



دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي

دراسة حالة في مصرف المتحد للإستثمار ومصرف بابل

أ.م. أحمد ميري أحمد

جامعة الفرات الأوسط التقنية

الكلية التقنية الإدارية/كوفة

م.د. ماجد جبار غزاي

جامعة الفرات الأوسط التقنية

الكلية التقنية الإدارية/كوفة

المستخلص

سعى البحث إلى تحديد دور المقارنة المرجعية في تقويم أداء الخدمات المصرفية (دراسة حالة في مصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل). مركزاً بتساؤل مفاده ((كيف يمكن للمقارنة المرجعية من تحقيق الأداء الأفضل في المصارف؟)) وبتحديد أكثر تحاول الإجابة على التساؤلات التالية التي تشكل بمجموعها مشكلة البحث لغرض تحقيق أهداف البحث تم وضع أنموذج يحدد طبيعة المؤشرات الموضوعية في إجراء المقارنة للبحث (معدل العائد على الموجودات، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الأموال المتاحة، معدل العائد على الودائع، نسبة المديونية) ولأختبار صحة هذه الفرضيات المتعلقة بالبحث تم جمع البيانات المتعلقة بنسب المؤشرات الموضوعية للدراسة فضلاً عن المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية والتقارير السنوية للمصرفين (عينة البحث) للسنوات (2008 - إلى 2012) وقد تم تحليل البيانات باستخدام المؤشرات المذكورة أعلاه تم تأشير مجموعة من الإستنتاجات أهمها تباين المؤشرات بين مصرفي المتحد للاستثمار وبابل وذلك نتيجة تطبيق مصرف المتحد للمقارنة المرجعية وعدم تطبيقها في بعض المؤشرات في مصرف بابل وكذلك إسهام المقارنة المرجعية في تقديم بعض التوصيات أهمها ضرورة استمرار مصرف المتحد للاستثمار في تطبيق المقارنة المرجعية وقيام بابل بإجراء المقارنة المرجعية لتحسين أدائه وكذلك بعض المؤشرات التي اظهرت ضعف في نتائجها لدى المصرف.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، الأداء، تقويم الأداء، الخدمة. شتقت

Abstract:

Find sought to determine the role of benchmarking in the evaluation of the performance of banking services (in the case of the United Bank for Investment and the Bank of Babylon) study. Center questionably that ((How can reference for comparison of achieving better performance in the banks?)) And more specifically trying to answer the following questions which make up the problem of the research for the purpose of achieving the objectives of the research were the model determines the nature of the indicators developed in a comparison of the search mode (the rate of return on assets, the rate of return on equity, the rate of return on the funds available, the rate of return on deposits, debt ratio) and to test the validity of these assumptions relating to research data was related to the ratio indicators developed to study the collection as well as personal interviews and observation field and annual reports of the two banks (sample) for the years (2008 - to 2012) The data were analyzed using the above indicators, was access to a set of conclusions the most important variation indicators between banker United Investment and Babylon as a result of the application of United Bank for comparison of reference and not to be applied in some of the indicators in the Bank of Babylon, as well as the contribution of benchmarking, and the following recommendations the need for continued United Bank to invest in benchmarking application and do Babylon conducted a benchmarking to improve performance as well as some of the indicators that showed weakness in their results at the bank.

Key words: benchmarking, performance, performance evaluation, service.



المقدمة :

إن معظم المنظمات تعيش اليوم في بيئات سريعة التغيير ، وتتصف بمتغيرات عديدة وظواهر جديدة مثل العولمة وطلبات الزبون المتغيرة، والمنافسة المتزايدة وإن الهدف الرئيسي من إدارة أي منظمة هو الحرص والبقاء والنمو في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية. وفي عالم اليوم أصبحت المقارنة المرجعية مفتاح النجاح للشركات الساعية إلى القمة فهي أداة متعددة الاستعمالات يمكن تطبيقها في مدى متنوع من المجالات وصولاً إلى التحسين المستمر ولذلك توجب على المنظمات وخصوصاً في الدول النامية أن تعتمد تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بينهما وبين المنظمات الرائدة. ومن الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحاً في التطبيق في الدول المتقدمة أسلوب المقارنة المرجعية (bench marking)، الأمر الذي فرض الاهتمام بهذا الأسلوب الإداري المعاصر حتى أصبح مطلباً للنهوض بواقع المنظمات العراقية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل ولمحدودية الدراسات التي تناولت المقارنة المرجعية فإن من المناسب دراسة دور المقارنة المرجعية في تقويم أداء الخدمات المصرفية، واستهدفت الدراسة

(1) السعي نحو تطوير وتعميق هذه المعرفة من خلال البحث العلمي وما يرافقها من بحوث ودراسات

نتيجة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لمعرفة مؤشرات الاداء المصرفي.

(2) معرفة الفروق بين المصارف المبحوثة في تبني أسلوب المقارنة المرجعية.

(3) تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمصارف المبحوثة.

وتأسيساً على ما تقدم تم بناء أنموذج يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المقارنة المرجعية) وتأثيرها في المتغيرات المعتمدة المتمثلة في (مؤشرات الاداء المصرفي: معدل العائد على الموجودات، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الأموال المتاحة، معدل العائد على الودائع، نسبة المديونية). وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية و الفرعية وبما يتناسب مع عينة الدراسة. وقد تم اختيار مصرف المتحد للاستثمار و مصرف بابل كعينة للدراسة وقد تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة (case study) فضلاً عن أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة الشخصية والميدانية والتقارير السنوية واستخرجت النتائج باستخدام مؤشرات الاداء المصرفي وبهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وتطبيقياً.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

تستخدم عملية المقارنة المرجعية لغرض تطوير وتحسين أداء المنظمة، إذ يتم مقارنة أداء المنظمة بالمقارنة مع المنظمات المناظرة لها في نفس الصناعة في السوق لغرض تحديد موقع المنظمة في ذلك السوق، ولا توجد طريقة واحدة لإدارة النشاط المتعلق بالمقارنة المرجعية، وكذلك قد يتم استخدام المقارنة بين الأقسام داخل المنظمة أو مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الأخرى خارجها. حيث أشار الكتاب والباحثين إلى محدودية الدراسات في هذا المجال سواء ما يتعلق في الجانب النظري أو التطبيقي لها وخصوصاً ما يتعلق منها في تطوير الأداء المصرفي ونظراً لأن التغير في البيئة المحيطة قد أثر بصورة



مباشرة على العمليات المصرفية مما أدى إلى البحث عن طرق تساعد في التعامل مع هذا التغير من حيث التكيف والبقاء والتحضير للمستقبل.

وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

أ. كيف يمكن للمقارنة المرجعية من تحقيق الأداء الأفضل في المصارف؟

ب. كيف نقارن؟

ت. من يؤدي أداءً أفضل؟

ث. لماذا يكون أداء البعض أفضل من أداء البعض الآخر؟

وهذه التساؤلات سوف تجيب عليها الدراسة من خلال جوانبها النظرية والعملية.

2- أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث من ما يأتي:

- أ. تعريف المقارنة المرجعية، والتطور الفكري لإدارة قواعد المقارنة، وأسباب وأنواع المقارنة المرجعية، والخطوات الأساسية في عملية المقارنة، والمجالات الرئيسة للمقارنة المرجعية، فضلاً عن مبررات استخدامها، وأخيراً الرؤية المتعلقة بها.
- ب. الأهمية التي تحتلها المصارف كونها تشكل عنصراً أساسياً من عناصر نهضة البلد وتقدمه، وعاملاً من عوامل الرقي لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطور ونمو البلد.
- ت. مساهمة بحثية متواضعة تشكل إضافة معرفية.

3- أهداف البحث:

- 1) تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لمعرفة مؤشرات الاداء المصرفي.
- 2) تبني أسلوب المقارنة المرجعية بهدف معرفة الفروق بين المصارف المبحوثة.
- 3) إيجاد مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمصارف المبحوثة.

4- حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تم اختيار مصرف بابل ومصرف المتحد للإستثمار.
2. الحدود الموضوعية: التركيز على استخدام المقارنة المرجعية على أساس الأداء المصرفي بين (مصرفي بابل والمتحد للاستثمار) وفقاً لنسب رياضية وإجراء المقارنات بينهما.

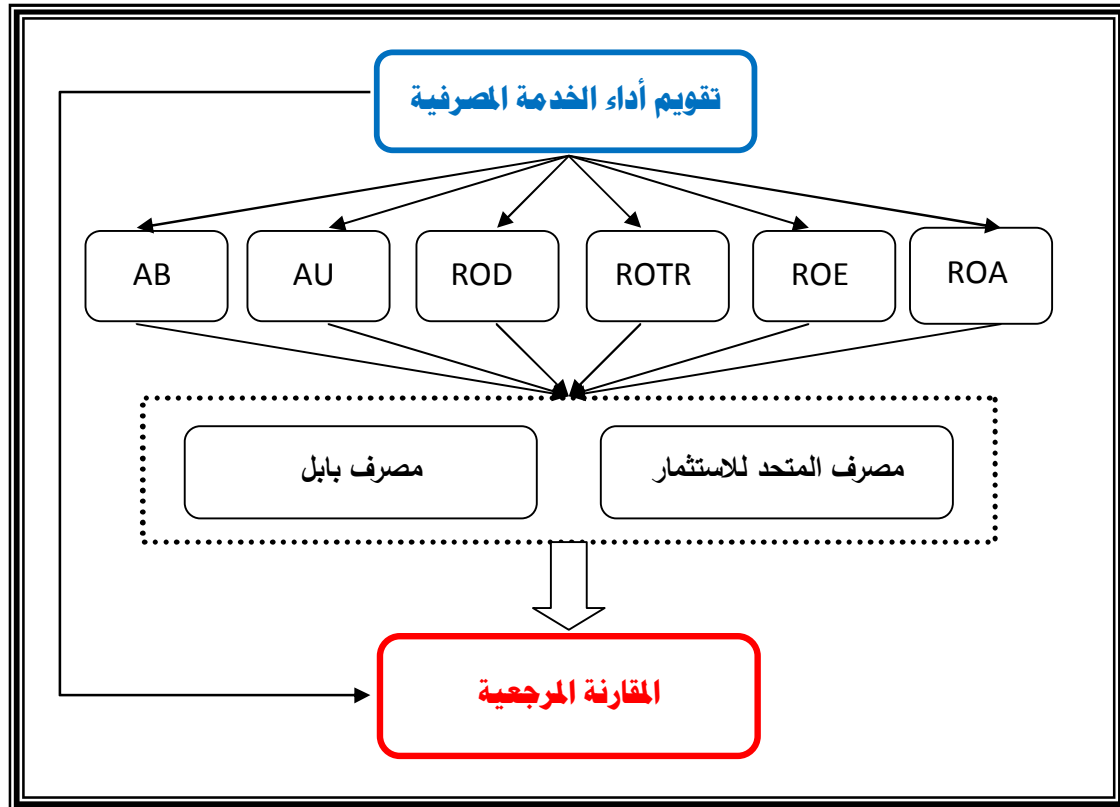
5- عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة في المصارف الأهلية لما لها من دور ريادي والشكل الذي يساهم بفاعلية مواكبة التطور التقني في عالم المال والمصارف والتفاعل ضمن البيئة الإقليمية والدولية في اتجاه خدمة مصالح الوطن. الأمر الذي سيتوجب التركيز على القطاع المصرفي لذلك تم اختيار المصرفين الآتيين:

1. مصرف المتحد للاستثمار.
2. مصرف بابل.



6- أنموذج البحث:



شكل رقم (1) نموذج البحث

المبحث الثاني: تأطير نظرية للمقارنة المرجعية

توطئة

شهدت التسعينات من القرن المنصرم شيوع تداول برنامج المقارنة المرجعية على مستوى المنظمات المختلفة بوصفه استجابة لمتغيرات عدة لعل من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة وتصادد رغبة المنظمات بشكل عام الى اظهار قدراتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو والتطوير فضلاً عن الاداء العالي. (الاطرجي: 2002: 3)

ونتيجة لما تواجهه منظمات اليوم في عالمنا المعاصر من تحديات كبيرة ومتسارعة على الاصعدة كافة: التكنولوجية، المعلوماتية، الاقتصادية، القانونية، ولمواجهة هذه التحديات توجب على المنظمات التصدي لها وبكفاءة عالية لذلك عمدت الى اتخاذ اجراءات فاعلة لتطوير الاداء العالي ولعل من أبرز هذه التحديات دراسة التطبيقات المتميزة (الرائدة) وتحليلها لدى المنظمات للاستفادة من معرفتها وأقربها والتعلم منها. (البرواري: 2001: 29).

ويتناول هذا المبحث مفهوم وأهمية المقارنة المرجعية وأنواعها وخطوات المقارنة المرجعية ثم مجالات المقارنة وعوامل النجاح من خلال الآتي:
أولاً: نشأة المقارنة المرجعية:

تعود دلالات المقارنة المرجعية الى عام 1810م عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) بدراسة افضل الاساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول الى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وجاء بعده الصناعي (Henry Ford) في العام 1913م الذي قام بتطوير خط التجميع



كاسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الابقار في شيكاغو. (Evans, 1997: 440)، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أول الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الافكار ومحاكاة الشركات الامريكية اثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في ابداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات والسبعينات وقبل ان تتكون تسمية المقارنة المرجعية الموجودة في قاموس الاعمال. (الخطيب، 2002: 30).

ثم انتقلت تطبيقات هذا الاسلوب الى الولايات المتحدة حيث تعتبر (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية واسلوب علمي يعتمد خطط محددة تؤدي الى تحسين أداء المنظمات.

ثانياً: المفهوم والاهمية (Bench Marking Concept):

أ. مفهوم المقارنة المرجعية:

يحيط مفهوم المقارنة المرجعية شيئاً من الاهتمام من لدن الكتاب والباحثين في الدراسات الادارية رغم حداثته فيها وقدم جذوره التي تعود دلالاته التاريخية الى الجهود التي قام بها الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) و (Henry Ford) صاحب خط التجميع وتطبيقات شركة (Xerox) وأهتمام اليابانيين به بداية الخمسينات. (Hill, 1996: 29)

وسيحاول الباحثان في هذه الفقرة التعرض لمفهوم المقارنة المرجعية بعد التعريف به لغة واصطلاحاً في اللغة العربية ولدى الكتاب الاجانب والعرب. فقد جاء مفهوم المقارنة المرجعية في اللغة العربية متشعباً وأختلط بمفردات متعددة حسب اجتهادات الباحثين، اذ تناوله عدد من الكتاب والباحثين تحت مسميات عدة اذ جاء معنى المقارنة المرجعية لدى فريق منهم على انها (القياس الى نمط) (السلي، 1996: 63). والمقارنة المرجعية (الشبراوي، 1995: 123) (واقامة مثل أعلى) (شمرت وارين، 1997: 119) (وقواعد المقارنة) (البرواري، 2001: 38)، الا ان تسمية المقارنة المرجعية هي الاكثر دلالة واتفاقا مع الاصل والجوهر كمفهوم واهداف ومتطلبات.

ونتيجة لذلك نعرض مفهوم المقارنة المرجعية من قبل العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في هذا المجال وان كان هناك اختلاف في التعبير عن هذا المصطلح الا ان هناك شبه اتفاق من حيث المعنى والفائدة المتوخاة من هذا المصطلح.

ف نجد ان (Heizer, 2000: 84) "على اعتبار المقارنة المرجعية عنصراً من عناصر أو جوهر ادارة الجودة الشاملة للمنظمة والتي تتضمن انتقاء معيار مبرهن لاداء يمثل الاداء الافضل لعملياتها وممارستها". (طالب ومحمد، 2011: 28)، أما (البكري، 2000: 307) فتري "المقارنة المرجعية هي القياس المقارن بأفضل أداء"، اما التكريتي فيصف المقارنة المرجعية "بانها أداة لتقسيم الاداء وأسلوب للتطوير المستمر". (التكريتي، 2000).

بينما يصف (الخطيب، 2001: 32) المقارنة المرجعية "هي أداة ادارية تتطلب ميول الادارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجحة عن محاكاة المنتجين والممارسات الادارية في تلك المنظمات مع أكثر المنظمات نجاحاً بغية صياغة افكار أو اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الاداء".



ويصف (Richard, 2001: 271): "المقارنة المرجعية هي المدخل الذي يحقق التحسينات بواسطة التحليل المفصل لممارسات المنظمة نفسها وعامل فعال لتحقيق أنشطة إدارة الجودة الشاملة". (طالب ومحمد، 2011: 29).

بينما يرى كل من (Kreither and Kinicki, 2004: 78): "بان المقارنة المرجعية هي العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المنظمة مع تلك المنظمات المنافسة الاخرى ذات الاداء المتميز". واستقراءً لكل ما سبق من التعاريف تبين ان المقارنة المرجعية هي: "أداة المدخل الاداري المعاصر للاداء الافضل وهي عملية ديناميكية مستمرة لقياس الخدمات، المنتجات، والممارسات الاخرى، من خلال البحث عن المنافسين الاقوياء في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة أو خارج عملها".

- ومن خلال ما تقدم تبين ضرورة تأشير النقاط التالية كتحديد لابعاد مفهوم المقارنة المرجعية وكالاتي:
1. ان المقارنة المرجعية هي أداة ادارية تستخدمها المنظمات لتقييم ادائها وكأسلوب لتحسين عملياتها وممارستها.
 2. هي عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن افضل الممارسات لان الشركات المتفوقة دائمة التغيير.
 3. تشمل عملية المقارنة المرجعية المنتجات، الخدمات، الممارسات الاخرى (طالب ومحمد، 2011: 29).
- ب. أهمية المقارنة المرجعية:**

ان للمقارنة المرجعية أهمية كونها أداة تستخدم لقياس الاداء ولتحديد نقاط القصور باتجاه تطبيق أفضل الطرائق والتي تقود الى التحسين المستمر للمنظمات الراغبة في تحسين أدائها والبحث عن أسرار النجاح في المنظمات ومن ثم بلوغها.

مما تقدم نحدد أهمية المقارنة المرجعية من خلال النقاط التالية:

1. معرفة الفجوة بين أداء المنظمة ونظيراتها في المنظمات المنافسة الاخرى.
2. يمكن اعتبارها الاساس في وضع الاهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الاداء.
3. تكامل أفضل الممارسات في المنظمة وايجاد الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني التغيير.
4. تقود الى التحسين المتسارع (المبدع).
5. تزود المنظمة بالقدرة على الابداع الفردي والجماعي.
6. معرفة نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
7. تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
8. تساعد المنظمة بان تكون أكثر مما هي عليه الان.
9. تتبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف.
10. تساعد المنظمة على الاستخدام الافضل للموارد.
11. تزود المنظمة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المنظمات المتفوقة (الرائدة) في المستقبل. (البرواري، 2001: 40).



ثالثاً: أنواع المقارنة المرجعية (Types of Bench Marking):

وفقاً لما جاء في الأدبيات المتخصصة للباحثين ومن خلال الشكل رقم (2) إيضاح انواع المقارنة المرجعية على انها تتكون من الانواع الاساسية التالية:

أ. المقارنة المرجعية الداخلية: (Internal Bench Marking)

تعتبر هذه المقارنة نقطة البداية ويجب اعطائها أهمية في المنظمة قبل النظر الى خارج المنظمة ويقصد بالمقارنة الداخلية: هي الاستفادة من تجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة. لان الطريق الى المقارنة يمكن ان يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتخلص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الانجاز، سرعة تبادل البيانات ولكسب المزيد من المعلومات للعمليات الخاصة بالمنظمة بإعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة وإعتمادها أساساً للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المنظمة ويتبين من خلال ذلك بان المقارنة المرجعية الداخلية: هي التي تتم بين الوظائف، الأقسام، المنظمات المتشابهة بغرض تحسين الاداء. ومن مميزات عدم وجود التحفظ الذي يكون موجوداً لدى الآخرين من إعطاء المعلومات التي قد تكون أسراراً أو تؤثر في المنافسة أما عيوبها: فهي حرمان الشركة من فرص معرفة ما يفعله الآخرون وما حققوه من تقدم. (طالب ومحمد، 2009: 34).

المقارنة المرجعية

أفضل التطبيقات Best Practices	صناعات مماثلة Similar Industries	المنافسين Your petitors	قطاع أعمالك Your Business
أية شركة Any Company	شركات مختلفة Different Company	الموقع نفسه Same Location	موقع المنظمة نفسه Same Location
أية صناعة Any Industries	أي موقع Any Location	اي موقع Any Location	مواقع أخرى Other Locations
أي موقع Any Location			اعمال مختلفة لنفس المنظمة Different Business Same Company

شكل رقم (2) انواع المقارنة المرجعية (البرواري، 2001: 57)

ب. المقارنة المرجعية الخارجية: (External Bench Marking):

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الافضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس المجال أو مجال آخر ومن مميزات: انها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات



الاخرين الذي يمكن ان يكون على شكل المقارنة مع المنظمات التي تمارس نفس النشاط أو تبيع نفس السلعة وتشمل:

1. المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Bench Marking):

وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الافضل للبحث عن الاداء الافضل ولذلك تسمى المقارنة المرجعية في الاداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الافراد، الجودة، الشعير، بهدف التعرف على فجوات الاداء بين المنظمة والمنظمات الاخرى المنافسة. (Evans, 1997: 448).

ولهذه المقارنة مزايا وهي كالآتي:

- أ. معرفة ماذا سيكون أداء الاعمال في المستقبل.
- ب. ما هي القيود المفروضة على العمليات.
- ج. كيف يمكن معرفة ومعالجة نقاط القوة والضعف (Noori & Radford, 1995: 88).

2. المقارنة المرجعية الوظيفية (Factional Bench Marking):

تقوم هذه المقارنة على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات الريادية الافضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مماثلة ويشمل ذلك توفير البيانات المطلوبة عن توجهات الصناعة لاجراء المقارنة الكلية والبحث عن الوظائف المشتركة بين المنظمات (طالب ومحمد، 2009 : 37).

3. المقارنة المرجعية الاستراتيجية (Strategical Bench Marking):

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الاستراتيجيات الافضل التي تقود الى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية ولهذه المقارنة أهمية تكمن في اختصار الوقت للتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية وقد طبقت هذه الاستراتيجية من قبل العديد من الشركات الرائدة ومن أبرزها شركة (At & T) وتعتبر وسيلة لتعرف على ما يفعله الاخرون بغرض الاستفادة بكل ما هو جديد في ما يفعلونه مع تطويره وتطويره ليتلائم مع ظروفنا وبيئتنا (طالب ومحمد، 2011: 38).

4. المقارنة المرجعية العامة (General Bench Marking):

يبحث عن هذا النوع من المقارنة عن كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها الشركة ويمتاز بالآتي:

1. يسهم احداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة.
 2. يسهم في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمنظمة.
 3. يسهم في توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.
- ويضيف (Evans, 1997: 448) الانواع الاخرى من المقارنة المتمثلة بالآتي:

1. المقارنة المرجعية للأداء:

وتتم على أساس المقارنة المباشرة مع المتنافسين عن طريق تحليل الاداء وتستخدم للمنتجات والخدمات والنشاطات وتطبيق في عمليات التسعير وتقنيات النوعية والخواص.



2. المقارنة المرجعية للعمليات:

وتستخدم في مراحل العمل المختلفة مثل ترتيب وتنظيم الطلبات وتدريب العاملين وتهتم في تحديد الممارسات المؤثرة في الشركات لانجاز الوظائف المتشابهة.

3. المقارنة المرجعية للممارسات الافضل:

وهي مشابهة للمقارنة المرجعية الوظيفية باستثناء تركيزها على الممارسات الادارية بدلاً من تركيزها على عمليات خاصة معينة ويركز هذا النوع من المقارنة على معايير مثل بيئة العمل الحوافز (المكافآت) التي تعطي للعاملين دافعاً قوياً لأداء أعمالهم بشكل مميز.

4. **المقارنة المرجعية القياسية:** وتقوم على أسس مقارنة مجمل الاداء لقطاع صناعي معين بهدف الحصول على أفضل الممارسات.

رابعاً: خطوات المقارنة المرجعية:

تعرض موضوع خطوات (مراحل) المقارنة المرجعية الى العديد من الاجتهادات التي نتباين لكنها لا تختلف من حيث الجوهر بان هناك خمس خطوات للمقارنة المرجعية والتي تم إعتماها من قبل شركة (Motorola) ويعبر الشكل (2) عن خطوات المقارنة المرجعية لشركة (Motorola) والتي تتمثل بالآتي:

1. ماذا تقارن؟
 2. كيف تقارن؟
 3. كيف يعمل هؤلاء ذلك؟
 4. من الافضل؟
 5. تحليل البيانات وكيفية إجراء التغيير.
- وقد أثبتت شركة (Xerox) الرائدة في هذا المجال انه يلزم أتباع الخطوات عند تطبيق المقارنة المرجعية وهي:

1. **التخطيط (Planning):** في هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها وكذلك يتم اختيار الشريك المقارنة به وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة.
2. **التحليل (Analysis):** وتتضمن هذه المرحلة عملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للشركة وكذلك أداء الشريك المقارن وتحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة بين أداء المنظمة والمنظمات المنافسة الأخرى المنافسة.
3. **التكامل (Integration):** يتم في هذه المرحلة تحديد الموارد والامكانات اللازمة لنجاح عملية المقارنة والوسائل التي تؤدي الى تحقيق أفضل مستويات للأداء.
4. **التنفيذ (Executed):** وفي هذه الخطوة يتم تحويل الخطوات السابقة الى برنامج عمل وبما يضمن تحسين أداء المنظمة من خلال تطبيق أفضل الطرائق المكتبية من الشريك المقارنة به مع مراقبة النتائج ومستوى التقدم المتحقق.
5. **النضوج (Maturity):** وتتضمن عملية وصول المنظمة الى معالجة الفجوة السلبية في أدائها مما يحقق الأداء الأفضل للمنظمة وكما موضح في الشكل (3)



إحراز موقع قيادي

تكامل الممارسات الجديدة

ضمن عمليات المنظمة

الشكل (3) خطوات تطبيق المقارنة المرجعية 193, 1998, Hodgetts Sources:



خامساً: أسباب المقارنة المرجعية:

يوضح الجدول ادناه أسباب ومتعلقات المقارنة المرجعية.

جدول رقم (1)

بدون المقارنة المرجعية	مع المقارنة المرجعية
المدخل التنافسي: - تركيز داخلي - تغير بطيء - التزام منخفض	- تركيز خارجي على المنافسة - قبول الافكار والطرائق الجديدة - حماس والتزام عاليين
تكييف الممارسات الافضل: - لا توجد اختراعات - رؤية قصيرة النظر - محددات مفروضة ذاتياً	- افكار جديدة - توسع أفقي داخل صناعات أخرى - امكانيات معجلة
معرفة متطلبات الزبون: - استناداً الى التاريخ أو البديهية - عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة	- استناداً الى حقائق السوق - بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة
تأسيس أهداف وغايات واضحة: - استجابة لمعايير تاريخية - استهداف البقاء في الصناعة	- بهدف الوصول الى تحسين كبير - استهداف قيادة الصناعة
تحسين الانتاجية: - القول بالوضع الراهن - تقبل واطى للمبادرات الجديدة	- الاتجاه نحو التحسين المستمر - عدم تقبل الرجوع الى نجاح سابق

Source: Hardsky, John L. (1995). "Total Quality Management Handbook". McGrew-Hill, New York: 648.

ويمكن ايضاح التغيرات الجوهرية التي تسفر بعد تطبيق المقارنة المرجعية في الجدول -2- الذي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية.

سادساً: قبل وبعد المقارنة المرجعية:

جدول (3) قبل وبعد المقارنة المرجعية

قبل المقارنة المرجعية	بعد المقارنة المرجعية
- لا يوجد ابداع	- تطبيق افكار جديدة
- حل واحد للمشكلة	- خيارات عدة
- تركيزات داخلية	- تركيزات داخلية
- أهداف تستند الى التاريخ	- أهداف تستهدف الاداء الافضل
- مستوى فهم منخفض للسوق	- مستوى فهم عالي للسوق
- أولويات داخلية	- أولويات زبون
- تحسينات مستجيبة	- تحسينات سباقية
- تركيز على المشاكل	- تركيز على الفرص
- السيطرة الفردية	- سيطرة الممارسات الافضل في الصناعة



- الاتجاه صوب القيمة الافضل	- الاتجاه صوب المقاومة الاقل
- نحتاج لان نكون افضل	- نحن جيدون
- ادارة بواسطة الحقائق	- ادارة بواسطة الخبرة
- قادة صناعة	- تابعون صناعياً

Source: Harrington, H. James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York: 28.

سابعاً: أهداف المقارنة المرجعية:

يتضح مما تقدم ان استخدام المقارنة يسفر عن تحقيق جملة أهداف أهمها:

أ. تحسين وتطوير عمليات المنظمة الحالية بإكتساب أفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الافضل.

ب. وضع معايير اداء أفضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.

ج. تحسين الموضع التنافسي أو إمكانية التنافس كمنظمة بمرتبة عالمية، أو حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة.

الا انه على الرغم من تلك الاهمية، فان نتائج المقارنة المرجعية لا تحول ذاتياً الى أداء تنظيمي مطور، الا انها تحقق كل مما يأتي: (Shafer & Meredith, 1998: 89).

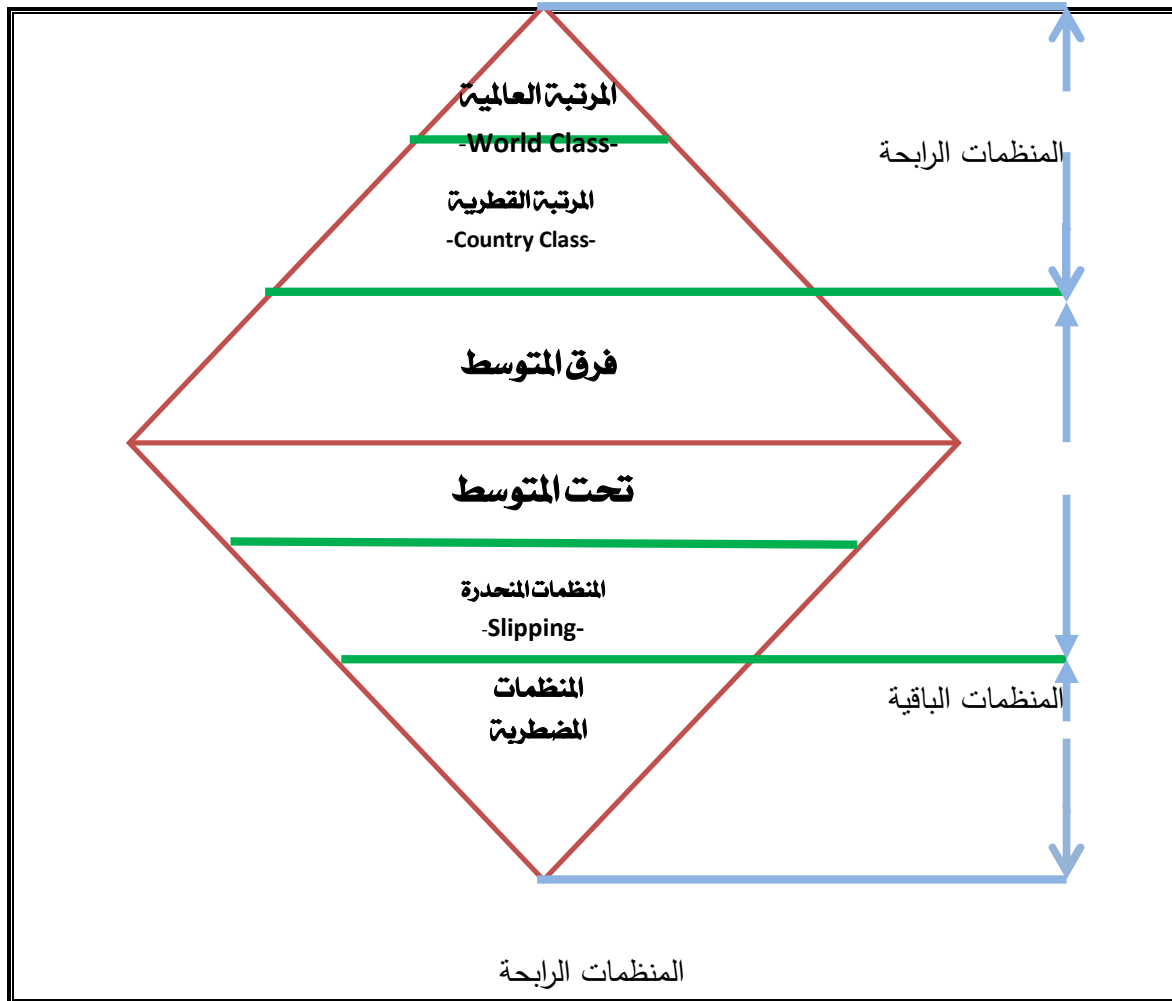
أ. اعدة المنظمة في التعلم من خبرات الآخرين.

ب. تحديد أداء المنظمة الى الافضل.

ج. مساعدة المنظمة في تحديد الاولويات في تلك المجالات الاكثر حاجة للتحسين.

هل تعمل المقارنة المرجعية مع جميع المنظمات؟

تتفاوت فاعلية استخدام المقارنة المرجعية بتباين مستوى نجاح المنظمات، اذ تكون أكثر فاعلية مع التي تصنف على انها رابحة -Winners- أو تلك الباقية Survivors-. في حين تضمحل جدواها مع من تصنف على انها خاسرة -Losers-، شكل -1-. اذ ان من الخطورة استخدام المنظمات الخاسرة للمقارنة المرجعية، لحاجتها الماسة الى تشخيص وحل المشاكل اليومية الاساسية قياساً بالحاجة الى التركيز على بلوغ المرتبة الوطنية أو العالمية.



شكل رقم (3) توزيع المنظمات طبقاً للأداء

Source: Harrington, H. James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York: 8.

تصنف المنظمة بكونها رابحة عندما تحتل مرتبة عالمية بعد ان تسجل ضمن أعلى (10%) من المنظمات في العالم في مجال محدد، أو حينما تحتل مرتبة قطرية وذلك عندما تسجل ضمن أعلى (10%) من منظمات البلد الذي تتواجد فيه وفي مجال مقارنة معين.

ثامناً مراحل عملية المقارنة المرجعية:

يظهر شكل 4- الخطوات الأربع عشر المتعاقبة لعملية المقارنة المرجعية محدداً مسؤولية كل خطوة، تنطوي تلك الخطوات تحت مراحل ثلاثة ممثلة بمرحلة الاعداد -Preparation- ومرحلة التنفيذ -Execution- ومرحلة ما بعد التنفيذ -Post Execution-.

تشمل مرحلة الاعداد خمس خطوات مبدئية بالحصول على التزام الادارة ومنتهية باختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية، لتبدأ مرحلة التنفيذ بعقد الاتفاقيات مع الشركات حتى تنفيذ التغيير المطلوب، يعقب ذلك مرحلة ما بعد التنفيذ مقتصرة على رقابة الاداء وتحديث العلامات المرجعية، وتعاد الدورة ثانية مبدئية من الخطوة الثانية عاكسة استمرارية هذه العملية سيما في المنظمات الراغبة في تحقيق والمحافظة على الموضع القيادي.



وفي الآتي النقاط الرئيسة المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية:

1. أهمية الالتزام الادارة العليا مع توافر مستوى عالي من المشاركة والتعاون.
 2. المعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها.
 3. مقارنة تلك المعالجات الاكثر حاجة للتحسين.
 4. تشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة.
 5. تمثل علامة الضفة أو العلامة المرجعية المرتبة الافضل -Best -In-Class- وليست الافضل في الصناعة -Best-In-the-Industry-. أي بصرف النظر عن الصناعة.
 6. لا تتدفع داخل معالجات جديدة أو تغييرات أساسية دون تخطيط شامل وعميق.
 7. لا تكن قنوعاً بفجوة صفرية -Zero Gap- بل استهدف التفوق.
 8. رقابة حذرة على المعالجات الجديدة أو عند اجراء تغييرات أساسية في المعالجات المستخدمة.
 9. المقارنة المرجعية ليست لمرة واحدة، وانما هي عملية مستمرة.
- تقع المسؤولية الكبيرة في تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية الثلاثة وبخطواتها الاربع عشر، بالدرجة الاساس على عاتق الادارة وفرق المقارنة المرجعية التي ينبغي ان تضم العاملين في اجزاء المنظمة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح هذه العملية.

المرحلة	المسؤولون عن الخطوة	الخطوات
الاعداد	الادارة	1. الحصول على التزام الادارة
	مهندسي المعالجة، المالكين، الادارة	2. تقويم المعالجات 3. تحديد وتوثيق كل من المعالجات القوية والضعيفة
	الادارة	4. اختيار المعالجات التي سوف تقارن 5. تشكيل فرق المقارنة المرجعية
	الفرق	6. البحث عن في المرتبة الافضل 7. اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية
	التنفيذ	8. عقد اتفاقيات مع الشركاء 9. جمع بيانات المقارنة المرجعية
		10. تحليل البيانات - تحديد الفجوة 11. وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة، والتفوق 12. تنفيذ التعبير
		13. رقابة الاداء 14. تحديد العلامات المرجعية، استمرارية الدورة

الزمن

شكل رقم (4) عملية المقارنة المرجعية

Source: Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997). "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services" (2nd ed.). Prentice-Hall, USA: 444.

من ناحية أخرى يركز نجاح عملية المقارنة المرجعية على توافر المعلومات اللازمة التي يمكن الحصول عليها من اللقاءات التجارية، المقابلات مع خبراء الصناعة، ممثلي التسويق، ومع الزبائن، او من قواعد البيانات المتخصصة، كما يضمن الاتفاق مع الشركاء توافر المعلومات اللازمة سواء عن طريق



الاستبانة، المقابلات، البريد، أو الهاتف، ولضمان تعاون وحماية مسألة تبادل المعلومات بين شركاء المقارنة المرجعية، وضعت قواعد خاصة تستهدف تحديد وتعلم أفضل الممارسات المستخدمة، بطريقة منظمة تأخذ صيغة معاهدات مشتركة.

المبحث الثالث: الاداء المصرفي وتقويم الاداء

حظي الاداء في المنظمات بأهتمام الكثيرين من الاطراف ذات العلاقة بعملها فهو ملخص للجهود التي بذلت أو هو نتيجة الانشطة والفعاليات التي مارستها ضمن عوامل ومحددات مختلفة لذا ومن أجل إعطاء صورة عن طبيعة هذه الانشطة والفعاليات فقد دأبت المنظمات على قياس ادائها من خلال استخدام أساليب القياس المختلفة، وهنا سنتناول مفهوم الاداء أهمية تقيمه ومجالاته المتنوعة والمؤشرات التي تستخدم في قياس الاداء المصرفي.

أولاً: مفهوم الاداء (Performance Concept):

أصبح الاداء من المفاهيم الاساسية بالنسبة لمنظمات الاعمال على اختلاف انواعها وطبيعة المهام التي تقوم بها، اذ ان النتائج التي تتمخض عنه ذات أهمية بالغة في استمرار وديمومة المنظمة وقد يترتب عليها آثار مضرّة بها مما يجعل منه مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى نجاح المنظمة في استغلال الموارد المتاحة لها بما يضمن تحقيق أهدافها. وعلى الرغم من ان هناك عدد كبير من الدراسات والأبحاث قد تناولت هذا المفهوم، الا ان واقع الامر لم يتوصل الباحثون والمختصون الى إجماع حول مفهوم محدد للاداء ويكمن الخلاف في تنوع إتجاهاتهم وأهدافهم وكذلك في تعدد وإختلاف المعايير المستخدمة من قبلهم في دراسة الاداء.

وعلى الرغم من تباين آراء المختصين حول مفهوم الاداء الا انهم يتفقون على انه "انعكاس لإمكانية المنظمة في تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف". (Eccles, 1991: 131).

ويرى (Miller and Bromiely) ان الاداء "ما هو الا تعبير عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يجعل منها قادرة على تحقيق الاهداف المرجوة أو التي تسعى الى تحقيقها" (Miller and Bromiely, 1990: 757).

ثانياً: تقييم الاداء وأهميته (Performance Evaluation and Importance):

يعد تقييم الاداء من العمليات الادارية المهمة التي تهدف المنظمة من وراء القيام بها قياس مدى النجاح الذي حققته في انجاز مختلف الاهداف التي تسعى إليها، وقد إختلف الباحثون حول مفهوم تقييم الاداء ويعود ذلك الى تعدد وجهات النظر لهم والزوايا التي ينظرون منها الى تقييم الاداء، وعلى العموم ينظر أغلب الباحثين الى تقييم الاداء على انه: (مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات سبق وان تم تحديدها من قبل الادارة المنظمة بهدف إكتشاف الانحرافات ومن ثم العمل على تصحيحها وعادة ما تحصل المقارنة بين النتائج المتحققة فعلاً والمستهدفة خلال مدة زمنية معينة) (الحسيني والدوري، 2000: 232).

ويعرف Edwin تقييم الاداء بأنه: "عبارة عن قياس لما تم انجازه من عمل ومقارنته مع المستهدف وبالتالي قياس النتائج المتحققة بالنتائج المستهدفة والوقوف على العوامل المؤثرة وتحديد المسؤول عنها". (الحسيني والدوري، مصدر سابق، 2000: 232).



وتتبع أهمية تقييم الاداء من ان ندرة الموارد الاقتصادية وزيادة حدة التنافس عليها من قبل المنظمات بهدف الحصول على أعلى عائد ممكن من هذه الموارد وجعل منه يحتل مكانة خاصة بالنسبة للمنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها والمجالات التي تعمل فيها وذلك لما له من أهمية متميزة في الكشف عن مدى تحقيقها لأهدافها.

وان أهمية تقييم الاداء تتجسد في إكتشاف الانحرافات وتحديد الاسباب المؤدية لها لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها والعمل على منع تكرارها والتأكد من ان الموارد المتاحة قد أستخدمت بشكل يمنع حدوث حالات الهدر والضياع بما يحقق التنسيق بين مختلف نشاطات وفعاليات المنظمة المتمثلة بالانتاج والتسويق والتمويل وإدارة الموارد البشرية وتحقيق الوفرة المالية اللازمة وغيرها مما يساعد المنظمة على النمو البقاء.

ثالثاً: مجالات الاداء (Performance Domains):

هناك العديد من مجالات الاداء التي يمكن استخدامها في الحكم على مستوى الاداء المتحقق للمنظمات ويأتي هذا التعدد في المجالات من تعدد الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها أو الوصول اليها وقد صنف Vankatraman and Ramanujam مجالات الاداء المنظمي الى عدة ميادين هي:

أ. ميدان الاداء المالي (Domain of Financial Performance):

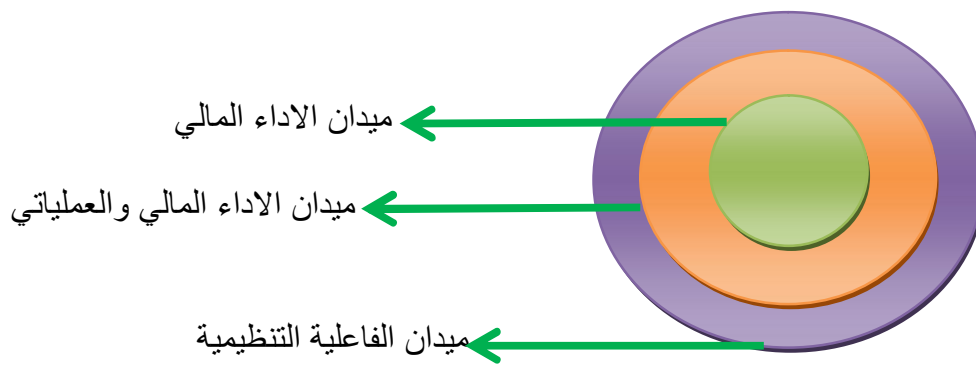
يرتبط هذا الميدان بالجانب المالي للمنشأة ومعتمداً على عملية التحليل المالي اذ يقوم على تحليل أنشطة المنشأة المالية ومقارنتها مع الأنشطة التي حققتها في الماضي وكذلك مع أداء المنشآت العاملة في نفس القطاع (Cooly and Rodan, 1988: 583).

ب. ميدان الاداء المالي والعملياتي او التشغيلي (Domain of Financial & Operational Performance):

يجمع هذا الميدان بين مفهومي الاداء المالي والاداء العملياتي إذ يستخدم في قياسه بالإضافة الى المؤشرات المالية مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ونوعية المنتج وفعالية التسويق وغيرها من المقاييس ذات العلاقة بأداء عمليات المنظمة التي يمكن من خلالها التعرف على الصورة الحقيقية للأداء التي لا تستطيع المؤشرات أو النسب المالية الكشف عنها (Vankatraman and Ramajuam, 1986).

ج. ميدان الفاعلية التنظيمية (Domain of Organizational Effectiveness):

يشير مفهوم الفاعلية التنظيمية الى "درجة تناسب المخرجات الفعلية للنظام مع مخرجاته المخططة" أو "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها"، فالفاعلية التنظيمية اذن تعكس مدى نجاح المنشأة أو المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى إليها وقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة بها، ومن الجدير بالذكر يتميز ميدان الفاعلية التنظيمية في انه ميدان واسع يدخل في طياته أسس ومعايير الميدانين اللذين سبق الإشارة إليهما وينبثق عنه مداخل متعددة لتقييم الاداء هلي: مدخل الموارد ومدخل العمليات ومدخل الهدف ومدخل للنظم ومدخل اصحاب المصالح والشكل رقم (5) يوضح ميادين الاداء السابقة.



شكل رقم (5) ميادين الاداء

Source: N. Vankatraman and V. Ramanujam, "Measurement of Business In Strategy Research: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, 1986, P. 803.

رابعاً: العناصر الأساسية للأداء:

1. الربحية (Profitability):

تتضمن العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها للحكم على قدرة المنظمة على توليد الأرباح التي يرغب فيها حملة الاسهم وتلبي طموحات المالكين ومن بين هذه المؤشرات معدل العائد على الاستثمار RoA ومعدل العائد على الملكية RoE وغيرها.

2. المركز السوقي (Market Position):

يقوم على أساس مقارنة الحصة السوقية للمنظمة بالحصة السوقية لأكبر المنافسين لها ويعد أحد المؤشرات الهامة التي تستخدم في وصف وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة وبخاصة المغامرة منها التي تسعى الى الهيمنة على الاسواق.

3. قيادة المنتجات (Product Leadership):

يركز هذا المجال على قيام الادارات الرئيسية في المنشأة أو المنظمة بتقييم التكاليف والجودة والمركز السوقي للمنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها في المستقبل.

4. المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):

تستخدم المنظمات ميدان المسؤولية الاجتماعية لتقييم مدى النجاح الذي حققته في تحمل المسؤوليات التي انيطت بها تجاه العاملين والمجتمع عموماً.

5. الانتاجية (Productivity):

يشير مفهوم الانتاجية الى العلاقة بين مخرجات المنظمة ومدخلاتها من موارد مادية وبشرية تتأثر بعوامل او متغيرات متعددة منها: التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة وكفاءة رأس المال البشري وغيرها ومن خلالها تستطيع المنظمات قياس مدى نجاحها في استخدام عناصر الانتاج المادية والبشرية المتاحة لها بما يضمن تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف وللتمييز بين تقييم الاداء وتقييم الاداء تذكر الباحثان مفهوم تقييم الاداء وأهدافه وأهميته.



تقويم الاداء

تعد عملية تقويم الاداء من المرتكزات الحيوية للوحدات الاقتصادية (المنظمات) التي تسعى الى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، اذ ان نتائج تقويم الاداء تكون بمثابة مؤشراً لما حقته الوحدة (المنظمة ككل) نتيجة ممارسة هذه الوحدة لنشاطها مقارنة مع فترات سابقة أو مع الاهداف المخططة، لذلك برز مفهوم تقويم الاداء بوصفه من الوسائل المهمة لضمان سلامة إستعمال الموارد الموضوعة تحت تصرف الادارات والتحقق من إستعمالها بأعلى كفاية ممكنة.

أولاً: مفهوم تقويم الاداء وأهدافه (The concept of performance evaluation and its objectives):

أختلف الباحثون حول مفهوم تقويم الاداء وادواته ومعايير والاسلوب المنهجي الذي يعتمد تطبيقه وسواء كان محاسبياً أم إدارياً أم إقتصادياً أم إحصائياً، وينشأ هذه الاختلاف من التباين في وجهات النظر المرتبطة بكل من هذه المجالات اذ ينظر كل واحد لهذا الموضوع من زاويته الخاصة، علماً ان جوهر عملية التقويم هي مقارنة الاداء الفعلي (Actual Performance) بمؤشرات محددة مسبقاً لتشخيص الانحرافات ويلي ذلك اتخاذ الخطوة اللازمة لتصحيحها، وتكون المقارنة عادة بين ما هو متحقق ومستهدف في نهاية مدة زمنية معينة هي سنة في العادة. (الدليمي، 2001: 34).

ويعرف التقويم بأنه "يسعى الى تحديد المسارات التي تساعد على تحقيق أقصى انتاجية ممكنة والعمل على استخدام الاتجاهات العلمية وتنمية طرائق الانتاج الكفيلة بتحقيق الاهداف المرسومة وزيادة كفاءة العاملين ووضع معايير قياسية لانشطتهم وفعاليتهم". (الزوري، 2003: 7).

كما عرف تقويم الاداء بأنه "نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فعالية وكفاءة الجهود المبذولة في الوحدة لتحقيق هدف معين، اذ تعني الفاعلية قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الهدف خلال مدة معينة من الزمن، بينما تعني الكفاءة كيفية استهلاك الوحدة لمواردها من أجل انتاج المنتجات خلال مدة معينة من الزمن". (Noori & Russell, 1995: 611).

ويتفق الداهري مع التعريف السابق مبرزاً صورة أكثر شمولية لمفهوم عملية تقويم بوصفها "أداة للتعرف على مدى إستغلال الوحدة الاقتصادية لمواردها المتاحة في تحقيق اهدافها الموضوعة وتحديد الانحرافات عن الاهداف وإجراء عمليات التصحيح والمعالجة". (الداهري، 1995: 427).

ان كل من التعريفين المذكورين انفاً ركزا على دور الكفاءة والفاعلية في تقويم الاداء فالكفاءة هي المعيار الذي يمكن من خلاله قياس درجة استغلال الموارد الاقتصادية افضل استغلال، اي درجة العقلانية والرشد في استخدام الموارد (المدخلات) بشكل يؤدي الى زيادة الناتج النهائي المستهدف (المخرجات) خلال مدة زمنية معينة بينما تحدد الفاعلية ما اذا كانت النتائج المرغوبة قد انجزت وفيما اذا الوحدة أو الشركة قد حققت الاهداف التي وضعتها.

ويمكن توضيح اربعة انواع من الوحدات الاقتصادية بحسب كفاءتها وفعاليتها كما في الشكل رقم (6)



الوحدة (أ)	الوحدة (ب)
• كفاءة عالية • فاعلية عالية	• كفاءة عالية • فاعلية واطئة
الوحدة (ج)	الوحدة (د)
• كفاءة واطئة • فاعلية عالية	• كفاءة واطئة • فاعلية واطئة

شكل (6) تقويم أداء الوحدات الاقتصادية بحسب كفاءتها وفعاليتها

Source: McNair, C. J. and Liebfried, Kathleen, H. J. "Benchmarking: A Tool for continues Improvement" John Wisely and sons, Inc, 1992, P. 180.

ثانياً: أهداف عملية تقويم الاداء:

ان عملية تقويم الاداء تهدف الى تحقيق ما يأتي:

1. الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بادائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها.
 2. الكشف عن مواطن الخلل والضعف في النشاط وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين الى وسائل تلافيها مستقبلاً.
 3. الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف اقل وجودة عالية.
 4. تنشيط الاجهزة الرقابية على أداء العمل عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم فيكون بمقدور الشركة التحقق من قيام الوحدات المختلفة بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها الموسومة كما هو مطلوب، اذ تقدم تقارير الاداء أفضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الادارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات والتشكيلات.
- (الكرخي، 2001: 40) (النعمي، 2000: 2)

ثالثاً : أهمية عملية تقويم الاداء:

- ان عملية التقويم تتمتع بدرجة عالية من الاهمية لجميع الدول على حد سواء ولمختلف انواع الشركات مهما اختلفت طبيعة أعمالها والنشاطات التي تقوم بها وتزداد أهميته في الدول النامية التي تسعى جاهدة من أجل تسريع عملية التنمية، وتنعكس أهمية تقويم الاداء في معرفة مدى تحقيق الشركات لأهدافها المرسومة خلال مدة زمنية معينة وتبرز أهمية تقويم الاداء في النواحي الآتية:
1. يساعد تقويم الاداء المستمر الشركات على الكشف عن الاختلالات بصورة سريعة عند بدايتها ويؤدي ذلك الى إتخاذ خطوات علاجية من أجل تعديل الانحرافات التي تحدث وتوجيه العمل نحو المسار الصحيح.
 2. يساعد الكشف عن الانحرافات في وقت مبكر وفي موقع محدد على عدم تقربه الى المواقع الاخرى مما يؤدي الى تحجيم الانحراف وتقليل الخسائر وكذلك يساعد على منع انتقال الانحراف الى وحدات أخرى بسبب الترابط فيما بينها.



3. تعد عملية تقويم الاداء مرحلة مهمة لمراحل التخطيط اذ يرتبط تقويم الاداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط سواء على مستوى الصناعة أو على مستوى الاقتصاد القومي لان عملية التخطيط لا تقتصر على وضع الخطة فقط بل تشمل كذلك متابعة وتنفيذ أهداف الخطة لذلك فان تقويم الاداء هو الاختيار الاساسي من أجل التحقق من تنفيذ جميع مراحل العمليات الصناعية بكل دقة وعلمية.
 4. التحقق من معايير الجودة للانتاج ومدى مطابقة الانتاج للمواصفات المطلوبة والمحددة مسبقاً.
 5. تبرز أهمية تقويم الاداء من خلال الاهمية التي يتمتع بها القطاع الصناعي في الاقتصاد القومي وعليه فان تقويم الاداء هذا القطاع يتم من خلال تقويم أداء المنشأة أو المشروع.
- (الجبوري، 2002: 5) (الزوري، 2003: 9) (الداهري، 1990: 430 - 431)

الخدمات المصرفية

أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة نتيجة عولمية النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الادارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة آثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها وأصبح تطوير الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

(www.univ-chlef.dz/renaf/Articles.../article_09.pdf)

مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا عدد 4

أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية:

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بانها: "عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما ان تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس". (الرويس، 2002: 62)

كما يعرفها كل من Kotler and Armstong بانها "أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء وقد يرتبط أو لا يرتبط انتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس". (Kotler and Armstong, 2010: 66).

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن ان الخدمة ليست شيء مادي ملموس ولا يمكن تملكها فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا تأخذ شيء مادي عندما نترك الفندق وانما نحصل على درجة من الاشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، كذلك الحال عندما نتقدم الى البنك لاجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الاقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس وانما نحصل على الاشباع والرضا من خلال تحويل مبلغ من المال.

ثانياً: خصائص ومميزات الخدمات المصرفية:

برغم الاتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمات فان الملاحظ ان هناك اختلاف على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظراً لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددتها وتنوعها وخضوعها لتغيرات المستمرة.



ونستعرض فيما يلي خصائص الخدمات المصرفية حسب آراء بعض الكتاب المختصين في مجال تسويق الخدمات المصرفية :

1. الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي هي غير قابلة لتلف ولا يمكن تخزينها.
2. الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجد بها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.
3. الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.
4. تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.
5. لا يمكن لموظف البنك انتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته على جودتها قبل الشراء.
6. الخدمات المصرفية غير قابلة للأستدعاء مرة أخرى في حالة وجود أخطاء في انتاجها أو عيوب عند تقديمها فان الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.
7. جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن.
8. ان تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك والعميل. (الخصيري، 2011: 21-26) (الحداد، 2009: 336)

المبحث الرابع: الجانب (التطبيقي)

أولاً: مؤشرات الأداء المصرفي

تكتسب المصارف التجارية أهمية كبيرة مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى، نظراً لتعدد وتنوع الخدمات التي تقدم من قبل المصارف للجمهور ودورها في جذب الاموال من مصادر التمويل المتنوعة والعمل على استثمارها في الميادين الاستثمارية المختلفة وما لذلك من أثر في تنشيط عجلة التنمية الاقتصادية في المجتمع هذا من جانب ويقع على عاتق هذا النوع من المنشآت المالية مسؤولية حماية أموال المودعين وتحقيق أهداف الاطراف ذات العلاقة من المالكين والمقرضين وعاملين والسلطات الرقابية من جانب آخر. مما يستدعي قيام المصارف باستخدام عدد من المؤشرات للربحية والتي تعكس الجوانب الأساسية للأداء (Rose, 1999: 158). فالمصارف تسعى كغيرها من منشآت الاعمال الى تعظيم ثروة المالكين من خلال تحقيق أقصى قدر ممكن من الارباح فضلاً عن ان الارباح الكبيرة تعد ضرورة لحماية المصارف من احتمالات السقوط في هاوية الافلاس المالي وبما ان الجانب الاكبر من النفقات المصرفية يكون في شكل نفقات أو مصاريف ثابتة تتمثل بالفوائد التي تدفع من قبل المصارف على الاموال المودعة فيها. لذا فان أي تغير في الابرادات المصرفية زيادة أو نقصاناً يترتب عليه تغير أكبر في الارباح المصرفية وبعبارة أخرى سيؤدي ذلك الى اما أرباح كبيرة أو خسائر فادحة يتحملها المصرف. (Thomson, 1991: 20-9).

ومما تجدر الاشارة إليه ان تحقيق الارباح الكبيرة يعد أمراً مهماً وهدياً أساسياً بالنسبة للمصارف فعن طريق إحتجاز جزء من هذه الارباح في شكل إحتياطات ومخصصات أو أرباح مدورة يمكن مواجهة



حالات الانخفاض التي قد تحصل في الإيرادات المصرفية ولهذا فان الإدارات تسعى الى تبني استراتيجية مصرف المجتمعات الرائدة والتي تقوم على الآتي:

1. تقديم مجموعة واسعة ومختلفة من الخدمات المصرفية.
2. تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة من قبلها قدر الامكان.
3. الاهتمام بخدمة المجتمع والعمل على تحقيق تطلعاته.

هذا من جانب وللارباح وظائف اقتصادية لا يمكن التغاضي عنها وتتمثل بالآتي:

1. تستخدم المصارف الارباح لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض إليها مثل المخاطر الائتمانية والسرقة والافلاس وغيرها.
2. تعد الارباح وسيلة مهمة للحصول على رأس المال الذي تحتاج اليه المصارف في المستقبل ففي حالة توفر الارباح يمكن لأدارة المصرف توزيع بعضها على المساهمين مما يزيد ثقتهم بالمصرف ويشجعهم على رفع نسب مساهماتهم برأس المال مستقبلاً.
3. تستخدم الارباح كأداة لتقييم جهود أدارة المصرف إذ انه يعد مؤشراً هاماً واستراتيجياً لقياس فاعلية الاداء المالي المصرفي من جانب آخر.

أهم المؤشرات التي تستخدم قياس الاداء المالي للمنشآت المصرفية:

1. معدل العائد على الموجودات (Return on Assets) (Ro A):

ويسمى كذلك العائد على الاستثمار ويستخدم في قياس مدى فاعلية الادارة في توليد الارباح من الاصول المتاحة، أي تقييس مدى الانجاح الادارة في تحقيق الارباح من مجمل استثماراتها في الموجودات وان إرتفاع معدل العائد على الموجودات يدل على نجاح سياسات المصرف الاستثمارية التي تساهم في توليد الارباح وحسب الصيغة الآتية:

$$\text{معدل العائد على الموجودات (RoA)} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

(Meigs, et al, 1996: 373) (Weston and Brigham, 1981: 152) (العامري، 2001: 141)

معدل العائد على حق الملكية (Return on Equity) (RoE):

ان هذا المؤشر يقيس صافي الدخل الذي يحصل عليه المالكين من استثماراتهم لأموالهم في نشاطات المصرف المتنوعة وان ارتفاع معدل RoE يدل على كفاءة إدارة المصرف هذا من جانب، ويدل إرتفاعه على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية في حين ان انخفاضه قد يشير الى اعتماد ادارة المصرف لتمويل منخفض بالقروض من جانب آخر، ويقاس وفق الصيغة الرياضية الآتية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية (RoE)} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}}$$

(العامري، 2001: 142)



2. معدل العائد على الاموال المتاحة (RoTR) (Return on Total Resources):

يقيس معدل العائد على الاموال المتاحة كفاءة إدارة المصرف في توليد الارباح من الاموال المتاحة لها والمتمثلة بحق الملكية والودائع وان ارتفاع هذا المعدل يدل على قدرة المصرف على تحقيق العوائد من توظيف الاموال في الموجودات المربحة ويقاس من خلال الصيغة الرياضية الاتية:

$$\text{معدل العائد على الاموال المتاحة (RoTR)} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الودائع} + \text{حق الملكية}}$$

(المحجوب، 1999: 24)

3. معدل العائد على الودائع (RoD) (Return on Deposits):

يستخدم معدل (RoD) في قياس مدى نجاح إدارة المصرف على توليد الارباح من الودائع التي استطاع الحصول عليها ويقاس بالمعادلة الاتية:

$$\text{معدل العائد على الودائع (RoD)} = \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

(هندي، 2000: 435)

4. معدل استخدام الموجودات (AU) (Assets Utilization):

يعكس هذا المؤشر كفاءة سياسات إدارة المحفظة بخصوص اختيار توليفة الموجودات وآجال استحقاقها علماً ان هذه النسبة تتأثر بكمية الموجودات المربحة إذ انها ترتفع بارتفاع كمية هذه الموجودات وتتناقص بانخفاضها وتقاس بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل استخدام الموجودات (AU)} = \frac{\text{اجمالي الايرادات}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

(Rose, 1991: 135)

5. الملاءة أو القدرة المصرفية (نسبة السيولة):

تقيس هذه النسبة الملاءة (الجدارة) المالية للشركة في المدى القصير أي مقدرة الشركة على تسديد التزاماتها المالية القصيرة الآجل. (العامري، 2001: 140)

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

ثانياً: نبذة تاريخية عن المصرفين المبحوثين

1: نبذة تاريخية عن المصرف المتحد للأستثمار وأهدافه ونشاطه:

تأسس المصرف المتحد للأستثمار (شركة مساهمة خاصة) بموجب شهادة التأسيس المرقمة م/ش/ 50762 المؤرخة في 1994/8/20 الصادرة عن دائرة سجل الشركات في وزارة التجارة وبرأس مال قدره (1000) مليون دينار وحصل على إجازة ممارسة الصيرفة وفق أحكام القانون للبنك المركزي العراقي وباشر عمله في 1994/11/5.

يهدف المصرف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية وتنشيط فعاليتها بممارسة أعمال الصيرفة الشاملة في إطار السياسة العامة للدولة.



ويعمل المصرف على تطوير نفسه فقد وصل رأس ماله إلى (200) مليار دينار لدى البنك المركزي ويعمل على فتح نظام ألكتروني متطور وكذلك إصدار بطاقات Visa Card و Master Card. وليمكن من معرفة زبائنه لديه قائمة تسمى بقائمة (إعرف زبونك) من خلال يتم التفاعل مع الزبائن، والخطط التي يضعها المصرف لمستقبل أعماله يتحقق في الواقع منها (60%) ومنها ما يتحقق على المدى البعيد وذلك حسب الظروف الاقتصادية للبلاد، ومن خلال قائمة تقيم المصارف الاهلية من قبل البنك المركزي حصل المصرف المتحد للأستثمار على المرتبة الثالثة بعد مصرف كردستان مباشرة وكما هو موضح في الملحق. والاجراءات الرقابية لديه بالإضافة للتدقيق اليومي، تأتي الادارة العامة للمصرف كل 3 أشهر ويأتي البنك المركزي للتفتيش كل 6 أشهر أي يتم تفتيشه مرتين من قبل البنك المركزي و4 مرات من قبل الادارة العامة للمصرف.

جدول رقم (1) بيانات المصرف المتحد للأستثمار لخمس سنوات متتالية

التفاصيل	2008	2009	2010	2011	2012
1. صافي الدخل	1390442278	529823893000	710891523000	16590839000	40202070000
2. إجمالي الموجودات	39761699000	34289981375	62382961270	221611592000	533188506000
3. حق الملكية	12019406000	9670072326	23645766780	439745296000	518599704000
4. اجمال الودائع	96166596000	18439142809	27167634131	86218650000	184650130000
5. الموجودات المتداولة	2420049000	32158680052	60235285181	433068714000	508252198000
6. المطلوبات المتداولة	27595497000	24619909049	38737194490	3270067030	334612368000
7. اجمالي الايرادات	3545865192	2275263261	1097989707	27043094000	54686755000
8. رأس المال المدفوع	10.000.000.000	10.000.000.000	25.000.000.000	100.000.000.000	150.000.000.000

النسب او المؤشرات المالية بعد التحليل المالي لبيانات المصرف المتحد للأستثمار لمدة خمس سنوات متتالية:

جدول رقم (2)

التفاصيل	2008	2009	2010	2011	2012
1. RoA	%35	%155	%114	%79	%75
2. RoE	%116	%55	%301	%377	%78
معدل العائد على الاموال المتاحة	%129	%189	%140	%315	%57
معدل العائد على	%145	%287	%262	%192	%218



الودائع					
معدل استخدام الموجودات	89%	66%	176%	122%	103%
القدرة أو الملاءة المصرفية	88%	131%	156%	132%	152%
رأس المال المدفوع	10.000.000.000	10.000.000.000	25.000.000.000	100.000.000.000	150.000.000.000

التحليل المالي: (المتحد للاستثمار)*

من خلال تحليل البيانات المالية لمصرف المتحد للاستثمار ان معدل العائد على الموجودات RoA قد سجل أعلى نسبة في عام 2009 بمقدار (155%) ويليها عام 2010 بقيمة (114%) مما يعني نجاح سياسات المصرف الاستثمارية التي ساهمت في توليد الأرباح التي خطط لها المصرف وبدأت في التراجع في عامي 2011 بنسبة (79%) وعام 2012 بنسبة (75%) مما يدل على انخفاض معدل الأرباح وضعف قدرة المصرف في هذه الأعوام على توليد أرباح عالية لان RoA هو من ضمن مجموعة نسب الربحية.

أما معدل العائد على حقوق الملكية (RoE) والذي أشارت اليه البحث بأنه يقيس صافي الدخل الذي يحصل عليه المالكين من استثماراتهم لأموالهم في نشاطات المصرف المتنوعة فكما هو مبين في الجدول رقم (2) لنسب التحليل المالي لمصرف المتحد للاستثمار كان في سنة 2008 (116%) وانخفض بشكل كبير في 2009 وصل إلى (55%) والتي شكلت أدنى نسبة للسنوات عينة البحث مما يدل ذلك على عدم تحقيق الأرباح المرجوة لهذا العام من حقوق المالكين وبدأت بالارتفاع في 2012 وبلغت أعلى نسبة في 2011 حيث وصلت إلى (377%) وتراجعت في 2012 إلى (78%).

ومعدل العائد على الاموال المتاحة من خلال هذا المؤشر تبين ان مصرف المتحد للاستثمار حقق أعلى نسبة في 2011 (315%) مما يدل على ان المصرف قد وظف الاموال المتوفرة لديه بشكل حقق له العوائد ذات الربح العالي أما في 2012 فقد انخفضت النسبة بشكل ملحوظ وصلت إلى (57%).

أما مؤشر معدل العائد على الودائع الذي يستخدم لقياس مدى نجاح سياسات إدارة المصرف على توليد أرباح من الودائع المودعة لديهم والتي تزداد بزيادة الودائع. ففي 2008 كان المؤشر منخفض جداً بسبب قلة الودائع وعدم الاستقرار الاقتصادي للبلاد حيث وصل إلى (145%) ولكن إرتفع بصورة عالية إلى (287%) في 2009 وتراجع قليلاً في السنين التالية عينة البحث مما يعني قدرة المصرف المتحد على تحقيق الأرباح من خلال الودائع المتوفرة لديه.

وبالنسبة لمعدل استخدام الموجودات بلغ في عام 2010 أعلى نسبة حيث وصل إلى (176%) وفي عام 2012 بلغ (103%) وهي نسبة جيدة عما كانت عليه في السنوات 2008، 2009، وهذا يدل على كفاءة سياسة إدارة المصرف في إدارة محفظة موجوداتها.

أما القدرة أو الملاءة المصرفية والتي تشير على قدرة المصرف على تسديد إلتزاماته تجاه زبائنه والمصرف المتحد للاستثمار ذو خدمة عالية لزبائنه من الناحيتين المادية والمعنوية حيث وصلت قدرته



المصرفية (الملاءة) إلى (152%) في عام 2012 ومنذ عام 2010 فهي تصعد تدريجياً لتصل لما هو عليه الآن. والمصرف حالياً في تطور سريع وسوف يستخدم نظام الصراف الالكتروني ويربط بشبكة ألكترونية يصدر من خلاله Visa Card و Master Card وحالياً تم انجاز (60%) من هذا النظام ويتعامل مع نظام سويفت (Swift) العالمي للتحويل المالي.

* بالإعتماد على البيانات من التقارير السنوية المدققة للمصرف المتحد للاستثمار الأهلي .

2: نبذة تاريخية عن مصرف بابل وأهدافه الرئيسية:

تأسس مصرف بابل شركة مساهمة خاصة (ش.م.خ) برأسمال قدره (500) مليون دينار بموجب شهادة التأسيس رقم (6769) في 1999/4/6، وحصل على إجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي رقم (ص.أ. 11/461/3/9/1) في 1999/6/8. وبتاريخ 1999/8/1، باشر المصرف عمله وتمت زيادة رأسماله عدة مرات حتى أصبح في بداية عام 2004 (1800) مليون دينار وخلال سنة 2004 تم زيادة رأسمال المصرف مرتين الاولى بنسبة (250%) ليصبح رأس المال (6300) دينار وتمت كافة الاجراءات بتاريخ 2004/5/31 ثم زيد رأسمال المصرف بنسبة (59%) ليصبح رأسماله (10) مليار دينار وتنفيداً لتوجيهات البنك المركزي العراقي بزيادة رؤوس أموال المصارف تم زيادة رأسماله من (30) مليار الى (50) مليار دينار وذلك في 2011/6/29 بموجب شهادة التسجيل الصادرة من دائرة تسجيل الشركات برقم (18550).

أما اهداف المصرف وكما وردت في عقدت التأسيس هي المساهمة في الانشطة التنموية للاقتصاد العراقي ضمن إطار السياسة العامة للدولة وذلك عن طريق ممارسة أعمال مصارف الاستثمار والاعمال المصرفية التجارية المتنوعة المحلية والدولية لحسابه أو لحساب الغير وفق القوانين النافذة وبالتعارف مع الجهاز المصرفي والجهات الاستثمارية الاخرى التي يعينها التطور الاقتصادي في القطر وفقاً للسياسة الاقتصادية والمالية للدولة.

ويحتل مصرف بابل اليوم المرتبة أو التسلسل (12) في جدول تصنيف المصارف الاهلية بموجب نظام (CAMEL) من خلال مراقبة أعمالها لعامي 2011 و 2012 وفقاً لميزانياتها للعامين المذكورين سابقاً وكما هو مرفق مع البحث.

ويسعى المصرف في خطته المستقبلية الى زيادة مركزه المالي من خلال زيادة ودائعه لدى البنك المركزي وذلك عن طريق تقديم نسب فوائد مجزية وعن طريق قضايا معنوية كحسن الخلق في المقابلة مع الزبون وإجابة طلباته بسهولة ويسر وسهولة انجاز المعاملات وتوفير التمويل للأعمال التي يحتاجها الزبون لأغراض الاستثمار. ومن المشاكل التي واجهت المصرف اثناء عمله هو القوانين الحكومية النافذة التي تحد من عمل المصرف ووعي المجتمع للثقافة المصرفية وثقة الناس قليلة بالمصارف ويصل حجم الناس الذين لديهم وعي مصرفي يبلغ (10%) تقريباً. ويقوم المصرف بمعرفة مكانته في السوق المصرفي من خلال تقارير البنك المركزي وبالإطلاع على التقارير السنوية للمصارف الاخرى المنافسة وأحياناً أخرى من خلال الإطلاع على آراء الناس في السوق، ويقدم المعلومات للزبون عن طريق الاعلانات والنشرات أو مراجعة الزبون للمصرف مباشرة أو يقوم مصرف بابل بنوعين من الرقابة الداخلية الاولى يومية والثانية سنوية وتليها رقابة البنك المركزي سنوياً.



جدول رقم (3) بيانات مصرف بابل لمدة خمس سنوات متتالية:

التفاصيل	2008	2009	2010	2011	2012
صافي الدخل	3574513725	4728713325	6538424663	4307319555	5000098428
أجمالي الموجودات	74829421923	82455758710	122436989388	168521549399	201242641577
حق الملكية	35629387377	35321348511	39636317275	55362975235	59833707147
إجمالي الودائع	7454303191	19103632203	29003545206	37680843041	39752558049
الموجودات المتداولة	72411602745	78815107434	114572578946	154160994800	181842738796
المطلوبات المتداولة	39200034546	47134410199	82800682113	113158574164	141408934430
إجمالي الإيرادات	5891235165	8635518360	12072033231	12990979	15773148
رأس المال المدفوع	30.000.000.000	30.000.000.000	30.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000

النسب أو المؤشرات المالية بعد التحليل المالي لبيانات مصرف بابل لمدة خمس سنوات متتالية:

جدول رقم (4)

التفاصيل	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	%48	%57	%534	%256	%248
ROE	%100	%134	%165	%79	%84
معدل العائد على الاموال المتاحة	%33	%87	%95	%46	%50
معدل العائد على الودائع	%48	%248	%225	%114	%126
معدل استخدام الموجودات	%79	%64	%99	%77	%78
القدرة أو الملاءة المصرفية	%185	%176	%138	%136	%129
رأس المال المدفوع	30.000.000.000	30.000.000.000	30.000.000.000	50.000.000.000	50.000.000.000

التحليل المالي: (بابل) **

من خلال تحليل معدل العائد على الموجودات لاحظت انه في عام 2010 وصل إلى أعلى ما يمكن ضمن السنين، عينة البحث وقد بلغت (534%) ويدل ذلك على نجاح سياسات المصرف الاستثمارية التي ساهمت في توليد الارباح ووصلت الى أدنى ما يمكن ضمن السنين عينة البحث في عام 2008 حيث



بلغت (48%) ومن ثم بدأت في الارتفاع في عام 2011 وبلغت ذروتها في عام 2012 ثم بدأت بالتراجع في 2011 إلى (256%) ومن بعدها انخفضت أكثر في عام 2012 وبلغت (248%). وكذلك ومن خلال تحليل النسب المالية المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية وكفاءة الإدارة ان معدل العائد على حقوق الملكية (RoE) والذي يقيس صافي الدخل الذي يحصل عليه المالكين من إستثماراتهم لأموالهم في نشاطات المصرف المتنوعة وقد وصل ذروته في عام 2010 وقد بلغت (165%) وحصل هبوطاً في 2011 (79%) وبعدها أرتفع الى (84%) في 2012. ويدل الارتفاع الحاصل في 2012 على المخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، أما انخفاضه في 2011 فيشير إلى اعتماد إدارة المصرف تمويل منخفض بالقروض.

أما معدل العائد على الاموال المتاحة من خلال هذا المؤشر، ان مصرف بابل قد وظف الاموال المتوفرة لديه بشكل يحقق العوائد المربحة للمصرف وهذا دلّ على كفاءة إدارة المصرف في 2010 حيث حقق أعلى مؤشر مالي والذي بلغ (95%)، وتراجع هذا المؤشر بشكل ملحوظ في السنين التي تلت 2010 وكان ذلك بسبب ان المصرف (مصرف بابل) قد إتبع سياسة متشددة في منح القروض وإستثمار الاموال لان الادارة العامة قررت في سياستها توفير سيولة عالية وإتباع سياسة التحفظ حسب ماء استحصلت عليه الباحثان من خلال مقابلتها لادارة المصرف.

وبالنسبة لمعدل العائد على الودائع الذي يستخدم لقياس مدى نجاح إدارة المصرف على توليد الارباح من الودائع التي استطاع المصرف الحصول عليها حيث كانت منخفضة لدى مصرف بابل في عام 2008 (48%) وأرتفعت بصورة غير متوقعة في عام 2009 وبلغت (248%) وتراجعت بالانخفاض في عامي 2009 (225%) و 2011 (114%) وأرتفعت في عام 2012 إلى (126%).

وكذلك مؤشر معدل استخدام الموجودات الذي يعكس كفاءة سياسات الادارة في إدارة المحفظة بخصوص إختيار توليفة الموجودات وآجال استحقاقها وعلماً ان هذا المؤشر يتأثر بكمية الموجودات المربحة اذ انها ترتفع بأرتفاع كمية الموجودات وتنخفض بانخفاضها ومن خلال التحليل المالي تبين انه في عام 2010 بلغ (99%) وعام 2009 قد بلغ (64%) وهذا يدل على ان المصرف لا يمتلك موجودات كافية مما يعني عدم وجود كفاءة في إدارة سياسات المحفظة.

أما بالنسبة لقدرة المصرف على تسديد إلتزاماته القصيرة الاجل والتي يمكن قياسها من خلال مؤشر الملاءة (القدرة) المصرفية وجد ان المؤشر حقق أعلى نسبة في 2008 وصلت إلى (185%) ومن ثم بدأت بالانخفاض التدريجي حتى عام 2012 وصلت إلى (129%) مما دل على ان المصرف قد انخفض لديه مستوى السيولة النقدية ولكن في 2010 و 2011 بدأ المصرف يتبع السياسة المصرفية المتشددة لضمان حماية أموال المواطنين وتوفير السيولة العالية حسب ما قاله مدير الفرع الرئيسي لمصرف بابل أثناء المقابلة.

** بالإعتماد على البيانات من التقارير السنوية المدققة لمصرف بابل الأهلي .



مقارنة نسب المصرفين المتحد للاستثمار وبابل

جدول رقم (5)

2012		2011		2010		2009		2008		المؤشرات المالية
بابل	المتحد	بابل	المتحد	بابل	المتحد	بابل	المتحد	بابل	المتحد	
%248	%75	%256	%79	%534	%114	%57	%155	%48	%35	معدل العائد على الموجودات (ROA)
%84	%78	%79	%377	%165	%301	%134	%55	%100	%116	معدل العائد على حق الملكية (ROE)
%50	%57	%46	%315	%95	%140	%87	%189	%33	%129	معدل العائد على الاموال المتاحة (RoTR)
%126	%218	%114	%192	%225	%262	%248	%287	%48	%145	معدل العائد على الودائع (RoD)
%78	%103	%77	%122	%99	%176	%64	%66	%79	%89	معدل استخدام الموجودات (AU)
%129	%152	%136	%132	%138	%156	%167	%131	%185	%88	القدرة أو الملاعة المصرفية
50.000.000.000	150.000.000.000	50.000.000.000	100.000.000.000	30.000.000.000	25.000.000.000	30.000.000.000	10.000.000.000	30.000.000.000	10.000.000.000	1. رأس المال المدفوع

3: المقارنة بين المصرفين بابل والمتحد للاستثمار وأيهما الافضل في تقويم أداء الخدمات المصرفية لصالحه:

من خلال التحليل المالي لبيانات المصرفين وإستخراج النسب المالية على مدى خمس سنوات لكل مصرف تبين الآتي:

- ان مصرف بابل قد تمكن من تحقيق أرباح عالية من مجمل إستثماراته في الموجودات وصلت إلى (284%) في عام 2012.
- أما مصرف المتحد للاستثمار قد حقق نسبة بلغت (75%) في عام 2012 وهذا يعني ان مصرف المتحد للاستثمار لا يستثمر أمواله بنسبة عالية في الموجودات.
- ويتبين من مؤشر العائد على حق الملكية (RoE) ان العوائد التي يستحصل عليها المالكين لمصرف بابل قليلة مقارنة مع مصرف المتحد للاستثمار لان وكما مبين في الجدول رقم (5) RoE لمصرف بابل حقق أعلى نسبة (165%) في عام 2010 بينما نجد مصرف المتحد في نفس السنة حقق (301%) وفي 2011 وصلت إلى (377%) وبالتالي فان مصرف المتحد يستلم مالكيه عوائد أكثر بكثير من مالكي مصرف بابل وقد بلغت النسبة (78%) في 2012 لمصرف المتحد و (84%) لمصرف بابل .



- ومعدل العائد على الاموال المتاحة (RoTR) في مصرف بابل بلغت أعلى نسبة في توليد الارباح من الاموال المتاحة المتمثلة في حق الملكية والودائع في عام 2010 بمقدار (95%) بينما بلغت في المصرف المتحد للاستثمار في نفس السنة (140%) ومن ثم ارتفعت إلى (315%) في 2011 وهذا يعني ان مصرف المتحد للاستثمار سخر الاموال المتوفرة لديه في الاستثمارات التي حققت له العوائد الأفضل و حتى في عام 2012 كما مبين في الجدول رقم (5) كان مصرف المتحد هو الأعلى نسبة من بابل .
- والآن معدل العائد على الودائع (RoD) في مصرف بابل والتي بلغت أعلى نسبة بين السنين عينة الدراسة في 2009 إلى (247%) بينما في نفس السنة والتي أيضاً حققت أعلى نسبة من بين السنين عينة الدراسة بلغت (287%) ومن خلال الجدول رقم (5) يظهر ان مصرف المتحد للاستثمار يحقق نسب أعلى في كل السنين فترة الدراسة.
- أما بالنسبة لمعدل استخدام الموجودات (AU) فان مصرف بابل بلغ أعلى مؤشر في 2010 وصل إلى (99%) بينما وفي نفس السنة حقق مؤشر مصرف المتحد للاستثمار أعلى نسبة وصلت إلى (176%) وكذلك بالنسبة لباقي سنين الدراسة فإن مصرف المتحد للاستثمار حقق أعلى النسب وهذا يعني ان المصرف المتحد قد جمع توليفة جيدة من الموجودات المربحة أي التي تحقق أرباحاً.
- وأخيراً وليس آخراً قدرة المصرف على تسديد إلتزاماته تجاه زبائنه من خلال مؤشر القدرة أو الملاءة المصرفية حيث وجد ان مصرف بابل سجل أعلى نسبة في عام 2008 وبلغت (185%) وبدأت بالانخفاض تدريجياً حتى عام 2012 وصلت إلى (129%) هذا يعني ان قدرته على تسديد إلتزاماته لعملائه قد انخفضت.
- أما مصرف المتحد للاستثمار فان ملاءته المصرفية تتراوح بين (88%) و (156%)، كانت (88%) في 2008 ووصلت أعلى مقدار في 2010 (156%) وفي 2012 (152%) وبالتالي ان المتحد حافظ على تسديد إلتزاماته ضمن حد معين وهذا يعني ان المصرف المتحد ذو كفاءة أعلى في تسديد المطلوبات التي عليه من مصرف بابل.
- ونستنتج من ذلك بان المصرف المتحد للاستثمار ذو سياسة أفضل في تقويم أداء الخدمات المصرفية لصالح عمله من مصرف بابل وبالتالي فان المتحد توصل إلى هذه النتائج نتيجة إستخدامه المقارنة المرجعية كأداة في تطوير أعماله وإرتقائه في السوق المصرفي.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

- 1- من خلال البحث و المقارنة تبين أن مصرف المتحد للاستثمار حقق الانجاز الأفضل في تقويم أداء الخدمات المصرفية لصالحه من خلال استخدام المقارنة المرجعية، بينما مصرف بابل قد تجاهل استخدام المقارنة المرجعية.



- 2- أوضح البحث ان مؤشرات الاداء المصرفي لمصرف المتحد للاستثمار و إن دورها كان واضحا ومؤشرا جيد في تحسين المؤشرات من خلال ملاحظة نتائج التحليل في مصرفي بابل و المتحد للاستثمار واجراء المقارنة بينهما.
 - 3- تبين ان تطبيق المقارنة المرجعية في مصرف المتحد للاستثمار قد اسهمت في تنمية روح الإبداع والمبادرة وخير دليل على ذلك زيادة رأس ماله من (10) مليار سنة (2008) قبل تطبيق المقارنة المرجعية ثم ازدادت خلال السنوات التي تلت المقارنة المرجعية اي بلغت في سنة (2012) (150) مليار وبالا اعتماد على قدرته الذاتية مما يعكس تحول المصرف من منظمة مستجيبة الى منظمة مبادرة ومبدعة حيث وصل رأس ماله في (2011) الى (200) مليار .
 - 4- اسهم تطبيق المقارنة المرجعية في ارتفاع مستوى التقنيات الالكترونية في مصرف المتحد للاستثمار من خلال استخدامه الصراف الآلي و بطاقات الائتمان .
 - 5- أظهرت نتائج البحث ان مصرف بابل قد حقق مستوى أفضل عما هو عليه في مصرف بابل فيما يخص معدل العائد على الموجودات.
 - 6- تبين ان مصرف المتحد للاستثمار قد حقق نتائج عالية فيما يخص بمؤشر العائد على حق الملكية.
 - 7- تشير النتائج بما يخص مؤشر معدل العائد على الأموال المتاحة قد حقق نسبة عالية عند مصر المتحد للاستثمار .
 - 8- من خلال النقاط أعلاه تبين ان مصرف المتحد يعتبر خير سبيل للمقارنة مع مايقوم به مصرف بابل.
- ثانياً: التوصيات:
- من خلال الدراسة التي توصل اليها البحث ومن خلال الاستنتاجات المتعلقة بالموضوع لابد لنا من وضع التوصيات التالية:
- 1- ضرورة استمرار مصرف المتحد للاستثمار في تطبيق المقارنة المرجعية.
 - 2- على مصرف المتحد للاستثمار ان يقوم تحسين مؤشر معدل العائد على الموجودات كما هو الحال في مصرف بابل واستخدام المقارنة مع مصرف بابل فيما يخص المؤشر انف الذكر.
 - 3- التاكيد على قيام مصرف بابل في تحسين أداء الخدمة المصرفية وضرورة بناء مؤشرات تساهم في تحقيق الإنجاز .
 - 4- ضرورة قيام مصرف بابل اتباع اسلوب المقارنة المرجعية لزيادة راس ماله المدفوع.
 - 5- تشكيل فريق يتكون من عدد من المتخصصين للقيام بإجراء المقارنة المرجعية .
 - 6- دعوة المؤسسات العراقية في مختلف القطاعات إلى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لكي ترتقي إلى المستوى الذي وصلت إليه المنظمات الرائدة العالمية .



قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية.

- 1- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، (2001)، (المقارنة المرجعية و إمكانات تطبيقها كأداة لتحسين المستمر في المنظمات)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد (1)، العدد (1)، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بابل، بغداد .
- 2- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، (2000)، (مستلزمات إدارة الجودة الشاملة و إمكانات تطبيقها في المنظمات العراقية)، رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، مجلد (1)، العدد (1) .
- 3- البكري، سونيا محمد، (2000)، (إدارة الإنتاج و العمليات : مدخل النظم)، الدار الجامعية، طبع ونشر و توزيع، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر .
- 4- التكريتي، إسماعيل، (2000)، (المقارنة المرجعية إدارة لتنظيم الأداء و أسلوب للتطوير المستمر)، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، مجلد (7)، العدد (24)، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد .
- 5- هيريرا، جيم، (2001)، (المقارنة المرجعية ليست عملية نسخ و لا عملية تجسس صناعي)، ترجم المنتدى الثقافي لمؤسسة عبد الحميد شومان .
- 6- السلمي، علي، (1995)، (إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الآيزو)، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر .
- 7- الشبراوي، عادل، (1995)، (الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة /آيزو 9000)، (المقارنة المرجعية)، المنظمة العربية للإعلام، شعاع القاهرة .
- 8- طالب و محمد، علاء فرحان، عبد الفتاح جاسم، (2009)، (أساسيات المقارنة المرجعية)، ط 1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان .
- 9- الاطرقجي، حكمت مجيد، (2002)، (متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية - دراسة تطبيقية في شركتي التأمين و الخازر لإنتاج المواد الإنشائية)، رسالة ماجستير، جامعة الموصل .
- 10- الخطيب، سمير كامل، (2001)، (قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي)، دراسة حالة مع نموذج مقترح، الشركة العامة للأصبغ الحديثة، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية .
- 11- آل فيحان، إيثار عبد الهادي (2005)، (المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات)، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد (54) .
- 12- وارين شمדת و جيروم فانجا، (1997)، (مدير الجودة الشاملة (TRM): الدليل العلمي للقادة و المديرين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة)، ترجمة مرسى محمود عبد الحميد، ط 1، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر و الإعلام، المملكة العربية السعودية .
- 13- محمد، سوسن جاسم، (2002)، (إدارة قواعد المقارنة و دورها في التحسين المستمر)، دراسة حالة في مستشفى الكندي التعليمي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد .

ثانياً : المصادر الاجنبية :

- 1- Evans, J.R., (1995), " Applied production/ Operation Management: Quality Performance and value" 5th Ed., West Publishing company, New York.
- 2- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997) "Introduction to Total Quality Management for production, processing & Services " (2nd ed.). prentice-Hall, USA:444.
- 3- Hill, T., (1996), (The Essence of operations Management), 2nd Ed., prentice- Hall, New Delhi.
- 4- Hardeky, John L., (1995), "Total Quality Management Hand book", Mc., Graw-Hill, New York.
- 5- Harrington, H. James & Harrington, James S.(1996) "High performance Benchmarking; 20 Steps to Success", Mc Graw-Hill, New York:28
- 6- Kreither, Robert, and Angelo, Kinicki, (2004), " Organization Behavior", 6th Ed ., Mc. Graw-Hill.
- 7- Mc. Nair, C. J. and Liebfried, Kathleen, H. J., (1992), "Benchmarking: A Tool for Continues Improvement" John Wisely and sons, Inc. .
- 8- Noori, H. and Radford, R.,(1995), " Production and Operation Management : Total Quality at Responsiveness" 1st Ed., Mc. Graw- Hill, New york .
- 9- N. Vankatraman and V. Ramanujam, (1986), " Measurement of Business In Strategy Research: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, Vol. 11, no.4.
- 10-Ross, J. E., (1995), "Total Quality Management text: cases and reading", 1st Ed., Lucie press publishing, Florida.
- 11-www. Univ-chlef.dz/renaf/Articles.../article_09.pdf.
- 12-[http://benchmarking . networking.com](http://benchmarking.networking.com)
- 13-http:// management . about. Com / cs/ benchmarking
- 14-[www.Iraq. Stock exchange.](http://www.Iraq.Stockexchange)
- 15- www.dti.gov.uk/quality/benchmarking
- 16- http:// sqarra. Wordpress.com/bankdep.