبل إدارة المؤسّسة البنكيّة، ويستدعي الأمر هنا تتبّعها بالكم والنّوع في الإطار المخطّط لها، بالرّجوع إلى بيانات ونتائج الأداء المحقّقة سابقاً ومن ثَمّ المقارنة.
2. التّعرّف إلى أيّ مدى تُعدّ مُجديةً جهود الإدارة البنكيّة في الوصول إلى أهدافها سعياً منها إلى إيجاد مكانتها التّنافسيّة ضمن محيطها، من خلال كم المعلومات المتوافرة عن المؤسّسة لدى مختلف الجهات والمستويات خارجها.
3. الكشف عن جوانب الاختلال والضّعف في نشاط المؤسّسة البنكيّة والتعرّف على مسبّباتها من خلال التّحليل الشّامل لتلك الانحرافات حتّى يكون من الممكن تصحيحها ووضع الحلول اللاّزمة مع تلافيها لاحقاً.
4. الإفصاح عن كل ما يخصّ نتائج تقييم الأداء الماليّ للمؤسّسات البنكيّة من بيانات ومعلوماتٍ لتسهيل عمل الأجهزة الرّقابيّة في استمراريّة متابعة نشاط هذه المؤسّسات بهدف الرّقي بأدائها إلى الأحسن.

---

[15]. علي فاضل جابر، **التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء ( دراسة تحليلية للبيانات المالية لشرك الخزف السّعودية)**، جزء من متطلّبات دراسة مادة التحليل المتقدّم في برنامج الماجستير للعلوم المحاسبية، الأكاديمية العربية المفتوحة- الدنمارك، 2006، ص 13.

[16]. علاء فرحان طالب وَ إيمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 77.

5. الرّفع من كفاءة الأداء الماليّ وتحسين أنماطه بالاستعانة بقاعدة البيانات والمعلومات التي تخرج بها عمليّات التّقييم كونها تلعب دوراً أساسيّاً تعتمد عليه الدّراسات والبحوث في استنتاج وصياغة السّياسات والاستراتيجيّات الكفيلة بتحقيق ذلك.

## المطلب الثاني: أدوات ومؤشّرات قياس الأداء المالي في المؤسسات البنكية

حسب ما جاء في دراسة الباحثة "أمارة عاصي" نقلاً عن "علاء الدين جبل" أنّ **أدوات قياس الأداء** تمثّل مجموعة الوسائل والطّرق والأساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول إلى جوانب التقييم المختلفة للنشاط الاقتصادي للوحدات الاقتصادية، ونقاط الضعف والقوة في عملياتها المالية والتّشغيلية، والتي تمكن من تقييم الأداء[17].

حتى تتكون لدينا الصّورة الفعلية للأداء الماضي والحالي ومنه التخطيط للمستقبلي فنحن هنا نتكلّم عن مرحلة أخيرة في عملية متابعة الأداء التي سبق وأن جئنا عليها في مقدمة الفصل، تتمثّل في مرحلة "التقييم" حيث تستخدم المؤسسة البنكية عدة أدوات لتقييم ومتابعة الأداء؛ تتمثّل في التقارير على اختلاف أنواعها، فضلاً عن المؤشّرات الكمية التي يتم استنتاجها دائما من عمليات التحليل المالي.

### أوّلاً: أدوات تقييم الأداء المالي[18] :

1. **الميزانيات التقديرية :** في العادة ما تنفذ إدارة المؤسّسة البنكية هذه الميزانية بأحسن أداء ممكن (متوقّع) وبطريقة دقيقة وتراعى فيها السلامة، وعليه فهي التي يُعتمد عليها في عملية التخطيط في المؤسسة البنكيّة فهي أساسٌ مرجعيّ للمقارنة عند تقييم الأداء الكلي وأداء الوحدات والفروع البنكية من حيث مدى تنفيذ وتحقيق الخطط المقررة مسبقاً. وذلك يكون على مدى فترات دورية حتى تتمكّن الإدارة من اكتشاف تلك الأخطاء الدّورية والسّعي لإيجاد حلول لها وتلافي حصول أيّ (تقصيرا) آنذاك.
2. **التّقارير :** يُنظر لهذه التقارير كإحدى أهم الأدوات الرّقابية على الأداء البنكي التي هي حلقة الوصل بين المستويات المختلفة للمؤسسة البنكية ووحداتها، ويتطلّب إعدادها توفّر عدّة خصائص نذكرها:
   - ضروري إعدادها في الوقت الملائم؛
   - من مواصفاتها البساطة في مضمونها لتبسيط الفهم؛
   - طريقة عرض تتّسم بالوضوح حتى لا تدّخر الإدارة جهداً في ذلك.

   **مضمونها :** تعالج هذه التقارير النواحي المتعددة للنشاط في الفروع مثل ما يتعلّق ب:
   - تطور الودائع وفقاً لأنواعها.
   - أرصدة القروض لأنواع الضّمانات المختلفة.
   - متوسّط سعر الفائدة
   - تحليل إيرادات ومصروفات البنك (وأسباب التغيّر الدّاخلة فيها).

[17]. أمارة محمد يحي عاصي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

[18]. محمّد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 128-129.

- نسبة الاحتياطي والسيولة والمعاملات الخارجية للبنك.
- فضلاً عن تقارير نواحي النشاط والخدمات الأخرى.

3. **تحليل المركز المالي (المؤشّرات الكمية)** : ولعلّها إحدى الأدوات الأساسية المعروفة والهامّة عند تقييم الأداء البنكي والتي تستنتج من تحليل القوائم المالية، ذلك كونها تفيد في اكتشاف ما يتعلّق بـ:

- السّيولة
- ملائمة رأس المال
- مستوى توظيف الأموال
- الرّبحية

وطبعاً ذلك من خلال دراسة العلاقة بين مختلف البنود للأنشطة البنكية بناءا على المعلومات المهمة التي توفّرها هذه المؤشّرات التي تمكّننا فضلاً عن ذلك من تتبّع التغيّر الزّمني لتلك العلاقات، ومن ثَمّ إجراء المقارنات بين أداء المؤسسة المعنية مع أداء غيرها من المؤسسات. حتى نخرج بحكم واضح عن فاعليّة وكفاءة هذا الأداء والسّعي لاكتشاف مسببات الانحرافات والعمل على إيجاد الآليات المناسبة للتصحيح والمعالجة[19].

**ثانياً: مؤشّرات قياس الأداء المالي :**

نبدأ أوّلاً بتعريف مؤشرات الأداء؛ (الأساسية) التي عبّر عنها "هي ترجمة كمية للروابط الوصفية التي تعكسها علاقات السبب والنتيجة. وهي تمثل مجموعة من المقاييس الكمية اللازمة للحكم على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفرعية، وأيضًا للحكم على الجوانب ا لمختلفة للأداء التنظيمي الأكثر تأثيرًا في استمرار عملية خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الأعمال.

كما أنّ هناك من يعرّف هذه النّسب (المستخدمة في التحليل المالي بصورة عامة) على أنّها المقاييس الكمية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة[20].

سبق وأن أشرنا أنّ تقييم الأداء الآن أصبح يعتمد ليس فقط على قياس ربحية المؤسسة البنكية وإنّما بقياس مدى كفاءته في تحقيق ذلك فضلاً عن فعاليتها من حيث الوصول إلى أهدافها؛ لذا سنعرّف فيما يلي جملة من أهمّ المؤشّرات المستخدمة في تقييم الأداء البنكي.

**قياس الرّبحية:**

تُقاس ربحيّة المؤسسة ذات الطّابع البنكي على غرار بقية المؤسسات باستخدام مجموعة معدّلات تُبرز كفاءة البنك من حيث تحقيق الأرباح من الأموال المستثمرة، علّنا نجد من أهمّها مايلي:

[19]. أمارة محمد يحي عاصي، مرجع سبق ذكره، ص 188.
[20]. علي عبد الله شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 22.

1. **معدّل العائد على حقوق الملكية (ROE)** : وهذا المعدّل يقيس إنتاجية حقّ الملكية فقط من رأس مال واحتياطات وأرباح غير موزّعة، إلاّ أنّه لا يقيس إنتاجية الأموال التي تحصل عليها المؤسسة البنكية في شكل ودائع، ويُحسب هذا المعدّل بقسمة صافي أرباح العام على حق الملكية، وتُصاغ بالعلاقة الرّياضية التالية:

$$ROE = \frac{\text{صافي الدّخل}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وهذا المعدّل يُعاب عليه أنّه لم يأخذ الودائع في الاعتبار مع العلم أنّها تحسب فوائدها بمعدل آخر يقيس مدى نجاح إدارة المصرف في توليد الأرباح من الودائع التي حصل عليها، والذي يُقاس بالمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة العائد على الودائع} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الودائع}}$$

ولذلك يُفضّل أخذ معدّل العائد على الموارد، ممثلاً كما سيأتي.

2. **معدّل العائد على الموارد**: أي معدّل العائد على الأموال المتاحة، يهدف هذا المؤشّر إلى قياس قدرة البنك على توليد العوائد من الموارد الماليّة المتاحة للبنك والمتمثّلة بالودائع باختلافها وحقوق الملكية. ويُصاغ كما يلي[21] :

$$\text{معدّل العائد على الأموال المتاحة} = \frac{\text{صافي الدّخل}}{\text{حق الملكية + الودائع}}$$

3. **معدّل العائد على الأصول (ROA)** : يُسمّى أيضاً بالعائد على الاستثمار كونه يُعدّ مقياساً لربحية كافة استثمارات البنك القصيرة والطّويلة الأجل. فهو يقيس صافي الدّخل الذي يُحصّله المساهمون في البنك نتاج استثمارهم لأموالهم لذلك فاعتماده كبير على حجم الأرباح المحقّقة من هذه الموجودات[22].

حيث يقيس معدل العائد على الأصول مدى فاعلية الإدارة في استخدام الموارد المتاحة، ومدى قدرتها على تحقيق العوائد من الأموال المتاحة من مختلف المصادر التمويلية، بغض النظر عن الطريقة التي تم بها هذا التمويل.
وتُمثّل تلك المصادر في مُجلها من حقوق الملكية وَالودائع وَأيّة مصادر تمويل أخرى، مجموع أصول وخصوم البنك، فهو يقيس بذلك الأرباح المتولّدة عن كلّ دينار من الأصول.

فمُعدّل العائد على الأصول يُعدّ مقياساً كُلّياً يُترجم أداء البنك كونه يعكس قدرة البنك على تحقيق العوائد من كافة مصادر التّمويل[23].

---

[21]. حاكم مُحسن الرّبيعي وَحمد عبد الحُسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

[22]. علاء فرحان طالب وَإيمان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص 81.

[23]. عزالدين مصطفى الكور، **أثر السيولة على كفاءة التكلفة والأداء- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية الأردنية**، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ص 9-10.

وَيُصاغ بالشّكل الآتي : معدّل العائد على الأصول= صافي الدّخل / إجمالي الأصول

4. **صافي هامش الفائدة (NIM)** : (Net Income Marginal)

تقيس هذه النسبة صافي العائد من الفائدة على الأصول المولّدة للدّخل. لذلك يُستعان بها في تقييم قدرة البنك على إدارة مخاطر معدّل الفائدة[24].

كما أنّه يُعبّر عنها بصيغة النّسبة مئوية؛ إذ يُعبّر عن صافي الدّخل من الفائدة باحتساب الفرق بين دخل الفائدة (Int.Income) ومصاريف الفائدة (Int.Expense) (يعني الفرق بين إيرادات الفوائد المقبوضة والفوائد المدفوعة) كبسط للنسبة المقسوم على الموجودات المحقّقة لهذا الدّخل (تسمّى كذلك بالموجودات المربحة والتي تدخل فيها كل من الاستثمارات والقروض). ويُصاغ هذا المؤشّر رياضيّاً بالشّكل التّالي[25]:

**NIM = دخل الفائدة – مصاريف الفائدة \ الموجودات المولّدة للدّخل**

**قياس السّيولة :**

تُقاس من خلال مؤشّرات السّيولة قدرة البنك على تحويل أصوله إلى نقدية حاضرة دون التعرّض إلى خسائر كبيرة؛ ممّا يُثبت قدرته على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل[26]. وتُعدّ نسبة الأصول السّائلة إلى إجمالي الأصول، الأكثر دلالة على مستوى إدارة السّيولة لدى المؤسّسة البنكيّة.

1. **نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول** : عموماً ارتفاع هذه النّسبة إنّما يدلّ على انخفاض قيمة الاستثمارات لدى المؤسسة البنكيّة، معناه أنّها تستثمر جزءً كبيراً من أموالها في أصول ذات قابليّة سريعة للتحوّل إلى نقديّة في المدى القصير. بينما العكس عند انخفاض نسبة سيولة الأصول بالنّسبة لمجموعها فذلك دليل على أنّ البنك قادر على الوفاء بالتزاماته بالذّات طويلة الأجل ممّا يعني أنّ المؤسّسة البنكيّة تعتمد سياسة استثمارية جيّدة تمكّنها على المدى الطّويل من تحسين مردودها[27].

**الأصول السّائلة أو النّقدية/ إجمالي الأصول**

---

[24]. سميرعبد الرزّاق السّرايري، **قياس الأداء المالي للمصارف التجارية السعودية وتقييمها**، كلية المجتمع في الرياض، جامعة الملك سعود، بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، صيف-خريف 2008، ص 145.

[25]. حاكم محسن الرّبيعي وَحمد عبد الحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

[26]. سمير عبد الرزّاق السّرايري، مرجع سبق ذكر، ص 142.

[27]. قمري زينة، **واقع استخدام الأساليب الكميّة في تقييم أداء الوظيفة الماليّة للمؤسّسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتّخاذ القرار**، كلّية العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّسيير، جامعة 20 ماي 1955، سكيكدة، ص5.

2. **نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع :** تدلّ على قدرة البنك النّقدية على مواجهة السحب من الودائع[28]، الجارية والتّوفير (الادّخارية) والآجلة (الاستثماريّة)، فهي تقيس إلى أيّ مدى يعتمد البنك على استخدام الودائع في تلبية احتياجات وطلبات العملاء (القروض الإضافية)، وارتفاع هذه النّسبة دلالة على كفاءته في ذلك، وعليه فهذه النّسبة تُعد المفضّلة في قياس السّيولة لدى المؤسّسة البنكيّة[29]. وتُحسب كما يأتي :

**الأصول السّائلة أو النّقدية/ مجموع الودائع**

**قياس كفاية رأس المال :**

تقيس هذه النّسبة مدى قدرة البنك على امتصاص الخسائر التي تنجَرّ عن عمليّات الإقراض والاستثمار بالاعتماد على حقّ الملكيّة المتاح لدى أصحاب البنك. وتدخل ضمن هذا المؤشّر النّسبتين الماليّتين التّاليتين [30]:

- **كفاية حقوق الملكيّة بالنّسبة للودائع :** تُبيّن هذه النّسبة إلى أيّ مدى تعتمد المؤسّسة البنكيّة على حقوق الملكيّة، كإحدى مصادر التّمويل. وتقيس قدرتها أيضاً على ردّ الودائع التي حصل عليها من الأموال المملوكة له. فارتفاع هذه النّسبة دليل على ارتفاع أمان المودعين. ويُمكن حسابها كما يلي :

**حقوق الملكيّة \ إجماليّ الودائع**

- **كفاية حقوق الملكيّة بالنّسبة إلى إجمالي الاستثمارات :** حيث تقيس مدى قدرة المؤسّسة البنكيّة على إدارة مخاطر الاستثمار بأنواعها، فانخفاض قيمة الاستثمارات لأي سبب يؤثّر في حقوق الملكيّة والتزامات المصرف تجاه الغير. ويتم حسابها ب : **حقوق الملكية \ إجمالي الاستثمارات المالية**

## المطلب الثالث : تحديد واختيار مؤشرات الأداء المالي الأكثر دلالة في المؤسسات البنكية

وذلك عن طريق تحديد المقياس المناسب لمجالات الأداء السابقة ويكون هذا المقياس إمّا كمّي أو قيمي (معنوي) أو زمني أو نسب وعلاقات تجمع بين هذه العناصر مثل الكمية المنتجة في مدة زمنية أو تكلفة الوحدة أو أي شيء آخر[31].

بينما بالنّظر لمضمون الدّراسة بين أيدينا والتي نصبو من خلالها إلى إيجاد أحسن السّبل والأساليب في تقييم أداء المؤسسات من الطّابع البنكي، فإنّه بات مهمّا إيلاء العناية في اختيار المؤشّرات الأكثر دلالة من حيث قياس ثمّ تقييم أداء هذه الأخيرة من النّاحية الماليّة، الأمر الذي استوجب بناء على ذلك الرّجوع إلى المؤشّرات المالية في عمليّة التّقييم، حيث اخترنا منها أهمّ المؤشّرات لد : الرّبحية والسّيولة وكفاية رأس المال؛ التي تشكّل في مجملها دالة للأداء المالي تُصاغ بالشّكل أو النّموذج الرّياضي الآتي :

---

[28]. بهية مصباح محمود صبّاح، **العوامل المؤثّرة في درجة أمان البنوك التجارية العاملة في فلسطين- دراسة تحليليّة**، بحث مقدّم استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزّة، 1429هـ-2008م، ص 37.

[29]. شوقي بورقبة، **الكفاءة التسغيلية للمصارف الاسلامية دراسة تطبيقية مقارنة**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس – سطيف، 2010-2011، ص 71.

[30]. سمير عبد الرزّاق السّرايري، مرجع سبق ذكر، ص 140-141.

[31]. علي دنيف حسن، **لماذا يجب مراقبة الأداء الحكومي ؟...و ما هي الآليات؟**، أخبار الديمقراطية، المصدر: جريدة الصباح 09-12-2006، صفحة على ال web، الاطلاع: 20-04-2012.

**الأداء المالي = معدّل نسب الرّبحية + معدّل نسب السّيولة + معدّل نسب كفاية رأس المال**

وذلك لتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً على (كفاءة وفاعليّة) الأداء المالي. ويتميّز المؤشّر الجيّد بخصائص معيّنة، تجعله دقيقاً من حيث القياس، وبالتالي أكثر دلالة عند الاستخدام، يتمّ الرّجوع إليها في اختياره هي[32] :

- **الصّلة بالموضوع "الملاءمة** : يجب أن يرتبط المؤشّر بموضوع ما، أو هدف. كما أنه، يجب أن يستجيب إلى احتياجٍ في القياس، أو الحصول على دلالة أو معنى لمضمون دراسة ما أو حتى لعملية التسيير، أو أنه يقوم بإيصال وصف ما لمستخدميه ضمن سياق معين.
- **الجودة ودقّة القياس** : يجب أن تتوفّر في المؤشّر بعض الخصائص المحددة بالنظر إلى الوضوح والدقة المطلوبين في تشكيله، أي أنه يستوجب أن يتكون بشكل جيد، ومحدّد الأبعاد، وأن يتميّز بمرونة وحساسية الاستجابة القوية للمتغيرات التي يمكن أن تطرأ على الشيء المقاس.
- **توفّر المعطيات** : ويستدعي أن نمتلك الإمكانيّة والقدرة التّقنيّة لوضع نظام معلوماتي يسمح بالتجميع، وفضاءات فعالة، بالإضافة إلى بوابات من حيث آجال الإنتاج و زمن الاستجابة. بعبارة أخرى، يعني أنّه يجب على الباحث مراعاة توافر المعلومات والبيانات الضّرورية واللاّزمة الدّاخلة في تكوين عناصر المؤشّر من قبل المؤسّسات.

كما وتُساعد **مقاييس الأداء الجيدة والمختارة بعناية** على تطابق أهداف الوحدات الفرعية (الوكالات) مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة البنكيّة (المؤسّسة الأم)[33]،من حيث تطابق الإجراءات التصحيحيّة والسّياسات المطبّقة، ذلك كونها تشترك في طريقة التّقييم ذاتها وبنفس الأدوات والمؤشّرات الماليّة المستخدمة على المستويين وبالتّالي تقارب مستويات النّشاط والأداء ونتائج التّحاليل وعمليّات التّقييم على حدّ سواء.

## المطلب الرّابع : مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية

### أولاً : النّقاط التي تسبق معالجتها عمليّة تقييم الأداء المالي[34]:

في مجال تقييم الأداء البنكي يرى "د.عبد الغفار حنفي" في دراسته أنّه تجب معالجة عناصر معيّنة ضمن البيانات المالية للمؤسسة موضوع التقييم وهي نقاط فعلاً مهمّة يجب مراعاتها عند إجراء عمليّة التّقييم نوردها كالآتي[35]:

1- إعادة ترتيب قائمة الدّخل بحيث يتم في المرحلة الأولى استبعاد العناصر غير المتعلّقة بالنّشاط الرّئيسي للمؤسسة البنكية المعنية؛ وذلك لتقوم المقارنة مع غيرها من المؤسسات متماثلة النشاط على أساس سليم.

---

[32]. Mamadou Moustapha MAIGA, **Analyse des indicateurs de performance financière des institutions de microfinance au SENEGAL : étude du cas du PAMECAS**, 2005, mémoire de fin de cycle, centre africain d'études supérieures en gestion, P14.

[33]. عمر الجهماني، **تقييم أداء الشركات**، مقالة نشرت في جريدة أخبار، hr-syria@googlegroups.com، "سامر كانتاكجي".

[34]. علي فاضل جابر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[35]. عبد الغفار حنفي وَرسمية زكي قرياقص، **البورصات والمؤسسات المالية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية- الإسكندرية، طبعة 2002، ص 223.

2- بالنّظر إلى النّقطة الفائتة، يجب أن نستبعد الأرباح أو الخسائر النّاتجة عن:

- تعامل المؤسسة البنكية في الأوراق المالية.
- بيع أصول ثابتة أو غيرها من عناصر لا تتعلّق بنشاطها الرّئيسي.

كما لا ننسى أن نأخذ في الاعتبار أثر هذه العمليّات أو الأنشطة على العائد.

3- نحسب العلاقة [عائد القروض والعوائد الخاصّة بالبنك لدى البنوك الأخرى وأذون الخزانة ]- [تكلفة الودائع والاقتراض+ المخصّصات+ المرتّبات والإهتلاكات] ونضرب النّاتج (x) [1- معدّل الضّريبة] لاحتساب الضّرائب على صافي العائد، وبهذا نتوصّل إلى صافي الدّخل من الأنشطة الرّئيسية للمؤسسة البنكيّة بعد الضّريبة.

**ثانياً : خطوات عمليّة تقييم الأداء المالي[36]:**

1. **جمع البيانات والمعلومات الإحصائية :**

تعتمد الخطوة الأولى أساساً على القوائم المالية (قائمة المركز المالي، قائمة الدّخل، قائمة التّدفق النقدي) للحصول على المعلومات والبيانات الإحصائية. فضلاً عن الاطّلاع على الملاحظات الموجودة بالتّقارير المالية لفروع المؤسسة البنكية وكذا معلومات والبيانات المتعلّقة بكل من السنوات الماضية و حتى أنشطة المؤسسات المماثلة.

2. **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية المتعلّقة بالنّشاط :**

تقتضي هذه المرحلة التأكّد من مدى سلامة البيانات، لأنّ الموثوقيّة والاعتماديّة (كما عبّر عنها د.فاضل جابر) في البيانات عنصرين مهمّين للغاية لسلامة النتائج التقييمية وبالتّالي سلامة الأحكام النّهائية على الأداء، لذلك كثيراً ما يُستعان بأساليب إحصائية للتأكّد من درجة موثوقيتها.

3. **إجراء عملية التّقييم :**

المرجعيّة هنا للمعايير التي سُطّرت ووضعت من قبل إدارة المؤسسة سابقاً، فيتعيّن اختيار كما تحديد نسب الأكثر ملائمة لنشاط المؤسسة البنكيّة محلّ التّقييم، ولضمان الوصول إلى الحكم الدّقيق والموضوعي يجب أن تمتاز عمليّة التّقييم بشموليّتها للنّشاط العام للمؤسسة.

**ثالثاً : المراحل العمليّة لتقييم الأداء المالي :**

تُعدّ الخطوة الأخيرة من خطوات التّقييم الموضّحة أعلاه اللّبنة الأولى لإصدار الحكم على مستوى الأداء المالي للمؤسسة موضوع التّقييم، لكن هذا الحكم بدوره يمرّ عبر مراحل معيّنة متواترة مترابطة يُشكّل قرار التّقييم أو إصدار الحكم فيها الحلقة النّهائية. فهذه الحلقات تمثّل المراحل العمليّة لتقييم الأداء في المؤسسة.

برأي د.عمرو حامد، تتمثّل عمليّة التّقييم عمليّاً في ثلاث مراحل وهي[37]:

1. مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات :

في هذه المرحلة تُحلّل نتائج التّنفيذ الفعلي(الحالي أو للفترة)كما تُقارن بالنّسبة لـ:

---

[36]. علي فاضل جابر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

37. عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص 118-119.

- نتائج التّنفيذ المستهدفة كما وردت في الخطّة المسطّرة، أي بالنّسبة للنتائج المعياريّة. لتحديد مدى تحقق الأهداف، ومدى التقدّم أو التخلّف عنها.
- النّتائج الفعليّة المحقّقة في فترة أو فترات سابقة، وعلى أساس هذه المقارنة نحُدّد إلى أيّ مدى قد تطوّرت النّتائج فيما بينها وفي أيّ اتّجاه مع تعاقب الفترات الزمنيّة.

2. مرحلة قياس التغيّرات وتفسيرها :

نأتي في هذه المرحلة على تحليل وتفسير العوامل التي تسبّبت في تلك الاختلافات بين النّتائج التي اكتُشفت في المرحلة الفائتة. ويمكن إيجاز هذه الأسباب لاختلافات النّتائج المتحقّقة عن الأهداف وكذا عن النّتائج السّابقة في النّقاط التّالية :

- عدم الدقّة في تحديد الأهداف نفسها من النّاحية الكمية أو الزمنيّة.
- وجود نقط ضعف أساسية في خطّ التّنفيذ واستراتيجيته.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتمّ في إطاره تنفيذ الخطّة.
- عدم توافر نظام فعّال للرّقابة الدّاخلية، وما يترتّب على ذلك من عدم توافر مؤشّرات الرّقابة التي توضّح الموقف للإدارة أولاً بأوّل دون إبطاء.
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعة.
- عدم توافر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرّف الإدارة.

3. مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات :

يقتضي الأمر هنا أن نُفرّق بين طبيعة المسؤولية من حيث النّطاق، بعد أن نُحدّد طبعاً الجهة المسؤولة جرّاء قراراتها عن تلك الاختلافات في النتائج أو الانحرافات التي كشفت عنها عمليّات القياس والمقارنة. حيث تختلف طبيعة المسؤولية من داخليّة ترجع أسباب الانحرافات في نتائجها إلى العمليات والقرارات المتّخذة داخل المؤسسة البنكية، بينما عندما نجد أنّ الأسباب في انحرافات النتائج ترجع إلى جهة خارجية لا قدرة للمؤسسة بالتحكّم فيها نعبّر عن تلك المسؤولية بالمسؤولية الخارجيّة.

# الفصل الثالث

# الإطار التطبيقي لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية
# - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشّعبي الجزائري -

# الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية - دراسة حالة مجموعة من البنوك الوطنية الجزائريّة -

## المبحث الأول : نبذة عامّة عن نطاق وظروف نشاط البنكين محلّ الدّراسة والتّقييم

### المطلب الأول : التعريف بالبنك الوطني الجزائري والقرض الشّعبي الجزائري عينة الدّراسة

من خلال هذا المطلب نوجز في أسطر نظرة عامّة حول البنكين المعنيَّين بالدّراسة والتّحليل، ، مع التّركيز على آخر المستجدّات ونطاقات النّشاط في الوقت الحالي، وبالأخصّ فترة الدّراسة.

**أوّلا: تعريف ونشأة البنكين:**

✓ **البنك الوطني الجزائري (BNA) :**

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي نشأت بعد الاستقلال , كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص في القيام بمختلف العمليات التجارية سواء في الداخل أو الخارج.

نشأة البنك الوطني الجزائري

- أُسّس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966.

- بحلول عام 1970، أين تم شراء جميع المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، وحسب القانون الأساسي فان البنك يُسيّر من قبل رئيس مدير عام و مجلس إدارة من مختلف الوزارات و يعمل كبنك ودائع قصيرة و طويلة الأجل و تمويل مختلف حاجيات الاستغلال و الاستثمارات لجميع الأعوان الاقتصاديين والقطاعات الاقتصادية كالصناعة التجارة، الزراعة ...الخ كما أنه استخدم كأداة لتحقيق سياسة الحكومة في التخطيط المالي بوضع القروض على المدى القصير والمساهمة مع الهيئات المالية الأخرى لوضع القروض الطويلة و المتوسطة الأجل.

وظائفه : ويقوم بالعمليات المختلفة التالية:

- تقديم ضمانات في مجال الصفقات العمومية.
- تمويل التجارة الخارجية.
- قبول الودائع بكل أشكالها.
- تقديم قروض وتسبيقات بدون أو بضمانات.
- التدخل في عمل الصرف الآني أو الآجل.
- العمل كمراسل للبنوك الخارجية.

ينقسم رأسمال البنك الوطني الجزائري و الذي حدد في أول جمعية تأسيسية بمليار دج مقسم إلى ألف سهم، قيمة كل سهم مليون دج و مقسمة بين :

1- حصة من 1 إلى 350 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة" وسائل الإنتاج".

2- من 351 إلى 700 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " المناجم، المحروقات، الهيدروليك".

3- من 701 إلى 900 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات الغذائية".

4- من 901 إلى 1000 حصة مكتتب فيها من صندوق المساهمة " الصناعات المختلفة".

مهـامه:

- يقوم البنك الوطني الجزائري بمهام كل بنك يستلم الودائع من الجمهور بنوعيه التجاري و الهام و يقوم بالخدمات المهنية لمؤسسات كما جاء في المادة الثانية من القانون الأساسي للبنك.

- يقوم بالتعامل مع كل البنوك التجاري المتعارف عليها في المهنة البنكية و كل عمليات الصرف مع العملات الأجنبية وعمليات القرض في إطار التشريع المعمول به و القوانين التي تنظم عمل البنوك في الجزائر و نذكر خاصة قانون النقد والقرض.

- يمكن أن يكتتب على أي شكل كان؛ أي مساهمة في كل مؤسسة أو شركة وطنية أو أجنبية التي يكون موضوعها مشابه أو يمّكن من تطوير عمليات البنك الخاصة.

- يمكن أن يعمل لوحده أو بالتعاون من مؤسسات أخرى مباشرة أو غير مباشرة في الجزائر أو خارج على أي شكل كان كل العمليات التي تدخل في حيز نشاطه.

✓ **القرض الشّعبي الجزائري (CPA) :**

تأسس القرض الشعبي الجزائري في 1966/12/26 بالأمر66/ 366 برأس مال بلغ 15 مليون دج فورث النشاطات المصرفية التي كانت تديرها من قبل البنوك الشعبية Populaires Banques :

- المصرف الشعبي التجاري و الصناعي بالجزائر العاصمة(BPCIA)
- المصرف الشعبي التجاري و الصناعي لعنابة (BPCIAN )
- المصرف الشعبي التجاري لوهران (BPCIO )
- المصرف الشعبي و التجاري و الصناعي لقسنطينة (BPICIC )

وكذلك من طرف مؤسسات أجنبية :

- بنك الجزائر مصر سنة 1967 – .(BMAM – MISR )
- شركة مرسيليا للقرض (SMC ) سنة 1968.
- المؤسسة المصرفية الفرنسية للقرض (CFCB )سنة 1972 .

✓ في 30/ 04 1985 / انبثق عن (CPA) بنك التنمية المحلية (BDL) بموجب المرسوم 85/ 65 تم التنازل لفائدته عن 40 وكالة و تحويل 550 موظف و إطار و 89000 حساب تجاري للزبائن. طبقا للقانون الأساسي الذي يحدد المؤسسة كمصرف ذو نشاطات شاملة, فمهمة القرض الشعبي الجزائري تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء و الأشغال العمومية، قطاع الصحة وصناعة الأدوية.

بالنسبة لرأسمال الاجتماعي للبنك فهو محدّد مبدئيا بـ 15 مليون دينار، وفيمايلي تطور رأس المال من سنة 1966 إلى سنة 2010:

**الجدول رقم (01) : تطور رأس مال القرض الشعبي الجزائري (1966-2010)**

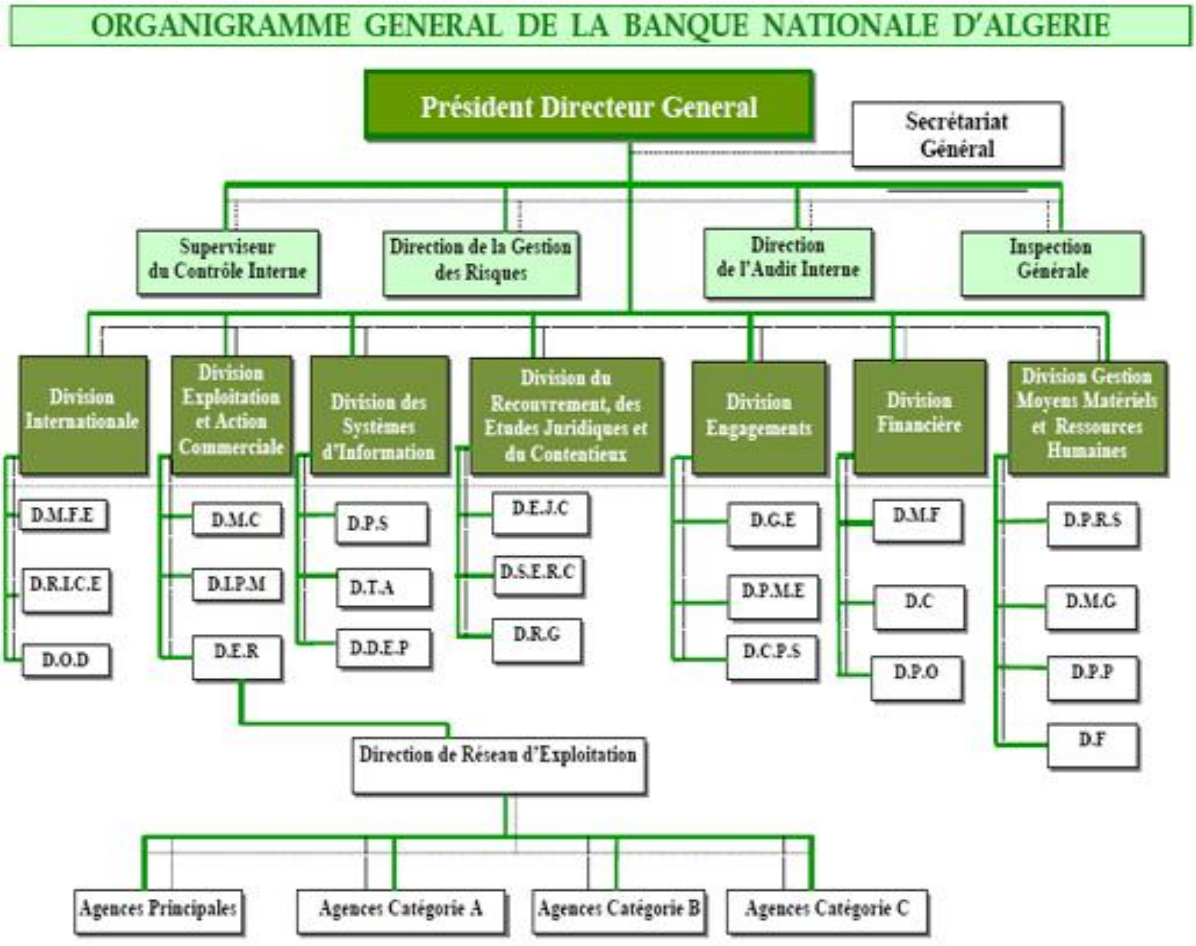
| السنوات | رأس المال الاجتماعي (دج) |
|---|---|
| سنة 1966 | **15 مليون دج** |
| سنة 1983 | **800 مليون دج** |

| | |
|---|---|
| سنة 1992 | 5,6 مليار دج |
| سنة 1994 | 9,31 مليار دج |
| سنة 1996 | 13,6 مليار دج |
| سنة 2000 | 21,6 مليار دج |
| سنة 2004 | 25,3 مليار دج |
| سنة 2006 | 29,3 مليار دج |
| سنة 2010 | 48 مليار دج |

**المصدر**: الموقع الالكتروني للقرض الشعبي الجزائري، http://www.cpa-bank.dz/?p=presentation

**ثانيا: الهيكل التّنظيمي للبنكين محل الدراسة**

1. **البنك الوطني الجزائري:** **الشكل رقم ( 03 ): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري**




**المصدر** : الموقع الالكتروني للبنك الوطني الجزائري http://www.bna.dz/organigramme.html

- **تفسير التسميات المختصرة بالهيكل التنظيمي:**

***Les structures rattachées à la Direction Générale:***

Secrétariat Général ;
Inspection Générale ;
Direction de l'Audit Interne ;
Direction de la Gestion des Risques ;
Supervision du Contrôle Interne.

***Les abréviations utilisées dans la Division Engagements:***

DGE : Direction des Grandes Entreprises ;
DPME : Direction des Petites et Moyennes Entreprises ;
DCPS : Direction de Crédits aux Particuliers et Spécifiques ;

***Les abréviations utilisées dans la Division Exploitation et Action Commerciale:***

DER : Direction Encadrement du Réseau ;
DMC : Direction Marketing et Communication ;
DIPM : Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique.

***Les abréviations utilisées dans la Division Gestion des Moyens Matériels et des Ressources Humaines:***

DPRS : Direction du Personnel et des Relations Sociales ;
DMG : Direction des Moyens Généraux ;
DPP : Direction de la Préservation du Patrimoine ;
DF : Direction de la Formation.

***Les abréviations utilisées dans la Division Internationale:***

DMFE : Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger ;
DRICE : Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur ;
DOD : Direction des Opérations Documentaires.

***Les abréviations utilisées dans la Division Financière :***

DPO : Direction de la Prévision et de l'Organisation ;
DC : Direction de la Comptabilité ;
DMF : Direction des Marchés Financiers.

***Les abréviations utilisées dans la Division des Systèmes d'Information :***

DPS : Direction de la Production et des Services ;
DTA : Direction des Technologies et de l'Architecture ;
DDEP : Direction du Développement Etudes et Projets.

***Les abréviations utilisées dans la Division du Recouvrement, des Etudes Juridiques et du Contentieux :***

DEJC : Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux ;
DSERC : Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement de Créances ;
DRG : Direction de la Réalisation des Garanties.

*NB : L'organigramme comporte schématiquement deux types de liaisons :*
- *Les liaisons hiérarchiques sont représentées par :* ————————
- *Les liaisons fonctionnelles sont représentées par :* ————— —————

2. **القرض الشعبي الجزائري:**

لم تتـــوفر لدينا نسخة من المخطط التنظيمي للبنك.

## المطلب الثاني : معوّقات تطوير الأداء المالي وأوجه التحسين فيه لدى البنكين

في الحقيقة نحن هنا بصدد الحديث عن نقاط القوّة والضّعف في الجهاز البنكي الجزائري التي أثّرت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على النّشاط البنكي في البلاد، وبالتّالي على نشاط البنكين عيّنة الدّراسة ، لأنّ هذا الحديث من شأنه أن يقودنا إلى

الكشف فعلاً عن المعوّقات والتحدّيات التي تواجهها الجهات المعنيّة (عناصر الجهاز البنكيّ في الجزائر) في إطار البرامج والإجراءات وحتّى التّشريعات التي تسعى إلى تطوير وتحسين الأداء البنكي بصفة عامّة والأداء المالي على وجه الخصوص.

رغم سعي السّلطات الجزائريّة في وضع إصلاحات للرقي بالقطاع البنكي وتحسينه، إلاّ أنّه لازال يُراوح مكانه ولم تُثمر الجهود المبذولة بعد في رفع مكانته ومستويات أداءه. لذا سنحاول فيما يأتي تشخيص نقاط الضّعف التي يُعانيها ونقاط القوّة فيه.

**أوّلاً :نقاط الضّعف :** وتتجسّد في [38]:

- التركّز البنكي : حيث تمتلك البنوك السّتة المملوكة للدّولة (العمومية) أكثر من 95% من إجمالي الأصول البنكيّة.
- ضعف تغطية وانتشار وتوزيع شبكة البنوك : عدم الاعتدال في توزيع الشّبكة البنكيّة، حيث تبلغ حالياً 1324 وكالة (منها 1072 عمومية وَ252 بنوك خاصّة) موزّعة على 314 بلدية من بين 1541 بلدية وطنياً. وهذا بعيد كل البعد عن المعايير العالمية التي تحدد لكلّ 1000 نسمة وكالة مصرفية (في الجزائر وكالة لكل 27250).
- تجزئة النّشاط البنكي : أي مشكلة التّخصّص البنكي في مجالات دون أخرى، في ظل الحديث عن البنوك الشاملة اليوم.
- القروض المتعثّرة : نتيجة لنموّها لتفوق 50% من إجمالي القروض الممنوحة، كما وصلت هذه الدّيون إلى أكثر من 200 مليار خلال ال2004 وأغلبها ترتّب على ذمّة المؤسسات العمومية.
- هيكل ملكيّة البنوك : تميّزه سيطرة القطاع العام. فمن بين أكثر من 15 بنكاً خاصاً مرخصاً في الجزائر، مقابل 6 بنوك الدّولة عمومية تستأثر بحصّة تفوق 95% من السّوق البنكية.
- ضُعف قاعدة رأس المال للبنوك الجزائرية : كونها تتّسم بصغر حجم رأس مالها؛ فأوّل بنك عمومي جزائري من حيث رأس المال هو بنك BADR لا يتعدّى رأس ماله 440 مليار دولار أمريكي. بالرّغم من قرار السّلطات الجزائريّة برفع رأس مال البنوك العاملة في السّوق البنكية 2008/12/23، يقضي برفع رأس مال البنوك إلى 10 مليار دينار و3,5 مليار دينار بالنّسبة للمؤسسات المالية. لكن كلّ ذاك من دون جدوى لأنّها تبقى بعيدة عن المعايير الدّولية بل كلّ البعد حتّى عن حجم رأس مال البنوك في المنطقة والمغاربية والعربية.
- ضُعف كفاءة أنظمة المدفوعات : من حيث تسوية المعاملات بين البنوك ( طرق تقليدية؛ استخدام المقاصة اليدوية ) إضافةً إلى البُطء في تحصيل الشّيكات والتّحويلات المالية (متوسط مدة تحصيل الشيك بين البنوك أكثر من 21 يوماً وقد تصل إلى 3 أشهر أحياناً ). ما شجّع التّعامل خارج الجهاز البنكي(حجم المعاملات نقداً 80%).
- ضُعف الرّابط الشّبكي بين فروع البنك الواحد وفيما بين البنوك، الأمر الذي استدعى بعث مشروع الرّبط الشّبكي بين البنوك سنة 2001 لكنّه للأسف شهد تعثّراً أيضاً.

**ثانياً :نقاط القوّة :** يمكننا ذكرها فيما سيأتي :

- اعتماد برامج تحديث مؤسّسية منفّذة تبعاً للتقييمات والإجراءات ذات المقاييس الدّولية المعمول بها.
- ضرورة إيجاد وظائف ومنتجات بنكيّة جديدة تتوافق والمهنة البنكية المعمول بها في الدّول المتقدّمة.

[38]. مطّاي عبد القادر، **تشخيص واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومدى تمكّن الإندماج المصرفي من تطويرها**، الأكاديمية للدّراسات الاجتماعية والإنسانية، 6-2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التّسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشّلف، ص 49-50.

- إعادة تهيئة أو تصميم شبكات لتوصيل البنوك يبعضها البعض بصفة تدريجية مع ضرورة التّطبيق الفعلي للإجراءات المتّخذة في هذا المجال.
- اتّفاقيات الشّراكة بين البنوك العموميّة ومؤسّسات تدعيم وإتاحة مناصب الشّغل.
- ارتفاع عوائد الأموال الذّاتية للبنوك العموميّة خلال السّنوات التّسع الأخيرة ومن بين الأسباب بعث البرنامج الخماسي الأخير الذي أطلقه رئيس الجمهورية.

## المطلب الثالث : آلية التّقييم ومصادر البيانات المالية المعتمدة في الدّراسة

### أولا: آلية ومنهجية التقييم :

من الجدير بالذّكر هنا هو الطّريقة أو الآليّة التي اعتُمدت في عمليّة التّقييم المتعلّقة بالدّراسة التّطبيقية التي بين أيدينا، ونظرًا لطبيعة ومتطلّبات الجانب التّطبيقي للدّراسة فإنّه تمّ استخدام أسلوب المقارنة الزّمنيّة بين نتائج الأداء، أي تتبّع تطوّرات مؤشّرات الأداء عبر السّبع سنوات فترة الدّراسة لدى كل من البنك الوطني الجزائري والقرض الشّعبي الجزائري، حتّى نتمكّن من تقييم كلّ بنك على حدا، ومن ثمّ إجراء المقارنة بين أداء البنكين من خلال تحديد الاتّجاهات العامّة لمؤشّرات الأداء الماليّة المختلفة التي تمّ استخدامها وحسابها، لنصل في الأخير إلى إطلاق حكم يكون موضوعيّاً قدر الإمكان حول أداءهما المالي.

وكما تمّت الإشارة أعلاه إلى أنّ الباحثة لتحقيق هذا الأخير اعتمدت على حساب مؤشّرات الأداء الماليّة للمؤسّسات البنكيّة المعنيّة بالتّقييم، لذلك فإنّ للبيانات الماليّة المستخرجة من القوائم الماليّة لهذه المؤسّسات هنا أهميّة جدّا كبيرة تستدعي منّا التّعرّف عليها...

### ثانيا: مصادر البيانات المالية المستخدمة في عملية التّقييم

#### 1. قائمة الدخل[39]:

تعتبر قائمة الدخل مهمة لأغراض التحليل المالي حيث تعد جزءا مكملا لقائمة المركز المالي والقوائم المالية الأخرى وذلك لإعطاء صورة متكاملة عن حياة المشروع المالية.

**أهمية قائمة الدخل :** تكمن أهمية قائمة الدخل في الآتي:

- توفر للمستثمرين والدائنين المعلومات التي تساعدهم في التنبؤ بمقدار وتوقيت ودرجة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية في المستقبل .حيث يساعد التنبؤ بالتدفقات النقدية في تقدير القيمة الاقتصادية للمؤسّسة، وتحديد احتمال استرداد الدائنين لحقوقهم بالمؤسّسة، وتقييم الأداء الخاص بها في السنوات السابقة.
- تبين قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق المكاسب الإرادية خلال فترة محاسبية معينة.
- تعتبر أداة مهمة لعملية التخطيط المستقبلي، والرقابة على الأعمال المنفذة من خلال مقارنة البيانات الفعلية التي تعبر عنها مع بيانات الميزانية التقديرية أو المعدلات المعيارية
- تستخدم كمقياس لتقييم فاعلية وكفاءة الإدارة.

[39].مُحمّد يوسف الهبّاش، **استخدام مقاييس التدفّق النقدي والعائد المحاسبي للتنبّؤ بالتدفّقات النقدية المستقبلية** – دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، رسالة مقدّمة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل(غ.منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزّة، يونيو/جوان 2006، ص48.

- توفر معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة.

### 2. قائمة المركز المالي :

ونقصد بها ميزانية المؤسّسة والتي هي عبارة عن وثيقة تضمّ كما توضّح كل من موارد واستخدامات المؤسّسة البنكيّة. لذلك نجدها في شكل جدول من شقّين. وتُعدّ أهمّ أداة من أدوات التّقييم التي تقوم على أساسها التّحليلات المالية من خلال البيانات المالية المستخرجة منها. كما وتوضّح النّتيجة الصّافية المحقّقة خلال السّنة المالية.

## المبحث الثاني: تقييم أداء البنكين محل الدراسة من الناحية المالية للفترة ما بين 2005 - 2011

### المطلب الأول : حساب وتحليل المؤشّرات المالية لعملية التّقييم

نعالج في هذا المطلب أهم مرحلة من مراحل تقييم الأداء المالي للبنكين محل الدراسة، والتي اعتمدنا فيها على اختيار أهم النسب الماليّة لكل من عناصر الربحية والسيولة وكفاءة رأس المال، والتي سبق تفصيلها في الجانب النظري، والمحدّدة أساسا فيما يلي: - مؤشّر الربحـــية

- مؤشّر الســيولة
- مؤشّر كفاءة رأس المال

#### أوّلا: مؤشّر الربحية

يعبّر مؤشر الربحية بالنسبة للمؤسسات البنكية عن هدفها أو مدى قدرتها في تحقيق أكبر أرباح، أي قياس مدى تمتّع البنك المعنيّ بالكفاءة في توليد الإيرادات من أمواله المستثمرة، مراعاةً في ذلك للتوازن بين الربح والسيولة كونه يتعارض معها كهدف. لذلك اعتمدنا في قياس ربحية البنكين على حساب النسب المالية التالية وهي الأكثر دلالة (شائعة الاستخدام):

- العائد على حقوق الملكية
- العائد على الأصول
- صافي هامش الفائدة

و بالرّجوع إلى ميزانية كل من البنكين للسنوات المعنية بالدراسة، قمنا بحساب النسب المذكورة أعلاه في الجدول الموالي، يعقبه التعليق على النّتائج.

**الجدول رقم ( 02 )** : يبين نسب الرّبحية ROE و ROA و NIM للبنكين خلال الفترة (2005 – 2011)

| مؤشر الربحية | النسب (%) / السنوات | البنك | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ROE ( صافي الدّخل \ حقوق الملكية ) | BNA | 16,182 | 23,915 | 30,007 | 46,729 | 42,350 | 49,066 | 32,466 |
| | | CPA | 9,840 | 26,008 | 10,320 | 29,104 | 23,265 | 22,408 | 19,521 |
| | ROA ( صافي الدّخل\إجمالي الأصول) | BNA | -0,485 | 0,609 | 0,735 | 0,944 | 1,669 | 2,293 | 2,148 |
| | | CPA | 0,634 | 1,619 | 0,671 | 1,397 | 1,448 | 1,581 | 1,338 |
| | NIM (صافي الدّخل من الفائدة\ الموجودات المدرّة للدّخل) | BNA | 6,347 | 3,799 | 3,443 | 3,432 | 3,666 | 4,573 | 2,909 |
| | | CPA | 4,488 | 4,434 | 4,331 | 4,297 | 3,530 | 3,674 | 3,618 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة اعتمادا على البيانات المستخرجة من ميزانيّات البنكين

- **تحلـــيل النّـــــتائج :**

- **بالنّسبة للعائد على حقوق الملكية (ROE) :** يتّضح من الجدول أعلاه، أنّ هذا المعدّل قد بلغ (49,06%) كأعلى نسبة خلال العام 2010 في البنك الوطني الجزائري، وهذا طبعاً راجع كون الزّيادة في البسط أي صافي الدّخل أكبر من الزّيادة في المقام يعني في رأس المال المملوك، حيث قُدّرت الزّيادة في المعدّل خلال الفترة (2005-2010) بـ 32,88 %. بينما تحقّقت أعلى نسبة عام 2008 في القرض الشّعبي الجزائري التي بلغت (29,10%) وهي نسبة ضعيفة بالنسبة للبنك الوطني الجزائري الذي حقّق نسبة (46,72%) في ذات العام وهي أعلى نسبة حُقّقت خلال الأربع سنوات الأولى من الدّراسة (2005-2008) حيث سارت في اتّجاه تصاعدي. في حين شهدت ذات الفترة تقلّباً في معدّلات ال ROE للقرض الشّعبي الجزائري، بين انخفاض وارتفاع لكنّها أخذت في التّراجع ابتداءً من العام 2009 بنسب متفاوتة لتصل في العام 2011 إلى نسبة (19,52%) كأدنى معدّل للفترة المدروسة وهذا راجع إلى تلك الزّيادة المستمرّة في قيمة حقوق الملكيّة مع زيادة جدّ ضئيلة بالنّسبة لقيمة صافي الدّخل، حيث يُقابل ذلك اختلافات بنسب قليلة بين السّنة والتي تليها حقّقها البنك الوطني الجزائري إلى غاية 2011 أين حقّق نسبة (32,46%).

- **بالنّسبة للعائد على الأصول (ROA) :** بالنّسبة للقرض الشّعبي الجزائري فقد حقّق نسبة (1,61%) كأعلى نسبة خلال فترة الدّراسة وذلك عام 2006 تقابلها نسبة (2,29%) في البنك الوطني الجزائري كأعلى نسبة حقّقها وذلك العام 2010 و الذي يتبيّن من الأعمدة البيانيّة فيما يأتي ضمن الأشكال البيانية لاحقا، أنّه استطاع أن يُحقّق معدّلات كانت في ارتفاع مستمر طوال فترة الدّراسة وهذا دلالة عن استخدامه الجيّد للموجودات المتاحة لديه، باستثناء القيمة السّالبة المحُقّقة للعام 2005 التي قُدّرت ب(0,485-) لسببٍ قد يعود لعدم الاستغلال الجيّد لمصادر التّمويل المتوفّرة أو سوء توظيفها و سوء الاستخدام للموجودات لدى البنك الوطني آنذاك فكان العائد يقلّ بكثير عن قيمة الموجودات. في حين اتّسمت المعدّلات بالتّذبذب وعدم الاستقرار في البنك الآخر كامل فترة الدّراسة.

- **بالنّسبة لصافي هامش الفائدة (NIM) :** الشّيء الملحوظ هُو تحرّك نتائج هذا المعدّل تنازليّاً ابتداء من عام 2005 إلى غاية العام 2008، حيث تراجعت النّسبة من (6,34%) كأعلى نسبة إلى غاية (3,43%)، ممّا يعني أنّه عبر الأربع سنوات كانت الزّيادة في قيمة الأصول المدرّة للدّخل تفوق نسبة الزّيادة في دخل الفائدة، يعني في الوقت الذي أشرنا سابقاً أنّه شهد تزايداً في معدّل الROA، فلذلك ارتباط نظراً لتأثّر إجمالي الموجودات بالزّيادة في قيمة الموجودات المدرّة للدّخل، هذا بالنّسبة للبنك الوطني الجزائري. ونفس الملاحظة فيما يخصّ تغيّرات الNIM للقرض الشّعبي الجزائري؛ غير أنّه تبيّن لنا من النّتائج المبيّنة في الجدول، ميزة عدم الاستقرار والتّذبذب في المؤشّر طوال الثلاث سنوات الأخيرة من الدّراسة لكِلا البنكين.

**ثانياً: مؤشّر السّيولة**

هي عبارة عن مجموعة النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة المدى؛ ولقياس السّيولة لدى البنكين محلّ الدّراسة فإنّنا قمنا باحتساب النسبتين التّاليتين:

- النّسبة الأولى (R1) : الموجودات السّائلة\ إجمالي الموجودات
- النّسبة الثّانية (R2) : الموجودات السّائلة\ إجمالي الودائع

وبالاعتماد على البيانات المستخرجة من الميزانيات السّنوية للبنكين BNA و CPA استطعنا الحصول على النّتائج المجدولة كما سيأتي :

الجدول رقم (03) : يبين نسب السيولة للبنكين خلال الفترة (2005 – 2011)

| مؤشر السّيولة | النسب (%) / السنوات | البنك | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $R_1$ ( الموجودات السّائلة \ إجمالي الموجودات ) | BNA | 7,486 | 6,586 | 6,002 | 5,635 | 4,890 | 8,553 | 6,529 |
| | | CPA | 20,213 | 16,785 | 15,245 | 15,235 | 13,669 | 21,553 | 19,044 |
| | $R_2$ ( الموجودات السّائلة \ إجمالي الودائع ) | BNA | 10,441 | 9,501 | 9,300 | 9,042 | 8,286 | 16,471 | 10,843 |
| | | CPA | 28,615 | 25,847 | 27,727 | 21,698 | 30,657 | 24,768 | 27,359 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة اعتمادا على البيانات المستخرجة من ميزانيّات البنكين

**- تحلـــيل النـــتـائج :**

- **أمّا عن النّسبة الأولى :** فإنّها تميّزت بالتّذبذب طيلة الفترة المدروسة لدى القرض الشّعبي الجزائري مابين صعودٍ ونزولٍ، حيث استطاع تسجيل أعلى نسبة له عام 2010 (21,55%) وَ (13,66%) كأدنى نسبة العام 2009، ويُفسَّر هذا الصّعود المفاجئ الذي أظهر فارقاً جليّاً في النّتائج قُدّر بنسبة (7,89%) بأنّ القرض الشّعبي في وضعٍ يُجنّبه مواجهة مخطر السّيولة ما بين 2009-2010 فنقول هنا أنّه كان أكثر قدرةً على إدارة سيولته بالشّكل الذي يجعله قادراً على الوفاء بالتزاماته طويلة الأجل. في حين يُسجّل البنك الوطني الجزائري تراجُعاً استمرّ طوال الخمس سنواتٍ الأولى من الدّراسة أي الممتدّة من 2005 إلى2009، ووصلت النّتائج إلى ذروتها عام 2010 بنسبة (8,55%) وهي نسبة غير كافية (تكون مقبولة ما بين 10% وَ 80 % حسب القطاع[40]).

فالملاحظ إذن أنّ كلا البنكين شهدا أو سجّلا أعلى قيم للأصول السّائلة في العام 2010، رغم ذلك يبقى البنك الوطني الجزائري يُعاني نقصاً في السّيولة يضعُه في مواجهة العجز عن تسديد التزاماته وبالتّالي فقدان ثقة الزّبائن.

- **فيما يخصّ النّسبة الثّانية :** من خلال قراءة النّتائج المحصّل عليها في الجدول أعلاه، نستطيع الحكم أنّ البنك الوطني الجزائري حقّق استقراراً في نسبة الأصول السّائلة إلى الودائع في الأربع سنواتٍ الأولى (2005-2008) حيث تراوحت بين (8,28% وَ 10%) من ثَمّ ارتفعت بشكل واضح (كما يتبين أيضا على الأعمدة البيانية لاحقا) لتصل إلى (16,47%) التي مثّلت النّسبة الذّروة عام 2010 وهي نسبة جدّا ضعيفة بالمقارنة مع النّتائج التي حققها القرض الشّعبي الجزائري لكنّها في الوقت نفسه تشير إلى أنّ البنك الوطني الجزائري قد يواجه عجزاً (لا يعاني لا عجزا من حيث تلبية احتياجات الزّبائن وطلبات المودعين، ولا فائضاً من دون استغلال)، بسبب نقص السّيولة. فالقرض الشّعبي حقّق لأكبر نسبة (30,65%) وهي نسبة مقبولة عام 2010 وهذا دليل على أنّ لديه وفرة في السّيولة تمكّنه من مواجهة سحوبات المودعين إلى حدٍّ ما مقبول، في حين سجّل أدنى نسبة له عام 2008 بلغت (21,69%) قد تجعله أكثر حذراً في تعامله مع التزاماته اتّجاه زبائنه حتّى يحافظ على ولائهم وثقتهم، وبالتّالي تحقيق نسبة من الأمان لعمليّاته.

[40]- طلال الكسار، محمود جلال أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 8.

**ثالثاً: مؤشّر كفاية رأس المال**

هذا المؤشّر يقيس مدى كفاية رأس مال البنك في مواجهة الخسائر المُحتملة، فنتعرّف من خلالها على قدرة البنك في مواجهة مخاطر الاستثمار والائتمان بأنواعها ، وتوصّلنا إلى النّتائج التّالية من خلال حساب نسبتي الكفاية التّاليتين:

- كفاية حقّ الملكية بالنّسبة للودائع (R1) : حقوق الملكية\ إجمالي الودائع
- كفاية حقّ الملكيّة إلى الاستثمارات (R2) : حقوق الملكية\ إجمالي الاستثمارات

وفيما يلي نتائج النّسب بعد احتسابها نوضّحها في الجدول أسفله :

الجدول رقم (04) : يبين نسب كفاية رأس المال للبنكين خلال الفترة (2005 – 2011)

| مؤشر كفاية رأس المال | النسب (%) / السنوات | البنك | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $R_1$ ( حقوق الملكية \إجمالي الودائع ) | BNA | 4,180 | 3,673 | 3,798 | 3,243 | 6,680 | 8,999 | 10,990 |
| | | CPA | 20,471 | 22,057 | 40,943 | 36,936 | 44,893 | 10,040 | 9,849 |
| | $R_2$ ( حقوق الملكية\إجمالي الاستثمارات المالية) | BNA | 58,031 | 43,336 | 59,169 | 61,559 | 133,268 | 26,024 | 764,288 |
| | | CPA | 19,389 | 19,037 | 28,351 | 29,930 | 17,258 | 1,990 | 131,288 |

**المصدر** : من إعداد الباحثة اعتمادا على البيانات المستخرجة من ميزانيّات البنكين

**- تحليل النّتائج :**

- **كفاية حقّ الملكية بالنّسبة للودائع :** يتّضح من الجدول أعلاه أنّ النّسبة في تزايد من 2005 إلى غاية 2009 بالنّسبة للبنك الوطني الجزائري، حيث تُعدّ (6,68%) أعلى معدّل استطاع تحقيقه لهذه لفترة من الدّراسة، وعليه فلهذا البنك قدرة على ردّ الودائع تعطيه انطباعاً مقبولاً إلى حدٍّ ما لدى مودعيه، ممّا يعني اعتماده إلى حدّ معيّن على حقوق الملكيّة في مواجهة تلك السّحوبات. بينما يُسجّل القرض الشّعبي نسبا مرتفعة بالمقارنة، إذ حقّق الذّروة عام 2009 عندما وصلت إلى (44,89%) وهذه إشارة إلى أنّه يعتمد وإلى حدٍّ كبير على أمواله الخاصّة أكثر من اعتماده على أصوله السّائلة في مواجهة مسحوبات المودعين (أنظر تحليل نسب السّيولة أنفاً)، مع العلم أنّ النّسب أخذت قيماً متزايدة طيلة الثّلاث سنوات الأولى، بينما عرفت عدم استقرار ترتفع سنة وتنخفض أخرى بقيّة الفترة المدروسة.

- **كفاية حقّ الملكيّة إلى الاستثمارات :** أعطت القراءة للنّتائج في الجدول أعلاه، أنّ القيم المسجّلة عن كفاية رأس مال البنك الوطني الجزائري كانت في ارتفاع مستمرّ خلال الأربع سنوات الممتدّة من 2006 إلى 2009 باستثناء العام 2010 أين سُجّلت أدنى نسبة له بقيمة (26,02%) الأمر الذي يلفت انتباه القارئ كونها مثّلت سقوطاً مفاجئاً بعد أن حقّق الذّروة عام 2009 بنسبةٍ غير مسبوقة قدّرت بـ (133,26%) كدليل على أنّ قيمة حقوق الملكيّة تُغطّي إجمالي الاستثمارات وتزيد بمقدار (33%)، وذلك للارتفاع المحسوس في مبلغ حقوق الملكيّة في تلك السّنة على خلاف غيرها من السّنوات، يرجع إلى السّياسة المتبناة من قبل إدارة المؤسّسة في الرّفع من قيمة رأس ماله هنا يمكن القول أنّ هذه النّسبة تُوفّر للبنك هامش أمان جيّد يجعله في منأى عن مخاطر الاستثمار، ممّا يُفسّر الارتفاع غير العاديّ لهذا المعدّل بزيادةٍ في حقوق الملكيّة تقدّر بـ7 مرّات إجمالي الاستثمارات (764,28%)؛ نرى أنّه ربّما قد يعود لأسباب خفيّة وراء بناء الميزانيّة شكّل خللاً في التّسجيل المحاسبي، أو لأسباب تتعلّق بأهداف المؤسّسة.

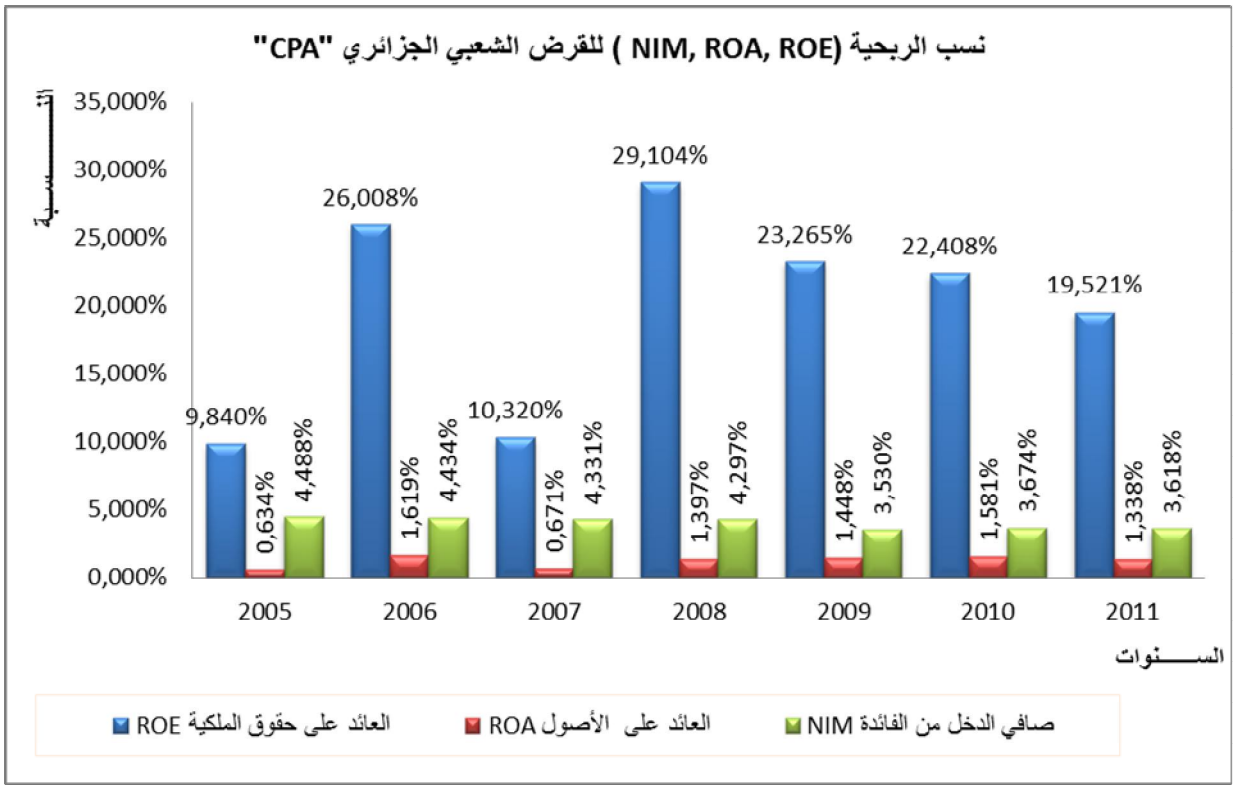
ونفس الملاحظة فيما يخصّ القرض الشّعبي فقد حقّق نسبة (131,28%) بتغطية تفوق أيضاً المائة، رغم الاستقرار المسجّل لبقيّة المعدّلات، وعليه فإنّ قدرة البنكين على مواجهة مخاطر الاستثمار تتزايد من السّنة للأخرى، وهذا أمر إيجابيّ حتّى يكون البنك أكثر تحكُّماً في التزاماته اتّجاه الغير.

**المطلب الثالث: العرض البياني لنتائج المؤشّرات المستخدمة في الدّراسة**

نستعرض ضمن هذا المطلب محتوى ما تقدّم في المطلب السّابق من النّتائج المجدولة، وتقديمها بشكل توضيحي وتفصيلي أكثر، استعانةً بالأشكال البيانية التالية المصنّفة وفق كلّ مؤشر من الرّبحية والسّيولة وكفاية رأس المال لدى البنكين محل الدراسة.

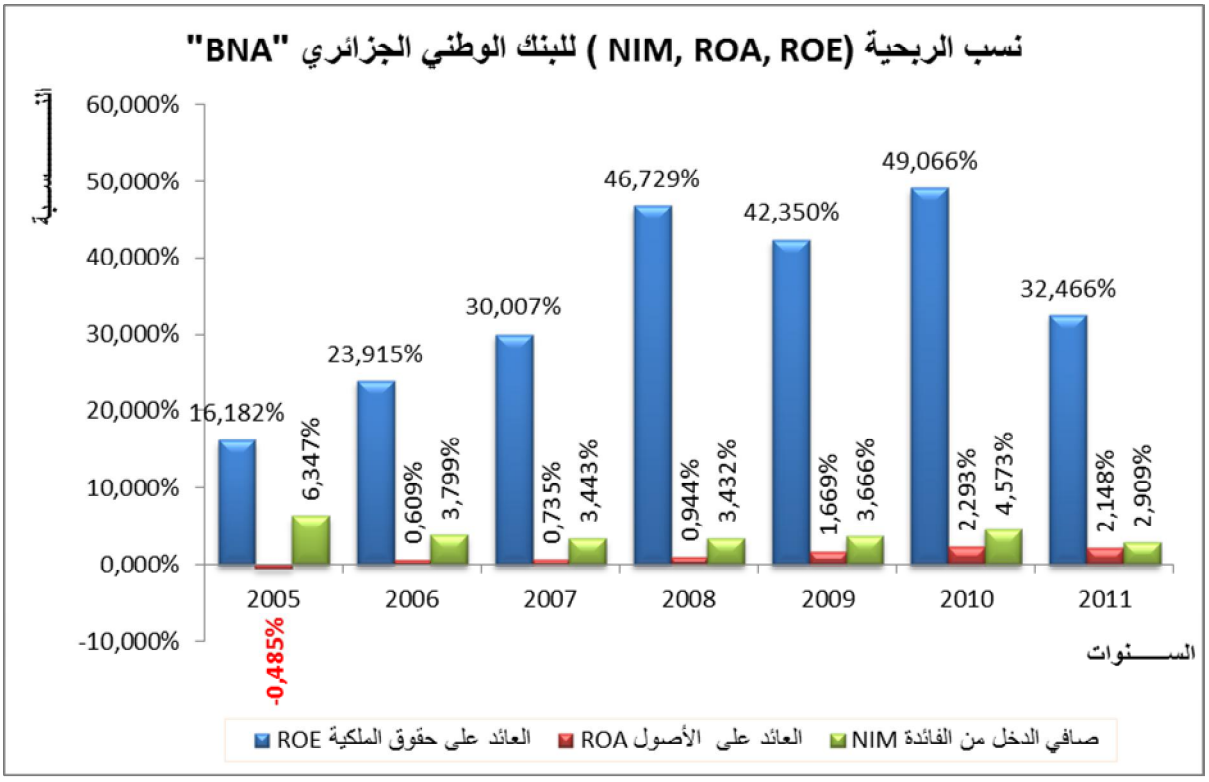
**1. مؤشر الربحية :**

**الشكل رقم ( 04 ) : يمثل نسب الربحية (NIM, ROA, ROE ) للقرض الشعبي الجزائري "CPA"**




المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (01) أعلاه

الشكل رقم ( 05 ) : يمثل نسب الربحية (NIM, ROA, ROE ) للبنك الوطني الجزائري "BNA"




المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (01) أعلاه

- **المقارنــة بين نتائج البنكين :**

**الجدول رقم (05) :** يبيّن متوسّطات نسب الرّبحيّة للبنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري ما بين 2011-2005

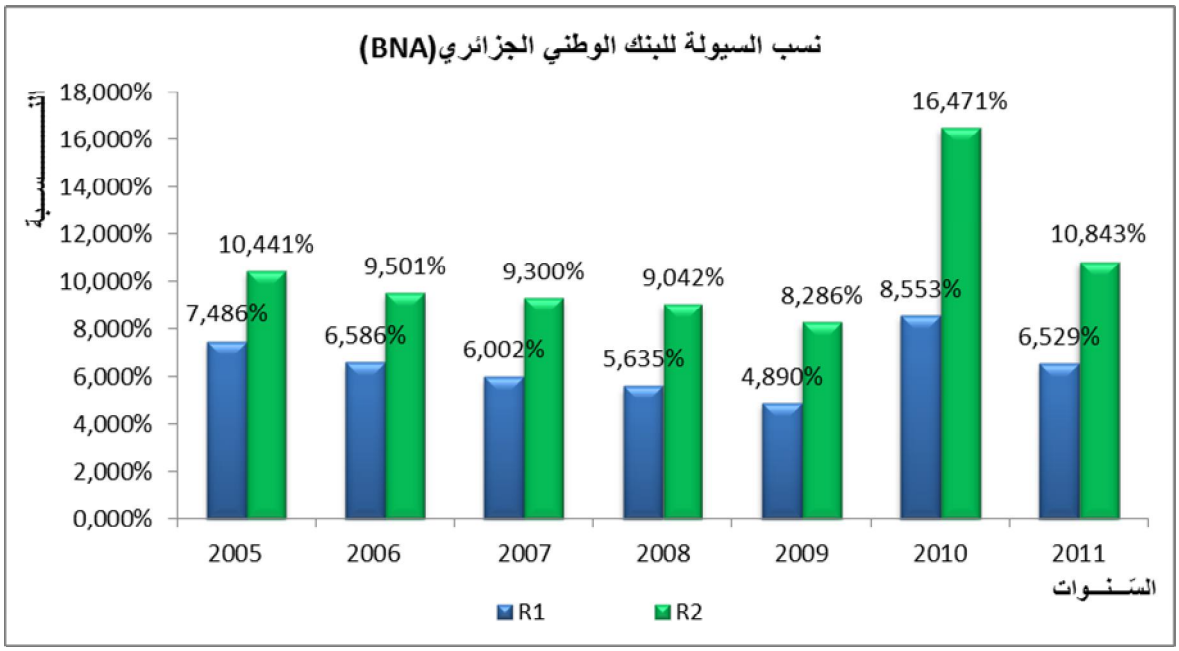
| إسم البنك / النّسبة | NIM | ROA | ROE |
|---|---|---|---|
| **BNA** | 03,63% | 01,39% | 37,42% |
| **CPA** | 03,98% | 01,34% | 21,77% |

**المصدر** : من إعداد الباحث

يَتبيّن من جدول المقارنة هذا أنّ البنك الوطني الجزائري، يُحقّق أعلى متوسّط بالنّسبة لكلّ من نسبتي العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكيّة (ROE) تقدّر على التّوالي ب(1,39%) وَ(37,42%)، بينما حقّق القرض الشّعبي الجزائري المتوسّط الأعلى فيما يتعلّق بهامش الفائدة الصّافي(NIM) الذي قُدّر بـ(3,98%). وعليه يمكننا الحكم على أنّ البنك الوطني الجزائري يملك قدرةً أكبر على توليد الأرباح خصوصا من أمواله الخاصّة، كما يفوق القرض الشّعبي كفاءة في إدارة استخداماته وموارده لكن ليس بالقدر الكاف. بالإضافة إلى أنّه يتبيّن لنا تفوّق القرض الشّعبي الجزائري من حيث قدرته على إدارة مخاطر معدّل الفائدة.

**2. مؤشر السيولة :**

الشكل رقم ( 06 ) : يمثل نسب السيولة للبنك الوطني الجزائري(BNA)

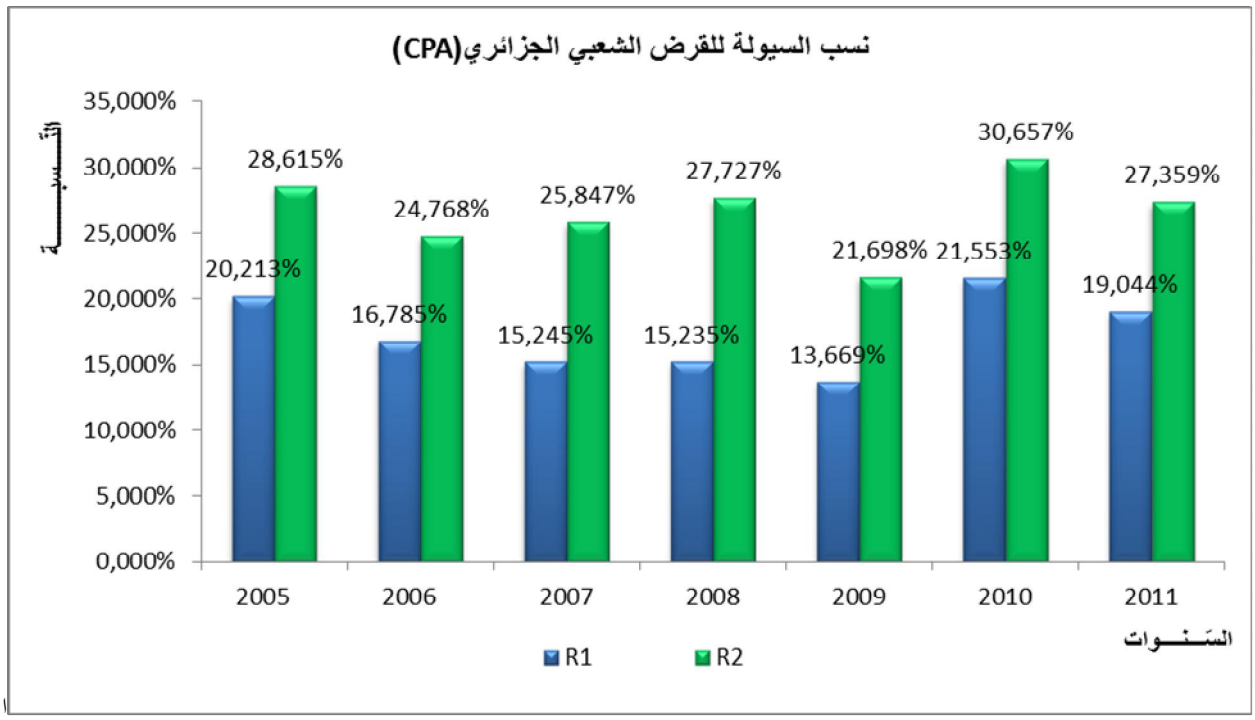



المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (02) أعلاه

حيث تمثل كل من :

R1 : ( الموجودات السّائلة \إجمالي الموجودات ) و R2 ( الموجودات السّائلة \ إجمالي الودائع )

الشكل رقم ( 07 ) : يمثل نسب السيولة للقرض الشعبي الجزائري (CPA)




المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (02) أعلاه

- **المقارنــة بين نتائج البنكين :**

**الجدول رقم (06) :** يبيّن متوسّطات نسب السّيولة للبنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري ما بين 2005-2011

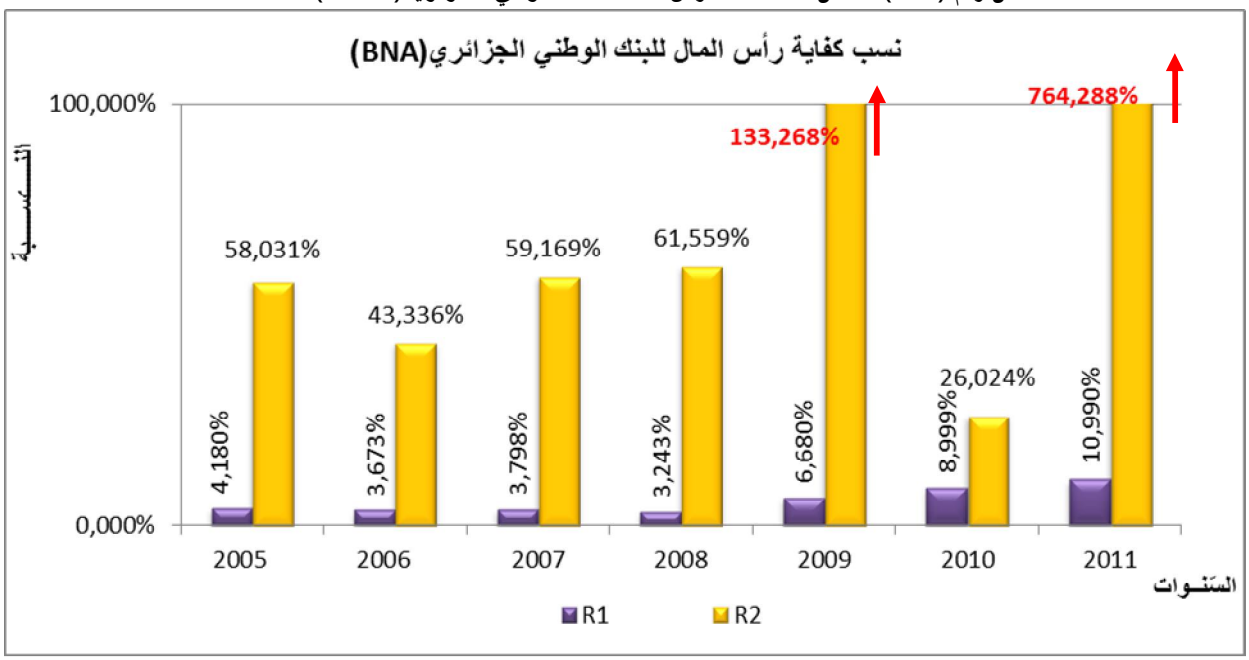
| النّسبة / إسم البنك | $R_1$ | $R_2$ |
|---|---|---|
| **BNA** | 06,52% | 10,55% |
| **CPA** | 17,39% | 26,66% |

**المصدر :** من إعداد الباحث

يبدو جليّاً من النّتائج المدرجة في الجدول أنّ القرض الشّعبي الجزائري قد استحوذ على أعلى المتوسّطات لنسب السّيولة للفترة المدروسة، فقُدّر متوسّط نسبة الأصول السّائلة إلى إجمالي الأصول ب(17,39%) وتليها متوسّط النّسبة الثانية ب(26,66%) وعليه يمكننا الاستدلال على أنّ للقرض الشّعبي الأرصدة النّقديّة الكافية التي تُمكّنه من الوفاء بالتزاماته تجاه زبائنه وعملائه، بالمقارنة مع نظيره البنك الوطني الجزائري الذي يظهر من الجدول أنّه يعاني نقصاً في رصيده النّقدي ( متوسّط $R_1$ =06,52% وَ$R_2$= 10,55% ) الذي يُعرّضه لمواجهة خطر السّيولة في تعامله مع زبائنه خلال الفترة المدروسة (2005-2011).

3. **مؤشر كفاية رأس المال :**

**الشكل رقم ( 08 ) : يمثل نسب كفاية رأس المال للبنك الوطني الجزائري (BNA)**



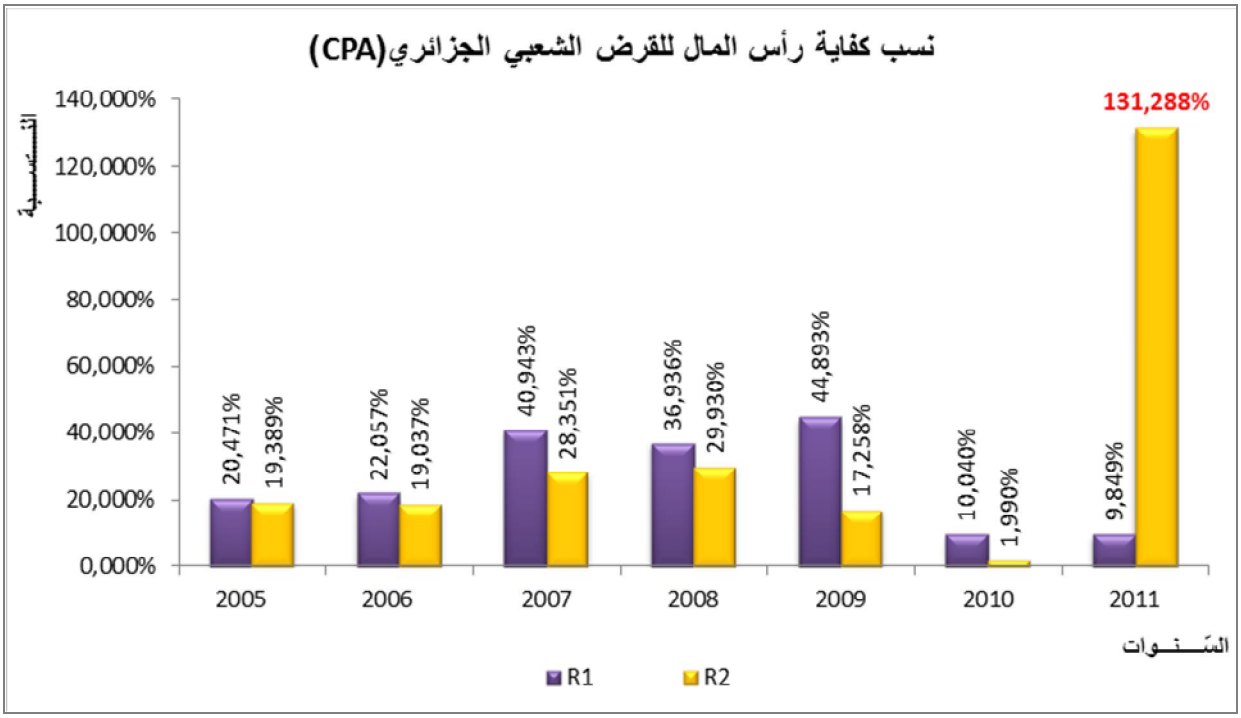

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (02) أعلاه

**ملاحظة:** نشير هنا إلى أنّه تم تمثيل قيم محور النسب في الشكل البياني أعلاه المحصورة من 0% إلى 100%، من أجل إبراز القيم الصغيرة جدا مقارنة بأكبر قيمة مقدرة بـ 764,288 % في سنة 2011.

للتذكير تمثل كل من :

R1 : ( حقوق الملكية \إجمالي الودائع ) و R2 ( حقوق الملكية\إجمالي الاستثمارات المالية)

**الشكل رقم ( 09 ) : يمثل نسب كفاية رأس المال للقرض الشعبي الجزائري (CPA)**




المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (02) أعلاه

- **المقارنــة بين نتائج البنكين :**

**الجدول رقم (07)** : يبيّن متوسّطات نسب الكفاية للبنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري ما بين 2005-2011

| النّسبة / إسم البنك | R1 | R2 |
|---|---|---|
| **BNA** | 05,93% | 163,66% |
| **CPA** | 26,45% | 35,32% |

**المصدر** : إعداد الباحث

من القراءة الأولى لمتوسّطات نسب الكفاية للبنكين، تُلفِت انتباهنا متوسّط نسبة حقوق الملكيّة بالنّسبة إلى إجمالي الاستثمارات المالية (R2) المحقّقة لدى البنك الوطني الجزائري والمقدّرة ب(163,66%) كونها تتأثّر بالنّسبتين الشّاذتين المحقّقتين عامي (2009) وَ(2011) على التوالي، مقابل (35,32%) كمتوسّطٍ للنّسبة حقّقها القرض الشّعبي الجزائري، الذي استطاع أن يبلغ متوسّط نسبة حقوق الملكيّة بالنّسبة إلى إجمالي الودائع (R1) ما مقداره (26,45%) مقابل (05,93%) وهو متوسّط جدّاً ضئيل بالنسبة للبنك الوطني الجزائري. ممّا يعني أنّ هذا الأخير له قدرة أكبر تميّزه عن القرض الشّعبي من حيث امتصاص الخسائر المنجرّة عن أهمّ العمليّات البنكيّة مثل الائتمان والاستثمار، وكذا تدلّنا على أنّ له قدرة على ردّ الودائع من أمواله المملوكة دون أن يتعرّض لالتزاماته قِبل تلك الخسائر النّاشئة من الودائع.

# خـــاتـــمة عـامـــة

بالرّجوع إلى مشكلة البحث أو بناءً عليها، والتي سعينا من خلالها إلى بيان إذا ما كانت تتوقّف جدوى عمليّة تقييم الأداء المالي للمؤسّسات البنكيّة على الاختيار الجيد لمؤشرات التقييم في تحسين الكفاءة والفعاليّة معاً، وذلك على افتراض وجود اختلاف بين نتائج كلٍّ منهما قد يُؤثّر في الحكم على مستوى أدائها من جهة وعلى نتائج عمليّة التّقييم (منهجيّاً) من جهة أخرى.

### ✓ نتائج الدّراسة :

وبُغية استخراج ما تمّ الوصول إليه من النتائج المتعلّقة بالجانب التّطبيقي من الدّراسة عمدنا إلى مقارنة أداء كلا البنكين (CPA, BNA) بمقارنة متوسّطات كلّ مؤشّر من مؤشّرات التّقييم المستخدمة على حدا، وعليه فقد بيّنت الدّراسة أنّ :

1. **بالنّسبة إلى مؤشّر الرّبحيّة :** نستطيع الحكم من المقارنة على أنّ البنك الوطني الجزائري تميّز بقدرة أكبر على تعظيم أرباحه ناتجة عن حسن استغلاله لموجوداته وموارده وكذا تحقيقه لعائد أكبر من أمواله الخاصّة، الأمر الذي يُمكّنه من النّشاط في أريحيّةٍ تفوق الوضع الذي ينشط ضمنه القرض الشّعبي الجزائري، كونه بالإضافة إلى ذلك يوفّر عوائد مرضية للمساهمين فيه. كما يتبيّن لنا أيضاً أنّ القرض الشّعبي الجزائري يملك قدرةً أكبر من حيث تحكّمه في مخاطر معدّل الفائدة. وعليه يمكننا الحكم بعد عمليّة التّقييم أنّ البنك الوطني الجزائري **يُعدّ الأحسن أداء من حيث الرّبحيّة**.
2. **بالنّسبة إلى مؤشّر السّيولة :** خرجت نتائج التّقييم من خلال عمليّة المقارنة بحكم نهائي حول وضعية سيولة البنكين، بّينت أنّ القرض الشّعبي الجزائري في منأى عن الوقوع في مواجهة مشاكل ومخاطر السّيولة خلال الفترة ما بين (2005-2011) تعكس قدرته الكافية على أداء التزاماته تجاه زبائنه بالتّالي يمكننا الحكم على حُسن أدائه من حيث إدارة السّيولة ( في إطار الفترة المدروسة ) بالمقارنة مع البنك الوطني الجزائري.
3. **بالنّسبة إلى مؤشّر كفاية رأس المال :** فقد تبيّن كنتيجة لمقارنة متوسّطات الكفاية بالنّسبة للبنكين، أنّ البنك الوطني الجزائري يتميّز بقدرة أكبر من نظيره على ردّ الودائع وكذا على البقاء في مأمن من الخسائر النّاشئة عن عمليّات الائتمان والاستثمار معتمداً في ذلك على أمواله المملوكة والمتاحة لأصحاب البنك. من هنا ثبت لنا الأداء الجيّد للبنك الوطني الجزائري فيما يتعلّق بعنصر الملاءة أو كفاية رأس المال.

استنتجنا في الأخير أنّ عمليّة " **تقييم** الأداء " لا تتحقق فعاليتها ولا نلمس أهميتها إلا من خلال تكاملها مع عملية لا تقل عنها أهمية بل تجاريها ولا تكتمل إلا بها ألا وهي" **تقويم** الأداء " التي اعتمادا على نتائج تقييم الأداء التي يعمد بدوره إلى تحليلها ومقارنتها فإنّه يُمكّن الإدارة العليا في المؤسّسة البنكية من كشف العوامل وراء الانحرافات السّلبية لتصحيحها، أو تدعيم عواملها إن كانت إيجابية.

### ✓ اختبار الفرضيات :

واستناداً أو تحقيقاً للهدف من هذه الدّراسة في الوصول إلى تحديد أيّ المؤشّرات الأكثر دلالة (الاختيار الجيد) في عمليّة تقييم الأداء المالي في هذه المؤسّسات، فإنّنا توصّلنا كنتيجةٍ ومحصّلةٍ لمراحلها، إلى أنّه :

- لا توجد مؤشرات فعالية مستقلة بذاتها بالقدر الذي تساهم به الفعالية كعنصر ضمني في نتائج مؤشرات الكفاءة، وهذا ما يثبت صحة الفرضيتين الأوليتين معا؛

- لا يمكن الحكم على أن البنك كفؤ إذا ما لم يصل إلى تحقيق الفعالية الكافية في الحفاظ على مستوى معين من الكفاءة أو الرفع منه، وهذا ما يثبت صحّة الفرضية الثالثة.

خلاصة القول، أنه لا يُمكن استثناء أو نفي أيٍّ من عنصري الكفاءة ولا الفعاليّة؛ بمعنى أنّه لا تتمّ عمليّة التّقييم ولا تقوم لها قائمة إلاّ بتظافر العنصرين معاً.

## ✓ توصيّات الدّراسة :

توصّلنا أخيراً إلى تكوين حوصلة نهائيّة بالاستناد إلى النّتائج أعلاه تمثّلت في جملةٍ من التّوصيات التي خرجت بها الّدراسة نشير إليها فيما سيأتي :

- على اعتبار أنّ لكلّ مؤسّسة بنكيّة في الجزائر عدداً من الزّبائن والعملاء والمودعين يختلف عن غيرها من المؤسّسات فإنّه وجب ضبط وبيان الحدود الدّنيا والقصوى لكلّ نسبة من النّسب وبالنّسبة لكلّ بنك خصوصا التي تستخدم في قياس السّيولة حتّى تستطيع كلّ مؤسّسة الحفاظ على المستوى اللاّزم لسيولتها تقابل بها طلبات هؤلاء وسحوباتهم، الأمر الذي يحفظ لكلّ مؤسّسة الثّقة والأمان اللاّزمين لاستمراريّتها؛
- لأنّ الرّبحية تتأثّر كما ذكرنا سابقاً بتدخّل الدّولة وجب على البنك المركزي كممثّل للدّولة في قياس الرّبحيّة (ROE , ROA , NIM) كأهمّ النّسب المستخدمة من قبل المحلّلين والمقيّمين في تقييم الأداء المالي للمؤسّسات البنكيّة؛
- التّطهير المستمرّ لمحفظة البنوك الذي يؤمّن لها الاستمرار وتدارك الأمور للعمل بأكثر مردودية؛
- مضاعفة المجهودات فيما يخص تنميّة الوعي الاجتماعي بأهميّة التعرّف على الخدمات البنكيّة ولفت الانتباه للدّور التي تلعبه في تسهيل المعاملات التّجاريّة وكذا تشجيع الادّخار والتّحويلات بين الأفراد. الأمر الذي يدعم بدوره موارد البنك (حسابات الادّخار والودائع) ممّا يُفعّل عنصر التّنويع في السّوق (ارتفاع عدد الزّبائن)؛
- على البنوك العموميّة الرّفع من مستوى ربحيّتها أي تعظيم أرباحها أكثر من ممّا هي عليه، من خلال دعم عوامل تحسين الرّبحيّة في المؤسّسات البنكيّة؛ منها العمل على بعث خدمات ائتمانية جديدة أو التّطوير من تلك الموجودة سابقاً وكذا الحرص على استقرار معدّلات العائد من الأموال الذّاتية والرّفع منها؛
- من بين الاقتراحات أيضا، توسيع دائرة الاهتمام بتقييم الأداء للبنوك العموميّة بغرض اكتشاف نقاط قوّتها وضعفها حتّى تتمكّن السّلطات المعنيّة بالدّولة من بعث مبادراتٍ التي من شأنها تهيئة الأرضية الأساسية لقيام صناعة بنكيّة متميّزة وفي المستوى المطلوب؛
- العمل على تضييق الفجوة بين البنك ومحيطه الاقتصادي والاجتماعي، من خلال إجراء البحوث والدّراسات الميدانيّة التي تعمل على تقريب وجهات نظر الزّبون ومتطلّباته واحتياجاته المنتظرة من بنكه بغرض تطوير الخدمة البنكيّة والوصول بها إلى أعلى مستويات الإشباع للزّبائن؛
- الرّفع من أحجام الرّأس مال للبنوك العموميّة والمؤسّسات الماليّة لتصل إلى مستوى يرقى إلى مصاف البنوك العربيّة والمغاربية المجاورة ومن ثمّ محاولة إيجاد السّبل التي ترفعها إلى مستوى الدّول الأكثر تقدّما؛
- استقطاب اختصاصات وكفاءات في العمل البنكي ووفق المعايير الدّولية؛

# قائمة المراجع

## أولا) - المراجع باللغة العربية:

### 1 - الكتب:


1. أحمد عبد المنعم محمّد شفيق، " **مدخل في إدارة البنوك** "، برنامج محاسبة بنوك وبورصات، جامعة بنها، 2007-2008.
2. المنظمة العربية للتّنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، " **قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي** "، مجموعة بحوث وأوراق عمل لملتقيات وندوات، خلال 2007-2008، جامعة الدول العربية، طبعة 2009.
3. حاكم محسن الربيعي وَحمد عبد الحسين راضي، " **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة** "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطّبعة الأولى، 2011.
4. فلاح حسن الحسيني وَمؤيد عبد الرحمن الدوري، " **إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)** "، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2003.
5. علاء فرحان طالب وَإيمان المشهداني، " **الحوكمة المؤسسيّة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** "، دار صفاء للنّشر والتوزيع- عمان، الطّبعة الأولى، 2011م-1432هـ.
6. عبد الغفّار حنفي، " **تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى** "، الدّار الجامعية- الأسكندرية، طبعة 2009.
7. عبد الغفار حنفي، " **إدارة المصارف** "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة- الأسكندرية، طبعة 2002.
8. عبد الغفار حنفي وَرسميّة زكي قرياقص، " **البورصات والمؤسسات المالية** "، الدّار الجامعيّة، الإبراهيمية- الأسكندرية، طبعة 2002.
9. طارق عبد العال حمّاد، " **تقييم أداء البنوك التجارية"تحليل العائد والمخاطرة** "، الدار الجامعية بالأسكندرية، 2001.
10. محمّد سعيد أنور سلطان، " **إدارة البنوك** "، دار الجامعة الجديدة، سويتر الأزاريطة- الأسكندرية، طبعة 2005.


### 2 - الأطروحات، والرسائل، والمذكرات الجامعية:


11. بهية مصباح محمود صبّاح، " **العوامل المؤثّرة في درجة أمان البنوك التجارية العاملة في فلسطين- دراسة تحليليّة**"، بحث مقدّم استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزّة، 1429هـ-2008م.
12. شوقي بورقبة، "**الكفاءة التسغيلية للمصارف الاسلامية دراسة تطبيقية مقارنة**" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس – سطيف، 2010-2011.
13. علي فاضل جابر، "**التحليل المالي لأغراض تقويم الأداء ( دراسة تحليلية للبيانات المالية لشركة الخزف السّعودية)**"، جزء من متطلّبات دراسة مادة التحليل المتقدّم في برنامج الماجستير للعلوم المحاسبية، الأكاديمية العربية المفتوحة- الدنمارك، 2006.
14. حميد عبيد عبد وَحيدر يونس الموسوي، "**أثر الأداء المالي للمصارف الإسلامية الأردنية في سوق عمّان المالي للمدّة (1990- 2008)**"، جامعة كربلاء/ قسم العلوم المالية والمصرفية، ص 55.

15.وليد ماجد أبو دلبوح، " **أثر فاعلية الرقابة المالية على الأداء المالي للمؤسسات العامة المستقلّة الأردنية**"، ملخصات رسائل الماجستير.

## 3- المقالات، الملتقيات، المنشورات، والندوات العلمية(المداخلات):

16.أمارة محمد يحيى عاصي، " **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار** "،

17.الشيخ الدّاوي، " **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** " ، مجلّة الباحث، العدد 07، 2009-2010، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية- جامعة ورقلة.

18.إلهام يحياوي، "**الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الأسمنت عين التوتة- باتنة)** "، مجلة الباحث، العدد الخامس 2007/05، دورية أكاديمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية- جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

19.بلمقدّم مصطفى وَبوشعور راضية، " **تقييم أداء المنظومة المصرفيّة الجزائريّة** " ، **ملتقى المنظومة المصرفيّة الجزائريّة والتحوّلات الاقتصادية- واقع وتحدّيات-**، جامعة تلمسان.

20.دادن عبد الغني، " **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية** "، مجلة الباحث، العدد 2006/04، دورية أكاديمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية– جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

21.سمير عبد الرزّاق السّرايري، " **قياس الأداء المالي للمصارف التجارية السعودية وتقييمها** "، كلية المجتمع في الرياض، جامعة الملك سعود، بحوث اقتصادية عربية، العددان 43-44، صيف-خريف 2008.

22.عبد الرحيم محمد، " **قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة** " ، والمنعقدة في القاهرة- جمهورية مصر العربية، فبراير 2007.

23.علي عبد الله شاهين، " **دور أدوات التحليل المالي في ترشيد السياسات الائتمانية وتشكيل محفظة الائتمان في البنوك (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في فلسطين)** "، الجامعة الإسلامية-غزّة – فلسطين، 2006.

24.عمرو حامد، " **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية** "، ورقة عمل مقدّمة في ملتقى "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية" والمنعقد في شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية، يناير 2007، ص 123-124 من مجموعة بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

25.عزالدين مصطفى الكور، " **أثر السيولة على كفاءة التكلفة والأداء- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية الأردنية** "، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني.

26.صالح خالص، " **تقييم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي، الملتقى الوطني الأول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية** "، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، يومي 14 و 15 ديسمبر 2004، جامعة الشلف.

27.قمري زينة، " **واقع استخدام الأساليب الكميّة في تقييم أداء الوظيفة الماليّة للمؤسّسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتّخاذ القرار** " ، كلّية العلوم الاقتصاديّة وعلوم التّسيير، جامعة 20 ماي 1955، سكيكدة.

28.محمد فلاق وَجنّات بوقجاني، " **تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال**" ، ورقة مشاركة في الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في

ظل الاقتصاديات الحديثة، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 14-13 ديسمبر 2011، الشّلف-الجزائر.

29. محمّد جموعي قريشي، " **تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000** "، مجلّة الباحث، عدد 2004/03، دورية أكاديمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية– جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

30. مطّاي عبد القادر، " **تشخيص واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومدى تمكّن الإندماج المصرفي من تطويرها** "، الأكاديمية للدّراسات الاجتماعية والإنسانية، 6-2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التّسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي – الشّلف.

31. مُحمّد يوسف الهبّاش، " **استخدام مقاييس التدفّق النقدي والعائد المحاسبي للتنبّؤ بالتدفّقات النقدية المستقبلية – دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية** "، رسالة مقدّمة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل(غ.منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزّة، يونيو/جوان 2006.

32. نبيل سعيد عبده المعمري، العوامل المؤثرة الأداء المالي للبنوك التجارية اليمنية بتطبيق نظرية الوكالة، جامعة تعز.

## 4- المصادر الإلكترونية:

33. حسن بشير محمد نور، " **قياس الأداء المالي للمصارف** "، صفحة على الweb، http://www.sudanile.com/2008-05-19-17-39-36/73-2008-12-11-18-25-17/973-2009-02-22-18-20-02.html ، آخر تعديل: 22 فبراير 2009، الاطلاع في: 10-12-2011.

34. علي دنيف حسن، " **لماذا يجب مراقبة الأداء الحكومي ؟...و ما هي الآليات؟** " ، أخبار الديمقراطية، المصدر: جريدة الصباح 09-12-2006، صفحة على ال web، الاطلاع: 20-04-2012، http://www.siironline.org/alabwab/akhbar_aldimocrati(15)/akhbar_aldimocrati(15)/248.htm.

35. عمر الجهماني، " **تقييم أداء الشركات** "، مقالة نشرت في جريدة أخبار، hr-syria@googlegroups.com، بواسطة "سامر كانتاكجي".

36. مصطفى داعي، " **دراسة أثر المعلومات غير المالية والمرحلة العمرية للمنشأة على قرار المراجع عند تقييم الاستمرارية** " ، صفحة على الweb ، http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=6372، تاريخ الاطلاع: 08-03-2012 ، آخر تعديل: الأحد 22-02-2009.

**ثانيا) - المراجع باللغة الأجنبية:**

1)- *Ouvrages, mémoires et thèses:*


37. Benoît Ndi Zambo, **« Evaluation de la performance: aspects conceptuels, CAFRAD (centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement) »** , séminaire sur l'Evaluation de la performance et le développement du secteur public, Banjul-GAMBIE, 26-30 Mai.
38. Guy Justin MOUMBE, **« Diffusion des TIC et performance des entreprises Camerounaises : Cas des EMF de la ville de Yaounde, Université de Yaoundé II SOA - DEA 2005 »** , Mémoire Online.
39. Mamadou Moustapha MAIGA, **« Analyse des indicateurs de performance financière des institutions de microfinance au SENEGAL : étude du cas du PAMECAS »** , 2005, memoire de fin de cycle, centre africain d'études supérieures en gestion.
40. Pierre VOYER, **« Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance »** , 2e édition, Presses de l'université du Québec, 2008, Québec-Canada.

# الملاحق

## الملحق رقم (1): القوائم المالية للبنك الوطني الجزائري (BNA )

### الميزانية العامة لسنوات 2006، 2007 و 2008

**الوحدة : دج**

| أصول | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|
| قيم في الصندوق،البنك المركزي، مركز الصكوك البريدية | 47 223 257 565,52 | 55 395 161 627,04 | 63 076 457 283 ,92 |
| سندات عمومية و قيم مماثلة | 89 387 739 202,21 | 87 861 105 373, 53 | 58 654 726 794,19 |
| حقوق على المؤسسات المالية | 86 454 238 325,27 | 156 617 785 702,45 | 258 864 257 894,60 |
| حقوق على الزبائن | 353 344 545 798,72 | 451 043 110 887,31 | 569 395 193 916 ,00 |
| مستحقات و سندات ذات مردودية ثابتة | 37 995 652 400,00 | 34 570 081081 ,00 | 33 670 278 615 ,25 |
| أسهم وسندات ذات مردودية متغيرة | 285 144 265,65 | 440 239,50 | 481 818, 01 |
| مساهمات ونشاط المحفظة | 3 852 901 819,34 | 3 668 901 819,33 | 3 084 482 462 ,87 |
| حصص في المؤسسات المرتبطة | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| قروض الإيجار وعمليات مماثلة | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| إيجار عادي | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| الأصول الثابتة غير المادية | 306 276 815 ,44 | 335 110 679,74 | 336 516 650,44 |
| الأصول الثابتة المادية | 7 077 387 015,78 | 21 067 245 264,23 | 21 104 347 554,26 |
| أسهم أخري | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| رأس المال المكتتب غير مدفوع | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| أصول أخرى | 389 569 566,70 | 341 253 932,52 | 347 356 455 ,45 |
| حسابات التسوية | 90 675 118 865,48 | 112 022 434 113,02 | 110 754 431 372,17 |
| **إجمالي الأصول** | **716 991 831 640,11** | **922 922 630 719,67** | **1 119 288 530 817, 16** |

| خصوم | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|
| البنك المركزي، مركز الصكوك البريدية | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ديون بذمة المؤسسات المالية | 63 653 992 544,44 | 142 077 411 033, 58 | 217 020 615 767, 26 |
| ودائع الزبناء | 496 995 249 644,83 | 595 593 939 411,84 | 697 546 990 400,69 |
| ـ حسابات التوفير | 186 000 122 170,93 | 195 040 192 415,13 | 224 120 076 211 ,18 |
| ـ حسابات أخرى دائنة | 310 995 127 473 ,90 | 400 553 746 996,71 | 473 426 914 189 ,51 |
| سندات دين | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| خصوم أخرى | 7 706 822 374,60 | 5 589 606 359,95 | 5 630 960 797, 10 |
| أموال رهن الإشارة | 89 264 609 019,74 | 101 577 558 379,16 | 82 958 331 155,53 |
| مؤونات لتغطية للمخاطر والاعباء | 5 116 391 684,31 | 3 256 852 684, 31 | 3 287 307 244, 31 |
| مؤونات قانونية | 15 267 555 444,74 | 15 267 555 444,74 | 15 267 555 444, 74 |
| أموال للأخطار المصرفية العامة | 5 314 824 940,00 | 5 507 639 265,32 | 5 951 680 896 ,28 |
| إعانات للاستثمار | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ديون تابعة | 14 001 057 657, 25 | 14 001 057 657, 25 | 41 001 057 657 ,25 |
| الرأسمال | 14 600 000 000,00 | 14 600 000 000,00 | 14 600 000 000, 00 |
| علاوات مرتبطة برأس المال | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| الإحتياطات | 3 659 375 503,03 | 8 026 164 176,40 | 8 026 164 176 ,40 |
| فارق إعادة التقييم | 0,00 | 13 590 105 762,20 | 13 590 105 762, 20 |
| ترحيل من جديد | ( 2 954 835 846,20) | (2 954 835 846,20 ) | 3 834 740 544 ,92 |
| النتيجة الصافية للسنة المالية | 4 366 788 673 ,37 | 6 789 576 391,12 | 10 573 020 970 ,48 |
| **مجموع الخصوم** | **716 991 831 640,11** | **922 922 630 719,67** | **1 119 288 530 817, 16** |

## سنة 2009

### ACTIF

| | |
|---|---|
| 1)- CAISSE; BANQUE CENTRALE; CCP | 61 554 701 754,59 |
| 2)- EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES | 93 548 185 494,04 |
| 3)- CREANCES S/INSTITUTIONS FINANCIERES | 131 506 142 570,41 |
| 4)- CREANCES SUR LA CLIENTELE | 799 229 362 208,35 |
| 5)- OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE | 33 250 815 256,94 |
| 6)- ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLE | 295 544,25 |
| 7)- PARTICIPATIONS ET ACTIVITES DE PORTEFEUILLE | 3 986 495 036,85 |
| 8)- PARTS DANS LES ENTREPRISES LIEES | 0,00 |
| 9)- CREDITS-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES | 0,00 |
| 10)- LOCATION SIMPLE | 0,00 |
| 11)- IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 341 691 472,68 |
| 12)- IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 21 236 500 658,26 |
| 13)- AUTRES ACTIONS | 0,00 |
| 14)- CAPITAL SOUSCRIT NON VERSE | 0,00 |
| 15)- AUTRES ACTIFS | 258 639 696,47 |
| 16)- COMPTES DE REGULARISATION | 113 858 003 963,99 |
| TOTAL ACTIF | 1 258 770 833 656,83 |

### PASSIF

| | |
|---|---|
| 1)- BANQUE CENTRALE; CCP | 0,00 |
| 2)- DETTES ENVERS INSTITUTIONS FINANCIERES | 239 240 514 037,32 |
| 3)- COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE | 742 856 266 481,57 |
| - COMPTES D'EPARGNE | 243 115 675 062,52 |
| - AUTRES DETTES | 499 740 591 419,05 |
| 4)- DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE | 0,00 |
| 5)- AUTRES PASSIFS | 10 253 519 193,94 |
| 6)- COMPTES DE REGULARISATION | 122 202 381 807,70 |
| 7)- PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 3 158 486 424,31 |
| 8)- PROVISIONS REGLEMENTEES | 15 267 555 444,74 |
| 9)- FONDS P/RISQUES BANCAIRES GENERAUX | 13 150 060 896,28 |
| 10)- SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT | 0,00 |
| 11)- DETTES SUBORDONNEES | 14 001 057 657,25 |
| 12)- CAPITAL SOCIAL | 41 600 000 000,00 |
| 13)- PRIMES LIEES AU CAPITAL | 0,00 |
| 14)- RESERVES | 8 026 164 176,40 |
| 15)- ECART DE REEVALUATION | 13 590 105 762,20 |
| 16)- REPORT A NOUVEAU | 14 407 761 515,40 |
| 17)- RESULTAT DE L'EXERCICE | 21 016 960 259,72 |
| TOTAL PASSIF | 1 258 770 833 656,83 |

### Tableau des Comptes de Résultats

Unité : DA

| N° de comptes intitulés | Débit | Crédit |
|---|---|---|
| 70- Produits bancaires | | 50 681 056 589,02 |
| 60- Charges bancaires | 7 820 896 061,92 | |
| 80- Marge bancaire | | 42 860 160 527,10 |
| 80- Marge bancaire | | 42 860 160 527,10 |
| 73- Production de l'entreprise P/Elle -même | | 0,00 |
| 77- Produits divers | | 39 234 488,18 |
| 78- Transfert de charge d'exploitation | | 0,00 |
| 61-Mat.& Fournitures consommés | 152 859 588,29 | |
| 62- Services | 1 761 553 560,41 | |
| 63- Frais de personnel | 4 073 833 931,15 | |
| 64- Impôts & Taxes | 1 052 207 215,26 | |
| 66- Frais divers | 1 572 798 807,71 | |
| 68- Dotations amortis.& Provis | 853 078 919,89 | |
| 83-Résultat d'exploitation | | 33 433 062 992,57 |
| 79- Produits hors exploitation | | 14 764 356 911,64 |
| 69- Charges hors exploitation | 16 760 476 188,80 | |
| 84- Résultat hors exploitationion | | (1 996 119 277,16) |
| 83- Résultat d'exploitation | | 33 433 062 992,57 |
| 84- Résultat hors exploitation | | (1 996 119 277,16) |
| 880- Résultat brut de l'exercice | | 31 436 943 715,41 |
| 886- Provision pour risque de crédit | 0,00 | |
| 889- Impôts / Les bénéfices des sociétés | 10 419 983 455,69 | |
| 88- Résultat de l'exercice | | 21 016 960 259,72 |

### Hors Bilan

| INTITULES DES RUBRIQUES | MONTANTS |
|---|---|
| A- ENGAGEMENTS DONNES | 1 035 694 157 943,60 |
| 1)- ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DES INSTITUTIONS FINANCIERES | 15 635 196 411,04 |
| 2)- ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | 9 440 483 180,75 |
| 3)- ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIERES | 219 847 169 911,35 |
| 4)- ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | 790 771 308 440,46 |
| 5)- AUTRES ENGAGEMENTS DONNES | 0,00 |
| B- ENGAGEMENTS RECUS | 360 185 113 263,66 |
| 6)- ENGAGEMENTS RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | 0,00 |
| 7)- ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | 360 185 113 263,66 |
| 8)- AUTRES ENGAGEMENTS RECUS | 0,00 |

Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

## سنة 2010

**BANQUE NATIONALE D'ALGERIE**

**BILAN AU 31 12 2010**

En Milliers DZD

| | ACTIF | Note | Montant 31 12 2010 | Montant 31 12 2009 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Caisse, Banques Centrales, Centre des chèques Postaux et Trésor Public | 2-1 | 121 610 230 | 82 826 670 |
| 2 | Actifs financiers destinés à des fins de transaction | 2-2 | 296 | 296 |
| 3 | Actifs financiers disponibles à la vente | 2-3 | 4 119 000 | 4 350 000 |
| 4 | Créances sur les Institutions Financières | 2-4 | 111 800 873 | 76 375 280 |
| 5 | Créances sur la Clientèle | 2-5 | 747 180 357 | 799 698 188 |
| 6 | Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance | 2-6 | 255 299 287 | 122 449 001 |
| 7 | Impôts courants- Actif | 2-7 | 9 377 985 | 3 347 858 |
| 8 | Impôts différés- Actif | 2-7 | 437 637 | 386 230 |
| 9 | Autres actifs | 2-8 | 39 521 062 | 33 886 853 |
| 10 | Comptes de régularisation | 2-9 | 102 860 996 | 110 740 827 |
| 11 | Participation dans les filiales les co-entreprises ou les entités associées | 2-10 | 6 571 382 | 4 566 297 |
| 12 | Immeubles de placement | | | |
| 13 | Immobilisations corporelles | 2-11 | 22 494 631 | 21 768 684 |
| 14 | Immobilisations incorporelles | 2-12 | 411 619 | 341 691 |
| 15 | Ecart d'acquisition | | | |
| | TOTAL ACTIF | | 1 421 685 356 | 1 260 737 875 |

**BANQUE NATIONALE D'ALGERIE**

**BILAN AU 31 12 2010**

En Milliers DZD

| | PASSIF | Note | Montant 31/12/2010 | Montant 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Banque Centrale, | | | |
| 2 | Dettes envers les institutions Financières | 2-13 | 290 560 461 | 201 088 954 |
| 3 | Dettes envers la clientèle | 2-14 | 738 292 584 | 723 959 223 |
| 4 | Dettes représentées par des titres | 2-15 | 19 237 930 | 19 365 870 |
| 5 | Impôt courant -Passif | 2-16 | 12 981 444 | 10 419 983 |
| 6 | Impôt différés - Passif | 2-17 | 163 339 | 163 339 |
| 7 | Autres Passifs | 2-18 | 43 414 989 | 37 985 095 |
| 8 | Comptes de régularisation | 2-19 | 126 175 661 | 122 274 955 |
| 9 | Provisions pour risques et charges | 2-20 | 7 091 341 | 4 551 341 |
| 10 | Subventions d'équipement<br>autres subventions d'investissements | | | |
| 11 | Provisions Pour risques Bancaires Généraux | 2-21 | 42 859 591 | 28 417 616 |
| 12 | Dettes subordonnées | 2-22 | 14 000 000 | 14 000 000 |
| 13 | Capital Social | 09 | 41 600 000 | 41 600 000 |
| 14 | Primes liées au Capital | | | |
| 15 | Réserves | 2-23 | 24 839 732 | 8 026 164 |
| 16 | Ecart d'évaluation | | | |
| 17 | Ecart de Réévaluation | 2-24 | 14 122 289 | 14 122 289 |
| 18 | Report à nouveau | 2-25 | 13 746 086 | 13 746 086 |
| | Report à nouveau | | 14 407 762 | 14 407 762 |
| | Report à nouveau "Changement de méthodes comptables " | | - 661 676 | - 661 676 |
| 19 | Résultat de l'exercice (+) | 2-26 | 32 599 909 | 21 016 960 |
| | TOTAL PASSIF | | 1 421 685 356 | 1 260 737 875 |

**BANQUE NATIONALE D'ALGERIE**
**COMPTE DE RESULTATS**

En Milliers DZD

| | COMPTE DE RESULTATS | Notes | Montant au 31/12/2010 | Montant au 31/12/2009 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Intérêts et produits assimilés | 4.1 | 46 860 243 | 36 960 378 |
| 2 | Intérêts et charges assimilés | 4.1 | -9 145 734 | -7 893 916 |
| 3 | Commissions (Produits) | 4.2 | 12 371 927 | 12 575 569 |
| 4 | Commissions (Charges) | 4.2 | -5 383 | -12 008 |
| 5 | Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transactions | 4.3 | | |
| 6 | Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente | 4.4 | 1 179 846 | |
| 7 | Produits des autres activités | 4.5 | 1 177 435 | 453 382 |
| 8 | Charges des autres activités | 4.5 | -935 | - 122 518 |
| **9** | **PRODUIT NET BANCAIRE** | | **52 437 400** | **41 960 887** |
| 10 | Charges générales d'exploitation | 4.6 | -9 961 522 | - 8 865 757 |
| 11 | 8 - Dotations aux Amortis / immobilisations | 4.7 | -958 451 | - 853 079 |
| **12** | **RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION** | | **41 517 427** | **32 242 051** |
| **13** | Dotations aux provisions et pertes de valeur sur créances irrécouvrables | 4.9 | -30 882 070 | -15 082 700 |
| 14 | Reprise de provision, de perte de valeur et récupération sur créances amorties | 4.8 | 34 894 591 | 14 277 592 |
| **15** | **RESULTAT D'EXPLOITATION** | | **45 529 948** | **31 436 943** |
| 16 | Gain ou perte nets sur autres actifs | 4.10 | | |
| 17 | Eléments extraordinaires (Produits ) | 4.11 | 0 | 0 |
| 18 | Eléments extraordinaires (Charges) | 4.11 | 0 | 0 |
| **19** | **RESULTAT AVANT IMPÔT** | | **45 529 948** | **31 436 943** |
| 20 | Impôt sur les résultats et assimilés | 4.12 | -12 981 444<br>51 406 | -10 419 983 |
| **21** | **RESULTAT NET DE L'EXERCICE** | 4.13 | **32 599 909** | **21 016 960** |

## سنة 2011

**BANQUE NATIONALE D'ALGERIE**

**BILAN AU 31 12 2011**

En Milliers DZD

| | ACTIF | Note | Montant 31 12 2011 | Montant 31 12 2010 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Caisse, Banques Centrales, Centre des chèques Postaux etTrésor Public | 2-1 | 105 819 069 | 121 610 230 |
| 2 | Actifs financiers destinés à des fins de transaction | 2-2 | 296 | 296 |
| 3 | Actifs financiers disponibles à la vente | 2-3 | 237 489 545 | 4 119 000 |
| 4 | Créances sur les Institutions Financières | 2-4 | 157 023 856 | 111 800 873 |
| 5 | Créances sur la Clientèle | 2-5 | 900 468 993 | 747 180 357 |
| 6 | Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance | 2-6 | 14 032 319 | 255 299 287 |
| 7 | Impôts courants- Actif | 2-7 | 11 683 300 | 9 377 985 |
| 8 | Impôts différés- Actif | 2-7 | 476 378 | 437 637 |
| 9 | Autres actifs | 2-8 | 50 798 891 | 39 521 062 |
| 10 | Comptes de régularisation | 2-9 | 112 332 912 | 102 860 996 |
| 11 | Participation dans les filiales les co-entreprises ou les entités associées | 2-10 | 7 404 622 | 6 571 382 |
| 12 | Immeubles de placement | | | |
| 13 | Immobilisations corporelles | 2-11 | 22 677 460 | 22 494 631 |
| 14 | Immobilisations incorporelles | 2-12 | 455 141 | 411 619 |
| 15 | Ecart d'acquisition | | | |
| | TOTAL ACTIF | | 1 620 662 782 | 1 421 685 356 |

**BANQUE NATIONALE D'ALGERIE**

**BILAN AU 31 12 2011**

En Milliers DZD

| | PASSIF | Note | Montant 31 12 11 | Montant 31/12/2010 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Banque Centrale, | | | |
| 2 | Dettes envers les institutions Financières | 2-13 | 251 912 303 | 290 560 461 |
| 3 | Dettes envers la clientèle | 2-14 | 975 836 938 | 738 292 584 |
| 4 | Dettes représentées par des titres | 2-15 | 16 506 818 | 19 237 930 |
| 5 | Impôt courant -Passif | 2-16 | 11 382 862 | 12 981 444 |
| 6 | Impôt différés - Passif | 2-17 | 163 339 | 163 339 |
| 7 | Autres Passifs | 2-18 | 67 037 836 | 43 414 989 |
| 8 | Comptes de régularisation | 2-19 | 82 321 721 | 126 175 661 |
| 9 | Provisions pour risques et charges | 2-20 | 3 711 700 | 7 091 341 |
| 10 | Subventions d'équipement autres subventions d'investissements | | | |
| 11 | ProvisionsPour risques Bancaires Généraux | 2-21 | 42 034 337 | 42 859 591 |
| 12 | Dettes subordonnées | 2-22 | 14 000 000 | 14 000 000 |
| 13 | Capital Social | 09 | 41 600 000 | 41 600 000 |
| 14 | Primes liées au Capital | | | |
| 15 | Réserves | 2-23 | 65 647 403 | 24 839 732 |
| 16 | Ecart d'évaluation | | 227 773 | |
| 17 | Ecart de Réévaluation | 2-24 | 14 122 289 | 14 122 289 |
| 18 | Report à nouveau | 2-25 | -661 676 | 13 746 086 |
| | Report à nouveau | | | 14 407 762 |
| | Report à nouveau "Changement de méthodes comptables " | | | -661 676 |
| 19 | Résultat de l'exercice (+) | 2-26 | 34 819 139 | 32 599 909 |
| | TOTAL PASSIF | | 1 620 662 782 | 1 421 685 356 |

## *MODELE DU COMPTE DE RESULTATS Au 31 DECEMBRE 2011*
## *Compte de résultats en milliers de DA*

| | | NOTES | 31/12/2011 | 31/12/2010 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | + Intérêts et produits assimilés | 4.1 | 52 787 804 | 46 860 243 |
| 2 | - Intérêts et charges assimilées | 4.1 | - 9 423 661 | - 9 145 735 |
| 3 | + Commissions (produits) | 4.2 | 13 393 331 | 12 371 927 |
| 4 | - Commissions (charges) | 4.2 | - 3 222 | - 5 383 |
| 5 | +/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction | 4.3 | | |
| 6 | +/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente | 4.4 | 55 313 | 1 179 846 |
| 7 | + Produits des autres activités | 4.5 | 339 417 | 1 177 435 |
| 8 | - Charges des autres activités | | - 136 486 | - 935 |
| 9 | PRODUIT NET BANCAIRE | | 57 012 496 | 52 437 398 |
| 10 | - Charges générales d'exploitation | 4.6 | - 12 700 957 | - 9 961 522 |
| 11 | - Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles | 4.7 | - 1 089 917 | - 958 451 |
| 12 | RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION | | 43 221 622 | 41 517 425 |
| 13 | - Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables | 4.8 | - 13 206 079 | - 30 882 070 |
| 14 | + Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties | 4.9 | 16 147 716 | 34 894 592 |
| 15 | RESULTAT D'EXPLOITATION | | 46 163 260 | 45 529 947 |
| 16 | +/- Gains ou pertes nets sur autres actifs | 4.10 | | |
| 17 | + Eléments extraordinaires (produits) | 4.11 | | |
| 18 | - Eléments extraordinaires (charges) | 4.11 | | |
| 19 | RESULTAT AVANT IMPOT | | 46 163 260 | 45 529 947 |
| 20 | - Impôts sur les résultats et assimilés | 4.12 | - 11 382 862 | - 12 981 444 |
| | Impôts différés sur résultat | 4.13 | 38 741 | 51 406 |
| | RESULTAT NET DE L'EXERCICE | 4.14 | 34 819 139 | 32 599 909 |

## الملحق رقم (2): القوائم المالية للقرض الشعبي الجزائري (CPA)

الميزانية لسنة 2007 :

Actif :

| LIBELLE | 2007 |
|---|---|
| Caisse, banque centrale, CCP | 81 475 030 640,65 |
| Effets publiques et valeurs assimilées | 40 839 750 352,80 |
| Créances sur les institutions financières | 92 140 993 939,22 |
| - A vue | 90 196 568 177,86 |
| - A terme | 1 944 425 761,36 |
| Créances sur la clientèle | 157 837 784 120,90 |
| - Créances commerciales | 5 877 895 156,90 |
| - Autres concours à la clientèle | 142 368 587 600,99 |
| - Comptes ordinaires débiteurs | 9 591 301 363,01 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 117 644 963 696,63 |
| Actions et autres titres à revenu variable | 28 265 415,00 |
| Participations et activités de portefeuille | 4 993 491 091,63 |
| Immobilisations incorporelles | 61 831 440,61 |
| Immobilisations corporelles | 20 920 490 724,38 |
| Autre actifs | 18 452 862 264,93 |
| Comptes de régularisation | 20 277 077,44 |
| Total de l'actif | 534 415 740 763,81 |

Unité : Dinar

Passif :

| LIBELLE | 2007 |
|---|---|
| Dettes envers les institutions financières | 41 019 220 411,25 |
| - A vue | 32 091 815 349,95 |
| - A terme | 8 927 405 061,30 |
| Comptes créditeurs de la clientèle dont : | 362 369 907 321,56 |
| - Comptes épargne | 84 939 605 100,11 |
| - A vue | 84 939 605 100,11 |
| - Autres dettes | 277 430 302 221,45 |
| - A vue | 230 273 001 657,68 |
| - A terme | 47 157 300 563,77 |
| Dette représentées par un titre | 36 483 441 608,61 |
| - Bons de caisse | 36 480 911 608,61 |
| - Emprunts obligatoires | 2 530 000,00 |
| Autres passifs | 29 610 871 118,11 |
| Comptes de régularisation | 3 060 738 871,21 |
| Provisions pour risques et charges | 1 911 535 462,74 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 5 453 816 550,00 |
| Dettes subordonnées | 193 159 221,82 |
| Capital social | 29 300 000 000,00 |
| Réserves | 5 477 436 472,13 |
| Ecarts de réévaluation | 15 946 246 575,80 |
| Résultat de l'exercice | 3 589 367 150,58 |
| Total passif | 534 415 740 763,81 |

Unité : Dinar

## جدول حسابات النتائج لسنة 2007 :

Charges :

| LIBELLE | 2007 |
|---|---|
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 5 704 800 435,19 |
| Intérêts et charges assimilées | 3 328 665 900,51 |
| - Sur opérations avec les institutions financières | 300 421 888,91 |
| - Sur opérations avec la clientèle | 3 028 244 011,60 |
| COMMISSIONS | 145 878 576,42 |
| Autres charges d'exploitation bancaire | 2 230 255 958,26 |
| AUTRES CHARGES | 53 946 054 813,23 |
| Charges d'exploitation générales | 5 353 560 896,51 |
| - Services | 1 478 441 122,63 |
| - Frais de personnel | 2 518 642 284,59 |
| - Impôts et taxes | 441 197 422,10 |
| - Charges diverses | 915 280 067,19 |
| Dotation aux provisions & pertes sur créanaces irrécupérables | 46 447 789 167,78 |
| Dotation aux amortissements & provisions sur immobilisations | 1 137 054 739,66 |
| Charges exceptionnelles | 4 427 395,51 |
| Impôts sur les bénéfices | 1 003 222 631,77 |
| BENEFICE DE L'EXERCICE | 3 589 367 150,58 |

Unité : Dinar

Produits

| LIBELLE | 2007 |
|---|---|
| PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 21 844 200 375,00 |
| Intérêts et charges assimilées | 17 056 538 355,65 |
| - Sur opérations avec les institutions financières | 873 732 572,78 |
| - Sur les operations avec la clientèle | 8 983 381 105,33 |
| - Sur les obligations et autres titres à revenu fixe | 7 199 433 677,54 |
| Produits sur les titres à revenu variable | 62 521 367,77 |
| COMMISSIONS | 4 710 537 425,52 |
| Autres produits d'exploitation bancaire | 14 603 226,06 |
| Autres produits | 41 369 022 024,00 |
| Reprises de provisions & récupération sur créances amorties | 41 234 393 192,99 |
| Produits exceptionnels | 161 628 831,01 |

Unité : Millions de DA

## الميزانية لسنة 2007 :

### Actif :

| LIBELLE | 2008 |
|---|---|
| Caisse, banque centrale, CCP | 110 386 551 560,05 |
| Effets publiques et valeurs assimilées | 11 770 967 427,20 |
| Créances sur les institutions financières | 223 154 094 665,46 |
| - A vue | 221 573 949 399,55 |
| - A terme | 1 580 145 265,91 |
| Créances sur la clientèle | 217 421 303 654 ,37 |
| - Créances commerciales | 5 308 009 530,80 |
| - Autres concours à la clientèle | 201 682 848 268,24 |
| - Comptes ordinaires débiteurs | 10 430 445 855,33 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 110 469 006 138,293 |
| Actions et autres titres à revenu variable | 32 150 000,00 |
| Participations et activités de portefeuille | 5 693 091 475,10 |
| Immobilisations incorporelles | 98 743 772,13 |
| Immobilisations corporelles | 20 706 284 852,38 |
| Autre actifs | 24 789 526 589,88 |
| Comptes de régularisation | 22 643 695,60 |
| Total de l'actif | 724 544 363 830,45 |

Unité : Dinar

### Passif :

| LIBELLE | 2008 |
|---|---|
| Dettes envers les institutions financières | 91 353 778 888,36 |
| - A vue | 79 451 391 943,96 |
| - A terme | 11 902 386 944,40 |
| Comptes créditeurs de la clientèle dont : | 461 048 059 205,22 |
| - Comptes épargne | 94 154 683 518,24 |
| - A vue | 94 154 683 518,24 |
| - Autres dettes | 366 893 375 686 ,98 |
| - A vue | 303 960 097 675,87 |
| - A terme | 62 933 278 011,11 |
| Dette représentées par un titre | 37 593 196 762,72 |
| - Bons de caisse | 37 590 666 762, 72 |
| - Emprunts obligatoires | 2 530 000 ,00 |
| Autres passifs | 58 092 165 950,03 |
| Comptes de régularisation | 3 438 885 566 , 94 |
| Provisions pour risques et charges | 1 239 651 293 ,23 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 7 160 653 296 , |
| Dettes subordonnées | 193 159 221,82 |
| Capital social | 29 300 000 000,00 |
| Réserves | 5 477 436 472,13 |
| Ecarts de réévaluation | 15 936 078 893,09 |
| Résultat de l'exercice | 10 121 931 129,37 |
| Total passif | 724 544 363 830 , 45 |

Unité : Dinar

## جدول حسابات النتائج لسنة 2008

Charges :

| LIBELLE | 2008 |
|---|---|
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 5 298 751 423 ,46 |
| Intérêts et charges assimilées | 4 137 220 222,63 |
| - Sur opérations avec les institutions financières | 754 917 250 , 88 |
| - Sur opérations avec la clientèle | 3 382 302 971, 75 |
| COMMISSIONS | 196 518 015 , 01 |
| Autres charges d'exploitation bancaire | 965 013 185 , 82 |
| AUTRES CHARGES | 60 655 070 770 ,23 |
| Charges d'exploitation générales | 6 500 937 696 ,18 |
| - Services | 1 987 144 220 , 52 |
| - Frais de personnel | 2 773 517 090 , 92 |
| - Impôts et taxes | 578 910 804 , 70 |
| - Charges diverses | 1 165 365 580, 04 |
| Dotation aux provisions & pertes sur créanaces irrécupérables | 49 395 887 076 , 36 |
| Dotation aux amortissements & provisions sur immobilisations | 1 377 348 592 , 03 |
| Charges exceptionnelles | 1 706 882 ,66 |
| Impôts sur les bénéfices | 3 379 190 523, 00 |
| BENEFICE DE L'EXERCICE | 10 121 931 129 , 37 |

Unité : Dinar

Produits

| LIBELLE | 2008 |
|---|---|
| PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 29 223 587 337,89 |
| Intérêts et charges assimilées | 21 107 256 486,49 |
| - Sur opérations avec les institutions financières | 1 770 925 388,14 |
| - Sur les operations avec la clientèle | 12 915 989 010 ,21 |
| - Sur les obligations et autres titres à revenu fixe | 6 420 342 088, 14 |
| Produits sur les titres à revenu variable | 53 978 224, 23 |
| COMMISSIONS | 6 794 798 071,92 |
| Autres produits d'exploitation bancaire | 1 267 554 555 ,25 |
| Autres produits | 46 852 165 985,17 |
| Reprises de provisions & récupération sur créances amorties | 46 428 476 876,25 |
| Produits exceptionnels | 423 689 108,92 |

Unité : Millions de DA

## الميزانية لسنة 2009 :

### Actif :

| LIBELLE | 2009 |
|---|---|
| Caisse, banque centrale, CCP | 106 482 473 747,51 |
| Effets publiques et valeurs assimilées | 14 461 229 401,52 |
| Créances sur les institutions financières | 325 828 499 537,42 |
| - A vue | 324 490 087 162,17 |
| - A terme | 1 338 412 375,25 |
| Créances sur la clientèle | 267 687 387 901,73 |
| - Créances commerciales | 6 775 781 164,30 |
| - Autres concours à la clientèle | 251 252 297 743,17 |
| - Comptes ordinaires débiteurs | 9 659 308 994,26 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 22 355 078 696,89 |
| Actions et autres titres à revenu variable | 32 349 980,00 |
| Participations et activités de portefeuille | 5 707 481 130,51 |
| Immobilisations incorporelles | 107 095 021,77 |
| Immobilisations corporelles | 20 153 188 412,81 |
| Autre actifs | 16 126 509 448,86 |
| Comptes de régularisation | 24 880 449,72 |
| Total de l'actif | 778 966 173 728,74 |

Unité : Dinar

### Passif :

| LIBELLE | 2009 |
|---|---|
| Dettes envers les institutions financières | 68 978 075 342,81 |
| - A vue | 42 213 857 299,25 |
| - A terme | 26 764 218 043,56 |
| Comptes créditeurs de la clientèle dont : | 544 809 398 205,96 |
| - Comptes épargne | 108 008 166 961,75 |
| - A vue | 108 008 166 961,75 |
| - Autres dettes | 436 801 231 244,21 |
| - A vue | 382 730 939 653,16 |
| - A terme | 54 070 291 591,05 |
| Dette représentées par un titre | 42 286 552 008,56 |
| - Bons de caisse | 42 284 042 008,56 |
| - Emprunts obligatoires | 2 510 000,00 |
| Autres passifs | 33 702 332 792,71 |
| Comptes de régularisation | 4 025 612 203,21 |
| Provisions pour risques et charges | 1 663 071 894,36 |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 7 805 226 039,18 |
| Dettes subordonnées | 193 159 221,82 |
| Capital social | 29 300 000 000,00 |
| Réserves | 19 188 734 752,08 |
| Ecarts de réévaluation | 15 925 911 210,38 |
| Résultat de l'exercice | 11 281 259 279,49 |
| Total passif | 778 966 173 728,74 |

Unité : Dinar

## جدول حسابات النتائج 2009 :

Charges :

| LIBELLE | 2009 |
|---|---|
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 4 794 582 537,91 |
| Intérêts et charges assimilées | 3 912 505 415,21 |
| - Sur opérations avec les institutions financières | 196 161 521,82 |
| - Sur opérations avec la clientèle | 3 716 343 893,39 |
| COMMISSIONS | 198 416 374,75 |
| Autres charges d'exploitation bancaire | 683 660 747,95 |
| AUTRES CHARGES | 60 379 442 544,39 |
| Charges d'exploitation générales | 6 671 639 260,91 |
| - Services | 1 645 681 315,37 |
| - Frais de personnel | 3 101 618 100,84 |
| - Impôts et taxes | 556 615 787,80 |
| - Charges diverses | 1 367 724 056,90 |
| Dotation aux provisions & pertes sur créanaces irrécupérables | 48 955 164 119,60 |
| Dotation aux amortissements & provisions sur immobilisations | 1 223 359 625,14 |
| Charges exceptionnelles | 28 794 873,74 |
| Impôts sur les bénéfices | 3 500 484 665,00 |
| BENEFICE DE L'EXERCICE | 11 281 259 279,49 |

Unité : Dinar

Produits

| LIBELLE | 2009 |
|---|---|
| PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 26 739 408 707,47 |
| Intérêts et charges assimilées | 19 386 853 545,01 |
| - Sur opérations avec les institutions financières | 1 806 757 518,02 |
| - Sur les operations avec la clientèle | 14 633 979 417,65 |
| - Sur les obligations et autres titres à revenu fixe | 2 946 116 609,34 |
| Produits sur les titres à revenu variable | 75 230 305,25 |
| COMMISSIONS | 6 647 391 687,16 |
| Autres produits d'exploitation bancaire | 629 933 170,05 |
| Autres produits | 49 715 875 654,32 |
| Reprises de provisions & récupération sur créances amorties | 48 772 985 390,85 |
| Produits exceptionnels | 942 890 263,47 |

Unité : Millions de DA

## الميزانية لسنة 2010 :

### Actif :

| LIBELLE | 2010 |
|---|---|
| Caisse, banque centrale, CCP | 175 606 350 |
| Actifs financiers détenus à des fins de transaction | 22 804 519 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 6 376 046 |
| Prêts et créances sur les institutions financières | 215 304 638 |
| Prets et créances sur la clientèle | 336 874 322 |
| Actifs financiers détenus jusquà l'échéance | 22 493 460 |
| Impôts courants - Actif | 1 862 049 |
| Impôts différès - Actif | 963 170 |
| Autres actifs | 7 979 684 |
| Comptes de régularisation | 11 531 |
| Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées | 6 265 532 |
| Immeubles de placement | - |
| Immobilisations incorporelles | 82 799 |
| Immobilisations corporelles | 18 117 023 |
| Ecart d'acquisition | - |
| Total de l'actif | 814 741 123 |

Unité :Milliers DA

### Passif :

| LIBELLE | 2010 |
|---|---|
| Banque Centrale | - |
| Dettes envers les institutions financières | 74 513 011 |
| Dettes envers la clientèle | 572 798 334 |
| Dettes représentées par un titre | 41 086 155 |
| Impôts courants- Passif | 2 352 094 |
| Impôts différés -Passif | 39 288 |
| Comptes de régularisation | 4 488 648 |
| Provisions pour risques et charges | 2 365 149 |
| Subventions d'équipement - Autres subventions | - |
| Capital | 48 000 000 |
| Primes liées au capital | - |
| Réserves | 9 513 742 |
| Ecart d'évaluation | 117 865 |
| Ecart de réévaluation | 15 920 734 |
| Report à nouveau | (2 289 870) |
| Résultat de l'exercice | 12 887 985 |
| Total passif | 814 741 123 |

Unité : Milliers DA

## جدول حسابات النتائج لسنة 2010 :

Comptes de résultats :

| LIBELLE | 2010 |
|---|---|
| (+) Intèrets et produits assimilés | 19 592 339 |
| (+) Intérêts et charges assimilées | (4 590 567) |
| (+) Commissions (Produits) | 6 733 061 |
| (+) Commissions (charges) | (384 651) |
| (+\-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction | 44 853 |
| (+\-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente | 5 590 |
| (-) Charges des autres activités | (2 705) |
| Produits Net Bancaire | 22 554 056 |
| (-) Charges générales d'exploitation | (7 303 458) |
| (-) Dotations aux amortissemnts et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles | (1 234 284) |
| -Résultat brut d'exploitation | 14 016 314 |
| (-) Dotations aux provisions, pertes de valeur et créances irrécouvrables | (46 148 904) |
| (+) Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties | 48 955, 125 |
| Résultat d'exploitation | 16 822 536 |
| (+\-) Gains ou pertes nets sur autres actifs | 12 672 |
| (+) Eléments extraordinaires (Produits) | - |
| (-) Eléments extraordinaires (Charges) | - |
| Résultats avant impôts | 16 835 208 |
| (-) Impôts sur les résultats et assimilés | (3 947 223) |
| Résultat net de l'exercice | 12 887 985 |

Unité : Milliers DA

## الميزانية لسنة 2011 :

### Actif :

| LIBELLE | 31/12/2011 |
|---|---|
| Caisse, Banque centrale, CCP, Trésor public | 188 607 478 |
| Actifs financiers détenus à des fins de transaction | 22 053 009 |
| Actifs financiers disponibles à la vente | 5 473 068 |
| Prêts et créances sur les institutions financières | 283 746 797 |
| Prets et créances sur la clientèle | 436 004 146 |
| Actifs financiers détenus jusquà l'échéance | 17 701 144 |
| Impôts courants - Actif | 1 785 060 |
| Impôts différès - Actif | 1 182 853 |
| Autres actifs | 9 940 008 |
| Comptes de régularisation | 36 809 |
| Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées | 6 492 443 |
| Immeubles de placement | - |
| Immobilisations incorporelles | 17 29 742 |
| Immobilisations corporelles | 40 389 |
| Ecart d'acquisition | - |
| Total de l'actif | 990 360 624 |

Unité :Milliers de DA

### Passif :

| LIBELLE | 31/12/2011 |
|---|---|
| | |
| Banque Centrale | - |
| Dettes envers les institutions financières | 119 370 815 |
| Dettes envers la clientèle | 689 375 969 |
| Dettes représentées par un titre | 37 761 384 |
| Impôts courants- Passif | 1 650 198 |
| Impôts différés -Passif | 54 953 |
| Autre passif | 32 303 010 |
| Comptes de régularisation | 3 990 554 |
| Provisions pour risques et charges | 2 547 512 |
| Subventions d'équipement - Autres subventions | - |
| Fonds pour risques bancaires généraux | 8 437 558 |
| Dettes subordonnées | - |
| Capital | 48 000 000 |
| Primes liées au capital | - |
| Réserves | 19 901 727 |
| Ecart d'évaluation | 164 860 |
| Ecart de réévaluation | 15 920 734 |
| Report à nouveau | -2374405 |
| Résultat de l'exercice | 13 255 754 |
| Total passif | 990 360 624 |

Unité : Milliers de DA

## جدول حسابات النتائج لسنة 2011 :

Comptes de résultats :

| LIBELLE | 31/12/2011 |
|---|---|
| (+) Intèrets et produits assimilés | 24964929 |
| (+) Intérêts et charges assimilées | -5427787 |
| (+) Commissions (Produits) | 7 168 704 |
| (+) Commissions (charges) | -340425 |
| (+\-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction | 41 183 |
| (+\-) Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente | - |
| (+) Produits des autres activités | 554 180 |
| (-) Charges des autres activités | - |
| Produits net bancaires | 26 955 861 |
| (-) Charges générales d'exploitation | -8 509 909 |
| (-) Dotations aux amortissemnts et pertes de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles | - 1 218 399 |
| -Résultat brut d'exploitation | 14 016 314 |
| (-) Dotations aux provisions, pertes de valeur et créances irrécouvrables | (46 148 904) |
| (+) Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties | 48 955, 125 |
| Résultat d'exploitation | 17 227 552 |
| (+\-) Gains ou pertes nets sur autres actifs | - 911 |
| (+) Eléments extraordinaires (Produits) | - |
| (-) Eléments extraordinaires (Charges) | - |
| Résultats avant impôts | 17 413 714 |
| (-) Impôts sur les résultats et assimilés | - 4 157 959 |
| Résultat net de l'exercice | 13 255 754 |

Unité : Milliers de DA

# فهرس المحتويات

| | الصفحة |
|---|---|
| **إهداء** | II |
| **شكر** | III |
| **ملخص** | IV |
| **قائمة المحتويات** | VI |
| **قائمة الجداول** | VII |
| **قائمة الأشكال البيانية والمـلاحـق** | VIII |
| **مقـدمـة عـامـة** | أ |

| | |
|---|---|
| **الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المالي في المؤسسات** | |

| | |
|---|---|
| **المبحث الأول: نظرة عامّة حول مفهوم وأهمية الأداء في المؤسسات** | 2 |
| تـمـهيد | 2 |
| المطلب الأول: مفهوم وأبعاد الأداء في المؤسسات | 2 |
| المطلب الثاني : الميادين المختلفة للأداء | 5 |
| المطلب الثالث: قياس الأداء | 6 |
| أولا: طرق قياس الأداء | 6 |
| ثانيا: لماذا قياس الأداء | 9 |
| ثالثاً: مشاكل قياس الأداء | 9 |
| المطلب الرّابع : العوامل المؤثّرة في الأداء | 10 |
| أولاً: العوامل الداخلية | 10 |
| ثانياً: العوامل الخارجية | 11 |
| **المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية للأداء المالي في المؤسسات** | 11 |
| المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي في المؤسسات | 11 |
| المطلب الثاني : أهميّة دراسة الأداء المالي في المؤسّسات والجهات المستفيدة | 13 |
| أولا: مستويات الأداء | 13 |
| ثانيا: أهمية دراسة الأداء المالي | 14 |
| ثالثاً: الجهات المستفيدة من دراسة الأداء المالي | 14 |
| المطلب الثالث : معايير الأداء المالي للمؤسّسات | 15 |
| المطلب الرّابع : العوامل المؤثّرة في الأداء المالي للمؤسسات | 17 |

| | |
|---|---|
| **الفصل الثاني : الأداء المالي في المؤسسات البنكية - القياس والتقييم -** | |
| تمهيد | 20 |
| **المبحث الأول : الجوانب المختلفة والعوامل المؤثّرة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية** | 21 |
| المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية | 21 |
| أولاً: مفهوم تقييم الأداء المالي | 21 |
| ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي | 22 |
| المطلب الثاني : مجالات تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية والعوامل المؤثرة في ذلك | 23 |
| المطلب الثالث : متطلّبات وطرق تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية | 24 |
| أولاً: متطلّبات تنفيذ عمليّة متابعة الأداء المالي | 24 |
| ثانياً: الأركان الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي | 25 |
| ثالثاً: طرق وأساليب عملية تقييم الأداء المالي | 25 |
| المطلب الرّابع : القواعد الأساسية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية | 27 |
| **المبحث الثاني : أهداف ومؤشّرات ومراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية** | 27 |
| المطلب الأول: أهداف عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات البنكية | 27 |
| المطلب الثاني : أدوات ومؤشرات قياس الأداء المالي في المؤسسات البنكية | 28 |
| أولا: أدوات تقييم الأداء المالي | 28 |
| ثانيا: مؤشرات قياس الأداء المالي | 29 |
| المطلب الثالث: تحديد واختيار مؤشرات الأداء المالي الأكثر دلالة في المؤسسات البنكية | 32 |
| المطلب الرابع : مراحل تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية | 33 |
| أولا: النّقاط التي تسبق معالجتها عمليّة تقييم الأداء المالي | 33 |
| ثانيا: خطوات عمليّة تقييم الأداء المالي | 34 |
| ثالثا: المراحل العمليّة لتقييم الأداء المالي | 34 |
| **الفصل الثالث : الإطار التطبيقي لعمليّة تقييم الأداء المالي في المؤسسات البنكية – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري-** | |
| **المبحث الأول: نبذة عامّة عن نطاق وظروف نشاط البنكين محلّ الدّراسة والتّقييم** | 37 |
| المطلب الأول : التعريف بالبنك الوطني الجزائري وَالقرض الشّعبي الجزائري عينة الدّراسة | 37 |
| أولاً : تعريف ونشأة البنكين | 37 |
| ثانياً : الهيكل التنظيمي للبنكين محل الدراسة | 39 |
| المطلب الثاني: معوّقات تطوير الأداء المالي وأوجه التحسين فيه لدى البنكين | 40 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث :آلية التّقييم ومصادر البيانات المالية المعتمدة في الدّراسة | 42 |
| أولاً: آلية ومنهجية التقييم | 41 |
| ثانيا: مصادر البيانات المالية المستخدمة في عملية التّقييم | 41 |
| **المبحث الثاني: تقييم أداء البنكين محل الدراسة من الناحية المالية للفترة ما بين 2005-2011** | 43 |
| المطلب الأول : حساب وتحليل المؤشرات المالية لعملية التّقييم | 43 |
| المطلب الثالث: العرض البياني لنتائج المؤشّرات المستخدمة في الدّراسة | 46 |
| **خـاتـمـة عـامـــة** | 52 |
| **نتائج الدراسة** | 53 |
| **اختبار الفرضيات** | 53 |
| **توصيات الدراسة** | 54 |
| **قائمة المراجع** | 55 |
| **الملاحق** | 60 |
| **فهرس المحتويات** | 79 |