

العنوان:	استخدام بطاقات الأهداف المتوازنة لتطوير القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الإئتمان في البنوك التجارية: دراسة نظرية ميدانية
المصدر:	مجلة البحوث المالية والتجارية
الناشر:	جامعة بورسعيد - كلية التجارة
المؤلف الرئيسي:	وهيب، محمد السيد علي
المجلد/العدد:	ع 1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2013
الشهر:	يونيو
الصفحات:	232 - 255
رقم MD:	520139
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	القياس المحاسبي، البنوك التجارية، الإئتمان المصرفي، محاسبة التكاليف، المخاطر، بطاقات الأهداف المتوازنة، السيولة النقدية، مصر
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/520139">http://search.mandumah.com/Record/520139</a>

**استخدم بطاقات الأهداف المتوازنة  
لتطوير القياس الحاسبي لتكلفة مخاطر  
الأئتمان في البنوك التجارية**

**”دراسة نظرية ميدانية“**

إعداد الباحث

محمد السيد علي وهيب

# استخدم بطاقات الأهداف المتوازنة لتطوير القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية

## ”دراسة نظرية ميدانية“

مقدم من

محمد السيد علي وهيب

### أولاً: المقدمة وطبيعة مشكلة البحث

يعتبر القطاع المصرفي أحد المكونات الرئيسية والحيوية في اقتصاد أي دولة، لأنه يوفر التمويل اللازم لمؤسسات الأعمال بجانب تقديم الخدمات المصرفية المختلفة إلى قطاع عريض من المواطنين، كما يقع عليه عبء توفير الائتمان والسيولة للحكومات في الظروف الاقتصادية الصعبة، ويختص الجهاز المصرفي بوجه عام والبنوك التجارية بوجه خاص بمهمة ضخ الأموال اللازمة لمختلف القطاعات الاقتصادية ومن هنا يقع على عاتقها الدور الأكبر في منح الائتمان.

ويشكل الائتمان المصرفي دوراً هاماً في تحقيق أهداف البنوك التجارية، حيث يساهم الائتمان بالنصيب الأكبر من الدخل التشغيلي لهذه البنوك، ويواجه الائتمان تحدياً كبيراً يتمثل في تكلفة مخاطر الائتمان والتي تعوق تحقيق الائتمان لأهدافه، وعلى الرغم من تأكيدات معايير المحاسبة الدولية على ضرورة الإفصاح عن المخاطر المتعلقة بالأصول ومن بينها الائتمان المصرفي وكذلك الإفصاح عن المبالغ التي يتم تجنبها لمواجهة الخسائر المحتملة في هذا الائتمان ممثلة في مخصص الائتمان، إلا أن واقع الإفصاح الحالي عن تكلفة مخاطر الائتمان يشير إلى أنه يواجه قصوراً شديداً يحول دون تحقيق الفائدة المطلوبة لمستخدمي القوائم المالية للبنوك.

وتنبع مشكلة البحث مما عكسته بعض الممارسات الداخلية في بعض البنوك التجارية مؤخراً في البيئة المصرية من تجاوزات خاصة في مجال الائتمان تشير إلى القصور في الأداء الرقابي وفي مجال التقييم والمتمثل في التركيز في منح الائتمان على عدد محدود من العملاء وتجاوز الحدود المصرح بها في منح التسهيلات الائتمانية أو منح القروض بدون استيفاء الشروط والموافقات اللازمة، أو منحها لعملاء جدد بدون ضمانات كافية أو دراسة متعمقة لمراكزهم المالية أو اعتماداً على ضمانات وهمية أو مغالى في تقييمها بالزيادة، ومن ثم فإن مشكلة القياس الفعلي لتكلفة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية يمكن إرجاعها لقصور نماذج القياس المحاسبي الفعلي لتكلفة مخاطر الائتمان في البنوك والاكتفاء ببعض العناصر التي تقيس حجم المخاطرة الائتمانية كالربحية والقدرة على مقابلة الالتزامات في الأجل القصير.

ولما كان الاعتماد على المقاييس المالية الحالية لم يعد كافياً للبنوك في إطار استراتيجيات قائمة على التنافس تستمد قيمتها وقوتها من أهمية وقيمة العملاء والعاملين معاً ودورهم في صياغة الاستراتيجيات، أصبحت هناك ضرورة لربط الأداء بالإستراتيجية لتدعيم المنافسة ومن محاولة توضيح الوضع الحالي للبنوك وما يشوبها من عدم وجود أداة قياس منهجية ورقابية إستراتيجية تستخدم إطاراً متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ وإدارة الإستراتيجية في جميع الإدارات وتقديم مقياس شامل عن كيفية إدارة مخاطر الائتمان بما يساعد على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويرى الباحث أنه حتى وفي ظل وجود مقاييس مالية مستخدمة فإنها لا تغطي كافة المتغيرات الواجب أخذها في الحسبان عن القياس الفعلي لتكلفة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية وفق المعايير المحاسبية التي تعالج مثل تلك الموضوعات حيث تكتفي فقط

بالمغيرات التي تقيس المركز المالي للعميل وقدرته على السداد باعتبارها مؤشرات لتحديد المخاطرة الائتمانية في البنوك التجارية. لذا كان من الضروري الاتجاه نحو استخدام نموذج محاسبي يساعد في عملية تخفيض مخاطر الائتمان.

فكان لظهور نموذج بطاقات قياس الأداء المتوازن **The Balanced Scorecard** والذي حظي باهتمام كبير في المجال الأكاديمي والعلمي، حيث قدم كل من **Kaplan & Norton** إطاراً يحقق التوازن بين تحليل النتائج المالية النهائية وتحليل المسببات، أو المحركات التي أدت إلى هذه النتائج.

وتمثل ذلك الإطار الذي ظهر سنة ١٩٩٢ وتم تطويره لثلاث مراحل أو أجيال متلاحقة زادت من خصائصه حيث بدأ الجيل الأول بتقديم نموذج شامل لقياس الأداء يتضمن المقاييس المالية (الأداء في الماضي)، والمقاييس غير المالية (مسببات الأداء المستقبلي)، وكان الجيل الثاني الذي تبلور عام ١٩٩٦ كنظام للإدارة الإستراتيجية يحقق الربط بين الاستراتيجيات ومؤشرات الأداء وكان الجيل الثالث في عام ٢٠٠٥ الذي أضاف إلى خصائص القياس المتوازن خصائص أخرى تهدف إلى تعظيم المنفعة من خلال إنشاء مكتباً مركزياً لإدارة استراتيجيات في الوحدات الاقتصادية ليحقق التناسق بين وحدات الأداء الإستراتيجي.

ومن هذا المنطلق يتساءل الباحث هل يحقق استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن تطوير القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية في ظل المتغيرات والمستجدات المعاصرة؟

## ثانياً: أهمية البحث

### أ- الأهمية العلمية:

- حيث تساهم الدراسة في إضافة بعض الاجتهادات النظرية في مجال بحثي جديد إلى حد ما، من شأنها أن تكون محورا لأبحاث أخرى تدعم المكتبة العربية في مجال المحاسبة ألا وهو استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن في تطوير القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية.

- تحديد المشاكل التي لم تتناولها الدراسات المحاسبية السابقة ومن ثم تظل مجالاً للبحث العلمي مما يساعد على تحديد الفجوة العلمية بين تلك الدراسات.

### ب- الأهمية العملية:

- حيث تبرز تلك الأهمية في تبيان دلالة استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن في تطوير القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان ومحاولة علاج القصور في الأساليب المتبعة.

- مشاركة الإدارة في عمليات المتابعة للائتمان وتحديد وتقييم المخاطر المتوقعة والتي قد تعوق العميل على سداد القرض، ومحاولة تقديم خدمات استشارية فيما يتعلق بتفعيل سياسات منح الائتمان.

## ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث بشكل عام إلى دراسة كيفية تفعيل مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن في البنوك التجارية كوسيلة للحد من مخاطر الائتمان وذلك في ضوء تطبيق مقررات لجنة بازل II، وتوفير نموذج لمساعدة المسؤولين في إمكانية الحصول على معلومات مستقبلية تساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية المختلفة وبما يؤدي لزيادة مستويات الإفصاح وبالتالي انخفاض التكاليف ونسب المخاطرة وذلك من خلال أبعاد بطاقات قياس الأداء المتوازن المتمثلة في (البعد المالي، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم، وبعد العملاء، بالإضافة إلى البعد الاجتماعي).

ولتحقيق الهدف العام للبحث فإن ذلك يستلزم توافر مجموعة من الأهداف الفرعية التي يحاول الباحث تحقيقها:

- ١- تحديد ماهية مخاطر الائتمان وآليات حل مشكلات تعثر البنوك التجارية.
- ٢- العمل على تحقيق التكامل والترابط بين الإدارات وبما يحقق تنمية قدرات ومهارات العاملين.
- ٣- وضع إستراتيجية متكاملة تتضمن الحفاظ على التشريعات مع كسب ثقة المتعاملين والمساهمين.

## رابعاً: مفاهيم عنوان البحث:

بطاقات قياس الأداء المتوازن: نظام للقياس الإستراتيجي يشتمل على كل من مقاييس النواتج ومحركات الأداء لتلك المخرجات، في شبكة مترابطة بعلاقات السبب/والنتيجة، تجعل النظام نظاماً للرقابة من خلال التغذية الأمامية أي الحصول على المعلومات قبل حدوث النتائج مما يمكن من تفادي وقوع الأخطاء.

القياس المحاسبي: يعتبر أولى وظائف النظام المحاسبي في البنوك وغيرها من المؤسسات ويعني التعبير عن الأداء الفعلي من خلال المقاييس والمؤشرات التي تعتمد على الجوانب المطلوب قياسها، والأطراف المهتمة بالقياس.

مخاطر الائتمان: "عدم قدرة العميل على سداد القرض وفوائده في تاريخ استحقاقه وترجع المخاطرة الائتمانية لعدة عوامل داخلية أو خارجية أو ضعف إدارة الائتمان أو للظروف الاقتصادية أو الاجتماعية والتكنولوجية أو نتيجة للمنافسة أو تغير في أذواق المستهلكين". كما تعرف بأنها الفشل في استرداد الأموال الممنوحة كقروض وهناك مصادر للمخاطرة (طبيعية/تكنولوجية)، ومخاطر الائتمان " تتمثل في عدم إمكانية استرداد القرض وفوائده - أو التأخر في الاسترداد.

## خامساً: فروض البحث:

- ١- الفرض العدمي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استخدام المقاييس المالية وغير المالية التي تتضمنها بطاقات قياس الأداء المتوازن وبين تطوير القياس المحاسبي.
- الفرض البديل الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استخدام المقاييس المالية وغير المالية التي تتضمنها بطاقات قياس الأداء المتوازن وبين تطوير القياس المحاسبي.
- ٢- الفرض العدمي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استخدام بعد العمليات الداخلية والتشغيل وبين تكلفة مخاطر الائتمان.
- الفرض البديل الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استخدام بعد العمليات الداخلية والتشغيل وبين تكلفة مخاطر الائتمان.
- ٣- الفرض العدمي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين بعد التعلم والنمو وبين درجة المخاطرة في القرار الائتماني بالبنوك التجارية.
- الفرض البديل الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين بعد التعلم والنمو وبين درجة المخاطرة في القرار الائتماني بالبنوك التجارية.
- ٤- الفرض العدمي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استخدام بعد العملاء وبين تطوير الأهداف الإستراتيجية للعملاء والمتعاملين والمساهمين بالبنك.
- الفرض البديل الرابع: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استخدام بعد العملاء وبين تطوير الأهداف الإستراتيجية للعملاء والمتعاملين والمساهمين بالبنك.
- ٥- الفرض العدمي الخامس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استخدام البعد الاجتماعي وبين تنشيط عمليات الاستثمار ودعم المشروعات الخدمية بالبنوك التجارية.
- الفرض البديل الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين استخدام البعد الاجتماعي وبين تنشيط عمليات الاستثمار ودعم المشروعات الخدمية بالبنوك التجارية.

## سادساً: مجال وحدود البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفروضه تتمثل حدود البحث في الآتي:

- ١- يقتصر البحث على النشاط الائتماني بقطاع البنوك التجارية المصرية ودون التطرق إلى باقي الأنشطة الأخرى للبنوك، كما أن الباحث لن يتطرق إلى أي نوع من المخاطر الأخرى غير مخاطر الائتمان إلا بما يخدم أغراض البحث.
- ٢- سوف يقتصر البحث على دراسة بيان العلاقة بين أبعاد بطاقات قياس الأداء المتوازن والمتغيرات التي قد تؤثر على تكلفة مخاطر الائتمان في البنوك، وذلك بما يخدم أهداف البحث.

## سابعاً: منهج وأسلوب البحث

تحقيقاً لهدف البحث وفي ضوء طبيعته وأهميته وفروضه وحدوده ارتكز الباحث في دراسته على الآتي:

### ١- المنهج الاستقرائي:

حيث يسعى الباحث من خلال هذا المنهج إلى تقديم إطاراً لبيان إمكانية تطوير القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية من خلال استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن مستعيناً في ذلك بالمراجع والدوريات والأبحاث المنشورة في الأدب المحاسبي المرتبطة بموضوع البحث بالإضافة للنشرات العلمية واستخدام محركات وأدوات البحث على شبكة الانترنت وكذلك الإطلاع على أحدث الإرشادات المحاسبية.

### ٢- المنهج الاستنباطي:

ولما كان التلازم ضرورياً بين الجانب الفكري والواقع العملي الذي يثبت إمكانية التطبيق العملي سوف يعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي وذلك من خلال إجراء الدراسة الميدانية باستخدام قائمة استبيان وتحليل بياناتها إحصائياً بهدف التعرف على آراء عينة البحث فيما يتعلق باختبار فروض البحث.

## ثامناً: خطة البحث:

تنبثق خطة هذا البحث من الأهداف التي يسعى نحو تحقيقها وتنقسم إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان "مشكلة القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية"

يتناوله الباحث من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول بعنوان "طبيعة تكلفة مخاطر الائتمان وأثرها في اتخاذ القرارات الائتمانية".

والمبحث الثاني بعنوان "تقييم القياس المحاسبي التقليدي لتكلفة مخاطر الائتمان".

الفصل الثاني بعنوان "استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن لقياس تكلفة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية" حيث

يتناوله الباحث من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول بعنوان "الإطار العلمي بطاقات قياس الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة".

المبحث الثاني بعنوان "دلالة استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن في تطوير القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر

الائتمان".

## الفصل الأول: القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان

### في البنوك التجارية

#### مقدمة:

يتم التعرض في متن هذا الفصل إلى طبيعة تكلفة مخاطر الائتمان وأثرها في اتخاذ القرارات الائتمانية وتقييم القياس المحاسبي التقليدي لتكلفة مخاطر الائتمان مع توضيح أوجه القصور في النظم الحالية ومبررات الحاجة على استخدام نماذج أكثر فاعلية وكفاءة وذلك من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: طبيعة تكلفة مخاطر الائتمان وأثرها في اتخاذ القرارات الائتمانية

### تمهيد:

طرحت عملية الائتمان في البنوك التجارية نفسها في الآونة الأخيرة على الساحة المحلية لتنبه العاملين في مجال الاقتصاد والعمل المصرفي إلى خطورة وأهمية هذه العملية باعتبارها ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد والتنمية في الدولة، ولهذا يجب دراسة جميع الأسباب المختلفة لحدوث المخاطر الائتمانية وأخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات الائتمانية، خاصة وأن هذه الأسباب منها ما يرجع إلى العميل ومنه ما يرجع إلى البنك ومنها ما يرجع إلى ظروف خارجة عن إرادة كل منهما مثل الظروف السياسية والاقتصادية غير المستقرة.

### أولاً: مفهوم وطبيعة مخاطر الائتمان المصرفي

يختلف مفهوم مخاطر الائتمان باختلاف آراء القائمين على دراسة وتحليل هذه المخاطر حيث يرى أحد الكتاب "أن مخاطر الائتمان تتمثل في التأثير السلبي على ربحية البنك من خلال عمليات ائتمانية غير مدروسة يدخلها البنك يسودها عدم التأكد مما يتطلب قياس درجة عدم التأكد وتأثيرها على ربحية البنك حتى يمكن قياس المخاطر الائتمانية المحتملة". كما يرى البعض أن مخاطر الائتمان هي درجة تقلب العائد المتولد من مجموع القروض التي تتكون منها محفظة القروض بسبب عجز أو توقف المقرضين عن السداد وهذه المخاطر لا تتوقف فقط على حجم المخاطر الائتمانية المحيطة بكل قرض من القروض الفردية ولكن تتوقف أيضاً على عدد القروض التي تضمها المحفظة والوزن النسبي لكل قرض من القروض وطبيعة وقوة الارتباط بين عوائد القروض.

ويرى الباحث أن المفهوم الشامل لمخاطر الائتمان "هو الخسائر المتوقعة الحدوث عند توقف المقرض عن سداد التزاماته حسب الشروط المتفق عليها مع البنك أو الخسائر الناتجة من تركيز النشاط الائتماني في مجموعة محدودة من العملاء أو الأنشطة أو المناطق الجغرافية أو الخسائر المتوقعة الناتجة من فشل البنك في دراسة طلب الائتمان".

### ١ - طبيعة مخاطر الائتمان وأنواعها:

تتعرض العمليات الائتمانية التي تقوم بها المصارف إلى مخاطر عديدة يرتبط البعض منها بطبيعة العمل المصرفي بالإضافة إلى مخاطر أخرى لا يمكن السيطرة عليها ولكن يستوجب الأمر التنبؤ بها، وهناك تعاريف كثيرة تناولت مخاطر الائتمان، حيث يرى البعض أن خسائر الائتمان أمر لا مفر منه كنتيجة لعملية الإقراض، كما أن كل بنك يتحمل درجة من الخطر في منحه الائتمان وبدون استثناء يحقق كل بنك بعض خسائر القروض عندما يفشل في استرداد قرضه، وأن خطر الائتمان يعني عدم قدرة العميل على سداد القرض في تاريخ استحقاقه ويقسم هذه المخاطر إلى مخاطر تجارية ومخاطر سيادية، فإذا كان العميل شخصاً أو مشروعاً تجارياً سميت مخاطر تجارية أما إذا كان القرض ممنوحاً لمشروع تملكه الدولة أو للدولة ذاتها سميت مخاطر سيادية.

هذا ويرى آخرون بوجود مصادر عديدة للمخاطرة منها، يعود إلى مخاطر طبيعية خارجة عن إرادة البنك ومنها، يعود إلى تغيرات في التكنولوجيا أو أذواق المستهلكين، أو نتيجة المنافسة أو نتيجة ضعف الإدارة أو تقلبات دورة الأعمال، مما يشير إلى وجود أنواع من المخاطر الائتمانية وأسباب تؤدي إليها، وبناء على ما سبق يمكن تصنيف المخاطر الائتمانية من حيث طبيعتها كما يلي:

### ١ - المخاطر المهنية (المخاطر المحسوبة):

وهي تترتب على العملية الائتمانية وتؤثر في البنك الذي يمنحها ومنها:

أ- مخاطر العميل وتتمثل في الآتي:

- مخاطر التوقف عن السداد وهي أسوأ أنواع المخاطر حيث يترتب عليها عدم سداد الائتمان وفوائده.
- مخاطر تجميد الائتمان وهي تعني تحقق عملية ائتمانية رديئة مما ينتج عنها عدم سداد العميل للائتمان الممنوح له لفترة أطول.

ب- مخاطر التحيز وتتمثل في تهاون القائمين على العملية الائتمانية في دراسة كل عملية ائتمانية بدقة سواء في مرحلة المنح أو المعالجة أو المتابعة، أو التهاون في الحصول على الضمانات الحقيقية التي تؤمن مركز البنك أو نتيجة لتدني مستوى الخبرة لدى القائمين على منح الائتمان.

## ٢- مخاطر السياسة الائتمانية:

وهي المخاطر التي تتعلق بطبيعة السياسة الائتمانية التي ينتهجها البنك سواء كانت توسعية أو انكماشية وكذلك مدى توافق هذه السياسة مع السياسة الاقتصادية العامة للبلد.

## ٣- مخاطر الظروف العامة:

وهي المخاطر الناجمة عن الظروف الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية.

## ثانياً: معايير ومراحل منح الائتمان:

هناك عدة نماذج لمعايير منح الائتمان يعتمد عليها محللو ومأخو الائتمان على مستوى الدول عند منح القروض حيث يقوم المصرف كمانح للائتمان بدراسة الجوانب المتعلقة بهذه العميل كمقرض، وهي تتضمن مجموعة من الأسس والشروط الإرشادية التي تزود بها إدارة منح الائتمان المختصة لضمان المعالجة الموحدة للموضوع الواحد وتوفير عامل الثقة لدى العاملين بالإدارة بما يمكنهم من العمل دون خوف من الوقوع في الأخطاء وتوفير المرونة الكافية، وسيقوم الباحث بعرض لبعض نماذج المعايير منح الائتمان ثم يلي ذلك توضيحاً لأهم مراحل العملية الائتمانية.

١- نماذج معايير منح الائتمان.

١- نموذج الائتمان المعروف بـ 5C,S وهي تعني أن هناك خمسة عناصر واجبة الدراسة جميعها تبدأ بالحرف C باللغة

الإنجليزية وهي:

## الشخصية Character:

وهي مجموعة من الصفات أو السمات التي يمكن من خلالها الاستدلال أو التنبؤ برغبة العميل في سداد ما عليه في المواعيد المستحقة، ويمكن الحكم على سمعة العميل من خلال عاداته الشخصية وأصدقائه وتعاملاته السابقة مع البنك في حال وجودها، أما في حالة عدم وجود ملف تعامل سابق لدى البنك فيمكن الاستدلال بأحد العناصر التالية.

- البنوك أو المؤسسات التي سبق للعميل التعامل معها.
- الموردون الذين سبق لهم تقديم ائتمان لذلك العميل.
- الاستفسار عنه في غرفة التجارة وما إذا كان يوجد عليه شكاوى.

## أ- المقدرة على الدفع Capacity:

وهي تعني إمكانية قيام العميل بسداد ما عليه من أقساط في المواعيد المحددة وذلك من خلال الوقوف على قدرة المشروع على توليد الدخل، ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال عدة مؤشرات كرجحية النشاط ومعدل دوران المخزون والتدفقات النقدية وقابلية تحويل أصوله إلى نقدية، وحجم مبيعاته ونوعية منتجاته وموقفها التنافسي، وخصائص القوى العاملة لديه، ومدى اعتماد الإدارة على أساليب الإدارة الحديثة.

## ب- المركز المالي للعميل Capital:

وهي تعني ملاءة ومتانة المركز المالي للمقترض والتي تظهر من خلال الوقوف على صافي أصوله (حقوق الملكية) ويمكن الاستدلال على ذلك أفقياً من خلال تحليل بعض النسب المالية ومقارنتها مع نشاط المنشأة لعدة سنوات مالية أو مع منشآت أخرى مماثلة، وبالتالي قياس قدرته على السداد.



## ج- الظروف العامة Condition:

وهي تتعلق بمدى تأثير نشاط المقترض بالظروف الاقتصادية العامة وطبيعة المنافسة السائدة في المجال الذي يعمل فيه، فإذا كانت التنبؤات المتوقعة غير مرضية فإنه من المنطق عدم التوسع في منح الائتمان خاصة إذا كانت مدة القرض طويلة.

## هـ- الضمانات Collateral:

وهي تعتبر المصدر القانوني للسداد، وتشكل حماية لدرء مخاطر التوقف عن السداد. وهناك عناصر يجب توافرها في الضمان أهمها:

- قابلية التصرف: وهي أن يتمتع الضمان بإمكانية التصرف فيه بأن يكون خالياً من أية مشاكل قانونية متعلقة بالملكية أو نزعها التي تعيق التصرف به.
- قدرته على توليد الدخل: أن الضمان القادر على توليد الدخل كالسندات يساهم في سداد أقساط القرض في حالة التخلف عن السداد.

٢- نموذج الائتمان المعروف بـ  $5P, S$  وهي تعني بأن هناك خمسة عناصر أساسية واجبة الدراسة تبدأ جميعها بالحرف P باللغة الإنجليزية وهي:

- أ- نوع العميل وهي نفس المعيار الوارد في النموذج السابق يتعلق بشخصية العميل.
- ب- القدرة على السداد هي نفس المعيار السابق الوارد في النموذج السابق ويتعلق بالقدرة على السداد.
- ج- الغرض من الائتمان وهي تعني المجالات أو الأنشطة التي تستثمر فيها الأموال المقترضة ومدى توافقه مع سياسة البنك ومع قدرات وخبرات العميل ومقوماته الائتمانية على جانب مدى مناسبة حجم ومبلغ التسهيل ونوعه مع الغرض المطلوب منه.
- د- الحماية: ويتم ذلك من خلال توفر الضمانات التي يقدمها المقترض من حيث قيمتها العادلة أو قابليتها للبيع في حالة عجز العميل عن الوفاء بالتزاماته، مما يجعل من عملية الاقتراض آمنة وسليمة وبأقل مخاطر ممكنة.
- هـ- النظرة المستقبلية: وهي تتعلق باستكشاف أبعاد حالة عدم التأكد التي تحيط بالائتمان ومستقبله، أي استكشاف كل الظروف البيئية والمستقبلية المحيطة بالعميل سواء كانت داخلية أو خارجية، وبذلك فقد تتأثر السياسة الائتمانية للبنوك بمؤشرات الاقتصاد من معدل النمو العام إلى نسبة التضخم ومعدلات الفوائد.

## ٣- نموذج الائتمان المعروف<sup>(٢)</sup> بـ PRISM:

يعتبر هذا النموذج أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية في مجال التمويل الائتماني وقراءة مستقبل الائتمان، وهو يعكس جوانب القوة لدى العميل وتساعد إدارة الائتمان على تشكيل أداة قياس يتم من خلالها الموازنة بين المخاطر والقدرة على السداد وهي تتكون من خمسة حروف تعبر كل منها عن معيار معين وهي:

- أ- **التصور Perspective**: ويقصد به الإحاطة الكاملة بمخاطر الائتمان والعوائد المنتظر تحقيقها منه الائتمان بمعنى القدرة على تحديد المخاطر والعوائد المحيطة بالعميل والاستراتيجيات المتعلقة بالتشغيل والتمويل التي من شأنها تحسين الأداء وتعظيم القيمة السوقية للسهم.
- ب- **القدرة على السداد Repayment**: ويقصد به قدرة العميل على تسديد القرض وفوائده خلال الفترة المتفق عليها وذلك من خلال تحديد نوعية مصدر السداد المرتبطة بالقدرة التشغيلية للعمليات عن توليد التدفقات النقدية التي يتم استخدامها لتسديد التزاماته.

ج- **الغاية من الائتمان Intention or Purpose**: ويقصد به تحديد الغاية من الائتمان المقدم للعميل والتي تشكل الأساس لدراسة القطاع الموجه إليه الائتمان.

د- **الضمانات Safeguards**: ويقصد به تحديد الضمانات المقدمة للبنك والتي تشكل عنصر الأمان في حالة إخفاق المقترض عن السداد وقد يكون داخلية، حيث تعتمد على قوة المركز المالي للعميل، بالإضافة إلى ما يتم وضعه من شروط في عقد الائتمان لضمان السداد.

هـ- الإدارة **Management**: وهي تركز على تحليل النشاط الإداري للعميل.

### ثالثاً: محاور العملية الائتمانية:

تقوم العملية الائتمانية على ثلاثة محاور يجب دراستها جيداً وهي أسبابها ونتائجها وفوائد منح الائتمان المنضبط، وبالتالي الهدف الأساسي لأي قرار ائتماني ناجح هو محاولة تحقيق أقصى فائدة ممكنة وتدنيه الخسائر من خلال دراسة أسباب حدوث المخاطر الائتمانية وفيما يلي استعراض لهذه المحاور الثلاثة:

#### أ- أسباب المخاطر الائتمانية:

ترجع أسباب وقوع المخاطر الائتمانية إلى عوامل مختلفة منها العميل والبنك والظروف الخارجية، وقد ترجع إلى كل هذه العوامل مجتمعة في آن واحد ولذا يتم تقسيم أسباب المخاطر الائتمانية كما يلي:

١- **المخاطر الائتمانية الناجمة عن العميل**: ويقصد بها أن العميل هو السبب الرئيسي لحدوث هذه المخاطر سواء كان ذلك خارج إرادته أو متعمداً ومن هذه الأسباب على سبيل المثال: انخفاض الكفاءة الإدارية لدى العميل أو حدوث هبوط في مستوى جودة المنتجات.

٢- **المخاطر الناجمة عن البنك**: ويقصد بها مسؤولية البنك الكاملة عن وقوع المخاطر الائتمانية وذلك بسبب التهاون في تحليل المخاطر أو عدم الدراية بأساليب التحليل ومن هذه الأسباب على سبيل المثال: الاعتماد على الضمانات كأساس لمنح الائتمان فالضمانات وإن كانت حماية لحقوق البنك لكن لا ينبغي النظر إليها كبديل عن سلامة العملية الائتمانية وإغفال ضرورة تناسب توقيت إيرادات المشروع الممول مع توقيت سداد فوائد وأقساط القرض.

• **المخاطر الناجمة عن أسباب خارجية**: المقصود بها أن أسباب المخاطر الائتمانية هي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والطبيعية والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ويكون لها أثر كبير على نجاح عمليات الائتمان وتحقيق نتائجها المستهدفة، أو ضياع أموال البنك وتحقيق خسائر لديه ومنه على سبيل المثال (القصور الواضح في الدور الرقابي للبنك المركزي في مجال النشاط الائتماني في البنوك حيث يقتصر دوره على التحقيق في وقائع منح الائتمان أي بعد وقوع المخاطر الائتمانية وبالتالي فإن الرقابة الوقائية التي يمكن أن تقلل من وقوع مخاطر الائتمان محدودة.

• **عدم الاستقرار السياسي والنظم السياسية المطبقة من اشتراكية أو رأسمالية** يؤثر على التدفقات النقدية للمشروعات بالإضافة إلى الاستثمارات الخارجية في الدولة مما يؤدي لعدم قدرة العميل على الوفاء في تاريخ الاستحقاق والذي كان متوقفاً أن يتناسب مع توقيت تحقق التدفقات النقدية.

#### ب- النتائج المترتبة على المخاطر الائتمانية:

ويقصد بالنتائج المترتبة على المخاطر الائتمانية هنا النتائج السيئة التي تواجه البنك في حالة تحقق المخاطر الائتمانية إذا توقف العميل عن السداد سواء كان هذا التوقف مؤقتاً بمعنى التوقف فترة معينة عن سداد القسط والفائدة مما يؤدي إلى تهميش الفائدة (استبعاد قيمتها من إيرادات البنك) وبالتالي ضياع فرصة إعادة استثمار الفائدة والقسط في مجالات استثمار أخرى، وقد يكون التوقف عن السداد نهائياً عندما يعجز العميل بشكل نهائي عن السداد وبالتالي ضياع أصل القرض وفوائده خاصة إذا كانت الضمانات غير كافية.

## رابعاً: مناهج تحليل مخاطر الائتمان

يقصد بإدارة العملية الائتمانية كيفية اتخاذ القرار الائتماني على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية هذه السياسة تتضمن المعايير والتوجيهات العامة التي تعين على أجهزة الائتمان بالفروع الالتزام بما لتجنب المخاطر الائتمانية وبشكل عام تركز إدارة الائتمان على نوعين من المناهج يتم من خلالها تحليل الائتمان لتحديد درجة المخاطر نوضحهما كما يلي:

- المنهج الأول: ويعرف بـ "المنهج التمييزي".

ويقوم على فكرة تقويم العملاء وأخذ فكرة عامة عن شخصيتهم وحالتهم الاجتماعية ومدى مصداقيتهم، وتحديد الهدف من طب الائتمان ونوع النشاط الممول وطبيعة الضمان المقدم وتركز إدارة الائتمان على دراسة إمكانية العميل ورغبته في سداد قيمة القرض مع الفوائد في تاريخ الاستحقاق وذلك بالوقوف على الملاءة المالية له.

- المنهج الثاني: ويعرف بـ "المنهج التجريبي".

بعد التأكد من شخصية المقترض وملاءته المالية وتوافق الضمانات المقدمة مع حجم الائتمان يتم بعد ذلك إعطاء نقطة أو وزن لكل مقياس على أن يتطابق مع الأوزان المحددة من طرف إدارة الائتمان.

أن تحليل المخاطر والتنبؤ بها مسبقاً يسمح لإدارة الائتمان التحكم فيها وتخفيف حدتها وتجنب آثارها على الجهاز المصرفي وعموماً تتمحور أهداف إدارة المخاطر إلى التأكد من:

- أ- إجمالي المخاطر المحتملة الحدوث.
- ب- تركيز المخاطر.
- ت- قياس المخاطر.
- ث- مراقبة المخاطر بالتحكم فيها وإعداد التقارير وفقاً للقواعد القانونية.

## المبحث الثاني: تقييم القياس الحاسبي التقليدي لتكلفة مخاطر الائتمان

تمهيد في هذا المبحث سوف يتناول الباحث أهم الضوابط الخاصة بمخاطر الائتمان، مع توضيح لأساليب ونماذج قياس تلك المخاطر، بالإضافة لعرض لأهم أوجه الانتقادات في تلك الطرق، وذلك من خلال النقاط التالية:

### أولاً: طرق وضوابط الرقابة التقليدية على المخاطر في البنوك التجارية

أن عمليات الرقابة أو مجموعة الضوابط التي تفرض عند منح الائتمان هي بمثابة القواعد التي يلتزم بها متخذ القرار الائتماني عند منح الائتمان وبالتالي تعتبر أساليب أو طرق لتقليل المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية وذلك من خلال التأثير على مقدرة البنك على منح الائتمان أو القواعد التي يجب تطبيقها على العميل الذي يطلب القرض حتى يمكن اتخاذ القرار بمنحه القرض من عدمه.

ويرى الباحث أن هذا المفهوم لم يوضح تعدد ضوابط الائتمان واختلافها ما بين ضوابط إلزامية يجب على البنوك إتباعها وضوابط استرشادية تضعها البنوك بنفسها لتنظيم عملية الائتمان، لذلك يرى الباحث أن ضوابط منح الائتمان عبارة عن قواعد إلزامية وإجراءات إرشادية وقائية لمواجهة ومنع المخاطر الائتمانية الناتجة عن اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة.

لذلك يجب تعدد ضوابط منح الائتمان حتى يمكن معالجة كل سبب من هذه الأسباب، وبالتالي يمكن تقسيم ضوابط منح الائتمان إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

### أ- ضوابط منح الائتمان المتعلقة بالعميل:

المقصود بضوابط منح الائتمان الخاصة بالعميل أنها معايير حاكمية يلتزم بها متخذ القرار لتحديد العميل الذي يقبل طلبه للحصول على القرض أو لا، بمعنى آخر هي شروط إذا تحققت وتوافرت في العميل تم قبول طلبه وحصل على القرض من البنك، ويمكن إيضاح هذه المعايير أو الضوابط في النقاط التالية:

١- **طبيعة العميل:** يتناول هذا المعيار طبيعة وشخصية العميل من حيث توافر صفات معينة في شخصيته مثل الأمانة والنزاهة والاستقامة ويمكن التعرف على هذه الصفات من خلال الاستعلام عن سمعته في السوق حتى يطمئن البنك إلى سلوكيات العميل من خلال معرفة أساليبه وتعاملاته وهل هي مشروعة أم لا وهل توجد مشاكل بينه وبين الموردين والمنافسين وأسباب هذه المشاكل.

٢- **الظروف المحيطة بنشاط العميل:** العميل وأنواع المنتجات التي يقدمها ومدى المنافسة في سوق منتجاته وهل يتعرض لمنافسات حادة قد تعصف بالمشروع مستقبلاً ودراسة مدى تأثير التقلبات في الأسعار في هذا السوق وإلى أي مدى يتأثر بالتغيرات في الظروف الاقتصادية.

٣- **مجالات استخدام القرض:** يتناول هذا المعيار دراسة مجالات استخدام القرض عند تقديم طلب الحصول عليه وتحديد ما إذا كانت هذه المجالات مشروعة أم لا، ويقصد بمجالات استخدام القرض الغرض من القرض.

## **ب- ضوابط منح الائتمان المتعلقة بالبنك:**

يقصد بضوابط منح الائتمان المتعلقة بالبنك القواعد التي تضعها الإدارة العليا للبنك والتي يلتزم بها متخذ القرار الائتماني أو هي مراحل معينة يجب أن يمر عليها القرار الائتماني قبل صدوره أو هي إجراءات موضوعية يلتزم متخذ القرار بإتباعها، ويرى الباحث أن ضوابط منح الائتمان التي يضعها البنك هي أساليب إرشادية وقائية لمنع اتخاذ القرارات الائتمانية غير السليمة وتعرض البنك للمخاطر والخسائر المستقبلية ويمكن عرض هذه الضوابط بشيء من التفصيل كما يلي:

### **١- سياسة ائتمانية جيدة:**

ويقصد بالسياسة الائتمانية مجموعة المبادئ التي تنظم أسلوب دراسة ومنح التسهيلات وأنواع الأنشطة الاقتصادية التي يمكن تمويلها وكيفية تقدير التسهيلات المطلوب منحها وأنواعها وأجلها الزمنية وشروطها الرئيسية، أما التفاصيل فتترك لمتخذ القرار لتناسب مع كل حالة على حدة، بمعنى آخر أن السياسة الائتمانية تمثل ميثاق العمل في إدارة الائتمان التي يجب أن يلتزم بها كل العاملين.

### **٢- مبادئ الائتمان:**

القرار الائتماني الناجح يجب أن يتصف بعدة مميزات تمثل مبادئ منح الائتمان وذلك حتى لا يتغلب جانب الربح على جانب المخاطرة عند اتخاذ القرار، ويرى البعض هذه المبادئ هي: ١- الأمان؛ ٢- السيولة؛ ٣- الربحية؛ ٤- الغرض من الائتمان؛ ومبادئ الائتمان تمثل دعائم يرتكز عليها القرار الائتماني يحاول متخذ القرار التوفيق فيما بينها لتعارضها أحياناً.

## **ج- ضوابط منح الائتمان التي تضعها السلطات النقدية:**

تضع السلطات النقدية في الدولة مجموعة من القواعد والنسب التي يجب أن يلتزم بها كل بنك عند منح الائتمان وذلك حفاظاً على الاقتصاد القومي من الموجات التضخمية بالإضافة إلى القوانين والتشريعات التي تحكم العمل المصرفي، ويلاحظ أنه في الفترة الأخيرة تزايد دور هذه السلطات النقدية الممثلة في البنك المركزي والذي أصبح يتبع مباشرة رئاسة الجمهورية، ومن أمثلة أدوات تطبيق السياسة الائتمانية التي يستخدمها البنك المركزي والقوانين المنظمة للعمل المصرفي ما يلي:

١- **سعر الخصم:** وهو السعر الذي يحدده البنك المركزي لإعادة خصم الكمبيالات المقدمة له من البنوك التجارية والذي يحدد بناء على أسعار الفائدة الدائنة والمدينة وبالتالي التأثير على حجم الطلب على الائتمان من ناحية وحجم الودائع من ناحية أخرى وسعر الخصم أداة يستخدمها البنك المركزي لتحديد حجم الائتمان.

٢- **نسبة السيولة القانونية:** وتعني تحديد نسبة ونوع الأموال السائلة التي يجب أن تحتفظ بها البنوك التجارية مما يحد من قدرتها على منح الائتمان وإذا لم تلتزم البنوك بهذه النسبة تتعرض لعقوبات مالية بأن يخصم من رصيد البنك لدى البنك المركزي قيمة هذا العجز في نسبة السيولة.

٣- نسبة الاحتياطي القانوني: وتعني التزام كل بنك تجاري بأن يحتفظ لدى البنك المركزي وبدون فائدة برصيد دائن بنسبة معينة مما لديه من ودائع في شكل احتياطي لدى البنك المركزي حفاظاً على حقوق المودعين وزيادة الثقة في النشاط المصرفي.

٤- سياسة السوق المفتوحة: هي سياسة يستطيع البنك المركزي عن طريقها أن يؤثر مباشرة في كمية النقود الموجودة في التداول وبالتالي التأثير في حجم الائتمان الكلي، وبمقتضى هذه السياسة يدخل البنك المركزي تلقائياً السوق مشترطاً للسندات الحكومية والأوراق المالية إذا أراد أن يحقق توسعاً في كمية النقود وتتطلب هذه السياسة أسواقاً للمال متقدمة مما يجعلها غير مناسبة للتطبيق في الدول النامية حديثة العهد بالأسواق.

## ج- أهداف ومعايير بازل II:

- ١- الاستمرار في تشجيع استقرار وسلامة النظام المالي عن طريق التزام بما جاء في معايير بازل I وتعديلاتها.
- ٢- الاستمرار في تعزيز المنافسة العادلة.
- ٣- ينبغي إتباع منهج أكثر شمولاً عند التعامل مع أشكال المخاطرة.
- ٤- تركز المعايير الجديدة على البنوك العالمية، وذلك على الرغم أن مبادئها الضمنية مناسبة للتطبيق على البنوك ذات المستويات المختلفة من التعقيد والتطور.
- ٥- تطبيق رأس المال الديناميكي. وهو الاتساق بأكبر درجة ممكنة بين حجم رأس المال المطلوب وحجم المخاطرة التي يتعرض لها البنك.
- ٦- زيادة درجة الشفافية بالنسبة للمخاطر التي يتعرض لها البنك، بحيث تتاح المعلومات الكافية في الوقت المناسب للمتعاملين مع البنك حيث أنهم يشاركون البنك في المخاطر التي يتعرض لها.

## د- طرق قياس مخاطر الائتمان وفقاً لاتفاقية بازل II:

قامت اللجنة بطرح ثلاث طرق لقياس مخاطر الائتمان في بازل II وهي:  
وللبنك حق الاختيار لواحد من هذه الأساليب.

### ١- أسلوب التصنيف النمطي أو المعياري:

يعتمد التصنيف النمطي أو المعياري على التصنيفات الائتمانية التي تصنفها مؤسسة التصنيف الخارجية مثل مؤسسة Standard & Poor's، Moody's ووكالات ضمان الصادرات، وقد قسمت معايير بازل II هذه التصنيفات إلى ست فئات وأعطت لكل فئة وزن مخاطر حسب فئة التصنيف وذلك بالنسبة للدول والبنوك والشركات.

ويتضمن الأسلوب النمطي توسيع مدى الضمان والضامين ومشتقات الائتمان التي تستخدمها البنوك التي تتبنى الأسلوب النمطي، وقد عرف اتفاق بازل II تلك الأساليب بمخففات مخاطر الائتمان (Credit Risk Mitigation).

كما يتضمن الأسلوب النمطي أيضاً معاملة محددة للمخاطر بالنسبة لأنشطة التجزئة (Retail Activities)، وكذلك احتمالات التعرض للمخاطر بالنسبة لأنشطة القروض العقارية بغرض السكن والقروض للشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث تم إعطاء هذه الأنشطة أوزان مخاطر أقل عن الأوزان المحددة في اتفاق بازل I.

ومن الجدير بالذكر أن اتفاق بازل II حدد بعض الشروط أو المعايير التي يجب توافرها في مؤسسات التصنيف حتى يمكن اعتمادها لقبول تصنيفاتها الائتمانية، منها على سبيل المثال الشفافية والمصدقية وتوافر النتائج دولياً.

### ٢- أساليب التصنيف الداخلي (IRBA) (Internal Rating Based-Approach):

وهي أحد أهم الأساليب الجديدة التي قدمها اتفاق بازل II، وتنقسم أساليب التصنيف الداخلي إلى الأسلوب الأساسي والأسلوب المتقدم. كما تختلف أساليب التصنيف الداخلي عن الأسلوب النمطي اختلافاً جوهرياً، حيث أن أساليب التصنيف الداخلي

التي يقوم بها البنك أو التي تحددها السلطات الرقابية هي التي تقيم المخاطر الائتمانية التي يتعرض لها البنك بعد تحويلها إلى أوزان مخاطر بواسطة دوال رياضية حدتها لجنة بازل، ومن ثم يتم حساب رأس المال اللازم لتغطية تلك المخاطر. ونظراً لاختلاف تطور أنظمة القياس الداخلي بالبنوك فقد حددت اللجنة أسلوبين يمكن للبنوك إتباعها وهما أسلوب التصنيف الداخلي الأساسي، وأسلوب التصنيف الداخلي المتقدم.

وتعتمد أساليب التصنيف الداخلي (الأساسي والمتقدم) على أربع مدخلات كمية هي: احتمال التعثر (Probability of Default (PD)، وهي تقيس احتمال تعثر العميل عن سداد القرض خلال فترة زمنية معينة.

١- الخسارة عند التعثر (Loss Given Default (LGD)، وهي التي تقيس الجزء من القرض الذي سيرد ويسدد للبنك في حالة حدوث التعثر.

٢- التعرض للتعثر (Exposure at Default (EAD)، وهو خاص بالتزامات القروض (Loan Commitments) ويقيس مبلغ التسهيلات التي تسحب إذا حدث التعثر.

٣- أجل الاستحقاق، والتي تقيس المدة المتبقية في حالة التعرض للتعثر.

### ثالثاً: تقييم الطرق المتبعة في قياس مخاطر الائتمان

يعرض الباحث أهم الطرق المتبعة حالياً في قياس مخصص خسائر القروض والتي يمثل أداة أساسية لإدارة العوائد في البنوك التجارية حيث يتم استبعاده من قيمة القرض الإجمالي للتعبير عن خسائر الائتمان المستقبلية مما يؤدي إلى تخفيض أرباح البنك وبالتالي تخفيض مقدار الضريبة المفروضة على البنك ورفع جودة حقيبة القرض خاصة إذا تم تحديده بدقة.

#### ١- طبقاً لتعليمات البنك المركزي المصري:

تنص تعليمات البنك المركزي على تكوين مخصص قروض في نهاية كل ثلاثة شهور وليس في نهاية العام كما كان متبعاً وذلك بعد استبعاد الضمانات المقابلة من رصيد المديونية القائمة (مستبعداً منها الفوائد المجنبة) وبشرط أن تكون الضمانات عينية أو مصرفية عالية الجودة وقابلة للتسييل في أجل قصير.

#### ٢- طبقاً لقانون الضرائب:

تأخذ البنوك التجارية شكل شركات المساهمة وبالتالي فهي تخضع لأحكام الضريبة على أرباح شركات الأموال والتي تنص على ما يلي:

"أن المخصصات المعدة لمواجهة خسائر أو أعباء معينة مؤكدة الحدوث وغير محددة المقدار تكون في حدود ٥% من الربح السنوي الصافي وبعد ذلك تم تعديل هذه النسبة ورفعها إلى ١٠% من الربح الصافي وذلك في القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩٨".

#### ٣- طبقاً لخبرة الإدارة والتقييم الموضوعي:

يتم اختيار نسبة لتكوين مخصص خسائر القروض على أساس خبرة إدارة البنك وتقييمها الموضوعي للعوامل التالية المتعلقة بالعميل وتتمثل في:

- سمعة العميل ومركزه المالي: ويتم تقييم سمعة العميل من خلال دراسة التعاملات الائتمانية السابقة للعميل ومدى التزامه بسداد قروضه.
- الطاقة الإنتاجية: فهي توضح حجم التدفقات النقدية لدى العميل أو مؤشر لها وبالتالي قدرته على السداد.

## الفصل الثاني استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن لتطوير القياس المحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان

### المبحث الأول

#### الإطار العلمي لبطاقات قياس الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة.

#### أولاً: مفهوم وأهمية قياس الأداء المتوازن

#### ١ - مفهوم قياس الأداء المتوازن:

يرجع الفضل إلى تبنى مفهوم قياس الأداء المتوازن إلى مقال Kaplan & Norton. نشر في العدد الأول لمجلة Harvard Business Review عام ١٩٩٢ ويستهدف قياس الأداء المتوازن من خلال النظر لمنظمة ما من خلال أربع زوايا حيوية حيث يتم ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى، وبهذه الطريقة تركز المنظمة على بضع نسب رئيسية حاکمة في مجالات مستهدفة ذات مغزى.

#### ٢ - أسباب ظهور قياس الأداء المتوازن:

قد أدت الحاجة إلى ربط المقاييس المالية وغير المالية، وتحديد وتعريف المقاييس الرئيسية - التي تعطي الإدارة العليا نظرة شاملة وسريعة عن الوحدة التنظيمية محل التقييم إلى ظهور مدخل بطاقات قياس الأداء المتوازن. وعلى الرغم من أن بطاقات قياس الأداء المتوازن أبقت على المقاييس المالية التقليدية، إلا أن هذه المقاييس المالية وحدها غير كافية لقياس وتقييم المنظمات في عصر المعلومات؛ حتى تكون ناجحة وتخلق قيمة للعملاء والمساهمين والموردين والعاملين، وذلك من خلال العمليات والتكنولوجية والابتكار. ولذا فقد ألحقت بطاقات قياس الأداء المتوازن المقاييس المالية الخاصة بالأداء الماضي بمقاييس ومحركات أو مسببات للأداء المستقبلي. وتشتق الأهداف والمقاييس الخاصة ببطاقات قياس الأداء المتوازن من إستراتيجية ورؤية المنظمة.

نتيجة لكل ما سبق فقد لجأت منظمات الأعمال إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن لمواجهة تلك المتغيرات، حيث ذكر Kaplan and Norton أنه يجب على منظمات الأعمال لمواجهة تلك المتغيرات أن تستخدم بطاقات قياس الأداء المتوازن لقدرة تلك البطاقات على تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة.
- ٢- تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة.
- ٣- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ٤- الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
- ٥- مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرض على مواطن القصور من أجل معالجتها.

#### ٣- الصفات الرئيسية في نظام بطاقات قياس الأداء المتوازن:

- ١- الصفة التوازنية (التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية): وهي عبارة عن التقدم المتوازن لكل من المقاييس المالية وغير المالية حيث تقوم بطاقات قياس الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات منظمة الأعمال، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج. وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج قصيرة الأجل والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية والتوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب إهمال بعد آخر.
- ٢- الصفة الدافعية/المحفزة (خطة الحوافز والمكافآت): لقد برهن أحد الباحثين على أهمية ربط بطاقات قياس الأداء المتوازن القائم بخطة الحوافز والمكافآت وهناك العديد من منظمات الأعمال تربط خطة الحوافز والمكافآت بالأداء الناتج طبقاً لبطاقة

قياس الأداء المتوازن، سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمليات الداخلية، كما يجب ربط المؤشرات المالية وغير المالية بخطة الحوافز والمكافآت. وإن تجاهل أو عدم أخذ نظام الحوافز والمكافآت في خطة تقييم الأداء يؤدي إلى تخفيض المنافع المحتمل الحصول عليها في حالة الاعتماد على بطاقات قياس الأداء المتوازن بدون أخذ الحوافز والمكافآت بعين الاعتبار، كما يمكن تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز والمكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة نظراً لأنه يجمع كل الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٣- **الصفة المرجعية:** أي استهداف أفضل أداء على مستوى منظمات الأعمال الرائدة، وتظهر هذه الصفة من خلال ربط عناصر الأبعاد الأربعة المختلفة لمقياس الأداء المتوازن بمقياس أفضل أداء.

٤- **الصفة الموضوعية للمعلومات:** إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم طاقة متخذ نظراً لأن بطاقات قياس الأداء المتوازن تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة.

#### ٤- أبعاد بطاقات قياس الأداء المتوازن وأهميتها:

##### أ- أبعاد بطاقات قياس الأداء المتوازن:

أن مدخل بطاقات قياس الأداء المتوازن كما قدمه مبتكره ينظر إلى أداء المنظمة من خلال أربعة محاور رئيسية هي:

١- المنظور المالي Financial perspective.

٢- منظور العملاء Customer Perspective.

٣- منظور العمليات الداخلية Internal Business Process Perspective.

٤- منظور النمو والتعلم Learning & Growth Perspective.

وهذه المناظير الأربعة توفر إطاراً عاماً لمدخل بطاقات قياس الأداء المتوازن كما يتضح من الشكل رقم (١-٢). حيث يوضح الشكل كيفية تحقيق التوازن والتكامل بين المحاور الإستراتيجية الأربعة عن طريق الإجابة عن مجموعة من التساؤلات في كل محور من المحاور الأربعة وهي:

١- ما هي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع المساهمين حتى ننجح مالياً؟

٢- ما الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا حتى ننجح في تحقيق رؤيتنا الإستراتيجية؟

٣- ما هي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها حتى نرضى أصحاب المصالح والعملاء؟

٤- ما هذه الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو للعاملين حتى ننجح في أعمالنا؟

#### ثالثاً: مبررات استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن بالبنوك التجارية

##### ١- الجمع بين مقاييس النتائج ودوافع الأداء:

عند قيامنا بوصف مضامين الأداء المتوازن يتم دمج مقاييس النتائج مع المقاييس الوصفية أو الكمية التي تصنف الموارد المستخدمة أو الأنشطة المؤداة، ومن ناحية المبدأ نشاهد مقاييس النتائج في الجزء العلوي ومع ذلك فقد ترغب المنظمة في قياس نتائج مشروع تطوير نشاط ما من خلال منظور أو مجال رؤية التعلم والنمو Perspective في المقياس.

أن قياسات الأداء المتوازن الجيدة تجمع بين مقاييس النتائج التي يمثل الربح أحداها فقط ودوافع الأداء، ويصعب في كثير من الأحيان رسم خط بين الاثنين، فالنوعان مترابطان في سلسلة من الغايات والوسائل فبالنسبة للأفراد المسؤولين عن النواحي اللوجستية، يمثل زمن التسليم نتيجة، إما من منظور علاقات العملاء فرمما يعتبر ذلك واحداً من دوافع الأداء العديدة التي يمكنها أن تحسن ولاء العميل وتوضح القياسات بدرجة كبيرة ومتزايدة كيف تركز أعمالنا على افتراضات بشأن الروابط والصلات بين المقاييس المختلفة، وتستخدم هذه الافتراضات بدورها في تبرير الأسلوب في أداء العمل.



## ٢- امتلاك الرؤية والبرونة معا:

يمثل التطور تحدياً أمام قدرة المنظمة على التكيف ويفرض عليها تطوير الاتصال بالعملاء بشكل يلائم فعليا كل فرد فيهم وينطلق هذا المطلب ليس فقط على المنظمات التي تباع لمنظمات أخرى بل أيضاً على ما يسمى بالسوق الكبيرة Mass Market وقياس سرعة الاتصالات يغذي تنامي توقعات العملاء بأن المنتجات ستكون ملائمة خصيصاً لاحتياجاتهم بل وربما تتوافق مع ميول كل فرد ووفق احتياجاته الخاصة.

يخلص الباحث مما تقدم إلى أن بطاقات قياس الأداء المتوازن تعتبر بمثابة مدخل جديد لتطوير القياس، ويرتكز هذا المدخل على أربعة مبادئ أساسية هي:

- ١- أن بطاقات قياس الأداء المتوازن تركز على الاستراتيجيات الملائمة لكل وحدة أعمال.
- ٢- تستطيع المنظمات أن تعرف علاقات السبب/والنتيجة من خلال تقدير الكيفية التي يمكن بها تحسين المؤشرات اللاحقة. كما يمكن تحديد المقاييس الرئيسية المالية وغير المالية التي يمكن أن تشمل عليها بطاقات قياس الأداء المتوازن لكل من الأفراد ووحدات العمال.
- ٣- يشجع إدخال كل من المقاييس المالية وغير المالية في بطاقات قياس الأداء المتوازن العاملين على توجيه الانتباه للتصرفات التي تحسن أداء وحدة الأعمال في الأجل الطويل.
- ٤- أن توصيل تفاصيل بطاقات قياس الأداء المتوازن للعاملين يساعدهم في تحقيق مقاييس الأداء طبقاً للأهداف المخططة، وذلك نظراً لأنهم سيصبحون أكثر فهماً للكيفية التي يمكنهم من خلالها المساهمة في تحقيق النجاح للمنظمة ككل.

## المبحث الثاني: دلالة استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة

### في تطوير القياس الحاسبي لتكلفة مخاطر الائتمان

### أولاً: كيفية تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالبنوك التجارية:

المرحلة الأولى مرحلة تصميم الأبعاد، وإعداد الإستراتيجية الكلية وتتم على خطوتين:

### الخطوة الأولى: تصميم محاور بطاقات قياس الأداء المتوازن

- ١- المحور المالي: يعبر المحور المالي عن رؤية الإدارة لتحقيق مصالح المساهمين، ويتم على أساسه تقييم نشاط وحدة الأعمال. ويجب أن تشجع وحدات الأعمال على ربط أهدافها المالية بإستراتيجية البنك ككل وتمثل الأهداف المالية محور الارتكاز لكل الأهداف والمقاييس الخاصة بالمناظير الأخرى الواردة في بطاقات الأهداف المتوازنة.
- ٢- محور العملاء: يعبر محور العملاء عن نظرة الإدارة لعملاء البنك. ويمثل هذا المنظور المحور الذي تقيم بناءً عليه وحدة الأعمال. حيث يتم تحديد القطاعات المختلفة للعملاء التي سوف يتعامل معه البنك، ونصيبه من حصص السوق، فمن خلال هذا المحور تتحدد الكيفية التي بها يتميز به البنك عن منافسيه في جذب أو الاحتفاظ بقطاعات العملاء المستهدفة، ويعكس هذا المحور كيفية ظهور البنك أمام عملائه، كما يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين.
- ٣- بعد العمليات الداخلية للبنك:

يعبر محور العمليات الداخلية عن العمليات التي يجب التميز فيها من أجل تحقيق أهداف كل من المساهمين (المنظور المالي) والعملاء (منظور العملاء). فمجرد رسم صورة كاملة لكلا المنظورين السابقين يستطيع البنك أن يحدد الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق كل من القيمة المتميزة للعملاء، وتحسينات الإنتاجية كأهداف مالية للمساهمين.

#### ٤ - بعد التعلم والنمو:

ويرتكز هذا البعد على ركائز أساسية هي: قدرات ومؤهلات ومهارات العاملين فالبنوك بصفة عامة أصبحت في حاجة ماسة للعقول البشرية التي تقدم عليها مقترحات من أجل التحسين المستمر للعمليات، الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق قيمة عالية للعملاء. ولذا كان لابد من إعادة هيكلة القوى العاملة بشكل مستمر لتمثل العمالة المؤهلة ذات القدرات الذهنية العالية.

#### ٥ - البعد الاجتماعي Socialite Perspective:

يعتبر هذا البعد أهم عنصر من عناصر تحليل الإستراتيجية لأنه يمثل رؤية البنك ورغبات أصحاب الحقوق (الملاك، والعملاء، والعاملين، والمجتمع) من البنك. ولذا اقترح العديد من الباحثين إضافة هذا البعد حيث يهتم هذا البعد بقياس أداء البنك نحو المجتمع.

كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية هذا البعد نظراً لأن المتطلبات الاجتماعية أصبحت كثيرة وأصبحت هناك التزامات رسمية تقع على عاتق المنظمات بصفة عامة تجاه المجتمع. ولذا نادى أصحاب هذه الدراسات بضرورة تطبيق ما يسمى بنظام بطاقات قياس الأداء المتوازن المستمر، ويجب المنظور الاجتماعي عن تساؤل هل البنك يقدم التزاماته للمجتمع؟

#### الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك الخاصة بكل بعد

أن المنظمات تسعى للمراقبة والتحليل والدراسة والتحكم في العمليات العادية التقليدية على اعتبار أنها تؤثر في النمو والتطور في المستقبل ولذا فإن مفهوم قياس الأداء المتوازن يقوم على ثلاثة أبعاد زمنية: الأمل واليوم والغد، فما نفعه اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي ملحوظ حتى حلول بعد غد، وبذلك تتسع بؤرة تركيز المنظمة، ويصبح من المجدي والعملي مراقبة النسبة التحليلية الرئيسية غير المالية بصورة متواصلة، أن النسبة التحليلية الرئيسية Key ratios أو المقاييس غير المالية ليست بالشيء الجديد ويزخر الأدب الإداري والاقتصادي بمفاهيم معرفية ثابتة وبمعايير لا يمكن تجاهلها تؤهل المنظمة إلى الوصول بالأرباح النقدية إلى المستويات المثلى كما أن عملية استخدام مقاييس غير مالية لرصد سير وتقدم المنظمة وأعمالها ليست شيئاً جديداً.

#### ١ - الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي:

يجب أن تخدم الأهداف المالية باقي الأهداف والمقاييس في الأبعاد الأخرى. وتختلف أهداف المحور المالي باختلاف إستراتيجية البنك، ويرى الباحث أهمية أن تتوافق إستراتيجية البنك مع القواعد الصادرة من البنك المركزي كما يجب أن تتواءم مع معايير ومقررات بازل II. ويمكن صياغة هذه الأهداف كما يلي:

أ- التزام البنك بالحد الأدنى لرأس المال (معدل كفاية رأس المال).

ب- زيادة إيرادات البنك من العملاء الحاليين من خلال زيادة الودائع ومنح قروض جديدة وزيادة بطاقات الائتمان لعملاء البنك الحاليين، وزيادة إيرادات البنك من غير الفوائد من خلال تقديم البنك الخدمات للعملاء الحاليين والجدد (مثل الخدمات الاستشارية).

ويرتكز البعد المالي على قياس نتائج الأعمال في الأجل القصير وإظهار نتائج الأعمال والقرارات وأثرها على الأداء المالي، حيث أن النتائج المالية ترجمة لأنشطة وعمليات غير مالية ويمكن للبنك إتباع إستراتيجيتين لزيادة قيمة البنك في مجال البعد المالي هما:

- إستراتيجية نمو الإيرادات: وذلك من خلال ابتكار خدمات جديدة، جذب عملاء جدد، طرح حلول شاملة ومتكاملة لأي مشكلات قد تحدث مستقبلاً.
- إستراتيجية تحسين الإنتاجية: من خلال تحسين وتوفير هيكل المصروفات ومن خلال تشغيل الأصول بأعلى كفاءة ممكنة.

## ٢- الأهداف الإستراتيجية لبعء العملاء بالبنوك التجارية:

حتى يمكن صياغة الأهداف الإستراتيجية لبعء العملاء يجب فهم واستيعاب طبيعة القيم التي يقدمه البنك لعملائها. حيث أن البنوك تعتمد على زيادة القيمة المحققة لعملائها من خلال جودة العلاقات ودعمها. ويمكن للبنوك تحقيق قيمة لعملائها من خلال الابتكار والاختراع وتقديم منتجات وخدمات جديدة دائماً. وبمجرد أن يحدد البنك طبيعة القيمة التي يجب أن يقدمها للعملاء، يستطيع بعد ذلك أن يعرف ويحدد الأهداف الإستراتيجية لمنظور العملاء، والتي تتمثل في:

- ١- ابتكار خدمات ومنتجات بخصائص جديدة، وتكوين برامج مبتكرة.
- ٢- الكفاءة التشغيلية - الجودة الفائقة، التسليم في الوقت المحدد، السعر التنافسي.
- ٣- تحقيق علاقات مع العملاء، وبناء الثقة بينهم.

## ٣- الأهداف الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية بالبنوك التجارية:

بناءً على الأهداف الإستراتيجية المحددة لتحقيق قيمة معينة للعملاء يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تندرج تحت بعد العمليات الداخلية للبنك، والتي تعبر عن الجوانب التي يجب بذل أقصى جهد فيها من أجل تحقيق أهداف منظور العملاء بنجاح. ويراقب بعد العمليات الداخلية الأنشطة التنظيمية الحرجة، والتي يمكن تقسيمها إلى أربع عمليات على المستوى الأعلى:

- ١- بناء الامتياز من خلال الحث على الابتكار من أجل تطوير الخدمات، ويساعد ذلك في توسيع دائرة العملاء وأنواعهم، (عمليات الابتكار).
- ٢- تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين العمليات الداخلية، واستخدام الأصول، وإدارة الطاقة والموارد، وغيرها من العمليات. (عمليات التشغيل)

## ٤- الأهداف الإستراتيجية لبعء التعلم والنمو بالبنوك التجارية:

تمثل الأهداف الإستراتيجية للنمو والتعلم البنية التحتية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية. وبناءً على نوع الإستراتيجية يمكن تحديد وصياغة الهدف الإستراتيجي لبعء التعلم والنمو، حيث يمكن تمييز ثلاثة أقسام لهذه الأهداف وهي:

- ١- الكفاءات - تحقيق مهارات ومعارف عالية للقوى العاملة في البنك.
- ٢- التقدم التكنولوجي لنظم المعلومات - استخدام برمجيات الحاسب وأنظمة إلكترونية متطورة من أجل توصيل المعلومات للعاملين في كافة المستويات حتى يتمكنوا من إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة، وتحقيق رغبات العملاء في أقل وقت ممكن.

## ٥- الأهداف الإستراتيجية للبعء الاجتماعي للبنوك التجارية:

تعتبر الأهداف الإستراتيجية للبعء الاجتماعي عما يجب أن تسعى إليه البنوك من أجل أن يصبح البنك في دعم المجتمع والبيئة، ومن أجل أن يتحمل مسؤوليته القانونية تجاه البيئة. ويمكن تحديد ثلاثة أهداف إستراتيجية للبعء الاجتماعي هي:

- ١- مساهمة البنك في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية الأساسية.
- ٢- مساهمة البنك في تقديم المنح لتشجيع القطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.
- ٣- ضرورة مساهمة البنك في توليد فرص عمل من خلال إنعاش الاقتصاد وبرامج التنمية الاقتصادية.

## المرحلة الثانية: مرحلة تحديد المقاييس، وتعيين المستهدف تحقيقه لكل مقياس وتتم على خطوتين:

### الخطوة الأولى: تحديد المقاييس المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية:

تعرف المقاييس بأنها "المؤشرات التي تقدم معلومات متعلقة بنشاط ما أو عملية معينة" ويعني ذلك تجزئة استراتيجيات الأعمال إلى مكونات أصغر تعرف بالأهداف، ويحتاج البنك إلى مقياس على الأقل لقياس ما تم تحقيقه وما لم يتم من الأهداف الإستراتيجية

المحددة، وتمكن تلك المقاييس البنك من ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أرقام من أجل التعرف على ما تم إنجازه من هذه الأهداف. ويجب مراعاة عدة مبادئ عند تحديد تلك المقاييس وهي:

- ١- أن تكون متوازنة، ومرتبطة مع بعضها من خلال علاقات السبب/والنتيجة.
  - ٢- أن تكون المقاييس مرنة، ومتوافقة أفقياً ورأسياً عبر المستويات التنظيمية داخل البنك.
  - ٣- أن موجهة نحو العملية، وتشجع العمل الجماعي، تركز على الأولويات.
- ولكل بعد من الأبعاد مجموعة من المقاييس التي تقيس كل هدف يندرج تحتها كما يتضح فيما يلي:

## ١- مقاييس البعد المالي:

تعتبر المقاييس المالية عن المؤشرات التي يمكن أن تستخدم للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المالية السابق تحديدها وفقاً للإستراتيجية العامة. وتتركز المقاييس المالية على المؤشرات المرتبطة بالربحية، وهو الأساس الذي يقيس به حملة الأسهم مدى نجاحهم في الاستثمار مثل مؤشرات: (العائد على رأس المال، العائد على الملكية، والعائد على المبيعات، القيمة الاقتصادية المضافة، العائد على الاستثمار، الربحية، معدل نمو العائد، العائد الكلي ومكوناته، السيطرة على التكاليف، خلق القيمة، التصنيف الائتماني، القيمة السوقية للأسهم، نسبة سقف الائتمان) وتهدف مقاييس البعد المالي إلى تحقيق ما يلي: (استمرار وبقاء البنك، نجاح وتفوق البنك، تقدم وتطور البنك).

وفي هذا الصدد قدم أحد الباحثين مقياساً يمثل أحد الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي بالبنوك وهو (العائد على رأس المال معدلاً بالمخاطر RAROC) وذلك من خلال الاعتماد على مقياس موحد للأداء المالي يأخذ في اعتباره المخاطر الائتمانية في سبيل تحقيقه لعائد يحقق له الاستمرارية المنافسة، وتمحور الفكرة الرئيسية من استخدام هذا المقياس في توفير مقياس إحصائي واحد يستخدم لتقييم الأداء الماضي والمستقبلي ويقوم بتخصيص مصادر رأس المال النادرة بناء على الأداء المستقبلي المتوقع بما يفيد في متابعة قياس مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية للبنك ويتم تقديره من خلال المؤشر التالي:

$$RAROC = EP/EC$$

حيث أن :  $RAROC =$  العائد على رأس المال معدلاً بالمخاطر

$$= EP \quad \text{صافي الدخل معدلاً بالخسائر المتوقعة}$$

$$= EC \quad \text{رأس المال الاقتصادي}$$

ويتم تحديد الخسائر المتوقعة بعدة طرق من أهمها:

- ١- الاستناد إلى خسائر المخاطر التاريخية (سواء كانت ائتمانية أو غيرها) وذلك لأخذ متوسط لها خلال دورة اقتصادية كاملة لتوقع الخسارة المستقبلية المتوقعة وفقاً للخبرة العملية.
- ٢- استخدام الإرشادات التنظيمية والمرتبطة بأوزان المخاطر التي تضمنتها مقررات بازل II باعتبارها إرشادات مستمدة من دراسات علمية تمثل أساساً موضوعياً لقياس المخاطر في مختلف البنوك.

## ٢- مقاييس بعد العملاء:

في ظل نظام بطاقات قياس الأداء المتوازن يجب عند تصميم تلك المقاييس الخاصة ببعدها العملاء أن يراعى توافر نوعين أساسيين من مقاييس بعد العملاء وهما مقاييس قيادية (سابقة على الأداء) حيث تمثل موجهات الأداء نحو تحقيق أهداف العملاء، كما تركز على تحقيق توقعات العملاء بالنسبة لعوامل التكلفة، والجودة، والتوقيت الزمني. ومقاييس للنواتج (لاحقة على الأداء) وهي التي تحدد ما إذا كان التحسن في المقاييس القيادية أدى إلى الحصول على عملاء أكثر رضاً وولاءً للبنك. وعندما يتفهم البنوك ما هي الخدمات التي يرغب فيها العملاء، وما هي الخدمات التي تقدم قيمة لعملائه يستطيع بعدها أن يصمم المقاييس الموجهة نحو العملاء، والتي تقود عملية نمو الحصة السوقية للبنك، وزيادة إيراداته، وزيادة الأرباح في الأجل الطويل.

وتعتمد معظم البنوك في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح البنك في المنافسة وبقائه واستمرارية نشاطه في سوق المنافسة. وبطاقات قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة أهمها:

#### ١- الاحتفاظ بالعميل الحاليين، ويقاس من خلال نسبة نمو مبيعات البنك.

نسبة نمو الإيرادات = حجم إيرادات البنك في العام الحالي  
حجم إيرادات البنك في العام الماضي

٢- رضا العميل وربحية العميل، ويسعى البنك من خلاله لتحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، ويقاس من خلال عدد شكاوى العملاء والخدمات المرفوضة منهم كما يلي:

رضا العميل = عدد شكاوى العملاء أو عدد العملاء في العام الحالي  
عدد العملاء في العام الماضي

٣- الاستحواذ على عملاء جدد، التي تعتمد بشكل أساس على إتباع البنك لأسلوب تحليل ربحية العملاء.

الاستحواذ على عملاء = عدد عملاء البنك الجدد  
إجمالي عدد عملاء البنك

#### ٣- مقاييس بعد العمليات الداخلية للبنك:

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن البنك من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد، ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن يتفوق فيها البنك لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن يركز البنك على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للبنك. كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للبنك من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي ينفذها البنك لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات وخدمات.

وفيما يلي أهم تلك المقاييس: مقاييس تتعلق بالتفوق في العمليات التشغيلية مثل:

أ- تطوير الخدمات التي يقدمها البنك = تكلفة البحوث والتطوير  
إجمالي تكلفة الخدمات

ب- نسبة عملاء البنك المقتردين = عدد العملاء المقتردين  
إجمالي عدد العملاء

٢- مقاييس تتعلق بكفاءة العاملين بالبنك = مثل إنتاجية العاملين / كمية الإنتاج  
متوسط عدد العاملين

كما أن هناك بعض المؤشرات لقياس قدرة البنك على إدارة المخاطر ويرتبط هذا النوع من المخاطر بجودة الأصول واحتمالات العجز عن السداد، وتركز مقاييس مخاطر الائتمان على القروض لأنها تخضع لأعلى معدلات العجز عن السداد وتقوم معظم النسب على فحص صافي خسائر القروض والقروض المتعثرة، ويمكن لمراقب الحسابات الاستعانة ببعض المؤشرات لقياس قدرة البنك على إدارة مخاطر الائتمان مثل- صافي أعباء القروض/إجمالي القروض، احتياطي الخسائر/ القروض غير المستحقة والقروض محل التفاوض.

#### ٤- مقاييس بعد النمو والتعلم بالبنوك التجارية:

يعد هذا البعد ذو أهداف إستراتيجية للبنك ونظراته المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل البنك كونهم البنية التحتية لها، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات الملاك، أي تحدد كيف يمكن أن يستمر البنك في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى له، وكيف يجب على البنوك أن تستمر في التعلم والنمو فيجب على العاملين في البنك أن يتعلموا وينموا من أجل التحسين المستمر للعمليات الداخلية ورضا العملاء.

ومن خلال نظام بطاقات قياس الأداء المتوازن، يمكن تقسيم هذه المقاييس إلى مقاييس معيارية ومقاييس للنواتج مقسمة كما

يلي:

- تكاليف التعليم خارج الموقع لكل عامل.
  - التكاليف الكلية المستثمرة في أنظمة الحاسب داخل البنك.
  - تكاليف البحث والتطوير للأنظمة بالنسبة للتكاليف الإجمالية.
  - التكاليف المستثمرة في تقييم وبناء هياكل اتصال جديدة.
  - التكاليف المستثمرة في الأنشطة التي تؤدي إلى تطابق الأرباح مع البنك.
- ويمكن قياس عملية الابتكار والتطوير بأساليب متعددة مثل استخدام مؤشرات:
- سرعة تقديم الخدمات البنكية.
  - تعدد الخدمات البنكية المقدمة.
  - عدد الأفراد اللازمين للقيام بإحدى الخدمات البنكية.
  - ابتكار عمليات جديدة في تصميم وتطوير الخدمات أو المنتج.
  - ابتكار عمليات الإنتاج والتسويق والبيع وخدمة ما بعد البيع.

ويركز بعد التعليم والنمو على كيفية تكيف البنك بفاعلية مع الظروف المتغيرة، ومعنى آخر، ما يجب أن يفعله البنك لتحسين قدراته المتعلقة بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين، وذلك من خلال القدرة على تقديم خدمات متميزة، وخلق قيمة أكبر للعملاء، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، حيث يمكن للبنك اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهذا يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين.

## 5- مقاييس البعد الاجتماعي بالبنوك التجارية:

عند تصميم المقاييس الاجتماعية للبنك من خلال الأهداف الإستراتيجية المحددة مقدماً، يجب تحديد مقياس على الأقل لكل هدف من الأهداف يقيس مدى تحقق هذا الهدف، وبناءً على ذلك، يرى الباحث أنه يمكن تقسيم تلك المقاييس في ظل المنظور الاجتماعي وفقاً لأنواع العمليات الداخلية التي تجريها البنوك، لكن التساؤل ما هي أوجه الدعم التي سيساهم بها البنك لخدمة المجتمع؟ حيث لا يفترض أن يقتصر دور البنوك على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك، فقد توسع الدور الاجتماعي للبنوك وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر، حيث تطورت البنوك بشكل كبير وتوسعت وازداد تأثيرها على مختلف نواحي الحياة واهتمامها بمختلف فئات المجتمع.

ولهذا فإن هناك واجبا اجتماعيا على كل هذه البنوك وهو المساهمة في نهضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه كل المجتمعات باعتبار أن المسؤولية الاجتماعية إلزام على البنوك تجاه المجتمع.

### الخطوة الثانية: تعيين المستهدف تحقيقه لكل مقياس من المقاييس

المستهدفات عبارة عن الهدف الكمي أو الرقمي لكل قياس، وفقاً لمناظير بطاقات قياس الأداء المتوازن. بحيث تمثل مجموعة المستهدفات الأهداف العامة للبنك. وعادة ما تخلق المستهدفات الفرصة للنجاح، كما أنها تساعد البنك على مراقبة التقدم نحو الأهداف الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنها تساعد على الوصول إلى التوقعات. كما يجب على مصممي بطاقات قياس الأداء المتوازن وضع مستهدفات كمية في ظل إطار زمني محدد حتى تكون بطاقات قياس الأداء المتوازن فعالة.

وحتى يتأتى للإدارة توصيل الحاجة المحلة للتغيير إلى المستويات الأخرى في البنك، يجب على المديرين أن يضعوا مستهدفات طويلة المدى للمقاييس تتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، والتي إذا ما تحققت غيرت وحولت البنك.

## المرحلة الثالثة مرحلة ربط الأهداف الإستراتيجية، وإعداد قائمة بكافة المبادرات وتتم على خطوتين:

### الخطوة الأولى: ربط الأهداف الإستراتيجية من خلال علاقات السبب/والنتيجة

يجب أن ترتبط الأهداف الإستراتيجية من خلال علاقات السبب/النتيجة، وتتمثل هذه العلاقات في صورة جمل شرطية (إذا كان - فإن). كما يجب أن تكون تلك العلاقات والروابط واضح وصريحة وليست ضمنية. ولذا يجب إظهار تلك العلاقات من خلال الرسوم البيانية والمخططات، وهو ما يسمى بخريطة الإستراتيجية. كما يجب أن تكون الروابط مرنة وقابلة للتغيير والتعديل أن تتناسب مع الوضع الحالي والمستقبلي.

### الخطوة الثانية: إعداد قائمة بكافة المبادرات لضمان التحسين المستمر

تمثل المبادرات الإستراتيجية تلك المشروعات التي توجه وتحرك الأداء الإستراتيجية. فهي عبارة عن الأنشطة التي سوف يركز العاملون عليها من أجل تحقيق النتائج المرغوب فيها. ويجب أن تكون كافة البرامج والمشروعات متوافقة مع إستراتيجية المنظمة المدرجة في بطاقات قياس الأداء المتوازن. كما يجب تحديد مجموعة من المبادرات المتعلقة بكل هدف إستراتيجي.

### ثالثاً: تفعيل أبعاد بطاقات قياس الأداء المتوازن بإدارة الائتمان في البنوك التجارية:

#### ١- تفعيل البعد المالي ويتم ذلك من خلال:

(١) ضرورة قيام مديري إدارات الائتمان بوضع إستراتيجية مناسبة لإدارتهم بما يتناسب مع هدف إضافة قيمة حقيقية للبنك وكذلك إنجاز الدور الرقابي والمساهمة في نجاح نظام إدارة المخاطر شريطة اتساق تلك الإستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للبنك.

(٢) إخضاع مخاطر الائتمان للتحليل والقياس كهدف لترشيد منح الائتمان في البنوك التجارية.

#### ٢- تفعيل بعد العملاء:

(١) اهتمام إدارة الائتمان عند دراسة مخاطر الائتمان القيام بإجراء الدراسات التسويقية، دراسة المنافسة، مخاطر السوق، التقييم الإداري والفني لمنشأة العمل، الدراسات المستقبلية أو المتوقع للعميل.

(٢) ضرورة قيام البنك بإجراء تقييم دوري للضمانات المقدمة من العملاء، للتأكد من أن هذه الضمانات مستمرة في قدرتها على تدعيم القروض وتخفيف مخاطر الائتمان.

(٣) أهمية وجود سياسة ائتمانية معتمدة من مجلس إدارة البنك تنتشر على كافة المتعاملين بالعملية الائتمانية وتشمل على أسس "تحديد الجدارة الائتمانية للعملاء" والتي تتخذ أساساً للمنح والتسعير وتكوين المخصصات.

#### ٣- تفعيل بعد العمليات الداخلية:

(١) ضرورة توافر نظام مناسب للتقويم الذاتي لإدارة الائتمان في مجال إنجاز أهدافها ورسالتها الأساسية في سياق الإستراتيجية العامة للبنك من خلال تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن.

(٢) أهمية قيام البنك ببعض التعديلات الجوهرية في النظم الداخلية تضمن تدفق المعلومات بين الدوائر التنفيذية من جهة وانتقالها من المستويات التشغيلية إلى أعلى المستويات الإدارية.

#### ٤- تفعيل بعد التعلم والنمو:

(١) قيام مديري إدارات الائتمان بتطوير القدرات المهنية لأعضاء إدارتهم وذلك بغية تقويم مدى التزام البنك بمعايير الرقابة العالمية وتقويم كفاءة إدارة المخاطر، قيام البنك بتحسينات مستمرة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء لضمان التميز في تقديم الخدمات وبالتالي ضمان ولاء العملاء.

(٢) توافر مجموعة من المقاييس مثل "رضاء الموظف، رغبة الموظف" لما لذلك من أهمية في تلبية احتياجاته بما يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وكفاءته الفعلية.

(٣) تطوير عدد من الأهداف الإستراتيجية التي تطور وتزيد من مهارة العاملين فيه وبالتالي تطوير بيئة العمل بشكل فعال.

#### ٥- تفعيل البعد الاجتماعي:

- (١) ضرورة مساهمة البنك في تقديم المساعدات والمنح لتشجيع القطاع الخاص الدخول في استثمارات جديدة.
- (٢) ضرورة مساهمة البنك في عمليات تنشيط الاستثمار خاصة في مجالات البناء والتشييد.
- (٣) ضرورة مساهمة البنك في توليد فرص عمل من خلال إنعاش الاقتصاد وبرامج التنمية الاقتصادية.
- (٤) أهمية تمويل البنك لبرامج تدريب الخريجين بهدف توفير التدريب العملي للخريجين وتأهيلهم لسوق العمل.
- (٥) ضرورة مساهمة البنك في بناء المجتمع عن طريق دعم مشروعات البنية الأساسية، مثل (إنشاء المستشفيات، أو الكليات والمدارس).

#### رابعاً: محددات تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن بالبنوك التجارية وكيفية مواجهتها:

##### أ- محددات تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن بالبنوك التجارية:

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ويثير للقلق، كما يعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه البنوك تحديات تحول دون تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتحديات التالية هي عبارة عن جزء من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال ومنها:

- ١- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن.
- ٢- عدم وضوح الأهداف، وعدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
- ٣- القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء البنك وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- ٤- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.

##### ب- كيفية التغلب على الصعوبات التي تواجه تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن بالبنوك التجارية:

أوضحت بعض الدراسات أن هناك مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار بتبني مدخل بطاقات قياس الأداء المتوازن. واعتمدت تلك الدراسات على بعض المنظمات التي تعمل في مجالات مختلفة (صناعية وتجارية وخدمية)، أهم تلك الاعتبارات هي:

- ١- إشراك العاملين في المستويات الإدارية الأقل عند تصميم وبناء بطاقات قياس الأداء المتوازن.
- ٢- التركيز على مقاييس الأداء عند تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن، مع ملاحظة أنه كلما قل عدد المقاييس كلما كانت مؤثرة وفعالة، وسوف تعتمد البنوك في ذلك على رؤساء الأقسام وفريق العمل القائم بتصميم البطاقات.
- ٣- التركيز على التوجه الإستراتيجي ومساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ٤- تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن على أنها مشروع إستراتيجي وليس مشروعاً جزئياً خاص، بالإضافة إلى أهمية أن يكون هناك خليط بين المقاييس المستقبلية (للأداء) والمقاييس الماضية (المخرجات) بمعنى إيجاد المؤشرات المعبرة عن المستقبل، وتحديد علاقات السبب/ النتيجة لكافة مقاييس الأداء الموضوعية في بطاقات قياس الأداء المتوازن.
- ٥- استخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن كأداة للإدارة اليومية بصفة مستمرة، مع التحسين المستمر لنظام بطاقات قياس الأداء المتوازن.

يضاف إلى ما سبق أهمية توافر مجموعة من العوامل التي تساعد على إنجاح تطبيق بطاقات قياس الأداء المتوازن في البنوك وهي

كما يلي:



- ١- توفر الالتزام والشعور بملكية أسلوب بطاقات قياس الأداء المتوازن من قبل الإدارة العليا، وتخصيص الموارد الكافية للتطبيق.
- ٢- يلزم على المديرين التنفيذيين بالبنك، تحمل مسؤولية إعداد بطاقات قياس الأداء المتوازن وتحديد معايير ومقاييس الأداء ونقلها لمسئولي الإدارة الوسطى والتشغيلية.
- ٣- إعادة صياغة الرؤية والرسالة بصورة يتفهمها العاملون بالمستويات التنظيمية المختلفة، ويتفهموا معها الأهداف والمقاييس اللازمة لتنفيذها حيث يعد ذلك من أهم الأدوات الإستراتيجية اللازمة لإعداد وتنفيذ وأسلوب بطاقات قياس الأداء المتوازن.
- ٤- اختيار نظم القياس المناسبة لاستخدامها في أسلوب بطاقات قياس الأداء المتوازن.
- ٥- يجب أن تتضمن مقاييس الأداء مؤشرات التقدم والتأخير، وهي المؤشرات الخاصة بالمستقبل (النمو وحجم العملاء)، والمؤشرات الخاصة بالأحداث الماضية (مثل أغلب المؤشرات المالية).
- ٦- وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والآخر.
- ٧- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة اختبارية ثم توسيعها شيئاً فشيئاً، والأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع الشركات.

### ج- القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقات قياس الأداء المتوازن بنجاح:

- وقد أشار بعض الباحثين إلى أن هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية الأساسية لتنفيذ بطاقات قياس الأداء المتوازن، يمكن عرضها على النحو التالي:
- ١- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقات قياس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحاً لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس.
  - ٢- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات، كما يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية البنك إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقات قياس الأداء المتوازن.
  - ٣- تحديد الأهداف بشكل واضح واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة. وأهمية تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس.
  - ٤- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم؛ وذلك لإدراك التغييرات المستمرة، مع عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

- ١- تحتل عمليات الإفراض المقام الأول في استثمارات البنوك التجارية وتعد المصدر الرئيسي لإيراداتها لذلك تعتبر القرارات الائتمانية من أهم القرارات التي تؤثر على ربحية هذه البنوك واستقرارها.
- ٢- نتائج القرارات الائتمانية لا تخضع لسيطرة إدارة البنك التجاري، نظراً لتأثيرها بمتغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية مستقبلية، فهي قرارات تتخذ في ظل عدم التأكد مما يزيد من مخاطرها وأثارها السلبية على البنوك التجارية.
- ٣- يعتمد تقييم العملية الائتمانية ومخاطرها على التقدير الشخصي للعاملين بالبنك مما يعني التحيز وعدم الموضوعية في قياس هذه المخاطر. كما تتعرض الأساليب والطرق الحالية في قياس مخاطر الائتمان في البنوك التجارية لانتقادات حادة تضعف من موضوعية ودقة القياس.

٤- من أوجه القصور التي تواجه إدارات الائتمان في البنوك غياب معايير محددة قابلة للتطوير يمكن من خلالها قياس مخاطر الائتمان بشكل موضوعي، الأمر الذي يفرض تقديم صورة واضحة عن تلك المخاطر قبل اتخاذ قرار منح الائتمان.

### ثانياً: التوصيات في ضوء النتائج السابقة، يوصي الباحث بما يلي:

- ١- ضرورة ترشيد عملية منح الائتمان في البنوك التجارية، وضرورة إخضاعها لسياسات رقابية صارمة وذلك لتقليل مخاطرها إلى أقل حد ممكن، مع ضرورة الاهتمام بنظام المعلومات المصرفية بخصوص الائتمان من خلال وجود سجلات بمعلومات تفصيلية من بداية منح القرض وحتى يتم سداده أو جدولته، وتوضيح الانتظام أو عدم الانتظام في السداد حتى تكون هذه السجلات مرشداً في اتخاذ القرارات الائتمانية وقياس المخاطر الائتمانية.
- ٢- ضرورة استخدام الأساليب المالية وغير المالية في عمليات الفحص والرقابة الائتمانية المستمرة للقروض الممنوحة للعملاء بدلا من الاعتماد على الآراء والتقديرات الشخصية للعاملين بقسم الائتمان في البنك.
- ٣- يجب صياغة إطار علمي متكامل لقياس مخاطر الائتمان في البنوك التجارية لتقليل دور الأحكام والتقديرات الشخصية والتي تعتبر السبب الرئيسي وراء القصور في تقييم المخاطر.
- ٤- تفعيل النموذج المقترح لقياس مخاطر الائتمان والاعتماد عليه في تحديد المقترح لتقييم مخاطر تكلفة الائتمان، مع ضرورة تطوير البنوك لأدائها واستخدامهم طرق وأساليب تعتمد على التقنيات الحديثة والعمل على تسعير خدماتها المصرفية بأسعار تنافسية.
- ٥- تطبيق الأسلوب المقترح بغرض تحقيق الآتي:
  - أ- زيادة كفاءة وفعالية التقارير التي تعتمد عليها إدارة الائتمان لدى اتخاذ التوصية المناسبة بشأن قرار منح الائتمان، وتحقيق متطلبات الشفافية والموضوعية والعدالة للإدارة المصرفية وضرورة تطوير التنظيم والأداء المحاسبي والائتماني ليعكس بصورة صحيحة وواقعية المركز المالي للمنشآت طالبة الائتمان.

### قائمة مراجع البحث

#### أولاً: المراجع العربية:

##### (أ) الكتب:

- ١- د. أسامة محي الدين، د. منحة عزت إبراهيم، "محاسبة البنوك طبقاً لمعايير المحاسبة الدولية"، مطابع الولاء الحديثة، شبين الكوم، ١٩٩٨.
- ٢- د. حسن محمد علي حسنين، وآخرون، "النواحي المنهجية والعملية للائتمان في البنوك التجارية"، مطابع الولاء الحديثة، شبين الكوم، ١٩٩٨.
- ٣- د. حسين مصطفى هلال، "موسوعة العمل المصرفي، حوكمة المصارف وفق بازل"، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٤- د. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد - إدارات - شركات - بنوك) "مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
- ٥- \_\_\_\_\_، "حوكمة الشركات" (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.
- ٦- د. محمد محمود عبد ربه، "دراسات في محاسبة التكاليف، قياس تكلفة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية"، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠.
- ٧- د. نبيل حشاد، "دليلك إلى اتفاق بازل II (المضمون - الأهمية - الأبعاد)"، موسوعة بازل II ، الجزء الأول، اتحاد المصارف العربية، ٢٠٠٤.

- 4- Drury, Colin. . Management & Cost accounting, 5th Ed, Business Press, USA, 2000.
- 5- GaruanaJ./Rcmarus on BaslePMInionof ArabBanks.JUNE.2004.
- 6- Hale.Rogerh..Credit Analysis :A Complete Guide,U.S.AJohn Wily&Sons.Ins.,N.Y.,1 983 (-Periodicals:
  - 1- Albright, T., C. Burgess, S.Davis, and P. Juras "Making A Balanced Scorecard Program a Success: beyond the measure - selection process". Journal of Corporate Accounting and finance Vol .18, No .4, 2007 .
  - 2- Chi -Chun Liu,, and Stephen Rayan" The Effect Of Bank Loan Portfolio Composition On Market Reaction To And Anticipation Of Loan Loss Provision " Journal Of Accounting Research , Vol .33,No. 1, Spring, 1995
  - 4- Chi-Chun liu,Stephen G. Rayan and James M. Wahlen,<sup>M</sup>Differential Valuation Implications Of Loan Loss Provision Across Bank and Fiscal Quarters <sup>w</sup> The Accounting Review , Vol .72,No. 1, January 1997
  - 5- Chow, C. W., & et al, Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, Management Accounting, Vol.79, N.2,1997.
  - 6- Colson, Didier." Optimal Control of Credit risk". Journal of Financial Research, Vol. 25, No. 4, Winter 2002
  - 7- Coyle, Brian, Framework for Credit Risk Management"." The Journal of Risk and Insurance ", Vol 70. No. 1, Mar. 2003
  - 8- Davis, S. and T. Albright. ” An Investigation of The Effect of Balanced Scorecard Implementation on financial performance”, management Accounting research Vol .15, No .2,2004.
  - 9- Dietrich, J. and R., Kaplan "Empirical Analysis Of The Commercial Loan Classification Decision"<sup>11</sup>. The Accounting Review ,Vol. 1, No. 1, January ,1982