

التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك

تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي

د. هباش سامي – جامعة سطيف 1

د. بونقيب أحمد – جامعة برج بوعريرج

تاريخ الاستلام: 2018 / 02 / 22 تاريخ القبول: 2018 / 06 / 08 تاريخ النشر: 2018 / 06 / 30

Abstract	ملخص البحث
<i>This study aims to identify the successful applications of the Balanced Scorecard banks by addressing the experience of Tokyo-Mitsubishi Bank in the implementation in the application of the Balanced Scorecard as a modern tool of management used in bank risk management,. It starts by defining the banking risks faced by banks in this highly changing era, then it addresses also the main uses of Balanced Scorecard by this Bank to Processing the deficiencies of traditional regulatory systems and the Risk management confronted, and gives a Development Reading about the elements of the Balanced Scorecard success in the light of lessons learned from successful experiences.</i>	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك من خلال التطرق لتجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأحدث آليات إدارة المخاطر في البنوك، حيث استهلّت الدراسة بالتعرض للمخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك في هذا العصر شديد التغير وأهم أوجه التحديث التي مستها، كما وقفت الدراسة وبشكل جليّ على طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن ببنك طوكيو ميتسوبيشي في إدارة المخاطر المصرفية التي تواجهها، وكيف استطاع مسيرو البنك استعمال البطاقة في معالجة نقائص الأنظمة الرقابية التقليدية، كما قدّمت هذه الدراسة قراءة استنباطية لمقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن في البنوك على ضوء الدروس المستفادة من التجارب الناجحة.
Keywords: bank risk management, Tokyo-Mitsubishi Bank, Balanced Scorecard.	الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر في البنوك، بنك طوكيو ميتسوبيشي، بطاقة الأداء المتوازن.

مقدمة:

إن ما يعيشه العالم من تنامي مضطرد لدور وأهمية المؤسسات المصرفية، جعل الدول باختلاف أهدافها تراهن على تطوير القطاع المصرفي، ومع تطور وتنوع المخاطر البنكية كنتيجة لتنوع وتطور المنتجات والخدمات المصرفية، أضيف عبئ جديد على إدارة البنوك، الأمر الذي استدعى تبني أحدث التقنيات وأفضل الأساليب لمواجهتها كل ما يمثل تهديدا لاستمراريتها.

وتعتبر الأنظمة الرقابية ملاذا آمنا يلجأ إليه مسيرو البنوك لما توفره من آليات وتقنيات حديثة وتقليدية تساهم بشكل جدي في مواجهة وإدارة المخاطر بمختلف أنواعها. ومع تطور المخاطر كما أسلفنا، طور الباحثون تقنيات بإمكانها الوقوف سدا منيعا يحمي هذه المؤسسات من التأثيرات غير المحمودة لكل ما من شأنه عرقلة مسيرتها، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد هذه التقنيات التي استطاعت معالجة هذا النوع من الإشكالات المتعلقة بالمخاطر وسبل التعامل معها.

وتعتبر تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي أحد التجارب الرائدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كآلية مزدوجة، حيث اعتمدت في تقييم أداء البنك وبناء وتنفيذ الاستراتيجية، كما استخدمت في بناء نظام شامل لإدارة المخاطر.

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي أهم المخاطر التي تواجهها البنوك؟ وإلى أي مدى ساهمت اتفاقيات بازل الثلاث في التخفيف من وطأة هذه المخاطر؟ وكيف ساهمت بطاقة الأداء المتوازن في إدارة المخاطر في بنك طوكيو ميتسوبيشي؟ وماهي أهم الدروس والعبر الممكن استخراجها من التجربة الناجحة لبنك طوكيو ميتسوبيشي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات جاءت هذه الدراسة في محاور ثلاثة:

- المحور الأول: المخاطر المصرفية بين التنوع والتجدد.
- المحور الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن في بنك طوكيو ميتسوبيشي.
- المحور الثالث: الدروس المستفادة من تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي.

المحور الأول: المخاطر المصرفية بين التنوع والتجدد.

يعتبر نشاط البنوك محفوفًا بالمخاطرة، باعتباره قائم على تعاملات مالية غير مضمونة في أغلبها، ومع التطورات الحاصلة على جميع الأصعدة، تعددت المخاطر المحيطة بالنشاط المصرفي وتطورت بين مخاطر تقليدية وأخرى حديثة، مما دفع بإدارة البنوك إلى العمل جاهدة لتحديد هذه المخاطر والتعرف على أسبابها لتيسير سبل مواجهتها.

1. أنواع المخاطر المصرفية:

تمثل المخاطر المصرفية حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة، أو حدوث تقلبات في القيمة السوقية للبنك، أي أنها احتماليه تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، مما ينتج عنه آثار غير متوقعة على كفاءة وفعالية البنك وحسن تنفيذ استراتيجيته بنجاح. وتواجه البنوك مخاطر عديدة ومتنوعة، يمكن تقسيمها إلى:

- المخاطر الائتمانية؛
- مخاطر السيولة؛
- مخاطر السوق؛
- المخاطر التشغيلية.

و يوضح الجدول التالي أنواع المخاطر المصرفية وتقسيمات كل نوع.

الجدول 1: أنواع المخاطر المصرفية

أنواعها	المخاطر المصرفية
- المخاطر المتعلقة بالمقترض أو بالقطاع الذي ينتهي إليه؛ - المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها؛ - المخاطر المتعلقة بالظروف العامة؛ - المخاطر المتصلة بالبنك و المتصلة بالغير.	المخاطر الائتمانية: احتمالية عدم قدرة المقترضين على سداد التزاماتهم المالية المستحقة للبنك، حيث تمثل الحالة التي يتخلف فيها العميل أو عدم التزامه برد أصل الدين أو فوائده أو الاثنين معا عند تواريخ الاستحقاق.
- مخاطر عدم سيولة البنك؛ - مخاطر عدم ملء البنك.	مخاطر السيولة: عدم قدرة البنك أو صعوبة الحصول على النقدية للوفاء بالتزاماته اتجاه عملائه، سواء عن طريق بيع الأصول أو الحصول على ودائع و مصادر جديدة.
- المخاطر السعرية؛ - مخاطر سعر الفائدة؛ - مخاطر سعر الصرف.	مخاطر السوق: مخاطر متعلقة بالتغيرات غير المتوقعة التي تمس أسعار السوق.
- مخاطر الاحتيال الداخلي و الخارجي؛ - المخاطر المتعلقة بالعمل والأمن و السلامة المهنية؛ - المخاطر المرتبطة بالعملاء و المنتجات و الأنشطة التجارية؛ - مخاطر الأنشطة و الأنظمة؛ - مخاطر العمليات.	المخاطر التشغيلية: مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية و كفاءة العمليات الداخلية أو الأشخاص العاملين أو الأنظمة أو تلك التي تنجم عن أحداث خارجية.

Source : Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque*

opérationnel, Banque des Règlements Internationaux, Février 2003, P 02.

2. إدارة المخاطر المصرفية بين المفهوم والأهداف.

تعتمد إدارة المخاطر على تحليل التكلفة و العائد و القيمة المتوقعة من أي نشاط، مرتكزة على المناهج و الأساليب العلمية لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال اليوم، كما تمثل إدارة المخاطر نظاما إداريا شاملا لمختلف النشاطات، يقوم بتوجيه المتعاملين الداخليين و الخارجيين نحو تحقيق أهداف البنك، من خلال التنبؤ و التعرف على الأحداث و النشاطات و الأعطال التي يمكن أن تؤثر على الوضع الاستراتيجي في أفق محدد، مع تحديد الخيارات المتاحة و الممكنة لمواجهة هذه التهديدات¹، و تسعى إدارة المخاطر إلى ضمان استمرارية نشاط البنك، و تحسين تنافسيته باعتبار أن الإدارة الجيدة للمخاطر تمثل تخفيضا لتكاليف الأنشطة و المنتجات و تعظيم قيمة المساهمين و حماية مصالح الأطراف ذات المصلحة مع تقليل الأضرار المحتملة، و توسيع

نطاق الرقابة الداخلية للأداء ليشمل المقارنة بين مراكز المسؤولية المختلفة في البنك و قطاعات الزبائن و مجموعة المنتجات²، و تتمثل طرق إدارة المخاطر في تفادي المخاطر من خلال التخلي عن الأنشطة المرتبطة بها، أو تخفيض و تقليل مستوياتها، أو تحويلها و إما قبولها.

3. اتفاقيات بازل 1 - 2 - 3: تحولات مفروضة.

دفعت التغيرات التي مست القطاع المصرفي إلى تحديد السياسات و الإجراءات الواجب التقيد بها كآلية تحد نوعاً ما من حجم و عدد الهزات التي يتعرض لها القطاع، حيث أنشأت لجنة الأنظمة المصرفية و الممارسات الرقابية من طرف بنك التسويات الدولية، للقيام بجملة من المهام تتلخص في تحديد معايير لسلامة النظام المصرفي و سلامة المراكز المالية للبنوك، في ثلاثة محطات هي بازل 1 و بازل 2 و بازل 3.

ركزت اتفاقية بازل 1 على الجوانب التي اعتبرتها ذات أهمية لضمان استقرار النظام المصرفي و تحقيق التوافق في الأنظمة و الممارسات الرقابية المتعلقة بقياس كفاية رأس المال، انطلاقاً من تحديد المخاطر التي تواجه البنوك، إلى تحديد نسبة كفاية رأس المال و معدل الملاءة، و ركزت هذه الاتفاقية على تحديد معيار كفاية رأس المال، و تحديد مكونات كفاية رأس المال المصرفي و المتمثلة في رأس المال الأساسي و رأس المال المساند³.

جاءت مقررات جديدة ضمن اتفاقية بازل 2 كمحاولة لمعالجة نقائص اتفاقية بازل 1، و شملت هذه الاتفاقية مبادئ و قواعد لإدارة سليمة و رقابة فعالة للبنوك، محددة في ثلاث دعائم أساسية، تتعلق الأولى بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال، و تتعلق الثانية بعمليات المراجعة الرقابية، فيما تتعلق الدعامة الثالثة بانضباط السوق⁴.

رغم الجهود المبذولة إلا أن الأزمة المالية العالمية الأخيرة أثبتت وجود نقائص عديدة في مقررات بازل 2 تستوجب التصحيح و إعادة التقييم، و كنتيجة لذلك تم إجراء تعديلات واسعة و جوهرية على الدعائم الثلاث للاتفاقية السابقة، حيث تبنت لجنة بازل 3 مقررات تهدف إلى تعزيز استقرار النظام المصرفي، من خلال تقوية قدرته على امتصاص الهزات المالية و منع انتقالها إلى باقي القطاعات، و تتمثل مجمل نقاط الاتفاقية في:⁵

- تحسين صلابة و شفافية قاعدة رأس المال ؛
 - إقرار تعديلات رقابية خاصة لتلك المتعلقة ببعض الأصول مثل الشهرة و الأصول غير الملموسة و أصول الضرائب المؤجلة؛
 - تعزيز تغطية المخاطر عن طريق تضمين المخاطر الرئيسية للبنود داخل و خارج المركز المالي و كذا تعرضات المشتقات المرتبطة؛
 - إدخال نسبة الرافعة المالية كوسيلة متممة لمتطلبات كفاية رأس المال.
- إن تأكيد لجنة بازل على ضرورة تبني المؤسسات المالية لأنظمة رقابية كفؤة و فعالة، دفع بهذه الأخيرة إلى البحث عن أنجع و أفضل التقنيات الإدارية في مواجهة المخاطر.

المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن في بنك طوكيو ميتسوبيشي.

ظهر نموذج بطاقة الأداء المتوازن لبنك طوكيو ميتسوبيشي في مقال نشر في عدد نوفمبر 2002 لمجلة هارفارد العالمية، أين تم توضيح أسباب تبني هذه الشركة العملاقة لهذه الأداة، وكذا الإضافات التي تم تبنيها في هذا النموذج من خلال دمج المخاطر المصرفية مع بناء الاستراتيجية، حيث وحسب "تاكاهيكو" فإن الاستراتيجية التي تفتقر إلى التوافق مع إدارة المخاطر لا تعد غير كافية فقط ولكنها تمثل خطرا صريحا على البنك، ومن هنا تبلورت حاجة هذه الشركة للبطاقة كأداة لمعالجة هذه الاشكالية المزدوجة.⁶

1. بطاقة الأداء المتوازن المفهوم والتطبيق

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 في مقال في مجلة هارفرد للباحثين كابلان و نورتين بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع و محركات الأداء"، كنتيجة لدراسة شملت مجموعة من الشركات الأمريكية و الكندية حول تقييم الأداء، حيث وجد أن مسيري هذه الشركات يفضلون المزاوجة بين المؤشرات المالية و المؤشرات التشغيلية في تقييم الأداء، ومرت البطاقة منذ إنشائها بثلاث مراحل رئيسية، حيث تحولت من نظام للتقييم إلى نظام للإدارة الاستراتيجية، لتتحول في المرحلة الأخيرة إلى إطار للتغيير التنظيمي. و تمثل بطاقة الأداء نظاما يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار و المبادئ و خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء.⁷

1.1. منظورات بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تم بناء بطاقة الأداء المتوازن على أساس أربعة منظورات (محاور) متفاعلة فيما بينها حسب مبدأ السببية والنتيجة، و تتمثل هذه المنظورات في⁸:

أولاً: المنظور المالي.

يعتبر المنظور المالي أول المنظورات المعتمدة في تقييم الأداء الاستراتيجي للبنك، حيث يوضح كيفية مساهمة الاستراتيجية وكذا طرق تنفيذها في تحسين الأداء المالي للبنك من خلال الإجابة عن السؤال التالي: لكي نحقق رضا مساهميننا، كيف يجب أن نظهر أمامهم؟، و تلعب مؤشرات المنظور المالي دورا مزدوجا: فهي تقوم بتحديد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية المختارة، كما تقوم بملاءمة الأهداف مع الغايات وكذا خلق التلاؤم بين مؤشرات هذا المنظور و تلك الخاصة بمنظورات البطاقة الأخرى.⁹

ثانياً: منظور العملاء

يعتبر منظور العملاء أساس نجاح البنك في بناء وتنفيذ استراتيجياته لسببين أساسيين، يتمثل السبب الأول بالأداء المالي للبنك المتعلق بتحقيق الأهداف المالية؛ أين يعتمد بشكل مباشر على تحقيق أهداف منظور العملاء، أما السبب الثاني فيتمثل في أن نتائج منظوري العمليات الداخلية و التعلم و النمو، تظهر من خلال خلق وتقديم قيمة للعملاء على المدى القصير والمدى الطويل على حد سواء، ويمكن صياغة هذا المنظور في السؤال التالي: كيف ينظر إلينا عملاؤنا؟¹⁰.

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية.

يركز هذا المنظور على المؤشرات التي تحدد العمليات الداخلية التي لها تأثير في تحقيق رضا العملاء من خلال التميز وخلق القيمة التي يتوقعونها بكفاءة وفعالية، وتحقيق رضا المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة، ويمكن تلخيص فلسفة هذا المنظور بالإجابة عن السؤال التالي: لإرضاء المساهمين و العملاء ما هي العمليات التشغيلية التي يجب التفوق فيها؟¹¹

رابعاً: منظور التعلم والنمو.

يعتبر دمج منظور التعلم والنمو في نظام تقييم الأداء الاستراتيجي أحد الإضافات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث أن اتجاه المؤسسات العام بالاهتمام برأس المال الفكري والمعرفي وتطوير كفاءاته باعتباره أن الأداء التنظيمي هو محصلة لأداء الأفراد، كما أن التطور الحاصل في الفكر الإداري فيما يتعلق بالجانب البشري في البنك له الدور البارز في التوجه نحو الاعتماد على هذا المورد الهام كمحور لتحقيق التميز والتفوق¹²، و يلخص هذا المنظور التساؤل التالي: لتحقيق رؤيتنا ما هي مجالات التعلم والتحسين الواجب التفوق فيها؟.

تظهر بطاقة الأداء المتوازن للبنك التأثير التراكمي للمحاور تباعاً، حيث يعمل التحسين في منظور التعلم والنمو على إحداث التحسين في منظور العمليات الداخلية، والذي بدوره يؤثر في أداء منظور العملاء لتكون المحصلة تحسين الأداء المالي للبنك ومعياري نجاح البنك من عدمه، كما توضح الخريطة الاستراتيجية مكانة إدارة المخاطر ضمن هذا التفاعل بين مختلف منظورات البطاقة، بما يضمن خلق التزاوج المرغوب بين تنفيذ الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

2. بنك طوكيو ميتسوبيشي - مسيرة حافلة و سمعة تعدت الحدود :-

يتمتع بنك طوكيو ميتسوبيشي بسمعة تتعدى حدود الدول التي ينشط فيها، إذ يعتبر أكبر البنوك اليابانية وأحد أكبر البنوك في العالم، فجذوره ضاربة في عمق التاريخ المصرفي من خلال البنوك التي تمثل أصله، حيث تعود نشأته إلى منتصف القرن السابع عشر، إلا أن شهرته بدأت مع نهاية 1868 مع بداية عهد النهضة الحديثة اليابانية، والتي حفزت المستثمرين وأصحاب المال على تنمية استثماراتهم، ليحقق بعدها البنك تاريخاً حافلاً من الانجازات، وقد تقرر دمج وتشكيل بنك طوكيو ميتسوبيشي سنة 1996 بهدف تحقيق استقرار أكبر وقدره أفضل في مواجهة الأزمات المالية، ومثلت سنة 2006 مرحلة مهمة أخرى حيث اندمجت المجموعة مع الاتحاد المالي لليابان المكون من ثلاثة شركات كبيرة، ليصبح اسم المجموعة الآن BTMU، لتصبح أكبر مصرف ياباني و واحدة من أكبر البنوك في العالم، حيث تمتلك ما يقارب 1500 فرع في أكثر من 40 دولة، وما يفوق 35000 موظف، وبمجموع أصول تتعدى 115 مليار دولار، ويقدم حزمة واسعة جداً من الخدمات¹³.

عمد مسيرو البنك في فرع أمريكا إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن بعد أن بدأت تظهر بعض عوارض فشل مبدأ الحوكمة في حل جميع المشاكل التي تتخبط فيها الشركة، خاصة تلك المتعلقة بالمخاطر، وأدركت الإدارة العليا أن فهمها للاستراتيجية دون المستويات الإدارية الأخرى لم يعد كافياً لتنفيذها بالشكل الذي يضمن تحقيق بناء قاعدة استراتيجية متوافقة مع التوجه المتبع لإدارة المخاطر، إضافة إلى التحديات السابقة الذكر، فقد واجهت المجموعة المصرفية تحديات صعبة متمثلة في¹⁴:

- ضرورة تبني استراتيجية واضحة ؛

- ضرورة رصف وربط أهداف الموظفين ؛
- تغيير نمط اتخاذ القرارات ؛
- التمايز الجغرافي الكبير ؛
- بناء نظم المكافآت و التعويضات يتماشى و التوجه الجديد.

3. منهجية البنك في بناء بطاقة الأداء المتوازن

اعتمدت إدارة البنك عدة خطوات لتطبيق و بنا بطاقة الأداء المتوازن ممثلة في:

أولاً: تحديد و بناء الاستراتيجية.

في منتصف 2001 كانت قد تبلورت فكرة تبني البطاقة، وكانت أول مرحلة هي إعادة وضع تصور لكل استراتيجية وحدة عمل على حدى، لتكون أساس بناء استراتيجية اقليمية متكاملة من خلال إنشاء قاعدة استراتيجية لبناء الخرائط الاستراتيجية في جميع المستويات و تم تحديد ثلاثة توجهات رئيسية ممثلة في تنمية الإيرادات، إدارة المخاطر وتحقيق التميز التشغيلي¹⁵.

و يمثل الشكل التالي الأساس الاستراتيجي لبنك طوكيو ميتسوبيشي:



Source : R.Kaplan,D.Norton, *The Execution premium :Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage*, Op.cit, P 58.

* the Browser and Server structure

** Compliance, Safety, Accountability/Risk, Safety, Accountability.

*** Section 404 of the Sarbanes-Oxley

ثانياً: ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية.

اعتبرت الإدارة العليا للبنك أن نجاحها يعتمد على دمج توجهين مرتبطين ببعضهما، نظام إدارة المخاطر وفق معيار كوزو COSO و بطاقة الأداء المتوازن، فقد اعتبرت أن الاستراتيجية التي لا تأخذ بعين الاعتبار المخاطر لا تمثل خطة سيئة فقط بل تمثل خطراً على الشركة يجب تجنبه، حيث أدخلت نظام تقويم الرقابة الداخلية ضمن منظور العمليات الداخلية للبطاقة، أين اعتمدت هدف إدارة المخاطر بشكل استباقي و مطابق كأحد أهداف المنظور¹⁶.

ثالثاً: تحديد مؤشرات كل منظور.

بعد تحديد كيفية ربط الاستراتيجية بإدارة المخاطر، قامت الإدارة العليا للبنك بتحديد مؤشرات كل منظور بما يساهم في بلورة فلسفة السبب و النتيجة، ابتداء من المنظور المالي وصولاً إلى منظور التعلم و النمو، كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 2: مؤشرات المنظورات الأربع للبطاقة

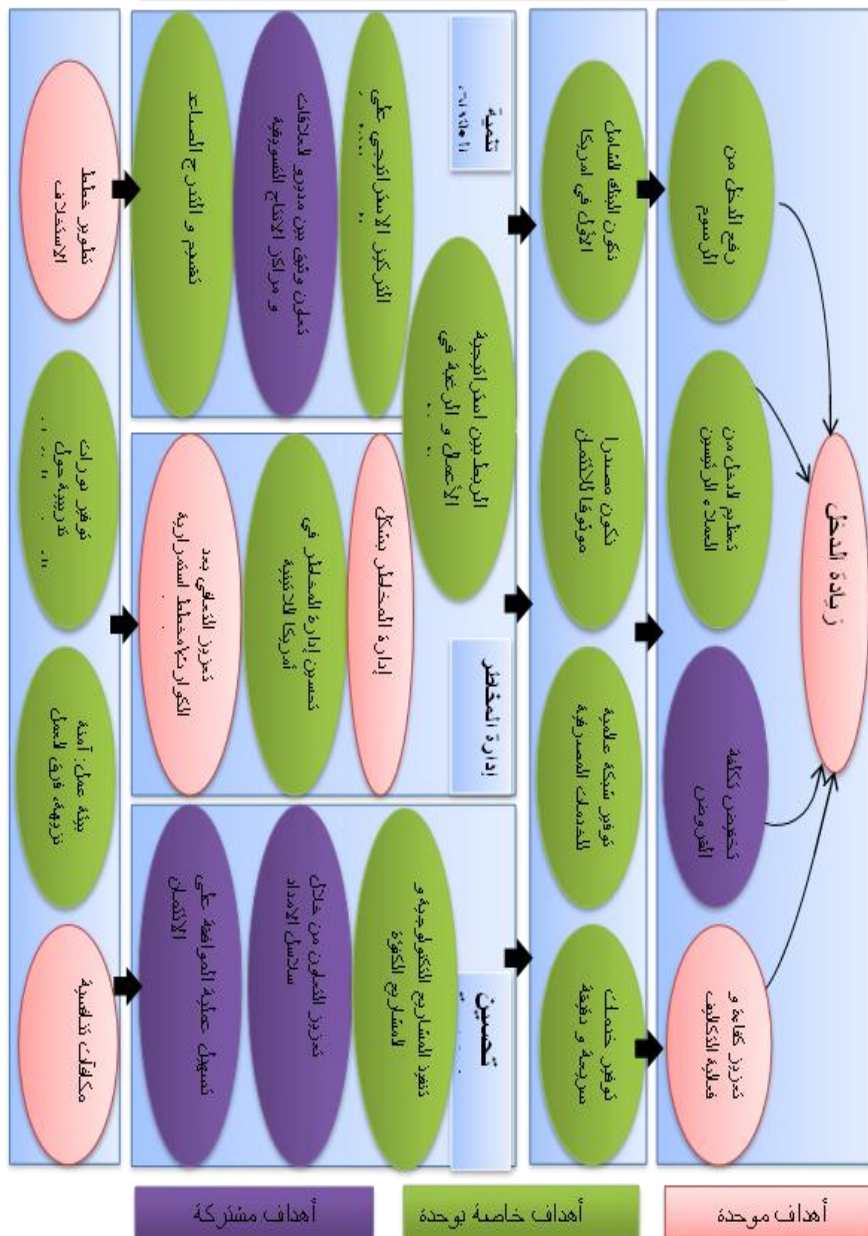
منظورات البطاقة	الأهداف الاستراتيجية
المنظور المالي	- التأكيد على زيادة الدخل من رسوم الخدمات المصرفية الاستثمارية بدلاً من الفوائد التقليدية؛ - تنمية العوائد من العملاء اليابانيين و من غير اليابانيين في الأمريكيتين ؛ - تخفيض تكاليف الائتمان ؛ - تبني جهود وإجراءات جذرية و صارمة من أجل تخفيض التكاليف على مستوى الشركة .
منظور العملاء	- تقديم أفضل الخدمات المصرفية في الأمريكيتين للعملاء الأساسيين ؛ - التميز في المنتجات و الخدمات من خلال موثوقية قدرات الاقراض، شبكة عالمية واسعة، و تقديم خدمات ذات جودة و دقة تفوق المعايير المعمول بها.
منظور العمليات الداخلية	- تنمية الإيرادات : من خلال توليد إيرادات جديدة، تقديم منتجات عالية التخصص و بمواصفات عالية، تقسيم واضح للعملاء اعتماداً على الربحية و الرغبة في المخاطرة. - إدارة المخاطر و استباقها بدلاً من الاعتماد على ردود الأفعال. - تخفيض مخاطر تحويل القروض، و تغطية المخاطر و وضع مخططات لاستمرارية النشاط في حالة حدوث كوارث. - تحسين الإنتاجية من خلال تنفيذ مشاريع ذات فعالية كبيرة و تكنولوجيا حديثة.
منظور التعلم والنمو	- تحقيق الاستقرار التشغيلي و تحديد الموظفين الرئيسيين مع وضع مخططات لتعويضهم؛ - القيام بعمليات التدريب و تطوير المهارات بشكل دوري؛ - بناء فرق عمل قادرة على تحريك مواهب و قدرات الأفراد لتحسين الإنتاجية و الجودة. - تبني مجموعة من الخطط لتحفيز الموظفين مقارنة بمستويات أداء معينة.

Source :R.Kaplan,D.Norton, *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection, Op.Cit*, PP 20-22.

رابعاً: رسم الخريطة الاستراتيجية.

يترتب على إدماج إدارة المخاطر في مناظير بطاقة الأداء المتوازن وضع أهداف استراتيجية و مؤشرات خاصة بالمخاطر، مع توضيح الرابط أو علاقات السبب و النتيجة بين مختلف المؤشرات، حيث يعتمد بناء خريطة استراتيجية على توضيح كيفية حدوث التراكم الايجابي لنتائج المناظير الأربعة، و يمثل الشكل التالي الخريطة الاستراتيجية الشاملة لبنك طوكيو ميتسوبيشي.

الشكل 2. الخريطة الاستراتيجية لبنك طوكيو ميتسوبيشي



Source: T.Nagumo, *Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi*, Harvard Business School Publishing, Boston, 2002, P 03.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أكثر الأدوات قابلية للتكيف، حيث يمكن دمج أي عامل محوري في أي شركة أو وحدة استراتيجية دون أن يؤثر هذا الأمر على فاعلية البطاقة، شرط أن يكون هناك علاقة سببية بين منظوراتها بشكل مفهوم ومحدد يوضح الأثر والتأثير لكل مبادرة، كما تعتبر البطاقة أيضا طريقة مثلى لتحديد واجبات كل فرد في المؤسسة بما يساهم في خلق قيمة إضافية تعزز السير نحو تقديم الأهداف.

توفر عناصر محور التعلم و النمو أساس تنفيذ الاستراتيجية و تخفيض المخاطر، حيث يعمل احداث التكامل بين الموظفين و أنظمة المعلومات على تطوير أنظمة التنبؤ بالمخاطر و بناء أنظمة معلومات كفؤة تساهم بشكل مباشر في تخفيض المخاطر و توفير المعلومات الاستراتيجية لاتخاذ القرارات، كما يساهم استقطاب موظفين ذات كفاءة و أمانة بتطوير أنظمة المعلومات و تخفيض المخاطر المرتبطة بعدم كفاءة القيام بالخدمات، و بمستوى كفاءة العاملين في البنك.

أما عناصر منظور العمليات الداخلية فتعمل على تحقيق التفوق و التميز في العمليات الداخلية للبنك من خلال تحسين و تطوير العمليات و العمل على تخفيض تكلفة الخدمات و المنتجات، و كذا تقديم منتجات و خدمات مبتكرة في إطار تلبية رغبات الزبائن، تليها إدارة المخاطر المتعلقة بهذه العمليات، حيث تمثل تحسين طرق استباق المخاطر و تغطيتها أحد الآليات المهمة الواجب اعتمادها، كما يعتبر الحد من مخاطر قانونية الخدمات و المنتجات و مخاطر القروض أحد أوجه التحكم في نشاط البنك، و كذا تخفيض أسعار الخدمات، و تطوير قنوات جديدة لتقديم مختلف الخدمات و المنتجات.

يعتمد بناء علاقة طويلة و خاصة مع العملاء توفر مجموعة من العوامل مثل نوعية المنتجات و الخدمات و تميزها عن خدمات المنافسين، و أفضلية وقت التسليم و السعر و الموثوقية، الأمر الذي يؤدي إلى المحافظة على العملاء و كذا اكتساب عملاء جدد نتيجة السمعة الجيدة التي سيكتسبها البنك، كما تساهم المحافظة على العملاء من جهة إلى المساهمة في الحد من مخاطر فقدان العملاء و مخاطر انهيار سمعة البنك، كما تساهم في تعظيم القيمة للعملاء عن طريق تمديد فترة تعاملهم مع البنك و تخفيض تكاليف خدمتهم و معرفة متطلباتهم.

يرتبط تعظيم الإيرادات و تنويعها بتعظيم الدخل من الخدمات و المنتجات التقليدية منها و المبتكرة، و كذا تحسين جودة هذه الخدمات و تخفيض تكلفتها، كما يساهم في تخفيض مخاطر السيولة و مخاطر السوق و المخاطر غير النظامية، باعتبار أن لهذه المخاطر التأثير المباشر على إيرادات البنك، كما تسعى إدارة البنك إلى تحسين الفعالية من خلال تحسين عوائد الاستثمارات و تخفيض التكاليف و تحسين انتاجية الأفراد و الخدمات و المنتجات، كما تتداخل أيضا تأثيرات المخاطر على تحسين الفعالية بشكل مباشر و غير مباشر، و لأن تأثير المخاطر يفوق حد تحسين الفعالية و تعظيم الإيرادات، فإم إدارة البنك تسعى من خلال وضعها لأهداف مرتبطة بها إلى تقليل تأثيرها، بتبني إجراءات و أنظمة من شأنها تحقيق هذه الأهداف.

المحور الثالث: الدروس المستفادة من تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي.

بعد سنة من بداية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنك بدأت ملامح التغيير تظهر من خلال النتائج المسجلة، سواء على مستوى الأرقام أو على مستوى سلوكيات العاملين، بحيث بدأت تتحول الاستراتيجية إلى عمل كل واحد في الشركة، و من بين النتائج التي يمكن الإشارة إليها نذكر¹⁷:

- بعد وضع الخريطة الاستراتيجية بدأ الموظفون لأول مرة بالحديث عن استراتيجية شركتهم و مناقشة آليات تحسين الأداء من خلال المبادرات المطروحة، كما انتقل مفهوم الاستراتيجية عند الموظفين من مجرد مفاهيم صماء إلى طريقة عمل تستوجب القياس و التعديل؛
- تحسين مستويات تحكم مختلف الإدارات في أنشطتها من خلال اطلاعها على مناهج إدارة الأداء الكمية؛
- المساهمة في توحيد الأهداف بين مختلف الأنشطة و الوحدات الاستراتيجية، الأمر الذي ساهم في رفع مستوى كفاءة عمليات التوريد و الامداد و تسريع نتائج الاجراءات المشتركة بينها.
- اعتراف المدققين الداخليين أن بطاقة الأداء لها مساهمة فعالة في حوكمة البنك؛
- في فترة سنتين من مارس 2004 إلى مارس 2006 ارتفع صافي أرباح البنك بنسبة 117% و انتقل تصنيفها الائتماني من A2/BBB إلى A1/A.

وقد بينت تجربة البنك في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ضرورة توفر مجموعة من العوامل المحورية لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، و من بين هذه العوامل نجد:

أولاً: بروز الحاجة إلى تطبيق البطاقة و الاقرار بذلك.

لم يكن تبني البنك لبطاقة الأداء سببه التقليد أو ركوب الموضة، بقدر ما كانت الحاجة الملحة لأداة يكون بإمكانها سد الفجوات الموجودة في أنظمة التسيير بهذه البنوك بعد ظهور خلل في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة، و بعد أن عجزت الأنظمة الأخرى في اكتشاف الخلل و معالجته، بالإضافة إلى وجود صعوبات جمة في بناء الاستراتيجية ناهيك عن نشرها.

ثانياً: دعم الإدارة العليا.

بينت تجربة بنك طوكيو و ميتسوبيشي العامل الرئيسي في نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن نجاح أي تغيير تنظيمي أساسه و قوامه دعم الإدارة العليا، حيث أن فكرة البحث عن تحسين و تطوير أداء الشركة، لم يكن وليد موظفي القاعدة و لا وليد المستويات الادارية الدنيا، بل كان نتيجة وجود إرادة حقيقية في أعلى قمة الهرم لإصلاح الوضعية، والبحث عن أنجع الطرق و أفضل السبل للتحقيق عالياً في سماء التميز و التفوق، إذ أن هذه الإرادة و هذا الدعم يعملان على توفير قاعدة نجاح أي تغيير تنظيمي من خلال فتح أبواب كثيرة لم تكن لتفتح دون تدخل من الإدارة العليا.

ثالثاً: ضرورة تحديد رؤية و استراتيجية المؤسسة.

قد جاءت بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنفيذ الاستراتيجية في ضوء رؤية و رسالة البنك، الأمر الذي يستدعي ضرورة وجود كل من الرؤية و الاستراتيجية، فغياب هذين العنصرين يجعل من الأداة مجرد مجموعة من المؤشرات غير المرتبطة، والتي لا يمكنها توضيح كيفية تحقيق أهداف البنك.

تمثل بطاقة الأداء المتوازن آلية لتطبيق رؤية البنك من خلال استخدامها للمؤشرات الكفيلة بتحقيق التوازن بين المهارات و الكفاءات البشرية، و العمليات التشغيلية الكفؤة و كذا متطلبات العملاء، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المالي المنشود كانعكاس فعلي لهذه الرؤية، كما توفر بطاقة الأداء النموذج الواقعي الذي يساهم في التركيز على ما يجب فعله و على العوائق التي تحول دون فعل ذلك، من خلال ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس انطلاقا من صياغة استراتيجية أساسها رسالة و قيم البنك، و تحديد التغيرات السلوكية الواجب أحداثها و كيفية تحفيزها كعامل لتحقيق التفوق و التميز.

رابعاً: توفر الموارد المختلفة

في ظل وجود قيود عديدة تحد من إمكانيات البنك و قدراته المادية و البشرية و المالية، تتجلى عوائق تطبيق البطاقة المتعلقة بالموارد المختلفة، إذ تتطلب العملية إمكانيات بشرية و مالية و مادية كبيرة قد تغيب عن ذهن الإدارة العليا، خصوصا إذا طال أمد الترتيبات و بعدت فترة الحصاد، حيث لا يمكن التراجع و قد لا يكون ممكنا السير قدما، لذا يعتبر التخطيط المبني على أسس علمية و نماذج رياضية - باستطاعتها تحديد متطلبات كل عملية - أمرا لا مناص منه.

خامساً: وجود نظام معلومات كفؤ.

إن توفير المعلومات الكافية عن البنك يساهم و بشكل فعال في تيسير تطبيق البطاقة، فعملية تحديد الأهداف و تصميم المؤشرات تعتمد بشكل أساسي على وقت و حجم البيانات و المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات، كما أن عمل البطاقة يعتمد أساسا على نظم المعلومات المختلفة، سواء في بناء الاستراتيجية أو نشرها في أرجاء المؤسسة و توضيح مهام كل فرد و دوره في إطار هذه الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك، تعتبر نظم المعلومات قاعدة عملية التغذية العكسية، التي تساهم في تحديد النقائص و القيام بالتحسينات اللازمة على الخطط و المبادرات و كذا على البطاقة في حد ذاتها، من خلال توضيح مكان النقص في المؤشرات و المنظورات و الأهداف، و حجم ترابطها و علاقاتها التراكمية.

سادساً: الحاجة إلى فريق عمل.

يتطلب تبني و تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وجود كفاءات بشرية قادرة على تحمل المسؤولية، لها اطلاع كاف على المؤسسة و أنشطتها، و لها القدرة على الوصول إلى كل المعلومات المتعلقة بوضعية المؤسسة الحالية سواء تعلق الأمر برسالة و رؤية المؤسسة، أو بالإمكانيات المختلفة التي تتوفر عليها، كما يجب أن تتوفر في هذه المجموعة قدرتها على العمل بانسجام مشكلين فريق عمل متجانس مؤمن بالتغيير و التحسين، بحيث يكون الطموح لديهم طبيعة و ليس طبع، تميزهم قدرتهم على خلق حوار بناء مع مختلف الأطراف بهدف فهم الواقع و بلورة تصور عن المستقبل.

سابعاً: الاعتماد على التحسين المستمر للبطاقة .

تتأثر البنوك أيما تأثر بالتطورات و التغيرات الحاصلة في بيئتها، الأمر الذي يحتم عليها التكيف و التأقلم معها بالشكل الذي يسمح لها بالاستمرارية في النشاط، و ككل الأدوات الإدارية تتطلب بطاقة الأداء المتوازن المراجعة الدورية لمختلف مكوناتها، انطلاقا من الأهداف إلى المؤشرات و المبادرات و كذا المستهدفات، باستخدام نظام التغذية العكسية الذي بإمكانه توضيح الخلل الحاصل أو النقص الملاحظ في أحد جوانب تنفيذ البطاقة.

الخاتمة:

تسعى البنوك إلى تحقيق الإدارة الشاملة و الفعالة للمخاطر المصرفية باعتبارها محور النشاط المصرفي، الأمر الذي استدعى تبني التقنيات والآليات الحديثة التي بإمكانها تحقيق هذا الهدف، إذ يعتبر تحقيق التوازن بين بناء وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من جهة، وإدارة المخاطر من جهة أخرى الهدف الأسمى الذي تسعى له الإدارة العليا للبنك، ونظرا لتعدد المخاطر وتنوعها وتطورها، لم يعد ممكنا الاكتفاء بالطرق التقليدية في معالجتها، بل وجب البحث و باستمرار على التقنيات التي تساهم بشكل فعال في اكتشاف المخاطر قبل حدوثها، والاستعداد لمواجهتها، بما يكفل استمرارية النشاط، ولعل الأزمات التي ما فتأت تمس القطاع المالي عموما و البنوك خصوصا، لأكثر دليل على حتمية الأخذ بعين الاعتبار كل ما يشكل تهديدا للبنك، وهذا ما دفع بلجنة بازل إلى تكييف اتفاقياتها مع التحولات و التغييرات التي مست بيئة الأسواق المالية، وتحفيز المؤسسات المالية على تبني أنظمة رقابية تتماشى وهذه التحولات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحدث هذه التقنيات وأكثرها فعالية، من باب قدرتها على معالجة المخاطر المختلفة بدمج المتغيرات المالية و غير المالية و التي لها علاقة مباشرة بخلق المخاطر في ضوء بعد استراتيجي، بما يسهم و بشكل فعال في رصدتها بشكل استباقي، و من ثم تفادي الصدمات الفجائية التي عادة ما تصيب المؤسسات المالية.

وقد بينت دراسة تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي أن بناء و تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة يجب ألا يكون بمنأى عن سياسة شاملة لإدارة المخاطر، بل يجب أن يتم دمج هاذين البعدين معا ليتشكل تصور شامل تتوازي فيه الأنشطة الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية و تلك الخاصة بإدارة المخاطر، كما بينت التجربة أيضا أن أي محاولة لتطبيق جانب معين دون مراعاة الجانب الآخر، سيؤول حتما إلى الفشل، إذ أنه رغم التعاكس الموجود بين حجم المخاطرة و حجم الإيرادات، إلا أن البطاقة بإمكانها توفير إمكانية عكس هذا التعارض إلى توافق، يخدم كل جانب فيه مصالح الجانب الآخر.

قائمة المراجع:

1. مجلس محافظي البنوك المركزية و مؤسسات النقد العربية، الملامح الأساسية لاتفاقية بازل 2 و الدول النامية، ورقة من سلسلة البحوث و الدراسات المتخصصة، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2004.
2. وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي : أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009 .
3. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire: *Bâle III : Dispositif Réglementaire Mondial Visant à Renforcer la Résilience des Etablissements et Systèmes Bancaires*, Decembre 2010.
4. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des Règlements Internationaux, Février 2003.
5. Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Traitement Prudentiel Des Risques De Marché: Propositions Soumises a Consultation du Comité de Bale Sur le Contrôle Bancaire*, Bale, avril 1993.
6. E.Care, *Managing Banking Risks*, Gresham Books, Cambridge, 1997.
7. F.Moreau, *Comprendre et Gérer les Risques*, Ed D'Organisation, Paris, 2002.

8. G.Solfield,A.M.Santomero, *The place of Risk Management In Financial Institutions*, Financial Institutions Centre,Wharton School, University Of Pennsylvania ,1997.
9. I.Wahyudi,and All ,*Risk Management for Islamic Banks: Recent Developments from Asia and the Middle East*, John Wiley And Sons, Singapore,2015.
10. J.Bessis, *Risk Management In Banking*, 2nd Edition, John Wiley & Sons,Chichester,England.
11. J.Dumont,T. S. Chanson, *From strategic risk to risk strategy: Insurance scenarios for risk identification and business model innovation*, Solvency Consulting Knowledge Series, Munich, Germany, February 2013.
12. J.M.Collins,T.W.Ruefli, *Strategic Risk: A State-Defined Approach*, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts ,USA, 1996.
13. K.Hassan,M.Lewis, *Handbook of Islamic Banking*, Edward Elgar Publishings,UK,2007.
14. L.Dohni,C.Hainaut, *Les taux de change: déterminants, opportunités et risques*, De Boek Université, Bruxelles, 2004.
15. L.Johnston, *Banking Finance and Accounting: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Business Science Reference, USA, 2015.
16. M.Bellalah, *Gestion des risques de taux d'intérêt et de change*, De Boek Université, Bruxelles, 2005.
17. M.Figet,D.Lahet,*Les Accords de Bale II : Quelles Conséquences Pour le Financement Bancaire Extérieure Des Pays Émergents ?*,Revue D'Economie Du Developement, ,Vol 15,2007.
18. P.C. Ensign, *Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships*. Journal of General Management ,2001.
19. P.Harmon,*The Evolution of The Balanced Scorecard*,Business Process Trends,may 2003.
20. P.Niven ,*Balanced Scorecard step-by-step :Maximizing Performance and Maintaining results*, John Wiley & Sons ,New York,2002.
21. R. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, working paper,Boston, 2010.
22. R. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, working paper,Boston, 2010, PP 11-16.
23. R. Sims, *Organizational Success through Effective Human Resources Management*, greenwood publishing groupe,california,2002.
24. R.Kaplan , D.Norton, *Double-Loop Management: Making Strategy a Continuous Process*, Harvard Business School Publishing,Vol.2,Nov,Boston, 2000.
25. R.Kaplan, D.Norton, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, No. 1 , USA, 1996.
26. R.Kaplan,D.Norton ,*Putting The balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Riview,Boston ,Sep-Oct 1993.
27. R.Kaplan,D.Norton, *Having Trouble with Your Strategy, :Then Map it*,Harvard Business Review, Boston, Sep-Oct 2000.

28. R.Kaplan,D.Norton,*Alignement : Using The Balanced Scorecard to Create Corporation Synergie*, Harvard Business School Publishing ,Boston,2006.
29. R.Kaplan,D.Norton,*The Excution premuim :Linking Strategy to Operations For Competiive Advantage*, Harvard Business Press,Boston,2008.

T.Nagumo, *Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi*,Hrvard Business School Publishing ,Boston,2002.

الهوامش

¹F.Moreau, *Comprendre et Gérer les Risques*, Ed D'Organisation, Paris, 2002, PP 3-4.

²J.Bessis, *Risk Management In Banking*, 2nd Edition, John Wiley & Sons,Chichester,England,PP 54-55.

³Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Traitement Prudentiel Des Risques De Marché :Propositions Soumises a Consultation du Comité de Bale Sur le Contrôle Bancaire*, Bale, avril 1993,P 02.

⁴مجلس محافظي البنوك المركزية ومؤسسات النقد العربية، الملامح الأساسية لاتفاقية بازل2 و الدول النامية، ورقة من سلسلة البحوث و الدراسات المتخصصة، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 2004، ص 11.

⁵Comité de Bâle sur le contrôle bancaire,*Bâle III : Dispositif Réglementaire Mondial Visant à Renforcer la Résilience des Etablissements et Systèmes Bancaires*, Bâle, Décembre 2010.

⁶T.Nagumo, *Building a Strategy-Based Culture at Bank of Tokyo-Mitsubishi*,Hrvard Business School Publishing ,Boston,2002,P 03.

⁷P.Harmon,*The Evolution of The Balanced Scorecard*,Business Process Trends,may 2003,P 01.

⁸R. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, working paper,Boston, 2010, PP 11-16.

⁹وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي : أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، داروائل للنشر، عمان، 2009، ص 175.

¹⁰R.Kaplan,D.Norton,*The Balanced Scorecard :Translating Strategy into action*,Op.Cit, PP 63-64.

¹¹P.C. Ensign, *Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships*. Journal of General Management ,2001,PP 20-22.

¹²R. Sims, *Organizational Success through Effective Human Resources Management*, greenwood publishing groupe,california,2002,pp 02-03.

¹³Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, <http://www.bk.mufg.jp/global/>. تاريخ الاطلاع عليه 30 نوفمبر 2016.

¹⁴T.Nagumo,*Op.cit*,PP 03-04.

¹⁵R.Kaplan,D.Norton, *Alignement :Using The Balanced Scorsacrd To Create Corporats Synergies*, Op.cit, P 79.

¹⁶R.Kaplan, D.Norton, *Alignement : Using The Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies*, Op.Cit, PP 89-90.

¹⁷R.Kaplan,D.Norton, *Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection*,Op.Cit, P 23.

See also: T.Nagumo,*Op.cit*,P 05.