

تطوير نموذج بطاقة العلامة المتوازنة لتشخيص وقياس الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية العراقية (دراسة حالة في مصرف الرشيد).

أ.د. مسلم علاوي شبلي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة البصرة

المستخلص

هدف البحث إلى إثبات مدى إمكانية استخدام بطاقة العلاقة المتوازنة في قياس الأداء الاستراتيجي للمصرف التجاري العراقي، لأهمية ذلك في تطوير قدرات المصرف، وتحسين أدائه، تأسست مشكلة البحث على أهمية بطاقة العلامة المتوازنة في قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمة الخدمية، والمنظمات المصرفية منها بشكل خاص، وحاول البحث الإجابة على تساؤل: هل يمكن تطوير (بطاقة العلامة المتوازنة) واستخدامها في قياس الأداء في المصرف التجاري العراقي (مصرف الرشيد)؟، صممت لأغراض جمع البيانات الميدانية

استمارة استبيان مغلقة النهايات، وبقسمين، تضمن القسم الأول منها متغيرات وفقرات تقيس أداء المصرف قيد الدراسة على وفق محاور (مناظير) بطاقة العلامة المتوازنة، وتضمن القسم الثاني متغيرات وفقرات مغلقة النهايات لقياس الواقع الحالي للمصرف قيد الدراسة، وزعت الاستمارة على عينة عمدية من (٥٠) مفردة، تم اختيارها من مجتمع الدراسة الذي شمل الهيئات الإدارية والكفاءات الفنية في مصرف الرشيد (بغداد)، اظهر البحث مجموعة من النتائج من أهمها افتقار المصرف إلى الربط الموضوعي بين أهدافه ونشاطاته، بدء بالعاملين وحتى السوق والزبائن والنتائج المالية المترتبة عليها، وهذا يوفر أجواء أكثر ملائمة لاستخدام بطاقة العلامة المتوازنة في قياس أداء المصرف التجاري موضوع الدراسة وتطويره.

أولاً: "المقدمة النظرية (الأداء الاستراتيجي في المصرف التجاري وطرائق قياسه) ..

هدفت المقدمة النظرية إلى تقديم إطار علم عن الأداء الاستراتيجي وطرائق قياسه بالتركيز على بطاقة العلامة المتوازنة، من خلال ثلاث فقرات تضمنت الأولى (عرض عام عن الأداء وتقويم الأداء) والثانية (قياس الأداء الاستراتيجي)، وتركزت الثالثة على (بطاقة العلامة المتوازنة) بصفتها مقياس متقدم للأداء الاستراتيجي....

١ - الأداء وتقويم الأداء (عرض عام) ..

يقاس نجاح المنظمات بأدائها، وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وجودته، ورغم أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات كافة، إلا إن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في مفهومه ومجاله، فالبعض نظر إليه من وجهة

نظر شاملة، والبعض الآخر من وجهة نظر متخصصة، والبعض قاسه بالمرجات، والآخر بالعمليات، والثالث بالاثنين معا، ولكل مبرراته وطرائقه،، يعرف الأداء بأنه (النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها) (Wright et al), ١٩٩٨، ٢٥٩)، ويرى كل من (wheelen & hunger) إن الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة (wheelen & hunger (٢٠٠٠، ٢٣١).. يتضح من التعريفين أن الأداء يتحدد بالمرجات من المنظمة، دون أن يقدم توضيحا لمدى شمولية المرجات ومداهها، لذا نظر كل من (wiersema & Robins) إلى الأداء كونه (قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى (wiersema & Robins, ١٩٩٥، ٢٧٨)، ويعني الأداء أيضا (انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق الأهداف) (miller & Bromiley, ١٩٩٠، ٧٥٧) ويشار للأداء أيضا بأنه (انعكاس للطريقة التي يتم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية والمادية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها) (السعد، ٢٠٠١، ٥).. قدمت التعاريف أعلاه توضيحا أكثر للأداء، فقد مزجت بين المدخلات والعمليات والمرجات، من خلال طبيعة الاستخدام ومستوى التفاعل بين الموارد، للوصول إلى نتائج على المدى البعيد، فالأداء شامل في مجاله وشامل في نواتجه، فهو (الصورة التي تعكس نجاح المنظمة أو فشلها على وفق معايير تضعها لمتطلبات وطبيعة عملها، (القطب، ١٩٩٦، ٢٤) أو (النشاط الشمولي الذي

*تسمى أيضا (بطاقة الدرجات المتوازنة)، أو (الأداء المتوازن)

تمارسه المنظمة من اجل تحقيق التوافق والمواءمة مع بيئتها، التي تعد الأساس في بقائها ونموها وذلك من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها المتاحة بكفاءة لبلوغ أهدافها الرئيسية (الو نداوي، ٢٠٠٢، ٣٩) يستخلص مما تقدم ذكره أن الأداء يعني:-

- ١- مستوى التفاعل بين موارد المنظمة ونشاطاتها.
- ٢- انعكاسه على كفاءة مواردها المختلفة.
- ٣- تنظيم العلاقة فيما بينها.
- ٤- من اجل التعرف على مستوى النتائج المحققة في المستويين الجزئي والشامل وعلى القريب والبعيد....

لذا فان إدراك الأداء وكيفية التعامل معه يقتضي الاهتمام بالدراسات والبحوث التي تستهدف التعرف على العلاقات بين الموارد البشرية والمادية المتاحة، وبين كفاءة استخدامها في المنظمة، وكيفية نشوء هذه العلاقات خلال سلسلة زمنية أو مدة زمنية محددة، وهذا يعني تاشير العلاقات بين الموارد، وتحديد طبيعة هذه العلاقات، وكفاءة استخدامها، في مدة زمنية محددة، ومن ثم تحديد مؤشرات القياس، وإجراء المقارنة للتعرف على مستوى الاداء المتحقق، وهذا يؤكد حالة التداخل بين الاداء وتقويم الاداء، وتفاعل العملية مع بعضها بما يمكن من تحسين الاداء وتطويره، إذ يعرف تقويم الاداء بأنه (عملية تقدير موقف تتم دراسته بالمقارنة مع هدف معين)، أو (عملية مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المنظمة، أو أداءها الكلي مع مؤشرات محددة مقدما" من اجل تحديد الانحرافات عن الاهداف المحددة مسبقا") (خشارمة، ٢٠٠٢، ٢٩٧) ويعرف أيضا" بأنه عملية تختص بتحديد

وإعطاء قيمة لمؤشرات تعبر عن الاداء الكلي والنتائج النهائي لأنشطة
وعمليات المنظمة) (الشماسي، ٢٠٠٢، ١)....

يستخلص من التعاريف سابقة الذكر، إن تقويم الأداء يعني إجراءات قياس
مدى إنجاز المنظمة لأهدافها المحددة مسبقاً، والسيطرة على تنظيم سير
عملياتها، عن طريق مقارنة المؤشرات المحددة بما هو قائم فعلاً "المدة زمنية
معين، يعتمد تقويم الاداء ثلاث عناصر رئيسة هي (تحديد مؤشرات
معيارية (قياسية للأداء) قياس الأداء الفعلي، المقارنة بين المؤشرات والفعلي
واتخاذ الإجراءات التصحيحية) فالأداء وتقييم الأداء متشابهين ويقعان ضمن
عملية واحدة تؤثر مستوى الاداء وتعمل على تحسينه وذلك من خلال
منظور شامل يتجاوز تحديد نقاط القوة والضعف بغية معالجتها الى دراسة
العوامل البيئية والسلوكية والتنظيمية كافة وتحليلها من اجل التحسين الجذري
والشامل للأداء...

٢- طرائق قياس الاداء الاستراتيجي:

يتضح من الفقرة السابقة الذكر أن الأداء قد يشمل عنصراً من عناصر
المنظمة أو عملية من عملياتها أو المخرجات لأحد أقسامها أو تخصصاتها
ويعرف هذا النوع من الاداء بالتشغيلي أو العملي وتتركز عملية التقويم من
مجال محدد بذاته أو قد يتضمن الاداء مجمل عمليات المنظمة والمخرجات
المتوقعة منها فهو شامل في مجاله وفي نواتجه ويشار إليه بعبارة (الأداء
الاستراتيجي) ويتمثل بالنتائج المتحقق من عمليات المنظمة
ونشاطاتها، يقسم (العريقي، ١٩٩٧، ٣٨-٣٩) الأداء إلى ثلاث أنواع (الأداء
المالي، الأداء التنظيمي ويشمل على الادائين المالي والتشغيلي، والفاعلية
التنظيمية بصفتها المفهوم الأكثر شمولاً للأداء)، ويرى (اند

رسون، ٢٠٠١، ٥٣٦) إن تحسين أداء المصرف يتطلب تكوين صورة جيدة لكل من الادائين المالي والتشغيلي.

يظهر مما سبق ذكره أن الأداء في المنظمات المختلفة (إنتاجية أم خدمية) يقع ضمن مجموعتين، الأولى: الأداء التشغيلي؛ ويعني العناصر أو الأقسام أو العمليات المتخصصة..

الثانية: الاداء الاستراتيجي أو الشامل؛ ويعني الاداء الشامل للمنظمة بكافة أقسامها ونشاطاتها وقد يقاس بمخرجاته (الاداء المالي، الإنتاجية الكلية) أو يقاس بتكامل المخرجات والعمليات (الاداء المالي + الاداء التشغيلي)..

يتركز التوجه الحديث لتقويم الاداء على المزاوجة بين الاداء التشغيلي والشامل وتقع جميعا ضمن مفهوم (تقويم الاداء الاستراتيجي) ويعرف بأنه (عملية يقوم من خلالها المديرون بمقارنة النتائج المتحققة للاستراتيجية مع الاداء المتوقع). (ibid , ١).

وفي جميع الأحوال فإنه تقويم يعتمد على طبيعة الوحدة التنظيمية (المنظمة) مجال التقويم، وعلى المؤشرات القياس المستخدمة. وتعرف مؤشرات القياس بأنها الخصائص القابلة للقياس التي تستخدمها وينبغي أن يتم اختيارها بما يتلاءم مع المتطلبات الشاملة لعمليات المنظمة ونشاطاتها) (BSC, ٢٠٠٢، ٣)..

تصنف مقاييس الاداء الاستراتيجية الى (٤) أنواع من المقاييس هي:-

١- المقاييس المالية: وتتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة فيما بينهم ومنها (نسب السيولة، نسب الرفع المالي، معدلات النشاط، نسبة الربحية، العائد على الاستثمار، العائد على السهم)..

٢-مقاييس الإنتاجية:وتشمل العلاقة والتكامل بين(الإنتاجية الجزئية،الإنتاجية متعددة العوامل والإنتاجية الكلية)..

٣-مقاييس أصحاب المصالح:وتشمل جهات نظر أصحاب المصالح عن الاهداف المتوقعة للمدينين(القريب والبعيد)..

٤-مقاييس القيمة المضافة:وهي مجموعة مقاييس طورها(Hofer, ١٩٨٣)،تركزت على قياس النمو،الكفاءة،استغلال الأصول،فيما يلي جدولاً بخلاصة المقاييس متقدمة الذكر

جدول(١)خلاصة مقاييس أداء المنظمات:

مقاييس القيمة المضافة		مقاييس أصحاب المصالح		المقاييس الإنتاجية	المقاييس المالية (النسب)
المقاييس	خصائص الاداء	القياسات	أصحاب المصالح		
القيمة المضافة	النمو	نمو المبيعات، معدل دوران العملاء	الزبائن	المخرجات الإنتاجية الكلية = عوامل المشاركة في إنتاجها	١-نسبة السيولة
العائد على القيمة المضافة	الكفاءة	معدل النمو في التكاليف، معدل النمو في المخزون	الموردون	المخرجات الإنتاجية = متعددة العوامل عاملين أو أكثر	٢-نسبة الرفع المالي
نسبة العائد على القيمة المضافة الى العائد على الاستثمار	استغلال الأصول	القدرة في إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية نمو العائد على الملكية	الممولون	المخرجات الإنتاجية الجزئية= عامل محدد	٣-معدلات النشاط
		عدد الترقبات من الداخل معدل دوران قوة العمل من الداخل	الموظفون		٤-نسب الربحية

ورغم أهمية المقاييس سابقة الذكر فإن مما يلاحظ عليها ما يأتي:-

- ١- إن بعضها قد يصلح لحالات ولا يصلح لحالات أخرى، كما في مقاييس أصحاب المصالح أو النسب المالية..
- ٢- صعوبة دقة النتائج المتوقعة من بعض المقاييس، خاصة مقاييس أصحاب المصالح، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي..
- ٣- قد لا يحقق استخدام بعضها منفردا الدقة أو الغاية المطلوبة كما في المقاييس المالية، ومقاييس القيمة الأفضل لان الأولى ينقصها المقاييس غير المالية والثانية تحتاج الى المقاييس العملية.

وعليه فإن عملية المزج بين المقاييس في ضوء المجال وطبيعة العمل المطلوب قياسه تشكل الأساس الأفضل للقياس الاستراتيجي..

إن المتطلبات المصرفية بصفقتها منظمات خدمية تركز في تعاملاتها على الجوانب المالية والنقدية وتتولى وضع السياسات والخطط الإدارية والمالية والتنظيمية والفنية اللازمة لتسيير أنشطة المصرف وإنجاز أهدافه وتتهدي بالرسالة الهادفة الى دعم الاقتصاد الوطني من خلال حشد المدخرات الوطنية واستثمارها بطرائق مباشرة أو غير مباشرة (اتحاد المصارف العربية ٢٠٠٢، ٩٦) تتوجه المصارف في أنشطتها نحو القطاع الخاص والقطاع الحكومي والمختلط والشركات والمنظمات المختلفة وقياس نظام عملها على مدخرات الزبائن وتجري عملياتها من خلال الحسابات الجارية والتوفير والائتمان، ويتكامل النظام ويتوجه من اجل الاستجابة الدقيقة لحاجات الزبون إذ يعد رضا الزبون المحور الأساس لكل ما يعمله المصرف من تقديم منتجات وخدمات (ادارة البحوث والدراسات، ١٩٩٦، ٥٦)..

تعمل المصارف باستمرار على تحسين أداءها، من خلال مراجعة مقاييس الأداء ومدى انعكاس نتائجها على بيئة المصرف وعملياته، تطور مقاييس الأداء المصرفي في ضوء استراتيجية المصرف، والمعلومات المتوفرة عن عملياته الأساسية، ومخرجاته المرغوبة، فقد تشمل المدخلات المعلوماتية (الزبون، السوق، العمليات، المنافسين والمجهزين) وتسهم من خلال نتائج تحليلها في تحسين العمليات والأداء الشامل للمصرف (BSC, ٢٠٠٢, ٣) وتعد المقاييس المالية الأكثر استخداما في المصارف لأنها تتجانس مع أهدافها ونشاطاتها من جانب، وتتفق مع نوع مخرجاتها من جانب آخر، ورغم أهمية المقاييس المالية في قياس الأداء المصرفي، إلا أنه لا يزال ينقصها التجانس مع المقاييس التشغيلية إذ أن التقارير المالية المعدة على وفق المبادئ المحاسبية قد تفتقد الصلة بين مؤشرات التكاليف والنسب الاستراتيجية المتعددة، فضلا عن الحاجة إلى الموازنة بين المقاييس المالية والاستراتيجية والتشغيلية، لأنها تسهم جميعا في تطور نظام المعلومات كفاء يسهم في تحسين الأداء لكل الأطراف، وفي تقديم التغذية العكسية المطلوبة (إدارة البحوث والدراسات ١٩٩٨، ٢٩، ٣٠) ..

لأمت وجهات النظر الحديثة في قياس الأداء بين المقاييس المالية وغير المالية، وأكدت على قياس الأداء في كل المستويات المنظمة، واعتمدت توضيح العلاقة بين الأهداف والمقاييس والتوجهات الاستراتيجية، ومتطلبات العمليات وأظهرت نظاما جديدا للقياس وصف (بنظام القياس الاستراتيجي LIP et al ٢٠٠٠، ٢٨٥) وقد تم وضع الأهداف والمقاييس والمبادئ الاستراتيجية المتعددة في نظام خاص لقياس الأداء الاستراتيجي ثم تعريفه بعنوان (بطاقة

العلامة المتوازنة) وهي تشمل على مجموعة من مقاييس الأداء الموجهة والدافعة صممت من اجل قياس الأداء الشامل للمصرف..

٣- بطاقة العلامة المتوازنة (طريقة متقدمة لقياس الأداء الاستراتيجي المصرفي): تعرف (بطاقة العلامة المتوازنة) بأنها (بطاقة علامة موزونة تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربع مناظير مهمة أو تقدم أجوبة على أربعة أسئلة، كيف ننظر إلى أعمالنا، ما هي الأعمال التي ينبغي إن نتميز بها، هل نستمر في تكوين القيمة وتحسينها، كيف ننظر الى الشركاء وأصحاب المصالح (Butler, 1997, 243) أو تعرف بأنها (مجموعة من المقاييس تقدم للإدارة وجهة نظر سريعة وشاملة عن الأعمال). وعلية فان البطاقة تقدم من خلال مناظيرها الأربعة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) التوجه الذي يقود أداء المنظمة بعيد المدى وأداءها التشغيلي، من خلال سلاسل متتابعة من الأهداف والمقاييس يعتمد بعضها على البعض الآخر ويسانده وترابط معه في الأسباب وما يتبعها من أفعال..

وإجراءات (Kaplan & Norton, 1996, 64-65) يستخلص مما تقدم ذكره ما يأتي:-

- إن بطاقة العلامة المتوازنة تمثل بطاقة تسجيل علامات موزونة لأبعاد متعددة..

- تشكل إطار معلوماتي شامل يزود الإدارة بالمعلومات عن المجالات المتعددة في وقت واحد..

- تتكون من أربعة مناظر (المالي، الزبون، الأعمال الداخلية، والتعليل والنمو) تتكامل و تتبادل العلاقة مع بعضها، محققة العلاقة بين مقاييس الأداء الإستراتيجية والتشغيلية..

تشتمل على أنموذج متعدد المقاييس يتكون من (التوجه الاستراتيجي، المقياس الاستراتيجي، الأهداف المحددة، والاستراتيجيات) وهي توجه بعضها الآخر من جانب، ويساند بعضها الآخر من جانب ثاني..

شكل (1) بطاقة العلامة المتوازنة (العلاقة بين المقاييس).

المقاييس المنظور	التوجه الاستراتيجي	المقياس الاستراتيجي	الأهداف المحددة المستهدفة	المبادرات (استراتيجية أولية)
المالي	مقاييس موجهة	مقاييس موجهة	مقاييس دافعة (محركة)	→
الزبون	مقاييس موجهة	مقاييس دافعة (محركة)	مقاييس دافعة (محركة)	→
الأعمال الداخلية	مقاييس موجهة	مقاييس دافعة (محركة)	مقاييس دافعة (محركة)	→
العلم والنمو	مقاييس موجهة	مقاييس دافعة (محركة)	مقاييس دافعة (محركة)	→

تحقق بطاقة العلامة المتوازنة الكثير من القدرات المميزة للمنظمة، مثل التوجه بالزبون والتأكيد على فريق العمل وتخفيض وقت الإنتاج، والإدارة للمدى البعيد في قياس الاداء وفي التحفيز (-، ١٩٩٦، ٦٤، Kaplan & Norton) ٦٥) وتسهم البطاقة في تزويد نظام الرقابة الاستراتيجية بالمقاييس المالية فهي تضيف للمقاييس المالية مقاييس أخرى تساعد المنظمة في بلوغ المميزات التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة للزبون) (Hill & Jones, ١٩٩٤، ٤٢٣)، تصنف مقاييس الأداء في البطاقة الى نوعين من المقاييس هما مقاييس الاداء العامة أو النواتج الرئيسية مثل (الربحية، حصة السوق، رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تطوير مهارات العاملين)، و المقاييس المحركة للأداء مثل (العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)..

تصاغ بطاقة العلامة المتوازنة على أساس خمس خطوات هي:

- تطوير الأهداف والمقاييس للمتغيرات المالية المهمة جدا.
- تطوير الأهداف والمقاييس لمتغيرات أداء الزبون المهمة جدا.
- تطوير الأهداف والمقاييس لمتغيرات العمليات الداخلية مهمة جدا.

- تطوير الأهداف والمقاييس لمتغيرات النمو والتعلم المهمة جدا. تتوجه مقاييس الاداء المالي الى قياس الاهداف بعيدة المدى غالبا ما تركز على أهداف الربحية أو أهداف مالية مثل: العائد، تخفيض الكلفة وتحسين الإنتاجية، واستخدام الموجودات واستراتيجية الاستثمار، ترتبط المقاييس المالية بطبيعة ظروف المنظمة وتوجهاتها الرئيسة وتتضمن ثلاث مجموعات هي النمو السريع، البقاء والاستمرار، والتراجع، إذ يكون الاهتمام في المرحلتين الأولى والثانية بالمقاييس المالية التقليدية مثل العائد على الاستثمار، والدخل التشغيلي والهامش الإجمالي، أما في المرحلة الثالثة فتستخدم مقاييس التدفق النقدي..

يمكن للمقاييس المالية الدورية أن تحسن من الاداء التشغيلي لان تحسين الاداء التشغيلي (الجودة، وقت الدورة، تقديم منتج جديد) يرتبط بالتوسع في حصة السوق وفي الهامش التشغيلي ودوران الموجودات فضلا عن خفض في النفقات التشغيلية..

يرتبط المنظور المالي بمنظور الزبون ويتأسس عليه إذ يعني منظور الزبون تحديد حصص الزبائن والسوق في المجال الذي تنافس من خلاله الشركة والى قياس أدائها في هذه الحصص المستهدفة..

يشتمل منظور الزبون على مقاييس أداء متعددة (رضا الزبون، الحصة السوقية والمحاسبية، كسب الزبائن الجدد، الاحتفاظ بالزبون وربحية الزبون، ويعتمد الاحتفاظ بالزبون على مدى الاستجابة لاحتياجاته، لذا فان مقياس رضا الزبون يقدم تغذية للشركة على مدى أداءها لإعمالها بشكل جيد (Kaplan & Norton, 1992-74-75) لذا ينبغي أن تطور الشركة مقياسها في ضوء وجهة نظر زبائنها..

ويتوجه منظور عملية الاعمال الى العمليات الداخلية المهمة للشركة، ويركز كثيرا على التسليم طبقا للقيمة المفترضة للزبون في قطاع السوق المستهدف والى إشباع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح لأحسن المقاييس المالية، وتتناول البطاقة العمليات الداخلية من مدخل شامل يميز استجابة المنظمة للأهداف المالية وأهداف الزبون، فهي تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية في نجاح استراتيجية المنظمة، يعمل هذا المدخل على دمج كل من دورة الإبداع بعيدة المدى ودورة العمليات قصيرة المدى (٦٣-٦٢- Kaplan & Norton, ١٩٩٦)

ينبغي أن تحول مقاييس الزبون الى مقاييس تتوافق مع ما يجب عمله من داخل المنظمة، بغية الاستجابة الى توقعات الزبون، يشترك الأداء المميز للزبون من خلال العمليات، والقرارات، والأفعال التي تظهر في جوانب المنظمة كافة، على المنظمة أن تقرر أي العمليات والمؤهلات أكثر تفوقاً ومن ثم تحدد المقاييس المناسبة لأي منها، يؤدي نظام المعلومات دورا مهما في تفصيل المقاييس وتنظيم العلاقة فيما بينها..

تعتمد المناظير الثلاثة السابقة للمنظمة على مدى تطور المنظمة ومهارات أعضائها كافة لذا ينبغي أن تبني المنظمة هيكل ارتكازيا (ساندا) من اجل النمو والتحسين بعيد المدى، يحدد منظوري الزبون والعمليات الداخلية اهداف المنظمة بعيدة المدى في هذين المجالين، إلا أن تحقيق الأهداف يتطلب التحسين المستمر للقدرات والمؤهلات التي تسمح بتسليم قيمة مضافة للزبون والمساهمين..

تعتمد نشاطات النمو والتعلم التنظيمي ثلاث مصادر رئيسة هي (الأشخاص، النظم، والإجراءات التنظيمية)، وان التقدم في إنجاز الأهداف

وتحسينها يتطلب الاستثمار في إعادة تدريب العاملين، وفي تقوية النظم وتكنولوجيا المعلومات وتنظيم الإجراءات والمسارات التنظيمية (Kaplan & Norton, 1996-64-65)

ترتبط المناظير الأربعة للبطاقة سابقة الذكر من خلال أنموذج قياس المقاييس يوضح أفقيا العلاقة المتتابعة بين مقاييس المناظير الأربعة ويندرج من التوجه الاستراتيجي بعيد المدى، وحتى قياس ماهو قائم فعلا(استراتيجيات العمل) ..

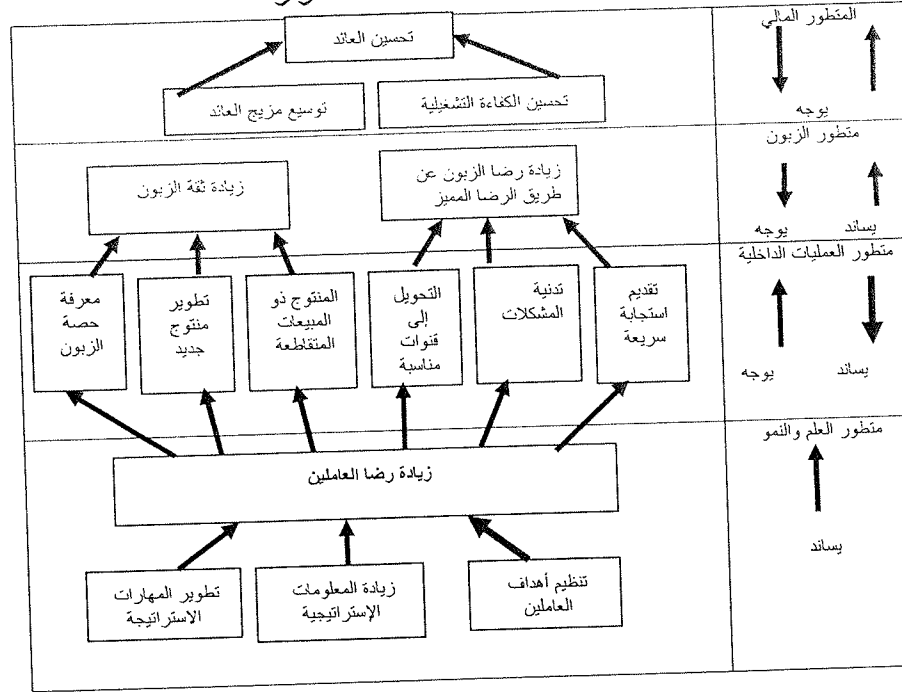


التوجه الاستراتيجي المقياس الاستراتيجي الأهداف المحددة(المستهدفة) استراتيجيات العمل

وعموديا يمثل توجيه ومساندة المناظير الأربعة بعضها للبعض الآخر إذ أن منظوري(المالي و الزبون)يمثلان التوجه الاستراتيجي بعيد المدى،في حين يمثل منظوري(العمليات الداخلية،والتعلم والنمو)النشاطات التشغيلية الساندة للمنظورين السابقين ،وتعمل البطاقة في عملية قياس الاداء الشامل للمنظمة من خلال العلاقات المتشابهة للمناظير عموديا وأفقيا،كما في شكل(٢):-

شكل (٢)

تشغيل قياس بطاقة العلامة المتوازنة



ثانيا: منهجية البحث وطريقة الدراسة

١ - منهجية البحث:-

تأسست مشكلة البحث على تقدير أهمية بطاقة العلامة المتوازنة في قياس الاداء الاستراتيجي للمنظمات، لأنها تجمع بين المقاييس الاستراتيجية والعملياتية، وبين الاهداف الموجهة والأهداف الدافعة، وما لهذا من دور في كشف مواقع القوة والضعف المختلفة وأسبابها، و التالي تحسين الاداء الشامل من خلال معالجتها، وإمكانية استخدامها بعد تطويع مضامين أبعادها في قياس أداء المصارف التجارية العراقية (مصرف الرشيد، عينة الدراسة) ومدى انعكاس ذلك على تحسين أدائه، ولخصت المشكلة في التساؤل الآتي ((هل يمكن استخدام بطاقة العلامة المتوازنة بعد تطويعها في قياس أداء المصارف التجارية العراقية (مصرف الرشيد))؟ هل يمكن الاستفادة من ذلك في قياس الاداء الاستراتيجي للمصرف؟.

وحددت اهداف البحث في ضوء الإجابة على تساؤلات المشكلة، وفي إمكانية تطوير واختبار نموذج لبطاقة العلامة المتوازنة يتلاءم مع متطلبات المصارف التجارية العراقية (مصرف الرشيد عينة الدراسة)، ويصلح لتقويم وتحسين أدائه..

٢ - طريقة الدراسة:-

اتبعت البحث في طريقة دراسته منهج دراسة أحواله، وصمم لأغراض الإجابة على تساؤل مشكلة الدراسة، استمارتي استبانة، الأولى تستطلع آراء أفراد العينة في إمكانية استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في قياس أداء المصرف التجاري موضوع الدراسة، وقد تضمنت المحاور الأربعة للبطاقة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وفسرتها (١١) فقرة

مغلقة النهايات ،والثانية تستكشف الواقع الحالي للمصارف التجارية موضوع الدراسة من خلال أربعة متغيرات رئيسة هي(تقدير الأهداف،إجراءات جذب الزبون،تحسين العمليات الداخلية،والاهتمام برضا العاملين)وحاولت أن تفسرها بأربعة فقرات مغلقة النهايات ،وتأسس البحث على فرضية رئيسه مفادها(يسهم استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في تشخيص وقياس الاداء الاستراتيجي للمصرف التجاري العراقي)وتم مساندها من خلال تطوير نتائج الحسابات الختامية والبيانات الأخرى على محاور البطاقة ومقاييسها،من اجل التعرف بحالة أكثر دقة عن الجوانب التي تقيسها البطاقة، و تغطي متطلبات الأداء الاستراتيجي في المصرف موضوع الدراسة،اتصف مجتمع البحث بكل من الإدارة العليا والإدارات الفرعية لمصرف الرشيد من ذوي الخبرة والإطلاع في مجال العمل المصرفي،واختيرت عينة عمدية من المجتمع المذكور بحجم(٥٠)مفردة،استرجعت منها(٤٦)استمارة صحيحة من اصل(٥٠)استمارة موزعة على أفراد العينة ،استخدمت النسب المئوية لموافقة أفراد ألعينه أساسا في التحليل وتقدير أهمية المحاور،والمغيرات والفقرات،والعلاقة فيما بينها..

ثالثاً: العرض والتحليل جدول (٢)

نتائج قياس الأداء المصرفي (مصرف الرشيد) باستخدام بطاقة العلامة المتوازنة....

ت	مضمون الفترة ما هو بريك الأفضل:-	نسبة الموافقة %	نسبة محايد الموافقة %	نسبة عدم الموافقة %
١	تقوم الإدارة بتحديد الأهداف المالية للمصرف.. - على الأساس السنوي - على أساس خمس سنوات فأكثر	٩٣%	—	٧%
		٥٩%	٢٢%	١٩%
		—	—	—
٢	تعتمد الإدارة كثيراً عند تحديد الأهداف المالية على.. - نسبة النمو - نسبة الربحية - نسبة العائد على الاستثمار	٨٣%	١٧%	—
		٧٨%	١٠%	١٢%
		٦١%	١٥%	٢٤%
٣	تقدر الإدارة نوع الأهداف وقيمتها على أساس نتائج الموازنات السنوية	٥٤%	٤٦%	—
		—	—	—
٤	كثيراً ما يسهم.. - نسبة النمو في الودائع في تحسين الأداء المالي للمصرف - نسبة النمو في الموجودات في تحسين الأداء المالي للمصرف - نسبة النمو في العائد على الاستثمار في تحسين الأداء المالي للمصرف	٩٣%	٧%	—
		٧٦%	١٣%	١٠%
		٦١%	٣٩%	—
٥	كثيراً ما يسهم... - التوسع في سوق المصرف في تحسين نسب النمو. - التوسع في عدد الزبائن في تحسين نسب النمو - الزيادة في سعر فائدة المساهم في تحسين نسب النمو.	٧٠%	١١%	١٩%
		٦٥%	٢٤%	١١%
		٦٣%	٢٦%	١١%
٦	كثيراً ما يسهم.. - تحليل شكاوى الزبائن في زيادة عدد الزبائن - تحسين آراء الوكلاء في التوسع في السوق وزيادة عدد الزبائن. - الاستطلاع المستمر للسوق الزبون في التوسع في السوق وزيادة عدد الزبائن..	٤١%	٢٢%	٣٧%
		٥٧%	٢٢%	٢١%
		٦٥%	٢٢%	١٦%
٧	كثيراً ما يسهم في تحسين العمليات التشغيلية في الاستجابة لرضا الزبون.	٩١%	٦%	٣%
٨	كثيراً ما يسهم.. - التسريع فف عمليات السحب والإيداع في تحسين أداء العمليات التشغيلية. - توفير الائتمان في تحسين أداء العمليات التشغيلية. - توفير الخدمات المصرفية في تحسين أداء العمليات التشغيلية. - التوسع في شبكة الحاسوب واستخدام البطاقة البلاستيكية.	٨٣%	٩%	٨%
		٨٧%	١٣%	—
		٨٩%	١١%	—
		٨٥%	١٥%	—
٩	كثيراً ما يسهم رضا العاملين في تحسين أداءهم.. كثيراً ما يسهم تحسين أداء العاملين في تحسين أداء العمليات الداخلية.	٦٥%	٣٥%	—
		٧٤%	٢٦%	—
١١	كثيراً ما يسهم... تقديم برامج تدريبية منظمة ومبرمجة في تحسين أداء العاملين. تزويد الموظف بالمعلومات ذات الصلة بعملة تحسين أداء العاملين - وصف واضح لإجراءات الوظيفة في تحسين أداء العاملين. - استخدام عادل للحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين - الثقافة والمناخ الملائم في تحسين أداء العاملين.	٨٧%	١٢%	—
		٧٤%	٢٦%	—
		٧٤%	٢٦%	١٠%
		٨٧%	٣%	—
		٨٠%	١٠%	١٠%

يتضمن الجدول (٢) أعلاه المحاور الأربعة لبطاقة العلامة المتوازنة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، ويؤشر مستوى العمل بأي منها والعلاقة فيما بينها، فقد شمل المحور المالي الفقرات (١، ٢، ٣، ٤) وشمل محور الزبون الفقرات (٥، ٦) في حين تضمن محور العمليات الداخلية (٧، ٨) وتضمن محور التعلم والنمو الفقرات (٩، ١٠، ١١).

أنتضح من الجدول (٢) المتضمن نتائج تقدير أفراد عينة مصرف الرشيد قيد الدراسة لمحاور بطاقة العلامة المتوازنة ما يأتي:-

١- أظهرت النسبة المئوية لموافقة العينة حول طريقة تحديد الأهداف المالية للمصرف، أن نسبة (٩٣%) منهم تؤيد صياغة الأهداف على الأساس السنوي، وإن نسبة (٥٩%) منهم تؤيد صياغة الأهداف على الأساس بعيد المدى (خمس سنوات فأكثر)، وهذا يعني إن التعامل الغالب مع الأهداف سنويا، وربما البعيد المدى منها قد ينشأ عن الخطة القومية الشاملة للدولة..

وأظهرت النتائج أيضا أن نسب موافقة أفراد العينة عن نوع الأهداف كانت نسبة (٨٣%) تؤيد هدف النمو و (٧٨%) تؤيد هدف الربحية و (٦١%) تهتم بالعائد على الاستثمار، وهذا يعني أن الأهداف المالية للمصرف تتضمن (النمو، الربحية، العائد على الاستثمار)..

وأظهرت النتائج أيضا، إن نسبة (٩٣%) من أفراد العينة تؤيد أن النمو في الودائع يحسن الاداء المالي المصرفي، ونسبة (٧٦%) من أفراد العينة تؤيد أن النمو في الموجودات يحسن الاداء المالي المصرفي، ونسبة (٦١%) من أفراد العينة تؤيد أن النمو في العائد يحسن من الاداء المالي للمصرف، وهذا يعني أن تحسين الأداء المالي للمصرف يعتمد على النمو في (الودائع، الموجودات، العائد على الاستثمار)..

٢- أظهرت النسبة المئوية لموافقة أفراد العينة حول تحسين نسبة النمو سابقة الذكر، إن نسبة (٧٠%) تؤيد إسهام التوسع في السوق في تحسين نسب النمو وان نسبة (٦٥%) تؤيد إسهام الزبائن في تحسين نسب النمو وان نسبة (٦٣%) تؤيد إسهام الزيادة في سعر الفائدة في تحسين نسب النمو، وهذا يعني إن نسب النمو تعتمد على (التوسع في سوق المصرف، الزيادة في عدد الزبائن، زيادة سعر فائدة المساهم)...

وأظهرت النسبة المئوية لموافقة أفراد العينة حول التوسع في السوق وزيادة عدد الزبائن، أن نسبة (٦٥%) تؤيد إسهام الاستطلاع المستمر للسوق والزبون في التوسع في السوق وزيادة عدد الزبائن، وان نسبة (٥٧%) تؤيد إسهام التحسين أداء الوكلاء في التوسع في السوق والزبائن، و أن نسبة (٤١%) تؤيد أهمية تحليل شكاوى الزبائن في زيادة عدد الزبائن، وهذا يعني إن التوسع في السوق وزيادة عدد الزبائن يعتمد بشكل رئيسي على استطلاع السوق و الزبون، وتحسين أداء الوكلاء) وبجالة اقل على تحليل شكاوى الزبائن.

٣- أظهرت النسبة المئوية لموافقة أفراد العينة حول إسهام العمليات التشغيلية في الاستجابة لرضا الزبون، أن نسبة (٩١%) تؤيد أن تحسين العمليات التشغيلية يسهم في الاستجابة الكافية لرضا الزبون.

وأكدت نسبة (٨٣%) من أفراد العينة إسهام التسريع في عمليات السحب والإيداع في تحسين الاداء العمليات التشغيلية، في حين أكدت نسبة (٨٧%) من أفراد العينة إسهام توفير الائتمان المصرفي في تحسين أداء العمليات التشغيلية، في حين أكدت نسبة (٨٩%) من أفراد العينة أهمية توفير الخدمات المصرفية في تحسين الاداء التشغيلي، وأيدت نسبة (٨٥%) من أفراد العينة

دور التوسع في شبكة الحاسوب واستخدام البطاقة الائتمانية في تحسين أداء العمليات التشغيلية، وهذا يعني إسهام كل من (توفير الخدمات المصرفية، توفير الائتمان، التوسع في شبكة الحاسوب واستخدام البطاقة البلاستيكية، والتسريع في عمليات السحب والإيداع)، وإسهامها جميعا في تحسين أداء العمليات التشغيلية..

٤- وأظهرت النسبة المئوية لموافقة أفراد العينة حول إسهام رضا العاملين في تحسين أداءهم، أن نسبة (٦٥%) من العينة تؤيد أهمية إسهام رضا العاملين في تحسين أداءهم، وأيدت نسبة (٧٤%) من أفراد العينة دور التحسين في أداء العاملين في مجال تحسين العمليات الداخلية للمصرف..

وأظهرت قيم نسب موافقة أفراد العينة (٨٧%، ٨٧%، ٨٠%، ٧٤%، ٧٤%) إلى أن كل من البرامج التدريبية، الاستخدام العادل للحوافز، توفير الثقافة والمناخ الملائم، تزويد الموظف بالمعلومات عن وظيفته، ووصف واضح للإجراءات، تسهم في تحسين أداء العاملين..

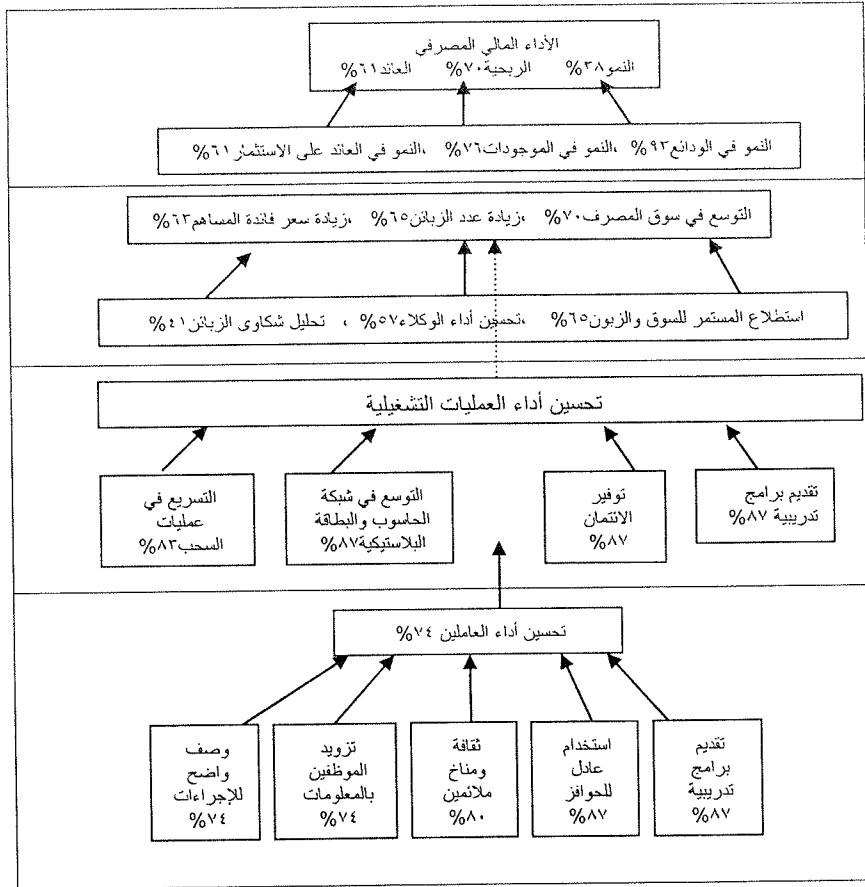
أتضح من التحليل السابق ما يأتي:-

١- موافقة أفراد العينة بنسب عالية وبعضها مقبولة حول أبعاد فقرات بطاقة العلامة المتوازنة، مما يدل على إمكانية استخدام البطاقة في قياس أداء المصرف التجاري العراقي.

٢- أظهرت النتائج التحليل أيضا تكامل مقاييس أداء المصرف الاستراتيجية والعملياتية بدء بالمقاييس الموجهة (المالية الزبون)، وانتهاء بالمقاييس الدافعة (العمليات الداخلية والتعلم والنمو)، مؤكدة صحة فرضية البحث الرئيسة (يسهم استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في قياس الاداء المصرفي التجاري العراقي).

٣- أظهرت النتائج أيضا، إن الاهتمام بتدريب العاملين وتحفيزهم له التأثير الأكبر في تحسين أدائهم، وان تحسين الاداء ينعكس ايجابيا على التحسين في أداء العمليات التشغيلية، كما إن توفير الخدمات المصرفية والائتمان المصرفي، واستخدام شبكة الحاسوب والبطاقة البلاستيكية، وإثرها جميعا في تسريع عمليات السحب والإيداع، يؤدي في النتيجة إلى تحسين أداء العمليات الداخلية، وهذه تنعكس ايجابيا على التوسع في سوق المصرف، وما يترتب عليه زيادة في عدد الزبائن، وهي تؤثر ايجابيا في مستوى الاداء المالي، إذ تسهم في النمو الواسع في الودائع، وفي الموجودات، وهذه تنعكس على النمو المصرفي، وعلى الزيادة في الربحية المصرفية، كما موضح في جدول (٣).

جدول (٣) خلاصة نتائج التحليل



تماشياً مع اتجاهات التحليل السابق الذكر، ومن أجل تطوير أنموذج بطاقة العلاقة المتوازنة الذي يكشف عن، وقياس الأداء الاستراتيجي لمصرف الرشيد موضوع الدراسة، تم تلخيص وتنظيم نتائج استمارة الاستبانة، والنتائج المستخلصة من الحسابات الختامية طبقاً لأبعاد البطاقة ومقاييسها، وثبتت في الجدول (٤).

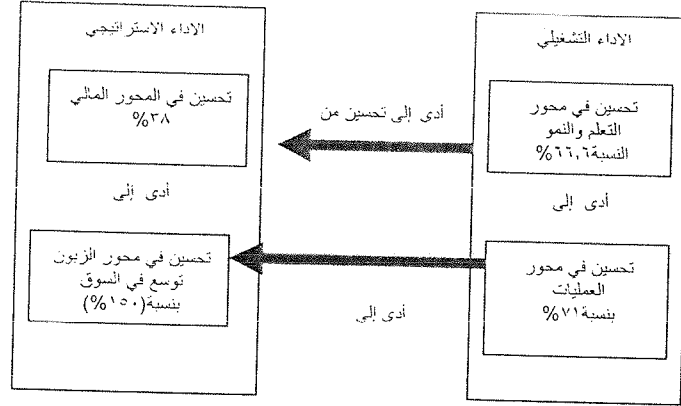
جدول (٤)

خلاصة نتائج الاستطلاع الميداني ونتائج الحسابات الختامية لمصرف الرشيد

محاور البطاقة	خلاصة نتائج الاستبانة (نسب تأييد أفراد العينة)	خلاصة نتائج الحسابات الختامية والنشاطات الأخرى (نسب النمو)
المالي	الإداء المالي = ٧٣-٣%	الإداء المالي = ٢٨%
	*النمو في الودائع = ٩٣% *النمو في الموجودات = ٧٦% *النمو في العائد على الاستثمار = ٦١%	*الربحية الصافية = ٨٥% *العائد على الاستثمار = ١٠% *العائد على حق الملكية = ١٩% *التوسع في السوق = ١٥%
الزبون	التوسع في السوق = ٧٠% *استطلاع مستمر للسوق للزبون = ٦٥% *تحسين أداء الوكلاء = ٥٧% *تحليل شكاوى الزبائن = ٤١%	
العمليات الداخلية	تحسين أداء العمليات المصرفية (التشغيلية) = ٨٦% *توفير الخدمات المصرفية = ٨٩% *توفير الائتمان = ٨٧% *التوسع في شبكة الحاسوب والبطاقة البلاستيكية = ٨٥% *التسريع في عمليات السحب = ٨٢%	الإداء المالي = ٣٨%
	تحسين أداء العاملين = ٧٤%	*العمليات المصرفية = ٧٤,٥% *موارد المصرف = ٨٣,٥%
التعليم والنمو	*برامج تدريبية = ٨٧% *الحوافز = ٨٧% *ملاءمة الثقافة والمناخ التنظيميين = ٨٠% *تزويد الموظف بالمعلومات = ٧٤% *وصف واضح للإجراءات = ٧٤%	تحسين أداء العاملين (المهارات الإدارية والفنية) = ٦٦,٦%
		*تطوير الأفراد = ٦٠% *العائد من الموظف = ٨٥% *جوائز الموظفين = ٥٥%

ملاحظة:- الأرقام تمثل اتجاه آراء العينة، أو نسبة النمو التي تشير إليها

معلومات الميزانية وكشف الإرباح والخسائر. معلومات الميزانية خلاف
السنوات (٢٠٠٠٢، ٢٠٠٠، ٢٠٠٠١)،
أوضح من الجدول (٤) المتضمن خلاصة نتائج الاستبانة (اتجاه أراء أفراد
العينة)، ونتائج الحسابات الختامية (نسبة النمو لكل فقرة) ما يأتي:-
- إمكانية تنظيم النتائج سواء بعضها (نتائج استبانة) أو نتائج (الحسابات
الختامية) طبقاً لأبعاد ومقاييس بطاقة العلاقة المتوازنة
- إمكانية قياس الأداء الاستراتيجي متمثلاً (بالمحور المالي والزيون) والأداء
العملياتي (التشغيلي) متمثلاً (بمحور العمليات الداخلية، والتعليم والنمو)، وهذا
يساعد كثيراً على تشخيص وقياس الاداء الشامل للمصرف
ببعديه (الاستراتيجي والعملياتي).
- التعرف على اتجاه الاداء للمحاور الأربعة لأعمال المصرف، وقد ظهرت
نتائج الجدول (٤) سابق الذكر، الاتجاه الايجابي والقوي لكل المحاور، سواء
بحساب نتائج استمارة الاستبانة، أو النتائج المستخلصة من الحسابات الختامية.
- وأظهرت البطاقة أيضاً العلاقة بين المحاور الأربعة، والاتجاه التصاعدي
الذي يوضح انعكاس التحسين في الاداء التشغيلي (التعلم والنمو، والعمليات
الداخلية) ايجابياً على التحسين في الاداء الاستراتيجي (الزيون
، والمالي)، ويمكن ملاحظة ذلك في قيم أبعاد البطاقة المستخلصة من الحسابات
الختامية، إذ ان:-



- كشفت البطاقة عن الموارد والنشاطات التي تسهم في تحديد أداء المحاور الأربعة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، والتعليم والنمو)، وفي إمكانية قياس أداء إي منها، وهذا يساعد في التعرف على الاتجاه الأفقي لقياس (أهداف واستراتيجيات) كل محور، فضلا عن إمكانية تشخيص مواقع القوة والضعف في استخدام الموارد، أو في تنفيذ النشاطات.

- ويظهر الجدول (٤) سابق الذكر إمكانية تطوير نموذج البطاقة بما يتلاءم ومتطلبات قياس الاداء في مصرف الرشيد موضوع الدراسة، وفي إمكانية نموذج البطاقة من تشخيص وقياس الاداء الاستراتيجي للمصرف ذاته، مؤكداً صدق فرضية البحث التي مفادها (يسهم استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في تشخيص وقياس الاداء الاستراتيجي للمصرف التجاري العراقي).

جدول (٥)

نتائج استطلاع الواقع الحالي المصرفي (مصرف الرشيد)

ت	الفقرة	الملاحظات
١-	اجب بكل دقة وأمانة ما تراه وتعتقده انه فعلا في مصرفك... هل يعتمد مصرفك تقدير أهداف مالية مسبقة يسعى لتنفيذها؟ إذا كان الجواب (نعم) يرجى تثبيت هذه الأهداف حسب الأهمية	نعم %٣٩ لا %٦١
٢-	ما هو برأيك المعمول به فعلا في مصرفك:- - تحديد أهداف مالية مسبقة - اعتماد الموازنة السنوية يرجى إعطاء مبرر الاختيار	نسبة الموافقة = %٢٢ نسبة الموافقة = %٤٨
٣-	هل يقوم مصرفك رسميا بإجراءات جذب الزبون ورضا الزبون؟؟	نعم لا
٤-	إذا كان الجواب (نعم) ما هي هذه الإجراءات؟ و هل تعتقد أنها كافية؟ ما هي الإجراءات الأخرى من وجهة نظرك؟	%٦٤ %٥٤
٥-	هل يهتم المصرف بتحسين العمليات الداخلية؟؟	نعم %٦٧ لا %٣٣
٦-	إذا كان الجواب (نعم) هل أن الاهتمام عن طريق:- - إدخال بعض التكنولوجيات عن طريق تقليد الآخرين - الاستفادة من نتائج دراسات مصرفية ميدانية - أي طريقة أخرى معتمدة.	نسبة الموافقة = %٤٣ نسبة الموافقة = %٨٤
٧-	هل يهتم المصرف برضا العاملين وتحسين أداءهم؟	نعم %٦٧ لا %٣٣
٨-	إذا كان الجواب (نعم) هل أن الاهتمام عن طريق:- - تقديم عادل للحوافز والمكافآت. - دورات تدريبية متخصصة - أي طريقة أخرى مستخدمة فعلا في المصرف	نسبة الموافقة = %٥٤ نسبة الموافقة = %٦٧

أوضح من الجدول (٤) المتضمن فقرات استطلاع واقع مصرف الرشيد عينة الدراسة ما يأتي:-

١- إن نسبة (٦١%) من أفراد العينة أيدت عدم تقدير المصرف أهداف مسبقة لإعماله، وأكدت هذه الحقيقة هي إن نسبة (٢٢%) من أفراد العينة ابدوا وضع المصرف لاهدافه المسبقة في حين أن النسبة الأكبر والبالغة (٤٨%) من أفراد العينة أيدت أن الأهداف هي النتائج المتحققة من الموازنة، وهذا يعني أن

مستوى أهداف المصرف هو المتحقق من ناتج عمله السنوي، دون أهداف محددة مسبقا لأغراض المقارنة مع ما هو محقق فعلا.

٢- وأكدت نسبة (٥٤%) من أفراد العينة عدم قيام المصرف بإجراءات جذب الزبون في حين أن نسبة (٤٦%) أيدت اتخاذ إجراءات رسمية لجذب الزبون، إلا إن ملاحظة الإجابات التوضيحية اللاحقة تفيد إلى ان الإجراءات هي تصورات يتوقعها أفراد العينة ومن أمثلتها (منح القروض والتسهيلات وزيادة الفائدة على التسهيلات وتليف الزبائن، الإعلان عن الخدمة المصرفية والترويج لها، وغير ذلك)..

٣- وأكدت نسبة (٦٧%) من أفراد العينة اهتمام المصرف بتحسين عملياته الداخلية وركزت كثير في التحسين على (الدراسات المصرفية الميدانية، وإدخال بعض التكنولوجيات الحديثة المتوفرة).

٤- وأكدت نسبة (٦٧%) من أفراد العينة اهتمام المصرف برضا العاملين وتحسين أداءهم وركزت كثير في هذا الجانب على (الدورات التدريبية المتحققة وتوزيع عادل للحوافز والمكافآت..

ظهر من التحليل السابق ما يأتي:-

١- إن المصرف لا يقوم بتحديد مسبق لأهدافه، وإنما تقدير الأهداف وممكنات التحسين تعتمد على النتائج المتحققة من الميزانية السنوية ولا يمكن من ربط بين المتحقق من الأهداف، وبين العمليات ونشاطات المصرف الأخرى، وخاصة التشغيلية منها، فضلا عن صعوبة التعرف على تأثيرات السنوات السابقة وانعكاساتها على مستوى الأهداف..

٢- قيام المصرف ببعض الإجراءات الرسمية ذات الطبيعة التقليدية لجذب الزبون، ومعظمها إجراءات معروفة لدى المصارف، دون اعتماد إجراءات جديدة أكثر تأثيراً في زبائن المصرف..

٣- تركزت إجراءات العمليات الداخلية على محاولات محدودة لإدخال البطاقة البلاستيكية، واستخدام الحاسوب في بعض عمليات المصرف، وهو توجه مهم إلا أنه يحتاج إلى الجدية والتوسع..

٤- إن الدورات للعاملين في المصرف ذات الطبيعة العامة، ولا تخضع إلى خطة مركزية منظمة تراعى الحاجة والاختصاص، أما الحوافز والمكافآت فتربط بطبيعة عمل المصرف وهي أفضل مقارنة بدوائر الدولة الأخرى.

جدول(٦) خلاصة طريقة تقييم الأداء الفعلية في مصرف الرشيد

محاور الأداء	خلاصة آراء أفراد العينة	خلاصة توجهات الحسابات الختامية
المحور المالي	*يعتمد تقدير نتائج الأداء المالي على نتائج الحسابات الختامية. *لم يحدد المصرف اهداف مالية سابقة تقارن مع نتائج الحسابات الختامية.	*تكشف الحسابات الختامية عن نشاطات أعمال المصرف في نهاية السنة المالية، وبالتالي فإنها تقيس النتائج الإجمالية للنشاطات. *لا تقارن نتائج الحسابات الختامية مع اهداف وخطط محددة مسبقاً من اجل تشخيص التقدم او التراجع في اهداف المصرف.
الزبون	*لا توجد مقاييس أو طرائق لجذب الزبون، أو قياس أداء المصرف في السوق. *لم يحدد المصرف اهداف توسع في السوق، أو زيادة في عدد الزبائن.	*فقرات الحسابات الختامية (الميزانية وكشف الأرباح والخسائر) ذات طبيعة عامة ولا تعرض تفاصيل الاداء ومصادره.
العمليات الداخلية	*اهتمام محدود بتحسين العمليات الداخلية. *إدخال بعض التكنولوجيات، دون اعتماد خطة واضحة تتضمن الأساليب والاماد الزمنية.	*تتركز في نتائجها على قياس الاداء المالي للمصرف، دون الاهتمام بأنواع الأداء الأخرى، أو أداء النشاطات التي أسهمت في تحقيق الاداء المالي
محور التعلم والنمو	*اهتمام محدود من قبل المصرف بتحسين أداء العاملين. *تحدد الحوافز على أساس نتائج الحسابات الختامية *تمت المشاركة في الدورات المتوفرة. *لا تخضع الحوافز، ولا الدورات الى تخطيط مسبق.	

أوضح من الجدول(٦) ما يأتي:-

- ١- إن مقاييس الأداء الفعلي للمصرف موضوع الدراسة تركز كثيراً على قياس الأداء المالي إما محاور الأداء الأخرى، فقد يشار إلى بعضها من خلال صلتها بالأداء المالي.
- ٢- لم يظهر المصرف بشكل واضح أهدافاً أو مقاييس للمحاور الأخرى ذات الصلة بإعماله، مثل (الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

٣- لم يظهر المصرف ربطا منطقيا بين نتائج المحور المالي، والمحاور الأخرى المشاركة في التأثيرين الايجابي والسلبى على الأداء المالي (أهدافا وقياسا).

٤- إن الاهتمام بقياس (الأداء المالي للمصرف، يشير إلى استخدام المصرف مقياس أحادي الجانب، قصير المدى، يعتمد الجوانب التشغيلية لأعمال المصرف أكثر من جوانبه الإستراتيجية والبعيدة المدى.

٥- وأظهرت نتائج الحسابات الختامية والمعلومات الأخرى المتوفرة للمصرف، إمكانية استخدام نموذج بطاقة العلامة المتوازنة في قياس الأداء الاستراتيجي للمصرف عينه الدراسة، وهذا يساعد كثيرا إدارة المصرف على استخدام البطاقة في قياس الأداء الاستراتيجي الشامل للمصرف، ويفسح المجال لاستخدام تقنيات الأداء الجديدة.

٦- يلتقي المصرف في بعض توجهاته ونشاطاته مع التوجهات العامة لبطاقة العلامة المتوازنة إلا انه يختلف عنها في جوانب كثيرة أخرى خاصة ما يتعلق منها بالأهداف والخطط وتعدد مقاييس الأداء الاستراتيجي)..

رابعاً: مناقشة النتائج

١- أظهرت النتائج سواء ما يتعلق ببطاقة العلامة المتوازنة أو الاستطلاع الفعلي للمصرف إلى أن المصرف يفتقر إلى وضع أهداف مسبقة ورغم انه يهتم بالربحية والنمو إلا أن ذلك الاهتمام ينشا بعد إعداد الميزانية السنوية نهاية السنة المالية وليس على أساس مقارنة النتائج الفعلية مع أهداف سنوية محددة وهذه الحقيقة شائعة في كثير من الشركات والمنظمات العراقية وينبغي

إعادة النظر من حولها والتفكير في تقدير أهداف مسبقة تقوم على أساس النتائج السنوية أو بعيدة المدى للمصرف.

٢- ويعود سبب إشارة أفراد العينة إلى تقدير الأهداف على الأساس السنوي إلى عدم تقدير الأهداف مسبقاً أولاً، وإلى اعتماد نتائج تحليل الميزانية السنوية ثانياً. وهذا ما أيدته إجابات أفراد العينة في الاستطلاع الخاص بالواقع الحالي للمصرف، غير أن محاولة البعض من أفراد العينة المزج بين الأهداف السنوية والأهداف بعيدة المدى فهي استجابة إلى الملائمة بين التوجهات المركزية للدولة، وبين توجيهات المصرف، ولكن عند وضع أهداف مسبقة على المدى البعيد والقريب فإنها تسمح في تحقيق الملائمة الفعالة بين أهداف المصرف والتوجهات كما تسهم في تحسين الأداء المصرفي من خلال المقارنة مع نتائج الموازنة وتشخيص الأسباب ومواقعها وطرائق معالجتها.

٣- وأظهرت نتائج الاستطلاع الواقعي للمصرف، ضعف اهتمام إدارة المصرف بإجراءات جذب الزبون فضلاً عن تقديم وجهات نظر عامة حول الأساليب التي تسهم في تحسين العمليات الداخلية للمصرف والحقيقة أن المصارف العراقية توجد لدى البعض منها مبادرات رائدة في مجال تحسين العمليات خاصة ما يتعلق بإدخال الحاسوب والبطاقة البلاستيكية، إلا أنها تختلف من مصرف لآخر، وهي ترغب في تحسين المهارات عن طريق الدورات المتخصصة إلا أنها قليلة إن لم نقل معدومة في حين أكدت الإجابات فيما يتعلق بمحاور البطاقة إلى رغبة أفراد العينة في اتخاذ الإجراءات وممارسة النشاطات التي تسهم في تحسين أداء بعض الجوانب المتعددة للمصرف (العاملين، العمليات الداخلية، السوق والزبائن).

٤- أظهرت نتائج التحليل اهتمام واضح من قبل أفراد العينة بالفقرات المفسرة لمحاور البطاقة الأربعة وفضلا عن تقديم وجهة نظر واضحة عن مساندة المحاور بعضها للبعض الآخر، وهذا يشير إلى رغبة العاملين في مصرف الرشيد قيد الدراسة إلى العمل على وفق الأساليب والتقنيات الجديدة فضلا عن الأهمية الواضحة للبطاقة في تحديد مقاييس الأداء الشامل وتقدير وتحديد العلاقات بين مقاييس الأداء الإستراتيجية والتشغيلية، الموجهة والدافعة، وهذا مهم جدا في معرفة الأساليب وتحسين النتائج..

٥- إن المعلومات التي تتوفر للمصرف من خلال الحسابات الختامية والسجلات والاستطلاعات، والتي تتضمن بيانات مالية ومعلومات أخرى، يمكن إن تنظم وتصنف على وفق محاور البطاقة ومقاييسها وهذا يساعد كثيرا على تشخيص الأداء الاستراتيجي وقياسه وتحسينه.

خامسا: الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات:

- افتقار المصرف إلى تحديد نوع الأهداف وتقديرها مسبقا.
- اعتماد المصرف في تحديد أهدافه على نتائج الميزانية السنوية وهي كثيرا ما تعتمد في نهاية السنة المالية.
- اهتمام المصرف بالمقاييس المالية التي تقيس نتائج أعمال المصرف وقياسها من خلال فقرات (الميزانية العمومية، وكشف الأرباح والخسائر)
- افتقار المصرف إلى التصور الاستراتيجي بعيد المدى وهذا يضعف العلاقة بين نتائج أعماله السنوية

-افتقار المصرف إلى الربط الموضوعي والعملية بين نشاطاته وأهدافه بدءاً
بالعاملين ومروراً بالعمليات الداخلية وصعوداً إلى السوق والزبائن والنتائج
المرتبة عليها..

- رغبة العاملين في المصرف ملاحقة التطورات العلمية والتكنولوجية في
مجال أعمال المصرف وخاصة بطاقة العلامة المتوازنة.

-إمكانية تطوير بطاقة العلامة المتوازنة وتطبيقها في المصرف موضوع
الدراسة

٢- التوصيات:

-ينبغي ان يحدد المصرف أهدافاً مالية لتقدير نتائج أعماله وعلى المديرين
القريب والبعيد بالاعتماد على تشكيلة واسعة من المعلومات البيئية والداخلية.
-أن تضع إدارة المصرف بالاعتبار العلاقة بين الأهداف التشغيلية
والإستراتيجية وبين الأداء التشغيلي والاستراتيجي وتطوير مقاييس أداء
تضمن العلاقة الايجابية بينهما.

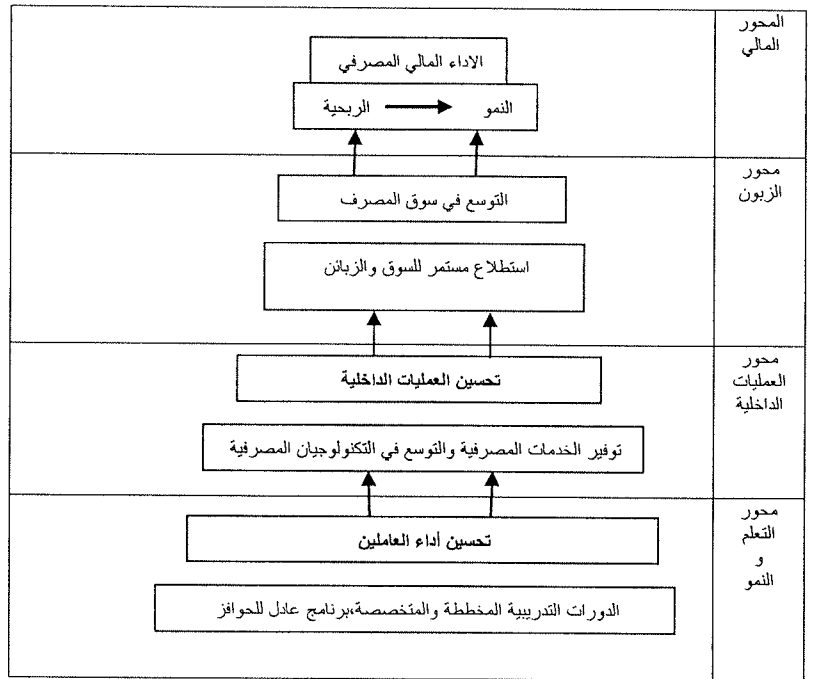
-إجراء استطلاعات واسعة في كل المجالات والنشاطات والعمليات ذات
الصلة بأعمال المصرف من الداخلية وفي بيئته واعتماد نتائجها في تحسين
إعمال المصرف وادائه.

-الدراسة المستفيضة والمركزة لبطاقة العلامة المتوازنة أهدافاً ومحاوراً
ومحاولة تطويعها مع ما يتفق ومتطلبات العمل في المصارف التجارية
العراقية(مصرف الرشيد)..

-الاستفادة من النقطة اعلاة في استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في تقويم وتحسين أداء المصرف التجاري قيد الدراسة على وفق المعلومات والمخططات سابقة الذكر .

الاستفادة من مخطط الدراسة في جدول(٣)صفحة(١٥)في تحديد أولويات مكونات المحاور الأربعة للبطاقة والتي تكشف عن إمكانية استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في المصارف التجارية العراقية.

- تكون آلية عمل المصرف التجاري من اجل التطبيق الممكن لبطاقة العلامة المتوازنة كما يأتي:-



المصادر العربية:

- ١- السعد، مسلم علاوي، استخدام لوحة العلاقات المتوازنة BSC في توجيه إستراتيجية المصرف التجاري (دراسة حالة في احد المصارف التجارية العراقية، ٢٠٠١)
- ٢- القطب، محي الدين يحيى توفيق، التحليل الاستراتيجي وأثره في قياس الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، ماجستير إدارة، الجامعة المستنصرية ١٩٩٦.
- ٣- الو نداوي، هشام عبد الكريم، علاقة الأداء المالي بالميزة التنافسية واثرها في العائد والمخاطرة دراسة تطبيقية في سوق بغداد للأوراق المالية، ماجستير إدارة، الجامعة المستنصرية ٢٠٠٢.
- ٤- إدارة البحوث والدراسات والنشر ثورة قياس الأداء موضع ترحيب مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، مجلد السادس، العدد الثالث ١٩٩٨.
- ٥- إدارة البحوث والدراسات والنشر، صنع التمويل الإسلامي علاقة المصارف الإسلامية مع المصرف المركزي مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، مجلد الرابع، العدد الثالث، ١٩٩٦، اتحاد المصارف العربية مجلد ٢٢، عدد ٢٥٣، ٢٠٠٢.
- ٦- الشماسي، عبد الله صالح الشركات المساهمة تتجاهل أهمية التخطيط الاستراتيجي مجلة الرياض عدد ١٢٤٨٦، ٢٠٠٢.

٧- اند رسون،جانس روه يل وظيفة المراقب المالي دور المحاسب الإداري جزء(٢)،ترجمة احمد محمد زامل معهد الإدارة العامة مركز البحوث المملكة العربية السعودية،٢٠٠١.

٨- ألعريقي،منصور محمد إسماعيل المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثرة في الأداء التنظيمي من وجهة نظر الإدارة العليا(دراسة ميدانية في القطاع الخاص اليمني،دكتوراة فلسفة في إدارة الأعمال جامعة البصرة،١٩٩٧).

٩- خشارمة،حسن على،شركات القطاع العام في الاردن من وجهة نظر الشركات نفسها والأجهزة المسؤولة عنها دراسة ميدانية مجلة دراسات علوم الإدارة مجلد٢٩،عدد٢،٢٠٠٢.

المصادر الأجنبية:

Butler, A.(et al)(١٩٩٧)"linking the balanced scorecard to strategy".

Long rang Planning,vol.٣٠,No.٢.

BSC Balanced scorecard, www.com balanced scorecard /index.htm.n.d

Hill,Charles W.L&iones,R.[٢٠٠١]strategic management theory on Integrated approach. Newyork: Houghton Mifflin company.

Hofer,C.W.[١٩٨٧],,rova:A new measure for assetssing organization performance strategic management".vol.٧٠,No/١.

Kaplan, Robert & Norton, David [1996]. 'linking the balanced scorecard strategy' vol. 39, No. 1.

Lipe, Marlys Gascho & Steven, Saltero E. [2000] 'the balanced scorecard effects of common and unique performance measures' vol. 70, No. 3.

Miller, Kent D. & Bromile, Philip [1990] 'strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures' vol. 4, pp. 676-779.

Robins, James & Margaret Hef, Wiersema [1990] 'a resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance' 'strategic management journal', vol. 11, No. 4, May, pp. 277-299

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David [2000] 'strategic management and business policy. Prentice Hall Inc.

Wright, P.C.D., Pringle, M.J., Krolland Parnel, H.A. [1998] 'strategic management: text and cases. Allyn Bacon Boston.