الملحقة الجامعية قصر الشلالة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير – L.M.D –

تخصص: مالية و بنوك

الموضوع:

دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان البنكي

– دراسة مسحية على عينة من البنوك الجزائرية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

إعداد الطالبة:

العيد أميرة

إشراف الأستاذة:

د.بوجنان خالدية

السنة الجامعية: 2019 – 2020

فهرس المحتويات

فهـرس المحـتويات

فهرس المحتويات.....	V-II
فهرس الأشكال.....	VII
فهرس الجداول.....	X - IX
فهرس الملاحق.....	XI
مقدمة عامة.....	أ-ل
الفصل الأول : عموميات حول مخاطر الإئتمان البنكي	
تمهيد.....	02
المبحث الأول : الإئتمان البنكي.....	03
المطلب الأول : مفهوم الإئتمان البنكي.....	03
المطلب الثاني : أهمية الإئتمان البنكي.....	05
المطلب الثالث : أنواع الإئتمان البنكي.....	08
المطلب الرابع : مبادئ الإئتمان البنكي.....	11
المبحث الثاني : خطوات منح الإئتمان البنكي.....	13
المطلب الأول : عناصر منح الإئتمان البنكي.....	13
المطلب الثاني : مراحل منح الإئتمان البنكي.....	15
المطلب الثالث : معايير منح الإئتمان البنكي.....	17
المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في منح الإئتمان البنكي.....	21
المبحث الثالث : المخاطر الإئتمانية.....	23
المطلب الأول : مفهوم المخاطر الإئتمانية.....	23
المطلب الثاني : أسباب المخاطر الإئتمانية.....	25
المطلب الثالث : أنواع المخاطر الإئتمانية.....	28
المطلب الرابع : أساليب مواجهة المخاطر الإئتمانية.....	29
خلاصة الفصل.....	32
الفصل الثاني : عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن	
تمهيد	34
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.....	35
المطلب الأول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....	35
المطلب الثاني : أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....	37

فهرس المحتويات

المطلب الثالث : أهداف بطاقة الأداء المتوازن.....	38
المطلب الرابع : مميزات بطاقة الأداء المتوازن.....	40
المبحث الثاني : بنية بطاقة الأداء المتوازن.....	41
المطلب الأول : المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن.....	41
المطلب الثاني : منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن.....	42
المطلب الثالث : منظور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن.....	43
المطلب الرابع : منظور التعليم و النمو في بطاقة الأداء المتوازن.....	46
المبحث الثالث : منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن.....	49
المطلب الأول : خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.....	49
المطلب الثاني : مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	51
المطلب الثالث : عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	53
المطلب الرابع : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	54
خلاصة الفصل.....	56
الفصل الثالث : دراسة ميدانية حول مدى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان	
تمهيد.....	58
المبحث الأول : مجتمع وعينة الدراسة.....	59
المطلب الأول : التعريف بمجتمع وعينة الدراسة.....	59
المطلب الثاني : أداة الدراسة.....	64
المطلب الثالث : الأساليب والأدوات الإحصائية.....	66
المبحث الثاني : إختبار ثبات وصلاحية القياس.....	68
المطلب الأول : ثبات أداة الدراسة.....	68
المطلب الثاني : إختبار صدق الدراسة.....	69
المطلب الثالث : إختبار طبيعة البيانات.....	75
المبحث الثالث : تحليل وإختبار الفرضيات.....	75
المطلب الأول : خصائص أفراد العينة.....	76
المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة.....	81
المطلب الثالث : إختبار الفرضيات.....	95
خلاصة الفصل.....	102
خاتمة عامة.....	م- ف
المراجع.....	109-104

فهرس المحتويات

الملاحق.....	111- 116

فهرس الأشكال

فهـرس الأشكـال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1-1) :	إجراءات منح الإئتمان.....	17
الشكل رقم (1-2) :	نموذج المعايير الإئتمانية.....	21
الشكل رقم (2-1) :	مفهوم القيمة المقترحة.....	45
الشكل رقم (2-2) :	مقاييس محور العملاء.....	46
الشكل رقم (2-3) :	محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.....	47
الشكل رقم (3-1) :	نموذج الدراسة	62

فهرس الجداول

فهـرس الجـداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1-1) :	تصنيفات الائتمان البنكي.....	10
الجدول رقم (3-1) :	معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة	68
الجدول رقم (3-2) :	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.....	70
الجدول رقم (3-3) :	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم مخاطر الائتمان البنكي	70
الجدول رقم (3-4) :	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.....	71
الجدول رقم (3-5) :	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البعد المالي ودرجة الكلية للمحور.....	72
الجدول رقم (3-6) :	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد الزبائن ودرجة الكلية للمحور....	72
الجدول رقم (3-7) :	معامل الار تباط بين كل فقرة من فقرات محور العمليات الداخلية	73
الجدول رقم (3-8) :	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد النمو والتعلم والدرجة الكلية للمحور...	74
الجدول رقم (3-9) :	اختبار طبيعة البيانات.....	75
الجدول رقم (3-10)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	76
الجدول رقم (3-11)	توززيع عينة الدراسة حسب العمر.....	77
الجدول رقم (3-12)	توزيع العينة الدرسة حسب المستوى التعليمي.....	78
الجدول رقم (3-13)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.....	79
الجدول رقم (3-14)	توزيع عينة الدراسة المستويات الادارية.....	80
الجدول رقم (3-15)	توزيع عينة الدراسة حسب البنك.....	81
الجدول رقم (3-16)	الاوزان المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبانة.....	82
الجدول رقم (3-17)	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.....	83
الجدول رقم (3-18)	المتوسطات الحسابية وانحرافات معيارية للاجابات في الدراسة حول تقييم الائتمان	84
الجدول رقم (3-19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن..	85
الجدول رقم (3-20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات معيارية للاجابات في الدراسة حول البعد المالي....	87
الجدول رقم (3-21)	المتوسطات الحسابية والانحرافات معيارية للاجابات في الدراسة حول بعد الزبائن....	89
الجدول رقم (3-22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات معيارية للاجابات في الدراسة حول بعد العمليات	91
الجدول رقم (3-23)	المتوسطات الحسابية والانحرافات معيارية للاجابات في الدراسة حول بعد النمو	93
الجدول رقم (3-24)	نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الجنس.....	96
الجدول رقم (3-25)	نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف السن.....	96

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (3-26)	نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف م. التعليمي..	97
الجدول رقم (3-27)	نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الخبرة.....	98
الجدول رقم (3-28)	نتائج إختبار T المتعلقة بقياس مخاطر الائتمان البنكي.....	99
الجدول رقم (3-29)	نتائج إختبار T المتعلقة بمقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	99
الجدول رقم (3-30)	نتائج إختبار T المتعلقة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.....	100
الجدول رقم (3-31)	نتائج إختبار T المتعلقة باستخدام البنوك التجارية الجزائرية الأساليب الحديثة	101

فهرس الملاحق

فهـرس الملاحـق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق (01) :	الإستبانة في شكلها النهائي.....	111

مقدمة عامة

مقـدمة عـامة

يشهد العالم جملة من التحولات والتطورات السريعة التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، والمتمثلة في التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات واشتداد المنافسة، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين خاصة وأنها تنشط في عصر الحداثة بكل صورها وأشكالها، وهو ما يشكل ضغوطات متنامية تتعرض لها مختلف المنظمات.

تلعب البنوك دورا مهما في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث، وتسعى البنوك دائما إلى إحداث تغيير في سياستها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع التي تسعى إليه مستقبلا، وتواجه البنوك بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد مما يفرض علا هذه البنوك الاستجابة السريعة والتوجه لتطوير تقنياتها وإستراتجيتها لتكون قادرة على مواجهة تلك التغيرات بأبعادها المختلفة، ولتحقيق هذا التطور بكفاءة وفاعلية ظهرت أهمية قياس مخاطر ائتمان البنكي وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير لتحسين المستمر.

ولضمان مواجهة مختلف التحديات واستجابة لرغبات الزبائن المتنوعة والمتطورة فانه يتوجب إدارة البنوك اعتماد أساليب وأدوات حديثة وأسس تسيير جديدة تهدف إلى مساعدة المسيرين في إدارة البنوك على تحقيق أهدافها البنكية المثلى، وفي هذا الصدد فإن مراقبة التسيير تعتبر من بين أحسن ما يمكن الاستعانة به لهذا الغرض.

استخدام نظام مراقبة التسيير في البنوك من شانه أن يؤدي إلى عدة تحولات على مستوى طرق التسيير وذلك من خلال تنبيه ومراقبة المسيرين في اتخاذ قراراتهم لتحسين مستوى أدائهم، حتى يتمكن هذا النظام من تحسين أداء البنوك فإنه مطالب بمتابعة وتقييم أداء هذه الأخيرة، إذ تمثل عملية تقييم الأداء المرحلة الثانية لمراقبة التسيير وتعد هذه العملية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى البنوك وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الإستراتجية وتحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة لها وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل.

وقد اقتصرت اغلب الادوات السالفة ذكر على تقييم الجانب المالي فقط بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية حيث أهملت الجوانب الأخرى غير مالية، وهو ما جعلها تتميز بالقصور في عملية القياس والتقييم وقد لاقت العديد من الانتقادات كونها تعكس الأداء الماضي ولا تقدم صورة عن الأداء المستقبلي إضافة إلى عدم قدرتها على ربط الأهداف الإستراتجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة قصيرة المدى وكمعالجة القصور الناتج عن أنظمة التقييم التقليدية تم تقديم نموذج جديد لتقييم الأداء، أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن. وذلك لمواجهة التحديات التي توجه المؤسسات المعاصرة فبرزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن باعتمادها على أساس تكامل المؤشرات المالية التي تعكس أسباب هذه النتائج.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء، فضلا عن كونها نظاما يعمل على تطوير الأهداف الإستراتجية إلى مقاييس مالية وغير مالية وتحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفاعلية أعمال المؤسسة.

وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية فيتم بذلك تحليل الأداء في المؤسسة على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتجية وتوجيهها إلى اتجاه يدعم الأداء العام في المؤسسة، وتتضمن هذه البطاقة على أربعة أبعاد رئيسية هي :"البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم".

و من أجل الإلمام أكثر بجوانب الموضوع إرتأينا تحديد الإشكالية من خلال طرح السؤال الجوهري التالي:

مامدى فعالية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم مخاطر الائتمان البنكي ؟

و تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أسباب الحاجة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس مخاطر الائتمان البنكي؟
- هل تتوافر في البنوك الجزائرية المقومات اللازمة لتطبيق أعمال البنوك؟
- فيما تتمثل الأبعاد المختلفة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن في البنوك؟
- ما هي العقبات التي تحد من تصنيف بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية؟

فرضيات البحث

قصد الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه تم صياغة الفرضية التالية :

H_1 التي تنص على أنه : يفترض أن تستخدم البنوك التجارية الجزائرية الأساليب الحديثة في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.

هذه الفرضية تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{11} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ نحو استخدام الأساليب الحديثة لتقييم مخاطر الإئتمان البنكي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

H_{12}: يفترض أن يتمكن البنك من تقييم مخاطر الإئتمان البنكي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

H_{13}: يفترض أن يتوفر البنك على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

H_{14}: يفترض أن تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.

وتنقسم إلى أربعة فرضيات جزئية:

- H_{141}: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس البعد المالي في قياس و تقييم مخاطر الإئتمان البنكي.
- H_{142}: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد الزبائن في قياس و تقييم مخاطر الإئتمان البنكي.
- H_{143}: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد العمليات الداخلية في قياس وتقييم مخاطر الإئتمان البنكي.
- H_{144}: تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس بعد التعلم والنمو في قياس و تقييم مخاطر الإئتمان البنكي.

أهمية البحث

تقدم الدراسة دليلا علميا من خلال تسليط الضوء على مقياس بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان البنكي وذلك من خلال توفير المعلومات الكافية التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية والرقابية وتقليل مخاطر عمليات الائتمان البنكي؛ إذ تعد هذه الدراسة مفيدة لمتخدي لقرار في البنوك، حيث توفر لهم المعلومات حول الوضع الراهن للبنوك، وتبين لهم متطلبات استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛حيث يعتبر القطاع البنكي أكثر القطاعات أهمية وتأثيرا على كافة القطاعات الأخرى التي تتكون منها الدولة، حيث تؤدي البنوك دورا كبيرا في الاقتصاد الجزائري وهذه البنوك هي منظمات دينامكية بحاجة مستمرة إلى اعتمادها أفضل سبل تعزيز النواحي الايجابية في أداءها.

أهداف البحث

إن إختيارنا لهذا الموضوع يرجع بالأساس إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقدير قيمة الخطر وقياسه، بحيث تتمكن البنوك من خلالها بتجنب المخاطر المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على ملائتها ومكانتها بين البنوك، مما يجعل إمكانية التحكم في هذه الأخيرة امرأ يسيرا و نرمي من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- محاولة تحديد أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقليل من مخاطر الائتمان للبنوك الجزائرية؛
- محاولة التحقق من أن إدارة البنوك الجزائرية تهتم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على تقليل من مخاطر الائتمان؛
- محاولة استطلاع رأي المسؤولين على الجهاز البنكي الجزائري والمراجعين القانونيين عن إمكانية تقييم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في إمكانية تقليل مخاطر الائتمان البنكي؛
- محاولة التعرف على مدى توفر مقومات بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد الأساليب الحديثة في تقييم الأداء في البنوك محل الدراسة.
- محاولة الوصول إلى ما هو واقع في البنوك و تقريب الحقائق إلى ذهن القارئ؛
- اقتراح جملة من التوصيات من خلال نتائج الدراسة النظرية و التطبيقية.

و نطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة الدراسات و البحوث المتعلقة بالموضوع،كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين و الدارسين لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

مبررات و دوافع إختيار البحث

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع و المتمثل في محاولة الحد من مخاطر الإئتمان البنكي التي تتعرض لها البنوك، و ذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ و يمكن تقسيم مبررات و دوافع اختيار الموضوع إلى شقين دوافع ذاتية و دوافع موضوعية.

– الدوافع الذاتية

- إن موضوع البحث يندرج ضمن إختصاصنا و تكويننا خاصة، و أنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال التأمين ألا وهو بطاقة الأداء المتوازن حيث تعتبر من أهم العلوم المساعدة في حل التساؤلات المتعلقة بالمخاطر المستقبلية، صياغة الإستراتيجيات البنكية و اتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض؛
- الرغبة الشخصية و الفضول الزائد إلى التعرف على المستجدات التي طرأت على مجالات البنوك في مختلف القطاعات خاصة في ربع القرن الأخير؛
- الميول للبحث في الموضوعات القياسية .

– الدوافع الموضوعية

- حاجة البنوك إلى إصلاحات جذرية تسهم في الحفاظ على سلامتها المالية؛
- إبراز مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الحد والتقليل من مخاطر الائتمان البنكي؛
- الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة لكونها من الأساليب الحديثة؛
- تزايد التطورات والتغيرات واحتدام شدة المنافسة التي جعلت من إتباعها ضرورة ملحة.
-

منهجية الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث و محاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، إخترنا إتباع سنعتمد أساسا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سنستخدمه في الجانب النظي للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن. أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء مسح عن طريق العينة و الذي يعتبر أحد الأساليب التابعة للمنهج، و هذا بتسليط الضوء على المشكلة و توضيحها بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع، متخذين عينة من البنوك الجزائرية نموذجا.

مصادر البيانات و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة، فإننا سنعتمد على مجموعة من المصادر والأدوات المساعدة على ذلك أهمها :

- المسح المكتبي الذي سيكون الهدف الأساسي منه الوقوف على ما تناولته المصادر و المراجع العربية و الأجنبية القديم منها و الجديد حول موضوع الدراسة؛
- المصادر الأخرى للبيانات مثل المقالات و الدراسات السابقة الخاصة بالموضوع بالإضافة إلى مواقع الانترنت؛
- الإستعانة ببعض البرامج الإحصائية كبرنامج الحزم الإحصائية في البحوث الإجتماعية S.S.P.S الذي ساعدانا بشكل كبير على إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية ذات العلاقة بأهداف البحث.

حدود الدراسة

بهدف التحكم في الموضوع و معالجة الإشكالية محل البحث قمنا بوضع حدود و أبعاد للدراسة تمثلت أساسا فيما يلي:

– الحدود الموضوعية

تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تجنب و تخفيف مخاطر الإئتمان البنكي؛ لكن دراستنا التطبيقية ستركز على مدى تطبيق البنوك لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن – انطلاقا من الأدوات الإحصائية، الرياضية– من أجل التنبؤ بالمخاطر و هذا على الأقل من شأنه أن يكون أرضا خصبة لاتخاذ القرارات المستقبلية.

– الحدود المكانية

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مجموعة من البنوك الجزائرية ، و التي يشرف عليها البنك المركزي الجزائري.

الحدود البشرية

قمنا بنشر إستمارة الإستبانة عشوائيا عن طريق الأنترنت على جميع مواقع التواصل الإجتماعي والحسابات الشخصية للأساتذة الجامعيين .

– الحدود الزمانية

قمنا بنشر و توزيع إستمارة الإستبانة "أداة الدراسة الميدانية" على عينة البحث ابتداءا من تاريخ 01 فيفري 2020 إلى غاية 30جوان 2020.

الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي الأولي الذي قمنا به صادفنا العديد من الدراسات السابقة العربية والتي ساعدتنا كثيرا في بناء إشكالية الدراسة الحالية و في تطوير أبعاد أداة الدراسة، و فيما يلي سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات السابقة.

1- دراسة (عباس أمين وشقال رابح، 2017)

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل الائتماني في ترشيد قرار منح القروض في البنوك التجارية ومعرفة مدى مساهمته في التقليل من مخاطر وتخفيض الخسائر التي يمكن ان تتعرض لها لبنوك بسبب القروض والتسهيلات المتعثرة؛

(عباس محمد أمين وشقال رابح، استخدام التحليل الائتماني في التقليل من مخاطر منح القروض في البنوك التجارية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في التأمينات و إدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر،2017).

2- دراسة (طارق أبو قاسم أحمد ،2016)

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقليل من مخاطر الائتمان البنكي والتحقق من اهتمام إدارة المصارف التجارية سودانية باستخدام هذه البطاقة وتقويم الأداء بغية التقليل من المخاطر الإئتمان المصرفي .

(طارق أبو قاسم أحمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في التقليل من مخاطر الائتمان مصرفي في المصارف السودانية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية و المالية، جامعة الرباط الوطني، الخرطوم، السودان،2016.)

3- دراسة (جيهان ونس عبد العزيز موسى ،2016)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات اتصالات الأردنية توصلا إلى وجود علاقة بين البطاقة وأداء شركات اتصالات وكذلك وجود وعي و إدراك من العاملين في شركات الإتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق هذه البطاقة وذلك رغبة منها في تحسين قياس أدائها وصولا إلى الأهداف المخطط لها.

(جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركات الاتصالات الأردنية ،مجلة بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد السابع و الأربعين، بغداد،العراق، ، 2016.)

4- دراسة (أحمد خمان،2016)

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تطبيق البطاقة داخل الشركات ودراسة تاثير كل بعد من أبعادها على الاداء داخل المؤسسة؛

(أحمد خمان وسفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016).

5- دراسة (سلمى سدايرية ، 2014)

تهدف هذه الدراسة توضيح الأبعاد الأساسية لبطاقة وشرح وتحليل الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على المعوقات التي تواجه تطبيقها في البنوك الجزائرية.

(سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في المالية والبنوك، جامعة أم البواقي،الجزائر، 2014.)

6- دراسة (حفيان جيهان، 2012)

تركز هذه الدراسة اهتمامها بكيفية إدارة مخاطر الائتمان البنكي والتحكم فيها وإلقاء الضوء على موضوع إدارة المخاطر من خلال عرض لأهم مفاهيم المخاطر التي تواجه العمل البنكي وكذا الدور الأساسي لإدارة المخاطر وأهميتها بالنسبة للبنوك.

(حفيان جهاد، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية دراسة استبيانية في مجموعة بنوك تجارية لولاية ورقلة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، 2012).

7- (دراسة صلاح بلاسكة، 2012)

تهدف الدراسة إلى وصف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن وكذلك بيان كيفية تقييم استراتجية في المؤسسات وتحديد الأسباب الكامنة وراء عدم مقدرة المؤسسات الجزائرية على تبني الأسلوب الناجع.

(صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، 2012).

وكتعليق على نتائج الدراسات السابقة يمكن القول أنها تناولت بطاقة الأداء المتوازن، و لكنها لم تتكلم عن المعنى الحقيقي لها من خلال تطبيقها في العمليات البنكية، و انطلاقا من هذا إرتأينا أن ندعمها بمحاولة البحث عن مفهومها و معرفة أهميتها و كيفية إستغلالها، و التي يمكن لجميع البنوك أن تتبناها من أجل تحقيق الإستغلال الحقيقي لبطاقة الأداء المتوازن.

أكدت أغلب الدراسات أن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دورا هاماً في بناء بنية البنوك، التي تلازمها الأخطار حيث أن وقوعها لا شك يسبب خسائر، فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر وسيلة لتجنب أو تحديد مخاطر الإئتمان البنكي قبل وقوعها، فهي تعمل على التنؤ بالمخاطر التي يمكن أن تقع لهذه البنوك؛

مساهمة الدراسة

من خلال تحليل و تمحيص الدراسات السابقة يمكن التعقيب عليها من أجل الخروج بمساهمة الدراسة من خلال النقاط الآتية:

- عدم وجود دراسات سابقة – على حد علم الباحث – حاولت إبراز كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحديد مخاطر الإئتمان البنكي ؛
- العديد من الدراسات السابقة أو على الأقل أهمها تم تطويرها في بيئات أجنبية تختلف كليا عن البيئة العربية و الجزائرية لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها و الأخذ بها كمسلمات؛

- أغلب الدراسات التي تناولت استخدام بطاقة الأداء المتوازن ركزت على بعد واحد منها فقط، وتم إهمال الأبعاد المتبقية و مختلف الانعكاسات المترتبة عنها؛
- ندرة الدراسات في الجزائر التي تكلمت عن موضوع بطاقة الأداء المتوازن.

و انطلاقا مما سبق يمكن القول أن مساهمة هذه الدراسة تظهر من خلال كونها من أوائل الدراسات التي تحاول دراسة بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة.

الإطار العام لأقسام الدراسة

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، ولإختبار الفرضيات و لتحقيق أهداف هذه الدراسة اقتضت الضرورة تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول نتناول فيه الإطار العام لمخاطر الائتمان البنكي من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول :مفهوم، أهمية، أنواع ومبادئ الإئتمان البنكي؛
- المبحث الثاني: عناصر، مراحل، معايير والعوامل المؤثرة في منح الإئتمان البنكي؛
- المبحث الثالث: مفهوم، أسباب، أنواع، أساليب مواجهة مخاطر الإئتمان.

أما من خلال الفصل الثاني سنتعرض إلى عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مفهوم، أهمية، أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن؛
- المبحث الثاني: أبعاد البطاقة (المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية)؛
- المبحث الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، مقومات تطبيقها وعوامل نجاحها وصعوبات تطبيقها.

أما الفصل الثالث فيمثل الشق التطبيقي حيث سنتناول فيه دراسة ميدانية حول محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الإئتمان البنكي، واشتملت على ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: المجتمع وعينة الدراسة؛

- المبحث الثاني: اختيار ثبات وصلاحية القياس واختبار الفرضيات؛
- المبحث الثالث: تحليل النتائج المحصل عليها.

وأخيرا الخاتمة وتشمل النتائج والتوصيات.

صعوبات الدراسة

تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد الدراسة فيما يلي :

- ندرة المراجع و الدراسات السابقة في الجزائر التي تناولت موضوع البحث و خصوصا فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي صعب كثيرا من مهمتنا أثناء محاولة حصر الموضوع.
- واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة الميدانية، حيث أن الحصول على الإجابات الخاصة بالإستبانة استغرق وقتا طويلا كما رفض العديد من رواد مواقع التواصل الإجتماعي الإجابة على الإستبانة، الأمر الذي أدى بنا إلى اللجوء لإستعمال العلاقات الخاصة في كثير من الأحيان للحصول على الموافقة.
- صعوبة التنقل وإيجاد المكتبات وخاصة في ظل الجائحة(فيروس كورونا)، التي أدت إلى غلق كل السبل

الفصل الأول

مخاطر الائتمان البنكي

تمهيد

يعتبر موضوع المخاطر الإئتمانية أحد أهم المواضيع التي تزايد فيها اهتمام الباحثين نظرا لما تواجهه البنوك من تحديات المنافسة التي أصبحت تتخذ طابعا عالميا، حيث نتجت عنها مجموعة من المتغيرات على الساحة الدولية كالإتجاه نحو تحرير التجارة، والخدمات المالية وظهور التكنولوجيا المعلومات، كل ذلك أدى إلى زيادة تنوع الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك مع زيادة تعقيداتها والتي تأتي في مقدمتها الإئتمان البنكي، حيث أن النشاط الإئتماني يعتبر ذا أهمية كبيرة لنجاح المؤسسات المالية البنكية لأن نتائج أعمالها تعتمد بدرجة كبيرة على جودة وحجم المحفظة الإئتمانية لديها، وبالتالي لابد من تلك المؤسسات من توجيه معظم مصادرها نحو إدارة ورقابة ومتابعة المحفظة الإئتمانية من المخاطر .

وعليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح الإئتمان البنكي وأهميته وكذا أهم خطواته والتعرف على المخاطر التي تنصب عليه ومنه قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : الإئتمان البنكي.
- المبحث الثاني : خطوات منح الإئتمان .
- المبحث الثالث : المخاطر الإئتمانية.

المبحث الأول : الإئتمان البنكي

يعتبر الإئتمان البنكي من أهم استثمارات البنك، إذ يمثل الجانب الأكبر والأساسي من الأصول وكذا العائد الأساسي للبنك من خلال منحه للأفراد والمؤسسات الإقتصادية وفي ظل تزايد سرعة عجلة العولمة المالية وانفتاح الأسواق المالية والمصرفية على بعضها البعض، فالمخاطر الناجمة عن الإئتمان بالإضافة إلى سوء الإدارة تعتبر من أهم الأسباب التي أدت إلى تعثر البنوك وحدوث الأزمات .

ولهذا سنتناول من خلال هذا المبحث مفهوم الإئتمان، أهميته وكذلك أنواعه ومبادئ منحه .

المطلب الأول : مفهوم الإئتمان البنكي

إن جذور كلمة الإئتمان موجودة في القرآن الكريم وفي الحديث النبوي الشريف وهي مأخوذة كما ترى من الأمانة، ويقال أن فلانا قد إئتمنك على سره أي اعتبرك شخصا أمينا، فأطلعك على سره، وكذلك البنك فهو يقرضك النقود ويأئتمنك عليها فهي إلى الجانب كونها قرضا أمانة في يدك عليك أن تعيدها في موعد استحقاقها وعملية إعطاء البنك نقوده لك هي في واقع الحال إئتمان، أي أن المصرف إئتمنك على نقوده فهي أمانة عندك وعليك أن تعيدها في الموعد المتفق عليه.[1]

أما معنى الإئتمان باللغة الإنجليزية credit نجد أنه ناشئ من عبارة cardo في اللاتينية وهي تركيب لاصطلاحين : CARD ويعني باللغة السنسكريتية نقد، DO باللغة اللاتينية أضع، وعليه فالمصطلح معناه أضع الثقة .[2]

ويقوم الإئتمان على أساس الثقة والأمانة، أي توافر ثقة المعطي من الأخذ، وهذا عنصران هما المحور الذي ترتكز عليهما عملية إئتمان.

[1]– زيان رمضان ومحفوظ جودة، إدارة مخاطر الإئتمان، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتزويدات، القاهرة، مصر، 2008، ص: 12.

[2]– سوزان سمير ذيب وآخرون، إدارة الإئتمان، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص:11.

ومن هذا المفهوم يمكن القول أن الإئتمان البنكي يعبر عن الثقة التي يوليها المصرف لشخص ما (طبيعي أو معنوي)، حيث يضع تحت تصرفه مبلغ من النقود لفترة محددة ، بحيث يقوم العميل في نهايتها بالوفاء بالتزاماته.[1]

ويعرف الإئتمان على أنه:" التبادل الحالي للبضائع والممتلكات مقابل دفع القيمة المساوية لها، والمتفق عليها في المستقبل."[2]

ويعرف كذلك على أنه : "مبادلة قيمة حاضرة بقيمة آجلة ومثال ذلك المقرض الذي يقدم مبلغا من المال للمقترض، القيمة الحاضرة هي المبلغ الذي يستلمه المقترض ويدفعه للمقرض أما القيمة الأجلة فهي الدفعات أو الأقساط عند سداد القرض في الموعد المستقبلي المحدد."[3]

وعادة ما يكون التسهيل الإئتماني:[4]

- إما مبلغا من المال يتفق عليه ويضعه البنك تحت تصرف العميل لاستخدامه في غرض محدد معلوم للبنك، وضمن شروط وحدود متفق عليها والواردة في عقد الإئتمان بين لبنك والعميل ويكون هذا العقد مقيد بفترة زمنية وشروط أخرى تتعلق بنوع التسهيل وحجمه ومعدل الفائدة وطريقة السداد وغيرها من الشروط الضرورية في اتفاقية عقد الإئتمان؛
- أو تعهدا يصدر من البنك بناءا على طلب العميل لصالح طرف آخر(المستفيد) لتحقيق غرض معين ولأجل محدد، كما هو الحال في خطابات الضمان والكفالة والاعتمادات المستندية، وتمثل هذه التعهدات التزامات غير مباشرة على البنك وتتحول إلى إلتزامات مباشرة في حال رفض العميل سداد مستحقات الدين المترتبة عليه أو تثبت عدم قدرته على السداد؛

[1]- أبو عبدو مصطفي إبراهيم، أثار المخاطر الإئتمانية على محددات قرارات الإئتمان، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في العلوم المالية المصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين، 2004، ص:11.

[2]- فلاح الحسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك : مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر،عمان، الأردن، 2000، ص: 123.

[3]- رامي هاشم الشنباري، التحليل المالي ودوره في صنع القرار الائتماني في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في العلوم المالية المصرفية ، جامعة العالم الأمريكية،غزة، فلسطين، 2006، ص:74.

[4]- خالد أمين عبد الله، إدارة المخاطر الائتمانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 3.

وتعرف وظيفة الإئتمان في البنك على أنها :" تزويد الافراد والمؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة، ويتم تدعيم هذه العلاقات بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للبنك استرداد أمواله في حال توقف العميل عن السداد وبدون أي خسائر".[1]

نستنتج من المفاهيم المذكورة أعلاه أن الإئتمان :

- يتضمن علاقة بين طرفي طرف دائن وطرف مدين؛
- ينشا من خلال عملية تبادلية ويرتكز أساسا على الثقة؛
- يتضمن الإئتمان من قبل المدين بالدفع بتاريخ الاستحقاق المحدد؛
- يأخذ صورة شفوية أو تحريرية أو ضمنية؛
- يرتبط ببعض المخاطر لوجود فترة زمنية بين نشوء الإئتمان وبين تاريخ تسديده؛
- لابد من وجود ضمانات في العقد تفاديا للخسائر والمخاطر.

المطلب الثاني : أهمية الإئتمان البنكي

يمكن معرفة أهمية الإئتمان البنكي من خلال أهميته بنشاط البنوك ذاتها أو من تأثيره على النشاط الاقتصادي، والتي تتمثل في:

- **أهمية الإئتمان على مستوى البنوك** : يعد الإئتمان البنكي على مستوى البنك الاستثمار الأكثر قسوة لما يتحمله البنك من مخاطر متعددة قد تؤدي إلى إفلاس البنك وتعرضه إلى انهيار كبير، ومن جانب آخر يعد الإئتمان الاستثماري الأكثر جاذبية لإدارة البنك والذي يحقق من خلاله الأرباح ومن دونها يفقد البنك قدرته بوصفه وسيط مالي بين العملاء.
- **أهمية الإئتمان على المستوى الاقتصادي** : يؤثر الإئتمان البنكي على المستوى الاقتصادي من خلال تأثيره على أبعاد النمو، فازدهار الاقتصاد يتوقف على النمو الذي تحققه المؤسسات المالية

[1]- شحاتة حياة، مخاطر الائتمان في المصارف التجارية، الطبعة الأولى، المكتبة الانجلومصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص: 104.

التي تعمل في الدولة ، وكما يعد في الوقت ذاته أداة تؤثر على حجم ومستوى الاقتصاد من خلال زيادة معدلات التضخم والانكماش من خلال المبالغة فيمنح الإئتمان من قبل لبنوك، لذا فيجب أن يكون الإئتمان متوازن وملبي للاحتياجات التمويلية الفعلية للاقتصاد القومي بما يؤدي إلى زيادة معدلات التنمية المنشودة .[1]

- **أهمية الإئتمان بالنسبة للمقترض** : تكمن أهمية الإئتمان بالنسبة للمقترض من خلال الدور الذي يلعبه هذا الإئتمان في تدعيم عملياته الاستهلاكية، إذ يمكن المقترض من الحصول على بعض السلع الاستهلاكية على الرغم من عدم قدرته على دفع قيمتها في الوقت الحاضر وذلك بمنحه التمويل اللازم لشراء هذه السلع على أن يتم سدادها على أقساط.[2]

ويمكن إبراز أهميته على النحو التالي : [3]

- **زيادة الإنتاج** : تحتاج المشروعات الصناعية والزراعية الكبيرة الجديدة منها والقائمة على موارد مالية مستمرة ضخمة تفوق الموارد الذاتية للمشروعات، لذلك تلجأ تلك المشروعات إلى الإئتمان في البنوك أو إلى إصدار سندات وطرحها على الجمهور وتلعب البنوك متخصصة دورا كبيرا في توفير مثل هذه الموارد المالية، ويمكننا القول هنا أن البنوك الإئتمانية تقوم بدور الوسيط فيما بين المدخرين والمستثمرين من أجل المساهمة في تمويل أو زيادة الإنتاج والاستثمار في الاقتصاد الوطني؛
- **زيادة الاستهلاك** : يساهم الإئتمان في حصول المستهلكين من أصحاب الدخول المتدنية على بعض السلع استهلاكية المعمرة وغيرها من السلع، مما يترتب عليهم التزامات دفع تلك الإئتمان عندما ترتفع دخولهم المستقبلية أو من مدخراتهم المستقبلية، ويساعد الإئتمان الاستهلاكي في تنشيط جانب الطلب على السلع والخدمات الاستهلاكية مما يؤدي إلى زيادة حصة السوق وزيادة حجم الإنتاج ودعم الاقتصاد الوطني؛

---

[1]- عقيل دخيل كريم، قياس مخاطر الائتمان المصرفي ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمصارف العراقية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية، العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، 2019، ص:240.

[2]- عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 104.

[3]- زكريا الدوري و يسرى السمائري، البنوك المركزية والسياسات النقدية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،الدوحة، 2006، ص-ص: 76 77.

- **توزيع الموارد المالية والإئتمانية على مختلف الأنشطة الاقتصادية** : يلعب الإئتمان دورا مهما في توزيع الموارد المالية المتاحة للجهاز البنكي بين مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية بما يضمن الاستخدام الكفء لهذه الموارد من خلال توزيعها على جميع المشاريع وفقا لاحتياجات بما يحقق نمو اقتصاديا متوازيا يخدم كل من السياسة الإئتمانية والسياسة الاقتصادية؛
- **تسوية المبادلات"أداة للتبادل"** : نقصد بتسوية المبادلات أي تبادل بين طرفين وبما أن الأوراق النقدية والمسكوكات تمثل دينا لحاملها لذمة الجهة المصدرة لها، فان الشيكات تمثل دينا لحاملها علا البنك المسحوبة عليه؛
- **تشغيل الموارد العاطلة** : يمكن الاستفادة من الأموال العاطلة من تشغيلها بصورة مؤقتة من خلال التمويلات قصيرة الأجل وبهذا فالمقترض ينتفع من استخدام هذه الموارد في نشاطات مؤقتة تحقق لها دخلا مربحا وبالمقابل فان المقرض سيحصل لقاء استعماله لتلك الموارد على دخل مناسب؛
- **تسهيل عميلة تبادل التجاري:** استخدام الاعتمادات المستندية والتي تمثل أحد أشكال الإئتمان البنكي، يوفر طريقة سهلة للدفع في التجارة الخارجية مع ضمان حقوق المورد والمصدر، فمزيد من الإئتمان يستدعي زيادة في حجم الموارد المتاحة للتوظيف والعكس فإن نمو حجم الموارد يتطلب بحثا عن فرص جديدة للإئتمان تكون مضمونة وذات عائد مقبول وهكذا يكون الادخار مقابلا للإئتمان وله تأثير على سلوك كل من المدينين والدائنين سواء بواسطة جهاز فائدة أو سياسة إئتمانية. [1]

[1]- نجلاء عطية و محمد السيد، إطار المحاسبي مقترح لترشيد قرارات الائتمان المصرفي بالتطبيق علا القطاع السياحي، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في المحاسبة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2010، ص:50.

المطلب الثالث : أنواع الإئتمان البنكي

يأخذ الإئتمان والتسهيلات البنكية صور متعددة تختلف من حيث المدة والغرض والتي يمكن تصنيفها كالتالي:[1]

1- من حيث مدة الإئتمان

و ينقسم إلى :

1-1- الإئتمان قصير الأجل : والذي تتراوح مدته بين 30يوم ولا يزيد عن عام واحد، وهو في العادة يستخدم من قبل المقترض لسد نقص في رأس المال لمواجهة النفقات الجارية للمشاريع الخاصة بالشركات، والذي يتسم بانخفاض حجم العائد نظرا لقصر المدة؛

1-2- الإئتمان متوسط الأجل : وتتراوح مدته بين سنة واحدة وخمسة سنوات على الأكثر يستخدم لأغراض التجديد والتوسع الصناعي ؛

1-3- الإئتمان طويل الأجل : والذي تزيد مدته أكثر من خمسة سنوات على الأكثر يستخدم لتمويل المشاريع الاستثمارية وشراء الأصول الثابتة، ويميز هذا النوع بزيادة المخاطر وسعر الفائدة عليه ؛

2- من حيث الغرض من الإئتمان

و ينقسم إلى :

2-1- الإئتمان الاستثماري : والذي يمنح لتأسيس المشاريع الإنتاجية وتجديدها وتوفير السيولة المالية اللازمة لها.

2-2- الإئتمان التجاري : يستخدم في الاستيراد والتصدير والتوزيع بهدف تنشيط تداول السلع وتسهيل العمليات الإنتاجية؛

[1]- الحمداني رافعة إبراهيم، استخدام نموذج Sherrod للتنبؤ بالفشل المالي، مجلة جامعة الانبهار للعلوم الاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الأنبار،الرمادي، العراق، 2013، ص: 13.

2-3- الإئتمان الاستهلاكي : أي القروض الموجهة لشراء السلع لأغراض استهلاكية والتي يستفيد منها الأفراد العاديون لسد حاجياتهم الضرورية؛

3- من حيث الضمانات المرتبطة بالإئتمان

و ينقسم إلى :

3-1- الإئتمان الشخصي : هو الإئتمان الذي يحصل عليه المقترض دون أن يقدم أية أموال عينية ضمانا لتسديد الإئتمان بل يكتفي مانح الإئتمان بوعد يقطعه المدين على نفسه بتسديد الدين؛

3-2- الإئتمان العيني : فهو الإئتمان الذي يحصل عليه المقترض بعد تقديمه للموجودات ضمانا لتسديد ذلك الإئتمان؛

4- من حيث الشخص المقترض

و ينقسم إلى :

4-1- إئتمان بنكي خاص : هو الإئتمان الذي يمنح للأشخاص وفقا لقانون خاص، وهم الأفراد الطبيعيون والأشخاص الاعتباريين كالشركات ويعتمد هذا النوع على الملائمة المالية للأشخاص المستفيدين.

4-2- إئتمان بنكي عام : هو إئتمان الذي يمنح لأشخاص القانون العام والهيئات والمؤسسات العامة والجهات الحكومية، وتعتمد في الحصول على الإئتمان على الثقة في التعامل مع الدولة ومركز الدولة المالي.

5- وفقا لطريقة استخدامه من البنوك

ويقسم إلى : [1]

- إئتمان بنكي نقدي مباشر؛
- إئتمان بنكي غير مباشر؛

[1]- الخياط زهراء، استخدام نموذج Sherrod للتنبؤ بفشل المصارف في محافظة نينوى، مجلة التنمية للرافدين، المجلد 01، العدد الحادي عشر، كلية الاقتصاد، جامعة الرافدين، العراق، 2013، ص: 65.

- إئتمان بنكي دولي ؛
- إئتمان بنكي المشترك؛
- إئتمان بنكي تأجيري.

الجدول رقم (01-01) : تصنيفات الإئتمان البنكي.

من حيث المدة	إئتمان قصير الأجل إئتمان متوسط الأجل إئتمان طويل الأجل
من حيث الغرض	إئتمان استثماري إئتمان تجاري إئتمان استهلاكي
من حيث الضمانات	إئتمان شخصي إئتمان عيني إئتمان ممزوج شخصي وعيني
من حيث الشخص المقترض	إئتمان بنكي عام إئتمان بنكي خاص
من حيث طريقة استخدامه من البنوك	إئتمان نقدي مباشر إئتمان نقدي غير مباشر إئتمان دولي إئتمان مشترك إئتمان تأجيري

المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الرابع : مبادئ منح الإئتمان وخصائصه

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى كل من مبادئ منح الإئتمان وخصائصه من خلال ما يلي:

1- مبادئ منح الإئتمان

يقصد بمبادئ الإئتمان تلك الإجراءات المتسلسلة المتعارف عليها في تقييم طلبات الإقراض الهادفة إلى تعظيم المنافع وتقليص المخاطر إلى ادني حد ممكن، وتهمل البنوك عندما تقوم بعملية الإقراض على الموازنة بين عدة عوامل متضاربة ومتعارضة حتى تحقق هدفها بالإقراض الجيد المربح، ويتم منح الإئتمان بنكي استنادا إلى قواعد و أسس ثابتة ومتعارف عليها ومن أهمها:[1]

– اعتبارات السيولة : وتقوم على أساس أن البنك يكون قادرا باستمرار على مقابلة التزاماته اتجاه العملاء أصحاب الودائع عن طريق تحقيق سيولة الكافية مما يستدعي بالضرورة قيام البنك باستخدام قدر من موارده في أصول تتمتع بقدر كافي من السيولة مما يتيح له إمكانية استرداد قيمتها بسرعة دون التعرض للخسارة؛

– اعتبارات الربحية : ومفادها أن قرار منح الإئتمان يواجه في الوقت الذي ينبغي على البنك أن يحتفظ فيه بالأموال اللازمة لمقابلة التزاماته اتجاه عملائه، فان عليه أن يعمل على تحقيق حد معقول من الربح؛

– قرارات البنك المركزي : حيث يخضع البنك في منح الإئتمان لما يصدره البنك المركزي من قرارات مثل تلك المتعلقة بالحدود التي يتعين أن لا يتجاوزها التوسع الإئتماني، وكذلك نسبتي السيولة والاحتياطي النقدي الواجب الاحتفاظ بهما؛

– السياسة الإئتمانية للبنك : حيث يخضع البنك فيما يمنحه من إئتمان للسياسة الإئتمانية التي تضعها إدارته والتي تتمثل في المبادئ المنظمة لأسلوب منح تسهيلات إئتمانية وأنواع أنشطة اقتصادية التي يمكن تمويلها وكيفية تقدير مبالغ التسهيلات وأنواعها وآجالها الزمنية وشروطها.

[1]– عقيل دخيل كريم، مرجع سبق ذكره، ص:24.

2- خصائص الإئتمان البنكي

توجد عدة خصائص للائتمان البنكي من أهمها :[1]

خاصية التصفية الذاتية : تعمي التصفية أن القرض يستخدم في غرض محدد، ويترتب على هذا الاستخدام توليد تدفقات نقدية خارجة تستخدم في سداد القرض.ولقد عبرت تعليمات البنك المركزي عن هذه الخاصية باشتراط توافر مصدر السداد لدى العميل المقترض؛

– خاصية الإقراض لآجال قصيرة : المقصود بالآجال القصيرة ليس هو ما يطلق أحيانا بالمفهوم الشائع بأنها سنة فأقل، ولكنها أن تكون دورة التمويل تغطي دورة واحدة للتشغيل والإنتاج والبيع ثم التحصيل؛

خاصية نقل القروض للبنك المركزي : تعني هذه الخاصية استحواذ البنك التجاري على أصول يمكن نقل عبئها مؤقتا للبنك المركزي عن طريق الاقتراض بضمانها، ويطلق عليها السيولة الاحتياطية، إذ يمكن للبنك التجاري عند الحاجة أن يعيد خصم الأوراق التجارية المتوافرة فيها الشروط المقدرة، أو يعيد رهن بعض أنواع الأوراق المالية أو السلع التي يرتهنها لعملائه بشروط محددة؛

– خاصية الملائمة بين حجم ونوع القروض وبين احتياجات العميل : نعني بهذه الخاصية بتقنين غاية الإئتمان، وتتمثل هذه الغاية في توفير التمويل المناسب للعميل حجما ونوعا، تبعا لاحتياجاته مع برمجة سداد ما حصل عليه وفق ظروف الدخل المتولد من تشغيل هذا التمويل؛

– خاصية المغايرة "تغيير الظروف": من الأمور المتعارف عليها أن القرض الذي يمنح لعميل معين يرتبط ويدور مع ظروف العميل ومع المناخ السائد وقت منح القرض كما ترتبط شروط ومكونات وضمانات القرض مع هذه العوامل مجتمعة.

[1]– منى ممدوح المولا، العوامل المؤثرة على إدارة المخاطر في القطاع المصرفي ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، المجلد 02، العدد الستين، كلية التجارة، جامعة القاهرة،القاهرة،مصر، 2003، ص : 125.

المبحث الثاني : خطوات منح الإئتمان

تعتبر خطوات منح الإئتمان البنكي سلسلة متكاملة ومترابطة تؤثر في عملية واتخاذ القرار الإئتماني، حيث تترتب على هذا القرار مجموعة من المحددات متمثلا في الإئتمان الممنوح وما يترتب عليه من المخاطر وكيفية تعامل معها.

المطلب الأول : عناصر منح الإئتمان

إن صياغة القرار الإئتماني تعتبر المحصلة النهائية للدراسة الإئتمانية المستوفية لجميع عناصر منح الإئتمان، وتعتبر خطوة هامة وضرورية، حيث أن سوء صياغة القرار الإئتماني سواء من حيث حجمه أو من حيث شكله أو برنامج سداده أو ضعف الضمانات المرتبطة به، أو إذا كان التمويل ذو شروط مجحفة أو صعب التنفيذ أو الفوائد العالية، كل ذلك قد يؤثر على إنتاجية العميل و إيراداته، وبالتالي في قدرته على سداد الإئتمان الممنوح وتتبلور العناصر الرئيسية للإجابة على كيفية منح الإئتمان حول مايلي:[1]

– حجم أو قيمة التسهيلات المقترح منحها : المعيار الرئيسي لتحديد حجم الإئتمان هو تناسبه مع الغرض المطلوب من اجله، ومع طبيعة نشاط العميل وطول دورة نشاطه ومدى موسمية هذا النشاط، واحتياجات رأس المال العامل اللازم وصافي رأس المال العامل المتاح، كما أن الغرض من التسهيلات يؤثر على قرار المنح، حسب أهمية هذا الغرض، فهل هو غرض استثماري استراتيجي تنموي مهم أو هو غرض استهلاكي ليس له آثار لتنموية كلية، وكذل حسب هذا الغرض هل هو نشاط مضمون النجاح ومضمون الرواج، أو نشاط نمطي لا يكون مضمون الرواج والنتائج، فمنح العميل التسهيلات بأكثر مما يحتاج سوف يضر العميل كثيرا ويعد مدخلا مبكرا لحدوث التعثر، فهو يؤدي إلى تحميل العميل بأموال مقترضة ذات تكاليف مادية مرتفعة لا تناسب حجم الإنتاج وريعيته، كما قد يؤدي إلى استخدام هذه الأموال في نواح ترفيهية أو غير ضرورية وخطورة ذلك انه لا يمكن رد هذه الأموال بسهولة أو دون خسائر، كما أن منح العميل تسهيلات بأقل مما يحتاج سوف يؤثر سلبا في توفير مستوى السيولة اللازم لإدارة النشاط وهو أمر قد يعرض العميل لاختناقات متكررة تؤثر في قدرته على تسيير نشاطه،

[1]– محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشاة المعارف،القاهرة، مصر، 2000، ص:23.

وبالتالي تصنيفه ضمن قائمة الديون المتعثرة، مما سيؤدي إلى التنفيذ على ضماناته وإلى تعريض البنك إلى تكوين مخصصات مالية مقابل الدين المتعثر مما سيؤثر على أداء المحفظة الإئتمانية بشكل خاص وأداء البنك بشكل عام.

– **الغرض من التسهيلات المقترح منحها للعميل** : لابد أن يكون الغرض من طلب القرض أو التسهيلات الإئتمانية واضحا ومحددا في الدراسة الإئتمانية، وان ينعكس ذلك على كيفية التي سيتم بها منح التسهيلات الإئتمانية المقترحة، فإذا كان الغرض من التسهيلات الإئتمانية تمويل أصول ثابتة أو خطوط إنتاج فإن الأمر يختلف كثيرا عما إذا كان الغرض هو تمويل احتياجات دورة التشغيل، أو عما إذا كان الغرض تمويل شراء سيارات سياحية لأعضاء مجلس الإدارة ففي الحالة الأولى يتأثر حجم التسهيلات بأسلوب وطريقة شراء الأصول الثابتة، هل هي متوفرة في السوق المحلية، أو سيتم استيرادها من الخارج وكل أسلوب يفرض شكلا مختلفا في كيفية منح التسهيلات وتوقيت استخدامها.

– **شكل التسهيلات الإئتمانية** : إن كيفية صياغة قرار منح الإئتمان يمثل أهمية كبيرة في إدارة التسهيلات إئتمانية بشكل عام، حيث أن منح تسهيلات قصيرة الأجل لتمويل أصول ثابتة يؤدي إلى ارتباك العملاء ماليا، وتعثرهم في السداد لحلول تواريخ الاستحقاق مثلا قبل وصول الآلات واستغراق معظم الوقت في اختبار الأصل وتجارب التشغيل، وبالتالي عدم مساهمته بشكل فعلي في خلق إيرادات اللازمة لمقابلة الالتزامات الناشئة عن تمويله بالاقتراض أو استخدام تسهيلات قصيرة الأجل لتنفيذ المباني و الإنشاءات والمرافق.

– **برنامج السداد** : يجب تصميم برنامج سداد بناءا على طبيعة نشاط العميل بشكل خاص وان يتوافق هذا البرنامج زمنيا مع ما تعكسه قائمة التدفقات النقدية حيث يقع تاريخ الاستحقاق الأقساط مع الفترات التي يتوافر فيها العميل صافي تدفقات نقدية موجبة تكفي لمواجهة التزاماته، كما يجب أن يرتبط برنامج السداد مع طول دورة النشاط، إذ لا يمكن اقتراح برنامج سداد على دفعات شهرية بينما نشاط العميل ذو طبيعة نشاط استيرادي ا وتجارة موسمية.

- **مصادر السداد للتسهيلات الإئتمانية المقترح منحها** :ينبغي أن يتضمن قرار منح الإئتمان مصادر سداد التسهيلات الإئتمانية المقترح منحها، ولابد للمسؤول الإئتماني أن يوضح في مذكرته الإئتمانية على أن السداد يتم من خلال المشروع أو الغرض الذي استخدم فيه الإئتمان مع اخذ الحسبان الملاءة المالية للعميل وحجم الإنتاج والمبيعات، وما يترافق مع مكانة المركز المالي للعميل وخبرته التاريخية في مجال إنتاجه ومعرفته التامة بالسوق من خلال الموردين والزبائن وفيما إذا كان لديه مصادر أخرى للسداد.إذ يرتبط مصدر السداد بطبيعة النشاط،شكل التسهيلات الإئتمانية، الغرض من استخدام التسهيلات، ونوع الضمانات المقدمة.

المطلب الثاني : مراحل منح الإئتمان

عادة ما تضع البنوك خطوات لمنح الإئتمان، وذلك منعا لحدوث أي خلل أو انحراف عند اتخاذ قرار بمنح الإئتمان أو عدمه، وأهم الإجراءات والمراحل التي تمر بها عملية منح الإئتمان.

1- دراسة طلبات الإئتمان : يتقدم العميل بطلب الحصول على قرض وفقا للنموذج المعد من قبل البنك يحدد فيه الغرض من الإئتمان وفترته وجدول سداده، وقد يستدعي الأمر إجراء أكثر من مقابلة شخصية مع العميل للوقوف على الجوانب التي لا يغطيها طلب الإئتمان، أو حتى القيام بزيارات شخصية من قبل موظفي البنك إلى نقر العميل الطالب للقرض.[1]

2- تحليل المركز المالي للعميل : يتم تحليل مركز مالي للعميل طالب القرض من خلال دراسة القوائم المالية، وتحليلها لفترات قد تصل إلى ثلاث سنوات أو أكثر وقد تشمل عملية تحليل مركز مالي للعميل دراسة بعض النسب والمعدلات كنسب السيولة ونسب الربحية ونسب النشاط ، نسب المديونية، وبذلك تتحدد الملاءة المالية للعميل وفيها إذا كان في وضع يسمح له بالحصول على فرض أولا.

3- **الاستفسار عن مقدم الطلب** : حيث يتم الاستفسار عن السمعة التجارية للمقدم طلب إقراض وشكل علاقته السابقة مع البنك أو مع البنوك الأخرى لكي تتخذ قرار إئتماني سليم،

[1]- عبد المعطي رضا الرشيد و محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص:221.

4- التفاوض مع العميل : بعد التحليل المتكامل لعناصر المخاطر الإئتمانية المحيطة بالقرض المطلوب بناءا على المعلومات التي تمت جميعها، يقوم البنك بالتفاوض مع العميل على شروط العقد التي تتضمن : [1]

- تحديد مبلغ العقد؛
- الغرض الذي يستخدم فيه؛
- كيفية صرفه؛
- طريقة سداده؛
- الضمانات المطلوبة؛
- سعر الفائدة.

5- طلب الضمان التكميلي :يقوم بالطلب من العميل تقديم ضماناته، والمستندات التي تثبت ملكيته لهذه الضمانات بالإضافة إلى وثائق التأمين على الأصول المقدمة كضمانات.[2]

6- توقيع عقد الإئتمان : قد يتفق الطرفان على شروط العقد وبنود التفاوض بينهما وقد لا يتفقان، فإذا اتفقا فإنهما يقومان بتوقيع العقد يتضمن كافة الشروط.

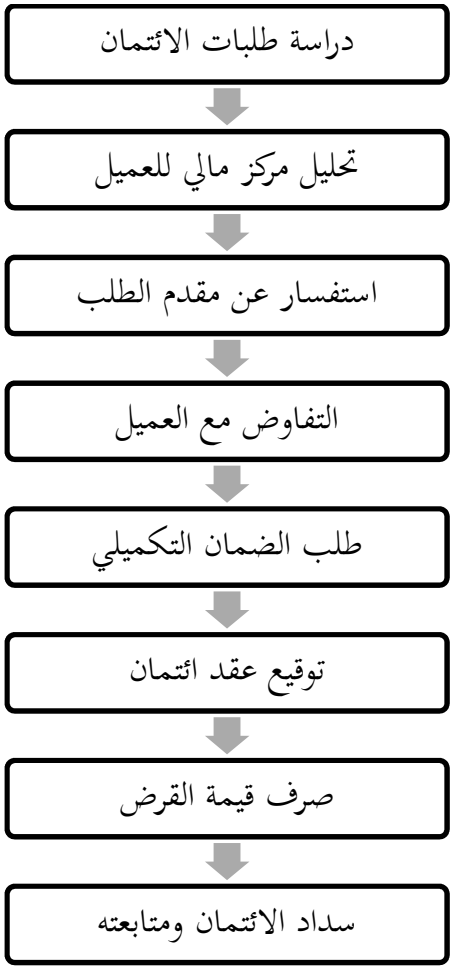
7- صرف قيمة القرض : بعد توقيع العقد القرض بين البنك والعميل يقوم البنك بوضع قيمة القرض تحت تصرف العميل، حيث يكون من حق العميل سحب كامل المبلغ أو جزء منه.

8- سداد الإئتمان ومتابعته : تعتبر مرحلة تحصيل القرض آخر مرحلة من مراحل القرض وهي التي يقوم فيها العميل بسداد القرض مضافا إليه الفوائد، وذلك وفق طريقة سداد متفق عليها ولضمان متابعة عملية السداد فإن من الضروري فتح ملف لكل عميل فيه كافة المستندات الخاصة بالقرض، وبعدها يقوم بمتابعة تسديد القرض.

[1]- حمزة المحمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 205.

[2]- حسين بالعجوز، مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية: دراسة مقارنة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص:73.

الشكل رقم (01-01) : إجراءات منح الإئتمان.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث : معايير منح الإئتمان

يعتمد البنك في منح الإئتمان عدة معايير لتجنب الوقوع في الكثير من المخاطر التي من الممكن تجنبها ومن بينها.

1- شخصية العميل : تعد شخصية العميل الركيزة الأساسية الأولى في القرار الإئتماني وهي الركيزة الأكثر تأثيرا في المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية، فيجب على الإدارة في بادئ الأمر أن تحدد شخصية العميل بدقة فيمكن أن نقول أنها تعني الخصائص التي تظهر رغبة العميل القوية في سداد القرض وفوائده،

وهذه الرغبة تعتمد على نشأة الشخص وما يتمتع به من أخلاقيات وصفات الأمانة والشرف والعدالة ويمكن التعرف على شخصية العميل من خلال انتظامه في سداد ديونه ومستحقاته.[1]

2- رأس المال : يعتبر من أهم أسس القرار الإئتماني ولهذا فان إدارة الإئتمان تزيد من تحليلها لرأس مال العميل، لتحديد المخاطر التي تتعرض لها ونعني برأس المال العميل مقدار ما يملكه من ثروة أو ما يملكه من أصول منقولة أو الأسهم والسندات، وأخرى غير منقولة يجب على العميل بان يتمتع برأس مال مناسب يمكن البنك من استرداد مستحقاته فهو يحول دون وصول الخسائر إلى حقوق الدائنين، وعند دراسته هذا العنصر ينبغي التركيز على تحليل نسب المديونية والأموال الذاتية والأموال المقترضة فإن كان رأس المال يتمتع بملاءة فهذا يعني أن المركز المالي للعميل سليم.

3- القدرة على الدفع : نعني دراسة قدرة العميل على الدفع مباشرة، بحيث تضمن للبنك سلامة استخدام الأموال المقدمة له وبالتالي سداد الديون في مواعيدها، ويعتبر هذا العمل من أهم الأعمال الفنية للباحث الإئتماني وتعتمد على خبرته والأساليب التي يستخدمها في الحكم على مقدرة العميل علا الدفع ويمكن قياس كفاءة العميل الإدارية عن طريق دراسة سياسة الخاصة بالتسعير منتجاته المختلفة،ومقدرته على المنافسة والتنبؤ بالإضافة إلى التغيرات في طلب على السلع وتنوع منتجاته.[2]

4- الضمانات : تعتبر الضمانات نوع من الحماية والتأمين للبنك من مخاطر التوقف عن السداد يطلبها البنك من المقترض لتعزيز الثقة ولضمان استرجاع حقه في حالة توقف العميل عن السداد وينبغي أن تتوفر في الضمانات صفات محددة مثل : سهولة التصريف، البيع، إمكانية التخزين .....الخ.

والضمان الأفضل للبنك هو ذلك الذي يمكن تحويله إلى نقد بسهولة وبدون خسارة ولذلك يجب أن يراعى عند تحديد الضمان مايلي:

- تقلب قيمة الضمان بشكل كبير خلال فترة الإئتمان؛

[1]- عباس محمد أمين وشقال رابح، استخدام التحليل الائتماني في التقليل من مخاطر منح القروض في البنوك التجارية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في التأمينات و إدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر،2017، ص:25.

[2]- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص: 222.

- درجة الرهن من الدرجة الأولى لصالح البنك بحيث يمكن استخدامها لسداد قيمة الإئتمان عند عجز العميل عن السداد؛
- ملكية العميل للضمانات ملكية كاملة وليست محل للنزاع؛
- كفاية الضمانات المقدمة لتغطية قيمة الإئتمان والفوائد والعمولات الأخرى قدر المستطاع.

5- الظروف المحيطة : يتأثر منح الإئتمان بالتقلبات الاقتصادية والاجتماعية لذلك وجب على محلل الإئتمان في البنك دراسة الأحوال الاقتصادية والمالية والمستقبلية ومدى تأثيرها على أوضاع مقرض وكذا ظروف المنافس في السوق من حيث حجم المبيعات والقدرة علة تحقيق الإيرادات .

وقد أتيحت أمام إدارة الإئتمان مجموعة من النماذج للمعايير الإئتمانية التي تستخدم في التحليل الإئتماني وهي :5C's ، 5P's ، PRISM ، طريقة التحليل المالي وطريقة LAAP والتي من خلالها يمكن استقرار مستقبل القرار الإئتماني وسنكتفي بعرض ملخص للنماذج الثلاثة الأكثر شيوعا وهي:

- **نموذج المعايير الإئتمانية المعروفة بـ5C's** : يعد هذا النموذج ابرز منظومة إئتمانية لقيت قبولا عاما لدى محللي ومانحي الإئتمان على مستوى العالم عند منح القروض، ويتم تقييم المخاطرة العامة التي يمكن أن تتعرض لها عملية منح إئتمان البنكي من خلال آلية تنطوي على تقييم خمسة عناصر أو متغيرات أساسية وهي : الشخصية Character، القدرة Capacity، رأس المال Capital، الضمان Collateral، الظروف المحيطة Conditions.

  وتعرف تلك الآلية والتي يتطلب تنفيذها بطريقة متكررة مع كل طلب مقدم لمنح إئتمان بنظام Five Cs System، نظرا لان جميع عناصرها تبدأ أسماءها باللغة الأجنبية بحرف C.[1]

- **نموذج المعايير الإئتمانية المعروفة ب 5Ps** : يمكن أن يستخدم متخذ القرار الإئتماني نموذجا آخرا من المعايير المستخدمة في دراسة الجوانب المحيطة بطلب الإئتمان، أن تحليل المعايير وفق هذا النموذج يعطي الدلالات نفسها التي يعطيها النموذج السابق، وإن كان بأسلوب آخر

[1]- أنس خلوف، مقرر إدارة الائتمان، منشورات جامعة حماد، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، 2018، ص:25.

كما نجد أن هذا النموذج يولي اهتماما خاصا بالقرض والغرض منه ويركز أساسا على دراسة معايير خمسة: العميل People، الغرض من الإئتمان Purpose، القدرة على السداد Payment، الحماية Protection، النظرة المستقبلية Perspective.[1]

- **نموذج المعايير الإئتمانية المعروفة ب PRISM** :

يعتبر منهج PRISM للمعايير الإئتمانية احدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية في التحليل الإئتماني، ويعكس هذا المنهج جوانب القوة والضعف لدى العميل،ويمكن إدارة الإئتمان من تشكيل أداة قياس توازن من خلالها بين المخاطرة والقدرة على السداد، تتكون عناصر PRISM من مجموعة معايير تشترك فيما بينها بالحرف الأول من كلمتها وهي : التصور Perpective، القدرة على السداد Repayment، الغاية من الإئتمان Purspose intetionor، الضمانات Safeguards، الإدارة Managment.

مما سبق نستنتج أنه لا يوجد تعارض بين النماذج الثلاثة لمعايير منح الإئتمان رغم اختلاف مسمياتها، إلا أن مضامينها متداخلة وتشترك فيما بينها في الكثير من العناصر والتي تعكس قدرة النماذج الثلاثة في أن تعطي إدارة إئتمان تصورا شاملا عن العميل والإحاطة بالمخاطر التي سوف تتعرض لها، كما يجب أن لا تغفل عن أن المخاطر التي تتعرض إدارة الإئتمان هي ليست مخاطر التي تنشأ بفعل منح الإئتمان للعميل فقط وإنما هي منظومة من مخاطر يشترك في تحقيقها كل عناصر العملية الإئتمانية: البنك، الإئتمان المقدم للعميل، والعميل ذاته.

[1]– طارق الله خان و أحمد حبيب، إدارة مخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية و التجارية، المعهد التجاري للتنمية والبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص:476.

الشكل رقم (01-02) : نماذج المعايير الإئتمانية.

طرق تحليل مخاطر الائتمان		
PRISM	5P's	5C's

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك مجموعة عوامل مترابطة ومتكاملة تؤثر في اتخاذ القرار الإئتماني في أي بنك وهي :

1- العوامل الخاصة بالعميل

بالنسبة للعميل تقوم عوامل الشخصية ورأس المال والقدرة على إدارة نشاطه وتسديد التزاماته، الضمانات المقدمة، الظروف العامة والخاصة التي تحيط بالنشاط الذي يمارسه العميل، تقوم جميعها بدورها في تقييم مدى صلاحية العميل للحصول على إئتمان المطلوب، وتحديد مقدار المخاطر الإئتمانية ونوعها والتي يمكن أن يتعرض لها البنك عند منح الإئتمان، فعملية تحليل المعلومات والبيانات عن حالة العميل المحتمل سوف تحقق القدرة لدى الإئتمان على اتخاذ قرار إئتماني سليم.

2- العوامل الخاصة بالبنك

وتشمل هذه العوامل:[1]

- درجة السيولة التي يتمتع بها البنك حاليا وقدرته على توظيفها، ومفهوم السيولة يعني قدرة المصرف على مواجهة التزاماته، والتي تشمل بصفة أساسية عنصرين هما تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع، وأيضا تلبية طلبات الإئتمان أي القروض والسلفيات لتلبية احتياجات المجتمع؛

[1]- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية،بيروت، لبنان، 1991، ص:93.

- نوع الإستراتجية التي يتبناها البنك في اتخاذ قراراته الإئتمانية ويعمل في إطارها أي في استعداده لمنح إئتمان معين أو عدم منح هذا الإئتمان؛
- الهدف العام الذي يسعى البنك إلى تحقيقه خلال المرحلة القادمة؛
- القدرات التي يمتلكها البنك وخاصة الكوادر البشرية المؤهلة والدربة على القيام بوظيفة الإئتمان المصرفي وأيضا التكنولوجيا المطلقة وما يمتلكه البنك من تجهيزات الكترونية حديثة.

3- العوامل الخاصة بالتسهيل الإئتماني

ويمكن حصر هذه العوامل بما يلي:[1]

- الغرض من التسهيل؛
- المدة الزمنية التي يستغرقها القرض أو التسهيل، أي مدة التي يرغب العميل بالحصول على التسهيل خلالها ومتى سيقوم بالسداد وهل تتناسب فعلا مع إمكانيات العميل؛
- مصدر السداد الذي سيقوم العميل المقترض بسداد المبلغ منه؛
- طريقة السداد المتبعة أي هل سيتم سداد القرض أو التسهيل دفعة واحدة في نهاية المدة، وذلك بما يتناسب مع طبيعة نشاط العميل ومع إيراداته وموارده الذاتية وتدفقاته الداخلة؛
- نوع التسهيل المطلوب وهل يتوافق مع السياسة العامة للإقراض في البنك أو يتعارض معها.

ويمكن أن نضيف إلى هذه العوامل ضرورة الالتزام بالقيود القانونية حيث يصدرها المصرف المركزي، إمكانية التوسع في الإئتمان أو تقليصه والحد الأقصى للقروض ومجالات النشاط المسموح بتمويلها بحيث لا يحدث لي تعارض بين سياسة البنك الإئتمانية والتشريعات المنظمة للعمل المصرفي.

[1]- محسن أحمد الخضيري، الديون المتعثرة الظاهرة الأسباب و العلاج، إيزاك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996، ص:321.

المبحث الثالث : المخاطر الإئتمانية

على الرغم من اختلاف طبيعة الإئتمان في حجمه وغرضه وأسعار الفائدة عليه وتاريخ استحقاقه، ونوع الضمانات المطلوب من عميل إلى آخر إلا أن الخطر موجود دائما بالقرض الممنوح ويعد من أبرز المخاطر التي تعترض نشاط البنوك، وضمن هذا المبحث نتناول مفهوم المخاطر الإئتمانية وأنواعه وأهم أسبابه وطرق أساليب مواجهة هذه المخاطر.

المطلب الأول : مفهوم المخاطر الإئتمانية

تعرف المخاطر بصورة عامة بأنها الصعوبات التي تواجه المصارف والتي ينجم عنها خسائر مالية مستقبلية مما يتطلب اتخاذ إجراءات اللازمة من أجل تحقيق أضرارها ولعل اغلب المخاطر التي تواجه المصارف تتمثل بالمخاطر المالية المتضمنة مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق ومخاطر السيولة، كما وتعرف المخاطر الإئتمانية بأنها احتمالية عدم قيام العميل المقترض من سداد القرض وأعبائه وفقا للشروط المتفق عليها عند منح إئتمان، وان السبب الرئيسي وراء مخاطر إئتمان هو المقترض بسبب عدم استطاعته برد القرض مع فوائده، ويمكن مفهومها بأنها احتمالية عدم قيام الطرق المقابل للبنك بالوفاء بالتزاماته، في حدود الشروط المتفق عليها، فهي لا تقتصر على وظيفة الاقتراض فقط إنما تمتد لنشاطات أخرى كالتمويل التجاري وعمليات الصرف الأجنبي.[1]

المخاطر الإئتمانية هي درجة التقلب في الأرباح التي يمكن أن تنشأ الخسائر القروض والاستثمارات المتمثلة بالديون المعدومة، وهي المخاطر المرتبطة بفشل الطرف الآخر في الوفاء بالالتزامات التي تعهد بها، وهي تلك المخاطر المفترضة والمتمثلة في عدم تأكد المقرض من قيام المقترض بسداد القرض الذي يحصل عليه في موعد استحقاقه.[2]

[1]– عباس علي، تحديد الأسباب الإدارية و المالية لفشل الشركات، دراسة تحليلية على شركات التضامن الأردنية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 02، كلية الإعلام، جامعة بغداد،العراق، 2011، ص: 05.

[2]– حاسب إيمان، دور التحليل المالي في منح القروض : دراسة حالة بنك الوطني الجزائر وكالة ورقلة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في البنوك والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص: 26.

كما يمكن أن نضيف عدة احتمالات أخرى والتي توضح أكثر المخاطر الإئتمانية وهي كالتالي:[1]

- المخاطر الإئتمانية هي نوع من أنواع المخاطر والتي ترتكز على ركني الخسارة والمستقبل؛
- لا تقتصر المخاطر الإئتمانية على نوع معين من القروض، بل إن جميعها يمكن أن تشكل خطر بالنسبة للبنك ولكن بدرجات متفاوتة، كما أنها لا تتعلق فقط بعملية تقديم القروض فحسب بل تستمر حتى انتهاء عملية التحصيل الكامل لمبلغ المتفق عليه؛
- يمكن أن تنشأ المخاطر الإئتمانية عن خلل في العملية الإئتمانية بعد انجاز عقدها سواء كان في المبلغ إئتماني أو في زمن التسديد؛
- المخاطر الإئتمانية هي خسارة محتملة يتضرر من جراءها المقرض ولا يواجهها المقترض ولذلك فهي تصيب كل شخص يمنح قرضا سواء كان بنكا أو مؤسسة مالية أو منشاة أعمال بيع لآجل؛
- إن السبب الرئيسي وراء المخاطر الإئتمانية هو المقترض بسبب عدم استطاعته أو عدم التزامه أو عدم قيامه برد أصل القرض وفوائده؛
- لا تختلف وجود المخاطر الإئتمانية فيما إذا كان المقترض شخصا حكوميا أو لا، إذ أن القروض الممنوحة لمنشآت الدولة تتضمن هي الأخرى مخاطر إئتمانية على الرغم من إشارة بعض إلى أن المخاطر القروض الموجهة للحكومة معدومة، كون أن الحكومة لا يمكن أن تمتنع عن سداد القرض.

ومنه يمكن القول أن مخاطر الإئتمان تنشأ بسبب عدم سداد بالكامل وفي الموعد المحدد مما ينتج عنه خسارة مالية ومن أهم أسباب نشوء مخاطر إئتمان بنكي :[2]

- عدم تطابق المعلومات بين البنك والعميل؛
- عدم التزام المقترض بأخلاقيات عقد الاتفاق المبرم مع البنك؛

[1]- حفيان جهاد، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية دراسة استبيانية في مجموعة بنوك تجارية لولاية ورقلة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، 2012، ص:10.

[2]- ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 444.

- اتسام أداء الجهاز البنكي بالتسرع والمنافسة غير الرشيدة؛
- العجز في الإطارات الفنية والإدارية المؤهلة مما يفتح المجال أمام ارتكاب الأخطاء عند اتخاذ القرارات الإئتمانية؛
- عدم توافر المؤسسات المالية الأخرى في بعض الدول مما أدى إلى عجز المؤسسات بنكية القائمة عن استيعاب التمويلات المطلوبة لجوئها إلى توظيف الأموال في مسارات غير اقتصادية؛
- تعرض اقتصاد الدولة إلى هزات اقتصادية قد تؤثر في النهاية على نشاط العميل أو البنك في حد ذاته.

المطلب الثاني : أنواع المخاطر الإئتمانية

مهما تعددت الأخطار التي تتعرض لها القروض فهي أنواع منها ما يتسبب فيه العميل ويسمى أخطار خاصة ومنها ما لا علاقة له بالعميل ولا المؤسسة المقترضة وتسمى بأخطار العامة، ويضاف إليهما المخاطر الناجمة عن أخطار البنك بنفسه.

1- المخاطر الخاصة

ترتبط هذه المخاطر بالعميل أو النشاط الذي ينتمي إليها وتنقسم بدورها إلى :

1-1- مخاطر متعلقة بالعميل : وترتبط هذه المخاطر بالعناصر الرئيسية المتعلقة بالجدارة الإئتمانية للعميل مثل أهليته وسمعته ونزاهته والتزامه بالوفاء بحقوق الآخرين المتعاملين معه في مجال نشاطه وسلوكياته الأخلاقية، فقد يفقد العميل أهليته كما قد يهدر سمعته الشخصية نتيجة سلوكيات اجتماعية طرأت على سلوكه الشخصي بعد تحصيله على القرض. [1]فمن العملاء من هم قادرين على سداد مديونياتهم ومع ذلك يتهربون من سدادها بل لا يمانعون من الدخول مع البنك في منازعات قضائية وهكذا تنشا بعض التصرفات السيئة من بعض العملاء تضر بالبنك وتشكل له خطورة.

[1]- أحمد غنيم، صناعة القرار الائتماني و التمويل في إطار الإستراتجية الشاملة للبنك،الطبعة الثانية، مطبع المستقبل، القاهرة، مصر، 2002، ص:73.

كما قد يكون البنك عرضة لمخاطر عد السداد نتيجة لتدهور المركز المالي لطالب الإئتمان أو تدهور الكفاءة الإدارية في إدارة العميل لنشاطه، مما يؤدي إلى عدم الاستغلال الكفء للأموال المقترضة وبالتالي تراجع القدرة الإنتاجية وجودة المنتجات التي يتخصص العميل في تقديمها نتيجة خلل في السياسات وأساليب الإنتاج المتبعة.[1]

1-2- مخاطر مرتبطة بالنشاط الذي يزاوله المقترض : ترتبط هذه المخاطر بالنشاط الذي ينتمي إليه العميل وهي مخاطر مختلفة من نشاط إلى آخر ففي الإنتاج الزراعي هناك مخاطر الظروف المناخية القاسية وفي إنتاج الصناعي بشكل عام هناك أخطار تتعلق بعدم توفر المواد الخام لإنتاج أو تعتبر أذواق مستهلكين أو دخول منافسين جدد.

2- المخاطر العامة

ويقصد بها المخاطر التي تتعرض لها القروض بصرف النظر عن طبيعة وظروف المنشاة المقترضة ويمكن جمعها في مايلي :

2-1- مخاطر أسعار الفائدة : ويقصد بها احتمال تقلب أسعار الفائدة في المستقبل، فإذا ارتفعت أسعار الفائدة عن المعد المتفق عليه أصبح العائد البنك اقل من عائد السوق على الاستثمار هذا إذا ما كانت القروض طويلة الأجل، أما إذا كانت قروض قصيرة الأجل فان درجة الخطر تكون أقل حيث إذا كان هناك ارتفاع معدلات الفائدة قد يمكن للبنك استثمار أمواله بمعدلات فائدة مرتفعة والعكس في حالة انخفاض معدلات الفائدة؛[2]

2-2- مخاطر التضخم : إن تعرض البلاد للتضخم بعد أن تم الاتفاق بين البنك والعميل على القرض سوف يترتب عن ذلك انخفاض لقوة الشرائية لأصل القرض والفوائد وهذا ينعكس سلبا على البنك نتيجة لتزعزع المركز المالي للعميل؛

[1]- فريد راغب النجار، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، الطبعة الثانية،مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 2000، ص:27.

[2]- محمد الصالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص: 275.

2-3- مخاطر الدورات التجارية : وهي المخاطر الناجمة عن تعرض إلى هزات وأزمات تؤثر سلبا على نشاط المنشاة المقترضة وعلى مقدرتها على الوفاء بما عليها من التزامات؛

2-4- مخاطر السوق : إن التغيرات الجوهرية الحاصلة في النظام الاقتصادي والسياسي أو وقوع أحداث على مستوى المحلي أو العالمي، له الأثر الكبير على العلاقات الإئتمانية القائمة بين البنك وعملائه، فمتى كانت لتلك التغيرات أثار ايجابية على نتائج نشاط منشاة الأعمال يمكن استرجاع ما قدمه البنك من قيم، أما إذا كانت سلبية فقد يؤثر على مقدرتها على الوفاء بالدين الشيء الذي يجعل البنك عرضة لخطر عدم التسديد من طرف هؤلاء نتيجة عجزهم؛[1]

3- المخاطر الناجمة عن البنك نفسه

إن البنك أثناء قيامه بعمليات منح الإئتمان يكون عرضة للأخطاء المرتكبة أثناء تحليله للبيانات المقدمة من طرف طالب القرض أو من تلقيه للضمانات المقدمة، أو ما يمكن أن يقع فيه أثناء متابعته للقرض الممنوح ومن بين الأسباب التي تعرض البنك لمثل هذه الأخطار :

- قلة خبرة الموظفين في الاستفسار عن العميل، وإجراء التحليلات اللازمة للقوائم مالية؛
- ضعف نظم العمل الداخلية والإجراءات الرقابية وعدم توافر قنوات اتصال جيدة بين المصالح المختلفة داخل البنك وتداخلها مما يؤثر سلبا على اتخاذ القرار الإئتماني ومتابعته.

[1]- منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1996، ص:228.

المطلب الثالث : أسباب المخاطر الإئتمانية

من خلال ما سبق يتضح أنه مهما كان المستفيد من القرض سواء كان المنظمة أو الشخص أو منظمة قرض أو حتى حكومة تبقى دائما المخاطر الإئتمانية محتملة وأسباب ذلك هي متعددة والتي يمكن تقسيمها كالتالي :[1]

1- المخاطر العامة : وتتمثل في المخاطر الناجمة عن عوامل خارجية يصعب التحكم فيها كالوضعية السياسية والاقتصادية للبلد الذي يمارس فيه المقترض نشاطه أو ما يعرف بخطر البلد، بالإضافة إلى العوامل الطبيعية التي تتمثل في الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل . . . الخ؛

2- المخاطر المهنية : وهي المخاطر المرتبطة بالتطورات الحاصلة التي يمكن أن تؤثر في نشاط قطاع اقتصادي معين، كالتطورات التكنولوجية ومدى تأثيرها على شروط ونوعية وتكاليف الإنتاج، والتي تهدد المنظمات التي تخضع للتحديث المستمر بالزوال من السوق وعدم قدرتها على التسديد؛

3- المخاطر الخاصة والمرتبطة بالمقترض : وهو الخطر الأكثر انتشارا أو تكرارا و الأصعب للتحكم فيه، نظرا لأسبابه المتعددة والكثيرة والتي تؤدي إلى عدم تسديد ويمكن تقسيمه إلى عدة مخاطر:

- **الخطر المالي** : يتعلق أساسا بمدى قدرة المنظمة على الوفاء بتسديد ديونها في آجال المتفق عليها، ويتم تحديد ذلك وهذا من خلال تشخيص الوضعية المالية لها وهذا بدراسة الميزانية، جدول التمويل وجدول حسابات النتائج ...الخ.
- **مخاطر الإدارة** : وهي المخاطر المرتبطة بنوعية الإدارة، والتي يقصد بها خبرة وكفاءة مسيري المنظمة المقترضة وأنماط السياسات التي تتبعها في مجالات التسعير وتوزيع الأرباح، وكذلك النظم المطبقة في مجال الرقابة على المخزون، والرقابة الداخلية والسياسات المحاسبية التي تطبقها،لأنه عدم وجود موظفين مؤهلين وذات خبرة جيدة لدى المقترض يمكن أن يؤدي إلى عدم الاستغلال الكفء للأموال المقترضة؛

[1] -Sylvie de Conssergues, La Banque Structure, Marché, Gestion, Edition DALLOZ ,Paris, France, 1996,p 98.

- **الخطر القانوني** : وهو يتعلق أساسا بالوضعية القانونية للمنظمة ونوع نشاطها الذي تمارسه، ومدى علاقتها بالمساهمين ومن بين المعلومات الهامة التي وجب على البنك أن يقوم بمراعاتها هي : النظام القانوني للمنظمة، شركة ذات أسهم، شركة ذات مسؤولية محدودة، شركة تضامن،السجل التجاري ووثائق الإيجار والملكية، مدى حرية وسلطة مسيرين على المنظمة، علاقة المسيرين بالمساهمين؛[1]
- **خطر البلد** : لقد ظهر هذا النوع من المخاطر مع بداية الثمانينات من القرن الماضي وهو يتعلق بالدول النامية التي لها مديونية خارجية مرتفعة.

المطلب الرابع : أساليب السيطرة على المخاطر الإئتمانية

يمكن توضيح أساليب السيطرة على مخاطر إئتمان من خلال مراحل عملية إئتمانية كما يلي :

1- تقييم المخاطر : ويتم تقييم المخاطر الدقيقة لقدرة العميل الإئتمانية من خلال دراسة عناصر تحديد المخاطرة بمراعاة المبادئ التالية :

- إجراء دراسة عميقة للمركز المالي للعميل ونتائج أعماله والغرض الممنوح من أجله القرض وطريقة وأسلوب السداد؛
- الملائمة بين إجمالي التسهيلات المصرح بها للعميل وبين حجم موارده المالية مستثمرة في النشاط ونوعية ذلك النشاط؛
- استيفاء الاستعلامات اللازمة عن العميل من خلال البنك المركزي والسوق والنشاط الذي يعمل في إطاره باعتبار أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تكون على درجة كبيرة من الأهمية للوقوف على مخاطر الإئتمان.

[1]- محمد مطر، التحليل المالي الائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 360.

2- التنويع : وهو يعني أن تتسم المحفظة الإئتمانية بدرجة كبيرة من التنويع وعدم التركز الإئتمان في قطاعات معينة أو لدى عملاء معنيين، ويمكن تطبيق هذا التنويع من خلال وضع أقصى إئتمان لكل نشاط أو عميل والدخول في أسواق مصرفية جديدة.

3- التغطية : وتأخذ عدة صور أهمها تجنب تحمل أعباء التقلبات في أسعار الفائدة من خلال نقل عبئها على المقترض بتطبيق أسعار فائدة معلومة إلى جانب الموائمة بين مصادر الأموال واستخداماتها من حيث الحجم وآجال الاستحقاق وأسعار الفائدة.

4- التأمين : ويتمثل في التامين لصالح البنك من مخاطر عدم السداد لدى شركة التامين فإذا لم يسدد العميل في تاريخ الاستحقاق يحق للبنك الحصول على التعويض المناسب من شركة التامين.[1]

5- أرصدة التعويض : وهي أرصدة التي يحتفظ بها البنك كالودائع أو التأمين إلى حين انتهاء سداد.

6- الضمانات : وهي الضمانات العينية التي يقدمها العميل لتأكيد نيته لسداد الإئتمان ويجب أن تتوفر فيه الشروط التالية :

- قابلية الصرف؛
- ثبات القيمة وسهولة تحديده؛
- القابلية للنقل والتخزين؛
- أن تكون ملكية الأصل للمقترض ولا توجد عليه إلتزامات للآخرين.

7- معالجة الحالات المتعثرة : نتيجة العملية الإئتمانية التي يقوم بها البنك تظهر بعض الحالات المتعثرة التي تعود بشكل طبيعي إلى وجود فصور في تطبيق بعض أساليب السيطرة على المخاطر وفي هذه الحالة يتوجب على البنك أن يتخذ الإجراءات اللازمة لتقليل الخسائر المحتملة من خلال :

- السير في إجراءات الرسمية النصوص عليها في عقد منح تمويل لتصفية قرض؛
- عملية ترتيبات لاستيراد جزء من القرض؛

[1]- عباس محمد أمين وشنقال رابح، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

– إعطاء جزء من الأموال للمقترض للتخلي على أزمته الحالية والناتجة عن أسباب خارجة عن إرادته.

8– الاستعلام الإئتماني والمتابعة الإئتمانية :

– الاستعلام الإئتماني : يعد جهاز الاستعلامات الإئتمانية أداة فعالة للحصول على معرفة الصادقة والصحيحة والمتعمقة والتفصيلية والشاملة والكاملة حول كل ما يؤثر على النشاط الإئتماني، وذلك من خلال البحث والتحري والاستقصاء عن كمية ونوعية المعلومات المطلوبة من الباحث الإئتماني، بما يمكن من الإجابة عن استفساراته ومسايرة النشاط الإئتماني للبنك في كل مراحله.

– المتابعة الإئتمانية : مهما بلغت درجة الإئتمانية للعميل ومهما قلت قيمة المبلغ الإئتماني الذي يحصل عليه فانه يظل دائما معرضا إلى مخاطر مستقبلية قد تعيق قدرته على الوفاء بديونه مما يدفع البنوك إلى المتابعة الرفيقة والشاملة والمستمرة على طول فترة الإئتمان بما يحفظ الأداء الإئتماني للبنك ويحميه من أي انحراف في عملية استرداد الإئتمان الممنوح. [1]

9– التأكد من كفاءة العميل وإجراء دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية والمالية للمشروع : قبل منح البنك التمويل للعميل يلجأ إلى الاستعلام والتحري بكل طرق والوسائل الممكنة عن وضعية العميل الشخصية والمالية ومدى قدرته على الوفاء بالتزاماته في مواعيد استحقاقها وفق للشروط المتفق عليها، والتأكد من كفاءته في إدارة المشاريع.

10– المقاصة : يمكن للبنوك التجارية أن تستخدم طريقة المقاصة للتحوط من مخاطر الإئتمان، وذلك من خلال تصفية البنود المشمولة بالميزانية ومثلا إذا كان البنك يدين لطرف آخر بمقدار معين من المال ومن جهة أخرى يتقدم هذا الأخير بطلب تمويل بمقدار، ففي هذه الحالة يمكن للبنك أن يقوم بالتسوية الصفقة والتقليل من حجم الخسارة التي قد تعرض لها.

11– إدارة المخاطر الإئتمانية باستخدام النماذج المبرمجة بالحاسب الآلي: إن التطورات الهائلة في مجال الاقتصاد القياسي واستخدام الحاسوب قد جعلت البنوك مقبلة باستمرار على توظيف النماذج المبرمجة

[1]– كمال رزيق،ورقة بحثية بعنوان تقييم تجربة البنوك الإسلامية بالجزائر في إدارة المخاطر الائتمانية مقدمة في ملتقى الخرطوم للمنتجات الإسلامية، التحوط والإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية،البليدة، الجزائر، 2012، ص:10.

خلاصة الفصل الأول

رغم تنوع وتعدد المخاطر التي تتعرض لها إدارة الائتمان إلا أن المخاطر الائتمانية تمثل أساس المخاطر الجوهرية التي تعترض القرار الائتماني .

وإن معرفة تلك المخاطر يتطلب تحديدها بدقة بمعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد ما احتمالات حدوثها وهو ما يساعد إدارة الائتمان على التحوط منها وتجنب آثارها السلبية، فالقضاء على المخاطر المصرفية بصفة عامة والمخاطر الائتمانية خاصة مستحيل فالخطر يظل قائما في جميع نشاطات البنك وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات وقائية لتفاديها أو علاجية لتجنب ومواجهة النتائج المحتملة عن حدوثها .

ويعد تحليل الائتمان أساس متابعة وإدارة مخاطر الائتمان المصرفي كما أن قياس تلك المخاطر يساعد بدرجة كبيرة في الحد منها ومن بين الوسائل الهامة للحد والتقليل من تلك المخاطر والذي أصبح اتجاها حديثا تتبناه الكثير من المؤسسات في ظل زيادة المنافسة وكثرة المخاطر هو الاعتماد على فلسفة التنويع سواء بتنويع مخاطر الائتمان أو تنويع محفظة الاستثمار لضمان تحقيق عوائد بأقل خسائر ممكنة .

ومنه لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم مفهوم شامل عن الإئتمان البنكي وعلى أنه النشاط الرئيسي للبنوك فهو يشكل المصدر الأساسي لربحها، كما قد يتسبب في إفلاسها نتيجة للأخطار التي يتعرض لها، ولقد خصصنا مبحثا للتحدث عن وظيفة منح الإئتمان (مفهوم، أهمية، الأنواع)، وكذلك أهم خطوات منحه مع ذكر العوامل المؤثرة في منح الإئتمان.

كما تناولنا أهم أساسيات المخاطر الإئتمانية فوجدنا أن مخاطر الإئتمان تنشأ من احتمال فشل العميل المقترض عن وفائه بسداد الدين المستحق عليه في الموعد المتفق عليه، كما أنها تنشأ نتيجة عدة أسباب أهمها متعلقة بالعميل التي نحكم عليها من خلال معايير المستخدمة لمنح إئتمان ومن خلالها تبين لنا أن قرار منح الإئتمان أو رفضه يجب يتم لكل طلب مقدم فإذا كان القرار إيجابي فان الخطوة التالية هي تحديد قيمة أو حجم إئتمان وتقييم وتحديد ومراقبة مجالات الإئتمان.

الفصل الثاني

عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن

تمهيد

تواجه المؤسسات عدة تحديات وضغوطات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في مجال الأعمال فالطرق التقليدية أصبحت لا تنفع المؤسسة من تزويدها بالمعلومات، فظهرت الحاجة إلى نوع جديد من التفكير لإستراتيجي مزود بأحدث طرق التطوير وقياس الأداء ،وتوفير معلومات كافية للمديرين حول الأداء التنظيمي وبصفة خاصة الأهداف الإستراتجية وترجمتها إلى مقاييس أداء تجسد هذه ألأهداف الإستراتجية للمنظمة ،ومن أهم أحدث هذه المقاييس نجد بطاقة ألأداء المتوازن التي تعد إحدى أحدث تقنيات قياس وتقييم ألأداء والإستراتجية ،فهي تتميز بأسلوب الجمع بين كافة المقاييس الأداء المالية والأداء الغير مالية .

وكذلك تحسين مستوى الأداء من كفاءة وفعالية أعمال المؤسسة وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية ،فيتم بذلك تحليل الأداء في المؤسسة على أساس رؤيتها لأهدافها إستراتجية وتوجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة.

دون أن ننسى فإن بطاقة الأداء المتوازن تشمل أربعة محاور أساسية ألا وهي محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور المالي، محور النمو والتعلم، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثاني: المحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن.
- المبحث الثالث: منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق على أهم المفاهيم لبطاقة الأداء المتوازن والأهمية، وتوضيح أبرز الأهداف ثم في الأخير مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت المفاهيم التي أعطيت لهذه البطاقة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي :

عرفت بأنها : " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة المقاييس الأداء ،تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتجية الأعمال وإتصال الإستراتجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة".[1]

كما تعرف أنها :" نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية ".[2]

وتعرف أيضا على أنها :" مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة ".[3]

[1]– محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار معتز للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2014، ص:257.

[2]– صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، 2012، ص: 23.

[3]– عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة، مصر، 2008، ص: 498.

وتعرف على أنها :" عبارة عن مزج مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء التي توفر صورة سريعة، مكثفة وشاملة لجوانب الأداء الحرجة للمنشأة، فبالإضافة إلى المقاييس المحاسبية المعتادة التي تهتم بالجانب المالي ومعدل العائد على الموجودات مثلا".[1]

كما أشار إليها أحد الباحثين بأنها :" إطار عمل يعبر عن إستراتجية المنشاة، في شكل مجموعة من الأهداف القابلة للقياس وذلك من وجهة نظر الملاك، المستثمرين، أصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المنشأة بنفسها، وإنه إذا تم إختيار وتحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل و المقاييس المرتبطة بهما بصورة سليمة، فإنه نموذج الأداء المتوازن سوف يساعد المديرين في التركيز على تحديد الأعمال، والعمليات بينما يراها الدكتور جودة بأنه نظام إداري وليس نظام لقياس الأداء، يمكن تنظيم الأعمال من توضيح رؤيته وإستراتجيته وترجمة تلك الرؤية الإستراتجية إلى أفعال و يوفر التغذية العكسية لكل من العمليات التنظيم الداخلية والنواتج الخارجية، وذلك كمنطق لتحسين النتائج والأداء".[2]

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام إدارة يمكن المديرين التنفيذيين والمدراء لرسم أهدافهم الإستراتجية على مجموعة من مقاييس الأداء المرتبطة بالمحاور الأربعة والمعروفة بمحاور المالية والعملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم ".[3]

هي إطار عام يساعد مختلف المستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها إستراتجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة، ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال أبعاد أربعة (مالي ،عملاء، عمليات داخلية، التعليم والنمو)".[4]

[1]– محمد السيد أبو العز، ربط مؤشرات الداء بنظم الحوافز بغرض إحاطة التركيز الإنتقائي للمديرين على جوانب الأداء ،تحليل نظري ودليل تجريبي، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد الثاني، 2002، ص:298.

[2]– جودة عبد الرؤوف زغلول، إستخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرفية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الأول ،كلية التجارة، جامعة طانطا ،مصر، 2003، ص: 4.

[3]– فهيم أبو العزم محمد، العلاقات السببية لأداء الشركات المصرية "مدخل بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة المحاسبة،العدد السبعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،2008، ص: 434.

[4]– قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات اقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في التدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، 2014، ص:05.

ومن المفاهيم السابقة يمكن أن نستخلص مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

فبطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من إستراتجية المؤسسة، وهذه المقاييس تمثل أداة للمديرين لاستعمالها في توصيل نتائج الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين، ودوافع الأداء من خلالها المؤسسة ستنجز رسالتها و أهدافها إستراتجية.

المطلب الثاني : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ونستطيع تلخيصها في النقاط التالية :[1]

- توجه المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها و إستراتجيتها بدل من التركيز على نتائج المالية فقط؛
- تربط بين الإستراتجيات طويلة المدى مع الخطة السنوية قصير المدى ؛
- ترجمة الإستراتجية لأهداف قابلة للقياس؛
- تجميع بين الأداء الفرد وأهداف المنظمة و العملاء والمجتمع؛
- تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس داخلية و خارجية؛[2]
- تربط مستويات الدنيا للأهداف، الأدوات، بالمستويات العليا للمنظمة ؛
- تضمن ترابط السبب و النتيجة و تعزيز اثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على تغيرات مسبقة في أماكن أخرى ؛
- أداة تقوم بترجمة رسالة و إستراتجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة محاور هي:"المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعليم والنمو"؛
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما تعليميا ة اتصاليا و إبلاغيا وليست نظام مراقبة ومساءلة ؛
- توحد الأهداف لتوجيه جميع المقاييس المستخدمة إلى تحقيق إستراتجية كاملة ؛

[1]– أحمد حمان وسفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص:54.

[2]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي،الطبعة الأولى، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر، 2009، ص:68.

- توفر للإدارات العليا الصورة الواضحة و الدقيقة عن أداء الإدارات و الأقسام وتعرض صورة أدائهم وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتجية للمنظمة؛ [1]
- توفر معلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار؛ [2]
- تعمل على الأهداف الإستراتجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس تنعكس في صورة مقاييس أداء الإستراتجية ؛
- تشبع العديد من الاحتياجات الإدارية حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء ،قد يضمن البعض أنها متباعدة إلا أنها مرتبطة يبعضها البعض ،مثل تلبية إحتياجات الزبائن وتخفيض زمن الوفاء وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات جديدة .

كما يرى باحث آخر أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن لأعمال المنظمات تتضح فيما يلي :[3]

- مؤشر و معيار للنجاح الحالي و المستقبلي، كما أنها قائد لهذا الهدف ؛
- ربط إستراتجية المنظمة البعيدة المدى، مع نشاطاتها قريبة المدى ؛
- تحديد مجالات التنافس والتميز في المنظمة ؛
- توضيح الرؤيا وتحسين الأداء، وتضع تسلسل للأهداف وتقدم الدعم من خلال التغذية الراجعة للإستراتجية من مختلف أطراف التعامل داخل المنظمة و خارجها ؛
- الاهتمام بالعملاء و المستفيدين و جعلهم عناصر في اتخاذ القرار و المشاركة في صياغته.

المطلب الثالث : أهداف بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من الأهداف لبطاقة الداء المتوازن منها، العمل على تحقيق التعاون بين جميع الأفراد والإدارات المختلفة، التفكير الإستراتيجي، و التحسين المستمر في أداء الأفراد و العمليات و الإجراءات

[1]– جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع وأربعون،بغداد، العراق، 2016، ص: 365.

[2]– أحمد خمان و سفيان حمدان، مرجع سبق ذكره، ص:55.

[3]–ثورة عزات أبو ماريه، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق ميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل،فلسطين، 2018، ص:70.

والأهداف الأخرى من أهمها تفسير الإستراتيجي المتفق عليها،إعلان الإستراتجية في كل مكان بالمنظمة ربط الأهداف الإستراتجية بالموازنات السنوية، ربط الأهداف الإدارية و الشخصية بالإستراتجية، تحديد تنظيم المبادرات الإستراتجية، القيام بالمراجعة الإستراتجية الدورية و النظامية و الحصول على التغذية العكسية من أجل تطوير الإستراتجية .[1]

وهناك أهداف أخرى وهي كالتالي :[2]

- توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد إن كان اهتمامها منصب على المنظور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد و المدى القصير، بعد أن كان مقتصرا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛
- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتجيات طويلة الأجل ؛
- تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات و الأهداف الإستراتجية المحددة ؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لإدارة الإستراتجية، حيث تضمن تخطيط إستراتجية تنتهي بتحقيق الأهداف و الغايات المحددة، في ظل الرقابة و المحاسبية المستمرتين، فتصير هذه الإستراتجية محجور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الإستراتجيات إلى أعمال ؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي لأداء المؤسسي ؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتجية إلى مفاهيم تنفيذية ؛
- تطوير منهج تكاملي بين لإستراتجية و العمليات ؛
- تهيئة و توضيح مسار الرؤية الإستراتجية لكافة العاملين ؛
- دعم التواصل بين الإستراتجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات ؛
- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة ؛
- إدخال الاستدامة في العمليات التشغيلية للمنظمة ؛

[1]- طارق أبو القاسم أحمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان المصرفي، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المحاسبة،كلية دراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني،الخرطام، السودان، 2016، ص: 43.

[2]- صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص:5.

- تهدف البطاقة إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات و الحصول على موارد غير ملموسة .

يرى أحد الباحثين أن أهداف البطاقة تتمثل في مايلي :

- أهداف طويلة الأجل : هي النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المدى الطويل لأكثر من عام وتوضع في ضوء رسالة المنظمة .
- أهداف قصيرة الأجل : هي أهداف التي وجب أن تحققها المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و الوصول إلى الأهداف طويلة الأجل .[1]

المطلب الرابع: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

يقصد بمميزات الاستخدام العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعمليها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى ويمكن إيجاز وذكر هذه المميزات فيما يلي:[2]

- تمكن الإدارة من تحقيق ووضع الأهداف الإستراتجية بكل وضوح ؛
- المساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل شركة من الشركات ؛
- ربط أهداف الشركة بنظام الحوافز ؛
- كل مجال من المجالات البطاقة يمثل حلقة من سلسلة السبب والنتيجة والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي ينتهي بتحقيق الأهداف المالية؛
- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتجية أو التكتيكية ،ويمثل ميزة تنافسية يسهل عملية إعداد موازنة السنوية ؛
- وجود بطاقة الأداء المتوازن يمثل حلقة بين الفهم ،الإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتجية وتراقب عملية تطبيقها ؛

[1]- نادية راضي عبد الرحيم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية،، المجلد 22، العدد الثاني، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الإمارات ،أبو ظبي،الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص:16.

[2]- طارق أبو القاسم احمد، مرجع سبق ذكره، ص:45.

- تتضمن المقاييس العديد من التوازنات وبين المقاييس المالية وغير المالية أو المقاييس الداخلية والخارجية ؛
- يؤدي استخدام البطاقة إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يأخذ في الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة ؛
- يترجم مقياس الأداء المتوازن رؤية المنظمة و إستراتجيتها في مجموعة مترابطة من المقاييس الأداء وتشمل كلا من مقاييس المخرجات و محركات الأداء لهذه مخرجات؛
- إمداد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة .[1]

هناك أيضا التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن الذي يتميز بعدة خصائص أهمها:[2]

- توضيح تتابع علاقات السبب و النتيجة؛
- يساعد في توصيل إستراتجية لكل أعضاء المنظمة؛
- تهتم البطاقة في الشركات الهادفة إلى الربح على المقاييس و أهداف المالية؛
- تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل من مجالات القياس؛
- تزود بطاقة القياس الأداء بالتغذية العكسية إستراتجية وبالتالي تساعد على التعلم؛
- المرونة في استجابة السريعة لفرض تحسين ؛
- القدرة على تركيز الجهود علا بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بجميع القائمين على الأمور.

المبحث الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن

تعتمد كل مؤسسة تتبنى إستراتجية على طريقة لإنجاح خططها وذلك من خلال خلق القيمة للمساهمين والزبائن وأصحاب المصالح من أجل تجسيد الإستراتجية لتعزيز خلق القيمة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، توضح لها صورة شاملة ومتكاملة عن كيفية أداء عمل و تقييمه وترجمة الرؤية و الإستراتجية إلى أربعة محاور أو منظورات أساسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بالعلاقة السبب والنتيجة من

[1]- فاطمة رشدي سويلم، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام تكاليف على أساس الأنشطة A.B.C في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين، 2007، ص:80.

[2]- طارق أبو القاسم احمد، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

أجل تحقيق رؤية إستراتجية المؤسسة، وسنتطرق لها بالتفصيل في هذا المبحث وهي :المحور المالي والمحور العملاء، محور العمليات الداخلية، المحور الأخير النمو والتعليم .

المطلب الأول: المحور المالي

المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن أحد محاور قياس وتقييم الأداء حيث تمثل نتائجه مؤشرات لبلوغ أهداف المؤسسة، حيث تقوم المؤشرات المالية الصورة الواضحة عن أداء مالي للمؤسسة، وتؤكد مدى مساهمة تنفيذ إستراتجية في بلوغ الأهداف المخططة .

ويهدف المحور المالي تخفيض مستوى التكاليف إضافة تحقيق هدف النمو ويركز على حجم ومستوى الدخل و العائد على حقوق الملكية و العائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة.[1]

ووجه الكثيرون انتقاداتهم إلى المقاييس المالية لعدم كفاءتها ،وتركيزها الماضي وعدم قدرتها على عكس الأفعال المعاصرة لإيجاد القيمة وهناك من اعترض عليها لأنها لا تعمل على تحسين رضا الزبائن و لا نوعية ولا حتى التحفييز العاملين ،وعلى المؤسسة إن توقف من الاعتماد عليها وبالرغم من ذلك فإن عدم الاعتماد على المقاييس الملية أمر غير صحيح لأن النظام الرقابة المالية الجيد يقوي برنامج إدارة الجودة الشاملة ،وتلعب نفس المقاييس دورا مزدوجا فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتجية ،وتلائم الأهداف مع الغايات و المقاييس في مكونات بطاقة الأداء المتوازن ، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة في 3 مراحل هي :[2]

– مرحلة النمو: هي المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات و الدخول إلى أسواق جديدة واجتذاب العملاء و الاحتفاظ بمستوى مناسب لإنفاق على التطوير والبحث وتنمية قدرات العاملين.

[1]– أحمد خمان وسفيان حمدان، مرجع سبق ذكره، ص: 59.

[2]– كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المصرفية،جامعة الجنان، طرابلس ،لبنان، 2015، ص– ص: 144 – 145.

– **مرحلة الاستقرار**: تحاول إعادة استثمار أموالها وتركز المؤشرات المالية على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر و الدخل التشغيلي والقيمة اقتصادية مضافة .

– **مرحلة النضج**: ترغب مؤسسة في هذه المرحلة في جني نتائج استثمارات المرحلتين السابقتين فتركز المؤشرات المالية على التدفق النقدي ،حجم إيرادات و فترة استيراد وفي الأخير لابد أن نشير بأن التركيز علا المحور المالي لا يكفي لعدة أسباب هي :[1]

- وجود زبائن أمر ضروري وحتمي لوجود المؤسسة و مشترياتهم أساس وجودها؛
- تفهم حاجيات الزبائن أمر ضروري لاستمرار المؤسسة ؛
- فيما سبق تبين أنه لا يمكن إغفال المحور المالي في عملية تقييم الأداء المضافة إلى المحاور الأخرى وهذا ما توفره بطاقة الداء المتوازن.

المطلب الثاني : محور العملاء

محور العملاء أو منظور العملاء يعتبر جوهر المقاييس الغير مالية وأن الهدف الإستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء و كسب ولاءهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق من خلال اكتساب عملاء جدد ،والمحافظة على الحاليين وتشمل مقاييس و ومؤشرات تحقيق رضا العملاء ما يلي :

- وقت تقديم الخدمة أو السلعة؛
- حجم مرتجعات العملاء؛
- عدد العملاء الذين يعيدون استخدام المنتج؛
- عدد شكاوى العملاء التي تم حلها؛
- مدة استعداد العملاء لتحمل تكاليف مقابل اسم المنتج.

[1]– صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

ويشتمل هذا المحور على مقاييس أداء التي تحدد مدى نجاح المنظمة في المنافسة في الأسواق حيث يتم تحديد مقاييس أداء تعكس إستراتجية المنشأة ضمن هذه المقاييس حصة المنظمة من السوق ومدى الاحتفاظ بالعملاء و الحصول على عملاء جدد ،ورضا العملاء و ربحية العميل، كما يشتمل هذا المحور مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين و تتضمن مقاييس متعددة مثل :[1]

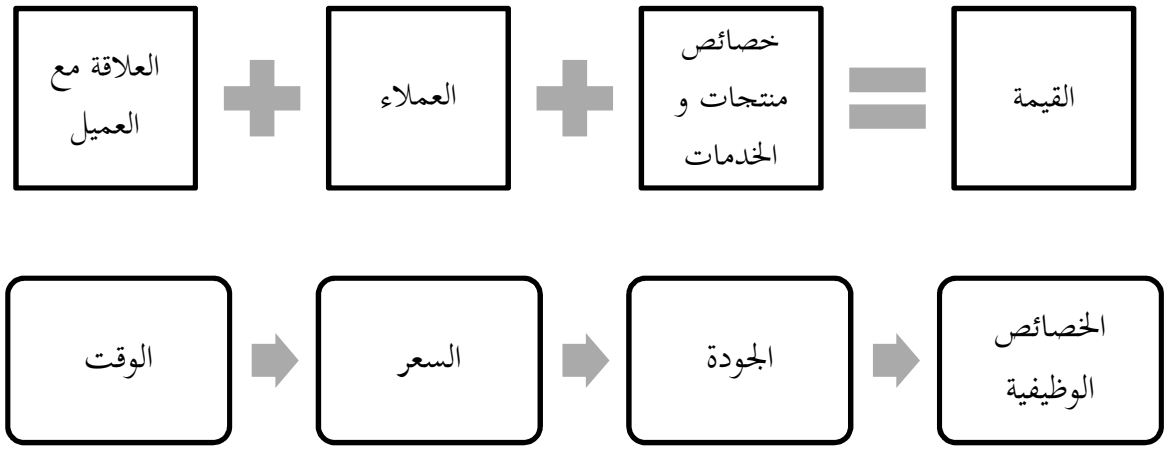
- رضا العملاء : يوفر هذا المقياس مؤشر عن كفاءة المنشاة ومدى نجاحها في تحقيق رضا العملاء حيث رضا العملاء يؤدي إلى تكرار الشراء من المنشأة؛
- الاحتفاظ بالعميل : يوفر هذا المقياس على مدى ولاء العميل ويمكن قياس مدى ولاء العملاء بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين؛
- اكتساب عملاء جدد : يقيس معدل احتفاظ المؤسسة بزبائنها؛
- الحصة السوقية : هي نسب مبيعات المؤسسة من لإجمالي مبيعات القطاع ؛
- ربحية العميل : تقيس صافي ربح الزبون بعد طرح المصاريف الاستثنائية لدعم ذلك، ويخصص التحديد الفعال بالمؤشرات والأهداف بشكل أساسي على إتباع المؤسسة تحليل ربحية العميل.

وبعد أن تتعرف المؤسسة على عملائها المستهدفين تقوم بتجديد الأهداف و المؤشرات المرتبطة بالقيمة التي تنوي تقديمها أو ما يعرف بالقيمة المقترحة التي تعبر عن الخصائص التي تقدمها المؤسسة من خلال منتجاتها و خدماتها المختلفة بهدف كسب ثقة ولاء الزبون.[2]

[1]– أحمد خمان و سفيان حمدان، مرجع سبق ذكره، ص:62.

[2]– ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء مؤسسات الصناعية واستخدام بطاقة أداء المتوازن، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص: 82.

الشكل رقم (02-01): مفهوم القيمة المقترحة .



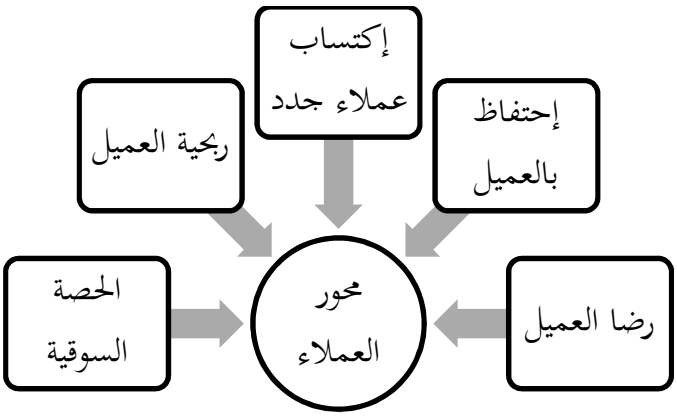
المصدر:ريغة محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص: 82 .

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن القيمة المقترحة للعميل تتمثل في مجموعة المميزات التي تقدمها المؤسسة والتي تمثل ثلاث مجالات أساسية :[1]

- خصائص المنتجات والخدمات : و تشمل الجانب الوظيفي للمنتج و الخدمة أي سعر المنتج وجودته؛
- العلاقة مع الزبون : و تتضمن زمن الاستجابة لطلبيه الزبون و كيفية شعوره اتجاه عملية الشراء من المؤسسة ؛
- العلامة والسمعة : تتمثل في العوامل المعنوية التي تجدب الزبائن مثل الإشهار وتقديم منتجات ذات جودة عالية ؛

[1] – أحمد خمان وسفيان حمدان، مرجع سبق ذكره، ص:63.

الشكل رقم (02-02) : مقاييس محور العملاء.



المصدر : من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث : محور العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن

يركز هذا البعد على مسببات و حدوث التكلفة المقاييس الغير المالية التي تعكس كيفية قيام المنشاة بترجمة و تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء و تشجيع المنشات على إعادة صيغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز و تتوقف فيه لكي تصبح أكثر نجاحا و تطورا .ويعكس كيفية قيام المنشات بترجمة تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء و يتطلب قياس كفاءة العمليات التشغيلية الداخلة وأن يشتمل المقاييس التالية :[1]

- زمن دورة الإنتاج و التشغيل ؛
- مستويات الجودة ؛
- معدلات العيوب ؛
- زمن الإستجابة ؛
- التكلفة ؛
- المرونة الإنتاجية ؛
- معدلات دوران المخزون ؛

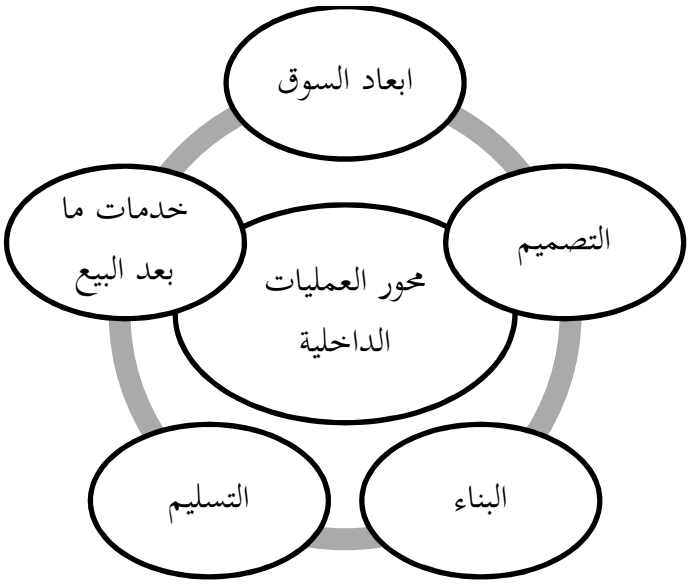
[1]- طارق أبو القاسم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

- التسليم الفوري ؛
- معدلات إعادة فحص و القبول.

كما أن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية سيترتب عليها تحسين الإنتاجية و تحقيق التوفير في التكاليف مما يؤدي بدوره إلى تحسين في الأداء المالي في صورة زيادة إيرادات المبيعات، خلال تحسين العمليات مع العملاء و أيضا في معدل دوران الأصول و كفاءة إستخدام الأموال المستثمرة، وهذا بالإضافة إلى وجود العديد من المجالات التي تظهر فيها كفاءة عملية التشغيل الداخلي والتي من أهمها ما يلي :

- إستجابة المنشاة لعمليات التطوير والتحديث والإبتكارات بهدف تطوير منتجات جديدة والدخول من خلالها إلى أسواق جديدة و قطاعات عريضة من المستهلكين ؛
- تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين و تطوير العمليات الداخلية و كفاءة إستخدام وتشغيل الأصول ،وتطوير إدارة الموارد والطاقات المتاحة؛
- إقامة علاقات قوية و فعالة مع الأطراف الأخرى الخارجية تتضمن التعاون في مجال تطوير المنتجات و سياسة الشراء ووسائل تحسين العمليات و مستويات الجودة .[1]

الشكل رقم(02-03) :محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن .



المصدر : من إعداد الطالبة.

[1] - طارق أبو القاسم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

المطلب الرابع : محور التعليم والنمو في بطاقة الاداء المتوازن

إن بعد التعلم و النمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستم ا رر و البقاءعلى المدى الطويل، فيهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد انحو التطوير و التحسين المستمر الضروري للبقاء، كما تدرس المنظمة في هذا البعد ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم و إشباع حاجات الزبائن، وتطوير تلك المعرفة، فبعد التعلم و النمو يعكس أداء المنظمة التي تتبنى تطبيق إدارة المعرفة.

كما تهتم المنظمة على تطوير القدارت والمهارت الداخلية لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدرتها لتحقيق قيمة للزبائن والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمبادارت الحالية والقدرات والمهاارت المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في المجالات التالية:

. مهارات الافراد: تكوين العمال في المؤسسة وتنمية مهاراتهم كي يكونو قادرين على التعامل مع التغيرات المستقبلية, فالتغير الحاصل في نظرة المسيرين لدور الافراد في تحقيق اهداف المؤسسة, سلط الضوء على ضرورة الاستثمار في تدريب وتحسين كفاءة العاملين والموظفين كأداة لتحسين الاداء, وتحويلهم من معالجات روتينية لخدمة الزبائن الى طرف فاعل في التنبؤ باحتياجاتهم وتلبيتها.

. انظمة المعلومات: قدرات انظمة المعلومات المتواجدة بالمؤسسة, حيث يعتبر تكوين العمال وتنمية مهاراتهم امرا ضروريا غير انه لا يكفي لتحقيق الاهداف المتعلقة بالزبائن والعمليات الداخلية, فكي يكون اداء العامل جيدا في ظل محيط تنافسي يجب ان تكون هناك انظمة معلوماتية قادرة على تزويده بالمعلومات المفصلة حول الزبائن المتعامل معهم والعمليات الداخلية والاثار المالية النتاجة عن قراراته كالحصول على معلومات مرتدة تسمح للعامل بتحسين اداءه, كما سيسمجح توفر انظمة معلومات كفؤة القيام بالتحسين المستمر للعمليات باستخدام فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

. الاجراءات التنظيمية: ان تحفيز وتشجيع المبادرات الفردية للعمال مهما كان تاهيلهم والمعلومات التي يتوفرون عليها فانه لا يمكنهن تقديم مساهمة ايجابية فيما يخص تحقيق الاهداف ان كانو لا يملكون اية حرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات ويعانون من مشكلة عدم التشجيع والاعتراف بمجهوداتهم. لذا تم ادراج الاجراءات التنظيمية كاجانب مهم في منظور التعليم والنمو والتي تضم عمليات التحفيز والتمكين.

المبحث الثالث : منهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف علا الخطوات الأساسية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك إبراز مقومات وصعوبات تطبيق بطاقة الداء المتوازن، وتحديد عوامل نجاحها.

المطلب الأول : خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

من أجل التصميم الصحيح لبطاقة الداء المتوازن لابد من إتباع مجموعة خطوات كما يلي:[1]

– الخطوة الأولى : صياغة الرؤية الإستراتجية

يجب على المؤسسة أن تحدد أولا رؤيتها ورسالتها ،لأن الرؤية هي ترجمة لطموح المؤسسة والتي من خلالها تعبر عن أحلامها ومشاريعها المستقبلية، ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، وإلى تعريف واضح للوضع الحالي للمؤسسة، ويتم أداء هذا العمل من خلال إجراء مقابلات مع رجال الإدارة العليا لتحديد رؤية المؤسسة رسالتها و أهدافها .

– الخطوة الثانية : تحديد الإستراتجية العامة للمؤسسة ورؤية الإدارة العليا

تحدد الإدارة العليا الإستراتجية المؤسسة في ضوء دورة حياتها وحياة منتجاتها، ومستوى المنافسة وإمكانياتها و مواردها في الداخل ،فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو تتعرض للمنافسة الشديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل رضا الزبائن ،الأداء البيئي، التجديد في مجال التكنولوجيا لتدعيم مركزها التنافسي، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج ومنتجاتها مستقرة سوقيا ولديها موقف

[1]– فاطمة رشدي سويلم عوض، مرجع سبق ذكره، ص:115.

تنافسي مناسب فإن الإدارة العليا تحدد إستراتجيتها على أساس محركات الداء الداخلية، مثل التشغيل الداخلي و المساهمين التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات و الأساليب الإدارية لتخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية من ناحية زيادة العائد والقيمة للمساهمين من ناحية أخرى .

– الخطوة الثالثة : تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعرف عوامل النجاح على أنها تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المؤسسة على مواجهة البيئية المتغيرة، وتكون في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة .

يتم في هذه المرحلة تحليل إستراتجيات العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتجية لمحركات الأداء الأربعة وهذا يحقق الترابط الرأسي و الأفقي لنظام تقييم الأداء من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتجيات من جهة وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتجيات جهة أخرى .

– الخطوة الرابعة : تحديد مقاييس الأداء الأهداف الإستراتجية المرتبطة بمحركات الأداء

تختص هذه المرحلة بتحديد مقاييس أداء بتحديد مقاييس أداء الأهداف الإستراتجية لمحركات أداء الأربعة ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يجب اشتقاقها من الهدف الإستراتيجي ،ويكون معبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة .[1]

– الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل

هنا يتم صياغة الأهداف ووضع خطة عمل التي وجب أن تشمل الأفراد والمسئولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية ،كما يجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة .

– الخطوة السادسة : تحديد الأفعال التنفيذية

[1]–سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء الموازن، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014، ص–ص: 62–63 .

هنا يتم الانتقال بالخطة إلى الواقع وهذا يتطلب تحديد الأهداف السنوية وتوزيع تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات ،ويقوم فريق من المؤسسة على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ويتم التعريف العاملين في كافة أقسام المؤسسة لبطاقة الأداء المتوازن وخلال هذه الخطوة يتم وضع وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن .

– الخطوة السابعة : المتابعة والتقييم

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال إعداد دليل معلوماتي عن بطاقة الأداء المتوازن بصورة ربع سنوية أو شهرية وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته مع مديري الوحدات والأقسام ،كما يتم إعادة دراسة البطاقة سنويا كجزء من عمليات التخطيط الإستراتيجي ورسم الأهداف .

المطلب الثاني : مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيقها بطاقة الأداء المتوازن بنجاح ومنها نذكر:[1]

1. **تحديد واضح للأهداف الإستراتجية** :وهي اختيار الأهداف الإستراتجية والتي يجب توافرها فيها مجموعة من المعايير أهمها :
   - الأهمية الإستراتجية وإرتباط الهدف بالميزة التنافسية ؛
   - إمكانية التطوير "أهداف الطموح في حدود الممكن" ؛
   - درجة التأثير "وجود الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف" ؛
   - القياس "أي أن الأهداف قابلة للقياس الكمي والكيفي" ؛
   - جدوى التنفيذ "أي إتاحة كافة الموارد".
2. **الأخذ بمنهج النظام** : تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة إستراتيجي وليس كنظام للقياس ،وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية

[1]– صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص–ص: 48– 49 .

للنموذج وهي ترجمة الإستراتجية إلى عمليات تشغيلية ،تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة.

3. **وجود الدافعية لإختيار بطاقة الأداء المتوازن** : إستجابة لتغيرات البيئة والضغط التي تتعرض لها المؤسسات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات ،فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .
4. **دعم وإلتزام الإدارة العليا** : من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون عن معلومات لازمة والمكافآت، أما المعنوي يكون التحفيز والتشجيع على النجاح .
5. **وجود نظام الإتصال و التواصل** : يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات من أجل إتخاذ القرارات المناسبة في وقتها .
6. **اليد العاملة** : ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها .
7. **إشتراك العاملين** : يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات ،حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد إقتراحات وأفكار جديدة كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.
8. **وجود قابلية ورغبة فالتغيير** :حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال .
9. **العمل بمبادئ الإدارة الإستراتجية** : أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف وإستراتجيات كلية تنافسية ووظيفية محددة واضحة لجميع العمال.

10. **وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن : أي** مدى المؤسسة لإدراكها بالأساليب الحديثة في القيادة والقياس وكذلك تبادلها الخبرات مع المؤسسات كبرى تطبق هذه الأساليب وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد بطاقة ألأداء المتوازن ومنه تسعى لتطبيقها في المؤسسة .

المطلب الثالث : عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل نجاح لتطبيق البطاقة في المؤسسة نذكر منها :[1]

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقدرة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات ؛
- الإهتمام بصياغة إستراتجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية فبطاقة الأداء دون رؤية إستراتجية تعتبر غير نافعة ؛
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج ؛
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل ؛
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة؛
- تبنية الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الإهتمام بالمستقبل ؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل مجالات الأخرى غير مالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة؛
- الإهتمام بالأصول غير ملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة ؛
- الندوات واللقاءات؛

[1]– محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، مجلة أردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان،الأردن، 2008، ص: 270 .

- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق البطاقة وبكل دقة ؛
- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة ودقيقة ومبنية على معلومات محددة ،مما ييسر قياس معدلات الأداء والنمو بشكل واضح ؛
- التدرج في عمليات التطبيق ؛
- وجود العناصر الأساسية للأداء "المحاور"؛
- ضرورة المراجعة الدقيقة أي مراجعة أساليب توفير البيانات وتطويرها ؛
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع إستراتجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة ؛
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة اختيارية ؛
- دراسة السوق أي تحديد خصائص السوق وما يتضمنه من منتجات وجودتها .

المطلب الرابع : صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد تواجه المؤسسة عند تطبيق البطاقة مجموعة من المعوقات والصعوبات التي ترجع في غالب الأحيان إلى ضعف تحضير المؤسسة لتبني هذا النموذج ومن أهمها نجد:[1]

- نقص المعرفة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ؛
- عدم إضافة لها أساسيات ومبادئ بطاقة الأداء المتوازن يشكل عائق في سبيل تطبيق البطاقة وقد يؤدي إلى فشلها ؛
- يحتاج إعداد نموذج بطاقة أداء متوازن إلى رؤية إستراتجية متفق عليها لذلك قد لا تكون هناك رؤية متفق عليها وقد لا تكون واضحة بالنسبة لكل المستويات الإدارية ؛
- وقد تكون التكاليف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكبر من المتفق التي ستولدها البطاقة لذلك لابد من إدراك الحاجة الفعلية للمؤسسة والذي يتم من خلال دراسة العوامل المؤثرة علا البطاقة ؛

[1]- أحمد خمان وسفيان حمدان، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 77-78 .

- نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن مما قد يؤدي إلى مقاومة تطبيق لهذا النظام كما قد تتكون لدى الموظفين إتجاهات سلبية تجاه إستخدام البطاقة وخاصة إذا كانوا لا يدركون أهدافها ؛
- صعوبة تحديد الوزن المرغوب فيه للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة لذلك ينبغي وضع مجموعة من الأهداف الثانوية يمثل موجهات للأداء ووفقا للأهداف الأساسية ؛
- صعوبة قياس بعض متغيرات الأداء ؛
- قد ينتج عن تطبيق البطاقة زيادة أعباء لعمل على مجموعة من الأفراد لذلك يقاومون تطبيق هذا النظام وتتكون لديهم إتجاهات سلبية تجاهه، خصوصا إذا لم يكونوا يدركون أهداف واضحة له ؛

و أضيف إلى ماتقدم عدد من نقاط الضعف التي تم تحديدها في البطاقة وتتمثل في :[1]

- السببية أحادية الإتجاه المبسطة جدا : إن استعمال العلاقات السببية ينظر إليها كمشكلة لأنها لا تلبي فكرة العوامل إستراتجية مجمعة،ويعتقد بأن العلاقة في أكثر من كونها علاقة سببية أحادية اتجاه؛
- عدم فصلها لسبب النتيجة في الوقت نفسه : إن البعد الزمني ليس جزء من البطاقة وذلك لأنه في بغض علاقات السبب والنتيجة تظهر بينهما وهذا غير واضح في البطاقة طالما تقيس السبب والتأثير في نفس الوقت ؛
- ليس هناك آلية للتثبيت : إن بطاقة لا تحدد ما يقاس بل تسعى لتقليل قائمة المقاييس ومن ثم فإن الميزة التي تتمتع بها البطاقة فحص مقاييس قليلة، وقد تصبح محددة عندما لا يتم إختيار أعداد مناسبة منها ؛
- عدم كفاءة الربط بين الإستراتجية والعمليات : إن البطاقة تفشل بقياس ألأداء كعملية لكونها تركز أولا على قياس أداء الأعلى والأسفل وأنها تفتقر إلى الترابط بين بطاقة الأداء الإستراتيجي عالية المستوى وبين المقاييس ذات المستوى التشغيلي .

[1]-بودودة مريم، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة المالية، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة،الجزائر، 2014، ص:65 .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن القول ان بطاقة الاداء المتوازن مفهوم جديد وحديث تم تطويره وتحديثه في التسعينيات, كما انه نموذج يترجم استراتجية المؤسسات الى مجموعة من اجراءات اداء والتي تمثل اطار عمل لتطبيق استراتجيتها, كونها تعتمد على اربعة محاور او منظورات لتقييم اداء الادارة بدلا من التركيز على المحور المالي فقط, فهو يعد غير كافي لتكوين صورة شاملة عن المؤسسة, بحيث ان النظم التقليدية غير كافية لبيئة اعمال معاصرة فهي لم تكن تساعد في تقويم اداء بشكل فعال في بيئة عصرية معلوماتية فكانت بطاقة الاداء المتوازن بديل كامل وشامل لتقييم الاداء وتحويل الاهداف الاستراتجية الى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة فهي تساعد في تطوير وتحسين قدرات العاملين والاداريين.

ومنه تم في هذا الفصل من بحثنا إلى دراسة عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن، ولقد تم التوصل من خلاله في المبحث الأول على أن بطاقة الأداء المتوازن هي أحدث طرق قياس وكذلك على أنها نظام إداري شامل متكامل لقياس أداء وعلى أنها أداة من أدوات الإدارة الإستراتجية الجيدة والمواجهة لعدة مخاطر .

وكذلك معرفة أهم أهدافها من حيث المدى الطويل الأجل وهذا بتوضيح وإبراز النتائج التي تسعى إليها المؤسسة، أما المدى القصير فهي أهداف تتمثل في استخدام الأمثل للموارد وصولا لأهداف طويلة المدى .

بالإضافة إلى أهم المحاور للبطاقة وكذلك المميزات والخطوات الرئيسية لإعدادها والتعرف علا مقومات وصعوبات تطبيقها .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان البنكي

تمهيد

بعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع مخاطر الائتمان البنكي، وبطاقة الأداء المتوازن سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذا الموضوع والذي يهدف إلى معرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان البنكي.

بحيث يتناول هذا الفصل التعرف على مجتمع الدراسة وعينتها وأساليب جمع البيانات وكيفية اختيار عينة الدراسة، إذ تم اختيارها من ذوي الخبرة العالية والأكثر كفاءة لتحظى هذه الدراسة بأكبر قدر ممكن من المعلومات والفائدة ليتم في الأخير التوصل إلى نتائج هذه الدراسة بأكبر قدر ممكن من الدقة.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجراءها؛
- المبحث الثاني : اختبار ثبات وصلاحية الدراسة؛
- المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على طبيعة الدراسة الميدانية و خطوات إجرائها بغية التوصل للنتائج المبتغاة.

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة

إن مناهج البحث في العلوم الإنسانية و العلوم الإدارية بصفة خاصة متعددة، و لا يمكن الحكم أبدا بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعده في ذلك، للوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر مشكلة ما أو لإظهار قائمة أهداف محددة، من أجل فهم أفضل و أدق لوضع السياسات و الإجراءات المستقبلية الخاصة بها. كل هذا سنحاول أبرازه من خلال هذا المطلب من خلال ما يلي :

1- المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

من المؤكد بأن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج و سلامتها، و هذا هو مفهوم المنهج؛ الذي يعرفه **عبد الهادي الجوهري** على أنه : " الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل أو بمعنى آخر؛ فإنه يشير إلى أسلوب التفكير المنظم و الكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه."[1]

و انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة التي نهدف من خلالها إلى قياس مخاطر الإئتمان البنكي و طرق قياسها مع الأخذ بعين الإعتبار درجة الخطر المتوقع حدوثه في المستقبل ، فقد استخدمنا منهجا وصفيا تحليليا من خلال الإعتماد على أسلوب المسح بالعينة.[2]

[1]- عبد الهادي الجوهري، دراسات في علم الاجتماع السياسي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1988، ص: 25.

[2]- محمد عبد الغني سعود و محسن أحمد الخيضري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستار و الدكتوراه، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر، 1998، ص: 52.

و يرى **ذوقان عبيدات و آخرون** أن هذا المنهج – الوصفي- يقوم أساسا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع بهدف التعبير عنها كيفيا و كميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، و درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى.[3]

كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها و علاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى إستنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.[4]

و من المعروف على أن الباحثين من خلال إستخدامهم للمنهج الوصفي يمكن لهم أن يستعملوا أدوات عدة للوصول إلى تحقيق أهدافهم، من بينها المقابلات بأنواعها، الملاحظات المباشرة، الإستبانة، تحليل الوثائق المختلفة...الخ.[5] و قد إخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الإستبانة كأداة لجمع البيانات، و ذلك نظرا لطبيعة البحث المتمثلة في معرفة علاقة الخطر بالأقساط المحددة و تحديد مبلغ هذه الأخيرة.

و الإستبانة كما هو معلوم عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها مسبقا، توجه إلى الأفراد داخل مجتمع البحث من أجل إبداء رأيهم فيها، و قد تكون هذه الأسئلة مغلقة، مفتوحة أو مزيجا بينهما، و تعتبر الإستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي إستخداما في ميدان العلوم الإجتماعية و الإنسانية بسبب تعدد مجالات إستخدامها و فعاليتها الكبيرة في تحصيل البيانات، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية و تتوافق مع أهداف البحث و خصائص مجتمع الدراسة.

و ما يعاب على الإستبانة عادة هو انخفاض نسبة الردود فيها بسبب عدم تحفز المبحوثين لها في كثير من الحالات ولتفادي من هذا الأمر قمنا بتقديم الإستبانة إلى أفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلة، و التي حاولنا من خلال شرح أهمية البحث و أهدافه، و أكدنا من خلالها على أمر جد مهم ألا و هو سرية استخدام و معالجة البيانات و اقتصاره على البحث العلمي، كما أكدنا على المبحوثين عدم ذكر أسمائهم و لا ألقابهم، و حتى عدم التحديد الدقيق لمنظمات عملهم، و هذا من أجل ضمان إرتياحهم و تجاوبهم مع

[3]- ذوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي : مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001، ص: 186.

[4]- صالح محمد العساف، المدخل للبحث العلمي في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان للطباعة و النشر، الرياض، السعودية، 1989، ص: 176.

[5]- محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي : القواعد و المراحل و التطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة و النشر، بدون بلد نشر، 1999 ، ص: 47.

الإستبانة، كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة التي واجهتهم مع العلم أننا لم نكن معهم إطلاقا حين الإجابة و ذلك تجنبا للتأثير عليهم، أو حتى تفاديا لتحفيزهم نحو الإجابات المثلى.

2- أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة أهمها : المتغيرات التابعة و المتغيرات المستقلة.

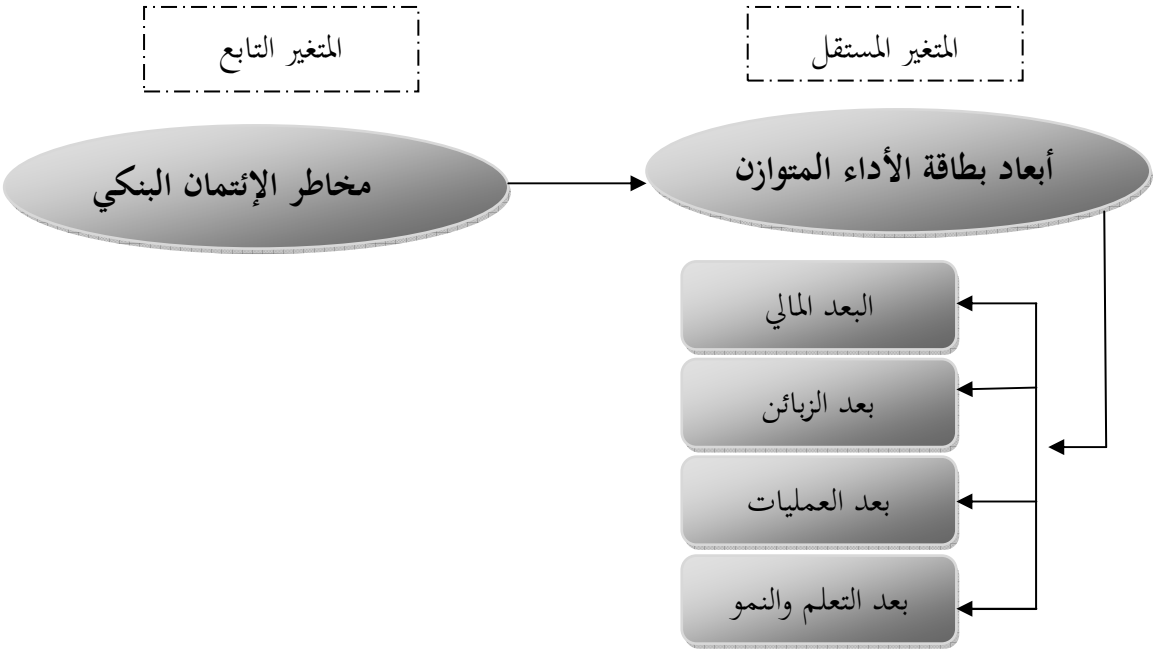
فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها و تفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكن القول أن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص و الدراسة. أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغير التابع، بمعنى أن المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل. و بتعبير أبسط فإن المتغير المستقل يمثل السبب و المتغير التابع هو النتيجة.[1]

و يقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث. و دراستنا هذه تتشكل من متغير تابع وهو مخاطر الإئتمان البنكي ومتغير مستقل يتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و المتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو.

[1] - Sekaran Uma, Research Mthods for Business : a Skill Building Approach, Fourth Edition, Wiley India, New Delhi, 2007, p,p : 88 – 89.

و الشكل الموالي يوضح أنموذج الدراسة المعتمد بشكل تفصيلي :

الشكل رقم (03-01) : أنموذج الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبة.

3- مجتمع و عينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، و يعرف **موريس أنجرس** مجتمع البحث على أنه : " عبارة عن مجموعة منتهية أم غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، و التي يجرى عليها البحث و التقصي."[1]

و انطلاقا من هذا التعريف يمكن القول أن مجتمع البحث يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها و درجة دقتها.

[1]- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات علمية، دار القصبة للنشر، الجزائر ، 2006، ص : 298.

بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع البحث هو عبارة عن مجموعة من شركات التأمين على الحياة و المدرجة في هيئة التأمين الجزائري. نظرا لصعوبة تطبيق أسلوب المسح الشامل على جميع الشركات بسبب عدة عوامل أهمها : ضيق الوقت، التكلفة الكبيرة...إلخ، فإننا إخترنا القيام بعملية المسح عن طريق العينة.

يعرف **سعيد سالم القحطاني** و آخرون عينة البحث على أنها :" مجموعة الوحدات التي يتم إختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة."[1] و انطلاقا من هذا التعريف يمكن القول على أن عينة البحث هي جزء من مجتمع الدراسة و التي سنقوم بإجراء البحث عليها، و من ثم نقوم بتعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع البحث، بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل، حيث يخضع إختيارها منهجيا إلى شروط عدة و بطرق مختلفة حسب هدف البحث و ظروف إجراءه.

اشتمل مجتمع الدراسة على الفئة الأكثر ارتباطا بإمكانية الحكم على أهمية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في تقييم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها القطاع البنكي حيث يتكون من أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى والقياديين من الإدارة التشغيلية، ويشمل ذلك جميع وكالات البنوك العاملة بالجزائر.

و تتمثل البنوك التي تم إخضاعها للبحث في :

. البنك الوطني الجزائري(BNA)

بنك التنمية المحلية(BDL)

. بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BDAR)

. القرض الشعبي الجزائري(CPA)

. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط(CNEP)

. بنك الخليج الجزائري(AGB)

. بنك الجزائر الخارجي(BEA)

[1]– سعيد سالم القحطاني و آخرون، منهج البحث العلمي في العلوم السلوكية مع تطبيقات S.P.S.S ، المكتبة الوطنية، الرياض، السعودية، 2000، ص: 269.

و تم تحديد الدراسة بهذا الشكل نظرا لأن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يتطلب تشكيل واختيار أفراد فريق تطبيق البطاقة ضمن معايير معينة، و المتمثلة في :

- أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة الأقسام و الإدارات في البنك؛
- أن يكون أعضاء فريق العمل من كافة المستويات الإدارية دون التخصيص لمستوى معين؛
- أن يكون أفراد الفريق خبراء في العمليات الداخلية و لديهم الخبرات التي تؤهلهم للقيام بهده المهمة.

حيث قمنا بتصميم استبانة إلكترونية على الانترنت "موقع قوقل" كأداة لجمع البيانات من أفراد المجتمع محل الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي للاستبانات المحصل عليها 82 استبانة ولم نقم باستبعاد أي استبانة نظرا لتوفرها على كافة الإجابات بطريقة صحيحة.

و عليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ستكون ذات مصداقية كبيرة، و يمكن الإسترشاد بها للخروج بالتوصيات المناسبة.

المطلب الثاني :أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و على المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أنه الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبانة، و ذلك نظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث كبيانات منشورة إضافة على صعوبة الحصول عليها باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية الملاحظة...إلخ. و قد مر تطوير الإستبانة بمراحل عدة و ذلك حتى نتأكد من قدرتها و صلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، و في ما يلي نقدم إيضاحا لما قمنا به في كل مرحلة :

1- بناء أداة الدراسة

انطلاقا من الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال الإطلاع على ما كتب حول الموضوع في الكتب والمجلات و الدراسات السابقة ذات العلاقة، و بغية الإجابة على إشكالية و تساؤلات الدراسة قمنا

بتصميم استبانة؛ و كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

و قد جات الإستبانة الأولية في شكلها النهائي مكونة من الأجزاء الرئيسية التالية

- **الجزء الأول** : اشتمل على البيانات الأولية حيث قسمناه إلى محورين، الأول خاص بالبيانات الشخصية ممثلة في الجنس و المستوى التعليمي و الثاني خاص بالبيانات الوظيفية ممثلة في : عدد سنوات الخبرة، إسم البنك و نطاق الإشراف.
- **الجزء الثاني** : سعينا من خلاله الحصول على البيانات المتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ،إذ تضمن بنود الاستبانة واحتوى على 32 فقرة تضم محاور الدراسة.

حيث جاءت الفقرات المرقمة من (01- 04) لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بمدى تقييم مخاطر الإئتمان البنكي في البنوك الجزائرية

و الفقرات المرقمة من (05- 09) لاختبار الفرضية الثالثة و المتعلقة بمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الإئتمان البنكي في البنوك الجزائرية

كما جاءت الفقرات المرقمة من (10- 32) لاختبار الفرضية الثالثة والمتعلقة بمدى استخدام الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم و قياس مخاطر الإئتمان البنكي في البنوك التجارية الجزائرية. والتي تم تقسيمها إلى أربع فرضيات جزئية:

حيث تم تخصيص الفقرات المرقمة من (10- 13) لاختبار الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة باستخدام مقاييس البعد المالي في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.

والفقرات المرقمة من (14- 19) لاختبار الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة باستخدام مقاييس بعد الزبائن في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.

أما لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة باستخدام مقاييس بعد العمليات الداخلية في قياس مخاطر الإئتمان البنكي فقد خصصت لها الفقرات المرقمة من (20- 25).

بينما الفرضية الجزئية الرابعة والتي تتعلق بمدى استخدام مقاييس بعد التعلم والنمو في قياس مخاطر الائتمان البنكي في البنوك الجزائرية فسيتم اختبارها من خلال الفقرات المرقمة من (26- 32).

و قد كانت كل الفقرات هنا مصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المستقصى منهم اتجاه متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسب باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى : الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية، و الذي يرمز لها اختصار بـ : S.P.S.S حيث استخدمنا إصداره 26.0 الذي يعد الأحدث.

1- التعريف ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية

يعتبر هذا البرنامج بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية في التطبيقات الحسابية للبيانات، و قد ظهر البرنامج للوجود في عام 1970 بعد عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. و قد تطور في بداية الثمانينات بحيث تم إعداده للعمل تحت نظام التشغيل D.O.S و كان الإصدار رقم 01 آن ذاك ثم تلاه الإصدارات 02،03،04. و في أوائل التسعينات صدر الإصدار الخامس للعمل مع نظام التشغيل Windows وتلته إصدارات متتابعة إلى أن وصلنا مؤخرا إلى الإصدار 26.0.

يمكن بواسطة هذا البرنامج معرفة الكثير من الخصائص المميزة لمجتمع ما من خلال التحليلات الوصفية و التمثيلات البيانية الممثلة لها، كما يمكن من خلال دراسة العلاقة بين مختلف المتغيرات، و كذا معرفة كيفية تطور الظواهر عبر الزمن سواء كانت كمية أو نوعية، و هو مستعمل بشكل واسع في البحوث الإنسانية و الإدارية بصفة خاصة. و من بين مجالات تطبيق هذا البرنامج نذكر أهمها كما يلي :

- الإحصاء الوصفي؛
- تحليل الإرتباط البسيط و المتعدد؛
- تحليل الإنحدار الخطي؛
- التمثيلات البيانية المختلفة؛التحليل العاملي؛
- تحليل التباين؛

- التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية.

2- المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الإستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي :

- المتوسط الحسابي، و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة جاءت في الإستبانة؛
- المتوسط الحسابي المرجح (الموزون)، و ذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح؛
- الإنحراف المعياري، و ذلك بغية التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد ويلاحظ أيضا أن الإنحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات و عدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فذلك يعني عدم تركز الإجابات و تشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما؛
- معامل الإرتباط، بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، و ذلك لتقدير الإتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي) ؛
- معاملات كرونباخ ألفا، و ذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، و كلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي وذلك لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد العينة حول مدى استخدام الأساليب الحديثة لقياس مخاطر الإئتمان البنكي تبعا لمتغيرات الدراسة الديمغرافية؛
- استخدام اختبار-ت- للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.

المبحث الثاني : اختبار ثبات وصلاحية الدراسة

يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب تتمثل في اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، واختبار صدق أداة الدراسة وذلك من خلال الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، كما يتناول أيضا اختبار طبيعية البيانات، نظرا لأهمية معرفة المجتمع في حالة استخدام بعض الاختبارات المعلمية، التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

المطلب الأول : ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبانة هو الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، وقد قمنا بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال معاملي الثبات والصدق كرونباخ ألفا، حيث يتم حساب معامل الثبات و الصدق كرونباخ ألفا لأسئلة الاستبانة، و ذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج المتحصل عليها، كما هو مبين في الجدول الموالي :

الجدول رقم(03-01) : معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي *
01	تقييم مخاطر الائتمان البنكي	04	0,846	0,932
02	مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	05	0,857	0,949
03	البعد المالي	04	0,807	0,835
04	بعد الزبائن	06	0,886	0,931
05	بعد العمليات الداخلية	06	0,878	0,900
06	بعد التعلم و النمو	07	0,925	0,927
جميع فقرات الاستبانة		32	0,896	0,946

* الصدق الذاتي (معامل الصدق) هو الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات ألفا كرونباخ.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (03-01) بأن قيم معامل كرونباخ ألفا، قد فاقت % 60 النسبة المقبولة إحصائيا، كما نلاحظ أن معامل الثبات للاستبيان بشكل عام قد بلغ 0.964 وهي نسبة تدل على مستوى عال من ثبات أداة القياس، وقد بلغت قيم معامل ثبات محاور الاستبيان :0,846 لمحور تقييم مخاطر الائتمان البنكي،0,857 لمحور مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، 0,807 للبعد المالي، و 0,886 لبعد الزبائن، و 0,878 لبعد العمليات الداخلية، و 0,925 لبعد التعلم والنمو، وبصفة عامة يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية، وبالتالي صلاحيته وإمكانية الاعتماد عليه لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني : اختبار صدق أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التأكد من صحة الدراسة من خلال ما يلي :

1- الصدق الظاهري

تم استخراج دلالات الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في المركز الجامعي بتيسمسيلت، والبالغ عددهم ثلاثة بهدف دراستها وتحكيمها وإبداء الرأي فيها، وذلك للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبيان، ولمعرفة مدى ملائمة فقرات الاستبيان للبعد الذي وضعت لقياسه، ومدى سلامة صياغتها اللغوية ووضوحها وتغطيتها لفرضيات الدراسة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وآرائهم واقتراحاتهم، حيث تم تعديل صياغة بعض فقرات الاستبيان وإجراء التعديلات المطلوبة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (الملحق رقم01)

2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بحساب الصدق البنائي، وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين درجة العبارة و الدرجة الكلية للمحاور المنتمية إليه، وقد تبين أنها جميعا دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5 % وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم(03-02) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة و الدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تقييم مخاطر الائتمان البنكي	0,642	0,000
02	مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0,678	0,000
03	البعد المالي	0,745	0,000
04	بعد الزبائن	0,823	0,000
05	بعد العمليات الداخلية	0,789	0,000
06	بعد التعلم و النمو	0,698	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(03-02) أن جميع عبارات الإستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 05 % ، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي بعد الزبائن بمعامل ارتباط قدره (0,823) في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحو هي تقييم مخاطر الإئتمان البنكي بمعامل ارتباط قدره (0,642).

الجدول رقم(03-03) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور تقييم مخاطر الائتمان البنكي والدرجة الكلية للمحور .

العبارات	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية
يمتلك البنك بنية مناسبة لإدارة المخاطر الائتمانية	0,653	0,000
يعمل البنك بموجب إجراءات منح ائتمان سليمة	0,512	0,000
يعمل البنك على إرساء عملية إدارة و قياس الائتمان	0,634	0,000
يعمل البنك على وجود رقابة مناسبة لمخاطر الائتمان	0,551	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-03) أن جميع عبارات الإستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 05 % ، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي "يمتلك البنك بنية مناسبة لإدارة المخاطر الائتمانية" بمعامل ارتباط قدره (0,653) في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي " يعمل البنك بموجب إجراءات منح ائتمان سليمة " بمعامل ارتباط قدره (0,512).

الجدول رقم(03-04) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الدرجة الكلية للمحور.

العبارات	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتلاءم مع متطلبات البنك	0,507	0,000
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تغطي احتياجات الأساسية للتنبؤ بمخاطر الائتمان البنكي	0,372	0,000
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤثرات موضوعية تساهم في تحسين أداء البنك	0,650	0,000
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية	0,597	0,000
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم في الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة	0,538	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-04) أن جميع عبارات الإستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 05 % ، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي " تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤثرات موضوعية تساهم في تحسين أداء البنك " بمعامل ارتباط قدره (0,650) في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي " أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تغطي احتياجات الأساسية للتنبؤ بمخاطر الائتمان البنكي " بمعامل ارتباط قدره (0,372).

الجدول رقم(03-05) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور البعد المالي و الدرجة الكلية للمحور.

العبارات	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية
يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية مسبقا	0,564	0,000
تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين و تحقيق نسبة أرباح موافقة لتوقعاتهم	0,534	0,000
يسعى البنك إلى ابتكار و تطوير الأدوات المالية باستمرار	0,678	0,000
يسعى البنك إلى استحداث أدوات تمويلية جديدة من شانها تخفيض تكاليف المعاملات اليومية	0,703	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-05) أن جميع عبارات الإستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 05 % ، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي " يسعى البنك إلى استحداث أدوات تمويلية جديدة من شانها تخفيض تكاليف المعاملات اليومية " بمعامل ارتباط قدره (0,703) في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي " تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين و تحقيق نسبة أرباح موافقة لتوقعاتهم " بمعامل ارتباط قدره (0,534).

الجدول رقم(03-06) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد الزبائن و الدرجة الكلية للمحور.

العبارات	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية
يهدف البنك إلى تحقيق رضا زبائنه من خلال تقديم أفضل الخدمات البنكية	0,715	0,000
تعمل إدارة البنك على تمتين علاقاتها مع زبائنها لمعرفة احتياجاتهم و تلبيتها	0,675	0,000
تتناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته المتاحة	0,725	0,000

يقدم البنك الخدمات للزبائن ذات الرتبة المرتفعة	0,645	0,000
تسعى إدارة البنك إلى الحفاظ على زبائنها الحاليين و جذب زبائن جدد باستخدام أساليب تسويقية	0,742	0,000
يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له	0,621	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-06) أن جميع عبارات الإستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 05 % ، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي " تسعى إدارة البنك إلى الحفاظ على زبائنها الحاليين و جذب زبائن جدد باستخدام أساليب تسويقية " بمعامل ارتباط قدره (0,742) في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي " يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له " بمعامل ارتباط قدره (0,621).

الجدول رقم(03-07) :معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد العمليات الداخلية و الدرجة الكلية للمحور.

العبارات	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية
يقوم البنك بمراقبة العمليات المنجزة من حيث الوقت والجودة	0,654	0,000
يقوم البنك بتوفير الخدمات البنكية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات و رغبات الزبائن	0,507	0,000
يعتمد البنك على تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات بصورة مكثفة وحديثة	0,526	0,000
يسعى البنك إلى ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت الحاضر	0,645	0,000
يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	0,538	0,000
يستجيب البنك لشكاوى العملاء مع معالجة الخلل في وقت قصير	0,435	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-07) أن جميع عبارات الإستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 05 % ، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي " يسعى البنك إلى ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت الحاضر " بمعامل ارتباط قدره (0,645) في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي " يستجيب البنك لشكاوى العملاء مع معالجة الخلل في وقت قصير " بمعامل ارتباط قدره (0,435).

الجدول رقم(03-08) : معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور بعد التعلم والنمو و الدرجة الكلية للمحور.

العبارات	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية
يوفر البنك مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم	0,503	0,000
يقدم البنك برامج تدريبية للموظفين لتطوير قدراتهم على وسائل تقليل مخاطر الائتمان البنكي	0,498	0,000
يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية خاصة في منح الائتمان البنكي	0,578	0,000
يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن مخاطر الائتمان البنكي	0,653	0,000
يقوم البنك بتوزيع جزء من الأرباح المحققة على الموظفين	0,523	0,000
يوجد لدى البنك نظام يهتم بتقديم المكافآت و الحوافز	0,651	0,000
تسعى إدارة البنك إلى تحسين وتطوير أنظمتها لضمان راحة الموظفين	0,567	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-08) أن جميع عبارات الإستبانة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 05 % ، واتضح أن أكثر العبارات ارتباطا بالمحور هي " يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن مخاطر الائتمان البنكي " بمعامل ارتباط قدره (0,653) في حين كانت أقل العبارات ارتباطا بالمحور هي " يقدم البنك برامج تدريبية للموظفين لتطوير قدراتهم على وسائل تقليل مخاطر الائتمان البنكي " بمعامل ارتباط قدره (0,498).

المطلب الثالث : إختبار طبيعة البيانات

لكي تكون البيانات ملائمة للتحليل الإحصائي فإنه يجب أن تتبع التوزيع الطبيعي وللتأكد من ذلك استخدمنا اختبار كولموكروف سميرنوف .

الجدول رقم(03-09) : اختبار طبيعة البيانات.

الرقم	المحور	إختبار كولموكروف سميرنوف
01	قياس مخاطر الائتمان البنكي	0,089
02	مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0,096
03	البعد المالي	0,076
04	بعد الزبائن	0,069
05	بعد العمليات الداخلية	0,056
06	بعد التعلم و النمو	0,062

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات S.P.S.S.

من خلال الجدول رقم (03-09) يتبين أن قيم اختبار كولموكروف سميرنوف أكبر من 0,5 و هذا دليل على أنها تتبع التوزيع الطبيعي؛ أي أنها ملائمة للتحليل الإحصائي.

المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

بعد أن تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام برنامجS.P.S.S . وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، فإننا نستعرض في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، الإحصاء الوصفي لهذه العينة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول : خصائص أفراد عينة الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بهام موظفوا البنوك في عينة الدراسة، و بغية الوصول إلى هذا سنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة هذه الخصائص من جانبين : شخصي و وظيفي.

1- الخصائص الشخصية

سنتناولها من خلال ثلاث أبعاد أساسية هي الجنس أو النوع، العمر و المستوى التعليمي، إذ بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الموالية :

1-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم(03-10) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	52	%63,41
أنثى	30	%36,59
المجموع	**82**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

يتضح من خلال الجدول (03-10) أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت 63,41%، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة 36,59%. و هذه النسبة لا تعني تواجدا ضعيفا للمرأة في بيئة العمل، ويعود ذلك كون أن المرأة لا تتقلد مناصب المسؤولية التي تذهب في غالبها إلى الرجل، و حتى و إن كانت تتقلد المسؤولية فإنها لا تتعدى الإدارة الوسطى أو التنفيذية، في حين أن مسؤولية الإدارة العليا تبقى حكرا كاملا لفئة الذكور و هذا ما وقفنا عليه أثناء الدراسة. و هذه النتيجة تحتاج إلى بحث خاص لمعرفة الأسباب الحقيقية لها.

1-2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم(03-11) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	07	%08,54
بين 31 و 35 سنة	19	%23,17
بين 36 و 45 سنة	25	%30,48
بين 46 و 50 سنة	23	%28,05
أكثر من 51 سنة	08	%09,76
المجموع	82	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

يتضح من خلال الجدول (03-11) أن الفئة العمرية الغالبة على موظفي البنك في عينة الدراسة هي ما بين 36 و 45 سنة بنسبة مئوية بلغت 30,48%، تليها الفئة العمرية ما بين 46 و 50 سنة، تليها الفئة العمرية مابين 31 و35 سنة التي بلغت نسبتها 23,17% و آخر فئة عمرية أقل من 30 سنة بلغت نسبتها 08,54%.

و الملاحظة الأساسية التي نخرج بها من خلال استقراء أعمار الموظفين هي أن غالبيتهم شباب ويتقلدون مسؤوليات تقع ضمن الإدارة الوسطى أو التنفيذية، حيث مازال أمامهم مستقبل وظيفي طويل، و المطلوب منهم هو السعي نحو تطوير قدراتهم الإدارية.

1-3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم(03-12) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

البيان	التكرار	النسبة المئوية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
تقني	03	%03,65	**ماستر**	09	%10,97
تقني سامي	12	%14,63	**ماجستار**	02	%02,46
ليسانس	30	%36,56	**دكتوراه**	01	%01,23
مهندس	25	%30,49	**أخرى**	00	%12.30 0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

يتضح من خلال الجدول (03-12) أن المؤهل التعليمي الغالب على الموظفين في عينة الدراسة هو شهادة الليسانس، حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة 36,56%، تليها شهادة مهندس و التي بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة30,49%، تليها شهادة تقني سامي التي بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة 14,63% تأتي بعدها شهادة الماستر حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة 10,97%، تأتي بعدها شهادة تقني التي بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة 03,65%، في حين أن شهادتي الماجستار و دكتوراه لم تتجاوز نسبة حامليها في عينة الدراسة 02.46% .

كما لاحظنا أن أغلبية الموظفين في عينة الدراسة ليس لديهم تكوين متخصص، الأمر الذي يؤثر حتما على فعالية أدائهم، فالكثير منهم مهندسون أو مختصون في القانون أو في مجالات أخرى بعيدة عن البنوك، و هذا الأمر تعاني منه المؤسسات المالية، حيث أن مشكلة البنوك بالجزائر هي قلة المتخصصين في ممارسة العمليات البنكية، على الرغم من أن الجامعات و المعاهد الجزائرية منذ سنوات طويلة و هي سنويا تمد سوق العمل بالعديد من الطلبة الخريجين ذوي التكوين المعمق في البنوك والمالية و مختلف الفروع التابعة له، و هذه مسألة تحتاج إلى بحث خاص.

2- الخصائص الوظيفية

سنحاول التطرق للخصائص الوظيفية لموظفي البنوك و التي سنتناولها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي : سنوات الخبرة، نطاق الإشراف و اسم البنك الذي يعملون به.

حيث أنه وبعد تفريغ الإستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية :

2-1- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(03-13) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة .

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	%24,39
بين 6 و 10 سنوات	21	%25,61
بين 11 و 15 سنة	23	%28,04
بين 16 و 20 سنة	09	%10,98
أكثر من 20 سنة	09	%10,98
المجموع	82	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

يتضح من خلال الجدول (03-13) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين عينة الدراسة هي الفئة ما بين 11 و 15 سنة بنسبة مئوية بلغت 28,04%، تلتها الفئة ما بين 06 و 10 سنوات بنسبة مئوية بلغت 25,61%، تلتها الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة مئوية بلغت 24,39%، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين تقع خبرتهم في المجالين بين 16 و 20 سنة 10,98 % و أكثر من 20 سنة على التوالي.

2-2- توزيع عينة الدراسة حسب المستويات الإدارية

بغية تقسيم عينة الدراسة حسب المستويات الإدارية المعروفة نضع :

- فئة الإدارة العليا يمثلها المدير العام و المديرين الفرعيين؛
- فئة الإدارة الوسطى يمثلها رؤساء الدوائر و المشاريع؛
- أما فئة الإدارة الدنيا فيمثلها رؤساء المصالح و الأقسام.

و بدون أخذ تسميات أخرى الواردة في العينة بعين الإعتبار يصبح انتشار المديرين في عينة الدراسة حسب المستويات الإدارية كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم(03-14) : توزيع عينة الدراسة حسب المستويات الإدارية.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	21	%25.60
الإدارة الوسطى	13	%15.85
الإدارة الدنيا	48	%58.53
المجموع	82	%**42.70**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

يتضح من خلال الجدول (03-14) أن أكثر المستويات الإدارية إنتشارا في عينة الدراسة هو مستوى الإدارة الدنيا أو التنفيذية بنسبة بلغت 58.53%، تلتها مستوى الإدارة العليا بنسبة بلغت 25.60%، ثم تلاها مستوى الإدارة الوسطى بنسبة 15.85 % و هذا التوزيع منطقي إلى حد بعيد.

نستنتج مما سبق أن المدير يتواجد في عينة الدراسة بمسميات متعددة، فبرغم الخيارات المتعددة التي وضعناها إلا أن مسميات أخرى ظهرت في المرتبة الثانية من حيث الإنتشار داخل عينة الدراسة، و عند الإستفسار عن هذه المسميات وجدنا من بينها : نائب المدير، الأمين العام، مراقب، مسؤول فريق، رئيس لجنة... إلخ. و بغية تقسيم عينة الدراسة حسب المستويات الإدارية المعروفة، نضع فئة الإدارة العليا يمثلها المدير العام للبنك، و فئة الإدارة الوسطى يمثلها المديرين الفرعيين للوكالات ، أما فئة الإدارة الدنيا فيمثلها رؤساء الأقسام و المصالح.

2-3- توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب البنك.

الجدول رقم(03-15) : توزيع عينة الدراسة حسب البنك.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
البنك الوطني الجزائري(B.N.A)	20	%24,39
بنك التنمية المحلية(B.D.L)	19	%23,17
بنك الفلاحة والتنمية الريفية(B.A.DR)	15	%18,29
القرض الشعبي الجزائري(C.P.A)	10	%12,19
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط(C.N.E.P)	11	%13,41
بنك الخليج الجزائري(A.G.B)	02	%02,43
بنك الجزائر الخارجي(B.E.A)	05	%06,09
المجموع	82	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

بالنسبة للبنوك التي تم الحصول منها على أكبر نسبة من الإجابات تعود للبنك الوطني الجزائري بنسبة 24,39%، يليها بنك التنمية المحلية بنسبة 23,17%، ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الخليج الجزائري ثم بنك الجزائر الخارجي على التوالي.

المطلب الثاني : الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم مخاطر الإئتمان البنكي بالبنوك الجزائرية، و سنستخدم بغية الوصول إلى ذلك إستمارة الإستبانة التي سنقوم بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، و ستكون الخيارات المتاحة أمام كل فقرة منها كما يلي : (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، و من أجل تحديد الإتجاه سنعطي لإحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(03-16) : الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة.

خيارات الإجابة	الوزن
موافق بشدة	5
موافق	4
محايد	3
غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول رقم (03-16) و لحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا و العليا)، قمنا بحساب المدى (5 – 1 = 4)، ثم قسمناه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (5 ÷ 4 = 0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، و استمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس و هي العدد خمسة، و كان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم(03-17) : المتوسطات المرجحة و الإتجاه الموافق لها.

	المتوسط المرجح	الإتجاه
01	(1 ___1.79)	موافق بشدة
02	(1.8___2.59)	موافق
03	(2.6___3.39)	محايد
04	(3.4___4.19)	غير موافق
05	(4.2___5)	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة.

يمكن من خلال الجدول (03-17) نستنتج أن تحديد الإتجاه في هذه الدراسة يكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.2_5)، فهذا يعني أن درجة الموافقة هي موافق بشدة؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.4_4.19)، فهذا يعني درجة الموافقة هي موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.6_3.39)، فهذا درجة الموافقة هي محايد؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8_2.59)، فهذا يعني درجة الموافقة هي غير موافق؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1 _1.79)، فهذا يعني درجة الموافقة هي غير موافق بشدة.

كما قمنا في دراستنا هاته باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة، حيث تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدا، كما تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور.

المطلب الثاني: الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء تصور عام حول بطاقة الأداء المتوازن و دورها في قياس مخاطر الإئتمان البنكي، و ذلك من خلال مجموعة من الأبعاد، حيث أن كل بعد مكون من مجموعة من الفقرات للدلالة عليه. و الفكرة الأساسية التي نسعى للوصول إليها هي معرفة أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفادي مخاطر الإئتمان البنكي التي يمكن أن يتعرض لها البنك مستقبلا.

ويشتمل هذا المطلب على ثلاثة أبعاد أساسية حيث يتكون البعد الأول من أربع فقرات كانت موزعة في الإستبانة وفقا للترتيب الآتي : (01، 02، 03، 04)، أما البعد الثاني فيضم الفقرات التالية : (05، 06، 07، 08)، أما البعد الثالث فينقسم إلى أربعة أقسام رئيسية تتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بحيث خصصنا لكل بعد مجموعة من القفرات، و من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية .

1- تقييم مخاطر الإئتمان البنكي

الجدول رقم (03- 18) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للإجابات في الدراسة حول تقييم مخاطر الإئتمان البنكي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
01	يمتلك البنك بنية مناسبة لإدارة المخاطر الائتمانية	3.22	1.04
02	يعمل البنك بموجب إجراءات منح ائتمان سليمة	3.20	0.97
03	يعمل البنك على إرساء عملية إدارة و قياس الائتمان	3.54	1.01
04	يعمل البنك على وجود رقابة مناسبة لمخاطر الائتمان	3.36	0.95
	المجموع بشكل عام	**3.33**	**1.00**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (03- 18) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتقييم مخاطر الإئتمان البنكي تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، و ذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي :

جاءت الفقرة رقم (03) التي تضمنت : " **يعمل البنك على إرساء عملية إدارة و قياس الائتمان** " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,54 بانحراف معياري قدره 1,01. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن البنك يقوم بإرساء عملية إدارة وقياس مخاطر الائتمان البنكي؛

جاءت الفقرة رقم (04) التي تضمنت : " **يعمل البنك على وجود رقابة مناسبة لمخاطر الائتمان** " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,36 بانحراف معياري قدره 0,59. و هذا ما يدل على أن أفراد العينة محايدون حول تقييم البنك على وجود رقابة ملائمة ومناسبة لإدارة مخاطر الائتمان البنكي؛

جاءت الفقرة رقم (01) التي تضمنت : " **يمتلك البنك بنية مناسبة لإدارة مخاطر الائتمانية** " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,22 بانحراف معياري قدره 1,04. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون حول تقييم البنك على امتلاكه لبنية مناسبة لإدارة مخاطر لبنكية ؛

جاءت الفقرة رقم (02) التي تضمنت : " **يعمل البنك بموجب إجراءات منح ائتمان سليمة** " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,20بانحراف معياري قدره0,97. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون على أن البنك يعمل بموجب إجراءات منح إدارة سليمة؛

2- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الجدول رقم (03- 19) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للإجابات في الدراسة حول مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
05	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتلاءم مع متطلبات البنك	3.43	1.08
06	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تغطي احتياجات الأساسية للتنبؤ بمخاطر الائتمان البنكي	3.77	1.10
07	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤثرات موضوعية تساهم في تحسين أداء البنك	2.69	1.14
08	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية	3.10	1.07
09	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم في الوصول إلى جميع الفئات	3.37	1.10
	المجموع بشكل عام	**3.35**	**1.16**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (03- 19) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بمقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، و ذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي :

جاءت الفقرة رقم (06) التي تضمنت : " **أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تغطي احتياجات الأساسية للتنبؤ بمخاطر الائتمان البنكي**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,77 بانحراف معياري قدره1,16. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة موافقون لدور ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في اعطاء وتوفير احتياجات اساسية ببتنبؤ بمخاطر الائتمان البنكي؛

جاءت الفقرة رقم (05) التي تضمنت : " **أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتلاءم مع متطلبات البنك** " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,43 بانحراف معياري قدره 1,08. و هذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون لملائمة أبعاد البطاقة مع متطلبات واحتياجات البنك؛

جاءت الفقرة رقم (09) التي تضمنت : " **تصنيف بطاقة الأداء المتوازن يسهم في الوصول إلى جميع فئات المستهدفة** " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,37 بانحراف معياري قدره 1,10. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لتصنيف بطاقة الأداء المتوازن ومساهمتها في الوصول إلى جميع وكافة الفئات المستهدفة؛

جاءت الفقرة رقم (08) التي تضمنت : " **أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الجوانب المالية وغير مالية** " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,10 بانحراف معياري قدره 1,07. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لتحقيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بين الجوانب المالية والغير مالية؛

جاءت الفقرة رقم (07) التي تضمنت : " **تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤثرات موضوعية تساهم في تحسين أداء البنك**" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة

الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,69 بانحراف معياري قدره 1,14. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لفكرة ان ابعاد البطاقة وتطبيقها يوفر مؤثرات موضوعية تساهم في تحسين وتطوير اداء وعمل البنك؛

3 – أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

و تتمثل فيما يلي:

3-1- البعد المالي

الجدول رقم (03- 20) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للإجابات في الدراسة حول البعد المالي.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
10	يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية مسبقا	3.42	0.97
11	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين و تحقيق نسبة أرباح موافقة لتوقعاتهم	2.63	1.00
12	يسعى البنك إلى ابتكار و تطوير الأدوات المالية باستمرار	2.78	1.12
13	يسعى البنك إلى استحداث أدوات تمويلية جديدة من شانها تخفيض تكاليف المعاملات اليومية	3.10	1.08
	المجموع بشكل عام	**2.98**	**1.08**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (03- 20) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالبعد المالي تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، و ذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي :

جاءت الفقرة رقم (10) التي تضمنت : " **يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية مسبقا** " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,42 بانحراف معياري قدره 0,97. و هذا ما يدل على.ان أفراد العينة موافقون على قيام البنك بتحديد أهدافه المالية المسطرة مسبقا؛

جاءت الفقرة رقم (11) التي تضمنت : " **يسعى البنك إلى استحداث أدوات تمويلية جديدة من شأنها تخفيض تكاليف معاملات يومية** " في المرتبة الثاني من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,10 بانحراف معياري قدره 1,08. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون على استخدام البنك مالية جديدة بدورها تخفض تكاليف معاملات يومية بانتظام؛

جاءت الفقرة رقم (12) التي تضمنت : " **يسعى البنك لابتكار وتطوير أدوات مالية باستمرار** " في المرتبة الثالث من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,78 بانحراف معياري قدره 1,12. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لفكرة سعيه تطوير وابتكاره أدوات حديثة ومالية باستمرار؛

جاءت الفقرة رقم (13) التي تضمنت : " **تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق نسبة أرباح موافقة لتوقعاتهم** " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,63, بانحراف معياري قدره 1,00. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لعمل الإدارة على تعظيم ثروة وتحقيق نسب عالية من الأرباح موافقة له؛

3-2- بعد الزبائن

الجدول رقم (03-21) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للإجابات في الدراسة حول بعد الزبائن.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
14	يهدف البنك إلى تحقيق رضا زبائنه من خلال تقديم أفضل الخدمات	2.81	0.93
15	تعمل إدارة البنك على تمتين علاقاتها مع زبائنها لمعرفة احتياجاتهم و	3.18	0.87
16	تتناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته المتاحة	2.90	0.99
17	يقدم البنك الخدمات للزبائن ذات الرتبة المرتفعة	3.24	0.91
18	تسعى إدارة البنك إلى الحفاظ على زبائنها الحاليين و جذب زبائن جدد باستخدام أساليب تسويقية	3.13	1.04
19	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له	3.38	0.94
	المجموع بشكل عام	**3.11**	**0.97**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (03-21) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعدالزبائن تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، و ذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي :

جاءت الفقرة رقم (19) التي تضمنت : " **يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له**" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,38 بانحراف معياري قدره 0,94. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون حول تناسب الوقت المبذول مع الوقت المتاح؛

جاءت الفقرة رقم (17) التي تضمنت : " **يقدم البنك الخدمات للزبائن ذات الرتبة المرتفعة** " في المرتبة الثاني من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,24 بانحراف معياري قدره 0,91. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون على تقديم البنك الخدمات لعملائه ذات الدرجة العالية والمرتفعة؛

جاءت الفقرة رقم (15) التي تضمنت : " **تعمل إدارة البنك على تمتين علاقته مع زبائنه لمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها** " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,18 بانحراف معياري قدره 0,81. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون على هذه الفرضية؛

جاءت الفقرة رقم (18) التي تضمنت : " **تسعى إدارة البنك على الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد باستخدام أساليب تسويقية** " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,13 بانحراف معياري قدره 1,04. وهذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون على أن البنك يحتفظ بعملائه الآنيين وجلب زبائن جدد باستخدام أدوات وأساليب ترويجية تسويقية؛

جاءت الفقرة رقم (16) التي تضمنت : " **تتناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق مصرفي مع قدراته** " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,90 بانحراف معياري قدره 0,99. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لفكرة تناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق البنكي مع قدراته وأساليبه؛

جاءت الفقرة رقم (14) التي تضمنت : "**يهدف البنك إلى تحقيقه رضا زبائنه من خلال تقديم أفضل خدمات بنكية** " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,81 بانحراف معياري قدره 0,93. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لدور البنك في تحقيق رضا زبائنه من خلال توفير وتقديم خدمات بنكية أفضل؛

3-3- بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم (03- 22) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للإجابات في الدراسة حول بعد العمليات الداخلية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
20	يقوم البنك بمراقبة العمليات المنجزة من حيث الوقت والجودة	3.35	1.14
21	يقوم البنك بتوفير الخدمات البنكية للزبائن من خلال دراسة البنك	3.39	1.07
22	يعتمد البنك على تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات بصورة مكثفة وحديثة	2.63	1.08
23	يسعى البنك إلى ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت	2.47	1.14
24	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز	2.50	1.14
25	يستجيب البنك لشكاوى العملاء مع معالجة الخلل في وقت قصير	3.46	1.02
	المجموع بشكل عام	**2.90**	**1.17**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (03-22) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعد العمليات الداخلية تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، و ذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي :

جاءت الفقرة رقم (25) التي تضمنت : " **يستجيب البنك لشكاوى العملاء مع معالجة الخلل في وقت قصير** " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,46 بانحراف معياري قدره 1,02. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة موافقون لاستجابة البنك لتلقي شكاوى عملائه مع تلبية حاجاتهم وإيجاد الحلول في وقت قصير لتفادي مشاكل أخرى تعيق عمل البنك؛

جاءت الفقرة رقم (21) التي تضمنت : "**يقوم البنك بتوفير الخدمات البنكية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات و رغبات الزبائن** " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,39 بانحراف معياري قدره 1,07. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون على قيام البنك بتوفير خدمات بنكية لزبائنه من خلال دراسة البنك ؛

جاءت الفقرة رقم (20) التي تضمنت : " **يقوم البنك بمراقبة العمليات المنجزة من حيث الوقت والجودة** " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,35 بانحراف معياري قدره 1,14. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون على فكرة مراقبة البنك للعمليات المنجزة من قبل عملائه من جانب الوقت والجودة؛

جاءت الفقرة رقم (22) التي تضمنت : " **يعتمد البنك على التكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات بصورة مكثفة وحديثة** " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,63 بانحراف معياري قدره 1,08. و هذا ما يدل على.ان أفراد العينة محايدون على وجود اعتماد التكنولوجيا المعلومات في البنك لتقديم خدماته بصورة مكثفة وحديثة وواضحة؛

جاءت الفقرة رقم (24) التي تضمنت : " **يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز** " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,50 بانحراف معياري قدره 1,14. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لاهتمام البنك على تقنية إجراءات العمل الداخلية بشكل منظم ومتميز؛

جاءت الفقرة رقم (23) التي تضمنت : " **يسعى البنك إلى ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت** " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,47 بانحراف معياري قدره 1,14. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة غير موافقون تماما بأن البنك يقوم بابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت وهذا يؤدي إلى

عدم مواكبة عمل البنك على تطورات الظاهرة حديثة في البنوك الأخرى التي من شانها تساهم في تطور العمل وزيادة أرباحه؛

3-4- بعد التعلم والنمو

الجدول رقم (03-23) : المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للإجابات في الدراسة حول بعد التعلم والنمو.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
26	يقدم البنك برامج تدريبية للموظفين عن مخاطر الائتمان البنكى	3.29	1.11
27	يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم على وسائل تقليل مخاطر	3.15	1.06
28	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية خاصة في منح الائتمان البنكي	3.48	1.02
29	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن مخاطر الائتمان البنكي	2.76	1.21
30	يقوم البنك بتوزيع جزء من الأرباح المحققة على الموظفين	3.36	1.02
31	يوجد لدى البنك نظام يهتم بتقديم المكافآت والحوافز	3.26	1.07
32	تسعى إدارة البنك إلى تحسين وتطوير أنظمتها لضمان راحة الموظفين	2.87	1.08
	المجموع بشكل عام	**3.15**	**1.12**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (03-23) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص ببعد النمو والتعليم تنازليا من الإتجاه الأقوى إلى الأقل، و ذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في عينة الدراسة كما يلي :

جاءت الفقرة رقم (28) التي تضمنت : " **يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية خاصة في منح ائتمان بنكي** " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,48 بانحراف معياري قدره 1,02. و هذا ما يدل

على.أن أفراد العينة موافقون لفكرة عدم ووجود عدد مناسب من الموظفين الذين لديهم مؤهلات وخبرات علمية خاصة في عمليات منح الائتمان البنكي؛

جاءت الفقرة رقم (30) التي تضمنت : " **يقوم البنك بتوزيع جزء من الأرباح المحققة على الموظفين** " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,36 بانحراف معياري قدره 1,02. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون على قيان البنك بتوزيع جزء من أرباحه المحققة على الموظفين واذا طبقت هذه الفكرة فان الموظفين سوف يساهمون أكثر وهذا يؤدي إلى زيادة أعماله وربحه؛

جاءت الفقرة رقم (26) التي تضمنت : " **يقدم البنك برامج تدريبية للموظفين عن مخاطر الائتمان البنكي** " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,29 بانحراف معياري قدره 1,11. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لتقديمه دورات تدريبية وإعطائهم فكرة على مخاطر الائتمان البنكي؛

جاءت الفقرة رقم (31) التي تضمنت : " **يوجد لدى البنك نظام يهتم بتقديم المكافآت والحوافز** " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,26 بانحراف معياري قدره 1,07. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لوجود نظام يهتم بتوفير مكافآت التي من شانها تساعد على تحفيز الموظفين في عملهم وإعطاء المزيد؛

جاءت الفقرة رقم (27) التي تضمنت : " **يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم على وسائل تقليل مخاطر الائتمان البنكي** " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3,15 بانحراف معياري قدره 1,06. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لاهتمام البنك لتطوير وتدريب موظفيه على وسائل تقليل مخاطر بنكية التي قد تتسبب في إفلاس البنك؛

جاءت الفقرة رقم (32) التي تضمنت : " **تسعى إدارة البنك إلى تحسين وتطوير أنظمتها لضمان راحة الموظفين** " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث

بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,87 بانحراف معياري قدره 1,08. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لسعي البنك وإدارته لتحقيق التحسين والتطوير في أنظمته وهذا لضمان راحة موظفيه؛

جاءت الفقرة رقم (29) التي تضمنت : " **يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن مخاطر الائتمان البنكي** " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الأفراد في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 2,76 بانحراف معياري قدره 1,21. و هذا ما يدل على.أن أفراد العينة محايدون لوجود أفكار واضحة عن مخاطر بنكية لدى الموظفين.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

سنحاول فيما يلي إختبار فرضيات الدراسة لقبولها أو ر فضها بالإعتماد على النتائج المحصل عليها من تفريغ البيانات في برنامج S.P.S.S V26 .

1- اختبار فروض الفروق

تم إجراء تحليل التباين لإختبار وجود فروق في تأثير تطبيق منهجية ستة سيقما على تحسين جودة أداء البنوك الجزائرية محل الدراسة تعزى لبعض الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، عدد سنوات العمل بالبنك).

حيث يقوم هذا الاختبار بالتعرف على أمكانية وجود فروق في المتوسطات بين أكثر من مجموعة ولأكثر من متغير.

- H_0 : لا توجد فروق في تأثير متغيرات الدراسة باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية.
- H_1 : توجد فروق في تأثير متغيرات الدراسة باختلاف أحد الخصائص الديمغرافية.

القاعدة الإحصائية تنص على رفض العدمية في حال كون F المحسوبة أكبر من F الجدولية و قيمة Sig أقل من 0,05 وبالتالي قبول الفرضية البديلة.

1-1- اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى الجنس

- H_0 : لا توجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى الجنس.
- H_1 : وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى الجنس.

الجدول رقم (03- 24) : نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الجنس.

المتغير	F	Sig	القاعدة الإحصائية
قياس مخاطر الائتمان البنكي	0,543	0,761	لا توجد فروقات
مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0,685	0,541	لا توجد فروقات
البعد المالي	1,876	0,431	لا توجد فروقات
بعد الزبائن	1,854	0,142	لا توجد فروقات
بعد العمليات الداخلية	0,643	0,575	لا توجد فروقات
بعد التعلم و النمو	0,312	0,645	لا توجد فروقات

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج S.P.S.S V26

يتضح من الجدول رقم (03- 24) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في تأثير كل المتغيرات تعزى لعامل الجنس.

1-2- اختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى السن

- H_0 : لا توجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى السن.
- H_1 : وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى السن.

الجدول رقم (03- 25) : نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف السن.

المتغير	F	Sig	القاعدة الإحصائية
قياس مخاطر الائتمان البنكي	7,714	0,043	توجد فروقات
مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0,785	0,505	لا توجد فروقات

البعد المالي	0,751	0,165	توجد فروقات
بعد الزبائن	5,514	0,030	لا توجد فروقات
بعد العمليات الداخلية	1,081	0,651	لا توجد فروقات
بعد التعلم و النمو	0,765	0,541	لا توجد فروقات

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج S.P.S.S V26

يتضح من الجدول رقم (03- 25) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في تأثير كل من المتغيرات مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو تعزى لعامل العمر .بينما توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات قياس مخاطر الائتمان البنكي والبعد المالي تعزي لعامل العمر.

1-3- إختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى المستوى التعليمي

- H_0 : لا توجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى المستوى التعليمي.
- H_1 : وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى المستوى التعليمي.

الجدول رقم (03- 26) : نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف المستوى التعليمي.

المتغير	F	Sig	القاعدة الإحصائية
قياس مخاطر الائتمان البنكي	0,654	0,900	لا توجد فروقات
مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0,113	0,416	لا توجد فروقات
البعد المالي	1,665	0,176	لا توجد فروقات
بعد الزبائن	1,115	0,356	لا توجد فروقات
بعد العمليات الداخلية	1,145	0,341	لا توجد فروقات
بعد التعلم و النمو	0,265	0,900	لا توجد فروقات

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج S.P.S.S V26

يتضح من الجدول رقم (03- 26) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في تأثير كل المتغيرات تعزى لعامل المؤهل العلمي.

1-4- إختبار وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى عدد سنوات العمل بالبنك

- H_0 : لا توجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى الخبرة.
- H_1 : وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى الخبرة.

الجدول رقم (03- 27) : نتائج إختبار تحليل التباين بوجود فروق في متغيرات الدراسة باختلاف الخبرة.

المتغير	F	Sig	القاعدة الإحصائية
قياس مخاطر الائتمان البنكي	2,765	0,032	توجد فروقات
مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	3,986	0,015	توجد فروقات
البعد المالي	0,764	0,652	لا توجد فروقات
بعد الزبائن	0,652	0,132	لا توجد فروقات
بعد العمليات الداخلية	0,876	0,432	لا توجد فروقات
بعد التعلم و النمو	0,862	0,142	لا توجد فروقات

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج S.P.S.S V26

يتضح من الجدول رقم (03- 27) أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا في تأثير الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بينما توجد فروقات في كل من قياس مخاطر الائتمان البنكي و مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2- إختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمحاور الدراسة

قمنا باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة بمستوى ثقة 95% ، وذلك كما يلي:

2-1- اختبار الفرضية الثانية

و التي تنص على أنه : " **يفترض أن يتمكن البنك من قياس مخاطر الإئتمان البنكي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.**"

إذا كانت قيمة T المحسوبة واقعة داخل منطقة قبول الفرضية الصفرية، تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة بينما إذا كانت قيمة T المحسوبة واقعة خارج منطقة قبول الفرضية الصفرية أي داخل منطقة رفض الفرضية الصفرية، فإن الفرضية الصفرية ترفض وتقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى المعنوية المستعمل في الاختبار وهو 0,05 ، والذي يعني أنه إذا كانت القيمة المعنوية أقل من 0,05 فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر معنويا ذا دلالة إحصائية، أما إذا كانت القيمة المعنوية أكبر من 0,05 ، فإن الاختلاف بين الأوساط يعتبر غير معنوي وغير دال إحصائيا.

الجدول رقم (03– 28) : نتائج إختبار T المتعلقة بقياس مخاطر الائتمان البنكي .

المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	نتيجة الإختبار
3,33	1,00	64,314	0,000	93	رفض

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج S.P.S.S V26

يتضح من الجدول أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي 64,314 و هي دالة عند مستوى معنوية أقل من 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى معنوية أقل من 0,05 ، و بما أن قاعدة القرار تشير إلى :

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: " **يفترض أن يتمكن البنك من قياس مخاطر الإئتمان البنكي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.**"

2-2- اختبار الفرضية الثالثة

و التي تنص على أنه : " **يفترض أن يتوفر البنك على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.**"

الجدول رقم (03– 29) : نتائج إختبار T المتعلقة بمقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	نتيجة الإختبار
3,35	1,16	62,648	0,000	93	رفض

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج S.P.S.S V26

يتضح من الجدول رقم (03- 29) أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي 62,648 و هي دالة عند مستوى معنوية أقل من 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى معنوية أقل من 0,05 ، و بما أن قاعدة القرار تشير إلى :

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه: " **يفترض أن يتوفر البنك على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.**"

2-3- اختبار الفرضية الرابعة

و التي تنص على أنه : " **يفترض أن تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.**"

الجدول رقم (03- 30) : نتائج إختبار T المتعلقة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	نتيجة الإختبار
4,43	1,56	52,996	0,000	93	رفض

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج S.P.S.S V26

يتضح من الجدول رقم (03- 30) أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي 52,996 و هي دالة عند مستوى معنوية أقل من 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى معنوية أقل من 0,05 ، و بما أن قاعدة القرار تشير إلى :

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه : " **يفترض أن تستخدم البنوك التجارية الجزائرية مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.**"

3-3- اختبار الفرضية الرئيسية

و التي تنص على أنه : " **يفترض أن تستخدم البنوك التجارية الجزائرية الأساليب الحديثة في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.**"

الجدول رقم (03– 31) : نتائج إختبار T المتعلقة باستخدام البنوك التجارية الجزائرية الأساليب الحديثة في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.

المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	درجات الحرية	نتيجة الإختبار
3,78	1,43	78,165	0,000	93	رفض

المصدر : من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج S.P.S.S V26

يتضح من الجدول رقم (03- 31) أن قيمة T المحسوبة للمحور ككل هي 78,165 و هي دالة عند مستوى معنوية أقل من 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة لكل فقرة من فقرات المحور دالة عند مستوى معنوية أقل من 0,05 ، و بما أن قاعدة القرار تشير إلى :

وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلةH_1 التي تنص على أنه : " **يفترض أن تستخدم البنوك التجارية الجزائرية الأساليب الحديثة في قياس مخاطر الإئتمان البنكي.**"

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى منهجية وإجراءات الدراسة حيث تم تحديد مجتمع والذي تتمثل في مجموعة من البنوك الجزائرية.حيث قمنا بتوضيح كيفية إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة استبيان الكترونية وزعت على موقع قوقل، كأداة لجمع البيانات من أفراد المجتمع محل الدراسة حيث بلغ العدد الإجمالي للاستبيان 82 استبانة، ولم نقم باستبعاد أي استبانة نظرا لتوفرها على كافة الإجابات بطريقة صحيحة.

بعدها تطرقنا إلى قياس وثبات وصدق هذه الاستبيان من خلال حساب معاملي الثبات والصدق كرونباخ ألفا، كما تحديد مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة بدءا من تقييم مخاطر الائتمان البنكي، ومقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد الأربعة للبطاقة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم)، وهذا كله بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية S.P.S.S، وبعد ذلك قمنا في المبحث الأخير باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية لها بناءا على الإختبارات الإحصائية.

فكان هناك فرضيات تختبر علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة، وفرضيات تختبر فروقات إجابات المبحوثين تعزي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،الوظيفة...).

وبعد الدراسة الإحصائية واختبار الفرضيات تمكنا من إستنتاج وجود أثر بطاقة الأداء المتوازن على البنوك وقياس المخاطر البنكية، كما تمكنا من استنتاج عدم وجود فروقات في إجابات الباحثين حول الدراسة بأكملها تعزى (الجنس)، وكذلك لا توجد فروقات دالة إحصائية في تأثير كل من المتغيرات مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعد الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، تعزي (العمر)، بينما توجد فروق في كل من المتغيرات قياس مخاطر الائتمان البنكي والبعد المالي تعزي لعامل العمر.

كما استنتجنا انه لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير كل متغيرات تعزي لعامل المؤهل العلمي، كما لا توجد فروق دالة إحصائية في تأثير الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، بينما توجد فروقات في كل من قياس مخاطر الائتمان البنكي ومقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

خاتمة عامة

خاتمة عـــامة

يعتبر موضوع المخاطر وطرق قياسها وتقييمها من المواضيع التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال مراقبة وتقييم المخاطر البنكية، ففي السابق كان التركيز منصبا على تقييم وقياس المخاطر بناء على التقارير التي يفرزها نظام المعلومات المحاسبية أي كان الاعتماد على أساليب في معظمها ذات طابع مالي وموجهة لأغراض داخلية وتلبى احتياجات المدى القصير، بعيدة في ذلك عن ظروف البيئة الحديثة التي تتطلب معلومات داخلية وخارجية ذات صبغة مالية وغير مالية، وذات بعد استراتيجي، ونتيجة لتغير بيئة الأعمال فقد فرض على مراقبة وتقييم المخاطر البنكية أن تكيف وتطور فلسفتها وأهدافها وذلك من خلال البحث عن أساليب حديثة تفي بمتطلبات هذه البيئة .وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن و كذا الإئتمان البنكي و خطوات منحه.

بالاعتماد على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذا البحث، يمكن اعتبار أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتدعيم وزيادة قدرا تها التنافسية يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل تزايد الضغوط التنافسية، وتعتمد في هذا السعي على تحسين أدائها والارتقاء به إلى أعلى المستويات بما يحقق رغبات وحاجات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة وذلك بمتابعته وتقييمه بطرق وأساليب ذات فعالية.

النتائج المتعلقة بالدراسة

فيما يلي سنستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل إجابات الاستبيان واختبار الفرضيات ونضع بعض الإقتراحات وآفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية.

بعد استعراض مختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التي قمنا تم التوصل إلى النتائج التالية :

– أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي،الوظيفة) المتعلقة بجميع متغيرات الدراسة، أي أن إدراك إمكانيات ، ومقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن متماثلة بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

- وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات في جميع متغيرات الدراسة تعزى للبنك الذي يعمل به الفرد المستجوب وذلك لاختلاف إمكانيات ومهام نظام مراقبة التسيير من بنك إلى آخر إضافة إلى اختلاف مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في كل بنك.
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية: العمر :المتعلقة بمحوري إمكانيات نظام مراقبة التسيير، البعد المالي و الخبرة :المتعلقة بمحوري إمكانيات ومقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و قياس مخاطر الائتمان البنكي، بينما لا توجد فروق لمتغيري العمر والخبرة بالنسبة لباقي محاور الدراسة.
- أشارت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على التجهيزات والإمكانيات المادية وتستخدم التكنولوجيا الحديثة وتطورها وفقا لاحتياجاتها، كما يتوفر لديها نظام معلومات متطور يفي باحتياجات البنك من المعلومات في مجال قياس مخاطر الائتمان البنكي .أي أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر على مختلف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن .
- أشارت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تستخدم المؤشرات المالية في تقييم أدائها حيث احتلت مؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بالمحور المالي المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن البنوك التجارية الجزائرية تتمتع بمستوى أداء مالي مرتفع.
- كما أشارت إلى استخدام البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة لمؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بمحور الزبائن .حيث احتل هذا المحور المرتبة الثانية وهذا يشير إلى أن إستراتيجية البنوك التجارية الجزائرية الخاصة بالزبائن ناجحة وايجابية، حيث تعطي اهتماما كبيرا لهذا المحور وذلك بتقديم أفضل الخدمات المصرفية لزبائنها والتنويع فيها، إضافة إلى التواصل المستمر معهم، وبالتالي تحتفظ بزبائنها وتحقق درجة رضا عالية لهم.
- وبينت نتائج الدراسة إلى أن بعد العمليات الداخلية احتل المرتبة الثالثة بدرجة موافقة جيدة، مما يدل أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة توظف مواردها المتاحة بالكامل، حيث تقوم بدراسة

احتياجات ورغبات الزبائن بصفة مستمرة من أجل توفير الخدمات المصرفية لهم في الوقت المناسب، وتستجيب لشكاويهم وتعالج الخلل في وقت قصير .

- كما بينت نتائج الدراسة إلى أن بعد التعلم والنمو احتل المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن وهذا يعد مؤشرا بقلة اهتمام البنوك التجارية الجزائرية بعملية الإبداع والابتكار.
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تتوفر لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على أن البنوك التجارية الجزائرية لديها الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير لتقييم أدائها.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات تقييم الإدارة الجيدة، كما تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الكلي.
- تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على جمع بين كل عناصر الأداء الكلي.
- الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء البنوك يسهم في الحد من مخاطر بنكية لتركيزها على الجوانب المالية والغير مالية.
- يقدم البنك خدمات ذات ربحية عالية بتميز، تساهم في تخفيض النفقات غير مباشرة التي تحمل على أنشطة البنك وذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية له استجابة من طرف العملاء والموظفين وهذا رغبة في تحسين قياس أداء المؤسسة وصولا إلى الأهداف المخطط لها، وكذلك تأييدهم لمنهج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الجزائرية.

النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

الفرضية الثانية :اتضح أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة يمكنها قياس و تقييم مخاطر الإئتمان البنكي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مما يدل على قبول الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة :تبين أن البنوك تتوفر على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، مما يدل على قبول الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة :حيث بينت النتائج أن البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة تستخدم مقاييس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم مخاطر الإئتمان البنكي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

الاقتراحات

بعد القيام بدراستنا هاته نقدم بعض الاقتراحات و المتمثلة في :

- تقويم الجوانب المالية والغير مالية للحد من مخاطر الائتمان البنكي باستخدام مقاييس الأداء المتوازن.
- الاستفادة من الطرق الحديثة في تقويم الأداء لتطوير عمل البنوك الجزائرية يسهم في الحد من المخاطر.
- التركيز على احتياجات العملاء وتلبيتها للمحافظة على العملاء القدامى والعمال الجدد.
- التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها البنك للعملاء ومعرفة مدى رضاهم عن ذلك.
- مواكبة التطورات العالمية وابتكار خدمات جديدة تسهم في التطوير.
- إجراء المزيد من الدراسات حول أساليب تقويم الأداء في البنوك والمخاطر المرتبطة بها.
- على البنك أن لا يهمل أي بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال مختلفة، وكذا في المنظمات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات تعليمية والاستفادة من مزاياها كأداة تقييم الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المنظمة،

هذا البحث نرجو من المولى العلي القدير أن نكون قد وفقنا في إتمام هذه الدراسة وساهمنا فيه ولو بجزء قليل في تسليط الضوء على جانب من الجوانب المهمة ذات العلاقة المباشرة بتقييم الأداء في البنوك التجارية، وأن نكون قد فتحنا مجالات ومواضيع أخرى للنقاش والدراسة، والتي يمكن مباشرتها من طرف زملائنا الطلبة مستقبلا ومنها نقترح التالي:

- محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات اقتصادية.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء.
- أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة حصة سوقية للمؤسسة.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك الإسلامية.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في الاستغلال الأمثل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أ – الكتب

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000.
2. أحمد غنيم، صناعة القرار الائتماني و التمويل في إطار الإستراتجية الشاملة للبنك،الطبعة الثانية، مطبع المستقبل، القاهرة، مصر، 2002.
3. حسين بالعجوز، مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية: دراسة مقارنة، مؤسسة الثقافة الجامعية،القاهرة، مصر، 2009.
4. حمزة المحمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
5. خالد أمين عبد الله، إدارة المخاطر الائتمانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
6. زكريا الدوري و يسرى السمائري، البنوك المركزية والسياسات النقدية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006.
7. زيان رمضان ومحفوظ جودة، إدارة مخاطر الإئتمان، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتزويدات، القاهرة، مصر، 2008.
8. سوزان سمير ذيب وآخرون، إدارة الإئتمان، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012.
9. شحاتة حياة، مخاطر الائتمان في المصارف التجارية، الطبعة الأولى، المكتبة الانجلومصرية، القاهرة، مصر، 1999.
10. طارق الله خان و أحمد حبيب، إدارة مخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية و التجارية، المعهد التجاري للتنمية والبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
11. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي،الطبعة الأولى، مكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر، 2009.
12. عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

13. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة، مصر، 2008.

14. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية،بيروت، لبنان، 1991.

15. عبد المعطي رضا الرشيد و محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 1999.

16. فريد راغب النجار، إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة، الطبعة الثانية،مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 2000.

17. فلاح الحسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك : مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر،عمان، الأردن، 2000.

18. فهيم أبو العزم محمد، العلاقات السببية لأداء الشركات المصرية "مدخل بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة المحاسبة،العدد السبعون، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر،2008.

19. محسن أحمد الخضيري، الديون المتعثرة الظاهرة الأسباب و العلاج، إيزاك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1996.

20. محمد الصالح الحناوي وعبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.

21. محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، منشاة المعارف،القاهرة، مصر، 2000.

22. محمد مطر، التحليل المالي الائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

23. محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار معتز للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2014.

24. منير إبراهيم، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر، 1996.

ج- البحوث الجامعية

1. أحمد خمان وسفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.
2. أبو عبدو مصطفي إبراهيم، أثار المخاطر الإئتمانية على محددات قرارات الإئتمان، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في العلوم المالية المصرفية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين، 2004.
3. بودودة مريم، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة المالية، كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة،الجزائر، 2014.
4. ثورة عزات أبو ماريه، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن و إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق ميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل،فلسطين، 2018.
5. حاسب إيمان، دور التحليل المالي في منح القروض : دراسة حالة بنك الوطني الجزائر وكالة ورقلة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في البنوك والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.
6. حفيان جهاد، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية دراسة استبيانية في مجموعة بنوك تجارية لولاية ورقلة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، 2012.
7. الخياط زهراء، استخدام نموذج Sherrod للتنبؤ يفشل المصارف في محافظة نينوى، مجلة التنمية للرافدين، المجلد 01، العدد الحادي عشر، كلية الاقتصاد، جامعة الرافدين، العراق، 2013.
8. رامي هاشم الشنباري، التحليل المالي ودوره في صنع القرار الائتماني في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في العلوم المالية المصرفية ، جامعة العالم الأمريكية،غزة، فلسطين، 2006.
9. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء مؤسسات الصناعية واستخدام بطاقة أداء المتوازن، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.

10. سلمى سدايرية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام بطاقة الأداء الموازن، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في المالية والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.

11. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، 2012.

12. عباس محمد أمين وشقال رابح، استخدام التحليل الائتماني في التقليل من مخاطر منح القروض في البنوك التجارية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في التأمينات و إدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر،2017.

13. فاطمة رشدي سويلم، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام تكاليف على أساس الأنشطة A.B.C في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين، 2007.

14. قناوة فتيحة، مساهمة بطاقة الداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات اقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة ليند غاز ورقلة، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في التدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،الجزائر، 2014.

15. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المصرفية،جامعة الجنان، طرابلس ،لبنان، 2015.

16. كمال رزيق،ورقة بحثية بعنوان تقييم تجربة البنوك الإسلامية بالجزائر في إدارة المخاطر الائتمانية مقدمة في ملتقى الخرطوم للمنتجات الإسلامية، التحوط والإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية،البليدة، الجزائر، 2012.

17. نجلاء عطية و محمد السيد، إطار المحاسبي مقترح لترشيد قرارات الائتمان المصرفي بالتطبيق علا القطاع السياحي، مذكرة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الماجستار في المحاسبة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2010.

د- المؤتمرات و الملتقيات

1. كمال رزيق،ورقة بحثية بعنوان تقييم تجربة البنوك الإسلامية بالجزائر في إدارة المخاطر الائتمانية مقدمة في ملتقى الخرطوم للمنتجات الإسلامية، التحوط والإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية،البليدة، الجزائر، 2012.

و- الجرائد و المجلات العامة

1. أنس خلوف، مقرر إدارة الائتمان، منشورات جامعة حماد، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، 2018.
2. جودة عبد الرؤوف زغلول، إستخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرفية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الأول ،كلية التجارة، جامعة طانطا ،مصر، 2003.
3. جيهان ونس عبد العزيز موسى، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع وأربعون،بغداد، العراق، 2016.
4. الحمداني رافعة إبراهيم، استخدام نموذج Sherrod للتنبؤ بالفشل المالي، مجلة جامعة الانبهار للعلوم الاقتصادية، المجلد الحادي عشر، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة الأنبار،الرمادي، العراق، 2013.
5. الخياط زهراء، استخدام نموذج Sherrod للتنبؤ يفشل المصارف في محافظة نينوى، مجلة التنمية للرافدين، المجلد 01، العدد الحادي عشر، كلية الاقتصاد، جامعة الرافدين، العراق، 2013.
6. عباس علي، تحديد الأسباب الإدارية و المالية لفشل الشركات، دراسة تحليلية على شركات التضامن الأردنية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 02، كلية الإعلام، جامعة بغداد،العراق، 2011.
7. عقيل دخيل كريم، قياس مخاطر الائتمان المصرفي ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمصارف العراقية: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية، العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، 2019.
8. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية، مجلة أردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني ،جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان،الأردن، 2008.

9. محمد السيد أبو العز، ربط مؤشرات الداء بنظم الحوافز بغرض إحاطة التركيز الإنتقائي للمديرين على جوانب الأداء ،تحليل نظري ودليل تجريبي، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد الثاني، 2002.

10. منى ممدوح المولا، العوامل المؤثرة على إدارة المخاطر في القطاع المصرفي ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، المجلد 02، العدد الستين، كلية التجارة، جامعة القاهرة،القاهرة،مصر، 2003.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

a– Ouvrages

Sylvie de Conssergues, La Banque Structure, Marché, Gestion, Edition Dalloz ,Paris, France, 1996 .

فهرس الملاحق

الملحق : الإستبانة

الملحقة الجامعية قصر الشلالة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية **تخصص مالية وبنوك**

السنة الثانية ماستر

استبيان موجه لعينة من موظفي البنوك

الموضوع : دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان البنكي

إعداد الطالبة: إشراف الدكتورة:

العيد أميرة بوجنان خالدية

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير للمذكرة المكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي: تخصص مالية وبنوك، أتقدم إلى سيادتكم بطلبي هذا المتمثل في الإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان بشكل جاد بهدف التوصل إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان البنكي، علما أن المعلومات والإجابات المقدمة ستعامل بسرية تامة وفي ايطار انجاز البحث العلمي فقط، وحرصكم على تقديم معلومات كافية وصادقة سيؤدي بلا شك إلى إتمام البحث بنجاح.

أرجو منكم التركيز التام في الإجابة، واختيار جواب واحد لكل سؤال بما يتناسب مع واقع عملكم ولأي استفسار يرجى الاتصال بالطالبة عن طريق المعلومات الواردة أدناه:

"دمتم فخرا لخدمة البحث العلمي، لكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم"

المايل: ammirafofo@gmail.com الهاتف: 0552646853

الملحق: الاستبيان

المحور الأول : المعلومات الشخصية و الوظيفية

يرجى منكم سيدي الفاضل قراءة الأسئلة الآتية و وضع العلامة (X) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك الشخصية و الوظيفة الحالية.

الجنس : ذكـر ☐ أنـثى ☐

سنوات الخبرة : بين 01 و 03 سنوات ☐ بين 04 و 06 سنوات ☐ بين 07 و 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المستوى التعليمي : تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐ ماجستار ☐ دكتوراه ☐

المستوى الإداري : إدارة تنفيذية ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة عليا ☐

البنك الذي تعمل به:

. البنك الوطني الجزائري(BNA) ☐

. بنك التنمية المحلية(BDL) ☐

. بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BDAR) ☐

. القرض الشعبي الجزائري(CPA) ☐

. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط(CNEP) ☐

. بنك الخليج الجزائري(AGB) ☐

. بنك الجزائر الخارجي(BEA) ☐

الملحق: الاستبيان

المحور الثاني : العبارات المشكلة للإستبانة

يرجى منكم سيدي التكرم و قراءة العبارات الآتية جميعها بدقة، مع وضع علامة(X) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلا خيارا واحدا فقط، لذا ندعوك و نرجوك سيدي إلى التركيز الشديد لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

الرقم	العـــبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا: تقييم مخاطر الائتمان البنكي					
01	يمتلك البنك بنية مناسبة لإدارة المخاطر الائتمانية					
02	يعمل البنك بموجب إجراءات منح ائتمان سليمة					
03	يعمل البنك على إرساء عملية إدارة وقياس الائتمان					
04	يعمل البنك على وجود رقابة مناسبة لمخاطر الائتمان					
	ثانيا: مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن					
05	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتلاءم مع متطلبات البنك					
06	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تغطي احتياجات الأساسية للتنبؤ بمخاطر ائتمان البنكي					
07	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر مؤثرات موضوعية تساهم في تحسين أداء البنك					
08	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الجوانب المالية والغير مالية					
09	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يسهم في الوصول إلى جميع الفئات المستهدفة					
	ثالثا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن					
	1. البعد المالي					
10	يقوم البنك بتحديد الأهداف المالية مسبقا					
11	تسعى إدارة البنك إلى تعظيم ثروة المساهمين وتحقيق نسبة أرباح موافقة لتوقعاتهم					

الملحق: الاستبيان

12	يسعى البنك إلى ابتكار وتطوير الأدوات المالية باستمرار					
13	يسعى البنك إلى استحداث أدوات تمويلية جديدة من شانها تخفيض تكاليف المعاملات اليومية					
	ب . بعد الزبائن					
14	يهدف البنك إلى تحقيق رضا زبائنه من خلال تقديم أفضل الخدمات البنكية					
15	تعمل إدارة البنك على تمتين علاقاتها مع زبائنها لمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها					
16	تتناسب حصة البنك من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق المصرفي مع قدراته المتاحة					
17	يقدم البنك الخدمات للزبائن ذات الرتبة المرتفعة					
18	تسعى إدارة البنك إلى الحفاظ على زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد باستخدام أساليب تسويقية					
19	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت المتاح له					
	ج . بعد العمليات الداخلية					
20	يقوم البنك بمراقبة العمليات المنجزة من حيث الوقت والجودة					
21	يقوم البنك بتوفير الخدمات البنكية للزبائن من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات الزبائن					
22	يعتمد البنك على تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات بصورة مكثفة					
23	يسعى البنك إلى ابتكار خدمات جديدة تتماشى مع متطلبات الوقت الحاضر					
24	يهتم البنك بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بشكل متميز					
25	يستجيب البنك لشكاوى العملاء مع معالجة الخلل في وقت قصير					
	د . بعد التعلم والنمو					
26	يقدم البنك برامج تدريبية للموظفين عن مخاطر الائتمان البنكي					
27	يهتم البنك بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم على وسائل تقليل مخاطر الائتمان البنكي					

الملحق: الاستبيان

28	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات علمية خاصة في منح الائتمان البنكي					
29	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن مخاطر الائتمان البنكي					
30	يقوم البنك بتوزيع جزء من الأرباح المحققة على الموظفين					
31	يوجد لدى البنك نظام يهتم بتقديم المكافآت والحوافز					
32	تسعى إدارة البنك إلى تحسين وتطوير أنظمتها لضمان راحة الموظفين					

في الأخير، أقدر بإخلاص وقتك و تعاونك، و الرجاء من عدم إغفالك أي سؤال، ثم إعادة الإستبيان.

شكرا جزيلا ،،، دمتم سالمين

المستخلص

تناولت الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مخاطر الائتمان البنكي في البنوك الجزائرية حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن البنوك تواجه الكثير من التحديات والتي من أهمها تقليل وقياس مخاطر الائتمان البنكي، عدم توافر المؤشرات المالية والغير مالية التي يمكن من خلالها الحكم على هذه البنوك.

و هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقليل من مخاطر الائتمان للبنوك والتحقق من اهتمام إدارة البنوك باستخدام البطاقة وتقويم الأداء في التقليل مخاطر الائتمان البنكي.

وفي الأخير توصلنا إلى أن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء البنوك يسهم في الحد من مخاطر البنكية لتركيزها على الجوانب المالية والغير مالية.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن،البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم و النمو.

Résumé

L'étude portait sur le rôle du tableau de bord prospectif dans la mesure du risque de crédit bancaire dans les banques algériennes, car le problème de l'étude était que les banques sont confrontées à de nombreux défis, dont le plus important est la réduction et la mesure du risque de crédit bancaire, le manque d'indicateurs financiers et non financiers permettant de juger ces banques.

L'étude visait à déterminer l'importance de l'utilisation du tableau de bord équilibré pour réduire le risque de crédit des banques et à vérifier l'intérêt de la direction de la banque à utiliser la carte et à évaluer les performances en matière de réduction du risque de crédit bancaire.

Enfin, nous avons conclu que le fait de s'appuyer sur le tableau de bord prospectif pour évaluer la performance des banques contribuait à réduire les risques bancaires en raison de sa concentration sur les aspects financiers et non financiers.

Mots Clés:

Tableau de bord prospectif, perspective financière, perspective client, perspective des opérations internes, perspective d'apprentissage et de croissance.