تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المصارف العراقية الاهلية

" دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار "

Application of the Balanced Scorecard in evaluating the performance of Iraqi private banks "Applied Study in the Iraqi Middle East Bank for Investment"

م.د هيثم عبد الخالق اسماعيل جليل ابراهيم شهاب
جامعة بغداد – المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

المستخلص

إن التطورات والتغيرات المستمرة التي يشهدها الواقع الاقتصادي بصورة عامة وبيئة العمل المصرفي على وجه الخصوص, فضلاً عن العولمة والثورة الحاصلة في مجال الاتصالات والمعلومات والمنافسة المحتدمة, كل هذه الامور دعت إلى ضرورة القيام بعملية تقييم الأداء بشكل مستمر من اجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء والعمل على معالجة المشاكل كافة التي قد تحدث, والتعرف على مستوى اداء المصرف, من اجل الاستمرار والبقاء والمنافسة, ونظراً لأهمية عملية تقييم الأداء لابد من تبني انظمة التقييم الحديثة التي تعطي صورة واضحة وشاملة ومتوازنة عن الأداء, اذ تناول هذا البحث بطاقة الأداء المتوازن التي تعد واحدة من الطرق الحديثة في التقييم التي تتبنى مجموعة من الابعاد غير المالية (الزبائن , العمليات الداخلية , التعلم والنمو) فضلاً عن البعد المالي من اجل تحقيق تقييم شامل ومتكامل لجميع جوانب المصرف, وكان ابرز الاستنتاجات التي تم التوصل اليها هي : امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة لتقييم اداء المصارف على الرغم من اختلاف اهداف هذه المصارف والانشطة الاتي تمارسها, مع الاخذ بعين الاعتبار الاختلاف في الاهداف والانشطة للمصارف فيما يتعلق بمؤشرات البعد المالي للبطاقة. وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث تم وضع مجموعة من التوصيات اهمها : ضرورة الابتعاد عن الطرق التقليدية عند القيام بعملية تقييم الأداء من قبل الجهات المسؤولة عن تقييم اداء المصارف, وتبني الطرق الحديثة ومنها بطاقة الأداء المتوازن لتضمنها جوانب مالية وغير مالية لإعطاء نتائج تقييم شاملة عن جميع جوانب الأداء في المصرف.

Abstract

The continuous developments and changes in the economic situation in general and the banking environment in particular, as well as the globalization and the revolution in the field of communication and information and fierce competition, all these calls for the need to perform the performance assessment on an ongoing basis in order to identify the strengths and weaknesses in performance and work To address all problems that may occur, and to identify the level of performance of the bank, in order to continue and stay and competition, and in view of the importance of the process of performance evaluation must be adopted modern evaluation systems that give a clear and comprehensive and balanced performance, Balanced performance, which is one of the modern methods of evaluation that adopts a range of non-financial dimensions (customers, internal processes, learning and growth) as well as the financial dimension in order to achieve a comprehensive and integrated assessment of all aspects of the bank. The possibility of applying the Balanced Scorecard with its four dimensions to evaluate the performance of banks despite the different objectives of these banks and the activities that they exercise, taking into account the difference in the objectives and activities of banks in relation to indicators of the financial dimension of the card.

In light of the conclusions reached by the researcher, a number of recommendations have been developed. The most important of these recommendations is the need to stay away from the traditional methods in performing the performance evaluation by the authorities responsible for assessing the performance of the banks and adopting the modern methods including balanced performance card to include financial and non- All aspects of performance in the bank.

تمهيد

تم تقسيم هذا البحث على أربعة مباحث رئيسة الاول منها لمنهجية البحث ودراسات سابقة وخُصص المبحث الثاني لعرض الجانب النظري للبحث, أما المبحث الثالث تناول الجانب التطبيقي الذي تضمن تقييم اداء المصرف عينة البحث (مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار) على وفق بطاقة الاداء المتوازن , فيما تضمن المبحث الرابع ما توصل اليه من الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية عند القيام بعملية التقييم التي تركز على الجانب المالي من دون الاخذ بنظر الاعتبار الجوانب الاخرى غير المالية (الزبائن, العمليات الداخلية, التعلم والنمو), الامر الذي يؤدي اعطاء صورة غير متكاملة عن جميع جوانب اداء المصرف.

ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من اهمية الدور الذي يضطلع به تقييم الاداء في تحسين اداء المصارف والقيام بالمهام الرقابية للجهات ذات العلاقة.

ثالثاً: أهداف البحث

1- تقديم الإطار النظري لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ودوافع استعمالها, فضلاً عن توصيف الأبعاد الأساسية للبطاقة.
2- التعرف على أسباب الحاجة إلى استعمال نظام متوازن شامل لتقييم الأداء المصرفي.
3- التحقق من تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء المصارف الاهلية .
4- مقارنة التقييم التقليدي مع التقييم وفق بطاقة الاداء المتوازن.

رابعاً : فرضية البحث

ان تطبيق اسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء المصارف يساهم في تحقيق التقييم الشامل والمتوازن لجميع جوانب الأداء المصرفي المالية وغير المالية من خلال الابعاد الاربعة التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن .

خامساً : حدود البحث

يمكن عرض حدود البحث من خلال الاتي :

1- الحدود المكانية : تحددت في عينة مختارة من الجهاز المصرفي العراقي تمثلت في :-
مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.

2- الحدود الزمانية : يتركز البحث على تقييم اداء مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار وفق بطاقة الأداء المتوازن للمدة من 2013 – 2015 وذلك لتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الاداء .

سادساً : مصادر جمع المعلومات Sources of data and information collection

تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث على :-
1- الكتب والمراجع العلمية .
2- الاطاريح والرسائل الجامعية المتوفرة في المكتبات التي بحثت عملية تقييم الاداء.
3- التقارير السنوية والاحصائية لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار عينة البحث.

سابعاً : مجتمع وعينة البحث Society and Sample Research

تمثل مجتمع البحث بالمصارف العراقية التجارية الاهلية في العراق, اما عينة البحث فتمثلت بمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.

ثامناً : دراسات سابقة Previous Studies

1- دراسة (محمد، هدى عبد الغفور، 2004) بعنوان "إمكانية استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، دراسة حالة في مصرف الرشيد / فرع البصرة".

أشارت هذه الدراسة إلى مشكلة في المصارف العراقية وهي عدم وجود توافق بين أهدافها قصيرة وبعيدة المدى وان غالبية المصارف تعمل على وفق موازنات تخطيطية و نتائج عمليات تشغيلية، وهي غير كافية في تحقيق الاستجابة لطموحات المصرف الحالية، وتوضح الدراسة إلى الحاجة إلى النماذج والأدوات الحديثة ذات التكنولوجيا العالية متمثلة بنظام التوكيلات المصرفية والصيرفة الالكترونية، وقد طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات منها هل يمكن تطوير نموذج بطاقة للعلامات المتوازنة تصلح للعمل في المصارف العراقية ؟ وهل يمكن استخدامها في تحسين أداء المصارف العراقية ؟

2- دراسة (زويلف, ونور, 2005) بعنوان "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء, دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إظهار أهمية فلسفة وآلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكيفية مساهمتها بترجمة استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة مفهومة لجميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقييم الأداء في قطاع البنوك الأردنية, ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة مناسبة لتقييم أداء المنظمة، حيث تأخذ في الحسبان مقاييس الأداء المالية وغير المالية, اما اهم ما خلصت اليه الدراسة من توصيات هي أهمية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في البنوك الأردنية.

2- تقييم اداء ادارة المرافق باستخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

بين هذا البحث إجراءات وأساليب قياس أداء المنشآت بموجب تقنية بطاقة العلامات المتوازنة وبين البحث أن بطاقة الدرجات المتوازنة هو إطار عمل إداري واسع الانتشار لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمات وتؤكد على أهمية المعايير غير المالية إلى جانب المعايير المالية في المنظمات, وان تطبيقها في تقويم الشركات قد لاقى نجاحاً كبيراً في العديد من الشركات, وإن الاقتراحات التي توضع على اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد تشكل قواعد بحوث مستقبلية وتساعد في التغلب على العيوب الموروثة من قياسات الأداء التقليدية إذ توفر موازنة للمعلومات من مصادر متنوعة لأبعاد متعددة تعد الأساس لجميع المنظمات.

المبحث الثاني / الاطار النظري لمتغيرات البحث

المطلب الاول : تقييم الأداء

اولاً : مفهوم تقييم الاداء The concept of performance evaluation

ويمثل تقييم الأداء مرحلة من مراحل الرقابة الفاعلة التي تتحقق من المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً, ويعرف تقييم الأداء بأنه "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة". (ابو قحف , 2002 : 483)

وتعتبر عملية تقييم الأداء قياس للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب ان يتم وفقاً للتخطيط المعد مسبقاً, ويتناول تقييم الأداء مختلف أنواع النشاط والتأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة وكذلك التأكد من كفاية تحقيق النتائج المستهدفة في كل وجه من أوجه النشاط, وقد برزت الحاجة الى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي, ورغبة الإدارات العليا في التعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء ومعرفة الأسباب التي أدت الى ذلك. (الزبيدي , 2011 : 90)

وعُرف تقييم الأداء "بأنه مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً للوقوف على الانحرافات ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة كلما أمكن ذلك وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا" وما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة هي سنة عادة". (الحربي ، 2003 :19), وينظر الى تقييم الأداء بأنه تقييم أداء المصرف هو السياسة التي تتخذ

لتقرير مدى تحقيق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية في المصرف الأهداف المحددة مقدماً والوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد أوجه التصحيح المناسب. (اللوزي ، 1997 :79)

ثانياً : اهمية تقييم الأداء The importance of performance valuation

ان تقييم الأداء له أهمية بالغة لما يقدمه من تشخيص للمشاكل التي تواجه المنظمة والحكم على كفاية قيامها بأعمالها ,إذ يمكن إبراز أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية : (العبيدي , 2009 : 35)

1- يساعد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.

2- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء المسؤولين فهو يساعد الرؤساء الإداريين على اكتشاف جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين والعمل على تقويمها عن طريق التدريب والتطوير. (هاشم , 1989 : 192)

3- ان تقييم الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل, إذ ان التقييم يوفر بيانات حقيقة ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة.

ثالثاً : اهداف تقييم الأداء The Objectives of performance evaluation

إن الهدف العام لعميلة تقييم الأداء يتمثل في التأكد من أن الأداء الفعلي تم وفقا للخطط الموضوعة والمرسومة مسبقاً, وكذلك يكمن في تحسين وتطوير الأداء في الوحدات الاقتصادية إذ تتمكن من تحقيق الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف وبأسلوب امثل في استغلال الموارد المتنوعة. (الربيعي , 2003 : 20), إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء التي يمكن إيجازها بالاتي : (هندي , 1996 : 7)

1- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام المنظمات بنشاطها بكفاية عالية وانجازها لأهدافها المرسومة.

2- الوقوف على مدى كفاية استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا بتكاليف اقل وبنوعية جيدة. (الدوري ,26:2013)

3- تحسين عملية الإشراف ومتابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار بهدف تقييمهم لشغل الوظائف القيادية في المنظمة. (عباس , 2003 : 139)

رابعاً : إجراءات تقييم الأداء

تعتمد إجراءات عملية التقييم عدة مراحل وهي : (السيسي، 2011 : 360)

1- مرحلة التخطيط : اذ يتم عملية إعداد الموازنات والقوائم التقديرية ان كانت عملية تقيم الأداء تتم عن طريق المعدلات المحددة مقدما ويتم في هذه المرحلة تحديد المركز المسؤول عن عملية التقييم والأهداف المستقبلية المتوقعة.

2- مرحلة مقارنة النتائج : بعد انتهاء المدة الزمنية التي تغطيها الخطة التي تم وضعها في عملية التخطيط تتم المقارنة بين النتائج اذ تتم مقارنة بين الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ومقارنة الأداء الفعلي بالمعدلات الفعلية والغرض من ذلك معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعة وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها.

3- مرحلة تحديد الانحرافات وتفسيرها : معرفة الفروق والانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع او الأداء الفعلي ومن ثم تحليل هذه الفروق ومعرفة الأسباب التي أدت الى وجودها.

4- مرحلة التعامل مع الانحرافات ومعالجتها : وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء اذ تتم معالجة هذه الانحرافات لتلافيها في المرحلة القادمة.

المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن

اولاً : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score card Concept

تعد بطاقة الاداء المتوازن احدى الوسائل الادارية المعاصرة التي قدمها كل من Kaplan&Norton, إذ عُرفت بطاقة الاداء المتوازن بأنها مجموعة مقاييس مالية وغير مالية هدفها تقديم صورة شاملة وسريعة للإدارة العليا لأداء الوحدة الاقتصادية. (Kaplan & Norton , 1992 : 71)

وعرفها (المغربي ،2006 : 277) بانها نظام اداري يساعد الادارة العليا على ترجمة رؤية واستراتيجية منظمتهم الى مجموعة من الاهداف والمقاييس الاستراتيجية المترابطة, وعرفت ايضاً على انها اداة مهمة لقياس وتقويم الاداء في مجمل الشركات تساعد في تكامل العناصر المتباينة في برامج الشركة من خلال تركيزها على الزبون واعادة تصميم العمليات وتحسين النوعية والتخطيط للمدى البعيد. (قاسم ، 2006 : 29)

ثانياً : خصائص بطاقة الاداء المتوازن Characteristics of Balanced Score card

لبطاقة الاداء المتوازن عدة خصائص التي تميزها عن بقية طرق تقييم الاداء وهي :- (بلاسكة ,2012: 24)

1- ارتباطها باستراتيجية ورؤية المنظمة, من خلال ترجمتهما الى اهداف ومقاييس في اربعة محاور التي هي اساس عملية التقييم وعليه تحقق التوازن.
2- تحقيق التوازن بين الاهداف القصيرة والطويلة الاجل.
3- تحقق التوازن المفقود في مقاييس التقييم التقليدية.
4- تمكين الادارة من اتخاذ القرارات لاسيما الاستراتيجية واعادة توحيد الاداء بما يتفق مع الاهداف.

ثالثاً : اهمية بطاقة الأداء المتوازن Importance Balanced Scorecard

تتبلور اهمية بطاقة الاداء المتوازن من خلال المنافع الكثيرة من استعمالها التي جاءت نتيجة تطبيقها في منظمات مختلفة, ويمكن تلخيص اهمية البطاقة بالاتي :-

1- الاهتمام بالأداء على الاجل الطويل والقصير بعد ان كان مقتصر على الاداء المالي والذي يقيس الاداء في المدى القصير.
2- تربط بين الخطة السنوية قصيرة الاجل والاستراتيجيات الطويلة الاجل. (دودين ,2010: 67)
3- ايجاد ترابط بين الاهداف ومقاييس الاداء, واعطاء صورة شمولية عن طبيعة العمليات في المنظمة.
4- تظهر علاقة السبب والنتيجة للأنشطة التشغيلية وانعكاساتها على نتائج المحور المالي بشكل مترابط. (ادريس والغالبي , 2009: 154)
5- اداة معاصرة تعطي صورة متكاملة للمقاييس المالية التقليدية والمعايير الاخرى غير الملموسة التي لها تأثير على الاداء في الحاضر والمستقبل. (النعيمي , 2007 : 2)

رابعاً : ابعاد بطاقة الاداء المتوازن Dimensions of the Balanced Score card

تتكون بطاقة الاداء المتوازن من اربعة ابعاد, وان كل بعد من هذه الابعاد يرتبط بالآخر بعلاقة سببية وتتمثل هذه الابعاد بالاتي :- (البعد المالي , بعد الزبائن , بعد العمليات الداخلية , بعد النمو والتعلم)

وهناك من يقسم ابعاد بطاقة الاداء المتوازن الى ابعاد خارجية (البعد المالي وبعد الزبائن) وابعاد داخلية (بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم). (بلاسكة,2012: 29)

خامساً : التوازن في بطاقة الأداء المتوازن Balance in the Balanced Scorecard

جاءت تسمية بطاقة الاداء المتوازن لكونها تستخدم مقاييس الاداء المالية وغير المالية لتقويم كل من الاداء طويل وقصير الامد في تقرير موحد فضلاً عن الموازنة بينهما, وسميت بطاقة الاداء بالمتوازنة للأسباب الاتية :- (بلاسكة,2012: 24) (عبيد,2005: 68)

1- توازن بين الاهداف الطويلة والقصيرة الاجل.
2- تهتم بمقاييس الاداء المالية وغير المالية, إذ ان المنظمات التي لا تهتم بمقاييس الاداء غير المالية يمكن ان يحصل لها تلكؤ في مؤشرات الاداء الكلية, إذ توازن بين مؤشرات الاداء المالية وغير المالية.
3- تقيس الاداء الحالي والمستقبلي للمنظمة.
4- الموازنة بين مؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة للأداء بالمنظمة.

ومن خلال الخصائص التي تتمتع بها بطاقة الاداء المتوازن فأنها سوف تقدم تقييماً شاملاً للأداء وعلى كافة الابعاد والمستويات في المنظمة, فضلاً عن تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية على الصعيد الداخلي والخارجي.

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي للبحث – تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم اداء المصرف عينة البحث

اولاً : نتائج تقييم اداء مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار وفق بطاقة الأداء المتوازن

تتضمن بطاقة الاداء المتوازن أربعة محاور رئيسية, وكل محور سيتضمن مجموعة من المقاييس الكمية, ولكي نتمكن من تطبيق انموذج بطاقة الأداء المتوازن على المصارف عينة البحث سيتم استعراض المحاور الاربعة المكونة لها ، والمؤشرات التي يتضمنها كل محور وكالاتي: -

المحور المالي : يعد المحور المالي من المحاور المهمة في تقييم الاداء, لكونه يمثل ملخصاً بالنتائج الاقتصادية الناتجة عن تنفيذ استراتيجية المصرف, وتعددت النسب المالية التي يمكن أن تستعمل لقياس المحور المالي للمصارف، ومن اهم تلك النسب هي :-

1- **نسبة السيولة** : تقيس هذه النسبة قدرة المصرف على تسديد التزاماته المالية المستحقة الاداء في الاجل القصير من خلال تحويل جميع موجوداته المتداولة الى نقد, ويجب ان لا تقل هذه النسبة عن 30% من اجمالي الودائع وفق تعليمات البنك المركزي العراقي, ويمكن قياسها بالمعادلة الاتية :-

نسبة السيولة = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة × 100

جدول رقم (1) نسبة السيولة لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	الموجودات المتداولة (مليون دينار)	المطلوبات المتداولة (مليون دينار)	نسبة السيولة (%)
2013	424150,4	524606,1	%81
2014	349766,7	340411,8	%103
2015	325310,8	316337,5	%103

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات 2013- 2015.

الجدول رقم (1) يبين نسبة السيولة لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للسنوات عينة البحث, إذ بلغت اقل نسبة سيولة 81% سنة 2013 اما سنة 2014 و 2015 فقد بلغت 103% على التوالي وهي نسب جيدة تدل على قدرة المصرف على مواجهة المخاطر في المستقبل من جهة, ومن جهة اخرى فان ارتفاع نسبة السيولة بشكل كبير عن النسبة المحددة من قبل البنك المركزي العراقي يدل على تعطيل تلك الاموال وعدم المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية, فضلاً عن ضياع فرصة تحقيق الايرادات للمصرف.

2- نسبة كفاية رأس المال : هي مقدار ما يحتفظ به المصرف من اموال في جميع الحالات, الذي يتضمن رأس ماله واحتياطاته، التي ينبغي ان لا تقل هذه النسبة عن 12% من رأس المال وفقاً لتعليمات تسهيل تنفيذ قانون المصارف المرقمة (4) لسنة 2010, وتحتسب بالصيغة الاتية :

كفاية رأس المال = رأس المال الأساس + رأس المال المساند/ الموجودات المرجحة بالمخاطر داخل وخارج الميزانية × 100

جدول رقم (2) كفاية رأس المال لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	نسبة كفاية رأس المال %
2013	%74
2014	%109
2015	%104

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف عينة البحث للسنوات2013- 2015.

يلاحظ من الجدول رقم (2) ان مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار قد حقق نسبة جيدة فيما يتعلق بكفاية رأس المال إذ بلغت النسبة 74% سنة 2013 وارتفعت النسبة سنة 2014 لتصبح 109% اما سنة 2015 فقد انخفضت النسبة مقارنة بسنة 2014 لتصبح 104% الا ان نسبة كفاية رأس المال للمصرف خلال السنوات عينة البحث جيدة تدل على متانة وقدرة رأس مال المصرف في مواجهة التحديات التي قد تواجه المصرف مستقبلاً.

3- **معدل العائد على الموجودات:** ويسمى ايضاً بمعدل العائد على الاستثمار ويوضح هذا المقياس التغيرات التي يمكن ان تطرأ على صافي الربح التي تنشأ عن التغيرات في الاستثمار في الموجودات وعليه فأنها تعكس مدى كفاءة ادارة المصرف في الاستثمار, وتستخرج هذه النسبة بالصيغة الاتية :-

معدل العائد على الموجودات = صافي الربح / اجمالي الموجودات × 100

جدول رقم (3) معدل العائد على الموجودات لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	صافي الربح (مليون دينار)	اجمالي الموجودات (مليون دينار)	معدل العائد على الموجودات (%)
2013	20875,7	774539,5	%3
2014	3605,7	680680,7	%1
2015	5420,5	674782,4	%1

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات2013- 2015.

يلاحظ من الجدول رقم (3) ان معدل العائد على الموجودات لسنوات التقييم بلغ اعلى مستوى له سنة 2013 وكان 3% في حين انخفضت النسبة في سنة 2014 و 2015 لتصبح 1% ويعود ذلك الى ضعف السياسة الاستثمارية التي يتبناها المصرف في موجوداته الامر الذي ادى الى انخفاض معدل العائد على الموجودات.

4- **العائد على حق الملكية :** يقيس هذا المؤشر العائد المتحقق للمساهمين من اموالهم المستثمرة والي يمكن بوساطته التعرف على مستوى الربح الذي يحققه المصرف دون احداث اي تغيير في هيكل رأس المال, ويحتسب بالصيغة الاتية:-

العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية × 100

جدول رقم (4) العائد على حق الملكية لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	صافي الربح (مليون دينار)	حق الملكية (مليون دينار)	العائد على حق الملكية (%)
2013	20875,7	202779,5	%10
2014	3605,7	307074,4	%1
2015	5420,5	276967,5	%2

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف عينة البحث للسنوات 2013- 2015.

يوضح الجدول رقم (4) نسبة العائد على حق الملكية خلال السنوات عينة البحث اذ بلغ اعلى مستوى للعائد على حق الملكية سنة 2013 فقد كان 10% الا انه انخفض في السنوات 2014 و 2015 ليصبح 1% و 2% على التوالي, إذ ان هذه النسبة ضعيفة مقارنةً برأس المال المستثمر الامر الذي يدعو ادارة المصرف لتحسين نشاطاتها من اجل تحقيق الارباح وتحقيق افضل عائد على الملكية.

5- **نسبة التطور في القروض :** وهو المؤشر الذي يعكس التطور في القروض من سنة الى اخرى ومقدرة ادارة المصرف على جذب الزبائن, ويمكن استخراج نسبة التطور في القروض من خلال المعادلة الاتية :-

نسبة التغير بالقروض = القروض للسنة الحالية – القروض للسنة السابقة / القروض للسنة السابقة ×100

جدول رقم (5) قياس نسبة التغير في القروض لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	القروض (مليون دينار)	نسبة التغير في القروض (%)
2012	197335,8	————
2013	206777,8	%5
2014	187865	%9-
2015	149924,8	%20-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات 2013- 2015.

نلاحظ من الجدول رقم (5) انخفاض بشكل كبير في نسبة نمو القروض خلال سنة 2014 و 2015 اذ بلغت -9% , -20% على التوالي, ويعد هذا الانخفاض مؤشر سلبي على المصرف لان القروض تعد من الانشطة المصرفية المهمة ويؤشر هذا على عدم قدرة المصرف على كسب الزبائن او انخفاض الرضا لدى زبائن المصرف, الامر الذي يدعو ادارة المصرف الى الانتباه فيما يخص السياسة الاقراضية التي يتبعها واتخاذ الخطوات اللازمة التي من شأنها تحسين هذه السياسة بالشكل الذي ينعكس ايجاباً على المصرف.

6- عرض النتائج للمحور المالي وفق بطاقة الاداء المتوازن لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار

وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها سوف يتم توزيع درجات التقييم على المحور المالي, وقد بلغت درجات هذا المحور (125) بعد توزيع درجات هذا المحور على المؤشرات المقترنة به وتحديد الحدود العليا والدنيا لكل مؤشر بالاعتماد النتائج الفعلية التي تم التوصل اليها, فضلاً عن ما تم الحصول عليه من معايير معتمدة من قبل البنك المركزي العراقي لبعض المؤشرات المالية وغير المالية على النحو في ادناه :-

جدول رقم (6) توزيع الدرجات التقييمية والحدود العليا والدنيا على المحور المالي

المؤشر	2013	2014	2015	الدرجة	حدود المؤشر
نسبة السيولة	%81	%103	%103	25	≤ %30
نسبة كفاية رأس المال	%74	%109	%104	25	≤ %12
معدل العائد على الموجودات	%3	%1	%1	25	%15 – 0
العائد على حق الملكية	%10	%1	%2	25	%10 – 0
التطور في القروض	%5	%9-	%20-	25	%5 – 0
المجموع الكلي				125	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجداول اعلاه .

جدول رقم (7) توزيع الدرجات التقييمية لمؤشرات المحور المالي

المؤشرات	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
نسبة السيولة	25	5	%20 – 0
		10	%40 – 21
		15	%60 – 41
		20	%80 – 61
		25	81 – فأكثر
كفاية رأس المال	25	5	%1 – 0
		10	%4 – 2
		15	%7 – 5
		20	%10 – 8
		25	11 – فأكثر

المؤشرات	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
معدل العائد على الموجودات	25	5	%3 – 0
		10	%6 – 4
		15	%9 – 7
		20	%12 – 10
		25	13 - فأكثر
العائد على حق الملكية	25	5	%2 – 0
		10	%4 – 3
		15	%6 – 5
		20	%8 – 7
		25	%10 – 9
تطور القروض	25	5	%1 -0
		10	%2 – 1.1
		15	%3 – 2.1
		20	%4 – 3.1
		25	%5 – 4.1

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول رقم (6).

جدول رقم (8) تخصيص الدرجات على سنوات البحث للمحور المالي

المؤشر	2013	2014	2015
نسبة السيولة	20	25	25
نسبة كفاية راس المال	25	25	25
معدل العائد على الموجودات	5	25	25
العائد على حق الملكية	25	5	5
التطور في القروض	25	صفر	صفر
المجموع	100	80	80

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدولين رقم (6) , (7).

محور الزبائن : يُعدّ الزبون احد اهم اركان العلاقة المصرفية, إذ يعتمد بقاء واستمرارية المصرف على تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية لهم وكسب رضاهم والاهتمام برغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تحقيقها, لاسيما وان هذه الحاجات والرغبات في تطور وتغير مستمر ومتواصل الامر الذي يدعو الادارة العليا في المصرف التوفيق ما بين تلبية هذه الرغبات والاحتياجات واهداف المصرف, ولهذا المحور مجموعة من المؤشرات هي :-

1- **نسبة تطور الحصة السوقية :** يتم قياس الحصة السوقية من خلال حسابات وودائع زبائن المصرف وكالاتي :-

أ- تطور الحسابات الجارية = ح.الجارية للسنة الحالية – ح.الجارية للسنة السابقة/ ح.الجارية للسنة السابقة ×100

جدول رقم (9) نسبة التغير في الحسابات الجارية لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	الحسابات الجارية (مليون دينار)	نسبة التغير في الحسابات الجارية (%)
2012	253278,8	ــــــــــ
2013	194495	%23-
2014	98838,2	%49-
2015	112279,6	%14-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات 2012- 2015.

يوضح الجدول رقم (9) ان المصرف قد حقق نسب بالسالب في الحسابات الجارية اذ بلغت -23% و -49% لسنة 2013 و 2014 على التوالي وهذا مؤشر سلبي على المصرف يشير الى ضعف الثقة والتعامل من قبل الجمهور مع المصرف, مما

يستدعي من المصرف الوقوف على اسباب ذلك واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة ذلك بالسرعة الممكنة, وارتفعت هذه النسبة خلال سنة 2015 لتصبح 14% مقارنة مع السنوات السابقة للتقييم.

ب- **حسابات التوفير** : ويتم التوصل الى معرفة التغير الحاصل في حساب التوفير من خلال المعادلة الاتية :-

التغير حسابات التوفير = ح. التوفير للسنة الحالية – ح. التوفير للسنة السابقة/ ح. التوفير للسنة السابقة ×100

جدول رقم (10) التغير في حسابات التوفير لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	حسابات التوفير (مليون دينار)	نسبة التغير في حسابات التوفير (%)
2012	274466,1	————
2013	266302,6	%3-
2014	186500,5	%30-
2015	152272,8	%18-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات 2012- 2015.

يلاحظ من الجدول رقم (10) ان المصرف قد حقق نسب بالسالب بحسابات التوفير ولجميع سنوات التقييم اذ بلغت -3% و -30% و -18% على التوالي ويُعدّ هذا مؤشر سلبي على المصرف يدل على عزوف الزبائن عن ايداع وادخار اموالهم لدى المصرف, لذلك بسبب انخفاض نسبة الفائدة لحسابات التوفير.

ج- **تغير حسابات الودائع** = الودائع للسنة الحالية – الودائع للسنة السابقة / الودائع للسنة السابقة ×100

جدول رقم (11) التغير في حسابات الودائع لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	حسابات الودائع (مليون دينار)	نسبة التغير في حسابات الودائع (%)
2012	67263,7	————
2013	63808,4	%5-
2014	550730	%14-
2015	51785	%6-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات 2012- 2015.

والجدول رقم (11) يوضح نسبة التطور في حسابات الودائع, فقد كانت بالسالب إذ بلغت -5% و -14% و -6% للسنوات 2013 و 2014 و 2015 على التوالي وهي مؤشر سلبي على المصرف ويعني قيام الزبائن بسحب الودائع من المصرف وادخارها في منازلهم او استثمارها في مجالات أخرى تحقق لهم عوائد افضل مما يقدمها المصرف, الامر الذي يتطلب من الادارة في المصرف معالجة الاسباب التي ادت الى هذه النسب في حساب الودائع.

2- **نسبة التغير في الانشطة الاعلامية لجذب الزبائن :**

توضح هذه النسبة مدى قيام المصرف بأنشطة اعلامية للتعريف بالخدمات التي يقدمها المصرف للزبون وامكانية الإفادة منها, والتطور الحاصل في تلك الخدمات بهدف جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن.

جدول رقم (12) تغير حساب الأنشطة الإعلامية لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	حساب الدعاية والاعلان (مليون دينار)	نسبة التغير في حساب الدعاية والاعلان (%)
2012	34,1	————
2013	27,8	%18-
2014	21	%24-
2015	22,5	%7-

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات 2012- 2015.
تم ادراج سنة 2012 كسنة سابقة لمعرفة نسبة التغير في حساب الانشطة الاعلامية لسنة 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (12) ان نسبة التطور في الانشطة الاعلامية بلغت –8% و –24% بالسالب لسنة 2013 و 2014 على التوالي وهو مؤشر سلبي, اذ ان الانشطة الاعلامية لها دور كبير في التعريف بالخدمات التي يقدمها المصرف وعليه استقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن, وارتفعت النسبة في سنة 2015 لتصل الى 7% مقارنة مع السنوات 2013 و 2014.

وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها سوف يتم توزيع درجات التقييم على محور الزبائن, وقد بلغت درجات هذا البعد (100) بعد توزيع درجات هذا المحور على المؤشرات المقترنة به وتحديد الحدود العليا والدنيا لكل مؤشر بالاعتماد النتائج الفعلية التي تم التوصل اليها, وعلى النحو ادناه :-

جدول رقم (13) توزيع الدرجات التقييمية والحدود العليا والدنيا على محور الزبائن

المؤشر	2013	2014	2015	الدرجة	حدود المؤشر
التطور في الحسابات الجارية	-23%	-49%	14%	25	0% - 15%
التطور في حسابات التوفير	-3%	-30%	-18%	25	0% - 30%
التطور في حسابات الودائع	-5%	-13%	-6%	25	0% - 15%
التطور في حساب الانشطة الاعلامية	-18%	-25%	7%	25	0% - 10%

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجداول اعلاه.

جدول رقم (14) توزيع الدرجات التقييمية لمؤشرات محور الزبائن

المؤشرات	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
التطور في الحسابات الجارية	25	5	0– 3%
		10	4-6%
		15	7-9%
		20	10-12%
		25	13- 15%
التطور في حساب التوفير	25	5	0 - 10%
		10	11-15%
		15	16-20%
		20	21-25%
		25	26- 30%
التطور في حساب الودائع	25	5	0 - 3%
		10	4-6%
		15	7-9%
		20	10-12%
		25	13 - 15%
التطور في الانشطة الاعلامية	25	5	0 - 2%
		10	3- 4%
		15	5- 6%
		20	7- 8%
		25	9- 10%
المجموع	100		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (13).

جدول رقم (15) تخصيص الدرجات على سنوات البحث لمحور الزبائن

المؤشر	2013	2014	2015
التطور في الحسابات الجارية	صفر	صفر	25
التطور في حسابات التوفير	صفر	صفر	صفر
التطور في حسابات الودائع	صفر	صفر	صفر
التطور في حساب الانشطة الاعلامية	صفر	صفر	20
المجموع	صفر	صفر	45

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدولين رقم (13) , (14).

محور العمليات الداخلية : ويتضمن هذا المحور الانشطة الاساس التي يقوم بها المصرف من اجل تمكنه من استغلال موارده المتاحة بشكل كفوء لتوافر مجموعة من المنتجات والخدمات المصرفية التي تمتاز بالجودة وتحقيق رضا الزبائن, وهناك مؤشرات عديدة يشتمل عليها محور العمليات الداخلية وهي على النحو الاتي :-

1- **التطور في حساب الاعتمادات المستندية :** يمكن حسابها من خلال الصيغة الاتية :-

التغير في الاعتمادات = الاعتمادات للسنة الحالية – الاعتمادات للسنة السابقة / الاعتمادات للسنة السابقة ×100

جدول رقم (16) حساب الاعتمادات المستندية لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	حساب الاعتمادات المستندية (مليون دينار)	نسبة التغير في حساب الاعتمادات المستندية (%)
2012	127235	ــــــــــــــــ
2013	122574,8	%4-
2014	116137,6	%5-
2015	60565,9	%48-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات2012- 2015.
تم ادراج سنة 2012 كسنة سابقة لمعرفة نسبة التغير في حساب الاعتمادات المستندية لسنة 2013.

يوضح الجدول رقم (16) نسبة التغير في حساب الاعتمادات المستندية بعد تنزيل التأمينات لقاء الاعتمادات المستندية, نجد ان النسبة في انخفاض مستمر لسنوات التقييم, إذ حقق المصرف في سنة 2013 و 2014 نسبة بالسالب بلغت -4% و -5% على التوالي, لكن حقق المصرف أدنى مستوى لنسبة التطور في حساب الاعتمادات المستندية كانت في سنة 2015 إذ شهدت النسبة أكبر انخفاض لها لتصل النسبة إلى -48 % وهو مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف.

2- **التطور في حساب خطابات الضمان :** يمكن حسابها من خلال الصيغة الاتية :-

خطابات الضمان =خطاب الضمان للسنة الحالية- خطاب الضمان للسنة السابقة/خطاب الضمان للسنة السابقة× 100

جدول رقم (17) حساب خطابات الضمان لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	حساب خطابات الضمان (مليون دينار)	نسبة التغير في حساب خطابات الضمان (%)
2012	40028,1	ــــــــــــــــ
2013	39245,8	%2-
2014	23428,1	%40-
2015	25614,9	%9-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات2012- 2015.

الجدول رقم (17) يوضح ان المصرف حقق أعلى نسبة تطور في حسابات خطابات الضمان لسنوات التقييم بلغت 9% وهي نسبة ايجابية لصالح المصرف لكسب اكبر عدد من الزبائن في حين حقق المصرف مستويات متدنية في حساب خطابات الضمان بلغت -2% و -40% بالسالب لسنة 2013 و 2014 وهي مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف.

3 – **نسبة التغير في الاستثمارات :** يمكن حسابها من خلال الصيغة الاتية :-

حساب الاستثمارات = الاستثمارات للسنة الحالية- الاستثمارات للسنة السابقة/الاستثمارات للسنة السابقة × 100

جدول رقم (18) التغير في حساب الاستثمارات لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	حساب الاستثمارات (مليون دينار)	نسبة التغير في حساب الاستثمارات (%)
2012	43487,5	ــــــــــــــــ
2013	19065,4	%56-
2014	26551,7	%39
2015	42573	%60

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف عينة البحث للسنوات2012- 2015.
تم ادراج سنة 2012 كسنة سابقة لمعرفة نسبة التغير في حساب الاستثمارات لسنة 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (18) ان ادنى نسبة حققها المصرف في التطور في الاستثمارات كانت سنة 2013 إذ بلغت -56% بالسالب وهو مؤشر غير سليم للمصرف؛ وذلك بسبب انخفاض الاستثمارات قصيرة الاجل قطاع مالي الى الصفر, الا ان هذه النسبة ارتفعت خلال سنة 2014 و 2015 اذ بلغت 39% و 60% على التوالي وهو مؤشر لصالح المصرف يدل على قدرة المصرف لاستثمار الاموال المتاحة له, واستخدام استراتيجية جيدة في مجال الاستثمارات.

4- **نسبة العاملين في المكاتب الامامية :** يمكن التوصل الى هذه النسبة بقسمة عدد موظفي المكاتب الامامية على العدد الاجمالي للموظفين في المصرف, وتم الاعتماد على عدد موظفي المكاتب الامامية في الفرع الرئيس للمصرف لصعوبة توافر المعلومات حول عدد موظفي المكاتب الامامية لجميع فروع المصرف, وتستخرج وبالصيغة الاتية :-

موظفي المكاتب الامامية = عدد موظفي المكاتب الامامية / العدد الاجمالي للموظفين × 100

جدول رقم (19) نسبة موظفي المكاتب الامامية لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	عدد موظفي المكاتب الامامية	عدد الموظفين الاجمالي	نسبة الموظفين في المكاتب الامامية %
2013	6	52	%12
2014	9	56	%16
2015	9	56	%16

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها من المصرف.

تم احتساب هذه النسبة بالاعتماد على العدد الاجمالي للموظفين وموظفي المكاتب الامامية للفرع الرئيسي للمصرف, إذ بلغت النسبة لسنوات التقييم عينة البحث ما نسبته 12% , 16% , 16% على التوالي, إذ لم يحدث اي تطور كبير في النسبة بسبب المساحة المحدودة الموجودة للقسم الخاص بتقديم الخدمات للزبائن, وعدم امكانية التغيير في حالة الزيادة على خدمات موظفي المكاتب الامامية.

عرض النتائج لمحور العمليات الداخلية وفق بطاقة الاداء المتوازن

وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها سوف يتم توزيع درجات التقييم على محور العمليات الداخلية, وقد بلغت درجات هذا المحور (100) بعد توزيع درجات هذا المحور على المؤشرات المقترنة به وتحديد الحدود العليا والدنيا لكل مؤشر بالاعتماد النتائج الفعلية التي تم التوصل اليها, فضلاً عن ما تم الحصول عليه من معايير معتمدة من قبل البنك المركزي العراقي لبعض المؤشرات المالية وغير المالية وعلى النحو الاتي :-

جدول رقم (20) توزيع الدرجات التقييمية والحدود العليا والدنيا على محور العمليات الداخلية

المؤشر	2013	2014	2015	الدرجة	حدود المؤشر
التطور في الاعتمادات المستندية	-4%	-5%	-48%	25	0 – 5%
التطور في حساب خطابات الضمان	-2%	-40%	9%	25	0 – 10%
التطور في حساب الاستثمارات	-56%	39%	60%	25	0 – 60%
التطور في نسبة العاملين في الخطوط الامامية	12%	16%	16%	25	10 – 20%
المجموع الكلي				100	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجداول اعلاه.

جدول رقم (21) توزيع الدرجات التقييمية لمحور العمليات الداخلية

المؤشرات	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
التطور في الاعتمادات المستندية	25	5	%1 – 0
		10	%2 – 1.1
		15	%3 – 2.1
		20	%4 – 3.1
		25	%5 – 4.1
التطور في خطابات الضمان	25	5	%2 – 0
		10	%4 – 2.1
		15	%6 – 4.1
		20	%8 – 6.1
		25	%10 – 8.1
التطور في حساب الاستثمارات	25	5	%20 – 0
		10	%30 – 21
		15	%40 – 31
		20	%50 – 41
		25	%60 – 51
نسبة العاملين في الخطوط الامامية	25	5	%12 – 10
		10	%14 – 13
		15	%16 – 15
		20	%18 – 17
		25	%20 – 19
المجموع	100		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول رقم (20).

جدول رقم (22) تخصيص الدرجات على سنوات البحث لمحور العمليات الداخلية

المؤشر	2013	2014	2015
التطور في الاعتمادات المستندية	صفر	صفر	صفر
التطور في حساب خطابات الضمان	صفر	صفر	25
التطور في حساب الاستثمارات	صفر	15	25
نسبة العاملين في الخطوط الامامية	5	15	15
المجموع	5	30	65

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدولين رقم (20) , (21).

محور النمو والتعلم : يعكس هذا المحور مدى اهتمام الادارة المصرفية بقدرات ومؤهلات الموظفين والعمل على تطويرها, إذ أن عدم الاستثمار والاهتمام بالموارد البشرية وتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً، وتطوير نظم المعلومات فإن ادارة المصرف لن تكون لديها القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمحور الزبائن والعمليات الداخلية وعليه عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المالية. ويتضمن هذا المحور على مجموعة من المقاييس أبرزها :-

1- **نسبة حملة الشهادات العليا :** يشير الى مقدار النمو في اعداد الموظفين الحاصلين على الشهادات العليا الامر الذي يسهم في تطوير العمل المصرفية ويمكن استخراجها من خلال الصيغة الاتية :-

نسبة حملة الشهادات العليا= عدد الموظفين حملة الشهادات العليا / اجمالي الموظفين × 100

جدول رقم (23) نسبة حملة الشهادات العليا لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	عدد حملة الشهادات العليا	عدد الموظفين	نسبة حملة الشهادات العليا %
2013	3	677	%0,44
2014	2	758	%0,26
2015	4	771	%1

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف عينة البحث للسنوات2013- 2015.

يتضح من الجدول رقم (23) ان عدد حاملي الشهادات العليا في المصرف قليل جدا بالمقارنة مع إجمالي عدد الموظفين، إذ أن أعلى نسبة في عدد الموظفين من حملة الشهادات العليا كانت سنة 2015 إذ بلغت 1% مما يدل على عدم استقطاب

المصرف لحملة الشهادات العليا وهو مؤشر سلبي يؤخذ على المصرف لان عدم وجود متخصصين من حملة الشهادات العليا في المصرف لا يساعد على تطوير العمل المصرفي.

2- **معدل دوران الموظفين :** الهدف من هذا المؤشر هو لمعرفة دوران الموظفين التي تعكس مدى قناعة الموظفين بوظائفهم وبأسلوب الادارة المتبع في التعامل مع الموظفين, ويجري احتسابها بالصيغة الاتية :-

معدل دوران العمل = عدد الموظفين تاركي العمل / العدد الاجمالي للموظفين

جدول رقم (24) قياس معدل دوران الموظفين لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	عدد تاركي العمل	عدد الموظفين	نسبة حملة الشهادات العليا %
2013	79	677	%12
2014	82	758	%11
2015	114	771	%15

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف للسنوات2013- 2015 .

يلاحظ من الجدول رقم (24) ان اعلى مستوى لدوران العاملين في المصرف سنة 2015 اذ بلغ 15% وذلك بسبب انهاء عقود العاملين الذين تم التعاقد معهم لغرض انجاز بناية المصرف الجديدة خلال السنة اعلاه , وكلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على قناعة ورضا العاملين بالأجور والسياسات المتبعة في المصرف.

3- **نسبة التطور في عدد فروع المصرف :** تبين هذه النسبة مدى توسع وتطور وكالاتي :-

جدول رقم (25) التطور عدد فروع المصرف لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	عدد الفروع	نسبة تطور الفروع %
2012	22	ـــــــــــ
2013	22	صفر%
2014	22	صفر%
2015	23	%5

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف عينة البحث للسنوات2012- 2015 .
تم ادراج سنة 2012 كسنة سابقة لمعرفة نسبة التطور في عدد فروع المصرف لسنة 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (25) أن عدد فروع المصرف (داخل وخارج بغداد) لم يطرأ عليها أي زيادة خلال السنوات 2013 و 2014 إذ بقى عدد فروع المصرف (22) فرع , في حين زاد عدد الفروع سنة 2015 ليصبح (23) فرع أي بنسبة زيادة مقدارها 5%.

4- **نسبة التطور في الدورات التدريبية :** تدل هذه النسبة على مدى اهتمام الادارة بإقامة الدورات التدريبية التي تحسن وتطور الجانب العلمي والعملي للموظفين الذي ينعكس على جودة الخدمات التي يقدموها, وتستخرج هذه النسبة بالصيغة الاتية :-

التطور في الدورات التدريبية = الدورات للسنة الحالية – الدورات للسنة السابقة / الدورات للسنة السابقة ×100

جدول رقم (26) التغير في عدد الدورات التدريبية لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013-2015)

السنة	عدد الدورات التدريبية	نسبة التغير في الدورات التدريبية %
2012	112	ـــــــــــ
2013	91	%19-
2014	42	%54
2015	72	%71

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للمصرف عينة البحث للسنوات2012- 2015.
تم ادراج سنة 2012 كسنة سابقة لمعرفة نسبة التغير في عدد فروع المصرف لسنة 2013.

يلاحظ من الجدول رقم (26) ان المصرف قام بالكثير من الدورات التدريبية داخل العراق وخارجه الا ان هناك تذبذب في عدد الدورات التدريبية التي اقامها المصرف خلال السنوات عينة البحث إذ في سنة 2013 و 2014 بلغت نسبة التغير في

الدورات التدريبية –19% و–54% على التوالي وهو مؤشر سلبي على المصرف إلا أن المصرف ضاعف عدد الدورات المقامة في سنة 2015 لتصل عدد الدورات إلى (72) دورة وبلغت نسبة النمو الى 71% .

5- عرض النتائج لمحور التعلم والنمو وفق بطاقة الاداء المتوازن

وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها سوف يتم توزيع درجات التقييم على محور التعلم والنمو, وقد بلغت درجات هذا البعد (100) بعد توزيع درجات هذا المحور على المؤشرات المقترنة به وتحديد الحدود العليا والدنيا لكل مؤشر بالاعتماد النتائج الفعلية التي تم التوصل اليها, فضلاً عن ما تم الحصول عليه من معايير معتمدة من قبل البنك المركزي العراقي لبعض المؤشرات المالية وغير المالية وكما في ادناه :-

جدول رقم (27) توزيع الدرجات التقييمية والحدود العليا والدنيا على محور التعلم والنمو

المؤشر	2013	2014	2015	الدرجة	حدود المؤشر
تدريب العاملين	%84	%52	%84	25	%85 – 50
نسبة حملة الشهادات العليا	%0.44	%0.26	%1	25	%2 - 0
معدل دوران العاملين	%12	%11	%15	25	%15 – 1
نسبة التطور في عدد فروع المصرف	صفر	صفر	%5	25	0 – اكبر عدد ممكن
نسبة التطور في الدورات التدريبية	%19-	%54-	%71	25	%75 – 0
المجموع الكلي				100	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجداول اعلاه.

توزيع جدول رقم (28) الدرجات التقييمية لمحور التعلم والنمو

المؤشرات	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
نسبة حملة الشهادات العليا	25	5	%1 – 0
		10	%1.25 – 1.1
		15	%1.5 – 1.26
		20	%1.75 – 1.51
		25	%2 – 1.76
معدل دوران العاملين	25	5	4.1 – فأكثر
		10	%4 – 3.1
		15	%3 – 2.1
		20	%2 – 1.1
		25	%1 – 0
التطور في عدد فروع المصرف	25	5	%5 – 1
		10	%10 – 6
		15	%15 – 11
		20	%20 – 16
		25	20 – فأكثر
التطور في الدورات التدريبية	25	5	%35 – .
		10	%45 – 36
		15	%55 – 46
		20	%65 – 56
		25	%75 – 66
المجموع	100		

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول رقم (27).

جدول رقم (29) تخصيص الدرجات على سنوات البحث لمحور التعلم والنمو

المؤشر	2013	2014	2015
نسبة حملة الشهادات العليا	5	5	5
معدل دوران العاملين	5	5	5
نسبة التطور في عدد فروع المصرف	صفر	صفر	5
نسبة التطور في الدورات التدريبية	صفر	صفر	25
المجموع	10	10	40

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدولين رقم (27) , (28).

خلاصة نتائج بطاقة الاداء المتوازن للمصرف للمدة (2013 – 2015)

بلغت اجمالي الدرجات التي تم توزيعها على مؤشرات محاور بطاقة الاداء المتوازن (775) درجة, وبعد ان تم تحديد نسب كل مؤشر وتخصيص الدرجات لكل مستوى تكون الاهمية النسبية لكل محور من المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للمدة (2013–2015) وعلى نحو ما هو في ادناه :

جدول رقم (30) اجمالي درجات محاور بطاقة الاداء المتوازن

المحور	2013	2014	2015
المالي	100	80	80
الزبائن	صفر	صفر	45
العمليات الداخلية	5	30	65
التعلم والنمو	10	10	40
المجموع	115	120	250

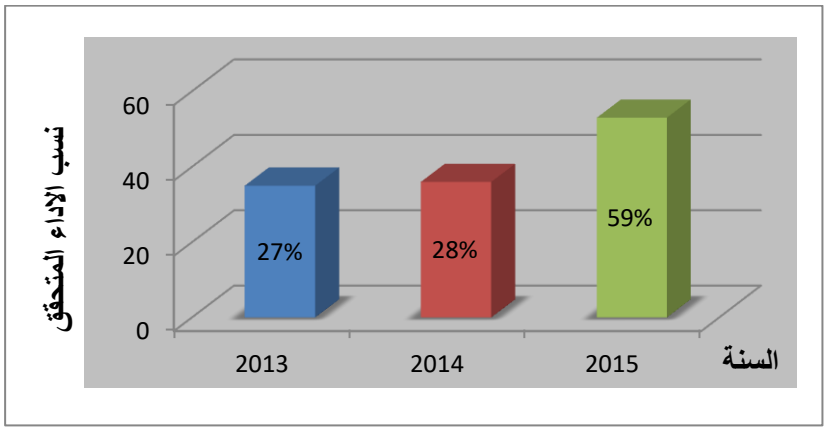
جدول رقم (31) مستويات الأداء المتحقق

نسبة الأداء المتحقق	طبيعة الأداء	الإجراءات الواجب اتخاذها
لغاية 49 %	ضعيف	الاداء يحتاج إلى تعديلات جذرية
50 – 59 %	مقبول	الاداء يحتاج إلى جهود كبيرة للتغيير
60 – 69 %	متوسط	الاداء يحتاج إلى التحسين وتعديلات ضرورية
70 – 79 %	جيد	الاداء بحاجة الى رقابة مستمرة للبقاء بهذا المستوى
80 – 89 %	جيد جداً	الاداء يحتاج الى التحفيز والدعم
90 – 100%	ممتاز	افضل اداء للمصرف

ولغرض الحصول على النسب المئوية المتحققة للأداء يتم قسمة مجموع الدرجات التي حققها المصرف كل سنة على المجموع الكلي لدرجات بطاقة الاداء المتوازن وعلى نحو ما هو في ادناه :-

جدول رقم (32) نسب الاداء المتحقق لمصرف عينة البحث للمدة (2013-2015)

السنة	المعادلة	النتيجة
2013	100 × 425 / 115	%27
2014	100 × 425 / 120	%28
2015	100 × 425 / 250	%59



شكل رقم (1) نسب الاداء المتحقق لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار للسنوات عينة البحث.
المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول رقم (32).

ومن خلال الجدول رقم (32) نستطيع تحديد مستوى الاداء للمصرف خلال سنوات البحث, إذ يتبين ان اداء مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار كان ضعيفاً من وجهة نظر بطاقة الاداء المتوازن خلال سنوات البحث إذ بلغت نسب الاداء المتحقق للمصرف (27% , 28% , 59%) للسنوات (2013 , 2014 , 2015) على التوالي, وعلى الرغم من ان هناك ارتفاعاً خجولاً في مستوى الاداء للمصرف خلال سنوات البحث الا ان هذا الارتفاع في مستوى الاداء كان ضمن مستوى الاداء المقبول, الامر الذي يتطلب من المصرف السعي والعمل على احداث تغييرات جوهرية من اجل النهوض بواقع ادائه المصرفي.

ومما تقدم ان مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار يعد من المصارف التجارية الخاصة التي تهدف الى تحقيق الارباح بشكل اساس ولكونه من المصارف التجارية فان هناك امكانية مزدوجة لتقييم ادائه على وفق المؤشرات المالية التقليدية وبطاقة الاداء المتوازن, اذ لا تعارض مع اهداف هذا النوع من المصارف, ونجد ان التقييم على وفق المؤشرات المالية التقليدية لا يعطينا الصورة الشاملة عن اداء المصرف بجميع جوانبه كونه يعتمد على المؤشرات المالية فقط مع اهمال المؤشرات الاخرى غير المالية, وعلى الرغم من اهمية المؤشرات المالية في التقييم التي لا يمكن اهمالها في أي حال من الاحوال, الا ان بطاقة الاداء المتوازن جاءت لتعزز عملية التقييم بشمولها جوانب مالية وغير مالية, اذ بالرغم من تضمن بطاقة الاداء المتوازن للمؤشرات المالية التقليدية التي تتمثل بالمحور المالي للبطاقة, الا انها لم تكتفِ بها بل شملت الجوانب غير المالية والمتمثلة بمحور الزبون, ومحور العمليات الداخلية, ومحور النمو والتعلم التي عززت المحور المالي للحصول على نتائج تقيم متكاملة, واكثر شمولية للأداء المصرفي.

المبحث الرابع –الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات the conclusions

1- قبول فرضية البحث القائلة بمساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التقييم الشامل والمتوازن لأداء المصرف وامكانية تطبيقها بأبعادها الاربعة لتقييم الأداء.

2- ان عملية تقييم الأداء ذات صفة ديناميكية ومتجددة تتطلب استخدام طرق واساليب جديدة في التقييم من اجل الوقوف على المشاكل ونقاط القوة والضعف في الأداء المصرفي, اذ تعد بطاقة الأداء المتوازن احد اهم هذه الطرق متضمنة الأداء المالي وغير المالي عند القيام بالتقييم.

3- المرونة العالية التي تتمتع بها بطاقة الأداء المتوازن في التطبيق على مختلف انواع المصارف

4- لم يقم المصرف عينة البحث بتقييم الأداء على وفق اسلوب بطاقة الأداء المتوازن, فان هذا البحث والبحوث السابقة في المجال نفسه يمكن عدها قاعدة لانطلاقها في تقييم الأداء المصرفي على وفق هذا المدخل الشامل في التقييم لغرض الوقوف على مستوى ادائها وتحسينه مستقبلاً.

ثانياً : التوصيات the recommendations

1- ضرورة قيام المصارف بعملية تقييم الأداء الذاتي على وفق اسلوب بطاقة الأداء المتوازن ونشر الوعي والتثقيف لهذا الاسلوب في التقييم, وتوفير المعلومات والبيانات كافة التي تتطلبها عملية التقييم بموجب هذا الاسلوب.

2- ضرورة تهيئة الكوادر الوظيفية المناسبة للقيام بعملية التقييم على وفق اسلوب بطاقة الأداء المتوازن من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات وورش العمل حول بطاقة الأداء المتوازن وبيان دورها واهميتها في التطبيق.

3- ضرورة البحث من قبل الجهات القائمة بالتقييم عن المصارف التي تتبنى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن للتعرف على تجاربهم ومستوى الفائدة نتيجة تطبيق البطاقة في عملية التقييم والاستفادة من خبرتهم.

المصـــــادر

1- التقارير السنوية والبيانات المالية لمصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار لسنة (2012 - 2015) .

2- ابو قحف , عبد السلام , اساسيات التنظيم والادارة , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2002.

3 - الدوري , عمر علي كامل ، تقييم الاداء المصرفي الاطار المفاهيمي ، الطبعه الاولى ، بغداد ، 3013 .

4- الزبيدي , حمزة محمود , التحليل المالي لاغراض تقييم الاداء والتنبؤ بالفشل , مؤسسة دار الوراق للنشر والتوزيع , عمان , الطبعة الثانية , 2011.

5- السيسي ، صلاح الدين حسن ، الموسوعة المصرفية العلمية والعملية ، ط1 ، ج1 ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، 2011.

6- العبيدي , رائد عبد الخالق عبد الله , المشهداني , خالد احمد فرحان , النقود والمصارف , دار الايام للنشر والتوزيع , الطبعة العربية , عمان, 2013.

7- الغالبي, طاهر محسن منصور، ادريس , وائل محمد صبحي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن , الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

8- اللوزي ، سليمان احمد ، وزويلف ، مهدي حسن ، والطراونة ، مدحت ابراهيم ، ادارة البنوك ، الطبعة السادسة ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، جامعة مؤتة ، عمان ، 1997 .

9- المغربي, كامل محمد , الادارة اصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين , دار الفكر ناشرون وموزعون , الطبعة الاولى, 2007 .

10- عباس , علي , الادارة المالية , دار اثراء للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , مكتبة الجامعة , 2008.

11- دودين , احمد يوسف , بطاقة الاداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الاعمال , دار جليس الزمان , عمان , 2010.

12- هاشم , احمد محمد , المحاسبة الإدارية ـ إطار نظري , دار الكتب والمطابع والنشر , جامعة الموصل 1989 م.

13- هندي ، منير ابراهيم ، الادارة المالية مدخل تحليلي معاصر ، المكتب العربي الحديث ، الطبعة الثالثة ، الاسكندرية ، 1996 .

14- بلاسكة , صالح , قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير – تخصص الادارة الاستراتيجية – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة فرحات عباس – سطيف , 2012.

15- الربيعي , منال عبد الهادي , نظام تقويم أداء المستشفيات ذات التمويل الذاتي باستخدام منهج بطاقة العلامات المتوازنة / دراسة تطبيقية في مستشفيات ابن الهيثم والقادسية العام ، دكتوراه المحاسبة القانونية ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ،2003.

16- عبيد , علاء محمد , دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن , رسالة ماجستير , الجامعة المستنصرية , كلية الادارة والاقتصاد , 2005 .

17- قاسم، وسن سعد ، تطبيق تقنية بطاقة الاداء المتوازن لقياس وتقويم الاداء للشركات الصناعية/ دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية , بحث مقدم الى مجلس امناء المعهد العربي للمحاسبة والتدقيق لنيل شهادة المحاسبة القانونية بغداد 2006.

18- النعيمي , نادية شاكر حسين , التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الستراتيجي في الوحدات الاقتصادية – دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى , رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ،2007.

19- Kaplan , Robert S. , & Norton , David P. , " The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance " , Harvard Business Review :1992.