جمهوريـــــــــة العـــــــــــراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـــــامعـــــة القـــــــادسيـة

كليـــــــة ادارة والاقتصـــــــاد

قســـم العلـــوم المـــالية والمصـــرفية

تقييم الأداء المالي في المصارف التجارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

دراسة ميدانية في مصرف الرافدين محافظة الديوانية

بحث تقدم به الطالب

(علي محمد جربوع)

الـى مجلـس قسـم العلـوم الماليـة والمصرفيـة / كليـة الادارة والاقتصاد ، وهــو جـزء مـن متطـلبـات نيـل شهـادة البكـالوريـوس

بأشراف

م . خوله راضي عذاب

١٤٣٩ هـ

٢٠١٨ م

بسم الله الرحمن الرحيم

((يرفع الله الذين امنو منكم والذين اتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير))

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة الاية (١١)

الاهداء

الى الرسول الاعظم خير البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه واله وسلم الى بلدنا الحبيب رمز الخير والاباء الى الذين سقو بدمائهم ارض الوطن

الى نبع المحبه والعطاء ابي

الى ينبوع الحنان امي

الى كل ذوي النفوس الطيبه والعقول الراجحة الى الست قسمه *الذي قدمت لي الكثير من المعلومات في اكمال بحثي*

الى اساتذتي في قسم العلوم المالية والمصرفية والى زملائي وزميلاتي الى كل من سلك طريقا يلتمس به علما اهدي ثمره جهدي المتواضع مع كل الحب والوفاء

الشكر والتقدير

الشكر لله عز وجل أولا الذي أعانني على انجاز هذا الحث المتواضع ،وبعد ذلك الى جامعتي جامعة القادسية التي قدمت لي كل العون والمساعدة عن طريق خيرة الاساتذة جزاهم الله خير الجزاء .

وبعد توجيهي الشكر لله عز وجل أجد نفسي مدينا بالوفاء والعرفان الاستاذتي ست خوله راضي عذاب الذي تفضلت بالاشراف على بحثي

وختاما .... أشكر كل من ساعدني ولو بالدعاء و الاماني الطيبة ، وجزى الله الجميع خير او الله الموفق .

(فان أصبنا فمن الله وان أخطأنا فمن أنفسنا)

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
العنوان	
الاية	أ
الاهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
قائمة المحتويات	د
المبحث الاول	١
منهجية البحث	١
اولا : مشكلة الحث	١
ثانيا : اهمية البحث	١
ثالثا اهداف البحث	١
رابعا : فرضيات البحث	١
المبحث الثاني	٢-١٠
الاطار النظري للبحث	٢-١٠
تقييم الاداء المالي للمصارف التجارية	٢-٦
اولا : مفهوم الاداء المالي	٢
ثانيا : مفهوم تقييم الاداء المالي	٢
ثالثا : اهداف تقييم الاداء المالي	٣
رابعا : اهمية تقييم الاداء المالي	٣
خامسا : مراحل عملية تقييم الاداء المالي	٤
سادسا : مقومات الاداء الجيد	٤
سابعا : اتجاهات تقييم الاداء المالي	٥
بطاقة الاداء المتوازن	٦-٩
اولا : نشأة بطاقة الاداء المتوازن	٦
ثانيا : مفهوم بطاقة الاداء المتوازن	٧
ثالثا : اهمية بطاقة الاداء المتوازن	٧
رابعا : اهداف بطاقة الاداء المتوازن	٧-٨
خامسا :مميزات بطاقة الاداء المتوازن	٨
سادسا : المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الاداء المتوازن	٨
سابعا : ابعاد بطاقة الاداء المتوازن	٩
العلاقة بين تقييم الاداء المالي وابعاد بطاقة الاداء المتوازن	٩-١٠
المبحث الثالث	١١-١٤
الدراسة التطبيقية (مصرف الرافدين)	١١-١٤
الاستنتاجات والتوصيات	١٥
المصادر والمراجع	١٦-١٧
الملحق	١٨-٢٠

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

١- ما مدى قدره نموذج بطاقة الاداء المتوازن (با بعادة) على اعطاء صوره متكاملة للإداء المالي فى المصارف

٢- هل يمكن من خلال استخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن (با بعادة) التعرف على مدى مؤشرات القوه والضعف في المصارف

٣- ما هو تقييم الاداء المالي في المصارف عينه البحث من خلال النموذج

ثانيا : اهميه البحث

١- ضرورة توفير وسائل رقابية فعاله لتقييم الاداء المالي ومحاوله الاستفادة من نموذج بطاقة الاداء المتوازن في تحديد وتوضيف المؤسسات المصرفيه

٢- الاهمية التطبيقيه النموذج بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها احد الاساليب الحديثه في مجال تقييم الاداء المصرفي

ثالثا : اهداف البحث

١- بيان احد اهم الادوات الحديثه في تقييم الاداء المصرفي بهدف الوصول الى زيادة كفاءة وفعالية العمل المصرفي

٢- معرفه مدى قدره نموذج بطاقة الاداء المتوازن على اعطاء صوره متكاملة عن الاداء المصرفي

٣- كيفيه استخدام البيانات و ألكشوفات الماليه في تقييم الاداء المصرفي

رابعا : فرضيات البحث

بناءا على ما جاء في مشكله البحث يمكن تحديد الفرضيات الاتية

١- لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين البعد المالي وتقييم الاداء المالي

٢- لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين بعد العملاء وتقييم الاداء المالي

٣- لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين بعد العمليات الداخليه وتقييم الاداء المالي

٤- لا توجد علاقة ذات دلاله احصائية بين بعد التعلم والنمو وتقييم الاداء المالي

المبحث الثاني : الاطار النظري

- تقييم الاداء المالي في المصارف التجارية -

اولا : مفهوم الاداء المالي

يعرف الاداء المالي على انه مساهمه الانشطة في خلق القيمه او الفعالية في استخدام المواد المتاحة من خلال بلوغ الاهداف الماليه باقل تكاليف ماليه (حفصي ، ٢٠١٤، ٢٤)

كما يعرف كذالك على انه مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد ماليه ومعنوية افضل استغلال لتحقيق الاهداف المسطره من قبل الادارة (عصام ، ٢٠١٢، ٦١)

ويشمل كذلك في قدره المؤسسه على تحقيق اهدافها الماليه باقل تكلفه ممكنه اي تحقيق التوازن المالي وتوفير السيوله وما عليها من التزامات وتحقيق معدل مردودية باقل تكلفه ممكنه .

من خلال ما سبق نستنتج بان الاداء المالي هو اليه تمكن من فعاليه تعبئه واستخدام الوسائل المتاحة في المصرف بأحسن صوره اي خفض التكاليف ورفع العوائد

ثانيا : مفهوم تقييم الاداء المالي

يعتبر تقييم الاداء المالي وضيفه اداريه تمثل الحلقه الاخيرة متسلسله العمل الاداري المستمر وتمثل مجموعه من الاجرائات التي يستخدمها جهاز الادارة للتاكد من تحقيق على نحو المرسوم بأعلى درجه الكفاءة .

كما يمكن تعريف تقسيم الاداء على انه عمليه المقارنه بين ما تم انجازه مع ما تم تخطيطه من طرف الادارة بغرض تحسين اداء وتطويره (بوعبدلي ،٢٠١٥، ١٦)

أو هو ببساطه شديدة قياس كفاءة الفرد على اساس الاعمال التي اداها خلال فتره معينه وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون في جماعه العمل .

ثالثا : اهداف تقييم الاداء المالي

يشمل الهدف العام العملية تقييم الاداء المالي في التاكد من الاداء الفعلي يتم وفقا الخطط الموضوعه وهناك اهداف اخرى من اهمها ما يأتي .

١- تخفيض معدل المخاطره و الاخطاء عند وضع الخطط .

٢- تحديد مراحل تنفيذ ومتابعه تقدم في الخطط و الاستتراجية

٣- توجيه الجهود الازمة التنفيذ الخطط

٤- العمل على الحصول على افضل عائد ورفع حركه التنمية

٥- الوقوف على مدى انجاز المؤسسة ومقارنتها بألاهداف المسطره

٦- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسه و اجراء التحليل الشامل لها

٧- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقه رشيدة

(دأزيت ، مبروكة ، ٢٠١٣،٩ -١٠)

رابعا : اهمية تقييم الاداء المالي

لقد اصبحت عملية تقييم الاداء ضرورة ملحه في الوقت الحاضر و خاصة في المصارف وذالك للأسباب الاتية

١- تمكننا من التاكد من التخطيط واستخدام المستلزمات الانتاج على النحو الامثل

٢- تمكننا عملية تقييم الاداء من التاكد من التوازن الموارد والاستخدامات

٣- كشف عن الانحرافات با نواعها وتحديد المسؤلين عنها وطريقة معالجتها وتلافي حصولها .

خامسا : مراحل عملية تقييم الاداء المالي

تتمثل مراحل عملية تقييم الاداء المالي في ما يأتي

١- جمع المعلومات الضرورية :- تعتبر المعلومات ضرورية ومردودا اساسيا في عملية تقييم الاداء حيث لا يمكن اتخاذ القرار دون توفير المعلومات الكافيه با الجودة العالية وفي الوقت المناسب

٢- قياس الاداء الفعلي :- هي المرحله الثانيه من مراحل عملية تقييم الاداء المالي حيث تمكن هذه المرحله المؤسسه من قياس كفاءتها وفعاليتها وذلك من خلال اختيارها لمجموعه من المؤشرات والمعايير وعليها يمكن قياس الاداء بهدف الى التشخيص ويمكن ان يتبنى من خلال الانحرافات ان وجدت (ادريس والمرسي ، ٢٠٠٦-٤٨٧)

٣- اتخاذ القرارات المناسبة من نتائج التقييم :-في كون النشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الاهداف المخططه وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وان اسبابها قد حددت والحلول الازمة لمعالجة هذا الانحراف قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الافضل في المستقبل

٤- تحديد المسؤليات ومتابعه عملية التصحيحيه للانحرافات ولتي حدثت في الخطه الانتاجية وتغذية النظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الادارات التخطيطية والجهات ألمسؤلة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت في عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة و زيادة الفعالية والمتابعة

سادسا :- مقومات الاداء الجيد

يقصد بمقومات الاداء الجيد بمجموعه من الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفيرها للحكم على مدى كفاءة وفعالية اداء المنظمه وهذه المقومات هي (السلمي ،٢٠٠٥ ، ١٣٢)

١- الادارة الاستراتيجية :- هي ذلك الاسلوب الذي من خلاله تقوم الاداره العليا ببناء استراجيات المنظمه

٢- الشفافية :- هي الحق في الوصول الى المعلومات ومعرفة اليات اتخاذ القرار المؤسسي وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع المعايير الاخلاقية

٣- أقرار مبدأ المساءلة والعدالة :- وممارسة فعليا من ادارات العليا كمبدأ مكمل التقييم ألأداء فالموضف الذي يعطي مسؤليات وصلاحيات اداء الوضيفة محدده

٤- تطوير نظام الحاسبة :- اذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن الحصول على البيانات المالية والمحاسبة السليمة التي تعبر أحدى المرتكزات رقابة الأداء

سابعا :- أتجأهات تقييم الأداء المالي

يعد أسلوب الموشرات أو النسب الماليه من أساليب التحليل المالي حيث يرجع الى بداية القرن العشرين نتيجة الظهور طبقة المدراء المحترفين وأنفصال الملكيه عن الأداره في المشروع مما أتبع ذلك ضرورة نشر النتائج والتقارير الدورية وقد لزم ذلك الانجاز الى أعداد كثير من النسب والمؤشرات المالية التي تخدم جميع الاطراف وهناك اتجاهين رئيسيين لتقييم الاداء المالي وهما

١- الاتجاه التقليدي (النموذج المحاسبي)لتقييم الاداء :-

يشير (Sinkey، 2008، 53) الى ان هذا النموذج المحاسبي يتمتع بمزايا عده منها انه يتوافق مع المبادئ المحاسبيه وسهل الاستخدام حيث ان هذا الاتجاه يركز على العلاقة بين السعر السهم من الارباح التي حققتها المنظمة وان أسعار الاسهم تتحدد عن طريق هذه الارباح المحققه .

لانه من الصعب الاعتماد على هذا النموذج في حالة تقييم اداء المنظمة من وجهة نظر هدف تعظيم ثروة الملاك فمقاييس لاتعني بالضرورة وجود قيمه للمالكين وذلك بسبب عدم وجود علاقة مؤكده بين تقييم الاداء في السوق الماليه

٢- الاتجاه الحديث (النموذج الاقتصادي) لتقييم الاداء

ظهرت الحاجه الى استخدام مقاييس اداء جديدة لتقديم معلومات مباشره حول كيفية قيام المنظمة باالمساهمة في تعظيم ثروة المالكين وتوليد القيمة لها . حيث يبنى النموذج الاقتصادي على فرضية أساسيه للنظرية المالية مفادها ان المستثمر الرشيد يقوم بتقييم اسهم الشركة التي يريد الاستثمار فيها بناء على قيمة التدفقات النقدية المستقبليه التي يمكن ان يحصل عليها من هذا السهم الامر الذي يؤدي الى زيادة الاهتمام بالقيمه الاقتصادية المضافة كأداة مباشرة تركز على الجانب الاقتصادي والنظرة الى الامام وهي تعتبر مقياسا للشمولية للربحية وادارة المخاطرة معا

بطاقة الاداء المتوازن

اولا :- نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ترتكز الانظمة المحاسبية التقليدية على قياس الأداء المالي للمنظمات مما يؤدي الى خلق حـاله خـلط بـين اسـتراجية المنظمة وطرق قياس الأداء بألاضافة الـى انها تعكس قيـمة أغلب الاصول غير الملموسه التي تمثل جانبا مهما للقيمة السوقيه كالمعرفة او المهارات لدى العاملين والعلاقات مع الزبائـن والمدراء وغيرها الان المؤشرات المالية تعالج الاداء المتوازن الحالي والماضي فقد اتجهت المنظمات الى تطوير والابتكار انظمة ومؤشرات اداء تعالج المستقبل وتأخذ بعين الاعتبار الاصول غير الملموسة وقد تعرضة بيئة الاعمال الداخلية والخارجية لمجموعة من المتغيرات واستدعت بالمنظمة الى ايجاد أداة قياس تتماشئ وهذه المتغيرات ومن ابرز هذه المتغيرات ما يا تي (فاطمة رشدي ، سويلم عوض ، ٢٠٠٨ ، ٧٨)

١-زيادة هذه المنافسه على المستويـن المحلي والدولي

٢- ظهور ثورة تكنلوجية في مجال الانتاج وانظمة المعلومات

٣- ظهور تغيرات تحولات جذرية في اهداف المنظمات للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسه الشديدة أصبح الزبون هدفها الاساسي

٤- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة ادارة ومداخل اتخاذ القرارات واساليب اللانتاج ترتب عليها تطبيق الاداره الاستتراتيجيه التوقيت المنظبط للمخزون والجودة الشاملة

٥- تركز المقاييس التقليدية النتائج الاجل القصير بالتالي أصبحت المنظمات تركز لذلك على الاجل الطويل نظرا للاهمية البالغة بالتالي على أثر هذه المتغيرات ظهرت ما يعرف ببطاقة الاداء المتوازن وقد كان ظهورها بالشكل الاتي

قي بداية ١٩٨٣ م كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمة الادائها وذكر ان هناك ابعاد مفقوده في عملية قياس وهي المقاييس غير المالية في سنة ١٩٨٧ م ظهر كتاب بعنوان "Relerant Loss" لكل من Kaplan & Janson حيث ظهر مدخل الاداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت الى المدخل التقليدي وكان اول ظهور رئيسي لبطاقة الاداء المتوازن على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس الوحدة البحث David Norton (KPMCO) وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا عن أثنتي عشر مؤسسة في كل من كندى والولايات المتحدة الامريكية من اجل تقييم ادائها وان اول بطاقة تقييم متوازي تم استخدامها في شركة ANOLAG DEVEC حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة الاكثر شمولية من المداخل السابقة وتقييم الاداء المالي وقد شملت البطاقة جوانب خاصة مثل السرعة والتسليم للزبون وجودة ودورة العمليات التطبيقية وفاعلية وتطوير منتجات جديده بالاضافه الى المقاييس المالية

ثانيا :- مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

عرفت بطاقة الاداء المتوازن بانها تعمل على تعزيز التوازن بين المقاييس الاستتراجيه في محاولة تحقيق الاهداف طويلة الاجل التي يستوجب تحقيقها بحيث تترجم البطاقه الاهداف الشركة واستراجياتها الى مجموعة من الاجرائات والتي تمثل اطار عمل تطبيق وتنفيذ هذه الاستتراجيات وتقسيم ادائها الى اربعة ابعاد هي البعد المالي والعملاء والعمليات التشغيلية والداخلية والتعلم (ابو بكر ،٢٠١٣، ٨٣)

كما عرفة بانها احدى الوسائل الادارية المعاصره التي تستند الى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاهات الاستراجيه للمنظمة وقياس مســتوى استخدام في الاداء باتجاه تحقيق الاهداف (محار ،٢٠١٢، ١٦)

بناءا على ما سبق يستنتج الباحثون بطاقة الاداء المتوازن على انها نظام للادارة الاستراجية ونــوع من الاساليب الادارية الحديثة تقوم بترجمة الاهداف الى معايير ومقاييس ووسيله لتوصيل استراجية الادارة الى العاملين

ثالثا :- اهمية بطاقة الاداء المتوازن

تمثل اهمية بطاقة الاداء المتوازن في ماياتي

١- توضيح وترجمة رؤية واستراجية المنظمة

٢- توصيل وربط الاهداف ولاستراجية وترتيب المبادرات الاستراجية

٤- تقييم الاستراجية

رابعا :- اهداف بطاقة الاداء المتوازن

هناك العديد من الاهداف تسعى بطاقة الاداء المتوازن لتحقيقها في المنظمة .

توجه بطاقة الاداء المتاوازن المنظمات الى تركيز اهميتها على تحقيق رسالتها بعد ان كان اهتمامها منصبا على المحور المالي فقط بالتالي اصبح اهتمام المنظمات على المدى البعيد والمدى القصير وبعد ان كان مقتصرا على الاداء المالي الذي يقيس الاداء في المدى القصير والربط بين الخطة السنوية قصيرة الاجل وبين الاستراجيات طويلة الاجل وتحقيق فهم اداري اعمق لترابط بين القرارات والاهداف الاستراجية المحدده .

ويمكن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على كافة المستويات الادارية ووضع اولويات لكل مستوى اداري بما يوفر اداة اتصال توضح الاهداف الاستراجية لكل من يعمل في المنظمة بالاضافة الى انه يوفر التوازن بين القياس والتقييم حيث ان الامور التي يصعب قياسها ماليا يمكن ان يكون لها تاثير كبير في استمرار المنظمه اوفشلها (احمد ، ٢٠٠٩، ٩)

ويستنتج الباحثون من الاهداف ان بطاقة الاداء المتوازن الى اشراك كل عامل في التخطيط الرفع حركة العمل من اجل التمييز في مجال الخدمة والمنتج في ظل المنافسة الكاملة وعتبار العامل جزء من راس المال المستثمر في المنظمة والقيام بالتدريب المستمر والتطوير والتقليل من الاخطاء التي تعوق سير العمل

خامسا :- مميزات بطاقة الاداء المتوازن

ان تصميم الجيد لبطاقة الاداء المتوازن يتميز بعدة نقاط توضح نتائج السبب والنتيجة التي تساعد في تؤهيل الاستراجية لكل اعظاء المنظمة وتهتم بطاقة الاداء المتوازن في المنظمات الهادفة الى الربح على المقاييس ولاهداف المالية تهتم بطاقة الاداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام التقليدي وتحدد بطاقة الاداء المتوازن عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجالات القياس (عبدالمجيد ، ٢٠١١ ، ٥٠)

ويستنتج الباحثون ان مميزات بطاقة الاداء المتوازن تعمل على توضيح التخطيط الاستراتيجي الى كلالعاملين في المنظمة

سادسا :- المعوقات التي تواجة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

هنالك مجموعة من المعوقات التي تواجة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن (Jakosen، 2008 ،10)

١- عدم التزام الاداره والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

٢- عدم التزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الاجل والموازنات السنوات في الوقت المحدد الها

٣- القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون امكانية تقييم اداء المنظمة بالتي عدم امكانية مراقبة تقدم نحو الاهداف

٤- صعوبة توجة فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجي

٥- عدم التوافق في الاداء في اختيار مقاييس الاداء

٦- مقاومة العاملين للتغير

سابعا :- ابعاد بطاقة الاداء المتوازن

ظهرت بطاقة الاداء المتوازن مفاهيما يضمن تتبع تقييم الاداء الاستراتيجي بالمسار الصحيح من خلال ترجمة اهدافها الاستراتيجيه الى مجموعه من المؤشرات المالية اذ ان نشأة هذه البطاقة باربعة ابعاد اساسية متكاملة مع بعضها البعض وهم (المالي ، والزبائن ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو) ويمكن توضيح هذه الابعاد الاربعه كما ياتي

١- بعدد المالي التقييم الاداء :- تكمن اهمية البعد المالي في امكانية التعبير من خلاله عن مجموعه من القضايا الاقتصادية والاحداث والعمليات التي تقوم بها الوحده ويشمل هذا البعد المؤشرات المالية التي تعتبر صافي ارباحا تشغيليه ومعدل العائد على راس المال المستثمر والنمو في المبيعات والتدفقات النقدية

٢- بعد العملاء :-اصبح اهتمام المؤسسات في الوقت الحاضر بالعملاء الحاليين ومحاولة جذب عملاء جدد كما اصبح الاهتمام بارضاء العملاء والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم من اولويات المؤسسه وذلك من خلال تقديم منتجات جديده ومتنوعه

٣- بعد العمليات الداخلية :- ويركز هذا البعد على كيفية ترجمة المؤسسه وقامها بتحويل المدخلات الى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعميل ومن ثم صيانة هيكل عملياتها التشغيلية بتحديد مايجب ان يتميز وتتفوق فيه لكي تصبح اكثر نجاحا وتطورا ويتطلب بناء العمليات التشغيلية الداخيه بشكل سليم وفعال تحليلها الى مجموعة من الانشطة المكونة الها وتحديد كل منها بناء على القيمة التي يكتسبها المنتج .

٤- بعد التعلم والنمو :- يعتبر مجال الابتكار والتعلم احد محددات نجاح الوحات الاقتصادية في ظل بيئة تغلب عليها المنافسة حيث يعتمد في الاساس على قدرات ومهارات العاملين على الابداع والتطور والابتكار با لاضافة الى مواكبة التطورات التكنلوجية بهدف الوصول الى ابتكارات متجددة التحسين الجودة وزيادة الانتاجية وتقصير زمن الانتاج وذلك ببذل جهود اضافية في التدريب والتعليم العاملين وهذا ما يعود بالفائدة على الوحدة الاقتصادية ومن ثم تحسين موقفها التنافسي ومن مؤشرات التي تترجم منظور التعلم والنمو اهمها (مؤشرات القياده ، دوران الموظفين ، متوسط سنوات الخدمة للمواطن) وكذلك يتعلق هذا البعد بالوسائل التي تستعمل البلوغ الاهداف الاستراتيجية

العلاقة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وتقييم الاداء المالي

ترتبط المقاييس للنموذج بسلسلة من العلاقات السببية ولهذا فقد اعد كل من KAPLAN & NORTON على ان الاهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية والغير المالية و يتضمن النموذج مقاييس للمخرجات ومحركات الاداء تربط معا في مجموعة من العلاقات السببية . كما يمكن ان تكون هناك علاقة سببيه داخل البعد نفسه وهذا كله يؤدي الى زيادة الحصة السوقية ومنه تحقق مردود للمؤسسة وهناك ترابط بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن والاداء المالي في المؤسسة وهي كإلاتي

١- البعد المالي لتقييم الاداء المالي :- لقد سار عن بعض المنشأة اعتمادا منها أن ربط التعويض المالي بالاداء يشكل حافزا قويا الى خلق تلك الروابط التحقيق الاهداف طموحه مرتبطة بمتوسط مرجح على مؤشرات مالية هي (العائد على رأس المال ،الربحية ، التدفق المالي ، التكلفة التشغيلة ، ورضاء العاملين)

٢- بعد العملاء لتقييم الاداء المالي :- تمثل الخارطة الاستراتيجية خلق المنظمة للقيمة التي تقدمها الى عملائها حملة الاسهم وموظفيها فتشكل الخارطة الاستراتيجية من خلال الروابط باستخدام علاقة اكثر أثر بين الاهداف الاستراتيجية المكونة لكل بعد من الابعاد الاربعة وتظهر الخارطة الناتجة من المستوى الاعلى كيف تقوم المنظمة بخلق استراتيجية الحملة اسهمها وزبائنها فهي اكثر ادوات الاتصال الاستراتيجي فعالية

٣- بعد العمليات الداخلية لتقييم الاداء المالي :- هناك اهمية كبيره الى وجوداداء الاجرائاتالداخلية للعمل لانها تعتبر نقطة اتصال بين الموردين والزبائـــن لهذا فهي تعمل على تحويل مدخلاتها الى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة في الوقت المطلوب

٤- بعد التعلم والنمو لتقييـــم الاداء المالـــي :- قد يوجه القائمون على تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن مقاومة للتقييد في البدايه خاصة اذا كانت ثقافة يمكن ان تشكل مصدر التهديد للمنظمة الاتشجيع الابتكار والتجديد وذلك لان بطاقة الاداء المتوازن تســاعد على تحديد مسئولية كل فرد وقســم داخل المنظمة ودورة ومدى مساهمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية النهائية وكذلك مستــوى ادائه مقارنة بالاخرين وذلك بدوره يجعل الافراد الذين كانو بعيد عن المساءلة ومستوى ادائهم اقل من المستوى المستهدف

ونستنتج من ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ان التقييم الاداء المالي لها دور كبير لعملية تقييم الاداء من خلال ربط التعويض المالي بالاداء او خلق المنظمه للقيمة التي يقدمها للزبائن اوتحويل المدخلال الى مخرجات بأعلى درجة من الجوده اوتحديد مسئولية كل فرد في المؤسسة ومستوى ادائه مقارنة بالاخرين بالتالي يجب على القائمين بتقديم الاداء المالي ان يتفاعل مع الاساليب الادارية الحديثة في مجال التطورات الجديدة في المقاييس المستخدمة ومدى العائد الذي سوف يحققه اذا قامت بتطبيقه وكيف يمكننا توصيل فكرة الى كل افراد المؤسسة من خلال عقد الكثير من الورش ومعرفة التحديات التي تواجه بيئة التشغيل الحالية .

المبحث الثالث
الدراســة التطبيقيــة
(مصــرف الرافديــن ٣١٥)

- تحليــل البيانــات

اولا : البعــد المالي

الفقرات	المقياس										المتوسط الحسابي
	اتفق تماما(5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق اطلاقا(1)		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
1	1	6%	6	40%	4	27%	4	27%	0	0%	3.26
2	1	6%	7	47%	6	40%	1	6%	0	0%	3.53
3	2	13%	8	54%	5	34%	0	0%	0	0%	3.73
4	2	13%	10	66%	1	6%	1	6%	1	6%	3.8
5	2	13%	6	40%	3	20%	4	27%	0	0%	3,4
6	0	0%	8	54%	6	40%	1	6%	0	0%	3.46
المتوسط الحسابي الاجمالي											3.53

اتضــح لنــا مــن خــلال الدراســة التطبيقيــه فــي مصــرف الرافديــن ان اهــم عبــارة مــن عبارات البعد المالــي هــي العبارة رقم (4) (يتناسب حجــم اربــاح المصــرف مــع حجــم ونوعيــة الخدمــات المصرفيــة المقدمة واستثمارات المصرف) حيث حصــل علــى أعلــى متوســط حسابي بلــغ (3.8) وأقــل عبــارة من عبارات البعد هــي عبارة رقم (1) (تتناســب نسبــة الاربــاح الموزعــه علــى المساهمين مــع توقعاتهم) فقــد حصلــت علــى اقــل متوســط حســابي بلــغ (3.26)

وبشكل عــام فقد حصــل البعــد المالــي علــى متوســط حسابــي بلــغ (3,53) ويعــد هــذا مؤشــر في صالــح مصــرف الرافديــن بــان لديهــم قاعــدة مــن البيانــات الجيــده فــي استخــدام بطاقــة الاداء المتــوازن

ثانيا : بعد الزبــون

الفقرات	المقياس										المتوسط الحسابي
	اتفق تماما(5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (٢)		لا اتفق اطلاقا(1)		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
1	1	6%	11	74%	3	20%	0	0%	0	0%	3.86
2	1	6%	6	40%	6	40%	1	6%	1	6%	3.33
3	5	34%	6	40%	4	26%	1	6%	1	6%	4.06
4	2	13%	6	40%	5	34%	2	13%	0	0%	3.53
5	4	26%	6	40%	4	26%	1	6%	0	0%	3.86
6	5	34%	6	40%	3	20%	1	6%	0	0%	4.4
المتوسط الحسابي الاجمالي											3.84

اتضح لنا من خلال الدراسة التطبيقية في المصرف ان اهم عبارة من عبارات هذا البعد هي رقم (6) (يتم الحصول على ولاء الزبون من خلال تقديم الخدمات المصرفية في اقصر وقت) فقد حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.4) واقل عبارة هي العبارة رقم (2)(يقع عدد الشكاوي المقدمة ضمن الحدود المتوقعة) حيث حصلت على اقل متوسط حسابي بلغ (3.33)

وبشكل عام حصل بعد الزبون على متوسط حسابي بلغ (3.84) وهذا يدل على ان جميع افراد العينة يوافقون على جميع العبارات بعد الزبون مما يدل على ان استراتيجية مصرف الرافدين الخاصة بالزبون ناجحة وايجابية وتعزي النتائج الايجابية لهذا البعد الى تقديم المصرف الخدمات المصرفية المتنوعة وبدرجة مناسبة من الجودة والتميز وتلبي طموحات الزبون اذن نجاح المصرف في ما سبق يعد ضمان وتعزيز استمرارية رضى الزبائن الحاليين وكذلك لاستحواذ على زبائن جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية

ثالثا : بعد العمليات الداخلية

الفقرات	المقياس										المتوسط الحسابي
	اتفق تماما(5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق اطلاقا(1)		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
1	5	34%	6	40%	2	13%	2	13%	0	0%	4.33
2	2	13%	5	34%	6	40%	2	13%	0	0%	3.46
3	3	20%	4	26%	6	40%	2	13%	0	0%	3.53
4	1	6%	8	54%	2	13%	4	26%	0	0%	3.4
5	4	26%	2	13%	6	40%	2	13%	1	13%	3.4
6	4	26%	6	40%	4	26%	1	6%	0	0%	3.86
المتوسط الحسابي الاجمالي											3.66

اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية في مصرف الرافدين ان اهم عبارة من عبارات بعد العمليات الداخلية هي العبارة رقم (1) (يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة المصرف لاحتياجاته ورغبات الزبائن) حيث حصل على اعلى متوسط حسابي بلغ (4.33) وقل عبارة من عبارات هذا البعد هي العبارة رقم (4) (تعد نسبة التكاليف غير المباشرة المحصلة على الخدمات المصرفية معقولة) حيث بلغ متوسط الحسابي لهذه العبارة (3.4)

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد (3.66) هذا يدل على ان جميع افراد العينة يوافقون على جميع العبارات محور بعد العمليات الداخليه وبذلك نستدل على ان المقاييس الخاصه بهذا البعد متوفرة لدى مصرف الرافدين وهذا دليل اخر يوكد على تسهيل مهمة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المصرف

رابعا : بعد التعلم والنمو

الفقرات	المقياس										المتوسط الحسابي
	اتفق تماما(5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق اطلاقا(1)		
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
1											3.73
2											3.66
3											3.86
4											4
5											3.33
6											3.93
المتوسط الحسابي الاجمالي											3.75

من خلال الدراسة التطبيقية في مصرف الرافدين اتضح لنا ان اهم عبارة من عبارات بعد التعلم والنمو هي العبارة رقم (4) (يتمسك الموظفون في المصرف بوظائفهم بدرجة كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4) واقل عبارة من عبارات هذا البعد هي(يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافات والحوافز) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33) وهو اقل المتوسط حسابي بين عبارات البعد

وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لعبارات بعد التعلم والنمو (3.75) وهذا يدل على ان جميع افراد العينه يوافقون على العبارات البعد ويعد هذا موشر ودليل لصالح مصرف الرافدين الامكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن

وبعد الاطلاع على نتائج الدراسة الميدانية نستنتج ان اكثر بعد فعالية من ابعاد بطاقة الاداء هو بعد الزبون الانه حصل على أعلى متوسط حسابي من بين الابعاد الاربعة حيث بلغ (3.84) بسبب استراتيجية المصرف الناجحة اتجاه الزبون من خلال تقديم الخدمات المصرفية في اقصر وقت وبدرجة مناسبة من الجوده والتميز ودراسة المصرف لاحتياجاته ورغبات الزبون

الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية كانت الاستنتاجات كلاتي

١- هناك علاقة طرديه قوية بين البعد المالي وتقييم الاداء المالي حيث اوضحت النتائج ان حجم الارباح المصرفية تتناسب مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة وتوفير الارباح الداخليه والخارجية للمصرف ارباحا تلبي الاهداف الاستثمارية
٢- هناك علاقة طرديه قوية بين البعد الزبون وتقييم الاداء المالي حيث اوضحت النتائج انه يتم الحصول على ولاء الزبون من خلال تقديم الخدمات المصرفية با قصر وقت ويقع عدد الشكاوى ضمن الحدود المتوقعه
٣- هناك علاقة طرديه قوية بين بعد العمليات الداخلية وتقييم الاداء المالي حيث اوضحت النتائج انه يتم توفير الخدمات المصرفية للزبائن من خلال دراسة المصرف الاحتياجاته ورغبات الزبون
٤- هناك علاقة طرديه قوية بين بعد التعلم والنمو وتقييم الاداء المالي حيث توجد رغبه استعداد لدى الموظفون لبذل الجهد والعطاء من اجل المصرف ويوجد نظام فعال للمكافئات والحوافز
٥- ان لدى مصرف الرافدين الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن
٦- يهتم مصرف الرافدين بالأبعاد الأربعة للبطاقة وهي بعد الزبون و التعلم والنمو والعمليات الداخلية والبعد المالي على التوالي

ان الاداء الجيد في مصرف الرافدين يعزي الى الاهتمام ببعد الزبون وهذا مؤشر على ان تركيز واهتمام المصارف التجارية (مصرف الرافدين) ببعد الزبون والتعلم والعمليات الداخلية اكثر من الاهتمام بالبعد المالي

التوصيات

في ضوء ما توصل اليه الدراسة من نتائج يوصي الباحث بمجموعه من التوصيات على النحو التالي
١- ضرورة ان تعمل المصارف التجاريه على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن باعتبارها نظاما متكاملا للإدارة الإستراتيجية وذلك الان تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي
٢- نشر مفهوم بطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجاريه وعمل ورش عمل تناقش كيفية تطبيق هذه البطاقة داخل المصارف
٣- عمل حوافز مشجعه للعاملين يخلق نوع من الرضى الوظيفي ويجعل الموظف يقوم بالتضحية من اجل العمل لصالح المصرف
٤- عمل المزيد من البحوث عن بطاقة الاداء المتوازن لندرة الدراسات الموجودة بالعراق

المصادر و المراجع

أ - الكتب

- احلام بوعبدلي ، سياسات البنوك التجارية ومؤشراتها ، عمان ،دار الجنان للنشر والتوزيع ،الطبعة الاولى ،٢٠١٥، ١٦

- إدريس ، ثابت عبد الرحمان ، المرسي ، جمال الدين محمد ، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٦

- السلمي ، علي ، السياسات الادارية في عصر المعلومات ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٥

-المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الادارة الاستراتيجية بمقياس الاداء المتوازن ، المنصورة ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،٢٠٠٦

ب - الدوريات والبحوث

- دازيت ، خديجة ومبروكة ، معطالله ، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير في علوم التسيير مقدمة الى مجلس كلية الاعلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة قاصدي مارباح - ورقلة ،٢٠١٣

- محار عبد الله خليل ، تطبيق اساليب المحاسبة الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردن ، عمان ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، رسالة ماجستير ، ٢٠١٢

- عباس عصام ، تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص : مالية مؤسسة ، جامعة قاصدي مارباح - ورقله ،٢٠١٢

- عوض ، فاطمة رشدي ، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الاداء المتوازن ونظام التكاليف في تطوير اداء المصارف الفلسطينية على اساس الانشطة ، غزه ، الجامعة الاسلامية ، كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل ،٢٠٠٩

ج- المجلات

- ابو بكر مفتاح شاجون ، بطاقة الاداء المتوازن ، طرابلس ، جامعة مصراتة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، مجلة جامعة سبها للعلوم الانسانية ، الجلد ١٢ ، العدد الاول ،٢٠١٣

- احمد يوسف ودودين ، معوقات استخدام بطاقة الاداء المتوازن في البنوك التجارية الاردنية ، عمان ، جامعة الزرقاء الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ،المجلد ٩ ، العدد الثاني ،٢٠٠٩

- المصادر الاجنبية

- Jakoobsen . Morten . Balanced score card derelopment in Lithuan companies : case study of the Lithuan consulting engineering Compeng . MSC in finance and international Business Mastr thesis . Aarhus school of Business . Unversty of Aahus .Lithnanjan.2008

-Sinkey .Joseph . commerclal Bank Pinancial Management .2008

الملحق

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

العلوم المالية والمصرفية

م/استبيان

السيد الموظف المحترم .

تحية طيبة...

نضع بين يديك الاستبيان لانجاز البحث ((تقييم الاداء المالي في المصارف التجارية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن)) يرجى الاجابة بدقة وموضوعية على فقرات الاستبيان ولا داعي لذكر الاسم كون النتائج تستخدم لأغراض البحث العلمي

الباحث

علي محمد جربوع

نبذه مختصره عن بطاقة الاداء المتوازن (BSC)

بطاقة الاداء المتوازن تمثل نظاما اداريا شاملا يربط الروية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية ويتم توزيعها على ابعاد البطاقة (البعد المالي ،بعد الزبائن ،بعد العمليات الداخليه ، بعد التعلم والنمو). وتهدف بطاقة الأداء المتوازن الى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى اعمال تشغيلية وضرورة النظر الى بطاقة الاداء المتوازن على انها أداة لترجمة روية وإستراتيجية المنظمة الى اهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاما اداريا متكاملا

القسم الاول : معلومات العامة

١- المؤهل العلمي

أ-بكالوريوس ب- ماجستير ج- دكتوراه د- اخرى حدد _____

٢- عدد سنوات الخبره في العمل المصرفي

أ- اقل من ٥ سنوات ب- من ٥-١٠ سنوات ج- اكثر من ١٠ سنوات

٣- عدد الدورات التدريبيه التي التحقت بها في مجال العمل المصرفي

أ- لا توجد ب- (٤) دورات او اقل ج- اكثر من (٤) دورات

القسم الثاني : الرجاء وضع اشارة الصواب(√) امام الاجابة التي تتفق معها او ما ترها مناسبة للعبارات الاتية

اولا :- البعد المالي

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
١	تتناسب نسبة الارباح الموزعه على المساهمين مع توقعاتهم					
٢	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار					
٣	يتناسب حجم ارباح المصرف مع حجم ونوعية الخدمات المصرفيه المقدمه واستثمارات المصرف					
٤	توفير الاستثمارات الداخليه والخارجية ارباحا تلبي اهداف السياسة الاستثمارية للمصرف					
٥	تعمل الإداره على زيادة المبيعات من الخدمات المصرفيه المتنوعة عبر الدخول في مجالات جديدة					
٦	يوجد نمو متوازن لمزيج الايرادات من الانشطة الاستثمارية					

البعد الثاني :- بعد الزبون

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
١	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن الخدمات المصرفيه المقدمه من المصرف					
٢	يقع عدد الشكاوي المقدمه ضمن الحدود المتوقعه					
٣	تتناسب حصة المصرف من حيث عدد الزبائن في السوق المصرفيه مع قدرات الذاتيه المتاحه					
٤	يقدم المصرف الخدمات للزبائن ذات الربحيه المرتفعه بشكل متميز					
٥	يسعى مقياس رضا الزبائن الى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي والمعنوي					
٦	يتم الحصول على ولاء الزبون من خلال تقديم الخدمات المصرفية في اقصر وقت					

البعد الثالث :- بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
١	يتم توفير الخدمات المصرفيه للزبائن من خلال دراسة المصرف لاحتياجاته ورغبات الزبائن					
٢	تفوق الخدمات المصرفيه المستحدثه (لجديدة) توقعات الزبائن					
٣	يتم توفير الخدمات المصرفيه المستحدثه (الجديدة)في الوقت المناسب					
٤	تعد نسبة التكاليف غير المباشره المحصله على الخدمات المصرفيه معقولة					
٥	يستجيب المصرف الشكاوى الزبائن ويتم معالجته الخلل في وقت قصير					
٦	يتم توفير درجه ممكنه من الجوده في الاداء الخدمات المصرفيه بأقل تكلفه ممكنه					

البعد الرابع :- بعد التعلم والنمو

الرقم	العبارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق اطلاقا
١	يقدم المصرف برمجه تدريبيه كافيه وملائمة للموظفين.					
٢	يهتم المصرف بتدريب الموظفون لتطوير قدراتهم كل حسب حاجه وحسب حاجة المصرف					
٣	يوجد عدد مناسب من الموظفون الذي يمتلكون علميه خاصة ومفيدة للعمل					
٤	يتمسك الموظفون في المصرف بوظائفهم بدرجه كبيره					
٥	يوجد لدى المصرف نظام فعال للمكافآت والحوافز					
٦	توجد رغبه واستعداد لدى الموظفون لبذل الجهد والعطاء من اجل المصرف					