أستخـدام بطاقــة الاداء المتــوازن فــي قيــاس كفــاءة أداء المصــارف الخاصــة ((دراســـة تطبيقيــة))

Using the Balanced Scorecard in Measuring the Efficiency of the Performance of Private Banks ((Applied Study))

زينب رشيد أحمد **أ.م.د. رائد مجيد عبد محمد**

الباحث **الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية / بغداد**

Zozar9610@gmail.com **Raedmajeed1962@gmail.com**

رقم التصنيف الدولي ISSN 2709-2852

تاريخ استلام البحث : ٢٠٢١/١٢/٢ تاريخ قبول النشر: ١٧/ ١/٢٠٢٢

المستخلص

تواجه الوحدات الاقتصادية وخصوصاً المصارف العديد من الضغوطات بسبب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة، مما يتطلب منها أن تقوم بقياس وتقييم كفاءة أدائها بنظرة أكثر شمولية والعمل وفق أستخدام اساليب تُلبي كل المتطلبات لمواكبة تلك التغيرات، حيث تُعد بطاقة الاداء المتوازن من أبرز وأهم أساليب المحاسبة الإدارية ذات الدور الكبير في قياس كفاءة اداء الوحدات الأقتصادية وتقيمها، لذا هدفت الدراسة الى بيان تأثير بطاقة الاداء المتوازن في قياس كفاءة اداء المصارف الخاصة في العراق، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الأعتماد على التقارير السنوية للمصارف العراقية الخاصة عينة البحث (مصرف المنصور للاستثمار، مصرف الخليج التجاري) ، وللمدة (2017–2019) من خلال المناظير الرئيسية لأسلوب بطاقة الاداء المتوازن (المنظور المالي، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور الزبائن، ومنظور التعلم والنمو)،

- بحث مستل من رسالة ماجستير.

مجلة العلوم المالية والمحاسبية
AFSJ
ACCOUNTING & FINANCIAL SCIENCES JOURNAL

مجلة العلوم المالية والمحاسبية
العدد الخامس / آذار ٢٠٢٢
الصفحات ٢٥٣- ٢٧٤

وتكمن أهم النتائج في الدور الكبير الذي تلعبه بطاقة الاداء المتوازن في ترجمة إستراتيجيات الوحدة الاقتصادية، وأعطاء رؤية واسعة لنشاطها وأهدافها، وتوصلت الدراسة من خلال نتائج التحليل الأحصائي الى أنه هناك شبه تساوي في الأوساط الحسابية لكفاءة الاداء للمصارف عينة البحث خلال مدة الدراسة، وفي ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها أوصت الدراسة بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بشكل أوسع وكذلك توصي الدراسة بأستعمال المناظير الأخرى لبطاقة الاداء المتوازن لمواكبة اي تغيرات تطرئ.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الاداء المتوازن، كفاءة الاداء .

Abstract

Economic units, especially banks, face many pressures due to rapid changes in the contemporary business environment, which requires them to measure and evaluate the efficiency of their performance with a more comprehensive view and work according to the use of methods that meet all the requirements to keep abreast of those changes, where the balanced performance card is one of the most Business Bay) and for the period (2019-2017) through the main perspectives of the Balanced Scorecard style (financial perspective, internal operations perspective, customer perspective, learning and growth perspective), the most important results lie in the great role played by the Balanced Scorecard in translating the strategies of the economic unit, and to give a broad view of its activity and objectives, and the study reached through the results of statistical analysis that there is a quasi-equality in the computational circles of The study also recommends the use of other binoculars for the balanced scorecard to keep up with any changes that occur.

Keywords: balanced scorecard, performance efficiency

المقدمة

يُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات التي تستجيب للتغيرات المالية العالمية وخصوصاً في زمن العولمة وتداعياتها، وأن نجاح أي مصرف يعتمد بشكل كبير على قدرتهُ في أتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة وأن هذه القرارات اعتمادها يكون على الأساليب المساندة والمتمثلة في أسلوب بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة في قياس

وتقييم كفاءة الاداء من خلال مناظيرها الرئيسية، حيث يوضح المنظور المالي الاهداف المالية قصيرة وطويلة الأجل والتي من المتوقع تنفيذها من خلال استراتيجية المصارف والتي توصف بشكل أحداث اقتصادية متسلسلة، بينما يوضح منظور العمليات الداخلية أساليب العمليات المختارة والعمليات الرئيسية المطلوبة للتأثير في أشباع رغبات الزبون عبر أطار يسمى (سلسلة قيمة العمليات)، وأن منظور الزبائن يحدد زبائن قطاع السوق الذي تتنافس فيه المصارف عبر خلق القيمة للزبائن وبالنتيجة يكون هذا المدخل مصدراً للأيراد، ويوضح منظور التعلم والنمو مجموعة القابليات التي يحتاجها المصرف للتطوير والتحسينات طويلة الأجل، وبالتالي فأن من الضروري على المصارف استخدام هذه المناظير مع بعضها للوصول الى كفاءة اداء مُثلى.

وبناءً على ما تقدم يأتي البحث ليُسلط الضوء على (تأثير بطاقة الأداء المتوازن في قياس كفاءة أداء المصارف الخاصة) ولذلك تم تقسيم البحث الى أربعة مباحث:

المبحث الأول: يتناول المبحث الأول منهجية البحث

المبحث الثاني: يتناول الجانب النظري للبحث وتم تقسيمهُ الى محورين:

المحور الأول: بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثاني: كفاءة الأداء.

المبحث الثالث: يتناول الجانب العملي وتم تقسيمهُ الى محورين:

المحور الأول: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثاني: الجانب العملي.

المبحث الرابع: تناول المبحث الرابع الأستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث Research Problem

إنَ التطورات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال وبالخصوص القطاع المصرفي فضلاً عن التحديات الكبيرة والمنافسة لها، واتباع الأساليب التقليدية في قياس كفاءة الأداء، نتيجة لذلك تحتم على إدارة المصارف ايجاد أساليب فعالة تساعدها على قياس كفاءة الأداء، ومن أهم تلك الأساليب هي بطاقة الأداء المتوازن،

حيث تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، واللذان يعدان مرآة عاكسة لأنشطة الوحدات المصرفية وانجازاتها. وبناءً على ما تم ذكره فقد تثار التساؤلات الآتية:-

١. ما مدى توافر المقومات الاساسية اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قياس كفاءة الأداء في المصارف العراقية الخاصة؟
٢. ما مدى تطبيق الابعاد الاربعة الرئيسية والمختلفة لبطاقة الاداء المتوازن في المصارف العراقية عينة البحث؟
٣. هل إنَ قياس كفاءة الاداء حالياً في المصارف العراقية الخاصة يتم بصورة كفؤة وفعالة باستخدام الأساليب التقليدية؟

١-٢ أهداف البحث Research Objective

يتمحور هدف البحث في مايأتي:-

١. قياس مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من المصارف العراقية الخاصة عينة البحث.
٢. معرفة المصرف الأفضل من حيث مستوى الكفاءة بالمقارنة مع المصارف الأخرى.

١-٣ أهمية البحث Research Importance

تكمن أهمية البحث فيما يأتي :

١. يقدم البحث دليلاً ميدانياً حول تأثير استعمال بطاقة الأداء المتوازن في قياس كفاءة الاداء.
٢. إنَ نتائج البحث يمكن أن تُعد مدخلاً يساعد ادارة المصارف في تحسين كفاءة أدائها.

فضلاً عن ما تم ذكره فإنَ أهمية البحث يمكن أن تتمحور في أن هذا البحث يمكن إعداده كأمتداد للدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات ودورها في قياس كفاءة الأداء.

رابعاً: فرضيات البحث Research Hypothesis

يقسم البحث الى فرضيتين رئيسيتين وكالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

عدم توافر تأثير لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة الرئيسية في قياس كفاءة الأداء

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك تقارب نسبي فيما بين المصارف العراقية الخاصة عينة البحث، وفقاً للكفاءة النسبية العائدة لكل منها.

١-٥ متغيرات البحث Research Variables

المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن

المتغير المعتمد: كفاءة الأداء

١-٦ مجتمع وعينة البحث Community and Sample Research

يتمثل مجتمع البحث في القطاع المصرفي العراقي، أما عينة البحث فهي (مصرف المنصور للاستثمار، ومصرف الخليج التجاري).

أسم المصرف	تاريخ تأسيسه
مصرف المنصور للأستثمار	أسس المصرف كشركة مُساهمة خاصة في 13/5/2005 ، وحصلت موافقة البنك المركزي على منحه أجازة ممارسة الصيرفة في 20/2/2006 .
مصرف الخليج التجاري	أسس المصرف كشركة مُساهمة خاصة في 20/10/1997 ، وحصلت موافقة البنك المركزي على منحه أجازة ممارسة الصيرفة في سنة 2000

المبحث الثاني

الجانب النظري

٢-١ بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم وابرز الاساليب الحديثة في قياس الاداء الشامل في الوحدة الاقتصادية وذلك لكونها تسمح بتقويم الاداء من جوانب مختلفة، وتمكن الوحدة الاقتصادية من استغلال جميع مواردها ومن ثم تقوم بمراجعة الاعمال التي تقوم بها على وفق منظور عام وشمولي يمكنها من تحقيق الاهداف الاستراتيجية، فلا يعد اسلوب بطاقة الاداء المتوازن اسلوب جديد ومطلق في نظم تقييم الاداء، بل إنَ جذورها ترجع الى خمسينات القرن الماضي حين قام مجموعة من الباحثين بدراسة مفادها حول كيفية استخدام المعلومات المحاسبية، وإنَ ابرز ما قد توصلوا إليه هو ان

المديرين لا يعتمدون على النظام المحاسبي وحسب في بناء نظام معلوماتهم، بل توجد هناك مجموعة من الانظمة يستوحى منها معلوماته، فضلاً عن المؤشرات المالية التي تعد الوسيلة التي تتم من خلالها المتابعة اليومية للإنتاج.

وفي أوائل عام 1983 قام الباحث (**Robert Kaplan**) بدارسة حول كيفية قيام الوحدات الاقتصادية بقياس ادائها، حيث اشار إلى أنه توجد ابعاد غير متوافرة (مفقودة) في عملية القياس، وهي المقاييس غير المالية. فيما بعد قام كلاً من (**Kaplan & Janshon**) بإصدار كتاب تحت عنوان "**Relevant Loss**" في عام 1987 حيث اظهر فيه مدخل الأداء المتوازن بوصفه اتجاهاً اساسياً يتم به مواجهة الانتقادات التي وجهت الى المدخل التقليدي (قمازي، 23:2018).

وفي ظل التطورات الحديثة التي لحقت في الفكر الاداري مع الاخذ بالحسبان التحديات المعاصرة فضلاً عن الدراسات والبحوث الاستراتيجية، قام العديد من الباحثين بدراسة الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية وتحليله ما نتج عنه ظهور بطاقة الأداء المتوازن من العالمين (**Kaplan & Norton**) وكان اول ظهور رسمي لها في عام 1990 في امريكا الشمالية، وكان ذلك عقب دراسة قاما بها على عدد من الوحدات الاقتصادية في الولايات المتحدة الامريكية و كندا من أجل تقييم الأداء وحيث لاحظوا بأن المدراء لا يحبذون اسلوب محدد في التقييم على حساب الآخر، بل إنهم يبحثون عن أسلوب تقييم، يقوم بموازنة بين الأداء المالي والأداء غير المالي، وقاما بتوضيح سبب هذه الفكرة بأنه يعود الى الحاجة الماسة لتوسيع المعرفة اللازمة فيما يخص الادارة الحديثة للوحدات الاقتصادية، فضلاً عن الاعمال المتعددة التي تنجز داخل الوحدة الاقتصادية، والتي تتمثل في اعمال التجديد والتدريب والابتكار المستمر، ومن هذا المنظور ظهرت الحاجة الملحة إلى العثور على مؤشر أداء يكون شاملاً ومتوازناً، يُظهر الصورة الواقعية للإنجاز الفعلي، ويعطي للمديرين لمحة تكون سريعة وشاملة لأداء ونشاط الوحدة الاقتصادية. وادرك (**Kaplan**) بأنه بإمكان الوحدة الاقتصادية القيام بتحسين أدائها من خلال ضم الموجودات غير الملموسة في نظم ادارتها وبهذا يعد (**Kaplan &Norton**) من الأوائل الذين قاموا

بوضع هكذا تصور في عملية القياس حيث إنَ بطاقة الأداء المتوازن اعتمدت على ايلائها الاهتمام في المحاور الزمنية المتمثلة في الماضي و الحاضر، وكذلك المستقبل (بلاسكة، 2012: 19).

٢-١-١ تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تمثل المركز المهم الذي يتم من خلاله توضيح مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف التي تسعى اليها، فضلاً عن امكانيتها في ارضاء زبائنها، وكذلك العاملون لديها، والعلاقة مع المجهزين، ودرجة التطور الذي وصلت اليه، من خلال الموازنة بين المؤشرات التي تخص الفترة السابقة أو مقارنة التطور الذي وصلت له الوحدات الاقتصادية المنافسة لها، ويتم ذلك عبر المقاييس المالية وغير المالية لبطاقة الاداء المتوازن (فاضل، 2015: 15). وعرف شهاب بطاقة الأداء المتوازن على أنها أحد الاساليب الادارية الحديثة التي تُعد نظام تقييم شامل لكلاً من الأنشطة المالية وغير المالية، وذلك لإعطاء صورة متكاملة ومفهومة عن اداء الوحدة الاقتصادية، متضمنة المناظير الأربعة وهي (المنظور المالي، العمليات الداخلية، الزبون، ومنظور التعلم والنمو)، (شهاب، 2018: 30).

٢-١-٢ مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تتألف بطاقة الاداء المتوازن من مجموعة متعددة من مقاييس الاداء التي تكون ممتدة من دعم الاستراتيجية الخاصة بالوحدة الاقتصادية، وإنَ الاستراتيجية تعد الجوهر النظري حول الكيفية التي يتم من خلالها تطبيق مُبتغى واهداف الوحدة الاقتصادية، والتي تتمثل بتحقيقها للميزة التنافسية في اطار بيئة التنافس، ومن ثم تحقيق اعظم ربحية ممكنة للوحدة، وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الأسلوب الأكثر تميزاً في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية، من خلال قياس الاداء المالي وغير المالي، ومن خلال مناظير مختلفة. إنَ التطور الذي لحق بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن تزامن مع تطور احداث عديدة ابرزها: (إدريس، 2009: 14)

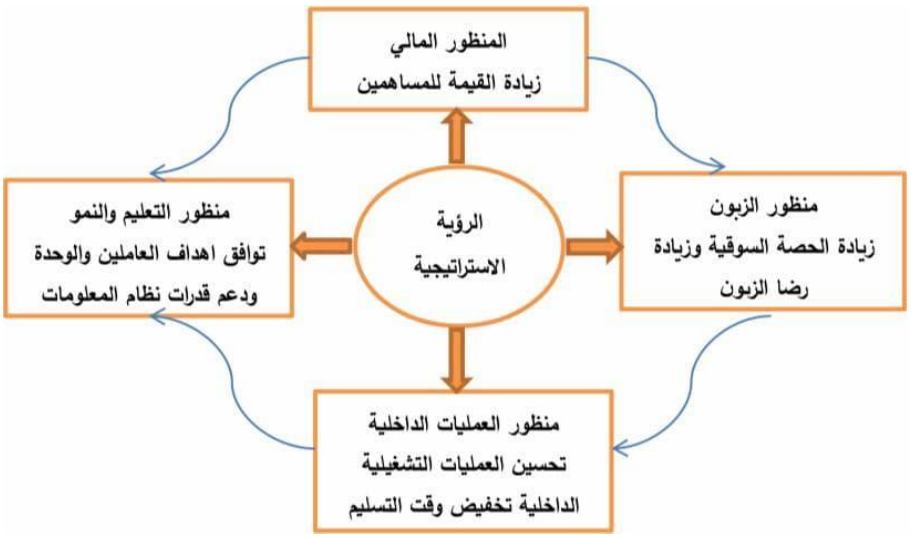
١. إنَ بطاقة الاداء المتوازن ظهرت لكي تغطي على العجز الذي لحق المعايير المالية التقليدية في متابعة ابعاد تنفيذ الاستراتيجية، فضلاً عن التغيرات التي حدثت في مختلف نواحي الاداء.
٢. التطور التكنلوجي الذي لحق في مجال الانتاج، ونظم المعلومات مضافاً الى المنافسة الشديدة.
٣. التركيز الشديد على المفاهيم الخاصة بالمحاسبة الإدارية التقليدية نتج عنه حدوث بعض الانعكاسات على قياس الأداء المتوازن وتقييمه.
٤. النتائج الخاصة بمقاييس الأداء المالي التي في الغالب تكون غير مُجدية، تطلبت الحاجة الى تطوير بطاقة الاداء المتوازن، لكون المقاييس المالية التقليدية تكتفي في معرفة الاحداث الماضية، ولا يمكنها التنبؤ للمستقبل.

٢-١-٣ مناظير بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل مناظير بطاقة الاداء المتوازن بالآتي: (زهرة، 2014: 33-43)

١. المنظور المالي: يُعدُ المنظور المالي أحد مناظير قياس الأداء وتقييمه في بطاقة الأداء المتوازن، وإنَ نتائج هذا المنظور تمثل المقاييس والمؤشرات الموجهة الى تحقيق الاهداف.
٢. منظور الزبائن: حيث إنَ بطاقة الأداء المتوازن اخذت في الحسبان حاجات ورغبات الزبائن ومتطلباتهم، من خلال احتوائها على بعد الزبائن، فإنَ التركيز على هذه الأهداف التي يمثل انجازها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية.
٣. منظور العمليات الداخلية: تُعدُ العمليات الداخلية الجوهر والعنصر المهم في تكوين القوة التنافسية حيث إنه في اطار اجمالي هذه العمليات وتفضيلاتها تتبين قدرة وامكانية الوحدة الاقتصادية على أداء وتحقيق الأهداف.
٤. منظور التعلم والنمو: تُعدُ الوحدة الاقتصادية متعلمة، إذا كانت تتعلم وتتطور من خلال تجاربها وخبراتها في وضع افكار العاملين والإدارة في موضع التطبيق،

حيث إنَ التعليم يرتبط بالتغير الايجابي في السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية، وسيتم توضيح الابعاد الاربعة بالشكل الآتي:



الشكل رقم (1) مناظير بطاقة الأداء المتوازن

Source: (Horngren, Charles t, datar ,Srikan M, Rajan , Madhav V (2015) "Cost Accounting", a Managerial Emphasis, Vol.15, p: 484)

٢.٢ كفاءة الأداء

إنَ مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي أرتبط أرتباطاً وثيقاً في المشكلة الاقتصادية الأساسية، التي تتمثل في كيفية تخصيص الموارد المحدودة، والمتاحة للمجتمع من أجل تلبية متطلبات المجتمع المتجددة والمعروفة بالندرة، أي أن الموارد محدودة ونادرة. وأن المفهوم التاريخي للكفاءة يعود الى الاقتصادي الايطالي (فيلفريدو باريتو) والذي قام بتطوير هذا المفهوم وصياغته حتى أصبح يعرف (بامثلية باريتو) وعلى حسب ما وضع باريتو فأن أي تخصيص للموارد، فهو إما تخصيص كفوء للموارد وإما تخصيص غير كفوء، اي أنه يُعبر عن اللا كفاءة (بن ساحة، 2011: 134). وإنَ مصطلح الأداء يُعبر عن البعد التطبيقي، لأجمالي فعاليات الوحدة الاقتصادية، في حين هناك العديد ممن تناولوا مفهوم الاداء. فمنهم من بَين أن الأداء هو تعبير عن كيفية قيام الوحدة الاقتصادية بأستخدام مواردها وطريقة تفاعلها مع البيئة المحيطة،

أي أنه يبين انعكاس إمكانية الوحدة الاقتصادية من تبني خيارتها وتطبيق هذه الخيارات، لهذا يُعد الأداء الجوهر الذي تسير نحوه عملية تقييم الأداء، وبالرغم من هذا فإنه لم يتم التوصل الى مفهوم محدد للإداء ويعود السبب إلى تنوع أهداف الباحثين في دراسته وقياسه، حيث رأى بعضهم أنَ الأداء هو أنعكاس لأستخدم الوحدة الاقتصادية لمواردها المادية والبشرية، وأمكانية استغلالها في تحقيق أهدافها المرجوة، وهناك من ينظر للأداء على أنه النتائج التي تسعى الوحدة الاقتصادية الى تحقيقها، إذ يُعد الأداء مفهوماً واسعاً وشاملاً للعديد من المفاهيم التي تتعلق بالنجاح والفشل وغيرها العديد من العوامل التي تتعلق به، أي ان الاداء يمثل الفعالية والنشاط الشامل الذي بعكس نجاح الوحدة الاقتصادية وأستمراريتها على التقدم والنجاح وتكيفها مع البيئة المحيطة أو فشلها وتقيدها ضمن أسس ومعايير تقوم الوحدة الاقتصادية بوضعها على وفق متطلبات فعالياتها

٢-٢-١ تعريف الكفاءة والأداء

تتمثل الكفاءة في أختيار مزيج من الموارد ذات التكلفة الاقل لإنتاج الحد الاقصى الخدمات المالية، ومن ثم فإن تلك المصارف ذات الكفاءة، بإمكانها مجابهة القيود والمتغيرات التي ترافق تغير الاسعار واشتداد المنافسة (معراج، 111:2011)

أما الأداء فهو مفهوم واسع، يمكن من خلاله التعبير عن الأسلوب الذي تتبناه الوحدة الاقتصادية في أستثمارها لمواردها المتاحة، لضمان بقائها، بالتقيد بمعايير محددة تتعلق بأهدافها وفق مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية وصولاً الى تحقيق الكفاءة (الدوري، 2013: 13)

٢-٢-٢ منهجيات قياس الأداء

إنَ منهجيات قياس الأداء هي عبارة عن أدوات قياس، يتم من خلالها أعتماد مجموعة من العمليات والطرق والأساليب العلمية التي تمت تجربتها وثبتت فاعليتها، ويتوجب شمول التركيز على المحور الاستراتيجي في أداء الوحدات الاقتصادية، فضلاً عن التمكن من انتاج مؤشرات الأداء العامة، ومؤشرات الأداء الفنية الخاصة التي تختلف

من وحدة اقتصادية إلى أخرى وتقوم الوحدات المختلفة بأستخدام العديد من أنظمة القياس من أجل تحسين مستوى أدائها، وبناءً على ذلك تتعدد نماذج قياس الأداء بتعدد النتائج المرغوب قياسها وهي كالآتي: (Horngren, 2015: 484).

١. نموذج الأعمال المتميزة : والمتضمن تسعة عناصر، خمسة منها تغطي عمل الوحدة (القيادة، العاملين، السياسة والاستراتيجية، الشراكات والموارد، والعمليات) وأربعة منها تركز على النتائج (رضاء العاملين، رضاء الزبائن، الأثر في المجتمع، ونتائج مؤشرات الأداء).

٢. الاستثمار في الأفراد : يتمثل في التطور بالعنصر البشري من جميع النواحي، مما ينعكس إيجابياً على أداء الوحدات الاقتصادية.

٣. نموذج (Charter Mark) : يعتمد هذا النموذج على فاعلية وكفاءة الوحدات الاقتصادية في تقديم خدمات ذات جودة عالية، تكمن في درجة التكامل بين أنشطة الوحدة، ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إليها.

٤. نموذج المقارنة المرجعية : يُعد أحد أهم النماذج لقياس الأداء، يستخدم لمراجعة أعمال الوحدات الاقتصادية عن فترة أو فترات سابقة، مع وحدات أقتصادية مماثلة في النشاط، لغرض السعي إلى تصحيح الخلل أن وجد.

٥. نموذج جودة الخدمة : يستخدم لقياس ما يعرف بفجوات جودة الخدمة، الذي أستحوذ على قبول وتأييد معظم الباحثين بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عملياً، للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات الزبائن لجودة الخدمة، وإدراكهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها.

٦. نموذج الستة سيجما(Sigma Six) : يُعد من النماذج التي تستخدم لتحسين العمليات، وتحقيق أعلى مستويات رضا الزبائن، وتقوم منهجية الستة سيجما في توجهها الأساسي على تطبيق أستراتيجية تعتمد على القياس الذي يركز على

تحسين العمليات، والاستراتيجية المدعومة بمنهجية الستة سيجما تدعى(DMAIC) وهي (عرّف Define ، قِس Measure، حَلل Analyze، حَسن Improve ، أضبط Control) وهي نظام تحسين للعمليات الموجودة التي تنحرف ألى أقل من المواصفات، وتحتاج للتحسين بشكل تزايدي.

٧. نموذج تحليل مغلف البيانات (DEA) : يستخدم في قياس الكفاءة، ويُعد طريقة مناسبة لعمل تحليل الكفاءة عندما تكون هناك مدخلات ومخرجات متعددة، يتم قياسها بوحدات مختلفة، ويمثل هذا المقياس أداة جديدة قوية للوحدات الأقتصادية، تم أستخدامه بشكل كبير ووجدت له عدة تطبيقات في وحدات مختلفة، يخدم أهداف الوحدات بوصفه مرشداً للوحدات لتطوير وتحسين أدائها وأنتاجيتها. (Copper, 2004: 13)

٨. بطاقة الاداء المتوازن (BSC) : تُعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء الوحدات الاقتصادية وأستراتيجيتها الموضوعة، وتعرف (BSC) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم الى الادارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الوحدة الأقتصادية، بالتالي فأن بطاقة الاداء المتوازن تعمل على تحقيق التكامل والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التي تحقق الاداء المستقبلي لذا يجب ان تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الاداء من الأهداف الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية.

٢-٢-٣ مستويات قياس الأداء في الوحدة الأقتصادية

تتم عملية قياس الأداء في الوحدات الأقتصادية في ثلاث مستويات كما موضح بالآتي: (القحطاني، 2012: 75).

١. المستوى الإستراتيجي: يتمثل بمستوى الادارات العليا والتابعة له، وينظر الى قياس الأداء على مستوى الوحدة لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية لتلك الوحدة).
٢. المستوى التشغيلي للعمليات: ينظر في بيئة العمل للوحدة الاقتصادية على مستوى العمليات والانشطة ، ومدى ملاءمتها لتحقيق الاهداف المرجوة.

٣. مستوى الموارد البشرية: يقيس الاداء على مستوى الفرد، ومدى ملائمة النتائج المتوقعة والتي تُعد مشتقة وجزء من العمليات عادة. وكما موضح بالشكل الآتي:

الشكل رقم (2) مستويات قياس الأداء في الوحدة الأقتصادية

المصدر: (القحطاني، مشبب بن عايض (2012) " قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، ص:75)

المبحث الثالث

الجانب العملي

أعتمد الجانب العملي على التقارير السنوية الخاصة بالمصارف عينة البحث، ومن خلال ما تم ايضاحه في الجانب النظري فإنَ بطاقة الاداء المتوازن تتضمن مجموعة من المناظير، وعليه فإن كل منظور من هذه المناظير سيتضمن مجموعة من المقاييس الكمية، ولكي نتمكن من تطبيق اسلوب بطاقة الأداء المتوازن على المصارف عينة البحث سيتم استعراض تلك المؤشرات التي يتضمنها كل منظور.

جدول (1) المؤشرات وطريقة أحتساب كل مؤشر ضمن المنظور المالي لأسلوب بطاقة الاداء المتوازن

1	العائد على الموجودات	صافي الدخل / أجمالي الموجودات × ١٠٠
2	العائد على الودائع	صافي الدخل / أجمالي الودائع × ١٠٠
3	العائد على حق الملكية	صافي الدخل / أجمالي حق الملكية ×١٠٠
4	نسبة التداول	الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة × ١٠٠

5	نسبة الأحتياطي القانوني	الأرصدة لدى البنك المركزي / أجمالي الودائع × ١٠٠

جدول (2) نتائج قياس كفاءة الأداء لمصرف المنصور وفق مؤشرات المنظور المالي للمدة (2017-2019)

المؤشرات	2017	2018	2019
العائد على الموجودات	1.014	1.216	0.509
العائد على الودائع	1.366	1.537	0.659
العائد على حق الملكية	4.602	6.407	2.664
نسبة التداول	70.392	99.705	224.960
نسبة الأحتياطي القانوني	84.706	98.639	103.877

جدول (3) نتائج قياس كفاءة الأداء لمصرف الخليج وفق مؤشرات المنظور المالي للمدة (2017-2019)

المؤشرات	2017	2018	2019
العائد على الموجودات	0.701	1.023	0.716
العائد على الودائع	1.591	2.541	1.950
العائد على حق الملكية	1.318	1.882	1.281
نسبة التداول	538.373	195.406	113.458
نسبة الأحتياطي القانوني	75.918	83.392	111.296

جدول (4) الوسط الحسابي للمنظور المالي للمصارف عينة البحث للمدة (2015–2019)

المؤشرات	مصرف المنصور	مصرف الخليج
العائد على الموجودات	0.913	0.813
العائد على الودائع	1.187	2.027
العائد على حق الملكية	3.558	1.494

نسبة التداول	131.686	282.412
نسبة الأحتياطي القانوني	95.741	90.202

من ملاحظة جدول (4) الوسط الحسابي لمؤشرات المنظور المالي للمصارف العراقية الخاصة عينة البحث وخلال مدة البحث يتبين ان هناك أختلاف نسبي بين المصرفين، أذ بلغ معدل العائد على الموجودات لمصرف المنصور (0.913)، ومعدل العائد على الودائع بلغ (1.187)، في حين شهد معدل العائد على حق الملكية أذ بلغ (3.558)، أما نسبة التداول فقد بلغت (3.558) و(95.741) كانت نسبة الأحتياطي القانوني للمصرف، أما مصرف الخليج فقد كانت معدلاته متقاربة نسبياً مع مصرف المنصور أذ بلغ معدل العائد على الموجودات لمصرف الخليج (0.813)، ومعدل العائد على الودائع بلغ (2.027)، أما معدل العائد على حق الملكية فقد بلغ (1.494)، ونسبة التداول بلغت (282.412)، في حين كانت نسبة الأحتياطي القانوني (90.202)، أذ تُعد نسب جيدة بالمجمل تُحسب للمصارف.

جدول (5) المؤشرات وطريقة أحتساب كل مؤشر ضمن منظور العمليات الداخلية لأسلوب بطاقة الاداء المتوازن

1	الأنتاجية الكلية	صافي الربح / اجمالي المصاريف × ١٠٠
2	معدل توظيف الموارد	(حق الملكية +الائتمان النقدي) / أجمالي الموجودات × ١٠٠
3	الإيرادات / الأستثمارات	اجمالي الايرادات / أجمالي الأستثمارات
4	معدل أستثمار الودائع	الاستثمارات / أجمالي الودائع × ١٠٠

جدول(6) نتائج قياس كفاءة الأداء لمصرف المنصور وفق مؤشرات منظور العمليات الداخلية للمدة(2017-2019)

المؤشرات	**2017**	**2018**	**2019**
الأنتاجية الكلية	161.113	208.897	92.851
معدل توظيف الموارد	30.904	26.884	28.891
الأيرادات / الأستثمارات	8.410	19.155	31.553
معدل أستثمار الودائع	31.376	12.345	4.979

جدول (7) نتائج قياس كفاءة الأداء لمصرف الخليج وفق مؤشرات منظور العمليات الداخلية للمدة (2017-2019)

المؤشرات	2017	2018	2019
الأنتاجية الكلية	20.231	37.669	26.472
معدل توظيف الموارد	87.046	84.028	82.188
الأيرادات / الأستثمارات	51.694	33.102	24.105
معدل أستثمار الودائع	18.886	21.551	22.472

جدول (8) الوسط الحسابي لمنظور العمليات الداخلية للمصارف عينة البحث للمدة (2015-2019)

المؤشرات	مصرف المنصور	مصرف الخليج
الأنتاجية الكلية	154.287	28.124
معدل توظيف الموارد	28.893	84.421
الإيرادات / الأستثمارات	19.706	36.300
معدل أستثمار الودائع	16.233	20.969

من ملاحظة رقم (8) الوسط الحسابي لمؤشرات منظور العمليات الداخلية للمصارف العراقية الخاصة عينة البحث وخلال مدة البحث يتبين ان هناك أختلاف نسبي بين المصرفين، أذ بلغ معدل الأنتاجية الكلية لمصرف المنصور (154.287) وتُعد نسبة جيدة جداً تحسب للمصرف، بينما بلغ معدل توظيف الموارد (28.893)، ومعدل الإيرادات الى الأستثمارات بلغ (19.706)، وبلغ معدل أستثمار الودائع (16.233)، في حين شهد مصرف الخليج تفوق في مؤشرات تارة وأنخفاض تارة أخرى أذ بلغ معدل الأنتاجية الكلية لمصرف الخليج (28.124)، وبلغ معدل توظيف الموارد

(84.421)، بينما بلغ معدل الإيرادات الى الأستثمارات (36.300)، ومعدل أستثمار الودائع بلغ (20.969).

جدول (9) المؤشرات وطريقة أحتساب كل مؤشر ضمن منظور الزبائن لأسلوب بطاقة الاداء المتوازن

1	النمو بالودائع	((الودائع للسنة الحالية – الودائع للسنة السابقة) / الودائع للسنة السابقة) × ١٠٠
2	النمو بالائتمان النقدي	((الأئتمان النقدي للسنة الحالية – الأئتمان النقدي للسنة السابقة) / الأئتمان النقدي للسنة السابقة) × ١٠٠
3	النمو بخطابات الضمان	((خطابات الضمان للسنة الحالية – خطابات الضمان للسنة السابقة) / خطابات الضمان للسنة السابقة) × ١٠٠
4	النمو بالأعتمادات المستندية	((الأعتمادات المستندية للسنة الحالية – الأعتمادات المستندية للسنة السابقة) / الأعتمادات المستندية للسنة السابقة) × ١٠٠

جدول (10) نتائج قياس كفاءة الأداء لمصرف المنصور وفق مؤشرات منظور الزبائن للمدة (2017-2019)

المؤشرات	2017	2018	2019
النمو بالودائع	25.163	26.779	(8.744)
النمو بالائتمان النقدي	1.928	6.005	15.157
النمو بخطابات الضمان	(13.151)	(40.499)	138.129
النمو بالإعتمادات المستندية	(18.889)	(40.441)	(60.317)

جدول (11) نتائج قياس كفاءة الأداء لمصرف الخليج وفق مؤشرات منظور الزبائن للمدة (2017-2019)

المؤشرات	2017	2018	2019
النمو بالودائع	(43.709)	(12.366)	(13.460)
النمو بالائتمان النقدي	(28.960)	(16.048)	(15.668)
النمو بخطابات الضمان	(67.759)	(31.493)	(14.166)
النمو بالإعتمادات المستندية	(89.075)	90.510	(47.471)

جدول (12) الوسط الحسابي لمنظور الزبائن للمصارف عينة البحث للمدة (2019-2015)

المؤشرات	مصرف المنصور	مصرف الخليج
النمو بالودائع	14.399	23.178
النمو بالائتمان النقدي	7.697	20.225
النمو بخطابات الضمان	(28.159)	37.806
النمو بالإعتمادات المستندية	39.882	(46.036)

من ملاحظة جدول (12) الوسط الحسابي لمؤشرات منظور الزبائن للمصارف العراقية الخاصة عينة البحث وخلال مدة البحث يتبين ان هناك أختلاف نسبي بين المصرفين، أذ بلغ معدل النمو بالودائع لمصرف الخليج (23.178) والنمو بالائتمان النقدي بلغ (20.225)، أما النمو بخطابات الضمان فقد بلغ (37.806)، و النمو بالإعتمادات المستندية بلغ ((46.036))، بينما مصرف المنصور فقد تفوق في مؤشرات وأنخفض في أخرى، أذ بلغ معدل النمو بالودائع لمصرف المنصور (14.399)، بينما بلغ (النمو بالائتمان النقدي)، وشهد انخفاضاً في نمو خطابات الضمان بمعدل بلغ ((28.159)) يقابلهُ أرتفاعاً بالنسبة الى النمو بالإعتمادات المستندية أذ بلغ (39.882).

جدول (13) المؤشرات وطريقة أحتساب كل مؤشر ضمن منظور التعلم والنمو لأسلوب بطاقة الاداء المتوازن

1	انتاجية العاملين	(صافي الربح / عدد العاملين) × ١٠٠
2	النمو بأعداد العاملين	((عدد العاملين للسنة الحالية – عدد العاملين للسنة السابقة) / عدد العاملين للسنة السابقة) × ١٠٠
3	النمو بالفروع	((عدد الفروع للسنة الحالية – عدد الفروع للسنة السابقة) / عدد الفروع للسنة السابقة) × ١٠٠

جدول (14) نتائج قياس كفاءة الأداء لمصرف المنصور وفق مؤشرات منظور التعلم والنمو للمدة (2017-2019)

المؤشرات	2017	2018	2019
انتاجية العاملين	5,493,996.71	7,806,446.31	2,299,516.05
النمو بأعداد العاملين	0.413	0.412	0.328
النمو بالفروع	0	0	0

جدول (15) نتائج قياس كفاءة الأداء لمصرف الخليج وفق مؤشرات منظور التعلم والنمو للمدة (2017-2019)

المؤشرات	2017	2018	2019
انتاجية العاملين	1,424,278.45	1,681,220.17	1,301,733.84
النمو بأعداد العاملين	(24.235)	18.519	(14.205)
النمو بالفروع	(20)	0	(5)

جدول (16) الوسط الحسابي لمنظور التعلم والنمو للمصارف عينة البحث للمدة (2017-2019)

المؤشرات	مصرف المنصور	مصرف الخليج
انتاجية العاملين	5,199,986	1,469,077
النمو بأعداد العاملين	0.384	18.986
النمو بالفروع	0	8.3

من ملاحظة جدول (16) الوسط الحسابي لمؤشرات منظور التعلم والنمو للمصارف العراقية الخاصة عينة البحث وخلال مدة البحث يتبين ان هناك أختلاف نسبي كبير بين المصرفين، أذ تفوق مصرف المنصور بمعدل أنتاجية العاملين أذ بلغ (5,199,986) وهذه تحسب للمصرف، أما معدل النمو بأعداد العاملين فقد بلغ

(0.384) والنمو بالفروع بلغ (0)، بينما كانت انتاجية العاملين لمصرف الخليج (1,469,077)، أما معدل النمو بأعداد العاملين فقد بلغ (18.986)، والنمو بالفروع (8.3) نتيجة فتح المصرف فروع جديدة.

بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجانب العملي والتوصل الى نتائج البحث يتم مايأتي:

١. رفض فرضية العدم التي تنص على عدم توافر تأثير لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة الرئيسية في قياس كفاءة الأداء

٢. قبول فرضية العدم التي تنص على أن هناك تقارب نسبي فيما بين المصارف العراقية الخاصة عينة البحث، وفقاً للكفاءة النسبية العائدة لكل منها.

المبحث الرابع

الأستنتاجات والتوصيات

٤-١ الاستنتاجات

١. أنَ الأساليب التقليدية لقياس كفاءة الأداء تفتقر ألى أمكانية تقديم المنفعة الاستراتيجية، ويعود السبب في ذلك الى التطور السريع في بيئة الاعمال التنافسية، لذلك استعدعت الحاجة الى استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغي المالية في عملية قياس أداء الوحدات والذي يتلائم مع التغيرات المعاصرة.

٢. تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس وتقييم الأداء، ولها الدور الكبير في ترجمة وتنفيذ استراتيجيات الوحدة الاقتصادية، فضلاً عن اعطاء رؤية واسعة لنشاطها وأهدافها.

٣. هناك تقارب نسبي في الكفاءة وفق المناظير الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن للمصارف عينة البحث خلال مدة الدراسة.

٤. رفض فرضية العدم الرئيسية التي تنص على عدم توافر تأثير لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس كفاءة الأداء من خلال مناظيرها الاربعة الرئيسية.

٤-٢ التوصيات

١. ضرورة أن تولي المصارف اهتمام اكبر للأساليب الحديثة، لقياس كفاءة الأداء ولاسيما أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

٢. زيادة فترة الدراسة وأخذ سنوات أكثر والغرض من ذلك هو الوصول الى أستقرار أكثر في كفاءة الأداء للمصارف عينة البحث.

٣. العمل على توجيه المصارف لحساب الكفاءة النسبية وبشكل سنوي لغرض الوقوف على الموقف المالي للمصارف وقياس وتقييم الأداء بشكل أفضل.

المصادر العربية

أولاً: الوثائق الرسمية

١. التقارير السنوية لمصرف المنصور للاستثمار للمدة (2017-2019).

٢. التقارير السنوية لمصرف الخليج التجاري للمدة (2017-2019).

ثانياً: الرسائل والأطاريح

١. بلاسكة، صالح "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، جامعة فرحات عباس_سطيف. كلية العلوم الأقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 19،2012.

٢. زهرة، ركاب "دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تفعيل أستراتيجية التنمية المستدامة: دراسة حالة"، (رسالة ماجستير)، جامعة أم البواقي. كلية العلوم الأقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2014،33-43.

٣. شهاب، جليل أبراهيم "أستعمال بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اداء القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية"، جامعة بغداد. المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، 2018، 30.

٤. فاضل، روعة "بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمات مصرفية عالية الجودة"، جامعة بغداد. المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، 15،2015.

٥. قمازي، نجوم "مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية: دراسة استقصائية على المؤسسات الانتاجية لولاية سطيف"، جامعة فرحات عباس_سطيف. كلية العلوم الأقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018،23.

ثالثاً: الكتب والمجلات

١. إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن: سلسلة أدارة الأداء الإستراتيجي"، دار وائل للنشر ط1، 2009.

٢. بن ساحة، علي وبوخاري عبدالحميد "التحرير المالي وكفاءة الأداء المصرفي في الجزائر: مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة،2011، 134.

٣. الدوري، عمر علي "تقييم الأداء المصرفي: الأطار المفاهيمي والتطبيقي"، دار الكتب والوثائق ط1، بغداد،2013، 13.

٤. القحطاني، مشبب بن عايض "قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الثاني لمعاهد الأدارة العامة والتنمية الأدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2012، 75.

معراج، هواري "قياس كفاءة البنوك الإسلامية والتقليدية في الجزائر"، الملتقى الدولي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،2011، 111.

المصادر الأجنبية

1. Copper, W.W, Seiford, L.M. & Joe Zhu (2004) "HandBook on Data Envelopment Analaysis", Kluwer Academic Publishers, New York.
2. Horngren, Charles t, datar ,Srikan M, Rajan , Madhav V (2015) "Cost Accounting", a Managerial Emphasis, Vol.15, p: 484.