

تقييم فاعلية إدارة الائتمان المصرفي _ إطار مفاهيمي

Evaluate the effectiveness of bank credit management _ a conceptual framework

م.م. نور محمد ثابت كاظم

Assistant Lecturer: Kadim, N.M.T.

Noor_mohamads@yahoo.com

كلية التربية/ جامعة سامراء

المستخلص

يعد الائتمان المصرفي أكثر مجالات الاستثمار جاذبية للمصارف التجارية , نظرا لارتفاع الفوائد المتحققة عنه مقارنة بالاستثمارات الأخرى، فهو الاستثمار الأكثر فاعلية في تحقيق هدف الربحية، وتبرز أهمية الائتمان المصرفي من خلال ما يميزه عن الائتمان التجاري، فالائتمان الأخير يتمثل في الديون الناشئة من التعاملات التجارية الآجلة و المسجلة في الأوراق التجارية، أما الائتمان المصرفي فيتعلق بمنح القروض ولهذا قد يعد الائتمان المصرفي اقل كلفة من الائتمان التجاري و خاصة في حالة عدم الاستفادة من الخصم النقدي الممنوح للتاجر في حالة السداد قبل تاريخ الاستحقاق و لذلك فان كثيرا من التجار يلجأون إلى الحصول على ائتمان مصرفي لمدة محددة حتى يتمكنوا من الاستفادة من الخصم النقدي الممنوح لهم لمدته المحدده.

ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة للائتمان المصرفي أصبح من الضروري على المصارف التجارية التي تريد أن تثبت كفاءتها في مجال عملها أن تتبّع أحدث الأساليب لتقييم فاعلية إدارة ائتمانها .

ويزداد هذا الموضوع أهمية في بلد يمر بمرحلة نمو اقتصادي مثل العراق ولذلك وقع الاختيار على هذا العنوان موضوعاً للبحث وكان الهدف هو دراسة كيفية تطوير نظم تقييم الأداء التقليدية للمصارف التجارية لكي تتلاءم مع التحديات التي تواجهها، من خلال مناقشة أهم مناهج تقييم الأداء في المصارف، والتركيز على أهم مقاييس تقييم فاعلية الإدارة الائتمان سواء التقليدية أم الحديثة. تضمن البحث على مباحث ثلاث تمحورت حول مفهوم الفاعلية ومراحل تحقيق الكفاءة التنظيمية؛ والمناهج التقليدية لتقييم فاعلية إدارة الائتمان و المناهج الحديثة لتقييم فاعلية إدارة الائتمان . ثم اختتم البحث بخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات.

Summary:-

Bank Credit is the most attractive of all investment domains for commercial banks for its high rate of all investment .this investment is the most active in achieving the intended interest as the concept of credit is basically Pertinent to loans the importance of bank credit is reflected through its difference from trade credit .the latter is represented by debts and stemming from deferred trade transactions resisted in bills of exchange. bank credits are less cost than trade credits particularly when the money discount granted to the trader upon clearing before the due date is not utilized .thus, many traders resort to getting a bank credit for a limited period of time to utilized the money discount .

Due to the increasing importance of the bank credit, it becomes so necessary for commercial banks that wish to prove their efficiency to follow the most recent

techniques to assess their credit management this topic is becoming more important in a country such as Iraq.

The present research tries to show how to develop the traditional system performance assessment of commercial banks to keep pace with the challenges they face. this is done through discussing the most important approaches of bank performance assessment and focusing on the most important standards to evaluate efficiency management of the traditional as well as modern credits.

The research consists three sections focusing on the concept of effectiveness organizational efficiency, and the traditional as well as modern approaches of credit effectiveness management assessment.

مقدمة :

أدت المتغيرات و التطورات الحالية والمستقبلية التي لحقت ببيئة أعمال الوحدات الاقتصادية إلى تغير النظرة التقليدية لطبيعة العلاقة المتبادلة بين المصرف والمجتمع التي تعمل بداخله ، وكان على الإدارة أن تعي تماماً هذه التطورات والتي تحتم عليها استخدام أحدث المناهج والطرق بهدف تعظيم ربحيتها في ظل مخاطرة مقبولة ولا سيما المصارف والمؤسسات المالية المشابهة نظراً لطبيعة مواردها المالية ، والتي تحتم عليها استخدام سياسات مناسبة، وقد انعكس أثر هذه التطورات والمتغيرات في أسلوب تقييم الأداء المطبق على المصارف، وجعله محل العديد من التساؤلات من اذ صلاحيته للاستخدام وفاعلية المعلومات المستقاة منه لأغراض الرقابة، اتخاذ القرارات ،المنافسة ،الاستمرار في السوق المحلية والعالمية.

أصبحت إدارة المصرف في حاجة إلى أسلوب مناسب لتقييم الأداء ولمواجهة المتغيرات السابقة بإذ يهتم بتوضيح الأهداف الإستراتيجية والتعبير عنها بالمؤشرات الملائمة لطبيعة وظروف البيئة الحديثة، باذ يتم توجيه اهتمامات الإدارة الإشرافية (المديرين) وجهودهم نحو العوامل الجوهرية لنجاح المصارف والتي يترتب عليها تحقق منافع اقتصادية تستمر لأجل طويل.

فرضية البحث:

هناك امكانيه في تطوير نظم تقييم الأداء التقليدية للمصارف لكي تتلاءم مع التحديات التي تواجه تلك المصارف التجارية.

منهج البحث:

يتم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي(الاستقرائي) للوصول الى الهدف، اذ يتم التعرف على مفهوم وأهمية مناهج تقييم الفاعلية، كما تدرس تطبيق هذه المناهج على ادارة الائتمان.

حدود البحث:

يركز البحث على قرارات الائتمان في المصارف المصرية خلال الاعوام الخمسة الاخيرة-2012) (2007 دون التعرض للمشكلات الادارية والضريبة المتعلقة بهذه القرارات.

هدف البحث

مناقشة أهم مناهج تقييم الأداء في المصارف، والتركيز على أهم مقاييس تقييم الفاعلية لإدارة الائتمان سواء التقليدية والحديثة، ويتناول هذا البحث مفهوم تقييم الفاعلية، وأهم مناهج التقييم، الضوابط الصادرة من المصرف المركزي المصري المتعلقة بالائتمان،

خطة البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث هي كما يلي :

المبحث الأول: المفهوم العلمي للفاعلية ومراحل الكفاءة التنظيمية.

المبحث الثاني: المناهج التقليدية لتقييم فاعلية إدارة الائتمان .

المبحث الثالث : المناهج الحديثة لتقييم فاعلية إدارة الائتمان .

المبحث الأول

المفهوم العلمي للفاعلية ومراحل الكفاءة التنظيمية

مقدمة :

إن نظم تقييم الأداء التقليدية للمصارف تبنى عادة في ضوء الأهداف المالية قصيرة الأجل لتتناسب وتتلاءم مع التحديات التي تواجه تلك المصارف، ومع احتدام حدة المنافسة والأخذ في الاعتبار إن عدم كفاءة أساليب الرقابة وتقييم الفاعلية قد تؤدي إلى ضياع الفرص المتاحة للمصرف، وفقدان موارده التي كان من الممكن استغلالها استغلال مناسب لتحقيق الأهداف المنشودة. ومع تداول مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" بين ذوى الاختصاص في المجال الإداري، تشكلت البدايات الأولى لفكرة اعتماد المنشآت على القياس المؤسسي كإطار لتقييم استراتيجياتها الشاملة(تهامي، 2006 : 251)، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى استخدام المقاييس المالية وغير المالية جنباً إلى جنب في عملية تقييم الأداء .

ماهية تقييم الفاعلية :

يشير مفهوم التقييم في اللغة العربية "تحديد قيمة الشيء أو تقدير ثمن له(انيس، 1997 : 771)، إما "تقييم الأداء على مستوى المنشأة فهو يعنى تحديد نسبة الإنجاز الفعلي إلى المستويات المرغوب في الوصول إليها، وكذلك يعنى مدى تحقيقها لأهدافها ووفائها بالتزاماتها. وتهدف عملية تقييم الأداء الى الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تعديل ما تسفر عنه تلك النتائج من انحرافات سالبة والتغلب عليها، وكذلك تدعيم ما تسفر عنه من انحرافات موجبة(زكي، 1993 : 389). ويرى احد الكتاب(الصعيدي، 1994 : 8) انه حتى يمكن الحكم على مدى كفاءة النظام و فاعليته في المنشأة في تحقيق مقوماته الأساسية يتم يجب استخدام معيارين هما:

• **معيار الكفاءة :** وتتحدد الكفاءة في العلاقة بين مدخلات النظام ومخرجاته ، ومدى ارتباطها بعضها البعض وكيفية التحكم فيها.

• **معيار الفاعلية :** وتتحقق الفاعلية فيما لو حقق النظام أهدافه التي وضعت الخطط من اجل تحقيقها. ويرى احد الباحثين(الركابي، 2004 : 318) إن الكفاءة هي "مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات"، وتعد المنظمة ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطى اكبر المردودات،

ومفهوم كفاءة المنظمة يمثل "معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .ويمكن تبويب مقاييس الكفاءة إلى **المقاييس الكلية للكفاءة**: مثل الربح الصافي قياسا إلى مجموع الموجودات او حقوق الملكية،

المقاييس الجزئية للكفاءة : مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين،

المقاييس النوعية للكفاءة : مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

المخرجات الفعلية

= الكفاءة

المدخلات الفعلية

مراحل الكفاءة التنظيمية (الركابي، 2004 : 318) : يمكن إيضاح المراحل التي مر بها مفهوم وقياس الكفاءة التنظيمية بالاتي:

- **قياس الأداء المالي** : ويقصد بها استخدام المؤشرات المالية، والتي يفترض انها تعكس الأهداف الاقتصادية للمنظمة ومن هذه المؤشرات التي يتضمنها هذا المفهوم هي نمو المبيعات و العائد على الاستثمار و العائد على حق الملكية .

- **قياس الأداء المالي والتشغيلي**: أضيفت مؤشرات جديدة للأداء المالي شملت مؤشرات تشغيلية تعتمد على مقاييس السوق او المقاييس (المعتمدة على القيمة)، وتشمل الحصة السوقية، وتقديم منتج جديد وجودة الإنتاج وغيرها من المقاييس الأخرى للكفاءة الإنتاجية .

ويرى باحث آخر(ندا،1988: 8) "إن الإنتاجية تعد مقياسا لكل من الكفاءة والفاعلية، ويظهر من تعريف كل من الكفاءة والفاعلية إن العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة علاقة واضحة جدا وذلك لان كل منهما يهتم بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات، بينما العلاقة بين الإنتاجية والفاعلية ليست واضحة نفس الوضوح في العلاقة بين الإنتاجية والكفاءة".

مفهوم الفاعلية التنظيمية (الركابي، 2004 : 320) :

هي مدى تطابق النتائج المتحققة مع النتائج المخططة وتعنى أنها "الحكم عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض ،وتشكل الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي ،وعندما لا تكون مقنعة تكون التغييرات ضرورية". ويؤكد هذا المفهوم على ثلاث نقاط أساسية :ارتباط الفاعلية بالمنظمة وليس بالمديرين ،ويؤكدانها تمثل حكما شخصيا لمدى أداء المنظمة ،و تعكس آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المنظمة (شل، 1999 : 23)، أوضحت إن النجاح المتوقع للمصارف التجارية والإسلامية يعتمد إلى حد معين على قدرة تلك المصارف بالاحتفاظ بالعملاء الحاليين ،وجذب عملاء جدد، والذي يؤكد على رضى الزبون من خلال دراسة دوافعه واحتياجاته، وتقديم خدمات مصرفية متنوعة ذات جودة تتناسب مع توقعاته واحتياجاته.

ونؤيد الاتجاه القائل(ندا، 1988 : 9) "إن قياس الإنتاجية لها أهمية خاصة لأنها تمثل مقياسا لأداء العاملين بالمنشأة ،كما أنها تمثل أيضا مقياسا لأداء المنشأة ككل ،ويمكن إرجاع السبب الرئيسي في ذلك ان الإنتاجية

تمثل مقياسا لكل من الكفاءة والفاعلية ، إذ توجد العديد من الأهداف يمكن تحقيقها من قياس الإنتاجية وهذه الأهداف هي :

- 1- إن قياس الإنتاجية يعتبر ضروريا لتطور وتحسين الإنتاجية لأنه بدون هذا القياس فإنه لا يمكن أيضا الأفراد المسؤولين عن الزيادة في الإنتاجية أو النقص.
 - 2- يجب معرفة الأشخاص المسؤولين عن الزيادة أو النقص في الإنتاجية لأنه يعتبر ضروريا لتحسين الإنتاجية في المستقبل ، وذلك باتخاذ الإجراءات التشجيعية للأفراد المسؤولين عن زيادة الإنتاجية واتخاذ الإجراءات العقابية إزاء الأفراد المسؤولين عن الانخفاض .
 - 3- الإنتاجية وتقييمها تعتبر ضرورية لوضع نظام سليم وثابت للحوافز لان النظم الأساسية للحوافز تقوم على الربط بين الأجر والإنتاج.
 - 4- يؤدي قياس الإنتاجية على مستوى المنشأة لفترات طويلة من الزمن، الى تحديد التطور الذي طرأ على الإنتاجية خلال هذه الفترة من الزمن . وهذا بدوره يؤدي إلى وضع خطط سليمة يوضح فيها الإنتاجية المتوقعة .
 - 5- إن وضع الخطط الدقيقة على مستوى المنشأة يمكن من وضع نظم رقابية دقيقة ، وذلك عن طريق المقارنة الخطط الموضوعية في بداية كل فترة بالنتائج الفعلية التي تحققت فعلا.
 - 6- كما تعد الإنتاجية ونسبتها في المصارف التجارية أكثر صعوبة من قياس الإنتاجية في المشروعات الصناعية ، وذلك لان المصارف التجارية تقوم بأداء خدمات غير ملموسة (غير مادية) وهذا يعنى صعوبة قياسها فضلا عن اختلاف وجهات نظر المتعاملين مع المصارف بخصوص نفس الخدمة ، بالإضافة إلى تعدد الخدمات التي يؤديها المصرف واختلاف طبيعة كل خدمة عن الأخرى .
- ويمكن القول عن أن قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف الإسلامية لها ذات الأهمية الجوهرية بسبب تمكين الإدارة من معرفة موقعها التنافسي في بيئتها ، وبهدف مساعدة تلك الإدارات على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات في البيئة وزيادة حصتها السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحها لذا على المصارف أن تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماتها لكي تكون منافسا قويا للمصارف التجارية الأخرى كما يجب عليها العمل باستمرار على تحسين وتوزيع تلك الخدمات بما يلائم رغبات وتطلعات عملائها من خلال فهم توجهات وتوقعات العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها، فقد تم إجراء استبيان تم من خلاله توزيع (400) استمارة استبيان على عملاء المصرف الإسلامي الأردني والمصرف العربي الإسلامي الدولي في مدينتي عمان واربد ، وحتى يمكن قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية تم تحديد خمسة أبعاد مختلفة تشكل الإطار العام وهي كآلاتي(الطالب، 2008 : 16):

1. الملموسية وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المصارف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية، التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ، مظهر الموظفين.
2. الاعتمادية وتعبر وجهة نظر العملاء عن قدرة المصرف من على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها الزبون وبدقة ترضي طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه الزبون .

3. الاستجابة وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه . إضافة لذلك فان الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب .
4. الأمان وهو الاطمئنان من قبل بان الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو المخاطرة أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي.
5. التعاطف وهو إبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة وفقا لحاجاته .

وفي دراسة أخرى أوضحت أن هناك خمس مستويات من الجودة المصرفية للخدمة المقدمة للزبون هي كالآتي :

1. الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه .
2. الجودة المدركة وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال .
3. الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة .
4. الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء ، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية .
5. الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضى والقبول يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عن تلقيهم لتلك الخدمات.

وبرأينا إن نظام تقييم الأداء والتأكد من رضى الزبون يعتبر المؤشر الحقيقي لمدى التزام إدارات المصرف وفروعه بالارتقاء بمستوى الأداء، وإحداث التحسين والتطوير المستمر وخلق فكر ابتكاري على جميع أنشطة المصرف وعملياته لتحقيق رؤيته وأهدافه الاستراتيجية.

وترتبط الفاعلية ارتباطا وثيق بالأداء، لذا فأنتنا سنعرض مفهوم الأداء وتقييمه، واهم مؤشرات تقييم الأداء كما يأتي(Adran, 1996: 181):

مفهوم الأداء: " يجب أن يبدأ المصرف بفهم موقفه الاستراتيجي لكل وحدة ولكل خدمة مقدمه في السوق حتى ينجح المصرف في إدارة حصته السوقية ،دارسا موقف كل خدمة و ربحيتها ومدى نضوجها في السوق اخذين في الحسبان ،خصائص النمو ،والدخل ومدى عمق خط الخدمات المقدمة، وعدد المنافسين والحصصة السوقية"(الحسيني،2008: 221) (عبدالحميد، 1998: 224).

والأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية performance (Oxford 1995: 860) ، التي تعني تصرف او تحقيق هدف او انجازه حسب نجاحه، ويمكن القول ان الأداء عبارة عن الفعل الذي يقود إلى النجاح . فيعرف الأداء لغويا "القيام بشئ"(المعجم الوجيز، 1996: 10) ، ويمكن تعريفه من خلال عدة معايير منها : الموقف

التنافسي للمنظمة والقدرة على الإبداع و عدد العملاء الذين ابتعدوا عن التعامل مع المنظمة و نسبة العقود المبرمة و نسبة البطاقات المصدرة(2 : 2006, Luecke) .

تعريف تقييم الأداء: "يعتبر تقييم الأداء من مميزات عملية الرقابة و تتم بعد كل مرحلة من مراحلها ، و تتمثل في إبداء الرأي إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا ، مع الأخذ في الاعتبار نواحي الإيجاب و نواحي القصور التي حدثت ، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات و الإرشادات التي من شأنها تنمية النقاط الإيجابية و معالجة النقاط السلبية ، وكذلك العمل بمنطق بالثواب و العقاب ، و لا يجوز الاعتقاد أن عملية تقييم الأداء منفصلة عن عملية الرقابة ، أو أنها تتم في مراحلها النهائية منها بل هي ملازمة لكل جزئية من جزئيات الرقابة ، و هي أساس اتخاذ القرارات المصححة" (شحاتة، 2005 : 9). ويرى باحث آخر إن كل مستوى أداري يعتبر المسئول عن وضع النظام الذي يتناسب معه لقياس أدائه، إذ إن نظام قياس الأداء يعتبر جزءا من النظام الرقابي للمنشأة و الذي يتكون من مجموعة من الإجراءات و العمليات التي تسمح للإدارة من التأكد من الاستخدام الفاعل و الكفوء لغرض تحقيق أهداف المنشأة ، و إظهار نقاط الضعف و نقاط القوى التي تمكن إدارة المنشأة من تجنب نقاط الضعف و استغلال نقاط القوى لتحقيق أهدافها (هندي، 2005 : 21).

و أرى أن تقييم الأداء يعتبر جزء من النظام الرقابي المستخدم لقياس الأداء الوظيفي و ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة مسبقاً ، و يتم ذلك بالاعتماد على بيانات مالية تاريخية يتم تلخيصها بهدف قياس و تطوير أداء الإدارة في القيام بأعمالها المستقبلية.

المبحث الثاني

المناهج التقليدية لتقييم فاعلية إدارة الائتمان

مناهج قياس الفاعلية (هندي، 2005 : 322) :

مرت الفاعلية كأى مفهوم مرتبط بالحكم الذاتي للإنسان ، و مثل غيره من المفاهيم الإدارية بمراحل متعددة ، و خضع الى التفاوت في وجهات النظر الفكرية ، من اذ تحديد معناه الشامل و الدقيق ، مما أدى إلى تبويب مداخل قياس الفاعلية إلى مدخل الأهداف و مدخل النظم و مدخل جمهور المستفيدين - أصحاب المصالح):

1. **مدخل الأهداف :** ينطلق هذا المدخل من افتراضين رئيسيين وهما : الافتراض الأول إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها ، و الافتراض الثاني انه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة ، و من ثم إمكانية قياس مدى النجاح في تحقيقها ، و من ابرز وأكثر معايير قياس الفاعلية شيوعاً و وفقاً لهذا المدخل هي الإنتاجية و الرضا الوظيفي و الربحية .

2. **مدخل النظم :** حدد هذا المدخل مفهوم الفاعلية بأنها "مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي ، على تحقيق الأهداف المرجوة ، دون إن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها و مواردها ، أو إجهاد لقدرات و طاقات موظفيها" ، و ركزت نماذج النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفاعلية و هي : قدرة المنظمة على تأمين مدخلاتها اللازمة لعملياتها و نشاطاتها ، و كفاءة عمليات الإنتاج ، و مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية ، و الروح المعنوية .

3. **مدخل جمهور المستفيدين (أصحاب المصالح)**: يركز هذا المدخل على "مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، المساهمون، والمنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة"، ويفترض هذا المدخل على أن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضى لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويهتم ذلك المدخل بالعمليات والأنشطة الداخلية، ولكنه يركز على المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة، ويهتم أيضا بالعوامل المؤثرة على فاعلية المنظمة والموارد الأكثر أهمية، وإعطاء أوزان للعوامل المؤثرة على تحديد معيار لقياس فاعلية كل عامل بمشاركة الأعضاء وذوى المصلحة ومن الفئات المختلفة، وتحديد النشاط الذي على المنظمة أن تؤديه وبما يعزز من فعاليتها.

وقد توصلت إحدى الدراسات الاستطلاعية التي أجريت بواسطة معهد المحاسبة الإدارية الأمريكي (IMA) (*) إلى أن 15% فقط من نظم قياس الأداء تدعم أهداف الإدارة العليا، بينما كانت 43% من هذه النظم غير كافية، وأن 60% ممن شملتهم الدراسة يتطلعون إلى نظم قياس حديثة (Ittner, 1998 : 205). ويمكن القول أن الهدف الأساسي لإدارة أي مصرف أو شركة أخرى هو تعظيم ثروة حملة الأسهم، و يفسر هذا الهدف على أنه تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية وتتطلب عملية تعظيم ثروة المالكين أن يقوم المديرين بعملية تقييم للتدفقات النقدية و المخاطر التي يتحملها المصرف، و يلاحظ أن زيادة الربحية تشير إلى أن إدارة المصرف تقوم بالاستثمار في أصول تولد أكبر قدر ممكن من العائد مع خفض الكلفة، ولكن هناك اختلاف بين تعظيم الربح و تعظيم الثروة، فلكي يحصل المصرف على عائد مرتفع فيجب عليه إما أن يتحمل المزيد من المخاطر أو يخفض من كلف التشغيل، بينما يتطلب تعظيم الثروة أن تقوم إدارة المصرف بتقييم وإيجاد توازن مستمر ما بين فرص الحصول على عوائد مرتفعة مع الأخذ في الاعتبار المخاطر الناتجة عن ذلك (مثال ذلك احتمال عدم تحقيق هذه العوائد وإمكانية فشل المصرف في ذلك)

مدخل المحاسبة الإدارية الاستراتيجية :

تعد المحاسبة الإدارية احد المناهج الحديثة والتي تعنى بتوفير البيانات وتحليلها بالمنظمة والسوق والكلف واستراتيجيات المنافسين وذلك بهدف استخدامها في تطوير وترشيد وتصميم استراتيجية ناجحة للمنظمة بغية تدعيم موقفها التنافسي، إذ توفر معلومات مناسبة عن الجوانب الاستراتيجية لإدارة الكلفة والمستويات النسبية للكلف الحقيقية، والأسعار الخاصة بالمنافسين، وحجم النشاط لكل منهم، وحصتهم السوقية، أي الموقف الاستراتيجي النسبي للمنظمة ومنافسيها كأساس لتحديد استراتيجية النشاط، إذ تهتم بصفة أساسية بجمع معلومات عن البيئة التنافسية (البيئة الخارجية)، وذلك على نقيض أساليب المحاسبة الإدارية التقليدية التي يركز اهتمامها الأساسي على المعلومات الداخلية.

ومن منطلق أن إدارة المنظمة تحتاج بصفة دائمة إلى مقياس مستمر للتغيرات التي يمكن أن تحدث في الموقف الاستراتيجي للمنظمة، وذلك ما توفره أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وأهم مقومات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية يتم ذلك من خلال ثلاث مداخل هي كالآتي :

■ منهج إدارة الكلفة من منظور استراتيجي .

■ منهج تحديد الكلفة على أساس النشاط.
■ منهج إدارة الجودة الشاملة (الطنلي، 2002 : 189).
ومما سبق أرى إن استخدام المصارف احد المداخل سوف يشوبه العديد من الصعوبات إلا إذا توافر العديد من المقومات والدعائم اللازمة لتطبيقها ومن أهمها موافقة الإدارة العليا لتفعيل تطبيق احدها ، ضرورة توافر المعلومات المالية والغير مالية اللازمة للتطبيق ، مع توافر نظم معلومات محاسبية ملائم للمنظمة.
وسوف نتناول نظام محاسبة الكلفة على أساس النشاط بالدراسة والتحليل ، ومدى إمكانية تطبيقه على إدارة الائتمان في المصارف التجارية من عدمه كما يأتي:-

تقييم الأداء الكلي للمصرف:

أن تقييم أداء الإدارة يتطلب التعرف على مقدراتها على إدارة المصرف بفاعلية من منطلق إن إدارة المصرف مسئولة إمام المساهمين عن إدارة المصرف وفقا لسياسات وإجراءات حصيفة وسليمة، كما لها مسئوليتها إمام المودعين فيما يتعلق بحماية حقوقهم، وأيضا مسئولة أمام المجتمع عن أداء الأعمال بما يحقق نمو اقتصادي متوازن، ويتم ذلك إذا توافرت العناصر التالية:-

1. التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي للمصرف فالتخطيط الاستراتيجي يركز على الأهداف العامة للمصرف في الأمد الطويل أما التخطيط التشغيلي يتعلق بالأجل المتوسط والقصير استنادا على الأهداف المحددة وفقا للتخطيط الاستراتيجي .

2. تحديد السياسات الملائمة والمناسبة لظروف البيئة الداخلية والخارجية للمصرف: وتستهدف توفير المناخ الملائم للعاملين لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال حاليا ومستقبلا بشكل متناسق دون فرض أساليب للأداء لا تتسم بالمرونة لتنفيذ الأهداف .

3. إدارة الأفراد بكفاءة وفاعلية التأكيد على توفير عمالة ملائمة وأساليب إثباتهم وتدريبهم وتشمل (الهيكل التنظيمي ، وتوصيف الوظائف، وإعداد برامج للتعيين والتدريب و نظم تقييم أداء العاملين على أساس دوري ، وإعداد خطط الإحلال في حالات التقاعد او الاستقالة .

4. وضع نظم رقابية تستهدف تحديد المسئوليات وتوفير المعلومات في الوقت المناسب ومتابعة الالتزام بالسياسات والخطط و كذا تقييم المخاطر لضمان تنفيذ الأعمال بدرجة جيدة ، وتشتمل على إجراءات رقابة داخلية ، تقييم لنوعية الأصول و نظم إدارة المخاطر و تقييم مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات.

5. وضع نظم معلومات للإدارة ويهدف ذلك النظام إلى التأكد من وصول المعلومات إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب وبشكل منتظم ، ويسهم النظام المحاسبي بتوفير بعض المعلومات إلا انه لا يعد كافياً لتوفير كافة المعلومات اللازمة للإدارة إذ ينبغي أن يشمل النظام معلومات غير مالية من إحصاءات مختلفة عن الظروف الاقتصادية العامة وملاح السوق .

وتلخص الباحثة مما سبق إن الأداء الكلي للمصرف يعنى المنظومة المتكاملة التي تعكس نتائج أعمال المصرف في ضوء تفاعله مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به، والتي تشتمل على الأبعاد التالية:

■ أداء الأفراد في المصرف.

▪ أداء الإدارات المختلفة في المصرف ومنها إدارة الائتمان في إطار القواعد والضوابط الرقابية المستخدمة للمصرف.

▪ أداء المصرف في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

وبرأينا إن الأداء الكلي للمصرف يعنى محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الإدارات المختلفة في المصرف مع الأخذ في الاعتبار تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المصرف يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من الكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فاعلية المنظمة لقياس الأداء فيها و الهدف منها الوقوف على مدى قرب المصرف من الفاعلية وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية والرقابية والبيئة.

وانه نظراً إلى وجود عوامل خارجية متعددة تخرج عن نطاق إدارة المصرف و تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء الكلي للمصرف الذي يعتمد أساساً على قياس أداء الفرد والإدارات المختلفة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يميز بين قياس الأداء الكلي والقياس الجزئي للأداء (عبدالعزیز، 2000: 14).

أساليب تقييم الأداء (Knight, 2002 : 162):

ان نظام تقييم الأداء هو إجراء تستخدمه المؤسسات بصفة عامة والمصارف والمؤسسات المالية بصفة خاصة للتأكد من أن موظفيها:

1- لديهم أهداف متوازنة و متناغمة مع إنجاز أهداف المؤسسة الأساسية.

2- يحققون الأهداف المتعلقة بالأداء.

ومن التصنيفات الشائعة لتبويب أساليب تقييم الأداء إلى (أساليب تقليدية، وأساليب حديثة)، وهي كما يلي :

أساليب التقييم التقليدية (عوض الله، 2008 : 34)، (حسيو، 2007 : 47)، (يوسف، 2007 : 321)

هناك العديد من مقاييس الأداء التقليدية التي تركز على المقاييس المالية قصيرة الأجل منها على سبيل المثال (معدل العائد على المبيعات - تحليل الكلفة والعائد- الموازنات التشغيلية والرأسمالية - تحليل التعادل والتحليل الحدي، فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية و معدل العائد الداخلي، وغيرها من المناهج) .

فالمقاييس التقليدية للأداء لا تناسب المنشآت التي تعمل في البيئة الحالية (المتغيرة، والسريعة التغير، والبيئة غير المستقرة ومنها المصارف) ،وان كانت مناسبة للمنشآت التي تعمل في ظل البيئة (المستقرة، وشبه المستقرة) وذلك للأسباب التالية (هندي، 2006 : 22) :

▪ مؤشرات الأداء التقليدية هي مؤشرات تاريخية و مالية و داخلية دون إن تشمل على أبعاد مستقبلية .

▪ المقاييس التقليدية تضع هدف وحيد لجميع المنشآت دون إن تأخذ في الاعتبار الاختلافات بين طبيعة المنشآت ، وثقافتها، وسياساتها، وأهدافها الاستراتيجية ،ودورة حياتها.

▪ المقاييس التقليدية بعيدة عن الأهداف الاستراتيجية، ففي ظل مستوى البيئة الإدارية المستقر وشبه مستقر لا توجد أهداف استراتيجية ولكن يوجد هدف تاريخي ثابت.

- المقاييس التقليدية ساكنة ليس لها علاقة بالمتغيرات البيئية أو بالقرارات الإدارية المختلفة، وذلك لأنها تتناسب مع الظروف البيئية المستقرة ولكنها لا تتناسب ظروف البيئة المتغيرة .
 - المناهج التقليدية لا تعكس الوضع التنافسي للمنشأة وكذلك لأنها متأخرة ، إذ تهتم بقياس نتائج الأداء بعد إتمامه فالمقاييس التقليدية ثابتة لا تتغير وقد ترسل إشارات موجبة مضللة.
 - المؤشرات التقليدية تعيق عملية التطوير ، وذلك قد يتناسب مع مستوى البيئة الإدارية المستقرة وشبه المستقرة إذ يكون اهتمام الإدارة منصب على حجم الإنتاج دون وضع اي اعتبارات لجودة المنتج أو تطويره .
 - وفي ضوء ما سبق فإن المنشآت بصفة عامة والمصارف بصفة خاصة تعمل في ظل مستويات بيئية (متغيرة ، وسريعة التغير، وبيئات غير مستقرة)، ولذلك ينبغي إن تضع مؤشرات لتقييم الأداء تساير المتغيرات البيئية المختلفة، وتختلف عن مقاييس الأداء الخاصة بالمنشآت التي تعمل في مستويات بيئية مستقرة وشبه مستقرة .
- المناهج الحديثة لتقييم الأداء :**

- ظهرت الحاجة إلى تطوير مقاييس الأداء نظراً للتغير المستمر في بيئة الأعمال واحتدام المنافسة الشديدة بين المصارف ، ولذلك تأخذ مع الجانب المالي جوانب أخرى من اهتماماتها ومن هذه المناهج :-
- أساليب تقييم الأداء الكلي في المصارف التجارية .
 - مؤشرات تقييم الأداء الصادرة من المصرف المركزي المصري .
 - معدلات قياس الأداء للتجزئة المصرفية.
 - أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة ، أسلوب نموذج نضج القدرات.
 - أسلوب منشور الأداء، أسلوب المقاييس المرجعية.
 - أسلوب محاسبة كلفة النشاط ، أسلوب قياس وإدارة القيمة لحملة الأسهم.
 - مقياس الأداء الموزون.

وستقوم الباحثة بعرض أهم هذه المناهج بالدراسة والتحليل كالاتي :

مؤشرات تقييم الأداء الكلي في المصارف التجارية:

يتم تقييم المصارف من وجهة نظر السلطات الرقابية في العديد من الدول بتقييم عناصر خمسة يرمز لها بالحروف الإنجليزية CAMEL ويقصد بها :-

- 1- **كفاية رأس المال** : يتناول هذا المعيار مدى التزام المصرف بكفاية رأس المال لتغطية المخاطر المتوقعة وفقاً لاتفاقية بازل .
- 2- **نوعية الأصول** : يستخدم للتأكد من جودة القروض لتقليل مخاطر عدم السداد لأصل الدين وفوائده، إذ يتم تصنيف القروض إلى (قروض منتظمة ، وقروض غير منتظمة).
- 3- **كفاءة الإدارة** : يتم استخدام مؤشرات متعددة لتقييم كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات المتنوعة في المصرف وذلك باستخدام مؤشرات الربحية ، والسيولة و معدل العائد على حقوق الملكية ، والتغير في حجم الأصول ، والتغير في حجم القروض ، و هنالك مؤشرات وصفية منها جودة القروض ، و عدد العملاء ، و عدد الفروع.
- 4- **الربحية** : يتناول هذا المعيار مدى تحقيق المصرف لربحية مناسبة(ومن أهم تلك المؤشرات العائد على إجمالي الأصول).

5- **السيولة:** ويستخدم للحكم على حجم السيولة في المصرف ، ومن أهم تلك المؤشرات (نسبة القروض إلى الودائع).

ما تقدم يلاحظ أهمية تحديد موقف المصرف بالنسبة للعوامل الخمس السابقة ، والتي يمكن الاعتماد عليها في ترتيب المصارف (عبدالعزیز، 2000: 41) وتحديد درجة من 1 إلى 5 لكل عامل من هذه العوامل، ثم تحديد درجة من 1 إلى 5 للمصرف بالمقارنة بالمصارف المماثلة وتعنى الدرجة ما يأتي (انجاز اعلي من المتوسط كثيرا ،انجاز اعلي من المتوسط قليلا ، انجاز متوسط ،انجاز أدنى من المتوسط قليلا ،انجاز غير مرضى)، ثم تحديد درجة المصرف وهي الآتي:

- انجاز اعلي من المتوسط كثير وأوجه القصور محدودة ومن الممكن علاجها في مجرى أداء العمل الدوري
- انجاز أعلى من المتوسط قليلا (مرضى) وتتوافر أوجه قصور شديدة ، يشير تزايدها إلى الحاجة إلى بذل مزيد من العناية ، وعموما يعد المصرف في هذه الدرجة مصرفا مستقرا .
- انجاز متوسط (عادل) وهنا تتوافر وجه قصور أكثر، مما قد يعرض المصرف لمزيد من المخاطر .
- انجاز ادنى من المتوسط قليلا (حدي)، ويواجه المصرف العديد من المشاكل الحادة التي تؤثر على مركزه المالي، ويحتاج إلى دعم مالي أو إدماج أو تصفية .
- انجاز غير مرضى والمصرف في هذه الحالة هو أقرب إلى الفشل ويحتاج إلى دعم مالي أو إدماج او تصفية).

ونرى إن الإدارة الفعالة لأي مصرف ينبغي إن تتبنى استراتيجيّة واضحة ومحددة تأخذ في الحسبان التطورات المالية والمصرفية، سواء أكانت محلية أم عالمية، والتي قد تؤثر في الأداء المصرفي، وسوف يجري تناول بعض المؤشرات والاتجاهات التي استخدمت في الفترة الأخيرة لتقييم أداء المصارف ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية (محمود، 1999: 2) (السيسي، 1998: 271).

أهداف تقييم الأداء في المصارف : تهدف عملية تقييم أداء المصرف إلى التعرف على مدى كفاية رأس ماله ومدى سلامة مركزه المالي وما يتطلبه ذلك من كفاية المخصصات . ومدى تواجد إدارة قادرة على الأداء وفقا للأهداف المحددة مسبقا، ومدى التزام المصرف بإجراءات مصرفية سليمة وأمنيه وإتباعه للقوانين وتطوير تعليمات المصرف المركزي ، و مدى مقدرة المصرف على سداد التزاماته في أجال استحقاقها ، ومدى إمكانية استمرار المصرف في ممارسة نشاطه استنادا إلى ربحيته والى خطط الإدارة في مجال التشغيل وتحديد الأهداف(السيسي، 1998: 42).

أبعاد مؤشرات الأداء الشاملة: لكي تتناسب مؤشرات الأداء مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ودورها في تحقيق الهدف الاستراتيجي لتلك المنظمة ينبغي إن تكون مؤشرات الأداء ذات أبعاد ثلاثة تتمثل في(25-26):

- البعد الزمني:** بمعنى إن يكون مؤشر الأداء ذات نظرة مستقبلية فضلا عن النظرة التاريخية .
- المقاييس :** يجب إن يكون هناك مؤشرات غير مالية بالإضافة إلى المؤشرات الخاصة بالأداء المالي.
- بؤرة الاهتمام:** يجب أن تشمل مؤشرات الأداء على مؤشرات ينصب اهتمامها على الأداء الداخلي بالإضافة إلى مؤشرات خاصة بالعلاقات الخارجية للمنشأة ووضعها التنافسي في السوق.
- مؤشرات تقييم الأداء الصادرة من المصرف المركزي المصري:**

ألزم المصرف المركزي المصري المصارف باستيفاء بيانات عن الأداء* رغبة في توفير قاعدة بيانات عن أداء المصارف العاملة والمسجلة لديه، وتشمل تلك المؤشرات ما يلي:-

- 1- مؤشرات كفاية رأس المال وتشمل العديد من المؤشرات منها :
 - أ) رأس المال (الشريحة الأولى + الشريحة الثانية) / الأصول والالتزامات العرضية مرجحة بأوزان المخاطر .
 - ب) رأس المال (الشريحة الأولى) / الأصول والالتزامات العرضية مرجحاً بأوزان المخاطر .
- 2- مؤشرات جودة الأصول وتشمل ما يلي :
 - أ) القروض غير المنتظمة / إجمالي القروض .
 - ب) القروض غير المنتظمة مستبعداً منها المخصصات والعوائد المجنبة / الشريحة الأولى من رأس المال (المصرف المركزي المصري، 1991: 1) (المصرف المركزي المصري، 1987: 1).
- 3- مؤشرات القروض العقارية الممنوحة وفقاً لأحكام القانون رقم 148 لسنة 2001 وتشمل :-
 - أ) قروض لشراء أو بناء أو ترميم أو تحسين المساكن / إجمالي القروض.
 - ب) القروض العقارية التي لا تسري بشأنها أحكام القانون رقم 148 لسنة 2001
- 4- توزيع أرصدة القروض على قطاعات النشاط المختلفة وتشمل العديد من هذه القطاعات .
- 5- مؤشرات الربحية وتشمل العديد من المؤشرات منها :-
 - أ) العائد على الأصول .
 - ب) العائد على حقوق المساهمين
- 6- مؤشرات السيولة وتشمل العديد من المؤشرات منها :
 - أ) النقدية والأرصدة لدى المصارف وأذونات الخزنة / إجمالي الأصول.
 - ب) النقدية والأرصدة لدى المصارف وأذونات الخزنة / الودائع والأرصدة المستحقة للمصارف .
- 7- مؤشرات الحساسية لمخاطر السوق وتشمل العديد من المؤشرات منها :
 - أ) المعادل المحلي للفائض أو العجز في مراكز العملات الأجنبية أيهما أكبر / رأس المال.
 - ب) متوسط معدلات الكلفة للالتزامات الخارجية

وباعتقادنا أن المصرف المركزي المصري تناول تقييم الأداء للمصرف من منظور شمولي، ولم يتناول تقييم الأداء لكل إدارة على حدة ومنها إدارة الائتمان (المصرف المركزي المصري، 2003 : 1).

مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة بمعرفة الجهاز المركزي للمحاسبات:

تستخدم الإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء للقطاعات الاقتصادية بالجهاز المركزي للمحاسبات **مجموعة من المؤشرات لتقييم أداء المصارف التجارية، وتتضمن هذه المؤشرات ما يلي :**

- **متابعة تنفيذ الأهداف:** إذ يتم دراسة المراكز المالية للمصارف ونتائج أعمالها دراسة تحليلية من خلال مقارنة المتوقع بالحقق، وحساب نسبة تحقيق الأهداف (للموارد والاستخدامات، ولإيرادات النشاط الجاري ومصروفاته، وحساب الفائض القابل للتوزيع).

- **دراسة عمليات الوساطة المالية :** وتتضمن دراسة الموارد وسياسة تجميعها (من خلال دراسة مدى قيام المصرف بتدعيم موارده، ومساهمته في تجميع الودائع ومدخرات الأفراد)، والاستخدامات وسياسة المصرف

في استخدامها، وتطور أرصدة التوظيف ، ثم دراسة وتحليل مدى كفاءة المصرف في استخدام موارده من إذ السيولة، والعائد، والضمان، والأجل).

- **نشاط المصرف في العمليات الخارجية** وتشمل حركة الاعتمادات المستندي (استيراد وتصدير، وتطور الموارد والاستخدامات في نطاق مجمع النقد الأجنبي بمقارنة السنة الجارية بالسنة السابقة وحساب التطور).
- **نتائج الأعمال:** وتشمل قياس مدى كفاية أداء المصرف لنشاطه بوجه عام، ومدى كفاية أدائه لنشاطه الانتاجي، ومدى كفاية أدائه في استخدام المدخلات(ابراهيم، 1987 : 14).

ويمكن القول "إن مؤشرات الجهاز تصعب عملية تحديد موقف كل مصرف أزاء المصارف الأخرى، أو أزاء متوسطات عامة للتقييم تستخلص من واقع أداء قطاع المصارف التجارية في مجموعة، وأيضا تعتمد في معظم أجزائها على مقارنة الأرقام الفعلية عن فترة سابقة مع تحديد نسبة التطور، إذ ان الاعتماد على أرقام تاريخية بما قد تتضمنه من عدم كفاية كمعيار لتقييم أداء فترة ما، يمثل معيار متراخي ممكن تحقيقه بسهولة، مما يجعل أداة الحكم على الأداء الفعلي أداة غير دقيقة، وبالتالي توفر نتائج مضللة تؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة. وان مؤشرات الجهاز تعتمد على هيكل نسبي يتضمن مجموعة من العلاقات المتشابكة ذات مستويات متعددة، وتعتمد في بعض المؤشرات على مقارنة الأداء الفعلي بالتقديرات والتي لا توفر المعلومات المتعلقة ببدائل استخدام الموارد المتاحة وتأثيرها في ربحية المصرف وأقسامه المختلفة، وبالتالي لا تساعد على توفير المعلومات اللازمة لحساب خسائر الفرصة البديلة (ابراهيم، 1987 : 19) ."

معدلات قياس الأداء لإدارة الائتمان :

هناك العديد من المعدلات الأكثر شيوعا والتي يمكن استخدامها لقياس أداء الائتمان هي كالاتي :

- معدل البيع العرضي .
- معدل بقاء الزبون .
- معدل جذب عملاء جدد من كل زبون قائم.
- الحصة السوقية للمصرف . عدد شكاوى العملاء،،
- درجة الاستجابة لاتصالات العملاء وطلباتهم الكتابية .
- قياس مستوى الصورة الذهنية للمصرف لدى زبون التجزئة .
- المقارنات بمعايير مع المنافسين .
- مدى نجاح الأداء التسويقي في تراجع كلفة الإعلان.

ونؤكد إن تقييم أداء المصارف التجارية يهدف إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها مع الحكم على مدى نجاح إدارة المصرف في تحقيق الأهداف المخطط لها، والتي تمتلك من الأهمية بمكان أن تتسق مع متطلبات السياسة النقدية والائتمانية المستهدفة، لتحقيق الاستقرار النقدي الذي يعد من العناصر الأساسية اللازمة لضمان استمرار التنمية الاقتصادية بالمعدلات المنشودة(ابو راس، 1999 : 8) (السيسي، 1998 : 232).

وقد توصلت إحدى الدراسات(المليجي، 2007 : 39) انه توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين مقاييس الأداء المبنية على الأرباح ومقاييس الأداء المبنية على التدفق النقدي وعلاقة كل منها بالقيمة السوقية للأسهم

كما وان مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي أكثر ارتباطا بالقيمة السوقية للأسهم من مقاييس الأداء المبنية على التدفق النقدي، وان تحديد مدى ما تفسره هذه المقاييس من تغييرات في القيمة السوقية للأسهم ونسبة ما تفسره من التغيرات في القيمة السوقية للأسهم تكون أعلى - وبشكل ملحوظ - من نسبة ما تفسره مقاييس الأداء المبنية على التدفق النقدي، بما يساعد المعنيين في تحديد المقاييس التي تستخدم في تقييم أداء المنشأة ، ومن تزويد المستفيدين بالمعلومات المفيدة لاتخاذ القرار .

ونعتبر إن فاعلية أداء المصرف التجاري هي ترجمة لكفاءة وفاعلية أداء العاملين به، وسوف يجري عرض مناهج تقييم الأداء والفاعلية بالدراسة والتحليل كما يلي :

استخدام نسب التحليل المالي كمؤشرات لتقييم الأداء

تستخدم النسب المالية كمؤشرات مالية في محالات متعددة ،وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم النسب المالية الى خمس مجموعات رئيسة(عشوش، 2007 : 83) (نسب الربحية ،و نسب السيولة ،ونسب النشاط ،و نسب هيكل رأس المال أو نسب الرفع المالي، ونسب السوق) ويمكن توضيح المؤشرات الأكثر شيوعا(حسبو، 2007 : 66) لتقييم أداء المصارف من الجدول رقم (1)

جدول رقم(1) يوضح المؤشر وكيفية حسابه

المؤشر	كيفية حساب المؤشر
حقوق المساهمين إلى إجمالي الأصول	حقوق المساهمين (رأس المال المدفوع ،والاحتياطيات ،والأرباح المرحلة) منسوبة إلى إجمالي الأصول في نهاية الفترة المالية .
مخصصات القروض إلى إجمالي القروض	المبالغ التي جنبتها المصارف لمواجهة مخاطر الائتمان تحميلاً على قوائم الدخل في إطار التعليمات الصادرة من المصرف المركزي المصري منسوبة إلى إجمالي القروض في نهاية الفترة المالية .
أجمالي المخصصات إلى إجمالي القروض	المبالغ التي جنبتها المصارف لمواجهة مخاطر الائتمان وغيرها من مخاطر ومطالبات محتملة تحميلاً على قوائم الدخل منسوبة إلى الأصول في نهاية الفترة المالية .
صافي الدخل من العوائد إلى متوسط الأصول	إجمالي العائد من القروض والأرصدة لدى المصارف وأذونات الخزنة ،والمستندات، مستبعداً منه كلفة الودائع والاقتراض خلال الفترة المالية.، مرجحة لسنة كاملة ،ومنسوبة إلى المتوسط الشهري لإجمالي الأصول خلال الفترة المالية .
الإيرادات بخلاف العائد إلى متوسط الأصول	إجمالي العوائد وأتعاب الخدمات المصرفية ،وتوزيعات الأسهم ووثائق صناديق الاستثمار ، وأرباح (خسائر)عمليات النقد الأجنبي، وأرباح(خسائر) بيع الاستثمارات المالية، وإيرادات العمليات الأخرى مرجحة لسنة كاملة ،منسوبة إلى المتوسط الشهري لأجمالي الأصول خلال الفترة المالية .
صافي الربح إلى حقوق المساهمين	صافي الربح عن آخر سنة مالية منسوبا إلى حقوق المساهمين في نهاية السنة.

صافي الربح إلى متوسط الأصول	صافي الربح عن آخر سنة مالية منسوباً إلى المتوسط الشهري لإجمالي الأصول خلال السنة.
الأوراق المالية إلى إجمالي الأصول	استثمارات المصارف في الأسهم والسندات ووثائق صناديق الاستثمار، منسوبة إلى إجمالي الأصول في نهاية الفترة المالية .
اجمالي الودائع إلى إجمالي الأصول	أرصدة ودائع العملاء منسوبة إلى إجمالي الأصول في نهاية الفترة المالية .
اجمالي القروض إلى إجمالي الودائع	أرصدة القروض للعملاء منسوبة إلى أرصدة ودائع العملاء وذلك في نهاية الفترة المالية .

وبرأينا من الجدول السابق إن تقييم أداء المصارف قد يتم باستخدام النسب المالية من خلال إيجاد علاقات بين ارقام ذات دلالة معينة بين عنصر وآخر في قائمة واحدة او عنصرين كل منهما في قائمة ، او نسبة بند إلى بنود أخرى ذات صلة دون إن يعكس ذلك الأداء الفعلي للمصرف مقارناً بأهدافه الإستراتيجية المستقبلية ، وذلك ما يسمى بالتحليل المالي التقليدي (مصرف التنمية الصناعية المصري، 2002 : 23).

ومن أهم هذه النسب معدل العائد على الأصول ونموذج العائد على حقوق الملكية ، إذ أن من أهم أهداف الإدارة في المصرف اتخاذ وتنفيذ القرارات التي من شأنها زيادة ثروة حملة الأسهم ، لذا فن قيمة المصرف مرتبطة بمخاطرة المحفظة ، وشكل العائد ، وحجمه ، وبالنسبة للمصارف التي لها أسهم متداولة ونشطة في سوق الأوراق المالية فان أسعار أسهمها يمكن أن تستخدم كمقياس لأدائها ، ولاسيما في ضوء سوق يتسم بالكفاءة ، أما المصارف التي لا تتداول أسهمها ، فيجري استخدام مقياس العائد والمخاطرة ، وتحليل الأداء التاريخي والمتوقع ، والنسب المالية ، إذ في عام 1972 وضع واستنتج دافيد كول إجراء تقييم لأداء المصرف باستخدام تحليل مجموعة من النسب (العائد على الاستثمار ، و ربحية السهم العادي ، والعائد على حقوق الملكية ، العائد على الأصول ، و العائد على المبيعات ، و سعر السهم إلى ربحيته) ، و تمكن النسب تلك متخذ القرار من تقييم مصدر وحجم أرباح المصرف ، وعلاقة ذلك بالمخاطر الائتمانية ، ومخاطر السيولة ، ومخاطر التشغيل ، و رأس المال ، و يمكن توضيح ذلك من الشكل (2) التوضيحي الاتي (حماد، 2003 : 75):

• إن هذه المقاييس لم تثبت فعاليتها في التنبؤ واكتشاف حالات التعثر (Kramer, 1997: 41).
• وإزاء كل تلك العيوب ظهرت مناهج حديثة لتقييم الأداء منها منهج القيمة الاقتصادية المضافة، ونموذج نضج القرارات، ومنشور الأداء، ومخطط القيمة_كمناهج حديثة لقياس الأداء_للتغلب على تلك العيوب، لذا فإن سوف يجري عرضها بالدراسة والتحليل في المبحث الثالث.

المبحث الثالث

المدخل الحديثة لتقييم فاعلية إدارة الائتمان

(أ) القيمة الاقتصادية المضافة:

يعتبر مقياس القيمة الاقتصادية المضافة احد مقاييس الأداء المالية المستخدمة في قياس وتقييم أداء منشآت الأعمال، وتستخدم في حساب الربح الاقتصادي السليم ويتم حسابها كصافي إرباح التشغيل بعد الضريبة مطروحا منه الفرصة البديلة للكلفة من رأس المال المستثمر، من منطلق إن المنظمة تخلق قيمة مضافة تشكل ثروة ستوزع فيما بعد، وشكل و حجم هذه الثروة مرتبط بمفهوم « الأداء»، الذي يعكس علامات النمو و النضج.

تعتبر شركة ستيرن ستيوارت(*) أول من قدم مقياس القيمة الاقتصادية المضافة من خلال تقدير مبالغ العوائد المختلفة، إذ تعبر عن العوائد التي تختلف عن معدل الحد الأدنى من العائد(مقارن بالمخاطرة) للمساهمين او المقترضين، وذلك الاختلاف يكون فائض او عجز.

والقيمة الاقتصادية المضافة هي التدفق ويمكن حسابها لمستوى وحدة عمل استراتيجية، ويمكن استخدامها كمقياس لتقييم الأداء المستقبلي (Ray, 2001: 55)، (Brewer, 1999: 4)، (Kudla, 2000: 98)، (Young, 2000: 7).

ويرى بعض الباحثين "إن القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس ديناميكي، الهدف منه توليد قيمة مضافة للمساهمين عن طريق إدخال سلسلة من التحسينات، والتغيرات والتي تستخدم داخل منشآت الأعمال بهدف تقييم أداء الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة بتلك المنشآت، وكذلك إدخال تعديلات وتحسينات خارجية لقياس الأداء الكلي لمنشآت الأعمال" (James, 2002: 23) (Portugues, 2001: 14)، وعرضت بعض الدراسات مجموعة من المؤشرات التي تهدف إلى خلق قيمة لحملة الأسهم وهي كما يلي :

- كفاءة أداء التسليم وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء .
- كفاءة استخدام أصول المنشأة في أنشطتها التشغيلية.
- القيمة الإنتاجية المضافة لكل موظف (Ibid : 32).

لذا نرى من الممكن استخدام منهج القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added كمنهج من مناهج تقييم الإدارات ووحدات العمل الاستراتيجية (Strategic Business Units) (Reza, 2000: 32) ومنها إدارة الائتمان في المصارف التجارية، إذ يعتبر مقياس القيمة الاقتصادية المضافة امتداد لمقياس الدخل المتبقي (*Residual Income)، ولكن يختلف عنه في إجراء العديد من التعديلات لكل من صافي الربح ورأس المال المستثمر للوصول الى قيمة الأرباح الاقتصادية الحقيقية وليس الأرباح المحاسبية، وأوضح بعض الباحثين ن

مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة يشير الى الفرق بين الربح المحاسبي وكلفة رأس المال المستثمر ، ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من المعادلة التالية (Kudla: 2000: 5):
القيمة الاقتصادية المضافة = صافي أرباح التشغيل بعد الضرائب - كلفة رأس المال (رأس المال المستثمر * كلفة رأس المال).

ومن خلال استخدام القائمة التالية تتوضح فاعلية إدارة الائتمان:-

- صافي المبيعات من منتجات الائتمان .
- مصروفات التشغيل المتعلقة بإدارة الائتمان .
- ربح التشغيل المتعلق بإدارة الائتمان .
- الضرائب.

- صافي الربح بعد الضرائب
- كلفة رأس المال .

- القيمة الاقتصادية المضافة (James, 2001 : 25).

مزاي استخدام منهج القيمة الاقتصادية المضافة:

طورت القيمة الاقتصادية المضافة لمساعدة الإدارة الإشرافية (المديرين) من خلال الدمج بين الأهداف الرئيسية للفكر التمويلي لاتخاذ قراراتهم من منطلق إن القيمة الاقتصادية المضافة تكيف القرارات مع تعظيم ثروة المساهمين ،وهي على النحو التالي:

- الهدف في الفكر التمويلي لأي منشأة زيادة ثروة حملة الأسهم، ومنهج القيمة الاقتصادية يحقق ذلك من خلال تعديل الربح المحاسبي ليتلاءم مع السوق ومع الأخذ في الاعتبار حساب المتوسط المرجح لكلفة رأس المال ،ورأس المال المستثمر.

- زيادة قيمة المنشأة اذ تعتمد قيمة المنشأة على المدى الذي يتوقعه المستثمرين للأرباح المقبلة زيادة عن كلفة رأس المال ،اذ زيادة القيمة الاقتصادية المضافة ينتج عنها زيادة في السوقية للمنشأة ،فمستوى القيمة الاقتصادية المضافة ليس بأهمية بكان وإنما انعكاس ذلك على الأداء الحالي لسعر السهم، فالتحسن المستمر في القيمة الاقتصادية المضافة سيؤدي إلى زيادات مستمرة في ثروة حملة الأسهم.

- يستخدم ذلك المقياس في وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد الحوافز ،وتتمية دوافع المديرين ،وقياس الأداء ،وتقييم مشات الأعمال ،وتقييم الأقسام والإدارات في منشآت الأعمال ،وتحليل حقوق الملكية وأعداد الموازنات الرأسمالية ،و تحقيق التكامل بين الإدارة والملكية (Mickinsey, 2005: 30)، (David 2003 :32).

القيمة السوقية المضافة:

هي الاختلاف بين السعر السوقي للسهم العادي المدرج في سوق الأوراق المالية والقيمة الدفترية المعدلة بالدين واسهم الاستثمار في الشركة ،ويتم حسابها بالمعادلة التالية :

القيمة السوقية المضافة=سعر السوق للأسهم العادية-رأس المال المستثمر .

ويعاب على أسلوب القيمة السوقية المضافة أنها لا تأخذ في الحسبان كلفة الفرصة البديلة لرأس المال المستثمر، ولا تأخذ في الاعتبار حساب العائد النقدي للمساهمين ، ولا يمكن حسابها على مستوى الأقسام ووحدات الاعمال الاستراتيجية (Frank , 2000: 57).

القيمة المسلمة للزبون:

تعرف القيمة بأنها "الفرق بين القيمة الكلية * التي يستمدتها الزبون من المنتج والكلفة التي يتحملها في سبيل الحصول عليها، بمعنى أنها تعبر عن تقدير الزبون للقدرة الكلية للمنتج على إشباع حاجاته"، وتستخدم المعادلة التالية في التعبير عن القيمة المسلمة :

القيمة المسلمة للزبون = القيمة الكلية التي يحصل عليها الزبون - الكلفة الكلية التي يتحملها الزبون .

ويمكن تلخيص محددات القيمة المسلمة للزبون من المصرف في الآتي :

- قيمة الخدمة: وتتمثل في المنافع التي يحصل عليها الزبون من خلال تعامله مع المصرف.
- القيمة المستمدة من موظفي المصرف: وتشمل المنفعة التي يستمدتها الزبون نتيجة احترام العاملين بالمصرف له، والمعاملة الحسنة التي يلقاها منهم، وذلك ما يشبع حاجات التقدير لدى الزبون.
- قيمة الانطباع الذهني عن المصرف: وتعكس المنفعة التي يستمدتها الزبون نتيجة الصورة الذهنية التي يحملها جمهور العملاء عن المصرف وخدماته.

وفي المقابل هناك التكاليف الكلية التي تشمل (الكلفة المالية، والزمنية، وكلفة الطاقة، والكلفة المادية التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على الخدمة المصرفية) (طه، 2007: 617)، (Kreitner, 1995: 98).

رضى الزبون: يرتبط مفهوم القيمة المسلمة للزبون بمفهوم رضى الزبون ،الذي يقارن بين الأداء والقيمة التي أركها عن المنتج المصرفي نتيجة استخدامه واستهلاكه، مع ما يتوقع بما كان يتوقعه و يطلق عليه القيمة المتوقعة (Zeltman, 2003: 12).

ب) نموذج نضج القدرات:

نموذج نضج القدرات "نموذجٌ تنظيميٌ يَصِفُ خمسَ مراحلٍ تطوُّريةٍ (مستويات) التي من خلالها تدير المنظمة العمليات بهدف تحديث وتطوير البرمجيات ، وذلك النموذج يتناسب مع الأعمال الالكترونية، و مثال ذلك الأعمال المصرفية الالكترونية ومنها الائتمان الالكتروني ، إذ يلزم على المنظمات بصفة عامة والمصارف والمؤسسات المالية بصفة خاصة امتصاص و تحميل تطبيقات ومستويات تطوُّر برامجها ، وتسعى لتحديد مستوى أداء الإدارة الذي حَقَّقَ أو يراد تحقيقه من المنظمة، كما. يُروِّد النموذجُ الإدارةَ بخطواتٍ معيَّنة وأنشطة محددة تساعدها في تحول المنظمة من مستوى محدد إلى المستوى التالي" (James, 2001: 25)، (Chrissis, 2006: 72).

مراحل تطبيق نموذج نضج القدرات :

- أولاً يتم تحديد العمليات الخاصة، والعشوائية، أو حقيقة بعض العمليات المُعرَّفة.
- تحديد العمليات القابلة للتكرار تم تأسيس العمليات الأساسية، وهناك مستوى من التصنيف والانضباط يجب الالتزام به لهذه العمليات.

- تعريف وتحديد كلّ العمليات المُعرّفة، والتي وثّقت، ثم إتمام تقييمها ودمجها وضمها إلى بعضها البعض.
- مدارة العمليات ثم قياسها، وجمع البيانات التفصيلية عن تلك العمليات وجودتها.
- تحسين التباينات واختلافات عمليات التطوير المستمرة، والعمل على إجراء المطابقات مع ردود الفعل الكميّة، مع الأخذ باستحداث الأفكار والتكنولوجيات الجديدة.

ويرأينا إن نموذج نضج القدرات يوضح القواعد والأسس والمبادئ التي تضمن كفاءة وفاعلية تنفيذ البرمجيات كما في نموذج النضج، ويتم التقرير عن مدى التطوير والتحسين في عمليات نضج البرمجيات، وذلك في ضوء مسار التطوير، إذ أن هذا المسار يتحول من الخصوصية ومن العمليات الفوضوية إلى النضج، مع التركيز على تحديد مفتاح لمناطق الأداء والممارسات النموذجية التي قد تحتوى على عملية تصنيف للبرمجيات (Daine, 2001 :40).

خطوات تنفيذ نموذج النضج للقدرات كالآتي :

- **تحديد الممارسات التي يُمكنُ أَنْ تُكرَّرَ،** وفي حالة عدم تكرر النشاط فلا داعي لتحسينه، وهناك سياسات ،، إجراءات وممارسات ،و تجبر المنظمة على التطبيق والانجاز باستمرار .
- **تحديد الممارسات الجيدة (أفضل الممارسات) التي يُمكنُ أَنْ تُحوَّلَ** بسرعة عبر المجموعات ،ثم القيام بتعريف الممارسات بشكل كاف كي تسمح للانتقال عبر حدود المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى المعيارية للممارسات المستخدمة في المنظمة .
- **تحديد الاختلافات في انجاز أفضل الممارسات** التي قد نقصت، تم القيام بتأسيس الأهداف الكميّة للمهام ولقد أسست المقاييس ، وأخذ بها ، وأقيمت لتشكّل خط الأساس لأي تقييم ممكن .
- **تحديد الممارسات التي تُحسَّنُ** بشكل مستمر، لتحسين القابلية للممارسات المتتالية بعد ذلك، ويعني ذلك تطوير الممارسات باستمرار كي تنمى وتكتمل مع المتاح من الإمكانيات.
- ويرى الباحثة إن نموذج نضج القابلية مفيدٌ ليس فقط لتطوير البرمجيات، ولكن أيضاً لوصف المستويات التطويرية من المنظمات عموماً، وكذلك يصف مستوى الإدارة الذي حقق أو يراد التحقيق منه (Ibid :81).

مكونات نموذج نضج القدرات:

- يتكون نموذج نضج القدرات من خمس محاور رئيسية هي كما يلي :
- **المحور الأول تحديد مستويات النضج -** يوفر الهيكل المفصل تقدم في الانضباط اللازم لتحقيق التحسين المستمر ومن المهم الاستفادة هنا أنّ المنظمة تنمى القدرة على تقييم تأثير الممارسات الجديدة ، والتكنولوجيا ، أو إي من ادوات على نشاطه ،ولذلك يجب تشخيص كيفية تأثير جهود الإبداع على الممارسات الموجودة.
 - **المحور الثاني تحديد مفتاح (مناطق وعمليات) الأداء -** يحدد مفتاح مناطق الأداء عناقيد الأنشطة المتصلة بحيث يؤدي انجاز هذه الأنشطة مكتملة و بالإجماع ، الى تحقّق مجموعة من الأهداف الهامّة.
 - **المحور الثالث تحديد الأهداف المراد تحقيقها** مع الاهتمام بأهداف مفتاح مناطق الأداء ، ويتم ذلك بتلخيص الوضع الواجب تواجده لمفتاح مناطق الأداء، إذ ينبغي تطبيق هذه الأوضاع بفاعلية وطرق دائمة .مع تحديد المدى أي الأهداف قد تم انجازه لتحديد المؤشر الذي يعنى مدى نضج المستوى .وتحديد أهداف المجال ، والحدود ، والنوايا من كل مفتاح لمناطق الأداء .

• **المحور الرابع تحديد السمات المعتادة** - تتضمن السمات المعتادة الممارسات التي تطبق وتؤسس مفتاح مناطق الأداء. ويتضمن هذا خمسة أنواع من السمات المعتادة: الالتزام لإنجاز، والقدرة على الإنجاز، والأنشطة التي أنجزت، والقياس والتحليل، وتقييم التنفيذ.

• **المحور الخامس تحديد الممارسات الأساسية** - تصف الممارسات الأساسية عناصر البنية الأساسية، والممارسة التي تساهم بشكل فعال أكثر للتنفيذ، والتأسيس من خلال تحديد مفتاح مناطق الأداء. أن نموذج نضج القدرات يناسب تقييم فاعلية أعمال الائتمان الإلكتروني في بدايات تطبيقها، إذ يعتبر أسلوب ملائم لإعادة الهيكلة الإدارية، ولا يناسب خدمات منتجات الائتمان التقليدية (James, 2006: 21).

ج) منشور الأداء (جامعة جرانفيلد):

يعتبر ذلك المقياس مقياس أداء إبداعي وإطار جديد يستخدم لإدارة الأداء، ويهدف إلى تحقيق التوازن بين كل أصحاب المصالح للمنظمة من خلال التناغم بين العلاقات التبادلية بين أصحاب المصالح المختلفة منهم (المستثمرون، العملاء، الموظفون، المقرضون)، وأهداف واحتياجات المنظمة من ناحية أخرى، يبدأ منشور الأداء عمليته بالتفكير بشأن أصحاب المصالح والذي يريدونه، إذ ينظر من خلال منظورات متعددة وليس منظور أحادي البعد للأداء، لذا فإن نقطة البداية في ذلك المقياس تحدد منهم أصحاب المصالح وما هي أهدافهم واحتياجاتهم، ورغباتهم، وليس مع الاستراتيجية طبقاً لرؤية منشور الأداء، وإحدى المغالطات الشائعة لمقياس الأداء بأن الإجراءات يجب أن تشتق من الاستراتيجية "أشتق إجراءاتك من استراتيجيتك"، فإن منشور الأداء يتفادى تلك المغالطة من خلال طريقين: الأخذ في الاعتبار أهداف ورغبات أصحاب المصالح المختلفة (تحديد ما يريد ويحتاجه أصحاب المصالح)، وتحديد ما تريده وتحتاجه المنظمة من أصحاب المصالح وبهذه الطريقة يتم تحديد العلاقة المتبادلة مع كل أصحاب المصالح، ثم فحصها.

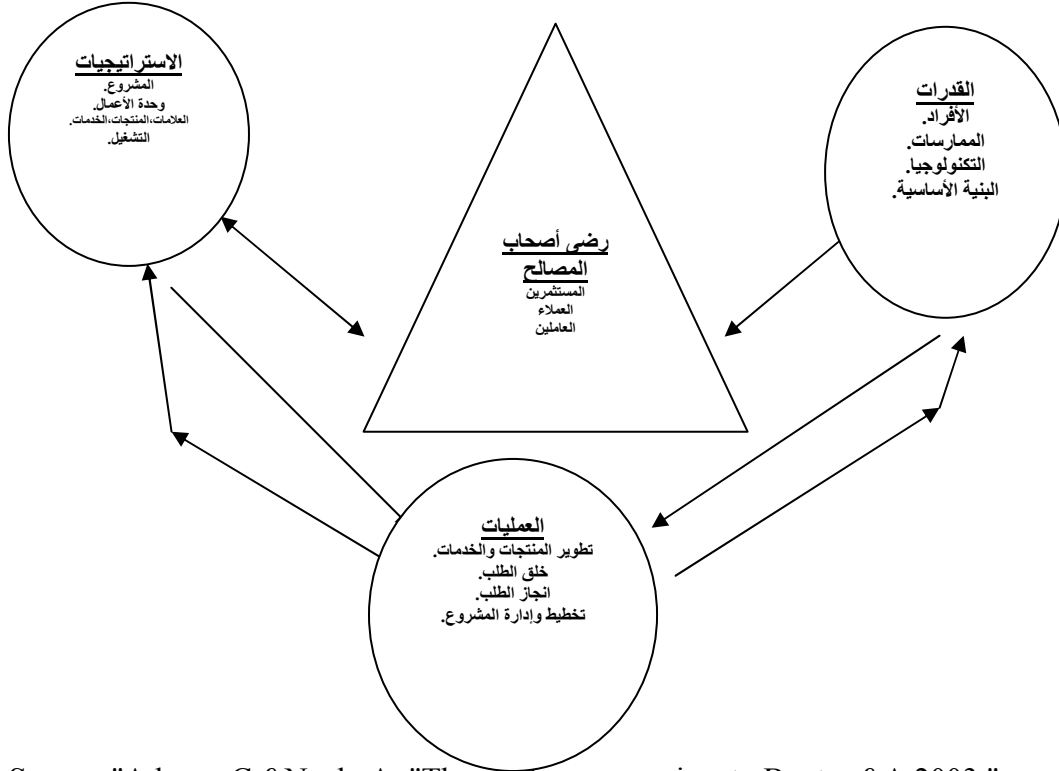
إن منشور الأداء مستند على أن هدف المنظمات التطلع إلى النجاح في المدى البعيد من خلال التفاعل مع بيئة العمل اليومية، مع تحديد صورة واضحة عن أصحاب المصالح الرئيسيين وما يريدونه. ثم تحديد الاستراتيجيات التي سيتابعونها لضمان تلك القيمة المسلمة إلى أصحاب المصالح فهم ومعالجة احتياجات المنظمة وعملياتها، ومعرفة القدرات المطلوبة لتنفيذ هذه العمليات. إن إدارات المنظمات الأكثر تطوراً تهتم أيضاً بما تريده المنظمة من أصحاب مصالحها، وكذلك تحديد مدى ولاء موظفيها، وتحديد الربحية الناتجة من الزبون، إذ يعمل هذا الأسلوب على وضع إطار نموذجي وفهم واضح يشكل ويقود إليه الأداء الجيد.

مكونات منشور الأداء:

- يتكون من خمسة محاور رئيسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها وهي:
- **إرضاء أصحاب المصالح** من هم أصحاب المصالح الرئيسيين، ما هي أهدافهم، ماذا يريدون عمله والذي يحتاجونه؟.
 - **العمل على الحصول على مساهمة أصحاب المصالح**، ما هي المساهمات المطلوبة من أصحاب المصالح إذا تم تطوير هذه القدرات؟.
 - **تحديد إستراتيجيات العمل في المنظمة** ما هي الاستراتيجيات الواجب أن تطبق لإشباع رغبات أصحاب المصالح؟.

- تحديد العمليات التي سيتم القيام بها لتحقيق الاستراتيجيات ، ما هي العمليات الحرجة التي نحتاجها، إذا ما تم تنفيذ هذه الاستراتيجيات؟.
- تحديد الإمكانيات المتاحة والتي ستستخدم في القيام بالعمليات لتحقيق الأهداف المنبثقة من الاستراتيجيات، ما هي القدرات التي نحتاجها للتشغيل وتحسين هذه العمليات؟(Schafer ,2008: 8)، (Idams,2003: 135)، (Idams ,2001: 144).

ويتضمن الشكل التوضيحي التالي رقم(3) أوجه منشور الأداء وهي(رضاء الأطراف ذات المصلحة، والاستراتيجيات، والعمليات، والقدرات، ومساهمة الأطراف ذات المصلحة)، إذ الاستراتيجيات يمكن تحديدها ودراستها على مستوى المنظمة او المصرف ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال (الإدارات) ، وعلى مستوى المنتجات والخدمات ومستوى التشغيل، أما العمليات فتتضمن تحديث وتحسين منتجات وقدرات المنظمة مع العمل على خلق طلب لتلك المنتجات وأتباع أساليب التخطيط الملائمة في إدارة المنظمة، وتشمل القدرات والإمكانيات قدرات الأفراد، والممارسات، والتكنولوجيا، والبنية الأساسية للمشروع ، أما الجانبان الآخران فهما رضاء أصحاب المصلحة بالمنظمة، ومدى مساهمة هؤلاء الأطراف في الحفاظ وعلى قدرات المنظمة وتنميتها.



Source "Adams ,C.&Neely,A., "The performance prism to Boot m&A,2003 "
<http://www.masetto.emeraldinsight.com>

مقاييس الأداء في ضوء منشور الأداء:

تشمل مقاييس الأداء في إطار منشور الأداء الإجابة على عدة تساؤلات السابق الإشارة، إليها والتي ترتبط بالأوجه الخمسة لقياس وتقييم الأداء وتشكل المنظور الشامل للقياس، ويتم اختيار أهم المقاييس التي تعكس وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة، واستراتيجيات وعمليات وقدرات المنظمة، ويرى الباحثة ان تلك

المقاييس استرشادية لأي منظمة باختلاف نشاطها، وحجمها، وهيكلها التمويلي، ويمكن تلخيص تلك المقاييس كما في الجدول التالي رقم (4):

مقاييس قدرات المشروع.	مقاييس أداء عمليات المشروع.	مقاييس استراتيجيات المشروع.	مقاييس الأداء من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة (العملاء، المستثمرين، الموردین، العاملين)
وتتضمن مقاييس المبيعات والقيمة المضافة ومنها : صافي المبيعات لكل عامل. القيمة المضافة لكل عامل .	<u>مقاييس كفاية</u> وفاعلية الإنتاج : وتشمل مقاييس تتعلق بكل من دوره التشغيل وهامش الإنتاج ومنها: نسبة هامش الإنتاج لای منتج . نسبة هامش الانجاز العام. معدل فاعلية جدول الإنتاج للتغيير في خطط التسويق .	وتعكس هذه المقاييس أهم الاستراتيجيات المستخدمة في تدعيم بقعاء المؤسسة وتدعيم مركزها التنافسي وتشمل استراتيجيات النمو والتجديد وهي كما يلي : <u>مقاييس إستراتيجية تطوير منتجات جديدة وتقاس</u> بالاتي: معدل الإنفاق على التطوير كنسبة من المبيعات . مستوى الدخل الناتج من تقدم وتطوير منتجات. معدل التغيير في الإنتاج. مقاييس مرجعية .	وتعكس هذه المقاييس متطلبات تحقيق رضاء الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة ودورهم في الحفاظ على وتنمية قدرات المنظمة على إيجاد وتدعيم القيمة كأساس لتحقيق رضائهم عن تلك المنظمة. <u>مقاييس الأداء من وجهة نظر العملاء وتشمل :</u> مقاييس رضاء العملاء عن أداء المنظمة وتقاس بالاتي : معدل الشكاوى. معدل التأخير عن تأدية الخدمة او تسليم المنتج في الوقت المناسب. مقاييس مرجعية .
المضافة لـ صافي الأصول. معدل تطور إدخال تكنولوجيا جديدة.	<u>مقاييس إدارة رأس المال العامل</u> وتتضمن مقاييس تتعلق بالمخزون والإنتاج وفترة التحصيل والدفع ومنها : المعدل الكلي لدوران المخزون . متوسط فترة الدفع للموردين . متوسط فترة التحصيل من	<u>جديدة وتقاس</u> بالاتي: معدل الإنفاق على التطوير كنسبة من المبيعات . مستوى الدخل الناتج من تقدم وتطوير منتجات. معدل التغيير في الإنتاج. مقاييس مرجعية . <u>مقاييس إستراتيجية الاستثمار</u>	<u>مقاييس دور العملاء في تحقيق القيمة</u> واهم هذه المقاييس ما يلي : حجم المبيعات لكل زبون . متوسط ربحية الزبون . <u>مقاييس الأداء من وجهة نظر المستثمرين وتشمل :</u> مقاييس رضاء المستثمرين عن أداء المنظمة وتتضمن مايلي : معدل نمو الإرباح الموزعة. معدل نمو سعر السهم. ربحية المنظمة. نسبة السيولة السريعة. مقاييس مرجعية. <u>مقاييس دور المستثمرين في تحقيق</u>

	العملاء.	<p><u>في تطوير الموارد البشرية .</u> معدل تغير الإنفاق الاستثماري. معدل تغطية الاستثمار في التكنولوجيا والبنية الأساسية للإهلاك.</p>	<p><u>القيمة وتشمل الآتي :</u> معدل فاعلية المخاطر لكل قرار استثماري . درجة الالتزام بتحقيق الأهداف طويلة الأجل. <u>مقاييس الأداء من وجهة نظر الموردين وتشمل</u> <u>مقاييس رضى الموردين عن أداء المنظمة ومنها الآتي :</u> مستوى الالتزام بسداد الالتزامات في مواعيدها . درجة ملائمة هيكل أسعار المنظمة لاستثمارات المورد. مقاييس مرجعية . <u>مقاييس دور الموردين في تحقيق القيمة وتتضمن الآتي :</u> نسبة المواد غير المطابقة للمواصفات، معدل التسليم في الوقت المناسب. <u>مقاييس الأداء من وجهة نظر العاملين وتشمل :</u> <u>مقاييس رضاء العاملين عن أداء المنظمة ومنها الآتي:</u> معدل تغير الأجور والمكافآت والحوافز، معدل تغير حجم الإنفاق على الرعاية الصحية للعاملين. <u>مقاييس دور العاملين في تحقيق القيمة وتشمل :</u> حجم المبيعات لكل عامل، معدل التغير في دوران العمالة . مقاييس مرجعية .</p>
--	----------	--	--

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد على (عبد الدايم، 2000: 423)، (Adams, 2003: 7)، (الجبالي، 1998: 249) .

وفي دراسة أوضحت أن مصرف دويتش اعتمد على منشور الأداء في تكوين منشور دي بي DB Prism في تكوين نظام متكامل لتخزين البيانات، والذي تم تطويره للتقييم المالي وتحقيق السيطرة والرقابة الإدارية (من تجميع البيانات، والتشغيل، والتقرير) ويعتمد ذلك النظام على دمج أفضل البيانات التاريخية المتاحة مع التقرير الحقيقي، وتخطيط الوسائل، والمكونات الرئيسة لنظام المعلومات في المصرف (Tapia contract number 638.003.407).

د) منهج القياس المرجعي Benchmarking:

هو عملية استعملت في الإدارة وخصوصا في الإدارة الإستراتيجية، من خلالها تُقِيم المنظمات السمات المُخْتَلَفَة مِنْ عملياتها فيما يتعلق بأفضل ممارسة، وعادة ضمن قطاعهم الخاص. وهذه يَسْمَحُ للمنظمات لتَطْوِير الخَطِّ فِي كَيْفِيَّةِ تَبْنِي أفضل ممارسة عادةً بهدف زيادة بعض السمة في الأداء. وقد تكون العلامة المرجعية حدث وحيد، لكن يُعْتَبَرُ المقياس المرجعي في أغلب الأحيان عملية مستمرة من خلاله تبحث المنظمات بشكل مستمر أَنْ تَتَحَدَّى ممارساتهم. يوفّر المقياس المرجعي المنظمات طرق جديدة وأفكار وأدوات لتحسين تأثيرهم. ويُساعدُ على التصدُّع من خلال مقاومة التغيير بعرض الطرق الأخرى مِنْ حَلِّ المشكلات مِنْ الواحد التي تَسْتَعْمِدُ حَالِيًا، وتُبيِّنُ بأنهم يَعْمَلُونَ على تحقيق عملية أفضل .

ان المقياس المرجعي أو المقارن هو "أداة منظمة تَسْمَحُ للشركة لتحديد أدائها مِنْ العمليات والنشاطات التطبيقية مثل أفضل الممارسات ، ونماذج القياس المقارن، وتكون مفيدة في تحديد كيف أن وحدة العمل، القسم، أو الشركة تُؤدِّي عملها مُقَارَنَةً بالمنظمات المماثلة الأخرى، ويعني أيضا انه عملية قياس مستمرة تتم بالمقارنة بين منظمات ما ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط) بهدف الحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أدائه"، ويتعلق القياس المقارن بكايزن وميزة تنافسية التفكير ويتضمن المقياس المرجعي العناصر التالية:

- عملية تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط.
 - هيكلية تقوم على خطوات منظمة. ،وتتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.
 - عملية تتضمن جانبًا للتعلم من الآخرين. ،و تهدف إلى إحداث التحسين وليس مجرد التقييم
- (Punniyamoorthy, 2008 : 420).

شروط المقياس المرجعي: لكي يكون المقياس او العلامة المرجعية مقبولة يجب أن تكون:

reference or measurement standard for comparison; and	مؤشر او معيار قابل للقياس أو للمقارنة؛
performance measurement that is the standard of excellence for a specific business; and	مقياس أداء يعكس معيار البراعة لعمل معين ؛
measurable, best-in-class achievement	قابلية للقياس، أفضل في مستوى الانجاز .

source: http://retailindustry.about.com/library/terms/b/bld_benchmark.htm

مزايا استخدام منهج القياس المرجعي:

- أ) التحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل المناهج .
- ب) إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج. (ج) البدء في عملية التعلم الفعال في المنظمة.
- د) خلق فهم جيد للعمليات. (هـ) إنشاء أهداف وغايات استراتيجية فعالة.
- و) إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء. (ز) فهم ومقابلة حاجات طالبي الخدمة.

أنواع القياس المرجعي او المقارن:

هناك ستة أنواع من القياس المقارن نذكرها على النحو التالي:

- أ) القياس المقارن داخل المنظمة. ب) القياس المقارن التنافسي.
- ج) القياس المقارن العام. د) القياس المقارن الاستراتيجي.
- هـ) القياس المقارن للأداء. و) القياس المقارن للعمليات.

ان منهج المقاييس المرجعية ملائم لتقييم أداء المصارف من منظور شمولي وذلك لإمكانية توافر تلك المعلومات عن المقاييس المرجعية، ولكن من الصعوبة بمكان استخدامه كمنهج لتقييم فاعلية إدارة الائتمان من منظور جزئي نظراً لعدم توافر البيانات اللازمة والمعلومات الضرورية لاستخدامه في تقييم إدارات المصرف .

هـ) أسلوب محاسبة كلفة النشاط:

يعتبر نظام محاسبة كلفة الأنشطة نظاماً لإدارة الكلفة والقيمة في نفس الوقت ، ويمكن اعتباره أداة لقياس وتطوير الأنشطة والعمليات التي يؤدي تطبيقها إلى تقليل الفاقد والضياع والموارد غير المستغلة ، ويتم ذلك بإلغاء وتخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والاتجاه إلى توجيه الموارد إلى الأنشطة التي تخلق قيمة أعلى .

أصبح الهدف من نظم إدارة التكاليف ومنها نظام محاسبة كلفة النشاط يتمثل بتوفير معلومات لمساعدة إدارة منظمه الأعمال في استخدام الموارد بالصورة الملائمة لإنتاج منتجات تنافسية (من جوانب الجودة والكلفة والتوقيت (عبدالدايم، 2000: 4)، (Cokins, 1998: 122) عن طريق عدة أساليب هي:

1. تحديد كلفة الموارد المستخدمة في أداء الأنشطة لأغراض تقييم الأداء.
2. تحديد كفاءة وفاعلية الأنشطة لأغراض تقييم الأداء .
3. تقييم الأنشطة الجديدة التي يمكن ان تحسن الأداء المستقبلي لمنظمة الأعمال باعتبارها استثمارات مقترحة في إطار علاقتها بالاستثمارات القائمة.

ولاشك أن ذلك المنهج يلائم المؤسسات الصناعية التي لديها تكاليف إنتاجية وتسويقية وإدارية، سواء مباشرة او غير مباشرة ،وقد لا يلائم طبيعة عمل المصارف والمؤسسات المالية ،وان كان من الممكن استخدامه كمنهج مساعد لتقييم الأداء إذا تم ربطه بمدخل إدارة القيمة (البتاتوني، 2004 : 351)، وبمعنى ضرورة وجود مجموعة من الأنشطة المرتبطة تسمى العملية يرى العملاء انها تقدم منفعة او أكثر لهم اي تحديد الحد الأدنى لمستوي الأداء الذي يمكن ان يضيف قيمة للزبون

http://www.ifac.org/members/downloads/fma/creating_value

الحاجة لاندماج النية المقصد الإستراتيجي في كل نشاط :

نمت الاقتصاديات بقفزات وتجاوزت الحدود و تنامت الشركات نمواً أكثر من عدة مرات على مرّ السنوات ولكي تنمو المنظمات أبعد وبسرعة أكبر، فقد توسعت وتفرّعت لكي تصبح لاعبين عالميين، هذا أجبرهم على مواجهة ومقابلة منافسة أكبر وعدم الثبات في بيئة العمل وتلك المنظمات تعمل على وضع وتشغيل الاستراتيجية، وتحديد الاتجاه، ومجال عمل المنظمة على المدى البعيد، بما يحقق ويُجزئ الفائدة للمنظمة من خلال ترتيبها لمواردها ضمن تغيير البيئة، وبهدف تلبية حاجات الأسواق ولإنجاز توقع حملة الأسهم" ،وان كل فعل بدأ من قبل المنافسين أو عملاء الشركة، له نتائج يصلون إليها بعيداً. وقد تكون أي رغبة فردية أو الطموح الخاص بالإدارة العليا يمكن أن تغير وتعدل من مصير الشركة (Jhonson, 2001: 420)

مدخل إدارة القيمة لتقييم الأداء الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأداء :

اتجهت العديد من المنظمات كنتيجة للثورة في مقاييس الأداء لاتخاذ إجراءات محددة للاهتمام بقياس الأداء بهدف تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بطريقة هيكلية من خلال تعظيم قيمة المنظمة من وجهة نظر أصحاب المصالح المختلفة ، اذ أن قياس الأداء التقليدي (الجيل الأول) استخدموا إجراءات وهايكل لتقييم الأداء في أغلب الأحيان مقيدون بنماذجهم ،ومتغاضون عن الإجراءات الأكثر أهمية للمنظمة وأصحاب المصالح (Steens, 2000: 13)، (Sharman, 2000: 6).

ويقصد بالإدارة بالأداء "إجراء هام يتعلق بالحصول على نتائج وعلى أفضل الطاقات الكامنة لدى الموظفين مع تطوير و تدريب الموظفين للوصول إلى استخدام أمثل لكامل طاقاتهم وإمكاناتهم و توجيهها لصالح العمل ،و زيادة حجم إدارتهم لأهمية دورهم في القدرة على تصور رؤية مشتركة لأهداف و غايات المؤسسة، و تفعيل دورهم في تحقيق أهدافها". (Aquinis, 2008: 2) ، ويمكن توضيح التحولات في إدارة الاداء كما في الجدول

التالي رقم (4)

تحولات في إدارة الأداء	
إلى	من
عملية مستمرة	حدث سنوي
التقييم و التطوير	مجرد التقييم
تقييم محدد للسلوك	تقييم سطحي للشخصية
ارتباط وثيق بخطة العمل	ارتباط هش بدورة العمل
أهداف محددة	أهداف سطحية
تحديد الأدوار بشكل واضح	عدم وضوح الأدوار الأساسية

المصدر : إعداد الباحثة .

تعتبر الإدارة بالأداء عن نظرية إدارة الاستراتيجية لمراقبة عمل تم تنفيذه ، ويصف ذلك المنهج كيفية القياس، والعمليات، والأنظمة، والبرامج المستعملة بهدف مراقبة وإدارة أداء عمل المنظمة، وإدارة أداء العمل، وإدارة أداء الاستراتيجية، وإدارة أداء المنظمة ككل.

مزايا استخدام منهج الإدارة بالأداء :

- تتعدد الفوائد الرئيسية لاستخدام منهج الإدارة بالأداء للمنشأة وهي كالآتي :
- تساعد الإدارة بالأداء على تعظيم تماسك خلق القيمة .
- تساعد الإدارة بالأداء على تعظيم الشفافية للمؤسسة.
- تساعد الإدارة بالأداء على تعظيم الاتصالات مع المستثمرين ، والمحللين ومع أصحاب المصالح.
- تحسن الإدارة بالأداء الاتصال الداخلي مع الاستراتيجية.
- تسهل الإدارة بالأداء تطوير اتخاذ القرارات.
- تساعد الإدارة بالأداء التوازن بين العلاقات قصيرة المدى ، ومتوسطة المدى ، وطويلة الأجل.
- تشجع الإدارة بالأداء الاستثمار في خلق القيمة.
- تحسن الإدارة بالأداء تخصيص المصادر، وتطور التخطيط ووضع الميزانية.
- ان الإدارة بالأداء تهدف وتساعد في التعامل بمنظور استراتيجي مع التعقيدات المتزايدة والمخاطر بشكل واضح ومحدد، ويتجاوز ذلك المدخل مع إدارة التغيير والتنظيم والاتصال مع خلق المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، والتقييم المستمر وتحديد مسؤولية التمويل الاستثمار في إدارة الموارد البشرية.

الهوامش :

(*)IMA : Institute of Management Accounting .

* بصفة دورية كل ثلاثة شهور اعتباراً من أول يناير 2002 حتى آخر مارس 2002.

(²) شركة أمريكية متخصصة في تقديم الاستشارات المالية، وقدمت ذلك المقياس في عام 1982، وتم التوسع في استخدامه كمقياس للأداء على نطاق واسع مع بداية عام 1993.

* والقيمة الاقتصادية المضافة = الدخل المتبقي - تعديلات الدخل المحاسبي من العمليات.

* والقيمة الكلية تعبر عن مجموعة المنافع التي يتوقع ان يحصل عليها الزبون من الخدمة المصرفية بينما الكلفة الكلية هي مجموع النفقات التي يتحملها في سبيل الحصول على هذه الخدمة.

المصادر

المصادر باللغة العربية

- إبراهيم، كمال حسين "تقييم الأداء في المصارف التجارية"، معهد الدراسات المصرفية، الإدارة العامة للأساليب والمناهج، المصرف المركزي المصري، القاهرة، 1987.
- الطنملي، سهير فتحي " أثر المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على تفعيل دور المنظمات الالكترونية في البيئة التنافسية " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، 2002 .
- عبد الدايم، صفاء محمد "أطار مقترح لاستخدام مدخل إدارة النشاط لتحليل ربحية الزبون - دراسة تطبيقية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد السابع والثلاثون، مارس، 2000.
- مصرف التنمية الصناعية المصري، "المؤشرات المستخدمة لتقييم اداء المصارف"، النشرة الاقتصادية، إدارة البحوث والمكتبة، القاهرة، العدد السابع، اكتوبر 2002.
- ابو راس، خليل، مرجع سبق ذكره، 18.
- أنيس، إبراهيم وآخرون، "المعجم الوسيط"، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزء الثاني، 1997 .
- البتاتوني، علاء "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام الكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال"، مجلة كلية التجارة لبحوث العلمية، مارس، 2004. نقلا عن :
- Berliner ,Callie &James A.Brimson, "Cost Management for today `s Advanced
- تهامي، عز الدين فكرى " استخدام أسلوب التحليل الهرمي فى تطبيق نموذج القياس المتوازن للأداء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، سنة 2006.
- الحبالى، محمد مصطفى "استخدام العوامل المسببة لحدوث الكلفة والعناصر المحركة للأداء فى صياغة نموذج موضوعي لتقييم الأداء لتحقيق الأهداف المشروعات الإنتاجية الحديثة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ملحق 1998.
- حسبو، هشام أحمد " التحليل المالى لقوائم المصارف التجارية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة .
- حسبو، هشام احمد "النسب المالية للإدارة"، كلية التجارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة.
- الحسيني، فلاح حسن، الدوري، مؤيد عبد الرحمن "إدارة المصارف-مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
- حماد، طارق عبد العال "تقييم أداء المصارف التجارية - تحليل العائد والمخاطرة - سلسلة المصارف التجارية - قضايا معاصرة (2)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 (بتصرف).
- الركابي، كاظم نزار "الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2004، (بتصرف).

- زكي ، أسامة محمد "القياس المحاسبي لتقييم أداء شركات قطاع الأعمال العام باستخدام نموذج متعدد الأهداف، مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية)، كلية التجارة ببني سويف، جامعة القاهرة، السنة 3، العدد 1، 1993 .
- السيسي ، صلاح الدين حسن "نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية" ،دار الوسام للطباعة والنشر ،بيروت، لبنان،1998.
- شحاتة، حسين حسين "منهج وأساليب الرقابة وتقييم الأداء" ، بدون ناشر، كلية التجارة ،جامعة الأزهر،2005.
- شل، محمد احمد إسماعيل "تقييم جودة الخدمات المصرفية _ دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والإسلامية" ،ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر المؤسسات المالية المحلية والدولية ودورها في تنمية العالمين العربي والإسلامي ،فبراير 1999،كلية التجارة ،جامعة الأزهر، القاهرة،(بتصرف).
- الصعدي، إبراهيم "دراسات في نظم المعلومات المحاسبية والإدارية" ، كلية التجارة ،جامعة عين شمس،1994.
- طارق طه ،"إدارة المصارف في بيئة العولمة والانترنت "،دار الفكر الجامعي ،2007.
- الطالب، صلاح عبد الرحمن مصطفى "قياس جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية الأردنية (دراسة تحليلية ميدانية)"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة جرش ، الأردن، غير منشورة ،2008.
- عبد الحميد، طلعت اسعد "الإدارة الفعالة لخدمات المصارف الشاملة" ،مكتبة عين شمس ،القاهرة،1998.
- عبد الدايم ، صفاء محمد "أطار مقترح لاستخدام مدخل إدارة النشاط لتحليل ربحية الزبون – دراسة تطبيقية" ،مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ،جامعة الإسكندرية ،العدد الأول ،المجلد السابع والثلاثون ،مارس،2000.
- عبد العزيز ،محمود "تقييم المصارف في ظل المعايير الدولية" ،المعهد المصرفي ، المصرف المركزي المصري ، القاهرة ،مايو ،2000.
- عشوش ،محمد أيمن عبد اللطيف "الأصول العلمية والعملية للإدارة المالية والتمويل في منظمات الأعمال" ،بدون ناشر، القاهرة،2007.
- عوض الله، عبد المنعم على "المحاسبة الإدارية في مجالات الرقابة والتخطيط" كلية التجارة ،جامعة القاهرة،2008.
- غلاب ، حسن احمد "المحاسبة في المنشآت المالية" ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1999.
- مجمع اللغة العربية ،المعجم الوجيز، الهيئة العامة للمطابع الأميرية ،القاهرة ،1996.
- محمود ،عبد العزيز محمود "معدل كفاية رأس المال للمصارف وفقاً لاتفاقية بازل والتطبيق في جمهورية مصر العربية" ، الورقة الثامنة عشر ، المعهد المصرفي، القاهرة ، بدون سنة نشر ، .
- المصرف المركزي المصري ، خطاب دوري (المعدل) رقم 280 بتاريخ 13/8/1984 "بشأن تطبيقات قانون المصرف المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم 88 لسنة 2003" .

- المصرف المركزي المصري ، كتاب دوري رقم 298 بتاريخ 17 / سبتمبر / 1987 "ضوابط منح الائتمان للقطاع الخاص" .
- المصرف المركزي المصري ، كتاب دوري رقم 321 بتاريخ 19 / سبتمبر / 1991 .
- المليجي، إبراهيم السيد " دراسة واختبار مقاييس الأداء المبنية على الريح المحاسبي ومقاييس الأداء المبنية على التدفق النقدي في قياس أداء الشركات المساهمة المصرية"، كلية التجارة ،جامعة الإسكندرية ،2007.
- نداء، محمد صبري " الإنتاجية وطرق قياسها في المصارف التجارية"، المصرف المركزي المصري ،الإدارة العامة للأساليب والمناهج ،معهد الدراسات المصرفية ،القاهرة ،1988.
- هندي ، همت مصطفى احمد "المؤشرات الشاملة للأداء في المصارف"، كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،بدون سنة نشر .
- يوسف، احمد محمود الجوانب المالية ودراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية "،كلية التجارة ،جامعة القاهرة،2007.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية :-

- Adams ,C.&Neely,A.,"Perspectives on Performance :The Performance Prism" Journal of cost Management,vol.15,2001
- Adams ,C.&Neely,A.,"The performance prism to Boot m&A",2003 Suorce".<http://www.masetto.emeraldinsight.com>.
- Brewer,P.c.,and Gyan,C.," of Economic Value Added(EVA)Its Uses and Limitations", Advanced Management Journal,Vol.64,No.2,1999.
- Chrissis ,Mary Beth –" CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement" : Addison-Wesley Professional; 2nd edition, 2006)
- Cokins,G.,"Activity- Based Performance Measurement", performance Magazine.summer,1998.
- Daine M.Brwick,"How To Implement The CMM",2ndedition,BSP,2001.
- Daine M.Brwick,"How To Implement The CMM",2ndedition,BSP,2001.
- David Young ,Stephen F.O'Byrne "EVA and value –based Management-A practical Guide to Implementation"McGraw-Hill,1stedition,2000.
- Frank J.Fabozzi, James L,Grant," Value added Metrics:Founndations and Practice",Wiley,Newyork,2000.
- Graddy,D.B& Spencer, A.H."Managing Commercial Banks ",Prentice –Hall International ,1990.
- Herman Aquinis ,"Performance Management ",Prentice Hall;2nd edition,2008,
- Ittner, C.D. and Larcker D.F., "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, 1998.
- James L,Grant,"Founndations of Economic Value added", John Wiley &Sons,inc,New York.2edition,2002.

- James L,Grant,opcit,.
- James R. Persse , " Implementing the Capability Maturity Model", John Wiley & Sons,inc,New York.1st edition,2001.
- James R. Persse , " Implementing the Capability Maturity Model", John Wiley & Sons,inc,New York.1st edition,2001.
- James R. Persse," Process Improvement Essentials: CMM, Six Sigma&Iso9001",O,Reily Media,inc;2006.
- Jhonson, G. and Scholes, K., Exploring Corporate Strategy, Text & Cases, 4th ed.,Prentice-Hall, India, (2001) .
- John Knight &Stephen Satchell,"Performance measurement in finance ",Buttrworth Heinemann,2002.
- Kramer,J.K.,AND Pushner,G.,"An Empirical Analysis of Economic Value Added as Proxy for Market Value Added" ,Financial Practice and Education ,Vol.7.No.1,(Spring-Summer,1997).
- Kreitner,R."Management", Arizona State University, Houghton Mifflin Company,1995.
- Kudla,R.J.,and Arendt,D.A,opcit.
- Kudla,R.J.,and Arendt,D.A.,"Making of Economic Value Added Work",AFP Exchange,Vol.20,No.4,2000.
- Kudla,R.J.,and Arendt,D.A.,"Making of Economic Value Added Work",AFP Exchange,Vol.20,No.4,2000.
- luecke , Richard Brian J.Hall,"Harvard Business Essentials: Performance Management Measure and improve the effectiveness of your employees" Harvard Business school Press; Illustrated edition,2006.
- Mckinsey&Company Inc.,Tim Koller.Marc Goedhart,David Wessls,"Valuation Measuring &Managing The Value of Companies", , Wiley ;4th edition,2005.
- Mevellec,P.&Lebas,M.,"Simultaneously Managing Cost and value: The Challenge",Suorce".http://www.ifac.org./members/downloads/fma/creating_value/pdf.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary", The Dictionary English, Fifth Edition, Oxford University press,1995.
- Payne,Adrian "The Essence of Services Marketing", Prentice –Hall, New York ,1996.
- Portugues,P.,and Montage,R,"Value Creation Emerges as Important Metric for Supply Chain Improvements", Chemical MarketReporter,Vol,25.No.9.2001.
- Punniyamoorthy, M. R.Murali, "Balanced Score for The balanced scorecard: benchmarking tool", Benchmarking :an international journal ,vol.15,no.4,2008.

- Ray,R." Economic Value Added-Theory., Evidence, A Missing Link", Review of Business,Vol.22,No.1,(Spring,2001).
- Reza M. Vaghefi ,Alan B.Huellmantel, "Strategic Management for the21st Century" ,CRC Press Lic,Newyork,2000.
- Schafer ,Elvira. Jan-Dirk Becker, Matthias Jarke,"DB-prism:Integrated Data Warehouses and Knowledge for Bank Controlling ",Global Technologies& services., Deutsche Bank AG,Thinking Networks AG, Germany,2008.
- Schafer Elvira. Jan-Dirk Becker, Matthias Jarke,"DB-prism:Integrated Data Warehouses and Knowledge for Bank Controlling ",Global Technologies& services., Deutsche Bank AG,Thinking Networks AG, Germany,2008.
- Sharman ,P. ,"Performance Measurement and Value Based Manangement ".Focus Magazine For the Performance Management Professional, Jun,2000.
- Sharman ,P. ,"Performance Measurement and Value Based Manangement ".Focus Magazine For the Performance Management Professional, Jun,.
- Steens, H. ,"Business Controls For Value Based management –Activate Levers For Control", Management Control and Accounting, April2000.
- Steens,H. ,"Business Controls For Value Based management –Activate Levers For Control", Management Control and Accounting, April2000.
- Tapia, Roberto Santana " Developing a Maturity Model for IT Alignment in a cross –organizational Environment", Supported by the Netherlands Organization for Scientific Research (NWO) under contract number 638.003.407 (Value-Based Business-IT Alignment).
- Young, S.David Stephen F. O'Byrne, opcit,pp32-40.
- Zaltman, Gerald "How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market", Harvard Business School press,2003.