

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

**Over the possibility of using the Balanced Scorecard to improve performance  
measurement of Iraqi banks  
An Applied Research in the Rafidain Bank.**

أ.م.د صلاح صاحب شلكر البغدادي  
كلية التراث الجامعة

زيدون فريق عبد العابدي  
وزارة التربية

**المستخلص**

لقد كانت المصارف من المؤسسات التي تهتم بشكل كبير بموضوع تقييم الأداء ، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الذي يمكنها من تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية على حد سواء ، في ظل المنافسة العالمية الشديدة لذلك تنطلق مشكلة البحث من اعتماد المصارف في تقييم أداء أعمالها على المؤشرات المالية التقليدية فقط التي أصبحت غير كافية لمواكبة التطور المستمر في بيئة الأعمال مما يستوجب العمل على استخدام المعلومات الضرورية اللازمة لتقييم أداء جميع أنشطة المصرف عن طريق إستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس الأداء وبيان أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء مصرف الرافدين فضلا عن بيان مقدار رضى العاملين والزبائن على الخدمات المقدمة من المصرف .

**Abstract**

Banks was one of the institutions that are highly concerned with the issue of performance evaluation, in order to achieve optimal use of resources that enable them to achieve operational and strategic objectives both in light of the global competition fierce for the start of the research problem of banks to adopt in assessing the performance of the realization of just the traditional financial indicators which has become insufficient to keep pace with the constant evolution in the business environment, which requires work on the use of the necessary information needed to evaluate the performance of all the Bank's activities through the use of the Balanced Scorecard method. The research aims to shed light on the dimensions of performance metrics and Balanced Scorecard and the statement of the impact of the application of balanced performance to improve the performance of the Rafidain Bank card as well as a statement of the amount of satisfaction of employees and customers on the services provided by the bank.

## المقدمة

أن قياس الأداء وتقويمه يعدان ضروريين، وهما من العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسة، في ظل التطور السريع في بيئة عمل هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها، فإن الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية فحسب أصبح غير مجدي للأسباب الآتية :-

- إستناد التحليل المالي التقليدي إلى القيم التاريخية الواردة في القوائم المالية، التي حدثت في الماضي وتختلف تمامًا عن الواقع الحالي أو المستقبلي .

- تجاهل هذه المؤشرات للعوامل الخارجية، من (منافسين، ورضا الزبائن، والبيئة المحيطة بالمؤسسة).

- تجاهلها للجودة، وتنمية الموارد البشرية، والتطوير والابتكار .

- غياب البعد الاستراتيجي في التحليل المالي التقليدي لغرض معرفة ما إذا كان أداء هذه المؤسسات يتفق وهدفها الاستراتيجي .

- تجاهلها لظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر عند قياس الأداء الماضي للمؤسسة.

- تعامل التحليل المالي التقليدي مع الأهداف قصيرة الأجل دون تلك طويلة الأجل .

لذلك، وفي ضوء هذا القصور للمؤشرات المالية التقليدية في التأكيد على الأهداف الطويلة الاجل في تقويم أداء المؤسسات، تقوم بطاقة الأداء المتوازن بتوسيع إطار قياس الأداء عن طريق اهتمامها بالأبعاد الآتية :-

1- البعد المالي .

2- بعد الزبائن .

3- بعد العمليات الداخلية .

4- بعد التعلم و النمو .

تتطلب مشكلة البحث من اعتماد المصارف في تقويم أداء إعمالها على المؤشرات المالية التقليدية فحسب وتجاهلها للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها وبالتالي عدم توفر المعلومات الضرورية اللازمة لتقويم أداء جميع أنشطة المصرف .

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس الأداء وبيان أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء الأنشطة الخاصة بمصرف الرافدين فضلا عن بيان مقدار رضى العاملين والزبائن على الخدمات المقدمة من المصرف .

ولغرض تحقيق أهداف البحث فقد جرى تقسيم البحث إلى أربعة فصول لتغطية الجانبين النظري والعملي.

### 1- منهجية البحث

#### 1-1- مشكلة البحث

1- اعتماد المصارف في تقويم أداء إعمالها على المؤشرات المالية التقليدية فقط .

2- عدم توفر المعلومات الضرورية اللازمة لتقييم أداء جميع أنشطة المصرف .

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
 بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

3- عدم استخدام الاساليب الحديثة في تقييم الاداء المصرفي ومن هذه الاساليب بطاقة الاداء المتوازن.

#### 1-2- اهمية البحث

ان استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء عمل المصرف سيساهم في اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية لمعالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة والذي من شأنه أن يطور الاداء المصرفي الذي سينعكس على الوضع الاقتصادي للبلد.

#### 1-3- هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على ما يأتي :-

1- تسليط الضوء على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس الأداء .

2- بيان درجة رضى العاملين والزبائن على الخدمات المقدمة من المصرف .

#### 1-4- فرضية البحث

يستند البحث إلى الفرضية الرئيسية الآتية :-

"إن استخدام الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصرف سيساهم في تحسين الأداء لمصرف الرافدين "

ومنها تنفرع فرضيات ثانوية وكما يأتي :-

1- مقدار كفاية مقاييس ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي .0

2- إن تطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها للأبعاد الأربعة سيساهم في تحسين الأداء المصرفي المتحقق .

#### 1-5- الحدود المكانية والزمانية للبحث:-

الحدود المكانية :- إن عينة البحث هي عينة عمدية إذ تقتصر على المؤسسات المالية (المصارف العراقية) ومنها مصرف الرافدين .

الحدود الزمانية :- تتمثل ببيانات السنوات من سنة (2007 . 2010) .

#### 1-6- وسائل جمع البيانات والمعلومات :-

2- الجانب النظري :- جرى الاعتماد على ما هو متوفر من المصادر العربية والأجنبية من الكتب والمجلات والدوريات والبحوث المنشورة فضلا عن ما توفره شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من معلومات ذوات علاقة بموضوع البحث.

3- الجانب التطبيقي :- إعتد في هذا البحث على وسائل عدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة

بموضوع البحث وهي كما يأتي :-

1- القوانين و الأنظمة والتعليمات التي تنظم عمل المصارف .

2- البيانات المالية وتقارير ديوان الرقابة المالية الاتحادي المتضمنة المعلومات المالية وغير المالية الخاصة

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

بمجال البحث (مصرف الرافدين) .

3- المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع مدراء في مصرف الرافدين وديوان الرقابة المالية الاتحادي .

### 1-7- منهج البحث

جرى استخدام المنهج الاستقرائي، إذ اطلعنا على أبرز الدراسات السابقة والقضايا المرتبطة بالموضوع و ذلك لتكوين الإطار النظري للبحث وتجميع البيانات المطلوبة واختبارها من خلال الدراسة التطبيقية على مصرف الرافدين مجال البحث ، والوصول إلى النتائج والوقوف عندها و تحليلها .

### 2- الجانب النظري

#### 2-1- نبذة تعريفية عن مقاييس الأداء في المصارف

أولاً:- **تعريف المصرف** :- عرفت المصارف " بأنها مؤسسات مالية وسيطة تقوم بتجميع مدخرات الأفراد والوحدات الاقتصادية التي تحقق فائضاً وتستخدمها في إقراض الأفراد والمشروعات نوات العجز". في حين عرف بعض الفقهاء المصارف التجارية بأنها تلك المؤسسات التي تقوم باستئجار وتأجير النقود أو هي التي تعمل في تجارة النقود. (الوادي ، وآخرون ، 2010 : 105).

#### ثانياً :- مفهوم الأداء

عرف الحسيني الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها ( الحسيني، 2000 : 231 ) وعرف (المنشد) الأداء بأنه التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ، وتعني درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ (المنشد، 2005:134) .

#### ثالثاً :- مفهوم قياس الأداء

هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها. وبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي في الحكم على الأمور وتقييمها وإذا لم تستطع المؤسسة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته. وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المؤسسات إلى قياس الأداء للأسباب الآتية : (محمد، 2008 : 498)

(الرقابة ، التقييم الذاتي ، التحسين المستمر ، تقييم الإدارة).

#### رابعاً :- أهمية تقييم الأداء المصرفي

اشار (حداد وهذلول، 2005 : 127) لأهمية تقييم الأداء عبر الفقرات الآتية:-

1- حث الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات.

2- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع.

3- تبرير الحاجة إلى الموارد بناءً على أسس علمية وموضوعية.

4- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد إلى أدلة موضوعية.

#### خامساً:- أهم معايير تقويم الأداء المصرفي:-

أن لمعايير الأداء المصرفي أنواعاً مختلفة وهذه الأنواع تحدد على وفق الغاية التي سيستخدم من اجلها المعيار, ومن هنا يمكن تصنيف المعايير للاتي :- (دودين , 2010, 21-22) و (الخفاجي, 2003 : 22)

1- المعايير العرفية :- وهي النسب والمعادلات ذوات القيم الثابتة, والمستخدم كقواعد معروفة للحكم على سلامة الأداء للمؤسسة, التي يستعملها المديرون فيها والمحللين بصرف النظر عن طبيعة المؤسسة.

2- المعيار المستهدف :- هو عبارة عن نسبة أو معدل تضعه مسبقاً إدارة المؤسسة وذلك لكي يجري استخدامه في قياس الأداء لعملية معينة أو نشاط ما وتقييمه.

3- المعايير التاريخية :- وتعني مقارنة الأداء الحالي مع الأداء السابق وتعد هذه المعايير مقياساً لمعرفة درجة التحسن أو التردّي في أداء المؤسسة.

4- معايير الأداء التنافسية :- وتعد هذه المعايير لغرض مقارنة الأداء المتحقق مع المتحقق لواحد أو أكثر من منافسيها ومن مميزات أنها تربط أداء المؤسسة بصورة مباشرة مع قدرتها التنافسية في مجال أعمالها أو خدماتها وتكون هذه المعايير أكثر فائدة لتحسين لأداء .

#### 2-2- نبذة تعريفية عن بطاقة قياس الأداء المتوازن و أبعادها

##### اولاً :- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف Chow بطاقة الاداء المتوازن "بأنها مجموعة مقاييس مالية وغير مالية متعلقة بعوامل النجاح الأساسية ، ومحاولة تكوين قيمة للوحدة من خلال تكامل مكوناتها ، متمثلة بفرص المؤسسة الحالية والمستقبلية ، وهي أيضاً توجه تركيز المؤسسة نحو الإبداع في تحسين مؤشرات مقاييس الأداء لبيئة تصنيع جديدة". (Chow, et al., 1997: 21 ويرى Atkinson " بأنها نظام لقياس الأداء بشكل منظم إذ تجرى بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء مع توفير معايير للأداء يجري ربطها بمجموعة الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.(Atkinson,2001:408).وعرفها المغربي بأنها " أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقويم الأداء الذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين , و إنها توحد جميع المقاييس التي تستعملها المؤسسة ".(المغربي , 2006 : 278) وقد عرفها Wheelen & Hunger "بأنها أداة تجمع بين المقاييس المالية الناتجة من الإجراءات المالية مع الأخذ بالحسبان المقاييس التشغيلية لرضا الزبون , والعمليات الداخلية , وابتكار المؤسسة وتطوير الأنشطة بوصفها موجهات للأداء المالي المستقبلي فالإدارة ينبغي إن تطور الأهداف والغايات في المساحات الآتية ( المالي , والزبون , والعمليات الداخلية , والابتكار والتعلم ) ( Wheelen &

Hunger , 2008 :272

### ثانياً:- إبعاد بطاقة الأداء المتوازن :-

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة منظورات (إبعاد) تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن وهي كالأتي (البعد المالي بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

**1- البعد المالي :-** ويركز البعد كذلك على حجم الدخل التشغيلي والعائد ومستواه على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الموجودات والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل (Horngren et al, 2000:465).

**2- بعد الزبائن :-** يتبلور هذا المحور من خلال السؤال الأتي : كيف ينظر الزبائن إلى أعمال المؤسسة ؟ لكل مؤسسة أهداف تتطلق من استراتيجياتها و معظم هذه الأهداف موجهة لخدمة الزبائن، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة تلك الأهداف في مقاييس خاصة تعكس عوامل الوقت والنوعية والأداء والخدمة والكلفة وتمكن الإدارة العليا من الوصول إلى منتج معياري يدخل السوق ويجري تطويره على وفق احتياجات الزبائن وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على احتياجات الزبائن ووجهات نظرهم في تطوير منتجاتها فضلاً عن تحديد العقبات التي تواجهها وتتجاوزها ( Kaplan & Norton: 1992:73-74 )

**3- بعد العمليات الداخلية :-** ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، أي ينبغي أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر من حيث الأداء في رضا الزبائن على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة . (الشيشيني، 2004 : 112)

**4- بعد التعلم والنمو :-** ويعمل هذا البعد على تحديد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناءها لخلق التطور والنمو طويل الأجل بعد أن تحدد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي عن طريق بعدي الزبون والعمليات الداخلية (الغبان، 2009:13).

ويركز هذا البعد على اهتمام المؤسسة بالقدرات الفكرية للعاملين ، ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة لمواكبة العصر والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم . ( Fleisher , 1997 : 135 )

### 2-3- كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء عمل المصارف وعوامل نجاحها

#### أولاً :- خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

قد حدد كل من (Kaplan & Norton , 1993 : 138-139) (العامري والغالي ، 2003 : 155-157) ما يمكن أن يعد أسلوباً معيارياً لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة وكما يأتي :-  
(التحضير، المقابلات ، ورشة العمل التنفيذية الأولى ، المقابلات الجولة الثانية ، ورشة العمل التنفيذية الثانية، ورشة العمل التنفيذية الثالثة ، التنفيذ ، المراجعة الدورية). إن هناك مجموعة من العوامل تسهم في نجاح تنفيذ

بطاقة الأداء المتوازن ولقد أشار (Nair,2004:78) إلى عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بما يأتي:-  
(فهم الذات, فهم دور تعلم بطاقة الأداء المتوازن , معرفة خارطة الطريق للتنفيذ , عد البطاقة مشروع متكامل , استعمال التكنولوجيا)

#### ثانياً :- القواعد الأساسية لتنفيذ أنموذج بطاقة الاداء المتوازن

إن هناك عدداً من القواعد الأساسية لتنفيذ أنموذج بطاقة الأداء المتوازن يمكن عرضها على النحو التالي  
(البتانوني ، 2004 : 378-387) (درغام ، وأبو فضة ، 2009 : 741-788) :-

- 1- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق نموذج مقاييس بطاقة للأداء المتوازن .
- 2- ينبغي إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في تلك المؤسسات.
- 3- ينبغي إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة وفهمها إنما هي نقطة البداية في مشروع أنموذج المقياس المتوازن للأداء .
- 4- ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر في ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين .
- 5- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء ، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
- 6- ينبغي تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل مؤسسة أعمال.
- 7- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل الى أعلى ومن أعلى الى أسفل التنظيم ، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.
- 8- ينبغي عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج لكي لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق .
- 9- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية .
- 10- ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يسهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام .

#### ثالثاً :- مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على أساس أربعة أبعاد وسنوضح كيفية التحقق من هذه الأهداف عن طريق المؤشرات الكمية والوصفية التي اختيرت في هذه البطاقة .

مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

- 1- مؤشرات البعد المالي :- يعد البعد المالي من أهم الأبعاد في تقييم أداء المؤسسات المالية (المصارف) التي تقيس مقدار إمكانية إدارة المصرف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق تحقيق الأرباح وتقديم الخدمة المثالية للزبائن . ويتضمن البعد المالي للمصارف المؤشرات الآتية :
- (مؤشر نمو الإيرادات والأرباح المصرفية , نسبة السيولة , معدل العائد على الموجودات , نسبة كفاية رأس المال , نسبة هامش الأمان , معدل كفاءة التشغيل , معدل العائد على الودائع , توازن في الاستخدام , هامش الربح , النمو في صافي الدخل , معدل العائد على الأموال المتاحة, معدل نصيب رأس المال من العائد المتحقق , معدل العائد على حق الملكية , نسبة نمو القروض, نسبة الرفع المالية , النمو في الودائع )
- 2- مؤشرات بعد الزبائن :- يمثل الزبون أحد الأركان الأساسية في العلاقة المصرفية وتأتي أهمية الزبائن في المصارف لأن الزبون هو الذي يولد الربح للمصرف ( Hilton; 1999 : 913 ) وبعد الزبائن مصدرا" مهما " في تركيبة الإيرادات المتعلقة بالأهداف المالية ثم أن هذا البعد سيعرض ويعكس أجزاء الأسواق والزبائن الذين تعول عليهم وحدات الأعمال والمنافسة (Hanson & Mowen; 2003 :408). فيتطلب الحفاظ على الزبون وكسب رضاه من خلال تقديم خدمات مصرفية متطورة تختصر الإجراءات الروتينية والوقت الطويل للحصول على الخدمة المرجوة ويتضمن هذا البعد المؤشرات التالية:- (رضا الزبون, مؤشر التطور في إعداد الزبائن , الحصة السوقية ) .
- 3- مؤشرات التعلم والنمو:- ويجري تحقيق للتعلم والنمو عن طريق ثلاثة موارد أساسية هي (قدرات العاملين , و قدرات أنظمة المعلومات , والإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتفويض والتمكين والاندماج) (Kaplan&Atkinson, 1998: 374). ويتضمن هذا البعد المؤشرات التالية:- (مؤشر تدريب الموظفين, مؤشر إنتاجية الموظفين, مؤشر تطور إعداد الموظفين , مؤشر التطور في أعداد الموظفين من حملة الشهادات العليا , مؤشر خدمة الموظفين , رضا العاملين , نسبة نمو عدد فروع المصرف سنويا).
- 4- مؤشرات العمليات الداخلية :- يعكس هذا المحور طبيعة السياسات التي يجري الاعتماد عليها داخل المؤسسة المصرفية من أجل تحقيق التمايز بين المصارف المنافسة أو التي يسعى إلى منافستها ومن أهم مؤشرات:- (زيادة الإنتاجية , الإنتاجية الكلية , نسبة الخدمات المصرفية في مدة زمنية محددة , نسبة العاملين في الخطوط الأمامية , التوسع في استخدام الحاسوب , خلق الإبداع , دورة الوقت , التطور في الخدمات).

### 3- الجانب التطبيقي

#### 3-1 نبذة تعريفية عن مصرف الرافدين

تأسس مصرف الرافدين بموجب القانون رقم (33) لسنة 1941 وبإشراف أعماله في 19 / 5 / 1941 برأس مال مدفوع قدره (50) خمسون ألف دينار ، مر المصرف بمراحل متعددة خلال مسيرته التاريخية تمثلت أولاً بتواجده كأول مصرف وطني يمارس الصيرفة التجارية بين العديد من المصارف الأجنبية ، وبدأ بالتوسع التدريجي داخل القطر ثم مر بمراحل دمج متعددة بدأ عام 1964 شملت المصارف التجارية التي كانت تعمل



في العراق حيث تم في عام 1974 توحيدها مع مصرف الرافدين الذي أصبح المصرف التجاري الوحيد في العراق ، استمر يعمل بمفرده في ميدان الصيرفة حتى عام 1988 الذي شهد تأسيس مصرف حكومي آخر هو مصرف الرشيد الذي ابتدأ عمله بفروع مصرف الرافدين التي انتقلت إعمالها إليه... .

في عام 1998 شهد المصرف تطوراً جديداً هو تحوله إلى شركة عامة مملوكة للدولة بالكامل طبقاً لإحكام قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 97 بهدف المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الأموال وتقديم التمويل لمختلف القطاعات وفق خطط التنمية وفي إطار السياسات الاقتصادية يتوفر لديه حالياً أنظمة فعلية تغطي جميع أنشطة المصرف ويتم تطوير النظم باستمرار وتحديث المعلومات ، كما يساهم مساهمة فعالة في تطوير وإسناد المصارف الحكومية والأهلية في مجال الأنظمة المصرفية والاستثمارية الفنية ، إذ يقوم المصرف بقبول الودائع بأنواعها وإستثمار الأموال والفوائض النقدية في مختلف أوجه الاستثمار وفق ما رسمه القانون. ويمثل النشاط الائتماني أهم العمليات الاستثمارية التي يقوم بها المصرف ويعدمن المهام الأساسية لعمله ونموه ، إذ أصدر تعليمات عديدة تقرر بموجبها منح قروض متوسطة الأجل لمدد تتراوح بين 2-5 سنوات وطويلة الأجل لمدد تتراوح بين 5-10 سنوات لمن يرغب من المواطنين والشركات لغرض تحويل عمليات شراء المكائن والمعدات والآلات أو تشيد البنايات الملائمة للإغراض الزراعية والصناعية المختلفة ، فضلا عن منح قروض للأطباء وأطباء الأسنان والصيادلة والمهندسين وفق شروط وضوابط محددة... يدخل ضمن هذا الإطار منح التسهيلات في الحساب الجاري وخصم الأوراق التجارية وإتباعها وهي من أنواع الائتمان النقدي الرئيسة الممنوحة لزيائن المصرف والمتعاملين معه. ويقف المصرف في طليعة المؤسسات الحكومية في مجال استخدام المكننة الحديثة في العراق والمتمثلة بمشروع الحاسبة الالكترونية الذي يعد مشروعاً ضخماً يتوازي ومكانة المصرف وإعماله وفروعه التي يبلغ عددها ( 163 ) فرعاً داخل العراق و ( 7 ) فروع في الخارج وهي : القاهرة ، بيروت ، أبو ظبي ، البحرين ، صنعاء ، عمان ، جبل عمان .

### 3-2- عرض وتحليل نتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن

يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على عرض وتحليل نتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالإبعاد الأربعة والذي تم تطبيقه على عينة البحث إلا وهو مصرف الرافدين فضلا عن عرض ما توصل إليه الباحث من خلال المقابلات التي قام بها مع موظفي وزبائن مصرف الرافدين .

#### أولاً: مؤشرات البعد المالي :-

يعد البعد المالي من أهم الأبعاد في تقييم أداء المصارف التي تقيس درجة إمكانية إدارة المصرف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من تحقيق الأرباح وتقديم الخدمة المثالية للزبائن .

#### عرض نتائج البعد المالي على وفق بطاقة الأداء المتوازن:-

يبين الجدول أناه خلاصة بمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والخاصة بالبعد المالي وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث وعلى حدود معايير البنك المركزي والمعايير التي تم وضعها من قبل

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

الباحث بالاعتماد على تحليل البيانات المالية لمصرف الرافدين لسنوات التقييم الأربعة فقد تم التوصل الى المعايير التالية :-

1- مؤشر نمو الإيرادات

يقيس هذا المؤشر درجة التوسع والتقدم الذي يحققه المصرف من الزيادة في الإيرادات من سنة إلى أخرى وهو يهدف إلى قياس قدرة المصرف في تحقيق الإيرادات وتستخرج بالمعادلة الآتية :

إيراد السنة الحالية - إيراد السنة السابقة

$$\text{نمو إيراد السنة} = \frac{\text{إيراد السنة الحالية} - \text{إيراد السنة السابقة}}{100} \times 100$$

إيراد السنة السابقة

كانت نسبة نمو الإيراد المتحقق لسنة 2007 عن سنة 2006 بمعدل (114.86) وهي نسبة مرتفعة إذ كانت أفضل نسبة نمو يحققها المصرف بالنسبة للسنتين (2008 و 2009) حقق المصرف نسبة نمو بالسالب أي حقق انخفاضاً في نسبة النمو ، إذ كانت نسبة نمو الإيراد لسنة 2008 بمعدل ( - 48.07 ) بالسالب عن سنة 2007 وهو انخفاض كبير لنسبة النمو مقارنة بسنة 2007 أي هي أعلى نسبة انخفاض يحققها المصرف لسنوات تقييم ، أما نسبة النمو لسنة 2009 فقد كانت نسبة النمو (-34.05) بالسالب عن سنة 2008 لكن نسبة الانخفاض المتحقق كانت بنسبة أقل من نسبة نمو سنة 2008 كانت نسبة نمو الإيراد المتحقق لسنة 2010 عن سنة 2009 بمعدل (4.11) بالموجب وهي أعلى نسبة نمو يحققها المصرف بالمقارنة بالسنتين (2008 و 2009) ويستنتج من الجدول وتحليل النسب المذكور أنفاً أن المصرف حقق انخفاضاً بمستوى الأداء المطلوب وإن أفضل سنة من حيث مستوى الأداء للمصرف كانت سنة 2007 ،

2- نسبة السيولة

تقيس هذه النسبة درجة قدرة المصرف على تسديد التزاماته المالية المستحقة الأداء في الأمد القصير بتحويل كل موجوداته المتداولة إلى نقد وتحتسب بالشكل الآتي:

الموجودات متداولة

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الموجودات متداولة}}{100} \times 100$$

المطلوبات متداولة

وتمثل هذه النسب المتحققة للمصرف درجة قدرة المصرف على سداد التزاماته في الأمد القصير إذ يتمكن المصرف من إعادة ودائع المودعين في حالة المطالبة بسحبها من المصرف في مراحل زمنية قصيرة ومتعاقبة والتي لا يجب أن تقل 30% على وفق معيار البنك المركزي .وعليه فإن ارتفاع هذه النسبة تمكن المصرف من مواجهة المخاطر في المستقبل .و الجدول في أعلاه يوضح نسبة السيولة للسنوات الاربع وقد بلغت أقل نسبة سيولة في المصرف 93.33% في سنة 2010 في حين تجاوزت نسبة السيولة هذا الرقم في السنوات 2007

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

و 2008 و 2009 على الرغم من أن هذه النسب تعد جيدة إلا أنها في انخفاض مستمر وهنا ينبغي على إدارة المصرف أن تضع استراتيجية جيدة للمحافظة وزيادة معدل نسبة السيولة .

### 3- معدل العائد على الموجودات

ويسمى كذلك العائد على الاستثمار ويستخدم في قياس مقدار فاعلية الإدارة في توليد الأرباح من الموجودات المتاحة

صافي الربح

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح}}{100 \times \text{إجمالي الموجودات}}$$

إجمالي الموجودات

ان معدل العائد على الاستثمار قد بلغ ادنى مستوى له في سنة 2010 وكان بالسالب بسبب إن المصرف قد حقق خسارة خلال سنتين 2009 و 2010 وان أعلى نسبة يحققها المصرف كانت في سنة 2007 إذ بلغت النسبة (0.296%) ، مما يدل على أن إدارة المصرف بحاجة إلى تطوير كفاءة المصرف وفاعليته في تطبيق الاستراتيجيات الإدارية والسياسات التشغيلية .

### 4- نسبة كفاية رأس المال

هي مقدار ما يحتفظ به المصرف في جميع الأوقات برأس مال يشمل رأس ماله السليم واحتياطياته السليمة ، ولا تقل عن ما يعادل 12% من القيمة الإجمالية لمجوداته المحددة على أساس مراعاة عنصر المخاطرة أو أية نسبة مئوية أعلى من تلك وتحتسب بالشكل الآتي :

رأس المال الأساس + رأس المال المساند

$$\text{كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الأساس + رأس المال المساند}}{100 \times \text{الموجودات المرجحة بالمخاطر}}$$

الموجودات المرجحة بالمخاطر

إن نسبة كفاية رأس المال مقاسا وفق جداول ومقاييس البنك المركزي العراقي ، فقد حقق المصرف اعلى كفاية رأس مال كان في سنة 2007 إذ حقق نسبة 0.30% وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بما حدده البنك المركزي العراق على أن لا يقل عن 12% وكذلك بقية السنوات (2008، 2009، 2010) إذ حقق المصرف نسبة كفاية رأس المال بنسب (0.14، 0.10، 0.17) وهي نسب منخفضة جدا ومتذبذبة وتعد هذه النسب المنخفضة مؤشرا سلبيا على المصرف .

إعتمدنا في استخراج الموجودات المرجحة بالمخاطر بحسب مقاييس وجدول اعتمدها البنك المركزي العراقي .

### 5- مقياس هامش الأمان

تعد هذه النسبة مقياس لملاءمة رأس المال في مواجهة مخاطر الفشل في استرداد القروض والتسليفات الممولة وتحسب هذه النسبة بالشكل الآتي :

$$\text{مقياس هامش الأمان} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{الاتئمان النقدي}}$$

الاتئمان النقدي

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
 بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

ان معدل هامش الأمان خلال السنوات ( 2007 - 2010 ) قد بلغ (39.01% ، 27.92% ، 57.85% ، 32.64%) على التوالي وهي نسبة متذبذبة بين ارتفاع وانخفاض وان كانت هذه النسبة متذبذبة إلا أنها نسبة ممتازة تشجع المودعين على ايداع أموالهم في المصرف أو استثمارها لوجود هامش أمان مرتفع أما أعلى نسبة لهامش الأمان فقد كانت 57.85% وذلك في عام 2009

#### 6- هامش الربح

يقيس هذا المؤشر درجة المساعي التي تبذلها الإدارة المصرفية في تحقيق الكفاءة في عملياتها التشغيلية (العمليات المصرفية) ، وهو يحتسب على وفق الصيغة الآتية:-  
 هامش الربح = إجمالي الإيرادات للعمليات المصرفية - أجمالي المصروفات للعمليات المصرفية  
 أن جميع سنوات تقييم الأداء (2007-2010) كان هامش الربح غير مرضي بسبب أن هامش الربح للمصرف للسنوات المذكورة كان بالسالب ، فقد بلغ هامش الربح أدنى مستوى له في عام 2009 إذ بلغ (89350) بالسالب أي كانت خسارة بسبب الزيادة في رواتب المنتسبين و فضلا عن الزيادة في مصروفات المستلزمات السلعية والخدمية الاخرى .

#### 7- التوازن في الاستخدام

يبين هذا المؤشر درجة قدرة المصرف للوصول الى توازن فعال لخدمة استراتيجية المصرف في مجال الاستخدام الأمثل لموارده المتمثلة بالودائع وذلك باستثمار المصرف لودائع الآخرين بوساطة منح الإئتمان المصرفي  
 التوازن في الاستخدام =  $\frac{\text{الائتمان النقدي}}{100} \times \text{الودائع}$

أن نسبة التوازن في الاستخدام خلال السنوات 2007-2010 كانت متذبذبة بين ارتفاع وانخفاض على التوالي في السنوات المذكورة وكما يأتي :-

حقق المصرف اننى نسبة توازن في الاستخدام سنة 2007 إذ بلغت (12.6%) هذه النسبة تدل على قلة إمكانية المصرف في تحقيق توازن في مجال استخدام الموارد بشكل أفضل والمتمثلة بالودائع يلاحظ أن هذه النسبة قد ارتفعت سنة 2008 إذ بلغت (15.4%) وهي ايضا نسبة ضئيلة مقارنة مع قدرة المصرف في استثمار أمواله في مجالات الائتمان النقدي إذ ازداد إجمالي الودائع سنة 2008 بمقدار (4845770) مليون دينار مقارنة مع حجم إجمالي الودائع لسنة 2007 انخفضت هذه النسبة إلى (14.4%) سنة 2009 ومن ثم ارتفعت إلى (24.9%) سنة 2010 ، إذ يعود سبب تحسن هذه النسبة الى انخفاض وارتفاع حجم الودائع في هاتين السنتين على التوالي مما يعطي للمصرف قدرة جيدة في استخدام موارده بشكل افضل .

#### 8- معدل الفائدة المدفوعة

يستخدم معدل الفائدة المدفوعة في قياس درجة نجاح إدارة المصرف على توليد الأرباح من الودائع التي استطاع الحصول عليها ، ويقاس بالمعادلة الآتية :-

### صافي الربح

$$\text{معدل الفائدة المدفوعة} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

### إجمالي الودائع

ان الفائدة المدفوعة لسنوات تقييم الأداء (2007-2010) إذ بلغت نسبة الفائدة المدفوعة (4.788%) في سنة 2007 وهي أعلى نسبة يحققها المصرف وتُعد هذه النسبة ضئيلة قياساً بإجمالي الودائع لدى المصرف ،اما سنة 2008 فقد تراجعت النسبة بشكل كبير إذ حقق المصرف معدل الفائدة المدفوعة بنسبة (0.89%) وهي كذلك نسبة قليلة جدا مقارنة بإجمالي الودائع ، اما فيما يتعلق بالسنتين (2009 و 2010) فقد انخفضت النسبة بشكل كبير جدا إذ أصبحت النسبة بالسالب في هاتين السنتين لإن المصرف حقق خسارة مستمرة خلال السنتين المذكورتين وهذا مؤشر سلبي يؤخذ على إدارة المصرف إذ ينبغي عليها القيام بتحسين نشاطاتها لتوليد الأرباح.

### 9- النمو في صافي الدخل

هي نسبة تعكس قدرة إدارة المصرف على توليد الأرباح من سنة إلى أخرى ويمكن حسابها بالشكل الآتي: -

صافي دخل السنة الحالية - صافي دخل السنة السابقة

$$\text{النمو في صافي الدخل} = \frac{\text{صافي دخل السنة الحالية} - \text{صافي دخل السنة السابقة}}{\text{صافي دخل السنة السابقة}} \times 100$$

صافي دخل السنة السابقة

ان نسبة النمو في صافي الدخل لسنوات تقييم الأداء (2007-2010) إذ بلغ أعلى مستوى له في عام 2007 ومقداره (126.5%) ثم انخفضت النسبة بشكل كبير جدا وأصبحت بالسالب في السنوات اللاحقة ليصل الى (75.48% و -104.97% و -57.40%) على التوالي وفيما يتعلق بسنة 2008 فإن المصرف قد حقق ربحا بمقدار (178) مليار دينار إلا أن نسبة النمو في صافي الدخل كان بمعدل (75.48%) بالسالب ويعود سبب الانخفاض الى (زيادة المصروفات العمليات المصرفية و نقصان في إيرادات الاستثمارات بسبب تخفيض أسعار الفوائد الممنوحة من البنك المركزي العراقي فضلا عن إصدار البنك المركزي تعليماته بشأن زيادة نسبة الاحتياطي القانوني الذي يجب أن تحتفظ به المصارف على الودائع الحكومية (الحسابات الجارية والودائع) من (25% - 75%) حقق المصرف خسائر في سنتي (2009 و 2010) لتصل نسبة النمو في صافي الدخل لسنة 2009 الى (-104.97%) بالسالب عن سنة 2008 أما سنة 2010 فقد بلغت نسبة النمو في صافي الدخل (57.40%) بالسالب وهي زيادة في نسبة صافي الخسارة عن صافي الخسارة لسنة 2009 ، وهو مؤشر سلبي أيضا

### 10- العائد على حق الملكية

إن هذا المؤشر يقيس صافي الدخل الذي يحصل عليه المالكون من استثمارهم لأموالهم في نشاطات

المصرف المتنوعة ، ويقاس على وفق الصيغة الآتية :-

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

صافي الربح

$$\frac{\text{صافي الربح}}{100} = \text{العائد على الملكية}$$

حق الملكية

ان نسبة العائد على حقوق الملكية لسنوات تقييم الاداء (2007-2010) لقد بلغت نسبة العائد على الملكية (973.3%) في سنة 2007 وهي أعلى نسبة عائد على الملكية يحققها المصرف وتُعد هذه النسبة ممتازة قياساً برأس المال المستثمر ، أما سنة 2008 فقد تراجعت النسبة بشكل كبير إذ حقق المصرف معدل العائد على الملكية بنسبة (206.5%) وهي كذلك نسبة جيدة مقارنة برأس المال المستثمر . أما فيما يتعلق بالسنتين (2009 و 2010) فقد انخفضت النسبة بشكل كبير جدا إذ أصبحت بالسالب في هاتين السنتين لأن المصرف حقق خسارة مستمرة في السنتين المذكورتين وهذا مؤشر سلبي يؤخذ على إدارة المصرف إذ ينبغي عليها القيام بتحسين نشاطاتها لتوليد الأرباح وتحقيق أفضل عائد على الملكية .

#### 11- نسبة نمو القروض

وهو مؤشر يعكس درجة التطور في القروض من سنة إلى أخرى ودرجة قدرة الإدارة على استقطاب الزبائن

قروض السنة الحالية وتسليفاتها - قروض السنة السابقة وتسليفاتها

$$\frac{\text{قروض السنة الحالية وتسليفاتها}}{\text{قروض السنة السابقة وتسليفاتها}} \times 100 = \text{تطور القروض}$$

قروض السنة السابقة وتسليفاتها

بلغت نسبة نمو القروض في للسنتين 2007 و 2008 ( 102.1% و 102.5%) على التوالي وهي مؤشر جيد جدا في صالح المصرف لأن القروض تعد من الأنشطة المهمة في الأعمال المصرفية وإن ارتفاع هذه النسبة تدل على ارتفاع رضا الزبائن و قدرة المصرف على جذب الزبائن ، إلا ان هذه النسبة قد انخفضت سنة 2009 لتصل الى (9.36%) وهو انخفاض كبير بنسبة التطور في النمو وتشير إلى انخفاض في إقبال الزبائن على الاقتراض . إلا أن المصرف قد انتبه إلى استراتيجياته وطورها بمنح القروض سنة 2010 إذ بلغت نسبة النمو (198.42%) وهي خطوة كانت في صالح المصرف وإدارته لأن المصرف قام بإطلاق منح القروض للموظفين وبكل أنواعها .

#### 12- نسبة الرافعة المالية

وهي أداة لتأشير درجة تمويل المصرف عن طريق المديونية للأخرين ويمكن حسابها بالصيغة الآتية :

إجمالي الودائع

$$\frac{\text{إجمالي الودائع}}{\text{رأس المال}} = \text{نسبة الرافعة المالية}$$

رأس المال

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

تشير الى درجة تمويل المصرف بوساطة المديونية للآخرين وإن معدل الرفاعة المالية في سنوات التقييم من سنة 2007 الى 2010 قد بينت أن أعلى مستوى لها هو (1003.3 %) في سنة 2010 وهو مؤشر يدل على كفاءة استخدام المصرف للودائع والحسابات الجارية لتحقيق إيرادات مصرفية فإذا كانت مرتفعة فتعد نقطة قوة للمصرف في أوقات الانتعاش الاقتصادي أو يمكن أن تعد نقطة ضعف في أوقات الكساد الاقتصادي.

### 13- النمو في الودائع

يعكس هذا المؤشر درجة التطور في الودائع من فترة زمنية إلى أخرى عن طريق قدرة إدارة المصرف على كسب رضا الزبائن الحاليين والمرتقبين ويمكن قياسه بالصيغة الآتية :-

(ودائع السنة الحالية - ودايع السنة السابقة )

النمو في الودائع =  $100 \times \frac{\text{ودائع السنة الحالية} - \text{ودائع السنة السابقة}}{\text{ودائع السنة السابقة}}$

ودائع السنة السابقة.

تعد الودائع احد مصادر تمويل المصرف و تحقيق الأرباح بوساطة استثمار هذه الودائع بالشكل الأفضل وقد ظهر من الجدول في أعلاه إن أعلى نسبة نمو في الودائع يحققها المصرف كانت سنة 2007 إذ بلغت (47.6%) إلا أن نسبة النمو انخفضت بشكل واضح سنة 2008 لتصل النسبة إلى (31.9%) إلا إن سنة 2009 شهدت انخفاضا كبيرا في نمو الودائع لتصل النسبة إلى (1.1%) وهو مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف ويعود سبب ذلك إلى سحب الكثير من الزبائن لودائعهم من المصرف بسبب انخفاض سعر الفائدة الممنوحة على الودائع وإن لسعر الفائدة على الودائع أثراً مهماً في نمو أو انخفاض النمو في الودائع ، أما سنة 2010 فقد شهد المصرف نمواً في نسبة النمو للودائع بشكل ملفت للنظر لتصل النسبة إلى (23.8%) وهو مؤشر إيجابي لصالح المصرف .

الجدول (1)  
عرض نتائج البعد المالي

ت	المؤشرات	2007	2008	2009	2010	معاير القياس
1	النمو في الإيرادات (%)	114.86	(48.07)	(34.05)	4.11	0% - 150%
2	نسبة السيولة (%)	103.15	103.006	102.95	93.33	≤ 30%
3	معدل العند على الموجودات (%)	0.296	0.0669	(0.0032)	(0.0052)	0% - 15%
4	كفاية رأس المال (%)	0.30	0.14	0.10	0.17	≤ 12%
5	هامش الأمان (%)	39.01	27.92	57.85	32.64	25% - 50%
6	هامش الربح	(17083)	(52359)	(89350)	(65148)	0 - 100,000%
7	التوازن في الاستخدام (%)	12.6	15.4	14.4	24.9	10% - 40%
8	معدل الفائدة المنفوعة	4.788	0.889	(0.043)	(0.055)	0% - 5%
9	النمو في صافي الدخل (%)	126.5	(75.48)	(104.97)	(57.40)	0% - 150%
10	العائد على الملكية (%)	973.3	206.5	(5.27)	(6.85)	0% - 1000%
11	تطور القروض	102.1	102.5	9.36	198.42	0 - 200%

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

12	نسبة الرافعة المالية	607.59	801.42	810.42	1,003.3	%500 - %1000
13	النمو في الودائع (%)	47.6	31.9	1.1	23.8	%50 - 0

وبالاعتماد على الدراسات السابقة سيتم توزيع الدرجات التقويمية على كل مؤشر وكل نسبة تم اعتمادها في البعد المالي ومن خلال توزيع الدرجات لمؤشرات البعد المالي فان مجموع درجات هذا البعد قد بلغت (325) درجة وكما مبين في الجدول أدناه

الجدول (2)

توزيع الدرجات التقويمية للبعد المالي

ت	المؤشرات	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
1	النمو في الإيرادات (%)	25	5	0 — 30 %
			10	31 — 60 %
			15	61 — 90 %
			20	91 — 120 %
			25	121 — 150 %
2	نسبة السيولة (%)	25	5	0 — 20 %
			10	21 — 40 %
			15	41 — 60 %
			20	61 — 80 %
			25	81 — فأكثر
3	معدل العائد على الموجودات (%)	25	5	0 — 3 %
			10	4 — 6 %
			15	7 — 9 %
			20	10 — 12 %
			25	13 — فأكثر
4	كفاية رأس المال (%)	25	5	لغاية 15 %
			10	16 — 20 %
			15	21 — 25 %
			20	26 — 30 %
			25	31 — فأكثر
5	هامش الأمان (%)	25	5	25 — 30 %
			10	31 — 35 %
			15	36 — 40 %
			20	41 — 45 %
			25	46 — 50 %
6	هامش الربح	25	5	لغاية 20,000
			10	21,000 — 40,000
			15	41,000 — 60,000
			20	61,000 — 80,000
			25	81,000 — 100,000
7	التوازن في الاستخدام (%)	25	5	10 — 16 %
			10	17 — 24 %
			15	25 — 31 %
			20	32 — 38 %
			25	39 — فأكثر
8	معدل الفائدة المنفوعة	25	5	0 — 1 %
			10	1.1 — 2 %
			15	2.1 — 3 %



مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

% 4 - 3.1	20			
% 5 - 4.1	25			
% 30 - 0	5	25	النمو في صافي الدخل (%)	9
% 60 - 31	10			
% 90 - 61	15			
% 120 - 91	20			
% 150 - 121	25			
% لغاية 200	5	25	العائد على الملكية (%)	10
% 400 - 201	10			
% 600 - 401	15			
% 800 - 601	20			
% 1000 - 801	25			
% لغاية 40	5	25	تطور القروض	11
% 80 - 41	10			
% 120 - 81	15			
% 160 - 121	20			
% 200 - 161	25			
% 600 - 500	5	25	نسبة الرافعة المالية	12
% 700 - 601	10			
% 800 - 701	15			
% 900 - 801	20			
% 1000 - 901	25			
% لغاية 10	5	25	التمو في الودائع (%)	13
% 20 - 11	10			
% 30 - 21	15			
% 40 - 31	20			
% 41 - فاكتر	25			
		325	مجموع درجات البعد المالي	

#### - تخصيص الدرجات التقويمية

في أذناه توضيح لتخصيص الدرجات التقويمية للبعد المالي وحسب سنوات التقييم الأربعة (2007-2010)

الجدول (3)  
تخصيص الدرجات على سنوات البحث للبعد المالي

2010	2009	2008	2007	المؤشر	ت
5	صفر	صفر	20	النمو في الإيرادات (%)	1
25	25	25	25	نسبة السيولة (%)	2
صفر	صفر	5	5	معدل العائد على الموجودات (%)	3
5	5	5	5	كفاية رأس المال (%)	4
10	25	5	15	هامش الامان (%)	5
صفر	صفر	صفر	صفر	هامش الربح	6
10	5	5	5	التوازن في الاستخدام (%)	7
صفر	صفر	5	25	معدل العائد على الودائع	8
صفر	صفر	صفر	25	التمو في صافي الدخل (%)	9
صفر	صفر	10	25	العائد على الملكية (%)	10
25	5	15	15	تطور القروض	11
25	20	20	10	نسبة الرافعة المالية	12

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

15	5	20	25	النمو في الودائع (%)	13
<u>120</u>	<u>90</u>	<u>115</u>	<u>200</u>	المجموع	

### ثانياً- مؤشرات بعد الزبائن

يمثل الزبون أحد الأركان الأساسية في العلاقة المصرفية وتأتي أهمية الزبائن في المؤسسة لأن الزبون هو الذي يولد الربح للمؤسسة إن هذا البعد سيعرض ويعكس أجزاء الأسواق والزبائن الذين يتطلب الحفاظ عليهم وكسب رضاهم عن طريق تقديم خدمات مصرفية متطورة تختصر الإجراءات الروتينية والوقت الطويل للحصول على الخدمة المرجوة

### عرض نتائج بعد الزبائن على وفق بطاقة الأداء المتوازن

يبين الجدول الآتي خلاصة بمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والخاصة ببعد الزبائن وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها والمعايير التي وضعناها بالاعتماد على تحليل البيانات المالية لمصرف الرافدين لسنوات التقييم الأربعة فقد جرى التوصل إلى المعايير الآتية :-

### 1- مؤشر التطور في أعداد الزبائن

ويقاس هذا المؤشر درجة التطور والزيادة في عدد الزبائن من سنة الى أخرى وهو دليل على تطور الزبون ورضاه وهو يقيس قدرة المصرف على الاحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد ، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على زيادة في رضا الزبائن وبالعكس كلما قلت النسبة دل ذلك على عدم رضا الزبون ، وتستخرج بالمعادلة الآتية:

عدد الزبائن للسنة الحالية - عدد الزبائن للسنة السابقة

$$\text{نمو عدد الزبائن} = \frac{\text{عدد الزبائن للسنة الحالية} - \text{عدد الزبائن للسنة السابقة}}{100} \times 100$$

عدد الزبائن للسنة السابقة

يوضح الجدول في أعلاه أن مؤشر رضا الزبون في السنوات تقييم الأداء (2007-2010) كانت جميعها غير مرضية والنسبة بالسالب ، إن نسبة رضا الزبون كانت سنة 2010 أي كانت أفضل نسبة ، أما بالنسبة للسنتين (2008 و 2009) فقد شهد الفرع انخفاضا كبيرا جدا إذ بلغت النسبة (-2.27% ، -45.9%) على التوالي مما يدل على أن المصرف لم يكتسب زبائن جدد بل خسر زبائنه.

## 2- الحصص السوقية

يجري قياس هذا الهدف من خلال التطور في حسابات وودائع الزبائن من سنة إلى أخرى . وتقاس بالشكل الآتي :

### أ- الحسابات الجارية

الحسابات الجارية للسنة الحالية – الحسابات الجارية للسنة السابقة

$$\text{الحسابات الجارية} = 100 \times \frac{\text{الحسابات الجارية للسنة السابقة}}{\text{الحسابات الجارية للسنة الحالية}}$$

الحسابات الجارية للسنة السابقة

ان نسبة النمو في الحسابات الجارية لسنوات تقييم الأداء (2007-2010) فقد حقق المصرف زيادة في نسبة النمو سنة 2007 إذ بلغت النسبة (58%) زيادة المقارنة مع السنة السابقة (2006) ولكن هذه النسبة انخفضت لتصل إلى ( 33.5 %) لسنة 2008 ، أما سنة 2009 فقد حقق المصرف نسبة نمو الحسابات الجارية بالسالب بمقدار ( -1.8%) وهذا مؤشر سلبي على إدارة المصرف وعليها الوقوف على أسباب ذلك و وضع الحلول لها بأسرع وقت ممكن . وقد جرى تحسين نسبة النمو للحسابات الجارية لسنة 2010 هذا ما قامت به إدارة المصرف إذ ارتفعت نسبة النمو لتصل (22.6%) وهنا يجب توضيح نقطة مهمة في النسبة المذكورة ، صحيح ان المصرف بشكل عام حقق نسبة من الارتفاع بالنسبة لثلاث سنوات (2007, 2008, 2010) إلا أن هذه النسبة لا تدل على رضا الزبون لأن المصرف هو مصرف حكومي وان جميع نواتج الدولة ووزاراتها تضع تخصيصاتها في حسابات جارية لدى المصارف الحكومية وعليه فإن هذه الزيادة في النمو لا تدل بالكامل على رضا الزبائن

### ب - حسابات التوفير

حسابات التوفير للسنة الحالية – حسابات التوفير للسنة السابقة

$$\text{حسابات التوفير} = 100 \times \frac{\text{حسابات التوفير للسنة السابقة}}{\text{حسابات التوفير للسنة الحالية}}$$

حسابات التوفير للسنة السابقة

ان نسبة النمو في حسابات التوفير لسنوات تقييم الاداء (2007-2010) فقد حقق المصرف زيادة في نسبة النمو سنة 2007 إذ بلغت النسبة (51.5%) زيادة المقارنة مع السنة السابقة (2006) ، إلا أن هذه النسبة قد ارتفعت الى لتصل ( 59.6 %) لسنة 2008 وهذا مؤشر جيد ، أما سنة 2009 فقد حقق المصرف نسبة نمو في حسابات التوفير أقل من السنتين السابقتين إذ بلغت نسبة النمو (24.2%) وهذا مؤشر سلبي وعلى إدارة المصرف الوقوف على أسباب ذلك و وضع الحلول لها بأسرع وقت ممكن . إلا ان المصرف لم يعالج الوضع إذ قلت نسبة النمو بشكل كبير جدا لتصل إلى (9.3%) وهي نسبة منخفضة جدا مقارنة بالسنوات السابقة ، وهنا ينبغي توضيح نقطة مهمة في النسبة المذكورة فصحيح إن المصرف بشكل عام حقق نسبة من الارتفاع بالنسبة للسنوات الأربع إلا أن سبب هذا الانخفاض يعود إلى قيام البنك المركزي العراق على تخفيض نسبة الفوائد

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
 بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

الممنوحة من المصرف للزبائن وعزوف الزبائن على الإيداع وادخار أموالهم في المصرف لأن هدف الزبون هو الحصول على فوائد أعلى من جراء تلك الايداعات و إن سعر الفائدة على حسابات التوفير يؤدي دورا مهما في إقبال أو عزوف الزبائن عن الإيداع في حسابات التوفير في المصرف .

#### ج- حسابات الودائع

$$\text{حسابات الودائع} = \frac{\text{حسابات الودائع للسنة الحالية} - \text{حسابات الودائع للسنة السابقة}}{\text{حسابات الودائع للسنة السابقة}}$$

تعد الودائع أحد مصادر تمويل المصرف وعلى المصرف استثمار مصادر التمويل بالصورة الصحيحة لتوليد الأرباح الذي هو الهدف الرئيسي من النشاط المصرفي وكلما زادت نسبة النمو في حسابات الودائع زادت معه مصادر التمويل التي سيجري استثمارها لتحقيق زيادة في الربح ،والجدول أالمكثور يوضح نسبة النمو في حسابات الودائع المصرفية إذ كانت اعلى نسبة النمو في حسابات الودائع حققها المصرف في سنة 2007 إذ بلغت (10.008%) وهي نسبة مقبولة ،أما بقية السنوات الثلاث (2008 و 2009 و 2010) فقد كانت نسبة النمو متذبذبة بين انخفاض وارتفاع وانخفاض ليحقق المصرف انخفاضاً في نسبة النمو في السنتين (2008 و 2010) لتصل النسبة إلى ( -16.83% ، - 1.25%) بالسالب ويعود سبب ذلك إلى قيام الزبائن بسحب الودائع من المصرف واستثمارها في مجالات أخرى، و إن نسبة الفائدة المقدمة من مصرف الرافدين على الوديعة للزبون قد جرى تخفيضها بشكل كبير بحسب توجيهات البنك المركزي العراقي وإن سعر الفائدة على الودائع له أثر مهم في نمو أو انخفاض الودائع.

#### د- تأمينات لقاء تسهيلات

تأمينات لقاء تسهيلات للسنة الحالية - تأمينات لقاء تسهيلات للسنة السابقة

$$\text{تأمينات لقاء تسهيلات} = \frac{\text{تأمينات لقاء تسهيلات للسنة الحالية}}{100 \times \text{تأمينات لقاء تسهيلات للسنة السابقة}}$$

تأمينات لقاء تسهيلات للسنة السابقة

إن نسبة النمو في التأمينات المستلمة لقاء التسهيلات المصرفية التي يقدمها المصرف الى الزبائن وهي من المؤشرات الجيدة لاستقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم .

حقق المصرف نسبة نمو لسنة 2007 (23.94%) ،وقد شهدت ارتفاعاً جيداً إذ حقق المصرف أعلى نسبة نمو في سنة 2008 مقارنة مع بقية سنوات تقويم الأداء الأخرى ، إلا أن المصرف شهد انخفاضاً كبيراً في نسبة النمو في السنتين (2009 و 2010) ليصل الانخفاض بالنسبة الى (-5.78% ، -16.65%) وهذا مؤشر سلبي للمصرف يدل على الانخفاض في التسهيلات مصرفية المقدمة لزبائن المصرف.

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

الجدول (4)

مؤشرات بعد الزبون

ت	المؤشرات	2007	2008	2009	2010	معياري البنك المركزي
1	النمو في عدد الزبائن	-----	( 2.27 )	(45.9)	32.4	0 – أكبر نسبة ممكنة
2	النمو في الحسابات الجارية (%)	58	33.5	(1.8)	22.6	0% – 60%
3	النمو في حسابات التوفير	51.5	59.6	24.2	9.3	0% – 60%
4	النمو في حسابات الودائع (%)	10.008	(16.83)	6.6	(1.25)	0 – 15%
5	النمو في التأمينات لقاء التسهيلات (%)	23.94	39.9	(5.78)	(16.65)	0% – 100%

وبالاعتماد طريق توزيع الدرجات لمؤشرات بعد الزبون فإن مجموع درجات هذا البعد قد بلغت (125) درجة وكما مبين في الجدول الأتي:- على الدراسات السابقة سيتم توزيع الدرجات التقويمية على كل مؤشر وكل نسبة جرى اعتمادها في بعد الزبائن عن

الجدول (5)

توزيع الدرجات التقويمية لبعد الزبائن

ت	المؤشرات	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
1	النمو في عدد الزبائن	25	5	0 – 20%
			10	21 – 40%
			15	41 – 60%
			20	61 – 80%
			25	81% – فأكثر
2	النمو في الحسابات الجارية	25	5	لغاية 12%
			10	13 – 24%
			15	25 – 36%
			20	37 – 48%
			25	49% – فأكثر
3	النمو في حسابات التوفير	25	5	لغاية 12%
			10	13 – 24%
			15	25 – 36%
			20	37 – 48%
			25	49% – فأكثر
4	النمو في حسابات الودائع	25	5	لغاية 3%
			10	4 – 6%
			15	7 – 9%
			20	10 – 12%
			25	13 – 15%
5	النمو في التأمينات لقاء التسهيلات	25	5	0 – 20%
			10	21 – 40%
			15	41 – 60%
			20	61 – 80%
			25	81% – فأكثر
	المجموع	125		

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

### تخصيص الدرجات التقويمية

إن الجدول الآتي يبين تخصيص الدرجات التقويمية لبعده الزبائن وبحسب سنوات التقييم الأربع

(2010-2007)

#### الجدول (6)

#### تخصيص الدرجات على سنوات البحث لبعده الزبون

2010	2009	2008	2007	المؤشر	ت
10	صفر	صفر	صفر	النمو في عدد الزبائن	1
10	صفر	15	25	النمو في الحسابات الجارية	2
5	10	25	25	النمو في حسابات التوفير	3
صفر	10	صفر	20	النمو في حسابات الودائع	4
صفر	صفر	10	10	النمو في التأمينات لقاء التسهيلات	5
25	20	50	80	المجموع	

#### ثالثاً – مؤشر التعلم والنمو

وهو يعبر عن الأسس التي ينبغي أن تتبناها الإدارة المصرفية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، إذ أن عدم قيامها بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة لتعميق لغة العصر (استخدام الحاسوب) فإن الإدارة المصرفية لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبعده الزبائن والعمليات الداخلية وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المالية

#### عرض نتائج بعده التعلم والنمو على وفق بطاقة الأداء المتوازن

يبين الجدول في أدناه خلاصة بمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والخاصة ببعده التعلم والنمو وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها والمعايير التي وضعناها بالاعتماد على تحليل البيانات المالية لمصرف الرافدين لسنوات التقييم الأربع فقد توصلنا الى المعايير التالية :-

#### 1- مؤشر تدريب الموظفين

وهو مؤشر يقيس حرص الإدارة العليا ورغبتها على التحسين المستمر لقابلية الفكرية للموظفين في جميع المستويات عن طريق تحفيزهم على الاشتراك في الدورات التدريبية التي تساعدهم على تطوير إجراءات العمل باستعمال أحدث الأساليب العلمية في العمل المصرفي. وتستخرج بالمعادلة الآتية :

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

عدد المشاركين

$$\text{نسبة عدد المشاركين في الدورات التدريبية} = \frac{\text{عدد المشاركين}}{100} \times 100$$

إجمالي عدد الموظفين

## 2 - مؤشر إنتاجية الموظفين

تعكس إنتاجية الموظف ودرجة ارتياحه في عمله ورضاه إذ تكون بمثابة المحصلة النهائية لحالته النفسية والمعنوية ومهاراته وقدرته على الابتكار والإبداع و أثر تلك على تحسين العمليات الداخلية في المصرف ويكون ارتفاع إنتاجية الموظف دليلاً على جودة أدائه، وتستخرج بالمعادلة الآتية :

إجمالي إيرادات المصرف

$$\text{نسبة إنتاجية الموظفين} = \frac{\text{إجمالي إيرادات المصرف}}{\text{إجمالي عدد موظفي المصرف}}$$

إجمالي عدد موظفي المصرف

## 3- مؤشر تطور أعداد الموظفين

وهو مؤشر يقيس درجة الزيادة الحاصلة في أعداد الموظفين في المصرف من سنة إلى أخرى وهذا يتطلب أن يتناسب مع الزيادة الحاصلة بعدد الزبائن وتستخرج بالمعادلة الآتية :

عدد الموظفين للسنة الحالية- عدد الموظفين السنة السابقة

$$\text{النمو في عدد الموظفين في المصرف} = \frac{\text{عدد الموظفين للسنة الحالية} - \text{عدد الموظفين السنة السابقة}}{100} \times 100$$

عدد الموظفين للسنة السابقة

ان التطور والنمو في أعداد الموظفين من سنة إلى أخرى في سنوات تقييم الأداء الأربع (2007-2010) ، إذ حقق المصرف أعلى نسبة نمو في أعداد الموظفين في سنة 2009 إذ بلغت النسبة (2.47%) وهو مؤشر جيد لصالح المصرف وذلك لاستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة لتحسين الأداء المصرفي ، إما فيما يتعلق بأدنى نسبة نمو فقد كانت في سنة 2007 إذ حقق المصرف نسبة (1.37%) وهي نسبة قليلة قياساً مع بقية النسب المتحققة في سنوات التقييم الأربع . أن البنك المركزي العراقي لم يحدد معياراً لقياس نسبة نمو في أعداد الموظفين لذا فقد قمنا بوضع معيار مقترح بالاعتماد على تحليل أعداد الموظفين لسنوات التقويم فضلاً عن السنوات السابقة وتوصلنا إلى نسبة بحدود (1% - 3%) وهو مقياس مقبول من وجهة نظرنا إذ أن هذه النسبة تشكل مالا يقل عن تعيين (231) موظف سنوياً لدى المصرف .

## 4- مؤشر التطور في أعداد الموظفين من حملة الشهادات العليا

وهو مؤشر يقيس درجة الزيادة الحاصلة والنمو في أعداد الموظفين من حملة الشهادات العليا من سنة إلى أخرى وهو يساهم في تطوير العمل المصرفي وتستخرج بالمعادلة الآتية :

عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا للسنة الحالية - عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا للسنة السابقة

$$\text{النمو في إعداد الموظفين من حملة الشهادات العليا} = \frac{\text{عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا للسنة الحالية} - \text{عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا للسنة السابقة}}{100} \times 100$$

عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا للسنة السابقة

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

#### 5- مؤشر خدمة الموظفين

وهو المؤشر الذي يقيس الامتيازات والتسهيلات التي تمنحها إدارة المصرف لموظفيها لدفعهم للعمل بجد وإخلاص والوقوف بوجه كل الإغراءات التي يتعرضون لها ورفع مستواهم العلمي . فإنه يمكن قياسه عن طريق المعادلات الآتية :-

#### أ- الحوافز و المكافآت

وتستخرج بالمعادلة الآتية :

مبلغ المكافآت للسنة الحالية- مبلغ المكافآت للسنة السابقة

$$\text{النمو في مبلغ المكافآت} = \frac{\text{مبلغ المكافآت للسنة الحالية} - \text{مبلغ المكافآت للسنة السابقة}}{\text{مبلغ المكافآت للسنة السابقة}} \times 100$$

مبلغ المكافآت للسنة السابقة

#### ب - الاشتراك في الدورات التدريبية

وتستخرج بالمعادلات الآتية :

عدد المشتركين للسنة الحالية- عدد المشتركين للسنة السابقة

$$\text{النمو في أعداد المشتركين} = \frac{\text{عدد المشتركين للسنة الحالية} - \text{عدد المشتركين للسنة السابقة}}{\text{عدد المشتركين للسنة السابقة}} \times 100$$

في الدورات التدريبية عدد المشتركين للسنة السابقة

#### ج- نسبة النمو في الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية للسنة الحالية - عدد الدورات التدريبية للسنة السابقة

$$\text{نسبة النمو في الدورات التدريبية} = \frac{\text{عدد الدورات التدريبية للسنة الحالية} - \text{عدد الدورات التدريبية للسنة السابقة}}{\text{عدد الدورات التدريبية للسنة السابقة}} \times 100$$

عدد الدورات التدريبية للسنة السابقة

#### هـ - النمو في مصاريف التدريب و التأهيل

مصاريف التدريب والتأهيل للسنة الحالية - مصاريف التدريب والتأهيل للسنة السابقة

$$\text{النمو في مصاريف التدريب والتأهيل} = \frac{\text{مصاريف التدريب والتأهيل للسنة الحالية} - \text{مصاريف التدريب والتأهيل للسنة السابقة}}{\text{مصاريف التدريب والتأهيل للسنة السابقة}} \times 100$$

مصاريف التدريب والتأهيل للسنة السابقة

#### 6- رضا العاملين

يستخدم هذا الهدف مقياس معدل دوران العاملين التي تعكس درجة اقتناع العاملين بوظائفهم من جهة وأسلوب تعامل الإدارات معهم من جهة أخرى . ويجري حسابها كالآتي :

$$\text{معدل دوران الموظفين} = \frac{\text{عدد الموظفين تاركين العمل}}{\text{العدد الاجمالي للموظفين}}$$

العدد الاجمالي للموظفين



مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

بلغت نسبة معدل دوران العمل صفر % في سنوات تقييم الأداء الأربعة (2007-2010) وهو معدل مرضٍ يدل على رضا العاملين وقاعاتهم بوظائفهم وبالرواتب والحوافز التي يتقاضونها من المصرف والأسلوب الجيد لتعامل الإدارة مع العاملين ، و يلاحظ أن هناك زيادة ملحوظة في عدد الموظفين من سنة إلى أخرى ويعد ذلك مؤشراً إيجابياً يُحسب لصالح المصرف .

7- نسبة نمو عدد فروع المصرف سنويا

ويمكن حساب نسبة نمو عدد فروع المصرف كما يأتي :-

(عدد الفروع الحالية - عدد الفروع في السنة السابقة)

$$100 \times \frac{\text{عدد فروع المصرف}}{\text{عدد فروع المصرف في السنة السابقة}} = \text{النمو في عدد فروع المصرف}$$

عدد فروع المصرف في السنة السابقة

أن عدد فروع المصرف (داخل العراق وخارجه) في ازدياد مستمر في السنوات الثلاث (2007-2009) وكانت عدد الفروع (160، 161، 168) على التوالي ، إلا أن عدد الفروع قد انخفض إلى (166) فرعا أي انخفض بنسبة (-1.190%) بالسالب .

#### الجدول (7)

مؤشرات بعد التعلم والنمو

ت	المؤشرات	2007	2008	2009	2010	معياري البنك المركزي
1	نسبة عدد المشتركين في الدورات التدريبية	2.87%	7.76%	3.25%	5.17%	0-10%
2	إنتاجية الموظفين / مليون دينار للموظف الواحد	120.93	61.77	39.75	40.80	30-150%
3	النمو في عدد الموظفين	1.37	1.65	2.47	1.43	1-3%
4	النمو في عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا	صفر	3.703	صفر	14.29	3-16%
5	النمو في مبلغ المكافآت	(69.18)	(48.18)	30.99	1203	0-1000%
6	النمو في عدد المشتركين في الدورات	(53)	175.238	(57.09)	61.29	30-180%
7	نسبة النمو في عدد الدورات التدريبية	(38.3)	158.6	(46.67)	127.5	10-160%
8	النمو في مصاريف التدريب والتأهيل	(7.31)	28.94	(38.77)	136.66	10-160%
9	معدل دوران الموظفين					
10	النمو في عدد فروع المصرف	2.56	0.625	4.34	(1.190)	0- أكبر عدد ممكن

وبالاعتماد على الدراسات السابقة سيتم توزيع الدرجات التقويمية على كل مؤشر وكل نسبة جرى اعتمادها في بعد التعلم والنمو وعن طريق توزيع الدرجات لمؤشرات بعد التعلم والنمو فإن مجموع درجات هذا البعد قد بلغت (225) درجة وكما مبين في الجدول الآتي :-

#### الجدول (8)

توزيع الدرجات التقويمية لبعء التعلم والنمو

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

الحدود	تقسيم الدرجة	الدرجة	المؤشرات	ت
% 2 - 0	5	25	نسبة عدد المشتركين في الدورات التدريبية (%)	1
% 4 - 3	10			
% 6 - 5	15			
% 8 - 7	20			
% 10 - 9	25			
% 54 - 30	5	25	إنتاجية الموظفين / بنار للموظف الواحد	2
% 78 - 55	10			
% 102 - 79	15			
126 - 103	20			
% 150 - 127	25			
% 1.4 - 1	5	25	النمو في عدد الموظفين	3
% 1.8 - 1.5	10			
% 2.2 - 1.9	15			
% 2.6 - 2.3	20			
% 3 - 2.7	25			
% 6 - 3	5	25	النمو في عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا	4
% 9 - 7	10			
% 12 - 10	15			
% 15 - 13	20			
16 - فأكثر	25			
% لغاية 200	5	25	النمو في مبلغ المكافآت	5
% 400 - 201	10			
% 600 - 401	15			
% 800 - 601	20			
801 فأكثر	25			
% لغاية 48	5	25	النمو في عدد المشتركين في الدورات (%)	6
56 - 49	10			
64 - 57	15			
72 - 65	20			
73 - فأكثر	25			
% 60 - 30	5	25	نسبة النمو في عدد الدورات التدريبية (%)	7
% 90 - 61	10			
% 120 - 91	15			
% 150 - 121	20			
% 180 - 151	25			
% 30 - 10	5	25	النمو في مصاريف التدريب والتأهيل	8
% 60 - 31	10			
% 90 - 61	15			
% 120 - 91	20			
% 150 - 121	25			
			معدل دوران العاملين	9
% 5 - 1	5	25	النمو في عدد فروع المصرف	10
% 10 - 6	10			
% 15 - 11	15			
% 20 - 16	20			
% 21 - فأكثر	25			
		225	مجموع الدرجات	

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

### تخصيص الدرجات التقويمية

يبين الجدول الآتي تخصيص الدرجات التقويمية لبعده التعلم والنمو وبحسب سنوات التقييم الأربع (2007-2010)

الجدول (9)

تخصيص الدرجات على سنوات البحث لبعده التعلم والنمو

ت	المؤشر	2007	2008	2009	2010
1	نسبة عدد المشتركين في الدورات التدريبية	5	20	10	15
2	انتاجية الموظفين / مليون دينار للموظف الواحد	20	10	5	5
3	النمو في عدد الموظفين	5	10	20	5
4	النمو في عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا	صفر	5	صفر	20
5	النمو في مبلغ المكافآت	صفر	صفر	5	25
6	النمو في عدد المشتركين في الدورات (%)	صفر	25	صفر	15
7	نسبة النمو في عدد الدورات التدريبية (%)	صفر	25	صفر	20
8	النمو في مصاريف التدريب والتأهيل	صفر	5	صفر	25
9	معدل دوران الموظفين	صفر	صفر	صفر	صفر
10	النمو في عدد فروع المصرف	5	5	5	صفر
	المجموع	35	105	45	130

### رابعاً- مؤشرات العمليات الداخلية

يعكس هذا البعد طبيعة السياسات التي يجري الاعتماد عليها داخل المنظمة المصرفية من أجل تحقيق التمايز بين المصارف المنافسة أو التي يسعى إلى منافستها .

عرض نتائج بعد العمليات الداخلية على وفق بطاقة الأداء المتوازن:-

يبين الجدول الآتي خلاصة بمؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والخاصة ببعده العمليات الداخلية وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها والمعايير التي وضعناها بالاعتماد على تحليل البيانات المالية لمصرف الرافدين لسنوات التقييم الأربع فقد جرى التوصل إلى المعايير الآتية :-

#### 1- الإنتاجية الكلية :

تشير إلى إنتاجية جميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العمليات المصرفية ، وهي نسبة المنتج إلى عناصره وتكون قابلة للقياس الكمي ويمكن التعبير عنها بالصيغة الآتية:

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

صافي الربح المتوقع

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{صافي الربح المتوقع}}{100 \times \text{مصاريف (العمليات المصرفية)}}$$

مصاريف (العمليات المصرفية)

أن أعلى مستوى للإنتاجية الكلية يحققها المصرف باستثناء سنة 2006 لاعتبارها سنة أساس ،كانت سنة 2007 إذ بلغت النسبة لهذه السنة (788.5%) واستمرت النسبة بالانخفاض لتصل إلى أدنى مستوى للإنتاجية الكلية كانت سنة 2010 إذ بلغت (-7.19%) بالسالب وهي مؤشر سلبي ليس من مصلحة المصرف إذ تدل على سوء استخدام الموارد في المصرف و يعود سبب ذلك إلى أن المصرف قد حقق خسارة متتالية في سنتين (2009 و 2010).  
2- النمو (الزيادة) في الإنتاجية :

تمثل درجة قدرة المصرف على تحسين الإنتاجية من حقبة زمنية معينة إلى أخرى وتحسب بالشكل الآتي: -

(إنتاجية السنة الحالية - إنتاجية السنة السابقة)

$$\text{النمو (الزيادة) في الإنتاجية} = \frac{\text{إنتاجية السنة الحالية} - \text{إنتاجية السنة السابقة}}{100 \times \text{إنتاجية السنة السابقة}}$$

إنتاجية السنة السابقة

3 - نسبة النمو في الخدمات المصرفية:

ويمكن حساب الخدمات المصرفية الجديدة كالآتي:-

(العدد الكلي للخدمات للسنة الحالية-العدد الكلي للخدمات في السنة السابقة)

$$\text{نسبة النمو الخدمات المصرفية الجديد} = \frac{\text{العدد الكلي للخدمات للسنة الحالية} - \text{العدد الكلي للخدمات في السنة السابقة}}{100 \times \text{العدد الكلي للخدمات في السنة السابقة}}$$

العدد الكلي للخدمات في السنة السابقة

4- نسبة العاملين في الخطوط الأمامية : تقاس بقسمة عدد موظفي الكاونتر على إجمالي الموظفين العاملين في المصرف . ويمكن حسابها بالشكل الآتي :-

عدد موظفي الكاونتر

$$\text{نسبة العاملين في الخطوط الأمامية} = \frac{\text{عدد موظفي الكاونتر}}{\text{العدد الإجمالي لموظفي المصرف}}$$

العدد الإجمالي لموظفي المصرف

5- التوسع في استخدام الحاسوب :

يدل هذا المؤشر على النمو في استخدام الحواسيب لانجاز الاعمال المصرفية ، ويحسب بالصيغة الآتية :-

( عدد الحواسيب المستخدمة في السنة الحالية-عدد الحواسيب في السنة السابقة)

$$\text{نسبة التوسع في استخدام الحاسوب} = \frac{\text{عدد الحواسيب المستخدمة في السنة الحالية} - \text{عدد الحواسيب في السنة السابقة}}{100 \times \text{عدد حواسيب السنة السابقة}}$$

عدد حواسيب السنة السابقة

7- التطور في الخدمات :

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

أ- التطور في حسابات الاعتمادات المستندية

التطور في حسابات الاعتمادات المستندية =  $\frac{\text{رصيد السنة الحالية} - \text{رصيد السنة السابقة}}{\text{رصيد السنة السابقة}} \times 100$

رصيد السنة السابقة

ان نسبة تطور في فتح حسابات الاعتمادات المستندية بعد تنزيل التأمينات لقاء الاعتمادات المستندية لسنوات تقييم الأداء الأربع (2007-2010)، إذ حقق المصرف في سنة 2008 أعلى نسبة نمو وتطور في الحسابات المذكورة إذ بلغت (101.09%) وهي نسبة ايجابية من صالح المصرف لكسب أكبر عدد من الزبائن. لكن المصرف حقق أدنى مستوى لنسبة النمو و تطور الحسابات المذكورة كانت في سنة 2010 إذ شهدت النسبة أكبر انخفاض لها لتصل النسبة إلى (-58.90%) وهو مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف .

ب- التطور في خطابات الضمان :-

رصيد السنة الحالية - رصيد السنة السابقة

التطوري خطابات الضمان =  $\frac{\text{رصيد السنة الحالية} - \text{رصيد السنة السابقة}}{\text{رصيد السنة السابقة}} \times 100$

رصيد السنة السابقة

ان نسبة تطور في فتح حسابات خطابات الضمان بعد تنزيل التأمينات لقاء خطابات الضمان لسنوات تقييم الأداء الأربع (2007-2010)، إذ حقق المصرف في سنة 2007 أعلى نسبة النمو في حسابات خطابات الضمان وتطورها إذ بلغت (6584.4%) وهي نسبة ايجابية من صالح المصرف لكسب أكبر عدد من الزبائن. لكن المصرف حقق أدنى مستوى لنسبة نمو وتطور في حسابات خطابات الضمان فقد كانت في سنة 2009 إذ بلغت النسبة (-33.7%) بالسالب وهو أكبر انخفاض لها وهو مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف .

### الجدول (10)

#### مؤشرات العمليات الداخلية

ت	المؤشرات	2007	2008	2009	2010	معياري البنك المركزي
1	الإنتاجية الكلية	788.5%	117.8%	(4.43)%	(7.19)%	100-800%
2	النمو في الإنتاجية	(3.65)%	(85.06)%	(96.23)%	(62.3)%	0-5%
3	النمو في عدد الخدمات المصرفية	صفر	7.14	صفر	صفر	0-10%
4	نسبة العاملين في الخطوط الامامية	18.4	18.4	20.18	20.18	15-20%
5	التوسع في عدد الحواسيب المستخدمة	صفر	صفر	صفر	13.33	0-15%
6	دورة الوقت					
7	نسبة التطور في حسابات الاعتمادات المستندية	(49.3)%	101.09%	22.73%	(58.90)%	100-20%
8	تطور في حسابات خطابات الضمان	6584.4%	(15.26)%	(33.7)%	37.8%	0-100%

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

وبالاعتماد على الدراسات السابقة سيتم توزيع الدرجات التقويمية على كل مؤشر وكل نسبة جرى اعتمادها في بعد العمليات الداخلية ومن توزيع الدرجات لمؤشرات العمليات الداخلية فان مجموع درجات هذا البعد قد بلغت (175) درجة وكما مبين في الجدول الآتي :-

الجدول (11)  
توزيع الدرجات التقويمية لبعدها العمليات الداخلية

ت	المؤشرات	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
1	الإنتاجية الكلية	25	5	100 - 240 %
			10	241 - 380 %
			15	381 - 520 %
			20	521 - 660 %
			25	660 - 800 %
2	النمو في الإنتاجية	25	5	لغاية 1 %
			10	1.1 - 2 %
			15	2.1 - 3 %
			20	3.1 - 4 %
			25	4.1 - فأكثر
3	النمو في الخدمات المصرفية	25	5	لغاية 2 %
			10	3 - 4 %
			15	5 - 6 %
			20	7 - 8 %
			25	8 - 10 %
4	نسبة العاملين في الخطوط الامامية	25	5	15 - 16 %
			10	16.1 - 17 %
			15	17.1 - 18 %
			20	18.1 - 19 %
			25	19.1 - فأكثر
5	التوسع في عدد الحواسيب المستخدمة	25	5	لغاية 3 %
			10	4 - 6 %
			15	7 - 9 %
			20	10 - 12 %
			25	13 - 15 %
6	دورة الوقت			
7	نسبة التطور في حسابات الاعتمادات المستندية (%)	25	5	20 - 36 %
			10	37 - 52 %
			15	53 - 68 %
			20	69 - 84 %
			25	85 - فأكثر
8	التطور في حسابات خطابات الضمان (%)	25	5	0 - 20 %
			10	21 - 40 %
			15	41 - 60 %
			20	61 - 80 %
			25	81 - فأكثر
		175		المجموع

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

### تخصيص الدرجات التقويمية

إن الجدول الآتي يبين تخصيص الدرجات التقويمية لبعدهم العمليات الداخلية وبحسب سنوات التقييم الأربع (2007-2010)

#### الجدول (12)

تخصيص الدرجات على سنوات البحث لبعدهم العمليات الداخلية

ت	المؤشر	2007	2008	2009	2010
1	الإنتاجية الكلية	25	5	صفر	صفر
2	النمو في الإنتاجية	صفر	صفر	صفر	صفر
3	النمو في الخدمات المصرفية	صفر	20	صفر	صفر
4	نسبة العاملين في الخطوط الأمامية	20	20	25	25
5	التوسع في عدد الحواسيب المستخدمة	صفر	صفر	صفر	25
6	دورة الوقت				
	نسبة التطور في حسابات الاعتمادات المستندية	صفر	25	5	صفر
	التطور في حسابات خطابات الضمان	25	صفر	صفر	10
	المجموع	70	70	30	60

#### خلاصة بنتائج البطاقة ومقارنتها مع مستويات الأداء المتحقق

بلغ إجمالي الدرجات الموزعة على مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (850) درجة وعليه تكون الأهمية النسبية لكل بعد كما يأتي (البعد المالي، وبعد الزبون، وبعد التعلم والنمو، وبعد العمليات الداخلية) (38.2 % ، 14.7 % ، 26.5 % ، 20.6 % ) على التوالي ولكل بعد وسندرج خلاصة بالدرجات الإجمالية لسنوات البحث كما في الجدول الآتي :-

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

الجدول (13)

خلاصة بنتائج بطاقة العلامات المتوازنة للسنوات 2010-2007

2010	2009	2008	2007	درجات البطاقة لكل بعد	البعد
120	90	115	200	325	المالي
25	20	50	80	125	الزبون
130	45	105	35	225	النمو والتعلم
60	30	70	70	175	العمليات الداخلية
335	185	340	385	850	المجموع
% 49.41	% 21.76	%40	%45.29		*نسبة الأداء المتحقق (%)

مجموع درجات بطاقة الأداء للإبعاد الأربعة لكل سنة

\_\_\_\_\_ = \*نسبة الأداء المتحقق

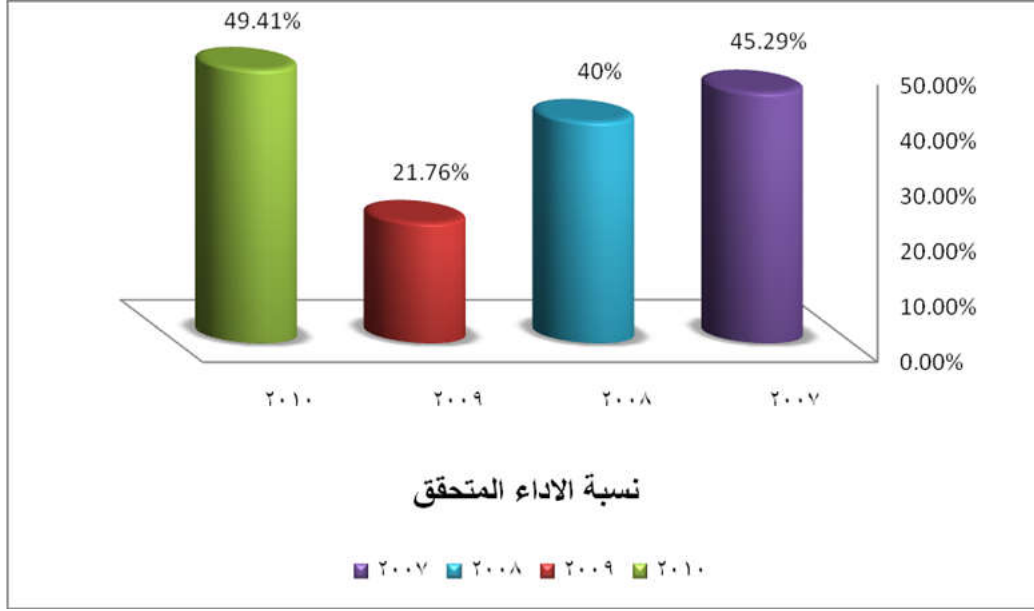
مجموع درجات بطاقة الأداء المتوازن الكلية



مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

الشكل (1)

نسبة الأداء المتحقق



إعداد الباحث

الجدول (14)

مستويات الأداء المتحقق

الإجراءات المتخذة	طبيعة الأداء	الأداء المتحقق
الحاجة إلى تعديلات جذرية	ضعيف	اقل من 50
الحاجة إلى تحسنه بدرجة عالية	مقبول	60 - 50
الحاجة إلى تحسنه بدرجة بسيطة	متوسط	70 - 60
الحاجة إلى بقائه بهذا المستوى	جيد	80- 70
الحاجة إلى دعم الأداء وتحفيزه	جيد جداً	90 - 80
أداء ممتاز	ممتاز	100 - 90

لقد قمنا بقسمة الدرجات التي حققها مصرف الرافدين في كل سنة على المجموع الكلي لدرجات بطاقة الأداء المتوازن المعروضة في الجدول (57) المذكورة أنفاً لنحصل على النسبة المئوية المتحققة للأداء

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
 بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

المتحقق .و باستخدام نسب مستوى الأداء المتحقق في الجدول (58) المذكور سابقاً سنتمكن من تحديد مستوى أداء المصرف ، ويتبين أن مستوى الأداء المتحقق لجميع سنوات تقييم الأداء (2007-2010) كان ضعيفاً من وجهة نظر بطاقة الأداء المتوازن وكان الانخفاض مستمراً لثلاث سنوات (2007-2009) علماً أن أداء المصرف قد شهد ارتفاعاً وإن كان بسيطاً سنة 2010 إلا أنه مستوى الأداء كان ضمن مستوى الأداء الضعيف ، وإن تحسن محاور بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسن الأداء المالي مما ينعكس على تحسن الأداء وتحقيق رضا الزبائن ورضا الموظفين مما ينعكس على تحسن الأداء المصرفي وتحقيق هدف الربح.

وعلى الرغم من وجود العديد من المؤشرات المالية وغير المالية التي جرى استخدامها لقياس جميع الإبعاد على وفق بطاقة الأداء المتوازن للمصرف إلا إن البنك المركزي العراقي لم يقم بوضع الحدود والمقاييس المقبولة لهذه المؤشرات كافة وإنما اكتفى بوضع الحدود والمقاييس لبعض منها وهذا مما أثر في توزيع الدرجات التقويمية للمؤشرات كافة التي جرى استخدامها في البطاقة إذ أن توزيع الدرجات كان على وفق ما حددناه في الجداول (24, 32 , 45, 55) المذكورة آنفاً

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

لقد توصلنا إلى الكثير من الاستنتاجات عن طريق ما جرى ذكره في الجانبين النظري و العملي المتضمن كل جانب مباحث عدة وكل مبحث قد أسفر عن عدد من الاستنتاجات وفيما يأتي أهمها:

- 1- عدم توفر معايير أو أدلة محلية في العراق تنص على قيام المصارف بعملية تقييم الأداء المصرفي وقياسه للوقوف على مستوى الأداء المتحقق .
- 2- إن هدف بطاقة الأداء المتوازن هو المراجعة الدورية لأداء المصرف، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها و معالجة النقص الموجود بأنظمة الإدارة التقليدية لعجزها عن ربط استراتيجيات المؤسسة المختلفة وذلك لتجنب الخسائر التي من المحتمل أن المصرف قد يتعرض لها مستقبلاً عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بإبعاده الأربعة ما سيساعد المصرف على تحقيق أهدافه من الربح واستمرارية العمل و الازدهار .
- 3- إن المؤشرات المالية التقليدية ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن تتشابه في البعد المالي إلا أن الاختلاف الأهم هو بإضافة مؤشرات الأداء للإبعاد الثلاثة الأخرى ، التي يجري على أساسها التوصل إلى رضا الزبون ورضا الموظفين .
- 4- عدم قيام البنك المركزي العراقي بوضع وتحديد الحدود العليا والدنيا لجميع مقاييس بطاقة الأداء وإنما اكتفى بوضع الحدود لبعض منها .
- 5- لم يقم المصرف بعملية تقييم الأداء المصرفي وقياسه في السنوات الأخيرة للمصرف لتحديد نقاط الخلل والضعف .

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

- 6- لم تقم أية جهة رقابية سواء أكانت هذه الجهة هي البنك المركزي العراقي ام ديوان الرقابة المالية الاتحادي لغاية الان بعملية تقييم الأداء لمصرف الرافدين وقياسه من كل جوانبه المالية وغير المالية وإنما يجري تقييم نشاط واحد من الأنشطة المصرفية فحسب .
- 7- أثر التشريعات القانونية على مستوى الأداء المصرفي إذ أن المصرف يرغب في زيادة رأس ماله إلا أن هذه الزيادة مرتبطة بوجود تشريع تعديل لقانون المصرف وهذا ما يعرقل العمل المصرفي .
- 8- إفتقار تقارير إدارة المصرف وتقارير مراقبي الحسابات لقرارات توضيحية تفصح عن مستوى الأداء المتحقق للمصرف ككل وإنما يجري الاكتفاء بذكر صافي الربح والخسارة وبعض المؤشرات المالية فقط
- 9- واجه المصرف انخفاضاً تدريجياً في الربح وصولاً إلى الخسائر للسنتين الأخيرتين من سنوات تقييم الأداء ويعود سببه إلى أثر وزارة المالية وتدخلها في منح القروض والإئتمان المصرفي للزبائن إذ أن الأرباح المتحققة في المصرف تكون على الأغلب متحققة من نشاط القروض والإئتمان المصرفي فضلاً عن الاستثمارات . وإن تقليل أو إيقافها لهذين النشاطين يؤدي إلى انخفاض الربح وانعدامه و بالتالي تحقيق الخسارة .
- 10- عن طريق تحليل نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للمصرف ولل سنوات المختارة تبين أن هنالك عدم استقرار بالنشاط المصرفي إذ أن هنالك زيادة و انخفاضاً أي تذبذباً في النشاط .
- 11- لوحظ عدم لرضا من الزبون إذ أن الخدمات المقدمة من المصرف وموظفيه الى الزبون تكاد تكون غير مرضية بسبب التأخر في تقديم الخدمة .
- 12- لوحظ عدم رضا الزبون من ناحية كثرة الإجراءات الروتينية في تقديم الخدمة سواء أكانت الخدمة هي سحب مبالغ أو إيداعها ،فضلا عن عدم توفر مقاعد الانتظار الكافية و المريحة للزبائن .
- 13- لوحظ عدم رضا الموظفين العاملين في المصرف ولاسيما بشأن الترقيات والعلاوات وعدم منح الإجازات الدراسية الأمر الذي يؤدي إلى عدم قيام الموظف بتأدية عمله بالشكل المطلوب .
- 14 - لوحظ هنالك تلكؤ في متابعة سير عملية تقديم الخدمات المصرفية وعدم استجابة إدارة المصرف لشكاوى الزبائن .
- 15- عدم قيام المصرف بتحديث قاعدة البيانات للمصرف ككل سواء أن كانت هذه البيانات تخص إدارة المصرف بعدد الموظفين والعدد الإجمالي للزبائن فضلاً عن العدد الإجمالي للحواسيب المستخدمة في المصرف ككل .
- 16- وعلى الرغم من تقديم مصرف الرافدين لخدمة البطاقة الذكية وهي من الخدمات الجديدة إلا إن هذه الخدمة تتضمن الكثير من العيوب ومنها عدم ظهور بصمة الأصابع للزبون الأمر الذي يمنع الزبون من سحب مبالغه إلى بعد القيام بإجراءات طويلة ومتعبة .

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

17- عدم وجود إدراك لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها ودورها للوقوف على مستويات الأداء من قبل المصرف .

عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن نجد أن مؤشرات بعدي الزبون والتعلم والنمو ومقاييسهما ليست كافية للقياس وتقييم الأداء المصرفي إلا بعد الاستعانة بالمقابلات مع الزبائن والموظفين للوقوف على آرائهم الشخصية.

#### التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي جرى عرضها فيما يتعلق في الجانب النظري و الجانب العملي نوصي المصارف الحكومية والأهلية بالتوصيات الآتية بهدف الاستفادة وفيما يأتي أهمها :-

1. ضرورة وجود معايير أو أدلة محلية في العراق تنص على قيام المصارف بعملية تقييم الأداء المصرفي وقياسه للوقوف على مستوى الأداء المتوقع .

2. العمل على الزام المصارف بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس اداءها والذي سيساعد على تحقيق أهدافها في الربح واستمرارية العمل و الازدهار .

3. ضرورة قيام المصرف بوضع الأولوية لجانبين هما رضا الزبائن ورضا الموظفين إذ أنهما أساس عمل المصرف أي أن العمل المصرفي قائم عليهما .

4. ضرورة قيام البنك المركزي العراقي بوضع الحدود العليا والدنيا لجميع مقاييس بطاقة الأداء ولا يكتفي بوضع الحدود لبعض منها .

5. ينبغي على المصرف لقيام بعملية تقييم الأداء المصرفي وقياسه في كل سنة للمصرف لتحديد نقاط الخلل والضعف ومعالجتها وتلافي الوقوع بها مستقبلا.

6. ضرورة قيام الجهات الرقابية سواء أكانت هذه الجهة هي البنك المركزي العراقي ام ديوان الرقابة المالية الاتحادي بعملية تقييم الأداء للمصارف وقياسه من الجوانب المالية وغير المالية للأنشطة المصرفية .

7. وجوب تسريع تعديل تشريع لقانون المصارف الخاصة بمجال زيادة رأس مال المصارف .

8. ينبغي أن تتضمن تقارير إدارة المصرف وتقارير مراقبي الحسابات فقرات توضيحية تفصح عن مستوى الأداء المتوقع للمصرف ككل.

9 ينبغي على المصرف الاهتمام بالخدمات المقدمة إلى الزبائن وسرعة الاستجابة لها عن طريق إقامة الدورات التدريبية للموظفين والتوجيهات الواجب إتباعها من إدارة المصرف بالتخفيف من الإجراءات الروتينية والاستجابة لشكاوى الزبائن وذلك لنيل رضا الزبائن .

10. ينبغي على المصرف إن تكون سياسته عادلة بشأن تكافؤ الفرص في منح الترقيات والعلاوات ومنح الإجازات الدراسية للموظفين .

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

11. ضرورة قيام المصرف بتحديث قاعدة البيانات للمصرف ككل سواء أن كانت هذه البيانات تخص إدارة المصرف بعدد الموظفين والعدد الإجمالي للزبائن فضلا عن العدد الإجمالي للحواسيب المستخدمة في المصرف وفروعه كافة للاستجابة للمتطلبات التكنولوجية الحديثة .
12. ضرورة قيام المصرف بتحسين خدمة البطاقة الذكية لتقديم أفضل الخدمات للزبائن .
13. ضرورة قيام المصرف والجهات الرقابية بإدراك أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها ودورها للوقوف على مستويات الأداء من قبل المصرف .

#### المصادر والمراجع

##### 1- المصادر العربية

أ- القرآن الكريم

ب- القوانين والمعايير

- 1- البيان الدولي 1006 ، تدقيق المصارف التجارية العالمية 1990
- 2- تقارير ديوان الرقابة المالية الاتحادي لمصرف الرافدين للسنوات (2006, 2007, 2008, 2009, 2010).
- 3- البيانات المالية لمصرف الرافدين للسنوات (2006, 2007, 2008, 2009, 2010).
- 4- تقارير الإدارة لمصرف الرافدين للسنوات (2006, 2007, 2008, 2009, 2010).
- 5- مؤشرات تقييم أداء المصارف والمصارف التجارية الصادر من ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
- 6- الأوزان الصادرة من قبل البنك المركزي العراقي بخصوص قياس كفاية رأس المال للمصرف.
- 7- التقرير السنوي للبنك المركزي العراقي لسنة 2012 ،المتضمن المؤشرات الرقابية والقانونية والمعارية المستخدمة في مراقبة المصارف ،
- 8- المقابلات الخاصة لتعزيز الجانب العملي .

##### ج- الكتب

- 1- الحسيني ، فلاح حسن عداي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن 2000.
- 2- الخفاجي : محمد جاسم محمد ، تقييم الأداء في ظل تغيير الأسعار ، 2003.
- 3- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، ( الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ) ، المكتبة العصرية - المنصورة للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية ، 2006
- 4- حداد و هذلول ، أكرم ، مشهور ، النقود والمصارف مدخل تحليلي وتطبيقي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005
- 5- دودين ، احمد يوسف ، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، الطبعة الاولى ، دار جليس الزمان، عمان ، 2010.

مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

6- الوادي محمود وآخرون، النقود والمصارف . دار الميسرة للنشر ، عمان، 2010.

#### د- المجلات والندوات

- 1-البتانوني ، علاء ، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد الحادي والأربعين ، العدد الأول، 2004.
- 2-الشيشيني ، حاتم ،محمد عبد الرؤوف نحو إطار قياس الأداء المتوازن ،مجلة البحوث التجارية بكلية التجارة ،جامعة الزقازيق ، العدد 1 المجلد 97 ، 2004 .
- 3-العامري ، صالح مهدي ، ألعالي ، طاهر محسن (2003) " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة " ، المجلة المصرية للدراسات التجارية المجلد 27 ، العدد 3.
- 4-الغبان شائر صبري(2009)،التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لإغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية: دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرة وديالى مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون.
- 5-درغام، ماهر موسي وأبو فضة، مروان محمد، ( 2009 ) . " أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة :دراسة ميدانية" ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17 ، العدد 2.
- 6-محمد ،عبد الرحيم ، " قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية" ، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

#### ه- الرسائل والاطاريح

- 1-المنشد ، وحيدة جبر خلف ، خصخصة المصارف في البلدان العربية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة ولاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2005.

#### 2- المصادر الأجنبية

#### 1-BOOKS

- 1- Atkinson. A., Anthony & Others, "Management Accounting", 3rd ed Prentice Hall, New Jersey, 2001
- 2- Chow, C.W., Haddad, K. M. and Williamson, Applying the balanced scorecard to small companies, Management Accounting, Vol.79 No.2 J.E.((1997).
- 3- Fleisher , C & Mahaffy .D (A Balanced scorecard A approach to public relation Management A assessment) public relation review . 1997.
- 4- Hansen & Mowen, Maryanna, (Management Accounting), 6th ed , South Western, U.S.A, 2003.
- 5- Hilton, Ronald " Managerial Accounting", 4th ed, Irwin McGraw-Hill company, 1999.
- 6- Horngren & Other, (Cost Accounting: A managerial Emphasis), Prentice–Hall, Englewood Cliffs, New York, 2000.
- 7- Kaplan ,R and Norton,D. 1993, "putting the Balanced Scorecard to work",Harvard Business Review,.



مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية  
بحث تطبيقي في مصرف الرافدين.

- 8- Kaplan ,Robert S. & Atkinson ,Anthony A., "A advanced Management Accounting", 3ed ed. , Prentice Hall , 1998.
- 9- Wheelen, Thomas. L & Hunger, J. Daived , ( Strategic Management **and** Business Policy ) , 11th Ed.: Pearson international Edition , 2008.
- 10- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996 ,Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System , Harvard Business Review January- February .

## 2 - Periodicals.

- 1- Kaplan R. & Norton D. " The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard business Review, 1992.