**محاضرة مراقبة التسيير- ماستر مالية المؤسسات** أ. وسيلة حمداوي

تعرف وظيفة مراقبة التسيير بأنها مجموع الأعمال والإجراءات والوثائق الهادفة إلى مساعدة الإدارة العامة والمسئولين في التحكم بأدائهم التسييري للوصول إلى الأهداف المحددة. وقد أضاف آخرون ضرورة ملائمة الموارد لأهداف المؤسسة، وضرورة انسجام النشاطات مع الإستراتيجية المحددة.

وعرف نظام مراقبة التسيير كذلك بأنه عملية تهدف إلى تحفيز المسئولين و دفعهم إلى تنفيذ الأنشطة المختلفة المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ، أي أن نظام مراقبة التسيير هو عملية مستمرة هادفة تقوم على أساس ربط النتائج و الأهداف المحققة بعملية تحفيز المسئولين و دفعهم إلى العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه ممكن. كما عرفه "هنري بوكان" على أنه عبارة عن مسارات و أنظمة تسمح بضمان التنسيق المستمر بين مختلف الخيارات الإستراتيجية و الأعمال اليومية.

**أهمية مراقبة التسيير:**

تلعب هده الوظيفة دور مهم وهو ربط الإستراتيجية بما يوافقها من أعمال و أنشطة يومية محددة وهادفة، فهي أحد الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها، حيث تربط التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ اليومي للعمليات، وتساهم في تصميم نظام معلومات كفيل بجمع و توفير و تبادل المعلومات بين مختلف المستويات والأنشطة والعمليات بما يخدم أهداف المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات المثلى في الوقت المناسب، و كذا التحكم الجيد فيها من خلال اكتشاف مواطن القصور و تحديد المسؤوليات، مما يساعد في وضع أفضل الإجراءات التصحيحية. و من خلال ربط مستويات الأداء المختلفة بالمكافآت، فإنه يعظم عملية خلق الدافعية لدى الأفراد و المسئولين ويعمل على تحسين سلوك الأفراد في مختلف المستويات و دفعهم إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن اعتماد نظام مراقبة التسيير على مراكز المسؤولية كأداة لتقييم أداء المؤسسات يسهل عملية التوجه نحو اللامركزية و تفويض السلطة، الأمر الذي يعطي حرية أكبر للمسئولين في اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى الإدارة العليا. ومن أهم خصائص مراقبة التسيير كونها عبارة عن صيرورة عمليات « Processus »تضمن التحكم في إن العمليات المخطط لها قد نفدت بشكل سليم.

وتعتمد هده الوظيفة على تقييم الأداء على أساس ثلاثة معايير ناتجة عن العلاقة بين العناصر الثلاثة: الأهداف والوسائل والنتائج. وهده المعايير هي**: الكفاءة والفعالية والملائمة.** حيث يتم الوصول إلى الأهداف مقارنة بالنتائج (الفعالية) ودلك بالاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق النتائج (الكفاءة)، وهده الموارد تتوافق مع الأهداف الموضوعة (الملائمة)، وهدا ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير.

**تعريف الأداء**

اﻷداء هو انجاز اﻷﻋﻤﺎل ﻛﻤﺎ يجب أن ﺗﻨﺠﺰ، ويعرف ﺑﺄﻧﻪ: "انعكاس ﻟﻘﺪرة ﻣﻨﻈﻤﺔ اﻷﻋﻤﺎل وﻗﺎﺑﻠﻴﺘﻬﺎ ﻋﻠﻰ تحقيق أﻫﺪاﻓﻬﺎ". كما يعرف بأنه ﻗﺪرة المنظمة على تحقيق أﻫﺪاﻓﻬﺎ ﻃﻮﻳﻠﺔ اﻷﻣﺪ (يركز على نتائج الأداء: تحقيق الأهداف).

ويعتبر اﻷداء أيضا كمحصلة ﻗﺪرة المنظمة ﰲ اﺳﺘﻐﻼل ﻣﻮاردﻫﺎ وﺗﻮﺟﻴﻬﻬﺎ ﳓﻮ ﲢﻘﻴﻖ اﻷﻫﺪاف اﳌﻨﺸﻮدة (ينطلق من نظرية الموارد).

وادا نظرنا إلى اﻷداء ﻋﻠﻰ أﻧﻪ ﻨﺘﻴﺠﺔ القيام باﻷﻧﺸﻄﺔ واﻷﻋﻤﺎل الممارسة في اﳌﻨﻈﻤﺔ، ﻓﺈن ﻗﻴﺎﺳﻪ ﻳﺘﺤﺪد ﻧﺴﺒﺔ ﻟﻠﻌﻮاﻣﻞ اﳌﺆﺛﺮة ﻓﻴﻪ و ﻣﺪى ﻗﺪرة اﳌﻨﻈﻤﺔ ﻋﻠﻰ ﲢﻘﻴﻖ أﻫﺪاﻓﻬﺎ ﻣﻦ ﺧﻼﻟﻪ.

ويعرف اﻷداء كذلك أﻧﻪ: اﻟﻨﺘﺎﺋﺞ المحققة ﻧﺘﻴﺠﺔ ﺗﻔﺎﻋﻞ اﻟﻌﻮاﻣﻞ اﻟﺪاﺧﻠﻴﺔ والتأثيرات الخارجية واﺳﺘﻐﻼﳍﺎ ﻣﻦ ﻗﺒﻞ المنظمة ﰲ ﲢﻘﻴﻖ أﻫﺪاﻓﻬﺎ (ركز هدا اﻟﺘﻌﺮﻳﻒ ﻋﻠﻰ اﻟﺒﻌﺪ اﻟﺒﻴﺌﻲ اﻟﺪاﺧﻠﻲ واﳋﺎرﺟﻲ ﻟﻠﻤﻨﻈﻤﺔ)، وﻣﺪى ﻗﺪرة المنظمة ﻋﻠﻰ ﺗﻜﻴﻴﻒ ﻋﻨﺎﺻﺮها لتحقيق أﻫﺪاﻓﻬﺎ.

**مقاييس الأداء**

تحقق اﳌﻨﻈﻤﺔ أﻫﺪاﻓﻬﺎ ﻣﻦ ﺧﻼل ﺗﻔﺎﻋﻞ ﳐﺘﻠﻒ ﻣﻮاردﻫﺎ وقدراتها لدلك يعبر غالبا ﻋﻦ أداﺋﻬﺎ ﲟﻘﻴﺎﺳﻲ اﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ (ﻋﻤﻠﻴﺔ ﲢﻘﻴﻖ اﻷﻫﺪاف) واﻟﻜﻔﺎءة (اﻻﺳﺘﻌﻤﺎل العقلاني ﻟﻠﻤﻮارد).

- ونمثل **اﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ** اﳌﻔﻬﻮم اﻷوﺳﻊ واﻷﴰﻞ للأداء لكن ﺗﻌﺪد اﻷﻫﺪاف وﺗﻌﺎرﺿﻬﺎ ﰲ ﺑﻌﺾ اﻷﺣﻴﺎن ﻗﺪ يؤثر ﻋﻠﻰ أﳘﻴﺔ وﻗﺪرة ﻣﻔﻬﻮم اﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﰲ ﺗﻘﻴﻴﻢ أداء اﳌﻨﻈﻤﺎت. وﳝﻜﻦ ﺗﻌﺮﻳﻒ اﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﻋﻠﻰ أنها: ﻗﺪرة المنظمة ﻋﻠﻰ تحقيق أﻫﺪاﻓﻬﺎ المخططة، وﺗﻘﺎس بقدرتها ﻋﻠﻰ ﺑﻠﻮغ اﻟﻨﺘﺎﺋﺞ ﻣﻘﺎرﻧﺔ ﻣﻊ ﻣﺎ ﺗﺮﻏﺐ في تحقيقه من خلال خطتها.أي إن اﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ تعبر ﻋﻦ ﻛﻤﻴﺔ المخرجات اﻟﻨﻬﺎﺋﻴﺔ دون اﻟﻨﻈﺮ إﱃ ﻛﻤﻴﺔ اﳌﻮارد المستخدمة في تحقيقها (حسب تعريف سابق الدكر).

وﻳﻨﻈﺮ إﱃ ﻗﻴﺎس اﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﻣﻦ ﻣﻨﻄﻠﻘﲔ داﺧﻠﻲ وﺧﺎرﺟﻲ، ﻓﺎﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﺿﻤﻦ اﻟﺒﻴﺌﺔ اﻟﺪاﺧﻠﻴﺔ تقاس ﻋﻠﻰ أﺳﺎس درﺟﺔ ﲢﻘﻴﻖتحقيقمةرات الاهداف اﳌﺘﻌﻠﻘﺔ ﲝﺠﻢ اﳌﺒﻴﻌﺎت، اﳊﺼﺔ اﻟﺴﻮﻗﻴﺔ واﻷرﺑﺎح. أﻣﺎ ﺿﻤﻦ اﻟﺒﻴﺌﺔ اﳋﺎرﺟﻴﺔ، ﻓﺈن ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ اﳌﻨﻈﻤﺔ ﺗﻘﺎس ﻋﻠﻰ أﺳﺎس ﻗﻮتها اﻟﺘﻨﺎﻓﺴﻴﺔ اﳌﺴﺘﻨﺪة ﻋﻠﻰ درﺟﺔ ﻗﺒﻮل ﻣﻨﺘﺠﺎتها وﺧﺪﻣﺎتها، ودرﺟﺔ اﺳﺘﻴﻌﺎبها ﻟﻠﺘﻄﻮر واﻻﺑﺪاع اﻟﺘﻨﻮﻟﻮﺟﻲ، وﻣﺪى ﲢﺴﺴﻬﺎ ﻟﻠﺘﻘﻠﺒﺎت اﻻﻗﺘﺼﺎدﻳﺔ وﻗﺪرتها ﻋﻠﻰ اﲣﺎذ ردود أﻓﻌﺎل ﲡﺎﻫﻬﺎ.

- **اﻟﻜﻔﺎءة**: ﳝﺜﻞ ﻣﻔﻬﻮم ﻛﻔﺎءة اﳌﻨﻈﻤﺔ ﻣﻌﻴﺎر اﻟﺮﺷﺪ ﰲ اﺳﺘﺨﺪام اﳌﻮارد ﺑﺸﻘﻴﻬﺎ اﳌﻠﻤﻮﺳﺔ وﻏﲑ اﳌﻠﻤﻮﺳﺔ، ﺣﻴﺚ إن اﳌﻨﻈﻤﺔ اﳍﺎدﻓﺔ ﻟﻠﻨﻤﻮ واﻟﺘﻄﻮر ﻻﺑﺪ وأن ﺗﺆﻣﻦ إﻣﻜﺎﻧﻴﺔ اﺳﺘﻤﺮار ﺗﺪﻓﻖ ﻣﻮاردﻫﺎ ﻟﻜﻲ ﺗﻌﻤﻞ ﺑﺸﻜﻞ ﻓﺎﻋﻞ وﻣﺴﺘﻤﺮ.

وبما ان واﻗﻊ اﻟﺒﻴﺌﺔ اﳌﻌﺎﺻﺮة ﻳﺘﺴﻢ ﲟﺤﺪودﻳﺔ اﳌﻮارد اﳌﺘﺎﺣﺔ، ﳑﺎ ﳚﻌﻞ اﳌﻨﻈﻤﺔ ﺗﻌﺎﱐ ﺑﺎﺳﺘﻤﺮار ﻣﻦ ﺷﺤﺔ اﳊﺼﻮل ﻋﻠﻰ اﳌﻮارد ﺑﺎﻟﻜﻤﻴﺎت واﻟﻨﻮﻋﻴﺎت اﻟﻼزﻣﺔ ﻷداء أﻧﺸﻄﺘﻬﺎ. ﻟﺬﻟﻚ ﻻﺑﺪ أن ﺗﻘﻮم اﳌﻨﻈﻤﺔ ﺑﺎﻋﺘﻤﺎد أﺳﻠﻮب ﺮﺷﻴﺪ لتحقيق اﻷﻣﺜﻠﻴﺔ ﰲ اﺳﺘﺨﺪام اﳌﻮارد المتوفرة، وﻛﺬﻟﻚ ﳏﺎوﻟﺔ اﻟﺘﻮﻓﻴﻖ ﺑﲔ اﻷﻫﺪاف وﻣﺎ ﻳﺘﻮاﻓﺮ ﻟﺪﻳﻬﺎ ﻣﻦ ﻣﻮارد.

وﺗﺒﺪو اﻟﻌﻼﻗﺔ ﺑﲔ اﻟﻜﻔﺎءة واﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﻛﺒﲑة ﺟﺪا، ﻓﺮﻏﻢ إﻣﻜﺎﻧﻴﺔ أن ﺗﻜﻮن اﳌﻨﻈﻤﺔ ﻓﻌﺎﻟﺔ وﻟﻴﺴﺖ ﻛﻔﻮءة، أو اﻟﻌﻜﺲ ﻟﻜﻦ اﻹدارة ﺗﺒﺤﺚ داﺋﻤﺎ ﻋﻦ وﺟﻮد ﺗﻮاﻓﻖ وﻣﻮاءﻣﺔ ﺑﲔ ﻫﺬﻳﻦ اﳌﻔﻬﻮﻣﲔ، وهدا اﻷﻣﺮ ﻳﺘﻄﻠﺐ ﺗﻨﺴﻴﻖ وﻣﻮاءﻣﺔ ﺛﻼث ﻗﻀﺎﻳﺎ أﺳﺎﺳﻴﺔ: اﻷﻫﺪاف، وﻣﺪى ﻣﻼءﻣﺔ اﻟﻮﺳﺎﺋﻞ اﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﻹﳒﺎز اﻷﻫﺪاف واﻟﻨﺘﺎﺋﺞ اﳌﺤﻘﻘﺔ.

وﻳﻨﻈﺮ إﱃ ﺗﻘﻴﻴﻢ اﻷداء ﺑﺄﻧﻪ: "ﻗﻴﺎس أداء أﻧﺸﻄﺔ اﻟﻮﺣﺪة اﻻﻗﺘﺼﺎدﻳﺔ ﳎﺘﻤﻌﺔ ﺑﺎﻻﺳﺘﻨﺎد إﱃ اﻟﻨﺘﺎﺋﺞ اﻟﱵ ﺣﻘﻘﺘﻬﺎ ﰲ نهاﻳﺔ اﻟﺴﻨﺔ، وﻣﻌﺮﻓﺔ اﻷﺳﺒﺎب اﻟﱵ أدت إﱃ اﻟﻨﺘﺎﺋﺞ أﻋﻼﻩ واﻗﱰاح اﳊﻠﻮل اﳌﻨﺎﺳﺒﺔ ﻟﻠﺘﻐﻠﺐ ﻋﻠﻰ ﺗﻠﻚ اﻷﺳﺒﺎب بهدف اﻟﻮﺻﻮل إﱃ أداء ﺟﻴﺪ ﰲ اﳌﺴﺘﻘﺒﻞ" .

ﻛﻤﺎ ﳝﻜﻦ ﺗﻌﺮﻳﻒ ﺗﻘﻴﻴﻢ اﻷداء ﻋﻠﻰ أﻧﻪ: "ﻓﺤﺺ ﲢﻠﻴﻠﻲ اﻧﺘﻘﺎدي ﺷﺎﻣﻞ ﳋﻄﻂ، أﻫﺪاف، ﻃﺮق اﻟﺘﺸﻐﻴﻞ واﺳﺘﺨﺪام اﳌﻮارد اﻟﺒﺸﺮﻳﺔ واﳌﺎدﻳﺔ، بهدف اﻟﺘﺤﻘﻖ ﻣﻦ ﻛﻔﺎءة وﻓﻌﺎﻟﻴﺔ اﺳﺘﺨﺪام اﳌﻮارد اﳌﺘﺎﺣﺔ".

ﻣ**ﺆﺷﺮات ﺗﻘﻴﻴﻢ اﻷداء**

ﺗﻌﺘﱪ ﻋﻤﻠﻴﺔ اﺧﺘﻴﺎر ﻣﺆﺷﺮات ﺗﻘﻴﻴﻢ اﻷداء وﺗﺮﻛﻴﺒﻬﺎ ﻣﻦ أﻫﻢ ﻣﺮاﺣﻞ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻘﻴﻴﻢ اﻷداء، ﻓﻬﻲ ﺗﺘﻄﻠﺐ اﻟﺘﺤﺪﻳﺪ اﻟﻮاﺿﺢ واﻟﺪﻗﻴق للمؤشرات المستخدمة ﰲ اﻟﺘﻘﻴﻴﻢ وﺗﺮﻛﻴﺒﻬﺎ وﻃﺮق ﺣﺴﺎبها وﻛﺬا اﻟﺒﻴﺎﻧﺎت واﳌﻌﻠﻮﻣﺎت اﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﰲ ﺑﻨﺎﺋﻬﺎ، ﻓﻀﻼ ﻋﻦ درﺟﺔ ﺗﺄﺛﲑ ﻛﻞ ﻣﻨﻬﺎ ﻋﻠﻰ اﻵﺧﺮ وﻧﻮع وﺣﺪود ﻫﺬا اﻟﺘﺄﺛﲑ. و وﻓﻘﺎ ﻟﻠﻤﻨﻈﻮر اﻟﺴﺎﺑﻖ ﺗﺼﻨﻒ ﻣﺆﺷﺮات اﻷداء إﱃ ﻣﺆﺷﺮات ﻣﺎﻟﻴﺔ ﺗﻘﻠﻴﺪﻳﺔ، وﻣﺆﺷﺮات ﻏﲑ ﻣﺎﻟﻴﺔ ﺣﺪﻳﺜﺔ.

**I. ﻣﺆﺷﺮات اﻷداء المالي:**

ﺗﻌﺪ اﳌﺆﺷﺮات اﳌﺎﻟﻴﺔ ﻣﻦ أﻫﻢ اﻷﺳﺲ اﻟﱵ ﺗﻘﻮم ﻋﻠﻴﻬﺎ ﻋﻤﻠﻴﺔ ﺗﻘﻴﻴﻢ اﻷداء ﰲ اﳌﻨﻈﻤﺎت، ﻓﻨﺠﺎح ﻋﻤﻠﻴﺔ اﻟﺘﻘﻴﻴﻢ ﻳﻌﺘﻤﺪ ﺑﺪرﺟﺔ ﻛﺒﲑة ﻋﻠﻰ دﻗﺔ وملائمة هده المؤشرات وﻗﺪرتها ﻋﻠﻰ ﻗﻴﺎس اﻷداء ﺑﺸﻜﻞ ﺳﻠﻴﻢ. وتوضح ﻫﺬﻩ المؤشرات ﻣﺎ ﰎ تحقيقه ﻧﺘﻴﺠﺔ ممارسة اﻟﻌﺎﻣﻠﲔ ﻟﻮﻇﺎﺋﻔﻬﻢ. وﺗﻌﺪ المؤشرات المالية ﻣﻦ أﻗﺪم وأﻛﺜﺮ اﻷدوات اﺳﺘﻌﻤﺎﻻ. وهناك عدد كبير ﻣﻦ المؤشرات المالية المستخدمة ﰲ ﺗﻘﻴﻴﻢ أداء اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ:

* **ﻣﻌﺪل اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻋﻠﻰ اﻻﺳﺘﺜﻤﺎر:**

ﻳﻘﻴﺲ ﻣﻌﺪل اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻋﻠﻰ اﻻﺳﺘﺜﻤﺎر ﻗﺪرة اﳌﺆﺳﺴﺔ ﻋﻠﻰ اﺳﺘﺜﻤﺎر اﻷﺻﻮل اﻟﱵ ﲤﺘﻠﻜﻬﺎ وﺗﻌﱪ ﻫﺬﻩ اﻟﻨﺴﺒﺔ ﻋﻦ رﲝﻴﺔ اﻟﺪﻳﻨﺎر اﻟﻮاﺣﺪ اﳌﺴﺘﺜﻤﺮ داﺧﻞ اﳌﻨﻈﻤﺔ، و ﻛﻠﻤﺎ ﻛﺎﻧﺖ ﻫﺬﻩ اﻟﻨﺴﺒﺔ ﻋﺎﻟﻴﺔ ﺗﻌﻜﺲ ﻛﻔﺎءة اﻟﺴﻴﺎﺳﺎت واﻹﺟﺮاءات واﻟﻘﺮارات اﻟﺘﺸﻐﻴﻠﻴﺔ اﻟﱵ اﲣﺬتها إدارة البنك، وﻛﺬﻟﻚ ﻧﺴﺒﺔ ﻫﺎﻣﺶ اﻟﺮﺑﺢ الصافي الدي يبين ﻗﺪرة البنك ﻋﻠﻰ ﲢﻘﻴﻖ رﺑﺢ ﻣﻦ المبيعات حيث ﺗﻮﺿﺢ ﻣﻘﺪار اﻷرﺑﺎح اﻟﱵ ﲢﻘﻘﺖ ﻣﻘﺎﺑﻞ ﻛﻞ وﺣﺪة واﺣﺪة ﻣﻦ ﺻﺎﰲ المبيعات.

وﻳﻌﺘﱪ ﻫﺬا اﳌﻌﺪل اﳌﺆﺷﺮ اﻷﻛﺜﺮ اﻧﺘﺸﺎرا ﻷﻧﻪ ﻳﺪﻣﺞ وﻳﺪﺧﻞ اﻷﻣﻮال المستثمرة ﰲ ﻣﺆﺷﺮ اﻷداء، وﳛﺴﺐ ﺑﺎﻟﻌﻼﻗﺔ اﻟﺘﺎﻟﻴﺔ:

**ﻣﻌﺪل اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻋﻠﻰ اﻻﺳﺘﺜﻤﺎر= اﻟﻨﺘﻴﺠﺔ الصافية / اﻷﻣﻮال اﻟﻤﺴﺘﺜﻤﺮة**

وﳜﺘﻠﻒ ﺗﻌﺮﻳﻒ اﻟﻨﺘﻴﺠﺔ و اﻷﻣﻮال اﳌﺴﺘﺜﻤﺮة ﻣﻦ ﻣﺆﺳﺴﺔ إﱃ أﺧﺮى، ﻓﺒﻌﻀﻬﺎ ﻳﺄﺧﺬ ﺑﻨﺘﻴﺠﺔ اﻻﺳﺘﻐﻼل، واﻟﺒﻌﺾ اﻵﺧﺮ ﺑﺎﻟﻨﺘﻴﺠﺔ اﻟﺼﺎﻓﻴﺔ. وﻣﺆﺳﺴﺎت ﺗﺄﺧﺬ ﲟﺠﻤﻮع اﻷﺻﻮل وأﺧﺮى ﺗﻌﺘﻤﺪ ﻋﻠﻰ اﻷﺻﻮل اﻟﺼﺎﻓﻴﺔ.

وﺣﱴ ﻳﺘﺴﲎ ﺗﻔﺴﲑ أﻓﻀﻞ ﻷداء اﻷﻣﻮال اﳌﺴﺘﺜﻤﺮة وﻛﺬﻟﻚ اﻟﺘﺄﺛﲑ اﳌﻤﻜﻦ ﻋﻠﻰ ﻋﻨﺎﺻﺮ ﻫﺬا اﳌﻌﺪل ﻋﺎدة ﻣﺎ ﻳﺘﻢ ﲡﺰﺋﺘﻪ إﱃ ﻣﻜﻮﻧﺎت يمكن التأثير ﻋﻠﻴﻬﺎ وﻫﻲ:

ﻣﻌﺪل اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻋﻠﻰ اﻻﺳﺘﺜﻤﺎر= (رﻗﻢ اﻷﻋﻤﺎل/ اﻷﻣﻮال اﻟﻤﺴﺘﺜﻤﺮة) × (اﻟﻨﺘﻴﺠﺔ/ رﻗﻢ اﻷﻋﻤﺎل)

وﺗﺸﻜﻞ ﻫﺬﻩ اﻟﺘﺠﺰﺋﺔ أﻫﻢ اﻟﻌﻮاﻣﻞ اﻷﺳﺎﺳﻴﺔ ﻟﻠﻤﺮدودﻳﺔ، ﺣﻴﺚ أن اﺳﺘﺨﺪام اﻷﺻﻮل ﻳﻮﻟﺪ رﻗﻢ اﻷﻋﻤﺎل وﻫﺬا اﻷﺧﲑ ﻳﻮﻟﺪ اﻟﻨﺘﻴﺠﺔ وﻳﺆدي ﲢﺴﲔ أﺣﺪ ﻫﺬﻩ اﳌﻜﻮﻧﺎت ﻣﻊ ﺛﺒﺎت اﻷﺧﺮى إﱃ ﲢﺴﲔ ﻣﺮدودﻳﺔ اﻷﻣﻮال اﳌﺴﺘﺜﻤﺮة.

* **اﻟﻘﻴﻤﺔ اﻻﻗﺘﺼﺎدﻳﺔ اﻟﻤﻀﺎﻓﺔ**:

حيث يتم ﺧﻠﻖ ﺛﺮوة ﻟﻠﻤﺴﺎھﻣﲔ ﻣﻦ ﺧﻼل ﲢﻘﻴﻖ ﻓﺎﺋﺾ ﻳﻔﻮق اﻟﺘﻜﻠﻔﺔ اﻹﲨﺎﻟﻴﺔ ﻟﺮأس اﳌﺎل اﳌﺴﺘﺜﻤﺮ وﺗﻘﻮم اﻟﻘﻴﻤﺔ اﻻﻗﺘﺼﺎدﻳﺔ اﳌﻀﺎﻓﺔ ﻛﻤﺆﺷﺮ ﻟﻸداء اﳌﺎﱄ اﻟﺪاﺧﻠﻲ ﻋﻠﻰ اﻟﺼﻠﺔ اﳌﻮﺟﻮدة ﺑﲔ أرﺑﺎح اﳌﻨﻈﻤﺔ وﻗﺪرتها ﻋﻠﻰ ﺧﻠﻖ اﻟﺜﺮوة، و ﻫﻲ ﻣﻘﻴﺎس ﻳﺴﻌﻰ إﱃ ﲢﺴﲔ وﻗﻴﺎس ﻛﻔﺎءة إﳚﺎد اﻟﻘﻴﻤﺔ. ﻓﺎﻟﻘﻴﻤﺔ اﳌﻀﺎﻓﺔ ﻫﻲ اﻟﻔﺮق ﺑﲔ ﻗﻴﻤﺔ اﳌﺒﻴﻌﺎت وﺑﲔ ﺗﻜﻠﻔﺔ اﳌﻮاد اﻷوﻟﻴﺔ اﳌﺸﱰاة.

وهي ﺗﺴﺎﻋﺪ اﳌﺪﻳﺮﻳﻦ ﻋﻠﻰ اﲣﺎذ ﻗﺮارات اﻻﺳﺘﺜﻤﺎر وﲢﺪﻳﺪ اﻟﻔﺮص اﳌﺘﺎﺣﺔ، واﻟﻘﻴﻤﺔ اﻻﻗﺘﺼﺎدﻳﺔ اﳌﻀﺎﻓﺔ ﻫﻲ ﻣﻌﻴﺎر ﻓﻌﺎل ﻳﺪل ﻋﻠﻰ ﻧﻮﻋﻴﺔ اﻟﺴﻴﺎﺳﺎت اﻹدارﻳﺔ. وﻣﻦ ﺧﻼل ﻣﺎ ﺳﺒﻖ يمكن القول أﻧﻪ ﻋﻨﺪﻣﺎ ﺗﻜﻮن اﻟﻘﻴﻤﺔ اﻻﻗﺘﺼﺎدﻳﺔ اﳌﻀﺎﻓﺔ ﻣﻮﺟﺒﺔ ﻓﺎن اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻋﻠﻰ رأس اﳌﺎل اﳌﺴﺘﺜﻤﺮ ﻳﻜﻮن أﻋﻠﻰ ﻣﻦ ﺗﻜﻠﻔﺔ رأس اﳌﺎل وﻫﻨﺎ اﳌﻨﻈﻤﺔ ﺗﻜﻮن ﳍﺎ اﻟﻘﺪرة ﻋﻠﻰ ﺧﻠﻖ ﺛﺮوة ﻟﻠﻤﺴﺎﳘﲔ وﻫﻮ ﻣﺎ ﻳﻌﲏ ﻣﻦ و ﺟﻬﺔ ﻧﻈﺮ ﲪﻠﺔ اﻷﺳﻬﻢ ﲢﻘﻴﻖ أداء ﻳﻔﻮق ﺗﻮﻗﻌﺎت اﻟﺴﻮق.

ويوفر ﻣﺪﺧﻞ اﻟﻘﻴﻤﺔ المضافة في ﺎﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ ﻣﺆﺷﺮا ﻫﺎﻣا وأﺳﺎﺳﻴا ﻟﺘﻘﻴﻴﻢ اﻷداء ﻓﻴﻬﺎ، حيث يركز على ﻋﻮاﻣﻞ ﺧﻠﻖ اﻟﻘﻴﻤﺔ ﺑﺪﻻ ﻣﻦ اﻟﻘﻴﻤﺔ ﻧﻔﺴﻬﺎ، وﺗﻈﻬﺮ أﳘﻴﺔ اﻟﻘﻴﻤﺔ المضافة ﰲ ﻗﺪرتها ﻋﻠﻰ ﺗﺒﻴﺎن ﻣﺴﺎﳘﺔ اﻟﺒﻨﻚ اﻟﺘﺠﺎري ﰲ ﻛﻠﻔﺔ اﻟﺴﻠﻊ واﳋﺪﻣﺎت اﻟﻮﺳﻴﻄﺔ اﳌﺸﱰاة ﻣﻦ اﻟﻐﲑ واﳌﺴﺘﺨﺪﻣﺔ ﰲ ﻋﻤﻠﻴﺎت ﺗﻘﺪﱘ اﳋﺪﻣﺎت.

وﻳﻮﺟﺪ أﺳﻠﻮﺑﺎن ﻟﻘﻴﺎس اﻟﻘﻴﻤﺔ المضافة ، ﻓﺎﻟﻘﻴﻤﺔ المضافة إﻣﺎ ﺗﻜﻮن اجمالية أو ﺻﺎﻓﻴﺔ، واﻟﻔﺮق ﺑﻴﻨﻬﻤﺎ ﻳﺘﻤﺜﻞ ﰲ معالجة اﻫﺘﻼك اﻷﺻﻮل اﻟﺜﺎﺑﺘﺔ، ﻓﻔﻲ اﻟﻘﻴﻤﺔ اﳌﻀﺎﻓﺔ اﻹﲨﺎﻟﻴﺔ ﻳﻈﻬﺮ اﻹﻫﺘﻼك ﻓﻴﻬﺎ ﺿﻤﻦ اﻻﺳﺘﺨﺪاﻣﺎت، أﻣﺎ ﰲ اﻟﻘﻴﻤﺔ المضافة اﻟﺼﺎﻓﻴﺔ ﻓﻴﻌﺎﰿ اﻹﻫﺘﻼك ﻋﻠﻰ أﺳﺎس ﺑﻨﺪ ﻣﻦ ﺑﻨﻮد اﻟﻜﻠﻔﺔ اﻟﱵ ﲢﺴﻢ ﻣﻦ ﻗﻴﻤﺔ اﻹﻧﺘﺎج.

* **ﻣﺆﺷﺮات اﻟﺮﺑﺤﻴﺔ:**

ﺗﻌﺪ ﻫﺬﻩ اﳌﺆﺷﺮات ﻣﻦ أﻫﻢ المؤشرات المالية المستخدمة ﰲ ﺗﻘﻴﻴﻢ أداء اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ، إذ أنها ﲤﻜﻦ ﻣﻦ ﻗﻴﺎس ﻗﺪرة اﻟﺒﻨﻚ اﻟﺘﺠﺎري ﻋﻠﻰ ﲢﻘﻴﻖ ﻋﺎﺋﺪ نهاﺋﻲ ﺻﺎﰲ ﻋﻠﻰ اﻷﻣﻮال اﳌﺴﺘﺜﻤﺮة، وذﻟﻚ ﻳﻌﲏ أن ﻫﺬﻩ اﳌﺆﺷﺮات ﺗﺮﻛﺰ ﻋﻠﻰ اﻟﺮﺑﺢ اﻟﺬي ﻳﻌﺪ اﶈﻮر اﻟﻔﻌﺎل ﰲ اﺳﺘﻤﺮار اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ وﺗﻮﺳﻌﻬﺎ، ﻣﻦ ﺧﻼل اﻟﺪور اﶈﻮري اﻟﺬي ﺗﻠﻌﺒﻪ اﻷرﺑﺎح اﶈﺼﻠﺔ ﰲ ﲢﻘﻴﻖ اﻟﻨﻤﻮ اﳌﺴﺘﻤﺮ ﻟﻠﺒﻨﻮك ﳑﺎ ﻳﻌﺰز ﻗﺪرتها ﻋﻠﻰ اﻟﺒﻘﺎء وﻋﻠﻰ اﳌﻨﺎﻓﺴﺔ، وﺿﻤﺎن اﻻﺳﺘﻘﺮار ﻣﻦ ﺧﻼل ﺗﻌﺰﻳﺰﻫﺎ ﻟﺜﻘﺔ اﻟﺰﺑﺎﺋﻦ واﳌﺘﻌﺎﻣﻠﲔ ﻣﻊ اﻟﺒﻨﻚ اﻟﺘﺠﺎري. وﺗﻘﻴﻴﻢ اﻷداء ﺑﺘﺤﻠﻴﻞ اﻟﺮﲝﻴﺔ ﻳﺮﺗﻜﺰ ﻋﻠﻰ ﳎﻤﻮﻋﺔ ﻣﻦ اﻟﻨﺴﺐ، ﻧﺬﻛﺮ ﻣﻨﻬﺎ ﻣﺎ ﻳﻠﻲ:

- ﻣﻌﺪل اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻋﻠﻰ ﺣﻘﻮق الملكية

- ﻣﻌﺪل اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻋﻠﻰ إﲨﺎﱄ اﳌﻮﺟﻮدات

- ﻧﺴﺒﺔ ﻫﺎﻣﺶ اﻟﺮﺑﺢ

- ﻧﺴﺒﺔ ﺻﺎﰲ اﻟﺮﺑﺢ إﱃ إﲨﺎﱄ اﻹﻳﺮادات

- ﻧﺴﺒﺔ ﻫﺎﻣﺶ ﺻﺎﰲ اﻟﻌﻤﻠﻴﺎت اﻟﺘﺸﻐﻴﻠﻴﺔ

- ﻧﺴﺒﺔ اﻷرﺑﺎح اﳌﻮزﻋﺔ ﻟﻠﻤﺴﺎﳘﲔ إﱃ ﺻﺎﰲ اﻷرﺑﺎح

- ﻣﻌﺪل اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻋﻠﻰ اﻟﻮداﺋﻊ

- ﻣﻌﺪل اﻟﻌﺎﺋﺪ ﻟﻠﺴﻬﻢ

- ﻣﻌﺪل اﻟﺘﻮزﻳﻌﺎت اﻟﻨﻘﺪﻳﺔ ﻟﻠﺴﻬﻢ

- ﻧﺴﺒﺔ إﲨﺎﱄ اﻹﻳﺮادات إﱃ إﲨﺎﱄ اﳌﻮﺟﻮدات

ﻣ**ﺆﺷﺮات اﻟﺴﻴﻮﻟﺔ:**

ﺗﻌﺪ اﻟﺴﻴﻮﻟﺔ ﻣﻦ أﻫﻢ اﻟﺴﻤﺎت اﳊﻴﻮﻳﺔ اﻟﱵ ﺗﺘﻤﻴﺰ بها اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ ﻋﻦ اﻟﻮﺣﺪات اﻻﻗﺘﺼﺎدﻳﺔ اﻷﺧﺮى، فعدم ﺗﻮﻓﺮ ﺳﻴﻮﻟﺔ ﻟﺪى اﻟﺒﻨﻚ يزعزع ثقة اﳌﻮدﻋﲔ مما يدفعهم لسحب وداﺋﻌﻬﻢ وهدا قد ﻳﻌﺮض اﻟﺒﻨﻚ ﻟﻺﻓﻼس.

وﻳﺘﺤﻘﻖ ﺟﺎﻧﺐ ﻣﻦ اﻟﺴﻴﻮﻟﺔ ﻟﺪى اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ ﻣﻦ ﺧﻼل ﻧﺴﺒﺔ اﻻﺣﺘﻴﺎﻃﻲ اﻟﻘﺎﻧﻮﱐ ﻛﺄﺣﺪ أﺳﺎﻟﻴﺐ اﻟﺮﻗﺎﺑﺔ اﻟﻜﻤﻴﺔ اﻟﱵ ﳝﺎرﺳﻬﺎ اﻟﺒﻨﻚ اﳌﺮﻛﺰي ﻣﻦ دون ﻓﺎﺋﺪة، وﺑﻨﺴﺒﺔ ﻣﻌﻴﻨﺔ ﻣﻦ اﻟﻮداﺋﻊ ﻟﺪﻳﻬﺎ،وكدلك ﻟﻠﺤﺪ ﻣﻦ ﻗﺪرة اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ ﻋﻠﻰ ﻣﻨﺢ اﻟﻘﺮوض ﻃﺒﻘﺎ لما ﺗﻘﺘﻀﻴﻪ اﻟﺴﻴﺎﺳﺔ اﻟﻨﻘﺪﻳﺔ اﻟﻌﺎﻣﺔ.

وﺗﺘﻄﻠﺐ إدارة اﻟﺴﻴﻮﻟﺔ ﰲ اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ اﳌﻮاءﻣﺔ ﺑﲔ اﻻﺣﺘﻴﺎﻃﺎت اﳌﺎﻟﻴﺔ ﰲ اﻷﺟﻞ اﻟﻘﺼﲑ واﳌﺘﻮﺳﻂ، وﺑﲔ اﻟﺘﻮﻇﻴﻒ ﰲ اﻷﺻﻮل اﳌﺨﺘﻠﻔﺔ، ﳑﺎ ﻳﺴﺘﻠﺰم دراﺳﺔ ﻃﺒﻴﻌﺔ اﻟﻮداﺋﻊ ﰲ اﻟﺒﻨﻚ وﳕﻄﻬﺎ ﻣﻦ ﻧﺎﺣﻴﺔ ﺗﻜﻠﻔﺔ اﳊﺼﻮل ﻋﻠﻰ اﻟﻮداﺋﻊ، واﻟﻌﺎﺋﺪ اﳌﺘﺤﻘﻖ ﻣﻦ اﺳﺘﺨﺪام ﻫﺬﻩ اﻟﻮداﺋﻊ ﰲ اﻟﺘﻮﻇﻴﻔﺎت اﳌﺨﺘﻠﻔﺔ، وﻣﺪى ﻛﻔﺎﻳﺔ ﻫﺬا اﻟﻌﺎﺋﺪ ﳌﻘﺎﺑﻠﺔ ﺗﻜﻠﻔﺔ اﻟﻮداﺋﻊ ﻣﻦ ﻧﺎﺣﻴﺔ، وﲢﻘﻴﻖ ﻓﺎﺋﺾ ﻟﻠﺘﻮزﻳﻊ ﻣﻦ ﻧﺎﺣﻴﺔ أﺧﺮى. ﲟﻌﲎ أن ﺗﻮﻓﲑ اﻟﺴﻴﻮﻟﺔ ﰲ اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ ﳚﺐ أن ﻳﻜﻮن ﺿﻤﻦ ﺣﺪود ﻣﻌﻴﻨﺔ وﻟﻴﺲ ﻋﻠﻰ ﺣﺴﺎب اﻟﺮﲝﻴﺔ، وذﻟﻚ ﻷن ﺗﻜﻠﻔﺔ اﻟﻮداﺋﻊ ﲤﺜﻞ اﳉﺎﻧﺐ اﻷﻛﱪ ﻣﻦ ﻣﺼﺎرﻳﻒ اﻟﺘﺸﻐﻴﻞ ﰲ اﻟﺒﻨﻚ، وﺑﺎﻟﺘﺎﱄ ﻓﺈن ﻋﺪم اﺳﺘﺜﻤﺎر ﺗﻠﻚ اﻟﻮداﺋﻊ ﺳﻴﺆدي إﱃ ﺗﺪﻫﻮر رﲝﻴﺔ اﻟﺒﻨﻚ اﻟﺘﺠﺎري، وﻫﻮ ﻣﺎ ﻗﺪ ﻳﻌﺮﺿﻪ ﰲ اﻟﻨﻬﺎﻳﺔ إﱃ الافلاس.

وﻫﻨﺎك اﻟﻌﺪﻳﺪ ﻣﻦ اﳌﺆﺷﺮات اﻟﱵ تستخدم في قياس ﺗﻮﻓﺮ اﻟﺴﻴﻮﻟﺔ اﻟﻼزﻣﺔ ﰲ اﻟﺒﻨﻚ لﻣﻮاﺟﻬﺔ اﻻﻟﺘﺰاﻣﺎت اﻟﱵ ﳝﻜﻦ أن ﺗﺴﺘﺤﻖ ﺧﻼل ﻓﱰة زﻣﻨﻴﺔ ﻣﻌﻴﻨﺔ، وﻣﻦ أﻫﻢ ﻫﺬﻩ اﳌﺆﺷﺮات ﻣﺎ ﻳﻠﻲ:

- ﻧﺴﺒﺔ اﻟﻨﻘﺪﻳﺔ إﱃ إﲨﺎﱄ اﳌﻮﺟﻮدات

- ﻧﺴﺒﺔ اﻟﻮداﺋﻊ اﳉﺎرﻳﺔ إﱃ اﻟﻮداﺋﻊ اﻻدﺧﺎرﻳﺔ واﻵﺟﻠﺔ

- ﻧﺴﺒﺔ اﻟﺴﻴﻮﻟﺔ اﻟﻘﺎﻧﻮﻧﻴﺔ

- ﻧﺴﺒﺔ اﻻﺣﺘﻴﺎﻃﻲ اﻟﻘﺎﻧﻮﱐ

\* **ﻣﺆﺷﺮات ﻛﻔﺎﻳﺔ رأس اﻟﻤﺎل**:

ﺗﻌﻤﻞ اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ ﻋﻠﻰ أن ﺗﻜﻮن ﳍﺎ رؤوس أﻣﻮال ﻛﺎﻓﻴﺔ ﻟﺘﻐﻄﻴﺔ اﺣﺘﻴﺎﺟﺎتها ﻣﻦ اﳌﻌﺪات واﻟﺘﺠﻬﻴﺰات وﻏﲑﻫﺎ ﻣﻦ اﻷﺻﻮل اﻟﺜﺎﺑﺘﺔ، وﻛﺬﻟﻚ ﻣﺎ ﻳﻠﺰﻣﻬﺎ ﻣﻦ أﻣﻮال ﺣﱴ ﺗﺘﻤﻜﻦ ﻣﻦ ﲢﻘﻴﻖ اﻷرﺑﺎح وﳌﻘﺎﺑﻠﺔ اﳌﺨﺎﻃﺮ اﳌﺘﻮﻗﻌﺔ ﻣﻦ اﺳﺘﺨﺪام اﻷﻣﻮال، إذ ﻳﺮﺗﺒﻂ ﺣﺠﻢ رأس اﳌﺎل ﰲ اﻟﺒﻨﻮك اﻟﺘﺠﺎرﻳﺔ ﺑﻘﺪر ﻫﺬﻩ اﳌﺨﺎﻃﺮ، وأﳘﻬﺎ اﳌﺨﺎﻃﺮ اﻻﺋﺘﻤﺎﻧﻴﺔ إذ ﺗﺆدي إﱃ ﺗﺪﻫﻮر ﻗﻴﻤﺔ اﻷﺻﻮل اﳌﺘﻮاﺟﺪة ﻋﻠﻰ ﻗﺮوض وﺳﻠﻔﻴﺎت.

وﻳﺘﻜﻮن رأس ﻣﺎل اﻟﺒﻨﻚ اﻟﺘﺠﺎري ﻣﻦ رأس اﳌﺎل اﳌﺪﻓﻮع واﻻﺣﺘﻴﺎﻃﺎت واﳌﺨﺼﺼﺎت واﻷرﺑﺎح اﶈﺘﺠﺰة وﻋﻼوات اﻹﺻﺪار. وﻳﺘﺼﻒ رأس ﻣﺎل اﻟﺒﻨﻚ اﻟﺘﺠﺎري ﺑﺎﻟﺼﻐﺮ اﻟﻨﺴﱯ ﻣﻘﺎرﻧﺔ ﺑﺎﻟﻮداﺋﻊ، وﻫﺬا ﻳﺆدي إﱃ ﺿﻌﻒ ﻫﺎﻣﺶ اﻷﻣﺎن ﻟﻠﻤﻮدﻋﲔ، ﻟﺬا ﻓﺈن اﳊﻔﺎظ ﻋﻠﻰ ﻣﻼءة رأس اﳌﺎل ﰲ اﻟﺒﻨﻚ اﻟﺘﺠﺎري ﻳﻌﺪ أﻣﺮا ﻫﺎﻣﺎ وﺿﺮورﻳﺎ ﻟﺪﻋﻢ ﺛﻘﺔ اﳌﻮدﻋﲔ، ﺣﱴ ﻳﺘﻤﻜﻦ اﻟﺒﻨﻚ ﻣﻦ اﺟﺘﺬاب اﻟﻮداﺋﻊ اﻟﻜﺎﻓﻴﺔ ﻟﺘﺄﻣﲔ اﺣﺘﻴﺎﺟﺎﺗﻪ اﳌﺎﻟﻴﺔ اﻟﻜﻔﻴﻠﺔ ﺑﻀﻤﺎن أداء ﺳﻠﻴﻢ وﻣﺘﻤﻴﺰ. ومن أهم ﻣﺆﺷﺮات ﻣﻼءة رأس اﳌﺎل، ما يلي:

- ﻧﺴﺒﺔ ﺣﻘﻮق اﳌﻠﻜﻴﺔ إﱃ إﲨﺎﱄ اﻷﺻﻮل

- ﻧﺴﺒﺔ ﺣﻘﻮق اﳌﻠﻜﻴﺔ إﱃ إﲨﺎﱄ اﻟﻮداﺋﻊ

- ﻧﺴﺒﺔ ﺣﻘﻮق اﳌﻠﻜﻴﺔ إﱃ إﲨﺎﱄ اﻟﻘﺮوض