تقييم استراتيجية أداء المصارف الإسلامية وفق أنموذج بطاقة الأداء المتوازن
دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية

م. م. مصطفى سلام عبد الرضا م. م. رافد كاظم نصيف العبيدي م. م. هدى جبار كاظم
جامعة الفرات الاوسط التقنية

المستخلص

الغرض من هذا البحث هو تقييم الاداء الاستراتيجي للمصرف الوطني الاسلامي ومصرف ايلاف الاسلامي وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن بما يتضمن من محاور اربع (المالي ، الزبائن ، النمو والتعلم ، العمليات الداخلية) متخصصة في تقييم الاداء الاستراتيجي للمصارف على مدى ثلاث سنوات (2013-2015) ولكلا المصرفين في اشارة الى مدى امكانية تطبيق هذا الانموذج على المصارف الاسلامية العراقية ، اذ تركزت مشكلة البحث في مدى ملائمة هذا الانموذج لعمل المصارف الاسلامية العراقية ، وقد توصل البحث الى نتيجة وهي ان تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن ساهم في تقييم الاداء الاستراتيجي للمصارف الاسلامية العراقية عينة البحث وحدد مواطن القوة والضعف لديها ، كما وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها بان أداء المصرف الوطني الاسلامي كان افضل من المصرف الاخر لجملة من المؤشرات وخصوصا في سنة 2015 لما يملك من موجودات وصافي ارباح ، كما وتوصل البحث الى جملة من التوصيات أهما على المصرف السعي الى توظيف موارده المالية في قنوات استثمارية اسلامية بصورة مثلى بما يسهم في تعظيم عوائده المالية .

Abstract

The purpose of this research is for Evaluation the strategic performance of National Islamic Bank and the Islamic Bank of Ealaf according to the balanced performance card model including the four axes (Financial, Customers, Growth and Learning, Internal Operations), which specializes in evaluating the strategic performance of banks over three years (2015-2013) both the two banks in reference to the extent of the possibility of applying this model to the Islamic banks of Iraq, The problem of research has focused for the suitability of this model for the work of Islamic banks in Iraq .The research has reached the conclusion that the application of the balanced performance card model contributed to the evaluation of the strategic performance of the Iraq Islamic sample research and identify the strengths and weaknesses also the research has reached to a number of conclusions, the most important that the performance of the National Islamic Bank was better than the other bank for a several of indicators, especially in the year 2015 because it has of the assets and net profit also the research has reached to a several of recommendations, the most important that the bank must seek to invest its financial resources in Islamic investment channels in an optimal manner, thus contributing to maximizing its financial returns .

مقدمة

يعد موضوع تقييم الاداء الاستراتيجي من المواضيع المهمة التي توليها ادارات المصارف اهمية كبيرة كونه يمثل مؤشر على مدى نجاح ادارات المصارف في توظيف مواردها بالصورة المثلى وكشف حالات الانحراف عن الاهداف المرسومة ، ولتقييم الاداء الاستراتيجي للمصارف هناك عدة نماذج ومنها بطاقة الاداء المتوازن والتي تعد واحدة من أهم نماذج التقييم المالي وغير المالي التي تركز عليها المصارف في محاولة منها لتسليط الضوء على أدائها بصورة شاملة بغية التعرف على نقاط القوة والضعف لديها ومعالجتها وفق خطط استراتيجية محكمة تمكنها من تلافي الخلل في الأداء وتحسينه وقد أعدت هذه الدراسة بغية التعرف على الاداء الاستراتيجي للمصارف الاسلامية العراقية وكانت عينة البحث مصرفين اسلامين وهما المصرف الوطني الإسلامي ومصرف ايلاف الاسلامي من خلال استخدام جملة من المؤشرات الخاصة ببطاقة الاداء المتوازن كون ان المصارف الاسلامية تختلف من حيث الاعمال المصرفية عن نظيرتها التجارية .

منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث

تواجه المؤسسات المالية عامة و القطاع المصرفي خاصة تحديات كبيرة على المستوى المحلي والدولي والسبب في ذلك يعود الى حالة عدم الاستقرار في الاسواق المالية العالمية فضلا عن الاوضاع السياسية والاجتماعية المضطربة في مختلف دول العالم. وهذا الامر يحتم على المصارف ان تقيَم اداءها بصورة مستمرة , وفي ضوء ذلك فان جميع المقاييس المالية تعاني من القصور في رسم الاداء بالصورة الصحيحة الكاملة بسبب عدم وجود تكامل بين متغيرات الأداء الشامل للمصرف فضلا عن تقليدية هذه المقاييس , وقد جاءت نماذج بطاقة الاداء المتوازن كأنموذج متكامل لتقييم الاداء نظرا للخصوصية التي تتميز بها المصارف الاسلامية عن نظيراتها التجارية ويمكن لنا صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الاتي هل يعد انموذج بطاقة الاداء المتوازن بما يتضمنه من محاور مختلفة ملائم لتقييم المصارف الاسلامية بما يحقق لها تحقيق اداء افضل .

ثانيا: أهمية البحث :

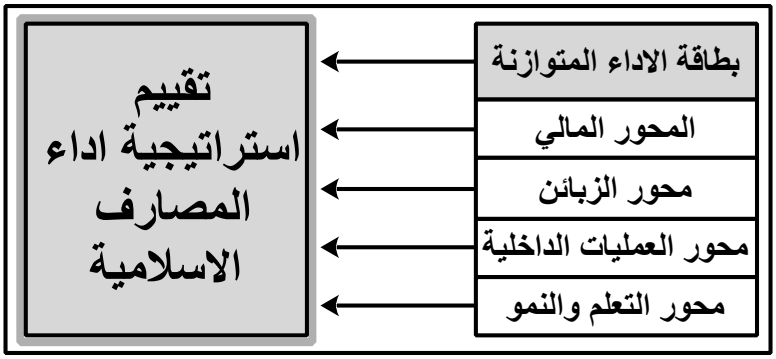
يعد القطاع المصرفي الإسلامي في العراق قطاعا حديثا نسبيا مقارنة مع القطاع المصرفي عموما ومع القطاع المصرفي الاسلامي في العالم , وقد أخذت المصارف الإسلامية العراقية بالانتشار والتوسع والتزايد في فترة السنوات العشرين الاخيرة , وفي ضوء ذلك تكمن أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بما توفره من مؤشرات مالية وغير مالية تؤدي الى التعبير الشامل عن تقويم الاداء الاستراتيجي للمصرف ككل .كما يمكن تجزئة التقويم الى مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التشغيلية فضلا عن اجراء المقارنة مع الوحدات الاقتصادية المماثلة بالنشاط كما يوفر المرونة العالية لإضافة او حذف مؤشرات جديدة او اجراء اي تعديلات اخرى تبعا لحاجة التطبيق وكل ذلك يساهم في خلق وبناء ميزة تنافسية للمصرف ، كما ان استخدام بطاقة الاداء المتوازن يؤدي لتحسين معدلات الإيرادات والربحية وتخفيض التكاليف وزيادة المنفعة

من الموجودات وزيادة الحصة السوقية عن طريق الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد والاستفادة من الإبداعات والابتكارات لتحسين العمليات والجودة وتقليل وقت تقديم الخدمة.

ثالثا: أهداف البحث

1. التعريف ببطاقة الاداء المتوازن.
2. تقييم اداء المصارف عينة البحث .
3. بيان نقاط القوه ومواطن الخلل في اداء تلك المصارف.
4. تحفيز المصارف الاسلامية على تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتعزيز المركز التنافسي وتحقيق الاهداف المخططة.
5. تحسين استراتيجية اداء المصارف الاسلامية من خلال المزايا التي توفرها بطاقة الاداء المتوازن.

رابعا: انموذج البحث



خامسا : فرضية البحث:

يعد أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بما يتضمنه من محاور مختلفة ملائم لتقييم استراتيجية أداء المصارف الإسلامية العراقية بما سيسهم في تحسين اداء المصارف وتعزيز مركزها التنافسي وتحقيق الاهداف المخططة .

بعض الدراسات السابقة :

1. دراسة عبد القادر 2013

عنوان الدراسة	تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
وصف الدراسة	سعت الدراسة الى الاهتمام بأساليب حديثة تساهم في مراقبة اداء العاملين وبالتالي التركيز على مدخل لقياس وتحسين الاداء وهو بطاقة الاداء المتوازنة وإظهار اهمية تطبيقها في المؤسسات وتسليط الضوء على اسس ومقومات بطاقة الاداء المتوازن
نتيجة الدراسة	عمومية تطبيق نموذج موحد به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية و عدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل و قصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء

2. دراسة الذيبة 2011

عنوان الدراسة	تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن
وصف الدراسة	هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الاداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الاردنية كعينة للدراسة
نتيجة الدراسة	وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن الاربعة على مقاييس الاداء المبنية على الربح المحاسبي ، وكذلك وجود تأثير للبطاقة على مقاييس الاداء الحديثة بمؤشراتها

3. دراسة ابو قمر 2009

عنوان الدراسة	مدى تطبيق نظام الاداء المتوازن في المصارف التجارية اليمنية
وصف الدراسة	هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق نظام الاداء المتوازن بإبعاده الاربعة وبما تحتويه من مقاييس اداء عديدة فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية ، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل نتائج الاستبانة
نتيجة الدراسة	ان المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق نظام الاداء المتوازن بإبعاده الاربع من خلال مقاييس ومعايير اداء استراتيجية والاستفادة منها في تحقيق اهداف تطبيق نظام الاداء المتوازن

4. دراسة نديم 2013

عنوان الدراسة	تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الاداء المتوازن
وصف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى تطوير بطاقة الاداء المتوازن عن طريق اضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي والمتمثل في تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردودا ايجابيا وأثرا معنويا كبيرا على المجتمع كما يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي
نتيجة الدراسة	إن إدارة البنك تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية وان الأهداف الإستراتيجية للبنك تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ، ويتم استخدم مقاييس أداء إستراتيجية" مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني ان البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن

واخيرا فان الدراسة الحالية تتميز عن سابقتها بأنها تناولت تقييم اداء المصارف الاسلامية وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن اذ لم نجد بحسب ما توصلنا الية دراسة سابقة تطبق هذا الانموذج على المصارف الاسلامية وبالأخص المصارف الاسلامية العرقية .

الجانب النظري / الصيرفة الإسلامية

أولا –: مفهوم المصارف الإسلامية :

أصبحت المصارف الإسلامية حقيقة واقعية ليست في حياة الأمة الإسلامية فحسب ولكن أيضا في جميع بلدان العالم ومقدمة بذلك فكرا اقتصاديا ذا طبيعة خاصة , فقد اصبح واقعا ملموسا فعالا تجاوز إطار التواجد الى افاق التفاعل (الموسوي ، 2011: 10) وبناءا على ما تقدم يمكن ان نتعرض الى بعض المفاهيم للمصارف الاسلامية ومنها بانها مؤسسة مالية اسلامية تقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية كما تباشر اعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة على ضوء قواعد وإحكام الشريعة الاسلامية بهدف المساهمة في غرس القيم والمثل والأخلاق الاسلامية في مجال المعاملات والمساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية (الطاهر, البشير،2003: 8) ويرى اخر بأنها مؤسسات مالية ذات رسالة اقتصادية واجتماعية ودينية تهدف الى تحقيق نفع عام لمجتمع إسلامي قائم على أسس أخلاقية وإنسانية واقتصادية وهي مؤسسات لا تبغي الربح (حسين ،2011: 97) ووصفها اخرون بأنها

النظام الذي يربط بين وحدات الفائض والعجز النقدي من خلال مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المتطابقة مع مبادئ الاسلام وأخلاقه (Febianto,2007:2) وأشار اليها البعض بانها المؤسسات المالية التي تميزت بتحفظها من الإقراض والاقتراض بالفائدة فضلا عن قبولها الودائع الاستثمارية على أساس مبدأ الشراكة في الربح(Siddiqi,2000:1) **من خلال ما تقدم نجد ان المصارف الاسلامية هي مؤسسات إسلامية اضافةً الى كونها مالية او مصرفية وهذا الضابط يجعل هذه المؤسسات تمارس اعمال مؤطره بمبادئ الاسلام ووفق ما حددته الشريعة الإسلامية وبالتالي فأنها اضافةً الى عملها المصرفي فأنها تسعى الى تكريس ثقافة وقيم ومبادئ الاسلام في المجتمعات الإسلامية بهدف الارتقاء بها وهذا يعني ان المفهوم الاول يكون اشمل لمفهوم المصارف الاسلامية.**

ثانيا –: المبادئ الأساسية للصيرفة الإسلامية :

- يجب أن يكون من وراء طلب راس المال اغراض اجتماعية وأخلاقية واقتصادية تعود بالنفع على المجتمع (Alasrag,2011:5)
- منع ترتيبات الدين اذ أن الشريعة الإسلامية تشجع على عملية المشاركة في راس المال والعمل وهذا المبدأ يشير الى أن المستثمر يجب أن لا يتحمل كل التكاليف الناتجة عن فشل المشروع المتعاقد علية.(Banerjee,2010:56)
- المشاركة في المخاطرة سواء أكانت ناتجة عن مشاريع استثمارية أو إنتاجية
- المخاطرة المالية مقتصرة على مقدم المال فقط ولا تلحق بمدير المال أي خسائر (Björklund,&Lundström,2004:24)

ثالثا : أساليب التمويل الإسلامي :

1- المضاربة :

عرفت المضاربة بانها عقد اتفاقية تقاسم أرباح إذ يقدم البنك الإسلامي راس المال المطلوب من المستثمر أو الوحدة الاقتصادية ويقدم الأخير الخبرة والإدارة والعمل (Chong,Liu,2007:7)وعرفت ايضا بانها اتفاق بين طرفين يقدم احدهما راس المال ويبذل الاخر الجهد والعمل في الاتجار به والربح على ما اشترطا وتكون الخسارة على رب المال اذ يخسر العامل جهده فقط ، ويتميز عقد المضاربة بان المضارب هو المصدر الرئيس للمخاطرة وذلك يعود للعلاقة التي تربط بين المصرف الاسلامي والمضارب (محمد ،2014: 352) وعلى وفق مبدأ المضاربة هناك صورتان لعمل هذه الاداة الاولى ان يكون التمويل بالكامل من قبل البنك لمشروع معين ويكون الطرف الاخر هو المستثمر طالب التمويل اذ يتم الاتفاق على نسب الارباح وفقا لعقد بين الطرفين وفي هذه الحالة فان دور المصرف فقط هو الاشراف ولا يحق له التدخل في الشؤون الادارية للمشروع في حال ان حدثت خسارة في المشروع فان البنك وحدة هو الذي يتحمل الخسارة اذا لم تكن متعمدة وبالعكس اذا كانت متعمدة , اما المستثمر فتكون خسارته فقط هو الجهد الادارية الذي بذله خلال العمل في المشروع , اما الثانية هو ان يكون دور البنك الوساطة بين المودع وهو ممول المشروع والمضارب وهو المستثمر وهنا البنك لا يتحمل أي نوع من الخسارة اذا حصلت وانما يأخذ عمولة في حال الربح (الدفاعي,32:2012)

2- المشاركة :

وهي إحدى الصيغ التي تعبر عن شراكة طرفين هما المصرف وصاحب المشروع لكل منهما جزء ثابت في راس المال (الرفيعي وآخرون ،2012: 23) وتعرف المشاركة بأنها تعاقد بين المصرف والزبون على العمل في مشروع ما بغرض تحقيق الربح عن طريق المساهمة في راس مال المشروع وإدارته , أي أنها صيغة يتداخل فيها عنصر راس المال والعمل في تثمير راس المال مقابل المشاركة في الناتج (المكاوي, 2009: 65)

وهناك صورتان للمشاركة الاولى المشاركة الدائمة وتكون من خلال اشتراك البنك في تمويل مشروع معين بهدف الربح دون ان يتم تحديد اجل لانتهاء هذه المشاركة والثانية نفس الالية ولكن يتم تحديد اجل لأنهاء المشاركة اذ يتم الاتفاق على نسب الارباح بين الشركاء واما الخسائر فتقسم وفق حصص المشاركة في راس المال(سمحان و مبارك,2011: 144)

3- المرابحة :

وتعرف أيضا على أنها عقد بيع بربح متفق عليه بين الطرفين (ALI,2010:102) وغالبا ما يكون بيع المرابحة في المصارف الاسلامية للأمر بالشراء حيث يقوم هذا البيع على امر المستفيد من التمويل للمصرف ان يشتري له سلعة معينة بسعر معروف لدى الطرفين وان يشتريها المستفيد بسعر اعلى يؤجل في الدفع وقد اتخذت هذه الصيغة احد شكلين فإما ان يكون دفع ثمن المبيع للمصرف على اقساط متعددة تدفع في مواعيد زمنية محددة او ان يكون دفع الثمن دفعة واحدة في المستقبل (المنشد ، الساعدي ،2013: 22)

4 . الإجارة :

تعرف الإجارة بأنها عبارة عن عقد يقوم بموجبه المصرف بتأجير معدات الى العميل بآجر متفق عليه (القريشي و عبد الكريم ،2012: 23) .والالية التي يقوم عليها هذا العقد تتم عن طريق تقديم الزبون طلب الى البنك الإسلامي بأنه يرغب باستئجار موجود معين وبمواصفات معينة وفقا لهذا الطلب يقوم البنك بشراء الموجود المطلوب من قبل الزبون ووفقا للمواصفات المحددة ومن ثم يقوم المصرف بدوره كمالك للموجود بتأجير الموجود على الزبون مقابل دفعات أيجار دورية فيجب أن لا تعتمد على معدلات الفائدة السائدة في السوق كمعيار وإنما التركيز على الإنتاجية والربحية للموجود المؤجر طبقا للاتفاق المبرم ,إذ لا يمكن للمصرف تأجير الموجود الا بعد حيازته وامتلاكه له (الدفاعي,2012: 46)

5 - الاستصناع :

وعرف الاستصناع بأنه عقد لبيع بضاعة ذات مواصفات محددة قبل أن تأتي الى حيز التنفيذ (Usmani,2002:132) ويعد الاستصناع أحد أنواع البيع التي تستخدمها المصارف الإسلامية , وآلية التعامل بهذا العقد هو إذا كان لدى الزبون الرغبة في الحصول على سلعة معينة يقدم طلب الى المصرف لغرض تصنيع سلعة معينه , بعد أن يوافق البنك على طلب الزبون يتم التعاقد مع الزبون على تصنيع السلعة المطلوبة ويحدد السعر وآلية الدفع وكذلك تاريخ تسليم السلعة المصنعة وكافة المواصفات المتعلقة بالسلعة , إذ أن السلعة المطلوبة غير موجودة وقت التعاقد , فالعقد الأول في الاستصناع بين البنك

والزبون , بعدها يتعاقد المصرف مع المصنع لهذه السلعة لغرض تصنيع السلعة بالمواصفات المطلوبة , وبعد انتهاء المصنع من تصنيع السلعة تسلم الى المصرف الذي بدورة يسلمها الى الزبون , إذ يمكن لأي طرف أن يتراجع عن التعاقد ولكن بشرط قبل الدخول في تصنيع السلعة , ولا يحق للمصرف ان يبيع السلعة الا بعد حصول التملك.(Iqbal,Molyneux,2005:26)

6 – السلم :

يعرف السلم على أنه بيع شيء موصوف بالذمة بثمن عاجل (عبد الله ،2013: 134) حيث يتم الاتفاق على شراء سلعة معينه بكمية وجودة معينه بسعر محدد مسبقا تسلم في تاريخ مستقبلي محدد ويدفع البنك الاسلامي بصفته المشتري كامل سعر الشراء عند ابرام عقد السلم او في غضون فترة لاحقه , وفي بعض الاحيان يبرم البنك عقد سلم مدعوم بعقد سلم اخر يسمى السلم الموازي ليبيع سلعة مشتراة بموجب عقد سلم الى طرف غير البائع الاصلي ويتيح السلم الموازي للبنك بيع السلع وتسليمها في المستقبل بسعر محدد مسبقا (وبذلك تتم تغطية مخاطر الاسعار المتعلقة بعقد السلم الاصلي) ويعفيها ذلك من حيازة السلعة وتخزينها (العزعزي,2012 :29)

رابعا / مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الاستراتيجية المترابط (www.hrdiscussion.com) وعرفت ايضا بطاقة الأداء المتوازن بانها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و استراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (مقدم :2010: 7) كما عرفت على أنها نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ في الحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات وتعلم الأفراد(هاشم والعبادي ,2010: 10) ان بطاقة الاداء الموزونة ظهرت كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة فضلاً عن دورها في تنظيم المعلومات والتي هي كما ذكرت اعلاه تقع ضمن اربعة منظورات معتمدة بعضها على بعضها الاخر . اذ تختار المنشأة سلسلة من مؤشرات الاداء الرئيسة لكل مجال من المجالات.(Kaplan&Norton,1992:72) وقد سميت ببطاقة الاداء المتوازنة لانها توازن في تقرير واحد بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية من اجل تقويم اداء الوحدة الاقتصادية قصير وطويل الاجل (Horngren,et,2012:1179)

خامسا / فوائد ومزايا بطاقة الاداء المتوازن

1- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.

2 – تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية (عبد الحليم ,2005: 9)

3- يتضمن أنموذج (BSC) العديد من التوازنات مثل :الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية ، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.

4- يترجم أنموذج (BSC) رؤية المنشأة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء (درغام وابو فضة، 2009 : 751)

5 – توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد

6 – تقوية وفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية(ابو شرخ : 34) 2012 ,

7- تعمد (BSC) إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين ، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية .

8 – تشجع **BSC** على تطوير برامج الاتصال ، يتم التعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومه وقابلة للقياس ، مما يحفز على تدعيمها من طرف فيسمح بتطبيق الاستراتيجية **BSC** من قبل الجميع (يحياوي و لردع, 2011 : 83)

سادسا / اسباب ظهور بطاقة الاداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الاستراتيجية و من بين أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي : (فتيحة,2014: 6)

1- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء .

2-المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة و ما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحث و التطوير و الاهتمام بها و وضع مؤشرات لمتابعتها و تحسينها.

3-الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة و بين النشاطات اليومية التنفيذية .

4-التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج و نظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة .

سابعا / الوظائف الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن :

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة ، من بينها: (ابو ماضي ,2015 : 30)

1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة.

2- توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية حسب القياسات المطبقة.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية.

ثامنا / اهداف بطاقة الاداء المتوازن :

1- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية.

2- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي.

3- تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية.

4- تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات.

5- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين.

6- دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات(بلاسكة 2012 : 26)

تاسعا / الابعاد او المناظير الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن :

كل منظمة لديها استراتيجية تضعها لإنجاح خططها لخلق القيمة للمساهمين والعملاء وأصحاب المصلحة وقد وضعت العديد من المناهج بشأن أفضل السبل لوصف وصقل الاستراتيجية لتعزيز خلق القيمة ، وبطاقة الأداء المتوازن التي من شأنها أن ترفع قدرة المنظمة على خلق القيمة في المستقبل من خلال أربعة منظورات أو جوانب او ابعاد أو محاور رئيسة (الرفاتي ,2011: 34) وسنتطرق الى كل واحدا منها بالتفصيل .

1- المنظور المالي :

يعد المنظور المالي أحد محاور تقويم الأداء ، ويمثل نتاج هذا المنظور مؤشرات موجهة لتحقيق الأهداف ، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة بفضل استراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بتخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة. حيث يركز هذا المنظور ، على أهدافا مالية بحتة مثل :العائد على الاستثمار ، تكلفة المنتجات ، الربحية ، التدفق النقدي ، و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة ، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة ، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر و لكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (كواشي ,, 2010: 196) . وقد تم استخدام مجموعة من النسب ضمن هذا المنظور وهي كالاتي : (مقدم, 2010 : 7)

ا. العائد على الموجودات = صافي الارباح / الموجودات

ب. العائد على حق الملكية = صافي الارباح / حق الملكية

ج. العائد على الودائع = صافي الارباح / مجموع الايداع

د. الايرادات الى الموجودات = الايرادات / الموجودات

2- منظور الزبائن :

يعتبر جانب الزبائن جوهر المقاييس غير المالية وان الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب علية زيادة نصيب او حصة المؤسسة في السوق من خلال اكتساب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وغالبا ما تتمثل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة من دراسة الزبون والوفاء باحتياجاته في تخفيض تكلفة الانتاج لأقل قدر ممكن , وزيادة مستوى جودة المنتجات المصرفية والعمل على ايجاد افضل الخدمات التي تواكب التطور الحاصل في البيئة المصرفية , اذ تحتاج المؤسسة الى توجيه اهتمامها لتلبية احتياجات ورغبات عملائها لان هؤلاء الزبائن هم الذين يدفعون

للمؤسسة لتغطية تكاليفها وتحقيق الارباح , من خلال هذا البعد توضع مؤشرات تعكس وضع الزبون بالنسبة للمؤسسة ومن اهم النسب المستخدمة ضمن هذا المنظور هي كالاتي: (نديم ،2013: 28)

ا. نمو الائتمان النقدي =(الائتمان النقدي السنة الحالية – الائتمان النقدي السنة السابقة)\ الائتمان النقدي السنة السابقة

ب . النمو في الودائع = (ودائع السنة الحالية – ودائع السنة السابقة)\ ودائع السنة السابقة

ج . نسبة الزبائن الجدد =(الزبائن الجدد للسنة الحالية – الزبائن الجدد السنة السابقة)\ الزبائن الجدد السنة السابقة

د . نسبة نمو الزبائن =(الزبائن للسنة الحالية – الزبائن للسنة السابقة)\ الزبائن للسنة السابقة

هـ . نسبة الزبائن المبتعدين =(الزبائن المبتعدين للسنة الحالية – الزبائن المبتعدين للسنة السابقة)\ الزبائن المبتعدين للسنة السابقة

3- منظور العمليات الداخلية :

ويركز هذا المنظور على اعمال المنظمة وكيفية تحقيق التفوق الذي ينعكس على مدى قدرتها في تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية . ويركز ايضاً على العمليات الداخلية فضلاً عن تركيزه على منظور الزبون حيث يحاول خلق قيمة للزبائن فضلاً عن تركيزه على المنظور المالي في محاولة زيادة قيمة حملة الاسهم ,(Horngren ,et al, 2012:1181) ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الوحدة عن غيرها من الوحدات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين ، وعليه فان المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الاثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها ان تقرر ما هي العمليات التي يفترض ان تتفوق او تتميز بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز او التفوق ، ومن اهم النسب المستخدمة ضمن هذا المنظور هي كالاتي: (ابراهيم ،2013: 361)

ا- معدل توظيف الموارد = الاستثمارات / حق الملكية + الودائع

ب- نسبة الائتمان النقدي الى الودائع = الائتمان النقدي / الودائع

ج- معدل استثمار الودائع = الاستثمارات / الودائع

د- الايرادات الى الاستثمارات = اجمالي الايرادات / اجمالي الاستثمارات

4- منظور التعلم والنمو :

يمكن منظور التعلم والنمو المصارف من ضمان قدرتها على التجديد ، كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل .في هذا المنظور تدرس المصارف ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات الزبائن وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون (المغربي،2009 : 23) وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا الجانب على الثقافة المؤسسية للمنشأة والعلاقة بين التطور الداخلي للمنشأة ومستوى أدائها الخارجي ، وفعالية ما ينفق على البحث والتطوير والاستثمار في التدريب ومنهجية

تشجيع الإبداع بين العاملين ونسبة المنتجات ، ومن اهم النسب المستخدمة ضمن هذا المنظور هي كالاتي:

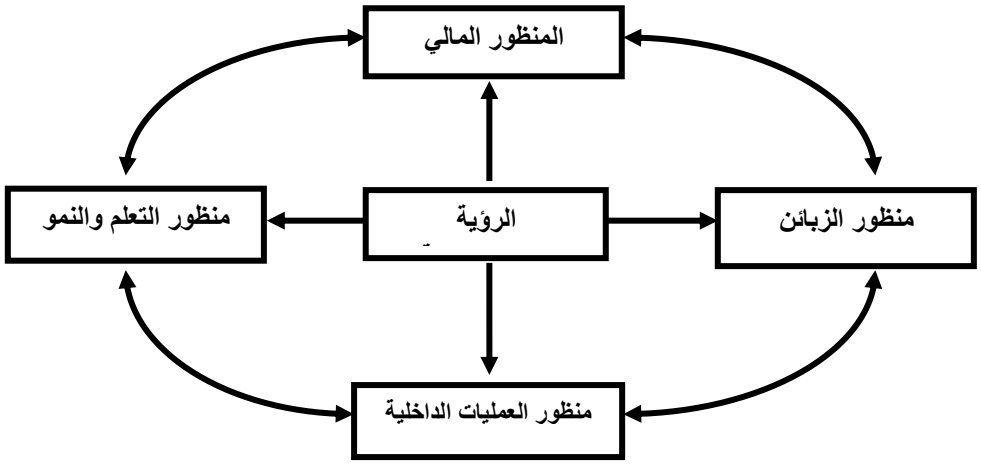
ا- انتاجية العاملين = صافي الربح \عدد العاملين

ب- نمو عدد الفروع =(عدد الفروع السنة الحالية – عدد فروع السنة السابقة)\ عدد فروع السنة السابقة

ج- نمو عدد العاملين =(عدد العاملين السنة الحالية – عدد العاملين السنة السابقة)\ عدد العاملين السنة السابقة

د- نمو العاملين تحت التدريب = (عدد العاملين السنة الحالية – عدد العاملين السنة السابقة)\ عدد العاملين السنة السابقة (Kaplan,2005:9)

يعرض الشكل (1) الهيكل الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) والذي يحتفظ بالمقاييس المالية باعتبارها مقاييس النتائج النهائية عن نجاح الشركة، ولكن تستكمل مع هذه المقاييس ثلاث زوايا إضافية : الزبائن ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو والذي اقترح كمحرك لخلق القيمة للمساهمين على المدى الطويل (Kaplan ,2010:2)



Source : Kaplan. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Harvard Business Review, 2010, 4.

الجانب التطبيقي

تقييم واقع المصرف الوطني الإسلامي ومصرف ايلاف الاسلامي وفق بطاقة الأداء المتوازن

عينة الدراسة :

مصرف ايلاف الاسلامي / تأسس باسم مصرف البركة للاستثمار والتمويل في سنة 2001 برأسمال مقداره 2 (مليار دينار) وباشر اعماله في نفس السنة ، وفي سنة 2007 تم تعديل اسم المصرف الى مصرف ايلاف الاسلامي وسمح له بممارسة اعمال الصيرفة وفق اطار الشريعة الاسلامية وقد وصل رأسماله تباعا الى (250) مليار دينار لغاية 2015.

المصرف الوطني الاسلامي / تأسس المصرف في سنة 2005 برأسمال قدره (25) مليار دينار وتم مزاولة نشاطه الفعلي وفق اطار الشريعة الاسلامية لإعمال الصيرفة في سنة 2010 بسبب الظروف الامنية وتم زيادة رأسماله تباعا الى ان وصل الى (251) مليار دينار في سنة 2015

اولا : المحور المالي

الجدول (1) مؤشرات المحور المالي للمصرف الوطني الاسلامي ومصرف ايلاف الاسلامي للمدة (2013-2015)

النسبة	المصرف الوطني الاسلامي			مصرف ايلاف الاسلامي		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
معدل العائد على الموجودات	4.856%	5.047%	3.7625%	2.356%	1.654%	0.061%
معدل العائد على حق الملكية	10.614%	9.953%	9.2245%	4.258%	2.999%	0.123%
معدل العائد على الودائع	9.576%	11.658%	7.0774%	6.571%	6.045%	0.166%
اجمالي الايرادات الى اجمالي الموجودات	8.838%	9.729%	7.5191%	5.774%	5.517%	2.289%

يوضح الجدول (1) نسب مؤشرات المحور المالي الخاص ببطاقة الاداء المتوازن **(المصرف الوطني الاسلامي)** : من خلال الجدول يتضح ان هناك نمو في نسبة العائد على الموجودات بالرغم من ان سنة 2014شهدت انخفاض في جانب الموجودات وكذلك في صافي الارباح الا ان الانخفاض الحاصل في جانب الموجودات هو اكبر من الانخفاض الحاصل في صافي الارباح مما ادى الى ان تكون نسبة 2014 اكبر من نسبة 2013 وكما ان سنة 2015 كانت الاقل بالمقارنة مع السنتين الاخرى

واما المؤشر الاخر وهو معدل العائد على حق الملكية فقد حصلت سنة 2015 على نسبة اقل من السنة السابقة والسبب يعود في ذلك الى الانخفاض الحاصل في صافي الارباح للسنة الثانية بالمقارنة مع السنة السابقة وكذلك انخفاض طفيف في حق الملكية الا ان الانخفاض الحاصل في جانب صافي الارباح اكبر من انخفاض حق الملكية مما ادى الى ان تظهر نسبة سنة 2015 اقل من السنتين السابقة ، **وفي ضوء ما تقدم يتطلب من المصرف ان يحافظ على مستوى ارباحه فضلا عن السعي الى زيادة رصيدها من خلال ايجاد المنافذ الاستثمارية التي تحقق له الارباح بما يمكنه من تحقيق الفائدة لمساهميه**

اما فيما يخص المؤشر الثالث وهو العائد على الودائع فقد شهد نمو في سنة 2014 بالمقارنة مع السنة السابقة بالرغم من انخفاض صافي الارباح في السنة الثانية الا ان انخفاض الودائع كان اكبر بكثير من انخفاض صافي الارباح في السنة الثانية وعند الرجوع الى التقرير السنوي للمصرف اتضح بان سبب انخفاض الودائع هو حصول انخفاض كبير في جانب الحسابات الجارية سواء على مستوى الافراد او الشركات وهذه ليست بصالح المصرف كون ان انخفاض الحسابات الجارية يدل على عدم رضا الزبائن في التعامل في المصرف لتسوية مدفوعاتهم فيما يخص الودائع الجارية **وهذا الاجراء يفرض على المصرف ان يقوم بعملية مراجعة لسياساته الخاصة بالتعامل مع الزبائن بما يضمن تحقيق رضا الزبون كون الزبون هو اساس عمل المصرف ، الا انه عاد وانخفض في سنة 2015 لانخفاض صافي الارباح**

وفيما يخص المؤشر الرابع فقد شهدت السنة الثانية تحقيق نسبة اكبر من السنة السابقة بالرغم من ان السنة الثانية كما بينا سابقا شهدت انخفاض في حجم الموجودات وكذلك الايرادات الا ان انخفاض

الايرادات كان قليل بالمقارنة مع انخفاض الموجودات واما سنة 2015 فقد كانت الاقل بين السنتين السابقتين والسبب في ذلك هو ان صافي الارباح المتحققة انخفض مما ادى الى ان تكون نسب الاداء منخفضة عن سابقتها بالرغم من الارتفاع الحاصل في كل الموجودات والودائع وحق الملكية والائتمان النقدي ،

وفيما يخص اداء مصرف ايلاف الاسلامي: فقد شهدت الموجودات وحق الملكية والائتمان النقدي على مدى السنوات الثلاث المبحوثة ارتفاعا مقابل التذبذب الذي حصل في حجم الايداع فقد انخفض في سنة 2014 ولكنه عاد الى الارتفاع في سنة 2015 ، واما ما يخص جانب الاستثمار والإيرادات فأنها شهدت انخفاضا على مدى السنوات الثلاث مما ادى الى ان تظهر مؤشرات الاداء في سنة 2015 اقل من السنوات الاخرى بالرغم من ارتفاع الحاصل في جانب الموجودات الى ان انخفاض صافي الارباح وخصوصا في السنة الاخيرة فقد انخفض الى ثلث ما كان علية بالمقارنة مع سنة 2014 مما جعل مؤشرات الاداء تبدو منخفضة **وفي ضوء ما تقدم فان مصرف ايلاف الاسلامي يحتاج الى استراتيجية واضحة من شانها ان تحقق له عوائد تساهم في تحسين اداءه فضلا عن تعظيم موارد مساهميه وهذا يتحقق من خلال ايجاد منافذ استثمارية جديدة تدعم المصرف وتحقق له الارباح .**

ثانيا : محور الزبائن

الجدول (2) مؤشرات محور الزبائن للمصرف الوطني الإسلامي ومصرف ايلاف الاسلامي للمدة(2013-2015)

النسبة	المصرف الوطني الاسلامي			مصرف ايلاف الاسلامي		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
نمو الائتمان النقدي	41.5%	-8.5%	38.9%	132.5%	4.2%	16.4%
نمو الودائع	6.2%	-23.1%	54.4%	-8.6%	-20.9%	112.8%
نسبة الزبائن الجدد	-	-	-	-	-	-
نسبة الزبائن المبتعدين	-	-	-	-	-	-

يوضح الجدول (2) المؤشرات الخاصة بمحور الزبائن **(المصرف الوطني الاسلامي)** : فيما يخص المؤشر الاول الخاص بنمو القروض يتضح ان هناك ارتفاع في معدل النمو وهذا يعني ان حجم القروض في سنة 2013هي اكبر من السنة السابقة لها وهذا الاجراء يعكس باثرة الايجابي على المصرف كون ان الائتمان النقدي هو المصدر الاساسي لتحقيق الارباح بالنسبة للمصارف الاسلامية بالإضافة الى الجانب الاستثماري الا انه انخفض في سنة 2014 ما جعل مؤشر النمو يظهر سالب ولكنه عاد مرة اخرى في سنة 2015 الى الارتفاع وهذا الاجراء يصب في صالح المصرف , ومن هنا يتطلب من المصرف الوطني الاسلامي ان يسعى الى ان المحافظة مستويات نمو في مجال الائتمان بما يحقق له العوائد الكافية ,

وفيما يخص المؤشر الثاني والخاص بالودائع يتضح ان هناك انخفاض في جانب الايداع لدى المصرف في سنة 2014 وهذا يعد جانب سلبي اذ ان انخفاض حجم الايداع تعني انخفاض ثقة جمهور الزبائن بالمصرف الا ان سنة 2015 شهدت نمو بسبب ارتفاع حجم الايداع عن السنة السابقة وهذا يعد من

المؤشرات الايجابية التي تخدم المصرف كونه يسعى الى استقطاب الزبائن والعمل الى توفير ما يحتاجوه من خدمات فضلا عن اكتساب المصرف لثقة الزبائن ,

وفيما يخص المؤشر الثالث والخاص بالزبائن الجدد فعند الرجوع الى التقرير المالي للمصرف الوطني الاسلامي لم يذكر أي عدد للزبائن سواء كان على مستوى الزبائن الجدد او الزبائن المبتعدين ولكن من خلال ما تقدم نجد ان هناك نمو في جانب الايداع وجانب الائتمان النقدي وهذان الجانبان يمثلان جانب التمويل وتوظيف الاموال والتي من خلالها المصرف يستطيع التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم وبالتالي يمكن لنا ان نؤشر ان المصرف يسعى الى المحافظة على زبائنه والحصول على زبائن جدد. **واما مؤشرات الاداء الخاصة بمصرف ايلاف الاسلامي:** فالمؤشر الاول شهد تذبذب اذ شهدت 2014 على اقل معدل نمو والسبب في ذلك هو الارتفاع البسيط الذي حصل في نفس السنة للائتمان الا ان سنة 2015 شهدت ارتفاع الائتمان بشكل جيد ما جعل مؤشر النمو يرتفع ،

وفيما يخص المؤشر الثاني فقد شهد معدلات نمو سالبة على مدى السنتين الاولى والثانية وذلك بسبب الانخفاض الحاصل في حجم الايداع وهذا كما بينا اعلاه مؤشر ليس بصالح المصرف ، الا ان حجم الايداع عاد الى الارتفاع في سنة 2015 ما جعل المؤشر يكون موجب وبالتالي يتطلب من المصرف ان يسعى الى وضع خطط تمكنه من المحافظة على زبائنه فضلا استقطاب غيرهم ، واما المؤشر الثالث والرابع فكما بينا فمصرف ايلاف الاسلامي لم يتطرق الى اعداد الزبائن لكن من خلال حجم الايداع **يتضح ان هناك تذبذب في اعداد الزبائن وبالتالي يحتاج المصرف الى سياسة مالية تمكنه من المحافظة على زبائنه .**

ثالثا : محور العمليات الداخلية :

الجدول (3) مؤشرات محور العمليات الداخلية للمصرف الوطني الإسلامي ومصرف ايلاف الاسلامي للمدة(2013-2015)

النسبة	المصرف الوطني الاسلامي			مصرف ايلاف الاسلامي		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
معدل توظيف الموارد	%0.01	%0.02	%0.01	%1.43	%0.40	%0.18
نسبة الائتمان النقدي الى الودائع	%113.9	%135.6	%122.09	%97.5	%128.5	%70.3
معدل استثمار الودائع	%0.03	%0.049	%0.03	%3.6	%1.2	%0.4
الايرادات الى الاستثمارات	%46215.4	%45844.3	%44541.3	%442.2	%1644.4	%1406.5

يوضح الجدول (3) المؤشرات الخاصة بمحور العمليات الداخلية **(المصرف الوطني الاسلامي):** فيما يخص المؤشر الاول يظهر ان سنة 2014 بالمقارنة مع السنتين كانت اكبر وعند الرجوع الى التقرير المالي وجد ان اجمالي الاستثمارات لم يطرأ علية أي تغيير بالمقارنة مع الودائع وحق الملكية الا ان الودائع قد انخفضت بشكل كبير مما ادى الى ان تكون النسبة في سنة 2014 اكبر من السنة السابقة , فالاستثمارات الاسلامية تعد الركن الاساس في عمل المصارف الاسلامية كون ان هذه المصارف هي مصارف استثمارية تهدف الى استثمار مواردها في مجالات استثمارية متوافقة مع الشريعة الاسلامية , فالواضح ان استثمارات المصرف منخفضة جدا جدا **وهذا يدل على ان المصرف يتخوف بالخوض في**

المجالات الاستثمارية بسبب الاوضاع التي يشهدها البلد فضلا عن عدم وجود الثقافة الكافية لدى الزبائن بآلية عمل المصارف الاسلامية , اذ يتطلب من المصرف ان يسهم في استثمار موارده لتحقيق عوائد لمساهميه ,

وفيما يخص المؤشر الثاني اذ يشار الى القروض في المصارف الاسلامية على انها ائتمان اسلامي الذي تدخل ضمنه بالدرجة الاساس المرابحات الاسلامية , فقد شهد الائتمان المصرفي انخفاض في سنة 2014 بالمقارنة مع السنة السابقة وكذلك الودائع كما بينا سابقا انخفضت لكن الانخفاض الحاصل في الائتمان اقل بالمقارنة مع انخفاض حجم الودائع وهذا **ما ادى الى ان تكون النسبة في السنة الاثنية اكبر من السنتين الاخرى ,**

واما المؤشر الثالث الذي يشير الى مدى قدرة المصرف على استثمار ودائعه في استثمارات اسلامية ايضا نفس الاسباب السابقة فان انخفاض الودائع الكبير بالمقارنة مع ثبات حجم الاستثمار ادى الى ان تكون نسبة السنة الثانية اكبر من السنتين الاخرى , وان هذا المؤشر مهم جدا كونه يبين مدى كفاءة المصرف في توظيف ودائعه في مجالات استثمارية بما يسهم في تعظيم عوائده ,

وفيما يخص المؤشر الاخير وهو قياس الايرادات الى الاستمارات فقد بينت النسبة ارتفاع كبير جدا كون ان حجم الاستثمار متواضع جدا بالمقارنة مع حجم الايرادات هذا يعني ان المصرف لا يعتمد على تحقيق الايرادات من الاستثمار فقد شكل العائد المتولد من الائتمان المصرفي كمعدل 25% من اجمالي الايرادات المتولدة وهذا يعني بان الجزء الاكبر من ايرادات المصرف يتم توليدها من العمليات المصرفية الاخرى التقليدية وهذا ما يجعل المصارف الاسلامية تمارس اعمال المصارف التقليدية والسبب في ذلك بحسب رئي الباحثون يعود الى قلة الوعي بالتعاملات المصرفية الاسلامية لدى مجتمع المتعاملين (الزبائن) **وهذا الامر يدعو المصرف الى اقامة الندوات لتعريف الجمهور بالأعمال المصرفية الاسلامية** ، واما سنة 2015 فقد كانت نسب الاداء منخفضة بالمقارنة مع السنة السابقة بالرغم من ان جانب الاستثمار في الموازنة قد شهد ارتفاع كما بينا في اعلاه باستثناء جانب الاستثمار فقد كان ثابت على مدى الثلاث سنوات وكذلك صافي الارباح شهد تناقص على مدى السنوات الثلاث ما جعل النسب تكون منخفضة بهذه الصورة ،

واما ما يخص اداء مصرف ايلاف الاسلامي: اذ لم تشهد نسب المؤشر الاول نموا على مدى السنوات الثلاث والسبب في ذلك هو ان حجم الاستثمار كما بينا في اعلاه شهد تراجع وكان في نفس الوقت قليل جدا بالمقارنة مع حجم الايداع وحق الملكية ، ويدل هذا على تخوف المصرف من الاستثمار في المجالات المختلفة ، بالرغم من الاستثمار الاسلامي هو اساس عمل المصارف الاسلامية كما في اعلاه وما يخص المؤشر الثاني فقد شهدت سنة 2014 نموا بالمقارنة مع السنة السابقة وذلك بسبب انخفاض حجم الايداع وارتفاع حجم الائتمان النقدي واما السنة الاخيرة فقد انخفضت عن السنة السابقة بالرغم من ارتفاع حجم الايداع الكبير والائتمان والسبب في ذلك هو ان ارتفاع جانب الايداع كان اكبر من جانب الائتمان. وفيما يخص المؤشر الثالث فقد انخفض المؤشر على مدى السنوات الثلاث والسبب في ذلك الانخفاض الذي حصل في جانب الاستثمار.

واما المؤشر الرابع فقد كانت السنة الثانية اكبر من السنتين الآخرتين اذ ان الايراد والاستثمار انخفضا لكن الانخفاض الحاصل في جانب الايرادات كان اقل من انخفاض الاستثمار مما جعل سنة 2014 تكون اكبر من غيرها .

رابعا / محور التعلم والنمو :

الجدول (4) مؤشرات التعلم والنمو للمصرف الوطني الاسلامي للمدة (2013-2014)

النسبة	المصرف الوطني الاسلامي			مصرف ايلاف الاسلامي		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
انتاجية العاملين	141,113,811 د.ع	113,199,745 د.ع	109,130,341 د.ع	27,123,567 د.ع	19,584,358 د.ع	1,378,455 د.ع
نمو عدد الفروع	0. 2%	0.00%	%0.00	%0.00	%0.00	%0.00
نمو العاملين	0.22%	0.16%	-2.78%	-9.6%	0.7%	-2.6%
نمو العاملين تحت التدريب	0.125%	- 0.53%	126.08%	25%	260%	75%

الجدول (4) يشير الى المنظور الرابع والذي يبين مدى قدرة المؤسسة على احداث عمليات نمو في جميع المجالات سواء كانت على المستوى الداخلي او الخارجي , اذ ان الهدف من عمليات النمو هي لمواكبة التغيرات البيئي وتقديم افضل الخدمات للزبائن بما يسهم في اشباع حاجاتهم ورغباتهم , **(المصرف الوطني الاسلامي)** : فيما يخص المؤشر الاول والذي يخص انتاجية العاملين في المصرف فقد شهدت السنة الاولى تحقيق نسبة اكبر من السنة الثانية والسبب في ذلك هو انخفاض صافي الارباح بالمقارنة مع السنة السابقة اضافة الى ان عدد العاملين زاد في سنة 2014 مما جعل المؤشر في السنة الثانية يكون اقل من سابقة , وفي اطار هذا المؤشر الذي يشير الى نمو موارد المصرف فقد حقق المصرف نمو في مجال العاملين الذي يسعى وفق سياسته العامة الى السعي الى استقطاب الكفاءات الأكاديمية من حملة الشهادات ذات التخصص في المجال المالي وتوظيف هذه الامكانات في خدمة المصرف لكن في مجال صافي الارباح لم يحقق أي نمو وانما انخفض مستوى الارباح لدية في السنة الاخيرة وسبب هذا الانخفاض هو انخفاض ايراد الخدمات المتنوعة بالمقارنة مع السنة السابقة اذ ان انخفاض الارباح ليس بصالح المصرف كونه يسعى الى تعظيم موارد مساهميه فضلا عن ان تعظيم الارباح يعد مؤشر على نجاح المصرف في استثمار موارده .

وفيما يخص المؤشر الثاني الذي يشير الى نمو عدد الفروع لم يطرأ أي تغيير على عدد الفروع فعددها ثابت في سنة 2014 و 2015 وقد تم افتتاح فرع في كربلاء المقدسة في سنة 2013 اذ ان فتح فروع جديدة يكون وفق وجود حاجات ورغبات من قبل الزبائن في منطقة معينة وهذه الحاجات غير مشبعة من قبل مؤسسة اخرى فتعد فرصة سوقية على المصرف استثمارها وفتح منافذ تسويقه اخرى اما اذا لم يكن هناك زبائن بحاجة الى تقديم خدمات فتنتفي الحاجة الى فتح فروع اخرى لكن ضمن الاستراتيجيات التي يضعها المصرف يجب ان يكون هناك فقرة تتضمن البحث عن منافذ تسويقية جديدة بما يضمن نمو المصرف وتطوير عملة

اما ما يخص المؤشر الثالث الذي يقيس النمو في عدد العاملين في المصرف فقد لوحظ ان هناك عملية نمو وهذا يعني ان سنة 2014 شهدت زيادة في عدد العاملين وكما ان سنة 2013 ايضا شهدت نسبة

نمو بمقدار 22% وهذا يعني ان المصرف وكما بينا سابقا يسعى الى زيادة الكوادر العاملة في المصرف بما يحقق افضل اداء

اما المؤشر الرابع الخاص بنمو العاملين تحت التدريب فقد كان عدد العاملين الداخلين في دورات تدريبية في السنة الاولى اكبر من السنة الثانية مما ادى الى ان تكون نسبة النمو سالبة وهذا العدد بالنسبة للعاملين تحت التدريب يتبع الدورات المتاحة في البلد فضلا عن حاجة المصرف الى انواع معينة من الدورات لتطوير كوادرها العاملة وبالرغم من ذلك فأن المصرف سعى الى تطوير كوادره العاملة ، وفيما يخص سنة 2015 فقد كانت المؤشرات الثلاث الاولى منخفضة بسبب ان المصرف عمد الى تخفيض عدد العاملين لدية ولم يذكر سبب ذلك . وبالرغم من ان المصرف يدعي انه يسعى الى استقطاب الكوادر المتخصصة لكن الواقع يشير الى غير ذلك ، فقد لوحظ ازدياد عدد العاملين في السنتين الاولى والثانية ما ادى الى ان تكون نسب المؤشرات مرتفعة ، وعلى العكس بالسنة الاخيرة فقد انخفض عدد العاملين ما ادى الى ان تكون النسب منخفضة .

وفيما يخص المؤشر الرابع لسنة 2015 فقد كان مرتفع بالمقارنة مع السنة السابقة بسبب اشتراك عدد اكبر من العاملين في عدد من الدورات وهذا الاجراء صب في صالح المصرف كما بينا .

واما ما يخص اداء **مصرف ايلاف الاسلامي** اذ لم تنمو نسب اداء المؤشر الاول وكانت في انخفاض مستمر وسبب هذا هو الانخفاض الحاد في صافي الارباح المتحقق كما وانه عمد في سنة 2015 الى تخفيض عدد العاملين لدية وهذا تماما ما فعلة المصرف الاخر بالرغم من ادعائهم زيادة الكوادر ، وما يخص المؤشر الثاني فلم يشهد أي نمو لان المصرف لم يفتتح فرعا جديد فهو يمتلك (16) فرع موزعة في محافظات البلد قياسا بعدد فروع المصرف الوطني وهي (6) فروع ، وهذا يعني ان مصرف ايلاف يمتلك حصة سوقية اكبر من المصرف الاخر الا ان مصرف ايلاف لم يتمكن في ضوء عدد الفروع ان يحقق عوائد تنافس المصرف الاخر وهذا مؤشر على ان المصرف لم يستثمر امواله في مجالات مدرة للأرباح ، واما المؤشر الثالث كما بينا ان المصرف في سنة 2013 قلص اعداد العاملين الى (271) بعد ان كان (298) وفي السنة التي بعدها زاد العدد الى (274) في حين ان السنة الاخيرة انخفض العدد الى (228) وهذا خلاف السياسة التي يتبعها المصرف في استقطاب الكوادر المتخصصة ، وما يخص المؤشر الرابع فقد حصلت سنة 2014 على اعلى نمو كون ان عدد العاملين المشاركين في الدورات في نفس السنة كان اكبر قياسا بالسنتين الاخرى وهذا مؤشر ايجابي لصالح المصرف .

بعد اجراء التحليل لجميع مؤشرات الاداء لكلا المصرفين نقوم بتحليل الاداء العام للبطاقة , **فيما يخص المحور الاول (المحور المالي)** فقد حصل المصرف الوطني الاسلامي على مؤشرات نمو افضل من المصرف الاخر وذلك بسبب الارتفاع الناتج في حجم الموجودات وحق الملكية وحجم الايداع والائتمان النقدي أي جانب الاستثمار في الميزانية العامة كان افضل من المصرف الاخر فضلا عن ذلك فقد حقق المصرف الوطني صافي ارباح تصل حوالي الى خمس اضعاف ما حققه مصرف ايلاف الاسلامي بالرغم من ان عدد فروع مصرف ايلاف تعادل ثلاث اضعاف المصرف الاخر مما يؤشر ان المصرف الوطني هو افضل من حيث القدرة على توظيف الاموال وتحقيق الارباح .

اما المحور الثاني والخاص بالزبائن فقد حصل مصرف ايلاف الاسلامي على اداء افضل فيما يخص المؤشر الاول وذلك كون ان الائتمان النقدي لم ينخفض على مدى السنوات الثلاث ، في حين ان جانب الايداع لدى المصرف الوطني الاسلامي كان افضل من المصرف الاخر وعموما فان سنة 2014 لدى كلا المصرفين شهدت انخفاض في جانب الايداع .

اما المحور الثالث والخاص بالعمليات الداخلية فقد حقق مصرف ايلاف الاسلامي على مؤشرات افضل من المصرف الوطني وذلك كون ان حجم الاستثمار لدى مصرف ايلاف كان افضل بكثير من الاخر وهذا مؤشر سلبي على المصرف الوطني، وفيما يخص المؤشر الثاني والرابع فقد حقق المصرف الوطني اداء افضل وذلك لان حجم الائتمان النقدي كان افضل من المصرف الاخر وهذا يعني قدرة المصرف على توظيف امواله بشكل صحيح ، لكن استثماراته لم تكن بالمستوى المطلوب .

اما المحور الرابع والخاص بعمليات النمو والتعلم فقد ظهر ان المؤشر الاول لدى المصرف الوطني افضل من المصرف الاخر وهذا بسبب ان صافي الارباح المتحققة كما بينا سابقا كان اعلى من المصرف الاخر ، في حين ان مصرف ايلاف حقق معدلات افضل في المؤشر الرابع بسبب ارتفاع اعداد العاملين تحت التدريب .

نتائج اختبار فرضية البحث :

(يعد انموذج بطاقة الاداء المتوازن بما يتضمنه من محاور مختلفة ملائم لتقييم الاداء الاستراتيجي للمصارف الاسلامية العراقية بما يضمن لها تحقيق افضل اداء) : من خلال تطبيق انموذج بطاقة الاداء المتوازن على المصرفين الوطني العراقي الاسلامي وإيلاف الاسلامي لغرض تقييم ادائهم خلال المدة (2013-2015) **تبين ان هذا الانموذج متلائم مع طبيعة عمل المصارف الاسلامية** كونها تعمل بصورة مختلفة تماما عن عمل المصارف التقليدية القائمة على اساس عدم التعامل بالفائدة ومن خلال تطبيق المحاور الاربعة الخاصة ببطاقة الاداء تبين ان المحور المالي بما يتضمنه من مؤشرات مالية قد بين نقاط الضعف الموجودة في اداء المصرفين وقد بين ان هناك اداء لمصرف افضل من مصرف اخر وقد حددت البطاقة ان المصرفين قد واجها مشاكل في سنة 2014 مما انعكس بالجانب السلبي على اداء المصرفين ، فقد حصل مصرف ايلاف الاسلامي على مؤشرات نمو افضل من المصرف الاخر في بعض المحاور وحقق المصرف الوطني نمو افضل من المصرف الاخر وفي ضوء ما تقدم يمكن القول ان انموذج البطاقة ساهم في تحديد مواطن الضعف والقوى لدى المصرفين وحدد ايهما افضل في الاداء وبهذا فان **هذا الانموذج يعد ملائم لأداء المصارف الإسلامية العراقية مما يعني قبول فرضية البحث .**

الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

1. ان نموذج بطاقة الاداء المتوازنة بمحاوره الاربعة يسهم في تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المصارف الاسلامية .
2. ثبات جانب الاستثمار تقريبا لدى المصرف الوطني الاسلامي على مدى السنوات الثلاث وانخفاضة في مصرف ايلاف الاسلامي وخصوصا في سنة 2015 فضلا عن تراجع صافي الارباح المتحققة للمصرفين وبالأخص مصرف ايلاف الاسلامي شهد تراجعا حاد في سنة 2015 .
3. حقق المصرف الوطني نسب اداء اعلى في المحور المالي قياسا بالمصرف الاخر نتيجة الفرق الكبير في صافي الارباح المتحققة فضلا عن حجم الموجودات .
4. انخفاض الايداع للمصرفين وبالأخص في سنة 2014 ونموه في سنة 2015 فضلا عن انخفاض جانب الايرادات لكلاهما .
5. وجود تذبذب في مستوى الائتمان النقدي للمصرفين على مدى الثلاث سنوات.
6. ارتفاع انتاجية العاملين بشكل كبير لدى المصرف الوطني الاسلامي مقارنة بالمصرف الاخر فضلا عن انخفاض اعداد العاملين لكلا المصرفين في سنة 2015 .
7. عدم وجود الثقافة الكافية لدى الزبائن بآلية عمل المصارف الاسلامية.

ثانيا: التوصيات

1. العمل على تطبيق انموذج بطاقة الاداء بالنسبة للمصارف الاسلامية العراقية كونه يساهم في تشخيص الاداء المتميز فضلا عن تحديد مواطن الخلل.
2. السعي على تحقيق نمو في حجم الاستثمار من خلال ايجاد القنوات الاستثمارية الملائمة التي من شانها ان تساهم في توظيف موارد المصرفين فضلا عن تحقيق الارباح اذ يشكل جانب الاستثمار للمصارف الإسلامية الدعامة الاساسية للعمل المصرفي كونه يضم المضاربات والمشاركات وهما الركيزة الاساسية لتحقيق الارباح.
3. العمل على ايجاد خدمات مصرفية متلائمة مع اطر الشريعة الاسلامية تساهم في استقطاب الزبائن الجدد مما يسهم في تعظيم صافي الارباح المتحققة بالشكل الذي يحقق مصلحة المساهمين .
4. العمل على زيادة جانب الايداع كونه الركيزة الثانية لموارد التمويل للمصارف الإسلامية وهذا الاجراء يحقق مزيدا من الثقة من قبل جمهور الزبائن اتجاه المصرف والعمل على توظيف هذه الاموال في المجالات الاستثمارية المختلفة وعلى المصرف مراجعة سياسته الخاصة بالتعامل مع الزبائن وبالأخص مع اصحاب الحسابات الجارية.
5. ضرورة المحافظة على مستويات نمو في مجال الائتمان النقدي بما يحقق العوائد الكافية.
6. ضرورة العمل على استقطاب الكوادر المصرفية المتخصصة بالعمل المصرفي فضلا عن اقامة الدورات المختصة التي تنمي قدرات العاملين بما يمكنهم من أداء عملهم المصرفي .
7. اقامة الندوات لتعريف الجمهور بالإعمال المصرفية الاسلامية.

المصادر

1. الججاوي ،طلال محمد علي ، الدفاعي ، مصطفى سلام (2016)،"التقييم المحاسبي للمصارف الاسلامية "، ط 1، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن

2. الخطيب، محمد محمود(2010) " الاداء المالي واثرة على عوائد اسهم الشركات المساهمة"، ط 1،دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن .

3. سمحان ، حسين محمد ، وموسى عمر مبارك (2011) " محاسبة المصارف الاسلامية في ضوء المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الاسلامية "، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .

4. الشمري ، صادق راشد(2008) " اساسيات الصناعات المصرفية الاسلامية انشطتها ، التطلعات المستقبلية "، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

5. العجلوني ،محمد محمود (2010) "البنوك الاسلامية احكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية "، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .

6. عزعزي ، شهاب احمد سعيد (2012) " ادارة البنوك الاسلامية "، ط 1 ، دار النفائس للنشر والتوزيع

7.المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2004) " الادارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية "، ط 1 ، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب ، جدة ، السعودية .

8. المكاوي ، محمد محمود(2009) " اسس التمويل المصرفي بين الخاطرة واساليب السيطرة"، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر .

9. ابراهيم ، سحر طلال (2013) ،" أطار مقترح لتقييم مدى أمكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل الكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،عدد 25

10. أبو شرخ، جمال حسن محمد (2012) ،" مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة ، جامعة غزة ، فلسطين

11. أبو ماضي، كامل أحمد إبراهيم (2015) ،" قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية ادارة الاعمال ، جامعة الجنان ، لبنان .

12. بلاسكة، صالح،" قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ،سطيف.

13. الرفاتي، عادل جواد (2011) ،" مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة (BSC) على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي "، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية التجارة ، جامعة غزة ، فلسطين.

14. الطاهر، قادري محمد، وجعيد البشير(2003) " عموميات حول المصارف الاسلامية بين الواقع والمأمول "، من بحوث الملتقى الدولي الاول حول الاقتصاد الاسلامي ، الواقع .ورهانات المستقبل ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة .

15.عبد الحليم، نادية راضى (2005)، " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، عدد 2.

16.فتيحة، قناوة (2014)،" مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دارسة حالة مؤسسة ليند غاز – ورقلة"، رسالة مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة .

17. كواشي ، مراد (2010) ،" بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقويم أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الانسانية ، عدد 34.

18.المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2009) ،" قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي "، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر.

19.مقدم ، وهيبة (2010) ،" استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول ،المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية،الجزائر

20.هاشم، صبيحة قاسم والعابدي، علي رزاق جياد (2010) ،" أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 12، العدد 1.

21.يحياوي، نعيمة و لردع ، خديجة (2011) ،" بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات دراسة شاملة "، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة .

22.Alasrag, Hussein (2011) " Principals of the Islamic finance focus on project finance", Egypt

23.Banerjee,Arindam(2010) "Islamic investments", 1st ed, Icfai university press,India.

24.Febianto, Irawan(2007) " Risk management in mudharabah and musharakah financing of Islamic 25.banks", faculty of Economics and Muamalat , Islamic science university,Malaysia,.

26.Horngren , Charles .T , harrison jr, walter. , Suzanne oliver M.(2012) , Accounting , 9ed ,prentice – Hall.

27.Kaplan, R.S. and Norton, D.P.(1992)"Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, Sept. Oct.

28.Kaplan, S. Robert,(2005) "A Balanced Scorecard Approach to Measure Customer Profitability", Balanced Scorecard Report, Vol. 7, No. 4, July-August

29.Iqbal,Munawar,& Philip Molyneux (2005) " thirty years of Islamic banking-history, performance and prospects", 1st edition, Palgrave Macmillan, Great Britain.
30.Siddiqi , Muhammad Nejatullah (2000) " Evolution of Islamic banking and insurance as systems rooted in ethics", Abdulaziz university , Jeddah , Saudi Arabia.
31.Usmani ,Muhammad Imran Ashraf(2002) " Islamic banking", 1st edition, printed at ilmi graphics, publisher durul- ishaat urdu bazar ,Karachi,Pakistan.
32 . Kaplan. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Harvard Business Review, 2010, 4.