

# تقويم الأداء الإستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء BSC

## دراسة تطبيقية في مصرف إيلاف الإسلامي

م.م احمد محمد شهيد

قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

### المستخلص

يعد تقويم الأداء الإستراتيجي أحد أهم واجبات الإدارة العليا بسبب ما تواجهه منظمات الأعمال من ضغوطات متزايدة أملتتها ديناميكية التغيرات في بيئة تلك المنظمات لا سيما في العقود الثلاثة الأخيرة . لقد أدت تلك التغيرات المتسارعة بشكل كبير إلى أن تظهر الحاجة (وبالحاح) إلى نظرة مختلفة لعملية تقويم الأداء الإستراتيجي ، تلبي متطلبات المرحلة وتناسب تقلبات البيئة المتزايدة ، فظهر مدخل القياس المتوازن للأداء كأسلوب يعتمد المؤشرات غير المالية لتقويم الأداء ، فضلا عن المؤشرات المالية التقليدية . وقد جاء هذا البحث بهدف معرفة النتائج التي يمكن أن تتحقق إذا ما استخدم هذا المدخل في تقويم الأداء الإستراتيجي لأحد المصارف الأهلية وهو مصرف إيلاف الإسلامي . وقد خرج البحث بمجموعة توصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها .

### Abstract

Strategic performance evaluation is one of the most important duties of the high management because of what organizations face of increasing pressures which originate from the dynamicity of changer in the environment of these organizations . specifically in the last three decades . These very rapid changes led to the serious need of a different view to the process of strategic performance evaluation . this need fulfills the present requirement and suits the increasing changes of the environment . Anew away of performance evaluation emerges namely the balanced scorecard as a way which depends on non – financial indexes in addition to the classic financial indexes. The study aims of knowing the results that can be achieved if this way of strategic performance evaluation is used in one of the Iraqi local banks , namely Elaf Islamic Bank . The study presents a number of recommendations in the light of the results reached at .

### المقدمة

تعد عملية تقويم الأداء من أهم العمليات التي تمارسها الإدارة بمختلف مستوياتها ، نظرا لما يترتب على نتائج تلك العملية من آثار بالغة الأهمية على مستقبل المنظمة تحدد نجاحها وفشلها . أن تقويم الأداء ليس هدفا بحد ذاته وإنما هو وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المنظمة ، فهو يوفر معلومات أساسية لمتخذي القرار في سياسات عدة منها الترقيات والمكافآت والعقوبات والنقل والتدريب وما يتعلق بالمنتوج والخدمة والمنافسة والإعلان والبحث والتطوير وغيرها . ولذلك ازداد الاهتمام بموضوع تقويم الأداء ولا سيما الأداء الإستراتيجي بسبب التغيرات المتسارعة في الظروف البيئية التي تحيط بمنظمات الأعمال والتحديات الكبيرة التي تزداد يوما بعد اخر امام مديري الشركات مما استوجب استحداث أفكار وأساليب وبرامج جديدة لمواجهة تلك التحديات .

لقد ظهر مدخل القياس المتوازن للأداء في مطلع التسعينيات من القرن الماضي كأحد المداخل التي تعالج مشكلة قياس الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية التي تهتم بالعمليات الداخلية ، العلاقة مع الزبون ، النمو والابتكار عند تقديم المنتجات او الخدمات وهذا ما جعله متميزا عن المداخل الاخرى في تقويم الأداء وأكثر ملائمة في العوامل البيئية المتسارعة في التغيير .

### مشكلة البحث

أن استخدام المؤشرات المالية لوحدها في تقويم الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال لم تعد كافية ، مما استوجب استخدام مدخل القياس المتوازن للأداء كونه يعتمد المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الإستراتيجي .

### هدف البحث

يرمي البحث إلى تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام مدخل القياس المتوازن BSC ، والتأكيد على ضرورة استخدام هذا المدخل كونه لايعتمد المؤشرات المالية فقط في تقويم الأداء بل يتعداه الى المؤشرات غير المالية مما يجعل هذا الأسلوب أكثر دقة وواقعية .

### فرضية البحث

يستند البحث على فرضية أساسية مفادها ان استخدام مدخل القياس المتوازن للأداء BSC في عملية تقويم الأداء الإستراتيجي يوفر أساسا واضحا وسليما يمكن المديرين من التعرف بسرعة وسهولة على الأداء الشامل لمنظمتهم .

### حدود البحث

الحدود المكانية : تم اختيار مصرف إيلاف الإسلامي لأغراض تطبيق هذا البحث .

الحدود الزمانية : تم الاعتماد على بيانات المصرف للأعوام 2006-2009.

### بعض دراسات سابقة

هناك عدة دراسات وأبحاث أجريت على تقويم الأداء الإستراتيجي وفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء ، وفيما يأتي نعرض بإيجاز المضامين الأساسية لعدد من الدراسات والتي تم الاستفادة من معطياتها النظرية في بحثنا الحالي . ونبدأ بالدراسات الأجنبية وحسب تسلسلها التاريخي .

### أولا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Kaplan & Norton 1993)

#### "Putting the Balancing Score card to work"

تناولت كيفية تطبيق القياس المتوازن للأداء لثلاث شركات ، وركزت على بعض المؤشرات المالية المالية التي اقترحها الباحثان واستنتجا أن BSC يغطي الجوانب المالية والتشغيلية .

2. دراسة (Kaplan & Norton 1996)

#### "Linking the Balanced Score card to Strategy"

توصلت هذه الدراسة إلى أن مدخل BSC هو أداة لتقييم أداء واستراتيجية الوحدة الاقتصادية من خلال ربط الإستراتيجية مع الأهداف وفريق العمل وربط الحوافز على مؤشرات الأداء المالية وغير المالية .

3. دراسة (GoH 2000)

#### "AGuide on how to use Balanced Score card to improve corporate performance"

أجريت هذه الدراسة في شركة FMG الأمريكية ، وأوضحت إن استخدام BSC قد يعزز من المركز التنافسي للشركة ، تحقيق رضا الزبون ، زيادة قيمة منتجات الشركة .

4. دراسة (Chow ,et. , al: , 1997)

" Applying the balanced Score card to small company"

تناولت الدراسة بشكل نظري كيفية إجراء التقويم الشامل لأداء مؤسسات الأداء المصرفي بأنموذج يتضمن أربع محاور هي المال ، الزبون ، العاملين ، الاتصالات .

5. دراسة (Cobbold & Lawrie ,2002)

"The Development of Balanced Scorecard as strategic Management Tool"

تناولت الدراسة اختيار آليات توظيف الـ BSC واستنتجت أن التصميم والتنفيذ الفعال BSC ارتبطت أساساً بخطط التوجه الإستراتيجي وواحد بضرورة تطوير مقاييس الـ BSC وتحديثها لتضم مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة EVA ورأس المال الفكري .

6. دراسة (Neely & Thomas ,2002)

"Balanced Scorecard and Strategy maps"

تناولت الدراسة مدخل BSC وتضمنت الجوانب الآتية: المالي ، الزبون ، الأفراد ، التطوير وتوصلت إلى اقتراح خارطة تحدد نجاح المنظمة في ظل افتراضات استراتيجية تستند إلى آلية عمل المنظمة .

ثانياً : الدراسات العربية

1. دراسة البشتاوي ( تقييم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة ) 2001.

بينت الدراسة ان التكامل بين نظامي التكاليف على أساس النشاط ABC والإدارة على أساس النشاط ABM ، يمكن ان يساعد في التقييم الشامل وقياس الأداء باستخدام BSC . أهم نتائجها ما يؤكد أهمية مخرجات نظامي ABC , ABM في بناء نظام BSC.

2. دراسة الفضل (نموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الأداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي) 2004

قدمت الدراسة أنموذجاً مطوراً لـ BSC تبعاً لمتطلبات تقويم الأداء الاستراتيجي للمصارف بحيث يتغلب على مثالب المدخل المالي والمداخل الأخرى مثل أنموذج القيمة المضافة.

3. دراسة عبد الرحيم (تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة) 2005

اختارت الدراسة جامعة بغداد لإبراز أهمية الموازنة بين جوانب أدائها المختلفة وتصنيف الجامعات أو الكليات حسب مستوى أدائها بالاعتماد على تقنية العلامات المتوازنة للوصول إلى تقويم أداء شامل وناجح يعالج المشكلات التي يواجهها ملف التقويم الذي تعتمده وزارة التعليم العالي .

4. دراسة الزبيدي (دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ) 2005

اختارت الدراسة عدد من المصارف الاهليه لبيان دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي الأكثر أهمية في رسم الطريق للمنظمات لارتقاء مركز تنافسي جيد .

5. دراسة البدان (نحو إمكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية)

2009

استخدمت الدراسة مدخل القياس المتوازن للأداء(بعده يوفر مقاييس غير ماليه تتعلق بجميع العمليات والنشاطات التشغيلية)ولقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية لتقييم أدائها في المدى الطويل وضمن بيئة ديناميكية متغيره ضمن إطار نظري مفاهيمي .

6. دراسة الغبان و شاعر (التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لإغراض

تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية) 2009

استخدمت الدراسة مخرجات بطاقة العلامات المتوازنة (بعد تطويرها بإضافة منظور خاص هو البيئة المجتمعية ) كمدخلات لتقنية المقارنة المرجعية وطبقته في إحدى الشركات الصناعية وأثبتت إمكانية تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات والمقارنة المرجعية لإغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال العراقية.

7. دراسة الكواز (دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي) 2010

اختارت الدراسة احد المصارف الاهليه العراقية لتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن وخلصت إلى أن التغييرات الاستراتيجية (و لا سيما بعد 2003 ) التي شهدتها بيئة الأعمال قد جعلت الأسلوب التقليدي غير ذي منفعة لاعتماد المؤشرات المالية فقط وإهمال المؤشرات غير المالية وهذا ما عالجته تقنية بطاقة الأداء المتوازن التي اعتمدت كلا النوعين من المؤشرات .

8. دراسة جواد (العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في القيمة المستدامة للمنظمة) 2010 .

اختارت الدراسة إحدى الشركات الصناعية لإجراء الدراسة وتوصلت إلى توافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة ، مما يوفر أساس جيد لتطبيقها ، وكذا الحال بالنسبة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وأكدت ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن بوصفها نظاما لقياس أداء الشركة .

نخلص من كل ما تقدم إن مدخل القياس المتوازن للأداء في تقويم الأداء الاستراتيجي هو من المداخل الحديثة في تقويم الأداء الشامل رغم مرور ما يقارب ثمانية عشر عاما على ظهوره على يد Kaplan & Norton عام 1992 ، وان عدد الدراسات العراقية حسب رأي الباحث قليل جدا مقارنة بالدراسات الأجنبية ولكنه أخذ بالتزايد .

ويمكن ان نميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها اختارت مصرفا أهليا لم يسبق له وان قام بتقويم الأداء الشامل وفق أي مدخل من المداخل . و من ثم نتوقع أن يكون هناك اختلاف جذري في نتائج عملية التقويم عند استخدام المؤشرات غير المالية فضلا عن المؤشرات المالية التقليدية \* .

\*لقد ورد مصطلح **Balanced Scorecard** بتراجم مختلفة نذكر منها :

بطاقة العلامات المتوازنة ، بطاقة الدرجات المتوازنة ، بطاقة الاداء المتوازن ، تقنية الاداء المتوازن ، بطاقة التقديرات المتوازنة ، بطاقة التصويب المتوازنة ، القياس المتوازن للاداء ، وغيرها . وكلها تشير الى نفس المعنى . وقد اختار الباحث مصطلح القياس المتوازن للاداء كونه يتضمن مفردتي القياس والاداء واللذان تعبران بشكل مناسب عن مضمون المصطلح .

## المبحث الأول

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً - مدخل القياس المتوازن للأداء BSC

لقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة عام 1992 من قبل **Robert Kaplan** و **David Norton** في كلية الاعمال بجامعة هارفرد ( **Harvard Business school** ) وعدّ من اكثر المداخل شمولاً وعمقاً في تحقيق التكامل بين رؤية واستراتيجية المنظمة ، ومقاييس أدائها الاستراتيجية .

لقد استند الباحثان **Kaplan & Norton** في مشروع بحثهما الذي استغرق عاما كاملا وشمل 12 شركة على أساس علمي هو استنتاجهما ان مقاييس الأداء التقليدية تركزت على قضايا الرقابة الإستراتيجية وأهملت التقنية الأهم وهي التكامل بين الأداء التشغيلي والأداء الاستراتيجي . وانتهى الباحثان الى خطأ الافتراض بإمكانية الاعتماد على مقياس واحد للأداء ، واقترح الباحثان مشروعهما الذي أطلقا عليه (**Balanced Scorecard**) بعدّه المدخل الأنسب لتجاوز مشكلات تقويم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال .

#### مفهوم وأهمية القياس المتوازن للأداء

يعرف القياس المتوازن للأداء بأنه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم للادارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الوحدة الاقتصادية ( Kaplan & Norton 1992 : 71 ) . وعرف ايضا بأنه ترجمة لرسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء وذلك بتقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية ، ولا تركز على تحقيق الأهداف المالية ، بل وعلى الأهداف غير المالية أيضا ( Horngren , et. , al. , 2003 447 ) . ويعرف أيضا على انه مدخل لقياس الأداء باستخدام مجموعة مؤشرات مالية وغير مالية ، والمتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة والتي تحفظ الأداء قصير الأمد متوافقا مع الأداء الاستراتيجي طويل الأمد ( Jakson & Sawyers , 2001 :372 ) .

#### أهمية مدخل القياس المتوازن للأداء BSC

1. يكشف استراتيجية المنظمة ويوضحها ويصف كيف يمكن تنفيذها .
2. يترجم الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية قابلة للقياس وإبلاغ أعضاء المنظمة بها .
3. لم يهتم بالمؤشرات المالية فقط ( رغم أهميتها ) ، بل ركز أيضا على المؤشرات غير المالية مثل رضا الزبون ، الجودة ، الإبداع

4. يحدد عدد المؤشرات فيهتم بالمؤشرات المهمة فقط التي يجب ان يركز عليها المدير كونها مؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية (Horngren , et., al , 2008 : 867)

لقد اكتسب مدخل المقياس المتوازن للأداء هذه التسمية لأنه يوازن في قائمة واحدة بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية عند تقديم الأداء قصير الأجل وطويل الأجل .

وهو يخفض من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل الأرباح الربع سنوية وذلك لان المؤشرات غير المالية والتشغيلية مثل جودة المنتج ورضا الزبون تقيس التغيرات التي تطرأ على الوحدة الاقتصادية في الأجل الطويل .

(Horngren , et., al , 2008 : 860)

محاور مدخل المقياس المتوازن للأداء

يضم مدخل المقياس المتوازن للأداء أربعة محاور للأداء الإستراتيجي وهي :

أ- المحور المالي Financial Perspective

يركز المحور المالي على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج القرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس على مسبباتها ، باعتبار أن المقاييس المالية تعتمد على قياس الربحية ، النمو ، القيمة المضافة للمساهمين في الأجل القصير . وتشير الدراسات الحديثة إلى أن مقاييس الأداء المالية التقليدية غالبا ما تكون منتقدة مما يجعل الاعتماد عليها لوحدها لإغراض قياس وتقييم الأداء غير مقبول في عالم تسوده المنافسة الشديدة وتحولات اقتصادية وتكنولوجية حادة . تتضمن مقاييس هذا المحور : الدخل التشغيلي ، العائد على الاستثمار ، نمو المبيعات ، التدفقات النقدية والقيمة الاقتصادية المضافة ( Horngren , et., al , 2000 : 465 ) .

ب- محور الزبون Customer Perspective

إن التغيرات البيئية وأهمها المنافسة الشديدة جعلت من الزبون هو الأساس في تحقيق إيرادات المنظمة ومن تم نجاحها . وتهتم المنظمات بالمحافظة على زبائنها وتحاول جذب زبائن جدد ، وفي الوقت نفسه فان الزبون أصبح أوسع معرفة وأكثر وعيا وزادت تطلعاته المستقبلية لمنتجات وخدمات المستقبل وجودتها . ومن المقاييس التي تستخدم في هذا المحور : خدمات ما بعد البيع ، التكلفة المنخفضة ، الاستجابة لرغبات الزبائن ، اكتساب زبائن جدد ، الاحتفاظ بالزبائن ، تسليم المنتجات في الوقت المحدد ، والحصة السوقية (Hanson & Mower , 2003 : 804 - 410)

ج- محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

ويركز هذا المحور على كيفية تحويل المنظمة مدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة اعلي من المدخلات وتشجيع المنظمات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز وتتفوق فيه لتصبح أكثر نجاحا وتطورا . وتشمل المقاييس التي تستخدم في هذا المحور : زمن دورة الإنتاج ، مستوى الجودة ، زمن الاستجابة لرغبات الزبائن ، التكلفة ، المرونة والإنتاجية ، معدلات دوران المخزون ، التسليم الفوري ، معدلات إعادة الفحص ، النمو في جودة الخدمات المقدمة ، وعدد المنتجات الجديدة المخططة (jiambalvo , 2001:374)

(Horngren , et., al , 2003 : 441)

د- محور الابتكار والتعلم Innovation and Learning Perspective

ويعني توافر القدرات والقابليات أو المهارات والطاقت لتحقيق أفضل العمليات الداخلية ولخلق قيمة استراتيجية للوحدة الاقتصادية في السوق . وقد دفعت المنافسة الشديدة منظمات الأعمال إلى التطوير المستمر لمنتجاتها وعملياتها وتقديم منتجات جديدة ومتميزة للأسواق في أسرع وقت ممكن وبأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن وتلبية تطلعاتهم وتوقعاتهم المستقبلية . وتشمل المقاييس التي تستخدم في هذا المحور : عدد المنتجات الجديدة المقدمة للسوق خلال زمن معين ، مواصفات وخصائص المنتج الفريدة ، سرعة تقديم المنتجات الجديدة بجودة عالية وكلفة منخفضة ، طول فترة التطوير والابتكار ، عدد الإضافات التكنولوجية وبراءات الاختراع المسجلة ، المرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية (Horngren , et. , al. ,2003 :451) .

### ثانياً: مفهوم وأهمية تقويم الأداء الاستراتيجي

يمكن تعريف تقويم الأداء بأنه ( العملية التي يمكن بواسطتها أن تقدم الإدارة المعلومات الخاصة بأداء الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية والتي من خلالها يتم الحكم على الأداء بواسطة المعايير الموجودة في الموازنات والخطط والأهداف ) (Blocher & others , 2002 :17)

ويعرف أيضا بأنه ( مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الكلية ويضمنها الأهداف الإستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة ) . (Garrison & Noreson , 2003 :449)

وكذلك عرف بأنه ( نشاط يهتم بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة وتوفير تغذية مرتدة للإدارة لمساعدتها في تقديم النتائج المتحققة واتخاذ القرارات اللازمة بخصوص الانحرافات الحاصلة ) . (Huger & Wheelen , 2004 :230 )

وتكمن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي بنظر (Jaimbalvo) في الآتي :-

1. التعرف على العمليات والإجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم من أجل تحديد النقاط التي تحتاج للتطوير وبما يعزز قابلية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في إدارة العمليات المختلفة للوحدة الاقتصادية .
2. إقرار ضرورة أو عدم ضرورة توسيع أو تقليص الأداء وهل هناك حاجة لإجراء تغييرات في بعض العمليات ( Jaimbalvo , 2001 :362).

أما ( Kinney ) فيرى أهمية تقويم الاداء الاستراتيجي في النواحي الآتية :-

1. يعمل على تحقيق اتجاه منظومي الإستراتيجية وحدة الأعمال .
2. يوضح درجة التطابق والانسجام بين أهداف التنظيم وخطته الإستراتيجية .
3. التخصيص الأمثل لموارد الوحدة الاقتصادية واستغلالها بالشكل الأمثل .
4. تحقيق المنافع المتمثلة بالإيرادات والأرباح .

(Kinney , 2006 :791)

### المبحث الثاني

### الإطار التطبيقي للبحث

## اولا - نبذة عن مصرف ايلاف الاسلامي

اسس المصرف باسم (مصرف البركة للاستثمار والتمويل) بموجب شهادة التأسيس الصادرة من دائرة مسجل الشركات رقم 7788 في 18/3/2001 براسمال قدره ملياري دينار ويعد صدور اجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي في 30/5/2001 باشر عمله من خلال فرعه الرئيسي في 23/6/2001.

وفي 8/4/2004 وضع البنك المركزي العراقي الوصاية على المصرف ولغاية 18/7/2007 يهدف المصرف الى المساهمة في التنمية الاقتصادية وتنشيط فعاليتها ضمن اطار الشريعة الاسلامية وممارسة الصيرفة الشاملة ضمن اطار السياسية والاقتصادية والمالية للدولة ويبلغ عدد فروع المصرف 30 فرعا منها 8 عاملة فعلا و22 فرع ستزاول نشاطها خلال عامي 2010 , 2011.

## ثانيا - واقع تقويم الاداء لمصرف ايلاف الاسلامي

لم يجد الباحث مؤشرات متكاملة لقياس الاداء يتم تطبيقها من قبل المصرف . ومن خلال ملاحظة الباحث والاستفسارات والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في المصرف ، لم يلاحظ الباحث سوى بعض مؤشرات مقياس الاداء المالي التي اصدرها البنك المركزي ابرزها نمو الايرادات ، نمو المصروفات ، نمو صافي الدخل ، شبة السيولة ، اجمالي الودائع ، اجمالي الموجودات . وهذه المؤشرات رغم اهميتها ، لكنها غير كافية في ظل المنافسة الشديدة بين المصارف العراقية وهذا يستلزم استخدام مدخل القياس المتوازن للاداء لقياس مدى نجاح المصرف في تحقيق اهدافه.

## ثالثا - تقويم الاداء الاستراتيجي الشامل وفقا لمدخل القياس المتوازن للاداء في مصرف ايلاف الاسلامي

ان تقويم الاداء الاستراتيجي الشامل لمصرف ايلاف الاسلامي وفقا لمدخل القياس المتوازن للاداء المقترح يمكن ان يجري كما

يأتي :-

### أ- تحديد مؤشرات الاداء للمصرف وفقا لمدخل القياس المتوازن للاداء

كما سبق واشرنا في الجانب النظري من البحث ، فان مدخل القياس المتوازن للاداء يتضمن اربع محاور ، وكل محور يتضمن مجموعة من المقاييس . وفيما يتعلق بعملية تقويم الاداء الاستراتيجي لمصرف ايلاف الاسلامي فان المقاييس التي سيعتمدها الباحث هي كما مبينة في الجدول ادناه :-



\*تم زيادة راس المال خلال السنوات 2008 , 2009 , 2010 على التوالي الى 10 , 20 , 50 دينار .

جدول رقم -1-

اللية العمل ضمن مقاييس محاور مدخل القياس المتوازن

المحور	المقياس	اللية العمل
المالي	العائد على الاستثمار	صافي الربح / الموجودات
	كفاية الاستثمار	الاستثمار / الودائع
	العائد على الودائع	صافي الربح / الودائع
	السيولة	نقد في الصندوق و لدى المصارف / الودائع
	هامش المدخل الصافي	الدخل / الايرادات
الزبون	الحصة السوقية	الزيادة في ودائع المصرف للسنة الحالية / الزيادة في ودائع المصرف للسنة السابقة
	القروض / الودائع	القروض / الودائع
	النمو في الودائع	الودائع / الموجودات
	ربحية الزبون	الفوائد على القروض / الموجودات
العمليات الداخلية	النمو في ايرادات الخدمات المصرفية	ايراد الخدمة المصرفية للسنة الحالية / ايراد الخدمة المصرفية للسنة السابقة
	القيمة المضافة / الموجودات	القيمة المضافة / الموجودات
	الكلفة / الايرادات	الكلفة / الايرادات
الابتكار والتعلم	النمو في مصاريف التدريب	مصاريف التدريب للسنة السابقة / مصاريف التدريب للسنة الحالية
	دافعية الانجاز	الرواتب والاجور / الايرادات
	الانتشار الجغرافي	عدد الفروع الجديدة / اجمالي عدد الفروع

ب- قياس أداء مصرف ايلاف الاسلامي

بعد ان حددنا الية العمل ضمن مقاييس محاور مدخل القياس المتوازن للإداء ، فان نتائج قياس أداء مصرف ايلاف الاسلامي كانت كما هو موضح في الجدول ادناه :

جدول رقم -2-

نتائج قياس أداء مصرف إيلاف الإسلامي للأعوام (2006-2009)

المحور	المقياس	2006	2007	2008	2009
المالي	العائد على الاستثمار	-0.1	-0.09	0.032	0.18
	كفاية الاستثمار	27.6	2.16	0.33	0.4
	العائد على الودائع	-0.26	-8.8	0.137	1.15

2.3	2.7	38.6	0.49	السيولة	
0.8	0.24	-2.7	-1.64	هامش الدخل الصافي	
0.58	42.5	-0.19	0.527	الحصة السوقية	الزبون
2	0.6	4	0.027	القروض / الودائع	
0.15	0.24	0.01	0.38	النمو في الودائع	
0.012	0.011	0.017	0.0015	ربحية الزبون	
4.8	38	0.3	0.17	النمو في ايراد الخدمة المصرفية	العمليات الداخلية
0.16	0.03	0	0	القيمة المضافة / الموجودات	
0.2	0.8	2.7	1.8	الكلفة / الايرادات	
4.2	0.01	1.5	2	النمو في مصاريف التدريب	الابتكار والتعلم
0.014	0.03	0.001	0.002	دافعية الانجاز	
0	0	0.7	0.7	الانتشار الجغرافي	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات والحسابات الختامية لمصرف ايلاف الاسلامي للسنوات 2006-2009

### ج . تحليل ومناقشة النتائج

#### 1. المحور المالي

اولا . العائد على الاستثمار :: كان العائد على الاستثمار الذي حققه المصرف في سنة 2009 (18%) هو الاعلى قياسا بالسنوات الأخرى و لا سيما عامي 2006 و 2007 الذي كان العائد فيهما سالبا وكما موضح في الجدول اعلاه ، وكان ذلك بسبب الأرتفاع في كلا من صافي الأرباح والموجودات ، بينما لم يكن المصرف يحقق ارباحا في عامي 2006 و 2007 .

ثانيا . كفاية الاستثمار :: ارتفعت كفاية الاستثمار في المصرف بشكل ملحوظ سنة 2007 ولم يكن ذلك ناتجا عن كفاءة في الاستثمار بل بسبب انخفاض الودائع وعدم استغلال استثمارات المصرف بالشكل الأمثل ، بينما كان الأرتفاع الحقيقي لهذا المقياس سنة 2009 والذي يرجع الى تعاضم حجم كلا من الاستثمارات والودائع .

ثالثا . العائد على الودائع :: كان العائد الأعلى للمصرف على ودائعه سنة 2009 والذي بلغ 115% وهذا يؤشر مدى ارتفاع حجم الودائع التي يحققها المصرف من زبائنه .

رابعا . السيولة :: كانت نسبة السيولة هي الأعلى في سنة 2007 فقد بلغت 38.6 مرة قياسا بالسنوات الأخرى و لا سيما سنة 2006 التي بلغت فيها نسبة السيولة 0.49 مرة .

#### 2. محور الزبون

اولا الحصة السوقية :: حقق المصرف اعلى حصة سوقية له سنة 2008 وقد بلغت 42.5 مرة ، اما اقل حصة فكانت في سنة 2007 والتي كانت سالبة . ان ارتفاع الحصة السوقية هو نتيجة مباشرة للزيادة الحاصلة في ودائع المصرف اما انخفاض الحصة السوقية فهو نتيجة مباشرة لانخفاض الحاصل في ودائع المصرف .

ثانيا . القروض ، الودائع :: كانت هذه النسبة هي الأعلى في سنة 2007 إذ بلغت 4 مرات ، على العكس من السنة السابقة 2006 والتي كانت فيها الأدنى وقد بلغت 0.027 مرة مع تذبذب واضح بين حجم القروض في علاقتها بالودائع التي يستقطبها المصرف من الزبائن .

ثالثا . النمو في الودائع :- لقد حقق المصرف أعلى نسبة من النمو في ودايعه في سنة 2006 إذ بلغت ما يقارب 0.4 بينما كانت نسبة النمو في سنة 2007 هي الأدنى إذ بلغت 0.01. ان ارتفاع هذه النسبة يدل على كفاءة في استقطاب الودائع من الجمهور وانخفاض هذه النسبة يدل على فشل في استقطاب الودائع من الجمهور .

رابعا . ربحية الزبون :- كانت الأرباح المتحققة وفقا لهذا المقياس هي الأعلى سنة 2007 وقد بلغت ما يقارب 0.02 مرة على العكس من السنة السابقة لها 2006 والتي بلغت فيها 0.0015 مرة.

### 3. محور العمليات الداخلية

اولا بالنمو في ايراد الخدمة :- كان المصرف قد حقق اعلى نمو في ايراد الخدمة المصرفية سنة 2008 بلغت 38 مرة ،بينما حقق ادنى نسبة سنة 2006 والحقيقة ان الارتفاع التدريجي لنسبة النمو خلال السنوات الأربعة انما يدل على قدرة المصرف على خلق الإيرادات بشكل جيد .

ثانيا بالقيمة المضافة :- بلغت تلك القيمة اعلى نسبة في سنة 2009 وهي 0.16 مرة بينما فشل المصرف خلال سنتي 2006 و 2007 في خلق القيمة المضافة قياسا بموجوداته وهذا دليل على فشل واضح في تحقيق القيمة المضافة ولكن تم تدارك الامر خلال السنتين التاليتين .

ثالثا بالكلفة / الإيرادات :- لقد بلغت تلك النسبة في سنة 2007 ما مقداره 27 مرة ، ويعد الاعلى بين السنوات الأربع . والملاحظ ان تلك النسبة اخذت بالانخفاض تدريجيا وهذا بسبب الأرتفاع في الإيرادات قياسا بالكلفة.

### 4. محور الابتكار والتعلم

اولا . النمو في مصاريف التدريب :- كانت نسبة النمو في هذه المصاريف هي الأعلى سنة 2009 بينما كانت الأدنى في السنة السابقة لها . ان ارتفاع هذه النسبة يدل على اهتمام المصرف بجودة الخدمة المقدمة للزبون والعكس صحيح .

ثانيا . دافعية الأنجاز :- حقق المصرف اعلى نسبة من الدافعية خلال سنة 2008 وادنى نسبة سنة 2007. ان هذه النسبة تعكس اهتمام المصرف برضا العاملين فيه إذ ان ارتفاع مستوى رضاهم ينعكس ايجابا على مايقدمونه من خدمات للزبائن والعكس صحيح .

ثالثا . الأنتشار الجغرافي :- تمثل هذه النسبة توسع نشاط المصرف من خلال زيادة عدد فروعها في المناطق الجغرافية . وقد حدث هذا التوسع في مصرف ايلاف خلال سنتي 2006 و 2007 ثم توقف هذا التوسع في السنتين التاليتين .

### د- قياس الاداء الاستراتيجي لمصرف ايلاف الاسلامي

اعتمد الباحث على مقياس يتضمن توزيع درجات مقابل كل مقياس من مقاييس مدخل القياس المتوازن للاداء BSC للسنوات الاربع المعتمدة . إذ تم تحديد اهمية مستوى الاداء لكل سنة وفقا لترتيب الاداء لتلك السنة من بين السنوات الاربع ، فاعطيت الدرجة (4) لاعلى اداء حصل عليه المصرف ودرجة (1) للسنة الاقل اداءً ، وتدرجت بقية السنوات بين الاعلى والادنى .

وكان السبب في اختيار هذا المقياس هو عدم توفر مقياس او معيار اداء مستهدف لمعظم مقاييس الاداء . والجدول (3) يوضح كيفية توزيع الدرجات .

### جدول رقم (3)

يبين توزيع الدرجات المقابلة لكل مقياس من مقاييس محاور مدخل القياس المتوازن للاداء BSC

المحور	المقياس	2006	2007	2008	2009

1	2	3	4	العائد على الاستثمار	المالي
2	3	1	4	كفاية الاستثمار	
1	2	4	3	العائد على الودائع	
3	2	1	4	السيولة	
1	2	4	3	هامش الدخل الصباحي	
8	11	13	18	مجموع المحور المالي	
1.6	2.2	2.6	3.6	متوسط مستوى الاداء	
4	3	2	1	الترتيب	
2	1	4	3	الحصة السوقية	الزبون
2	3	1	4	القروض / الودائع	
3	2	4	1	النمو في الودائع	
3	4	1	2	ربحية الزبون	مجموع محور الزبون
10	10	10	10	متوسط مستوى الاداء	
2.5	2.5	2.5	2.5	الترتيب	
1	1	1	1		العمليات الداخلية
2	1	3	4	النمو في ايراد الخدمة	
1	2	3	3	القيمة المضافة	
3	2	1	4	الكلفة / الايرادات	
6	5	7	11	مجموع محور العمليات	
2	1.67	2.3	3.67	متوسط مستوى الاداء	
3	4	2	1	الترتيب	
1	4	3	2	النمو في مصاريف التدريب	الابتكار والتعلم
2	1	4	3	دافعية الانجاز	
2	2	1	1	الانتشار الجغرافي	
5	7	8	6	مجموع محور الابتكار	
1.67	2.3	2.67	2	متوسط مستوى الاداء	
4	2	1	3	الترتيب	
1.94	2.16	2.51	2.94	متوسط مستوى الاداء الكلي للمحاور الادارية	
4	3	2	1	الترتيب	

المصدر من اعداد الباحث معتمداً على نتائج الجدول 2

يتضح من الجدول المذكور ما يأتي :-

أ- فيما يتعلق بالمحور الاول وهو المحور المالي ، فقد كان اداء المصرف في سنة 2006 هو الأفضل اذ حصل على متوسط اداء (3.6) درجة من مجموع (4) درجات ، فيما كان اداء المصرف سنة 2009 هو الأدنى بمتوسط اداء (1.6) درجة من مجموع (4) درجات .

ب- اما فيما يتعلق بمحور الزبون ، فقد كان متوسط اداء المصرف متساويا في جميع السنوات التي شملتها الدراسة .

ج- وبالنسبة لمحور العمليات الداخلية فكانت سنة 2006 هي ايضا الأفضل في اداء المصرف اذ حصلت

على متوسط مستوى اداء قدره (3.67) درجة من اصل (4) درجات .وجاءت سنة 2007 بالمرتبة الثانية بمتوسط اداء قدره (2.3) درجة من اصل (4) درجات . اما الاداء الاضعف فتمثل في سنة 2008 بمتوسط قدره (1.67) درجة .

د- واخيرا فقد حقق المصرف في المحور الرابع الخاص بالابتكار والتعلم افضل اداء له خلال سنة 2007 بمتوسط اداء قدره (2.67) درجة من اصل (4) درجات ، وجاء اداء المصرف سنة 2008 بعده بمتوسط قدره (2.3) درجة ، فيما احتل اداء المصرف سنة 2009 اخيرا بمتوسط اداء بلغ (1.67) درجة .

ومن هذا الاستعراض لنتائج التحليل يمكن ان نرى تذبذب واضح في الاداء الاستراتيجي للمصرف مما يفرض القول بضرورة استخدام مدخل القياس المتوازن للاداء في تقييم الاداء الاستراتيجي للمصرف خاصة في ظل ارتفاع حدة المنافسة بين المصارف الاهلية في العراق .

### المبحث الثالث الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا - الاستنتاجات

- 1- لم يعد الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء الاستراتيجي ملائما لاعتماده من قبل منظمات الاعمال في الوقت الحاضر بسبب افتقاره للاعتماد على المؤشرات غير المالية البالغة الاهمية في تحديد المركز التنافسي فضلا عن المؤشرات المالية المعتمدة .
- 2- يعد مدخل القياس المتوازن للاداء في تقويم الاداء الاستراتيجي أحد الاساليب المتقدمة لتحديد امكانيات وقدرات القطاع المصرفي في تلبية متطلبات الجمهور من الخدمات في الحاضر والمستقبل .
- 3- ان الكثير من المصارف الاهلية ومنها مصرف ايلاف الاسلامي لم تعتمد استراتيجية محددة واضحة المعالم تتضمن اهدافا استراتيجية وخططا استراتيجية لتحقيق تلك الاهداف وروية لكيفية تنفيذ هذه الخطط وبرامج لتقويم الاداء الاستراتيجي ، وكل مانجده غالبا هو تقويم الاداء الذي يقوم به البنك المركزي العراقي باستخدام مؤشرات مالية فقط .
- 4- لقد اظهر تحليل نتائج اداء مصرف ايلاف الاسلامي وفقا لمدخل القياس المتوازن للاداء في السنوات من 2009-2006 ان اداء المصرف كان الافضل سنة 2006 وذلك بالنسبة لاجمالي محاور المدخل اذ حقق متوسط مستوى اداء قدره (2.94) درجة من اصل (4) درجات ثم تدنى مستوى اداؤه سنة بعد اخرى حتى وصل الى ادنى مستوى له سنة 2009 بمتوسط مستوى اداء قدره (1.94) درجة من اصل (4) درجات .

#### ثانيا - التوصيات

- 1- ضرورة اعتماد المصارف الاهلية ( ومنها مصرف ايلاف الاسلامي ) على استراتيجية واضحة وان تقوم اداءها باستخدام المداخل والتقنيات الحديثة في تقويم الاداء ومنها مدخل القياس المتوازن للاداء حتى تستطيع البقاء والمنافسة في بيئة محلية ودولية بالغة التعقيد .
- 2- ضرورة ان يقوم المصرف بتحديد مقاييس مستهدفة للاداء الاستراتيجي يعتمد عليها في عملية تقويم ذلك الاداء لكي يستطيع ان يحدد مركزه التنافسي من بين المصارف الاخرى المماثلة .
- 3- ضرورة ان ترتبط المقاييس المذكورة اعلاه ب استراتيجية المصرف حتى يمكن ان يكون استخدام مدخل القياس المتوازن للاداء فاعلا وكفوعا .
- 4- يستلزم تطبيق مدخل القياس المتوازن للاداء في المصرف او أي وحدة اقتصادية تدريب وتأهيل العاملين على تنفيذه وكيف يساهم هذا التنفيذ في رفع مستويات اداء العاملين وربط ذلك بنظام الحوافز والمكافآت .

- 5- ان يوفر استخدام مدخل القياس المتوازن للاداء معلومات تغذية مرتدة تصل الى متخذي القرار في الوقت والمكان المناسبين بشكل مستمر .
- 6- يوصي الباحث بتفعيل الدراسات والبحوث التطبيقية لمدخل القياس المتوازن للاداء في المنظمات العراقية الحكومية والاهلية للاستفادة منها في تقويم الاداء الاستراتيجي كونها تمثل اسلوبا متقدما في اجراءه .
- 7- لقد اظهرت نتائج البحث تدني اداء المصرف (في السنوات التي شملها البحث) سنة بعد اخرى وهذا يستدعي من ادارة المصرف ان تبحث عن الاسباب الكامنة وراء ذلك وتبدأ بمعالجتها فورا .

## المصادر والمراجع

### اولا - المصادر والمراجع العربية

#### أ- الوثائق الرسمية

البيانات والحسابات الختامية لمصرف ايلاف الاسلامي للسنوات 2006-2009

#### ب- البحوث والدوريات

1. البدران ، عبد الاله جميل (2007) ، نحو امكانية استعمال مدخل القياس المتوازن للاداء في تقييم الاداء الاستراتيجي للجامعات العراقية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 3.
2. الغبان ، ثائر صبري وحسين ، نادية شاكر (2009) ، التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لاغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية ، دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 22.
3. الكواز ، صلاح مهدي (2010) . دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي ، دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي للفترة (2008-2009) دراسة غير منشورة .

#### ج- الرسائل والاطاريح

1. الفضل ، مؤيد محمد علي ، (2004) ، نموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد . جامعة البصرة .
2. البشتاوي ، سليمان حسين سليمان ، (2001) ، تقويم الاداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والادارة على اساس الانشطة : دراسة حالة المصارف الاردنية ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية .
3. الزبيدي ، علاء محمد (2005) ، دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
4. جواد ، ازهار (2010) ، العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن وادارة الجودة الشاملة واثرها في القيمة المستدامة للمنظمة ، دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لانتاج المشروبات الغازية - الكوفة ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة .

**BOOKS .A**

- 1- Blocher , Edward j . and Chen , Kanj H. and lin , Thomas W. , “Cost Management: Astratejic Emphasis “ , Mcgraw-Hill , Co. , 2002.
- 2- Garrison , Ray H. , Noreen , Eric W . , (2003) “Managerial Accounting “ , Mcgrao – Hill , Irwin ., 2003.
- 3- Hansen , Don & Mowen , Maryahne , “Management Accounting “ , South Western , USA , 2003 .
- 4- Horngren , Charles , Foster , George & Srikant , Dater , “Cost Accounting : Amanagerial Emphasis “ , Prentice Hall , 2000 .
- 5- Horngren , Charles , Foster , George & Srikant , Dater , “Cost Accounting : Amanagerial Emphasis “ , Prentice Hall , 2003 .
- 6- Horngren , Charles , Foster , George & Srikant , Dater , “Cost Accounting : Amanagerial Emphasis “ , Prentice Hall , 2008 .
- 7- Hanger , J.D. , Wheoln , T.L , “strategic Management and Business Policy – concepts “ , pearson , Prentice – hall , 2004.
- 8- Jackson , steve and Sawyers , Roby , “ Managerial Accounting “ , A focus on Decision Making “ Harcourt ,Inc , 2001 .
- 9- Jiambalvo , James , ” Managerial Accounting “ , John wiley and sons , Inc , 2001.
- 10- Kinney , Michael R. , “ cost accounting “ Business Press , United state , 2006 .

**Periodieal & Researchs –B**

1. Chow , C.w. , Kamal M. haddael and james E.W , “ Applying the Balanced Scoreard to small companies “ Management Accounting . 1997.
2. Goti , Eddie , “Aguide on how to use the Balanced to improve Corporate Performance “ , case study .2000 .
3. Kaplan , Report and Norton , David , “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance “ Harvard Business Review . 1992 .
4. Kaplan , Robert & Norton , David “ Using the Balanced Score Card as a Strategic Management System “ Harvard Business Review . Vol. No. 1(1996).
5. Neely , Andy , Tomas , T. ,”balanced Score Card and Strategy Maps “International Journal of Operation Management . 2002 .