



The extent of using the Scorecard Balancein evaluating performance in Iraqi commercial banks

(An applied research in Gulf Commercial Bank)

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية

(بحث تطبيقي في مصرف الخليج التجاري)

*م.م. حسين علي حساب

Abstract: This research included a statement of the extent of benefit from the possibility of applying the Balanced Scorecard dimensions in evaluating the performance of organizations in general, and commercial banks in particular, which contributes to strengthening the competitive position and the extent of its preservation in light of the emerging changes in the contemporary business environment. A sample from a commercial bank was selected to conduct the research and for the period from 2009-2013 to evaluate the bank's performance using the Balanced Scorecard dimensions (Financial Perspective, Customer perspective, processes Perspectival, learning and growth Perspective), and The research came to the conclusion that the application of the Balanced Scorecard is more appropriate. To conduct a comprehensive evaluation of the organization's performance, which gives a comprehensive and balanced view to evaluate its performance; By linking the financial performance with the non-financial performance and completing them together to evaluate the bank's performance, whether current or future, and by improving the dimensions of learning, growth and internal processes,

With the improvement of the dimensions of learning and growth Perspective, processes Perspectival, and Customer perspective, the level of financial performance develops, meaning that there is a relationship between these dimensions and the dimension of financial performance.

المستخلص

تضمن هذا البحث بيان مدى الإفادة من إمكانية تطبيق أبعاد بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المنظمات بشكل عام, والمصارف التجارية بشكل خاص مما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي ومدى الحفاظ عليه في ظل المتغيرات المستجدة في بيئة الاعمال المعاصرة. تم اختيار عينة من إحدى المصارف التجارية لأجراء البحث وللمدة الممتدة من عام ٢٠٠٩ - ٢٠١٣م الى تقييم اداء المصرف باستخدام ابعاد بطاقة الاداء المتوازن (المالي, رضا العميل, العمليات التشغيلية الداخلية, التعلم والنمو), وقد توصل الى نتيجة وهي أن تطبيق البطاقة تكون أكثر ملاءمة لأجراء التقييم الشامل لأداء المنظمة والتي تعطي نظرة شاملة ومتوازنة لتقييم أداءه؛ وذلك بربط الأداء المالي مع الأداء غير المالي واستكمالهما معاً لتقييم الأداء المصرف سواء أكان الحالي أو المستقبلي, وبتحسين أبعاد التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعميل يتطور مستوى الأداء المالي أي إن هناك علاقة بين هذه الأبعاد وبعد الأداء المالي.

المقدمة

إن عملية تقييم الأداء من الخطوات الرئيسة للمنظمات للمدى الذي وصلت إليه في تحقيق أهدافها المخططة, كما تعد عنصراً مهماً من عناصر الرقابة واتخاذ القرارات ولما توفر لها من ميزة تنافسية, وإن أساليب تقييم الأداء التقليدية التي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة, وهنا يأتي إبراز أهمية استخدام تقنية بطاقة الاداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تقييم الأداء؛ لاعتمادها على المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية.

وتعد المصارف احد أهم القطاعات في الاقتصاد القومي إذ تلعب دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية فهي الاساس في النظام الاقتصادي الحديث, وقد ساهمت التطورات في ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة عملها, إذ تدرج ظهورها من خلال تطور العمليات المصرفية وفقاً لحاجة كل عصر إلى أن أخذت

شكلها وتكوينها الحالي وبذلك أصبح إلزاماً عليها أن تكيف نظامها المحاسبي مع التكنولوجيا السائدة في العصر الحالي.

الأمر الذي تطلب تقييم واقع أدائها لتوجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل والضعف ونقص الكفاءة، وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي بما يضمن لها البقاء والنمو، ولعدم قدرة النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ونتيجة لذلك بدأ التركيز على تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي تركز على مجموعة من المقاييس المالية فضلاً عن المقاييس غير المالية التي بالإمكان أن توفر انذاراً بوجود قصور معينة في الأداء المالي والتي تكون أكثر ملاءمة لأجراء التقييم الأداء للمنظمة سواء أكان الحالي أو المستقبلي.

منهجية البحث

مشكلة البحث

تعد مقاييس الأداء التقليدية غير مناسبة وغير كافية لتحديد مدى سلامة الأداء وغير فاعلة في توجيه الإدارة إلى مواطن الخلل والضعف وفي تحسين الوضع التنافسي بما يضمن البقاء والنمو، ويعود ذلك لإدخال تقييم الأداء في كل من الأجل القصير والأجل الطويل للخطط الاستراتيجية، نتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى المقاييس غير المالية بجانب المقاييس المالية للقيام بعملية تقييم الأداء، مما دعا إلى الاتجاه نحو تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن لدراسة الأهداف المخططة خلال فترة زمنية معينة. من هنا تتركز مشكلة البحث التي تتمثل في مدى تقييم أداء المصارف التجارية وأمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بما تحتويه من مقاييس ومؤشرات في تقييم الأداء بأبعادها الأساسية.

أهمية البحث

يعد موضوع تقييم الأداء أحد أهم الموضوعات التي حظيت بأهتمام الباحثين في الفكر المحاسبي والإداري لأنه جوهر الرقابة الإدارية المستمرة فضلاً عن كونه ركيزة اتخاذ القرارات الرشيدة، وتتجسد أهمية البحث لاستكشاف مدى أسهام الأساليب الإدارية على تقييم أداء (المالي وغير المالي) في المنظمات من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد من أحدث هذه الأساليب التي أثبتت فاعليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل عام والمصارف بشكل خاص التي تحت على المزيد من البحث والدراسة.

وتكمن أهمية البحث من خلال التقليل من الجوانب السلبية التي تشهدها بيئة المال والأعمال وخاصة في ظل التطور الصناعي والتقدم التكنولوجي في العالم الحديث التي تعاني فيه المصارف التجارية في مجال التطور التكنولوجي بسبب الظروف التي واجهت البلاد.

هدف البحث

يهدف البحث إلى:

- ✓ تقييم أداء المنظمات ومقارنة أدائها لما لها من أثر في بناء القرارات الاستراتيجية (التخطيطية والرقابية).
- ✓ إبراز أهمية استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.
- ✓ تقييم أداء المنظمات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي مؤشرات وصور واضحة عن أدائها.
- ✓ دراسة واقع أداء المصارف (مصرف الخليج التجاري محل الدراسة).

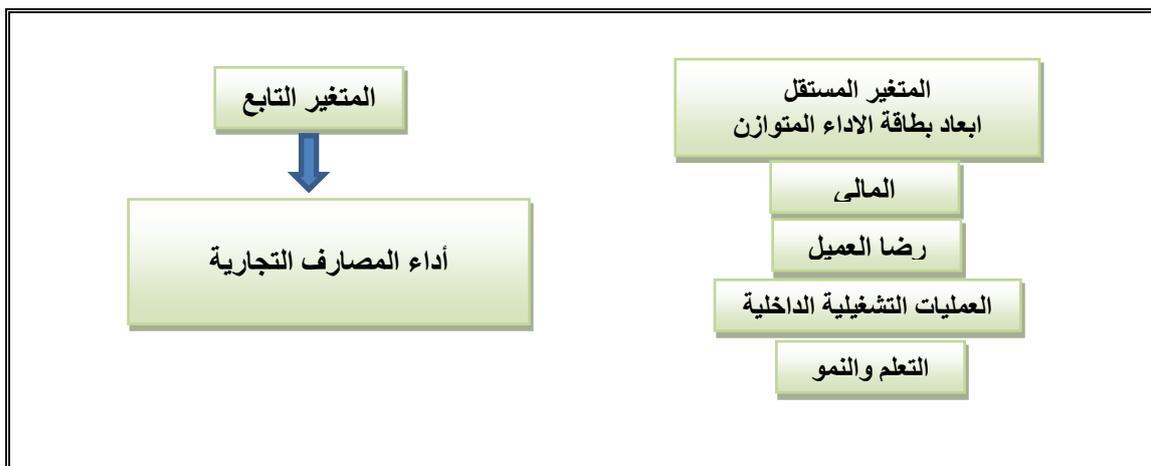
فروض البحث

يسعى هذه البحث إلى التحقق من الفرض الرئيس مفاده أن لا توجد فروقات في تقييم الأداء للمصارف التجارية وبين استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن) ويتفرع إلى مجموعة من الفروض الفرعية:

- ✓ لا توجد علاقة معنوية بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد المالي.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد رضا العميل.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد العمليات التشغيلية الداخلية.
- ✓ لا توجد علاقة معنوية بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد التعلم والنمو.

متغيرات البحث

في ضوء مشكلة البحث وتحقيقاً لأهدافها تمثلت بالشكل الآتي:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

حدود البحث

تتضمن حدود البحث الآتي:

- ✓ حدود مكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمصارف التجارية (لمصرف الخليج التجاري).
- ✓ حدود زمانية: تتمثل بالبيانات المالية للسنوات الآتية: (٢٠٠٩, ٢٠١٠, ٢٠١١, ٢٠١٢, ٢٠١٣).

الإطار النظري

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يقصد بالتقييم هو المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية والتي يتم فيها تحديد درجة أو مدى تحقيق الأهداف ومستويات التشغيل أو التنفيذ الفعلي (الشمري, ٢٠١٠: ٣٢), أي هو ما توصلت إليه المنظمة من نتائج خلال نهاية فترة مالية معينة والتي عادةً ما تكون سنة مالية. والأداء هو النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل، والتي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة (العامري & الركابي, ٢٠٠٧: ١٢٤).

أما عملية تقييم الأداء فهي من الاتجاهات الحديثة في الفكر المحاسبي والإداري وأساس جميع المنظمات التي قد تختلف في أنشطتها وأهدافها، ويمكن من خلالها تحديد حجم الانحراف الفعلي والمخطط وبيان نقاط القوة والضعف ومعرفة المؤشرات التي تعكس مستوى هذا الأداء وقد تختلف هذه المؤشرات حسب اختلاف تلك المنظمات (Al_Otoun, et al., 2013, :148).

وأوضح كلا من (سرور & عمر, ٢٠١٣: ١٠٥) تقييم الأداء ما هو إلا عملية تحليل ودراسة مدى تحقق المنظمة لأهدافها بفاعلية وكفاءة من خلال الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة وبما يمكنها من التكيف والبقاء والنمو في البيئة المحيطة بها، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي (الحالي) مع أداء المستهدف (داخلي أو خارجي) من أجل الوقوف على الانحرافات ومسبباتها والتعرف على المسؤولين عنها واقتراح الحلول والمعالجات المناسبة ومتابعة تطبيقها والعمل على تلافي هذه المسببات في المستقبل.

وعرف العبيدي تقييم الأداء بأنه مدى نجاح المنظمات في استخدام الموارد المتاحة لها الاستخدام الأمثل لغرض تحقيق الأهداف المخططة وبالتالي حصر الانحرافات وبيان أسبابها والمسؤول عنها ومعالجتها (العبيدي, ٢٠٠٩: ١٣).

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يذكر (الشمري, ٢٠١٠: ٣٤), (جواد, ٢٠١١: ١٣) أهمية تقييم الأداء التي تكمن بالآتي:

- ١- يوفر مجموعة من المقاييس التي يمكن استخدامها في الحكم على كفاءة التنفيذ، التي تساعد على الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية والتي تحتاج الى دعم وتطوير.

- ٢- استخدام التخصيص الأمثل للموارد المتاحة وبشكل أفضل لتحقيق المنافع.
- ٣- يعمل على تزويد الأجهزة الرقابية بالمعلومات التي يقدمها للتحقق من قيام المنظمة بعملها بشكل فاعل وكفوء ومنسجم مع خططها التي وضعت مسبقاً من أجل اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.
- ٤- إظهار مسؤولية كل من الإدارات والأقسام في المنظمة عن مواقع الضعف والخلل في أنشطتها عن طريق تحديد الإنجاز الفعلي، وتحفيز التنافس بين الوحدات المماثلة لها لغرض رفع مستوى الأداء.
- ٥- مراقبة مدى المواءمة والانسجام ما بين أهداف المنظمة واستراتيجيات تنفيذها، ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة التنافسية المحيطة بها.
- ٦- توضيح بيان مدى مساهمة المنظمة والوحدات في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من معدل الانتاج وبأقل تكلفة، وبالتالي فإن هذا يؤدي الى التخلص من عوامل الهدر والضياع وبالنتيجة إلى خفض الاسعار وعلى زيادة القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- ومما سبق يتضح أهمية تقييم الأداء يساعد المنظمات منها المصارف التجارية في وضع استراتيجيات تجارية (المساهمين، العملاء، الخدمة، التسوق) ملائمة لطبيعة عملها والسوق التي تنتمي وبما يعزز موقفها التنافسي، كما يساعد تقييم الأداء متخذ القرار على اتخاذ القرارات السليمة والفعالة للموارد المتاحة له، والكشف عن مستوى الأداء الفعلي ومدى التطور الذي حقق المصرف من خلال مقارنة مواطن القوة والضعف في أداءها وتحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير.

ثالثاً: مقاييس الأداء

يعد قياس الأداء ضمان على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها بما يعزز موقفها التنافسي، وعملية وضع مقاييس ومؤشرات الأداء من العمليات المعقدة التي تحتاج الى دقة متناهية بعدما يتم تحديد الأسس اللازمة لاختيار تلك المؤشرات، كما تختلف هذه المقاييس وبحسب طبيعة نشاطها وأهدافها للمنظمات، وعلى المنظمات المختلفة اختيار مقاييس الأداء المناسبة لإداء أنشطتها من خلال ربط هذه المقاييس بأهدافها الاستراتيجية، وكلما كان وضع المقاييس موجزاً وأكثر شمولاً كلما كانت هنالك احتمالية أكبر بأنها ستوفر رقابة أكثر (حمودي&محمد، ٢٠١١: ١٢١).

ومن أهم المقاييس التي يركز عليها تقييم الأداء (علاوي، ٢٠١٥: ١٤١):

- ◆ مقياس الكفاءة: هو قدرة المنظمة على استخدام الموارد البشرية والمادية لإنجاز الأداء المطلوب.
- ◆ مقياس الفاعلية: هو مستوى الإدارة في تحقيق الأهداف التي حددت لها.
- ◆ مقاييس المسؤولية الاجتماعية: يقصد بها المقاييس المتعلقة بين المجتمع والبيئة في تعاملها مع أصحاب المصلحة والمساهمين والعملاء في الأسواق.
- ◆ المقاييس المالية: التي يعتمد احتسابها على تحليل باستخدام المؤشرات والنسب البيانات والمعلومات المالية المحاسبية للمنظمات.

ثالثاً: خطوات تحليل لتقييم الأداء

مقاييس تقييم الأداء تهدف الى محاولة الوقوف على حقيقة وواقع الأداء, من خلال مجموعة الخطوات والإجراءات لتحديد ما يجب قياسه والوسيلة الملائمة لقياسه (المؤشرات الملائمة لتقييم الأداء) بهدف تحديد ورقابة وتحسين أداء المنظمة, ويقاس الأداء الفعلي بالمخرجات من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية والتي تقوم بها تلك المنظمة خلال فترة زمنية محددة والتي تختلف من منظمة الى أخرى وبحسب طبيعة نشاطها وأهدافها (إبراهيم, ٢٠١١: ٤٥).

ووضع كلاً من (العامري&الركابي, ٢٠٠٧: ١١٣) مخطط مراحل يجب توفرها عند إجراء التحليل:

<p>(٣) التقييم</p> <ul style="list-style-type: none">■ مقارنة نتائج التحليل المالي مع المعايير المناسبة.■ تحليل المؤشرات التي تم التوصل اليها لمعرفة اتجاهها.■ كتابة الاستنتاجات والتوصيات.	<p>(٢) الحساب والتفسير</p> <ul style="list-style-type: none">■ تحديد أساليب التحليل أو ادواته المناسبة للوصول الى أفضل النتائج.■ تشغيل البيانات بالاعتماد على الادوات المستخدمة.	<p>(١) التهيئة</p> <ul style="list-style-type: none">■ تحديد الغاية أو الهدف من التحليل.■ جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل.
---	---	--

مخطط (١) مراحل التحليل (العامري&الركابي, ٢٠٠٧)

وهناك نوعان من التحليل يستخدمان عند المقارنة وهما: (احمد&حنظل, ٢٠١٢: ٢٥٢)

- التحليل المقارن: يضمن مقارنة النسب لعدد من المنظمات المختلفة وفي وقت محدد من السنة.
- تحليل السلسلة الزمنية: يقوم هذا النوع من التحليل على تقييم الأداء المنظمة نفسها على مر الوقت بالمقارنة بين الأداء الحالي مع الأداء الماضي للتحديد فيما إذا كان تتطور حسب ما كان مخطط له أم لا.

رابعاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

أصبح من المعروف بأن تقييم الأداء التقليدي التي تُركز على المقاييس المالية فقط تعتبر غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة, فقد وضع كلٌّ من (Kaplan&Norton, 1992) نموذج جديد تدعى بطاقة الأداء المتوازن أحد مداخل قياس وتقييم الأداء كمفهوم جديد للإدارة الاستراتيجية.

تعددت التعريفات التي تخص بطاقة الأداء المتوازن, ومن بين تلك التعريفات التي تنص على أن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة مقاييس مالية و مقاييس غير المالية هدفها تقديم وتزويد الإدارة العليا برؤية وصورة شاملة وواضحة عن أداء المنظمة (Kaplan & Norton , 1992:71).

وأوضح (Horngren, et al., 2009: 860) بأنها تترجم بطاقة الأداء المتوازن رسالة المنظمة واستراتيجيتها الى مجموعة من مقاييس الأداء والتي تقدم الإطار العملي لتنفيذ الاستراتيجية وهي لا تركز

فقط على تحقيق الأهداف المالية بل هي أيضاً تركز على الأهداف غير المالية، والتي ينبغي على المنظمة تحقيقها، وان تحقيق أهدافها غير المالية سينعكس على تحقيق أهدافها المالية. وقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب والتقنيات الحديثة في المحاسبة الإدارية والتي تركز على الاستخدام الأفضل للموارد وتقديم الخدمات ذات القيمة من وجهة نظر العميل (الكعبي & عمران, ٢٠١١: ٤٠).

أما (العامري & الغالبي, ٢٠٠٣: ١٤١) فيعرفانها ضمن إطار نظام رقابي باعتباره نظام تطبيقي شامل ومتكامل وعملي لكونه مركزاً على قياس الأداء وحدة الأعمال الاستراتيجية، بينما يرى (علي الحسن, ٢٠٠٩: ١٤) بطاقة الأداء المتوازن تمثل نقطة تتوقف عندها إدارة المنظمة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها النابعة من استراتيجيتها، ومدى ارضائها للعميل والعاملين، وعلاقتها مع المجهزين، ومستوى النمو والتطور الذي وصلت إليه مقارنة بمقاييس الفترة السابقة أو بتطور ونمو المنظمات المنافسة من خلال مقاييس البطاقة المالية وغير المالية.

خامساً: مزايا تقنية بطاقة الأداء المتوازن

- يتميز مقياس الأداء المتوازن مجموعة من السمات والتي بينها (زغلول, ٢٠١٠: ١٠١) وهي:
١. تقوم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة أبعاد أساسية وهي يفند كل بُعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى خمس مكونات راسية هي: (الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية).
 ٢. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً.
 ٣. يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل بُعد مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية المنظمة.
 ٤. يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة.
- وأضاف (إبراهيم, ٢٠١٣: ٣٥٧) تعود على المنظمات في تحسين مقياس الأداء المتوازن الأنظمة التقليدية للرقابة بإدخال الحقائق غير المالية، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة، كما تقدم تقنية الأداء المتوازن العديد من التوازنات (الموازنة بين الأهداف الطويلة وقصيرة الأمد، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية)، ومن إدارة متطلبات ذات العلاقة (المساهمين، العميل، العمليات التشغيلية الداخلية، وتحفيز العاملين على اساس الأداء).

سادساً: الدوافع تبني بطاقة الأداء المتوازن

- انتشرت بطاقة القياس المتوازن بصورة واسعة في السنوات الأخيرة, وذلك لعدة دوافع منها:
١. تتضمن البطاقة مؤثرات داخلية تمثل (ترجمة الرؤيا إلى أهداف خاصة قابلة للقياس، الالويات للعمليات وتخصيص الموارد، نقل وإيصال الاستراتيجية), ومؤثرات خارجية تمثل (زيادة التنافس، زيادة العملاء وزيادة حاجاتهم، تغيير هيكلية الأسواق).
 ٢. أثبتت البحوث تقصير نظم المقاييس التقليدية المالية, وظهرت الحاجة إلى مقاييس أوسع وأدق للإسراع في عملية اكتساب الخبرات والتعلم وتواجدهت الرغبة لتغيير أساليب التخطيط للإعمال والإنتاج.
 ٣. تعد بطاقة الأداء المتوازن تقنية للمحاسبة الإدارية يساعد الوحدات الاقتصادية على ترجمة استراتيجيتها إلى أنشطة وأهداف مفهومة للعاملين، ومن ثم الى عمليات يومية هي مهمة كل فرد حسب العمل المكلف بإنجازه.
 ٤. كان الدافع من التطبيق هو عدم إهمالها المداخل الجديدة لإدارة الوحدات، كإدارة الجودة الشاملة والتي ظهرت في نهاية الثمانينات والتي أضافت عنصراً فعالاً جديداً للبطاقة، بإدخاله أبعاد الأداء غير المالي، التي تمثل دوراً أساسياً في التخطيط طويل الأجل (علي الحسن, ٢٠٠٩: ١٤).

سابعاً: انتقادات والقصور عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

- وهناك مجموعة من الانتقادات والقصور للبطاقة من أهمها (Horngren, et al., 2009: 870):
- أ. عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة دقيقة، والاعتماد على مجرد افتراضات عند تطبيقها.
 - ب. عدم إمكانية على إحداث التحسينات عبر كل المقاييس في جميع الأوقات.
 - ج. لا تعتمد فقط على المقاييس الموضوعية وإنما أيضاً المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب التوازن الإدارة بينهما مقابل الحذر وتحري الدقة.
 - د. الاهتمام بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين أدائهم، وقد يقلل ذلك من الأهمية واهتمام المديرين للمقاييس المالية.
 - هـ. أن كثرة المقاييس والبيانات غير المنظمة قد تسبب غموضاً وارتباكاً لدى الأفراد قد يجذب الاهتمام بعيداً عن المقاييس المهمة أو تتعارض مع المقاييس الأخرى.
 - و. ارتفاع تكلفة التطبيق وتنوع البيانات المطلوبة مثل الأنفاق على تكنولوجيا المعلومات والبحوث التطوير والجهد المبذول في تحليلها واستخلاص نتائجها.

ثامناً: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

البُعد الأول (المالي): يؤدي البُعد المالي دوراً مزدوجاً في تحديد الأداء المالي للمنظمة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم ربحية المنظمة, كما تختلف المؤشرات المالية من منظمة إلى أخرى (Jiang&Liu, ٤٦٧)

(93: 2014), ويحتوي هذا البعد أهداف مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، لقياس تلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة.

يتضح مما سبق بأن البعد المالي من أهم أبعاد البطاقة الأداء المتوازن لأنها تتضمن مؤشرات مالية تساهم في رفع كفاءة المنظمة وتحسن من ربحية.

البعد الثاني (رضا العملاء): تحتاج المنظمة إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها كونهم هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، ويتضمن هذا البعد الأهداف ذات الصلة مع العملاء وارضاء المستفيدين من المنظمة، والتي تضم مجموعة مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، الحصة السوقية للقطاعات المستهدفة، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالعملاء، القدرة على اجتذاب العميل، وربحية العميل، ويرتبط أيضاً بعلاقات العميل مثل: الوقت، الجودة، الأداء، وتحسين الخدمة، كما أنها تفي باحتياجات العملاء من خلال تقديم منتجات جديدة، هذا البعد يساعد على تغطية أوجه القصور في المنظمات التي لا تقيس هذه الأهداف (Al-Otoum, et al., 2013: 153).

يتضح مما سبق أن هذا البعد هو علاقة المنظمة مع العملاء حيث يعكس ذلك من خلال رضا العميل والقدرة على اجتذاب العملاء وعلى تقديم قيمة إلى العملاء يؤدي إلى تحسين متطلبات العملاء والحصول على عملاء جدد من خلال الوقت والجودة والأداء وتحسين الخدمة.

البعد الثالث (العمليات التشغيلية الداخلية): يركز هذا البعد على العمليات التشغيلية الداخلي من خلال قياس فعالية عمليات الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، التي تضيف للبعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، وتضيف أيضاً للبعد المالي عن طريق زيادة قيمة المساهمة (Horngren, et al., 2009: 863)، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضاً من الأنظمة المهمة (استقبال العملاء، مدى حل المشكلات...)، وتتكون عمليات الداخلية مجموعة من العمليات فرعية وهي: (Zizlavsky, 2014: 213)

➤ عملية الابتكار: تمثل في تطوير المنظمة احتياجات العملاء وبناء على النتائج التي تنظمها البحث والتطوير للمنتجات الجديدة التي تلبية هذه الاحتياجات.

➤ العملية التشغيلية: ضمان إنتاج وتوريد المنتجات والخدمات للعملاء.

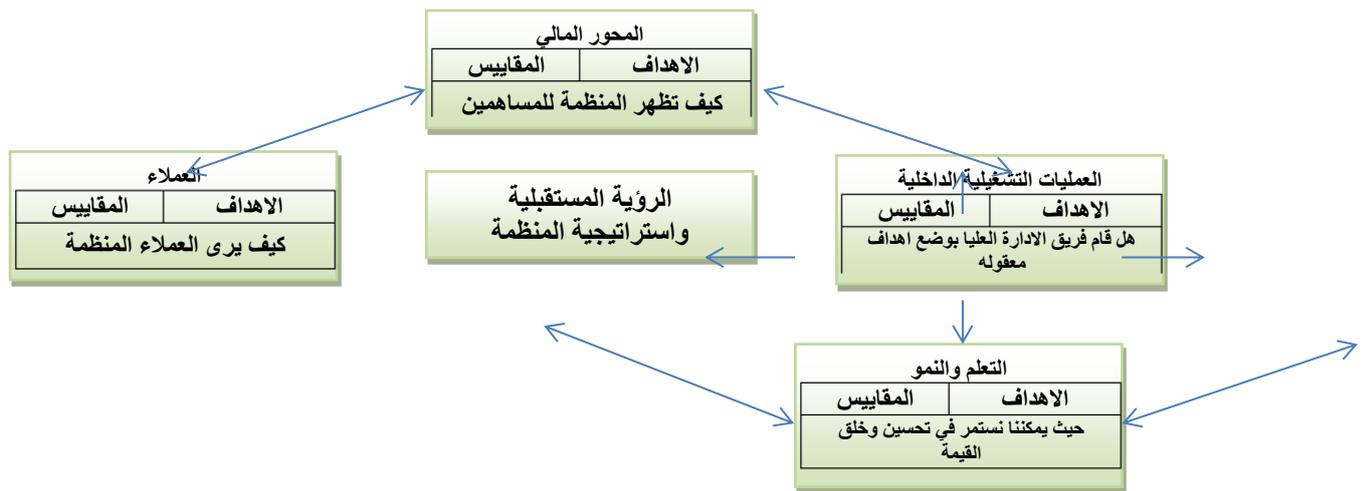
➤ خدمات ما بعد البيع: يمكن أن تمثل ميزة في المنافسة التجارية وعلى سبيل المثال خدمات سريعة من أنظمة متطورة ومكلفة أو برامج تدريبية تدعم الاستخدام الفعال لهذه المنتجات.

يتضح مما سبق أن مدى كفاءة العمليات الداخلية المتعلقة بالمنظمة باستخدام الأجهزة والبرمجيات وتحسين العمليات في ابتكار والتطوير والأبداع في المنظمة.

البُعد الرابع (التعلم والنمو): يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين (Horngren, et al.,2009: 863)، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات : قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم و تطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، وفعالية أنظمة المعلومات، والتحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية، من خلال تطوير البنية التحتية والقدرات البشرية مع نظرة إلى تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام (ستار, ٢٠١٤ : ٨٢).

ومما سبق يوضح هذا البُعد الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة والتي يرتبط في تطبيق نظم المعلومات والذي يعكس تنمية مهارات العاملين.

توصف بطاقة الأداء على انها نظام اتصال وتوصيل ونظام معلومات وتعلم وليست نظام رقابة تقليدي، والتأكيد على علاقات السبب والنتيجة في بناء البطاقة ويقدم للمنظمة تفكيراً متحرراً، أي إنها تحقق التعاون والتكامل بين أنشطة وفعاليات اقسام وفروع المنظمة المختلفة وبهذا تتحقق مقولة ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته (Kaplan&Norton, 1996: 15) وشكل (٢) يوضح ذلك.



شكل (٢) مخطط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

يتضح مما سبق أن مقياس بطاقة الأداء المتوازن أحد المداخل المهمة لتقييم الأداء وتضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، كما تعد ذات أهمية بالغة وضرورية في المصارف فهي تمكن في توجيه ومراقبة نشاطها، وتحديد الأهداف وإظهارها المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الاستراتيجية لمعرفة واقع الأداء الذي تمارسه وتحسينه وتدعيم استراتيجياتها المختلفة.

الإطار العملي

أولاً: نبذة عن مصرف الخليج التجاري:

تأسس مصرف الخليج التجاري كشركة مساهمة خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م.ش/٧٠٠٢ المؤرخة في ١٩٩٩/١٠/٢٠ الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وفق قانون الشركات رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ المعدل برأسمال مقداره ٦٠٠ مليون دينار مدفوع بالكامل, باشر المصرف ممارسة اعماله عن طريق الفرع الرئيسي بتاريخ ٢٠٠٠/٤/١ بعد حصوله على اجازة ممارسة الصيرفة الصادرة من البنك المركزي رقم ٦٤ لسنة ١٩٧٦ ليمارس المصرف اعمال الصيرفة الشاملة, وتم زيادة رأسماله تباعا الى أن وصل الى ٢٥٠ مليار دينار لغاية سنة ٢٠١٣.

أسباب لاختيار لهذا المصرف: كبر حجم المصرف وتعدد فروع حيث بلغ عدد فروع لغاية سنة ٢٠١٣ (٢٤) فرعاً منتشرة في محافظات العراق كافة, استخدامه تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات المصرفية المتكاملة والإلكترونية الحديثة للعملاء وفي تنفيذ النظام المصرفي الإلكتروني, وتتنحصر الدراسة التطبيقية على بيانات الواقع التطبيقي من سنة ٢٠٠٩ حتى سنة ٢٠١٣ وذلك لاستقرار الاوضاع الاقتصادية خلال هذه الفترة في البلد.

ثانياً: دراسة (مؤشرات الأداء المصرفي الشامل) لمصرف الخليج التجاري

تعبر هذه المؤشرات عن أداء الشامل لمصرف الخليج التجاري، وأن هذه المؤشرات قد ألزمتها البنك المركزي العراقي بالإفصاح عنها حسب قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ والتي تمثلت مؤشر السيولة والتشغيل والرافعة المالية وكفاية راس المال، كما موضح بالجدول أدناه:-

جدول رقم (١) (مؤشرات الأداء المصرفي الشامل)

مؤشر القياس	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
نسبة السيولة					
النقود الى اجمالي الودائع	0.310	0.400	0.450	0.610	0.880
نسب التشغيل					
الاستثمارات الى اجمالي الودائع	0.720	0.580	0.060	0.070	0.160
الائتمان النقدي الى اجمالي الودائع	0.200	0.240	0.400	0.820	0.690
الاستثمارات + الائتمان الى اجمالي الودائع	0.920	0.820	1.000	0.890	0.840
نسبة الرافعة المالية					
اجمالي الودائع/ راس المال + الاحتياطي	3.170	2.990	2.040	1.750	1.370

نسبة تكلفة النشاط

0.042	0.040	0.037	0.060	0.032	مصرف العمليات المصرفية الى اجمالي الودائع
0.550	0.170	0.230	0.300	0.620	مصرف العمليات المصرفية الى الايرادات
نسب الربح					
0.220	0.350	0.120	0.110	0.160	اجمالي الارباح المتحققة الى راس المال المدفوع
0.180	0.280	0.100	0.070	0.140	الارباح الصافية بعد التوزيع الى راس المال المدفوع
كفاية راس المال					
0.780	0.514	0.602	0.491	0.597	كفاية راس المال

من خلال الجدول رقم (١) بالمقارنة مع السنوات يتبين الآتي:

- مؤشر السيولة: يعكس هذا المؤشر مواجهة طلبات سحبيات أصحاب الودائع, يوضح من الجدول أنه أعلى نسبة في سنة ٢٠١٣ بنسبة (٨٨%)، وأدنى نسبة كانت في سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٣١%) وتشير الانخفاض الى ضمن تعليمات البنك المركزي وحدود النسبة المعيارية للسيولة المصرفية التي تطلبها لجان بازل للرقابة المصرفية والبالغ ٣٠%, ويلاحظ هنالك زيادة من سنة الى لإخرى بصورة تصاعدية في المصرف يعكس ضعف في الأداء المالي نتيجة التباطؤ في استثمار أموال المودعين دون الارتكاز على الائتمان النقدي الذي يتباطئ ويخلف نسبة عالية.
- نسبة التشغيل: يعكس التشغيل الداخلي للمصرف من خلال الاستثمارات مضافاً إليها إجمالي الائتمان منسوبا إلى إجمالي الودائع, يوضح من الجدول أنه أعلى نسبة في سنة ٢٠١١ بنسبة (١٠٠%)، وأدنى نسبة كانت في سنة ٢٠١٠ بنسبة (٨٢%)، والمتتبع لهذا النسبة هنالك ارتفاعاً وانخفاضاً من سنة الى أخرى لتبين ضعف في التشغيل.
- نسبة الرافعة المالية: يعكس مدى توظيف أموال المصرف التي تشير إلى النسبة بين إجمالي الودائع منسوبة إلى أموال المصرف, يوضح من الجدول أنه أعلى نسبة في سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٣,١٧%)، وأدنى نسبة كانت في سنة ٢٠١٣ بنسبة (١,٣٧%)، ويلاحظ لهذا النسبة هنالك انخفاضاً من سنة الى أخرى لتبين ضعف في الأداء المالي.
- نسبة تكلفة النشاط: حيث يبين الجدول كانت مرتفعة سنة ٢٠٠٩ بنسبة (٦٢%) أن هنالك انخفاضاً وأدنى نسبة في سنة ٢٠١٢ بنسبة (١٧%) وارتفعت في سنة ٢٠١٣ بنسبة (٥٥%)، والمتتبع لهذا النسبة يجد ارتفاعاً وانخفاضاً من سنة الى أخرى لتبين ضعف في الأداء المالي لحد ما.

• نسبة الربحية: حيث يبين الجدول أن هنالك اختلاف في نسبة ربحية المصرف إلى نسبة المال المدفوع, إذ كانت سنة ٢٠٠٩ بنسبة (١٦%) وانخفضت لأدنى مستوى سنة ٢٠١٠ بنسبة (١١%) وارتفعت في سنة ٢٠١٢ بنسبة (٣٥%) وانخفضت في سنة ٢٠١٣ بنسبة (٢٢%), والمتتبع لهذا النسبة تبين هنالك ارتفاعاً وانخفاضاً من سنة الى أخرى لتبين تحسن في الأداء المالي لحد ما.

• كفاية راس المال: تعد من أهم المؤشرات في مجال تقييم الأداء وهو يقيس مقدار ما يحتفظ به المصرف من أموال, تم تحديده من قبل لجنة بازل/٢ نسبة كفاية رأس المال (١٢%) والتي حددها البنك المركزي العراقي, يظهر من جدول انه ضمن المعدل المحدد من قبل البنك المركزي, ويتبين أن أعلى نسبة كانت لسنة ٢٠١٣ بنسبة (٧٨%), وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٠ بنسبة (٤٩,١%), المتتبع لهذه النسبة يلاحظ انخفاض بسيط وارتفاع في المصرف ضمن تعليمات التي حددها البنك المركزي.

ثالثاً: دراسة واقع المصرف الخليج التجاري وفق (مؤشرات ابعاد بطاقات الأداء المتوازن)

البُعد الأول (المالي): يعد الأداء المالي الأساس في قياس الأداء المصرفي أحد أهم الأبعاد, كونه الهدف الرئيس من تأسيس المصرف الذي يعكس النتائج الاقتصادية عن تنفيذ الاستراتيجية المنظمة كما موضح بالجدول أدناه:-

جدول رقم (٢) (مؤشرات البعد المالي)

مؤشر القياس	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	معادلة احتساب المؤشر
العائد على حق الملكية	0.120	0.063	0.085	0.197	0.148	صافي الربح ÷ حقوق الملكية
مضاعفة الملكية	4.369	4.284	2.909	2.849	2.571	الموجودات ÷ حقوق الملكية
العائد على الموجودات	0.027	0.015	0.029	0.069	0.058	صافي الربح ÷ الموجودات
هامش الامان	1.866	1.801	1.760	0.891	1.261	حق الملكية ÷ القروض
التوازن في الاستخدام	0.195	0.241	0.404	0.822	0.687	الائتمان النقدي ÷ الودائع
صافي الارباح من العمليات	3179	4335	9472	34602	54672	صافي الارباح من العمليات المصرفية
العائد على الودائع	0.038	0.021	0.046	0.112	0.108	صافي الربح ÷ الودائع
نمو القروض	0.780	0.111	0.904	1.493	0.440	القروض السنة الحالية-

القروض السنة سابقة÷

القروض السنة سابقة

أرباح السنة الحالية-

نمو في صافي	0.539	-	1.508	1.912	0.538	أرباح السنة سابقة÷
الأرباح	0.435					أرباح السنة سابقة

من خلال الجدول رقم (٢) بالمقارنة مع السنوات يتبين الآتي:

• العائد على حق الملكية: يقيس هذا المؤشر مدى استغلال اموال المساهمين لتحقيق الأرباح في المصرف, ويتبين أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٣ وبنسبة (١٤,٨%) ويدل ذلك على حسن استغلال أموال المساهمين في تحقيق الأرباح, وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٠ وبنسبة (٦,٣%), المتتبع لهذه النسبة يلاحظ انخفاض بسيط وارتفاع في المصرف, وهذا يدل على تحسن في الأداء المالي.

• مضاعفة الملكية: يهدف هذا المقياس الى إرضاء المالكين بتعظيم الملكية, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٠ وبنسبة (٤٣,٦%), وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٣ وبنسبة (٢٥,٧%), ويلاحظ انخفاض في المصرف, وهذا يدل على اعتماد المصرف على المصادر الأخرى بالمقارنة مع المصادر الداخلية.

• العائد على الموجودات: يقيس هذا المؤشر مدى التحسن والانتفاع من الموجودات في توليد الأرباح خلال مدة زمنية محددة, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٠ وبنسبة (١٠,٥%), وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٣ وبنسبة (٥,٨%), المتتبع لهذه النسبة يلاحظ انخفاض بسيط وارتفاع بصورة جيدة في المصرف, وهذا يشير على قدرة المصرف على تحقيق الأرباح على وفق ما يملكه من موجودات.

• هامش الامان: يبين هذا المؤشر أداة في مواجهة مخاطر الفشل عند استرداد جزء من الاموال المستثمرة في القروض, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠٠٩ وبنسبة (١٨,٦%) وانخفضت حتى وصلت سنة ٢٠١٢ بنسبة (٨,٩%) وهي نسبة منخفضة لا تشجع المودعين على الايداع او الاستثمار في المصرف لانخفاض هامش الامان, وارتفاع هذه النسبة بصورة جيدة في سنة ٢٠١٣ بنسبة (١٢,٦%).

• التوازن في الاستخدام: يوضح هذا المؤشر استراتيجية المصرف في مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتمثلة بالودائع افضل استخدام, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٢ وبنسبة (٨٢,٢%), وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠٠٩ وبنسبة (١٩,٥%), المتتبع لهذه النسبة يلاحظ ارتفاع حجم الودائع مما يعطي للمصرف قدرة جيدة في استخدام موارده بشكل افضل.

- صافي أرباح العمليات: يبين هذا المؤشر ارباح العمليات الداخلية المتحققة بتحقيق النمو المالي, ويلاحظ ارتفاع بصورة تصاعدية حتى وصلت أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٣ قدرة (٥٤٦٧٢), ويدل ذلك على تحقيق أرباح في العمليات الداخلية وبالتالي في تحقيق النمو المالي.
- العائد على الودائع: يقيس هذا المؤشر العائد من الاموال المودعة من قبل العملاء, ويلاحظ أن نسبته ازدادت بصورة تصاعدية الى أن حققت أعلى عائدا على ودائعه في سنة ٢٠١٣ بنسبة (١٠,٨%), وهذا يعكس مقدار الارباح التي يديرها المصرف في مجالات الاستثمار فيما يتعلق بالودائع التي ستقطبها من العملاء.
- نمو القروض: يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على استقطاب العملاء, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٢ بنسبة (١٤,٩%), وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٠ بنسبة (١١,١%), وأن ارتفاع هذه النسبة يدل على رضا العميل أو قدرة المصرف على جذبها, والمتتبع لهذه النسبة يجد انها مؤشراً جيداً رغم تفاوت النسبة من سنة إلى أخرى.
- نمو في صافي الارباح: يهدف هذا المؤشر الى اكتساب رضا المالكين بتحقيق النمو المالي, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٢ بنسبة (١٩,١%), وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٠ بنسبة (-٠,٤٣%), والمتتبع لهذه المؤشر حيث انخفضت بنسبة عالية سنة ٢٠١٠ وبدأ التحسن وبلغ سنة ٢٠١٣ بنسبة (٥٣%) وارتفاع هذه النسبة يشير على قدرة وإمكانية المصرف على توليد الارباح وبالتالي الى زيادة رضا المالكين عن أداء المصرف.
- البعد الثاني (رضا العملاء): يعتمد نجاح أي منظمة وبقاؤها بعلاقته مع عملائه من خلال الخدمات والمنتجات التي يقدمها لهم, فكلما كانت الخدمة المقدمة إليهم أفضل كلما استقطب عملاء جدد وإلى زيادة استثمار الآخرين منهم, لذا يتطلب من المصارف الاهتمام في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم والعمل بشكل متواصل على ذلك, كما موضح بالجدول أدناه:-

جدول رقم (٣) (مؤشرات رضا العملاء)

مؤشر القياس	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	معادلة احتساب المؤشر
نسبة القروض على الودائع	0.169	0.186	0.309	0.642	0.578	القروض ÷ الودائع
النمو في الودائع	0.131	0.014	0.142	0.202	0.600	ودائع السنة الحالية ÷ ودائع السنة السابقة
نسبة الودائع من الموجودات	0.725	0.698	0.631	0.614	0.534	الودائع ÷ الموجودات
الحصة السوقية	1.131	1.014	1.142	1.202	1.600	ودائع السنة الحالية ÷ ودائع السنة السابقة
نسبة نمو الخدمات المقدمة	0.756	0.967	1.349	2.072	1.518	الايرادات السنة الحالية ÷ الايرادات السنة السابقة
الودائع	1874	19000	21693	26077	41714	بالملايين الدنانير
	6					

من خلال الجدول رقم (٣) بالمقارنة مع السنوات يتبين الآتي:

- نسبة القروض على الودائع: يعكس هذا المقياس الإجراءات التي يتبعها المصرف في منح التسهيلات الائتمانية والتي تتمثل بالقروض للعملاء الذين هم أقل خطورة، وحقق أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٢ وبنسبة (٦٤%) عند تطبيق هذا المقياس، وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠٠٩ وبنسبة (١٦%)، ويلاحظ ارتفاع بصورة تصاعدية حتى انخفضت بشكل بسيط سنة ٢٠١٣ وبنسبة (٥٧%)، وهذا مؤشر جيد.

- النمو في الودائع: يبين هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على كسب رضا العملاء سواء أكانوا حاليين أم مرتقبين أي الزيادة في الحصة السوقية، ويلاحظ ارتفاع بصورة تصاعدية حتى وصلت أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٣ وبنسبة (٦٠%)، يدل هذا على قدرة المصرف على كسب رضا العملاء وعلى تحقيق الولاء لديهم.

- نسبة الودائع من الموجودات: يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء، وحقق أعلى نسبة كانت سنة ٢٠٠٩ وبنسبة (٧٢%)، وهذا يدل على قدرة المصرف على حسن إدارة الودائع مقارنة بالاستخدامات المتاحة، وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٣ وبنسبة (٥٣%)، ويلاحظ انخفضت بشكل بسيط خلال سنوات البحث.

- الحصة السوقية: يعكس هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على كسب رضا العملاء سواء أكانوا حاليين أم مرتقبين, ويلاحظ ارتفاع بصورة تصاعدية حتى وصلت أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٣ بلغت (١٦٠%)، وهذا يعكس كبر حجم الودائع التي ستقطبها المصرف من عملائه.
- نسبة نمو الخدمات المقدمة: يبين هذا المقياس قدرة المصرف على التحسين المستمر والعمل من أجل تحقيق رضا العملاء ونموهم, وحقق أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٢ وبنسبة (٢٠٧%)، وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠٠٩ وبنسبة (٧٥%)، ويلاحظ ارتفاع بصورة تصاعدية حتى انخفضت بشكل بسيط سنة ٢٠١٣ وبنسبة (١٥١%)، وهذا مؤشر جيد.
- الودائع: يوضح هذا المؤشر مدى قدرة المصرف لجذب العملاء والزيادة في الحصة السوقية, ويلاحظ ارتفاع بصورة تصاعدية حتى وصلت أعلى قيمة كانت سنة ٢٠١٣ بمقدار (٤١٧١٤٣), يدل هذا على قدرة المصرف على كسب رضا العملاء وعلى تحقيق الولاء لديهم.
- البُعد الثالث (العمليات التشغيلية الداخلية): يعكس هذا البعد طبيعة السياسات التي أعتدها داخل المصرف من أجل استغلال موارده المتاحة بشكل كفوء وفعال لتوفير الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة وتقليص مدة انتظار العملاء للحصول على الخدمة وتحقيق رضاهم, كما موضح بالجدول أدناه:-

جدول رقم (٤) (مؤشرات العمليات التشغيلية الداخلية)

مؤشر القياس	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	معادلة احتساب المؤشر
الانتاجية الكلية	0.53	0.27	0.65	1.372	1.42	صافي الارباح ÷ المصاريف
	3	7	5		9	
نسبة النمو في ايراد العمليات المصرفية	1.11	1.16	1.61	2.593	1.59	ايراد العمليات المصرفية السنة الحالية ÷ ايراد العمليات المصرفية السنة السابقة
	3	9	3		7	
مؤشر مخرجات مصرفات العمليات المصرفية	1.52	1.67	2.19	4.294	4.15	ايراد العمليات المصرفية ÷ مصرفات العمليات المصرفية
	6	2	6		1	
نسبة مؤشر النمو في مصرفات العمليات المصرفية	0.89	1.06	1.22	1.326	1.65	مصرف العمليات المصرفية السنة الحالية ÷ مصرف العمليات المصرفية السنة سابقة
	9	7	8		1	
نسبة الائتمان	1.72	1.25	1.91	2.446	1.33	الائتمان النقدي السنة الحالية ÷ الائتمان النقدي السنة سابقة
	4	4	1		7	
انتاجية العاملين	0.72	0.92	2.14	7.237	8.74	القيمة المضافة ÷ مجموع رواتب الموظفين
	7	5	0		9	

من خلال الجدول رقم (٤) بالمقارنة مع السنوات يتبين الآتي:

- الانتاجية الكلية: يقيس هذا المؤشر كفاءة المصرف في استخدام الموارد المتاحة, ويلاحظ إن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٣ وبنسبة (١٤٢%) , وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٠ وبنسبة (٢٧%) , والمتتبع لهذه النسبة قد انخفضت سنة ٢٠١٠ ومن ثم ارتفعت بصورة متصاعدة سنة ٢٠١٣ خلال سنوات البحث, وهذا مؤشر جيد.
- نسبة ايراد العمليات المصرفية: يعكس هذا المؤشر كفاءة العمليات التشغيلية داخل المصرف في توليد الايرادات, ويلاحظ أن المصرف حافظ على النسبة رغم الانخفاض والارتفاع البسيط بين سنوات البحث, وأن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٢ وبنسبة (٢٥٩%) , وهذا مؤشر جيد.
- مؤشر مخرجات مصرفات العمليات المصرفية: يبين هذا المؤشر قدرة كفاءة العمليات التشغيلية في تحقيق ايراد العمليات المصرفية داخل المصرف, ويلاحظ ارتفاع بصورة تصاعدية حتى وصلت أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٣ وبنسبة (٤١٥%) , وهذا مؤشر جيد.

- نسبة مؤشر مصروفات العمليات المصرفية: يبين هذا المؤشر قدرة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية التي تحدث داخل المصرف, ويلاحظ ارتفاع بصورة تصاعدية حتى وصلت أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٣ بنسبة (١٦٥%) , وهذا مؤشر جيد.
- نسبة الائتمان: يبين هذا المؤشر مدى كفاءة المصرف في توظيف الاموال, ويدل ارتفاع هذه النسبة إلى تحسن العائد المتأتية من الاستثمارات الأخرى, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٢ بنسبة (٢٤٤%) , وأدنى نسبة كانت لها في سنة ٢٠١٠ بنسبة (١٢٥%) , والمتتبع لهذه النسبة قد انخفضت سنة ٢٠١٠ ومن ثم ارتفعت بصورة إلى أن انخفضت في سنة ٢٠١٣ خلال السنوات مدار البحث.
- انتاجية العاملين: يشير هذا المؤشر إلى كفاءة المصرف في استخدام الموارد المتاحة, ويلاحظ أن نسبته ازدادت بصورة تصاعدية الى أن حققت أعلى نسبة سنة ٢٠١٣ بنسبة (٨٧٤%) , وهذا يدل على كفاءة في استخدام لعنصر العمل في تحقيق القيمة المضافة.
- البُعد الرابع (التعلم والنمو): يهتم هذا البُعد في تحسين وتطوير أفضل للعمليات الداخلية, وذلك بتنشيط وتجديد وتطوير قدرات العاملين بالشكل الذي يتلاءم مع ما يحتاجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمصرف التي تضيف قيمة للعملاء من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم وللمساهمين وزيادة قدرات الانظمة التشغيلية والتطبيقية للمصرف, كما موضح بالجدول أدناه:-

جدول رقم (٥) (مؤشرات التعلم والنمو)

مؤشر القياس	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	معادلة احتساب المؤشر
تطور عدد الفروع سنويا	0.000	0.167	0.048	0.045	0.043	عدد فروع السنة الحالية- عدد فروع السنة السابقة ÷ عدد فروع السنة السابقة
النمو بالمصاريف التدريب	0.910	0.505	1.480	0.708	27.360	المصاريف التدريب السنة الحالية ÷ المصاريف التدريب السنة السابقة
انتاجية العمل	13901	7490	19287	52913	77991	صافي الربح ÷ عدد العاملين
مؤشر الدورات التدريبية	0.607	0.711	0.079	0.200	0.472	المشاركين في الدورات ÷ اجمالي عدد العاملين في مصرف
دافعية الانجاز	0.194	0.227	0.198	0.105	0.088	رواتب الموظفين ÷ الايرادات مصرف
عدد العاملين الاجمالي	511	536	522	554	578	= عدد العاملين في المصرف
النمو في عدد العاملين	0.133	0.049	-	0.061	0.043	عدد العاملين السنة الحالية- عدد العاملين السنة السابقة ÷ عدد العاملين السنة السابقة

من خلال الجدول رقم (٥) بالمقارنة مع السنوات يتبين الآتي:

- تطور عدد الفروع: يلاحظ إن عدد فروع المصرف بلغت سنة ٢٠٠٩ عدد (١٤) فرع، يزداد سنوياً خلال سنوات البحث فقد اصبح سنة ٢٠١٣ (٢٤) فرعاً داخل بغداد وخارجها، واعلى عدد تم افتتاحه في سنة ٢٠١٠.

• النمو بالمصاريف التدريبية: هنالك تباين في نتائج هذا المقياس بين الارتفاع والانخفاض في نسبة النمو في المصاريف التدريبية من سنة الى اخرى على مدار سنوات البحث, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٣ وبنسبة (٢٧٣%) , وأدنى نسبة كانت في سنة ٢٠١٠ وبنسبة (٥%), ويدل هذا على أن المصرف يسعى الى رفع وتحسين مهارات العاملين وكفاءاتهم لدية من اشراكهم بالدورات داخل وخارج.

• انتاجية العمل: تعكس هذه النسبة قيمة الإنتاج أو أحد عوامله أي أنها تعني العلاقة النسبية القابلة للقياس الكمي بين المخرجات والقوة العاملة, ويلاحظ أن أعلى مستوى كان سنة ٢٠١٣ وبمعدل (٧٧٩٩١), وأدنى مستوى كان في سنة ٢٠١٠ وبمعدل (٧٤٩٠), يدل على اكتساب العاملين للخبرة وانجاز المعاملات باستخدام اقل موارد ممكنة كـ (الوقت والطاقة ومستلزمات أخرى).

• مؤشر الدورات التدريبية: يوضح هذا المؤشر مدى حرص واهتمام المصرف في تحسين وزيادة قدرات العاملين لتحقيق الابداع والتميز بتقديم خدمات متميزة للعملاء, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٠ وبنسبة (٧١%), وأدنى نسبة كان في سنة ٢٠١٢ وبنسبة (٧%), ويدل على اهتمام المصرف على توجيهات ودعم العمل من خلال رفع كفاءة اداء العاملين لديه رغم الارتفاع والانخفاض خلال سنوات البحث.

• دافعية الانجاز: يقيس هذا المؤشر دور عنصر العمل في دعم الايرادات للمصرف, ويلاحظ أن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠١٠ وبنسبة (٢٧٧%), وأدنى نسبة كانت في سنة ٢٠١٣ وبنسبة (٨%), كما يلاحظ هنالك تفاوت بين النسب خلال سنوات المبحوث عنها.

• النمو في عدد العاملين: يعكس هذا المؤشر مدى زيادة الكوادر العاملة في المصرف بما يحقق أفضل أداء, لوحظ إن هنالك نمو, وأن أعلى نسبة كانت سنة ٢٠٠٩ وبنسبة (١٣%), وأدنى نسبة كانت في سنة ٢٠١١ وبنسبة سالبة, اما باقي السنوات شهدت زيادة مستمرة, ويعد هذا مؤشراً جيداً.

رابعاً: تحليل مستوى (مؤشرات الأداء المصرفي الشامل, ومؤشرات ابعاد بطاقات الأداء المتوازن) واختبار فرضية البحث.

لغرض تحديد مستوى الأداء للمصرف عينة البحث للسنوات المبحوث عنها, ولعدم توفر مقياس أو معيار أداء مستهدف لمقاييس الأداء, وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث واستشارة المختصين حول هذا المقياس والتي تم تأييدهم بذلك.

تم إعطاء أهمية لمستوى الأداء لكل سنة وفقاً لترتيب الأداء لتلك السنة من بين سنوات الدراسة الخمس, إذ اعطيت الدرجة (٥) للسنة التي حصل فيها المصرف وأعلى أداء (١) للسنة التي كان فيها أقل أداء, وتدرج بقية الارقام على السنوات البقية, كما موضح بالجدول أدناه:-

البعد	مؤشر القياس	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
مؤشرات الأداء المصرفي الشامل	النقود الى اجمالي الودائع	1	2	3	4	5
	الاستثمارات الى اجمالي الودائع	5	4	1	2	3
	الائتمان النقدي الى اجمالي الودائع	1	2	3	5	4
	الاستثمارات مع الائتمان الى اجمالي الودائع	4	1	5	3	2
	اجمالي الودائع/ راس المال مع الاحتياطي	5	4	3	2	1
	مصروف العمليات المصرفية الى اجمالي الودائع	1	5	2	3	4
	مصروف العمليات المصرفية الى الايرادات	5	3	2	1	4
	اجمالي الارباح المتحققة الى راس المال المدفوع	3	1	2	5	4
	الارباح الصافية بعد التوزيع الى راس المال المدفوع	3	1	2	5	4
	كفاية راس المال	3	1	4	2	5
مجموع البعد	28	23	23	30	31	
متوسط مستوى الأداء	3.11	2.56	2.56	3.33	3.44	
الترتيب	٣	٥	٤	٢	١	

وبناءً على التحليل أعلاه يتضح من الجدول الآتي: إن أداء المصرف الشامل وحسب البيانات المنشورة الأفضل هو سنة ٢٠١٣, إذ حصل على متوسط أداء مقداره (٣,٤٤) بترتيب الأول, بينما جاء أداء المصرف في سنة ٢٠١٠ في المرتبة الخامسة بحصوله على متوسط أداء مقداره (٢,٤٠).

البعد	مؤشر القياس	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
بـ	العائد على حق الملكية	3	1	2	5	4
	مضاعفة الملكية	5	4	3	2	1
	العائد على الموجودات	2	1	2	5	4
	هامش الامان	5	4	3	1	2
	التوازن في الاستخدام	1	2	3	5	4
	صافي الارباح العمليات	1	2	3	4	5
	العائد على الودائع	2	1	3	5	4

2	5	4	1	3	نمو القروض	رضا العملاء
3	5	4	1	2	نمو في صافي الارباح	
34.0	39.0	31.0	18.0	27.0	مجموع البعد	
3.4	3.9	3.1	1.8	2.7	متوسط مستوى الأداء	
٢	١	٣	٥	٤	الترتيب	
4	5	3	2	1	نسبة القروض على الودائع	
5	4	3	1	2	النمو في الودائع	
1	2	3	4	5	نسبة الودائع من الموجودات	
5	4	3	1	2	الحصة السوقية	
4	5	3	2	1	نسبة نمو الخدمات المقدمة	
5	4	3	2	1	الودائع	
24	24	18	12	12	مجموع البعد	العمليات التشغيلية الداخلية
4.00	4.00	3.00	2.00	2.00	متوسط مستوى الأداء	
١	١	٢	٣	٣	الترتيب	
5	4	3	1	2	الانتاجية الكلية	
3	5	4	2	1	نسبة النمو في ايراد العمليات المصرفية	
4	5	3	2	1	مؤشر مخرجات مصرفات العمليات المصرفية	
5	4	3	2	1	نسبة مؤشر النمو في مصرفات العمليات المصرفية	
1	5	4	2	3	نسبة الائتمان	
5	4	3	2	1	انتاجية العاملين	
23	27	20	11	9	مجموع البعد	
3.8	4.5	3.3	1.8	1.5	متوسط مستوى الأداء	
٢	١	٣	٤	٥	الترتيب	التعلم والنمو
2	3	4	5	1	تطور عدد الفروع سنويا	
5	2	4	1	3	النمو بالمصاريف التدريب	
5	4	3	1	2	انتاجية العمل	

وبناءً على التحليل أعلاه واختبار فرضية البحث يتضح من الجدول الآتي:

❖ البُعد الأول (المالي): إذ حصل المصرف أعلى متوسط أداء هو سنة ٢٠١٢ بالمرتبة الأولى مقداره (٤,١), بينما جاء أداء المصرف في سنة ٢٠١٠ في المرتبة الأخيرة بحصوله على متوسط أداء مقداره (١,٩), ويلاحظ وجد تحسن بالأداء رغم التفاوت بالارتفاع والانخفاض, أيضاً وجود تأثير بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد المالي وبالتالي رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل: توجد علاقة معنوية بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد المالي.

❖ البُعد الثاني (رضا العملاء): إذ حصل المصرف على متوسط أداء متساويين لسنتين ٢٠١٢ و ٢٠١٣ مقداره (٤,٠), بينما جاء أقل أداء للمصرف لسنتين ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ بحصوله على متوسط أداء مقداره (٢,٠), ويلاحظ وجود تحسن بالأداء بصورة تصاعدية, ووجود تأثير بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد رضا العميل وبالتالي رفض الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل: توجد علاقة معنوية بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد رضا العميل.

❖ البُعد الثالث (العمليات التشغيلية الداخلية): إذ حصل المصرف أعلى متوسط أداء هو سنة ٢٠١٢ بالمرتبة الأولى مقداره (٤,٥), بينما جاء أداء المصرف في سنة ٢٠٠٩ في المرتبة الأخيرة بحصوله على متوسط أداء مقداره (١,٥), ويلاحظ وجود تحسن بالأداء رغم التفاوت بالارتفاع والانخفاض, ووجود تأثير بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية وبالتالي رفض الفرض الفرعي الثالث وقبول الفرض البديل: توجد علاقة معنوية بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد العمليات التشغيلية الداخلية.

❖ البُعد الرابع (التعلم والنمو): إذ حصل المصرف أعلى متوسط أداء هو سنة ٢٠١٣ مقداره (٣,٤), بينما جاء أقل أداء للمصرف لسنتين ٢٠٠٩ و ٢٠١١ بحصوله على متوسط أداء مقداره (٢,٧), ويلاحظ وجود اهتمام من قبل المصرف في هذا البعد رغم التفاوت بالارتفاع والانخفاض, ووجود تأثير بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد التعلم والنمو وبالتالي رفض الفرض الفرعي الرابع وقبول الفرض البديل: توجد علاقة معنوية بين تقييم أداء المصارف ومؤشرات البعد التعلم والنمو.

❖ الأداء الكلي لإبعاد بطاقة الأداء المتوازن: إذ حصل المصرف على أفضل أداء له في سنة ٢٠١٢ بالمرتبة الأولى بتحقيقه متوسط مستوى أداء مقداره (٣,٩٤), بينما جاء أضعف أداء للمصرف في سنة ٢٠٠٩ وفي المرتبة الأخيرة بحصوله على متوسط أداء مقداره (٢,٢٢), ويلاحظ وجود تحسن بالأداء المصرف للإجمالي أبعاد بطاقة الأداء المتوازن رغم التباين البسيط بالارتفاع والانخفاض.

وبعد إجراء المقارنة الأداء المصرف لكلا الأداء الشامل وبطاقة المتوازن تبين الآتي:

١. إن أداء المصرف الشامل وحسب البيانات المنشورة والملزمة من قبل البنك المركزي العراقي الأفضل هو سنة ٢٠١٣, إذ حصل على متوسط أداء مقداره (٣,٤٤) بترتيب الأول, بينما جاء أداء

المصرف في سنة ٢٠١٠ في المرتبة الأخيرة بحصوله على متوسط أداء مقداره (٢,٤٠) بترتيب الخامس.

٢. إن أداء المصرف الأداء الكلي لإبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأفضل هو سنة ٢٠١٣, إذ حصل على متوسط أداء مقداره (٣,٤٤) بترتيب الأول, بينما جاء أداء المصرف في سنة ٢٠١٠ في المرتبة الأخيرة بحصوله على متوسط أداء مقداره (٢,٤٠) بترتيب الخامس.

٣. تُبين المقارنة بين أداء المصرف الشامل مع أداء بطاقة المتوازن هنالك اختلاف بين الأداء الأفضل, وتطابق مع أقل أداء وصل إليه المصرف عينة البحث, حيث يؤكد أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي نظرة شاملة ومتوازنة لتقييم أداءه وذلك بربط الأداء المالي مع الأداء غير المالي واستكمالهم معاً لتقييم الأداء المصرف والحصول على تصور شامل عن الأداء.

٤. ساهم بُعد التعلم والنمو في تحسن أداء المصرف حيث يوضح سنة ٢٠١٠ مدى انخفاض أداء المصرف لكن ظهر أداء التعلم والنمو بالترتيب الثاني خلال سنوات البحث وساهم في سنة لاحقة في تحسن أداء العمليات التشغيلية الداخلية والعميل ومستوى الأداء المالي, أي انه بتطور أبعاد التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعميل يتطور مستوى الأداء المالي اي ان هناك علاقة بين هذه الأبعاد وبُعد الأداء المالي.

وبهذا فإن نتائج التحليل تؤدي رفض الفرض الرئيس وقبول الفرض البديل: توجد فروقات في تقييم الأداء للمصارف التجارية وبين استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن.

خامساً: الاستنتاجات والتوصيات

✓ الاستنتاجات:

١. يمثل تقييم الأداء للمنظمات من الاجراءات والاساليب التي تساهم في مدى سلامة وصحة عما كان مخططاً له بشكل عام, كما تزود ادارة المصرف بشكل خاص بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التصحيحية وتحديد أسباب الانحراف.

٢. إن تقييم أداء المصرف الشامل الملزمة من قبل البنك المركزي العراقي يوضح فقط المؤشرات المالية الاسلوب التقليدي التي تعكس الجوانب المالية الرئيسية من تقييم الأداء, ألا أنه لا يعد كافياً وحده لقياس الأداء وتهمل الجوانب والمؤشرات غير المالية الدور الذي تلعبه في تقييم أداء المصرف.

٣. أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي نظرة شاملة ومتوازنة لتقييم أدائه بربط الأداء المالي مع الأداء غير المالي واستكمالهم معاً لتحسن مستوى الأداء, وتقدم الأبعاد بأكملها علاقات السبب والنتيجة التي تفسر نقاط القوة والضعف في الأداء وتقود ادارة المصرف نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

٤. اظهر التحليل ان هناك علاقة ارتباط قوية بين بعد التعلم والنمو وأبعاد الأخرى للبطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يؤكد على أهمية تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال الاستمرار بالتدريب

وأقامة الندوات وغيرها, وهذا يؤيد ما تذهب اليه بطاقة الأداء المتوازن من ان تحسن ابعاد يؤدي الى تحسن الأداء المالي مما ينعكس على تحسن تقييم الأداء للمصرف وتحقيق رضا العميل ورضا اصحاب المصالح.

✓ التوصيات:

١. التأكيد على ضرورة دراسة وتطوير برامج لتقييم الأداء في المنظمات, وخاصة المصارف كوسيلة لتطوير الأداء, وضرورة عقد دورات تدريبية في مجال المحاسبة الإدارية الاستراتيجية, لتنمية مهارات تطبيقها في المصارف.

٢. تشجيع المنظمات على تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تكون أكثر ملاءمة لأجراء التقييم الشامل لأداء المنظمة سواء أكان الحالي أم المستقبلي.

٣. أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة في تقييم أداء المصارف والتي تساعد في توضيح ورسم صورته عن المصرف من خلال أبعاده المختلفة لتقييم الأداء, وذلك لشموله على مؤشرات مالية وغير مالية تتعلق بالأداء التشغيلي والاستراتيجي للمصرف لتقديم تصور واضح وموضوعي عن نتائج الأداء المصرفي.

٤. ضرورة تكثيف الدورات والبرامج التدريبية للعاملين لغرض ورفع مستوى التعلم والخبرة لديهم من جهة, والتحسين وتطوير العمليات التشغيلية الداخلية من جهة اخرى, بغية رضا العميل ورفع مستوى الأداء المالي ككل.

المصادر:

اولاً: المصادر البيانات والمعلومات

قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤.

التقرير السنوي والبيانات المالية للسنوات المنتهية (٢٠٠٩, ٢٠١٠, ٢٠١١, ٢٠١٢, ٢٠١٣) لمصرف الخليج التجاري.

ثانياً: المصادر العربية

ابراهيم, ايمن احمد يوسف, ٢٠١١, " إطار محاسبي مقترح لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الاعمال في ظل حوكمة تكنولوجيا المعلومات", رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة, كلية التجارة بالإسماعلية, جامعة قناة السويس, جمهورية مصر.

ابراهيم, سحر طلال, ٢٠١٣, "تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن- دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية", العدد ٣٥, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, جامعة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.

جواد, صلاح مهدي, ٢٠١١, " دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي", مجلد ٧, العدد ٢٨, مجلة العراقية للعلوم الإدارية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة كربلاء.

حمودي&محمد, جنان علي, ايمان شاكر, ٢٠١١, " اطار مقترح لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية", مجلد ٦, العدد ١٤, مجلة دراسات محاسبية ومالية, المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية, جامعة المستنصرية.

زغول, جودة عبدالرؤوف محمد, ٢٠١٠, " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية- دراسة حالة ", العدد ١, مجلة ٣٦, مجلة العلمية التجارة والتمويل, كلية التجارة, جامعة طنطا, دولة مصر.

ستار, بيداء ستار, ٢٠١٤, " تقويم كفاءة اداء قطاع النقل وفقاً لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن- دراسة حالة في الشركة العامة للنقل البري بغداد", مجلد ٨, العدد ٤١, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية.

سرور& عمر, منال جبار, صبيحة صالح, ٢٠١٣, " استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي", العدد ٣٢, مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الرافدين الجامعة.

الشمري, خولة هاشم خلف, ٢٠١٠, " تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة دراسة حالة في مصرف الرشيد, رسالة المعادلة للماجستير شهادة الدبلوم العالي غير منشورة, المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية, جامعة بغداد.

العامري& الغالبي, صالح مهدي محسن, طاهر محسن منصور, ٢٠٠٣, " بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الاعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة ", العدد ٢, مجلة ٢٧, مجلة المصرية للدراسات التجارية, كلية التجارة, جامعة المنصورة, دولة مصر.

العامري&الركابي, زهرة حسن, السيد علي خلف, ٢٠٠٧, "أهمية النسب المالية في تقويم الأداء_ دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية", مجلد ٣٦, العدد ٦٣, مجلة الادارة والاقتصاد, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة المستنصرية.

العبيدي, ندى أسعد أسماعيل, ٢٠٠٩, " تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيواني", رسالة المعادلة الدكتوراه شهادة مهنية في المحاسبة القانونية غير منشورة, المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية, جامعة بغداد.

علاوي, خضير مجيد, ٢٠١٥, "قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات الصناعية في محافظة الديوانية", مجلد, العدد, مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة المثنى.

علي الحسن, اسماء رشيد, ٢٠٠٩, "استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية", رسالة المعادلة للدكتوراه غير منشورة, المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية, جامعة بغداد.

الكعبي & عمران, بثينة راشد, قاسم علي, ٢٠١١, " دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح- دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي", العدد ٣٧, مجلة الادارة والاقتصاد, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة المستنصرية.
ثالثاً: المصادر الاجنبية

Al-Otoun, et al., 2013, "The Role of Balanced Scorecard Indicators in Enhancing the Marketing Performance of dairy industries", in Jordan, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.6.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance", Harvard business review, Vol.70, No.1.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). Cost accounting: A managerial emphasis.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Jiang, D., & Liu, Z. (2014). Research on application of balanced scorecard in the government performance appraisal. Open Journal of Social Sciences, Vol.9, No.2.

Zizlavsky, O. (2014). The balanced scorecard: Innovative performance measurement and management control system. Journal of technology management & innovation, Vol.9, No.3.