

تقيّم كفاءة الأداء في القطاع المصرفي

د. صالح خالص
المعهد الوطني للتجارة

المقدمة

يعتبر قطاع الخدمات من القطاعات الرئيسية والأساسية في ظل إقتصاد السوق، و يمكن القول أن مستوى تطور هذا القطاع يعتبر مؤشر أو مقياس لمدى الإنتقال و التحول و الولوج في إقتصاد السوق، حيث يعتبر قطاع الخدمات من الهياكل الإرتكازية التي يقوم عليها هذا الأخير إن قطاع الخدمات يشمل على جملة من الأنشطة المتعددة و من بينها خدمات النقل، خدمات التأمين، و خدمات الإستيراد و التصدير، و الخدمات المصرفية... إلخ.

في مداخلتنا هذه سنركز على الخدمات المصرفية، حيث أن هذه الخدمات لها خصوصيتها و أهميتها، لأن هذه الخدمات تمتد و تستعملها جميع المؤسسات المتواجدة في مختلف القطاعات و الأنشطة الإقتصادية، و تلعب دورا فعالا في إتمام و إنجاز الصفقات و المبادلات الإقتصادية و التجارية.

إن الخدمات المصرفية متنوعة و متعددة و يظهر ذلك في إقتصاد السوق، و إن هذه الخدمات قد تطورت بشكل كبير و واسع في الأونة الأخيرة من حيث النوع و الكم، لغرض تقييم كفاءة أداء العمل المصرفي خلال فترة معينة، فإن ذلك يعني ضرورة تحديد الأهداف التي تضمن للمصرف و صوله إلى تحقيق غايته في الربحية المنشودة، دون الإخلال بالتوازنات المتعلقة بالأهداف الأخرى، بعد ذلك يتم مقارنة المتحقق مع هذه الأهداف و تحديد مستوى التحقق و الإنحرافات و البحث عن الأسباب التي أدت إلى حصول هذه الإنحرافات عن طريق إجراء تشخيص موضوعي للظروف المحيطة بالمصرف و تأشير نقاط الضعف و القوة في مستوى الأداء. لهذه فإن مداخلتنا ستشمل على مايلي:

- تحديد غاية و أهداف المؤسسة المصرفية
- كيف يتم الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف ؟
- مفهوم كفاءة الأداء و كيفية قياسه؟
- كيف يتم تقيّم كفاءة الأداء المصرفي؟
- الخلاصة.

المحور الأول: تحديد غاية و أهداف المؤسسة المصرفية.

إن المصارف على إختلاف أنواعها تعمل في سوق تنافسية، لذلك فإنها تحاول أن تحصل على أكبر حصة ممكنة في هذا السوق، عن طريق تقديم أفضل الخدمات و إستعمال الأموال المتاحة لديها أفضل إستعمال ، إن الموازنة ما بين الإستعمال الأفضل للأموال المتاحة و تقديم أفضل الخدمات عملية ليست بالسهلة .

لذلك على إدارة المصرف أن تمارس تخطيط أنشطتها و المهام الضرورية التي توصلها إلى تحقيق أهدافها المرسومة ، و هذا يعني أن تقوم بدراسة السوق و العوامل الفاعلة فيه، و تقيّم الإمكانيات التي يمتلكها من أجل الوصول إلى أفضل صيغة منسقة ، أي الوصول إلى صيغة توفيقية ما بين الأهداف و الإمكانيات من جهة و المعوقات النابعة من السوق و البيئة التي يعمل فيها من جهة أخرى.

تقوم المصارف بتقديم الخدمات إلى زبائنها ، لهذا فأن يفترض بالعاملين في هذه المصارف أن يكونوا الصورة الحسنة و الناصعة من أجل جذب الزبائن ، و يعتبر حسن إختيار العاملين من ذوي الكفاءة و المعرفة عاملا، رئيسيا يؤثر على نتائج أعمال المصرف.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر حسن التسيير الواجب أن تتمتع به إدارة المصرف، من الأساسيات لضمان الوصول إلى الأهداف ، و هذا يعني كيف يمكن لهذه الإدارة أن تستغل الطاقات المادية و المالية و البشرية المتاحة أقصى إستغلال ، و تقليل التبذير و الهدر الإقتصادي و إستعمال التكاليف الثابتة أحسن إستعمال، وصولا إلى توفير منتجاتها بأسعار تنافسية و نوعية متميزة من أجل إحتلال مركز الصدارة في السوق.

إن هذا يقرب المصرف من غايته و التي هي تحقيق مستوى معين من الربحية، و إن هذا لا يتم ما لم تكن النتيجة السنوية المالية موجبة، بمعنى أن تحقيق الأرباح ضرورة حتمية، و لغرض الوصول إلى هدف تحقيق الأرباح يتحمل المصرف مجموعة من المخاطر، و من بينها المخاطر الناجمة من منح القروض و الإئتمان ، مخاطر الإستثمار، مخاطر قلة السيولة، مخاطر السرقة و التلاعب و الإختلاس و غيرها.

إن المصرف يحتاج أثناء ممارسة نشاطه إلى السيولة النقدية لغرض مواجهة الإلتزامات المالية التي يستحق سدادها خلال فترة زمنية معينة، و إن مقدار الحاجة إليها يعتمد على مقدار الإلتزامات التي إلتزم بها الطرف المعني، و تواريخ إستحقاقها، لذلك فإن تحديد حجم السيولة يتم في هذا الإطار.

معظم موارد المصرف هي عبارة عن ودائع تستحق و يمكن سحبها عند الطلب، لذلك فعلى إدارة المصرف الإستعداد لمواجهة سحبيات الودائع و توفير السيولة اللازمة لإن المصرف لا يمكنه الإمتناع أو تأجيل رد الودائع لأصحابها، لأن هذا يعرض المصرف للإفلاس . بكلمة أخرى أن السيولة و توفيرها في الوقت و الحجم

المطلوب يعزز ثقة المتعاملين و المودعين بالمصرف الذي يتعاملون معه، على العكس قد يؤدي ضعف السيولة إلى سحب الثقة من المصرف مما يدفع المودعين إلى سحب ودائعهم فجأة.

إن الاحتفاظ بالحجم اللازم الذي يضمن الإيفاء بالالتزامات و مواجهة السحوبات المفاجئة، مع عدم زيادة حجم السيولة عن اللازم يعني التسيير الفعال للسيولة، لذلك فالسيولة تركز على ضرورة الملائمة في تركيبه الأصول المتداولة في المصرف ، و إن هناك نصوص قانونية تحدد ذلك، و من أهم هذه النصوص هو تحديد مايلي:

- **نسبة الإحتياطي القانوني:** إن هذه النسبة تعني إلزام البنوك التجارية بالاحتفاظ لدى البنك المركزي بنسبة معينة من ودائعها و بدون فائدة، و هي تختلف من بلد إلى آخر و من فترة إلى أخرى، و لكن في الغالب تتراوح ما بين 20% إلى 25%
- **نسبة السيولة القانونية:** يقصد بها حجم السيولة الواجب الاحتفاظ بها في المصرف، أي الأصول السائلة و الشبه سائلة و تشمل هذه على:

✓ الأرصده النقدية

✓ الأرصدة المودعة لدى البنك المركزي و الخزينة.

✓ الأرصدة من الذهب و العملات الصعبة

✓ الشيكات قيد التحصيل و الحوالات و الأوراق المالية و التجارية القابلة للقطع

✓ الأذونات و السندات على الخزينة المركزية

يستبعد من هذه الأصول المبالغ المقترضة من البنك المركزي بضمائه الأصول السابقة الذكر.

في نفس الوقت يجب دراسة الخصوم الواجب سدادها و التي تشمل على:

✓ شيكات و حوالات و إتمادات مستندية مستحقة الدفع

✓ الديون المستحقة السداد إلى المصارف الأخرى

✓ الودائع الشخصية الجارية، وودائع المؤسسات بالعملة الوطنية و بالعملة الأجنبية.

✓ الودائع الأخرى المستحقة السداد.

إن نسبة السيولة القانونية يتم إستخراجها كنسبة ما بين مجموع الأصول السائلة و الشبه السائلة التي تمثل بسط النسبة، و الخصوم الواجبة السداد و القابلة للسحب في المقام .

إن الإحتياطي الذي يمثل السيولة القانونية الواجب الاحتفاظ بها على شكل أوراق مالية قصيرة الأجل بحدود 15 % من القيمة الصافية لأصول البنك.

إن على المصرف أن يعمل دون التعرض لإحتمالات الفشل و ضمان النتائج المطلوبة، و هذا مايسمى بتقليل المخاطر .

إن المصرف التجاري يعتمد على أموال المودعين كمصدر للإستثمار و هو يعمل على تحقيق أعلى مستوى من الربحية عن طريق زيادة الإيرادات ، التي تؤدي إلى تحقيق تحسين ملحوظ في مستوى الربحية ، و ذلك راجع لأن غالبية التكاليف التي يتحملها المصرف هي تكاليف ثابتة ، و إن أي تغيير في إيرادات المصرف يصاحبه تغيير في نسبة الأرباح بتناسب طردي.

يعمل المصرف على جذب الودائع المختلفة و من بينها الودائع الجارية ، و هي تلك الودائع التي يكون لمودعيها الحق في سحبها في أي لحظة دون أن يترتب لهم حق الحصول على الفوائد، كما و هناك ودائع التوفير و الودائع الأجلة.

إن سياسات تسيير الودائع تطورت و تأثرت بهدف الربحية، فعندما كانت الفوائد على القروض الممنوحة منخفضة، كانت المصارف تركز على الودائع تحت الطلب، و لكن عندما تغيرت نسبة الفوائد على القروض و تقدم القروض المتوسطة و الطويلة الأجل الموجهة نحو الإستثمار، إزداد الإهتمام في جذب ودائع التوفير و الودائع الأجلة و كذلك التركيز على جذب ودائع الأفراد.

إن محاولة التوفيق بين سياسة جذب الودائع و تنويعها و سياسة الإقراض هدفها تحقيق الأمان و تقليل المخاطر و توفير السيولة اللازمة ، دون أن ننسى ضرورة إعتداد سياسة رشيدة في مجال الإستثمار في الأوراق المالية، حيث يمثل هذا تجسيد لهدي السيولة و الأمان، لأن هذه الأوراق يمكن تحويلها إلى نقدية بكل سهولة و بدون خسائر تذكر.

إن الخلاصة التي يمكن أن نخرج بها أن على إدارة المصرف التجاري أن تعمل على تعظيم الأرباح، و توفير السيولة، و تحقيق الأمان، إن هذه الأهداف تلعب دورا بارزا في تشكيل سياسات المصرف في مجال جذب الودائع، و تقديم القروض و الإستثمار في الأوراق المالية.

يمكن لنا أن نلاحظ التعارض الواضح بين هذه الأهداف ، حيث أن زيادة السيولة له أثر عكسي على الربحية ، لهذا لا يعتبر البعض السيولة و الأمان كأهداف تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها على حساب الربحية، و إنما هي قيود واجب إحترامها و أخذها بنظر الإعتبار عند السعي لتحقيق الربحية ، لأن لو كانت السيولة هدف مستقل و له نفس المستوى و الأهمية كالربحية، فإن المصرف يستطيع أن يحقق أقصى درجة من السيولة لو احتفظ بموارده المالية بصورة نقدية، إلا إن هذا سوف يترك أثر سلبيا على الربحية، حيث لا يتولد عن النقدية المحتفظ بها أي عائد، و كذلك يمكن للمصرف أن يوجه أمواله إلى الإستثمارات التي تدر عائدا مرتفعا غير أن مثل هذه الإستثمارات عادة ماتكون محفوفة بمخاطر كبيرة قد ينجم عنها خسائر تعرض المصرف إلى الإفلاس .

إن كفاءة إداء إدارة المصرف يمكن التعبير عنها بمدى إمكانية هذه الأخيرة في إيجاد التوازن و التوافق ما بين غايتها في تحقيق الربحية و القيود المفروضة عليها ، و المتمثلة في الإحتفاظ بالسيولة اللازمة و تقليل المخاطر و تحقيق الأمان.

المحور الثاني: كيف يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف؟

لكي يستطيع المصرف الوصول إلى الأهداف المذكورة، فإنه يقوم بممارسة جملة من الوظائف. إن هذه الوظائف يمكن تقسيمها و تصنيفها وفق أسس متعددة، إلا أننا هنا سوف نميز وظائف المصرف التجاري على أساس و وظائف النشاط الأساسي، و وظائف النشاط الفرعي .

إن النشاط الأساسي يشمل على الوظائف التالية:

- **وظيفة جذب الودائع :** تتعدد الودائع التي يرغب الزبون إيداعها لدى المصرف و منها ودائع الحساب الجاري، و دائع التوفير، و دائع ثابتة محددة بأجل متفق عليه مسبقاً، و دائع تامينات مقابل ضمانات أو إتمادات .
- وظيفة منح القروض أو الإتمادات على إختلاف أنواعها (الإتمادات الشخصية، إتمادات ضمان البضائع، إتمادات ضمان الأوراق المالية و التجارية، إتمادات المقاولين، الأتمادات المستندية... إلخ)
- **وظيفة الإستثمار في الأوراق المالية:** (كسندات القروض الحكومية، أذونات الخزينة، أسهم و سندات في شركات مساهمة)

أما النشاط الفرعي فيقصد به مجموعة الخدمات الأخرى التي يقدمها المصرف إلى زبائنه و منها :

- بيع و شراء الأوراق المالية
 - تحصيل الصكوك و الأوراق التجارية و السندات لصالح الزبائن
 - بيع و شراء العملات الأجنبية و إصدار الصكوك السياحية.
 - تحويل الأموال بين الحسابات و المصاريف.
 - تقديم الإستشارات في مجال الإستثمار المالي للزبائن
 - إدارة ممتلكات الزبائن
 - تقديم المعلومات و البيانات إلى المتعاملين مع المصرف
- فيما يتعلق بوظائف النشاط الرئيسي السؤال الذي يطرح و المتعلق بالودائع هو:
- كيف يمكن للمصرف أن يجلب الودائع بإعتبارها المصدر الرئيسي للسيولة و التي يستعملها في منح القروض و الإتمادات و الإستثمار في الأوراق المالية ؟
- يمكن لنا أن نؤشر إستراتيجيتين في هذا المجال هما:
- إستراتيجية تقوم على إستعمال أسعار الفوائد الممنوحة إلى الزبائن لغرض تحريضهم و تحفيزهم للتعامل معها، أي إختيار هذا المصرف بدل من المصارف الأخرى بتقديم أسعار فائدة أعلى.

● إستراتيجية تقوم على تقديم الخدمات الجيدة و المحفزات التي تدفع الزبون أن يتعامل أو أن يختار هذا المصرف من بين المصارف الأخرى، لإعتقاده بأنه المصرف الأفضل، وهذا التفضيل مبني على أساس سرعة الخدمة، وحسن الإستقبال، وتنوع الخدمات التي يمكن أن يقدمها المصرف، وكذلك قلة تكلفة هذه الخدمات و مجانيه البعض منها.

كما أن كفاءة أداء الخدمات و سمعة المصرف و النتائج السنوية التي يحققها المصرف تعتبر من العوامل المحفزة للتعامل معه.

إن إستراتيجية تقديم الخدمات تعتبر إستراتيجية مكملة لإستراتيجية المنافسة السعرية، حيث لكل استراتيجية دورها الذي تلعبه، لذلك لا يمكن لنا القول بأن هذه الإستراتيجية أفضل من تلك بشكل مطلق، ولكن يمكن القول بأن هذه الإستراتيجية في ظل وضع معين أو ظروف محددة الأكثر توافقا و قبولا من الإستراتيجية الأخرى، و ليس من الضروري أن الإستراتيجيتان متنافستان و إنما هما متكاملتان.

أما فيما يتعلق بوظيفة الإئتمان و الإقراض فتعتبر هذه الأخيرة الإستخدام الرئيسي للأموال التي تحصل عليها المصارف عن طريق الودائع و هي في نفس الوقت مصدر ربحيتها، و هي من الخدمات الرئيسية التي يقدمها المصرف إلى زبائنه.

ان القروض التي تمنحها المصارف إلى زبائنها متعددة، و تمنح وفق مجموعة من الأسس و الاعتبارات و بموجبها يستطيع المصرف تحقيق هدفه من هذه العملية، و من بين هذه الأسس مايلي:

- الضمانات المقدمة، قد تكون هذه الضمانات مالية أو شخصية أو عينية وذلك يتوقف على الإمكانيات المالية و سمعة الزبون طالب القرض
- طريق التسديد و فترة القرض: و نعني بذلك هل القرض المطلوب قصير الأجل أم متوسط أو طويل الأجل، و كيفية التسديد هل يسدد بأقساط شهرية أو فصلية أم سنوية، أم أنه يسدد بالكامل في نهاية الفترة المتفق عليها.
- فئة طالبي القرض حيث أن طالبي القرض يختلفون من حيث صفتهم كأشخاص طبيعيين أو تجار أو مؤسسات إقتصادية أذ يجب إيجاد الموائمة ما بين إمكانيات طالب القرض و المبلغ المطلوب و الشروط الأخرى، بهدف تقليل مخاطر عدم التسديد، و هنا نشير إلى ضرورة تحليل قدرة المقترض و إمكانياته على تحقيق الأرباح، عبر دراسة الحسابات الختامية التي حققها في السنوات الأخيرة، و معدل دوران المخزون، و متوسط فترة التحصيل، و معدل دوران الأصول المتداولة، و نسبة المديونية و احتساب معدل الربحية المالية و التجارية و الإقتصادية.
- مراعاة الشروط القانونية الواجب توفرها في طالب القرض

أما فيما يتعلق بالمخاطر فإن على المصرف أن يقوم بتقدير حجم المخاطر التي تحيط بالقرض المطلوب و طبيعتها، و تحديد نسبة الفائدة المفروضة، فكلما كانت المخاطرة قليلة كانت نسبة الفائدة إعتيادية تتماشى مع الشروط العامة التي يضعها بالمصرف.

أما إذا كان القرض محفوف بالمخاطر فالأمر يحتاج إلى دراسة معمقة فقد يرفض ، أو تفرض أسعار فائدة عالية، إذ أن سعر الفائدة يرتفع كلما إزدادت المخاطر التي تحيط بالقرض، و إن هذا يقوم على مبدأ الموازنة ما بين العائد و المخاطر.

تقسم المخاطر إلى ، مخاطر عامة و هي المتأتية من الوضع الإقتصادي السائد كمخاطر التضخم و تقلبات أسعار الصرف و أسعار الفائدة ، و مستوى النشاط و الأزمة الإقتصادية.

أما المخاطر الخاصة فهي تلك المخاطر النابعة من ظروف نشاط الجهة الطالبة للقرض و طبيعة نشاطها و أساليب التسيير المعتمدة.

عبر تقييم النتائج المتحققة من ممارسة المصرف لمختلف وظائفه السابقة الذكر يمكن الحكم على مدى إمكانية من تحقيق الأهداف المرسومة، و قياس مستوى الأداء المتحقق و كفاءته.

المحور الثالث : مفهوم كفاءة الأداء و كيفية قياسه؟

قبل التطرق إلى قياس كفاءة الأداء نرى من الضروري أولاً تحديد مفهوم الأداء، يقصد بالأداء إعطاء الأبعاد الكاملة لشيء ما ، أما على مستوى التسيير فيعني إنجاز العمل المطلوب، أو القيام بمهمة وتنفيذها على الوجه المطلوب ، لهذا فهو في الغالب ينسحب على العنصر البشري في العملية الإنتاجية (بمعناها الواسع) بإعتباره أحد عناصر مدخلاتها .

في هذا الإطار عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد جملة من الأبعاد المتداخلة و التي تتضمن كيفية الإنجاز، و الطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، و مدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير و المقاييس المحددة و المتعلقة بالكمية و النوعية و التوقيت، هذا من الجانب المادي، أما الجانب المعنوي فذلك يعني مدى حماس العامل و رغبته في إنجاز المهام الملقاة على عاتقه، وإستعداده لإتقان العمل و سلوكه مع رؤوسائه و زملائه ، و الوسائل التي يتبعها لتحسين و تطور مهاراته، ضمن هذا المنظور الأداء يتوقف على عنصرين رئيسين هما القدرة على الإنجاز و الرغبة في العمل، إن القدرة على الإنجاز هي محصلة للمعرفة و المهارة التي إكتسبها العامل، أما الرغبة في العمل فهي تعبر عن الدوافع الفردية للعامل للقيام بإنجاز العمل و هي تعكس مجموع آراءه وإتجاهاته الفكرية نحو العمل و عوامل البيئة التي يعمل فيها.

يتربط الأداء مع مفهوم الفعالية حيث تعبر الفعالية عن " مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام به (أو القرار الذي يتم إتخاده) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي أنها مقياس لدرجة الإقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما".

إن الفعالية في هذا السياق تعني إمكانية تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً، وإن الهدف عبارة عن نقطة نهاية (أو نتيجة) يراد الوصول إليها في وقت محدد ومواصفات معينة لذلك لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فإن هذه الأهداف يجب أن تكون محددة بشكل دقيق وواضح .

أما الكفاءة فهي تعبر عن الإستخدام العقلاني و الرشيد في المفاضلة بين البدائل و إختيار أفضلها، الذي يقلل التكاليف و/أو يعظم العائد إلى أقصى درجة ممكنة، و يكون ذلك عند إختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين.

إذن الكفاءة بهذا المعنى تعني القيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة و الوقت و الربحية، وهنا نشير إلى إختلاف مفهوم الكفاءة عن مفهوم الفعالية، حيث أن الفعالية تركز على نقطة النهاية الواجب الوصول إليها بينما الكفاءة تهتم بالكيفية التي يمكن بها البلوغ هذه النقطة.

إن هذين المفهومين مترابطان و متداخلان خاصة إذا نظرنا إلى المؤسسة ككل، إلا أننا لو نظرنا إلى الجزئيات المكونة للمؤسسة فيمكن أن نلاحظ الإختلاف بينهم، فمثلاً يمكن أن يكون أحد المسؤولين في المؤسسة فعالاً و يستطيع أن يحقق الهدف أو الأهداف المحددة له، إلا أنه أقل كفاءة من مسؤول آخر، إذ أنه يحتاج لتحقيق هذه الأهداف إلى تكلفة أكبر أو وقت أطول.

ضمن هذا السياق يمكن القول بأن كفاءة الأداء هو مفهوم يربط ما بين الأداء و مستواه المتحقق، و يطلق على ذلك تقييم الأداء لغرض تحديد الكفاءة التي يتم بها إنجاز الأعمال و المهام المحددة، و يعرف هذا الأخير بأنه عملية لقياس و إصدار الأحكام على نتائج تحقيق أهداف أداء العامل و مقارنة مستوى تأدية الواجبات و المهام الملقاة على عاتقه عن طريق مقارنة الماضي بالحاضر وصولاً لوضع خطة عمل مستقبلية.

لذلك فإن تقييم الأداء يعتبر أداة من أدوات الرقابة، و إن كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه بحيث يضمن هذا المستوى إنجاز الفعاليات و العمليات الإنتاجية بصورة فعالة و رشيدة، و من هذا المنطلق يطلق أيضاً على كفاءة الأداء مصطلح الترشيح الإقتصادي للعمليات الإنتاجية، و يعرف هذا كمايلي:

" هو إستغلال الطاقات الإنتاجية على مستوى المؤسسة، و توجيه الموارد الإقتصادية المتاحة نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر، أي التحكم الناجح في إمكانيات المؤسسة المادية و المالية و البشرية، بما يضمن أداء أفضل، في ظل المحيط الإقتصادي و الإجتماعي و السياسي الذي تنشط فيه"

إن كفاءة أداء المؤسسة تعبر عن إمكانياتها على تحقيق زيادة في الإنتاج و تقليل التكاليف، بمعنى حسن إستغلال الموارد المتاحة من مال و خدمات و قوى بشرية و تجهيزات الإنتاج، و تهدف إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي و النوعي و إختصار الوقت و التكلفة و الجهود، عبر إستخدام الأساليب العلمية الحديثة و

الوسائل التي توفرها العلوم و التكنولوجيا من أجل رفع مستوى الأداء و تمكين المؤسسة من الوصول للأهداف المحددة بأسلوب واعي.

من هذا يتضح بأن المفاهيم الوارد ذكرها (الأداء ، الفعالية، الكفاءة، و كفاءة الأداء) هي مفاهيم تعكس الأبعاد المختلفة لعملية إنجاز المهام الوظيفية (بضمنها العملية الإنتاجية)، فإذا نظرنا لها من زاوية إنجاز العمل و تأديته على الوجه المطلوب ، فإن ذلك يشير إلى الأداء، أما إذا نظرنا من زاوية مدى تحقق الأهداف المحددة فإن ذلك ينسحب على الفعالية، أما إذا كان المنظور يتعلق بالكيفية التي يتم فيها تحقيق هذه الأهداف فإن الأمر في هذه الحالة يتعلق بالكفاءة، أما إذا كانت المسألة قيد الفحص هي تقييم الأداء و معرفة مدى فعاليته و كفاءته فإن ذلك يتضمن و يتعلق بكفاءة الأداء و تقييميه.

و بقدر تعلق الأمر بتقييم كفاءة الأداء المصرفي، فلغرض تحقيق ذلك، فإنه يجب دراسة و تحديد مستوى تحقق الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها والتي تشمل على الربحية، و تحقيق معدلات النمو، و ضمان السيولة اللازمة و تقليل المخاطر.

المحور الرابع: كيف يتم تقييم كفاءة الأداء المصرفي؟

بناء على ما تقدم ذكره في المحاور السابقة، فإننا نستطيع أن نصنف المعايير و المؤشرات التي يستند عليها في تقييم كفاءة الأداء المصرفي إلى مجموعتين هما :

المجموعة الأولى: و تشمل على المعايير و المؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز و الطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، و التي تربو للوصول إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية و التي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين و أسلوب التعامل مع الزبائن و محاولة إرضائهم و نذكر منها مايلي:

- حسن الإستقبال و أسلوب التعامل مع الزبائن.
- سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن.
- مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه.
- إستقرار العاملين في المصرف و إرتباطهم به.
- قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه و المسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات مترابطة و متداخلة لا يمكن فصلها ، حيث عندما تكون هناك قناعة لدى العامل بمركزه الوظيفي و شعوره بالإرتياح لكونه حاصل على حقوقه ، فإن ذلك يخلق لديه الرغبة في العمل، و يتمسك بالمؤسسة التي يعمل بها، أي يؤدي هذا إلى إستقراره فيها.

إن تولد الرغبة بالعمل لدى العاملين في المصرف يعني تقديم الجهود اللازمة الرامية إلى إرضاء الزبائن، و ذلك يظهر جليا في حسن إستقبال الزبائن، و إنجاز المهام و الخدمات بأسرع وقت، مما يدفع الزبون إلى التمسك بالمصرف الذي يتعامل معه و يكون وفيًا له.

إن هذه المؤشرات لها دورا و أثرا مباشرا على معايير المجموعة الثانية، وهي التي نطلق عليها المعايير الرقمية للنتائج المتحققة من ممارسة الوظائف المصرفية و التي تسعى إلى تحقيق أهداف المصرف.

المجموعة الثانية: المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف المصرفية

إن هذه المعايير و المؤشرات توضح لنا رقميا ماتم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف و هي تشمل على مايلي:

I. مؤشرات تحقيق الأرباح و الربحية:

باعتبار أن الربحية هي الغاية التي يسعى إلى تحقيقها المصرف، لذلك فهناك جملة من المعايير التي يمكن الإستناد عليها في تقييم ذلك، و نذكر أهمها أدناه:

أ - معدل العائد إلى الأموال الخاصة:

إن هذا المعدل يوضح مادرتة الأموال الخاصة خلال السنة المالية من عوائد، إن الأموال الخاصة يقصد بها ماقدمه مالكي المصرف لتمويل أصوله، و تسمى أيضا بحقوق الملكية. إن هذا المعدل يعبر عنه بالمعادلة التالية

النتيجة السنوية الصافية

معدل العائد إلى الأموال الخاصة = -----

حقوق الملكية

فكلما كانت النتيجة السنوية الصافية موجبة و كبيرة كلما إرتفع معدل العائد.

ب- معدل العائد إلى الأموال المتاحة للتوظيف:

إن الأموال المتاحة للتوظيف هي حقوق الملكية مضاف لها الودائع، و يتم إحتساب معدل العائد لهذه الأموال و ذلك بنسب النتيجة السنوية الصافية إلى مجموع هذه الأموال كمايلي:

النتيجة السنوية الصافية

معدل العائد إلى الأموال المتاحة = -----

حقوق الملكية + الودائع

ج - معدل العائد إلى إجمالي الأصول:

يحتسب هذا المعدل و ذلك بقسمة النتيجة الصافية السنوية على مجموع الأصول، إنطلاقاً من كون أن المصرف قد إستخدم لتحقيق هذه النتيجة جميع أصوله و ليس جزئاً منها، و يحدد وفق العلاقة التالية:

النتيجة السنوية الصافية

----- = معدل العائد إلى إجمالي الأصول

مجموع الأصول

د - نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك:

يتم توزيع الأرباح المتحققة إلى مالكي المصرف كنسب محددة، و لغرض قياس كفاءة تحقيق الأرباح فإنه تتم المقارنة ما بين النسب الموزعة على المالكين و المبالغ التي استثمرتها أي إلى حقوق الملكية ، و يعبر عن ذلك كما يلي :

أرباح السهم

----- = نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك

حقوق الملكية

هـ - النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف:

لغرض الوصول إلى تحديد النسبة الصافية لفوائد الأصول المتاحة للتوظيف فإنه يجب تحديد الفرق ما بين الفوائد المستعملة و الفوائد المدفوعة و قسمة المحصلة على الأموال المتاحة للتوظيف كما يلي:

الفوائد المستلمة - الفوائد المدفوعة

----- = نسبة فوائد الأصول المتاحة للتوظيف

الأموال المتاحة

الفوائد على القروض - الفوائد على الودائع

----- = كما يعبر عنها كمايلي:

الأموال المتاحة

II. مؤشرات تحقق النمو:

إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف و حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، و من بين هذه المؤشرات مايلي:

أ- **معدل نمو الأصول:** يتم إستخراج هذا المعدل و ذلك بمقارنة قيمة الأصول التي يمتلكها المصرف خلال السنة الأخيرة (قيد الدراسة) مع السنة (أو السنوات) التي تسبقها و إن الفرق ينسب إلى مجموع الأصول و ذلك كمايلي:

مقدار نمو الأصول لسنة معينة = مجموع الأصول في تلك السنة - مجموع الأصول في السنة السابقة

مقدار نمو الأصول

$$\text{معدل نمو الأصول} = \frac{\text{مقدار نمو الأصول}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100\%$$

مجموع الأصول

إن هذا المعدل يمكن أن يكون موجبا أو سالبا إذا كان هناك تناقص في قيمة الأصول.

ب- **معدل الرفع:** إن هذا المعدل يتم قياسه و ذلك بإيجاد العلاقة ما بين مجموع أصول المصرف في سنة معينة منسوب إلى حقوق الملكية ، بمعنى آخر أنه يوضح عدد المرات التي تزايدت فيها حقوق الملكية و المعبرة عنها بالعلاقة التالية:

مجموع الأصول

$$\text{معدل الرفع (مضاعف حق الملكية)} = \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{حقوق الملكية (الأموال الخاصة)}}$$

حقوق الملكية (الأموال الخاصة)

ج- **معدل الإحتفاظ بحق الملكية:** يحتسب هذا المعدل و ذلك بإيجاد العلاقة ما بين حقوق الملكية (الأموال الخاصة) للسنة الأخيرة منسوبة إلى النتيجة السنوية الصافية بعد إستبعاد الأرباح الموزعة على المساهمين:

حقوق الملكية (الأموال الخاصة)

$$\text{معدل الاحتفاظ بحق الملكية} = \frac{\text{النتيجة السنوية الصافية - الأرباح الموزعة}}{\text{-----}}$$

III. مؤشرات قياس الأمان:

هناك جملة من المقاييس و المؤشرات التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان و إمكانيةه على مواجهة الإلتزامات، نعرض أهمها أدناه:

أ- قابلية المصرف على رد الودائع:

يتم قياس قابلية البنك على رد الودائع إلى أصحابها، و ذلك عن طريق احتساب و تحديد العلاقة ما بين حقوق الملكية (الأموال الخاصة) و إجمالي الودائع لديه و ذلك كما يلي:

$$\text{قابلية المصرف على رد الودائع} = \frac{\text{حقوق الملكية (الأموال الخاصة)}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100\%$$

و لغرض تقييم هذه القابلية و الحكم عليها يتم مقارنتها مع المصارف التجارية الأخرى.

ب- معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة:

يقصد بالأصول الخطرة هي الأصول الغير سائلة و يتم احتسابها كمايلي:

$$\text{الأصول الخطرة} = \text{مجموع الأصول} - \text{الأصول السائلة}$$

و تشمل على القروض الممنوحة بكافة أنواعها، الأوراق المالية، الأصول الثابتة، و باقي الأصول الأخرى الغير سائلة.

إن هذه الأصول سميت بالأصول الخطرة و ذلك لأنها لا تتحول إلى نقدية إلا بعد بيعها وإن عملية بيعها غالبا ماتصاحبها خسائر كما أن القروض والأصول الأخرى تحتاج لوقت قد يطول لكي تتحول إلى نقدية.

يتم احتساب العلاقة ما بين حقوق الملكية و الأصول الخطرة كمايلي:

$$\text{حقوق الملكية (الأموال الخاصة)}$$

مجموع الأصول - الأصول السائلة

و يمكن إستخراجها كنسبة مئوية و ذلك بترجيح النتيجة بـ 100 %

ج- هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار في الأوراق المالية:

إن هذه العلاقة توضح قابلية المصرف على مواجهة المخاطر التي تنجم عن هبوط قيمة إستثمارية في الأوراق المالية، و يتم تحديدها و ذلك بنسب حقوق الملكية إلى جميع الإستثمارات في الأوراق المالية كمايلي:

حقوق الملكية (الأموال الخاصة)

هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار = -----

مجموع الإستثمارات في الأوراق المالية

IV. مؤشرات قياس السيولة:

إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الإلتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة، ومن أهم هذه المؤشرات مايلي:

أ- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى مجموع الودائع الجارية:

يتم إستخراج هذه النسبة عن طريق قسمة السيولة النقدية على مجموع الودائع الجارية و ترجيح النتيجة المتحصل عليها بـ 100 كمايلي:

السيولة النقدية

100 × -----

مجموع الودائع الجارية

ب- النسبة المئوية للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع:

يمكن قياس السيولة عن طريق إحتساب النسبة المئوية للنقدية إلى مجموع الودائع (الجارية و الغير جارية) كمايلي:

$$\frac{\text{السيولة النقدية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

ج- النسبة المئوية للودائع الجارية إلى مجموع الودائع:

إن هذه النسبة تعكس مقدار الودائع الجارية من مجموع الودائع لدى المصرف و تحسب

كمايلي:

$$\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{مجموع الودائع}} \times 100$$

د- نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية : تحسب هذه النسبة عن طريق قسمة مقدار الودائع الجارية إلى حقوق الملكية (الأموال الخاصة)مرجحة بـ 100 كمايلي:

$$\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

ما تقدم نلاحظ بأن مجاميع المؤشرات و المعايير الوارد ذكرها أعلاه، ترتبط بغاية المصرف و أهدافه الرئيسية، فالمجموعة الأولى تتعلق بتحقيق الأرباح و مستوى الربحية التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، كما يرمي المصرف إلى التوسع و النمو وذلك ماتعكسه معايير و مؤشرات تحقق النمو (المجموعة الثانية)، أما مؤشرات المجموعة الثالثة فهي توضح مستوى الأمان و تحققه خلال ممارسة المصرف لنشاطه، وفي الأخير نجد مؤشرات قياس السيولة و إمكانية مواجهة الإلتزامات المستحقة و السحوبات المفاجئة. لا يمكن لنا أن نتصور أن المصرف يستطيع أن يحقق المستوى المطلوب من الربحية والنمو مع توفر السيولة و الأمان أثناء ممارسته لنشاطه، مالم يضمن وفاء الزبائن و المتعاملين معه، وخلق القناعة لديهم بأنه المصرف الأفضل على أساس تنوع الخدمات المقدمة، و سرعتها و حسن الإستقبال و قلة التكلفة.

لهذا نقول بأن المؤشرات التي تطرقنا لها هي مؤشرات متداخلة و مترابطة مع بعضها، ولا يمكن الفصل بينهم و إن التقسيم الذي سردناه هو تقسيما نظريا و ذلك لإيضاح الفكرة و تسهيل عملية استيعابها.

الخلاصة:

إن تبني نظاما إقتصاديا معيناً، يعني تبني الآليات المسيرة له، و القوانين السائدة فيه، و القبول بها و العمل على تجسيدها على أرض الواقع و في نفس الوقت التخلي عن النظام الذي كان سائداً قبله. إن التغيرات الحاصلة في غاية المؤسسة الإقتصادية و أهدافها بعد الإنتقال إلى إقتصاد السوق، يفرض على المؤسسة فهم و إستيعاب الأهداف الأساسية التي ترمي لها في إطار القوانين السائدة و المسيرة للسوق و العوامل الفاعلة فيه.

إن غاية المصرف و أهدافه الرئيسية في ظل إقتصاد السوق، هو تحقيق الربحية و ضمان إستمراره في ممارسة نشاطه، إضافة إلى مستوى معين من النمو و الإستقرار، و كذلك توفير الأموال اللازمة لمواجهة الإلتزامات و ممارسة النشاط.

لتحقيق ذلك يجب تحديد المسار الواجب إتباعه الذي يضمن تعبئة فعالة و دائمة لكافة الطاقات و الموارد المتاحة، وصولاً إلى ترسيخ التسيير الحسن، و الفعالية المستمرة التي تؤدي للوصول إلى غاية المؤسسة. من بين الأدوات و الوسائل المعتمدة في هذا المجال، هي وضع معايير لقياس و تقيّم الأداء، ان تقيّم الأداء هو عملية منظمة و مستمرة لقياس و إصدار الأحكام على النتائج المتحققة مقارنة مع ماتم تحقيقه في الماضي و ما هو مطلوب تحقيقه مستقبلاً. إن كفاءة الأداء تعني تحديد مستوى معين يرغب المصرف تحقيقه، و إن هذا المستوى يضمن إنجاز المهام و الفعاليات و الوظائف بصورة كفؤة و رشيدة.

إن المعايير المشار إليها متعددة البعض يتعلق بوظائف النشاط الأساسي للمصرف، و الأخر يتعلق بالخدمات المصرفية الأخرى و التي تمثل النشاط المساند أو الداعم للنشاط الأساسي.

إن عملية التقيّم تستند على المعايير و المؤشرات التي توضح مدى نجاح المصرف في تحقيق الأهداف المرجوة من ممارسة هذه الوظيفة أو ذلك النشاط.

إن هذه المؤشرات أجمالاًها في مجموعتين، الأولى أطلقنا عليها المعايير المتعلقة بسلوكية العاملين و أسلوب تعاملهم مع الزبائن وصولاً لإرضائهم و كسب ثقتهم و جعلهم زبائن أوفياء.

و الثانية عبارة عن مؤشرات رقمية تعكس مدى تحقق أهداف المصرف المعبر عنها بتحقيق الربحية و تحقق النمو المرغوب فيه، و تحقق الأمان و السيولة.

إن إعتقاد قياس و تقيّم كفاءة الأداء من قبل إدارة المصرف، يتيح لها إمكانية تحديد الإنحرافات و تحديد أسبابها و كيفية معالجتها و رسم السياسات المناسبة للإرتفاع و تحسين مستوى الأداء. على العكس في حالة عدم ممارسة تقيّم كفاءة الأداء من قبل المصرف في ظل الظروف السائدة في إقتصاد السوق و المتمثلة بالمنافسة و عدم الإستقرار و التقلبات و الأزمات، قد يؤدي إلى إفلاس هذه المؤسسة، لذلك يعتبر تقيّم كفاءة الأداء من الأدوات التي يستند عليها في عملية صياغة و إتخاذ القرارات السليمة و الصائبة التي تضمن نجاح المصرف في ممارسته لنشاطه.

المراجع

- 1- السيد الهواري - إدارة البنوك مع التركيز على البنوك التجارية والبنوك الإسلامية مكتبة عين شمس - مصر - ص 109
- 2- منير إبراهيم هندي - إدارة البنوك التجارية - مدخل إتخاذ القرارات - المكتب العربي الحديث الإسكندرية - ص 12
- 3- خالد أمين عبد الله - العمليات المصرفية المحاسبة الحديثة ص 26
- 4- ماضي محمد توفيق - إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لاتخاذ القرار - مكتبة الإشعاع - الإسكندرية ص 52
- 5- محمد أحمد سرور - إدارة الإنتاج والعمليات - مكتبة عين شمس - ص 412
- 6- طرطار أحمد - الترشيد الإقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر - ص 10.9.8
- 7- خالص صافي صالح - الإنتاجية و تأثيراتها على الربحية في المؤسسة الصناعية مع تطبيق لإختبار النتائج في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية و الغزل منذ تأسيسها لغاية 1980 أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية معهد العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر ص 24
- 8- خالص صافي صالح - الربحية: مفاهيمها و صيغ التعبير عنها - مجلة العلوم التجارية - العدد 01 - المعهد الوطني للتجارة - ص 18، 19، 20، 21
- 9- خالص صافي صالح - رقابة التسيير في ظل اقتصاد السوق: نظام للمعلومات واتخاذ القرارات - مجلة العلوم التجارية - العدد 03 - المعهد الوطني للتجارة - ص 21، 36