



تقويم الأداء المصرفي بأستعمال بطاقة العلامات المتوازنة

² هبة عبد الجبار عبد الرزاق سعيد

جامعة النهرين

كلية اقتصاديات الاعمال

أ.د. جليلة عيدان طحيل الذهبى

جامعة النهرين

كلية اقتصاديات الاعمال

المستخلص

يهدف هذا البحث بشكل أساسي الى تقويم أداء المنظمات المالية وذلك بسبب الضغوطات التي تواجه المنظمات المالية بسبب التغيرات السريعة في بيئة الاعمال المعاصرة بنظرة أكثر شمولية بدلا من اقتصار تقويم الأداء على المنظور المالي على الرغم من أهميته، وأصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية لتقويم الأداء لم تعد كافية لمواكبة التغيرات في بيئة الاعمال المعاصرة ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون مقاييس الأداء منبثقة من استراتيجية المنظمة وبما يتناسب مع خصوصية البيئة المحيطة بها.

تكمن مشكلة البحث في استخدام القطاع المصرفي في العراق مقاييس تقويم الأداء التقليدية المقتصرة على المؤشرات المالية والتي أصبحت غير كافية لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الاعمال المعاصرة والتعبير عن مدى قدرة المنظمة في استغلال مواردها المتاحة، فضلا عن ان التركيز على الجانب المالي من دون الاخذ بنظر الاعتبار الجوانب الاخرى غير المالية الامر الذي سيؤدي الى الحصول على نتائج غير دقيقة وواضحة عند القيام بعملية تقويم اداء النشاط المصرفي. مما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي: هل ان تقويم الاداء المصرفي باستعمال تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية يوفر معلومات شاملة عن فاعلية وكفاءة الاداء؟

وتكمن أهمية البحث من أهمية الأداء والحاجة الدائمة لتقويمه حيث يسعى البحث الى تقويم أداء المصارف العراقية بمنهجية تخرج بها من دائرة النشاط غير الفاعل الى دائرة النشاط المتميز والكفاءة القائمة على المنافسة المحلية والعالمية في اقتصاد السوق المفتوحة والتكيف مع متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة من خلال استخدام تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية مع تقنية المقارنة المرجعية.

لقد تضمن هذا البحث بيان مدى الإفادة من إمكانية تحقيق التكامل بين تقنيتي المقارنة المرجعية وبطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء للمنظمات المالية من خلال شمولية بطاقة العلامات المتوازنة لامتلاكها خمسة مناظير لتقويم الأداء وبالتالي استعمال مخرجات البطاقة كمدخلات لتقنية المقارنة المرجعية بما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة والحفاظ عليه في ظل التغيرات المستجدة في بيئة الاعمال المعاصرة، ولغرض تقديم افضل الخدمات للزبائن والعمل باستمرار على تطوير نوعية الخدمة من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى المتقدمة في نفس المجال.

لقد استند البحث على فرضية رئيسية واحدة مفادها ان تقويم الاداء المصرفي باستعمال تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية يوفر معلومات شاملة عن فاعلية وكفاءة الاداء.

واختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات و التوصيات من أهم هذه الاستنتاجات :



1- أن المصارف التجارية بصورة عامة وعينة البحث بصورة خاصة تفتقر الى نظام تقويم أداء يعكس وبصورة مستمرة مافعلته المنظمة المصرفية من نجاح او تكلؤ في تحقيق خيار التمايز الاستراتيجي بسبب عدم قيام الجهة المسؤولة عن رقابة وتقويم أداء تلك المنظمات والمتمثلة بالبنك المركزي العراقي بتقييم شامل لاداء تلك المنظمات واقتصار عملية التقويم على عدد من المقاييس المالية والتي تعكس الأهداف المالية فقط.

2- ان المصارف الاهلية عينة البحث لم تخضع لعملية تقويم أداء منذ تأسيسها من اجل بيان النتائج التي حققتها وتقديمها للجهات المستفيدة منها.

اما اهم التوصيات التي توصل اليها الباحث :

1- ضرورة قيام المصارف بصورة عامة وعينة البحث بصورة خاصة باستحداث شعبة تتولى عملية تقويم الأداء على وفق الأساليب الادارية الحديثة (بطاقة العلامات المتوازنة,المقارنة المرجعية) ونشر الوعي والتثقيف لهذه الأساليب في التقويم وبناء قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة من اجل تقديم البيانات كافة التي تتطلبها عملية التقويم بموجب هذا الاساليب وان تنشر ضمن فقرة الإفصاح السنوي عن الوضع المالي للمصرف في نشرات سوق العراق للأوراق المالية.

2- ضرورة تبني الجهات المسؤولة في القطاع المصرفي والمتمثلة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي والبنك المركزي العراقي بتقويم أداء المصارف بشكل عام للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وتقديمها للأطراف المستفيدة منها.

* بحث مستل من رسالة الماجستير

Abstract

This research aims mainly to evaluate the performance of financial organizations due to the pressures facing financial organizations due to rapid changes in the contemporary business environment with a more holistic view instead of limiting performance evaluation to the financial perspective despite its importance, and it became known that the automatic measures for evaluating performance are no longer Sufficient to keep pace with changes in the contemporary business environment. To achieve this, performance measures should derive from the organization's strategy and commensurate with the privacy of the surrounding environment The research problem lies in the use of the banking sector in Iraq, the traditional performance appraisal measures that are limited to financial indicators, which have become insufficient to confront the tremendous changes in the contemporary business environment and to express the extent of the organization's ability to exploit its available resources, in addition to focusing on the financial side without taking into consideration the aspects Non-financial matters, which will lead to obtaining inaccurate and clear results when evaluating the performance of the banking activity.

This research included the extent to which the possibility of achieving the integration of the reference techniques and balanced score card in the performance evaluation of financial organizations through the comprehensiveness of the balanced label card for having five binoculars for evaluating performance and thus using the card outputs as input for reference comparison technology, thus contributing to the strengthening and maintaining the competitive position of the organization in light of the changes in the contemporary business environment, and for the purpose of providing the best services to customers and continuously developing the quality of service by leveraging the experiences of other organizations advanced in Same domain.

The research was based on one key hypothesis that evaluating banking performance using balanced score card and reference comparison techniques provides comprehensive information on the effectiveness and efficiency of performance. The research concluded with a set of conclusions and recommendations of the most important of these conclusions:

- 1- Commercial banks, in general and the research sample in particular lack a performance evaluation system that consistently reflects the success of the banking organization in achieving the option of strategic differentiation due to the failure of the body responsible for monitoring and evaluating the performance of these organizations, represented by the Central Bank of Iraq, and limiting the evaluation process to a number of financial measures that reflect only financial objectives.
- 2- The national banks have not undergone a performance evaluation process since their inception in order to show the results they achieve and evaluate to their beneficiaries.

:As for the most important recommendations reached by the researcher

- 1-The need for banks in general and the research sample in particular to develop a division to evaluate performance according to modern management methods (balanced mark card, reference comparison) and to disseminate awareness and education of these methods in the calendar and build a database and integrated information in order to provide all the data required by the evaluation process under these methods, published within the annual disclosure of the bank's financial situation in the Bulletins of the Iraqi Stock exchange.
- The need to adopt the responsible authorities in the banking sector, such as the Federal 2 Financial Supervisory Office and the Central Bank of Iraq, to evaluate the performance of banks in general to obtain the necessary data and information for the beneficiaries.

المقدمة

أن المتغيرات البيئية المحيطة بالنظام المحاسبي عموماً والمحاسبية الإدارية خصوصاً من تنافس عالمي متزايد وتطورات تكنولوجية فائقة ومصاحب ذلك من ثورة معلوماتية زادت حاجة الإدارة إلى المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلات المنافس وبالمقابل ظهر عجز الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء مما أدى إلى ضرورة إعداد أساليب قياس جديدة المتمثلة بمقياس الأداء غير المالية التي تنعكس في تحقيق النجاح الحاسم والبقاء ضمن دائرة التنافس للمنظمات بحكم أن المقاييس المالية وحدها غير كافية لتوجيه وتقويم كيفية عمل المنظمات، واستجابة لذلك ظهر تطور جديد في أسلوب تقويم الأداء وذلك من خلال تقديم ما اصطلح عليه بـ (بطاقة العلامات المتوازنة) التي تمكن المنظمات من تقويم أدائها بنظرة شمولية من خلال امتلاكها خمسة مناظير (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، المخاطر) بدلاً من اقتصر تقويم الأداء على المنظور المالي على الرغم من أهميته حيث أصبح من المعروف بأن المؤشرات التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة ولغرض تحقيق التكامل في تقويم الأداء للمنظمات يمكن جعل مخرجات بطاقة العلامات المتوازنة (النتائج) تصب في مدخلات تقنية أخرى وهي تقنية المقارنة المرجعية والتي هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي تتم من خلال المقارنة مع أداء مماثل للمنظمات الأخرى ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنظمة، وتأسيساً على ماورد آنفاً فإن هذا البحث يهدف إلى استعمال تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لتقويم أداء المنظمات من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية فضلاً عن مقارنة ذلك بأحدى المنظمات التي يمكن القول عنها ذات أداء متميز.



المبحث الأول
منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تعد عملية تقويم الأداء من المهام الضرورية التي يمكن اعتمادها في القطاع المصرفي لغرض الوقوف على إمكانية تحقيق الوصول الى الأهداف المرسومة من قبل الإدارة وأيضاً في الكشف عن نقاط القوة والضعف في معرفة موقعه وإمكانية المصرف من تطوير أدائه.

تتمثل مشكلة البحث في استخدام القطاع المصرفي في العراق مقاييس تقويم الأداء التقليدية المقتصرة على المؤشرات المالية والتي أصبحت غير كافية لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الاعمال المعاصرة والتعبير عن مدى قدرة المنظمة في استغلال مواردها المتاحة، فضلاً عن ان التركيز على الجانب المالي من دون الاخذ بنظر الاعتبار الجوانب الاخرى غير المالية الامر الذي سيؤدي الى الحصول على نتائج غير دقيقة وواضحة عند القيام بعملية تقويم اداء النشاط المصرفي. مما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي:

هل ان تقويم الاداء المصرفي باستعمال تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية يوفر معلومات شاملة عن فاعلية وكفاءة الاداء؟

ثانياً: فرضية البحث:

ان تقويم الاداء المصرفي باستعمال تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية يوفر معلومات شاملة عن فاعلية وكفاءة الاداء.

ثالثاً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية الأداء والحاجة الدائمة لتقويمه حيث يسعى البحث الى تقويم أداء المصارف العراقية بمنهجية تخرج بها من دائرة النشاط غير الفاعل الى دائرة النشاط المتميز والكفاءة القائمة على المنافسة المحلية والعالمية في اقتصاد السوق المفتوحة والتكيف مع متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة من خلال استخدام تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية مع تقنية المقارنة المرجعية.

رابعاً: هدف البحث:

يهدف البحث الى بيان أستعمال بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تقويم الأداء المصرفي وذلك من خلال :

- 1- التعرف على مدى فاعلية بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تقويم الاداء المصرفي.
- 2- بيان علاقة بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تقويم الاداء.
- 3- وضع اليه لتقويم الاداء المصرفي من خلال استخدام تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية وتطبيقها على عينة البحث ومن ثم تحليل النتائج.
- خامساً: مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتكون من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بالإضافة الى المصرف العربي. عينة البحث: تم اختيار (5) مصارف تجارية كعينة للبحث بالإضافة الى المصرف العربي (مصرف البحر المتوسط اللبناني- فرع العراق) وذلك لكون هذه المصارف الأكثر نشاطاً واستمرارية في أداء الأنشطة والخدمات المصرفية وذلك حسب رأي المعنيين بالامر وكذلك ما تظهره التقارير والقوائم المالية لهذه المصارف المدرجة في أدناه:

- 1- مصرف آشور الدولي للاستثمار.
- 2- مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار.



- 3- مصرف الخليج التجاري.
- 4- مصرف المتحد للاستثمار.
- 5- مصرف البحر المتوسط اللبناني - فرع العراق.

سادسا: حدود البحث:

الحدود المكانية: عينة من المصارف العاملة في العراق المتمثلة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بالإضافة الى المصرف العربي.

الحدود الزمانية: حددت سنوات البحث بخمس سنوات للفترة من (2013-2017)

المبحث الثاني

الأساس النظري للبحث/ بطاقة العلامات المتوازنة - مدخل نظري

- مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة:

لقد ظهرت تعاريف عديدة لبطاقة العلامات المتوازنة يمكن تلخيص أبرزها فيما يلي :
عرفت بطاقة العلامات بأنها هي مجموعة مقاييس (مالية وغير مالية) تستعمل كأداة لمقارنة نشاطات المنظمة كافة مع رسالتها وغاياتها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ولايركز منهج البطاقة على المقاييس المالية فقط بل ويلقي الضوء على الأهداف غير المالية التي ينبغي على المنظمة تحقيقها للوصول الى أهدافها وخططها بنجاح. (الخرجي:2017,55)
وعرفت بطاقة العلامات المتوازنة بأنها إحدى التقنيات الإدارية المعاصرة التي يمكن ان يقوم عليها الأسلوب الحديث لتقويم الاداء من حيث كونها أداة تقييم لجميع المؤشرات المالية وغير المالية وبالتالي تساعد للإدارة العليا في متابعة أداء المنظمة الاستراتيجية وإعطاء صورة متكاملة

وواضحة عن أداء المنظمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها بما يحقق استراتيجيتها. (السعيد:2018,32)
- أهمية بطاقة العلامات المتوازنة:

تتمثل أهمية بطاقة العلامات المتوازنة بالاتي: (العبيدي,2013:55). (فالح, 2018:22)
(علي, عبد الكريم,2018:344) (ملاكوي,2015:66)

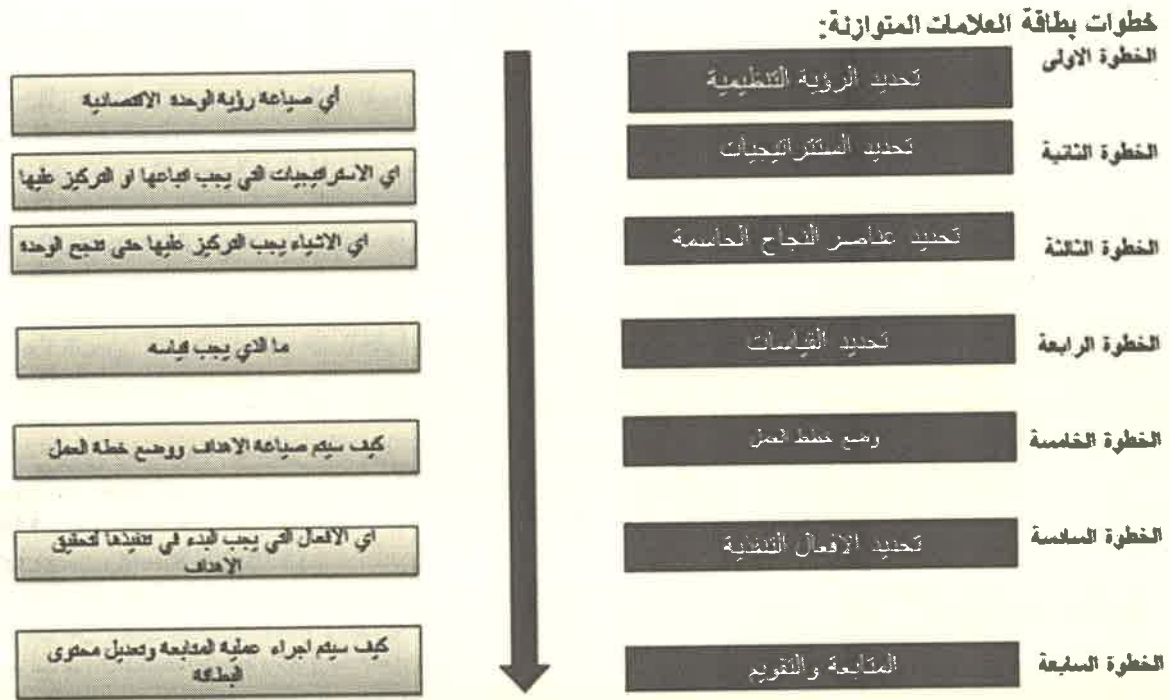
- 1- تكون بمثابة الحجر الأساس لنجاح تقويم أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل لغرض تحسين الأداء في المستقبل وتقويمه.
- 2- تمتلك بطاقة العلامات المتوازنة مجموعة من المقاييس التي تساعد المديرين بامتلاك نظرة شمولية عن المنظمات التي تمكن المديرين من تتبع الأداء وإجراء التعديلات اللازمة فضلا عن إمكانية إجراء التغييرات الجوهرية عليها إذا تطلب الأمر.
- 3- توفر بطاقة العلامات أساسا جيدا لاتخاذ القرارات, فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .
- 4- جمع المقاييس المالية وغير المالية في تقارير المنظمات الداخلية وتحفيز المدراء للقيام بأفعال تصب نتيجتها النهائية في تحسين الأداء المالي للمنظمة.
- 5- تنمية العلاقات مع الزبون الحالي للمحافظة عليه وارضائه والسعي للحصول على زبائن جدد والدخول في اسواق جديدة مستهدفة.
- 6- طرح خدمات مميزة ذات جودة عالية وبكلف منخفضة نسبياً وتطور تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وانظمتها لضمان تحقيق الهدف من المعلومات اول بأول .
- المزايا المترتبة على تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة ومعوقاتها:
يمكن تحديد المزايا التي تترتب على استخدام بطاقة العلامات المتوازنة بالاتي : (العبدلي:2016,53) (فلوح وآخرون:2017,325)
- 1-إن بطاقة العلامات المتوازنة تقنية توفر للإدارة نظام متكامل وصريح عن العلاقة بين الاستراتيجيات والعمليات اليومية و اتخاذ المناظير الخمسة المختلفة وجهة نظر متوازنة حول أداء المنظمات.
- 2- مساعدة الإدارة في توضيح استراتيجيتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الاستراتيجية بكل وضوح.
- 3- تعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تقنية من خمس مناظير هي المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو ومنظور المخاطر .



- 4- تعتمد بطاقة العلامات المتوازنة على التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - 5- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والاثـر" والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
 - 6- تسهيل المراجعة الدورية للاستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والادراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الاستراتيجية.
 - 7- زيادة الهوامش والعوائد المالية للمنظمة نتيجة لتحسين الخدمة وتحديد مواقع المشاكل وأماكن الهدر والضياع وأين تكمن ضرورة عملية التحسين.
 - 8- تميز مواطن النجاح في المنظمة وتميز ماذا كانت المنظمة تقابل متطلبات العميل.
- اما المعوقات التي واجهت مراعاتها عند تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يمكن تحديدها بالآتي:
- (بجياوي ولدرع، 2011:186) (أبو مارية، 2018:52)
- 1- يفترض نظام أو نموذج بطاقة العلامات المتوازنة وجود علاقة بين السبب والنتيجة أي بين المعلومات غير المالية والإيرادات المالية المستقبلية، حيث يسمح هذا الفرض باستخدام المقاييس غير المالية للتنبؤ بالأداء المالي للمنظمة في المستقبل ولكن يرى بعض العلماء عدم وجود هذه العلاقة بين بعض المقاييس في بطاقة العلامات.
 - 2- عدم وجود رؤية محددة وواضحة ومتفق عليها لدى جميع الأقسام داخل المنظمة بالإضافة إلى ذلك عدم المعرفة والألمام بطبيعة نموذج بطاقة العلامات ومزايا تطبيقه.
 - 3- تكاليف تصميم مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة عالية جداً، حيث يمكن أن تكون تكاليف النموذج أكبر من المنافع المتوخاة منه، وبالتالي تشعر الإدارة بعدم جدوى تطبيقه وخاصة لدى المنظمات صغيرة الحجم لذلك يفترض قبل تصميم النموذج مقارنة التكلفة بالمنفعة.
 - 4- عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة العلامات معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.
 - 5- معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط، حيث تكون مكافآت للعاملين بناءً على تحقيقهم للأرباح المباشرة.
 - 6- عند الخلط بين المقاييس المالية وغير المالية في قياس الأداء ينتج توفر كم هائل من المعلومات تفوق طاقة المديرين وتتسبب في تشتت الجهود على أهداف متعددة مما ينقص من فاعلية أنظمة قياس الأداء.
 - 7- عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجودها يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها.

- خطوات بطاقة العلامات المتوازنة:

إن تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة يقع ضمن خطوات ومراحل تتضمن كل منها عدد من المتطلبات ويمكن تحديد أهم تلك الخطوات كما يلي:



محاور بطاقة العلامات المتوازنة:-

ويمكن التطرق الى تلك المنظورات وعلى وفق الاتي: -

1- المحور المالي:

يُعدّ أحد محاور قياس وتقويم الأداء والذي يتكون من مجموعة من المقاييس التي تستعمل في تقويم أداء المنظمة ، وتمثل نتائج هذا المنظور مقياس يستعمل لتحقيق الأهداف ومعرفة مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المنظمة ، يركز هذا المنظور ايضا على هامش الربح ، معدل العائد على حقوق الملكية ، معدل العائد على اجمالي الموجودات، صافي الربح الى اجمالي الإيرادات ، هامش صافي العمليات التشغيلية، العائد على الودائع، اجمالي الإيرادات الى اجمالي الموجودات، العائد على رأس المال المدفوع، العائد على الموارد والنخ (السعدون، 2017: 32).

2- محور الزبائن:

يركز هذا المنظور على قطاعات الزبائن المستهدفة وقياس نجاح المنظمات في خدمة مختلف الزبائن في هذه القطاعات حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن وفقا لاستراتيجية المنظمة حيث ان نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات الزبون ضمن أهم أولويات المنظمة لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المنظمة، وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها. (الخفاجي، ياغي، 2014: 47) ويحتوي هذا المنظور على عدة مقاييس لتقويم نجاح المخرجات في مواجهة رغبات الزبائن وتحديات المنافسين ومنها: (الموسوي، 2013: 247) (خلف، 2014: 66)
أ- رضا الزبون: يمثل رضا الزبائن نتيجة التقييم الذي يجريه الزبائن لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالخدمات التي تقدمها المنظمة.
ب- الحصة السوقية: تشير حصة السوق إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في ذلك السوق، ويمكن إن تقاس حصة السوق في أطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من إيرادات المنظمة.
ت- الاحتفاظ بالزبون (استبقاء الزبون): إن الاحتفاظ بالزبون أو ولاء الزبون يوضح كيف تحتفظ المنظمة بزبائنها وان العملاء الذين تمت تلبية احتياجاتهم يميلوا ان يكونوا عملاء مخلصين وذلك لرغبتهم بالاستمرار في الانتفاع من الخدمات المقدمة من مصدر موثوق به.



3- محور العمليات الداخلية:

بصورة عامة فان الأهداف الرئيسية لهذا المحور هي تحسين العمليات والعلاقات مع الزبائن وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للوحدات الى ثلاث دورات وهي الابتكار والابداع والتشغيل وخدمات ما بعد البيع والتي تمثل سلسلة القيمة الداخلية للمنظمة , ويقصد بسلسلة القيمة نظام متماسك ومتكامل من الأنشطة الإنتاجية التي تسهم في انتاج السلع والخدمات , إذ ان الترابط المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي الى التأثير على بعضها البعض من خلال التكلفة وفاعلية انتاجها , ومن المهم جدا ان توفق الوحدة ما بين هذه الأنشطة وفقا للطريقة الاستراتيجية المثلى التي تحقق ميزة تنافسية (Abbas,2019:346), وهذه الدورات هي كالآتي : (فتحية,2014:8) (الحديثي,2011:66) دورة الابداع والابتكار, دورة التشغيل والعمليات دورة الخدمات ما بعد البيع.

4 - محور التعلم والنمو:

يبين هذا المحور الفجوة بين القدرات الحالية والقدرات المطلوب الوصول اليها مما يجعل المنظمة تحاول تقليل هذه الفجوة من اجل تحقيق الأداء المطلوب عن طريق إعادة تدريب العاملين، تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمنظمة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المنظمة، والتحفيز والتحسين المرتبط بالعاملين لدعم التوجه الاستراتيجي ويحدد هذا المنظور القدرات التي يجب أن تنمو فيها الوحدة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى بحيث تخلق قيمة للزبائن والمجتمع (نديم,2013:29) وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية باستمرار وتقديم خدمة متميزة وخلق قيمة اكبر للزبائن ويقيم هذا المنظور أداء المنظمة باتجاه تحسين قدرات العاملين من خلال المقاييس الآتية:(حسن واحمد,2013:176)

- 1- رضا العاملين يمكن قياس رضا العاملين عن المنظمة التي يعملون فيها من خلال مقاييس استطلاع آرائهم ومدى رضاهم عن العمل بصورة عامة، والتي يمكن تبويبها في خمسة محاور رئيسة هي (الانتماء والولاء للوظيفة، المكاسب والعوائد من المنظمة، طبيعة وظروف العمل، التطوير والتدريب، والمشاركة والعدالة).
- 2- المحافظة على العاملين: وذلك من خلال احتساب معدل دوران العاملين، إذ انه كلما انخفض هذا المعدل دل على كفاءة المنظمة في الاحتفاظ بعاملها، وارتفاعه يدل على عدم رغبة العاملين في البقاء بالمنظمة، إذ يتم احتسابه من قسمة عدد العاملين الذين تركوا العمل على العدد الكلي للعاملين.
- 3- إنتاجية العاملين: تمثل إنتاجية العاملين مقياس للمخرجات المرتبطة بقابلية العاملين من حيث الإبداع والأداء والتطوير والمهارة والسلوك والتي تعطي مخرجات تسهم في رضا الزبائن.

5- محور المخاطر:

ويمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها المنظمة الى نوعين وهما المخاطر النظامية والمخاطر غير النظامية ويمكن توضيحها من خلال التالي: (الدليمي,2012:31,29)

1) المخاطر النظامية:

تعرف المخاطر النظامية باسم المخاطر العامة اوالمخاطر السوقية والتي تصيب جميع المنظمات العاملة في السوق بفعل عوامل مشتركة تؤثر بالنظام الاقتصادي ككل مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وحتى التربوية وأن هذه المخاطرلايمكن السيطرة عليها مثل حالات الاضطراب العام او الحروب او الانقلابات او حالات الكساد او التضخم او التغيير في مستويات الاسعار وغيرها من المخاطر التي تصيب جميع المنظمات.وهي على نوعين وهما كالآتي: مخاطر الأعمال,المخاطر المالية.

2) المخاطر غير النظامية:

ويطلق عليها المخاطر الاستثنائية او المخاطر اللاسوقية اوالمخاطر التي يمكن تجنبها وهي تنشأ بفعل عوامل خاصة بالمنظمة وهي مستقلة عن المخاطر السوقية وانما تؤثر على المنظمة لوحدها وهي على نوعين كالآتي: مخاطر الاعمال, المخاطر المالية.

وعلى الرغم من ان المخاطر النظامية لايمكن السيطرة عليها الا انه يجب على المنظمات عدم أهملها وذلك لان تأثيراتها كبيرة جدا وينبغي التخطيط والتنبؤ لمثل هذه المخاطر اما المخاطر غير النظامية فهي تحت سيطرة الوحدة الاقتصادية إذ يجب تلافيهما قدر الإمكان. ويمكن توضيح أنواع المخاطر.



المبحث الثالث
الاطار العملي للبحث

تم في هذا المبحث تطبيق جميع البيانات التي تم الحصول عليها للمصارف عينة البحث على محاور بطاقة العلامات المتوازنة الخمسة (المالي، الزبون، العمليات الداخلي، التعليم والنمو، المخاطر) لاستخراج النتائج المستخدمة في تقويم الأداء وتحليلها لمعرفة المصرف الأفضل بالعمل على مستوى أنشطة المصرف المختلفة وفي ظل بيئة العمل العراقية . وباستخدام محاور البطاقة الخمسة وماتتضمنه من مؤشرات تم التوصل الى شكل البطاقة (بطاقة العلامات المتوازنة) لكل مصرف من المصارف عينة البحث للسنوات من (2013-2017) وكالاتي:

(بطاقة الأداء الشامل لمصرف آشور الدولي للسنوات 2013-2017)

القياس	نوع القياس	المؤشرات المستخرجة لسنوات رقابة الاداء					تحليل كفاءة الاداء
		2013	2014	2015	2016	2017	
المحور المالي مؤشرات الربحية	نسبة هامش الربح	6.652 %	3.196 %	4.672 %	6.382 %	2.482 %	تقيس هذه النسبة ربحية المصرف المتحققة على أموال الملاك المستثمرة في موجودات المصرف وكلما تزداد هذه النسبة تزيد قدرة الموجودات على توليد أرباح للمصرف وهذا يعتبر مؤشر جيد للمصرف وان افضل نسبة هي في عام 2013.
	معدل العائد على حق الملكية	6.822 %	3.585 %	3.991 %	5.835 %	5.072 %	النسبة تبين مستوى كفاءة المصرف التجاري في استخدامه لموارده الذاتية من خلال مدى قدرة الموارد على توليد الارباح ويعمل المصرف دائما على زيادة هذه النسبة بما يتناسب مع الاخطار التي يتحملها مساهمو المصرف وان افضل نسبة هي في عام 2013.
	معدل العائد على اجمالي الموجودات	4.427 %	2.228 %	2.387 %	3.934 %	3.586 %	النسبة تبين فاعلية الادارة في تحقيق الربح من الموارد المتاحة أي يقيس انتاجية الدينار المستثمر في الموجودات وتبحث المصارف دائما لزيادة هذا العائد لأنه مقياس لربحية كافة استثمارات المصرف القصيرة والطويلة الاجل وان افضل نسبة هي في عام 2013.
	نسبة صافي الربح الى اجمالي الإيرادات	51.895 %	29.516 %	31.487 %	44.359 %	75.881 %	النسبة تبين قدرة المصرف في توليد الارباح من العمليات المصرفية المختلفة وتعد هذه النسبة مؤشرا على مقدرة المصرف على الرقابة على المصروفات والتعامل مع عناصرها المختلفة



وان افضل نسبة هي في عام 2017.							
نقيس هذه النسبة امكانية الموجودات على تحقيق ايرادات للمصرف وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على زيادة قدرة الموجودات على تحقيق الايرادات التشغيلية وهو مؤشر جيد للمصرف وان افضل نسبة هي في عام 2013	4.078 %	4.130 %	3.192 %	3.085 %	5.392 %	نسبة هامش صافي العمليات التشغيلية	
النسبة تبين كفاءة توليد الارباح من الودائع التي استطاع المصرف الحصول عليها ويقاس هذا المعدل نصيب كل وحدة من وحدات الودائع من صافي الربح المتحقق للمصرف بعد طرح الضريبة وان افضل نسبة هي في عام 2013.	14.355 %	14.612 %	8.929 %	8.816 %	18.945 %	نسبة العائد على الودائع	
النسبة تبين عن قدرة الموجودات على تحقيق الايرادات وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على تحقيق المصرف قدرا كبيرا من الايرادات في ظل ما تتوفر لديه من الموجودات وان افضل نسبة هي في عام 2016.	4.727 %	8.868 %	7.580 %	7.550 %	8.532 %	نسبة اجمالي الإيرادات الى اجمالي الموجودات	
النسبة تبين معدل نصيب كل وحدة من وحدات رأس المال المدفوع من الارباح المتحققة بعد دفع الضرائب ومقارنه هذا المعدل مع المدد الزمنية المختلفة يعطي مؤشرا لقياس التطور في العائد على رأس المال المدفوع وان افضل نسبة هي في عام 2013.	5.399 %	5.896 %	4.314 %	3.861 %	7.502 %	نسبة معدل العائد على رأس المال المرفوع	
النسبة تبين كفاءة المصرف في تحقيق الارباح من الموارد المتاحة بشكل افضل وان افضل نسبة هي في عام 2013.	3.747 %	4.169 %	2.758 %	2.548 %	5.016 %	نسبة معدل العائد على الموارد	
النسبة تبين مؤشر الأسهم خلال سنوات الرقابة وان افضل نسبة هي في عام 2013.	0.053	0.058	0.043	0.038	0.075	نسبة معدل العائد على السهم	
النسبة تبين مدى اعتماد المصرف على اموال مالكيه في تكوين الموجودات وان افضل نسبة هي في عام 2017.	70.718 %	67.422 %	59.799 %	62.159 %	64.897 %	نسبة حق الملكية الى اجمالي الموجودات	مؤشرات رأس المال



النسبة تبين مدى اعتماد المصرف التجاري على حقوق الملكية بوصفها مصدرا من مصادر التمويل ومدى قدرة المصرف التجاري على رد الودائع من الاموال المملوكة له وان ارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين وان افضل نسبة هي في عام 2017.	283.02 8%	250.430 %	223.711 %	245.898 %	277.67 5 %	نسبة حق الملكية الى اجمالي الودائع	
النسبة تبين قدرة رأس المال الممتلك على مواجهة الخسائر المختلفة في الاوراق المالية والاستثمارات قصيرة الاجل وان افضل نسبة هي في عام 2013	0.982 %	1.015 %	4.732 %	1.828 %	5.459 %	نسبة الاستثمارات المالية الى حقوق الملكية	
النسبة تبين مدى توظيف الودائع في المصرف ويعتبر هذا المعدل في الحكم على طبيعة سياسة المصرف فيما إذا كانت توسعية ام انها انكماشية وان افضل نسبة هي في عام 2013.	2.779 %	2.543 %	10.587 %	4.495 %	15.159 %	معدل استثمار الودائع	
النسبة تبين مدى كفاءة المصرف في الاستثمار وكلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت معها حصيلة الإيرادات التي يحصل عليها المصرف من الاستثمارات المختلفة وان افضل نسبة هي في عام 2014.	(8.239) %	30.198 %	20.523 %	41.313 %	22.280 %	نسبة اجمالي إيرادات الاستثمارات الى اجمالي الاستثمارات	
النسبة تبين علاقة الاستثمارات بمصادر التمويل وبنسبة ما يوظفه المصرف من اموال في نشاطه المالي وتعد هذه النسبة من المؤشرات المهمة لتوضيح سياسة المصرف في التوظيف وان افضل نسبة هي في عام 2013.	0.725 %	0.725 %	3.270 %	1.299 %	4.013 %	معدل توظيف الموارد	
النسبة تبين قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماتها عن طريق مصادرها النقدية وان نسبة افضل هي في عام 2016.	84.424 %	88.887 %	75.212 %	68.922 %	61.373 %	نسبة النقدية الى اجمالي الموجودات	مؤشرات السيولة
النسبة تبين الحاجة الى الارصدة السائلة في المصرف وان افضل نسبة هي في عام 2015	281.560 %	427.430 %	479.569 %	393.074 %	230.131 %	نسبة الودائع الجارية الى الودائع الادخارية والأجلة	



النسبة هذه تبين نسبة النقد للمصرف بالنسبة الى اجمالي الودائع وكلما زادت هذه النسبة كانت ايجابية وان افضل نسبة هي في عام 2017 .	337.882	330.156 %	281.373 %	272.652 %	262.594 %	المعدل النقدي	
تقيس هذه النسبة قدرة المصرف على توفير حماية لأموال المودعين وكلما زادت هذه النسبة كانت ايجابية بشكل أفضل وان افضل نسبة هي في عام 2017 .	337.882 %	330.156 %	329.157 %	288.702 %	266.905 %	نسبة السيولة النقدية	
تمثل هذه النسبة قيمة الودائع الجارية الى اجمالي الودائع وقدرة المصرف على تسديدها وان افضل نسبة هي في عام 2015 .	63.777 %	76.177%	79.206%	74.597%	59.596 %	نسبة الودائع الجارية الى اجمالي الودائع	
تقيس هذه النسبة التطور الحاصل في اعداد زبائن المصرف خلال سنوات المقارنة وان افضل نسبة هي في عام 2013.	7.998 %	4.574 %	7.924 %	18.065%	28.058 %	نسبة تطور الزبائن	محور الزبائن
تقيس هذه النسبة التطور الحاصل في عدد أفرع المصرف خلال سنوات المقارنة وان افضل نسبة هي في عام 2017.	12	10	10	7	7	التوسع في فتح الفروع	محور العمليات الداخلية
تقيس هذه النسبة تطور المصرف في تقديم خدماته المصرفية للعملاء خلال سنوات المقارنة.	%26.4 (%21.9) (%27.0) 8.7%	(%13.4) (%19.6) (%71.4) (%86.2)	(%12.4) 17.0% %25.0 (%31.7)	3.0% 64.8% (% 38.8) 2.0%	- - - -	التوسع في الخدمات التوفير الجاري خطابات الضمان التمويل	
تقيس هذه النسبة التقدم الحاصل بأنشاء الدورات التدريبية او المشاركة بها داخل المصرف و داخل العراق او خارجه.	25% 77.7% 100%	33.3% 80% (%60)	66.6% 66.6% 25%	- (%50) %100	- - -	الدورات التدريبية داخل المصرف خارج	محور التعلم والنمو



المصرف خارج العراق							
محور المخاطر	وهي نسبة تقيس درجة تمويل المصرف من خلال المديونية للأخريين وان افضل نسبة هي في عام 2015.	36.232 %	38.973 %	44.700 %	40.667 %	36.013 %	نسبة الرافعة المالية
	وهي تقيس قدرة المصرف على توفير التمويل اللازم لتلبية التزاماته في تواريخ استحقاقها او تمويل نشاطاته بدون تحمل تكاليف مرتفعة او حدوث خسائر وان افضل نسبة هي في عام 2017.	3.378	3.301	2.813	2.726	2.625	نسبة خطر السيولة
	اي مقدار ما يحتفظ به المصرف من اموال في جميع الحالات، والذي يتضمن رأس المال والاحتياطيات، وينبغي ان لا تقل هذه النسبة عن 12% من القيمة الإجمالية لموجوداته المحددة مع مراعاة عنصر المخاطرة وفقاً لمقررات لجنة بازل 2 الدولية وان افضل نسبة هي في عام 2015.	116 %	52 %	194 %	140 %	103 %	نسبة خطر كفاية رأس المال

بطاقة الأداء الشامل لمصرف الشرق الأوسط للسنوات (2013-2017)

المؤشرات المستخرجة لسنوات رقابة الأداء	نوع القياس					القياس
	2017	2016	2015	2014	2013	
تحليل كفاءة الاداء						
تقيس هذه النسبة ربحية المصرف المتحققة على أموال الملاك المستثمرة في موجودات المصرف وكلما تزداد هذه النسبة تزيد قدرة الموجودات على توليد أرباح للمصرف وهذا يعتبر مؤشر جيد للمصرف وان افضل نسبة هي في عام 2013.	0.229 %	2.229 %	1.159 %	0.698 %	3.165 %	المحور المالي نسبة هامش الربح مؤشرات الربحية
النسبة تبين مستوى كفاءة المصرف التجاري في استخدامه لموارده الذاتية من خلال مدى قدرة الموارد على توليد الأرباح ويعمل المصرف دانما على زيادة هذه النسبة بما يتناسب مع الاخطار التي يتحملها مساهمو المصرف وان افضل نسبة هي في عام	(0.214) %	4.318 %	1.957 %	1.174 %	10.294 %	معدل العائد على حق الملكية



2013.							
النسبة تبين فاعلية الإدارة في تحقيق الربح من الموارد المتاحة أي يقيس إنتاجية الدينار المستثمر في الموجودات وتبحث المصارف دائما لزيادة هذا العائد لأنه مقياس لربحية كافة استثمارات المصرف القصيرة والطويلة الأجل وإن أفضل نسبة هي في عام 2013.	(0.077) %	1.853 %	0.802 %	0.527 %	2.696 %	معدل العائد على إجمالي الموجودات	
النسبة تبين قدرة المصرف في توليد الأرباح من العمليات المصرفية المختلفة وتعد هذه النسبة مؤشرا على مقدرة المصرف على الرقابة على المصروفات والتعامل مع عناصرها المختلفة وإن أفضل نسبة هي في عام 2013.	(1.899) %	29.981 %	12.398 %	9.951 %	37.063 %	نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات	
تقيس هذه النسبة إمكانية الموجودات على تحقيق إيرادات للمصرف وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على زيادة قدرة الموجودات على تحقيق الإيرادات التشغيلية وهو مؤشر جيد للمصرف وإن أفضل نسبة هي في عام 2013.	0.077 %	2.229 %	0.980 %	0.628 %	3.160 %	نسبة هامش صافي العمليات التشغيلية	
النسبة تبين كفاءة توليد الأرباح من الودائع التي استطاع المصرف الحصول عليها ويقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من وحدات الودائع من صافي الربح المتحقق للمصرف بعد طرح الضريبة وإن أفضل نسبة هي في عام 2013.	(1.748) %	3.617 %	1.634 %	1.006 %	3.782 %	نسبة العائد على الودائع	
النسبة تبين عن قدرة الموجودات على تحقيق الإيرادات وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على تحقيق المصرف قدرا كبيرا من الإيرادات في ظل ما تتوفر لديه من الموجودات وإن أفضل نسبة هي في عام 2013.	4.113 %	6.183 %	6.475 %	5.304 %	7.275 %	نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات	
النسبة تبين معدل نصيب كل وحدة من وحدات رأس المال المدفوع من الأرباح المتحققة بعد دفع الضرائب وبمقارنته هذا المعدل مع المدد الزمنية المختلفة يعطي	(2.326) %	4.700 %	2.168 %	1.442 %	13.917 %	نسبة معدل العائد على رأس المال	



المرفوع						مؤشرا لقياس التطور في العائد على رأس المال المنفوع وان افضل نسبة هي في عام.2013	
نسبة معدل العائد على الموارد	2.766 %	0.542 %	0.980 %	1.968 %	(9.637) %	النسبة تبين كفاءة المصرف في تحقيق الارباح من الموارد المتاحة بشكل أفضل وان افضل نسبة هي في عام.2013	
نسبة معدل العائد على السهم	0.139 %	0.014 %	0.022 %	0.047 %	(0.002) %	النسبة تبين مؤشر الأسهم خلال سنوات الرقابة وان افضل نسبة هي في عام.2013	
مؤشرات رأس المال	نسبة حق الملكية الى اجمالي الموجودات	26.192 %	44.954 %	41.024 %	42.928 %	36.209 %	النسبة تبين مدى اعتماد المصرف على اموال مالكيه في تكوين الموجودات وان افضل نسبة هي في عام 2014.
	نسبة حق الملكية الى اجمالي الودائع	36.745 %	85.746 %	83.507 %	83.771 %	81.453 %	النسبة تبين مدى اعتماد المصرف التجاري على حقوق الملكية بوصفها مصدرا من مصادر التمويل ومدى قدرة المصرف التجاري على رد الودائع من الاموال المملوكة له وان ارتفاع هذه النسبة يعني توفير الحماية اللازمة لأموال المودعين وان افضل نسبة هي في عام 2014.
	نسبة الاستثمارات المالية الى حقوق الملكية	9.402 %	8.746 %	15.371 %	15.490 %	13.423 %	النسبة تبين قدرة رأس المال الممتلك على مواجهة الخسائر المختلفة في الاوراق المالية والاستثمارات قصيرة الاجل وان افضل نسبة هي في عام 2016.
	معدل استثمار الودائع	3.454 %	7.500 %	12.836 %	12.976 %	10.934 %	النسبة تبين مدى توظيف الودائع في المصرف ويعتبر هذا المعدل في الحكم على طبيعة سياسة المصرف فيما إذا كانت توسعية ام انها انكماشية وان افضل نسبة هي في عام 2016.
	نسبة اجمالي إيرادات الاستثمار الى اجمالي الاستثمارات	19.840 %	4.064 %	0.291 %	(5.452) %	(3.359) %	النسبة تبين مدى كفاءة المصرف في الاستثمار وكلما ارتفعت هذه النسبة ارتفعت معها حصيلة الإيرادات التي يحصل عليها المصرف من الاستثمارات المختلفة وان افضل نسبة هي في عام 2013.



النسبة تبين علاقة الاستثمارات بمصادر التمويل وينسبة ما يوظفه المصرف من اموال في نشاطه المالي وتعد هذه النسبة من المؤشرات المهمة لتوضيح سياسة المصرف في التوظيف وان افضل نسبة هي في عام 2016.	6.025 %	7.061 %	6.994 %	4.037 %	2.526 %	معدل توظيف الموارد	
النسبة تبين قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماتها عن طريق مصادرها النقدية وان افضل نسبة هي في عام 2017.	56.769 %	51.943 %	48.185 %	51.204 %	54.517 %	نسبة النقدية الى اجمالي الموجودات	مؤشرات السيولة
النسبة تبين الحاجة الى الارصدة السائلة في المصرف وان افضل نسبة هي في عام 2017.	73.971 %	61.664 %	55.023 %	40.914 %	58.918 %	نسبة الودائع الجارية الى الودائع الاخرية والاجلة	
النسبة هذه تبين نسبة النقد للمصرف بالنسبة الى اجمالي الودائع وكلما زادت هذه النسبة كانت ايجابية وان افضل نسبة هي في عام 2017 .	127.70 1 %	101.36 4 %	98.083 %	97.668 %	76.480 %	المعدل النقدي	
تقيس هذه النسبة قدرة المصرف على توفير حماية لأموال المودعين وكلما زادت هذه النسبة كانت ايجابية بشكل افضل وان افضل نسبة هي في عام 2017.	127.70 1 %	101.36 4 %	116.259 %	104.57 9%	83.134 %	نسبة السيولة النقدية	
تمثل هذه النسبة قيمة الودائع الجارية الى اجمالي الودائع وقدرة المصرف على تسديدها وان افضل نسبة هي في عام 2017.	41.488 %	29.574 %	33.853 %	27.599 %	35.243 %	نسبة الودائع الجارية الى اجمالي الودائع	
تقيس هذه النسبة التطور الحاصل في اعداد زبائن المصرف خلال سنوات المقارنة وان افضل نسبة هي في عام 2013.	2.857 %	4.574 %	7.924 %	18.068 %	28.058 %	نسبة تطور الزبائن	محور الزبائن
تقيس هذه النسبة التطور الحاصل في عدد أفرع المصرف خلال سنوات المقارنة.	23	23	23	22	22	التوسع في فتح الفروع	محور العمليات الداخلية



التوسع في الخدمات التوفير الجاري خطابات الضمان التمويل	-	(%29.9)	(%18.3)	(%99.9)	(%28.0)	تقيس هذه النسبة تطور المصرف في تقديم خدماته المصرفية للعملاء خلال سنوات مقارنة.
محور التعلم والنمو	-	(%14.2)	(%33.3)	(%6.2)	(%8.8)	تقيس هذه النسبة التقدم الحاصل بإنشاء الدورات التدريبية او المشاركة بها داخل المصرف و داخل العراق او خارجه.
محور المخاطر	-	(%69.2)	(%125)	(%38.8)	(%46)	وهي نسبة تقيس درجة تمويل المصرف من خلال المديونية للآخرين وان افضل نسبة هي في عام 2013.
نسبة الرافعة المالية	272.145 %	116.62 21%	119.749 - %	122.47 0 %	125.69 2%	وهي تقيس قدرة المصرف على توفير التمويل اللازم لتأدية التزاماته في تواريخ استحقاقها او تمويل نشاطاته بدون تحمل تكاليف مرتفعة او حدوث خسائر وان افضل نسبة هي في عام 2017 .
نسبة خطر السيولة	0.746 %	0.976 %	0.980 %	1.013 %	1.277 %	اي مقدار ما يحتفظ به المصرف من اموال في جميع الحالات، والذي يتضمن رأس المال والاحتياطيات، وينبغي ان لا تقل هذه النسبة عن 12% من القيمة الإجمالية لموجوداته المحددة مع مراعاة عنصر المخاطرة وفقاً لمقررات لجنة بازل 2 الدولية وان افضل نسبة هي في عام 2017.
نسبة خطر كفاية رأس المال	73.5 %	109 %	104 %	101 %	133 %	

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

يمكن بيان أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث في هذا البحث كالآتي:
أولاً: الاستنتاجات

- 1- تُعد عملية تقويم الأداء جزء من عملية الرقابة على أنشطة المنظمة والتي لا بد أن تتميز بربطها مع نظام المتابعة والرقابة المستمرة إذ يجري من خلالها التأكد من مدى فاعلية المنظمة من تحقيق أهدافها ومدى كفايتها في استعمال مواردها الاقتصادية المتاحة وأن تكون عملية تقويم الأداء موضوعية وقادرة على تصحيح الانحرافات.
- 2- تعد بطاقة العلامات المتوازنة التقنية الأكثر أهمية في رسم الطريق للمصارف من أجل ارتقاء مركز تنافسي جيد في بيئة المنافسة فضلاً عن أن تحديد الخيار الاستراتيجي والذي ينبغي أن ينسجم مع طبيعة العمل الخاص بالمصارف سيمثل البعد الأكثر فاعلية في بيان الخطوط العريضة للنجاح والاستمرارية أو الفشل والاضمحلال في النشاط الذي تتنافس فيه المصارف وهي بذلك تهدف إلى وضع خطة عمل جديدة وترجم استراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية مع الأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاث (الماضي والحاضر والمستقبل).

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة قيام المنظمات بإجراء مجموعة من الدراسات لتحديد الجوانب السلبية والإيجابية في أدائها الذي يتطلب توفير المستلزمات الأساسية والمتمثلة بوضوح الهيكل التنظيمي ووضوح وواقعية الأهداف، توافر ملاك قادر على القيام بالمهمة، وجود نظام للحوافز يشجع العاملين للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.
- 2- ضرورة اعتماد المنظمات على الأساليب الحديثة للإدارة ومنها بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية الأمر الذي سيجعل المؤسسة المصرفية ملزمة بكافة الأبعاد المالية وغير المالية الأمر الذي سيسهم في تشخيص كافة الأبعاد التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بأداء المؤسسات المصرفية والذي سيساعدها في وضع نفسها في صميم المنافسة وإن تبعد كل من يقف أو يعرقل إمكانية تحقيق أهدافها المستمدة من استراتيجيتها التنظيمية.

المصادر:

- 1- أبو مارية، ثورة عزات، تكامل بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، رسالة مقدمة كلية الدراسات العليا للحصول على شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- 2- الخزرجي، احمد عامر خضير، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة BSC في ظل محاسبة المسؤولية بحث تطبيقي في الهيئة العليا للحج والعمرة، بحث مقدم الى المعهد العربي للمحاسبين القانونيين للحصول على شهادة المحاسبة القانونية المعهد العربي للمحاسبين القانونيين المركز العام، بغداد، 2017.
- 3- العبدلي، عمار محمد منصور، استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الاداء الاجتماعي بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، بحث مقدم المعهد العربي للمحاسبين القانونيين للحصول على شهادة المحاسبة القانونية، جامعة الدول العربية، بغداد، 2016.
- 4- السعدون، هدى مؤيد حاتم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في جامعة القادسية، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية للحصول على شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية، 2017.
- 5- فلوح وآخرون، د. صافي، د. ابراهيم ميدة، د. راغب الغصين، المحاسبة الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، منشورات جامعة دمشق، 2017.
- 6- فالح، حيدر موسى، تكامل بطاقة العلامات المتوازنة وتقنية TDABC وانعكاسه على تخفيض التكاليف رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد للحصول على شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، جامعة بغداد، 2018.
- 7- ملكاوي، احمد فواز، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي اربد، جامعة جرش -الأردن، المجلد 21، العدد 84، 2015.
- 8- علي، عبد الكريم، م. عادل حسين، م. محمد راضي، استخدام المؤشرات المالية وغير المالية (بطاقة الأداء المتوازن) في تقييم أداء شركة الكندي لإنتاج الادوية واللقاحات البيطرية للمدة من 2012-2014، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2018.