

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصّوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتّجارية



مطبوعة بعنوان:

محاضرات في قياس الأداء المصرفي

مع أمثلة وتمارين محلولة

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر LMD

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

إعداد الدكتور: حمزة رملي

أستاذ محاضر "أ" بقسم العلوم الإقتصادية والتجارية

-المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصّوف ميلة-

السنة الجامعية 2022/2021

3	تمهيد
5	الإطار المفاهيمي لقياس الأداء
5	الأداء في الفكر الإداري
8	مفهوم الأداء
9	الأداء بين الفعالية، الكفاءة والنجاعة
11	قياس الأداء
23	الأبعاد المعاصرة للأداء
27	مؤشرات قياس الأداء
35	النماذج التقليدية لقياس الأداء المصرفي
35	نموذج العائد على الأصول ROA
40	نموذج العائد على حقوق الملكية ROE
45	النماذج المعاصرة لقياس الأداء المصرفي
45	نموذج الإنذار المبكر الأمريكي CAMELS
66	نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA
80	نموذج القيمة السوقية المضافة MVA
95	خاتمة
96	الملاحق
112	المراجع

تمهيد:

يعتبر قياس الأداء من الإشكاليات الكبرى التي تواجه منظمات الأعمال، ولعل ذلك ما ساهم في تعدد وجهات النظر وظهور مختلف النماذج التي تحاول ذلك، فبدءاً من النموذج المالي التقليدي، مروراً بنماذج المحاسبة الأمريكية ونماذج المقارنة المرجعية، وصولاً إلى مساهمات بطاقة الاداء المتوازن بأجيالها المتلاحقة؛ يحاول المفكرون دائماً الوصول إلى طريقة يمكن من خلالها قياس اداء المؤسسة بشكل دقيق يعطي صورة واضحة عن كيفية سير أنشطتها وكذا تحقيق أهدافها القصيرة، متوسطة وطويلة الأجل.

ويعبر الأداء عموماً على مدى وصول المؤسسة إلى أهدافها الاستراتيجية، وهنا تتجلى الأهمية الكبيرة لقياس هذا الأداء، وتظهر إشكالات تعدد المعايير المستخدمة للقياس، بالإضافة إلى تعدد المؤشرات في إطار تعدد الأفكار التي تنظر إلى الأداء.

تتميز المؤسسات المصرفية بخصوصيات عديدة تجعل عملية قياس أدائها تتسم بصعوبات كبيرة يجب أخذها بعين الاعتبار عند بناء أدوات القياس، فعلى الرغم من تشابه تقنيات التحليل المالي المعتمدة في مختلف المؤسسات الاقتصادية مع تلك المستخدمة في البنوك؛ إلا أن اختلاف الفلسفة المحاسبية في المؤسسات المصرفية، بالإضافة إلى خصوصية المخاطر في المجال المصرفي؛ جعلت قياس الأداء المصرفي يركز على معايير الربحية والمخاطرة والسيولة بشكل أكبر، وهو ما ظهر في نماذج محدّدة تطبق في البنوك على وجه التحديد.

وتندرج ضمن هذه المطبوعة مجموعة من المواضيع المتعلقة بمادة قياس الأداء المصرفي التي درّستها لطلبة السنة الثانية ما ستر تخصص اقتصاد نقدي وبنكي لمدة ثلاث سنوات متتالية، وقد حاولت تطويرها وإضافة أهم النماذج المستحدثة في قياس الأداء في البنوك، وهذا بالارتكاز على أهم المصادر المعرفية القاعدية في المجال، واعتماداً على مجموعة من المراجع الحديثة لجعلها تتلاءم مع التطورات الحاصلة على التقنيات البنكية.

وقد تطرقت فيها إلى مجموعة من المحاور قمت بتقسيمها إلى ثلاث فصول مراعيًا في ذلك ما جاء في بطاقة المادة، حيث يتناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية للأداء خاصة ما تعلق بتطوره وظهور

الأبعاد الاستراتيجية له، كما يتناول قياس الأداء والانتقال من التركيز على الأبعاد التقليدية المالية إلى بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى أهمية القياس عموماً وخصائصه في المجال المصرفي. وجاء في الفصل الثاني التركيز على النماذج التقليدية لقياس الأداء المصرفي وشرح منهجياتها ومؤشراتها وكيفية الحكم على مخرجاتها، وذلك من خلال شرح نموذج العائد على الأصول ونموذج العائد على حقوق الملكية. وفي الأخير تطرقت إلى النماذج الحديثة ممثل في نماذج CAMELS, EVA, MVA بالإضافة إلى أمثلة محلولة عن كيفية تطبيق هذه النماذج والتعليق على مخرجاتها.

I. الإطار المفاهيمي لقياس الأداء

أصبح تبني المنهج الاستراتيجي الذي يتم فيه التخطيط ووضع رؤى وأهداف بعيدة المدى والسعي وراء تحقيقها ضرورة لمنظمات الأعمال، وعلى ضوء ذلك اتجهت العلوم الإدارية إلى التأكيد على أهمية تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن هنا ظهر الاهتمام بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها خلال فترة معينة، أي تقييم نشاطها في هذه الفترة وهو ما أطلق عليه مصطلح الأداء. يشكّل الأداء مفهوماً جوهرياً عند منظمات الأعمال مهما كانت طبيعة عملها، فهو المحدّد لوجودها من عدمه، وللحكم على أداء المؤسسات وجب تقييم ما تمّ التخطيط للوصول إليه وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيقه، مع تمّ إنجازه أو تحقيقه فعلاً، وعلى هذا الأساس وجب توفير: معايير للتقييم، وسائل القياس وكذا المؤشرات، وبالحدّث عن القياس تظهر لنا مختلف النماذج التي تبنّاها الإداريون لقياس الأداء.

إذن فمحاولة المؤسسات للوصول إلى الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى يقودها إلى قياس أدائها؛ ويكتسي القياس دقته من نجاعة أدوات القياس، وقد اعتمدت في ذلك على مجموعة من النماذج القياسية التي تمّ.

1.I الأداء في الفكر الإداري

أسفرت أفكار النظريات الإدارية الحديثة عن تعاملها مع المؤسسات باعتبارها نظاماً مفتوحاً على البيئة الخارجية لها وضرورةً للتكيف معها، وهو ما انعكس على توجهات المؤسسة وحرصها على تحقيق أهدافها، وقد اقترن مفهوم الأداء مع أساليب ومؤشرات قياسه، وذلك لأهمية معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

1.1.I المنظور الكلاسيكي للأداء

ارتبط مفهوم الأداء في البداية بالأهداف المالية والتجارية للمؤسسات، وذلك ما انعكس على مؤشرات قياسه، بمعنى قياس مدى تحقيق الأهداف المخطّط لها بعد ثورة الإدارة الاستراتيجية، هذه الأهداف كانت جوهر الاهتمام في ذلك الوقت، وعليه ارتبط أداء المؤسسات الاقتصادية آنذاك

بمجموعة الأرقام التي تعكس الأنشطة ذات العلاقة مباشرة مع البعد المالي للأداء. ويمكن تبرير ذلك بمجموعة من النقاط نذكر منها:

أ. إتاحة فرص الاستثمار

الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

ب. مواجهة البيئة الخارجية

ضمن منظور استراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، كما يعتبر مهما فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي.

ج. تنفيذ الاستراتيجيات بعيدة المدى

حيث أن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة، و التي دائما تكون أهدافا مالية.

د. يعكس الأنشطة التشغيلية

إن الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة، فالمقاييس المالية الكلية، مثل أرباح المنظمة أو القيمة المضافة تعدّ خلاصة لنجاح أو فشل استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية، إذ ان نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات تعطي إشارة عن أن استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة ولربما تكون غير ملائمة.

2.1.I المنظور المعاصر للأداء

أظهرت الدراسات التي اهتمت بالأداء في منظمات الأعمال قصورا في نتائج المؤسسات التي ركزت على الأبعاد المالي في الأداء، هذه الجدلية أسفرت عن مبررات واقعية تستند إلى النتائج والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، ولعلّ المتمعن في المقاربات الجديدة للأداء يجد أنّها وعلى اختلاف مؤشّراتها ومقاييسها إلا أنّها تشترك مع المنظور المالي في جوانب، تكمله في جوانب وختلف عنه في جوانب أخرى.

ويمكن تلخيص مبررات الانتقال من التركيز على الأبعاد المالية إلى أبعاد أخرى فيما يلي :

أ. ضعف المنظور الاستراتيجي

حيث تعتمد المقاييس المالية التقليدية على القوائم المالية والبيانات المنشورة لفترات سابقة، وعليه فهذه القوائم تأخذ الصبغة التاريخية، وذلك ما يجعلها تفتقد للحس التنبؤي المستقبلي، وفي ظروف عدم التأكّد تفقد المقاييس المالية جزءاً كبيراً من أهمّيتها.

ب. تجاهل العوامل الخارجية والأصول غير الملموسة

حيث يصعب ذلك عملية قياس الأداء في هذه الحالات. فأداء المؤسسة في مواجهة المنافسين من حيث تقديم منتجات جديدة و سياسات التسعير ومختلف الإستراتيجيات ما زالت غائبة تماماً عن مضمون ومكونات المدخل التقليدي القائم على القياس المالي فقط.

فإزاء هذه الانتقادات الموجهة الى المقاييس التقليدية المستخدمة في تقويم الأداء، فقد اتجهت الوحدات الاقتصادية الى تطوير وابتكار مقاييس أداء تتجه صوب المستقبل وتأخذ في اعتبارها الزبائن، العمليات التشغيلية والحاجة الى الابتكار والتحسين بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء الوحدة الاقتصادية وهذا ما يتفق مع ما أشار إليه Kaplan، إلى أن تركيز المحاسبة الإدارية يجب أن يتحرك متجاوزاً المقاييس المالية الملخصة للعمليات الصناعية اذا ما أرادت أن تحافظ على دورها في التقويم والرقابة لتتجه نحو المقاييس غير المالية.

2.I. مفهوم الأداء

لقد تعددت المفاهيم التي عبرت عنه لاختلاف نظرة المفكرين إلى أهداف المؤسسات وغاياتها، وهذا الاختلاف انعكس في المؤشرات المتبناة من قبل كل مفكر، فبالعودة إلى Ansoff & McDonnell نجد أنهما عرفا الأداء بأنه ما يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها.

يعرف Eccles الأداء على أنه مدى قدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما عرفه Robins&Wiersema بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وهو حسب Wheelen&Hanger تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

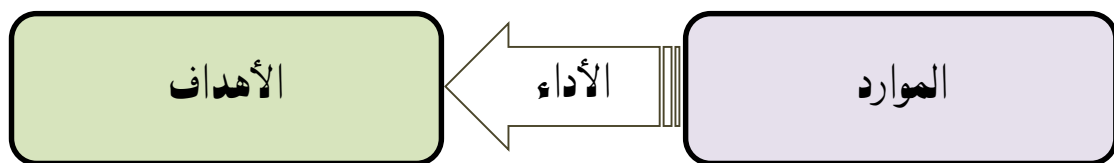
في حين يعتقد بعض الباحثين بأنه الطريقة التي يتم من خلالها الاستخدام الكفاء للموارد وانعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمالية واستغلالها بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها.

وينظر Drucker Peter Ferdinand إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على البقاء من خلال تحقيق التوازن بين رضا المساهمين وحقوق العمال. وفي هذا السياق يرى أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة (الدولة) لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة بما يضمن تحقيق أهدافها.

وقد تطورت النظرة للأداء من خلال إسهامات الباحثين، وكذا تطور التعامل مع بيئة المؤسسة، وهذا بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالدراسات التسويقية، ويمكن القول أن التعامل مع هذا المفهوم وفق منظور استراتيجي كما جاء في كتابات كل من Kaplan و Norton في التسعينات يعتبر من أهم الإسهامات في هذا المجال، حيث ينقل الاهتمام بقياس الأداء وفق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية. وقد جاءت هذه الإسهامات بعد الانتقادات الكبيرة الموجهة للنموذج المالي التقليدي في تقييم الأداء، هذا الأخير الذي وصفه Bolcher بأنه: نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية.

المفكر، السنة	التعريف
David,2001 1	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
Cokins,2003 2	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة أجمالاً.
Jones & George,2008 3	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.
Peng,2009 4	هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
Robbins&Coulter,2009 5	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة.
Wheelen & Hunger,2010 6	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

وعموماً يمكن القول أن الأداء هو ربط بين موارد المؤسسة وأهدافها من خلال مختلف الأنشطة الاستراتيجية، الإدارية والتشغيلية.



3.I الأداء بين الفعالية، الكفاءة والنجاعة

غالباً ما يربط الباحثون في مجال العلوم الإدارية بين الفعالية والكفاءة، في ربط دائم بين ما يتم التخطيط له وما يتم إنجازه فعلياً، كما يتم ربط المخرجات مع المدخلات، ويأتي قياس الأداء كحلقة لمعرفة مدى فعالية أداء الوحدات الاقتصادية وكفاءتها.

وتعرف الفعالية على أنها "أداء الأعمال الصحيحة To Do Right Things"، وتعرفها المنظمة العربية للعلوم الإدارية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (الأهداف).

ووجد في قاموس الإدارة يعرفها بأنها "تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح".

وهناك من يربط بين الفعالية والانتاجية، غير أن هذا الربط فيه قصور كبير نظراً لأن الإنتاجية ترتبط بالوقت اللازم لتحقيق أكبر إنتاج ممكن، مع إغفال المدخلات الأخرى والأهداف. ويمكن القول عموماً أن الفعالية Effectiveness على أنها فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة.

غير أنه وللوصول إلى الأهداف المحددة يمكن للمؤسسة أن تستخدم موارد أكثر من اللازم، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكلفة عالية تعني خسارة في الموارد.

وبالتالي ففعالية المؤسسة لا تكفي لجعلها أحسن أداءً، وهنا يظهر مصطلح آخر وهو كفاءة الأداء Efficiency، والتي تربط بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، بمعنى قدرة المؤسسة على الوصول إلى أكبر مخرجات ممكنة باستخدام أقل مدخلات، وذلك ما يعني تخفيض التكاليف وتعظيم الإيرادات، كما يرتبط مصطلح الكفاءة بالانتاجية لأنه يتضمن عامل الوقت.

ويمكن تعريف الكفاءة بأنها فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تخفيض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة.

وقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها بتكلفة عالية، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها.

من جهة أخرى، عندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

ويمكن توضيح الفرق بين الفعالية والكفاءة من خلال المقارنة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الأهداف}} = \text{الفعالية}$$

كما يظهر في نفس السياق مصطلح آخر يعبر عن الأداء وهو النجاعة الاقتصادية، وهو مصطلح يشير غالباً إلى معاني الإنتاج و الربح و الثروة و تحقّق الوفرة و الرخاء و الرفاه و الاستهلاك، بعبارة أخرى النجاعة هي استعمال أفضل الوسائل الممكنة في أسرع الأوقات بأقلّ التكاليف لتحقيق أعلى النتائج.

وهنا نجد أن النجاعة هي تضم الفعالية والكفاءة معاً، لأنها تركز على أعلى النتائج من جهة، ومن جهة أخرى على الوسائل والطرق والوقت.

4.I. قياس الأداء

أخذ قياس أو تقويم أو تقييم الأداء الاستراتيجي في منظمات الأعمال حيناً هاماً من المنشورات العلمية للباحثين على مدار السنوات الأخيرة، فعملاً بالمقولة: " ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحقيقه " قامت العديد من الدراسات على اعتماد نماذج وطرق قياس مختلفة للوصول إلى التقييم الكمي مدى تحقيق المنظمات لأهدافها، وباختلاف هذه الطرق اختلفت المعايير والمؤشرات المستخدمة، ويرجع ذلك في الأساس إلى الاختلافات في تحديد مفهوم الأداء.

1.4.I. أهمية قياس الأداء

باعتبار الأداء نتيجة لأنشطة المؤسسة والتي يجب أن توافق أهدافها، يظهر أمامنا تساؤل جوهري حول كيفية قياس هذه النتيجة، وهنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكّرون للقياس، لكن قبل ذلك سنحاول إيضاح الأهمية البالغة لعملية قياس الأداء. ويعد تقييم الأداء من أهم وظائف الإدارة التي تحدد مستوى وحداتها للتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، فضلاً عن أنه يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف الوحدة

الاقتصادية. "ويعرّف Kinney قياس الأداء بأنه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في التنظيم لتحقيق هدف معين". وقد تطوّر مفهوم الأداء بحيث لم يعد من الوظائف الإدارية فحسب، بل من عناصر العملية الاستراتيجية، وهو ما يعطيه أهمية يمكن تلخيصه فيما يلي:

أ. معرفة مواطن القوة والضعف

فالتعرف على العمليات والإجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم يساعد في تحديد المساحات التي تحتاج الى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من إمكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في إدارة العمليات المختلفة للوحدة الاقتصادية وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.

ب. التحرك الاستراتيجي

الاقرار بضرورة أو عدم ضرورة إجراء توسيع أو تقليص في الأداء وهل ينبغي إجراء التغييرات في بعض العمليات ذلك لأن عملية تقويم الأداء ما هي إلا لفحص واتخاذ المواقف اللازمة التي تعمل على تعزيز وتغطية قيمة المنظمة.

ج. تحليل الأنشطة في المستويات الاستراتيجية

حيث يساعد قياس الأداء الاستراتيجي على تحقيق الاتجاه النظامي لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية، بالإضافة إلى تتبع الأهداف ومدى تحققها في المستوى الوظيفي.

د. تحليل الموارد والمنافع

فالأداء الاستراتيجي يعكس درجة التطابق والانسجام بين أهداف التنظيم وخطته الاستراتيجية؛ وعليه فهو يوجه قرارات الشركة باتجاه تدعيم الأنشطة الأكثر إنتاجا ومحاولة الاهتمام بالأنشطة التي تعرف ضعفا في أدائها، وبالتالي تخصيصا أمثلا للموارد داخل الشركة وتوجيهها اسراتيجيا.

2.4.I. مراحل عملية قياس الأداء

إنّ عملية قياس الأداء -وكغيرها من عمليات القياس- تحتاج إلى منهجية مناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة، فدقة نتائج القياس تتوقف على مجموعة من الشّروط، وعموماً يمكن التدرّج في منهجية قياس الأداء الاستراتيجي وفق المراحل التالية:

أ. تحديد الأهداف

للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة للوحدة الاقتصادية كما ونوعاً، ضمن الخطة المرسومة وللمدة المحددة لها، بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عن سير النشاط؛ وعليه فالأهداف الاستراتيجية التي يضعها صنّاع الاستراتيجيات المطبقة في المؤسسة الاقتصادية يجب أن تكون أهدافاً منطقية يمكن الوصول إليها، بالإضافة إلى ضرورة كونها أهدافاً كمية ومتجانسة؛ فلا يمكن في عملية قياس واحدة مقارنة أهداف بعيدة المدى مع ما تمّ تحقيقه في المدى القصير أو العكس.

ب. تحديد معايير الكفاءة ومؤشرات الأداء

وتتمثل هذه المرحلة في تحديد نوع المقياس الذي يتم من خلاله قياس الأداء الفعلي، ويتمثل ذلك في تحديد المؤشرات وفق الأسس الكمية أو النوعية، حيث أن لكل وحدة اقتصادية ظروفها الخاصة التي تؤدي إلى إمكانية استخدام بعض المؤشرات، أو أنها تفرض استخدام تلك المؤشرات لأنها تتلاءم وطبيعة نشاطها ولأنها ستكون مؤشرات تعبر عن تقويم أداء الوحدة الاقتصادية. فالمؤشرات هي أهمّ الأمور التي يجب الاهتمام بها في عملية القياس، واختيار المؤشرات المناسبة هو المحدّد الأساسي لدقة النتائج، ويذكر أنّ ما يصلح لمؤسسة من مؤشرات قد لا يصلح لغيرها، غير أنّ هناك مؤشرات يمكن اعتمادها في كلّ المؤسسات والتي سنراها في المباحث الموالية.

ج. تحديد الانحرافات وتفسيرها

ويقصد بها تحديد الانحرافات على ضوء الأهداف المحددة مسبقاً مع تفسير سبب تلك الانحرافات تفسيراً واضحاً فقد يكون الانحراف كمياً بسبب أن الإنتاج لم يكن بالكميات المطلوبة، أو نوعياً بمعنى أن الوحدات المنتجة لا تتطابق مع المواصفات النوعية المحددة من قبل، أو أن

يكون الانحراف زمنيا من خلال تخلف الإنتاج عن مواعيده المقررة، وقد يكون الانحراف قيميا بسبب انخفاض قيم الكميات المنتجة والمباعة ولأسباب مختلفة، أو انحرافا فنيا بسبب تخلف أساليب العمل، وكذلك يمكن أن يكون الانحراف توزيعيا، أي أن القيمة المضافة لم توزع توزيعا عادلا، كالأجور والعوائد الأخرى لعناصر الإنتاج وهذا طبعا يؤثر على العدالة الاجتماعية في التوزيع. وهنا يفترض التعرف على كفاءة الأداء في الوحدة الاقتصادية (بأقسامها المختلفة) من خلال التأكد بأنها قد استخدمت مدخلاتها المادية والمالية والبشرية وغيرها استخداما أمثلا. وتتجلى أهمية ذلك على ضوء الحقيقة الخاصة بالندرة النسبية للموارد الإنتاجية في البلدان النامية.

د. تحديد مراكز الانحرافات

بعد أن يتم تحديد الانحرافات يجب تحديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن تلك الانحرافات في نطاق الأهداف المخططة والأهداف المتحققة فعلا، ووضع الحلول والوسائل التي تسهم في التغلب على تلك الانحرافات والاختناقات مع اختيار الحل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

3.4.I. مناهج قياس الأداء التقليدية

يقصد بمناهج قياس الأداء تلك المنهجيات التي تعتمد على مجموعة من المراحل التي ذكرناها سابقا، من تحديد للأهداف واختار للمعايير والمؤشرات وطرق مقارنة ذلك مع ما تحقق فعلا، وقد اعتمدت عدت مناهج في هذا السياق، ومن هذه النماذج نذكر:

أ. منهج التحليل المالي التقليدي

ويتضمن مجموعة من المقاييس تصبّ جلّها في القدرة على تحقيق الأرباح وهي: العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر. وبالعودة إلى تحديد الأهداف؛ فمن المنطقي أن النموذج المالي يضع الأهداف المالية في صلب الاهتمام، وتتمّ عملية مقارنة النسب المالية والمجاميع المالية المحقّقة فعلا مع الاهداف الموضوعه سلفا، ويتمّ التعبير عن الأداء بنسب تحقيق الأهداف المالية.

غير أنّ هذا المنهج لم يثبت الكفاءة المنتظرة باعتبار أنّ المقاييس السابقة لا يمكن الاعتماد عليها فيما يخصّ القيمة الاقتصادية للمنظمة، وعليه تتّجه معظم المنظمات إلى نماذج أخرى تأخذ بعين الاعتبار المقاييس النوعية.

ب. منهج أصحاب المصلحة

يعرّف أصحاب المصلحة على أنّهم "الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط وأهداف المنظمة" ، ويعتمد هذا النموذج على منهجية محدّدة تقوم على وضع مؤشرات لكلّ فئة من أصحاب المصالح لتحديد كيفية أداء المنظمة، هذه المقاييس من شأنها أن تحدّد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح، وعلى الإدارة العليا أن تضع واحدًا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم.

ج. منهج المقارنة المرجعية

يعتمد هذا المنهج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين (تستلزم المقارنة هنا مع المؤسّسات الرائدة في نفس مجال النشاط) وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على: الزبون، الجودة، الموارد وتحقيق القيمة) . ويمكن تلخيص منهجية هذا النموذج وفق ما يلي:

ك. التخطيط

قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسّسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسّسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها. ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المنظمة سدّها. كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للمؤسّسة المرجعية أو للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الإختيار الجيد للمؤسّسة المرجعية بما يتوافق واعتبارات المؤسّسة كنوع النشاط، ومجال

الصناعة والإستراتيجية المتبعة؛ كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج ايجابية، كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها.

تقييم الأداء

تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح). من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها. ومن مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة كذلك، هو أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إنّ قياس وتقييم الأداء انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي إلى كشف اختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء. إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت.

د. منهج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقويم الأداء وأوصت فيه باختيار الوحدة الاقتصادية لمقاييس الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها والاستراتيجية التي تتبعها ويتكون هذا النموذج من ستة مجموعات رئيسية لمقاييس تقويم الأداء هي:

المجموعة الأولى : المقاييس البيئية: يجب أن تكون الوحدة الاقتصادية على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك من نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للموارد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات الوحدة.

المجموعة الثانية :مقاييس السوق والمستهلك: لقد أصبح رضا الزبون من أهم اهتمامات الوحدة سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه، ويتوقف ذلك على طبيعة الزبائن واختلاف الأسواق ومجموعات الزبائن، ولهذا يجب على الوحدة أن تحدد مقاييس الأداء التي تقيس طبيعة الزبون واختلاف الأسواق ومجموعات الزبائن، ولهذا يجب على الوحدة أن تحدد مقاييس الأداء التي تقيس المؤشرات بناءً على تقسيم السوق إلى قطاعات سواء على أساس جغرافي أو على أساس مجموعات الزبائن لتحديد الربحية سواء لكل قطاع أو لكل زبون أو لكل منطقة جغرافية على حدى.

المجموعة الثالثة :المقاييس التنافسية: يجب على الوحدة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها المنافسون وكذلك عن العمليات الداخلية واجراءات سير العمل واستثماراتهم وأساليب تمويلهم ونوع العمالة التي يستخدمونها وإذا تجاهلت الوحدة هذه المعلومات فإن الوحدة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوىاء.

المجموعة الرابعة:مقاييس التشغيل الداخلية: أشارت اللجنة إلى أهمية جودة أداء الإجراءات الداخلية للعمل لأنها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والزبائن ولهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة و بأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب وبقيمة مضافة عالية ويجب أن تحدد الوحدة الاقتصادية إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية.

المجموعة الخامسة: مقاييس أداء الموارد البشرية: إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن ويجب أن يشعر العاملون بالرضا لكي تستمر الوحدة الاقتصادية وتحقق أهدافها الاستراتيجية.

المجموعة السادسة: المقاييس المالية: هناك العديد من المقاييس المالية من وجهة نظر المساهمين لقياس أداء الوحدة مثل معدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها.

هـ. الانتقادات الموجهة للمناهج التقليدية

بالإضافة إلى العيوب التي أظهرها تطبيق المقاييس المالية، تعرّضت المناهج الأخرى كذلك لبعض الانتقادات نلخصها في :

- مقاييس تقويم الأداء التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة مالية تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبنى عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.
- تتميز مقاييس تقويم الأداء التقليدية بالبطء الشديد في مواجهة الوحدات المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.
- تعبر مقاييس تقويم الأداء التقليدية عن الأداء في الماضي إذ أن المؤشرات التي ساد استخدامها واستهدفتها الإدارة العليا مثل القيمة المضافة الاقتصادية وصافي الربح والعائد على الاستثمار تعكس أحداث ماضية ومن ثم فهي لاترتبط كثيرا بالأحداث الحالية والتي يتوقع أن تؤثر في تطوير الأداء في المستقبل.
- استخدام مقاييس تقويم الأداء التقليدية يؤدي الى التركيز على تحقيق النتائج في الأجل القصير على حساب تحقيق النتائج في الأجل الطويل.
- اعتماد مقاييس تقويم الأداء التقليدية يؤدي الى النقص في المعلومات والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة.

- استخدام مقاييس تقويم الأداء التقليدية يعد نظام أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء المالي فقط دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الزبائن والعمليات الداخلية وعمليات التعلم والنمو.

- تؤدي مقاييس تقويم الأداء التقليدية الى عدم وضوح العلاقة بين الأداء ومسببات نتائج الأداء.

- وجود انتقادات موجهة الى المعايير المالية لقياس كفاءة الأداء من وجهة نظر الاطراف الخارجية (المستثمرين الحاليين والمرقبين) حيث تشير الى عدم رضاها عن إصدار تقارير مالية تقليدية تمثل بحقيقتها أداء ماضيا فمتطلباتهم تتمثل بمعلومات مالية وغير مالية تساعدهم في التنبؤ بالأداء المستقبلي للوحدات الاقتصادية المستثمر بها والمتعلقة بـ (درجة رضا الزبائن عن منتجاتها وخدماتها، سرعة انتقال المنتجات الجديدة من مرحلة التطوير الى الانتاج الفعلي والتسويق التي ستكون أكثر مساعدة للمحللين والمستثمرين عن رسم صورة عن الأداء الحالي والمستقبلي والتي تخفف من مخاطر الاستثمار).

4.4.I منهج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

كان قياس الأداء محور اهتمام منظمات الأعمال، ونظرا للنقائص التي عرفها تطبيق النماذج التقليدية لقياس الأداء؛ ظلّ تطوير نماذج القياس شغلا شاغلا للمفكرين في مجال العلوم الإدارية، وهذا ما نتج عنه ظهور نموذج جديد هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن .

أ. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يُعتبر منهج بطاقة الأداء المتوازن أهمّ نماذج قياس الأداء، وقد تمّ وضع بطاقة الأداء المتوازن من قبل أستاذين في جامعة هارفارد وهما Kaplan Norton & سنة 1992، هذه البطاقة هي أداة للرقابة الاستراتيجية على أساس دراسة مقاييس الأداء التي تستخدمها مختلف الشركات متعددة الجنسيات. وهي تسلط الضوء على عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال وتجمّعها في أربع أبعاد.

يعرّف Kaplan Norton & بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إطارا جديدا لقياس أداء المنظمة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال استخدام

عدّة مقاييس تساعد في توليد القيمة ، من خلال الاستثمار في : المنظور المالي (المقاييس المالية التقليدية)، منظور العملاء (التميز التشغيلي، العلاقات مع العملاء، المنتجات الرائدة)، العمليات الداخلية (إدارة العمليات، وإدارة العملاء، وإدارة الابتكارات، وإدارة العمليات التنظيمية والاجتماعية) والتعلم والنمو (رأس المال البشري ورأس المال المعلومات ورأس المال التنظيمي). وعليه فبطاقة الأداء المتوازن هي منهج لقياس الأداء يشتمل بالإضافة إلى الأبعاد المالية التقليدية: الحصة السوقية للشركة، التغييرات غير ملموسة في الأصول مثل براءات الاختراع أو الموارد البشرية، المهارات والقدرات، رضا العملاء، وابتكار المنتجات والإنتاجية والجودة وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، ومعظم هذه الإجراءات تتطلب بيانات أولية أو بالأحرى معلومات استراتيجية.

ب. التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

مرت بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها بعدت مراحل، قام خلالها المفكرون في العلوم الإدارية بتسليط الضوء على هذا النموذج، وهذا ما أنتج زخماً كبيراً من المنشورات حول هذا الموضوع، وهو ما يعبر عن صمود هذا النموذج على خلاف النماذج التقليدية السابقة. ويمكن تلخيص المراحل التاريخية التي مر بها هذا النموذج فيما يلي:

- مرحلة ظهور وتبلور المفهوم: كانت البداية سنة 1992 حين عرف Kaplan Norton & نموذجاً لمجموعة من المؤشرات قدمت نظرة شاملة للشركة لأنها لم تقتصر على المؤشرات الاقتصادية والمالية فحسب، ولكن على المؤشرات التي تقيس أداء الأصول غير الملموسة للمنظمة. وقد تم اختيار بالضبط أربعة منظورات: المالي، العملاء، العمليات التجارية الداخلية والتعلم والنمو .

- مرحلة شرح المنهج: سنة 1993، تم تحسين النموذج بوضع الأهداف والتدابير التي يجب أن يتم من خلالها إنشاء الـ BSC وفق استراتيجيات المنظمة. التعديل الثالث كان بداية من 1996، وقد جاء بعد بدء تطبيق النموذج في المؤسسات، وكان محور التعديل هو عدم الاكتفاء بشرط توافق الأهداف والتدابير مع استراتيجيات المؤسسات؛ بل توافيقها مع بعضها البعض وفق علاقة سببية. مع هذا التعديل أعاد Kaplan Norton & تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نموذج يترجم

رسالة المنظمة واستراتيجياتها في مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطارا استراتيجيا للقياس.

- مرحلة الخرائط الاستراتيجية: سنة 2004 قدم Kaplan Norton & مساهمة جديدة سميت بالخريطة الاستراتيجية المعرفة لاستراتيجيات المنظمة وأهدافها ومؤشرات القياس وتشرح العلاقات السببية بينها داخل الوحدات الاقتصادية. لتصبح الـ BSC والخرائط الاستراتيجية سنة 2006 من الأدوات الرئيسية لوصف سير استراتيجيات المنظمة. سنة 2008 اقترح Kaplan Norton & نموذجاً لتطبيق الـ BSC ضمن المستوى الوظيفي لمنظمات الأعمال سميها: التنفيذ المتدرج، وقدما سنة 2010 إطارا يحدد دور الحوافز في ذلك.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدامات بطاقة الأداء المتوازن غير موحدة بين منظمات الأعمال؛ ويعزى ذلك للنظرة المختلفة لهذه الأداة من طرفها، وهو ما جعل كل مرحلة من المراحل السابقة تعبر عن جيل معين من أجيال البطاقة كما يلي:

الجيل الأول BSC I: ينظر إلى بطاقة الأداء المتوازن هنا على إنها إطار محدد متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بمنهج استراتيجي؛
الجيل الثاني BSC II: هذا الصنف يصف الخطة الاستراتيجية باستخدام العلاقة بين السبب والنتيجة؛

الجيل الثالث BSC III: هنا ننظر للبطاقة باعتبارها أداة مساعدة على تنفيذ النهج الاستراتيجي من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل والنتائج وربطها بالمؤشرات .

ج. منهجية عمل بطاقة الأداء المتوازن

يقوم منهج بطاقة الاداء المتوازن لقياس الاداء على مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها في:
تطوير استراتيجية المؤسسة: وللقيام بهذه الخطوة اقترح Kaplan Norton & ثلاث مداخل هي:

مرحلة السّياق الدّاخلِي: هذا المدخل يشمل جميع المعلومات التي تصدر من نظام الرّقابة الاستراتيجية الدّاخلية، وهي المعلومات التي تعطي انطبعا على سير الأنشطة والعمليات الدّاخلية في المؤسّسة.

مرحلة السّياق الخارجِي: يختلف هذا المدخل عن المدخل الأوّل في مصدر المعلومات وموضوعها، حيث تُعنى معلومات هذا المدخل بالبيئة الخارجيّة للمؤسّسة، وهو ما يشمل أساسا معلومات المنافسين.

مرحلة السّياق الاستراتيجِي: هذا المدخل يُعنى بالمانورات الاستراتيجية، أي التغييرات التي يجب أن تطرأ على الاستراتيجيات التي تمّ إقرارها في المؤسّسة، وهنا تظهر أهميّة مرونة العمليات والوظائف داخل للمؤسّسة في الاستجابة لهذه التغييرات.

وضع الخريطة الاستراتيجية وإنشاء الـ BSC: هنا يتمّ إنشاء الـ BSC وهذا عن طريق تحديد الأبعاد الاستراتيجية فيها من الجوانب الماليّة، العمليات الدّاخلية، العملاء والنموّ والتعلّم، ويتمّ تحديد مؤشّرات قياس كلّ بُعد من هذه الأبعاد، كما يتمّ تحديد المؤشّرات غير الكميّة (النّوعية)، بالإضافة إلى وضع الخريطة الاستراتيجية التي يتمّ مقارنة الأهداف المرجوة من المؤسّسة مع ما تمّ تحقيقه، مع توضيح ما تمّ المبادرة به لتحقيق ذلك.

حربط الخريطة الاستراتيجية مع الموارد: يتمّ من خلال هذه الخُطوة إعداد ميزانية لكلّ الاحتياجات التي يستلزمها القياس، وكذا تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي تقوم على العملية.

حربط عملية القياس باليقظة الاستراتيجية: هنا يتمّ توضيح نتائج القياس وتخزين وتحليل المعلومات المتأتية من العملية، بالإضافة إلى عقد الاجتماعات لإعادة النّظر في فعالية الاستراتيجيات المتبّعة، وتحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعّة، كما يتمّ تفسير هذه الانحرافات والخروج بتوصيات في ذلك.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ مناهج قياس الأداء في منظمّات الأعمال مرّت بتطوّرات عديدة، حيث بدأت بتبني مؤشّرات ومعايير تقوم على الأسس الماليّة باعتبارها البعد الأهمّ في أبعاد الأداء،

غير أن هذه النماذج أثبتت بعدها عن واقع البيئة المحيطة بالمؤسسات ومدى تأثيرها على أنشطة المنظمات، وهو ما جعل الانتقادات الموجهة لها تؤسس لنماذج أخرى لعل أهمها هي بطاقة الأداء المتوازن، هذه الأخيرة، ومن خلال منهجيتها المنطقية وشمولية مؤشراتها؛ استطاعت أن تصمد في وجه الانتقادات وأثبتت نجاعتها في تحديد الأبعاد غير المالية للأداء، ولعل أهم ما يميز هذه البطاقة اليوم هو تطويرها واستجابتها للتطورات المستمرة على المفاهيم المتعلقة بأبعاد الأداء.

5.I الأبعاد المعاصرة للأداء

أشرنا سابقا إلى أن بطاقة الأداء لها منهجية معينة لاتباعها، وذلك للوصول إلى مستوى عالٍ من الدقة في النتائج، وتطبيقها يستلزم معرفة الأبعاد التي يتم الارتكاز عليها في عملية القياس، وهي الأبعاد التي أخذت ميزة التوازن باشتغالها على المنظورات المالية وغير المالية، علاوة على ذلك تستلزم المنهجية تحديدا دقيقا للمعايير والمؤشرات التي يجب الاعتماد عليها في كل بعد.

1.5.I المنظور المالي Financial Perspective

لم يتغاضى Norton & Kaplan عن الحاجة التقليدية للمعطيات المالية، فالبيانات الزمنية والتمويلية الدقيقة لها الأولوية دائما وعلى المدراء التأكيد على توفرها، ويعكس المنظور المالي قياس استمرارية الوحدة الاقتصادية وفق مقاييس مثل نمو المبيعات والارباح التشغيلية والعائد على رأس المال والتدفقات النقدية وغيرها.

وتمثل نتائج هذا المنظور مقياسا للوقوف عند مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية الشركة من خلال خفض مستويات التكاليف، وتعد الأهداف المالية محور تركيز أهداف مقاييس المنظورات الأخرى للبطاقة، وعليه يعد هذا المنظور المحصلة النهائية لكل التغيرات والتحليلات التي تتم فيها والتي قد تكون في شكل تعظيم للربحية. ويجب أن يجيب المنظور المالي على عدد من الأسئلة في شكل:

☞ ما هي الأهداف المالية التي يجب على المنظمة الوصول إليها؟

☞ ما الذي يساعد المنظمة على الوصول إلى هذه الأهداف؟

☞ ما هو نوع الأرباح والإيرادات التي يجب على المنظمة تحقيقها؟

وأهم ما يمكن طرحه فيما يخص المنظور المالي هو: ما هي الأهداف التي يجب على المؤسسة الوصول إليها لتحقيق محاور استراتيجيتها؟ ويعتبر هذا البعد بالغ الأهمية لأنه يعكس جزءاً هاماً من المبادرات في الأبعاد الأخرى، غير أنه لا يعبر عن الأداء الاستراتيجي ككل، وهذا جوهر الفكرة المطبقة في بطاقة الأداء المتوازنة.

2.5.I. منظور الزبائن (العملاء) Customer Perspective

يحتل الزبائن اليوم المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية، وعليه فمعظم الشركات تعتمد على وضع متطلبات زبائنها في قلب استراتيجيتها، والسؤال الجوهرى في هذا المنظور هو: ما هي الأهداف المحورية التي تركز على العملاء وتساعد على تطبيق استراتيجيات المنظمة. ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس منها:

- أ. الحصة السوقية: تعدّ الحصة السوقية إحدى المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية، وتقاس على أساس نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الكلية للسوق.
 - ب. الاحتفاظ بالزبائن الحاليين: يعدّ من المبادرات التي تحافظ أو تزيد الحصة السوقية، باعتبار أنّ الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد، ويتم عن طريق إرضائهم.
 - ج. كسب الزبائن: يمثّل هذا المقياس قدرة الشركة على زيادة زبائن جدد، يقاس بنسبة المبيعات للزبائن الجدد من المبيعات الكلية خلال مدة معينة، ومن خلال معدّل إيرادات الزبّون الجديد إلى مصاريف البحث عن الزبّون.
 - د. رضا الزبّون: يتمّ هنا التركيز على قياس نظرة الزبّائن إلى المنتجات والخدمات التي تقدّمها لهم الشركة فضلا عن بيان المشاكل التي يواجهونها عند التعامل مع الشركة.
- ويبدأ هذا البعد من مجموعة من الأسئلة في شكل:

☞ ماهي السوق المستهدفة من قبل المنظمة؟

☞ من هم عملاء المنظمة ومن هم من ليسوا عملاءها؟

☞ ما هي قيمة العملاء في تصور المنظمة؟

☞ ما هي الأهداف التي تطمح المنظمة إلى وصولها فيما يتعلّق بالأسواق؟

3.5.I. منظور العمليات الداخلية Internal business Process Perspective

يركّز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبون، فتضاف إلى بعد الزبون وإلى البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السهم، ويعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي (Benchmarking) في تحسين عمليات التشغيل، وعلى إعادة الهندسة (Reengineering) لإجراء التغيير الجوهرية، وإعادة تصميم المقاييس الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء الزبون، ويتضمّن هذا البعد ثلاث عمليات:

- عملية الابتكار The innovation Process

- عملية التشغيل The Operation Process

- خدمة ما بعد البيع Post Sales Service

وعلى غرار الأبعاد الأخرى؛ فمقاييس منظور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة على الأسئلة

التالية:

كما هي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية؟

كفي أي العمليات يجب علينا أن نكون الأفضل لكسب الزبائن؟

كما هي الأنشطة الداخلية التي نحتاجها للحفاظ على الكفاءات؟

ويسمح قياس هذا البعد بمعرفة المديرين لكيفية تشغيل أعمالهم سواء كانت على مستوى المنتجات أو الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الزبائن. وينبغي أن تنشأ مقاييس الاداء في العمليات الداخلية لتشغيل المنظمة مع أثرها الكبير على الزبون من خلال: دورة الزمن، الجودة، مهارات الموظفين والانتاجية، وينصح بتحليل العمليات والكفاءات التي تتسم بالتفوق ثم تطوير مقاييس لتتبع أدائهم في باقي العمليات.

4.5.I. منظور التعلّم والنمو Learning and Growth Perspective

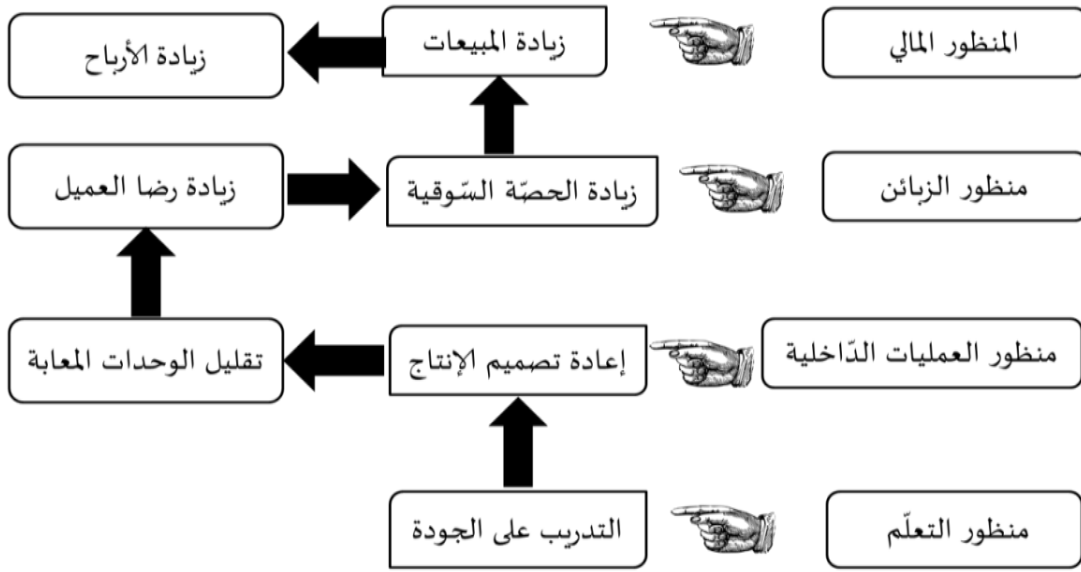
يحدّد هذا المنظور البنية التي يجب على الشركة بناءها من أجل النموّ والتحسين على المدى الطويل، إذ أنّ ظروف المنافسة تحتمّ على الشركات اعتماد التحسين المستمرّ بهدف تحسين قيمة الزبون حملة الأسهم.

ويشمل النموّ والتعلّم ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد والنظم والإجراءات إذ من خلال الأبعاد الثلاثة الأخرى يتمّ اكتشاف الفجوات بين القدرات المتاحة وبين ما يجب توفيره لتحقيق هذه الأهداف من أداء متميّز. ولتقليص هذه الفجوة يجب تهيئة الكوادر البشرية ذات المهارة العالية وتعزيز نظم المعلومات وتقنياتها والترتيب الملائم لإجراءات العمل، وهذا يمثّل الأهداف المنفصلة لمنظور التعلّم.

ويقوم هذا المنظور على أداء الإدارة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية:

- أ. رضا العاملين: إن رضا العاملين يمكن أن يقاس عن طريق مقاييس خاصة تمثل استطلاع لرضا التي يمكن تبويبها في ستة مصادر رئيسية هي (الحوافز وفرص الترقية المتاحة للعاملين ونوعية المهام الوظيفية ونمط الاشراف وظروف العمل واخيرا العلاقات مع مجموعة العمل).
- ب. المحافظة على العاملين: يعدّ معدّل دوران العمل من أهمّ مقاييس هذا الجانب إذ كلّما ارتفع هذا المعدّل كلّما دلّ ذلك على عدم رغبة العاملين في البقاء بالإدارة.
- ج. انتاجية العاملين: إنّ مقاييس انتاجية العاملين تتمثّل في مدى قدرة العاملين على إنجاز العمل ضمن معايير التكلفة، الزمن والجودة.

العلاقة السببية في محاور بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث



6.I. مؤشرات قياس الأداء

عرف نموذج بطاقة الأداء المتوازن تطويرات وتحسينات مهمة عليه منذ وضعها سنة 1992، وانتقالا من الجيل الأول إلى الجيل الثالث من البطاقة مسّت هذه التحسينات أهمّ مكوّنات النموذج وهي المؤشّرات التي تقيس كلّ بُعد من أبعاده، هذه المؤشّرات سنقوم بتوضيحها في هذا المطلب. وتجدر الإشارة إلى أنّ قياس الأداء الاستراتيجي حسب منهجية بطاقة الأداء الاستراتيجي يستوجب أولاً تحديد معايير يتمّ من خلالها تحديد الاهداف المخطّط للوصول إليها وكذا المبادرات والإجراءات التي تمّ اتخاذها في سبيل الوصول إلى هذه الاهداف، وفي الأخير وضع المؤشّرات المناسبة لما يراد قياسه.

1.6.I. مؤشرات قياس المنظور المالي

عرفت المؤشّرات المالية اهتماما بالغا من منظمات الأعمال في السابق، لكن ومع تغيّر شروط المنافسة أصبحت هذه المؤشّرات تحظى باهتمام أقلّ، ذلك للنتائج التي أظهرت تضليل هذه المؤشّرات في كثير من القياسات فيما يتعلّق بالأداء، هذا وتكتسي هذه المؤشّرات أهميتها من العلاقات السببية بينها وبين المؤشّرات الأخرى.

ومن الضروري الإشارة إلى أنه وفي إطار نموذج بطاقة الأداء المتوازن يجب تحديد ما هو مهم من المؤشرات المالية، وتفادي الاسهاب في الاعتماد على عدد كبير منها. ومن أهم مؤشرات المنظور المالي ما نوضحه فيما يلي:

مؤشرات المنظور المالي

مؤشرات المنظور المالي			
● إجمالي التكاليف	● القيمة المضافة لكل عامل	● العائد من المنتجات الجديدة	● إجمالي الموجودات
● معدل الائتمان	● معدل النمو المركب	● العائد على حق الملكية	● القيمة السوقية
● المطلوبات	● المطلوبات إلى حق الملكية	● إجمالي الموجودات لكل عامل	● المضافة
● القيمة السوقية	● معدل دوران الأدم المدينة	● الربح على إجمالي الموجودات	● العائد على الاستثمار
● سعر السوق	● القيمة الاقتصادية المضافة	● العائد على إجمالي الموجودات	● الدخل الصافي
● مزيج المتعاملين	● التدفق النقدي	● الموجودات	● الربح لكل عامل
		● العائد على رأس المال العامل	● العائد لكل عامل

ويمكن تقسيم المؤشرات المالية في بطاقة الأداء المتوازن إلى ستة أقسام هي:

أ. مؤشرات السيولة: تشير هذه المؤشرات إلى قدرة المنظمة على تلبية إلتزاماتها على المدى القصير وعادة ما يكون ذلك لمدة سنة واحدة، وتعتمد نسب السيولة عموما على العلاقة ما بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة. ويتم فحص السيولة بدراسة نسبة التداول التي تحسب وفق المعادلة:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

ونسبة السيولة السريعة التي تحسب وفق المعادلة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

ب. مؤشرات الرفع المالي: تشير هذه النسب إلى استخدام أموال الديون من قبل المنظمة، والرفع المالي مرتبط بهيكل تمويل الشركة فكلما زاد الاعتماد على المصادر الخارجية للتمويل تزداد درجة الرفع المالي، ويصبح الرفع المالي فعّالا إذا استطاعت الشركة استثمار الاموال المقترضة بمعدل عائد

يزيد عن تكلفة الاموال المقترضة، وغذا لم تنجح الشركة في ذلك فإنها ستتعرض لخطر أكبر وتحقق خسارة أكبر.

$$\text{نسبة التداول} = (\text{الزيادة في الأرباح}) / (\text{إجمالي الديون})$$

ج. مؤشرات معدّل الدوران: ويشار إليها أيضا بنسب النشاط، أو نسب إدارة الموجودات، وتقيس كيفية الاستخدام الكفاء للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب إلى أساس العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة. ونسب الدوران المهمة هي النسب التالية:

معدّل دوران المخزون

$$\text{معدّل دوران المخزون السلعي} = (\text{تكاليف البضاعة المباعة}) / (\text{متوسط المخزون السلعي})$$

معدّل دوران الذمم المدينة

$$\text{معدّل دوران الذمم المدينة} = (\text{صافي المبيعات}) / (\text{رصيد المدينين})$$

معدّل دوران رأس المال العامل

$$\text{معدّل دوران رأس المال العامل} = (\text{صافي المبيعات}) / (\text{متوسط رأس المال العامل})$$

معدّل دوران الموجودات

$$\text{معدّل دوران الموجودات الثابتة} = (\text{صافي المبيعات}) / (\text{صافي الموجودات الثابتة})$$

د. مؤشرات الربحية: تستخدم نسب الربحية للحكم على كفاءة استخدام المنظمة لموجوداتها. إنّ الربحية تمثّل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس هذه النسب مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة. ومن أهمّ هذه النسب:

معدّل العائد على الاستثمار

$$\text{معدّل العائد على الاستثمار} = (\text{صافي الأرباح}) / (\text{مجموع الموجودات})$$

العائد على حقّ الملكية

$$\text{العائد على حقّ الملكية} = (\text{صافي الأرباح} - \text{توزيعات الأسهم الممتازة}) / (\text{صافي حقوق الملكية})$$

القيمة المضافة

$$\text{القيمة المضافة} = (\text{صافي الانتاج}) - (\text{الاستهلاك الوسيط})$$

هـ. نسب التقييم: تشير هذه النسب إلى كيفية تقييم أسهم المنظمة في سوق رأس المال، وطالما أنّ القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد فإنّ نسب التقييم تعدّ مقاييساً شاملة لأداء المنظمة، هذا وإنّ نسب التقييم المهمة هي نسب الأسعار إلى الأرباح، ونسب القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية.

و. نسب النمو: وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، أو نمو الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات ونمو الدخل الصافي.

2.6.I. مؤشرات قياس منظور العملاء

بعد وضع المؤشرات المالية يتم التعامل مع مؤشرات أخرى لا تقل أهمية عن الأولى، وهي مؤشرات منظور الزبائن أو العملاء، وكثير هي المؤشرات التي تقيس منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، وعلى غرار المؤشرات المالية؛ يجب على الإدارة ان تختار ما هو أساسي وينعكس إيجاباً على رضا العملاء وتحقيق النجاح، ومن المؤشرات الشائعة لقياس منظور العملاء ما نوضحه في الجدول الموالي:

مؤشرات منظور العملاء

مؤشرات منظور العملاء			
● رضا العملاء	● نسبة اكتساب عملاء جدد	● حجم المبيعات	● معدّل الاستجابة للإعلانات
● ولاء العملاء	● عدد الساعات المقضية مع العملاء	● معدّل حجم العملاء	● المبيعات السنوية لكل عميل
● الحصة السوقية	● نسبة المبيعات إلى تكاليف التسويق	● ربحية العملاء	● عدد صفقات المبيعات
● شكاوى العملاء	● الشكاوى المعالجة من أول اتصال	● عدد الإعلانات	● نسبة العوائد من العملاء الجدد
	● نسبة الاحتفاظ بالعملاء	● المبيعات لكل قناة توزيع	

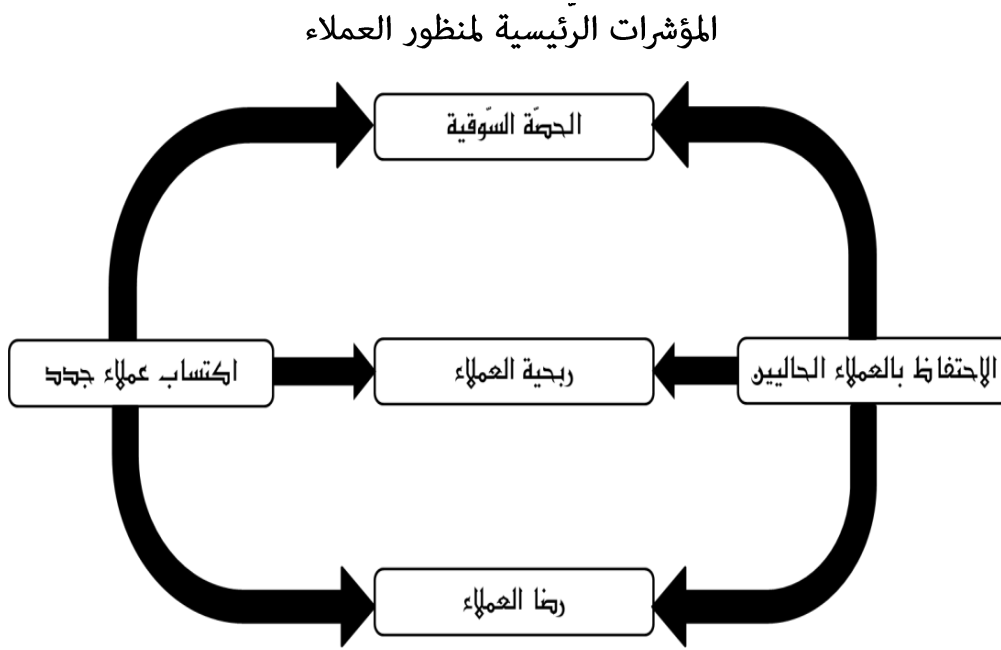
وفي المجمل، يمكن القول أن هناك أربع مؤشرات من بين تلك الموضحة في الجدول أعلاه والتي يبنى عليها منظور العملاء، والتي تعطي ربحية أكبر لبعدهم العملاء، ويمكن توضيح مضامينها كما يلي:

أ. رضا العملاء: يمثل رضا العملاء نتيجة للتقييم الذي يجريه هؤلاء لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة. وإن هذا الأمر يستند على تعاملات وتبادل تراكمي بمعنى أن العملاء تتولد لديهم خبرة وتجربة فعلية عبر شراء متكرر الحصول على خدمة في فترات زمنية مختلفة.

ب. اكتساب عملاء جدد: إن اكتساب عملاء جدد هو قدرة المنظمة على إضافة عدد جديد من العملاء للعملاء الحاليين، ويمكن أن يكون هذا المؤشر كنسبة بين العملاء الجدد والعملاء الحاليين، أو نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء، ويعتبر هذا المؤشر بمثابة عامل النجاح طويل الأجل بالنسبة لمنظمات الأعمال.

ج. قدرة الحفاظ على العملاء الحاليين: يمكن أن يقاس هذا المؤشر بنسبة من عدد العملاء الذين تُدام العلاقة معهم، ويرتبط هذا المؤشر ارتباطاً كبيراً بالمؤشر الأول (رضا العملاء)، حيث كلما كان معدّل رضا العملاء كبيراً كلما كانت هناك قدرة أكبر على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

د. الحصة السوقية: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في ذلك السوق، ويمكن أن تقاس بنسبة القيمة النقدية المحققة من بيع منتج معين إلى القيمة الكلية لمبيعات ذلك المنتج في السوق.



هذا وتجدر الإشارة إلى أنّ قياس منظور العملاء يجب ان يأخذ إطارا متوازنا مع مجمل المؤشرات المراد تحقيقها ومنها المؤشرات المالية، حيث توجد غالبا علاقة ارتباط إيجابي وقوي بين المؤشرات المالية ومنظور العملاء.

3.6.I. مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية

تشكّل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، ففي إطار مجمل هذه العمليات وتفصيلاتها تتجسّد قدرة وإمكانية المنظمة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف، وقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعطي مؤشرات محدّدة لقياس هذا المنظور بعد العديد من التطوّرات التي عرفها.

ويقصد بالعمليات الداخليّة جميع الفعاليات الحيويّة التي تميّز بها المنظمة عن غيرها والتي من خلالها تلبي احتياجات عملائها، وتحقّق غاياتها وأهدافها. وعلى غرار البعدين السابقين؛ نلخص أهمّ المؤشرات التي تقيس منظور العمليات الداخليّة من خلال الجدول التالي:

مؤشرات منظور العمليات الداخلية

مؤشرات منظور العمليات الداخلية			
● المعدّل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة	● معدّل الحدّ من النفائات	● نسبة المنتجات المعيبة	● معدّل دوران المخزون
● تكاليف خدمات ما بعد البيع	● معدّل المنتجات الجديدة	● عدد أفكار التحسين المستمر شهريا	● دقّة التخطيط
● معدّل الاستجابة لطلبات العملاء	● توافر المعلومات	● أوامر العمل إزاء الطاقة الإنتاجية المتاحة	● التحسين المستمر
● معدّل تكرار المشتريات	● معدّل الطلبات المكتملة	● التسليم في الموعد المحدد	● زمن تقديم المنتجات
● المرتجعة	● عدد الحملات الإعلانية		● دقّة المعالجة
● متوسّط التكاليف لكلّ معاملة	● الإيجابية		● تكلفة النقل

ومن خلال تحليل مؤشرات العمليات الداخلية يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام على النحو التالي:

أ. مؤشرات الزمن: ويدخل ضمن هذا التصنيف كلّ ما له علاقة بالوقت، ويتعلّق هذا التصنيف أساسا بعمليات التمويل والتخزين، ومن أمثلة ذلك: معدّلات التسليم في الوقت بالنسبة للمواد الأولية والمواد المصنّعة ونصف المصنّعة، بالإضافة إلى الزمن اللازم لتغيير المخطّطات المتعلقة بالمنتجات.

ب. مؤشرات الجودة: ويدخل ضمن هذا الصنف كلّ ما له علاقة بجودة المنتجات والعمليات، ويتضمّن الدقّة في معالجة الطلبات والدقّة في اختيار المنتجات الجديدة وكذا نسبة المنتجات المعيبة، كما يمكن أن يضمّ جودة المعلومات المنتقاة ودقّة التوقّعات.

ج. مؤشرات أخرى: هناك مؤشرات لا تتبع التصنيفات السابقة، ومن أمثلتها: الحدّ الأدنى للأوامر وتوقيت تغيير الأنظمة، بالإضافة إلى حجم المعلومات التي يتمّ معالجتها وأهمية القرارات التي يتمّ اتخاذها.

4.6.I. مؤشرات قياس منظور النمو والتعلم

لم تعد منظمات الأعمال اليوم ذلك المكان التقليدي للانتاج؛ بل فرضت عليها البيئة المتغيرة أن تصبح مركزا علميا إنتاجيا للمعرفة، ويرتبط منظور التعلم والنمو ارتباطا وثيقا بلمدى الطويل لاستراتيجيات المنظمة، فاستمرارية أنشطتها على المدى المتوسط والطويل متوقّف على مدى توقّر متطلبات التغيير الإيجابي الذي يصنّف باعتباره تراكما معرفيا يجعل الأفراد والمجموعات أكثر قدرة على التجديد والابتكار.

ويمكن قياس منظور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن من خلال مجموعة من المؤشرات والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

مؤشرات منظور التعلم والنمو

مؤشرات منظور العمليات الداخلية			
● معدّل الاتصالات الداخلية	● وفرة الراجح التدريبية	● رضا العاملين على البرامج التدريبية	● رضا العاملين
● نسبة المعلومات الاستراتيجية	● إنتاجية العاملين	● تدوير العاملين ومستوى ولائهم	● معدّل التغيب
● نسبة تحقيق الأهداف الفردية	● جودة بيئة العمل	● أفكار العاملين في التحسين المستمر	● حوادث السلامة
● نسبة العاملين إلى عدد أجهزة الحاسوب	● التحفيز	● فرص الترقّيات الداخلية	● نفقات التدريب
	● القيمة المضافة لكلّ عامل	● مرونة التوظيف والتسريح	● ساعات التدريب
	● التمكين		

وتركّز هذه المؤشرات على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والاجراءات الإدارية داخل المنظمة، ومحاولة ملاءمتها للمحيط الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها على المنظورين السابقين وتصبّ بالنتيجة في المنظور المالي.

II.النماذج التقليدية لقياس الأداء المصرفي

تختلف مؤشرات قياس أداء المصارف باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء، وكون تقييم أداء المصرف عملية شاملة تستفيد منها إدارة المصرف وجميع الجهات المراقبة، استخدمت عدة نماذج، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية لقياس أداء المصارف، وسنبداً هنا بنماذج تقليدية للتحليل المالي للبنوك.

1.II. نموذج العائد على الأصول ROA

بدأ استخدام هذا النموذج لقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية في عشرينات القرن الماضي، حيث اقتصر- في بادئ الامر على قياس معدل العائد على الاستثمار من خلال اشتقاقه من نسبتين تعبر النسبة الأولى عن كفاءة الإدارة بتحقيق الأرباح وهي نسبة صافي الربح إلى إجمالي المبيعات، فيما تعبر النسبة الثانية عن كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها وهي نسبة صافي المبيعات إلى إجمالي الموجودات، واستخدم هذا النموذج من طرف شركة جينيرال إلكتريك الأمريكية.

ويوضح العائد على الأصول (Return On Assets (ROA علاقة ربح الشركة بإجمالي أصولها، وتسمى أيضا العائد على متوسط الأصول Return On Average Assets وتسمى أيضا العائد على إجمالي الأصول Return On Total Assets والاسم الأول هو المنتشر وبقية الأسماء هي مسميات لمعنى واحد.

ويعتبر العائد على الأصول في المؤسسات المصرفية من مؤشرات الأداء التشغيلي في رصد مدى استغلال البنك لأصوله في توليد الأرباح، حيث يعتبر مؤشرا على مدى ربحية بنك بالنسبة لمجموع أصوله، ويشار إليه كذلك بالعائد على الاستثمار (Return on Investment)، ويعتمد بشكل كبير على نوع البنك وحجم الأصول المستخدمة في الإنتاج، وبالتالي فهو يُستخدم للمقارنة بين البنوك المماثلة، لمعرفة حجم الأرباح الناتجة عن استثمار الأصول. وحيث أن أصول البنك تتشكل من مجموع المطلوبات ورأس المال، وأن هذه الأموال تستخدم في تمويل نشاطات البنك فإن معدل العائد على الأصول يقيس قدرة البنك على استثمار الأصول التي يمتلكها، وذلك من خلال بيان

كفاءة استخدام أصول البنك المستثمرة، لتحقيق عائد مناسب يبرر التكاليف الخاصة بالاستثمار في هذه الموجودات، مما ينجم عن ذلك مسؤوليتان:
أولاهما: مسؤولية التشغيل الكفاء لتلك الأصول، وثانيهما: مسؤولية الموارد المطلوبة للحصول عليها.

ويتشكل نموذج العائد على الأصول على مؤشرين نوضحهما كما يلي:

1.1.II. مؤشر الربحية

يشير هذا المؤشر في البنوك عادة إلى صافي الأرباح المحققة من طرف البنك نسبة إلى رقم أعماله أو إيراداته، هذه الأخيرة يعبر عنها في المؤسسات المصرفية بالناتج الصافي للبنك PNB. ويرمز لهذا المؤشر بـ PM وتعبر عن مدى قدرة البنك على تحقيق الأرباح من خلال حصيله الإيرادات المحققة.

$$PM = RN/PNB$$

حيث RN هي النتيجة الصافية للبنك و هو صافي دخل البنك أو مجموع الإيرادات. ويكشف هذا المؤشر عادة مقدرة إدارة البنك على إدارة التكاليف وتوليد الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل لموارده في جانب الخصوم والمتمثلة أساسا في ودائع المدخرين.

خصوم	أصول
ودائع	قروض

وإن ارتفاع هذا المؤشر دليل على مدى مقدرة البنك على توليد الأرباح، وهو ما يعني أن البنك يحقق المبدأ الأول للعمل المصرفي وهو الربحية.

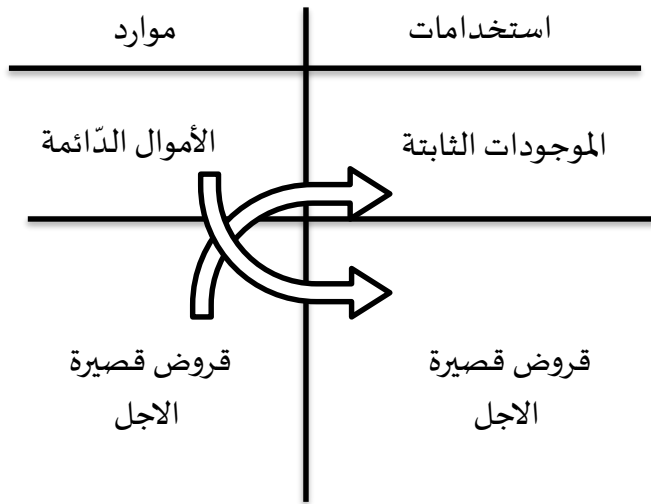
2.1.II. مؤشر دوران الأصول

في المؤسسات المصرفية، يشير معدّل دوران الأصول AU إلى قيمة الإيرادات او الناتج الصافي للبنوك على قيمة أصوله، ويستخدم لمعرفة كفاءة البنك في إدارة أصوله لتحصيل الإيرادات.

$$AU = PNB/TB$$

حيث تشير TB إلى إجمالي أصول البنك أو إجمالي الميزانية

إن الارتفاع في هذا المعدل يشير إلى كفاءة البنك في خلق الإيرادات من خلال إدارة الأصول وحسن استخدامها، وعلى العكس فإن انخفاضه يعني عدم الاستثمار الأمثل لموارد البنك، ويختلف هذا المعدل في المجال المصرفي عنه في باقي المؤسسات الاقتصادية، حيث يندرج عنصر المخاطرة بشكل كبير هنا خاصة ما يسمى بمخاطر التحوّل Risques de transformation، وهنا نسجل



نوعين من المخاطر يمكن أن تهدد نشاط البنك:

خطر عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات: وذلك حين يقدم البنك قروض طويلة الأجل في جانب الأصول اعتماداً على ودائع قصيرة الأجل في جانب الخصوم.

خطر ارتفاع تكلفة الفرصة البديلة: وذلك عند منح البنك تمويلات قصيرة الأجل اعتماداً على ودائع طويلة الأجل.

وعليه فنموذج العائد على الأصول يتكون من مؤشري إدارة الربحية وكفاءة إدارة الأصول

بالشكل التالي:

$$ROA = PM * AU$$

$$ROA = \frac{RN}{PNB} * \frac{PNB}{TB}$$

حيث:

ROA: معدل العائد على الأصول، RN: صافي دخل البنك أو النتيجة الصافية، PNB: الناتج

الصافي للبنك أو مجموع الإيرادات، TB: هي مجموع الأصول معبر عنها بإجمالي ميزانية البنك.

ويتم عادة تقديم تقييم لأداء البنوك من خلال نموذج العائد على الأصول من خلال مقارنة نتائج البنك وفق هذا النموذج في سنوات مختلفة فيما يسمى بالمنهج التاريخي، أو مقارنة

نتائج البنك مع نتائج بنك مرجعي رائد في السوق المصرفية أو ما يسمى بالمقارنة المرجعية. ويمكن كذلك الاعتماد على نماذج معيارية عالمية باعتبارها سلماً للقرار في التقييم.

3.1.II.3.1. مثال تطبيقي

إليك البيانات المالية المتعلقة ببنك BEA (البنك الخارجي الجزائري) وبنك BNP paribas الجزائري:

الوحدة دج

BNP paribas El DjazaiR 2018	BEA		البيانات المالية البنك
	2018	2017	
22 295 080	10 104 979	9 825 481	الناتج الصافي للبنك (PNB)
17 257 319	3 145 124	2 001 286	صافي دخل البنك (Resultat Net)
262 007 545	103 113 141	81 246 235	إجمالي الميزانية (total Bilan)

المطلوب: وفقاً لسلّم القرار التالي:

أكبر 3%	من 2,1% إلى 3%	من 0 إلى 2%
قوي	متوسط	ضعيف

- 1- قَدِّم تقييماً لأداء البنك الخارجي الجزائري BEA وفق المنهج التاريخي باستخدام نموذج العائد على الأصول معلقاً على كل مؤشراتته؛
- 2- قَدِّم تقييماً لأداء البنك الخارجي الجزائري BEA في سنة 2018 وفق منهج المقارنة المرجعية مع بنك BNP paribas El DjazaiR مستخدماً نموذج العائد على الأصول معلقاً على كل مؤشراتته.
- 3- ما هي المقترحات التي تنصح بها مسيري البنك الخارجي الجزائري BEA فيما يتعلق بجانب الأصول؟

الحل:

1- تقييم البنك الخارجي الجزائري وفق المنهج التاريخي باستخدام ROA

$$ROA_{2017} = PM * AU$$

$$ROA = \frac{RN}{PNB} * \frac{PNB}{TB} = \frac{2\,001\,286}{9\,825\,481} * \frac{9\,825\,481}{81\,246\,235}$$

$$ROA_{2017} = 0,20 * 0,12 = 0,02 = 2\%$$

$$ROA_{2018} = \frac{RN}{PNB} * \frac{PNB}{TB} = \frac{3\,145\,124}{10\,104\,979} * \frac{10\,104\,979}{103\,113\,141}$$

$$ROA_{2018} = 0,31 * 0,09 = 0,02 = 3\%$$

تظهر النتائج أنّ البنك يحقق هامش ربح PM سنة 2017 بنسبة 20% وهي نسبة مقبولة، ونسبة 31% سنة 2018، وهو ما يعني أنّ 20% و30% على التوالي من الإيرادات الإجمالية للبنك هي أرباح صافية، أي أنّ هنالك كفاءة في إدارة الربحية، ويعكس كذلك تحكّماً جيداً في تكاليف البنك، وعلى عكس ذلك نجد ضعفاً في دوران الأصول؛ حيث حقق البنك نسبة 12% و9% على التوالي في سنتي 2017 و2018، وهو ما يعني أنّ هناك نقص في مردودية أصول البنك ودورانها، ويظهر أنّ هناك جزء من الأصول غير مستغلّ أو قليل المردودية.

رغم الارتفاع المسجّل في العائد على الأصول سنة 2018، إلاّ أنّه بقي في المجال المتوسط على سلّم القرار المعمول به. والأرقام المسجلة تعني أنّ المستثمر في البنك الخارجي الجزائري يحصل على 2% و3% عن كلّ دينار مستثمر، وهي قيم متوسطة حسب السلّم.

2- تقييم البنك الخارجي الجزائري وفق منهج المقارنة المرجعية باستخدام ROA

يجب أولاً حساب معدل العائد على الأصول لبنك BNP paribas El DjazaiR

$$ROA_{2018} = \frac{RN}{PNB} * \frac{PNB}{TB} = \frac{17\,257\,319}{22\,295\,080} * \frac{22\,295\,080}{262\,007\,545} = 0,77 * 0,08 = 6\%$$

رغم أنّ البنك الخارجي الجزائري حقّق معدّل دوران أصول أكبر من بنك BNP paribas El DjazaiR إلاّ أنّه وبالعودة إلى مؤشر الربحية نجد أنّ الأخير حقّق معدّل ربحية بأكبر من 77%، وهو ما يعني أنّ النسبة الأكبر في إيرادات البنك هي أرباح صافية، وهذا يعني أنّ هناك تحكّماً كبيراً في التكاليف، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وبالعودة إلى معدل العائد على الأصول نجد أنّ بنك BNP paribas El DjazaiR حقّق نسبة جيدة بالرجوع لسلم القرار المستخدم، وهو ما يعني أنّ المستثمرين وفي حال كان هناك مجال للاختيار في الاستثمار بين البنكين سيتم اختيار بنك BNP paribas El DjazaiR، وذلك لأنّه باستثمار 100 دج في كلا البنكين نجد أنّ المستثمر الأول يحقق عائداً على استثماره يقدر بـ3دج، بينما المستثمر الثاني يحصل على 6دج.

3- فيما يتعلّق بجانب الأصول في البنك الخارجي يجب عليه أن يزيد من كفاءة إدارة الأصول ومن معدّل الدّوران، وذلك بالبحث في الأصول الأقل ربحية، وتحليل أسباب ضعف مردوديتها من جهة، وتحسين استغلال هذه الأصول لتحقيق إيرادات أكبر من جهة أخرى، وهنا يمكن العمل على تغيير هيكل القروض الممنوحة، وذلك بالتركيز أكثر على منح تمويلات قصيرة الأجل أكثر فأكثر لأنّ معدّل دورانها أكبر.

2.II. نموذج العائد على حقوق الملكية ROE

يأتي نموذج العائد على حقوق الملكية ضمن أهمّ النماذج التي تُعنى بقياس الأداء، في المؤسسات الاقتصادية عموماً، وفي المؤسسات المصرفية على وجه الخصوص. نموذج العائد على حقوق الملكية والذي وضعته الشركة الأمريكية Dupont Corporation سنة 1920، وطوّر بعد ذلك بدءاً من السبعينات أين سمّي بنموذج Dupont، يهتمّ بالقياس الدقيق للعائد على حقوق الملكية وفق ثلاث مؤشّرات، وذلك للقصور الذي يظهر إذا ما تمّ حساب هذا المعدّل وفق العادلة الكلاسيكية للعائد على الأصول.

ويعتبر بذلك نموذج العائد على حقوق الملكية امتداداً لنموذج العائد على الأصول، واعتمد لفترة طويلة، كمؤشر متكامل لوصف وقياس العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة.

1.2.II. مؤشّر الرّفح المالي

ويتم قياس الأداء وفق هذا النموذج من خلال اشتقاقه من ثلاث نسب: النسبة الأولى عن كفاءة البنك بتحقيق الأرباح وهي نسبة صافي الربح الى الناتج الصافي للبنك، فيما تعبر النسبة الثانية عن كفاءة البنك في استخدام الأصول وهي نسبة الناتج الصافي للبنك الى إجمالي الأصول، وتعبّر النسبة الثالثة -والتي تميّز هذا النموذج- على مدى اعتماد البنك على الأموال المملوكة، وهي نسبة الرّفح المالي، وهي نسبة إجمالي ميزانية البنك إلى حقوق الملكية.

$$ROE = PM * AU * EM \Rightarrow ROE = ROA * EM$$

$$ROE = \frac{RN}{PNB} * \frac{PNB}{TB} * \frac{TB}{FP}$$

حيث تشير FP إلى حقوق الملكية.

وتعبّر نسبة الرّفح المالي EM على تكوين هيكل رأس مال البنك، حيث تشير إلى مستوى القروض الرأسمالية في هيكل رأس المال.

تعتبر هذه النسب من أكثر أدوات المراقبة أهمية، وتساعد في تقييم الهيكل التمويلي للبنك في تاريخ محدّد، من حيث درجة اعتماده على مصادر التمويل خارجية كانت أو داخلية. وبشكل عام نرى أنّه كلّما انخفض اعتماد البنك على القروض لتمويل أصولها، كان أقلّ تعرضاً للمخاطر بأنواعها، لأنّ خدمة القروض، والفوائد المترتبة عليها، يؤدّي إلى استنزاف موارد البنك من سيولة نقدية لازمة لتمويل السحوبات اليومية وعمليات الإقراض. لذلك فكلّما قلّت نسبة الديون في هيكل رأس المال، فإنّ هذا قد يكون مؤشراً جيداً على وضع البنك من حيث السيولة النقدية. وكلّما ارتفعت درجة الرافعة المالية كلّما ارتفعت الأرباح، وبما أنّ الفائدة عادةً ما تكون تكاليف ثابتة، فإنّ الرافعة المالية تعمل على زيادة العائد وربح الأسهم.

غير أنّ الرّفح المالي سلاح ذو حدّين في يد مدراء البنوك، حيث أنّ الاعتماد على أموال الغير في تمويل الأصول يمكن أن يزيد من الأرباح المتوقعة إذا استطاع البنك استثمار الأموال المقترضة بمعدل عائد يزيد عن تكلفة أموال الاقتراض، وإلا فإنّ الرافعة المالية ستؤثّر سلباً على العوائد.

وعلى العموم يمكن القول أن نموذج العائد على حقوق الملكية، ويادراجه مؤشر الرفع المالي، فهو يحاول التفصيل في مصدر هوامش الربح المحققة نسبة إلى الأصول، بمعنى تحديد مدى مردودية الأصول من جهة، ومن جهة مردودية حقوق الملكية أو الديون.

ويجيب نموذج العائد على حقوق الملكية الملاك على سؤال مهم وهو: ما هي نسبة الأرباح التي يحققها استثمار دينار واحد في البنك لكل مساهم.

2.2.II. مثال تطبيقي

باستخدام بيانات المثال السابق، مع إضافة بيانات متعلقة بحقوق الملكية، قد تقيما لأداء البنك الخارجي الجزائري بالمقارنة مع أداء بنك BNP paribas El DjazaiR.

الوحدة دج

BNP paribas El DjazaiR 2018	BEA		البنك البيانات المالية
	2018	2017	
22 295 080	10 104 979	9 825 481	الناتج الصافي للبنك (PNB)
17 257 319	3 145 124	2 001 286	صافي دخل البنك (Resultat Net)
262 007 545	103 113 141	81 246 235	إجمالي الميزانية (total Bilan)
36 637 472	10 013 230	10 001 119	حقوق الملكية (fonds propres)

وسلم القرار

أكبر 36%	من 21% إلى 35%	من 0 إلى 20%
قوي	متوسط	ضعيف

الحل:

-نموذج العائد على حقوق الملكية للبنك الخارجي الجزائري:

$$\begin{aligned}
 ROE_{2018} &= \frac{RN}{PNB} * \frac{PNB}{TB} * \frac{TB}{FP} \\
 &= \frac{3\ 145\ 124}{10\ 104\ 979} * \frac{10\ 104\ 979}{103\ 113\ 141} * \frac{103\ 113\ 141}{10\ 013\ 230}
 \end{aligned}$$

$$ROE_{2018} = 0,31 * 0,09 * 10,29 = 0,28 = 28\%$$

-نموذج العائد على حقوق الملكية لبنك BNP paribas El DjazaiR:

$$ROE_{2018} = \frac{RN}{PNB} * \frac{PNB}{TB} * \frac{TB}{FP}$$

$$= \frac{17\ 257\ 319}{22\ 295\ 080} * \frac{22\ 295\ 080}{262\ 007\ 545} * \frac{103\ 113\ 141}{10\ 013\ 230}$$

$$ROE_{2018} = 0,31 * 0,09 * 10,29 = 0,28 = 28\%$$

$$ROE_{2018} = \frac{RN}{PNB} * \frac{PNB}{TB} * \frac{TB}{FP}$$

$$= \frac{17\ 257\ 319}{22\ 295\ 080} * \frac{22\ 295\ 080}{262\ 007\ 545} * \frac{262\ 007\ 545}{36\ 637\ 472}$$

$$= 0,77 * 0,08 * 7,15 = 0,42 = 42\%$$

يظهر نموذج العائد على حقوق الملكية المطبق في البنكين أنه وعلى الرغم من تحقيق مؤشر رفع مالي من طرف البنك الخارجي الجزائري أحسن من بنك BNP paribas El DjazaiR وهو ما يعني أن هيكل رأس مال البنك يميل أكثر نحو الأموال الخاصة، وأن أرباح البنك ناتجة عن تمويل أصول بأموال خاصة، في حين تبلغ هذه النسبة قيمة أقل لدى بنك BNP paribas El DjazaiR ما يعني أن هناك جزء من أرباح البنك تم تحقيقه من خلال استثمار الديون، فيما يتفوق هذا الأخير على البنك الخارجي في نسبة إدارة الربحية، ما يعني أن بنك BNP paribas El DjazaiR يتحكم أكثر في التكاليف التشغيلية.

وعلى الرغم من تحقيقه نسبة أقل فيما يتعلق بكفاءة إدارة الأصول إلا أن بنك BNP paribas El DjazaiR إلا أنه حقق معدّل 42% كعائد على حقوق الملكية أكبر منه في البنك الخارجي الجزائري. وعليه يمكن القول أن المساهم في بنك BNP paribas El DjazaiR يتوقّع عائدا على السهم الواحد يقدر بـ 42%، وهو معدّل قوي حسب لسمّ القرار، بينما لا يتجاوز هذا العائد 28% لدى البنك الخارجي الجزائري.

وبالتدقيق في النسب المحققة نجد أنّ الخلل في البنك الخارجي يكمن في معدّل الربحية، أي قلّة كفاءة البنك في إدارة الربحية، فعلى الرغم من تحقيق إيرادات جيّدة نجد أنّ هامش الربحية منخفض، وهو ما يقودنا إلى البحث في عملية إدارة التكاليف التشغيلية في البنك.

III. النماذج المعاصرة لقياس الأداء المصرفي

إنّ القصور الذي أظهرته نماذج التحليل المالي عموماً، والنماذج المالية خصوصاً في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أدّى إلى التفكير المستمر في تبني أحسن الطرق المبتكرة في التقييم للوصول إلى تعبير دقيق عن أداء المؤسسات.

ونظراً لخصوصية العمل المصرفي المتعلّق أكثر بالمخاطرة؛ فقد حاولت البنوك الاعتماد على نماذج أكثر دقّة لتقييم أدائها، خاصة بعد الأزمة المالية 2008، وهو ما جعل العديد من المؤسسات المصرفية تعتمد أكثر على النماذج المعاصرة في القياس التي تربط الأداء بالمخاطر التشغيلية والسوقية والائتمانية.

III.1. نموذج الإنذار المبكر الأمريكي CAMELS

بدأ باستخدام معايير الإنذار المبكر بالولايات المتحدة منذ عام 1979، من طرف البنك الفدرالي الأمريكي، حيث تعدّ الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي استخدمت معايير الإنذار المبكر (EWS)، وقد كشفت نتائج التقييم حسب هذا النموذج أوجه الخلل بالمصارف الأمريكية ومدى تحديد سلامتها المصرفية، وكانت أفضل من النتائج التي استخدم فيها التحليل الإحصائي التقليدي الذي كان متبعاً.

وظل البنك الإحتياطي الفدرالي يقوم بتصنيف المصارف ومد البنوك بنتائج التصنيف دون نشرها للجمهور إلى أن تمكنت السلطات المصرفية بالتنبؤ بانهيار بعض البنوك قبل حدوثه، فقلّ العدد إلى 3 فقط عام 1998، وقد عكست نتائج تصنيف المصارف الأمريكية حسب معيار CAMELS كمقارنة للفترتين المذكورتين نتائج طيبة لأداء البنوك في نهاية الربع الأول من عام 1998 مقارنة بنتائج عام 1988، حيث أظهرت نتائج التصنيف للربع الأول من عام 1998 أن كل المصارف المحلية تقع في التصنيف 1 و 2 وأن أكثر من 40% تتمتع بتصنيف رقم 1.

وقد دعا الفدرالي إلى ضرورة تضمين نتائج تحليل معيار CAMELS ضمن البيانات المالية السنوية التي يفصح عنها المصرف للجمهور، وبالتالي تحقيق قدر عال من الشفافية يساعد على فرض انضباط السوق وهو إحدى الدعامات الأساسية التي تقوم عليها مقررات لجنة بازل الثانية للرقابة المصرفية.

1.1.III. فلسفة نموذج Camels

يعتبر نموذج الإنذار المبكر Camel أداة للرقابة المصرفية المكتتبية، ويعتمد على تحليل العوائد الربع السنوية المرسله من المصارف للبنك المركزي، ومن ثم عمل تقييم وتصنيف ربع سنوي لها استنادا على أربعة عناصر من العناصر الستة المكونة لمعيار camels وهي كفاية رأس املا، جودة الأصول، الربحية والسيولة وعنصر الإدارة وحساسية تجاه مخاطر السوق.

وتتمثل طريقة camels في تحليل هذه المؤشرات ومعرفة درجة تصنيف البنك، حيث تعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، حيث عملت السلطات الرقابية في أمريكا على الأخذ بنتائج معيار camels و الاعتماد عليها فب اتخاذ القرارات.

درجات التصنيف والتدابير المرفقة

نتائج تصنيف البنك	درجة التصنيف	موقف البنك	الإجراء الرقابي
1% - 1,4%	1* قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتخذ أي إجراء
1,5% - 2,4%	2* مرضي	سليم نسبيا مع بعض القصور	معالجة السلبيات
2,5% - 3,5%	3* معقول	يظهر عناصر الضعف والقوة	رقابة ومتابعة لصيقة
3,6% - 4,4%	4* هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
4,5% - 5%	5* غير مرضي	خطير جدا	رقابة دائمة- إشراف

ويتم وفق هذا النموذج تصنيف كل عنصر من عناصر Camels بمرحلتين:

أ. التصنيف الجزئي: ويمثل مستوى تصنيف الأداء في كل مكون من مكونات النموذج الستة على حدى، ويتم حسابه وفق المتوسط الحسابي على النحو التالي:

$$\text{التصنيف الجزئي} = \text{مستوى تنقيط العنصر} / \text{عدد السنوات}$$

ب. التصنيف الكلي أو المركب: ويمثل مستوى الأداء الكلي في كل بنك اعتمادا على التصنيفات الجزئية لكل عنصر في فترة الدراسة، ويحسب بالوسط الحسابي للتصنيفات الجزئية لكل بنك كما يلي:

$$\text{التصنيف المركب} = \text{إجمالي التصنيف} / \text{عدد درجات التصنيف (6)}$$

ويقدم هذا النموذج أداة معيارية لتحديد الانحرافات في الأداء المصرفي، بالإضافة إلى التنبؤ بالفشل المصرفي، ويمكن تلخيص أهم مميزات هذا النموذج فيما يلي:

- تصنيف البنوك وفق معيار موحد؛

- توحيد أسلوب كتابة تقارير التفتيش؛

- إختصار زمن التفتيش بالتركيز على خمسة بنود رئيسية وعدم تشتيت الجهود في تفتيش بنود غير ضرورية أو مؤثرة على سلامة الموقف المالي للمصرف؛

- الإعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير؛

- عمل تصنيف شامل للنظام المصرفي ككل وفق منهج موحد وتحليل النتائج أفقياً لكل مصرف على حدى ولكل مجموعة متشابهة من المصارف ورأسياً لكل عنصر من عناصر الأداء المصرفي الخمسة المشار إليها للجهاز المصرفي ككل؛

- يعتمد عليه في إتخاذ القرارات الرقابية والإجراءات التصحيحية التي تعقب التفتيش؛

- يحدد درجة الشفافية في عكس البيانات المرسله بواسطة المصارف للبنك المركزي ومدى مصداقية الرواجع؛

- يقلل من نسبة الوقوع في أخطاء التصنيف التي قد تحدث في حالة إستخدام معيار CAEL نتيجة لغياب الشفافية بإعتماده على البيانات الواقعية المستقاة من مصادرها الحقيقية عبر التفتيش البياني؛

III.2.1. عناصر نموذج CAMELS، مؤشرات وتصنيفها:

يعتبر نموذج CAMELS نموذجاً مالياً يستخدم لتقييم الأداء في البنوك، مكون من ستة عناصر حيث يهتم كل عنصر من عناصر النموذج بقياس الأداء المالي بشكل منفرد. ويتكوّن النموذج من مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه، وتعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية المباشرة، التي تتم عن طريق التفتيش الميداني. وتشتمل هذه المؤشرات على العناصر التالية:

C ⇒ Capital Adequacy, كفاية رأس المال

A ⇒ Assets quality, جودة الأصول

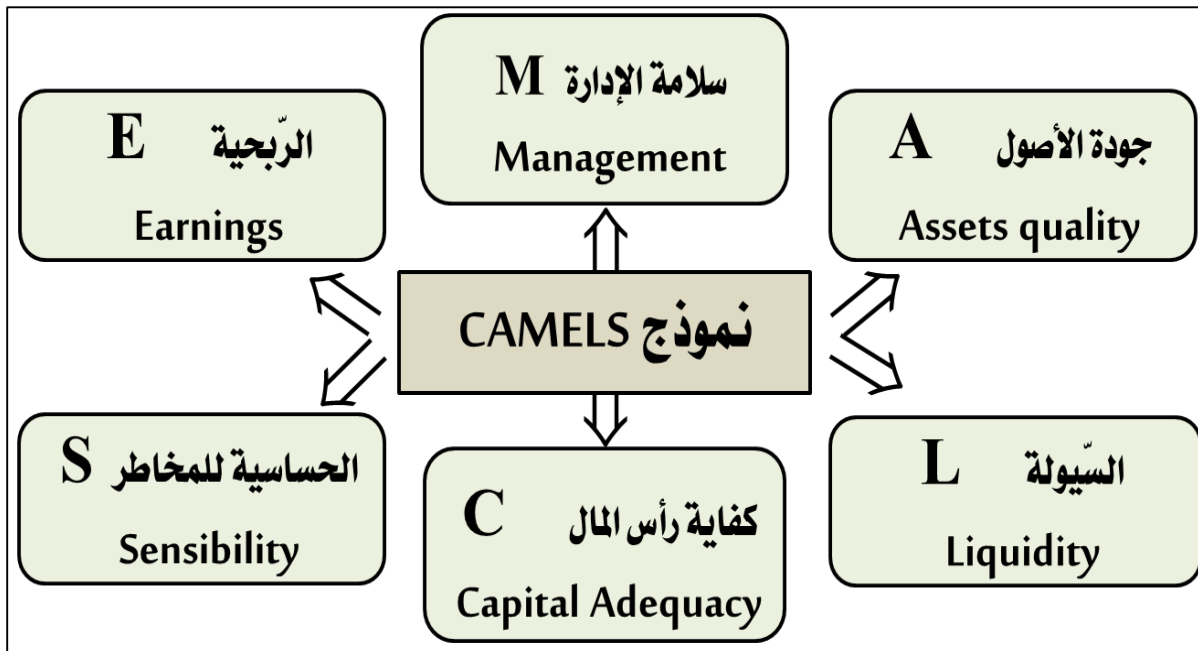
M ⇒ Management, سلامة الإدارة

E ⇒ Earnings, إدارة الربحية

L ⇒ Liquidity, السيولة

S ⇒ Sensibility, حساسية الأصول

عناصر نموذج CAMELS



أ. C: كفاية رأس المال Capital Adequacy

تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلابة البنوك في مواجهة الصدمات التي تواجه بنود الميزانية، وتكمن أهميتها في أنها تأخذ بعين الاعتبار أهم المخاطر المالية التي تواجه البنوك مثل مخاطر أسعار الصرف ومخاطر الائتمان ومخاطر أسعار الفائدة، وتتعدى مؤشرات كفاية رأس المال احتساب المخاطر ضمن بنود الميزانية إلى البنود خارج الميزانية مثل التعامل في المشتقات. وقد عرفت هذه المؤشرات تطوراً في حسابها حيث انتقلت وفق المعادلات التالية:

نسبة كفاية رأس المال = رأس المال / الموجودات



نسبة رأس المال = رأس المال / الموجودات المرجحة بالمخاطر الائتمانية



نسبة كفاية رأس المال = رأس المال / الموجودات المرجحة بالمخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية

ومن أهم مؤشرات حساب كفاية رأس المال في نموذج Camels نجد:

رأس المال الأساسي / متوسط الأصول

رأس المال الأساسي / الأصول المرجحة بمخاطر

إجمالي رأس المال / الأصول المرجحة بمخاطر

ويتم تصنيف البنك وفق معيار كفاية رأس المال ضمن الأصناف الخمسة وفقا لمقررات لجنة

بازل3، وذلك حسب الجدول التالي والمستوحى من معايير مؤسسة Examiner Orientation

الأمريكية:

المؤشر	رأس مال جيد	رأس مال ملائم	رأس مال ضعيف	رأس مال ضعيف جدًا
رأس المال الأساسي / متوسط الأصول	5% فأكثر	من 4 إلى 5%	أقل من 4%	أقل من 3%
رأس المال الأساسي / الأصول المرجحة بمخاطر	5% فأكثر	من 4 إلى 5%	أقل من 4%	أقل من 3%
إجمالي رأس المال / الأصول المرجحة بمخاطر	10% فأكثر	من 8 إلى 10%	أقل من 8%	أقل من 6%

وعند التقييم يعتمد على هذا الجدول باعتباره سلماً للقرار فيما يتعلّق بكفاية رأس المال، ولعلّ

من أهم المشاكل التي ترتبط بتقييم الأداء المصرفي باعتماد نموذج Camels هو تعدّد المؤشرات وعدم

توحيد النسب المعيارية في الحكم على الأداء.

ب.أ: جودة الأصول Assets quality

ترتبط جودة أصول البنك بالجانب الأيمن من ميزانيته، وعادة ما تهتم الإدارة العليا للبنك بجودة القروض التي تقدمها لعملائها لأنها توفر أرباحاً للبنك.

جودة الأصول وجودة القروض كلمتان لهما نفس المعنى ولكن في أغلب الأحيان يتم استخدامهما بشكل متبادل، وتؤثر جودة الأصول على كل من التكلفة التي تتحملها البنوك واقتصاديات الحجم للبنك. وعادة ما يكون للأصول ذات الجودة المنخفضة إمكانية أعلى لتصبح قرضاً غير عامل، فالقروض المتعثرة هي عادة ديون معدومة متخلفة عن السداد أو على وشك التعثر. يعبر هذا المؤشر عن مدى قدرة البنك على توظيف الجيد لما هو متاح لديها من موارد ومدى قدرتها على تغطية ما منحته من قروض، وعادة ما تركز تلك المؤشرات على جودة القروض باعتبار النشاط الاقراضي هو النشاط الرئيسي للبنوك.

وقد ازداد الاهتمام بجودة الأصول (القروض بالنسبة للمؤسسات المصرفية) منذ الأزمة المالية لسنة 2008، وذلك بزيادة الاعتماد على وكالات التنقيط، والتي عملت على تصنيف قروض البنوك من حيث جودتها (القدرة على سدادها)، وذلك من خلال توريق الديون وبيعها في الأسواق المالية، فكانت البنوك تبحث دائماً عن تصنيفات من قبل (AAA)، والتي تعتبر من خلاله القروض أكبر جودة، في حين تخشى التصنيف (CCC) والذي يعني قروض متعثرة وميؤوس من استردادها. وقد تطوّرت عملية تصنيف القروض إلى تصنيف البنوك وفق هذا المعيار، بالإضافة إلى الاعتماد على هذا المبدأ في تصنيف الديون السيادية للدول، فظهرت تصنيفات "أخطر ديون العالم" و"أحسن ديون العالم"، وذلك تعبيراً عن إمكانية سداد الدول لديونها من عدمه.

ونذكر أنّ من أهمّ التصنيفات المعتمدة هي تلك الصادرة عن مؤسسة ستاندر آند بوورز، والتي يعتمد عليها بنك الجزائر في تصنيف مخاطر القروض notation Standards & Poors ou équivalente.

ويتمّ الحكم على جودة الأصول وفق نموذج CAMELS من خلال حساب أوزان هيكل القروض الممنوحة من طرف البنك Classification Weights. هذا في مرحلة أولى، حيث يتمّ تصنيف القروض وفقاً لما يلي:

الأوزان Classification Weights	بيان الأصول Classification
20%	أصول دون المستوى المطلوب Substandard
50%	أصول مشكوك فيها Doubtful and Value Impaired
100%	أصول في مستوى الخسارة Loss

ومن خلال هذه الأوزان يتم حساب حاصل ضرب هذه الأوزان بقيمة القروض في كلّ صنف.

$$\text{Weighted classification ratio} = \sum \text{Classification Weights} * \text{Loan value}$$

أي: قيمة الأصول المرجّحة = قيمة الأصول * الأوزان

وفي المرحلة الثانية يتمّ الحكم على جودة الأصول من خلال تصنيفها ضمن أصناف Camels

وفقاً للجدول التالي:

تصنيف Camels	الأصول المرجّحة Weighted classification ratio
1	< 5.0
2	5.0 - 15.0
3	15.0 - 30.0
4	30.0 - 50.0
5	> 50.0

ويتمّ تحديد أوزان القروض في كلّ دولة حسب تشريعاتها، فمثلاً في الجزائر يتمّ تصنيف

القروض وفق وفق تعليمات وأنظمة بنك الجزائر، فمن النظام 09-91 إلى التعليمات 74-94 أين تم

تصنيف القروض إلى أربع أصناف وفق أوزان مختلفة:

-قروض ممنوحة للدولة أو لبنك الجزائر بصفر فالمائة (0%)

-قروض ممنوحة للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر بـ5%

-قروض ممنوحة للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الخارج بـ 20%

- قروض ممنوحة للزبائن بـ 100%

غير أنه وفي سنة 2014 صدر نظام لبنك الجزائر يفصل بشكل كبير في تصنيف القروض وفق 10

أصناف، في النظام 2014-01 الصادر في 6 فيفري 2014.

كما يتم كذلك تصنيف الأصول حسب جودتها من خلال ما يسمى التصنيف الإجمالي، والذي يتم

وفق مؤشر القروض المتعثرة، والذي يحسب كما يلي:

التصنيف الإجمالي Total Classification Ratio = القروض المتعثرة / حقوق الملكية

وأحيانا يتم الاعتماد على نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض

ويتم الحكم على جودة الأصول وفق نموذج Camels باستخدام هذا المؤشر وفقا للجدول التالي:

أقل من 1,5%-3,5% 3,5% - 7% 7% - 9,5% أكبر من 9,5%

تصنيف Camels	التصنيف الإجمالي Total classification ratio
1	< %1
2	1,5% - 3,5%
3	3,5% - 7%
4	100% - 80%
5	> 100%

ج.م: جودة الإدارة Management

من الصعب تحديد الأداء السليم لإدارة البنك، فهو ليس عاملاً كميًا بل هو عامل نوعي في

المقام الأول. ويتضمن هذا العنصر تحليل خمسة مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في: الحوكمة، الموارد

البشرية، الإجراءات، المراقبة، التدقيق ونظام المعلومات والتخطيط الإستراتيجي. وتُعنى هذه المؤشرات

بمستوى ونوعية معرفة مجلس الإدارة بنشاطات المصرف، وكذا مقدرة مجلس الإدارة كل حسب

اختصاصه للتخطيط والتعامل مع المخاطر، مع كفاية أنظمة الضبط الرقابة الداخلية للتعامل مع

المخاطر كافة: دقة وتوقيتا وفعالية أنظمة المعلومات وأنظمة مراقبة المخاطر، هذا بالإضافة إلى كفاية

أنظمة التدقيق وأنظمة الضبط من أجل تفعيل كفاءة العمليات وعملية كتابة التقارير.

ويعكس هذا العنصر مدى قدرة إدارة البنك على تحديد قياس ومراقبة وضبط المخاطر من أجل تأدية البنك لنشاطاته بأمانة وسلمية.

يتمّ تقييم سلامة الإدارة في البنوك وفق عديد المؤشّرات التي تقيس العناصر الخمس التي ذكرناها، وتختلف طرق القياس من بنك لآخر، حيث يتمّ الاعتماد أحيانا على استبيانات توزّع على إدارة البنوك، وفي أحيان أخرى يتمّ التركيز على التكاليف التشغيلية للبنك باعتبارها مؤشرا يعكس مدى التحكّم وكفاءة الإدارة. وغالبا ما يكون هذا المؤشّر هو نسبة المصاريف التشغيلية إلى الدّخل الصافي للبنك، أو نسبة المصاريف التشغيلية إلى إجمالي الأصول.

جودة الإدارة = المصاريف التشغيلية / الدّخل

جودة الإدارة = المصاريف التشغيلية / إجمالي الأصول

ويتمّ الحكم على هذين المؤشّرين وفق سلّم قرار موضح في الجدول التالي:

التصنيف Camels	المصاريف التشغيلية/ إجمالي الأصول	المصاريف التشغيلية/ الدّخل الصافي
1	≤%5	≤25%
2	%15 - %5	30% - 26%
3	%20 - %15	38% - 31%
4	%25 - %20	45% - 39%
5	%30 - %25	≥46%

هذا وتبقى الاختلافات الكبيرة في اعتماد المؤشّرات في هذا العنصر هي السّمة البارزة في تقييم الأداء، ومن بين أهمّ أوجه القصور في هذا النموذج. وذلك للاختلاف الكبير في التعامل مع المؤشّرات النوعية.

د. E: إدارة الربحية Earnings

إن انخفاض نسب الربحية يمكن أن يعطي إشارة إلى وجود مشكلات في ربحية الشركات والمؤسسات المالية، في حين أن الارتفاع في هذه النسب قد يعكس سياسة استثمارية في محافظ مالية

محفوفة بالمخاطر، وهنا تأتي إدارة البنك لمحاولة إيجاد توليفة مثلى بين الأرباح، السيولة والمخاطر، وهي جوهر العمل المصرفي.

ويمكن تحديد كفاءة الإدارة في إدارة الربحية في البنوك من خلال:

-مقارنة عناصر الدخل والتكلفة مع البنوك المماثلة الناشطة في المنطقة.

-مدى وجود خسائر متلاحقة لسنوات سابقة.

-مدى اعتماد البنك على العائدات غير العادية.

-مقارنة العوائد على الأصول بمتوسط البنوك المماثلة والنسب المحققة للأعوام السابقة.

وهناك عدة نسب يمكن تقييم ربحية المؤسسات المالية، أشهرها على الإطلاق هو: العائد على

الأصول ROA، العائد على حقوق الملكية ROE ومعدلات الدخل والإنفاق.

العائد على الأصول ROA = صافي دخل البنك / إجمالي الأصول

العائد على حقوق الملكية ROE = صافي دخل البنك / حقوق الملكية

ويتم الحكم على هذين المؤشرين ضمن تصنيف Camels وفق الجدول التالي:

التصنيف Camels	ROE	ROA
1	≥22%	1,5%≤
2	17% - 21.99%	0,75% - 1,5%
3	10% - 16.99%	0,4% - 0,75%
4	7 - 9.99%	%0 - 0,4%
5	≤6.99	< 0 %

هـ. L: السيولة Liquidity

يعتبر عنصر السيولة من العناصر الأساسية المكونة لنظام التقييم، ولكن هذا العنصر يتميز بعدم تداخله بشكل كبير مع العناصر الأخرى المكونة لهذا النظام مثل عناصر جودة الأصول والأرباح ورأس المال، ورغم ذلك فقد ينظر البعض إلى عنصر السيولة بأنه أحد الأسباب المؤدية إلى وقوع البنوك في المشكلات وبالتالي فشلها في الوفاء بالتزاماتها، فإذا واجه البنك مشكلات معقدة في

تدني جودة أصوله فإنه يصاب بالخسائر مما ينعكس بدوره على قاعدة رأس المال ومن ثم تدني مستوى التدفقات النقدية الداخلة، الأمر الذي يؤثر بالتالي على أوضاع السيولة.

تحتل السيولة أهمية خاصة في تقييم الملاءة المالية للبنك لأنها تعكس قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته اتجاه الدائنين وخاصة المودعين، وتعني عموماً وجود سيولة نقدية أو جاهزية الموجودات القابلة للتسييل إلى نقد بدون خسائر، ويتم قياس السيولة من خلال قسمة الأصول السائلة لدى البنك على إجمالي الأصول. كما تقاس السيولة بنسبة التوظيف إلى الودائع، أي مدى استخدام البنك للودائع لتلبية احتياجات العملاء وهي نسبة التوظيف، وكلما ارتفعت هذه النسبة دلّ ذلك على كفاءة البنك في تلبية القروض الإضافية ويفضل أن تقاس السيولة بنسبة الأصول السائلة وشبه السائلة إلى الودائع.

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{القروض}}{\text{الودائع}}$$

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول السائلة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ويمكن تفصيل هذه النسب وكيفية تصنيف نتائجها في الجدول التالي:

التصنيف Camels	الأصول السائلة / إجمالي الأصول	القروض / الودائع
1	$\leq 50\%$	$\leq 55\%$
2	45% - 49.99%	55% - 62%
3	38% - 44.99%	63% - 69%
4	33% - 37.99%	69% - 80%
5	$\leq 32\%$	$\leq 81\%$

وتجدر الإشارة إلى أنّ هنالك العديد من النسب التي تعبر عن السيولة، ورغم تقديمنا للعديد من النسب في الفصل السابق؛ إلا أنّ نسب السيولة في البنوك التجارية تختلف في التعامل معها لأنّ طبيعة النشاط المصرفي تركز على مواجهة السحوبات اليومية للزبائن والمودعين.

و. S: الحساسية لمخاطر السوق Sensibility

إن تقييم الحساسية لمخاطر السوق لا يعتمد على نسب أساسية مثل العناصر الأخرى لنظام camels، و إنما يتوقف بدرجة كبيرة على مكونات الميزانية العمومية و لأنشطة التي تتضمنها، وبالتالي فإن هذا البند يحتاج إلى عناصر من المفتشين يتمتعون بخبرة و كفاءة فنية عالية، وبالتالي هناك العديد من العوامل التي يتعين أخذها في الاعتبار عند إجراء التفتيش أهمها:

- مدى حساسية هيكل الأصول والالتزامات للتغيرات العكسية في أسعار الفوائد وأسعار الصرف و أسعار الأسهم.

- مدى قدرة الإدارة على قياس وضبط درجة التعرض للمخاطر.

- درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك جراء المتاجرة بالأوراق المالية.

- مدى ملائمة و مرونة هيكل الميزانية في مواجهة مخاطر السوق.

- مدى وجود وتطبيق إجراءات كافية تسمح بإجراء مراجعة وتقييم دوري لإدارة المخاطر.

- مدى قدرة الإدارة على مراقبة التغيرات الجارية في البيئة التنافسية المصرفية.

كما توجد مؤشرات لا تدخل ضمن إطار مؤشرات الحيلة الجزئية ولكنها تبقى مؤشرات مهمة تدل على قوة البنوك التجارية ومن هذه المؤشرات: الأسعار السوقية للأدوات التي يصدرها البنك، العوائد المفرطة، التصنيف الائتماني، وهامش العائد السيادي.

ويمكن اختصار هذا العنصر في مؤشّر الحساسية والذي يحسب وفق النسبة التالية:

مؤشّر الحساسية لمخاطر السوق = إجمالي الأوراق المالية / إجمالي الأصول

ويتمّ الحكم عليه وفق الجدول التالي:

التصنيف Camels	إجمالي الأوراق المالية/ إجمالي الأصول
1	≤ %25
2	%26 – %30
3	%31 – %37
4	%38 – %42
5	% 43 ≤

وبعد تصنيف كلِّ مكوّن من هذه المكوّنات وتحديد التصنيف المركّب (الكليّ) للبنك يتمّ وضع استمارة التقييم والاعتماد عليها في التقييمات القادمة، والتي يمكن أن تدرج ضمن تقرير شامل للتقييم، يمكن تقديم التقرير بواسطة لجنة التدقيق الداخلي للبنك، حيث يحتوي التقرير على اسم البنك أو الفرع وتاريخ التقييم ودرجة التقييم:

ملخص تقرير تقييم الأداء لبنك وفق تصنيف CAMEL

إسم البنك أو الفرع:

تاريخ التقييم:

التقييم الحالي	التقييم السابق	CAMELS
.....	C 1- كفاية رأس المال
.....	A 2- جودة الأصول
.....	M 3- سلامة الإدارة
.....	E 4- الربحية
.....	L 5- السيولة
.....	S 6- حساسية الأصول
.....	7- التقييم النهائي

ملاحظات:

أعد بواسطة:

تمت المراجعة بواسطة:

التاريخ:

III.1.3. مثال تطبيقي

بالاعتماد على المعطيات المالية المتعلقة ببنكي: البنك الزراعي الصيني ABC، وبنك Jpmorgan Chase & Co الأمريكي، والمستخرجة من التقارير السنوية للبنكين خلال الفترة 2014-2017، يمكننا تقييم أداء البنكين وفق نموذج Camels كما يلي:

أ.التعريف بالبنكين

- بنك JPMC الأمريكي:

يعد JPM واحدا من أقدم المؤسسات المالية في الولايات المتحدة، يرجع تاريخه إلى أكثر من 200 عام، وهو شركة عالمية رائدة في مجال الخدمات المصرفية الاستثمارية والخدمات المالية للمستهلكين والشركات الصغيرة والخدمات المصرفية التجارية و المعاملات المالية وإدارة الأصول، بأصول تفوق 2.6 تريليون دولار، ويتواجد في أكثر من 100 دولة، ويوظف أكثر من 250000 موظف، يعتبر سهمه واحدا من أهم مكونات مؤشر داو جونز الصناعي. أصبحت تسميته منذ سنة 2000 JPMorgan Chase، وذلك بعد اندماجه مع Chase Manhattan Bank.

- بنك ABC الصيني:

كانت النواة الأولى لبنك الزراعة الصيني هو البنك التعاوني الزراعي الذي تم إنشاؤه عام 1951، ومنذ أواخر السبعينيات، تطور البنك من بنك متخصص إلى بنك تجاري مملوك بالكامل للدولة، ومن ثم تمت إعادة هيكلة البنك ليصبح شركة مساهمة محدودة المسؤولية في يناير 2009، و في يوليو 2010، تم إدراج البنك في كل من بورصة شنغهاي وبورصة هونج كونج. يبلغ حجم أصول البنك ما يفوق 2,8 ترليون دولار، ويملك عدد كبير من الفروع داخل وخارج الصين، يتعامل البنك مع بعض الشركات غير الزراعية، وشركات الجملة الزراعية الكبيرة وصغار المزارعين على حد سواء، وتعتبر الشركات متوسطة الحجم أكبر شريحة عملاء للبنوك، ويشغل البنك أكثر من 300 ألف عامل.

ب. المؤشرات المستخدمة

بالاعتماد على عناصر نموذج Camels سنحاول استخدام المؤشرات التالية:

C: كفاية رأس المال Capital Adequacy

سنقوم بحساب مؤشر كفاية رأس المال لكل بنك في كل سنة، والذي يعبر عن حقيقة الموقف المالي للبنك، ويعتبر عاملاً محورياً في تحقيق السلامة المصرفية. ويتم حسابه وفق المعادلة التالية:

$$\text{كفاية رأس المال} = \text{إجمالي رأس المال} / \text{الأصول المرجحة بأوزان المخاطر}$$

A: جودة الأصول Assets quality

سنقوم بحساب عنصر جودة الأصول على نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض الممنوحة وتكون بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الأصول} = \text{القروض المتعثرة} / \text{إجمالي القروض}$$

M: جودة الإدارة Management

يعكس هذا العنصر مدى قدرة إدارة البنك على تحديد قياس ومراقبة و ضبط المخاطر من أجل تأدية البنك لنشاطاته بأمانة وسلمية، وسنعمد في حساب مؤشر جودة الإدارة على المعادلة التالية:

$$\text{جودة الإدارة} = \text{المصاريف التشغيلية} / \text{إجمالي الأصول}$$

E: إدارة الربحية Earnings

لتحليل مؤشر الربحية نعتد على العائد على حقوق الملكية التي تقيس مدى قدرة البنك على توليد الودائع من خلال توظيف أموال المساهمين، ويعود اختيارنا لهذا المؤشر نظراً لكونه أشمل من نموذج العائد على الأصول. ويحسب معدل العائد على حقوق الملكية بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الدخل} / \text{حقوق الملكية}$$

L: السيولة Liquidity

لحساب مؤشر السيولة في البنكين اعتمدنا على نسبة القروض إلى إجمالي الودائع، حيث تشير هذه النسبة إلى مدى استخدام البنك للودائع. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{سيولة البنك} = \text{القروض} / \text{إجمالي الودائع}$$

S: الحساسية لمخاطر السوق Sensibility

اعتمادا على تعريف هذا العنصر- في الجانب النظري استخلصنا أنه يتعلق أساسا بالمحافظ الاستثمارية، وتخضع لمخاطر مختلفة مثل: أسعار الفائدة وأسعار الصرف، وأسعار الأسهم. وسنقوم بحسابها وفق المعادلة التالية:

$$\text{حساسية مخاطر السوق} = \text{إجمالي الأوراق المالية} / \text{إجمالي الأصول}$$

ج. سلم القرار لمخرجات نموذج Camels

لا يكفي استخدام مؤشرات لقياس عناصر النموذج المستخدم، حيث يعتمد هذا الأخير على منهج التنقيط لكل عنصر، وبالتالي فإننا نحتاج سلم للتنقيط والحكم على الأداء وفق هذا النموذج. ولتوضيح الفئات المحددة لمجال القياس وتنقيط كل فئة نقترح الجدول الموالي، حيث يمكن تقييم البنك وفق التنقيط العام الذي تخرجه عملية التقييم، وهذا التنقيط يتأتى من حساب التنقيط في كل عنصر من عناصر نموذج Camels، ويعبر التنقيط المدرج لكل فئة من فئات التقييم عن مستوى أداء البنك في كل المكونات، فكلما اقترب التنقيط من الواحد (1) كلما اقترب البنك من مستوى الأداء الجيد جداً، وعلى العكس، كلما كان التنقيط يقترب من الخمسة (5) كلما عبر عن ضعف في الأداء.

سَلْم القَرَار لِمَكُونَات مُوَدَج Camels

الفئات والتنقيط					
أقل من 1%	1%-4%	4%-8%	8%-11%	أكبر من 11%	الفئات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	ملائم	قوي	الحكم على المؤشر
5	4	3	2	1	التنقيط
أكبر من 9,5%	7%-9,5%	3,5%-7%	1,5%-3,5%	أقل من 1,5%	الفئات
غير مرضية	حدية	متوسطة	مرضية	قوية	الحكم على المؤشر
5	4	3	2	1	التنقيط
25%-30%	20%-25%	15%-20%	5%-15%	أقل من 5%	الفئات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	الحكم على المؤشر
5	4	3	2	1	التنقيط
أقل من 6,99%	7%-9,99%	10%-16,99%	17%-21,99%	أكبر من 22%	الفئات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرضي	جيد جداً	الحكم على المؤشر
5	4	3	2	1	التنقيط
أكبر من 80%	70%-80%	65%-70%	60%-65%	أقل من 60%	الفئات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرضي	قوي	الحكم على المؤشر
5	4	3	2	1	التنقيط
أكبر من 43%	38%-42%	31%-37%	26%-30%	أقل من 25%	الفئات
غير مرضي	حدية	متوسط	مرضي	قوي	الحكم على المؤشر
5	4	3	2	1	التنقيط
4,5%-5%	3,6%-4,4%	2,5%-3,5%	1,5%-2,4%	1%-1,4%	الفئات
ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرضي	قوي	الحكم على المؤشر
5	4	3	2	1	التنقيط

د. تحليل النتائج

انطلاقاً من البيانات المتاحة في التقارير المالية والميزانيات وجدول حسابات النتائج لكل من بنك JPM الأمريكي وبنك ABC الصيني، واعتماداً على المؤشرات التي شرحناها سابقاً وجدول سَلْم القَرَار، نقوم بإسقاط نموذج Camels على هذه البيانات.

-تقييم الأداء في البنك الزراعي الصيني ABC:

من خلال بيانات البنك الزراعي الصيني وتفريغها بالاعتماد على سَلْم القَرَار نقدم الجدول التالي:

نتائج قياس الأداء في البنك الزراعي الصيني ABC

الجزئي	2017		2016		2015		2014		
	التنقيط	%	التنقيط	%	التنقيط	%	التنقيط	%	
1	1	%13,73	1	%13,04	1	%13,56	1	%12,82	C
2	2	%1,81	2	%2,37	2	%2,39	2	%1,54	A
1	1	%2,31	1	%2,53	1	%2,82	1	%3,08	M
2,75	3	%13,51	3	%13,92	3	%14,91	2	%17,38	E
2	2	%63,70	2	%61,97	2	%62,83	2	%61,75	L
1,75	2	%29,22	2	%27,25	2	%25,36	1	%22,38	S
1,75	1,83		1,83		1,83		1,5		المركب

تُظهر بيانات الجدول أنّ البنك الزراعي الصيني حقّق تصنيفاً جيداً جداً في معياري كفاية رأس المال وجودة الإدارة، وذلك من خلال تحقيقه لنسب تصنّف في الخانة الأولى (1) لسلم القرار، بينما بلغت المعايير الأخرى التصنيف الثاني المرضي أو الجيد، وقد عرف البنك تصنيفاً متوسطاً فيما يتعلّق إدارة الربحية في السنوات الثلاث الأخيرة، ويعود ذلك إلى الزيادة الكبيرة في حقوق الملكية لدى البنك. وبالنظر إلى التصنيف المركّب أو الكلي للبنك وفق نموذج Camels نجد أن البنك حقّق تنقيطاً بلغ 1,5 سنة 2014، ثمّ استقر عند 1,83 في السنوات الثلاث الأخيرة، بينما بلغ التصنيف الكلي وفق نموذج Camels القيمة 1,75 وهو ما يضعه في الخانة الثانية من التصنيف والتي تُعبّر عن مستوى مرضي للأداء. وبالتالي هناك مستوى مرضي للبنك الزراعي الصيني ABC وفق نموذج Camels.

-تقييم الأداء في بنك جيبي مورقان الأمريكي JPM

من خلال تفريغ بيانات بتقييم أداء في بنك جيبي مورقان الأمريكي JPM، نقوم بتحليل النتائج المدرجة في الجدول الموالي الذي يبين مخرجات القياس الخاصة بالأداء البنكي وفق نموذج Camels :

نتائج قياس الأداء في البنك الأمريكي JPM

الجزئي	2017		2016		2015		2014		
	التنقيط	%	التنقيط	%	التنقيط	%	التنقيط	%	
1	1	%15,9	1	%15,5	1	%15,1	1	%13	C
1	1	0,69%	1	0,84%	1	0,84%	1	%1,05	A
2	2	%9,96	2	%9,34	2	%9,97	2	%9,38	M
3,75	3	%12,7	4	%9,73	4	%9,87	4	%9,38	E
2	2	%64,44	2	%65,06	3	%65,42	1	%55,54	L
1	1	%9,96	1	%11,6	1	%12,36	1	%13,52	S
1,79	1,66		1,83		2		1,66		المركب

يُظهر جدول عناصر نموذج Camels لقياس أداء البنك الأمريكي JPM تفاوتاً في التنقيط باختلاف العناصر والمكونات، حيث تقع كفاية رأس المال، جودة الأصول وحساسية الأصول لمخاطر السوق في التصنيف الأول، وهو ما يقابل وصف "قوي"، بينما يقع في التصنيف الثاني في معياري السيولة وجودة الإدارة، في حين جاءت إدارة الربحية في البنك في التصنيف الرابع الذي يقابله وصف "ضعيف".

وباستخدام الوسط الحسابي انعكس ضعف المعايير المذكورة وأثر على التصنيف المركب، حيث بلغ قيمة 1,79، وهو ما يجعلنا ندرج أداء البنك في خانة المُرضي باعتبار أن هذه القيمة تقع في الفئة الثانية ضمن سلم القرار.

ولتفسير هذا المستوى من الأداء نتتبع مكونات المؤشرات المحسوبة، وهو ما يجعلنا نستنتج أن ضعف معيار إدارة الربحية يرجع إلى صافي الدخل الذي كان مستقراً حول قيمة 24 مليون دولار، أما بالنسبة للسيولة فالسبب يرجع إلى أن عملية الإقراض لم تسجل نمواً يواكب ذلك المسجل في الودائع، بمعنى ضعف في توظيف الودائع. بناء على ذلك نلاحظ أن هناك مستوى مُرضي لأداء بنك JPM وفق نموذج Camels.

-الفروق في الأداء بين البنك الزراعي الصيني ABC والبنك الأمريكي JPM

بعد قياس أداء البنك الصيني ABC والبنك الأمريكي JPM وفق مكونات النموذج المستخدم،

نأتي إلى مقارنة الأداء بين البنكين، وذلك بالاعتماد على بيانات الجدول الموالي:

مقارنة الأداء بين البنكين وفق نموذج Camels

البنك الأمريكي JPM		البنك الصيني ABC		العناصر
الوصف	التصنيف	الوصف	التصنيف	
قوي	1	قوي	1	C
قوي	1	مرضي	2	A
مرضي	2	قوي	1	M
ضعيف	3,75	متوسط	2,75	E
مرضي	2	مرضي	2	L
قوي	1	مرضي	1,75	S
مرضي	1,79	مرضي	1,75	التصنيف المركب

تُظهر المقارنة وفق التصنيف المركب أنّ هناك أداءً قوياً في البنكين فيما تعلّق بكفاية رأس المال، وهو ما يدلّ على وجود نسب نمو جيدة لأصول البنكين، وكذلك الخبرة الجيدة في متابعة مسارات الأعمال المصرفية، وتحليل المخاطر المتعلقة بها، كما يتشاركان في تصنيف الأداء حسب السيولة، أين سجلاً تنقيطاً مرضياً، ويعزى ذلك إلى تبني البنكين لمعايير السيولة التي جاءت بها لجنة بازل 3.

يتفوّق البنك الصيني على البنك الأمريكي في جودة الإدارة، وبتتبّع المؤشّر المستخدم نعزو ذلك إلى التفوّق النسبي في تخفيض نفقات التشغيل، وبالعكس يتفوّق البنك الأمريكي على البنك الصيني في معيار جودة الأصول، ويعود السبب إلى تقليص البنك الأمريكي لقيمة القروض المتعثّرة نسبة إلى البنك الصيني.

كما يتفوّق البنك الأمريكي في معيار حساسية الأصول لمخاطر السوق، وهو ما يعني أنّ البنك الصيني ينتهج في سياسته المالية على تحمل مخاطر كبيرة لتعظيم العائد من استثماراته ومحافظه المالية، بينما نسجّل ضعفاً لدى البنكين في معيار الربحية، وإذا ما رجعنا إلى مؤشّر العائد على حقوق

الملكية نجد أنه ورغم تسجيل أرباح لدى البنكين إلا أن النمو الكبير في حقوق الملكية أثر على ربحيتهما، وهذا المؤشر يدل على انتهاء البنكين استراتيجيات للنمو والتوسع في الاستثمارات. في الأخير وبمقارنة التصنيف المركب الكلي نجد أنه لا توجد فروق محسوسة في تصنيف البنكين وفق نموذج Camels، حيث يندرج التصنيف في البنكين ضمن الفئة الثانية للنموذج ذات الوصف "أداء مرضي"، وهو ما يجعلنا نرفض الفرضية الرئيسية، وبالتالي ليست هناك فروق محسوسة في الأداء بين البنك الصيني والبنك الأمريكي وفق نموذج Camels.

2.III. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA

على الرغم من الانتقادات الموجهة للنماذج التقليدية التي تركز على الأبعاد المالية في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن المؤشرات التي تقيس هذه الأبعاد أخذت حيزاً هاماً في النماذج المعاصرة، غير أنه تم تطويرها وفقاً لمتغيرات التنافسية، والذي نتج عنه التحول من المفاهيم التقليدية للتكاليف إلى المفهوم الواسع الذي يدرج تكلفة الفرصة البديلة في التحليل المالي.

وبالبحث في مفهوم تكلفة الفرصة البديلة يجد أن الاهتمام به جاء في كتابات آدم سميث في تعبيره عن الأرباح المجدية للمساهمين وربطها بالأرباح الخالية من المخاطر، فيما يسمّى بنموذج الدخل المتبقي Residual Income والربح الاقتصادي، بالإضافة إلى ارتباط القيمة الاقتصادية من ناحية المفهوم بالفكر الاقتصادي الكلاسيكي بشكل عام، حيث ظهر في كتابات Hamilton سنة 1777 والذي كتب: إذا أرادت الشركة تحقيق أرباح وثروة لها يجب عليها أن تحقق أكثر من تكاليف رأس المال الممتلك والمقترض، ثم تبعه المفكر الاقتصادي Alfred Marshal سنة 1880 حيث تناول مفهوم الربح الاقتصادي Economic Profit أو الدخل المتبقي Residual Income ، وذلك في سياق استعراضه للربح الحقيقي الذي تحققه المنشأة، حيث ركز في كتابه "مبادئ الاقتصاد" على أهمية التعديلات التي يجب عملها على البيانات المحاسبية من أجل أن تعكس كلفة رأس المال المستخدم.

1.2.III. نموذج الدخل المتبقي والربح الاقتصادي ركيزة نماذج القيمة

كما أشرنا سابقاً، فإن مفهوم الدخل المتبقي جاء في كتابات آدم سميث في تعبير عن تقييم مدى ربحية الأسهم، وربط آدم سميث بين الربح المحقق للمساهمين والعوائد المتوقعة في حال استثمار هذه الأموال في مجالات أخرى أقلّ مخاطر (العوائد على الاستثمارات ذات الدخل الثابت)، والتي تأتي سندات الخزينة اليوم على رأسها.

الفكرة الأساسية للدخل المتبقي والربح الاقتصادي هي أن المستثمرين يحتاجون إلى معدل عائد من مواردهم - أي حقوق الملكية - تحت سيطرة إدارة الشركة أو البنك، وتعويضهم عن تكلفة الفرصة البديلة وحساب مستوى المخاطر الناتجة. معدل العائد هذا هو تكلفة حقوق الملكية،

ويجب طرح تكلفة حقوق الملكية الرسمية من صافي الدخل. وبالتالي، فمن أجل خلق قيمة للمساهمين، يجب أن تولد الإدارة عوائد لا تقل عن هذه التكلفة. وعليه فقد تبلغ الشركة أو البنك عن تحقيق ربح في بيان الدخل الخاص بها، غير أنها قد تكون في الواقع غير مربحة اقتصادياً. ويمكن تعريف الدخل المتبقي Residual Income على أنه صافي الدخل الذي يتجاوز تكلفة رأس المال المستثمر المحسوب على أساس القيمة الدفترية لحقوق المساهمين، وينظر إلى تكلفة رأس المال على أنها تكلفة الفرصة البديلة.

كما يمكن تعريفه على أنه الدخل الزائد الناتج عن الحد الأدنى لمعدل العائد، الدخل المتبقي هو مقياس للأداء الداخلي للشركة أو البنك، حيث يقوم مجلس إدارة البنك بتقييم الدخل الناتج بالنسبة إلى الحد الأدنى المطلوب من العائد للشركة. ويمكن التعبير عن الدخل المتبقي من خلال منهجين:

أ. منهج مالية المؤسسة Residual Income in Corporate Finance

حيث يمكن حساب الدخل المتبقي الشركات من تخصيص الموارد بين الاستثمارات بطريقة أكثر كفاءة. فعندما يكون هناك RI موجب، فهذا يعني أن الشركة قد تجاوزت الحد الأدنى من معدل العائد. على العكس من ذلك، فإن RI السلبي يعني أنه فشل في تلبية معدل العائد المتوقع. ويرمز الحد الأدنى من العائد هنا إلى العوائد الدنيا الخالية من المخاطر والتي تتمثل في العوائد على سندات الخزينة أو التوظيفات في البنوك.

وعليه يتم حسابه وفق هذا المنهج من خلال المعادلة التالية:

$$RI = \text{الهامش القابل للتحكم} - (\text{متوسط الأصول المتداولة} * \text{معدل العائد المطلوب})$$

حيث يعبر الهامش القابل للتحكم عن الدخل الخام للشركة (البنك) بمعنى ناتج طرح النفقات من الإيرادات.

ويعبر متوسط الأصول المتداولة عن الأصول السائلة وشبه السائلة في البنك، بينما يعبر معدل العائد المطلوب عن العائد المحقق من الاستثمار الخالي من المخاطر.

وهذه المعادلة تعني أنه ولمعرفة مدى ربحية البنك وفقاً للدخل المتبقي، فإنه يتعين علينا حساب العائد على الأصول السائلة وشبه السائلة في البنك إذا ما تم استثمارها في شراء سندات خزينة أو توظيفها لدى بنوك أخرى، وطرح هذا العائد من العائد الخام للبنك، فوجود دخل متبقي موجب يعني أن البنك لا يتحمل تكلفة فرصة بديلة كبيرة، بينما إذا كان سالباً فالبنك لا يشغل أصوله المتداولة بشكل جيد ويتحمل فرصة بديلة كبيرة.

ب. منهج حقوق الملكية Residual Income in Equity Valuation

عندما يتعلق الأمر بحقوق الملكية، يتم استخدام الدخل المتبقي لتقريب القيمة الجوهرية لأسهم الشركة. هنا يتم تقييم الشركة بناءً على مجموع قيمتها الدفترية، فضلاً عن القيمة الحالية للدخل المتبقي المتوقع، يساعد RI أصحاب الشركات على قياس الربح الاقتصادي، وهو صافي الربح بعد طرح تكاليف الفرصة البديلة المتكبدة في جميع مصادر رأس المال. ويمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية:

$$\text{الدخل المتبقي} = \text{الدخل الصافي} - \text{تكلفة حقوق الملكية} \quad \text{RI} = \text{Net Income} - \text{Equity Charge}$$

حيث تعبر تكلفة حقوق الملكية على تكلفة رأس المال المملوك للمساهمين، والتي يمكن تعريفها بالقيمة الدفترية للأسهم B مضروبة في معدّل العائد المطلوب r.

$$\text{Equity Charge} = r * B$$

حيث أن B : هي القيمة الدفترية للأسهم العادية
r : معدّل العائد المطلوب (معدّل العائد الذي كان يمكن لحملة الأسهم الحصول عليه لو تم الاستثمار في مجالات أخرى أقلها هو العائد على السندات الحكومية أو التوظيفات كودائع في البنوك).

2.2.III. القيمة الاقتصادية

يرتكز تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية والبنوك عموماً على مقدرة هذه المؤسسات على منح المستثمرين (المساهمين) عوائداً على استثماراتهم، وهو ما يحيلنا إلى تحديد معايير لتقييم أداء المحافظ الاستثمارية المشكّلة من هذه الأسهم.

منذ الكتابات الأولى لآدم سميث، أبدى العلماء اهتماما متزايدا بمفهوم القيمة، حيث يشير آدم سميث إلى نوعين من القيمة في كتابه ثروة الأمم: القيمة الاستعملية والقيمة الاستبدالية، حيث يشير إلى أنّ الأشياء التي لها قيمة عظيمة أثناء الاستعمال ليس لها نفس القيمة عند الاستبدال، وبالعكس، فالأشياء التي لها قيمة كبيرة عند الاستبدال غالبا تكون أقلّ قيمة عند الاستعمال، وأشار كام إلى أنّ القيمة يقصد بها القيمة الاقتصادية، والتي تتعلّق بميول الناس نحو سلع معينة بسبب التوقّعات بمنافع مستقبلية.

كما يمكن القول أنّ أول من أشار إلى قيمة المؤسّسة هو ألفريد مارشال سنة 1896، حيث كتب: الربح الوحيد الذي يقلل من ربحك هو تكلفة رأس المال، ووافقه في ذلك بيتر دراكر، وأشار مدير شركة جنرال موتورز سنة 1924 إلى هذا المفهوم حيث قال: إنّ الهدف من التسيير ليس بالضرورة تحقيق أرباح عالية وإمّا يجب تحقيق ربح يضمن تغطية كلّ التكاليف الاقتصادية وبالأخصّ تكلفة رأس المال المستثمر.

وتعتبر إسهامات Michael Porter الأهمّ على الإطلاق في هذا المجال، حيث يعرف القيمة على أنّها ما يرغب المتثمر في دفعه، وتبلغ قيمتها العظمى عند عرض أقلّ أسعار مقارنة بالمنافسين لفس المنافع أو تقديم منافع فريدة.

ومن هنا يمكن القول أنّ التنافسية ترتبط ارتباطا كبيرا بالقيمة، وفي عالم الاستثمار ترتبط التنافسية بتكلفة الفرصة البديلة، وعليه فالقرارات الاستثمارية تتحدّد وفقا لهذه المتغيّرات، وهو ما نجده في الاهتمام بقياس الأداء وفقا لنموذج الربح الاقتصادي والدخل المتبقي، والذي بُني عليه نماذج جديده هي نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA، والقيمة السوقية المضافة MVA.

ويختلف مصطلح القيمة الاقتصادية عن السعر، فالسعر هو ما يجب أن يدفع أما القيمة هي ما يجب أن يحصل عليه المستثمر عند استثمار أمواله في مجال معين، فالسعر هو ما كان أما القيمة فهي ما يجب أن تكون كما يرى Mcelroy & Neale كما ينظر إلى القيمة على أنّها مفهوم موضوعي هادف، في المقابل غالبا ما ينظر إلى السعر باعتباره مفهوما شخصيا يمكن أن يتأثر بعدة عوامل (كالمشتري، ومركزه المالي، أي قدرته على الدفع وحالة السوق وأوجه التوافق).

3.2.III. فلسفة نموذج EVA

يطلق بعض الباحثين على الهيكل الاقتصادي الجديد المتمثل في المقاييس المعتمدة على القيمة مصطلح: الإدارة على أساس القيمة Management Based Value ومن أهم هذه المقاييس هو ما قدّمته شركة Stern Stewart وهو مقياس القيمة الاقتصادية المضافة. يعتبر مكتب الإستشارة Joe Stern & G Bennett Stewart أول من قدّم تعريفا للقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ونموذجا لحسابها سنة 1933، وأول من أدخلها في مجال قياس الأداء في المؤسسات، وقد قامت هذه الشركة بنشر- هذا المفهوم وتسجيل طريقة حسابه كعلامة تجارية مميزة تحت مسمى EVA® في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، ومنذ سنة 1991 تمّ استخدامها على نطاق واسع في المؤسسات الاقتصادية والمصرفية، من خلال الترويج والإشهار لهذا النموذج.

ويرتكز هذا النموذج عموما على مفهوم الربح الاقتصادي الذي أطلقه آدم سميث وعدد من الاقتصاديين على الهامش الذي يمثّل الربح بعد استبعاد تكلفة رأس المال (الدّيون ورأس المال)، حيث يُنظر إلى تكلفة رأس المال على أنّها تكلفة كغيرها من التكاليف الواجب تغطيتها للوصول إلى الأرباح الحقيقية.

أ. مفهوم نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA

لقد عرف Stewart & Stern مقياس القيمة الاقتصادية المضافة EVA بأنه: مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي، حيث يرتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدّل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمقترض. وعرفه Scott على أنّه الفرق بين ما يستثمره أصحاب رأس المال في الوحدة، وما يحصلون عليه من عملية البيع بالأسعار الحالية السائدة في سوق الأوراق المالية. كما يعرفه Spero بأنه مقياس محاسبي للأداء التشغيلي الجاري وهو يمثّل الدخل المتبقي بعد حصول المستثمري على الحد الأدنى من العائد المطلوب الذي يعوضهم عن المخاطر التي يواجهونها نتيجة استثمار أموالهم في الوحدة.

ويظهر من خلال التعاريف المختلفة أن فلسفة هذا النموذج تركز على مفهوم الدخل المتبقي، من خلال الاعتماد على العائد الخالي من المخاطر الذي يتوقع الحصول عليه على الأصول التشغيلية، وبالتالي فنموذج القيمة الاقتصادية المضافة هو امتداد لنموذج الربح المتبقي.

ب. طرق حساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA

يمكن حساب القيمة الاقتصادية المضافة وفق معادلتين:

المعادلة الأولى:

$$EVA = NOPAT - (Invested Capital * WACC)$$

حيث يمثل:

NOPAT: صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة Net operating profit after taxes

Invested Capital: رأس المال المستثمر

WACC: تكلفة رأس المال Weighted average cost of capital

المعادلة الثانية:

$$EVA = (\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} - \text{معدل تكلفة رأس المال}) * \text{رأس المال المستثمر}$$

ولحساب القيمة الاقتصادية المضافة يجب أولاً حساب NOPAT، وWACC، بشكل صحيح، بعد التعديلات التي تنصح بها شركة Stern Stewart، حيث ترى أنه يتوجب إجراء 160 تعديلاً على الدخل المحاسبي، غير أنها تكتفي بـ 5 إلى 15 تعديلاً فقط.

ويمكن تعريف NOPAT على أنه: نتيجة الاستغلال بع الضريبة أو النتيجة الحالية الخالية من أثر الاستثمار أو التمويل أو التعديلات المحاسبية، أو النتيجة المتأثرة عن طريق العمليات التشغيلية.

ولحساب NOPAT يتوجب اتباع الخطوات التالية:

- معالجة الفروق الضريبية: ويقصد بها الفرق بين الضرائب الواجب دفعها والضرائب التي دفعت فعلياً، ثم يضاف الفرق إلى دخل السنة الحالية ليتم الوصول إلى صافي الربح بعد الضريبة؛

-تقييم المخزون: يقيم المخزون وفق طريقة LIFO (الوارد أخيرا الصادر أولاً)، ثم يحسب الفرق بين التقييم وفق هاته الطريقة ووفق ما هو مقيم به سابقا ثم يضاف الفرق إلى NOPAT ؛
 -معالجة إهلاك شهرة المحل: يؤدي هذا النوع من التدفقات غير النقدية إلى تشويه رأس المال المستثمر، وبما أن القيمة الاقتصادية المضافة ترتكز على النقد المتولد من رأس المال المستثمر في المؤسسة لذا يجب إضافة إهلاك الشهرة إلى NOPAT ؛
 - رسملة العناصر غير الملموسة: كنفقات البحث والتطوير التي يترتب عليها منافع اقتصادية طويلة الأجل، وحسب مبدأ القيمة الاقتصادية المضافة، يتم رسملة التغيرات الناجمة عنها فيتم إضافة القسط السنوي لنفقات البحث والتطوير والعناصر غير الملموسة الأخرى إلى NOPAT؛
 - معالجة الاحتياطات والمخصصات الأخرى: يوجد بعض العناصر التي يجب تعديلها لحساب NOPAT من بينها نجد احتياطي تقادم المخزون ومخصصات الحسابات المشكوك فيها (القروض المتعثرة في البنوك) وتعالج هذه العناصر وفق أسلوب LIFO.

أما التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال WACC وهي المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال والتي يمكن الحصول عليها من خلال مجموع تكلفة كل عنصر من مصادر التمويل في الوزن النسبي لكل مصدر من الهيكل المالي للمؤسسة، وتعرف تكلفة رأس المال على أنها المردودية الأدنى الواجب تحقيقها من مشروع استثماري، الذي يسمح بتغطية معدل المردودية المفروض من قبل ممولي المؤسسة المساهمين (الأموال الخاصة) والدائنين (تكلفة الاستدانة).

4.2.III. خصائص استخدام نموذج EVA في تقييم أداء البنوك التجارية

إن المنهج المتبع في حساب القيمة الاقتصادية المضافة للمصارف يختلف عن المنهج المتبع في الأنشطة التجارية الأخرى، وذلك بسبب طبيعة نشاط المصارف الذي يتميز عن غيره من الأعمال من حيث قياس الربح التشغيلي بعد الضرائب وحساب رأس المال وتكلفته.
 تعتبر الديون أحد أهم الاختلافات بين المؤسسات المصرفية وغيرها من المؤسسات، فالديون في المؤسسات غير المالية هي جزء من النشاط التمويلي، ويترتب على ذلك استبعاد تكاليف/دخل الفائدة من حساب الربح التشغيلي الصافي بعد الضرائب. أما بالنسبة للبنوك فإن الديون بما فيها

الودائع تختلف عن غيرها بأمرين هامين هما: أنها تعتبر مولدة للقيمة بذاتها، رغم أنها تساعد في تمويل موجودات البنك وبتكلفة أقل من السوق، كما أن التمويل بالدين بالنسبة للبنك يمثل المواد الخام لنشاطها، لهذا فتكاليف الفائدة هنا تعادل تكلفة البضاعة المباعة بالنسبة للمؤسسات غير المالية الأخرى، ولهذا لا يتم استبعاد تكاليف الفوائد من الربح التشغيلي الصافي بعد الضرائب للبنوك. كما أن رأس مال البنوك سوف يقاس بالقيمة الدفترية وليس بالقيمة السوقية له، وذلك لأن الربح التشغيلي الصافي بعد الضرائب يستند إلى بيانات تاريخية، وبالتالي فإن استخدام القيمة السوقية لرأس المال سيضلل نتائج القيمة الاقتصادية المضافة. إضافة إلى ذلك فإن تكلفة رأس المال بالنسبة للبنوك لا تقاس بالمتوسط المرجح لتكلفة رأس المال Weighted Average Cost Of Capital (WACC) بل تقاس باستخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية باستخدام Capital Asset Pricing Model (CAPM).

نظرا للخصائص السابقة للعمل المصرفي، فإنه عند حساب القيمة الاقتصادية المضافة لها لا بد من إجراء بعض التعديلات على الربح المحاسبي لهذه المصارف، ونظرا للكم الكبير من هذه التعديلات فإن هناك مجموعة من المعايير التي يجب مراعاتها عند قرار عمل هذه التعديلات، ومنها:

- الأهمية المادية لهذه التعديلات
 - أثر هذه التعديلات على القرارات الإدارية
 - مدى سهولة فهمها
 - درجة تأثيرها على القيمة السوقية للشركة
- وفي هذا الصدد فقد استقر الفكر المحاسبي على عدد أقل من التعديلات، حيث بلغت التعديلات المعمول بها بالنسبة للبنوك أربعة تعديلات أساسية هي: مخصص خسائر القروض (مخصص تدني التسهيلات الائتمانية)، مخصص الضرائب، وأرباح (خسائر) استثمارات الأوراق المالية، والأحداث غير المتكررة.
- ويمكن التفصيل في هذه التعديلات فيما يلي:

أ. مخصص خسائر القروض (مخصص تدني التسهيلات الائتمانية):

تعتمد البنوك إلى تكوين مخصصات لأحداث قد تقع لاحقاً وذلك حسب مفهوم التحوط والحذر Conservatism، وذلك من أجل إظهار القيمة الأعلى للالتزامات المحتملة، ومن هذه المخصصات مخصص تدني التسهيلات الائتمانية، والذي يهدف إلى تغطية أية خسائر مستقبلية ناجمة عن منح التسهيلات الائتمانية. إذ ينشأ هذا الحساب من خلال مبادئ وسياسات مالية صحيحة، لكنها قد تشوه من القيمة السوقية للمصرف والتي ينعكس تأثيرها على حملة الأسهم.

حيث تهدف تعديلات شركة Stern Stewart من هذه الحسابات إلى إزالة التشويه المحاسبي الحاصل في نتائج القوائم المالية للبنك، فتتسبب هذه الحسابات في حدوث فارق كبير بين القيم الاقتصادية والتدفقات النقدية للبنك، إذ تستطيع إدارة البنك استخدام هذا المخصص للتأثير على نتائج نشاطه، وهو ما يطلق عليه مفهوم إدارة الأرباح Earning Management.

ب. مخصص الضرائب

تمثل مصاريف الضرائب مبالغ الضرائب المستحقة والضرائب المؤجلة، حيث تحسب الضرائب المستحقة على أساس الأرباح الخاضعة للضريبة، وهذه قد تختلف عن الأرباح المعلنة في القوائم المالية، أما الضرائب المؤجلة، فهي الضرائب المتوقعة دفعها أو استردادها نتيجة الفروق الزمنية المؤقتة بين قيمة الموجودات أو المطلوبات في القوائم المالية، بمعنى أنه سيتم الاعتراف بالمبالغ المدفوعة فعلياً لضريبة الدخل بدلاً من المخصص لهذه الضرائب مستقبلاً.

ج. أرباح وخسائر الاستثمارات في الأوراق المالية

وتشمل التعديلات على الاستثمار في الأوراق المالية استبعاد أي أثر لأي أرباح أو خسائر من التداول في الأوراق المالية، ويعود السبب في استبعاد الأرباح أو الخسائر من الاستثمار في الأوراق المالية، إلى أنها لم تنتج عن النشاط التشغيلي للبنك.

مزايا وعيوب نموذج EVA

لتجنب الوقوع في قيمة اقتصادية سالبة، يمكن للمنشأة اللجوء إلى أحد الخيارات التالية: تخفيض التكاليف، وتخفيض تكلفة رأس المال، والأداء الأفضل في إدارة الموجودات، والاستثمارات في

مشاريع مربحة، ومن هنا يمكن استنتاج أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الربح الاقتصادي وليس الربح المحاسبي، والفرق الأساسي بين الربح الاقتصادي والربح المحاسبي هو تكلفة رأس المال المملوك، حيث إن المحاسب لا يخصم تكلفة رأس المال المملوك، بينما يخصم الاقتصادي تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال المملوك. ومن مزايا استخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ما يلي:

- القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر من أكثر المقاييس المالية قدرة على التعبير عن الربح الاقتصادي لمنشآت الأعمال وأكثرها ارتباطاً بتحقيق الثروة للملاك خلال الفترات المختلفة؛

- أشارت بعض الدراسات التطبيقية لشركة Stern Stewart أن القيمة الاقتصادية المضافة تتفوق على غيرها من مقاييس الأداء المحاسبية مثل: ربحية السهم، والعائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار بأكثر من 50% في قدرتها على تفسير التغيرات في ثروة الملاك؛

- تعمل القيمة الاقتصادية المضافة على زيادة ثروة الملاك من خلال تحفيز الإدارة على اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة القيمة المحققة لحملة الأسهم.

- تطبيق نظام القيمة الاقتصادية المضافة في منشآت الأعمال يعتبر تطبيقاً لمفهوم حوكمة الشركات، حيث إن هذا النظام يشجع الإدارة على التوجه نحو الأنشطة والاستثمارات التي من المتوقع أن تعظم القيمة المحققة لحملة الأسهم، ويرى البعض بأن الهدف الأساسي لحكومة الشركات يتمثل في تعظيم ثروة الملاك من خلال تحسين الأداء لتحقيق هذا الهدف؛

وعلى الرغم من المزايا السابقة إلا أن مقياس القيمة الاقتصادية المضافة بالشكل الذي اقترحه كل من ستيرن وستيورات لا يخلو من الانتقاد والقصور، وتتمثل هذه الانتقادات فيما يلي:

- كثرة التعديلات المحاسبية المقترحة إدخالها على الأرقام المحاسبية الظاهرة في قائمة الدخل والمركز المالي، الأمر الذي يصعب معه حساب المقياس، إضافة إلى أن مطوري هذا المقياس أشاروا إلى إمكانية الاقتصار على إجراء عدد محدود من التعديلات يتراوح بين 5 و15 تعديلاً، الأمر الذي يجعل طريقة حساب المقياس تختلف من منشأة إلى أخرى، وهو ما يفقده خاصية القابلية للمقارنة، ولكن يمكن التغلب على هذه المشكلة بالاتفاق على عدد التعديلات التي يجب القيام بها

للوصول إلى الحساب السليم للقيمة الاقتصادية المضافة، إضافة إلى الإفصاح عن عدد التعديلات التي تم إجراؤها، علماً بأن مطوري هذا المؤشر قد حددوا شروطاً ومعايير معينة يجب الالتزام بها عند اختيار البنود التي يتم تعديلها.

- إن نجاح القيمة الاقتصادية المضافة مرتبط بإعداد برنامج تحفيزي على المدى الطويل، فقد يندفع المديرون في سعيهم للحصول على حوافز ومكافآت عالية إلى قبول مشروعات لها عوائد سريعة في الأجل القصير، ورفض المشاريع التي تتطلب تدفقات نقدية سالبة في الوقت الحاضر ولكنها تحقق عوائد عالية في الأجل الطويل.

مثال تطبيقي:

ليكن لديك المعلومات المالية لبنك ABC الصيني التالية:

ABC Bank			
Balance Sheet			
as of 12/31/XX			
(in \$000's)			
Assets		Liabilities	
Cash	150,000	Demand Deposits	800,000
Fed Funds Sold	800,000	MMDA's	1,800,000
Commercial Loans	2,000,000	CD's	1,300,000
Credit Card Loans	1,900,000	Savings Accounts	680,000
Loan Loss Reserve	(100,000)	Deferred Taxes	100,000
Other Assets	250,000	Total Liabilities	4,680,000
Total Assets	5,000,000	Total Liabilities & Equity	5,000,000
ABC Bank			
Income Statement			
Year ending 12/31/XX			
(in \$000's)			
		Tier 1 Capital Ratio	7.42%
		Total Capital Ratio	9.74%
Interest Income	408,000		
Interest expense	148,700		
Net interest income	259,300		
Provision for loan losses	(25,000)		
Noninterest income	185,000		
Noninterest expense	(265,000)		
Pre-tax income	154,300		
Provision for taxes	(61,720)		
Net income	92,580		

المطلوب:

1- أكمل الجدول بحساب:

-حقوق الملكية Equity

- معدّل العائد على الأصول ROA

-معدّل العائد على حقوق الملكية ROE

- الربح التشغيلي بعد الضريبة NOPAT

- تكلفة رأس المال Dollar cost of equity

2- أحسب القيمة الاقتصادية المضافة للبنك وعلّق على النتائج

الحلّ:

1- إكمال الجدول

-حساب حقوق الملكية

يتمّ حساب حقوق الملكية من خلال المعادلة:

$$Equity = Total Assets - Total Liabilities$$

وعليه فحقوق الملكية في البنك تساوي

$$Equity = 5000000000 - 4680000000$$

$$Equity = 320000000 \$$$

- حساب معدّل العائد على الأصول ROA

يتمّ حساب معدّل العائد على الأصول من خلال قسمة صافي الدّخل على إجمالي الأصول:

$$ROA = \frac{Net Income}{Total Assets} * 100 = \frac{92580000}{5000000000} * 100$$

$$ROA = 1,85\%$$

- حساب معدّل العائد على حقوق الملكية ROE

يتمّ حساب معدّل العائد على الأصول من خلال قسمة صافي الدّخل على الملكية:

$$ROE = \frac{Net\ Income}{Equity} * 100 = \frac{92580000}{320000000} * 100$$

$$ROE = 28,93\%$$

- الربح التشغيلي بعد الضريبة NOPAT

من خلال ما سبق شرحه في خصائص حساب الربح التشغيلي بعد الضريبة في البنوك، يجب أن

يتمّ تعديل ناتج البنك وفق 3 مراحل:

المرحلة الاولى:

وفيها يتمّ حساب صافي ناتج البنك من الفوائد، وذلك من خلال حساب الفروق بين ناتج البنك

من الفوائد (القروض) منقوصاً منه تكاليف البنك من الفوائد (الودائع) كما يلي:

$$Net\ Interest\ Income = Interest\ Income - Interest\ expense$$

$$Net\ Interest\ Income = 408000000 - 148700000$$

$$Net\ Interest\ Income = 259300000$$

بعد ذلك يتم حساب صافي ناتج البنك من الأنشطة الأخرى التي لا تدرّ فوائد كما يلي:

$$Net\ Noninterest\ Income = Noninterest\ Income - Noninterest\ expense$$

$$Net\ Noninterest\ Income = 185000000 - 265000000$$

$$Net\ Noninterest\ Income = -80000000$$

بعدها يتمّ جمع الصافي من الفوائد مع الصافي من الأنشطة الأخرى وخصم مخصص خسائر

القروض ومخصص الضرائب لتحصّل على صافي دخل البنك كما يلي:

$$Net\ Income = Net\ Interest\ Income + Net\ Noninterest\ Income - Provision\ for\ loan\ losses - Provision\ for\ Taxes$$

$$Net\ Income = 259300000 + (-80000000) - 25000000 - 61720000$$

$$Net\ Income = 92580000$$

المرحلة الثانية:

ويتمّ فيها حساب NOPAT بعد التعديل كما يلي:

-التعديل المتعلق بمخصص خسائر القروض:

حيث يلاحظ أنّ البنك قد خصّص مبلغ \$ 25000000 لكنّ المبالغ التي تمّ صرفها لمواجهة هذه الخسائر كانت فقط \$22000000 وهنا نجد أنّ الخصم من الدّخل الصّافي كان أكبر من القيمة الحالية الفعلية، وعليه فقيمة الدّخل الصافي الحقيقية تحس وفق ما يلي:

$$\text{Net Income} = 92580000 + (25000000 - 22000000)$$

$$\text{Net Income} = 95580000$$

-التعديل المتعلّق بمخصّص الضرائب:

حيث يلاحظ كذلك أنّ البنك قد خصّص مبالغ كمخصّصات للضريبة على الدّخل الخاضع للضريبة تختلف عن تلك التي استحقّت والمعلن عنها في القوائم المالية (المبالغ ظهرت أكبر حيث سجل البنك قيمة 61720000 في حين القيمة في القوائم هي 66000000)، وهنا كانت الزيادة التي تخصم من الدّخل الصافي كما يلي:

$$\text{Net Income} = 95580000 - (66000000 - 61720000)$$

في الأخير ينتج لنا NOPAT

$$\text{NOPAT} = 91300000 \$$$

المرحلة الثالثة:

وهي المرحلة التي يتمّ فيها حساب تكلفة رأس المال من خلال مضروب إجمالي حقوق المساهمين في مستحقات عوائدهم كما يلي:

$$\text{cost of equity} = \text{Total capital equity} * \text{Shareholders' required return}$$

$$\text{cost of equity} = 42000000 * 0,681$$

$$\text{cost of equity} = 28602000$$

2- حساب القيمة الاقتصادية المضافة للبنك EVA والتعليق على النتائج

يكفي هنا طرح تكاليف رأس المال من الربح التشغيلي بعد الضريبة للحصول على EVA:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Cost of equity}$$

$$\text{EVA} = 91300000 - 28602000$$

$$EVA = 62698000 \$$$

Calculating EVA:			
(in \$000's)			
NOPAT		Dollar cost of equity	
Net income	92,580	Total capital equity	420,000
Provision for loan losses	25,000	Shareholders' required return	6.81%
Actual net chargeoffs	(22,000)		
Provision for taxes	61,720		
Actual cash taxes paid	(66,000)		
NOPAT	91,300	Dollar cost of equity	28,602
ROA	1.85%		
ROE	28.93%		
Efficiency Ratio	59.64%		
EVA	62,698		

ومن خلال النتائج يظهر أنّ البنك حقق قيمة اقتصادية مضافة تقدّر بثلاثي الدّخل الصافي، وهي نتيجة جيّدة.

وبالإمكان تحليل النتائج أكثر من خلال تتبع قيمة EVA لفترة زمنية بعدّة سنوات، أو مقارنتها مع بنوك مماثلة أو منافسة وهو المغزى من عملية التقييم.

كما نذكر هنا أنّنا اكتفينا بالتعديلات الثلاث فقط ولم نتطرق للتعديل الخاص بالأوراق المالية والدّي يمكن حسابه من خلال قيمة عمليات توريق الدّيون.

3.III. نموذج القيمة السوقية المضافة (Market Value Added) MVA

في إطار سعيها لتعزيز مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة، فقد عملت شركة Stern Stewart على صياغة معيار آخر للأداء يتمثل في القيمة السوقية المضافة MVA، كمؤشر للأداء الخارجي للمؤسسة، كمقياس لقدرتها على تكوين الثروة من خلال زيادة القيمة السوقية لحقوق الملكية.

1.3.III. مفهوم القيمة السوقية المضافة

يُقصد بالقيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر بها من قبل المالك والمقرضين، وبهذه الصورة، فإن القيمة السوقية المضافة تعدّ معياراً شاملاً في قياس وخلق الثروة، كما أنها المقياس للفاعلية التشغيلية في منظمات الأعمال وفقاً لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود إلى نجاح المنشأة وفعاليتها.

تعرف القيمة السوقية المضافة (MVA) على أنها عملية حسابية توضح الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال الذي يساهم به جميع المستثمرين، سواء حملة السندات أو المساهمين. بمعنى آخر، هي القيمة السوقية للديون وحقوق الملكية مطروحاً منها جميع مطالبات رأس المال المحتفظ بها ضد الشركة.

كما تعرف القيمة السوقية المضافة (MVA) بأنها مقدار الثروة التي تستطيع الشركة تكوينها لمساهميها منذ تأسيسها. بعبارة أدق، هي الفرق بين القيمة السوقية الحالية لأسهم الشركة ورأس المال الأولي الذي تم استثماره في الشركة من قبل كل من حملة السندات وحملة الأسهم.

2.3.III. طرق حساب القيمة السوقية المضافة

تمثل القيمة السوقية المضافة تقييماً شاملاً للأداء ابتداءً من إنشاء الشركة حتى تاريخ حساب قيمتها السوقية، ونظراً لأهمية القيمة السوقية يصل الأمر في بعض الشركات إلى إعادة شراء أسهمها المتداولة في السوق المالي لتتحرك قيمتها السوقية أو حتى أنها تدفع توزيعات أرباح للمساهمين القدامى مصدرها رأسمال المساهمين الجدد لنشر الانطباع، بأن الشركة توزع أرباحاً لزيادة قيمتها السوقية خاصة في حالات المضاربة.

في هذا الصدد نجد اليوم العديد من الشركات تساهم في صناديق استثمارية محدّدة لشراء أسهمها أو بيعها للتأثير على أسعار الأسهم وقيمتها في السوق.

يقيس هذا المؤشر الثروة التي تخلقها الشركة، فإذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة تحسب لكل فترة (سنة)، فإن القيمة السوقية المضافة تحسب لمجموعة من السنوات، حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الاقتصادية المضافة المقدرة لحظة التقييم.

فالقيمة السوقية المضافة تعتمد بشكل مباشر على القيمة الاقتصادية المستقبلية، حيث تعبر عن الفرق بين القيمة السوقية للشركة، و رأس المال المستثمر من قبل المالكين والمقترضين، في حين يمكن اعتبارها الفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين.

على هذا الأساس يتم حساب القيمة السوق المضافة وفق طريقتين أساسيتين:

الطريقة الأولى: طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية للشركة

وفق هذه الطريقة، فإن القيمة السوقية المضافة ما هي إلا القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة للشركة والمتوقعة خلال عمرها الإنتاجي، بمعنى آخر هي خصم للتدفق النقدي الناتج عن القيمة الاقتصادية المضافة للشركة خلال الزمن، ومن عيوب هذه الطريقة أنها تعتمد على التوقعات المستقبلية للقيمة الاقتصادية المضافة كما تعتمد على معدل الخصم لإيجاد القيمة الحالية.

ومن خلال مفهوم المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال يمكن تبسيط العلاقة بين القيمة

الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة كما يلي:

$$MVA_0 = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1 + WACC)^t}$$

الطريقة الثانية:

حسب هذه الطريقة القيمة السوقية المضافة تمثل الفرق بين القيمة السوقية للأسهم والقيمة الدفترية مضروبة بعدد الأسهم، والبعض الآخر يعرفها على أنها الفرق بين القيمة السوقية للأسهم والقيمة الاسمية للسهم مضروبة بعدد الأسهم.

ويتمثل نموذج احتساب القيمة السوقية المضافة وفقاً للمعادلة التالية:

$MVA = \text{Market Value of Shares} - \text{Book Value of Shareholders' Equity}$

$$MVA = MEV - BEV$$

واختصاراً

حيث:

MVA: هي القيمة السوقية المضافة

MEV: هي القيمة السوقية لحقوق الملكية

BEV: هي القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية

للتدقيق، المراجع الأمريكية تضمّن في الـMEV بالإضافة إلى القيمة السوقية للأسهم كذلك القيمة السوقية للديون أو السندات.

يمكن تقديم أمثلة على الشركات ذات القيمة المضافة العالية في مختلف مجالات الاستثمار، فمثلاً شركة Alphabet Inc (GOOGL) الشركة الأم لـ Google، هي من بين الشركات الأكثر قيمة في العالم، حيث بلغ العائد على الاستثمار في أسهمها بنسبة 1.293% في أول 10 سنوات لها. وقد تمكنت الشركة من مضاعفة القيمة السوقية المضافة من 2015 إلى 2019. وقد نما إجمالي القيمة المضافة لشركة Alphabet من 354.25 مليار دولار في عام 2015 إلى 606.20 مليار دولار في ديسمبر 2017 إلى 809.01 دولاراً أمريكياً مليار دولار في ديسمبر 2019 إلى 1.19 تريليون دولار في عام 2020.

عند محاولة حساب القيمة السوقية المضافة تظهر لنا العديد من قيم الأسهم وحقوق الملكية والمصطلحات التي تتعلّق بشركات المساهمة، لذلك يجب أولاً شرح هذه القيم هنا:

أ. القيمة الدفترية وحقوق الملكية: Book Value

القيمة الدفترية هي القيمة الصافية لأصول الشركة التي تظهر في ميزانيتها، وهي تساوي تقريباً المبلغ الإجمالي الذي سيحصل عليه جميع المساهمين (Shareholders) إذا قاموا بتصفية الشركة. ويجب القول أن القيمة الدفترية متغيرة حسب تغير أصول الشركة وبالتالي حقوق ملكية المساهمين.

ويمكن حسابها رياضياً بالعلاقة بين أصول وديون الشركة كالتالي:

$$Book Value = Total Assets - Total Liabilities$$

كما يمكن حسابها من خلال حقوق الملكية كالتالي:

$$Book Value = \frac{Shareholders' equity}{Number of shares}$$

وبفصل حقوق أصحاب الأسهم الممتازة يتم حساب القيمة الدفترية كما يلي:

Book Value

$$= \frac{Shareholders' equity - Preferred shareholders' equity}{Number of Common shares}$$

$$\frac{\text{حقوق الملكية} - \text{حقوق أصحاب الممتازة}}{\text{عدد الأسهم العادية}} = \text{أي: القيمة الدفترية}$$

هذه العلاقة تقودنا إلى قيمة أخرى وهي حقوق الملكية Equity ، والتي تعني حقوق المساهمين في الشركة باستبعاد الالتزامات، وتحسب وفقاً لذلك كما يلي:

$$\text{حقوق الملكية} = \text{أجمالي الأصول} - \text{إجمالي الديون}$$

وعليه فحقوق الملكية تساوي رياضياً مجموع الجزء العلوي من خصوم الشركة وهو ما جعل العديد من المراجع تقدم العلاقة التالية لحساب حقوق الملكية:

$$\text{حقوق الملكية} = \text{رأس المال المدفوع} + \text{الاحتياطات} + \text{الأرباح غير الموزعة}$$

ب. القيمة السّوقية

تمثل القيمة السوقية قيمة الشركة وفقاً لسوق الأوراق المالية، وهي السعر الذي سيحصل عليه السهم في السوق، وعلى مستوى شركات المساهمة فالقيمة السّوقية للشركات أو ما يطلق عليه اسم رسملة السّوق Market capitalisation، هذه الأخير هي سعر السّهم في لحظة معينة مضروباً بعدد أسهم الشركة في السّوق.

وتظهر العلاقة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية Market Value and Book Value باستخدام المعدّل بينهما، والذي يطلق عليه The price-to-book (P/B) ratio، وغالباً يشير المعدّل المنخفض إلى شراء مربح.

كما أنّه وبالنظر إلى مكّونات القيمة الدفترية نجد أنّه من المنطقي أن تتحرّك القيمة السوقية في نفس اتجاه الدفترية.

ج. قيمة الشركة: Enterprise value

قيمة المؤسسة (EV) هي مقياس للقيمة الإجمالية للشركة، وغالباً ما تستخدم كبديل أكثر شمولاً للقيمة السوقية للأسهم. تتضمن EV في حسابها القيمة السوقية للشركة وأيضاً الدين قصير الأجل وطويل الأجل بالإضافة إلى أي نقود سائلة في الميزانية. قيمة المؤسسة EV هي مقياس شائع يستخدم لتقييم شركة من أجل عملية استحواذ محتملة.

وتستخدم قيمة الشركة في حساب MVA كما قلنا في المراجع الأمريكية، فلا تكتفي بالقيمة الدفترية للأسهم بل كذلك الديون والنقود السائلة. وهو ما يعني أنّ MVA هي الفرق بين سعر السّهم وما يمكن للمساهم أن يحصل عليه في حال بيع جميع أصول الشركة بقيمتها السوقية.

3.3.III. حالات القيمة السوقية المضافة ودلالاتها في المؤسسات المصرفية

في دراسة أجرتها شركة Stern Stewart على أبرز 1000 شركة أمريكية، توصلت إلى أنّ مؤشّر MVA هو أكثر المؤشّرات مصداقية وتنبؤاً باتجاه القيمة السوقية للشركة.

أ. القيمة الدفترية أكبر من القيمة السوقية (قيمة سوقية مضافة سالبة)

من غير المعتاد أن يتم تداول أسهم شركة أو بنك ما بقيمة سوقية أقل من قيمتها الدفترية، وعندما يحدث ذلك، فإنه عادة ما يشير إلى أن السوق قد فقد الثقة في البنك لبعض الوقت، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى ضعف أداء الإدارة، وقد يكون ذلك بسبب مشاكل العمل أو فقدان الدعاوى القضائية الهامة أو أحداث عشوائية أخرى؛ بمعنى آخر، لا يعتقد السوق أن البنك يستحق هذه القيمة في دفاثره، قد يؤدي سوء الإدارة أو الظروف الاقتصادية إلى وضع أرباح البنك المستقبلية والتدفقات النقدية موضع تساؤل.

يسعى كبار المستثمرون إلى البحث عن الشركات التي تقل قيمتها السوقية عن تقييماتها الدفترية، لأنهم يرون في ذلك علامة على التقييم بأقل من القيمة الصحيحة، ويأملون في أن تكون تصورات السوق غير صحيحة. في هذا السيناريو، يمنح السوق المستثمرين فرصة لشراء شركة بأقل من صافي ثروتها المعلنة، ومع ذلك، ليس هناك ما يضمن أن السعر سيرتفع في المستقبل.

ب. القيمة السوقية أكبر من القيمة الدفترية

عادة ما تتجاوز القيمة السوقية للشركة قيمتها الدفترية، فسوق الأوراق المالية يخصص قيمة أعلى لمعظم الشركات لأنها تتمتع بقوة أرباح أكبر من أصولها. وهو ما يشير إلى أن المستثمرين يعتقدون أن الشركة لديها آفاق مستقبلية ممتازة للنمو والتوسع وزيادة الأرباح، قد يعتقدون أيضاً أن قيمة الشركة أعلى مما يظهره حساب التقييم الكتابي الحالي.

عادة ما يكون للشركات المربحة قيم سوقية أكبر من القيم الدفترية، تلبى معظم الشركات الموجودة في أعلى الفهارس هذا المعيار، كما يتضح من أمثلة Microsoft و Walmart وبنوك Citigroup Inc و JPMorgan. قد يجد مستثمرو النمو مثل هذه الشركات واعدة. ومع ذلك، قد يشير أيضاً إلى تداول الأسهم المبالغ في التقييم أو الشراء المفرط بأسعار مرتفعة، وهو ما يعرف بحالات الفقاعات السعرية Price bubbles.

وهناك حالات تكون فيها القيمة السوقية مساوية للقيمة الدفترية، وهي حالات تشير إلى كفاءة أكثر في السوق، بمعنى تناسب المعلومات الصادرة من البنك أو الشركة مع تلك التي تصدر من السوق.

ج. معدّل السّعر إلى الدّفتر

تعد نسبة السعر إلى الدفتر (P/B) طريقة شائعة لمقارنة القيمة السوقية والقيمة الدفترية، وهو يساوي سعر السهم مقسوماً على القيمة الدفترية للسهم الواحد. على سبيل المثال، عندما يكون (P/B) لبنك أو شركة يساوي الواحد، فهذا يعني أنّ التقييم الكتابي وتقييم السوق متساويين. في اليوم التالي، إذا انخفض سعر السوق، تصبح نسبة السعر إلى القيمة الدفترية أقل من واحد. هذا يعني أنّ تقييم السوق أقل من التقييم الكتابي، لذلك قد يقلل السوق من قيمة السهم. إذا لرتفع سعر السوق بعدها وخلق نسبة P / B أكبر من واحد، يخبرنا ذلك أنّ تقييم السوق يتجاوز الآن التقييم الكتابي، مما يشير إلى احتمال وجود مبالغة في التقييم. ومع ذلك، فإن نسبة السعر إلى القيمة الدفترية هي إحدى الطرق العديدة التي يستخدم بها المستثمرون القيمة الدفترية.

د. كيفية الحكم على أداء المؤسسات المصرفية من خلال MVA

إنّ قياس الأداء في المؤسسات المصرفية يتمّ من خلال المنهج التاريخي أو المقارن، وذلك من خلال حساب سلسلة زمنية من القيمة السوقية المضافة، ومحاولة حساب معدّل لنمو MVA، والذي من خلاله، يتمّ الحكم على مدى ارتفاع أو انخفاض ثروة الملاك، أو من خلال مقارنة منحني MVA لبنك معيّن بمنحني MVA لبنك معياري في السوق. ويمكن حساب معدّل النمو خلال فترة زمنية محدّدة من خلال الفارق بين MVA بين سنتين على أساس سنوي.

$$MVA\% = \frac{MVAt - MVAt - 1}{MVAt - 1} * 100$$

أو اختيار سنة معيّنة كسنة أساس في السلسلة فيتمّ الحساب بين سنتين من خلال قسمة الفارق على MVA في سنة الأساس كما يلي:

$$MVA\% = \frac{MVAt - MVAt - 1}{MVA\ base} * 100$$

مثال تطبيقي:

إليك البيانات المالية التالية المتعلقة بنوك: سوسيتي جينرال الفرنسي، وجي بي مورغان وغولدمان ساكس الأمريكيين.

STOCK MARKET DATA

JP MORGAN CHASE

Price	\$127,763
Equity	\$227.49 billion
Equity / share	-
Return on equity	-
P / book Ratio	-
Number of titles	2 939 770 246
Capitalization	-
Net earning	\$43.22 billion
MVA	-

SOCIETE GENERALE

Price	€22,720
Equity	€70.86 billion
Equity / share	-
Return on equity	-
P / book Ratio	-
Number of titles	837 124 432
Capitalization	-
Net earning	€5.641 billion
MVA	-

GOLDMAN SACHS

Price	\$319,450
Equity	\$78.12 billion
Equity / share	-
Return on equity	-
P / book Ratio	-
Number of titles	337 924 987
Capitalization	-
Net earning	\$21.64 billion
MVA	-

المطلوب:

الجزء الأول:

-أكمل الجداول بحساب العائد على حقوق الملكية، والقيمة السوقية، معدّل القيمة السوقية على الدفترية، والقيمة السوقية المضافة الكليّة والمحسوبة على كلّ سهم بطريقتين.

الجزء الثاني:

-قدّم تقييماً لأداء البنوك من خلال العائد على حقوق الملكية ROE والقيمة السوقية المضافة MVA وحسب معدّل القيمة السوقية/ القيمة الدفترية P/Book ratio.

الحل:

الجزء الأول:

1-العائد على حقوق الملكية ROE

يمكن حسابه من خلال العلاقة:

$$ROE = \frac{Net\ Earning}{equity} * 100$$

$$ROE_{JPM} = = 19\% \quad \text{وعليه:}$$

$$\frac{43.22}{227.49} * 100$$

$$ROE_{SG} = \frac{5.641}{70.86} * 100 = 7\%$$

$$ROE_{Gsachs} = \frac{21.64}{78.12} * 100 = 27.7\%$$

2-القيمة السوقية Capitalisation

يتمّ حسابها من خلال حاصل ضرب عدد الأسهم في سعر السهم عند الإقفال:

$$Capitalisation = \text{Number of titles} * Price$$

$$CAP_{JPM} = 2\ 939\ 770\ 246 * 127.763 = 375,59\$ \text{ مليار} \quad \text{وعليه:}$$

$$CAP_{SG} = 837\ 124\ 432 * 22.720 = 19.02 \text{ € مليار}$$

$$CAPGsachs = 337\,924\,987 * 319,450 = 107.95 \text{ \$ مليار}$$

3- القيمة السوقية / الدفترية P/Book Ratio

يتم حسابها من خلال العلاقة:

$$P/Book = \frac{Capitalisation}{equity}$$

$$P/BookJPM = \frac{375,59}{227.49} = 1,65 \quad \text{وعليه:}$$

$$P/BookSG = \frac{19,02}{70,86} = 0,27$$

$$P/BookGsachs = \frac{107,95}{78,12} = 1,38$$

4- القيمة السوقية المضافة MVA

$$MVA = MEV - BEV \quad \text{ويتم حسابها من خلال العلاقة:}$$

$$MVAJPM = 375,59 - 227.49 = 148.1 \text{ \$ مليار} \quad \text{وعليه:}$$

$$MVASG = 19,02 - 70,86 = -51.84 \text{ € مليار}$$

$$MVAGsachs = 107,95 - 78,12 = 29.83 \text{ \$ مليار}$$

5- القيمة السوقية المضافة لكل سهم MVA per share:

لحساب القيمة السوقية المضافة لكل سهم ما علينا سوى تقسيم القيمة الكلية على عدد

الأسهم كما يلي:

-الطريقة الأولى:

$$MVA \text{ per share } JPM = \frac{148,1 \text{ billion}}{2\,939\,770\,246} = 50,37 \text{ \$}$$

$$MVA \text{ per share } SG = \frac{51.84 \text{ billion}}{837\,124\,432} = -61,92 \text{ €}$$

$$MVA \text{ per share } Gsachs = \frac{29.83 \text{ billion}}{337\,924\,987} = 88,27 \text{ \$}$$

-الطريقة الثانية:

يمكن حسابها وفق العلاقة:

$$MVA \text{ per share} = \text{market value per share} - \text{book value per share}$$

وعليه يجب حساب القيمة الدفترية لكل سهم فقط باعتبار أن القيمة السوقية للسهم هي

سعره عند الإقفال والمعطى في الجدول:

$$\text{Book Value/share JPM} = \frac{227.49 \text{ billion}}{2\,939\,770\,246} = 77,38$$

$$\text{Book Value/share SG} = \frac{70,86 \text{ billion}}{837\,124\,432} = 84,65$$

$$\text{Book Value/share Gsachs} = \frac{78,12 \text{ billion}}{337\,924\,987} = 231,18$$

وبطرح هذه القيمة من سعر السهم لكل بنك نجد:

$$MVA \text{ per share JPM} = 127,76 - 77,38 = 50,37 \$$$

$$MVA \text{ per share SG} = 22,720 - 84,64 = -61,92 €$$

$$MVA \text{ per share Gsachs} = 319,45 - 231,17 = 88,27 \$$$

وعليه يمكن إستكمال الجدول كما يلي:

JP MORGAN CHASE	
Price	\$127,763
Equity	\$227.49 billion
Equity / share	\$77.38
Return on equity	19%
P / book Ratio	1,65
Number of titles	2 939 770 246
Capitalization	\$375,59 billion
Net earning	\$43.22 billion
MVA	\$148.1 billion
MVA per share	\$50,37

SOCIETE GENERALE

Price	€22,720
Equity	€70.86 billion
Equity / share	€84.65
Return on equity	7%
P / book Ratio	0,27
Number of titles	837 124 432
Capitalization	€19,02 billion
Net earning	€5.641 billion
MVA	€-51.84 billion
MVA per share	€-61,92

GOLDMAN SACHS

Price	\$319,450
Equity	\$78.12 billion
Equity / share	\$231.18
Return on equity	27,7%
P / book Ratio	1,38
Number of titles	337 924 987
Capitalization	\$107,95 billion
Net earning	\$21.64 billion
MVA	\$29,83 billion
MVA per share	\$88,27

الجزء الثاني:

1- تقييم أداء البنوك من خلال العائد على حقوق الملكية ROE

من خلال نتائج العائد على حقوق الملكية يظهر أنّ بنك غولدمان ساكس يحقق أعلى نسبة، حيث بلغت 27,7%، وهو ما يعني أنّ ملاك البنك يحصلون على 27,7 دولار عن كلّ دولار من حقوقهم في الشركة، وهي نسبة كبيرة جداً، ويأتي بنك جي بي مورغان في المرتبة الثانية، حيث تبلغ هذه النسبة 19%، في حين بلغت هذه النسبة 7% فقط في سوسيتي جينرال.

وبتحليل نتائج البنوك الثلاث نجد أنّ سبب ارتفاع ROE في غولدمان ساكس هو ارتفاع صافي الأرباح المحققة خلال نفس الفترة مقارنة مع بنك سوسيتي جينرال مثلاً نظراً لتساوي حقوق

الملكية فيهما، ففي حين نجد أرباح غولدمان ساكس تفوق ربع حقوق الملكية، نجد أنها لا تتجاوز 7% في سوسيتي جينرال.

وعلى الرغم من تحقيق أرباح أكبر في بنك جي بي مورغان 143.1 مليار دولار، أكبر منه في غولدمان ساكس إلا أن قيمة حقوق الملكية المرتفعة، جعلت العائد على حقوق الملكية أقل.

2-تقييم أداء البنوك بالاعتماد على القيمة السوقية المضافة MVA

تعبّر القيمة السوقية المضافة المحسوبة على أساس القيمة السوقية للبنك (EV) عن نظرة البنك كمؤسسة، أي من وجهة نظر مجلس الإدارة في البنك، وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه وبالنظر إلى النتائج في الجدول، فبنك جي بي مورغان حقق أكبر قيمة سوقية مضافة مقارنة مع البنكين الآخرين 148.1 مليار دولار، وهذا يعني أن هناك ارتفاع في ثروات المساهمين وأصحاب الحقوق في الشركة.

ويأتي بنك غولدمان ساكس في الرتبة الثانية 29,83 مليار دولار، بينما حقق بنك سوسيتي جينرال قيمة سوقية مضافة سالبة -51,84 مليار أورو، وهو ما يعني ضعف أداء إدارة البنك، انعكس بشكل سلبي على ثروات ملاك البنك.

وما يؤكّد هذه النتائج هو معدّل السعر / الدّفتر والذي يشير إلى تفوّق بنك جي بي مورغان حيث سجّل معدّلاً يفوق الواحد والنصف، وهذا يعني أن القيمة السوقية تفوق الدّفترية بمرة ونصف، وهو ما يشير إلى ثقة السّوق في أسهم البنك من جهة، ومن جهة أخرى وبتحليل القيمة السّوقية للبنك مقارنة مع بنك غولدمان ساكس نجد أن الفرق بينهما يكمن في عدد الأسهم المتداولة في السّوق، حيث ورغم تفوّق سعر أسهم غولدمان بضعف عن أسعار جي بي مورغان، إلا أن قيمة البنك Capitalisation أكبر بكثير من (375,59 مليار دولار، مقابل 107,95 بالنسبة لغولدمان ساكس).

وتقوم العديد من المؤسّسات باستراتيجية نفتيت الأسهم أو طرح عدد أكبر من الأسهم بغرض تخفيض أسعارها وزيادة الطّلب عليها في السّوق.

بالنسبة لبنك سوسيتي جينرال جاء معدّل السعر / الدّفر منخفّضاً، حيث سجّل أقل من واحد، 0,27 وهو ما يعني تقارباً بين القيمة السّوقية للبنك وقيّمته الدّفترية. وهي النتائج التي تختلف عن التحليل المقدم باستخدام العائد على حقوق الملكية، وهو ما أشرنا إليه سابقاً من خلال دراسة Stern Stewart.

من خلال تحليل نتائج القيمة السوقية المضافة لكل سهم MVA per share، نجد أنّ الأمر مختلف هنا، حيث يتفوّق بن غولدمان ساكس، وهنا يجب أن نؤكّد على أنّ هذه المقاربة تستخدم من طرف المستثمرين، المضاربين أو الملاك.

حيث تشير النتائج إلى أنّ بينك غولدمان ساكس هو الأحسن من حيث القيمة السوقية المضافة لكلّ سهم MVA per share، حيث يتفوّق على بنك جي بي مورغان، ويبقى بنك سوسيتي جينرال مسجلاً لقيمة سالبة.

ولتفسير ذلك نرجع إلى حقوق الملكية لكلّ سهم من جهة، ونتذكّر أنّ هذه المقاربة كما قلنا أنّها هي مقاربة تستخدم لمعرفة أداء الأسهم في الأسواق من طرف المستثمرين والمضاربين. فحقوق الملكية لكلّ سهم equity/ share تشير إلى أنّه وفي حين تبلغ ثروة الملاك في بنك غولدمان ساكس قيمة 231 دولار لكلّ سهم، يحصل ملاك جي بي مورغان فقط على 77 دولار ويحصل ملاك سوسيتي جينرال على 84 دولار، وهي القيم التي يحصل عليها المساهمون في حال بيع أسهمهم بقيمتها الحقيقية.

هذا ما يجعل المستثمرين في الأسواق المالية هنا يفضلون أسهم غولدمان ساكس على باقي الأسهم، وذلك لأنّ القيمة السّوقية المضافة تؤكّد أداء جيّد للإدارة من جهة، وارتفاع حقوق الملكية لكلّ سهم والعائد على حقوق الملكية من جهة أخرى.

خاتمة

من خلال ما جاء في هذه المطبوعة، أردنا تبسيط المفاهيم المتعلقة بقياس الأداء، ومحاولة التعمق في كل النماذج التي استخدمت ومازالت تستخدم في عملية القياس، بالإضافة إلى تحديد المؤشرات التي يعتمد عليها، سواء في جوانب التحليل المالي التقليدي او حتى المؤشرات المستخدمة في النماذج المعاصرة.

إنّ الاطلاع على محتوى هذه المطبوعة سيجعل الطلبة في تخصص الاقتصاد النقدي والبنكي، خاصة طلبة الماجستير، يدركون أهمية قياس الاداء في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، ويعرفون أهمّ الخصائص التي يتميز بها قياس الأداء في القطاع المصرفي.

كما يمنح فرصة للطلبة من أجل مراجعة أهمّ المقاييس والنماذج المستخدمة لقياس الأداء، هذا باعتبار أنّهم على اطلاع واسع بها نظرا لاحتواء عروض التكوين في هذا التخصص على مواد التحليل المالي والتحليل المالي المعمق.

وسيساعد ذلك الطلبة على التعرف على عدد من النماذج الحديثة نسبيا في قياس الأداء، خاصة في القطاع المصرفي، وعلى رأسها نماذج Camels و EVA و MVA، وهي نماذج تحتاج إلى جهد أكبر وإلمام أكثر بالمفاهيم المالية في البنوك خاصة، غير أنّها تمنح نتائج أحسن، وذلك لأنّ الباحثين في هذا المجال غالبا ما يركّزون على النقص التي تعرفها النماذج التقليدية وإدراج التحسينات المستمرة عليها للحصول على نتائج معبرة فعليا عن نشاط البنك، وهو ما يجعل متخذي القرار في سعة من أمرهم لتصحيح الاختلالات إن وجدت وتفادي الأزمات.

لقد قدّمت في هذه المطبوعة أهمّ ما يحتاجه طالب الماجستير في ميدان الاقتصاد النقدي والبنكي فيما تعلق بقياس الأداء المصرفي، مدعّمًا بأمثلة تطبيقية تفصيلية، هي في الأغلب مستمدة من الأمثلة والتمارين التي يتمّ الاعتماد عليها في الأعمال الموجهة، بالإضافة إلى بعض الأمثلة التي جاءت في بعض الامتحانات، فأتمنى أن تكون الاستفادة واسعة النطاق، سواء من هذه المطبوعة أو من المراجع التي استخدمت فيها، سواء من الطلبة في المجال أو الأساتذة والزملاء الباحثين.

بعض مواضيع امتحانات المادة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire
Abdelhafidboussouf Mila



www.centre-univ-mila.dz

المركز الجامعي

عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

المدة: 1 ساعة

موجه لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد نقدي وبنكي

امتحان الدورة الاستدراكية في مادة قياس الأداء المصرفي

الجزء الأول:

س1: حصر Torington, Guest و Hall أربع مظاهر للأداء الاستراتيجي: أذكرها مع شرح مبسط

س2: ما هو الفرق الجوهرى بين نموذج العائد على الأصول ونموذج Dupont؟

س3: يربط الأداء المصرفي عموما بين موارد البنك وأهدافه: اشرح ذلك

الجزء الثاني:

إليك البيانات المالية المتعلقة ببنك BNA (البنك الوطني الجزائري) وبنك BDL (بنك التنمية المحلية) لسنة 2020:

الوحدة دج

البنك	البيانات المالية
BDL	BNA
8647540	5052490
8628660	1572562
131003773	51556571
18318736	5006615

المطلوب: وفقا لسلم القرار التالي:

من 0 إلى 20%	من 21% إلى 35%	أكبر 36%
ضعيف	متوسط	قوي

1- قَدِّم تقييما لأداء BNA (البنك الوطني الجزائري) في سنة 2020 وفق منهج المقارنة المرجعية مع بنك BDL (بنك التنمية المحلية) مستخدما

نموذج العائد على حقوق الملكية ومعلقا على كل مؤشراتته.

2- ما هي المقترحات التي تنصح بها مسيري BNA (البنك الوطني الجزائري) فيما يتعلق بجانب الإيرادات والتكاليف؟

بالتوفيق

د. حمزة رملي



الجزء الأول:

س1: ارتبط المنظور الكلاسيكي للأداء بالبعد المالي في نشاط المؤسسات الاقتصادية، أذكر باختصار أهم مميزات الانتقال إلى أبعاد أخرى في المنظورات المعاصرة. مع إعطاء مثال عن شركات فشلت نتيجة التركيز على الأبعاد المالية.
س2: الملقصود بمؤشر الرفع المالي في نموذج dupont؟ وما هي الإضافة التي يقدمها في تقييم الأداء المصرفي زيادة على مؤشري نموذج العائد على الأصول؟

الجزء الثاني:

إليك البيانات المالية المتعلقة ببنك BEA (البنك الخارجي الجزائري) وبنك BNP paribas الجزائر:

الوحدة دج	BEA		البنك البيانات المالية
	2018	2017	
BNP paribas El Djazair 2018	10 104 979	9 825 481	الناتج الصافي للبنك (PNB)
17 295 080	3 145 124	2 001 286	صافي دخل البنك (Resultat Net)
17 257 319	103 113 141	81 246 235	إجمالي الميزانية (total Bilan)
262 007 545	10 013 230	10 001 119	حقوق الملكية (fonds propres)
36 637 472			

المطلوب: وفقا لسلم القرار التالي:

من 0 إلى 20%	من 21% إلى 35%	أكبر 36%
ضعيف	متوسط	قوي

- 1- قَدِّم تقييما لأداء البنك الخارجي الجزائري BEA وفق المنهج التاريخي باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية معلقا على كل مؤشراتته؛
- 2- قَدِّم تقييما لأداء البنك الخارجي الجزائري BEA في سنة 2018 وفق منهج المقارنة المرجعية مع بنك BNP paribas El Djazair مستخدما نموذج العائد على حقوق الملكية معلقا على كل مؤشراتته.
- 3- ما هي المقترحات التي تنصح بها مسيري البنك الخارجي الجزائري BEA فيما يتعلق بجانب الأصول؟

بالتوفيق

د. حمزة رملي

تقارير بنك ABC

Consolidated Income Statement

For the year ended 31 December 2015
(Amounts in millions of Renminbi, unless otherwise stated)

	Notes IV	Year ended 31 December	
		2015	2014
Interest income	1	725,793	699,289
Interest expense	1	(289,653)	(269,398)
Net interest income	1	436,140	429,891
Fee and commission income	2	90,494	87,883
Fee and commission expense	2	(7,945)	(7,760)
Net fee and commission income	2	82,549	80,123
Net trading gain	3	3,562	1,908
Net gain on financial instruments designated at fair value through profit or loss	4	1,727	1,505
Net gain on investment securities		857	335
Other operating income	5	16,027	10,364
Operating income		540,862	524,126
Operating expenses	6	(225,818)	(223,898)
Impairment losses on assets	8	(84,172)	(67,971)
Operating profit		230,872	232,257
Share of result of associate	24	(15)	—
Profit before tax		230,857	232,257
Income tax expense	9	(50,083)	(52,747)
Profit for the year		180,774	179,510
Attributable to:			
Equity holders of the Bank		180,582	179,461
Non-controlling interests		192	49
		180,774	179,510
Earnings per share attributable to the equity holders of the Bank (expressed in RMB yuan per share)			
— Basic and diluted	11	0.55	0.55

The accompanying notes form an integral part of these consolidated financial statements.

Consolidated Statement of Financial Position

At 31 December 2015

(Amounts in millions of Renminbi, unless otherwise stated)

	Notes IV	As at 31 December	
		2015	2014
Assets			
Cash and balances with central banks	12	2,587,057	2,743,065
Deposits with banks and other financial institutions	13	697,923	572,805
Precious metals		40,909	20,188
Placements with and loans to banks and other financial institutions	14	504,252	407,062
Financial assets held for trading	15	79,782	58,425
Financial assets designated at fair value through profit or loss	16	359,479	356,235
Derivative financial assets	17	16,038	7,195
Financial assets held under resale agreements	18	471,809	509,418
Loans and advances to customers	19	8,506,675	7,739,996
Available-for-sale financial assets	20	1,214,542	927,903
Held-to-maturity investments	21	2,300,824	1,710,950
Debt instruments classified as receivables	22	557,420	522,117
Investments in associate	24	273	—
Property and equipment	25	156,178	154,950
Goodwill	23	1,381	1,381
Deferred tax assets	26	81,548	78,640
Other assets	27	215,303	163,822
Total assets		17,791,393	15,974,152
Liabilities			
Borrowings from central banks	28	60,599	80,121
Deposits from banks and other financial institutions	29	1,221,901	831,141
Placements from banks and other financial institutions	30	315,759	224,923
Financial liabilities held for trading	31	24,036	25,211
Financial liabilities designated at fair value through profit or loss	32	406,407	347,282
Derivative financial liabilities	17	12,192	7,240
Financial assets sold under repurchase agreements	33	88,804	131,021
Due to customers	34	13,538,360	12,533,397
Debt securities issued	35	382,742	325,167
Deferred tax liabilities	26	111	43
Other liabilities	36	528,597	435,987
Total liabilities		16,579,508	14,941,533

Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December 2015
(Amounts in millions of Renminbi, unless otherwise stated)

	Year ended 31 December	
	2015	2014
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES		
Profit before tax	230,857	232,257
Adjustments for:		
Impairment losses on assets	84,172	67,971
Depreciation of property and equipment	16,743	16,615
Amortization of intangible assets and other assets	2,890	2,713
Interest income arising from investment securities	(145,535)	(123,053)
Interest income arising from impaired loans and advances to customers	(1,765)	(1,002)
Interest expense on debt securities issued	10,988	10,179
Revaluation gain on financial instruments at fair value through profit or loss	(5,285)	(1,861)
Net gain on investment securities	(857)	(335)
Share of result of associate	15	—
Net gain on disposal of property, equipment and other assets	(440)	(393)
Net foreign exchange (gain)/loss	(11,615)	1,107
	180,168	204,198
Net change in operating assets and operating liabilities:		
Net decrease/(increase) in balances with central banks, deposits with banks and other financial institutions	108,639	(335,229)
Net increase in placements with and loans to banks and other financial institutions	(60,050)	(48,818)
Net decrease in financial assets held under resale agreements	6,593	122,146
Net increase in loans and advances to customers	(824,382)	(887,572)
Net (decrease)/increase in borrowings from central banks	(19,522)	80,017
Net increase in placements from banks and other financial institutions	90,836	50,560
Net increase in due to customers and deposits from banks and other financial institutions	1,395,723	823,773
Increase in other operating assets	(119,076)	(119,917)
Increase in other operating liabilities	124,032	214,283
Cash from operations	882,961	103,441
Income tax paid	(62,613)	(68,826)
NET CASH FROM OPERATING ACTIVITIES	820,348	34,615

Unaudited Supplementary Financial Information

For the year ended 31 December 2015

(Amounts in millions of Renminbi, unless otherwise stated)

According to Rules Governing the Listing of Securities on The Stock Exchange of Hong Kong Limited and Banking (Disclosure) Rules, the Group discloses the following supplementary information:

1. LIQUIDITY COVERAGE RATIOS

	Three months ended			
	31 March 2015	30 June 2015	30 September 2015	31 December 2015
Average Liquidity Coverage Ratio	140.0%	134.9%	125.4%	127.5%

The liquidity coverage ratios were also in accordance with the Rules on Liquidity Risk management of Commercial Banks (Provisional) issued by the CBRC and applicable calculation requirements, and based on the data determined under the PRC GAAP.

2. CURRENCY CONCENTRATIONS

	Equivalent in millions of RMB			
	USD	HKD	Other	Total
31 December 2015				
Spot assets	651,473	76,506	67,668	795,647
Spot liabilities	(647,679)	(103,726)	(56,023)	(807,428)
Forward purchases	640,006	48,691	62,503	751,200
Forward sales	(644,902)	(16,954)	(99,559)	(761,415)
Net options position	1,470	5	(182)	1,293
Net long position	368	4,522	(25,593)	(20,703)
Net structural position	3,424	5,445	1,445	10,314

	Equivalent in millions of RMB			
	USD	HKD	Other	Total
31 December 2014				
Spot assets	545,824	61,698	27,918	635,440
Spot liabilities	(564,420)	(82,159)	(36,768)	(683,347)
Forward purchases	432,294	34,327	41,240	507,861
Forward sales	(368,809)	(8,499)	(25,214)	(402,522)
Net options position	(1,330)	6	(398)	(1,722)
Net long position	43,559	5,373	6,778	55,710
Net structural position	3,403	5,302	723	9,428

Consolidated Income Statement

For the year ended 31 December 2017

(Amounts in millions of Renminbi, unless otherwise stated)

	Notes IV	Year ended 31 December	
		2017	2016
Interest income	1	713,699	657,190
Interest expense	1	(271,769)	(259,086)
Net interest income	1	441,930	398,104
Fee and commission income	2	85,257	100,819
Fee and commission expense	2	(12,354)	(9,884)
Net fee and commission income	2	72,903	90,935
Net trading (loss)/gain	3	(8,829)	5,457
Net loss on financial instruments designated at fair value through profit or loss	4	(3,244)	(1,291)
Net gain on investment securities		136	920
Other operating income	5	40,002	16,003
Operating income		542,898	510,128
Operating expenses	6	(205,268)	(197,049)
Impairment losses on assets	8	(98,166)	(86,446)
Operating profit		239,464	226,633
Share of result of associate	24	14	(9)
Profit before tax		239,478	226,624
Income tax expense	9	(46,345)	(42,564)
Profit for the year		193,133	184,060
Attributable to:			
Equity holders of the Bank		192,962	183,941
Non-controlling interests		171	119
		193,133	184,060
Earnings per share attributable to the ordinary equity holders of the Bank (expressed in RMB yuan per share)			
– Basic and diluted	11	0.58	0.55

Consolidated Statement of Financial Position

As at 31 December 2017

(Amounts in millions of Renminbi, unless otherwise stated)

	Notes IV	As at 31 December	
		2017	2016
Assets			
Cash and balances with central banks	12	2,896,619	2,811,653
Deposits with banks and other financial institutions	13	130,245	622,665
Precious metals		32,008	59,105
Placements with and loans to banks and other financial institutions	14	505,269	580,949
Financial assets held for trading	15	194,640	123,618
Financial assets designated at fair value through profit or loss	16	383,325	294,337
Derivative financial assets	17	28,284	31,460
Financial assets held under resale agreements	18	540,386	323,051
Loans and advances to customers	19	10,316,311	9,319,364
Available-for-sale financial assets	20	1,426,420	1,408,881
Held-to-maturity investments	21	3,489,135	2,882,152
Debt instruments classified as receivables	22	659,223	624,547
Investments in associate	24	227	213
Property and equipment	25	155,258	158,669
Goodwill	23	1,381	1,381
Deferred tax assets	26	97,751	83,187
Other assets	27	196,900	244,829
Total assets		21,053,382	19,570,061
Liabilities			
Borrowings from central banks	28	465,947	291,052
Deposits from banks and other financial institutions	29	974,730	1,156,044
Placements from banks and other financial institutions	30	280,061	302,021
Financial liabilities held for trading	31	21,118	17,504
Financial liabilities designated at fair value through profit or loss	32	370,654	283,666
Derivative financial liabilities	17	30,872	20,758
Financial assets sold under repurchase agreements	33	319,789	205,832
Due to customers	34	16,194,279	15,038,001
Debt securities issued	35	475,017	388,215
Deferred tax liabilities	26	87	58
Other liabilities	36	491,431	545,319
Total liabilities		19,623,985	18,248,470

Consolidated Statement of Cash Flows

For the year ended 31 December 2017

(Amounts in millions of Renminbi, unless otherwise stated)

	Year ended 31 December	
	2017	2016
CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES		
Profit before tax	239,478	226,624
Adjustments for:		
Amortization of intangible assets and other assets	2,826	2,773
Depreciation of property and equipment	15,453	16,264
Impairment losses on assets	98,166	86,446
Interest income arising from investment securities	(195,994)	(167,287)
Interest income arising from impaired loans and advances to customers	(1,430)	(2,209)
Interest expense on debt securities issued	13,772	12,133
Revaluation loss/(gain) on financial instruments at fair value through profit or loss	18,196	(7,137)
Net gain on investment securities	(136)	(920)
Share of result of associate	(14)	9
Net gain on disposal of property, equipment and other assets	(941)	(209)
Net foreign exchange loss/(gain)	5,178	(13,797)
	194,554	152,690
Net change in operating assets and operating liabilities:		
Net decrease/(increase) in balances with central banks, deposits with banks and other financial institutions	265,819	(89,447)
Net decrease/(increase) in placements with and loans to banks and other financial institutions	158,332	(140,250)
Net decrease in financial assets held under resale agreements	17,527	156,406
Net increase in loans and advances to customers	(1,135,665)	(939,134)
Net increase in borrowings from central banks	174,895	230,453
Net decrease in placements from banks and other financial institutions	(21,960)	(13,738)
Net increase in due to customers and deposits from banks and other financial institutions	974,964	1,433,784
Increase in other operating assets	(102,722)	(56,173)
Increase in other operating liabilities	144,479	40,995
Cash from operations	670,223	775,586
Income tax paid	(36,806)	(59,613)
NET CASH FROM OPERATING ACTIVITIES	633,417	715,973

Unaudited Supplementary Financial Information

For the year ended 31 December 2017

(Amounts in millions of Renminbi, unless otherwise stated)

According to Rules Governing the Listing of Securities on The Stock Exchange of Hong Kong Limited and Banking (Disclosure) Rules, the Group discloses the following supplementary information:

1. LIQUIDITY COVERAGE RATIOS

	Three months ended			
	31 March 2017	30 June 2017	30 September 2017	31 December 2017
Average Liquidity Coverage Ratio	139.8%	131.2%	128.2%	121.2%

The liquidity coverage ratios were in accordance with the Rules on Liquidity Risk Management of Commercial Banks (Provisional) issued by the CBRC and applicable calculation requirements, and based on the data determined under the PRC GAAP.

2. CURRENCY CONCENTRATIONS

	Equivalent in millions of RMB			Total
	USD	HKD	Other	
31 December 2017				
Spot assets	722,187	113,826	122,616	958,629
Spot liabilities	(776,116)	(118,007)	(96,582)	(990,705)
Forward purchases	1,017,341	51,333	64,337	1,133,011
Forward sales	(930,737)	(32,936)	(78,870)	(1,042,543)
Net options position	(27,469)	–	(148)	(27,617)
Net long position	5,206	14,216	11,353	30,775
Net structural position	4,502	6,953	2,524	13,979

	Equivalent in millions of RMB			Total
	USD	HKD	Other	
31 December 2016				
Spot assets	796,141	91,772	99,101	987,014
Spot liabilities	(770,531)	(84,739)	(76,865)	(932,135)
Forward purchases	727,185	53,211	47,571	827,967
Forward sales	(635,018)	(42,645)	(65,803)	(743,466)
Net options position	(91,553)	–	–	(91,553)
Net long position	26,224	17,599	4,004	47,827
Net structural position	3,426	6,133	1,541	11,100

Selected Consolidated balance sheets data

December 31, (in millions)	2015	2014	Change
Assets			
Cash and due from banks	\$ 20,490	\$ 27,831	(26)%
Deposits with banks	340,015	484,477	(30)
Federal funds sold and securities purchased under resale agreements	212,575	215,803	(1)
Securities borrowed	98,721	110,435	(11)
Trading assets:			
Debt and equity instruments	284,162	320,013	(11)
Derivative receivables	59,677	78,975	(24)
Securities	290,827	348,004	(16)
Loans	837,299	757,336	11
Allowance for loan losses	(13,555)	(14,185)	(4)
Loans, net of allowance for loan losses	823,744	743,151	11
Accrued interest and accounts receivable	46,605	70,079	(33)
Premises and equipment	14,362	15,133	(5)
Goodwill	47,325	47,647	(1)
Mortgage servicing rights	6,608	7,436	(11)
Other intangible assets	1,015	1,192	(15)
Other assets	105,572	102,098	3
Total assets	\$ 2,351,698	\$ 2,572,274	(9)%
Liabilities			
Deposits	\$ 1,279,715	\$ 1,363,427	(6)
Federal funds purchased and securities loaned or sold under repurchase agreements	152,678	192,101	(21)
Commercial paper	15,562	66,344	(77)
Other borrowed funds	21,105	30,222	(30)
Trading liabilities:			
Debt and equity instruments	74,107	81,699	(9)
Derivative payables	52,790	71,116	(26)
Accounts payable and other liabilities	177,638	206,939	(14)
Beneficial interests issued by consolidated variable interest entities ("VIEs")	41,879	52,320	(20)
Long-term debt	288,651	276,379	4
Total liabilities	2,104,125	2,340,547	(10)
Stockholders' equity	247,573	231,727	7
Total liabilities and stockholders' equity	\$ 2,351,698	\$ 2,572,274	(9)%

FIVE-YEAR SUMMARY OF CONSOLIDATED FINANCIAL HIGHLIGHTS

(unaudited)

As of or for the year ended December 31.

(in millions, except per share, ratio, headcount data and where otherwise noted)

	2015	2014	2013	2012	2011
Selected income statement data					
Total net revenue	\$ 93,543	\$ 95,112	\$ 97,367	\$ 97,680	\$ 97,843
Total noninterest expense	59,014	61,274	70,467	64,729	62,911
Pre-provision profit	34,529	33,838	26,900	32,951	34,932
Provision for credit losses	3,827	3,139	225	3,385	7,574
Income before income tax expense	30,702	30,699	26,675	29,566	27,358
Income tax expense	6,260	8,954	8,789	8,307	8,402
Net income	\$ 24,442	\$ 21,745	\$ 17,886	\$ 21,259	\$ 18,956
Earnings per share data					
Net income:					
Basic	\$ 6.05	\$ 5.33	\$ 4.38	\$ 5.21	\$ 4.50
Diluted	6.00	5.29	4.34	5.19	4.48
Average shares:					
Basic	3,700.4	3,763.5	3,782.4	3,809.4	3,900.4
Diluted	3,732.8	3,797.5	3,814.9	3,822.2	3,920.3
Market and per common share data					
Market capitalization	\$ 241,899	\$ 232,472	\$ 219,657	\$ 167,260	\$ 125,442
Common shares at period-end	3,663.5	3,714.8	3,756.1	3,804.0	3,772.7
Share price^(a)					
High	\$ 70.61	\$ 63.49	\$ 58.55	\$ 46.49	\$ 48.36
Low	50.07	52.97	44.20	30.83	27.85
Close	66.03	62.58	58.48	43.97	33.25
Book value per share	60.46	56.98	53.17	51.19	46.52
Tangible book value per share ("TBVPS") ^(b)	48.13	44.60	40.72	38.68	33.62
Cash dividends declared per share	1.72	1.58	1.44	1.20	1.00
Selected ratios and metrics					
Return on common equity ("ROE")	11%	10%	9%	11%	11%
Return on tangible common equity ("ROTCE") ^(b)	13	13	11	15	15
Return on assets ("ROA")	0.99	0.89	0.75	0.94	0.86
Overhead ratio	63	64	72	66	64
Loans-to-deposits ratio	65	56	57	61	64
High quality liquid assets ("HQLA") (in billions) ^(c)	\$ 496	\$ 600	\$ 522	341	NA
Common equity tier 1 ("CET1") capital ratio ^(d)	11.8%	10.2%	10.7%	11.0%	10.0%
Tier 1 capital ratio ^(d)	13.5	11.6	11.9	12.6	12.3
Total capital ratio ^(d)	15.1	13.1	14.3	15.2	15.3
Tier 1 leverage ratio ^(d)	8.5	7.6	7.1	7.1	6.8
Selected balance sheet data (period-end)					
Trading assets	\$ 343,839	\$ 398,988	\$ 374,664	\$ 450,028	\$ 443,963
Securities	290,827	348,004	354,003	371,152	364,793
Loans	837,299	757,336	738,418	733,796	723,720
Core Loans	732,093	628,785	583,751	555,351	518,095
Total assets	2,351,698	2,572,274	2,414,879	2,358,323	2,264,976
Deposits	1,279,715	1,363,427	1,287,765	1,193,593	1,127,806
Long-term debt ^(e)	288,651	276,379	267,446	248,521	255,962
Common stockholders' equity	221,505	211,664	199,699	194,727	175,514
Total stockholders' equity	247,573	231,727	210,857	203,785	183,314
Headcount	234,598	241,359	251,196	258,753	259,940
Credit quality metrics					
Allowance for credit losses	\$ 14,341	\$ 14,807	\$ 16,969	\$ 22,604	\$ 28,282
Allowance for loan losses to total retained loans	1.63%	1.90%	2.25%	3.02%	3.84%
Allowance for loan losses to retained loans excluding purchased credit-impaired loans ^(f)	1.37	1.55	1.80	2.43	3.35
Nonperforming assets	\$ 7,034	\$ 7,967	\$ 9,706	\$ 11,906	\$ 11,315
Net charge-offs	4,086	4,759	5,802	9,063	12,237
Net charge-off rate	0.52%	0.65%	0.81%	1.26%	1.78%

Financial Highlights

As of or for the year ended December 31,

(in millions, except per share, ratio data and headcount)

	2015	2014
Reported basis¹		
Total net revenue	\$ 93,543	\$ 95,112
Total noninterest expense	59,014	61,274
Pre-provision profit	34,529	33,838
Provision for credit losses	3,827	3,139
Net income	\$ 24,442	\$ 21,745
Per common share data		
Net income per share:		
Basic	\$ 6.05	\$ 5.33
Diluted	6.00	5.29
Cash dividends declared	1.72	1.58
Book value	60.46	56.98
Tangible book value ²	48.13	44.60
Selected ratios		
Return on common equity	11%	10%
Return on tangible common equity ²	13	13
Common equity Tier 1 ("CET1") capital ratio ³	11.6	10.2
Tier 1 capital ratio ³	13.3	11.4
Total capital ratio ³	14.7	12.7
Selected balance sheet data (period-end)		
Loans	\$ 837,299	\$ 757,336
Total assets	2,351,698	2,572,274
Deposits	1,279,715	1,363,427
Total stockholders' equity	247,573	231,727
Headcount	234,598	241,359

Financial Highlights

As of or for the year ended December 31,
(In millions, except per share, ratio data and headcount)

	2017	2016	2015
Reported basis^(a)			
Total net revenue	\$ 99,624	\$ 95,668	\$ 93,543
Total noninterest expense	58,434	55,771	59,014
Pre-provision profit	41,190	39,897	34,529
Provision for credit losses	5,290	5,361	3,827
Net Income	\$ 24,441	\$ 24,733	\$ 24,442
Per common share data			
Net Income per share:			
Basic	\$ 6.35	\$ 6.24	\$ 6.05
Diluted	6.31	6.19	6.00
Cash dividends declared	2.12	1.88	1.72
Book value	67.04	64.06	60.46
Tangible book value (TBVPS) ^(b)	53.56	51.44	48.13
Selected ratios			
Return on common equity	10%	10%	11%
Return on tangible common equity (ROTCE) ^(b)	12	13	13
Common equity Tier 1 capital ratio ^(c)	12.1	12.2	11.6
Tier 1 capital ratio ^(c)	13.8	13.9 ^(m)	13.3
Total capital ratio ^(c)	15.7	15.2	14.7
Selected balance sheet data (period-end)			
Loans	\$ 930,697	\$ 894,765	\$ 837,299
Total assets	2,533,600	2,490,972	2,351,698
Deposits	1,443,982	1,375,176	1,279,715
Common stockholders' equity	229,625	228,122	221,505
Total stockholders' equity	255,693	254,190	247,573
Market data			
Closing share price	\$ 106.94	\$ 86.29	\$ 66.03
Market capitalization	366,301	307,295	241,899
Common shares at period-end	3,425.3	3,561.2	3,663.5
Headcount	252,539	243,355	234,598

FIVE-YEAR SUMMARY OF CONSOLIDATED FINANCIAL HIGHLIGHTS

(unaudited)					
As of or for the year ended December 31,					
(In millions, except per share, ratio, headcount data and where otherwise noted)					
	2017	2016	2015	2014	2013
Selected income statement data					
Total net revenue	\$ 99,624	\$ 95,668	\$ 93,543	\$ 95,112	\$ 97,367
Total noninterest expense	58,434	55,771	59,014	61,274	70,467
Pre-provision profit	41,190	39,897	34,529	33,838	26,900
Provision for credit losses	5,290	5,361	3,827	3,139	225
Income before income tax expense	35,900	34,536	30,702	30,699	26,675
Income tax expense	11,459	9,803	6,260	8,954	8,789
Net income ^(a)	\$ 24,441	\$ 24,733	\$ 24,442	\$ 21,745	\$ 17,886
Earnings per share data					
Net income:					
Basic	\$ 6.35	\$ 6.24	\$ 6.05	\$ 5.33	\$ 4.38
Diluted	6.31	6.19	6.00	5.29	4.34
Average shares:					
Basic	3,551.6	3,658.8	3,741.2	3,808.3	3,832.4
Diluted	3,576.8	3,690.0	3,773.6	3,842.3	3,864.9
Market and per common share data					
Market capitalization	\$ 366,301	\$ 307,295	\$ 241,899	\$ 232,472	\$ 219,657
Common shares at period-end	3,425.3	3,561.2	3,663.5	3,714.8	3,756.1
Share price:^(a)					
High	\$ 108.46	\$ 87.39	\$ 70.61	\$ 63.49	\$ 58.55
Low	81.64	52.50	50.07	52.97	44.20
Close	106.94	86.29	66.03	62.58	58.48
Book value per share	67.04	64.06	60.46	56.98	53.17
Tangible book value per share ("TBVPS") ^(a)	53.56	51.44	48.13	44.60	40.72
Cash dividends declared per share	2.12	1.88	1.72	1.58	1.44
Selected ratios and metrics					
Return on common equity ("ROE")	10%	10%	11%	10%	9%
Return on tangible common equity ("ROTCE") ^(a)	12	13	13	13	11
Return on assets ("ROA")	0.96	1.00	0.99	0.89	0.75
Overhead ratio	59	58	63	64	72
Loans-to-deposits ratio	64	65	65	56	57
High quality liquid assets ("HQLA") (in billions) ^(a)	\$ 556	\$ 524	\$ 496	\$ 600	\$ 522
Common equity tier 1 ("CET1") capital ratio ^(a)	12.2%	12.3% ^(b)	11.8%	10.2%	10.7%
Tier 1 capital ratio ^(a)	13.9	14.0 ^(b)	13.5	11.6	11.9
Total capital ratio ^(a)	15.9	15.5	15.1	13.1	14.3
Tier 1 leverage ratio ^(a)	8.3	8.4	8.5	7.6	7.1
Selected balance sheet data (period-end)					
Trading assets	\$ 381,844	\$ 372,130	\$ 343,839	\$ 398,988	\$ 374,664
Securities	249,958	289,059	290,827	348,004	354,003
Loans	930,697	894,765	837,299	757,336	738,418
Core Loans	863,683	806,152	732,093	628,785	583,751
Average core loans	829,558	769,385	670,757	596,823	563,809
Total assets	2,533,600	2,490,972	2,351,698	2,572,274	2,414,879
Deposits	1,443,982	1,375,179	1,279,715	1,363,427	1,287,765
Long-term debt ^(c)	284,080	295,245	288,651	276,379	267,446
Common stockholders' equity	229,625	228,122	221,505	211,664	199,699
Total stockholders' equity	255,693	254,190	247,573	231,727	210,857
Headcount	252,539	243,355	234,598	241,359	251,196
Credit quality metrics					
Allowance for credit losses	\$ 14,672	\$ 14,854	\$ 14,341	\$ 14,807	\$ 16,969
Allowance for loan losses to total retained loans	1.47%	1.55%	1.63%	1.90%	2.25%
Allowance for loan losses to retained loans excluding purchased credit-impaired loans ^(d)	1.27	1.34	1.37	1.55	1.80
Nonperforming assets	\$ 6,426	\$ 7,535	\$ 7,034	\$ 7,967	\$ 9,706
Net charge-offs ^(e)	5,387	4,692	4,086	4,759	5,802
Net charge-off rate ^(e)	0.60%	0.54%	0.52%	0.65%	0.81%

Consolidated statements of income

Year ended December 31, (in millions, except per share data)	2017	2016	2015
Revenue			
Investment banking fees	\$ 7,248	\$ 6,448	\$ 6,751
Principal transactions	11,347	11,566	10,408
Lending- and deposit-related fees	5,933	5,774	5,694
Asset management, administration and commissions	15,377	14,591	15,509
Securities gains/(losses)	(66)	141	202
Mortgage fees and related income	1,616	2,491	2,513
Card income	4,433	4,779	5,924
Other income	3,639	3,795	3,032
Noninterest revenue	49,527	49,585	50,033
Interest income	64,372	55,901	50,973
Interest expense	14,275	9,818	7,463
Net interest income	50,097	46,083	43,510
Total net revenue	99,624	95,668	93,543
Provision for credit losses	5,290	5,361	3,827
Noninterest expense			
Compensation expense	31,009	29,979	29,750
Occupancy expense	3,723	3,638	3,768
Technology, communications and equipment expense	7,706	6,846	6,193
Professional and outside services	6,840	6,655	7,002
Marketing	2,900	2,897	2,708
Other expense	6,256	5,756	9,593
Total noninterest expense	58,434	55,771	59,014
Income before income tax expense	35,900	34,536	30,702
Income tax expense	11,459	9,803	6,260
Net income	\$ 24,441	\$ 24,733	\$ 24,442
Net income applicable to common stockholders^(a)	\$ 22,567	\$ 22,834	\$ 22,651
Net income per common share data			
Basic earnings per share	\$ 6.35	\$ 6.24	\$ 6.05
Diluted earnings per share	6.31	6.19	6.00
Weighted-average basic shares ^(a)	3,551.6	3,658.8	3,741.2
Weighted-average diluted shares ^(a)	3,576.8	3,690.0	3,773.6
Cash dividends declared per common share	\$ 2.12	\$ 1.88	\$ 1.72

Consolidated statements of income

Year ended December 31, (in millions, except per share data)	2015	2014	2013
Revenue			
Investment banking fees	\$ 6,751	\$ 6,542	\$ 6,354
Principal transactions	10,408	10,531	10,141
Lending- and deposit-related fees	5,694	5,801	5,945
Asset management, administration and commissions	15,509	15,931	15,106
Securities gains ^(a)	202	77	667
Mortgage fees and related income	2,513	3,563	5,205
Card income	5,924	6,020	6,022
Other income	3,032	3,013	4,608
Noninterest revenue	50,033	51,478	54,048
Interest income	50,973	51,531	52,669
Interest expense	7,463	7,897	9,350
Net interest income	43,510	43,634	43,319
Total net revenue	93,543	95,112	97,367
Provision for credit losses	3,827	3,139	225
Noninterest expense			
Compensation expense	29,750	30,160	30,810
Occupancy expense	3,768	3,909	3,693
Technology, communications and equipment expense	6,193	5,804	5,425
Professional and outside services	7,002	7,705	7,641
Marketing	2,708	2,550	2,500
Other expense	9,593	11,146	20,398
Total noninterest expense	59,014	61,274	70,467
Income before income tax expense	30,702	30,699	26,675
Income tax expense	6,260	8,954	8,789
Net income	\$ 24,442	\$ 21,745	\$ 17,886
Net income applicable to common stockholders	\$ 22,406	\$ 20,077	\$ 16,557
Net income per common share data			
Basic earnings per share	\$ 6.05	\$ 5.33	\$ 4.38
Diluted earnings per share	6.00	5.29	4.34
Weighted-average basic shares	3,700.4	3,763.5	3,782.4
Weighted-average diluted shares	3,732.8	3,797.5	3,814.9
Cash dividends declared per common share	\$ 1.72	\$ 1.58	\$ 1.44

المراجع:

الكتب

1. عبد الحميد المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر—
والتوزيع، 2006
2. عبد القادر علا نعيم، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك. عمان: دار البداية، 2009
3. فلاح حسن الحسني، إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر، عمان: دار وائل،
2008
4. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد
للنشر والتوزيع، 2010
5. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني (الأساليب والأدوات
والاستخدامات العملية)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006
6. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال: قياس الأداء المتوازن، دار المعزز للنشر—
والتوزيع، عمان، 2014
7. محمد وائل القيسي، الأداء الإستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك أوباما
أمودجاً. 46: العبيكان للنشر، 2016
8. محمد، محمد السيد أحمد، التأثير المتبادل لمعدل كفاية رأس المال على الأداء المالي للبنوك
التجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2020
9. نعمة الخفاجي، إحسان محمد يافي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف
التجارية - منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015
10. وليد الحياي، التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات،
مركز الكتاب الأكاديمي، 2015

المقالات

1. أحمد سليمان محمد الجرجري، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر أمودجا (دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى. مجلة دراسات إدارية، (5)9، 2012، 284-213.
2. أكرم محسن الياسري، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط. مجلة جامعة بابل، 05، 2012.
3. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 2009، 227-217.
4. شوقي بورقبة، طريقة camles في تقييم أداء البنوك الإسلامية. مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، 1-18، 2009.
5. طاهر محسن منصور الغالبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية. مجلة العلوم الاقتصادية، 80-112، 2012.
6. الطيب بولحية، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية- دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة (2009-2013). مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 1-28، 2014.
7. عبد الرؤوف حجاج، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية- دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 135-148، 2015.
8. علاء عبد الحسين صالح، تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008-2010. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 143-164، 2012.
9. فاطمة بن شنة، العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية باستخدام نموذج Camels: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة 2005-2014، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد1، 2018.

10. فوزان عبد القادر القيسي، تحليل العوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية باستخدام نموذج CAMELS_ دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية خلال الفترة (2009-2014). مجلة الأردنية في الاعمال، 2017، 474-461
11. محمد البشير بن عمر، تقييم أداء البنوك باستخدام نموذج Camels دراسة حالة البنك الوطني الجزائري. مجلة إضافات اقتصادية، 35، 2017
12. يوسف بوخلخال اثر تطبيق نظام التقييم المصرفي الامريكي CAMELS على فعالية نظام الرقابة على البنوك التجارية- دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية. مجلة الباحث، 205-216، 2012

Books

1. Adel Raphaël, Economic Value Added (EVA) & Market Value Added (MVA)- Relationship to Future Stock Returns/prices, Concordia University, 1997
2. Al Ehrbar, EVA: The Real Key to Creating Wealth, John Wiley & Sons, 1998
3. Bennett Stewart, Best-Practice EVA: The Definitive Guide to Measuring and Maximizing Shareholder Value, John Wiley & Sons, 2013
4. Bhagaban Das, Alok Kumar Pramanik, Economic Value Added, Deep & Deep Publications, 2009
5. Compton, E Principles of Banking (4 ed.). Education Policy & Development, American Bankers Association, 1991
6. Compton, E, Principles of Banking (4 ed.). Education Policy & Development, American Bankers Association, 1991
7. Druker, P. l'avenir du management selon Druker. paris: Editions village mondial, 1999

8. Harding de C. Williams Federal Banking Law and Regulations: A Handbook for Lawyers, American Bar Association, 2006
9. Haseeb Zaman Babar, Gul Zeb, CAMELS Rating System & Banking Sector of Pakistan: Does CAMELS System Provide Similar Rating as PACRA System in Assessing the Performance of Banks in Pakistan?, Lap Lambert Academic Publishing GmbH KG, 2012
10. James L. Grant, Foundations of Economic Value Added, John Wiley & Sons, 2003
11. Jerald E. Pinto, Elaine Henry, Thomas R. Robinson, John D. Stowe, Equity Asset Valuation, John Wiley & Sons, 2010
12. John Frederick Knox Jefferys, Implementing the Economic Value Added (EVA) Model, University of the Witwatersrand, 1996
13. Marco Papa, Eva, residual income and managerial performance, FrancoAngeli, 2012
14. Morton Glantz, Johnathan Mun, Managing Bank Risk: An Introduction to Broad-Base Credit Engineering, Academic Press, 2003
15. Rawley Thomas, Benton E. Gup, The Valuation Handbook: Valuation Techniques from Today's Top Practitioners, John Wiley & Sons, 2010
16. Rebel A. Cole, A CAMEL Rating's Shelf Life, SSRN, 2008
17. Ronny Gey, The EVA model as a tool for performance measurement, GRIN Verlag, 2007
18. Waymond A. Grier, Credit Analysis of Financial Institutions, Euromoney institutional investor

19. Wheelen, T. L. Strategic Management (2 ed.). Addison Wesley Publishing company, 1987

20. Zabihollah Rezaee, Financial Institutions, Valuations, Mergers, and Acquisitions: The Fair Value Approach, John Wiley & Sons, 2004

Articles

1. Carlo Alberto Magni, Investment, financing and the role of ROA and WACC in value creation, European Journal of Operational Research, Volume 244, Issue 3, Pages 855-866, 2015

2. Chen, Shimin, and James L. Dodd. "Economic Value Added (EVATM): An Empirical Examination Of A New Corporate Performance Measure." Journal of Managerial Issues, vol. 9, no. 3, pp. 318–331, 1997

3. Denglos, Grégory. « Le modèle de création de valeur « EVA-MVA ». Présentation, ajustements et reformulations », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 213, no. 3, pp. 43-60, 2005

4. Eccles, R. G, Performance Measurement Manifesto. Harvard Business review, 1(69), 131-137, 1991

5. Gentry, Richard J., and Wei Shen. "The Relationship between Accounting and Market Measures of Firm Financial Performance: How Strong Is It?" Journal of Managerial Issues, vol. 22, no. 4, pp. 514–30, 2010

6. George G. Pennacchi, João A.C. Santos, Why do banks target ROE?, Journal of Financial Stability, Volume 54, 2021

7. Graves, Samuel B., and Sandra A. Waddock. "Institutional Owners and Corporate Social Performance." *The Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 4, 1994
8. hao Xin'e, Wang Ting, Zheng Yuan, Economic Value Added for Performance Evaluation: A Financial Engineering, *Systems Engineering Procedia*, Volume 5, Pages 379-387, 2012
9. Mohammad Alipour, Mohammad Ebrahim Pejman, The impact of performance measures, leverage and efficiency on market value added: Evidence from Iran, *Global Economics and Management Review*, Volume 20, Issue 1, Pages 6-14, 2015
10. Nufazil Altaf, Economic value added or earnings: What explains market value in Indian firms?, *Future Business Journal*, Volume 2, Issue 2, Pages 152-166, 2016
11. Salaga Jakub, Bartosova Viera, Kicova Eva, Economic Value Added as a Measurement Tool of Financial Performance, *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, Pages 484-489, 2015
12. Wei-Da Chen, Yehning Chen, Shu-Chun Huang, Liquidity risk and bank performance during financial crises, *Journal of Financial Stability*, Volume 56, 2021
13. Yuxiang Yang, Hongyong Zhang, The value-added tax reform and labor market outcomes: Firm-level evidence from China, *China Economic Review*, Volume 69, 2021

Reports

ABC Annual Report 2014-2017

JPM Chase & Co Annual Report 2014-2017

Web sites

<https://www.investopedia.com/>

<http://www.abchina.com/en/>

<https://www.jpmorganchase.com>

<https://corporatefinanceinstitute.com/>

<https://www.grin.com/>

<https://ycharts.com/>

<https://www.boursier.com/>

	الفهرس
3	تمهيد
5	الإطار المفاهيمي لقياس الأداء
5	الأداء في الفكر الإداري
8	مفهوم الأداء
9	الأداء بين الفعالية، الكفاءة والنجاعة
11	قياس الأداء
23	الأبعاد المعاصرة للأداء
27	مؤشرات قياس الأداء
35	النماذج التقليدية لقياس الأداء المصرفي
35	نموذج العائد على الأصول ROA
40	نموذج العائد على حقوق الملكية ROE
45	النماذج المعاصرة لقياس الأداء المصرفي
45	نموذج الإنذار المبكر الأمريكي CAMELS
66	نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA
80	نموذج القيمة السوقية المضافة MVA
95	خاتمة
96	الملاحق
112	المراجع