

استخدام المقارنة المرجعية في تقويم الأداء المصرفي

المدرس المساعد
حسين وليد حسين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

استخدام المقارنة المرجعية في تقييم الأداء المصرفي

المدرس المساعد
حسين وليد حسين
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المقدمة:

يعتبر موضوع تقييم أداء المصارف ذا أهمية عالية في ظل التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي، لأن القوائم المالية لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة عن آلية العمل المصرفي، لذلك بدأت المصارف تبحث عن آليات جديدة لتقويم ادائها، وبالشكل الذي يساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها، ومن أهم أساليب تقويم الأداء هي المقارنة المرجعية لكونها تخدم عملية التخطيط والتقويم والرقابة، وتضع الأسس السليمة للتفكير في رسم الخطط المستقبلية، بالمقارنة مع المصارف الرائدة في القطاع المصرفي (زيود وآخرون، ٢٠٠٥: ١٤٩)، وبناءً على ذلك خصص هذا البحث لغرض التعرف على مدى فاعلية استخدام المقارنة المرجعية في تقويم الاداء المصرفي، ويقع البحث في اربعة مباحث، إذ يقسم المبحث الاول الى فقرتين ركزت الاولى على المنهجية العلمية للبحث، في حين خصصت الثانية لغرض تقديم بعض الجهود الفكرية السابقة ذات العلاقة بعنوان البحث، اما المبحث الثاني فخصص للتعرف على مفهوم المقارنة والمرجعية وتقييم الاداء المصرفية واهم الموضوعات ذات العلاقة بهم، وجاء المبحث الثالث لعرض ومناقشة بيانات البحث، واخيراً خصص المبحث الرابع لتقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أ: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث.

تعتبر عملية تقييم الاداء واحدة من اهم الانشطة التي تقوم بها المصارف، والتي

تساهم الى حد كبير في مساعدتها على تحديد مواطن القوة والضعف في ادائها والوقوف على اهم اسبابها، ولعل اسلوب المقارنة المرجعية له دور مهم في مساعدة المصارف على تحقيق الغرض من تقويم الاداء، وذلك من خلال مقارنة اداء المصارف مع المصارف الرائدة في القطاع التي تعمل فيه، وعلية تكمن مشكلة البحث في اغفال ادور المقارنة المرجعية في تقويم الاداء المصرفي في العديد من المصارف العراقية. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- ١- ما هو مستوى اهتمام العينة المبحوثة بعملية تقويم الاداء؟
- ٢- هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المصارف المبحوثة بأهمية استخدام المقارنة المرجعية في تقييم ادائها؟
- ٣- هل تسهم المقارنة المرجعية في تعزيز عملية تقويم الاداء في المصارف؟

ثانياً: أهمية البحث.

تبرز أهمية البحث من خل الموضوع التي يتناوله كون يحاول دراسة اسلوب المقارنة المرجعية والذي يعد واحد من اهم الاساليب الذي تحاول العديد من المنظمات الاعتماد عليه في تقويم اداء انشطتها وعملياتها المختلفة هذا من ناحية، والتعرف على أهمية تقويم الاداء المصرفي ودوره في الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقوم المصارف بتقديمها الى زبائنها من ناحية اخرى. وبالتالي يحاول هذا البحث تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في هذا المجال.

ثالثاً: اهداف البحث.

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف منها:

- ١- تقديم اضافة نظرية متواضعة للمكتبة العراقية فيما يخص المتغيرات المبحوثة.
- ٢- التعرف على مدى فاعلية الاعتماد على المقارنة المرجعية في تقييم الاداء المصرفي.
- ٣- التعرف على أهمية تقويم الاداء في تشخيص نقاط القوة والضعف في الاداء المصرفي.
- ٤- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز معرفة في المجال المبحوث.

رابعاً: فرضية البحث.

ينطلق البحث الحالي من فرضية رئيسة تنص على ان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الاداء المصرفي يؤدي الى تحديد نقاط القوة والضعف في الاداء.

خامساً: عينه البحث.

تم اختيار عينه البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة والمتمثلة بالمصارف المدرجة ادناه:

١- مصرف بغداد.

٢- مصرف بابل.

سادساً: اساليب جمع البيانات.

تتمثل اساليب جمع البيانات بالاتي:

١- الجانب النظري: تم جمع المعلومات من المصادر العلمية المتخصصة من الكتب ومجلات ودوريات ورسائل جامعية ومصادر أجنبية فضلاً عن استخدام شبكة الإنترنت الدولية.

٢- الجانب التطبيقي: تم الحصول على بيانات البحث من خلال الدليل السنوي لسوق العراق للاوراق المالية لسنة ٢٠٠٨.

٣- اداة تحليل البيانات: تم استخدام برنامج (Excel) في ادخال وتحليل بيانات واطهار النتائج للبحث.

ب: بعض الدراسات السابقة

سيتم في هذه الفقرة عرض بعض الجهود العلمية السابقة التي تمكن الباحث من مراجعتها وكما يأتي:

١- دراسة (بلتاجي، ١٩٩٧)

معايير تقييم أداء المصارف الإسلامية دراسة نظرية تطبيقية.

تمثلت الدراسة بهدف أساسي وهو إيجاد معايير لتقييم أداء المصارف الإسلامية

للتعرف على مدى تحقيق المصارف الإسلامية لأهدافها التي أنشئت من أجلها خلال عقدين من الزمان، وذلك عن طريق استخدام نموذج يحتوي على عدد من المعايير وأدوات القياس وتطبيق ذلك على عينة من المصارف الإسلامية، وقد تبين من الدراسة الميدانية التي قام بها أنه لا توجد أية معايير محاسبية لاستخدامها في تقييم الأداء في المصارف الإسلامية مما حدا بالبنك الإسلامي للتنمية إلى الدعوة لتكوين هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لإيجاد معايير خاصة بالمصارف الإسلامية، وقد صدر عن هذه الهيئة أول معيار وهو معيار العرض والإفصاح العام للمصارف الإسلامية في عام ١٩٩٤م. وقد قسم الباحث - لغاية الدراسة - المصارف الإسلامية إلى مستويات حسب أداءها وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج وتوصيات.

٢- دراسة (التميمي وقدمي، ٢٠٠٣)

تحليل وتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية للفترة (1998 - 2002) عينة مختارة. دراسة مقارنة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المالي لعينة مختارة من البنوك التجارية الأردنية وهي البنوك الاستثمارية الأردنية خلال السنوات (1998 - 2002)، وذلك باستخدام النسب المالية المعتمدة في تقييم الأداء المالي للبنوك، لمعرفة مستوى أدائها مقارنة مع مستوى الأداء المالي للبنوك التجارية الأخرى العاملة في السوق الأردني خلال سنوات الدراسة. ولأغراض تحقيق هدف الدراسة تم استخراج متوسط المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم نشاط البنوك الاستثمارية عينة الدراسة وكفاءة تشغيل رأسمالها ونسب ربحيتها، كما تم استخراج المتوسط للمؤشرات ذاتها (المعيار الصناعي) لأحد عشر بنكاً يمثلون مجتمع الدراسة، ثم تمت المقارنة فيما بين المتوسطين. وقد توصلت الدراسة إلى ضعف إدارة الأموال واستخدامها لدى البنوك الاستثمارية الأردنية، وأتضح ذلك من خلال وجود فائض كبير في كمية النقد الذي تحتفظ به البنوك الاستثمارية سواء على صورة نقد في الصندوق أو لدى البنوك الأخرى، كما أظهرت الدراسة انخفاض في معدل العائد على رأس المال المدفوع للبنوك. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن الأخذ بها لمواجهة انخفاض العوائد التي حققتها البنوك عينة الدراسة خلال السنوات التي تم بحثها.

٣- دراسة (اسماعيل، ٢٠٠٧)

فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح

هدف البحث الى التعريف بفاعلية المقارنة المرجعية في تقييم اداء الوحدات الاقتصادية ومدى إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح. اجري البحث لعينة من الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح في المعهد التقني العمارة والمعهد التقني في النجف. بني البحث على فرضية مفادها (فاعلية اسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقييم وتطوير اداء الوحدة الاقتصادية غير الهادفة للربح). استخدم الباحث الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل في الجانب العملي. خرج البحث بجملة توصيات ومقترحات منها ضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد أسلوب من اساليب التحسين والتطوير المستمر من خلال القيام ببعض الاجراءات الضرورية في اعادة الهيكلية والتنظيم وتكليف رابطات لتطوير وقياس مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتسهيل تطبيق المقارنة المرجعية.

٤- دراسة (ابو غنيم والرماحي، ٢٠٠٩).

أهمية وضع استراتيجيات لتطبيق نظام الجودة للأنشطة اللاصفية في جامعة الكوفة وفق اسلوبي المقارنة المرجعية واعادة هندسة وتنظيم الاجراءات

الغرض من هذا البحث إيجاد إستراتيجية لتطبيق نظام الجودة في المجال الرياضي في الجامعات العراقية ومنها جامعة الكوفة وفق أسلوب المقارنة المرجعية الداخلية والذي يعتمد على مقارنة الأداء مع أداء آخر وكذلك أسلوب إعادة هندسة أو تنظيم الإجراءات والذي يعتمد على إعادة التفكير في سير الإجراءات التقليدية المتبعة بالمؤسسة، لما لهذا القطاع من أهمية في مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات والتي تعنى بالنشاطات اللاصفية ومنها المجال الرياضي والفني، خاصة وان بعض فقرات المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية الصادر عن اتحاد الجامعات العربية ركزت على بعض الجوانب التي تدخل ضمن نطاق النشاطات اللاصفية كالرياضية منها والفنية والثقافية وغيرها مما يتطلب منا تركيز الضوء عليها والعمل على إيجاد استراتيجية عمل للنهوض بها كون الجودة في عمل المؤسسة ينظر له كوحدة واحدة باختلاف مجالات أدائها.

وتتجلى مشكلة البحث في ان هناك تباين في مستوى البرامج وتقديم الخدمات للمستخدمين من الأنشطة اللاصفية وبالتالي يؤثر بشكل سلبي على هذه الشريحة شريحة المستخدمين، لذ تكمن المشكلة في محاولة أيجاد استراتيجيه واضحة المعالم لتطوير هذا القطاع للوصول به الى وفق أسلوب المقارنة المرجعية (الداخلية) وكذلك إعادة هندسة أو تنظيم الإجراءات لتحديد نقاط القوة والضعف في محالات البرامج المقدمة وخاصة الرياضة منها. ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث هي ان هناك تباين في مستوى الأداء داخل المؤسسة باختلاف الكليات في البرامج اللاصفية المقدمة. ووجود النشاطات اللاصفية الرياضية في بعض الكليات وقتها أو انعدامها في الاخرى. وهناك قصور في مستوى النشاطات اللاصفية المقدمة للمستخدمين في المؤسسة. وعليه اوصى بإعادة النظر في مستوى البرامج المقدمة في الكليات وفق ما متوفر فيها من إمكانيات مادية وبشرية لتساعد على الارتقاء بالنشاطات اللاصفية للوصول الى الجودة في تقديمها بالمؤسسة، وضرورة اعتماد المقارنة المرجعية المحلية والدولية في البرامج المقدمة بعد إعادة هندسة الإجراءات داخليا.

وقد استفادة الباحث من الدراسات السابقة في تحديد الاهداف المتواخاة من بحثه الحالي، فضلاً عن التعرف على اهم الادوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات. كما استفادة الباحث من هذه الدراسات في تعزيز الجانب النظري للبحث وبناء البداية الصحيح للبحث.

المبحث الثاني

المقارنة المرجعية

خصص هذا المبحث لغرض التعرف على مفهوم المقارنة المرجعية وعملية تقييم اداء المصارف واهم الموضوعات المتعلقة بها وكما في الفقرات الآتية:

أ: المقارنة المرجعية

أولاً: مفهوم المقارنة المرجعية ومزاياها.

اشتق مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmarking) من عملية المسح الأرضي حيث توضع علامة على قطعة من صخرة تستخدم كنقطة مرجعية، وقد أطلق اليابانيون على المقارنة المرجعية مصطلح (dantotsu) تعني السعي نحو الأفضل وهي تجسد جوهر المقارنة

المرجعية، وهي عملية ايجابية واستباقية لتغيير العمليات لتحقيق الأداء المتفوق. إن للمقارنة المرجعية دلالات تاريخية قديمة، عندما سافر الصناعي الأمريكي (Francis Lowell) في مطلع القرن التاسع عشر إلى بريطانيا ودرس الأساليب الصناعية في شركات النسيج والتي كانت الأفضل في العالم ولاحظ إن المصانع البريطانية تستعمل معدات ذات تقنية عالية، لذلك في عام 1814م قام ببناء مصنع وظف فيه اغلب الأساليب المتبعة في المصانع البريطانية ليحدث تغييراً مبتكراً وعرف هذا المصنع لاحقاً بمصانع (Massachusetts)، كما إن تطوير خط التجميع (Assembly Line) من قبل (Henry Ford) بوصفه اسلوباً صناعياً متميزاً عام 1913م يُعد مثالاً تطبيقياً آخر من خلال زيارة محطة ذبح الأبقار في شيكاغو، إذ ركز على مرور تلك الأبقار وهي معلقة بكلايب متحركة من محطة إلى أخرى. ويعود الفضل إلى اليابانيين الذين هم أول من اوجد مفهوم المقارنة المرجعية (Benchmarking) من خلال ممارساتهم بإرسال مديرين لزيارة الشركات الاخرى من اجل تحسين فهمهم لممارسات الأعمال الجيدة (ابراهيم، ٢٠١١: ١٨). ويذكر (Evans) أن المقارنة المرجعية هي "بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في القطاع الذي تعمل فيه". وهو مدخل استراتيجي يستند الى التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة. ويدخل (الخطيب، ٢٠٠٢) عنصر التغيير بوصفه العنصر المرادف لتطبيق المقارنة المرجعية ويعرفها على أنها "أداة أدارية تتطلب قبول الادارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المنظمة مع نظيراتها في أكثر المنظمات نجاحاً بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الاداء" (سلمان، ٢٠٠٧: ٣٢). وتعد المقارنة المرجعية من أثن التقنيات الإدارية في عالم اليوم لما تحفقه من مزايا إذا تم استعمالها بشكل صحيح وهذه المزايا هي (محمد، ٢٠١٣: ٢٠-٢١)، (سعد، ٢٠١٢: ١٩٥-١٩٦):

١- تعد المقارنة المرجعية من أكثر التقنيات التي تستعملها الوحدة الاقتصادية لتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لغرض تقليصها أو حذفها إن أمكن فضلاً عن السعي للتحسين المستمر.

٢- البحث عن أفكار وإجراءات جديدة يمكن أن تتبناها الوحدة الاقتصادية.

- ٣- تساهم المقارنة المرجعية بتخفيض التكاليف من خلال توفير كثير من الوقت والموارد نتيجة لتجنب الوقوع في أخطاء الوحدات الاقتصادية الأخرى، بمعنى تجنب تصميم أو ابتكار أسلوب أو منتج ما قد ثبت فشله أو عدم كفايته من واقع تجارب الوحدات الأخرى.
- ٤- تساعد المقارنة المرجعية في إرضاء رغبات الزبائن من حيث النوعية، التكلفة، المنتج، والخدمة من خلال وضع معايير وأهداف جديدة.
- ٥- تساعد الوحدة الاقتصادية في تحسين الميزة التنافسية من خلال تحفيز التحسين المستمر من اجل الحفاظ على أداء عالمي وزيادة المعايير التنافسية.
- ٦- إن منافع المقارنة المرجعية لا تقتصر على التحليل لخدمات الدعم الداخلية، إذ إنها يمكن أن تكون ذات قيمة لمقارنة الانجازات الأخرى للوحدة الاقتصادية المتعلقة بالمنافسين والممارسات الأفضل في العالم .
- ٧- تساعد الوحدة الاقتصادية في معرفة مواطن قوتها وضعفها وموطن قوة وضعف الوحدات القيادية الأخرى، ودمج الإجراءات الأفضل في العمليات التشغيلية للوحدة الاقتصادية.
- ٨- إنها تساهم بشكل فاعل في بناء الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من خلال التحسين المستمر والمتسارع.
- ٩- تعزيز إمكانية زيادة الإنتاجية لدى الوحدة الاقتصادية من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وكفوء من المرة الأولى.
- ١٠- تؤدي الى توفير مناخ ملائم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف اقسام الوحدة الاقتصادية وتعزيز رغبتهم على تبني التغيير.
- ١١- تضمن تخصيص الموارد بدقة اكبر واستخدام افضل.
- ١٢- المساعدة في توجيه الانظار نحو العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم والاولوية في التنفيذ.
- ١٣- تخلق المقارنة المرجعية الخارجية مقاييس اداء تنافسية خارجية تؤدي الى زيادة

كفاية وفاعلية مقاييس الاداء الداخلية وتجعلها اكثر تنافسية.

١٤- تقود الى الانفتاح على التطبيقات الخارجية المبتكرة من خلال البحث عن اساليب الابداع لتحسين مستوى الاداء الحالي.

ثانياً: المبادئ الأخلاقية للمقارنة المرجعية.

هناك مجموعة من المبادئ الأخلاقية التي يجب الالتزام بها عند إجراء عملية المقارنة وهي (ابراهيم، ٢٠١١: ٢٨-٢٩):

١- مبدأ الشرعية: ويراد به تحاشي أي عمل قد يعد من قبيل السرقة لمجهودات الآخرين، أو معرفة أسرار لا يرغب صاحبها في كشفها، أو استخدام المعلومات للآخرين بالآخرين، والابتعاد عن التصرفات التي تحمل الشك أو الرجوع إلى مستشار قانوني عند الشك فيها.

٢- مبدأ الثقة: لا تنقل المعلومات التي تم الحصول عليها من الشريك المزود إلى طرف آخر ثالث إلا بموافقة الشريك.

٣- مبدأ التبادل: الاستعداد لتزويد الشريك بالمعلومات والمقدار نفسه إذا كان يرغب ذلك، وان يوضح له هذا الاستعداد منذ اللقاء الأول.

٤- مبدأ الاستخدام: لا يجوز استخدام المعلومات المتحصل عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق لنفسك، بل ينحصر استخدامها في تحسين العمليات.

٥- مبدأ الاتصال: يتم الحصول على معلومات المقارنة من خلال المديرين المسؤولين، والابتعاد عن الاتصال بالوحدة أو القسم الذي تزمع المقارنة معه.

٦- مبدأ الاتصال من طرف ثالث: لا يصح الإفصاح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك أو طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

٧- مبدأ التجسس: لا يجوز استخدام الوسائل التقنية للتنصت أو التجسس على طرف آخر بغرض الاستفادة من بعض أوجه نشاطه.

٨- مبدأ الرشوة: كما لا يجوز محاولة رشوة بعض الأفراد للحصول على المعلومات الخاصة بمؤسساتهم لاسيما تلك التي لا ترغب المؤسسة في الإعلان عنها.

٩- مبدأ الانتحال: لا يجوز سرقة أفكار الآخرين وتناجهم والاستفادة منها دون الإشارة إلى مصدرها الحقيقي.

١٠- مبدأ الكيد: لا يجوز تعظيم أخطاء وعيوب الآخرين أفراداً أو مؤسسات والمبالغة في الإساءة إليها، فيما يخص منتجاتهم الفكرية أو العملية بقصد إعلاء شأن منتجاتي الخاصة أو منتجات المؤسسة التي اعمل لحسابها.

ثالثاً: أنواع المقارنة المرجعية.

المقارنة المرجعية يمكن أن تكون داخلية أو خارجية، أذ تركز الأولى على قطاع الاعمال الذي تعمل فيه الشركة، بينما تهتم الاخرى بمقارنات مختلفة مع المنافسين أو الصناعات المماثلة ومع الافضل وتأسيسا على ما تقدم صنفت أنواع المقارنة المرجعية الشائعة في المؤسسات الصناعية والخدمية بما يأتي (سلمان، ٢٠٠٧: ٣٣٤)

١- المقارنة المرجعية الداخلية: تتضمن الاعتماد على الوحدات أو الفروع ذات الاداء المتميز داخل المنظمة وعددها أساس لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الاخرى، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها فروع عدة أو مصانع فيتم مقارنة أداء احد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.

٢- المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن اجراء المقارنة المرجعية مع منظمات أخرى رائدة تعمل في مجال عمل المنظمة نفسه أو مجال آخر. وتشمل:

♦ المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على اساس المقارنة المباشرة مع الافضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الاداء وعيه تسمى المقارنة المرجعية في الاداء.

♦ المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضاً المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق أو الموارد البشرية أو الإنتاج...) أو عملية معينة (تدريب عاملين أو أساليب التخزين...) بمثلاتها في المنظمات الاخرى. وقد تتم المقارنة المرجعية مع منظمات تعمل في المجال نفسه أو في مجالات أخرى. على سبيل مثال يتم مقارنة استقبال المرضى في أحد المستشفيات مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة.

رابعاً: تجارب المقارنة المرجعية.

وهنا نستعرض اهم التجارب الرائدة للمقارنة المرجعية التي طبقتها وحدات اقتصادية ذات شهرة عالمية ومنها (محمد، ٢٠١١: ٢١-٢٣):

١- تجربة شركة (Xerox): تعد شركة (Xerox) الرائدة في وضع خطوات تطبيق تقنية المقارنة المرجعية، إذ استعملت المقارنة المرجعية في بادئ الأمر في مجال الصناعة وانتقلت تطبيقات هذه التقنية إلى الولايات المتحدة الأمريكية من قبل شركة (Rank Xerox) إذ تعد شركة (Xerox) المتخصصة بصناعة أجهزة الاستنساخ، ففي عام (1979) لاحظت الشركة أن الوحدات الاقتصادية المنافسة تقدم منتجات مماثلة لمنتجاتها وبأسعار أدنى وقد شرعت منذ ذلك الحين بتطبيق نظام شامل للمقارنة المرجعية من خلال التعرف على اداء منافسيها والعمل على تطبيق أفضل ما لديهم من عمليات وممارسات وقد شملت المقارنة المرجعية جميع أنشطة الشركة.

٢- تجربة شركة (General Electric): تعد شركة (General Electric) للأجهزة الكهربائية المنزلية من الشركات التي تتمتع بشهرة عالمية واسعة، تم تكليف (Michael Frazier) مدير التطوير في الشركة بتحديد الشركات التي يمكن أن تتخذها شركة (General Electric) كشركاء لإجراء المقارنة المرجعية التي من خلالها يمكن للشركة أن تطور عملياتها وأدائها، وقد شكل (Frazier) فريق من عشرة أعضاء أنهمك لمدة سنة كاملة في دراسة وجمع المعلومات عن تسع شركات مرشحة من بينها: (Ford Motor Company, Hewlett-Packard, Chappereil Steel). لقد كان الفريق يبحث عن أجوبة للسؤال (ما هو سر نجاحكم؟) وفي التقرير الذي قدمه.

٣- تجربة (Digital Equipment Corporation): بدأت شركة المعدات الرقمية جهودها في تطبيق المقارنة المرجعية خلال الثمانينات من القرن الماضي، وتمكنت من خلال ذلك تحقيق شهرة عالمية في مجال عملها في إنتاج الأجهزة والمعدات الخاصة بالإيداع والتحويل الإلكتروني للأموال والودائع. وجدت الشركة قبل بدء التطبيق أن المصاريف والكلف لديها مرتفعة بالمقارنة مع الشركات المماثلة العاملة في نفس القطاع بنسبة تتراوح بين (٣٠-٤٠٪).

٤- تجربة شركة (Motorola): تعتبر شركة (Motorola) وهي شركة متخصصة في صناعة الإلكترونيات وأجهزة الاتصالات من الشركات الرائدة في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في بداية الثمانينيات. حددت شركة (Motorola) هدفاً طموحاً لتطوير منتجاتها بمقدار عشرة أضعاف المستوى الحالي، على أن يتم إنجاز هذا الهدف خلال السنوات الخمس القادمة. اعتمدت شركة (Motorola) المقارنة المرجعية الداخلية، وتمكنت من تحقيق هدفها خلال ثلاث سنوات فقط، بعد ذلك بدأت (Motorola) تنظر إلى الخارج، لقد شكلت فريق عمل لتطبيق المقارنة المرجعية الخارجية مؤلف من (٢٤) عضواً، وخلال أول زيارة للشركات اليابانية اكتشف الفريق أن التطور الذي حصل في (Motorola) بمقدار عشرة أضعاف، لا بد من أن يتم تطويره بمقدار ضعفين أو ثلاثة أضعاف لغرض الوصول إلى مستوى أداء مماثل لما وصل إليه المنافسون اليابانيون.

ب: تقويم أداء المصارف.

أولاً: مفهوم تقويم أداء المصارف وأهميته.

يكتنف تحديد مفهوم دقيق لعملية تقويم الاداء صعوبة واضحة بسبب تعدد المفاهيم التي يمكن تناوله من خلالها، اذ عرفت عملية تقويم الاداء بانها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الاداء في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً. وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها هي عملية تقييم منظمة ومستمرة لانجاز العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل (آل مراد، ٢٠٠٥: ٢٧). فمن وجهة نظر (DeNisi & Griffin, 2001) أن تقويم الأداء هو جزء من إدارة الأداء، وعلى الغالب فإن تقييم الأداء في كثير من المنظمات يركز على العناصر السلبية في أداء ومن دون المحاولة إلى التعرف على ايجابيات أدائه (الطائي، ٢٠٠٧: ٣٥). وعرفت أنها عملية من شأنها اتاحة الفرصة للترقية والحصول على تقديرات ومكافئات عادلة والبروز فيما لو اتبع نظام تقويم عادل ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم. ويرى (Pinnington & Edwards, 2000) تقويم اداء بانه النهج المستخدم من قبل المنظمات للعمل على تحقيق الاستراتيجية بشكل متناسق عن طريق التحفيز الرسمي وغير الرسمي والتقييم ومكافئة الأداء (احمد، ٢٠٠٧: ٦٣). وتنبع أهمية تقويم أداء المصارف من أهمية المهمات التي تقع على عاتقهم في تحقيق

أهدافها واهداف المجتمع التي ينتمون إليها من جهة، ومن المدى الذي يتمكنون بموجبه من القيام بتنفيذ خطط وبرامج تحقيق تلك الأهداف من جهة أخرى. وعلى الرغم من أنهم يمثلون أحد المتغيرات التي تحدد كفاءة عموم نظام المصارف، إلا أنهم يعدون أيضاً المتغير الأساس، بل ويحملون من الناحية العملية عبء النهوض بمهمات المصرف من خلال نشاطاتهم وفعاليتهم ومستويات أدائهم. أما (النعمي، ٢٠٠٦) فيرى إن تقييم أداء يحقق الشعور بالمسؤولية المهنية لدى أعضاء المصارف، ويزيد من الاهتمام بإعداد الميزانيات القادرة على تطوير ادائه. كما إن المصارف تقوم بتقييم ادائها بغية التأكد من أن جميع مهامها منفذ بالشكل الذي يتوافق مع اهدافها، وإن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو إي مشكلة في ادائها. فضلاً عن ذلك يمكن أن يكشف هذا التقييم جوانب النقص في سياسات المصرف وأنظمتها وقد يترتب على ذلك إعادة النظر في هذه الأمور واكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم الأداء (كرو، ٢٠٠٧: ٧٦).

ثانياً: اغراض تقييم جودة اداء التدريسيين.

الهدف الأساسي لتقييم الأداء يتجسد في تطوير الأداء وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلد وللوصول إلى هذا الهدف لابد من تحقيق عدد من الأهداف النوعية المتعلقة أساساً بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنهم من حسن أدائهم لمهامهم، ولتتم تحقيق الهدف الأساسي لتقييم الأداء وأهدافه الفرعية المكملة له يجب أن يتميز بعدد من الخصائص أهمها: شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي كافة، ارتباط تقييم الأداء بالوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيمية والتخطيطية، وضرورة تمتع هذه الأهداف بالواقعية والموضوعية، والقدرة العالية للقائمين عليها بتحقيق نتائج ايجابية، كذلك الأمر تمتع هذه العملية بالمرونة والقدرة على التطور الدائم لتتماشى مع التطورات والتغيرات الحاصلة في البنية الاقتصادية عموماً والنشاط المصرفي خصوصاً (زيود واخرون، ٢٠٠٥: ١٦٤). وقد قسم (Noe, et. al, 1996) اغراض نظام تقييم الاداء الى ثلاثة اغراض وهي (احمد، ٢٠٠٧: ٦٦-٦٧):

١- الغرض الاستراتيجي: أولاً وقبل كل شيء فان نظام تقييم الأداء يجب ان يربط

انشطة العاملين مع أهداف المنظمة. وإحدى الطرائق الأساسية التي تطبقها الاستراتيجيات عن طريق تعريف النتائج والسلوكيات والى حد ما سمات العاملين التي هي ضرورية لتنفيذ تلك الاستراتيجية ومن ثم تطوير أنظمة القياس والتغذية العكسية التي ستعظم المدى الذي يقدم فيه الأفراد السمات ومزجها بالسلوكيات ومن ثم الوصول إلى النتائج ولكي يتحقق الهدف الاستراتيجي فإن النظام يجب ان يكون مرنا، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات والنتائج والسلوكيات وسمات الأفراد يجب ان يتغير النظام.

٢- الغرض الإداري: تستخدم المنظمات معلومات تقويم الأداء في الكثير من القرارات الادارية وهي إدارة الرواتب والترقيات والاحتفاظ بالعاملين والتسريح وغيرها من القرارات لما لها من أهمية ذلك ان العديد من المدراء يشكلون مصدر المعلومات ينظرون إلى عملية تقويم الأداء بوصفها اسلوبا ضروريا فقط ومفروضة عليهم للقيام بها لتسهيل متطلبات عملهم، ويشعرون بعدم الراحة تجاه تقويم الآخرين وابلغهم بهذه التقييمات إلى الأفراد انفسهم. وبذلك فان معلومات تقويم الأداء تصبح غير ذات جدوى نسبيا.

٣- الغرض التطويري: ان الهدف الثالث من تقويم الأداء هو تطوير الاداء العام وذلك عن طريق عملية التغذية العكسية التي تعالج الضعف في الاداء.

ثالثاً: خطوات تقويم اداء المصارف.

تعد عملية تقويم اداء المصارف عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على اساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بنية تحقيق الاهداف التي تنشدها، ويمكن ان نتعرف على تلك المراحل من خلال الخطوات الآتية (الخشاب، ٣٧: ٢٠٠٥- ٣٨):

١- تحديد متطلبات التقييم واهدافه: في هذه الخطوة تقوم ادارة المصارف بتحديد النتائج والانجازات المراد تقييمها.

٢- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: على الرغم من وجود اكثر من طريقة واحدة لتقييم اداء المصارف الا ان اختيار الطريقة المناسبة امر جدير بالاهتمام لان الطريقة

المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين المصارف.

٣- تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقييم الاداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم، لان أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الاداء العام للمصرف.

٤- مناقشة طرائق التقييم: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب ان يناقش الرئيس مع المرءوسين الطريقة المستخدمة في التقييم واهدافها وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على المستقبل.

٥- مناقشة نتائج التقييم: ما زال الكثير من المديرين يتردد في مناقشة نتائج التقييم، وهذا شيء يجب أن لا يحدث، لأنه يجب على جميع الاطراف ذات العلاقة التعرف على نتائج التقييم ومناقشتها بشكل دقيق.

٦- اتخاذ القرارات الادارية: بعد معرفة نتائج التقييم تأخذ الادارة مجموعة من القرارات.

٧- وضع خطط تطوير الاداء مستقبلا: وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لاتصل فيها نتائج العملية مع ما خطط لها مسبقاً.

رابعاً: مشكلات تقييم الأداء وسبل التغلب عليها.

هناك العديد من المشكلات التي تعوق عملية تقييم أداء المصارف والتي يمكن ايجازها بالاتي (البلتاجي، ٢٠٠٥: ٨):

١- عدم جود هيئة مختصة بتقييم الأداء: تبين من نتائج الدراسة انه لا يوجد في الواقع العملي بالسوق المصرفي جهة تختص بتقييم أداء وسائل الاستثمار في الصناعة المصرفية.

٢- عدم وجود معايير للتقييم متفق عليها: تبين من نتائج الدراسة أنه لا يوجد في الصناعة المصرفية معايير متفق عليها يمكن الاستناد إليها في تقييم أداء وسائل الاستثمار.

٣- عدم توافر البيانات: تبين من نتائج الدراسة عدم توافر البيانات والمعلومات عن وسائل الاستثمار المستخدمة بالسوق المصرفي، والتي يمكن من خلالها إعداد مؤشرات قياسية للصناعة المصرفية.

ويمكن التغلب على تلك المعوقات في حالة تضافر الجهود المبذولة من المؤسسات الدولية المسئولة عن المصارف مثل هيئة المعايير والمجلس العام للمصارف ومجلس الخدمات المالية في إصدار معايير لتقويم أداء الصناعة المصرفية، مع توفير بيانات ومعلومات تمكن من إعداد مؤشرات قياسية للصناعة المصرفية وتقويم أدائها بصفة عامة ووسائل الاستثمار بصفة خاصة.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

تم التطرق في المبحث الثاني الى ان المقارنة المرجعية تعد اساساً للتحسين المستمر، وان النجاح في اختيار الوحدات الاقتصادية التي لديها ما يستحق المقارنة يعد من اهم عوامل نجاح تطبيق المقارنة المرجعية. وبقدر تعلق الامر بتقويم اداء المصارف فقد قام الباحث باعتماد المقارنة المرجعية الخارجية. وبعد الاطلاع على ارقام عدد من المحاور المعتمدة في تقييم الاداء المالي. فقد تم اختيار مصرف بغداد لمقارنة مبالغه مع مصرف بابل وذلك لكون مصرف بغداد من المصارف الرائدة في العراق، ويمكن تحديد نتائج المقارنة المرجعية بين مصرف بغداد ومصرف بابل من خلال الجدول الاتية، وتم احتساب نسبة النمو من خلال المعادلة (١):

السنة الحالية - السنة السابقة

$$\text{نسبة النمو} = \frac{\text{السنة الحالية} - \text{السنة السابقة}}{\text{السنة السابقة}} \times 100\% \text{ (١)}$$

السنة السابقة

أولاً: الموجودات المتداولة.

جدول (١) الموجودات المتداولة لمصرفي بغداد وبابل

ت	اسم المصرف	٢٠٠٦	٢٠٠٧	نسبة النمو
١	مصرف بغداد	٣٢٦٨١٠١٧٥	٣٥٢٦٩٧٠٠٩	٠.٠٨
٢	مصرف بابل	٧٢٤١١٦٠٣	٧٨٨١٥١٠٧	٠.٠٩

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات دليل الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة ٢٠٠٨.

يتبين من الجدول (١) ان الموجودات المتداولة في مصرف بغداد كانت (٣٢٦٨١٠١٧٥) لسنة ٢٠٠٦ بينما كانت في مصرف بابل (٧٢٤١١٦٠٣) لنفس السنة، وقد ارتفعت قيمة الموجودات المتداولة في كلا المصرفين إذ بلغ (٣٥٢٦٩٧٠٠٩) في مصرف بغداد لسنة ٢٠٠٧ و(٧٨٨١٥١٠٧) لمصرف بابل لسنة ٢٠٠٧، وعلى الرغم من ان قيمة الموجودات المتداولة

لمصرف بغداد كانت اعلى من قيمتها في مصرف بابل، الا ان مصرف بابل قد حقق نسبة نمو في الموجودات المتداولة اعلى من مصرف ببغداد إذ بلغ (٠.٠٨) بينما نسبة النمو في مصرف ببغداد للموجودات المتداولة (٠.٠٧). وهذه نتائج تشير الى ان مصرف بابل يركز على الاستثمار في الموجودات المتداولة بنسبة اعلى من مصرف بغداد.

ثانياً: الموجودات الثابتة.

جدول (٢) الموجودات الثابتة لمصرفي بغداد وبابل

ت	اسم المصرف	٢٠٠٦	٢٠٠٧	نسبة النمو
١	مصرف بغداد	٤٣٩٩٤٠٩	١١٠٢٧٥٧٨	١.٥
٢	مصرف بابل	٢٤١٧٨١٩	٣٦٤٠٦٥١	٠.٥

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات دليل الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة ٢٠٠٨.

نلاحظ من الجدول (٢) ان الموجودات الثابتة في مصرف بغداد كانت (٤٣٩٩٤٠٦) لسنة ٢٠٠٦ بينما كانت في مصرف بابل (٢٤١٧٨١٩) لنفس السنة، وقد ارتفعت قيمة الموجودات الثابتة في كلا المصرفين إذ بلغ (١١٠٢٧٥٧٨) في مصرف ببغداد لسنة ٢٠٠٧ و(٣٦٤٠٦٥١) مصرف بابل لسنة ٢٠٠٧، وبالإضافة الى ان قيمة الموجودات الثابتة لمصرف ببغداد كانت اعلى من قيمتها في مصرف بابل، فانه ايضاً حقق نسبة نمو في الموجودات الثابتة اعلى من مصرف بابل إذ بلغ (١.٥) بينما نسبة النمو في مصرف بابل للموجودات الثابتة (٠.٥). ويتبين من نتائج تحليل الجدولين (١) و(٢) بان مصرف ببغداد يركز على الاستثمار في الموجودات الثابتة على عكس مصرف بابل الذي يركز على الاستثمار في الموجودات المتداولة.

ثالثاً: المطلوبات المتداولة.

جدول (٣) المطلوبات المتداولة لمصرفي بغداد وبابل

ت	اسم المصرف	٢٠٠٦	٢٠٠٧	نسبة النمو
١	مصرف ببغداد	٢٧١٧٢٠٣٢٩	٢٨٧٦١٧٥٨٤	٠.٠٦
٢	مصرف بابل	٣٩٢٠٠٠٣٥	٤٧١٣٤٤١٠	٠.٢

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات دليل الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة ٢٠٠٨.

يتضح من الجدول (٣) ان المطلوبات المتداولة في مصرف ببغداد كانت (٢٧١٧٢٠٣٢٩) لسنة ٢٠٠٦ بينما كانت في مصرف بابل (٣٩٢٠٠٠٣٥) لنفس السنة، وقد ارتفعت قيمة المطلوبات المتداولة في كلا المصرفين إذ بلغ (٢٨٧٦١٧٥٨٤) في مصرف ببغداد لسنة ٢٠٠٧ و(٤٧١٣٤٤١٠) مصرف بابل لسنة ٢٠٠٧، وعلى الرغم من ان قيمة المطلوبات المتداولة

لمصرف بغداد كانت اعلى من قيمتها في مصرف بابل، الا ان مصرف بابل قد حقق نسبة نمو في المطلوبات المتداولة اعلى من مصرف ببغداد إذ بلغ (٠.٢) بينما نسبة النمو في مصرف بغداد للمطلوبات المتداولة (٠.٠٦). وهذه النتائج تشير وبدلاله واضحة بان مصرف بابل يعتمد على المطلوبات المتداولة في تمويل أنشطته المختلفة بنسبة اعلى من مصرف بغداد.

رابعاً: المطلوبات الطويلة الأجل.

جدول (٤) المطلوبات طويلة الاجل لمصرفي بغداد وبابل

ت	اسم المصرف	٢٠٠٦	٢٠٠٧	نسبة النمو
١	مصرف بغداد	٢٠٧٦٤٤٣٦	١٨٩١١٠٩٩	-٠.٠٨
٢	مصرف بابل	١٨٥٤٠٩٢	٥٨٩٤٠٩	-٠.٧

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات دليل الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة ٢٠٠٨.

يتبين من الجدول (٤) ان المطلوبات طويلة الاجل في مصرف بغداد كانت (٢٠٧٦٤٤٣٦) لسنة ٢٠٠٦ بينما كانت في مصرف بابل (١٨٥٤٠٩٢) لنفس السنة، وقد انخفضت قيمة المطلوبات طويلة الاجل في كلا المصرفين إذ بلغ (١٨٩١١٠٩٩) في مصرف بغداد لسنة ٢٠٠٧ و(٨٥٩٤٠٩) مصرف بابل لسنة ٢٠٠٧، وبالإضافة الى ان قيمة الموجودات الثابتة لمصرف بغداد كانت اعلى من قيمتها في مصرف بابل، فانه ايضاً حقق نسبة نمو في الموجودات الثابتة اعلى من مصرف بابل إذ بلغ (١.٥) بينما نسبة النمو في مصرف بابل للموجودات الثابتة (٠.٥). ويتبين من نتائج تحليل الجدولين (١) و(٢) بان مصرف بغداد يركز على الاستثمار في الموجودات الثابتة على عكس مصرف بابل الذي يركز على الاستثمار في الموجودات المتداولة.

خامساً: صافي الربح السنوي.

جدول (٥) صافي الربح السنوي لمصرفي بغداد وبابل

ت	اسم المصرف	٢٠٠٦	٢٠٠٧	نسبة النمو
١	مصرف بغداد	٨٤٠٨٦٤٨	١٩٧٥٣٥٦٧	١.٣
٢	مصرف بابل	٣٠٣٥٧٠٤	٤٠١١٠٣٥	٠.٣

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى بيانات دليل الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لسنة ٢٠٠٨.

يتبين من الجدول (٥) ان صافي الربح السنوي في مصرف بغداد كانت (٨٤٠٨٦٤٨) لسنة ٢٠٠٦ بينما كانت في مصرف بابل (٣٠٣٥٧٠٤) لنفس السنة، وقد ارتفعت قيمة صافي الربح

السنوي في كلا المصرفين إذ بلغ (١٩٧٥٣٥٦٧) في مصرف بغداد لسنة ٢٠٠٧ و(٤٠١١٠٣٥) مصرف بابل لسنة ٢٠٠٧، وبالإضافة إلى ان صافي الربح السنوي لمصرف بغداد كانت اعلى من قيمتها في مصرف بابل، فانه ايضاً حقق نسبة نمو في صافي الربح السنوي اعلى من مصرف بابل إذ بلغ (١٠٣) بينما نسبة النمو في مصرف بابل لصافي الربح السنوي (٠.٣).

وفي ضوء النتائج التي تم توصل اليها البحث فان هناك مبرراً لقبول الفرضية الرئيسة التي انطلق منها البحث والتي نصت على: "ان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الاداء المصرفي يؤدي الى تحديد نقاط القوة والضعف في الاداء".

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

- ١- تقييم أداء المصرف باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية يساعد على يحدد مواطن القوة والضعف في السياسات المالية المتبعة وفي النظام المحاسبي، ويضع الركيزة الأساسية للتخطيط المستقبلي القائم على تحسين نوعية الخدمات المصرفية.
- ٢- مؤشرات التحليل المالي أداة مثالية لتحديد نسبة الأرباح ونسبة السيولة المالية التي حققها المصرف.
- ٣- تتباين مستويات اعتماد المنظمات على التمويل الخارجي في تمويل مشاريعها المختلفة وذلك حسب سياسات وخطط المنظمة.
- ٤- ان مصرف بغداد يركز على الاستثمار في الموجودات الثابتة على عكس مصرف بابل الذي يركز على الاستثمار في الموجودات المتداولة.
- ٥- تسهم المقارنة المرجعية عند اعتمادها في تقييم الاداء المصرفي في تشكيل نقطة البداية في الكشف عن حقيقة النشاط، لإمكانية رسم الخطط المستقبلية التي تسهم في تفادي الوقوع في المشاكل والأخطار الحاصلة سابقاً.
- ٦- ان مصادر التمويل طويل الاجل هي اقل ربحية من مصادر التمويل الاخرى وبشكل خاص مصادر التمويل قصيرة الاجل.

ثانياً: التوصيات.

- ١- بضرورة قيام المصارف بمقارنة ادائها مع المصارف الرائدة في القطاع للوقوف على نقاط القوة والضعف في ادائها وبالتالي العمل على تعزيز الاولى ومعالجة الثانية.
- ٢- ضرورة اعتماد المصارف على تقديم خدماتها على التكنولوجيا المتقدمة ، وشبكة الاتصالات، لكونه الأكثر سرعة ودقة ومصداقية.
- ٣- ضرورة قيام المنظمة بدراسة ايجابيات وسلبيات مصادر التمويل المتاحة لديها واختيار الانسب لها والذي تتفق مع امكانياتها واهدافها.
- ٤- ضرورة زيادة الاهتمام بدراسة اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر على مقدار الارباح التي تحصل عليها المنظمة وبالتالي محاولة تكييف تلك العوامل بما يتناسب مع سياسة المنظمة.
- ٥- الاستفادة من البيانات التاريخية والتجارب السابقة في اتخاذ القرارات المختلفة والمتعلقة بكيفية تمويل أنشطة المنظمة المختلفة.
- ٦- الاعتماد على الخبراء وذوي الخبرة في مجال التمويل في تحديد مزيج التمويل المناسبة الذي تعتمد عليه المنظمة.
- ٧- الاستفادة من الدراسة والبحوث العملية وبالشكل خاصة في الدول المتقدمة في اتخاذ قرارات التمويل المناسبة لدى المنظمة.

المستخلص:

الغرض من هذا البحث هو التعرف على مدى امكانية اعتماد المقارنة المرجعية في تقييم اداء المصارف، اذ تساعد المقارنة المرجعية في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتمت بها المصرف بالمقارنة مع نقاط القوة والضعف لدى المصارف الرائدة في القطاع المصرفي، تم الحصول على بيانات البحث من خلال الدليل السنوي لسوق العراقي للأوراق المالية فقد تم اختيار بيانات كل مصرف بغداد ومصرف بابل ولمدة سنتين، وتم اعتماد المعايير التالية في المقارنة بين اداء المصرفيين: "الموجودات المتداولة، والموجودات الثابتة، والمطلوبات المتداولة، والمطلوبات طويلة الاجل، وصافي الربح السنوي"، وبعد مناقشة نتائج التحليل

أكدت معظمها على وقد أكدت معظم النتائج على صحة الفرضية التي انطلق منها البحث، وعليه أوصى الباحث بضرورة قيام المصارف بمقارنة ادائها مع المصارف الرائدة في القطاع للوقوف على نقاط القوة والضعف في ادائها وبالتالي العمل على تعزيز الاولى ومعالجة الثانية.

قائمة المصادر والمراجع

- ١- إبراهيم، لؤي إسماعيل (٢٠١١) تقييم أداء سلسلة التجهيز بإعتماد المقارنة المرجعية: دراسة مقارنة في مستشفى الفلوجة ومستشفى الجنابي، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية -بغداد، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.
- ٢- أبوغني، محمد ناجي شاكر والرماحي، سهير عبد الكريم حبيب (٢٠٠٩) اهمية وضع استراتيجية لتطبيق نظام الجودة للأنشطة اللاصفية في جامعة الكوفة وفق اسلوبي المقارنة المرجعية واعادة هندسة او تنظيم الاجراءات، بحث مقدم إلى المؤتمر الأول لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي والمقام في جامعة الكوفة.
- ٣- التميمي، إياد فاضل و قدومي، ثائر عدنان (٢٠٠٣) تحليل وتقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية للفترة (١٩٩٨ - ٢٠٠٢): عينة مختارة- دراسة مقارنة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ٤- أحمد، زياد طارق خليل (٢٠٠٧) الأنماط السلوكية للمدراء وأثرها في معايير قياس أداء العاملين: دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.
- ٥- اسماعيل، مجيل دواي (٢٠٠٧) فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح.
- ٦- الحشاب، حسان ثابت جاسم محمد (٢٠٠٥) أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
- ٧- آل مراد، نوال يونس محمد (٢٠٠٥) نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها: تحليل واقع ومودج مقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية "دراسة حالة"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
- ٨- بلتاجي، محمد (١٩٩٧) معايير تقييم أداء المصارف الإسلامية دراسة نظرية تطبيقية.

٩- البلتاجي، محمد (٢٠٠٥) نحو بناء نموذج محاسبي لتقويم وسائل الاستثمار في البنوك الإسلامية: المراجعة، المضاربة، المشاركة، الندوة الدولية نحو ترشيد مسيرة البنوك الإسلامية، دولة الإمارات العربية المتحدة.

١٠- الجبوري، ميسر ابراهيم احمد والنعيمي، احمد هاني محمد (٢٠٠٩) بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية: انموذج مقترح في التعليم العالي، مجلة تنمية الراقدين، العدد ٩٥، المجلد ٣١.

١١- زيود، لطيف والامين، ماهر والمهندس، منيرة (٢٠٠٥) تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي: دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) العدد (٤).

١٢- سعد، سلمى منصور (٢٠١٢) دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لاقسام المحاسبة بالجامعات العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد عشرون.

١٣- سلمان، سعدون محسن (٢٠٠٧) تصميم نظام محوسب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية: دراسة ميدانية في شركات العامة لسمنت (العراقية، الشمالية، الجنوبية)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

١٤- الطائي، يسرى غازي حسن (٢٠٠٧) دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة أداء العاملين: دراسة في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

١٥- عبد الله، علي خلف (٢٠٠٨) التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الاداء والكشف عن الانحرافات، اطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

١٦- كرو، فراس رحيم يونس (٢٠٠٧) أثر نظام معلومات الموارد البشرية في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

١٧- محمد، سعاد جاسم (٢٠١١) المقارنة المرجعية في ظل تقنية التكلفة المستهدفة بالتطبيق في شركة صناعات الأصباغ الحديثة وشركة مصانع الأصباغ الوطنية (ناشونال)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.