مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الأداء المالي للمصارف دراسة تطبيقية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للسنوات 2003 - 2006
**اسم الكاتب:** أ.م. صدام محمد محمود، أ.م. علي إبراهيم حسين، م.م. ليث نعمان حسون
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3509
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 22:24 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٣ المجلد ٣٥ لسنة ٢٠١٣

# الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الأداء المالي للمصارف
## دراسة تطبيقية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للسنوات ٢٠٠٣-٢٠٠٦

# Accounting Use of Benchmarking by Adoption the Financial Ratios and Balanced Scorecards as Tools in Evaluating the Banks Financial Performance: Applied Study in Mosul Bank for Development and Investment for 2003-2006

صدام محمد محمود
أستاذ مساعد- قسم المحاسبة
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة تكريت

علي إبراهيم حسين
أستاذ مساعد-قسم المحاسبة
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة تكريت.

ليث نعمان حسون
مدرس مساعد-قسم المحاسبة
كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة تكريت

**Saddam M. Mahmoud**
Assistant Professor
Department of Accounting
University of Tikrit
Sadam_ali1@yahoo.com

**Ali I. Hussein**
Assistant Professor
Department of Accounting
University of Tikrit

**Layth N. Hasson**
Lecturer
Department of Accounting
University of Tikrit

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/٣/١٨ تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/٥/١٥

# الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الأداء المالي للمصارف
## دراسة تطبيقية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للسنوات ٢٠٠٣-٢٠٠٦

صدام محمد محمود
علي إبراهيم حسين
ليث نعمان حسون

# Accounting Use of Benchmarking by Adoption the Financial Ratios and Balanced Scorecards as Tools in Evaluating the Banks Financial Performance: Applied Study in Mosul Bank for Development and Investment for 2003-2006

**Saddam M. Mahmoud**
**Ali I. Hussein**
**Layth N. Hasson**

## Abstract

The process of evaluating the financial performance of basic step and the key in the control of banks, and at the same time safety valve to stay and continue to market competition, and derives management, including plans and processors corrective future, and as the financial performance of economic units in general and banks in particular, determine the extent of growth and excellence in it. Thus, the measure will make it easier to identify the strengths and weaknesses, and management to take corrective action on that. It can be the measurement process of this adoption of the financial ratios of actual and compare them with the financial ratios of absolute, or with financial ratios for banks outstanding in the same sector, or even the same bank but different years, as can be done on this process using the Balanced Scorecard, as they provided measurements financial and non financial comprehensive for most aspects of performance in the banks, the two (financial ratios and the Balanced Scorecard) can be a tool to Benchmarking depends on them in the evaluation according to year based on specific, compared with banks distinct (competitor superior).

**Key wards** : **benchmarking, financial ratios, Scorecards, Evaluating Performance.**

# الاستخدام المحاسبي للمقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات لها في تقويم الأداء المالي للمصارف
## دراسة تطبيقية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار للسنوات ٢٠٠٣-٢٠٠٦

إعداد: صدام محمد محمود
علي إبراهيم حسين
ليث نعمان حسون

**المستخلص**

**تعد عملية تقويم الأداء المالي الخطوة الأساسية والرئيسة في الرقابة على المصارف، وهي في الوقت ذاته صمام أمانها للبقاء والاستمرار في سوق المنافسة، وتستمد الإدارة منها الخطط والمعالجات التصحيحية المستقبلية، وبما أن الأداء المالي للوحدات الاقتصادية بشكلٍ عام وللمصارف بشكلٍ خاص يحدد مدى النمو والتميز فيها، عليه فإن قياسه سيسهل من تحديد نقاط القوة والضعف فيه، وعلى الإدارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حول ذلك. ويمكن أن تتم عملية القياس هذه باعتماد النسب المالية الفعلية ومقارنتها مع النسب المالية المطلقة، أو مع النسب المالية للمصارف المتميزة في القطاع نفسه، أو حتى للمصرف نفسه ،لكن لسنوات مختلفة، كما يمكن أن تتم هذه العملية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، نظراً لما توفره من مقاييس مالية وغير مالية شاملة لأغلب نواحي الأداء في المصارف، وهما (أي النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن) يمكن أن يكونا أداةً للمقارنة المرجعية تعتمد عليهما في مجال التقويم وفقاً لسنة أساس معينة أو بالمقارنة مع مصارف متميزة (منافس متفوق).**

**الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، النسب المالية، بطاقات الاداء المتوازن، تقويد الاداء.**

**المقدمة**

تواجه بيئة المصارف التجارية المعاصرة العديد من التغيرات (العولمة، المنافسة الشديدة، الثورة المعلوماتية، التطورات التكنولوجية،تغير الأنظمة الاقتصادية من المركزية إلى اللامركزية ..) التي أصبحت تشكل تحديات وضغوطات عليها بمختلف أنواعها، الأمر الذي تطلب منها الاستجابة لها، ولغرض مواكبة هذه التغيرات والبقاء ضمن دائرة المنافسة، يتوجب عليها أن تنتهج تقنيات معينة لتقويم أدائها بالشكل الذي يتناسب معها. ويعد تقويم الأداء من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها المتمثلة بالنمو والبقاء في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالتنافس الشديد بين المصارف التجارية المختلفة حول الموارد المالية والاقتصادية المحدودة والترويج للخدمات، وقد تزايد الاهتمام والتأكيد على هذه العملية، ولاسيما ما يتعلق منها بالأداء المالي نتيجة مجموعة مترابطة من العوامل الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية والبيئية العامة، لذا تولي هذه المصارف اهتماماً كبيراً بها، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، والوصول إلى نسب تشغيل لها تمكنها من تحقيق أهداف الربحية والسيولة وخفض كلف النشاط وزيادة إنتاجية العاملين، ومن ثم تحقيق ما يصبو إليه أصحاب المصالح كالمساهمين والبنك المركزي وغيرها من الجهات. ويتطلب تقويم الأداء المالي للمصارف التجارية استخدام مجموعة من المؤشرات التي تشتمل على كل جوانب النشاط، فلم تعد المؤشرات المالية التقليدية للتحليل المالي الرأسي أو الأفقي كافية لهذا الغرض، كونها تحصر اهتمام المدراء في تحفيز أدائهم ضمن الإطار الضيق لها، وتهمل المتغيرات الضرورية للتنافس في بيئة الأعمال التي تشهد منافسة عالمية شديدة تتمثل بـ (جودة الخدمة، التسليم في الوقت المناسب، رضا الزبون)، لذا ظهرت الحاجة إلى استخدام مناهج وفلسفات التقويم الحديثة كالمقارنة المرجعية التي تمثل الشكل المعاصر لوضع المعايير المنطقية والواقعية التطبيق، وهي تعد تطوراً لما بعد معايير الأداء التقليدية، وتوسع من مدى الرؤيا أمام المصارف، وتعمل على تقديم الأهداف التي تستخدم لتحفيز وتحريك روح التحدي لإدارتها ودفعها إلى تحقيقها بوصفها أهدافاً تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية.

**أهمية البحث**

تنبع أهمية البحث من أهمية نتائج التقويم المالي للمصارف، لما لها من أثر في بناء القرارات الإستراتيجية للإدارة (التخطيطية والرقابية)، فضلاً عن أهمية تنوع الطرائق والأساليب المستخدمة في عمليات التقويم، والمتمثلة بالنسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن واعتمادهما أدوات للمقارنة المرجعية التي يمكن القيام بها على المستوى الداخلي للمصرف (فروع وأقسام أو سنوات سابقة) أو خارجياً مع المنافسين أو المصارف المتميزة.

**مشكلة البحث**

تتحدد مشكلة البحث في السؤال الآتي:

هل يمكن للمقارنة المرجعية باعتمادها على كل من النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن من تقويم الأداء المالي للمصارف، والوصول منها (أي من عملية التقويم) إلى نتائج حقيقية وموضوعية تمكّن بالنتيجة إداراتها من الوقوف على نقاط القوة (لتعزيزها) والضعف (لمعرفة مسبباتها ومعالجتها) في أدائها، ومعرفة حقيقته والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية له.

**هدف البحث**

يهدف البحث إلى دراسة كل من:

١. عملية تقويم الأداء المالي وأهدافها وطرائق القيام بها.
٢. النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن ودورهما في عملية تقويم الأداء المالي.

٣. فلسفة المقارنة المرجعية ودورها في عملية تقويم الأداء المالي.
٤. اعتماد المقارنة المرجعية على النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي.
٥. استخدام المقارنة المرجعية بالاعتماد على كل من النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار.

### فرضية البحث

يقوم البحث على فرضية أساسية مفادها أن للمقارنة المرجعية باعتمادها على كل من النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن إمكانية تقويم الأداء المالي للمصارف، والوصول منها إلى نتائج حقيقية وموضوعية تمكّن إداراتها من الوقوف على نقاط القوة في ذلك الأداء والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف فيه وبيان مسبباتها والعمل على وضع الإجراءات اللازمة لمعالجتها، فضلاً عن تعريف تلك الإدارات والأطراف ذات العلاقة بحقيقة ذلك الأداء والتنبؤ بالتوجهات المستقبلية له.

### منهجية البحث

تم الاعتماد في البحث على المناهج الآتية:

١. المنهج الوصفي ولاسيما ما يتعلق منه بالجانب النظري ،وذلك من خلال الأدبيات والنشرات العلمية ذات الصلة بموضوعه من وثائق رسمية ورسائل وأطاريح جامعية ودوريات وكتب ومقالات انترنت.
٢. المنهج التطبيقي من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها من كل من مصرف الموصل للتنمية والاستثمار (المصرف عينة البحث)، ومصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار (المصرف المقارن معه) وذلك للسنوات ٢٠٠٣- ٢٠٠٦.

ولغرض التحقق من فرضية البحث والوصول إلى الأهداف المحددة له تم تقسيمه على المباحث الآتية:

**المبحث الأول: أهمية أسلوب النسب المالية وتقنية بطاقات الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء المالي.**
**المبحث الثاني: أهمية فلسفة المقارنة المرجعية ودورها في عملية تقويم الأداء المالي.**
**المبحث الثالث: اعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات للمقارنة المرجعية في تقويم الأداء المالي لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار.**

## أهمية أسلوب النسب المالية وتقنية بطاقات الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء المالي

### مفهوم عملية تقويم الأداء المالي ومتطلباتها

لغرض إعطاء صورة واضحة عن مفهوم عملية التقويم بشكلٍ عام وتقويم الأداء المالي بشكلٍ خاص، يتوجب أولاً التمييز بين مصطلحي التقييم والتقويم، فضلاً عن إيضاح معنى الأداء، فالتقييم هو القياس والاختبار، أما التقويم*فهو باختصار التصحيح والتعديل

* التقويم في لسان العرب من قوّم الشيء بمعنى قدر قيمته وثمنه ويقال تقاوموه فيما بينهم، ويأتي أيضاً بمعنى المحافظة وإصلاح الخطأ، ومنه قوله تعالى:(الرِّجالُ قوّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ...) سورة النساء الآية ٣٤، ويقال أقمت الشيء وقومته بمعنى أزلت اعوجاجه فاستقام، ومنه قوله تعالى: (ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ..) سورة التوبة الآية ٣٦ أي المستقيم، فالتقويم إذاً يشمل النظر في الأعمال والأشياء المادية وإعطائها القيمة الملائمة والتنبيه على ما بها من أخطاء.(بن منظور، ٢٠٠٥) عليه فإن أفضل كلمة تدل على عملية قياس الأداء بهدف تحسينه مستقبلاً وتقويم اعوجاجه إذا كان أقل من المستوى المطلوب هي كلمة التقويم وليس التقييم.

وهو يشتمل على متضمنات التقييم أيضاً، عليه فإن مفهوم التقويم هو أعمُّ وأشمل من التقييم. أما بالنسبة للأداء فهو تطبيق سلوك معين على كل أو جزء من أنشطة الوحدة خلال مدة زمنية محددة، أو هو قيام الفرد أو الأفراد بالأعمال المطلوبة منهم. (سلمان، ٢٠٠٣، ٧٨) في حين إن عملية تقويم الأداء هي التحقق والحكم على كفاءة وفاعلية العاملين في المستويات الإدارية المختلفة خلال مدة زمنية معينة، واستخراج الانحرافات عن الأهداف الموضوعة بغية معالجتها وتصحيحها مستقبلاً.(علاوي،٢٠٠٩، ٢٨) أما عملية تقويم الأداء المالي فعرفت على أنها قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للوحدة (الموجودات، المطلوبات، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، ومن ثم تحديد مدى متانة هذا المركز. (أحمد، الكسار، ٢٠٠٩، ٤) مما تقدم يمكن القول إن عملية تقويم الأداء المالي هي قياس لأواصر الترابط في الأداء المولد للأموال للحكم على كفاءة وفاعلية الإدارة خلال مدة زمنية معينة، ومن ثم تحديد متطلبات التحسين فيه على وفق أسس تساعد في تصحيح الانحرافات، وإيجاد توازن كفوء في عناصر المركز المالي لتلك الوحدة يسهم في تحقيق ذلك التصحيح والتحسين.

وتتطلب عملية تقويم الأداء المالي (العزاوي، ٢٠٠٢، ١٤):

١. وضع نظام لجمع المعلومات اللازمة لهذه العملية.
٢. وضع المعايير والطرائق الضرورية لجمع المعلومات غير الكمية.
٣. تحليل البيانات واحتساب قيم المؤشرات التي يتضمنها النظام.
٤. توفير الموارد البشرية والمادية الضرورية لتشغيل النظام.
٥. استخدام نظام لمراقبة الأداء ورفع التقارير باستمرار إلى الإدارة العليا بهدف التحسين المستمر.

**أهداف عملية تقويم الأداء المالي**

هناك مجموعة من الأهداف تسعى الوحدات الاقتصادية إلى تحقيقها من عملية تقويم الأداء المالي منها (داود، ٢٠١٠، ١٤-١٥):

١. توفير معلومات متجددة ودقيقة عن تقدم الأداء المالي في مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل.
٢. المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح مسار الأداء الفعلي لتحقيق الأهداف المحددة.
٣. التعرف على مدى تطور الأداء الفعلي من فترة إلى أخرى، بما يمكّن من قياس كفاءة الأقسام المختلفة داخل الوحدة، فضلاً عن الدور الكبير الذي تؤديه في بث روح المنافسة بين تلك الأقسام لزيادة إنتاجيتها.
٤. تقويم مدى نجاح المسؤولين في تحقيق الخطة المرسومة لوحداتهم.
٥. توفير وسيلة تحفيزية لإدارة الوحدة لتجنيب العاملين الشعور بعدم وجود نظام عادل للثواب والعقاب حتى لا يفقدهم حماسهم للعمل ومن ثم انخفاض مستوى الأداء.
٦. معرفة مواطن الخلل والضعف وبيان مسبباتها لمعالجتها، وتحديد الجوانب الايجابية العمل على تطويرها.
٧. تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يقوم به، وتحديد انجازاته سلباً وإيجاباً، الأمر الذي من شأنه تحقيق المنافسة فيما بينها باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

٨. تحقيق التنسيق بين أوجه نشاط الوحدة المختلفة من إنتاج وتسويق وأفراد وتمويل لضمان تحقيق الوفورات المالية ولتلافي الضياع والهدر فيها.
٩. التعرف على المدى الذي استطاعت الوحدة تحقيقه في مجال تنفيذ الأهداف المرسومة مسبقاً وضمن المدة المحددة لها، لاكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء ليتسنى وضع الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
١٠. تحديد الأساس في تحديد برامج وخطط التدريب وأسس منح الأجور والمكافآت.
١١- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق أعلى عائد بتكاليف أقل وبنوعية أجود.
١٢- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال الوحدة عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقويم الأداء المالي، فيكون بمقدورها التحقق من قيام الوحدة بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب منها.

**أساليب تقويم الأداء المالي**

هناك طرائق وأساليب عدة يتم استخدامها في مجال تقويم الأداء المالي لعل من أهمها: **الأسلوب الأول: النسب المالية Financial Ratios**

تعبر النسب المالية عن العلاقة بين متغيرين (بقسمة أحدهما على الآخر) يخصان عمليات مالية معينة، وهي لا تضيف لهما شيئاً جديداً، بل تحاول تفسير العلاقة بينهما لكي تسّهل من الحصول على النتائج من عملية التحليل ووضعها في خدمة متخذي القرارات الإدارية، وتبقى لهذه النسب أهميتها المحدودة ما لم يتم مقارنتها مع نسب مالية أخرى مماثلة، فتزداد تلك الأهمية عندما يتم مقارنة إحدى النسب المالية لوحدة اقتصادية معينة بمثيلتها في السنوات السابقة للوحدة نفسها، أو بمقارنة هذه النسب مع نسب الوحدات المماثلة لها بطبيعة العمل وبعض الشروط الأخرى، وتساعد مثل هذه المقارنة في التوصل إلى الوضع التنافسي لهذه الوحدة، فقد يتبين منها أنها أفضل من المماثلة لها أو أنها متأخرة عنها. (الحداد، علي، ٢٠٠٥، ١٦٣) ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب التحليل المالي شيوعاً في الاستخدام في عمليات التقويم لأداء الوحدات الاقتصادية، بحكم ما يؤديه من دورٍ فاعل في خلق العلاقات بين مكونات القوائم المالية، وتقسم النسب المالية بطبيعة الحال علىٍ أربعة أنواع رئيسة هي:

**أولاً- نسب السيولة:** يقصد بالسيولة قدرة أو قابلية الوحدة على تسديد التزاماتها المستحقة في تاريخ الاستحقاق، بحيث لا يعرضها ذلك إلى حالة من العسر المالي* عند التسديد، ويشتمل هذا النوع من النسب على نسب فرعية منها (نسبة التداول، نسبة السيولة السريعة، نسبة المخزون إلى رأس المال العامل..).(لطفي، ٢٠٠٦، ٣٣٧)

**ثانياً- نسب المديونية ورأس المال:** وتقيس مقدرة الوحدة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها، بغض النظر عن أن هذه الديون قصيرة أو طويلة الأمد، إلا أنها تركز على قياس مقدرة الوحدة على خدمة الديون طويلة الأمد فقط، ويشتمل هذا النوع من النسب على نسب فرعية منها (نسبة الاقتراض إلى مجموع الموجودات، نسبة

* هناك فرق بين أزمة السيولة والإعسار المالي، فالأزمة قد تتمثل بعدم قدرة المصرف على سبيل المثال على الوفاء بالتزاماته العاجلة تجاه دائنيه، حتى وإن كانت القيمة الحالية لأصوله موجبة، بمعنى أنه لا يملك الأموال الكافية لمواجهة طلبات سحب المودعين في لحظة ما على الرغم من أنه يمكنه القيام بذلك في أوقات أخرى، أما الإعسار المالي فهو أشد خطورة منها ،لأن التزامات المصرف تفوق القيمة الحالية لأصوله، ويكاد يكون في حالة إفلاس فعلي.

المطلوبات المتداولة إلى حقوق الملكية، نسبة الموجودات إلى حقوق الملكية، نسبة الموجودات المتداولة إلى إجمالي القروض..).(لطفي، ٢٠٠٦، ٣٤٧)

**ثالثاً- نسب النشاط:** وتهدف إلى الحكم على مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على استغلال موجوداتها المختلفة في ممارسة نشاطها الجاري الذي يتركز في عملية بيع السلع والخدمات (المبيعات)، ومن ثم المساهمة في تحقيق أقصى الأرباح الممكنة من خلال ذلك، وتقوم على إجراء المقارنات بين حجم المبيعات وحجم الاستثمارات في مختلف الموجودات، وتقيس مدى قدرة الوحدة على استغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية، ويشتمل هذا النوع من النسب على نسب فرعية منها (نسبة دوران المخزون السلعي، معدل مدة التحصيل، معدل دوران الذمم، نسبة المبيعات إلى الموجودات الثابتة، معدل دوران الموجودات..).(الحبيطي ويحيى، ٢٠٠٢، ١٤٢-١٤٣)

**رابعاً- نسب الربحية:** وتستخدم كمؤشرات لتقييم ربحية الوحدة، وتعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها الوحدة قراراتها الاستثمارية والمالية، ويشتمل هذا النوع من النسب على نسب فرعية منها (نسبة العائد على الاستثمار، نسبة إجمالي العائد على المبيعات، نسبة صافي العائد على المبيعات..).(حسبو، ١٩٩٤، ٦٦)

وبعد هذا العرض للنسب المالية الرئيسة في الوحدات الاقتصادية، يمكن بيان الأهم استخداماً من بينها في قطاع المصارف في مجال تقويم الأداء المالي: (رمضان، جودة، ٢٠٠٣، ٢٧٠-٢٧٧)

١. نسب السيولة: وتشتمل على كل من (نسبة النقدية إلى الودائع، نسبة القروض إلى الودائع، نسبة رأس المال العامل...).
٢. ملاءة رأس المال: وتشتمل على كل من (كفاية رأس المال، نسبة رأس المال إلى الموجودات، نسبة حقوق الملكية إلى الموجودات الخطرة،...).
٣. نسب النشاط: وتشتمل على كل من (معدل توظيف الأموال المتاحة، نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى الودائع، نسبة الائتمان النقدي إلى الودائع...).
٤. نسب الربحية: وتشتمل على كل من (هامش الفائدة، هامش صافي الربح من الفوائد، درجة استخدام الموجودات، العائد على الموجودات، العائد على حقوق الملكية...).
٥. نسبة القروض إلى الموجودات.

### الأسلوب الثاني: بطاقات الأداء المتوازن Balanced Scorecard

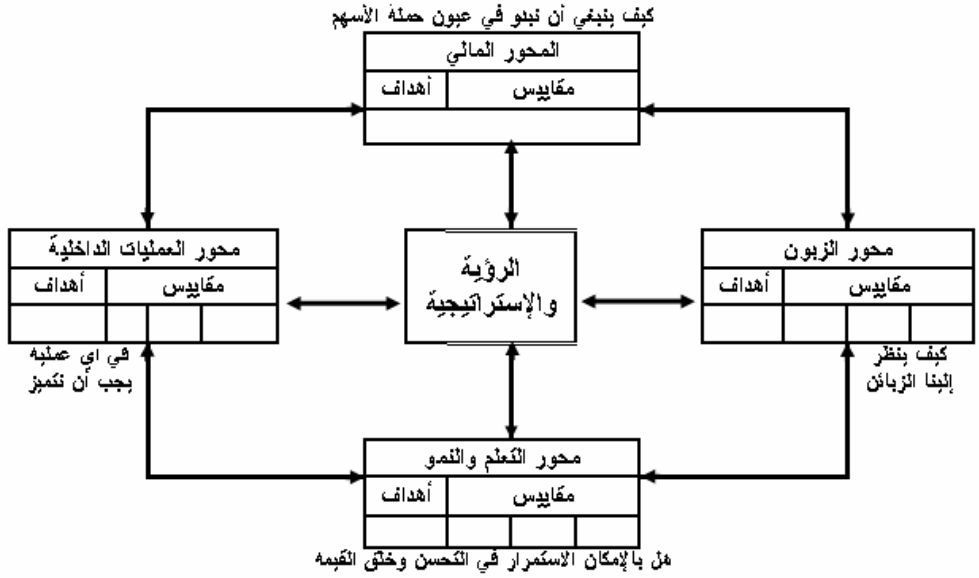
يعد كابلان ونورتن أول من قدما بطاقات الأداء المتوازن في العام ١٩٩٢م، عندما نشرا مقالتهما في دورية هارفد للأعمال، وبيّنا فيها مفهومها في قياس أنشطة الوحدات، وعدت عند ذاك إضافة إلى المقاييس المالية الأساسية المعتمدة في عمليات قياس الأداء، واتسع نطاق الاهتمام بها ،لأن أغلب التجارب الواقعية أثبتت أنها لاقت تجاوباً كبيراً من المديرين في مختلف المستويات الإدارية، كونها تشتمل على مقاييس مالية وأخرى غير مالية تتعلق بالزبون والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، فتدعم بذلك الإدارة العليا والإدارات الأخرى، وتعكس أهداف الوحدة ،وتترجم رؤيتها الإستراتيجية في هذه المجموعة من المقاييس.

ولقد وردت تعاريف عدة أعطت معاني وتفاسير لبطاقات الأداء المتوازن منها:

- إنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعبر عن العوامل الأساسية والهامة في تحقيق نجاح الوحدة، والجديد فيها أن عناصرها ومحتوياتها صممت بحيث يكمل بعضها البعض في التعبير عن المنظور العام الحالي والمستقبلي للوحدة.(حسين: www.Arado.org.eg)

- إنها نظام لقياس الأداء يحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وتغطي أربعة مجالات أساسية في الوحدة هي (الأداء المالي، العلاقة بالزبائن، العمليات التشغيلية، أنشطة التعلم والابتكار).
- إنها نظام إداري شامل يسهم في قياس ومراقبة أداء الوحدة من خلال إدارة وتنفيذ الإستراتيجية في كل المستويات التنظيمية بأسلوب يؤدي إلى ربط الأهداف والمقاييس والمبادرات بإستراتيجية هذه الوحدة.(عوجه، ٢٠١٠، ٢٢)
- إنها أنموذج لتقويم الأداء الشامل للوحدة يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تُبيّن نتائج تنفيذ الأداء وتربطها بإستراتيجية ورسالة تلك الوحدة من خلال أربعة محاور رئيسة هي المحور المالي والزبون والعمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو (محمد، ٢٠٠٨، ١٢١).

بناءً على ما تقدم يمكن القول إن بطاقات الأداء المتوازن هي أداة لتقويم الأداء، تساعد في توجيه إستراتيجية الوحدات عن طريق مساعدة إداراتها المختلفة ودعمها بمقاييس مالية وغير مالية كمعايير إرشادية لها متمثلة بالمحاور (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتختلف طبيعة هذه المقاييس بحسب طبيعة نشاط الوحدة وبما يتناسب معها، من أجل تحقيق أعلى مستوى من التوافق بينهما، للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة ولتحقيق الهدف المنشود من استخدام البطاقات. وتهدف (أي هذه البطاقات) إلى الربط بين المفردات المالية والربح من جهة، والعمليات التنفيذية اليومية للأداء والتخطيطية المستقبلية من جهةٍ أخرى، أي إنها تربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل. وتتميز بكونها تقوم على قياس الأهداف الوصفية كـ(رغبات الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتضع لها الدرجات بغية الاعتماد عليها في تقويم الأداء، كما تقوم بإعطاء نظرة شاملة عن كافة أبعاد الأداء المالي والتشغيلي، وتتيح للمستويات الإدارية العليا إعادة صياغة أهدافها الإستراتيجية لتلائم الاحتياجات الحالية والمستقبلية معتمدة في ذلك على أنموذج السبب والنتيجة، من أجل توفير التمويل اللازم للقيام بعمليات التدريب والتطوير لقدرات المستخدمين للوصول إلى أعلى العوائد. ويمكن بيان وتوضيح محاور بطاقات الأداء المتوازن والرؤية والإستراتيجية للوحدة بالشكل (١) الآتي:




**الشكل ١: محاور بطاقات الأداء المتوازن**

**Source**: (Hilton, 2008, 431), (Drury, 2008, 930).

يلاحظ من الشكل (١) أن عبارة الرؤية والإستراتيجية للوحدة قد توسطته تماماً، وهذا يشكل نقطة اختلاف عن ما هو متعارف عليه في أنظمة تقويم الأداء التقليدية التي تتمحور حول (الرقابة المالية) بوصفها جوهر عملية التقويم، في حين إن بطاقات الأداء المتوازن تمكّن إدارة الوحدة من الرؤية المستقبلية لأدائها وإستراتيجيتها بتحويلها إلى مقاييس أداء تستخدم لبيان مدى النجاح في تحقيقها (النعيمي، ٢٠٠٧، ٨٤).

### فوائد بطاقات الأداء المتوازن

لبطاقات الأداء المتوازن فوائد عدة منها أنها تعمل على (توفيق، ٢٠٠٩، ٤٣-٤٤):

١- توجيه الأهداف الإستراتيجية للوحدة بالاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق أداء تقني متطور.
٢- المساعدة في تكامل الأداء للأنشطة المختلفة للوحدة.
٣- توجيه الإجراءات الإستراتيجية باتجاه مستويات الإدارة.
٤- توضيح الرؤية وتحسين الأداء، وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
٥- معالجة النقص الموجود بأنظمة الإدارة التقليدية التي تعجز عن ربط الاستراتيجيات المختلفة للوحدة.
٦- إعطاء المجال لأصحاب المصالح من حملة الأسهم في المشاركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية للوحدة.

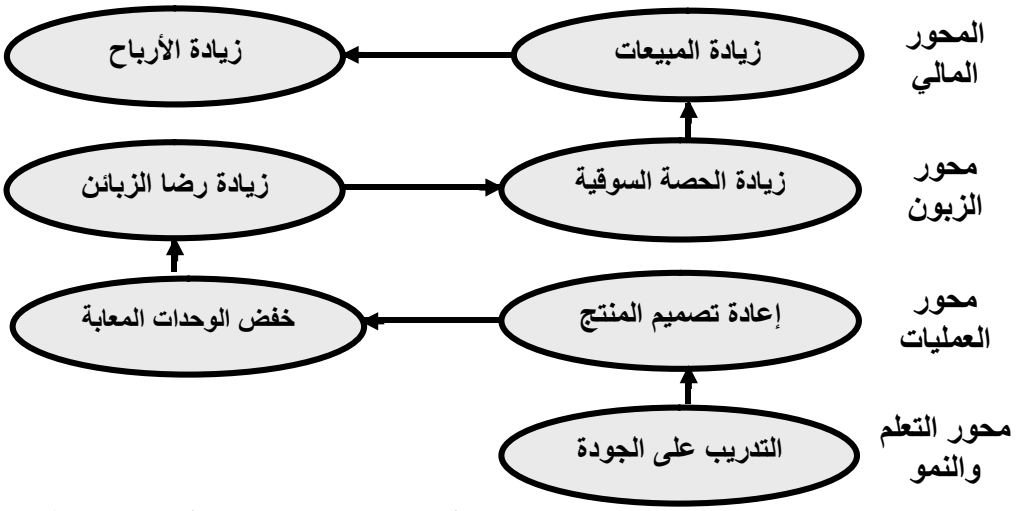
### محاور بطاقات الأداء المتوازن

تقوم بطاقات الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسة هي:

### أولاً- المحور المالي

تحتفظ بطاقات الأداء المتوازن بمحور الأداء المالي في المقدمة، كونه يمثل الجوهر المتعلق بملخص النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ الإستراتيجيات، وتسهم مقاييسه في

مجـال تحـسين الإيـرادات،(الزبيـدي، ٢٠٠٥،٦٦) ويمثـل أيـضاً المجـال المـرتبط بتحقيـق الأرباح وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تسهم في تحسين ربحية الوحدة، ويتكون هذا المحور من مجموعة من المقاييس تستخدم في تقويم الأداء متُمثلة بـ: (العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين، صافي الربح إلى المبيعات، نمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل، العائد على المبيعات)، ويعطي استخدامها مجتمعةً صورة عن أداء الوحدة خلال مدة محددة، ومن ثم يمكن مقارنته بالأداء المخطط أو مع أداء الفترات السابقة. ومع أهمية هذه المقاييس إلا أنها غير كافية لتوفير عناصر النجاح الاستراتيجي للوحدة، لأنّ ما يميز بطاقات الأداء المتوازن في الحكم على أداء الوحدة عدم اعتمادها على المقاييس المالية فقط، بل تأخذ بنظر الاعتبار المقاييس غير المالية أيضاً، فالأخيرة ترتبط وتتداخل في هذه البطاقات للدفع بتحقيق واحد أو أكثر من أهداف هذا المحور لتحقيق الأهداف المالية للوحدة (محمد، ٢٠٠٨، ١٢٧) والشكل (٢) الآتي يوضح ذلك:




**الشكل ٢: التداخل المتبادل بين محاور بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المالية**
**Source:** (Hansen & Mowen , 2003, 407).

**ثانياً- محور الزبون**

يقع على عاتق أي وحدة اقتصادية مهمة التركيز على الزبائن وتحقيق رضاهم، لأهمية هذا الأمر وانعكاسه بالإيجاب على الأداء المالي، فيتوجب عليها لغرض الاحتفاظ بهم أن تعمل أولاً على رضاهم حتى لا يتجهوا الى غيرها، ومن ثم المحافظة على أدائها العالي والجيد، لأن الأداء المنخفض هو مؤشر رئيس للانحدار المقبل حتى لو بدت الصورة المالية الحالية جيدة، ولتحقيق ذلك وفقاً لبطاقات الأداء المتوازن يجب أن تقوم بتحليل شرائحهم بناءً على (نوع الزبائن، نوع العمليات التي تستخدمها لتوفير المنتجات أو الخدمات لهم)، فمن هذه البطاقات تتحقق رغبات الزبائن بتقديمها لهم منتجات وخدمات جديدة، بل لا يقف الأمر عند هذا الحد فهي تعمل على (الاستجابة لشكاواهم، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع،زيادة المعرفة بالمنتجات التي تقدمها الوحدة، خدمات ما بعد البيع).(غانم، ٢٠٠٩، ٩) فيتبين من ذلك تركيز هذا المحور على جميع الأنشطة التي تلبي حاجات الزبائن، وضرورة سرعة الاستجابة لطلباتهم وتلبية توقعاتهم لينعكس ذلك ويدل على

العلاقة الجيدة معهم، ومن أهم مقاييس هذا المحور (عدد الزبائن، نسبة الزبائن إلى العاملين، مؤشر رضا الزبون، معدل الشكاوى واكتساب زبائن جدد).(جودة، ٢٠٠٨، ٢٧٨) كما ويعد هذا المحور أيضاً مصدراً هاماً في تركيبة الإيرادات المتعلقة بالأهداف المالية، ومن ثم فإنه سيعرض ويعكس أجزاء الأسواق والزبائن الذين تعول عليهم وحدات الأعمال والمنافسة (Hanson & Mowen, 2003, 408).

**ثالثاً- محور العمليات الداخلية**

يركز هذا المحور بشكل رئيس على العمليات الداخلية في الوحدة، كما يركز على كل من محور الزبائن في محاولة خلق قيمة لهم، والمحور المالي في محاولة زيادة قيمة المالكين. (الزبيدي، ٢٠٠٥، ٧٢) ويعكس العمليات الحرجة التي ينبغي على الوحدة أن تتفوق فيها على غيرها، ومن أهم مقاييسه (عدد مرات التسليم في الموعد، جودة المنتج، وقت دورة الإنتاج، الإنتاجية، درجة استخدام الموجودات).(جودة، ٢٠٠٨، ٢٧٨) وبمقتضاه تختلف بطاقات الأداء المتوازن عن أنظمة التقويم التقليدية التي تركز على مراقبة وخفض التكاليف وتحسين الجودة والعمليات الداخلية الخاصة بتجهيز المنتجات للزبائن، في حين يؤكد هو (أي هذا المحور) على عناصر التطوير والإبداع لخلق منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية لمقابلة حاجات الزبائن وتحقيق النجاح للوحدة.(محمد، ٢٠٠٨، ١٢٧-١٢٨) وعلى ذلك فإن على المدراء التأكد من أن مقاييس هذا المحور تستخدم على وفق معايير قد عدت مسبقاً، لأجل إتمام الأعمال بكفاءة وموافقة المنتج أو الخدمة المقدمة مع متطلبات الزبائن (غانم، ٢٠٠٩، ٩).

**رابعاً- محور التعلم والنمو**

يركز هذا المحور على الاهتمام بقدرات العاملين الفكرية ومستويات مهاراتهم والعمل على رضاهم ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، فضلاً عن الاهتمام بنظم المعلومات والإجراءات الإدارية للوحدة.(محمد، ٢٠٠٨، ١٢٨) ويؤكد كل من كابلان ونورتن على ضرورة مقابلة (الزبيدي، ٢٠٠٥، ٧٦-٧٧):

- قدرات العاملين بثلاثة مقاييس جوهرية مشتركة تتمثل في (رضاهم، والاحتفاظ بهم، وإنتاجيتهم).
- قدرات نظم المعلومات بمقاييس (الوقت، والجودة، وتوفير المعلومات عن الزبائن).
- عمليات التحفيز والتحسين بالمقترحات المتعلقة بالتحسينات الخاصة بكل عامل واعتبارها مقاييس ترتبط بعمليات التحفيز وتعويض العاملين، في حين ترتكز موجهات الأداء التنظيمية والفردية على الأقسام والأفراد الذين يمتلكون أهدافاً تصب في سياق أهداف الوحدة المترابطة في بطاقات الأداء المتوازن.

وبعد هذا العرض لمحاور بطاقات الأداء المتوازن بشكلها العام، يمكن عرض أنموذج لأهدافها ومقاييسها في قطاع المصارف كما موضح في الجدول (١) الآتي:

**الجدول ١: أهداف ومقاييس محاور بطاقات الأداء المتوازن في المصارف**

| المحور | الهدف | المقياس |
|---|---|---|
| المالي | إرضاء الملاك بتعظيم الملكية | مضاعف الملكية |
| | تحسين الانتفاع من الموجودات | العائد على الموجودات |
| | تدعيم إدراك حملة الأسهم للتحسين | هامش الدخل |
| | تحسين الانتفاع من حقوق الملكية | العائد على حقوق الملكية |
| | الكفاءة في استخدام الموارد | التوازن في الاستخدام |
| | اكتساب رضا المالكين بتحقيق النمو المالي | نمو الأرباح |
| | وغيرها..الخ | |

| المحور | الهدف | المقياس |
|---|---|---|
| الزبائن | إرضاء الزبائن (المودعين) | ربحية الزبون |
| | زيادة الحصة السوقية | النمو في الودائع |
| | اكتساب زبائن جدد | اكتساب الزبون |
| | الاحتفاظ بالزبائن | الودائع إلى الموجودات |
| | وغيرها..الخ | |
| العمليات | تحسين استغلال الموارد | الإنتاجية |
| | تحسين استغلال عنصر العمل | إنتاجية العمل |
| | تحسين كفاءة الإنفاق | مؤشر الكلفة |
| | زيادة ملاءمة الخدمات | النمو في إيرادات الخدمات الملائمة |
| | وغيرها..الخ | |
| التعلم | تحسن قدرة العاملين على الإبداع | البحث والتطوير |
| | تحسن العلاقة بالعاملين | دافعية الانجاز |
| | النفاذ إلى الأسواق | الانتشار الجغرافي |
| | رضا العاملين | دوران العاملين |
| | زيادة قدرات العاملين | الدورات التدريبية |
| | تحسين إجراءات العمل | العاملون في الخطوط الأمامية |
| | الاهتمام بتأهيل العاملين | النمو في مصاريف التدريب |
| | خلق الإبداع | النمو في مصاريف البحث والتطوير |
| | وغيرها..الخ | |

**المصدر:** (عبيد، ٢٠٠٩، ٣٤)، (الزبيدي، ٢٠٠٥، ١٠٠-١٠١).

## أهمية فلسفة المقارنة المرجعية ودورها في عملية تقويم الأداء المالي

### نشأة المقارنة المرجعية ومفهومها

تعد المقارنة المرجعية (Benchmarking) من أساليب تقويم الأداء المهمة للوحدات الاقتصادية بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص، بسبب ظروف المنافسة والتغيرات التي تسود بيئتها والتي تتطلب منها أن تعيد تصميم أدائها لأجل مواكبتها والاستجابة لها بما يتناسب مع احتياجات السوق، فاستخدامها يساعد على تحقيق القدرة التنافسية وتحديد عوامل النجاح والتفوق على المنافسين.(الحيالي، ٢٠٠٨، ٣٤-٣٥) فهي في حقيقتها عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل على وفق التصنيف العالمي (World-class)، وتعتمد في مجال تقويم الأداء على تشخيصها للسلبيات والايجابيات أو نقاط القوة والضعف الموجودة فيه، ومقارنتها مع أنشطة أخرى مشابهة لها في أقسام الوحدة نفسها أو في وحدات أخرى، وبدايات هذه الفلسفة تعود إلى القرن التاسع عشر عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أفضل التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وجاء بعده الصناعي (Henry Ford) في العام ١٩١٣م ، حيث قام بتطوير خط التجميع بوصفه أسلوباً صناعياً متميزاً.(كيبلة، ٢٠١٠، ٣٣-٣٥) وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أولى الدول التي طبقتها واستندت عليها، ثم انتقلت تطبيقاتها إلى الولايات المتحدة الأمريكية، (http//perso.wanadow) فظهرت تسمية وأسلوباً علمياً يعتمد على خطوات عديدة محددة لتقويم أداء الوحدات في العام ١٩٧٩م، عندما طبقتها منظمة (زيوكس) الرائدة العالمية التي تعمل في مجال صناعة أجهزة الاستنساخ، وذلك لتطوير منتجاتها عن طريق مقارنتها مع غيرها من المنافسين، وانتشر بعد ذلك استخدامها وتطبيقها في وحدات متعددة (حتى

الحكومية منها) وليشمل مجالات وظيفية أخرى كالشراء والتسويق، ولم يقف الأمر عند المنافسة على المقارنة مع المنافسين، بل بدأت الوحدات تكتسب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم من الوحدات غير المنافسة أيضاً. (عبدالمنعم: www.Arado.org.eg) فالمقارنة المرجعية إذاً هي طريقة مثالية للتقدم واحتلال مستوى أعلى بين المنافسين وهناك من يرى أنها:

- محاولة الوحدة في أن تقارن أو تحاكي أداءها مع أداء أفضل الوحدات المنافسة في الصناعة أو الخدمة، بغرض التعلم من الممارسات المميزة لها، ومن ثم تحديد أوجه التحسين المطلوب لكي تكون هي الأهداف التي ستسعى إلى تحقيقها.(حسين، ٢٠٠٣، ٣٥٩)
- عملية نهج منظم للمقارنة والتعلم تنطوي على مقارنة تشغيل وأداء العملية مع عملية مماثلة في وحدات أخرى، من أجل إدخال التحسينات على عمليات الوحدة وفي طريقة تنفيذ الإعمال (القزاز، وآخرون، ٢٠٠٩، ١٤٩).
- البحث المستمر لأكثر الطرائق تأثيراً في إتمام المهمة بواسطة مقارنة طرائق ومستويات الأداء مع وحدات أخرى في الصناعة نفسها، أو مع خطوط إنتاج وأقسام فيما بينها في الوحدة ذاتها (Hilton, 2008, 234).
- تقنية تبنت النمو كآلية لإنجاز التحسين المستمر، فهي عملية تحسين لثوابت المقاييس الخاصة بالمنتج والخدمة أو الأنشطة، وذلك بالاعتماد على الوحدات الأخرى صاحبة الأداء الأفضل (Drury, 2008, 234).

بناء على ما تقدم يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها أسلوب يستخدم في تقويم أداء الوحدات، عن طريق وضع معايير مقارنة له من داخلها (ما بين أقسامها الإنتاجية) أو من خارجها (مع الوحدات الأفضل والمتميزة فيه)، ومن ثم السعي لتحقيقها مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيير المستمر فيها بحسب التطور الذي يلحق بأداء الوحدات العالمية في المجال نفسه وبيئة الصناعة المحيطة بها، وتوضع هذه المقارنة إما (لإنتاج سلع معينة، أو خط إنتاجي، أو لتقويم الأداء المالي،أو لتقويم أداء الوحدة ككل سلع وخدمات وإنتاجية وأداء مالي).

**أنواع المقارنة المرجعية والخطوات الرئيسة لتنفيذها**

تقسم المقارنة المرجعية إلى: (http//perso.wanadow)

١. المقارنة المرجعية الداخلية: هي مقارنة العمليات داخل الوحدة الاقتصادية مع مثيلاتها من العمليات في الوحدة نفسها، أي بين الأقسام والفروع والمواقع والإدارات المختلفة، ومن ثم اعتماد الأداء المتميز ذاته منها كأساساً لتحسين الأداء في مثيلاتها، وهذه الطريقة هي سهلة لسهولة جمع المعلومات.
٢. المقارنة المرجعية الخارجية: هي المقارنة مع أفضل الموجود من المنافسين وغير المنافسين، أي مقارنة أداء الوحدة الاقتصادية مع وحدات أخرى تعمل في مجال عملها نفسه أو في مجال آخر، وتتميز هذه الطريقة في أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين ممن يمارسون النشاط نفسه ، لكن مع ذلك يفضل إجراء المقارنات المطلقة (أي مع الوحدات المتشابهة في نشاطها أو التي تختلف عنه) للتعرف على أحسن الأداء فيها. (كيبلة، ٢٠١٠، ٣٨-٣٩) ولهذه الطريقة أنواعها فمنها:

- المقارنة المرجعية التنافسية: وتستخدم في مجال المقارنة مع المنتجات الأخرى فيما يخص (التكنولوجيا، السعر، الجودة)، فهي تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، ويعد هذا النوع صعباً نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات، لذا فإنه يحتاج إلى ضرورة المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين.

- المقارنة المرجعية الوظيفية (أو غير المنافسة): وهي مقارنة الأداء مع وحدات غير منافسة في صناعات مختلفة، لكنها تستخدم نظم عمليات متشابهة. (الوطبان، ٢٠٠١، ٣٦) فتتم المقارنة للوظائف (الإنتاج، التسويق، المالية) المماثلة في وحدات تنافسية أو غير تنافسية في قطاع النشاط نفسه.
- المقارنة المرجعية النوعية (المتجانسة): وتعني مقارنة طرائق العمل في قطاعات مختلفة، ومن المحتمل أن تكون هذه الطريقة الأكثر إنتاجية وإبداعية، لأن المنافسة هاهنا لا تدخل في الحسبان كون نشاطات القطاعات مختلفة.

٣- المقارنة المرجعية العامة: وتعتمد في مقارنة الأداء مع قطاعات صناعية مختلفة، وذلك لإيجاد وضع الممارسات الأفضل من القطاعات الأخرى لتجري المقارنة على أساسها (الحيالي، ٢٠٠٨، ١٨).

في حين تتطلب هذه الفلسفة اتخاذ مجموعة من الخطوات أهمها (تحديد العملية الهامة ذات الحاجة إلى التحسين، تحديد التنظيم الأحسن في أداء هذه العملية، الاتصال بالتنظيم ذي المقارنة المرجعية وزيارة ودراسة أنشطته، تحليل البيانات، تحسين العمليات الهامة في التنظيم).(البكري، ٢٠٠٠، ٣٩٠) ومن فوائدها أنها تحقق التميز والتقدم كونها تركز على تحديد نقاط التقصير نتيجة المقارنة مع الوضع الجيد والعمل على وضع السبل الكفيلة لتلافيه، وتحديد نقاط القوة التي تتفوق بها الوحدة على الوضع المثالي لغيرها، وتدعيمها أكثر وجعلها متميزة ومتفوقة على وضعها الحالي باستمرار.(عقيلي، ٢٠٠١، ١٥٣)

## أهمية المقارنة المرجعية ومجالات استخدامها

للمقارنة المرجعية أهمية بالغة يمكن تحديدها بما يأتي (الحيالي، ٢٠٠٨، ١٥):

١. إنها أسلوب ومنهج متواضع يعترف بأن هناك من هو أحسن وأفضل في الأداء سواء كان شخصاً أو وحدة.
٢. إنها منهج حكيم للتعلم سواء بالتطبيق أو التميز عن المنافسين وغير المنافسين.
٣. إنها أسلوب للمكاشفة مع النفس والقدرات والإمكانات.
٤. إنها أسلوب مرشد لتحقيق الميزة التنافسية.
٥. إنها مسار للوصول إلى المستوى العلمي في الأداء من خلال التطبيقات المتميزة.

أما فيما يتعلق بمجالات استخدامها فهي تكاد تشمل كل مجالات النشاط في الوحدات الاقتصادية ووظائفها وأهدافها، فقد يكون مجال المقارنة (المنتج، العملية، خدمة الزبون، أنظمة التصنيع، كفاءة الخزن، نظام التوزيع، إدارة الموارد البشرية، إدارة البيئة، خفض الكلف، معالجة العيوب، العائد على رأس المال، خدمات ما بعد البيع، نقل التكنولوجيا، الاستجابة لشكاوى الزبائن، أساليب توثيق المعلومات..).(كيبلة،٢٠١٠، ٥١) ويضيف الباحثون إليها (تقويم الأداء والأداء المالي، تحسين الجودة، حل مشاكل الاختناقات أو الفائض المتراكم في الموارد وفتح مجالات لاستخدامها).

## المقارنة المرجعية أساس لتقويم الأداء المالي

تعد المقارنة المرجعية كما تقدم من الأسس المعتمدة في تقويم الأداء المالي للوحدات، إذ يمكن لها اعتماد بعض المناهج والأدوات التي تمكنها وتعزز من قدرتها في إعطاء الصورة الواضحة والدقيقة عن أداء الوحدة مقارنةً بالوحدات الأخرى، فضلاً عن بيان سبل تقويمه (أي تقويم الأداء) بحسب ما هو معتمد في الوحدات المقارن معها، ولعل أفضل ما يمكن للمقارنة المرجعية اعتماده من هذه المناهج والأدوات ما يأتي:

### أولاً- النسب المالية

وهي من الأدوات التي يمكن للمقارنة المرجعية اعتمادها في قياس الأداء المالي لأي وحدة بالمقارنة مع أداء الوحدات المماثلة وغير المماثلة في بعض المجالات، ووفقاً لهذه الأداة لأغراض المقارنة المرجعية يمكن القيام بعملية تقويم الأداء المالي من خلال:

١. تحديد النسب المالية الملائمة التي يمكن استخدامها.

٢. بيان مجالات استخدام النسب المالية في المقارنة المرجعية ،وذلك بمقارنة أداء الوحدة مع الوحدات المتميزة فيه سواء المماثلة لها وغير المماثلة، وكذلك مقارنتها (أي النسب) مع المقاييس المعيارية التي يمكن تحديدها، كما يمكن اعتماد المقارنة أيضاً باستخدام سنة أساس معينة، وهي في العادة ذات الأداء الأفضل.
٣. تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء المالي للوحدة بالمقارنة مع الوحدات الأخرى، ليتسنى دعم وتعزيز مجالات الأولى، ووضع الحلول والمعالجات التصحيحية للثانية منها بأخذ ما هو معتمد في تلك الوحدات، وتطبيق ذلك للوصول إلى نتائج المقارنة وتحقيق عملية التقويم.

**ثانياً- بطاقات الأداء المتوازن**

وهي أيضاً من الأدوات التي يمكن للمقارنة المرجعية اعتمادها في قياس الأداء المالي، بل يمكن القول إنها ذات أهمية كبيرة في هذا المجال، لأن مقاييسها شملت معظم أنشطة الوحدة المالية منها وغير المالية والتي أعطت لإدارات الوحدات إمكانية إيجاد أسباب تراجع بعض المؤشرات ومقارنتها مع مؤشرات أخرى أفضل نسبياً داخل الوحدة نفسها، فضلاً عن التوسع بالمقارنة مع مؤشرات وحدات أخرى منافسة في القطاع نفسه بربط مؤشرات هذه البطاقات بالمقارنة المرجعية.(الحسن، ٢٠٠٩، ٢١) ووفقاً لهذه الأداة لأغراض المقارنة المرجعية يمكن القيام بعملية تقويم الأداء المالي من خلال:

١. تحديد معايير بطاقات الأداء المتوازن المتمثلة بكل من (المحور المالي، محور الزبون، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو)، ويمكن إضافة محاور أخرى بحسب متطلبات نوع النشاط المطلوب قياس أدائه المالي بهدف تقويمه.
٢. بيان مجالات استخدام بطاقات الأداء المتوازن في المقارنة المرجعية، وذلك بقياس الأداء المالي وغير المالي ومقارنته مع الوحدات المتميزة المماثلة وغير المماثلة، فضلاً عن مقارنة مؤشرات هذه البطاقات مع المعايير التي يمكن تحديدها لتكون القائد والموجه في عمليات المقارنة، كما يمكن اعتماد المقارنة أيضاً باستخدام سنة أساس معينة، وهي في العادة ذات الأداء الأفضل.
٣. تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء المالي للوحدة بالمقارنة مع الوحدات الأخرى، ليتسنى دعم وتعزيز مجالات الأولى، ووضع الحلول والمعالجات التصحيحية للثانية منها، بأخذ ما هو معتمد في تلك الوحدات، وتطبيق ذلك للوصول إلى نتائج المقارنة وتحقيق عملية التقويم.

نخلص مما تقدم أن المقارنة المرجعية هي أداة تستخدم في عملية تقويم الأداء المالي للوحدات، عن طريق وضع معايير مقارنة لتلك العملية من داخل الوحدة أو من خارجها مع الوحدات المتميزة، وهي أيضاً عملية مستمرة لتقويم الأداء الحالي ووضع الأهداف للمستقبل وتحديد المجالات بالنسبة للتحسين والتغيير المطلوب، ونتائجها تمثل المدخل الأساس والمحرك لعملية التقويم، للوصول إلى أفضل مستوى قائم على التحسين المستمر للعمل والعمليات داخل الوحدة.

## اعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن كأدوات للمقارنة المرجعية في تقويم الأداء المالي لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار

لغرض إجراء الدراسة التطبيقية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، يتوجب اختيار وتعيين مصرف آخر مماثل له ومتميز في نشاطه، لأن موضوع البحث ولاسيما المقارنة المرجعية تتطلب ذلك. عليه فقد تم اختيار مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ليكون المصرف المقارن معه، وهما (أي المصرفين) من المصارف التجارية الأهلية التي تتعامل بالائتمان، فضلاً عن قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية، وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود، ويمارس كلا المصرفين الأنشطة الاستثمارية إلى

جانب أعمال الصيرفة التجارية بإشراف البنك المركزي العراقي ورقابته، ولأن هذه المصارف (والمصارف الأهلية بشكل عام) تأسست وفقاً لأحكام قانون الشركات النافذ، عليه فإنها تخضع لأحكامه في الحالات التي لم يرد بشأنها نصاً قانونياً من قبل البنك المركزي العراقي.

**نبذة موجزة عن مصرف الموصل للتنمية والاستثمار (المصرف محل المقارنة)**

تأسس مصرف الموصل للتنمية والاستثمار شركة مساهمة خاصة برأسمال قدره مليار دينار بموجب شهادة التأسيس المرقمة (٧٩٠٩) في ٢٠٠١/٨/٢٣ والصادرة عن دائرة مسجل الشركات في وزارة التجارة وفقاً لإحكام المادة (٢١) من قانون الشركات العراقي رقم (٣٦) لسنة ١٩٨٣، وحصل على إجازة ممارسة الصيرفة المرقمة (٩٩٠٩/٣/٢) في ٢٠٠١/١١/٣ وفقاً لأحكام الفقرة (١) من المادة (٤١) من قانون البنك المركزي العراقي رقم (٦٤) لسنة ١٩٧٦م المعدل، وباشر نشاطه في ٢٠٠٢/١/١. واستجابةً للتطورات الاقتصادية واتساع قاعدة المتعاملين معه، وتلبيةً لاحتياجاتهم المالية المحلية والخارجية وزيادة قدرته التنافسية في السوق المالية العراقية، تمت زيادة رأس ماله بشكل متتال ليصل إلى (٢٥) مليار دينار عراقي في ٢٠٠٧/١٢/٣١.

**نبذة موجزة عن مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار (المصرف المقارن معه)**

تم اختيار مصرف الشرق الأوسط كأساساً للمقارنة بسبب التشابه بينه وبين مصرف الموصل للتنمية والاستثمار من حيث طبيعة النشاط والهيكل القانوني، ويتميز الأول بالأداء الجيد الذي انعكس في سعر السهم الخاص به في بورصة الأوراق المالية، فضلاً عن قدم تأسيسه، إذ تأسس كشركة مساهمة في ١٩٩٣/٧/٧ برأس مال قدره (٤٠٠) مليون دينار عراقي، وباشر عمله في العام ١٩٩٤م بعد حصوله على إجازة الصيرفة من البنك المركزي العراقي، وتمت زيادة رأس ماله بشكل متتال ليصل إلى (٣١) مليار دينار عراقي في ٢٠٠٧/١٢/٣١.

**أدوات المقارنة المرجعية لتقويم الأداء المالي**

يقضي تقويم الأداء المالي للمصارف التجارية (ومنها مصرف الموصل للتنمية والاستثمار) استخدام مجموعة من المؤشرات التي تشمل كل جوانب أنشطتها، ويعتمد لهذا الغرض إعطاء أوزان لجوانب النشاط المختلفة في ضوء الأهمية النسبية لكل جانب، وبذلك يمكن التمييز بين أداء مصرف وآخر، أو أداء المصرف نفسه خلال مدة زمنية معينة. وبهدف تقويم الأداء المالي الخاص بمصرف الموصل للتنمية والاستثمار تم اعتماد كل من **النسب المالية وبطاقة الأداء المتوازن كأساساً لإجراء المقارنة المرجعية باعتماد سنة أساس من جهة وأفضل المنافسين (مصرف الشرق الأوسط) من جهة أخرى**، وفيما يأتي طرائق التقويم المعتمدة.

**الأسلوب الأول: النسب المالية**

تعد النسب المالية من أهم الوسائل المعتمدة في تقويم الأداء، كونها تمكّن كل من الإدارة وأصحاب المصالح من التعرف على وضع السيولة وموقف الأموال المتاحة بالتوظيف وملاءمة حقوق الملكية ..الخ، بهدف التأكد من مدى صحة الإستراتيجيات التي تضعها إدارة الوحدة ومعرفة مدى كفاءة الأداء في إدارتها لكلٍ من الموجودات والمطلوبات.

---

* تم الاعتماد في هذا المبحث (لغرض التحقق من فرضيات البحث وتحقيق أهدافه) على الحسابات الختامية لكل من مصرف الموصل للتنمية والاستثمار ومصرف الشرق الأوسط، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع مسؤولي بعض وحدات المصرف قيد الدراسة، وكذلك النشرات الصادرة عن سوق العراق للأوراق المالية.

**دراسة وتحليل النسب المالية لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

**أولاً- نسب السيولة:** من الضروري أن يحافظ المصرف على نسبة معقولة من السيولة، لمواجهة التزاماته قصيرة الأجل، ولمقابلة السحوبات المفاجئة من الزبائن، ويمكن ملاحظة نسب السيولة الخاصة بمصرف الموصل للتنمية والاستثمار خلال السنوات محل البحث (٢٠٠٣-٢٠٠٦) وتحديد أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الجدول (٢) الآتي:

**الجدول ٢: نسب السيولة في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| النسب | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | الوسط الحسابي | معادلة الاحتساب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **النقدية** | ٠.٦٥١٥ | ٠.٧٧٥٦ | ٠.٧٩٥٨ | ٠.٧٩٠ | ٠.٧٥٣٢ | النقدية ÷ الودائع |
| **القروض** | ٠.٠٥٤٤ | ٠.١٤٠٥ | ٠.٢٨٧٤ | ٠.٣٢٥ | ٠.٢٠١٨٢٥ | القروض÷ الودائع |
| **العامل** | ٠.٠٤٦٧ | ٠.٢١٠٥ | ٠.١٢١٢ | ٠.٢٢٦٣ | ٠.١٥١١٧٥ | رأس المال العامل ÷ الموجودات |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (٢) ما يأتي:

١. نسبة النقدية إلى الودائع: وتعكس هذه النسبة مواجهة طلبات سحوبات أصحاب الودائع، فيلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٥: ٠.٧٩٥٨)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٦٥١٥)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٧٥٣٢، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تحسنها من سنة لأخرى بصورة تصاعدية في المصرف.

٢. نسبة القروض إلى الودائع: تشير هذه النسبة إلى مدى قدرة الجهاز على توظيف الودائع، فكلما ارتفع التوظيف تزداد العوائد، كما ترتفع المخاطر أيضاً بسبب تعثر المقترضين، وتعرض المصرف لظروف العسر المالي في حالة انعدام الثقة واندفاع المودعين لسحب ودائعهم، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٦: ٠.٣٢٥)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٥٤٤)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٢٠١٨٢٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تحسنها من سنة لأخرى بصورة تصاعدية في المصرف، مما يدل ذلك على تحسن كفاءته في توظيف واستغلال الودائع.

٣. نسبة رأس المال العامل إلى الموجودات: وتبين هذه النسبة اتجاهات استثمار الأموال في الموجودات الثابتة على حساب استثمارها في الموجودات المتداولة، أي على حساب سيولتها، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٦: ٠.٢٢٦٣)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٤٦٧)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.١٥١١٧٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تحسنها من سنة لأخرى بصورة تصاعدية في المصرف.

**ثانياً- ملاءة رأس المال:** وضعت بعض اللجان المتخصصة حداً أدنى لملاءة رأس المال بمقدار ٨%، (رمضان، جودة، ٢٠٠٣، ٢٧٥) وأي انخفاض في هذه النسبة قد يعرض الوحدات إلى ارتفاع في المخاطر وتزايد التعرض لأزمات السيولة أو العسر المالي، ويمكن ملاحظة نسب الملاءة الخاصة بمصرف الموصل للتنمية والاستثمار خلال السنوات محل البحث (٢٠٠٣-٢٠٠٦) وتحديد أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الجدول (٣) الآتي:

**الجدول ٣: نسب ملاءة رأس المال في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| النسب | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | الوسط الحسابي | معادلة الاحتساب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الملكية** | ٠.٠٨٣ | ٠.٢٦٧٨ | ٠.٢٧٥٧ | ٠.٢٦٩٣ | ٠.٢٢٣٩٥ | حقوق الملكية ÷ الموجودات |
| **رأس المال** | ٠.٠٧٧ | ٠.٢٣٦١ | ٠.٢٥٠٤ | ٠.٢٢١٣ | ٠.١٩٦٢ | رأس المال÷ الموجودات |
| **الملكية إلى الخطرة** | ١.١٥٨٦ | ١.٤٦٧٦ | ١.٣١٥٨ | ١.٠٥٩٤ | ١.٢٥٠٣٥ | حقوق الملكية ÷ الائتمان النقدي |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (٣) ما يأتي:

١. نسبة حقوق الملكية إلى الموجودات: ويطلق عليها أيضاً كفاية رأس المال، وتعكس هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على حقوق الملكية في تمويل الموجودات، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٥: ٠.٢٧٥٧)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٨٣)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٢٢٣٩٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تحسنها من سنة لأخرى بصورة تصاعدية في المصرف، وهذا يدل على تحسن أدائه.

٢. نسبة رأس المال إلى الموجودات: يلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٥: ٠.٢٥٠٤)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٧٧)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.١٩٦٢، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تحسنها من سنة لأخرى بصورة تصاعدية في المصرف، وهذا يدل على تحسن أدائه.

٣. نسبة حقوق الملكية إلى الموجودات الخطرة (القروض والتسليف فضلاً عن الأوراق التجارية المخصومة): وتبين هذه النسبة مدى قدرة حقوق الملكية على مقابلة مخاطر الاستثمار، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٤: ١.٤٦٧٦)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٦: ١.٠٥٩٤)، أما الوسط الحسابي فبلغ ١.٢٥٠٣٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ انخفاضها من سنة لأخرى بشكل تنازلي في المصرف.

**ثالثاً- نسب النشاط:** وتمثل هذه النسب أدوات تستخدم في قياس مدى فاعلية استخدام الموارد المالية داخل الوحدات، وفي تحليل مدى كفاءة استغلال العناصر التي تكون مجموع الموجودات، ويمكن ملاحظة أهم النسب المستخدمة في قياس أداء مصرف الموصل للتنمية والاستثمار خلال السنوات محل البحث (٢٠٠٣-٢٠٠٦)، وتحديد أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الجدول (٤) الآتي:

**الجدول ٤: نسب النشاط في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| النسب | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | الوسط الحسابي | معادلة الاحتساب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **التوظيف** | ٠.٤٨٨ | ٠.٢٧٣٣ | ٠.٢٩٠٩ | ٠.٣١٩٢ | ٠.٣٤٢٨٥ | الائتمان النقدي+ الاستثمارات (الموجودات العاملة) ÷ الودائع + حقوق الملكية |
| **الاستثمارات** | ٠.٤٤٨٦ | ٠.١١٣٣ | ٠.٠٨١٤ | ٠.٠٦٥٣ | ٠.١٧٧١٥ | الاستثمارات قصيرة الأجل ÷ الودائع |
| **الائتمان** | ٠.٠٩ | ٠.٢٦٧ | ٠.٣٤ | ٠.٣٧٤ | ٠.٢٧ | الائتمان النقدي ÷ الودائع |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (٤) ما يأتي:

١. معدل توظيف الأموال المتاحة: ويقيس هذا المعدل مدى توظيف المصرف للودائع وحقوق الملكية في القروض والاستثمارات، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت له في العام (٢٠٠٣: ٠.٤٨٨)، وأدنى نسبة كانت له في العام (٢٠٠٤: ٠.٢٧٣٣)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٣٤٢٨٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ ارتفاعها من سنة لأخرى بصورة تصاعدية في المصرف، وهذا يدل على تحسن أدائه في توظيف الودائع وحقوق الملكية في القروض والاستثمارات.

٢. نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى الودائع: وتعكس هذه النسبة قدرة الاستثمارات قصيرة الأجل على مواجهة طلبات السحوبات من قبل جميع أصحاب الودائع، كما تعد هذه النسبة أداة لقياس مدى ما استخدم من الودائع بجميع أنواعها في الاستثمارات، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٤٤٨٦)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٦: ٠.٠٦٥٣)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.١٧٧١٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ انخفاضها من سنة لأخرى بشكل تنازلي في المصرف.

٣. نسبة الائتمان النقدي إلى الودائع: وتعكس هذه النسبة قدرة المصرف في استثمار الودائع في الإقراض وفي خصم الأوراق التجارية، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٦: ٠.٣٧٤)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٩)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٢٧، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ انخفاضها من سنة لأخرى بشكل تنازلي في المصرف.

**رابعاً نسب الربحية:** إن قدرة أي وحدة اقتصادية على الاستمرار والتوسع لهو الدليل على نجاحها، وليس هنالك ثمة وسيلة لتحقيق هذا الاستمرار والتوسع إلا بتحقيق الأرباح، ويرى الاقتصاديون والإداريون أن هناك علاقة وثيقة بين معدل الربحية ومعدل نمو الوحدة، وهذه العلاقة هي في حقيقتها علاقة دائرية، بمعنى أن تحقيق الأرباح يساعد على النمو الذي بدوره يساعد على تحقيق أرباح أكثر، فالربح إذاً إلى جانب المؤشرات الأخرى هو أداة قياس فعالة للحكم على كفاءة ونجاح أي وحدة اقتصادية، عليه لابد من أن يكون للمحاسبة أيضاً أدوات لقياس الربحية وفرض الرقابة عليها، وعلى الإدارة استخدام هذه الأدوات في تقييم الأداء وتشخيص نقاط الضعف فيه ومعالجتها. وعلى الرغم من تعدد هذه المؤشرات أو النسب المالية المستخدمة في قياس الربحية، إلا أنه سيتم الاعتماد على أهم النسب المعتمدة في قياس ربحية المصرف خلال السنوات محل البحث (٢٠٠٣-٢٠٠٦) وتحديد أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الجدول ٥ الآتي:

**الجدول ٥: نسب الربحية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| النسب | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | الوسط الحسابي | معادلة الاحتساب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الفائدة** | ٠.٠٠١٩ | ٠.٠٢٣٥ | ٠.٠٥٣٩ | ٠.٠٧٥٤ | ٠.٠٣٨٦٧٥ | (فوائد دائنة – فوائد مدينة) ÷ (الموجودات العاملة) |
| **صافي الربح** | ٠.٤٩٣ | ٣.٩٤٢ | ١.٣٨٦ | ١.٠٩٢ | ١.٧٢٨ | صافي الربح ÷ الفوائد الدائنة |
| **الموجودات** | ٠.٠٠٩٢ | ٠.٠٠٨٦ | ٠.٠٠١٥ | ٠.٠٢٢٨ | ٠.٠١٠٥٢٥ | الفوائد الدائنة ÷ الموجودات |
| **على الموجودات** | ٠.٠٠٤ | ٠.٠٣٤ | ٠.٠٢١ | ٠.٠٢٦ | ٠.٠٢١٢٥ | صافي الربح ÷ الموجودات |
| **على الحقوق** | ٠.٠٥٤ | ٠.١٢٧ | ٠.٠٧٥ | ٠.٠٩٥ | ٠.٠٨٧٧٥ | صافي الربح ÷ حقوق الملكية |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (٥) ما يأتي:

١. هامش الفائدة: تمثل هذه النسبة القيمة المضافة للفوائد الدائنة مقارنةً بالاستثمارات والقروض والتسليف الممنوحة من قبل المصرف، وتعد مقياس لكفاءته في تحقيق الربحية من خلال حسن استغلال مصادر الأموال في الإقراض والاستثمار، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٦: ٠.٠٧٥٤)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٠١٩)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٠٣٨٦٧٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ ارتفاعها من سنة لأخرى بصورة تصاعدية في المصرف، وهذا يدل على تحسن أدائه في توظيف مصادر الأموال في القروض والاستثمارات، وما حققه من فوائد بالمقارنة مع الودائع وما تم دفعه من فوائد.

٢. هامش صافي الربح من الفوائد: وتمثل نسبة الأرباح المتحققة في المصرف مقارنةً بمصدر الإيراد المتمثل بالفوائد الدائنة، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٤: ٣.٩٤٢)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٤٩٣)، أما الوسط الحسابي فبلغ ١.٧٢٨، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تباينها بالارتفاع والانخفاض من سنة لأخرى في المصرف، وهذا يدل على تذبذبه في الاعتماد على الإقراض بالمقارنة مع مصادر الإيراد ألأخرى كالاستثمار والعمولات.

٣. درجة استخدام الموجودات: تمثل هذه النسبة مدى استغلال استخدامات الأموال في الإقراض، بمعنى آخر تمثل الجزء الذي خصص من استخدامات الأموال في الإقراض، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٦: ٠.٠٢٢٨)، وأدنى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٥: ٠.٠٠١٥)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٠١٠٥٢٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تباينها بالارتفاع والانخفاض من سنة لأخرى في المصرف.

٤. العائد على الموجودات: وتعد هذه النسبة من أكثر أساليب التحليل المالي استخداماً في تحليل الربحية، وهي تقيس الموجودات المملوكة من قبل الوحدة ومدى قدرتها وكفاءتها في توليد الأرباح خلال مدة زمنية معينة، أي تستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الموجودات، وارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة الإدارة في استخدامها لموجوداتها، ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٤: ٠.٠٣٤)، وهذا يدل على قدرة المصرف في تحقيق الأرباح على وفق ما يملكه من موجودات، وأقل نسبة كانت لها في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٠٤)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٠٢١٢٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تباينها بالارتفاع والانخفاض من سنة لأخرى في المصرف.

٥. العائد على حقوق الملكية: ويؤثر هذا المعدل في المساهمين والأسعار في الأسواق المالية، ويعد من أفضل المؤشرات أو النسب التي تظهر حسن تصرف أو استخدام المصرف لحق الملكية المتمثل بـ (رأس المال والاحتياطيات)، فهو يقيس مقدار العوائد التي يكسبها المساهمون من استثمار أموالهم في المصرف، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة إدارة المصرف في تحقيق عوائد مناسبة للمساهمين،ويلاحظ أن أعلى نسبة تحققت كانت في العام (٢٠٠٤: ٠.١٢٧) ويدل ذلك على حسن استغلال المصرف لأموال المساهمين في تحقيق الأرباح، وأقل نسبة تحققت كانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٥٤)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.٠٨٧٧٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تباينها بالارتفاع والانخفاض من سنة لأخرى في المصرف.

**خامساً- نسبة القروض إلى الموجودات:** وتبين هذه النسبة مدى تنوع العائد والمخاطرة في موجودات المصرف، وتشير النسب المرتفعة للقروض بالمقارنة مع باقي

الموجودات إلى عدم قدرة الإدارة على تنويع العائد والمخاطرة معاً، والجدول (٦) التالي يوضح هذه النسبة في المصرف عينة البحث:

**الجدول ٦: نسبة القروض إلى الموجودات في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| النسب | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | الوسط الحسابي | معادلة الاحتساب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| القروض إلى الموجودات | ٠.٠٤٢٩ | ٠.٠٩٦ | ٠.١٧٧٤ | ٠.٢٢١ | ٠.١٣٤٣٢٥ | القروض ÷ الموجودات |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (٦) أن أعلى نسبة كانت في العام (٢٠٠٦: ٠.٢٢١)، وأدنى نسبة كانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٤٢٩)، أما الوسط الحسابي فبلغ ٠.١٣٤٣٢٥، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ ارتفاعها من سنة لأخرى بصورة تصاعدية في المصرف.

**استخدام المقارنة المرجعية في تقويم الأداء بحسب نتائج النسب المالية**

يمكن استخدام المقارنة المرجعية في تقويم أداء مصرف الموصل للتنمية والاستثمار بحسب النتائج التي تم التوصل إليها من النسب المالية وذلك من خلال:

١. **اعتماد السنة ذات النسب المالية الأفضل لتكون أساساً للمقارنة:** عند النظر إلى النسب المالية السابقة لمصرف الموصل وبحسب السنوات، يتبين أن سنة ٢٠٠٦ هي صاحبة أفضل النسب، عليه يمكن اعتمادها سنة أساس للمقارنة مع السنوات الأخرى، ومن ثم التخطيط لتحسين الأداء المستقبلي له من خلال التركيز على النتائج الإيجابية التي تفوقت بها هذه السنة في معظم النسب.
٢. **المقارنة مع المصارف الأخرى:** لتوحيد أساس المقارنة بين المصرفين (الموصل والشرق الأوسط)، تم اختيار الوسط الحسابي للنسب المالية كافة ولسنوات الدراسة نفسها (٢٠٠٣-٢٠٠٦)، والجدول (٧) الآتي يوضح مجال المقارنة بينهما:

**الجدول ٧: مقارنة النسب المالية لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار مع مصرف الشرق الأوسط**

| ت | مقاييس بطاقة الأداء المتوازن | المصرف | |
|---|---|---|---|
| | | الموصل | الشرق الأوسط |
| ١ | نسب السيولة | | |
| | * نسبة النقدية إلى الودائع | ٠.٧٥٣٢ | ٠.٤٥٩٥ |
| | * نسبة القروض إلى الودائع | ٠.٢٠١٨٢٥ | ٠.١٤٨٦ |
| | * نسبة رأس المال العامل إلى الموجودات | ٠.١٥١١٧٥ | ٠.٠٤١٣٢٥ |
| ٢ | نسبة ملاءة رأس المال | | |
| | * نسبة حقوق الملكية إلى الموجودات | ٠.٢٢٣٩٥ | ٠.٠٩٦٣٢٥ |
| | * نسبة رأس المال إلى الموجودات | ٠.١٩٦٢ | ٠.٠٥٨١٥ |
| | * نسبة حقوق الملكية إلى الموجودات الخطرة | ١.٢٥٠٣٥ | ٠.٩٠٤٥٢٥ |
| ٣ | نسب النشاط | | |
| | * معدل توظيف الأموال المتاحة | ٠.٣٤٢٨٥ | ٠.٥٧٧٦٧٥ |
| | * نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى الودائع | ٠.١٧٧١٥ | ٠.٤٧٧٢٥ |
| | * نسبة الائتمان النقدي إلى الودائع | ٠.٢٧ | ٠.١٧٢٢٥ |
| ٤ | نسب الربحية | | |
| | * هامش الفائدة | ٠.٠٣٨٦٧٥ | ٠.٠٥٥٨٧٥ |

| ت | مقاييس بطاقة الأداء المتوازن | المصرف | |
|---|---|---|---|
| | | الموصل | الشرق الأوسط |
| | * هامش صافي الربح من الفوائد | ١.٧٢٨ | ١.٢٤٧١٧٥ |
| | * درجة استخدام الموجودات | ٠.٠١٠٥٢٥ | ٠.٠٤٠٣ |
| | * العائد على الموجودات | ٠.٠٢١٢٥ | ٠.٠٢٤١٥ |
| | * العائد على حقوق الملكية | ٠.٠٨٧٧٥ | ٠.٢٦٩٤٥ |
| ٥ | نسبة القروض إلى الموجودات | ٠.١٣٤٣٢٥ | ٠.١١٦٥٧٥ |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (٧) أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق التميز في عدة نسب بالمقارنة مع مصرف الموصل، وظهر هذا جلياً في أغلب نسب النشاط والربحية. في حين كان لمصرف الموصل الأفضلية في أغلب نسب السيولة والملاءة. وهذا إن دل فإنما يدل على أن توجهات مصرف الشرق الأوسط في تحقيق أعلى العوائد كان على حساب المخاطرة المتوازنة مع الأمان، لكن بالمقابل كان مصرف الموصل متحفظاً ومتمسكاً بجانب الأمان بإفراط، فانعكس ذلك سلباً على أدائه المالي في تحقيق العوائد، عليه يمكن اعتماد نسب مصرف الشرق الأوسط أساساً للمقارنة المرجعية بالنسبة لمصرف الموصل لأجل التخطيط لتقويم أدائه المالي المستقبلي ولتعظيم القيمة السوقية له.

**الأسلوب الثاني: بطاقات الأداء المتوازن (B.S.c)**

تقوم بطاقات الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسة تقدم بيانها سابقاً، ولغرض تقويم أداء مصرف الموصل للتنمية والاستثمار وفقاً لها، سيتم اقتراح محور آخر (خامس) يتمثل برضا الأطراف الأخرى وإدخاله ليكون أحد مؤشرات قياس أدائه، وسيتم تقويم الأداء باعتماد (B.S.c) وفقاً للخطوات الآتية:

**الخطوة الأولى: محاور البطاقات وأهدافها ومقاييسها والدرجات التقويمية والأهمية النسبية**

تقدم أنه لغرض تقويم أداء مصرف الموصل للتنمية والاستثمار باعتماد بطاقات الأداء المتوازن سيتم ذلك على أساس المحاور الأربعة لها، فضلاً عن المحور الخامس المقترح، وقد تم تحديد كل من:

- الأهداف المتوخاة من كل محور من هذه المحاور مع أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها في قياس تلك الأهداف.
- الدرجات التقويمية لتلك المحاور وبحسب الأهمية النسبية للمحور، وذلك من حيث تأثيره بتقييم أداء المصرف، لذا سيلاحظ أن هناك اختلاف في قيم الدرجات الممنوحة لكل محور.

والجدول (٨) التالي يوضح ذلك:

**الجدول ٨: الأهداف وتوزيعات الدرجات على المحاور وفقاً لمقاييس بطاقات الأداء المتوازن**

| المحور | الهدف | المقياس | الدرجة لكل معيار | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|
| المالي | إرضاء الملاك بتعظيم الملكية | مضاعف الملكية | ٥ | |
| | تحسين الانتفاع من الموجودات | العائد على الموجودات | ٥ | |
| | تدعيم إدراك حملة الأسهم للتحسين | هامش الدخل | ٥ | |
| | تحسين الانتفاع من حقوق الملكية | العائد على حقوق الملكية | ٥ | |
| | الكفاءة في استخدام الموارد | التوازن في الاستخدام | ٥ | |
| | اكتساب رضا المالكين بتحقيق النمو | نمو الأرباح | ٥ | |

| المحور | الهدف | المقياس | الدرجة لكل معيار | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|
| | المالي | | | |
| **الإجمالي** | | | ٣٠ | %٣٠ |
| **الزبائن** | إرضاء الزبائن (المودعين) | ربحية الزبون | ٥ | |
| | زيادة الحصة السوقية | النمو في الودائع | ٥ | |
| | اكتساب زبائن جدد | اكتساب الزبون | ٥ | |
| | الاحتفاظ بالزبائن | الودائع إلى الموجودات | ٥ | |
| **الإجمالي** | | | ٢٠ | %٢٠ |
| **العمليات الداخلية** | تحسين استغلال الموارد | الإنتاجية | ٤ | |
| | تحسين استغلال عنصر العمل | إنتاجية العمل | ٤ | |
| | تحسين كفاءة الإنفاق | مؤشر الكلفة | ٤ | |
| | زيادة ملاءمة الخدمات | النمو في إيرادات الخدمات الملائمة | ٨ | |
| **الإجمالي** | | | ٢٠ | %٢٠ |
| **النمو والتعلم** | تحسين قدرة العاملين على الإبداع | البحث والتطوير | ٣ | |
| | تحسين العلاقة بالعاملين | دافعية الانجاز | ٣ | |
| | النفاذ إلى الأسواق | الانتشار الجغرافي | ٣ | |
| | رضا العاملين | دوران العاملين | ٣ | |
| | زيادة قدرات العاملين | الدورات التدريبية | ٢ | |
| | تحسين إجراءات العمل | العاملين في الخطوط الأمامية | ٢ | |
| | الاهتمام بتأهيل العاملين | النمو في مصاريف التدريب | ٢ | |
| | خلق الإبداع | النمو في مصاريف البحث والتطوير | ٢ | |
| **الإجمالي** | | | ٢٠ | %٢٠ |
| **رضا الأطراف الأخرى** | الدعم الاجتماعي (تحسين الصورة الاجتماعية للمصرف) | نسبة التعيينات الجديدة | ٥ | |
| | رضا البنك المركزي: | مؤشر الودائع | ١ | |
| | | مؤشر الائتمان | ١ | |
| | | مؤشر الاستثمار | ١ | |
| | | كفاية رأس المال | ١ | |
| | | مؤشر السيولة | ١ | |
| **الإجمالي** | | | ١٠ | %١٠ |
| **المجموع** | | | ١٠٠ | %١٠٠ |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (٨) أن المحور المالي هو في قمة الأهمية في عمل المصارف الأهلية، بسبب أن الهدف الجوهري لها يتمحور حول التعامل المالي (استقطاب الأموال وحيثيات استثمارها)، ومن ثم جاءت محاور الزبون والعمليات الداخلية والنمو والتعلم في المستوى الثاني بدرجات متساوية، وأخيراً جاء محور رضا الأطراف الأخرى في المستوى الثالث ليشمل جانبين أساسيين هما:

١. الدعم الاجتماعي: الذي يمثل تحسين الصورة الاجتماعية للمصرف، وقد اعتمد في ذلك نسبة التعيينات الجديدة التي يقوم بها سنوياً.
٢. رضا البنك المركزي: فالمعلوم أن جميع المصارف الأهلية تقع ضمن رقابته، وهذه الرقابة تترجم من قبل البنك المركزي وفقاً لمجموعة من المقاييس المالية* المتمثلة بالآتي:

* البنك المركزي العراقي، المديرية العامة لمراقبة الصيرفة والائتمان، قسم التدقيق الداخلي.

- مؤشر الودائع: يجب أن لا تزيد ودائع المصرف عن ١٦ ضعفاً من رأس المال واحتياطياته.
- مؤشر الائتمان: يجب أن لا يزيد الائتمان الممنوح عن ٧٠% من الودائع.
- مؤشر الاستثمار: يجب أن لا ينخفض عن ٢٥% من رأس المال واحتياطياته.
- كفاية رأس المال: يجب أن لا ينخفض عن ١٢%.
- مؤشر السيولة: يجب أن لا تنخفض عن ٣٠% من مجموع الودائع.

والجدير بالذكر أن الدرجات التقويمية والأهمية النسبية الممنوحة لهذه المحاور تم وضعها من قبل الباحثين بحسب وجهة نظرهم التي تولدت عن المقابلات الشخصية مع مجموعة من المهنيين في هذه المصارف، فضلاً عن آراء الأكاديميين المتخصصين وكذلك الأبحاث في هذا المجال.

**الخطوة الثانية: قياس مؤشرات بطاقات الأداء المتوازن**

بعد أن تم تحديد مؤشرات محاور بطاقات الأداء المتوازن والدرجات المعيارية الخاصة بهذه المؤشرات، سيتم بيان نتائج القياس لكل محور منها على حدة، وذلك باعتماد البيانات الفعلية التي حصل عليها الباحثون من التقارير المالية الدورية للمصرف عينة البحث وكما يأتي:

١. المحور المالي في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار: يعد الأداء المالي الأساس في قياس الأداء المصرفي، كونه يعكس الهدف الرئيس من تأسيس المصرف وتحقيق العوائد المرضية لأصحاب رؤوس الأموال، والجدول (٩) يوضح نتائج مؤشرات هذا المحور بالتفصيل:

**الجدول ٩: نتائج مؤشرات المحور المالي في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| ت | مؤشر القياس | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | معادلة احتساب المؤشر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | مضاعف الملكية | ١٢.٠٤٦ | ٣.٧٣٢ | ٣.٦٢٧ | ٣.٧١٢ | الموجودات ÷ حقوق الملكية |
| ٢ | العائد على الموجودات | ٠.٠٠٤ | ٠.٠٣٤ | ٠.٠٢١ | ٠.٠٢٦ | صافي الربح ÷ الموجودات |
| ٣ | هامش الدخل | ٠.١٤٢ | ٠.٦٥٨ | ٠.٤٨٨ | ٠.٤٧١ | صافي الربح ÷ إجمالي الإيرادات |
| ٤ | العائد على حقوق الملكية | ٠.٠٥٤ | ٠.١٢٧ | ٠.٠٧٥ | ٠.٠٩٥ | صافي الربح ÷ حقوق الملكية |
| ٦ | التوازن في الاستخدام | ٠.٠٩٠٨ | ٠.٢٦٧ | ٠.٣٣٩٥ | ٠.٣٧٣٨ | الائتمان النقدي ÷ الودائع |
| ٧ | نمو الأرباح | ٠.٥٣١ | ٢٥.٦٧٤ | ٠.٢٣٧ | ٠.٤٠٦ | أرباح السنة الحالية - أرباح السابقة ÷ أرباح السنة السابقة |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (٩) ما يأتي:

- مؤشر مضاعف الملكية حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ١٢.٠٤٦)، وهذا يدل على اعتماد المصرف على المصادر الخارجية بالمقارنة مع المصادر الداخلية (لمصادر التمويل)، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٥: ٣.٦٢٧).
- مؤشر العائد على الموجودات حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٤: ٠.٠٣٤)، وهذا يدل على قدرة المصرف على تحقيق الأرباح على وفق ما يملكه من موجودات، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٠٤).

- مؤشر هامش الدخل وهو يبين قدرة تحقيق الأرباح مقارنةً بالإيرادات المتأتية خلال السنة،وقد حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٤: ٠.٦٥٨)، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.١٤٢).
- مؤشر العائد على حقوق الملكية وهو يقيس مدى كفاءة الإدارة في الاستثمار، وارتفاعه يدل على فاعلية الإستراتيجية الإدارية والسياسات التشغيلية، وقد حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٤: ٠.١٢٧)، وهذا يدل على حسن استغلال المصرف لأموال المساهمين في تحقيق الأرباح، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٥٤).
- مؤشر التوازن في الاستخدام ،وهو يوضح مدى قدرة المصرف في تحقيق التوازن الفعال الذي يخدم مجال تحقيق إستراتيجيته بالاستخدام الأمثل للموارد الناجمة عن الودائع في مجال الائتمان، وقد حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٦: ٠.٣٧٣٨)، وهذا يدل على قدرة المصرف وكفاءته في استخدام الموارد، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٩٠٨).
- مؤشر نمو الأرباح وهو يعكس مدى قدرة المصرف على توليد الأرباح من سنة إلى أخرى، كما يعكس أيضاً رضا المالكين عن أداء المصرف ومقدار الخدمات التي يقدمها والتي تساعد على استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم، وقد حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٤: ٢٥.٦٧٤)، وهذا يدل على التحسن الكبير في أدائه لاسيما في تحقيق الأرباح (يرجع هذا التحسن إلى عدة عوامل منها زيادة رأس المال في العام ٢٠٠٤، فضلاً عن الظروف التي كان يعاني منها البلد خلال العام ٢٠٠٣)، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٥: ٠.٢٣٧).

٢. **محور الزبون في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار:** إن نجاح أي مصرف في أداء أعماله وتحقيقه المركز التنافسي الجيد يتمثل بعلاقته بزبائنه من خلال الخدمات التي يقدمها لهم، فكلما كانت الخدمة المقدمة إليهم أفضل حقق ذلك رضاهم، ومن ثم كسب ولاءهم والاحتفاظ بهم، الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى زيادة استثمارهم واستقطاب الآخرين منهم (زبائن جدد)، والجدول (١٠) يوضح نتائج مؤشرات هذا المحور بالتفصيل:

**الجدول ١٠: نتائج مؤشرات محور الزبون في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| ت | مؤشر القياس | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | معادلة احتساب المؤشر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | **ربحية الزبون** | ٠.٠١٠ | ٠.٠٠٣ | ٠.٠٠١٦ | ٠.٠٠١ | الفائدة ÷ الودائع |
| ٢ | **النمو في الودائع** | ٠.٩٤٥ | ١.٨٢٧ | ٠.٧٠٢ | ٠.٢٤٧ | ودائع السنة الحالية - ودائع السنة السابقة ÷ ودائع السنة السابقة |
| ٣ | **اكتساب الزبون** | ٠.٢٤١ | ٠.٣١٤ | ٠.٣٨٢ | ٠.٤٦٥ | حسابات جديدة ÷ إجمالي الحسابات |
| ٤ | **نسبة الودائع** | ٠.٧٨٨ | ٠.٦٨٣ | ٠.٦١٧ | ٠.٦٨٠ | الودائع ÷ الموجودات |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (١٠) ما يأتي:
- مؤشر ربحية الزبون حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ٠.٠١٠)، وهذا يدل على مقدار المنافع التي يحصل عليها المودع، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٦: ٠.٠٠١).
- مؤشر النمو في الودائع حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٤: ١.٨٢٧)، وهذا يدل على قدرة المصرف على تحقيق الولاء لديهم، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٦: ٠.٢٤٧).

- مؤشر اكتساب الزبون حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٦: ٠.٤٦٥)، وهذا يدل على قدرة المصرف على اكتساب الزبائن الجدد، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٢٤١).
- مؤشر نسبة الودائع إلى الموجودات حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ٠.٧٨٨)، وهذا يدل على قدرة المصرف على حسن إدارة الودائع مقارنة بالاستخدامات المتاحة، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٥: ٠.٦١٧).

٣- محور العمليات الداخلية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار: يعكس هذا المحور طبيعة السياسات التي يتم التعويل عليها داخل المصرف من أجل تحقيق التمايز مع المصارف المنافسة أو التي يسعى إلى منافستها، والجدول (١١) يوضح نتائج مؤشرات هذا المحور بالتفصيل:

**الجدول ١١: نتائج مؤشرات محور العمليات الداخلية في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| ت | مؤشر القياس | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | معادلة احتساب المؤشر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | الإنتاجية | ١.٦٤٧ | ٣.٨٣٢ | ١.٠٩٠ | ١.٠٩٨ | المخرجات ÷ كلفة المدخلات |
| ٢ | إنتاجية العامل | ٠.٣٤٣ | ١.٢٣٥ | ٣.٦٣٧ | ٤.٠٤٥ | القيمة المضافة ÷ مجموع رواتب الموظفين |
| ٣ | مؤشر الكلفة | ٠.٨٥٧ | ٠.٢٩٣ | ٠.٤٣٠ | ٠.٤٦٤ | المصاريف ÷ الإيرادات |
| ٤ | زيادة ملاءمة الخدمات ويشتمل على: | | | | | إيراد الخدمة للسنة الحالية - إيراد الخدمة للسنة السابقة ÷ إيراد الخدمة للسنة السابقة |
| | **- إيراد التسليف** | ٠.٠٤١ | ١.٩٦١ | ٢.١٩٥ | ٠.٧٦٧ | |
| | **- عمولات الحوالات** | (٠.٠٦٥) | ١٣.٦١٣ | ٦.٣٣٣ | ٠.١٤٨ | |
| | **- إيراد خطابات الضمان** | ٠.٠١٢ | ٣.٨٦٢ | ٠.٩١٢ | ٠.٩٩٦ | |
| | **- عمولات مصرفية متنوعة** | (٠.١١٠) | ١.٠٠٢ | ٠.٩١٥ | (٠.١٥٤) | |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (١١) ما يأتي:

- مؤشر الإنتاجية حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٤: ٣.٨٣٢)، وهذا يدل على كفاءة المصرف في استخدام الموارد المتاحة، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٥: ١.٠٩٠).
- مؤشر إنتاجية العمل حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٦: ٤.٠٤٥)، وهذا يدل على كفاءة المصرف في استخدامه لعنصر العمل في تحقيق القيمة المضافة، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٣٤٣).
- مؤشر زيادة ملاءمة الخدمات الذي اشتمل على كل من (إيراد التسليف، عمولات الحوالات، إيراد خطابات الضمان، عمولات مصرفية متنوعة) وهو يمثل النمو في تلك الإيرادات.

٤. محور التعلم والنمو في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار: يعكس هذا المحور اتجاهات الإدارة التي تصب في تحسين وتطوير قدرات الموظفين في المصرف، والجدول (١٢) يوضح نتائج مؤشرات هذا المحور بالتفصيل:

**الجدول ١٢: نتائج مؤشرات محور التعلم والنمو في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| ت | مؤشر القياس | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | معادلة احتساب المؤشر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | **البحث والتطوير** | ٠.٠٠٢١ | ٠.٠٠٠٢٧ | ٠.٠٠٠٢ | ٠.٠٠٠١٩ | مصاريف البحث والتطوير ÷ صافي الربح |
| ٢ | **دافعية الانجاز** | ٠.٣٣٤ | ٠.١٢٨ | ٠.١٣٦ | ٠.١٣٥ | الرواتب والمنافع ÷ الإيرادات |
| ٣ | **الانتشار الجغرافي** | ٠.٥٠٠ | ٠.٣٣٣ | ٠.١٤٢ | ٠.٢٢٢ | الفروع السنوية الجديدة ÷ إجمالي الفروع |
| ٤ | **دوران العاملون** | ٠.٠٦٤ | ٠.٠٣٣ | ٠.٠١٩ | ٠.٠١٣ | عدد العاملين تاركي العمل ÷ العدد الإجمالي للعاملين |
| ٥ | **الدورات التدريبية** | ٠.٣٢٨ | ٠.٦٩١ | ٠.٥٦٤ | ٠.٥٤٣ | المشاركين في الدورات ÷ العدد الإجمالي للعاملين |
| ٦ | **العاملين في الخطوط الأمامية** | ٠.٢٥٠ | ٠.٣٣٣ | ٠.٣٧٥ | ٠.٣٤٠ | العاملين في الخطوط الأمامية ÷ العدد الإجمالي للعاملين المخولين بالعمل في الخطوط الأمامية |
| ٧ | **النمو في مصاريف التدريب** | ٠.١٧٦ | (١) | ١ | ١.١٥٩ | مصاريف السنة الحالية - مصاريف السنة السابقة ÷ مصاريف السنة السابقة |
| ٨ | **النمو في مصاريف البحث والتطوير** | ٠.٤٧٠ | ٢.٢٠٠ | (٠.١٨٧٥) | ٠.٣٨٤ | مصاريف السنة الحالية - مصاريف السنة السابقة ÷ مصاريف السنة السابقة |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (١٢) ما يأتي:

- مؤشر البحث والتطوير حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٠٢١)، وهذا يدل على قيام المصرف بإجراءات البحث والتطوير عن إمكانات الإبداع في العمل، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٦: ٠.٠٠٠١٩).
- مؤشر دافعية الانجاز حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ٠.٣٣٤)، وهذا يدل على دور عنصر العمل في دعم إيرادات المصرف، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٤: ٠.١٢٨).
- مؤشر الانتشار الجغرافي حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ٠.٥)، وهذا يدل على التوسعات التي يقوم بها المصرف بفتح الفروع الجديدة سنوياً، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٥: ٠.١٤٢).
- مؤشر دوران العاملين ويعكس مدى اقتناع العاملين بوظائفهم من جهة، وأسلوب تعامل الإدارة معهم من جهة أخرى، وقد حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٦٤)، وهذا يدل على ضعف الإدارة في تحقيق ولاء العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى ترك العمل، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٦: ٠.٠١٣)، وهذا يعكس قوة الإدارة في تحقيق ولائهم.

- مؤشر الدورات التدريبية ويعكس مدى حرص الإدارة على تحسين وزيادة قدرات العاملين في المصرف لتحقيق الإبداع والتميز، وقد حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٤: ٠.٦٩١)، وهذا يدل على توجهات المصرف في دعم إجراءات العمل من خلال رفع كفاءة أداء العاملين لديه، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٣٢٨).
- مؤشر العاملين في الخطوط الأمامية ويعكس مدى اهتمام الإدارة في تحسين إجراءات العمل ولاسيما ما يتعلق منها بتلبية رغبات الزبائن عن طريق تقديم الخدمات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق أعلى نسبة من رغباتهم، فالعاملون في الخطوط الأمامية لهم الاحتكاك المباشر مع زبائن المصرف، وهم الوسيلة التي توصل تلك الرغبات إلى الإدارة بأسرع ما يمكن، وقد حقق هذا المؤشر أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٥: ٠.٣٧٥)، وهذا يدل على كفاءة المصرف في تقديم الخدمة الجيدة لزبائنه، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٢٥٠).
- مؤشر النمو في مصاريف التدريب حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٦: ١.١٥٩)، وهذا يدل على دعم المصرف المستمر لرفع كفاءة أداء العاملين لديه،أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٤: -١)
- مؤشر النمو في مصاريف البحث والتطوير ويعكس مدى اهتمام إدارة المصرف بالبحث وفي تطوير العمل المصرفي، لأجل تقديم الخدمات المصرفية على الوجه الأكمل وبما يحقق إستراتيجية التمايز مع المصارف الأخرى، وقد حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٤: ٢.٢٠٠)، وهذا يدل على دعم المصرف المستمر لتحقيق الإبداع، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٥: -٠.١٨٧٥).

٥. محور رضا الأطراف الأخرى في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار: بهدف أعطاء صورة أكثر وضوحاً عن أداء المصرف، تم اقتراح هذا المحور (إلى جانب محاور بطاقات الأداء المتوازن الأربع) ليكون مقياساً لما يمكن أن يقدمه المصرف للأطراف الأخرى (خارج نطاق رضا المالكين والزبائن) وهم المجتمع والبنك المركزي، ولما يمكن أن يضيفه المصرف في دعم المجتمع، خصوصاً بعد تغير مفهوم المشروع المقبول اقتصادياً بمفهوم المشروع المقبول اجتماعياً، وظهور المستثمر الأخلاقي بدلاً من المستثمر الاقتصادي، ولغرض قياس هذا المحور تم تحديد مؤشرين هما نسبة التعيينات الجديدة وما تسهم به من القضاء على البطالة في المجتمع ومؤشر رضا البنك المركزي على المصرف، والجدول (١٣) يوضح نتائج مؤشرات هذا المحور بالتفصيل:

**الجدول ١٣: نتائج مؤشرات محور رضا الأطراف الأخرى في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار**

| ت | مؤشر القياس | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | معادلة احتساب المؤشر |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | **نسبة التعيينات الجديدة** | ٠.٣٥٣ | ٠.٣٠٢ | ٠.١٤٣ | ٠.٢٢٠ | الموظفون الجدد ÷ العدد الإجمالي للموظفين |
| ٢ | **رضا البنك المركزي ويشتمل على:** | | | | | مدى تحقيق النسب الموضوعة من قبل البنك |
| | **- مؤشر الودائع** | ٩.٥ | ٢.٥٥ | ٢.٢٣ | ٢.٥٢ | الودائع ÷ حقوق الملكية |
| | **- مؤشر الائتمان** | ٠.٠٩ | ٠.٢٦٧ | ٠.٣٤ | ٠.٣٧٤ | الائتمان ÷ الودائع |
| | **- مؤشر الاستثمار** | ٤.٢٦ | ٠.٢٩ | ٠.١٨٢ | ٠.١٨١ | الاستثمارات ÷ حقوق الملكية |
| | **- كفاية رأس المال** | ٠.٠٨٣ | ٠.٢٦٧٨ | ٠.٢٧٥٧ | ٠.٢٦٩٣ | حقوق الملكية ÷ الموجودات |
| | **- مؤشر السيولة** | ٠.٦٥١٥ | ٠.٧٧٥٦ | ٠.٧٩٥٨ | ٠.٧٩٠ | النقدية ÷ الودائع |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (١٣) ما يأتي:

- الدعم الاجتماعي أو مؤشر نسبة التعيينات حقق أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ٠.٣٥٣)، وهذا يدل على الدور الإيجابي للمصرف في القضاء على البطالة، أما أقل نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٥: ٠.١٤٣).
- رضا البنك المركزي: يلاحظ على المؤشرات التي تنطوي تحته أن مؤشر الودائع جاء متوافقاً مع شرط البنك المركزي، إذ لم يكن هناك تجاوز لما حدد من قبله والبالغ ١٦ ضعفاً، فكان أعلى مستوى له في العام (٢٠٠٣: ٩.٥ مرة)، أما أدنى مستوى له فكان في العام (٢٠٠٥: ٢.٢٣ مرة)، أما مؤشر الائتمان فجاء أيضاً متوافقاً مع شرط البنك المركزي، إذ لم يزد الائتمان الممنوح عن ٧٠% من الودائع، وكان أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٦: ٠.٣٧٤)، أما أدنى مستوى له فكان في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٩)، في حين يلاحظ على مؤشر الاستثمارات تدني نسبته بصورة تدريجية، فكان أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٣: ٤.٢٦)، أما أدنى نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٦: ٠.١٨١)، وعندها أي عند هذه النسبة ابتعد المصرف عن معيار البنك المركزي بسبب انخفاض الاستثمارات عن ٢٥% من حقوق الملكية، أما كفاية رأس المال فجاء متوافقاً مع شرط البنك المركزي، إذ لم يكن هناك انخفاض للنسبة المحددة من قبله والبالغة ١٢% عدا في العام (٢٠٠٣: ٠.٠٨٣)، وهي تمثل أدنى نسبة، أما الأعلى فكانت في العام (٢٠٠٥: ٠.٢٧٥٧)، ومؤشر السيولة هو الآخر جاء متوافقاً مع شرط البنك المركزي، إذ لم ينخفض النقد عن ٣٠% من الودائع، وكانت أعلى نسبة له في العام (٢٠٠٥: ٠.٧٩٥٨)، أما أدنى نسبة له فكانت في العام (٢٠٠٣: ٠.٦٥١٥).

**الخطوة الثالثة: تحليل الأسس المعتمدة في تقويم الأداء**

لغرض القيام بهذه الخطوة تم الاعتماد على المعايير المتبناة من قبل الباحثين واستشارات الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال، وذلك بوصفه أساساً لتوزيع الدرجات التقويمية لبعض المقاييس في بطاقات الأداء المتوازن. فيما تم الاعتماد على النتائج الفعلية المتوصل إليها، وحصرها بوصفها أساساً لتوزيع الدرجات التقويمية لباقي المقاييس، لعدم وجود معيار أداء مستهدف لها، فأخذ متوسط الحدود العليا والدنيا* لتلك النتائج أساساً لتحديد الدرجات التقويمية لسنوات الدراسة، ومن ثم توزيعها (أي الدرجات) لكل مقياس من مقاييس بطاقات الأداء المتوازن، وتحديد مستويات النسب الخاصة بهذه المقاييس وبحسب فئات توزيعات الدرجات، والملحق (١) من البحث يوضح ذلك بالتفصيل. وبعد الانتهاء من عملية تحديد النسب المعتمدة في توزيع الدرجات التقويمية، يوضح الجدول (١٤) قياس درجات بطاقات الأداء المتوازن بحسب سنوات الدراسة في المصرف:

**الجدول ١٤: توزيع الدرجات النهائية المقابلة لمقاييس بطاقات الأداء المتوازن**

| | المقياس | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ |
|---|---|---|---|---|---|
| المالي | مضاعف الملكية | ٥ | ٢ | ٢ | ٢ |
| | العائد على الموجودات | ١ | ٥ | ٢ | ٤ |
| | هامش الدخل | ١ | ٥ | ٣ | ٣ |
| | العائد على حقوق الملكية | ١ | ٥ | ١ | ٤ |
| | التوازن في الاستخدام | ١ | ١ | ٢ | ٣ |
| | نمو الأرباح | ٣ | ٥ | ١ | ٢ |

* تم التوصل إلى المتوسط المذكور في الملحق (١) من المعادلة أدناه: (الهيتي، ٢٠٠٤: ٤٠)

متوسط الحدود العليا والدنيا للنتائج الفعلية = (الحد الأعلى – الحد الأدنى) + ١ / عدد الفئات

| | المقياس | ٢٠٠٣ | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ |
|---|---|---|---|---|---|
| **الإجمالي** | | ١٢ | ٢٣ | ١١ | ١٨ |
| **الزبائن** | ربحية الزبون | ٥ | ٣ | ٢ | ١ |
| | النمو في الودائع | ٤ | ٥ | ٣ | ١ |
| | اكتساب الزبون | ١ | ٢ | ٣ | ٥ |
| | نسبة الودائع إلى الموجودات | ٥ | ٤ | ١ | ٤ |
| **الإجمالي** | | ١٥ | ١٤ | ٩ | ١١ |
| **العمليات** | الإنتاجية | ٢ | ٥ | ١ | ١ |
| | إنتاجية العمل | ١ | ١ | ٣ | ٤ |
| | مؤشر الكلفة | ٤ | ١ | ٢ | ٢ |
| | زيادة ملاءمة الخدمات: | | | | |
| | - إيراد التسليف | ١ | ٢ | ٢ | ١.٥ |
| | - عمولات الحوالات | ٠.٥ | ٢ | ٢ | ١ |
| | - إيراد خطابات الضمان | ٠.٥ | ٢ | ١.٥ | ١.٥ |
| | - عمولات مصرفية متنوعة | ٠.٥ | ٢ | ١.٥ | ٠.٥ |
| **الإجمالي** | | ٩.٥ | ١٥ | ١٣ | ١١.٥ |
| **النمو والتعلم** | البحث والتطوير | ٣ | ١ | ١ | ١ |
| | دافعية الانجاز | ٢ | ١ | ١ | ١ |
| | الانتشار الجغرافي | ٣ | ٢ | ١ | ١ |
| | دوران العاملين | ١ | ٢ | ٣ | ٣ |
| | الدورات التدريبية | ٠.٥ | ٢ | ١.٥ | ١.٥ |
| | العاملون في الخطوط الأمامية | ٠.٥ | ١ | ٢ | ١ |
| | النمو في مصاريف التدريب | ١ | ٠.٥ | ٢ | ٢ |
| | النمو في مصاريف البحث والتطوير | ١ | ٢ | ٠.٥ | ١ |
| **الإجمالي** | | ١٢ | ١١.٥ | ١٢ | ١١.٥ |
| **رضا الأطراف الأخرى** | نسبة التعيينات الجديدة | ٥ | ٤ | ١ | ٢ |
| | رضا البنك المركزي: | | | | |
| | - مؤشر الودائع | ١ | ١ | ١ | ١ |
| | - مؤشر الائتمان | ١ | ١ | ١ | ١ |
| | - مؤشر الاستثمارات | ١ | ١ | ٠ | ٠ |
| | - كفاية رأس المال | ٠ | ١ | ١ | ١ |
| | - مؤشر السيولة | ١ | ١ | ١ | ١ |
| **الإجمالي** | | ٩ | ٩ | ٥ | ٦ |
| **إجمالي المحاور** | | **٥٧.٥** | **٧٢.٥** | **٥٠** | **٥٨** |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على كل من نتائج مؤشرات بطاقات الأداء المتوازن والملحق ١.

---

وبعد تحديد الدرجات التقويمية النهائية للمصرف، يمكن ترتيب السنوات التي تم قياسها كما في الجدول (١٥) الآتي:

**الجدول ١٥: ترتيب السنوات بحسب درجات التقويم النهائية**

| السنة | الترتيب | الدرجات المتحصل عليها |
|---|---|---|
| ٢٠٠٤ | ١ | ٧٢.٥ |
| ٢٠٠٦ | ٢ | ٥٨ |
| ٢٠٠٣ | ٣ | ٥٧.٥ |
| ٢٠٠٥ | ٤ | ٥٠ |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

وبذلك يمكن تحديد طبيعة مستويات الأداء لتلك السنوات بحسب المعايير المبينة في الجدول (١٦) الأتي:

**الجدول ١٦: طبيعة مستويات الأداء**

| إجمالي الدرجات التقويمية | طبيعة الأداء | طبيعة التوجهات والاحتياجات |
|---|---|---|
| **أقل من ٥٠** | ضعيف | يحتاج الأداء إلى تعديلات جذرية |
| **من ٥٠ إلى أقل من ٦٠** | مقبول | يحتاج الأداء إلى تحسينات بدرجة عالية |
| **من ٦٠ إلى أقل من ٧٠** | متوسط | يحتاج الأداء إلى تحسينات طفيفة |
| **من ٧٠ إلى أقل من ٨٠** | جيد | يحتاج الأداء إلى الرقابة المستمرة |
| **من ٨٠ إلى أقل من ٩٠** | جيد جداً | يحتاج الأداء إلى الدعم والتحفيز |
| **من ٩٠ - ١٠٠** | ممتاز | |

**المصدر:** (الزبيدي، ٢٠٠٥، ١١٦).

## استخدام المقارنة المرجعية في تقويم الأداء بحسب نتائج بطاقات الأداء المتوازن

يمكن استخدام المقارنة المرجعية في تقويم أداء مصرف الموصل بحسب النتائج التي تم التوصل إليها من بطاقات الأداء المتوازن وذلك من خلال:

**١. اعتماد السنة ذات الأعلى درجة لتكون أساساً للمقارنة**

عند النظر إلى الدرجات التقويمية والنتائج النهائية لبطاقات الأداء المتوازن لمصرف الموصل وبحسب السنوات، يتبين أن سنة ٢٠٠٤ هي صاحبة أعلى درجة، عليه يمكن اعتمادها سنة أساس للمقارنة مع السنوات الأخرى، ومن ثم التخطيط لتحسين الأداء المستقبلي له (أي للمصرف) من خلال التركيز على النتائج الإيجابية التي تفوقت بها هذه السنة، وبالأخص في المحور المالي ومحور العمليات الداخلية الذي دعم بشكل كبير عمليات تحسين الأداء، فضلاً عن محور رضا الأطراف الأخرى، نظراً للدعم الاجتماعي الذي قدمه بتوفير التعيينات، وكذلك تحقيق رضا البنك المركزي.

**٢. المقارنة مع المصارف الأخرى**

لتوحيد أساس المقارنة بين المصرفين (الموصل والشرق الأوسط)، تم اختيار الوسط الحسابي لأغلب مؤشرات المحاور في بطاقات الأداء المتوازن، واحتسابها وتطبيقها في مصرف الشرق الأوسط ولسنوات الدراسة نفسها (٢٠٠٣-٢٠٠٦)، والجدول (١٧) يوضح مجال المقارنة بينهما:

**الجدول ١٧: الوسط الحسابي لمؤشرات المقارنة لمحاور بطاقات الأداء المتوازن لمصرف الموصل مع مصرف الشرق الأوسط**

| ت | مقاييس بطاقات الأداء المتوازن | المصرف | |
|---|---|---|---|
| | | الموصل | الشرق الأوسط |
| ١ | المحور المالي | | |
| | * العائد على الموجودات | ٠.٠٢١٢٥ | ٠.٠٢٤١٥ |
| | * مضاعف الملكية | ٥.٧٨ | ١٠.٧٢ |
| | * هامش الدخل | ٠.٤٤ | ٠.٤٨٦ |
| | * العائد على حقوق الملكية | ٠.٠٨٧ | ٠.٢٧ |
| | * التوازن في الاستخدام | ٠.٢٦٧ | ٠.١٧٢ |
| ٢ | محور الزبون | | |
| | * نسبة الودائع إلى الموجودات | ٠.٧ | ٠.٨ |
| | * ربحية الزبون | ٠.٠٠٣٧٥ | ٠.٠١٢٥ |
| | * اكتساب الزبون | ٠.٣٥٠٥ | ٠.٤٦٥٥ |
| | * النمو في الودائع | ٠.٢٤٧ | ٠.٧٣٤ |
| ٣ | محور العمليات الداخلية | | |
| | * الإنتاجية | ١.٩١٦٧٥ | ٧.٣٨٦ |
| | * مؤشر الكلفة | ٠.٥١١ | ٠.٢٩٤٧٥ |
| | * إنتاجية العمل | ٢.٣١٥ | ٢٠.٧٦٨٢٥ |
| ٤ | محور التعلم والنمو | | |
| | * البحث والتطوير | ٠.٠٠٠٦٩ | ٠.٠٤٤٢٥ |
| | * دافعية الانجاز | ٠.١٨٣٢٥ | ٠.٢١٨٧٥ |
| | * الانتشار الجغرافي | ٠.٢٩٩٢٥ | ٠.١٤٩٧٥ |
| ٥ | محور الأطراف الأخرى | | |
| | * نسبة التعيينات الجديدة | ٠.٢٥٤ | ٠.١٩ |
| | * رضا البنك المركزي: | | |
| | - مؤشر الودائع | محقق لمعيار البنك | محقق لمعيار البنك |
| | - مؤشر الائتمان | محقق لمعيار البنك | محقق لمعيار البنك |
| | - مؤشر الاستثمار | محقق لمعيار البنك | محقق لمعيار البنك |
| | - كفاية رأس المال | محقق لمعيار البنك | غير محقق لمعيار البنك |
| | - مؤشر السيولة | محقق لمعيار البنك | محقق لمعيار البنك |

**المصدر:** الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (١٧) أن مصرف الشرق الأوسط قد حقق التميز في عدة مؤشرات (١٣ مؤشر من ١٧) بالمقارنة مع مصرف الموصل، وظهر هذا جلياً في المحور المالي ومحور الزبون بالكامل، وفي (الإنتاجية، وإنتاجية العمل) ضمن محور العمليات الداخلية، وفي (البحث والتطوير، ودافعية الانجاز) ضمن محور التعلم والنمو، عليه يمكن اعتماد هذه المؤشرات أساساً للمقارنة المرجعية بالنسبة لمصرف الموصل من أجل التخطيط لتقويم أدائه المستقبلي.

**نخلص مما تقدم أن فلسفة المقارنة المرجعية سواءٌ أكانت باعتماد معيار أساس أو منافس متفوق، تمثل الشكل المعاصر لوضع المعايير المنطقية والواقعية التطبيق، فهي تستخدم لتقويم الأداء، وتعد تطوراً لما بعد معايير الأداء التقليدية، وتوسع من مدى**

**الرؤية أمام المصرف، فتعمل على تقديم الأهداف التي تستخدم لتحفيز وتحريك روح التحدي لإدارته ودفعها إلى تحقيقها بوصفها أهدافاً تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية. ولقد تم التوصل من استخدام المقارنة المرجعية باعتماد النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن وعلى وفق (سنة أساس ومنافس متفوق) في تقويم أداء مصرف الموصل للتنمية والاستثمار إلى مجموعة من النتائج والمؤشرات المالية وغير المالية التي تمكنه من تحديد أدائه من جهة، ومن ثم تقويم هذا الأداء بناءً على تلك المؤشرات التي يمكن أن تكون هدفاً ومعياراً يسعى له لتحقيق التميز عن غيره من المصارف من جهة أخرى.**

وتتميز مسألة اعتماد أكثر من طريقة في عملية التقويم ببيان:

١. أثر المؤشرات غير المالية على الأداء المالي للمصرف، ففي ظل استخدام النسب المالية كانت سنة الأساس المعتمد في المقارنة المرجعية ٢٠٠٦، في حين مع بطاقات الأداء المتوازن كانت سنة الأساس ٢٠٠٤، وهذا يعطي تقويماً أكثر منطقية وموضوعية.
٢. أكثر من جانب للأداء المصرفي مقارنةً مع المصارف الأخرى، ففي ظل استخدام النسب المالية توضحت سياسة التحفظ المبالغ به من قبل المصرف عينة البحث، وأدى ذلك بالنتيجة إلى فقدانه للكثير من العوائد التي ظهرت مستغلة في المصرف المقارن معه (مصرف الشرق الأوسط) الذي وازن بين العائد والمخاطرة، أما في ظل بطاقات الأداء المتوازن، فتبين عند إجراء المقارنة المرجعية للمصرف مع مصرف الشرق الأوسط تفوق الأخير وتميزه في العديد من المؤشرات المالية وغير المالية.
٣. إمكانية إجراء المقارنة من دون التوقف فيها على أداء الأطراف الخارجية فقط أو الإجراءات الداخلية فقط في تقويم الأداء.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

خلص البحث إلى جملة من الاستنتاجات النظرية والعملية هي:

١. تتيح عملية تقويم الأداء لإدارة الوحدات (ومنها المصارف) إعادة صياغة أهدافها الإستراتيجية وكيفية تنفيذها بما يضمن تحسين أدائها وتحقيق النجاح.
٢. لقد حقق مصرف الشرق الأوسط التفوق والتميز على مصرف الموصل في مؤشرات النشاط والربحية، وهذا يدل على توجهاته في تحقيق أعلى العوائد على حساب المخاطرة، في حين كان لمصرف الموصل الأفضلية في نسب السيولة والملاءة، وهذا يدل على تحفظه وتمسكه بجانب الأمان والتحفظ المبالغ فيه والابتعاد عن المخاطرة، فانعكس ذلك على أدائه المالي في تحقيق العوائد.
٣. في ظل بطاقات الأداء المتوازن وعند إجراء المقارنة المرجعية لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار مع مصرف الشرق الأوسط، تبين تفوق وتميز الأخير على مصرف الموصل في العديد من المؤشرات المالية وغير المالية.
٤. ليس لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار نظام لتقويم الأداء يعكس بشكل مستمر ما تنفذه المنظمة المصرفية من نجاح أو تلكؤ في شتى المجالات، كما ليس له معايير مستهدفة تعكس الأداء المثالي الذي يسعى إليه، ونظام معلومات يعول عليه في أداء وظائفه.
٥. أدى تقويم الأداء باعتماد فلسفة المقارنة المرجعية إلى إظهار أغلب أماكن الإخفاقات في أداء وعمل مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، والتي تم الكشف عنها باستخدام أداتي المقارنة (النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن).

٦. يساعد استخدام فلسفة المقارنة المرجعية في رسم الاستراتيجيات المنافسة واللازمة للتميز ولتحسين الأداء، وتزداد فرص نجاح هذه الاستراتيجيات باعتماد المؤشرات المالية وغير المالية عند المقارنة.
٧. يتمثل نجاح أي مصرف في أداء عمله وتحقيقه المركز التنافسي الجيد مقارنةً مع المصارف الأخرى بالعلاقة مع زبائنه المتمثلة بالخدمات التي يقدمها لهم، فكلما كانت الخدمات المقدمة أفضل حقق ذلك رضاهم وكسب ولائهم والاحتفاظ بهم، فيؤدي ذلك بالنتيجة إلى زيادة استثماراتهم فيه، فضلاً عن استقطاب الآخرين منهم (الزبائن الجدد).
٨. إن ما ميز اعتماد أكثر من مدخل في إجراء المقارنة المرجعية هو عدم توقف هذه المقارنة على أداء الأطراف الخارجية مع عدم التوقف أيضاً على الإجراءات الداخلية فقط في تقويم الأداء.
٩. تضيف تقنية بطاقات الأداء المتوازن بعداً استراتيجياً للرقابة الإدارية من خلال تركيزها على الأداء المالي وغير المالي، وانطلاقها من الاهتمام بالعاملين وإمكانية تطوير أدائهم، ليسهم ذلك في زيادة كفاءة العمليات الداخلية في المصرف فيحقق رضا الزبائن والملاك، وينعكس ذلك بالإيجاب في تحسين نظرة كافة الأطراف ذات العلاقة بأدائه.
١٠. هناك حاجة إلى قاعدة بيانات معرفية تمكن من فرز وتحديد العناصر المؤثرة في بطاقات الأداء المتوازن بعد دعمها بالأبعاد الاجتماعية، لما لها من دور فاعل في تقويم الأداء المصرفي.
١١. يعد الأنموذج المتوازن لقياس الأداء أداة يتم تصميمها بناءً على رؤية وإستراتيجية كل وحدة على حدة، فمحتوى ومكونات عناصر هذا الأنموذج لقياس وتقييم الأداء تختلف من وحدة إلى أخرى، ومن مجال إلى آخر.
١٢. تفتقر مداخل تقويم الأداء التقليدية المعمول بها حالياً في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار إلى إمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية، بسبب التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية، عليه كان لابد من اعتماد فلسفة المقارنة المرجعية في تقويم الأداء باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية، إلى جانب أسلوب النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن، ليصب ذلك ويعزز من عمليات التقويم من جهة، وللخروج عن النطاق الضيق للمقارنات الداخلية بغية الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر وضوحاً وموضوعية.
١٣. لقد حقق مصرف الشرق الأوسط التفوق والتميز في عدة مؤشرات (١٣ مؤشر من ١٧) بالمقارنة مع مصرف الموصل، وظهر هذا في المحور المالي ومحور الزبون بالكامل، وفي الإنتاجية وإنتاجية العمل ضمن محور العمليات الداخلية، وفي البحث والتطوير ودافعية الانجاز ضمن محور التعلم والنمو، عليه يمكن اعتماد هذه المؤشرات أساساً للمقارنة المرجعية بالنسبة لمصرف الموصل لأجل التخطيط لتقويم أدائه المستقبلي.

**ثانياً- التوصيات**

أما أهم التوصيات التي يمكن أن يقدمها البحث فهي:

١. ضرورة وضع إجراءات لتقويم الأداء تأخذ بنظر الاعتبار كافة المؤشرات المالية وغير المالية، فضلاً عن فتح مجال التقويم ليتجاوز القياس الداخلي والمقارنة مع سنوات سابقة، وليشمل هذا التقويم أيضاً مقارنة أداء المصرف مع مصارف أخرى ضمن القطاع نفسه.
٢. ضرورة العمل على إنشاء نظام معلومات محاسبي كفء يدعم عملية تقويم الأداء وتوجيه إدارة المصرف نحو التحسين والتميز.

٣. ضرورة قيام المصرف ببذل المزيد من الاهتمام بالعاملين لديه بإجراء الدورات التدريبية لهم وبشكلٍ مستمر وزرع روح الإبداع عندهم، عن طريق توسيع مجال الإنفاق على الأبحاث ومجالات التطوير فيه (أي في المصرف) وفي الخدمات المؤداة من قبله.
٤. ضرورة تعامل إدارة المصرف مع مسألة مقاومة التغيير، فالكثير من المديرين لهم التحفظ على تطبيق الأنموذج المتوازن لقياس الأداء، فهو في نظرهم يمثل تهديداً لهم كونه يكشف قراراتهم غير الفعالة، الأمر الذي قد يحرمهم ويحول دون المزايا التي يحصلون عليها.
٥. ضرورة توفير الكفاءات القادرة على التحليل طبقاً لأدوات التحليل المناسبة لبطاقات الأداء المتوازن المدعمة بتحقيق رضا الأطرف الأخرى (البعد الاجتماعي) ورضا البنك المركزي.
٦. ضرورة اعتماد المصرف عينة البحث عند تقويم الأداء المالي باستخدام المقارنة المرجعية على أكثر من طريقة لتنفيذها كـ (النسب المالية وبطاقات الأداء المتوازن) وعلى وفق (سنة أساس ومنافس متفوق)، بغية الوصول إلى نتائج تمكنه من تحديد أدائه من جهة، ومن ثم تقويم هذا الأداء بناءً على المؤشرات المالية وغير المالية التي يمكن أن تكون هدفاً ومعياراً يسعى له لتحقيق التميز عن غيره من جهة أخرى.
٧. حث الباحثين باتجاه اختبار مدى أهمية إضافة محور لبطاقات الأداء المتوازن يتعلق برضا الأطراف الأخرى عن المصرف، واختبار مدى تكامل مقاييسه مع مقاييس المحاور الأربعة الأخرى، ولاسيما أن تحقيق المصرف لأهدافه الاجتماعية باتت أهميتها بمستوى أهمية تحقيق الأهداف الاقتصادية (خصوصاً بعد تغير مفهوم المشروع المقبول اقتصادياً بمفهوم المشروع المقبول اجتماعياً، وظهور المستثمر الأخلاقي بدلاً من المستثمر الاقتصادي)، فضلاً عن تحقيق رضا البنك المركزي بوصفه الجهة الرقابية عن عمل المصارف الأهلية.
٨. ضرورة نشر الوعي بين الموظفين نحو تحسين أدائهم وربطه بالمقاييس ومستويات الأداء المطلوبة.

## المصادر

### أولاً- المصادر باللغة العربية


١. أحمد محمود جلال، الكسار طلال، (٢٠٠٩)، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات "الفشل المالي"، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، عمان.
٢. البكري، سونيا محمد، (٢٠٠٠)، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
٣. بن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري، (٢٠٠٥)، لسان العرب، ط١، دار المعارف، بيروت.
٤. البنك المركزي العراقي، المديرية العامة لمراقبة الصيرفة، قسم التدقيق المكتبي، نشاط المصارف الأهلية.
٥. التقرير السنوي لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، للأعوام ٢٠٠٢ – ٢٠٠٦.
٦. التقرير السنوي لمصرف الموصل للتنمية والاستثمار، للأعوام ٢٠٠٢ – ٢٠٠٦.
٧. توفيق، علي حسام الدين، (٢٠٠٩)، تقويم أداء فروع المصارف الخارجية باستخدام BSc، دبلوم محاسب قانوني، غير منشورة، المعهد العربي للمحاسبة والتدقيق، العراق.

٨. جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٨)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد ٢، المجلد ١١، عمان، الأردن.
٩. الحبيطي قاسم محسن، يحيى زياد هاشم، (٢٠٠٢)، تحليل ومناقشة القوائم المالية، ط ١، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل.
١٠. الحداد هيفاء سعيد، علي مقبل علي أحمد، (٢٠٠٥)، تقويم كفاءة الأداء المالي باستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٨٠، المجلد ٢٧، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١١. حسبو، هشام أحمد، (١٩٩٤)، النسب المالية للإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
١٢. الحسن، أسماء رشيد علي، (٢٠٠٩)، استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء، دبلوم محاسب قانوني،غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية،بغداد.
١٣. حسين، أحمد حسين علي، (٢٠٠٣)، المحاسبة الإدارية المتقدمة، ط ٣، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٤. الحيالي، أنفال صابر شريف، (٢٠٠٨)، متطلبات اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية من المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٥. داود، أحمد عدنان سليمان، (٢٠١٠)، تقويم الأداء المالي باستخدام الحاسوب، دبلوم محاسب قانوني، غير منشورة، المعهد العربي للمحاسبة والتدقيق، العراق.
١٦. دليل الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، سوق العراق للأوراق المالية، الإصدار الثاني، ٢٠٠٨.
١٧. رمضان زياد، جودة محفوظ، (٢٠٠٣)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٨. الزبيدي، علاء محمد عبيد، (٢٠٠٥)، دور المعلومات المحاسبية في تقويم ستراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٩. سلمان، علاء جاسم، (٢٠٠٣)، دور معلومات إدارة الكلفة الستراتيجية في تقويم الأداء، أطروحة دكتوراه في المحاسبة،غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٢٠. عبيد، عبدالسلام إبراهيم، (٢٠٠٩)، تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSc)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد ١، المجلد ١١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
٢١. العزاوي، محمد عبدالوهاب، (٢٠٠٢)، نظام تقويم أداء المصارف التجارية باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة، مجلة الرشيد المعرفي، مصرف الرشيد، العدد ٥، السنة الثالثة، العراق.
٢٢. عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط ١، دار وائل للنشر، عمان.
٢٣. علاوي، خضير مجيد، (٢٠٠٩)، تقويم أداء مراكز المسؤولية باستعمال الأنشطة، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٤. عوجه، أزهار مراد، (٢٠١٠)، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق القيمة المستدامة للمنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٢٥. غانم، فتح الله، (٢٠٠٩)، بطاقة التصويب المتوازنة وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء، المؤتمر العلمي الثالث، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
٢٦. القزاز إسماعيل إبراهيم، الحديثي رامي حكمت، كوريل عادل عبدالملك، (٢٠٠٩)، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٢٧. كيبلة،سارة عصام، (٢٠١٠)، تقويم فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية باستعمال تقنية المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير في المحاسبة،غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد.

٢٨. لطفي، أمين السيد أحمد، (٢٠٠٦)، التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
٢٩. محمد، أثمار عبدالرزاق، (٢٠٠٨)، انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في إدارة الإعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٣٠. النعيمي، نادية شاكر حسين، (٢٠٠٧)، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، رسالة ماجستير في المحاسبة، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣١. الهيتي، صلاح الدين حسين، (٢٠٠٤)، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٣٢. الوطبان، حسين بن عبدالله، (٢٠٠١)، معجم مصطلحات الصناعة والأعمال، ط١، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

## ثانياً- المصادر باللغة الاجنبية

1. Drury, Colin, (2008), Management and Cost Accounting, 5th ed., Thomson. U.S.A,
2. Hansen Don R & Mowen, Maryanne M.,(2003) ,Management Accounting, 6th ed ,South-Western, a division of Thomson Learning U.S.A.
3. Hilton Ronald W., (2008), Managerial Accounting, 7th .ed. McGraw – Hill Companies, Inc., New York, U.S.A.

## ثالثاً- الإنترنت

1. http//perso.wanadow.
٢. حسين، زينب أحمد عزيز، نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح): www. Arado.org.eg
٣. عبدالمنعم، هيثم أحمد حسين، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات: www. Arado.org.eg