

تحسين الأداء المالي للمصارف باستخدام منهجية التحسين

أ.م.د. أسعد منشد محمد

الباحثة زينب رحيم حسن

جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص: DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(c\).19748](https://doi.org/10.36322/jksc.176(c).19748)

بسبب المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة المالية بشكل عام والمصارف بشكل خاص نتيجة التطورات والتغيرات السريعة في التقنيات المستخدمة لأداء النشاط المصرفي ، أدى ذلك إلى سعي تلك المصارف إلى تحسين أدائها وبشكل مستمر عن طريق إدخال الوسائل الحديثة في بيئتها المالية واستخدام أفضل الطرق التي من شأنها ضمان استمرار تلك المصارف وبقائها لتحقيق أهدافها.

هدف البحث إلى بيان منهجية التحسين المستمر بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التطبيق) ومدى إمكانية استخدامها في تطوير الأداء المالي لمصرف الشرق الأوسط المدرج في سوق العراق للأوراق المالية، وقد كانت عينة البحث مصرف الشرق الأوسط للاستثمار، وقد كانت المدة الزمنية (٢٠١٧-٢٠٢١)، أما أسلوب البحث فتركز على المنهج الوصفي التحليلي ، استنتج الباحث من تحليل أداء المصرف إن هناك مؤشرات في استخدام منهجية التحسين المستمر في نشاطهم من خلال التخطيط لحسابات المصرف والتنفيذ لما مخطط له بنسب مختلفة ثم تقويم وتدقيق المخطط مع المنفذ للوصول إلى أسباب الانحرافات سواء كانت إيجابية أم سلبية، أما أهم التوصيات كانت ضرورة اعتماد تقنية التحسين المستمر في أداء المصرف بشكل صحيح لحسابي الإيرادات والمصروفات .

الكلمات المفتاحية: **KAIZEN** ، الأداء المالي ، التحسين المستمر



Improving the financial performance of banks using the optimization methodology

Assistant Professor. Dr .Asaad Manshed Muhammad

Researcher Zainab Rahim Hassan

University of Babylon / College of Administration and Economics

Abstract

Due to the intense competition witnessed by the financial environment in general and banks in particular as a result of the rapid developments and changes in the technologies used to perform banking activity, this led to the pursuit of those banks to continuously improve their performance by introducing modern means in their financial environment and using the best methods that would ensure the continuity of Those banks and their survival to achieve their goals.

The research aimed to demonstrate the continuous improvement methodology with its four dimensions (planning, implementation, control, application) and the extent to which it can be used in developing the financial performance of the Middle East Bank listed on the Iraq Stock Exchange. The research sample was the Middle East Investment Bank, and the time period was (2017-2021), as for the research method focused on the analytical descriptive approach, the researcher





concluded from the analysis of the bank's performance that there are indications in the use of the continuous improvement methodology in their activity through planning the bank's accounts and implementing what is planned in different proportions and then evaluating and auditing the chart with the port to reach the causes of deviations Whether positive or negative, the most important recommendations were the necessity of adopting the continuous improvement technique in the bank's performance correctly for the revenue and expenditure accounts.

Keywords: KAIZEN, Financial Performance, Continuous Improvement

المقدمة

تأتي أهمية التميز والتفوق بأداء الأعمال في المصارف التجارية في العصر الجديد من أعظم وأهم المجالات التي تهدف لتحقيقها المصارف يضمن لها المنافسة والاستمرارية في الأداء لتحقيق الأهداف، ويصبح التميز والتفوق في الأداء الوظيفي والإنتاجي لتحقيق رضا الزبائن والموظفين معا ومن ثم تنفيذ أهداف المصرف، وتتم ملاحظة هذا أثناء انسيابية تقديم الخدمة أو القيمة للزبائن كذلك إصلاح أي مشكلة أو خلل يؤدي إلى التأخير في تقديمها، ومن ذلك المنظور جاءت منهجية التحسين المستمر (Kaizen) أو (CI) (Continuous Improvement) والتي تعني " إجراء تغييرات صغيرة وتحسينات بصورة مستمرة في العمليات التشغيلية والإدارية والوظيفية " فقد تكون تلك التحسينات بدون تكاليف أو تكاليف قليلة فهي تعتمد على فكرة إن التغييرات الايجابية الصغيرة المستمرة بالإمكان أن تقود إلى تحسينات كبيرة، و





(Kaizen) هو مصطلح ياباني يتكون من كلمتين (Kia) التي بمعنى التغير و(Zen) بمعنى الجيد أو الأفضل وعند جمع الكلمتين تكون المنهجية وهي عبارة عن التغير في أسلوب وعمليات المصارف والأفراد العاملين فيها نحو الأحسن والأكثر كفاءة وفاعلية، ولأن المصارف التجارية تمر بمرحلة انتقالية بالغة الأهمية لأنها تشهد مختلف التحديات والتغيرات العالمية وهي مطالبة بالانتقال من الأساليب التقليدية القديمة إلى الأساليب الجديدة الحديثة التي تبني إستراتيجيات تستطيع من خلالها تعزيز مكانتها من خلال رفع جودة الأداء والخدمات المقدمة عن طريق مواكبة التطورات العالمية باستخدام التكنولوجيا وإدخال وسائل الاتصالات الحديثة واستخدام الصراف الآلي وبطاقة الائتمان ،، وعلى الرغم مما وجدناه حول تطبيق هذه المنهجية اليابانية وأثارها في الدول الغربية ، إلا إنها لم تجد ذلك الاهتمام الكافي في مؤسساتنا ومجتمعنا مما دفع الباحثة الى تناول هذا الموضوع محل البحث في المصارف التجارية لأنها من أهم المؤسسات المالية في مجتمعنا ولأنها تحتاج إلى التغيرات باعتبارها تعمل في بيئة اقتصادية غير مستقرة تتميز بارتفاع التضخم وتذبذب أسعار النفط الخام وعدم استقرارها ، تناول البحث الحالي قياس اثر منهجية التحسين المستمر وبأبعاده الأربعة وفق دورة ديمينج Deming Cycle ، (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) (PDCA) على الأداء المالي لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار المدرج في سوق العراق للأوراق المالية.

المبحث الأول: منهجية البحث

١-١-١: مشكلة البحث

وتكمن المشكلة بان اغلب المصارف تلجا إلى التحسين المستمر باستخدام منهجية التحسين المستمر عند اضطرارها إلى ذلك سواء بتراجع مركزها المالي أو عند تحقيق خسائر أو وجود منافسة بين المصارف وعلية فيمكن تلخيص مشكلة البحث كالآتي:





- ١- ما مدى إدراك كل من الإدارة العليا والعاملين في المصارف بأهمية (Kaizen)
- ٢- ما هم تأثير منهجية التحسين المستمر (Kaizen) بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التطبيق) على الأداء المالي للمصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.
- ٢-١-١: أهداف البحث
- ١- يعد هذا البحث مرشدا للإدارة العليا في المصرف بضرورة الاهتمام بالتحسين وبخطوات قليلة وبصورة مستمرة بمشاركة جميع العاملين في المصارف للوصول إلى النتائج المرضية.
- ٢- تحديد تباين استخدام منهجية (Kaizen) باستخدام دورة ديمينج بأبعادها الأربعة (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) في الأداء المالي للمصارف.
- ٣-١-١: أهمية البحث
- ١- بيان مدى تطبيق إدارات المصارف العراقية منهجية التحسين المستمر (Kaizen).
- ٢- بيان الأهمية النظرية لهذا البحث في دعم البحوث العلمية والدراسات السابقة في مجال تطبيق.
- ٣- بيان إن على الإدارة التنسيق بين ما تم التخطيط له من الأهداف والتي تسعى المصارف لتحقيقه وبين ما تم تنفيذه للوقوف على الخلل الحاصل بين المخطط والمنفذ وأسباب الاختلاف سواء كان ايجابي أم سلبي.
- ٤-١-١: فرضية البحث
- إن تبني منهجية (Kaizen) بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التطبيق) في المصرف عينة البحث له تأثير في تقويم وتحسين الأداء المالي لتلك المصارف).
- ٥-١-١: منهج البحث



استخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي عن طريق الرسائل والكتب والاطاريح والبحوث والدوريات والشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) لتناول الجانب النظري من البحث، والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج (Excel) والأساليب الإحصائية لتناول الجانب التطبيقي من البحث بالرجوع إلى بيانات دليل سوق العراق للأوراق المالية.

٦-١-١: حدود البحث (Research Limits)

– الحدود المكانية: تم تحديد مصرف (الشرق الأوسط للاستثمار)

– الحدود الزمنية: (٢٠١٧-٢٠٢١)

٧-١-١: هيكليّة البحث

لتحقق من فرضية البحث وتحقيق أهدافه سوف يتم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث:

يتضمن المبحث الأول منهجية البحث والمبحث الثاني تضمن الجانب النظري الذي يتضمن ثلاث محاور وهي (المحور الأول التحسين المستمر (Kaizen)، المحور الثاني الأداء المالي، المحور الثالث تأثير الأداء المالي بمنهجية التحسين المستمر، أما المبحث الثالث فتضمن تحليل الأداء المالي للمصرف عينة البحث وفق منهجية (Kaizen) للمدة (٢٠١٧-٢٠٢١).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

١-٢: مفاهيم عامة عن منهجية (KAIZEN)

تمهيد

تعد المنافسة العالمية واحدة من أهم التحديات والمعوقات التي تواجهه الوحدات الاقتصادية بمختلف أنواعها ومن بينها المصارف وإيماننا من الباحثة وقناعاتها المستمدة من الحياة العملية بأن التغيير الإيجابي هو



إشارة للنمو والتطور والتناسق مع البيئة المعاصرة، من هذا المنطلق يقود التحسين والذي يؤدي إلى مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة إلى تحقيق رضا جميع الأطراف المتعاملة، فقد اهتم العديد من الباحثين من خلال الدراسات السابقة بهذا الموضوع من خلال البحوث التطبيقية والاهتمام بالطرق المختلفة لإيجاد أساليب مختلفة لتحسين جودة العمليات والخدمات المقدمة للزبائن وتخفيض كلفة الحصول عليها وتقليل الوقت .

١-١-٢: مفهوم (KAIZEN)

تم تعريف التحسين المستمر (KAIZEN) من قبل معهد كايزن بأنها مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر و يشير بشكل علمي إلى إدارة الجودة الشاملة فهو يركز على مجموعة من القيم التنظيمية التي تشدد على تركيز الإدارة العليا والعاملين على إن تكون العيوب في الخدمة أو السلعة هي صفر فهي منهجية لأترضى على العمل المنجز في الأسبوع الماضي أو السنة الماضية. (مدحت محمد أبو النصر, ٢٠١٥, ٦٧)، وهذا ما أكدته (Szyrocka, 2017, 83) إن منهجية كايزن لتنمية الأفراد من خلال استخدام أفكارهم الفريدة لتحسين أعمالهم اليومية وإجراء تغييرات التصحيح على المشاكل التي تواجه الشركة في موقع العمل، ويعتبر هذا المنهج راسخ في أذهان اليابانيين ويعتبرون إن التحسينات المستمرة موجودة كل فرد داخل الشركة ويعملون على تنفيذ التحسينات من خلال الموارد المتاحة في الشركة.

وبين ذلك (Otsuka et al., 2018, 57-60) إن نشر ثقافة (Kaizen) بين العاملين هي من أهم العقبات والتحديات التي تواجه هذه المنهجية، حيث إن استخدامه في بلدان تختلف ثقافتها عن ثقافة اليابان أمر غير يسير، فهي تحتاج بعض التعديلات التي تناسب الإطار المجتمعي السائد، فتخصيص الأدوات



والسياسات أمر مهم لتنفيذ التحسين المستمر داخل المؤسسات والشركات لكي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وان نشر ثقافة كايزن يحتاج بعض التغيرات والترتيبات الإدارية لتصبح هذه المنهجية قابلة للتحقيق.

٢-١-٢: النشأة والتطور

(KAIZEN) هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر واصل هذه الكلمة بوزنية، وقد ظهر مفهوم منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) كايزن للوجود بعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٨٦ على يد الخبير الياباني ماسكاي آماي، بعد تعرض اليابان للقصف النووي الأمريكي في هيروشيما وناجازاكي وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية قامت اليابان بالتركيز على إعادة البناء فبدأت بتنفيذ منهجية التحسين المستمر في عمليات الإصلاح فتحوّلت من بلد فقير الموارد الطبيعية إلى بلد متقدم ينافس البلدان المتقدمة (مدحت محمد أبو النصر، ٢٠١٥، ص ١٤) وتحققت هذه المنهجية في اليابان بإضافة تغيرات، تم استخدامها من قبل العديد من الشركات مثل (TOUSHIBA) ١٩٥٢، (Daimler Chrysler) دايملر كرايسلر، (FORD) فورد، (BSF) بي أس أف و (Unilever) يونيليفر وغيرها من الشركات وكان هدفها تطوير قيادة الشركات والمؤسسات الاقتصادية والصناعية والمالية، باعتمادها على التحليل والعمليات (قمر وطرييه، ٢٠١٩، ١٣٠).

٢-١-٣: مبادئ (KAIZEN) (Dilek Demirbas et al, 2019, 6)

١- إن تكون المنهجية موجهة نحو العمليات قبل تحسين النتائج، لا يعني ذلك انه ليس هناك أهمية للنتائج، لكن منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) تركز على العمليات ذات جودة عالية وبذلك ستؤدي إلى نتائج ايجابية مهمة.

٢- إن (KAIZEN) منهجية طويلة الأمد ومستمرة ولا يمكن استخدامها في تحسينات قصيرة الأمد.



تهتم منهجية كايزن بالزبائن، وتسعى لتلبية حاجاتهم وإشباعها، من خلال الاهتمام بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد للشركة، وتؤمن بان من العوامل التي تجذب الزبائن وتعزز علاقتهم مع المصرف هي تقديم الخدمات لهم (McNair & Leibfried, 2012, ١٠١) فمن الضروري إقصاء هدر الوقت وإنهاء أي تعطيل في تقديم الخدمة للزبائن والذي يسهم في الميزة التنافسية للمصرف.

المحور الثاني: الأداء المالي

٢-٢-١: مفهوم الأداء المالي

يبين (شعير وآخرون, ٢٠١٧, ٢٠٧) بان الأداء المالي من المصطلحات التي تحمل في طياتها ديناميكية وهدف العمل ودور مقترح لتمييز العمل الجيد من السيئ ، بسبب إن النتائج التي نحصل عليها من هذا الأداء قد تكون أساسية لبقائها وضارة على أرباح المؤسسة أو الشركة ، هو عبارة عن مجموعة إجراءات وأساليب مالية التي من خلالها يتم تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والابتعاد عنها، (Kurniaty et al., 2018) وبين إن معظم المفاهيم للأداء المالي تشير بأنه مقدار الدرجة التي يتم للمصرف فيها الوصول إلى أهدافه المالية ويتم قياس النتائج بالنقد وهو يكشف مدى قدرة المصرف على تحقيق أهدافه، وأضاف على ذلك (Charity Mulewa et al, 2019,P.1937) مدى مساهمة الأعمال التي تم تنفيذها يوميا في تحقيق إضافة للمنتج أو الخدمة وخلال فترة محددة، لتحقيق الأهداف المالية بأقل تكلفة وجهد، أما (Mukumbi et al, 2020:2540) فقال انه المرآة التي تعكس الموقف المالي الحقيقي في المصرف عن طريق التقييم الذي يؤكد كفاءة الإدارة باستخدام الموارد المالية المتاحة للموازنة في توفير



السيولة اللازمة وتحقيق الربح المناسب في الوقت نفسه وبدرجة مسموح من المخاطرة لتعظيم درجة المصرف في الأسواق المالية.

٢-٢-٢: التحليل المالي للأداء

يعتبر التحليل المالي أهم وسائل الإدارة المالية، فهو تقويم الأداء المالي والتشغيلي للمصرف والتنبؤ بالأداء المالي مستقبلاً، لأنه يمثل أداة لدراسة المخاطر والعائد المتوقع للمصرف خلال فترة زمنية محددة، ويعتمد على البيانات التي تأتي من داخل المصرف كالقوائم المالية وقائمة الدخل أو البيانات التي تأتي من خارج المصرف مثل الوكالات الحكومية (Fabozzi & Peterson, 2003: 5)،

٢-٢-٣: أهمية تحليل الأداء

يمكن أن نبين أهمية تحليل الأداء المصرفي بما يأتي: (الخفاجي، 2018: 41-42) (حسن، 8-65: 201:64)

- ١- يبين تحليل الأداء قدرة المصرف على تنفيذ الأهداف المخططة ومقارنتها بالأداء الفعلي والكشف الانحرافات وإجراء الإصلاحات والتعديلات بما يضمن بقاء المصرف بأداء عملة.
- ٢- بيان التطور الذي حققه المصرف التجاري ضمن نطاق عملة نحو الأفضل أو الأسوأ وبيان نتائج الأداء الفعلي زمنياً داخل المصرف من مدة إلى أخرى ومكانياً مع المصارف المنافسة.
- ٣- يظهر المركز الاستراتيجي للمصرف التجاري ضمن البيئة التي يعمل بها وتحديد المسؤوليات والأولويات والتغيرات المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي.
- ٢-٢-٤: أهداف تحليل الأداء المالي: (الكرخي، ٢٠٠٧: ٤٠) (طالب والمشهداني، ٢٠١١: ٧٧)



١- تحديد مستوى انجاز الوحدات داخل المصارف مقارنة بالأهداف المالية والاقتصادية الموضوعة في خطتها الإنتاجية المستقبلية.

٢- الكشف عن مواقع الضعف والخلل في النشاط بإجراء تحليل شامل لها وبيان أسباب الخلل بهدف الوصول إلى الحلول اللازمة وتصحيحها مع إرشاد المنفذين بتلافيها مستقبلاً.

٣- تحديد مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة سليمة تحقق أعلى عائد ممكن وبأقل التكاليف.

٤- متابعة تنفيذ أهداف البنك كما ونوعاً ومقارنة بالخطط الموضوعة ويتم ذلك عن طريق البيانات والمعلومات المتوفرة عن نشاط وأداء البنك.

٢-٢-٤: وسائل وأدوات تحليل الأداء المالي:

١- التحليل بواسطة الاتجاه: (الخلايلة، ٢٠١٣، ٢٠-٢١)

يستخدم المحلل هنا القوائم المالية لإجراء التحليلات والخروج بنتائج تفيد جميع الأطراف لذلك إن صحة هذه المعلومات تتوقف على البيانات المالية المدرجة في هذه القوائم ويعتبر التحليل بالاتجاه الخطوة الأولى للتحليل، وتنفذ بالأشكال الآتية:

أ- التحليل المقارن (الأفقي): يمكن إجراء هذا التحليل للنسب المالية من خلال مقارنة النسب المالية الحالية مع مثيلاتها من النسب للسنوات السابقة.

ب- التحليل الراسي (العمودي): يتم هذا التحليل من خلال دراسة العلاقات الكلية لبنود القوائم المالية لفترة من الزمن ويتصف هذا التحليل بالثبات والسكون فهو يقوم البنوك لفترة معينة ويبقى هذا التحليل غير مهم إلا بعد دعمه بالتحليل الأفقي.



ت- تحليل المركز النسبي (التحليل بالمكان): ويتم من خلال مقارنة النسب الخاصة بالمصرف مع النسب السائدة بالصناعة أو القطاع الذي ينتمي إليه المصرف وبعد المقارنة يتم التعرف على انحرافات المصرف عما هو سائد في القطاع.

٢- التحليل بواسطة مؤشرات التقييم المالي:

تعتبر من أكثر المعايير الكمية استخداما وشيوعا في تقييم الأداء المالي هي (النسب المالية وتحليل القوائم المالية) التي تؤدي إلى معرفة الأثر لحجم الأرقام في القوائم المالية عند مقارنتها مع بعضها، ويمكن توزيع المؤشرات النشاط المراد تقييمه. (الأنعمي و الآخرون، 2008:112-113)

المحور الثالث: العلاقة بين التحسين المستمر والأداء المالي (نوري و رءوف، ٢٠١٥، ١٣٩-١٤٠) أن استخدام منهجية التحسين المستمر وتنفيذه داخل المصارف يستلزم متطلبات تسهل عمل إبعاد التحسين المستمر وبالتالي يؤدي إلى نتائج ملموسة إن تبني إدارة المصارف لهذه المنهجية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء المالي من التنفيذ الناجح لها والمتمثل برفع جودة الخدمات المقدمة لإرضاء الزبائن وتحقيق الربحية لهم ن كما إن استخدام المنهجية يؤدي إلى خفض كلفة تقديم الخدمات وتقليل الأخطاء.

المحور الثالث: علاقة التحسين المستمر بالأداء المالي

٢-٣-١: عوامل تطبيق منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) على الأداء المالي للمصارف التجارية يتطلب التحسين المستمر في أداء المصارف التجارية إجراء بعض التغيرات التدريجية نحو الأحسن ومن سنة إلى أخرى وبشكل مستمر وتنمّل ب (S^o وهي) خمس كلمات جميعها تبدأ بالحرف (S) وهي: (٢, 2003, SKggs)



- ١- التصفية (S1): وهو أول عنصر يعني تخصيص الأنشطة والأعمال المصرفية التي لا تضيف قيمة أو خدمة أو إيراد جديد واستبعادهم
 - ٢- التنظيم (S2): وهو التركيز على جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف وفق إستراتيجية محددة وتنظيم الأعمال لتقليل الوقت الضائع وبالتالي تقليل المصاريف.
 - ٣- التنظيف (S3): وتعني فحص وتنظيف مكان العمل (أقسام المصرف) لضمان استمرار نشاط المصرف وسهولة انسيابية العمليات المصرفية وعدم توقفه.
 - ٤- التقييم (S4): وهي وضع مقاييس ومعايير للأداء المالي للمصارف يمكن الرجوع إليها أثناء التنفيذ وتحديد الانحرافات.
 - ٥- الانضباط والتدريب (S5): وهو أهم عناصر تحقيق أهداف المصارف التجارية لأنه يرتبط بتدريب العاملين داخل المصارف لانجاز العناصر الماضية وهي جزء من سلوكهم لرفع مستوى مهاراتهم.
- ٢-٣-٢: أبعاد تطبيق منهجية التحسين المستمر على الأداء المالي (Desta,2014:40)
- ١- التخطيط: تبدأ هذه العملية بمعرفة احتياجات الزبائن من سوق العمل وكذلك معرفة احتياجات أفراد المصرف المالية سواء كانوا مدراء أو موظفين وتوفيرها لهم.
 - ٢- التنفيذ: يبدأ بعد عملية التخطيط عن طريق توفير المعلومات والبيانات والتي تكون بخطوات صغيرة، وهي تتطلب مجموعة أدوات لاختيار الحل وتقويم كفاءته وقد تكون الأدوات كمية أو نوعية.
 - ٣- الرقابة: تتم من خلال التغذية العكسية للبيانات والمعلومات حيث يقوم فريق العمل بالمقارنة بين ما تم تنفيذه والمخطط له وفق الأهداف الموضوعة في أداء المصرف المخططة وبيان الانحرافات سواء ايجابية أم سلبية.



٤- التطبيق: وهو تطبيق التحسين الذي يهدف الحصول على مستوى الأداء المالي الأفضل أو يزيد على الأداء المالي الحالي والذي يقوم به الفريق المتخصص بذلك لتحديد أي العمليات والمجالات التي تحتاج إلى تحسينات ايجابية أو سلبية.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي

٣-١: تحليل الأداء المالي باستخدام منهجية (KAIZEN)

٣-١-١: تأثير التحسين المستمر على الإيرادات

التخطيط:

للإجراء التخطيط للإيرادات المصرف يتم الاعتماد على ما تم تنفيذه في السنة السابقة للتخطيط وبإضافة نسبة معينة أو مقدار معين على الفعلي للسنة السابقة يتم التخطيط للسنة اللاحقة وهذا ما تم لهذا الحساب فقد تباينت نسب التخطيط من سنة لأخرى بين أعلى نسب بين أعلى نسبة مخططة في ٢٠١٩ (٤٨,٦٪) وأقل نسبة في ٢٠٢١ (٢٤,٧٪) في حين كانت سنة ٢٠١٨ ما تم التخطيط له أقل مما نفذ في السنة السابقة وفيما يلي نسب التخطيط ومقداره:

١- في ٢٠١٦ كانت الإيرادات الفعلية (٣٥٦٠١٠٠٠) ألف دينار لذلك كان المخطط في ٢٠١٧ (٤٥١٦٦٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة الزيادة في مخطط ٢٠١٧ عن الفعلي للسنة السابقة (٢٦,٨٪) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كانت الإيرادات الفعلية (٣٥٧٩٠٠٠٠) ألف دينار ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٣٥٧٢٠٠٠٠) ألف دينار.



- ٣- في ٢٠١٨ كانت الإيرادات الفعلية (٢٣٠٩٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة زيادة في المخطط له مقدارها (٤٨,٦٪) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٣٤٣٣٠٠٠٠) ألف دينار .
- ٤- في ٢٠١٩ كان الإيرادات الفعلية (٢٣٢١٣٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين مقدارها (٢٨,٨٪) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٢٩٩٠٧٠٠٠) ألف دينار.
- ٥- في ٢٠٢٠ كانت الإيرادات الفعلية (٣٠٣٧٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تحسين اقل مقدارها (٢٤,٧٪) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٣٧٨٩٧٠٠٠) ألف دينار.

التنفيذ:

$$\frac{\text{الإيرادات الفعلية}}{\text{الإيرادات المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة الإيرادات الفعلية على المخطط له في نفس السنة وقد تباينت نسب التنفيذ بين أعلى نسبة في ٢٠٢٠ (١٠٢٪) والتي كان المنفذ فيها أعلى من المخطط وبين اقل نسبة في ٢٠١٨ (٦٥٪) والتي كان المنفذ اقل من المخطط بمقدار (١٢٦٢٤٠٠٠) ألف دينار وكما مبين في البيانات اللاحقة وكانت كالآتي:

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٣٥٧٩٠٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٤٥١٦٦٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٩٪).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٢٣٠٩٦٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٥٧٢٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٥٪).



٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٢٣٢١٣٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٤٣٣٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٨٪).

٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٣٠٣٧٥٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٢٩٩٠٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٠٢٪).

٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٢٥٢٣٤٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٣٧٨٩٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٦٧٪).

الرقابة:

تتم الرقابة على الإيرادات من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ لاحقاً إن جميع النسب هي انحرافات غير ملائمة لأن المبالغ الفعلية اقل من المبالغ المخطط لنفس السنة باستثناء ٢٠٢٠ كان الانحراف فيها ملائم فان أعلى نسبة انحراف غير ملائم كانت في ٢٠١٨ (٣٥٪) بينما كانت النسبة الوحيدة الملائمة في ٢٠٢٠ والتي فيها المنفذ (٣٠٣٧٥٠٠٠) ألف دينار وهي أعلى مما خطط له بنسبة (٢٪) في نفس السنة :

١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (٩٣٧٦٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٢١٪) غير ملائم.
 ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (١٢٦٢٤٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (٣٥٪) غير ملائم.

٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (١١١١٧٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٣٢٪) غير ملائم.

٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (٤٦٨٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٢٪) ملائم.

٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (١٢٦٦٣٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٣٣٪) غير ملائم.



التطبيق:

من خلال البيانات المتوفرة عن المصرف والمستخرجة أيضا إن هناك نقص في الإيرادات الفعلية عن ما مخطط له هذا يتطلب من الإدارة دراسة لزيادة منافذ متنوعة للحصول على الإيرادات ولكن بصورة عامة كانت نسبة تنفيذ ما مخطط له نسبة جيدا فقد كانت اقل نسبة تنفيذ في سنوات الدراسة هي (٦٥٪) في ٢٠١٨ وهي سنة الحرب على الإرهاب لذلك كان هناك تحسين في أداء المصارف من خلال نسبة ما منفذ مقارنة بما مخطط من كل سنة وكذلك زيادة إيرادات الخدمية وإيراد بيع العملات الأجنبية وإيراد مزاد العملة وإيراد الائتمان وزيادة إيراد العملات سواء كانت على خطابات الضمان أو على الاعتماد المستندي والعملات المصرفية الأخرى .

جدول (٦٣) بالتحسين المستمر لإيرادات مصرف الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالالف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	45166000	35790000	-9376000	-21%	79%
2018	35720000	23096000	-12624000	-35%	65%
2019	34330000	23213000	-11117000	-32%	68%
2020	29907000	30375000	468000	2%	102%
2021	37897000	25234000	-12663000	-33%	67%



- التخطيط:

للإجراء التخطيط لمصروفات المصرف يتم الاعتماد على ما تم تنفيذه في السنة السابقة للتخطيط للسنة اللاحقة ويتم ذلك بإضافة نسبة معينة أو مقدار معين أو تقليل نسبة معينة باعتبارها مصروفات ومن ضمن ما يجب التخطيط له وتقليل المصروفات لزيادة أرباح المصرف وقد تباينت نسب التخطيط للمصروفات بالزيادة بين أعلى نسبة في ٢٠١٧ (٤٦٪) وأعلى نسبة بالتخفيض هي في ٢٠١٨ (١٥,٤٪) حيث كان المخطط للسنة اللاحقة اقل من الفعلي للسنة السابقة بتلك النسبة .

١- في ٢٠١٦ كانت المصروفات الفعلية (٢٣٨٥٠٠٠٠) ألف دينار لذلك كان المخطط في ٢٠١٧ (٣٤٩٩٠٠٠٠) ألف دينار أي كانت نسبة الزيادة في مخطط ٢٠١٧ عن الفعلي للسنة السابقة (٤٦,٧٪) تقريبا.

٢- في ٢٠١٧ كانت المصروفات الفعلية (٣٦٣٧٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط اقل مقدارها (١٥,٤٪) (تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٨ (٣٠٧٧٠٠٠٠) ألف دينار.

٣- في ٢٠١٨ كانت المصروفات الفعلية (٢٥٣٩١٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط للسنة اللاحقة ٢٠١٩ (٣٠٢٩٥٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٩,٣٪) .

٤- في ٢٠١٩ كانت المصروفات الفعلية (٢٣١٣٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة زيادة مقدارها (٢٨٪) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢٠ (٢٩٧١٤٠٠٠) ألف دينار.

٥- في ٢٠٢٠ كانت المصروفات الفعلية (٣٢٤٧١٠٠٠) ألف دينار بنسبة تخطيط اقل مقدارها (٤,٧٪) تقريبا ليكون المخطط للسنة اللاحقة ٢٠٢١ (٣٠٩٥٢٠٠٠) ألف دينار.





التنفيذ:

$$\frac{\text{المصروفات الفعلية}}{\text{المصروفات المخططة}} = \text{التنفيذ}$$

تتم عملية التنفيذ من خلال قسمة المصروفات الفعلية على أما مخطط له في نفس السنة ونلاحظ تفاوت بتنفيذ ما مخطط له من المصروفات من سنة لأخرى فقد كانت أعلى نسبة تنفيذ في ٢٠١٧ (١٠٤٪) وهذا مؤشر ليس في صالح المصرف لان زيادة المصروفات تؤدي إلى انخفاض الأرباح في حين كانت اقل نسبة تنفيذ في ٢٠١٩ (٧٦٪) وهو دليل على إن المصرف قد خفض مصروفاته اقل مما مخطط له وهو مؤشر جيد ونلاحظ نسب التنفيذ في كل سنة وكانت كالآتي:

- ١- كان الفعلي في ٢٠١٧ (٣٦٣٧٢٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٤٩٩٠٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٠٤٪).
- ٢- كان الفعلي في ٢٠١٨ (٢٥٣٩١٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٠٧٧٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨٣٪).
- ٣- كان الفعلي في ٢٠١٩ (٢٣١٣٤٠٠٠) ألف دينار بينما المخطط في نفس السنة (٣٠٢٩٥٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٧٦٪).
- ٤- كان الفعلي في ٢٠٢٠ (٣٢٤٧١٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٢٩٧١٤٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (١٠٢٪).
- ٥- كان الفعلي في ٢٠٢١ (٢٤٩٤٣٠٠٠) ألف دينار بينما كان المخطط في نفس السنة (٣٠٩٥٢٠٠٠) ألف دينار بنسبة تنفيذ مقدارها (٨١٪).





الرقابة:

تتم الرقابة على المصروفات من خلال مطابقة الفعلي مع ما مخطط له في نفس السنة لاستخراج الانحراف ومعرفة مقداره وكما سنلاحظ لاحقاً إن النسب في (٢٠١٨, ٢٠١٩ و ٢٠٢١) هي انحرافات ملائمة لان الفعلي اقل من المخطط له أما في (٢٠١٧ و ٢٠٢٠) هي انحرافات غير ملائمة لان الفعلي من المصروفات أعلى من المخطط له فقد كانت أعلى نسبة انحراف غير ملائم في ٢٠٢٠ (٩٪) وكانت أعلى نسبة انحراف ملائم في ٢٠١٩ (٢٤٪) وفي أدناه النسب.

- ١- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٧ (١٣٨٢٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٤٪) غير ملائم.
- ٢- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٨ (٥٣٧٩٠٠٠) ألف دينار وبنسبة انحراف مقدارها (١٧٪) ملائم.
- ٣- كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠١٩ (٧١٦١٠٠٠) ألف دينار وبنسبة مقدارها (٢٤٪) ملائم.
- ٤- كما كان مبلغ الانحراف في عام ٢٠٢٠ (٢٧٥٧٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (٩٪) غير ملائم.
- ٥- بينما في عام ٢٠٢١ كان الانحراف (٦٠٠٩٠٠٠) ألف دينار وبنسبة (١٩٪) ملائم.

التطبيق:

من خلال ملاحظة البيانات المالية والجدول المرفق له نقترح إجراء التحسين المستمر من خلال تخفيض المصروفات المخطط لها عن الفعلي للعام السابق وكذلك تخفيض المصروفات الفعلية في كل سنة عما مخطط لها في نفس السنة وزيادة الإيرادات في نفس السنة وذلك لزيادة عائد المصرف وتحقيق الهدف الذي أسس من أجله وكذلك نلاحظ النسبة العالية لتنفيذ ما مخطط له من المصروفات لذلك نشاهد إن أقل نسبة تنفيذ هي (٨١٪) في ٢٠٢١ وهذا يدل على السياسة الفعالة للمصرف بتنفيذ ما مخطط له وقد تم ملاحظة زيادة في التكاليف الثابتة المخططة (الرواتب والأجور) في كل سنة لذلك يجب الأخذ بنظر الاعتبار ثبات هذه



التكاليف حتى بالمخطط له ومحاولة تخفيض التكاليف المتغيرة والتي (مصروفات المستلزمات السلعية والخدمية مثل الماء والكهرباء وأجور النقل والخدمات القانونية وغيرها من المصروفات).

جدول (٦٤) التحسين المستمر لمصرفات الشرق الأوسط للاستثمار (المبالغ بالآلاف دينار)

السنة	المخطط	الفعلي	مبلغ الانحراف	نسبة الانحراف	نسبة التنفيذ
2017	34990000	36372000	1382000	4%	104%
2018	30770000	25391000	-5379000	-17%	83%
2019	30295000	23134000	-7161000	-24%	76%
2020	29714000	32471000	2757000	9%	109%
2021	30952000	24943000	-6009000	-19%	81%

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١- تعد منهجية التحسين المستمر إحدى المنهجيات الحديثة والتي يمكن الاعتماد عليها في تقويم الأداء المصرفي وتطويره من خلال إجراء تحسينات مستمرة ولفترات متتابعة لتحقيق أفضل النتائج في النشاط المصرفي.



٢- تبين من خلال الدراسة إن هناك مؤشرات على استخدام المصرف للمنهجية فهناك تخطيط لتحسين مستوى نشاط المصرف ولكن هناك اختلاف وتلكؤ في التنفيذ فكانت هناك سنوات نسب التنفيذ فيها عالية وتفوق ما مخطط لها سنوات أخرى نسب التنفيذ فيها منخفضة.

٣- إن نسب تنفيذ الإيرادات والمصروفات كانت عالية لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار.

ثانياً: التوصيات

١- تطبيق التحسين المستمر بصورة مستمرة ومن سنة إلى سنة أخرى في المؤسسات المالية بشكل عام والمصرف موضوع الدراسة بشكل خاص لان توقعات الزبائن واحتياجاتهم وكذلك البيئة المحيطة تتغير دائماً مما يستوجب من المصارف تحسين وتطوير أداؤها.

٢- إدخال موظفي المصرفين في دورات لتعريفهم بمنهجية التحسين المستمر وأهميتها في العمل المصرفي من خلال تقليل الوقت والكلفة وبالتالي تقليل المصروفات وزيادة الأرباح.

المصادر والمراجع

١- أبو النصر، مدحت محمد، (٢٠١٥)، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

٢- ألنعمي، عدنان تاو & الساقى، سعدون ميدي & سلام، أسامة عزمي & موسى ، شقيري نوري، (٢٠٠٨)، "الإدارة المالية النظرية و التطبيق" الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة.

٣- حسن، ميساء عامر، (٢٠١٨)، تأثير السيولة وهيكّل رأس المال على الأداء المالي بحث تطبيقي في نشاط الصيرفة الشاملة للمصرف الصناعي العراقي، بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي



للدراستات المحاسبية والمالية جامعة بغداد للحصول على شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف, جامعة بغداد, ٢.

٤- خانم نوري كاكا حمه وناز رعوف محمود، (٢٠١٦)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي"، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد-١٢، العدد- ٣٤.

٥- الخفاجي, رسل صالح مهدي، (٢٠١٨)، تحليل العلاقة بين إدارة المخاطرة المصرفية والأداء المالي المصرفي دراسة تحليلية لعينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء للحصول على شهادة الماجستير في قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة كربلاء.

٦- زياد رمضان، محمود الخاليلة، (٢٠١٣)، التحليل والتخطيط المالي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.

٧- شعير، حاضر صباح , احمد ، احمد خضير, محمد ، محمد فخري، (٢٠١٧) "أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي لمشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق والاقتصادية، المجلد - ٤ ، العدد - ٤.

٨- علاء فرحات طالب وإيمان شيحان المشهداني، (٢٠١١)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، ط. الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

٩- قمر، شادية داود، وطربييه، الآء هاشم صالح، (٢٠١٩)، تطبيق منهجية كايزن في ظل تكنولوجيا المعلومات ودورها في التحسين المستمر للأداء بالتطبيق في المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية. مسترجع <http://search.mandumah.com/Record/948725>.



١٠- الكرخي، (٢٠٠٧)، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للتوزيع والنشر.

11- Otsuka K., Jin K. & Sonobe T. (2018). Applying the Kaizen in Africa: A New Avenue of Industrial Development. London: Palgrave Macmillan.

12-SZYROCKA, JOANNAROSAK, (2017), HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN KAIZEN ASPECT, Human Resources Management & Ergonomics, Bookbinder-11.

13-Dilek Demirbas & Rhys Blackburn& David Bennett,(2019), Kaizen Philosophy in a Modern- Day Business, Published by Istanbul University Press, 34452 Beyazıt/Fatih Istanbul, Turkey.

14- McNair, C. J. & Leibfried, Kathleen H. J., (2012). Benchmarking: A Tool for Continues Improvement. New York.

15- Kurniaty S, Handayani SR, Rahayu SM (2018) Stock return and financial performance as moderation variable in influence of good corporate governance towards corporate value Asian Journal of Accounting Research 2443-5175, doi: 10.1108/AJAR-07-2018-0021.

16- Mukumbi, C. M., Eugene, K. W., & et al. (2020). Effect of Capital Structure on the Financial Performance of Non-Financial Firms Quoted at the



Nairobi Securities Exchange. "International Journal of Science and Business"4(4): 2520-4750.

17- Fabozzi, Frank J. & Peterson, Pamela P., (2003), "Financial Management and Analysis", 2nd ed, John Wiley and Sons, New Jersey.

18- Skaggs, t, 2003, "Essential in the lean Manufacturing improve the work place, print ice Hall, U.S.A.

19-Desta, Asayehgn (2014)"Analysis of Kaizen Implementation in Northern Ethiopia's Manufacturing Industries", International Journa of Business and Commerce Vol. 3, No.8,P:40 p47.

20- Charity Mulewa Kioko,Olweny Tobias and Linus Ochieng,(2019)," Effect of Financial Risk on Financial Performance of Commercial Banks In Kenya Listed on The Nairobi Stock Exchange", Strategic Journal of Business& Change Management,Volume6,No2, PP1936-1952.

