مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: تقييم الأداء المصرفي باستخدام أنموذج منشور الأداء: دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار
اسم الكاتب: زهراء احمد خليل، أ.م. ليث نعمان حسون
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3704
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 00:23 +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.

Research Paper

The role of the performance prism in evaluating banking performance
An applied study at the Middle East Bank

Zahraa Ahmed Khaleel [1] ،**Layth Noman Hassoun**[2]
College of Administration and EconomicsTikrit University
Corresponding author: Zahraa Ahmed Khaleel. College of Administration and EconomicsTikrit University, Layth522@tu.edu.iq.

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 130
June 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Khaleel, Zahraa Ahmed, Hassoun, Layth Noman (2021). "The role of the performance prism in evaluating banking performance". ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*130*), 179 -203, https://doi.org/ 10.33899/tanra.2020.128029.1044

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2020.128029.1044

Article History: *Received*: 16/8/2020; *Revised*: 6/9/2020; *Accepted*: 22/9/2020; *Published*: 1/6/2021.

Abstract
The research aims to shed light on the performance prism model and its role in evaluating performance in institutions, and the problem of the research lies in whether it is suitable for evaluating banking performance, and the research dealt with targeting one of the banks, the Middle East Investment Bank, to be a sample for research by analyzing the private financial data found in The annual reports of the bank for the period from (2010-2017), and one of the most important findings of the research is that the performance publication is an appropriate model for measuring performance, as it helped in translating and implementing strategic objectives due to its involvement of all stakeholders (shareholders, suppliers, employees, customers, and others). The results of the evaluation are that there is a weakness in the financial and non-financial ratios of the bank, as it was noticed that there is fluctuation in the activity and that the performance is weak, The study recommended searching for the causes of low performance, identifying weaknesses and trying to address them, and working on the proper construction of the foundations of performance evaluation by relying on comprehensive, integrated and interrelated indicators of financial and non-financial performance indicators that meet the needs of all multiple stakeholders

Keywords
Prism Financial performance, Stakeholder Satisfaction, Middle East Bank..

ورقة بحثية

تقييم الأداء المصرفي باستخدام أنموذج منشور الأداء دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار

الباحثة زهراء احمد خليل [١]؛ أ.م. ليث نعمان حسون [٢]

[1&2] جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد

المؤلف المراسل الباحثة زهراءاحمد خليل، جامعة تكريت ، كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق Layth522@tu.edu.iq.

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2020.128029.1044

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢٠/٨/١٦؛ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢٠/٩/٦؛ *القبول:* ٢٠٢٠/٩/٢٢؛ *النشر:* ٢٠٢١/٦/١.

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء على أنموذج منشور الأداء وبيان دوره في تقييم الأداء في المؤسسات، وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الآتي هل يعد أنموذج منشور الأداء مناسبًا لتقييم الأداء المصرفي، وتناول البحث استهداف أحد المصارف وهو مصرف الشرق الأوسط للاستثمار ليكون عينة للبحث من خلال تحليل البيانات المالية الخاصة والموجودة في التقارير السنوية للمصرف وللفترة من عام (٢٠١٠- ٢٠١٧)، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن منشور الأداء أنموذج ملائم لقياس الأداء، إذ ساعد في ترجمة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية بسبب إشراكه جميع عناصر أصحاب المصالح (المساهمين والموردين والموظفين والعملاء وغيرهم)، وتبين من نتائج التقييم أن هنالك ضعفًا في النسب المالية وغير المالية الخاصة بالمصرف، إذ لوحظ هنالك تذبذب بالنشاط، وأن الأداء ضعيف، وأوصت الدراسة إلى البحث عن أسباب انخفاض الأداء وتحديد مواطن الضعف ومحاولة معالجتها، والعمل على البناء السليم لأسس تقييم الأداء، وذلك بالاعتماد على مؤشرات شاملة ومتكاملة ومترابطة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والتي تلبي احتياجات جميع أصحاب المصالح المتعددين.

الكلمات الرئيسة

منشور الأداء المالي، رضا أصحاب المصالح، مصرف الشرق الأوسط

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٠)، العدد (١٣٠)،
حزيران ٢٠٢١

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: .خليل،زهراء احمد،حسون،ليث نعمان(٢٠٢١). " تقييم الأداء المصرفي باستخدام أنموذج منشور الأداء ". ***تنمية الرافدين***، ٤٠ (١٣٠)، 179-203،
https://doi.org/10.33899/tanra.2020.128029.1044

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

يعد منشور الأداء أحد نماذج المحاسبة الإدارية الحديثة هدفها تقييم أداء المؤسسة، إذ ظهر هذا الأنموذج بسبب ظهور الانتقادات في المقاييس التقليدية لكونها تحوي على مؤشرات غير دقيقة، ولا تقدم نظرة ثاقبة عن كيفية تحسين الأداء، ونتيجة لذلك ظهرت النماذج الحديثة في التقييم، ومنشور الأداء يعد من هذه النماذج التي غطت هذه الانتقادات، إذ يقوم بتحسين الأداء من خلال أبعاده الخمسة، ويعطي صورة متوازنة عن الأداء ويربط الأداء باحتياجات أصحاب المصالح.

مشكلة البحث

تواجه المصارف تحديات عديدة في ظل الظروف المحيطة بها، لاعتمادها على المقاييس المالية فقط والتي لا تلبي احتياجات جميع أصحاب المصالح، مما استوجب إحداث تطوير لتلك المقاييس، ومن هذا المنطلق سنقوم باستخدام منشور الأداء، ويمكن تأطير مشكلة الدراسة بالتساؤل:

"هل أنموذج منشور الأداء يقيس الأداء المصرفي بدقة ووضوح؟ وهل يساعد المصارف على تحديد نقاط الضعف في أدائها وتجنبها؟".

فرضية البحث

تم وضع الفرضيات الآتية جوابًا على المشكلة وعلى النحو الآتي:

١- بُعد رضا أصحاب المصالح يعمل على تقييم الأداء المصرفي.

٢- بُعد الاستراتيجيات يعمل على تقييم الأداء المصرفي.

٣- بُعد العمليات يعمل على تقييم الأداء المصرفي.

٤- بُعد القدرات يعمل على تقييم الأداء المصرفي.

بُعد مساهمة أصحاب المصالح يعمل على تقييم الأداء المصرفي

أهمية البحث

إن استخدام منشور الأداء في التقييم سيسهم في اتخاذ قرارات صحيحة يمكن من خلالها معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة التي من شأنها تحسين تقييم الأداء في المصارف.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى التعريف بمنشور الأداء بوصفه أحد النماذج الحديثة في تقييم الأداء للمصارف وما له من نتائج إيجابية في تفعيل عملية تقييم الأداء المصرفي.

الحدود المكانية والزمانية للبحث

تم استخدام التقارير المالية السنوية والمفصح عنها في السوق المالية، إذ اقتصرت حدود البحث على مصرف الشرق الأوسط للاستثمار وللفترة (٢٠١٠- ٢٠١٧).

منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وتم استقراء الأدبيات العلمية من مجلات عربية وأجنبية لبناء الجانب النظري، وتم جمع البيانات من القوائم المالية لمصرف الشرق الأوسط المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية، إذ تم تحديد أبعاد المنشور ووضع الدرجات التقويمية لكل بُعد من تلك الأبعاد وبحسب الأهمية النسبية للبُعد وحسب آراء الأكاديميين المتخصصين.

الدراسات السابقة

١. دراسة **(Cuganesan, 2006)** بعنوان:

(Reporting organisational performance in managing human resource).

(الإبلاغ عن الأداء التنظيمي في إدارة الموارد البشرية).

هدف البحث إلى الإبلاغ عن تقارير تقييم الأداء من خلال منشور الأداء في المصارف الأسترالية، إذ تناولت الدراسة التجريبية وجهات نظر أصحاب المصالح عند إجراء التحليل للمؤشرات، وتم استخدام تحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى الاختلافات في تركيز مؤشرات الأداء الرئيسة، واستخدام أبعاد أصحاب المصالح في مؤشرات الأداء الرئيسة.

٢. دراسة **(Venkataramana,2013)** بعنوان:

(Bank ingsector performance in India)

(أداء القطاع المصرفي في الهند).

هدفت الدراسة إلى بيان وتحسين نماذج تقييم الأداء للمؤسسات المالية المصرفية مثل أنموذج منشور الأداء وغيره، وتناولت الدراسة النظرية بيان نماذج القياس التي تتبنى رؤية متعددة الأبعاد في القطاع المصرفي، وما المقاييس المالية والمحاسبية المستخدمة في القياس، وتوصلت الدراسة إلى أن التغييرات بالبيئة المفتوحة الجديدة جعلت مقاييس الأداء المالية التقليدية غير فعالة والتي تركز فقط على الأداء المالي وتجاهلت الجانب غير المالي.

٣. دراسة **(Thabit, 2013)** بعنوان:

(تقييم فاعلية إدارة الائتمان المصرفي- إطار مفاهيمي).

هدفت الدراسة إلى كيفية تطوير نماذج تقييم الأداء التقليدية للمصارف لتتلاءم مع التحديات، وتقييم فاعلية إدارة الائتمان باستخدام منشور الأداء، وتناولت الدراسة النظرية مناقشة أهم نماذج تقييم الأداء المحاسبي من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي(الاستقرائي)، وتوصلت الدراسة إلى أن الأداء الكلي للمصرف يعني المنظومة المتكاملة التي تعكس نتائج الأعمال المصرفية في ضوء تفاعله مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به.

٤. دراسة **(Masri, 2017)** بعنوان:

(Designing a multi perspective framework for performance measurement in Palestinian banks).

(تصميم إطار متعدد المنظور لقياس الأداء في المصارف الفلسطينية).

وهدفت إلى دراسة طرائق قياس الأداء المتبعة في المصارف الفلسطينية، والعمل على استقصاء المؤثرات البيئية المحيطة بهم ومدى تأثيرها على ممارسات القياس، واقتراح إطار متعدد الأبعاد، وتناولت الدراسة جمع البيانات وتحليلها من سبعة مصارف من خلال المقابلة الشخصية، وقد تم إتباع طرائق البحث الاستقصائي النوعي وتحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف الفلسطينية تعاني من انعدام الاستقرار في بيئة العمل.

المبحث الأول: الجانب النظري

١/١. تعريف منشور الأداء

عرّف منشور الأداء بأنه أنموذج لقياس الأداء الذي يوازن ما بين المقاييس الداخلية والخارجية والمالية وغير المالية، فضلاً عن مقاييس الكفاءة والفعالية كمقياس للأداء التنظيمي (Modak etal, 2017:182)، وأيضاً بأنه أنموذج قياس جديد لأداء أصحاب المصالح، وهم المقرضون والعملاء والوكلاء والموردون والمساهمون وغيرهم (Ban etal, 2013:168)، وعرّف بأنه أنموذج جديد نسبياً، حيث تم تطويره من قبل مؤسسة استشارية ومدرسة كانفيلد للإدارة في عام٢٠٠١، إذ يوضح مرونة أنموذج بطاقة الأداء المتوازن ليتم تكييفه وتطبيقه وفق احتياجات الأعمال التجارية المختلفة(Singh& Jain, 2018:387).

٢/١. أهمية تطبيق منشور الأداء

يعد منشور الأداء من أكثر النماذج ملاءمة في المؤسسات التي تضع قيمة أصحاب المصالح كاعتبار أول عند القياس، وهو أنموذج شامل يضع كل المقاييس في خريطة النجاح، ويعمل على سد ثغرات المقاييس الأخرى، ويلبي رغبات واحتياجات جميع أصحاب المصالح (Najmi etal., 2012:1125)، ويعطي صورة متوازنة للأعمال، إذ يسلّط الضوء على مؤشرات ومقاييس الأطراف الخارجية (أصحاب المصالح) ومقاييس الأطراف الداخلية (الاستراتيجية والعمليات والقدرات)، (Javadi, 2013:40)، وكذلك تظهر أهمية المنشور في توفيره الفهم لروابط الوظائف والإجراءات داخل المؤسسات وقيمة الربحية للمساهمين، وكذلك يسلط الضوء على خمسة أبعاد وهي الأداء المالي والعملاء والأعمال الداخلية وعمليات رأس المال والمجتمع (960-958 :Yadav& Sagar,2013)، ويسمح للمؤسسات بتقديم أفضل أداء ممكن في ضوء الظروف البيئية المتغيرة، ويدعم تقسيم أصحاب المصالح إلى مجموعات فرعية من أجل تخصيص الخدمات وبناء القدرات (Youngbantao& Rompho, 2015:124).

٣/١. فلسفة عمل منشور الأداء

يستند مبدأ عمل المنشور على أنه يجب على المؤسسة أن تنظر أولاً إلى أصحاب المصالح الرئيسيين وماذا يحتاجون، ووضع استراتيجيتها وفق هذه الاحتياجات، لأن غرضها تقديم أقصى قيمة لهم، ومن أجل تقديم هذه القيمة يتعين الحصول على رؤية واضحة للعمليات المطلوبة لهذه الاستراتيجية والقدرات اللازمة لهذه العمليات(Rood, 2010:8)، وبذلك يمكن القول بأن فكرة عمل منشور الأداء تستند على التفاعل بين

أبعاده الخمسة، فهو يبدأ بتحديد أصحاب المصالح واحتياجاتهم، فضلاً عن تحديد احتياجات المؤسسة منهم، ثم بناء الاستراتيجية على ضوء هذه الاحتياجات، وتحديد القدرات من موارد بشرية ومادية وبنية تحتية، وتحديد العمليات اللازمة لهذه الاستراتيجيات في ضوء القدرات، ويكتمل هذا بوضع مقاييس للأداء لكل الأبعاد.

١/٤. مكونات منشور الأداء

يتكون المنشور من خمسة أبعاد تتمثل فيما يأتي: (Abidi& Scholten, 2015:248)

١. **رضا أصحاب المصالح:** من هم أصحاب المصالح لدى المؤسسة وماذا يحتاجون؟.

٢. **الاستراتيجيات:** ما الاستراتيجيات التي يجب وضعها لتلبية احتياجات أصحاب المصالح؟.

٣. **العمليات:** ما العمليات التي تحتاج المؤسسة إلى تهيئتها لتلبية تلك الاحتياجات؟.

٤. **القدرات:** ما القدرات التي تحتاجها المؤسسة لتشغيل العمليات بشكل أكثر فعالية وكفاءة متمثلة بالموارد البشرية والتكنولوجيا والبنية التحتية؟.

٥. **مساهمة أصحاب المصالح:** ماذا تريد وتحتاج المؤسسة من أصحاب المصالح؟.

يمكن عرض هيكلية المنشور وفقًا للأهداف والمقاييس كما موضح في الجدول (١) الآتي:

الجدول (١) هيكلية منشور الأداء المقترحة

الأبعاد	الأهداف	المقاييس	القياس
رضا أصحاب المصالح	رضا العملاء	معدل نمو الأرباح الموزعة	= الأرباح الموزعة للعام الحالي– الأرباح الموزعة للعام السابق/ الأرباح الموزعة للعام السابق
	رضا المستثمرين	معدل نمو سعر السهم	= سعر السهم للعام الحالي– سعر السهم للعام السابق/ سعر السهم للعام السابق
	رضا العملاء	معدل الشكاوى	= شكاوى العام الحالي– شكاوى العام السابق/ مصروفات العمليات المصرفية
	رضا الموظفين	معدل نمو رواتب الموظفين	= رواتب واجور للعام الحالي– رواتب واجور للعام السابق / رواتب واجور للعام السابق
	رضا الموظفين	معدل تغير الأنفاق على الرعاية الصحية للموظفين	= تأمين للعام الحالي– تأمين للعام السابق/ تأمين للعام السابق
	كفاءة المصرف في توظيف الأموال	معدل التوظيف[١]	= الاستثمارات / الودائع × ١٠٠
	قدرة الإدارة في تعظيم الثروة	العائد على حقوق الملكية	= صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية
	تحسين استغلال الموارد	نمو الإنتاجية[٢]	= إنتاجية للعام الحالي– إنتاجية للعام السابق/ إنتاجية للعام السابق

[١] المصدر: (Sheihab, 2019:8)

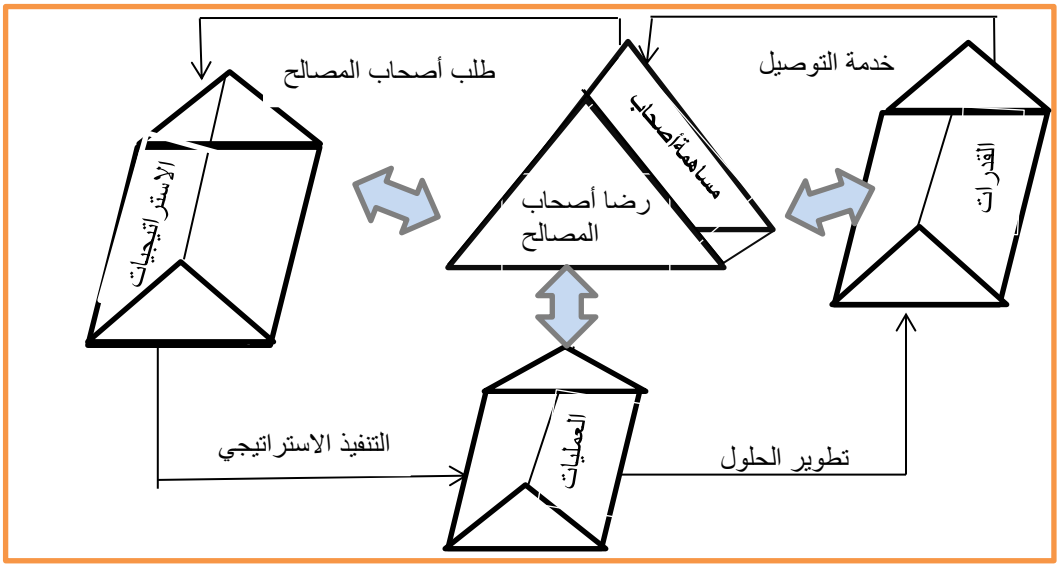
[٢] الإنتاجية الكلية= صافي الربح/ مصروفات العمليات المصرفية (Abdul abadi, Al-baghdadi, 2015 :112)

الاستراتيجيات	جدوى خطط النشاط	معدل الأنفاق على التطوير كنسبة من المبيعات	أبحاث واستشارات / ايراد المبيعات
	جدوى الاحتفاظ بالاستثمار	معدل تغير الأنفاق الاستثماري	= استثمارات حالية- استثمارات للعام السابق/ استثمارات للعام السابق
	خلق الإبداع	زيادة مصاريف الإعلان	= مصاريف إعلان للعام الحالي- مصاريف إعلان للعام السابق / مصاريف إعلان للعام السابق
	زيادة الخدمات	نسبة نمو المبيعات	= إيراد مبيعات للعام الحالي- إيراد مبيعات للعام السابق / إيراد مبيعات للعام السابق
العمليات	زيادة قدرات الموظفين	عدد البرامج التدريبية المقدمة	مجموع عدد الدورات التدريبية للعام الواحد
	إنتاجية الموظف الواحد	صافي المبيعات لكل موظف	= إيراد المبيعات / عدد الموظفين
	إدارة رأس المال العامل	نسبة هامش الإنجاز[٣]	= الرواتب/ الإيراد
	نسبة الإعلان إلى إجمالي المصاريف	النسبة المئوية لتكلفة الاعلان	= إعلان/ مصروفات كلية
	فاعلية سياسة البيع بالآجل	متوسط فترة التحصيل العملاء[٤]	= مدينون / معدل المبيعات
القدرات	قياس الإنجاز المالي	معدل نمو القيمة المضافة	= القيمة المضافة للعام الحالي- القيمة المضافة للعام السابق / القيمة المضافة للعام السابق
	قياس الإنجاز المالي قياساً بالموجودات	القيمة المضافة لصافي الموجودات	= القيمة المضافة / الموجودات
	الاهتمام بالتكنولوجيا	معدل تطور ادخال تكنولوجيا جديدة	= مصاريف اتصالات وإنترنت للعام الحالي- مصاريف اتصالات وإنترنت للعام السابق/ مصاريف اتصالات وإنترنت للعام السابق
	زيادة قدرات الموظفين	عدد البرامج التدريبية المقدمة	مجموع عدد الدورات التدريبية للعام الواحد
مساهمات اصحاب المصالح	التطوير المستمر للخبرات	معدل الشكاوى	= شكاوى العام الحالي- شكاوى العام السابق/ مصروفات العمليات المصرفية
	كفاءة الإدارة في معاملة عناصر الكلفة	نسبة هامش ربح المبيعات[٥]	= اجمالي الربح/ المبيعات
	زيادة الخدمات	نسبة نمو المبيعات	= إيراد مبيعات للعام الحالي- إيراد مبيعات للعام السابق / إيراد مبيعات للعام السابق
	قدرة المصرف الإنتاجية	نمو الإنتاجية	= إنتاجية[٦] للعام الحالي- إنتاجية للعام السابق/ إنتاجية للعام السابق

[٣] المصدر: (Hussein, 2017:267).
[٤] المصدر: (Nima, ,2008:9).
[٥] المصدر: (Shaheed, 2012:248).
[٦] الإنتاجية= صافي الربح قبل الضريبة/ تكاليف مباشرة (مصروفات العمليات المصرفية)

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد الدراسات (Mardiono et al.,2011) و(Thabit, 2013) و(Estrada et al., 2017) و(Yu& Zhu 2011).

الشكل(١) إطار منشور الأداء



Source: (Nuryadin etal.,2019:3),(Ban etal.,2013),(Nogning& Gardoni, 2015:7)

١/٥. دور منشور الأداء في تقييم الأداء المصرفي

تعرضت المصارف لضغوط هائلة من قبل أصحاب المصالح للحد من الموجودات غير العاملة وخفض التكاليف التشغيلية، علاوة على ذلك تغيرات بيئة الأعمال أجبرتها على التعامل مع انخفاض ثقة الجمهور وزيادة التدقيق من قبل المساهمين وازدياد المخاطر، وذلك أدى لتحول في الاستراتيجيات (Munir etal.,2011:94)، إذ ظهر منشور الأداء لأنه قدم رؤية واسعة وشاملة لقياس الأداء، واعتمد على وجهات نظر جميع أصحاب المصالح، حيث لا يمكن صياغة الاستراتيجية قبل تحديد احتياجاتهم (Arifeen etal.,2014 :42)، ويعمل على تحقيق النجاح في المؤسسات وعلى المدى البعيد من خلال تحديده احتياجات أصحاب المصالح والاستراتيجيات وفهم ومعالجة احتياجات المصرف وعملياته، وبيان القدرات اللازمة لتلك العمليات، ويمكن اعتماده في تكوين نظام متكامل لخزن البيانات لغرض التقييم المالي والسيطرة الرقابية، إذ يعمل على دمج البيانات التاريخية مع التقارير الحقيقية ومكونات نظام المعلومات (Thabit, 2013:413&417).

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي

١/٢. نبذة تعريفية عن مصرف الشرق الاوسط

تأسس المصرف كمؤسسة مساهمة خاصة واستنادا إلى قانون المؤسسات رقم(٣٦) لسنة ١٩٨٣، وبموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش/٥٢١١ بتاريخ١٩٩٣/٧/٧، وباشر المصرف عمله في ١٩٩٤، إذ بدأ المصرف برأسمال مقداره (٤٠٠) مليون دينار عراقي، واستمر بالازدياد ووصل إلى (٢٥٠) مليار دينار عام ٢٠١٤، نتيجة تحويل الأرباح القابلة للتوزيع إلى رأسمال وطرح أسهم للاكتتاب، ويقدم المصرف الأعمال المصرفية من خلال (١٨) فرعًا.(Annual report the Middle East Bank, 2017).

٢/٢. مؤشرات أبعاد منشور الأداء

لغرض تقييم أداء مصرف الشرق الأوسط سنقوم بالخطوات الآتية:

١/٢/٢: الأبعاد والأهداف والمقاييس والدرجات التقويمية والأهمية النسبية

يتحدد تقييم أداء مصرف الشرق الأوسط على أساس الأبعاد الخمسة، وقد تم تحديد الأهداف لكل بُعد مع أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها في القياس، وتحديد الدرجات التقويمية لتلك الأبعاد وبحسب الأهمية النسبية للبُعد وبحسب آراء الأكاديميين المتخصصين، والجدول (٢) يوضح ذلك:

الجدول(٢) الأهداف وتوزيعات الدرجات على الأبعاد وفقاً لمقاييس منشور الأداء

الأبعاد	الأهداف	المقاييس	درجة المعيار	الأهمية النسبية
رضا أصحاب المصالح	رضا العملاء(المودعين)	معدل نمو الأرباح الموزعة	٢٥	
	رضا المستثمرين	معدل نمو سعر السهم	٢٥	
	رضا العملاء	معدل الشكاوى	٢٥	
	رضا الموظفين	معدل نمو رواتب الموظفين	٢٥	
	رضا الموظفين	معدل تغير الأنفاق على الرعاية	٢٥	
	كفاءة المصرف في توظيف الأموال	معدل التوظيف	٢٥	
	قدرة الإدارة في تعظيم الثروة	العائد على حقوق الملكية	٢٥	
	تحسين استغلال الموارد	نمو الإنتاجية	٢٥	
	الإجمالي		٢٠٠	%٢٠٠
الاستراتيجيات	جدوى خطط النشاط	معدل الأنفاق على التطوير كنسبة من المبيعات	٢٥	
	جدوى الاحتفاظ بالاستثمار	معدل تغير الأنفاق الاستثماري	٢٥	
	خلق الإبداع	زيادة مصاريف الاعلان	٢٥	
	زيادة الخدمات	نسبة نمو المبيعات	٢٥	
	الإجمالي		١٠٠	%١٠٠
العمليات	زيادة قدرات الموظفين	عدد البرامج التدريبية المقدمة	٢٥	
	إنتاجية الموظف الواحد	صافي المبيعات لكل موظف	٢٥	
	إدارة رأس المال العامل	نسبة هامش الإنجاز	٢٥	
	نسبة الإعلان إلى إجمالي المصاريف	النسبة المئوية لتكلفة الاعلان	٢٥	
	فاعلية سياسة البيع بالآجل	متوسط فترة التحصيل من العملاء	٢٥	

	الإجمالي		١٢٥	%١٢٥
القدرات	قياس الإنجاز المالي	معدل نمو القيمة المضافة	٢٥	
	قياس الإنجاز المالي قياساً بالموجودات	القيمة المضافة لصافي الموجودات	٢٥	
	الاهتمام بالتكنولوجيا	معدل تطور ادخال تكنولوجيا جديدة	٢٥	
	زيادة قدرات الموظفين	عدد البرامج التدريبية المقدمة	٢٥	
	الإجمالي		١٠٠	%١٠٠
اصحاب المصالح مساهمات	التطوير المستمر للخبرات	معدل الشكاوى	٢٥	
	كفاءة الإدارة في معاملة عناصر الكلفة	نسبة هامش ربح المبيعات	٢٥	
	زيادة الخدمات	نسبة نمو المبيعات	٢٥	
	قدرة المصرف الإنتاجية	نمو الإنتاجية	٢٥	
	الإجمالي		١٠٠	%١٠٠
	إجمالي الأبعاد		٦٢٥	%٦٢٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يحتل بُعد رضا أصحاب المصالح أهمية نسبية أكبر من باقي الأبعاد في التقييم، إذ يتكون من أهداف ومقاييس ضعف الأبعاد الاخرى وبسبب أن الهدف منه يتمحور حول تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وجاءت الاستراتيجيات والقدرات والمساهمة والعمليات في المستوى التالي وبدرجات متساوية.

٢/٢/٢: قياس مؤشرات منشور الأداء

بعد أن تم تحديد مؤشرات الأبعاد والدرجات المعيارية، سيتم بيان نتائج القياس لكل بُعد على حدة، وذلك باعتماد البيانات المالية السنوية للمصرف عينة البحث كما يأتي:

١. **بُعد رضا أصحاب المصالح في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار:** يعد الأساس في قياس الأداء لكونه يعكس احتياجات أصحاب المصالح، والجدول(٣) يوضح النتائج:

الجدول (٣) نتائج بُعد رضا أصحاب المصالح في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار

النسب	%٢٠١٠	%٢٠١١	٢٠١٢ %	%٢٠١٣	%٢٠١٤	%٢٠١٥	%٢٠١٦	%٢٠١٧
الأرباح	٠	٠	٠	٠	٠	-٩٢,٢	-٥٤,٦	-٧٦,١
سعر سهم	-٥٧,٧	٩,٠٩	-٢٣,٩٦	١٩,٨٦	-١٤,٣	٠	-٧١,٣	-٢٠,٩
الشكاوى	٠,٠٤	٠,٠٤	-٥٨,٣٣	-٠,٠١	٠,٠٥	٠,٠١	-٠,١٢	٠,٠٧
رواتب	١٠٣,٠٢	٦٤,٧٦	٢٣,٠٨	١٠,٣٩	١٦,٥١	٢,٣٨	-٢٣,٧٢	١٥,٤٣
الأنفاق	-٣٤,٣٠	-٨,٠٤	٢٥,٦٩	-٢,٦٦	-٤٥,٣٣	٧٦,٣٣	-٢٧,٧١	٦,٦٣
التوظيف	١,٨٨	٤,٠٢	٧,٠٦	٣,٤٥	٧,٥	١٢,٨٤	١٣,١١	١٠,٩٣
حقوق ملكية	١٠,٢٦	١٣,٣٨	١٢,٩٣	١٠,٢٩	١,١٧	١,٩٥	٤,٤٥	-٠,٢١
نمو الإنتاجية	٣٦,٧٤	٩٨,١٩	١٥,٥٣	-٢٦,٩٤	-٧٨,٣٣	١٠٤,٣	٣٦١,٣٤	-٩٧,٧٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول(٣) ما يأتي:

- معدل الأرباح الموزعة: شهدت هذه النسبة انخفاضاً، ظهرت سالبة في بعض الأعوام ولم يوجد توزيع أرباح في أعوام أخرى، ويلاحظ أن أدنى قيمة لمعدل الأرباح الموزعة كانت في عام (٢٠١٧: -٧٦,١)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.
- معدل نمو سعر السهم: شهدت هذه النسبة انخفاضاً حيث ظهرت سالبة في الأعوام الثلاثة الأخيرة، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل نمو سعر السهم كانت في عام (٢٠١٣: ١٩,٨٦)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: -٥٧,٧).
- معدل الشكاوى: وتشير هذه النسبة إلى مقارنة عدد الدعاوى التي يقيمها العملاء على المصرف من عام إلى آخر، وقد شهدت انخفاضاً حيث ظهرت سالبة في بعض الأعوام، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل الشكاوى كانت في عام (٢٠١٧: ٠,٠٧)، وارتفعت النسبة لازدياد عدد الشكاوى على المصرف في ذلك العام، وأدنى قيمة لمعدل الشكاوى كانت في عام (٢٠١٢: -٥٨,٣٣).
- معدل نمو رواتب الموظفين: تشير هذه النسبة إلى مقدار النمو في أجور ومكافآت الأداء بنسبة من الأرباح التي تتحقق عن طريق أداء الموظف، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل نمو رواتب الموظفين كانت في عام (٢٠١٠: ١٠٣,٠٢)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٦: -٢٣,٧٢).
- معدل تغير الإنفاق على الرعاية الصحية للموظفين: تشير هذه النسبة إلى مقدار النمو في الأنفاق الصحي على الموظفين، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل تغير الإنفاق على الرعاية الصحية للموظفين كانت في عام (٢٠١٥: ٧٦,٣٣)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٤: -٤٥,٣٣)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.
- معدل التوظيف: تشير هذه النسبة إلى مقدار النمو في دوران الموظفين من عام إلى آخر، وتعكس رضا الموظفين ومدى قناعتهم بوظائفهم وبأساليب الإدارة وبطرائق أداء الأعمال، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل التوظيف كانت في عام (٢٠١٦: ١٣,١١)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: ١,٨٨)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام لآخر.
- العائد على حقوق الملكية: يوفر للمساهمين مؤشراً للعائد على استثماراتهم في المصرف، وارتفاع النسبة يدل على الأداء الجيد، ويرجع سبب انخفاضها إلى الأرباح المحققة والزيادة في حقوق الملكية، فكلما كانت المصارف تعمل على زيادة الإيرادات وتخفيض النفقات سيؤدي ذلك إلى زيادة ربحية المصرف، ومن خلال نتائج الجدول، إذ بدأت النسبة مرتفعة وانخفضت، ويلاحظ أن أعلى قيمة للعائد على حقوق الملكية كانت في عام (٢٠١١: ١٣,٣٨)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٧: -٠,٢١)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.
- نمو الإنتاجية: وتقدم هذه النسبة مقارنة بين الإنتاج الفعلي للعام الحالي والإنتاج الفعلي للعام السابق، ومن خلالها يمكن التعرف فيما إذا كان المصرف قد تقدم أو تأخر في الإنتاج، ويلاحظ أن أعلى قيمة

لمعدل نمو الإنتاجية كانت في عام (٢٠١٦: ٣٦١,٣٤)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٧: – ٩٧,٧٤)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.

٢. **نسب الاستراتيجيات:** تعكس أهم الاستراتيجيات المستخدمة في تدعيم بقاء المصرف، ويمكن ملاحظة النسب الخاصة بمصرف الشرق الأوسط خلال السنوات محل الدراسة (٢٠١٠– ٢٠١٧) وتحديد أهم النتائج في الجدول (٤) الآتي:

الجدول (٤) نسب الاستراتيجيات في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

النسب	٢٠١٠ %	٢٠١١ %	٢٠١٢ %	٢٠١٣ %	٢٠١٤ %	٢٠١٥ %	٢٠١٦ %	٢٠١٧ %
معدل الأنفاق	٠,٨٧	٠	٠,٠٤	٠	٠,٢٧	٠,٠٣	٠,٩٨	١,٧٤
إنفاق استثمار	٨٨,٧١–	٣٩,٦–	٧٢٧,٢٤	٥٦,١٦–	٤٠,٨٩	٥٨,٥٠	٠,٥٤	١٥,٠٤–
نمو الاعلان	٤٠,٥–	٤١٨,٩	٢٧,٨–	١٨,٢–	٢٤,٥–	٧,٠٧	٦٦٠,٤	٠,٥٢
نمو المبيعات	٣٧,٩٦–	٤٥,٨٥	١٨,٩٥–	٢,٧٢–	٣٦,٢–	٢٠,٦٥	١,٤٨–	١٦,٢–

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول(٤) ما يأتي:

- معدل الإنفاق على التطوير كنسبة من المبيعات: يلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل الإنفاق على التطوير كنسبة من المبيعات كانت في عام (٢٠١٧: ١,٧٤)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١١و٢٠١٣: ٠).
- معدل تغير الإنفاق الاستثماري: تشير هذه النسبة إلى مقدار النمو في مصاريف الإنفاق الاستثماري، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل تغير الإنفاق الاستثماري كانت في عام (٢٠١٢: ٧٢٧,٢٤)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: –٨٨,٧١)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.
- زيادة مصاريف الاعلان: تشير هذه النسبة إلى مقدار النمو في مصاريف الإعلان، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمصاريف الاعلان كانت في عام (٢٠١٦: ٦٦٠,٤)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: –٤٠,٥)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.
- نسبة نمو المبيعات: ارتفاع النسبة يدل على حسن تقديم الخدمات المصرفية من قبل المصرف، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل نمو المبيعات كانت في عام (٢٠١١: ٤٥,٨٥)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: –٣٧,٩٦).

٣.**نسب العمليات:** وتشمل مقاييس تتعلق بكل من دورة التشغيل وهامش الإنتاج وفترة التحصيل من العملاء، ويمكن ملاحظة النسب الخاصة بمصرف الشرق الأوسط خلال السنوات محل الدراسة (٢٠١٠– ٢٠١٧) وتحديد أهم النتائج في الجدول (٥) الآتي:

الجدول (٥) نسب العمليات في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

النسب	٢٠١٠ %	٢٠١١ %	٢٠١٢ %	٢٠١٣ %	٢٠١٤ %	٢٠١٥ %	٢٠١٦ %	٢٠١٧ %
عدد برامج	٨١	١١٣	١١٢	٩١	٤٢	٧٢	٥٣	١١٥
المبيعات	١٠٧٠	٦٦٠٠	٨١٨٩	٨٣٢٠	٤٧٤٢	٥٦٢٤	٦٠٤٢	٥١٩٥
الإنجاز	١٥,٤٥	١٧,٤٦	١٧,٤١	١٩,٧٦	٣٦,٠٩	٣٠,٦٣	٢٣,٧٢	٣٢,٦٧
نسبة إعلان	٠,٠٤	٠,١٩	٠,١٢	٠,٠٩	٠,١٣	٠,١٤	٠,٤١	٠,٦٥
فترة تحصيل	١٢,٥٢	٧٢,٠٩	٢٥٤,٥٩	٢٣٤,٦٥	٢٤٧,٩٩	٥٠٠,٦٩	٤٧٨,٧١	٩٥١,٩٤

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول(٥) ما يأتي:

- عدد البرامج التدريبية: يلاحظ أن أعلى عدد كان في عام (٢٠١٧: ١١٥)، وأدنى عدد كان في عام (٢٠١٤: ٤٢).
- صافي المبيعات لكل موظف: تشير هذه النسبة إلى مهارات الأفراد التي تمتلكها مؤسسات الأعمال، بسبب كون تلك المهارات تعد أحد أهم مرتكزات نجاح المؤسسات لما لها من استجابة مستمرة لمتغيرات البيئة التنافسية من خلال تحقيقها لعوائد مرضية لجميع الأطراف المهتمة بها، ويلاحظ أن أعلى قيمة لصافي المبيعات لكل موظف كانت في عام (٢٠١٣: ٨٣٢٠)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: ١٠٧٠).
- نسبة هامش الإنجاز: يلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل هامش الإنجاز كانت في عام (٢٠١٤: ٣٦,٠٩)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: ١٥,٤٥).
- النسبة المئوية لتكلفة الاعلان: يلاحظ أن أعلى قيمة لتكلفة الاعلان كانت في عام (٢٠١٧: ٠,٦٥)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: ٠,٠٤).
- متوسط فترة التحصيل من العملاء: توضح هذه النسبة قدرة المصرف في الحصول على الديون، وتبين عدد مرات تحصيل الذمم المدينة، وكلما زاد المعدل عكس عدم وجود سياسة تحصيل حازمة يتبعها المصرف في التحصيل، ويلاحظ أن أعلى متوسط فترة التحصيل من العملاء كانت في عام (٢٠١٧: ٩٥١,٩٤)، وأدنى متوسط فترة التحصيل من العملاء كانت في عام (٢٠١٠: ١٢,٥٢).

٤. **القدرات:** وتشمل مقاييس نمو القيمة المضافة، ويمكن ملاحظة النسب خلال السنوات محل الدراسة (٢٠١٠– ٢٠١٧) وتحديد أهم النتائج في الجدول (٦) الآتي:

الجدول (٦) نسب القدرات في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

النسب	٢٠١٠ %	٢٠١١ %	٢٠١٢ %	٢٠١٣ %	٢٠١٤ %	٢٠١٥ %	٢٠١٦ %	٢٠١٧ %

نمو القيمة	٢٤٧,٨	٨٦,٧٨	٧١,٠١	٢,٤٨-	٣٨,٣-	٢٤,٤٧	٥,١٤-	٢٤,١-
القيمة	٢,٩٦	٤,٨١	٤,٨١	٦,٩١	٤,٨٤	٦,٠٩	٥,٧٤	٣,٩٦
تكنولوجيا	١٣٧,٧٤	٤,٥٠	٢٧,٦٦-	٣٩,٨٣-	٤٩,٩٠	١٣,٨٨	٦٧,٦٦	٣,١٣-
عدد برامج	٨١	١١٣	١١٢	٩١	٤٢	٧٢	٥٣	١١٥

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول(٦) ما يأتي:

- معدل نمو القيمة المضافة: يعد استخدامها في التقييم أكثر دقة لأنه يتأثر بكلفة المستلزمات السلعية والخدمية، إذ يشير هذا المعدل إلى مقدار التغير في القيمة المضافة الإجمالية بسعر تكلفة عناصر الإنتاج خلال فترة الدراسة، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل نمو القيمة المضافة كانت في عام (٢٠١٠: ٢٤٧,٨)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٤: -٣٨,٣).
- القيمة المضافة لصافي الموجودات: تشير هذه النسبة إذا كانت مرتفعة إلى مدى المساهمة الفعالة للمصرف في رفع الاقتصاد وتعزيز التنمية الاقتصادية، وتعكس قدرة المؤسسة على المنافسة في سبيل تقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء وبقائها في مقدمة المؤسسات في مجال عملها، وأدنى قيمة لمعدل نمو سعر السهم كانت في عام، ولحظ أن أعلى قيمة مضافة لصافي الموجودات كانت في عام (٢٠١٣: ٦,٩١)، وأدنى قيمة مضافة كانت في عام (٢٠١٠: ٢,٩٦)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.
- معدل تطور ادخال تكنولوجيا جديدة: وتعكس هذه النسبة جودة الخدمات التي تقدم للعملاء من أجل تحقيق رضاهم من خلال مقارنة مصاريف البحث والتطوير من عام إلى آخر خلال مدة الدراسة، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل تطور ادخال تكنولوجيا جديدة كانت في عام (٢٠١٠: ١٣٧,٧٤)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٣: -٣٩,٨٣)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.

عدد البرامج التدريبية المقدمة: عدد البرامج التدريبية: يلاحظ أن أعلى عدد كان في عام (٢٠١٧: ١١٥)، وأدنى عدد كان في عام (٢٠١٤: ٤٢).

٥.**مساهمة أصحاب المصالح:** ويمكن ملاحظة النسب خلال السنوات محل الدراسة (٢٠١٠-٢٠١٧) وتحديد أهم النتائج التي تم التوصل إليها من الجدول (٧) الآتي:

الجدول (٧) نسب مساهمة أصحاب المصالح في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

النسب	٢٠١٠ %	٢٠١١ %	٢٠١٢ %	٢٠١٣ %	٢٠١٤ %	٢٠١٥ %	٢٠١٦ %	٢٠١٧ %

الشكاوى	٠,٠٤	٠,٠٤	٥٨,٣٣-	٠,٠١-	٠,٠٥	٠,٠١	٠,١٢-	٠,٠٧
نسبة هامش	٣٠,٠٥	٤٦,١٦	٥١,٠٩	٤٣,٥١	١٣,٢٧	١٨,٠٥	٢٧,٥١	١,٦-
المبيعات	٣٧,٩٦-	٤٥,٨٥	١٨,٩٥-	٢,٧٢-	٣٦,٢-	٢٠,٦٥	١,٤٨-	١٦,٢-
نمو الإنتاجية	٣٦,٧٤	٩٨,١٩	١٥,٥٣	٢٦,٩٤-	٧٨,٣٣-	١٠٤,٣	٣٦١,٣٤	٩٧,٧٤-

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول(٧) ما يأتي:

- معدل الشكاوى: وتشير هذه النسبة إلى مقارنة عدد الدعاوى التي يقيمها العملاء على المصرف من عام إلى آخر، وقد شهدت انخفاضاً حيث ظهرت سالبة في بعض الأعوام، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل الشكاوى كانت في عام (٢٠١٧: ٠,٠٧)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٢: -٥٨,٣٣)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.
- نسبة هامش ربح المبيعات: يلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل هامش ربح المبيعات كانت في عام (٢٠١٢: ٥١,٠٩)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٧: -١,٦).
- نسبة نمو المبيعات (إيراد خدمات مصرفية): ارتفاع النسبة يدل على حسن تقديم الخدمات المصرفية من قبل المصرف، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل نمو إيراد الخدمات المصرفية كانت في عام (٢٠١١: ٤٥,٨٥)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٠: -٣٧,٩٦).

نمو الإنتاجية: وتقدم هذه النسبة مقارنة بين الإنتاج الفعلي للعام الحالي والإنتاج الفعلي للعام السابق، ومن خلالها يمكن التعرف فيما إذا كان المصرف قد تقدم أو تأخر في الإنتاج، ويلاحظ أن أعلى قيمة لمعدل نمو الإنتاجية كانت في عام (٢٠١٦: ٣٦١,٣٤)، وأدنى قيمة كانت في عام (٢٠١٧: -٩٧,٧٤)، والمتتبع لهذه النسبة يلاحظ تذبذبها من عام إلى آخر.

٣/٢/٢: تحليل الأسس المعتمدة في تقييم الأداء

تم الاعتماد ولغرض القيام بهذه الخطوة على المعايير المتبناة من قبل الباحثين المتخصصين في هذا المجال، وذلك في تحديد أساس توزيع الدرجات التقويمية للمقاييس، وتم الاعتماد على النتائج الفعلية المتوصل إليها، ووضعها بوصفها أساسا لتوزيع الدرجات التقويمية لباقي المقاييس، وتم أخذ الحدود العليا والدنيا لتلك النتائج بوصفها أساساً للدرجات التي سيتم توزيعها على كل مقياس كما في الجدول (٨) الآتي:

الجدول (٨) إعداد الحدود الدنيا والعليا للمؤشرات وتوزيع الدرجات لأبعاد منشور الأداء

الأبعاد	المؤشر	الدرجة لكل معيار	الحدود الدنيا والعليا
رضا أصحاب المصالح	معدل نمو الأرباح الموزعة		٠%- ١٠%
		٥	أقل من ٠%- ٢%
		١٠	٢%- ٤%
		١٥	٤%- ٦%
		٢٠	٦%- ٨%

		٢٥	٨%– ١٠%
	معدل نمو سعر السهم		٠%– ١٠٠%
		٥	أقل من ٠%–٢٠%
		١٠	٠٢%– ٤٠%
		١٥	٠٤%– ٦٠%
		٢٠	٠٦%– ٨٠%
		٢٥	٨٠%– ١٠٠%
	معدل الشكاوى		٠%– ١٠٠%
		٥	أقل من ٠%–٢٠%
		١٠	٠٢%– ٤٠%
		١٥	٠٤%– ٦٠%
		٢٠	٠٦%– ٨٠%
		٢٥	٨٠%– ١٠٠%
	معدل نمو رواتب الموظفين		٠%– ٣٠٠%
		٥	أقل من ٠%–٦٠%
		١٠	٦٠%– ١٢٠%
		١٥	١٢٠%– ١٨٠%
		٢٠	١٨٠%– ٢٤٠%
		٢٥	٢٤٠%– ٣٠٠%
	معدل تغير الأنفاق على الرعاية		٠%– ١٨٠%
		٥	أقل من ٠%–٣٦%
		١٠	٣٦%– ٧٢%
		١٥	٧٢%– ١٠٨%
		٢٠	١٠٨%– ١٤٤%
		٢٥	١٤٤%– ١٨٠%
	معدل التوظيف		٠%– ٥٠%
		٥	أقل من ٠%– ١٠%
		١٠	١٠%– ٢٠%
		١٥	٢٠%– ٣٠%
		٢٠	٣٠%– ٤٠%
		٢٥	٤٠%– ٥٠%
	العائد على حقوق الملكية		٠%– ١٥%
		٥	أقل من ٠%– ٣%
		١٠	٣%– ٦%
		١٥	٦%– ٩%

		٢٠	%٩- %١٢
		٢٥	%١٢- %١٥
	نمو الإنتاجية		%٠- %١٣٩٠
		٥	أقل من ٠%-%٢٧٨
		١٠	%٢٧٨- %٥٥٦
		١٥	%٥٥٦- %٨٣٤
		٢٠	%٨٣٤- %١١١٢
		٢٥	%١١١٢- %١٣٩٠
الاستراتيجيات	معدل الإنفاق على التطوير كنسبة من المبيعات		%٠- %١٠
		٥	أقل من ٠%- ٢%
		١٠	%٢- %٤
		١٥	%٤- %٦
		٢٠	%٦- %٨
		٢٥	%٨- %١٠
	معدل تغير الإنفاق الاستثماري		%٠- %١٥٨٠
		٥	أقل من ٠%-%٣١٦
		١٠	%٣١٦- %٦٣٢
		١٥	%٦٣٢- %٩٤٨
		٢٠	%٩٤٨- %١٢٦٤
		٢٥	%١٢٦٤- %١٥٨٠
	زيادة مصاريف الاعلان		%٠- %١١٨٠
		٥	أقل من ٠%- %٢٣٦
		١٠	%٢٣٦- %٤٧٢
		١٥	%٤٧٢- %٧٠٨
		٢٠	%٧٠٨- %٩٩٤
		٢٥	%٩٩٤- %١١٨٠
	نسبة نمو المبيعات		%٠- %١٣٠
		٥	أقل من ٠%- %٢٦
		١٠	%٢٦- %٥٢
		١٥	%٥٢- %٧٨
		٢٠	%٧٨- %١٠٤
		٢٥	%١٠٤- %١٣٠
العمليات	عدد البرامج التدريبية المقدمة		٠- ١٣٠
		٥	٠- ٢٦
		١٠	٢٦- ٥٢

		١٥	٥٢- ٧٨
		٢٠	٧٨- ١٠٤
		٢٥	١٠٤- ١٣٠
	صافي المبيعات لكل موظف		٠%- ٥٢٣٠٠%
		٥	أقل من ٠%- ١٠٤٦٠%
		١٠	١٠٤٦٠%- ٢٠٩٢٠%
		١٥	٢٠٩٢٠%- ٣١٣٨٠%
		٢٠	٣١٣٨٠%- ٤١٨٤٠%
		٢٥	٤١٨٤٠%- ٥٢٣٠٠%
	نسبة هامش الإنجاز		٠%- ٥٠%
		٥	أقل من ٠%- ١٠%
		١٠	١٠%- ٢٠%
		١٥	٢٠%- ٣٠%
		٢٠	٣٠%- ٤٠%
		٢٥	٤٠%- ٥٠%
	النسبة المئوية لتكلفة الاعلان		٠%- ٢٠%
		٥	أقل من ٠%-٤%
		١٠	٤%-٨%
		١٥	٨%- ١٢%
		٢٠	١٢%- ١٦%
		٢٥	١٦%- ٢٠%
	متوسط فترة التحصيل من العملاء		٠ - ٩٧٠
		٥	٠-١٩٤
		١٠	١٩٤- ٣٨٨
		١٥	٣٨٨- ٥٨٢
		٢٠	٥٨٢- ٧٧٦
		٢٥	٧٧٦- ٩٧٠
القدرات	معدل نمو القيمة المضافة		٠%- ٣٠٠%
		٥	أقل من ٠%- ٦٠%
		١٠	٦٠%- ١٢٠%
		١٥	١٢٠%- ١٨٠%

		٢٠	%١٨٠ -%٢٤٠
		٢٥	%٢٤٠ -%٣٠٠
	القيمة المضافة لصافي الموجودات		%٠- %١٥
		٥	أقل من %٠-%٣
		١٠	%٣- %٦
		١٥	%٦- %٩
		٢٠	%٩- %١٢
		٢٥	%١٢- %١٥
	معدل تطور ادخال تكنولوجيا جديدة		%٠- %٢١٠
		٥	أقل من %٠-%٤٢
		١٠	%٤٢- %٨٤
		١٥	%٨٤- %١٢٦
		٢٠	%١٢٦- %١٦٨
		٢٥	%١٦٨- %٢١٠
	عدد البرامج التدريبية المقدمة		٠ - ١٣٠
		٥	٠- ٢٦
		١٠	٢٦- ٥٢
		١٥	٥٢- ٧٨
		٢٠	٧٨- ١٠٤
		٢٥	١٠٤- ١٣٠
مساهمات اصحاب المصالح	معدل الشكاوى		%٠- %١٠٠
		٥	أقل من %٠-%٢٠
		١٠	%٠٢- %٤٠
		١٥	%٠٤- %٦٠
		٢٠	%٠٦- %٨٠
		٢٥	%٨٠- %١٠٠
	نسبة هامش ربح المبيعات		%٠- %٨٠
		٥	أقل من %٠-%١٦
		١٠	%١٦- %٣٢
		١٥	%٣٢- %٤٨
		٢٠	%٤٨- %٦٤
		٢٥	%٦٤- %٨٠
	نسبة نمو المبيعات		%٠- %١٣٠
		٥	أقل من %٠-%٢٦
		١٠	%٢٦- %٥٢

		١٥	%٧٨ -%٥٢
		٢٠	%١٠٤ -%٧٨
		٢٥	%١٣٠ -%١٠٤
	نمو الإنتاجية		%١٣٩٠ -%٠
		٥	أقل من ٠%-%٢٧٨
		١٠	%٥٥٦ -%٢٧٨
		١٥	%٨٣٤ -%٥٥٦
		٢٠	%١١١٢ -%٨٣٤
		٢٥	%١٣٩٠ -%١١١٢

المصدر: من إعداد الباحثين.

والجدول (٩) يوضح توزيع درجات منشور الأداء المقابلة للمقاييس على سنوات الدراسة:

الجدول (٩) تخصيص الدرجات النهائية على سنوات الدراسة وبيان الأداء لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار

لأبعاد	المقاييس	١٠ ٢٠	١١ ٢٠	١٢ ٢٠	١٣ ٢٠	١٤ ٢٠	١٥ ٢٠	٢٠١٦	١٧ ٢٠
رضا أصحاب المصالح	معدل نمو الأرباح الموزعة	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	معدل نمو سعر السهم	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	معدل الشكاوى	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	معدل نمو رواتب الموظفين	١٠	١٠	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	معدل تغير الإنفاق على الرعاية الصحية للموظفين	٥	٥	٥	٥	٥	١٥	٥	٥
	معدل التوظيف	٥	٥	٥	٥	٥	١٠	١٠	١٠
	العائد على حقوق الملكية	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	٥	٥	١٠	٥
	نمو الإنتاجية	٥	٥	٥	٥	٥	٥	١٠	٥
	الإجمالي	٦٠	٦٥	٦٠	٥٥	٤٠	٥٥	٥٥	٤٥
الاستراتيجيات	معدل الأنفاق على التطوير كنسبة من المبيعات	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	معدل تغير الأنفاق الاستثماري	٥	٥	١٥	٥	٥	٥	٥	٥
	زيادة مصاريف الإعلان	٥	١٠	٥	٥	٥	٥	١٥	٥
	نسبة نمو المبيعات	٥	١٠	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	الإجمالي	٢٠	٣٠	٣٠	٢٠	٢٠	٢٠	٣٠	٢٠
العمليات	عدد البرامج التدريبية المقدمة	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	١٠	١٥	١٥	٢٥
	صافي المبيعات لكل موظف	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	نسبة هامش الإنجاز	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	١٥	٢٠
	النسبة المئوية لتكلفة الإعلان	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥

	متوسط فترة التحصيل من العملاء	٥	٥	١٠	١٠	١٠	١٥	١٥	٢٥
	الإجمالي	٤٥	٥٠	٥٥	٥٠	٥٠	٦٠	٥٥	٨٠
القدرات	معدل نمو القيمة المضافة	٢٥	١٠	١٠	٥	٥	٥	٥	٥
	القيمة المضافة لصافي الموجودات	٥	١٠	١٠	١٥	١٠	١٥	١٠	١٠
	معدل تطور ادخال تكنولوجيا جديدة	٢٠	٥	٥	٥	١٠	٥	١٠	٥
	عدد البرامج التدريبية المقدمة	٢٠	٢٥	٢٥	٢٠	١٠	١٥	١٥	٢٥
	الإجمالي	٧٠	٥٠	٥٠	٤٥	٣٥	٤٠	٤٠	٤٥
مساهمات اصحاب	معدل الشكاوى	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	نسبة هامش ربح المبيعات	١٠	١٥	٢٠	١٥	٥	١٠	١٠	٥
	نسبة نمو المبيعات	٥	١٠	٥	٥	٥	٥	٥	٥
	نمو الإنتاجية	٥	٥	٥	٥	٥	٥	١٠	٥
	الإجمالي	٢٥	٣٥	٣٥	٣٠	٢٠	٢٥	٣٠	٢٠
	إجمالي الأبعاد	٢٢٠	٢٣٠	٢٣٠	٢٠٠	١٦٥	٢٠٠	٢١٠	٢١٠
	نسبة الأداء المتحقق%[٧]	٣٥,٢ %	٣٦,٨ %	٣٦,٨ %	٣٢ %	٢٦,٤ %	٣٢ %	٣٣,٦ %	٣٣,٦ %

المصدر: بالاعتماد على الجدول (٣) و(٤) و(٥) و(٦) و(٧).

وبعد تحديد الدرجات التقويمية يمكن ترتيب سنوات الدراسة كما في الجدول (١٠) الآتي:

الجدول (١٠) ترتيب السنوات بحسب درجات التقويم النهائية وفق منشور الأداء

ت	مصرف الشرق الأوسط	
	السنة	الدرجة
١	٢٠١١و٢٠١٢	٣٦,٨
٢	٢٠١٠	٣٥,٢
٣	٢٠١٦ و٢٠١٧	٣٣,٦
٤	٢٠١٥ و٢٠١٣	٣٢
٥	٢٠١٤	٢٦,٤

المصدر: من إعداد الباحثين.

يمكن تحديد طبيعة مستويات الأداء وبحسب المعايير المبينة في الجدول(١١) الآتي:

الجدول (١١) طبيعة مستويات الأداء المتحققة

الأداء المتحقق	طبيعة الأداء	الإجراءات المتخذة

[7]) نسبة الأداء المتحقق= إجمالي درجات الأبعاد الأربعة لكل عام من جدول(٩)/إجمالي درجات المنشور الكلية من جدول (٢). (Abdul abadi, Al-baghdadi, 2015:116.)

أقل من ٥٠	ضعيف	الحاجة إلى إجراء تعديلات جذرية
من ٥٠ إلى أقل من ٦٠	مقبول	الحاجة إلى إجراء تحسينات بدرجة عالية
من ٦٠ إلى أقل من ٧٠	متوسط	الحاجة إلى إجراءتحسينات بدرجة بسيطة
من ٧٠ إلى أقل من ٨٠	جيد	الحاجة إلى بقائه على هذا المستوى والرقابة المستمرة
من ٨٠ إلى أقل من ٩٠	جيد جداً	الحاجة إلى دعم الأداء وتحسينه
٩٠- ١٠٠	ممتاز	

المصدر: (Mahmoud etal., 2013)

٤/٢/٢: التعليق على نتائج منشور الأداء لمصرف الشرق الأوسط

من الجدول (١٢) يتبين بأن نسبة الأداء للمصرف كانت ضعيفة من وجهة منشور الأداء خلال السنوات الثماني، إذ إن أعلى نسبة تحققت في المصرف كانت (٢٠١١و٢٠١٢: ٣٦,٨)، أما أقل نسبة أداء تحققت فكانت(٢٠١٤: ٢٦,٤)، وهو مستوى ضعيف جداً يحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية وسبب ذلك الانخفاض هو انخفاض النسب المالية وغير المالية الظاهرة في الجداول الجدول (٣) و(٤) و(٥) و(٦) و(٧)، وعليه يمكن إعتماد هذه المؤشرات في التخطيط لتقويم الأداء المستقبلي لمصرف الشرق الأوسط.

نخلص مما تقدم أن منشور الأداء هو أنموذج يستخدم في تقييم الأداء المؤسسي، ويعد تطوراً لنماذج قياس الأداء التقليدية، إذ يعمل على إعطاء رؤية واضحة عن الأداء، ولكن النتائج التي توصل لها البحث غير دقيقة، لأن أنموذج المنشور غير ملائم لقياس أداء المصارف بل ملائم للمؤسسات الأخرى ويفضل استخدام أنموذج آخر ومقارنة نتائج الأنموذجين للتأكد هل أنموذج منشور الأداء ملائم للمصارف، فضلاً عن أنه من الأفضل توسيع عينة المصارف ولا تقتصر على مصرف واحد.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات العملية من أبرزها ما يأتي:

١. تعد عملية تقييم الأداء أداة فعّالة لقياس مدى كفاءة المصرف في تحقيق الأهداف، إذ إن مؤشرات الأداء تساعد في تحديد نقاط الضعف وتجنبها.

٢. يعد المنشور أنموذجًا ملائمًا لقياس الأداء، إذ يساعد في ترجمة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات ولإشراكه جميع عناصر أصحاب المصالح.

٣. أظهرت نتائج التحليل لأداء المصرف بأن هناك تذبذباً في الأداء خلال فترة الدراسة، وضعفًا في النسب الخاصة بمنشور الأداء، ويلاحظ أن أداء المصرف عينة الدراسة تحسن في عامي ٢٠١١و٢٠١٢، ومن الممكن أن يكون السبب زيادة ثقة العملاء بالمصرف وكذلك ارتفاع العائد على حقوق الملكية وزيادة نمو المبيعات.

٤. إن انخفاض مستوى الأداء في المصرف لا يعني أن منشور الأداء لا يصلح للتقييم بل يجب أن يتم الاعتماد عليه في المصرف لغرض معالجة مواطن الخلل.

ثانياً: التوصيات

استنادا إلى ما أفرزته نتائج البحث فيما يتعلق بالإطار النظري وتحليل النتائج في الدراسة التطبيقية، تم التوصل إلى عدد من التوصيات:

١. العمل على البناء السليم لأسس تقييم الأداء وذلك بالاعتماد على مؤشرات متكاملة ومترابطة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والتي تلبي احتياجات جميع أصحاب المصالح.

٢. التحديد الجيد لصلاحية المقاييس وتكاملها مع الاستراتيجيات، وتكامل المقاييس مع تصميم عملية قياس الأداء وتضمين المقاييس غير المالية في تحديد أداء المصرف، ومراجعة المقاييس الأساسية وتطويرها بشكل منتظم.

٣. يستلزم وجود مِلاك متخصص ذي كفاءة عالية في المصرف للتخطيط للأنشطة المختلفة، ويأخذ بنظر الاعتبار مواكبة التغيرات الحاصلة في السوق والمحافظة على جودة الخدمات المقدمة.

٤. يجب أن يتم تدريب الموظفين على تطبيق منشور الأداء والعمل على تنمية الكوادر وتوفير المحللين المختصين وتوفير مستلزمات تطبيقه وبشكل مستمر في تقييم الأداء.

Refrence

Annual report the Middle East Bank (2010- 2017).

Dissertation & thesis

Javadi, S. (2013). Performance management in higher education: a grounded theory study, **Thesis for the degree of Doctor of Philosophy**, University of Southampton.

Masri, A. (2017). Designing a multi-perspective framework for performance measurement in Palestinian banks **(Doctoral dissertation)**.

C- Periodicals

Abdul abadi, Zaidon Fareik, Al-baghdadi, salah Saheb, (2015),the extent to which the use of a balanced performance card in improving the measurement of performance of Iaqi banks- applied research in the bank of rafidain, **Journal of accounting and financial studies**, University of Baghdad,Vol .10,No. 33.

Arifeen, N., Hussain, M., Kazmi, S., Mubin, M., Mughal, S. L., & Qadri, W. (2014). Measuring Business Performance: Comparison of Financial, Non Financial and Qualitative Indicators. **European Journal of Business and Management**, Vol.6,No.4.

Ban, E. B., Gacsi, R., & Lepp, K.(2013), NEW DIMENSIONS OF BALANCED SCORECARD. **International Journal of Business and Management Studies**,Vol. 5,No.1.

Cuganesan, S. (2006). Reporting organisational performance in managing human resources, **Journal of Human Resource Costing & Accounting,** Vol.10,No.3.

Hussein, Mohamed Abdulkarim , (2017), Integration between the balance performance card and an analyzing data envelope to perform banks (an application study on sample of Iraqi banks), **Journal of studies and**

commercial research , faculty of commerce, University of Banha, Vol. 1,No.3.

Mahmoud, Saddein Mohammed, Hussin, Ali Ibrahim, Hassoun, Lieth Noman,(2013), Accounting use of reference comparison by the adoption of financial ratios and balanced performance cards in the evaluation of the financial Banks- Applied study in Mosul Bank for development and investment for the years(2003- 2006),**Journal tanmiyat alrafidain**, Vol.35, No.113.

Munir, R., Perera, S., & Baird, K. (2011). An analytical framework to examine changes in performance measurement systems within the banking sector.**AustralasianAccounting,BusinessandFinanceJournal**,Vol.5, No.1.

Najmi, M., Etebari, M., & Emami, S. (2012). A framework to review Performance Prism. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.32,No.10.

Nima, Emad Saleh,(2008), Calender performance companies using financial ratios-Applied study at Salah Eddin general company for the period 1995-2001, **Journal Tekriet of administrative and Economic Sciences**, University of Tikrit, Faculty of administration and Economics, Vol.9

Shaheed, Ahmed Mohamed, (2012), Evaluation of strategic performance according to balanced measurement input to BSC applied study at Elaf islamic bank, **Journal Iraqi of administrative sciences**, Vol. 8,No.33.

Sheihab, Samira Fawzi, (2019), Evaluation of financial performance in islamic banks applied study on islamic bank of Elaf in Iraq, **Journal of Tikrit sciences of earth and economic**, University of Tikrit, faculty of administrative and economics, Vol.15,No.5.

Singh, A. K., & Jain, R. (2018). Banking Professional Practices and Performance Measurement Frameworks for Higher Education. **Universal Review**, Vol.7, No.8.

Thabit, Noor Mohamed, (2013), Evaluation of the effective banking management –interested framework, **Anbar university magazine for economic and administrative sciences**, Vol. 5, No. 10.

Venkataramana, P.(2013), Banking sector performance in Indian, **international journal of multidisoplinary empirical research**, Vol.V1,No1.

Yadav, N., & Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades. **Business Process Management Journal**, Vol.19,No.6.

Youngbantao, U., & Rompho, N. (2015).The uses of measures in performance prism in different organizational cultures. Journal of Accounting and Finance, Vol 15 No 6.

D- others

Abidi, H., & Scholten, K. (2015). Applicability of performance measurement systems to humanitarian supply chains. In Humanitarian logistics and sustainability. **Lecture in Logistics**, Springer, Cham.

Estrada, R., Sousa, S., & Lopes, I. (2017). Performance assessment system development based on performance prism in social services. 2017 IEEE **International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management** (IEEM).

Modak, M., Pathak, K., & Ghosh, K. K. (2017). Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. Resources Policy, 52. **www.elsevier.com/locate/resourpol**.

Mardiono, L., Wibisono, E., & Jolanda, C. (2011), Pengukuran Kinerja Menggunakan Model Performance Prism (Studi Kasus di Perusahaan Makanan). In Proceedings 6th National Industrial Engineering Conference 2011 , **Jurusan Teknik Industri**, Fakultas Teknik, Universitas Surabaya.

Nogning, F. L., & Gardoni, M. (2015). Performance Double Prism: A performance measurement system for exploration and exploitation innovations in manufacturing SMEs. 2015 **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management** (IEOM).

Nuryadin, R., Mughni, A., Purba, H. H., & Yuliani, E. N. S. (2019, April). Analysis of hospital performance measurement using performance prism method. In IOP Conference Series: **Materials Science and Engineering** ,Vol. 508, No. 1. IOP Publishing.

Rood, W,(2010), The Performance Prism, should it be a supplement to the balanced scorecard?, **University of Amsterdam Faculty of Economics and Business**, Amsterdam.

Yu, B., & Zhu, B. (2011). Design of performance evaluation system for the informatization of chemical enterprise based on performance prism. **2011 IEEE 3rd International Conference on Communication Software and Networks.**