

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي دراسة تطبيقية في مصرف الخليج

الباحث: علاء عبود كاظم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
alaagt1617@gmail.com

أ.م. وسام نعمة حسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت
wisam.hussein@tu.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن وعلى المحور المالي منها فقط وبيان دوره في تقييم اداء المصرف. وتكمن مشكلة البحث في كون هل تعد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لتقييم الأداء المصرفي. وتم استهداف مصرف الخليج ليكون عينة البحث من خلال تجميع البيانات المالية والتي تم الحصول عليها من التقارير المالية وللفترة من ٢٠٠٦ – ٢٠١٥ وتم الاعتماد على المؤشرات المالية فقط. وان اهم النتائج هي ان هنالك ضعف في النسب المالية الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن اي ان هنالك انخفاض وزيادة بالنشاط، وتبين بان الأداء ضعيف في مصرف الخليج واوصت الدراسة الى البحث عن اسباب انخفاض الأداء في المصرف ومحاولة معالجته. وينبغي ان تتضمن تقارير ادارة المصرف وتقارير مراقب الحسابات فقرات توضيحية تبين فيها اداء المصرف ككل.
الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء.

The Role Balanced Scorecard in Evaluating The Bank Performance Applied study in Gulf Bank

Assist. Prof Wisam Neema Hussein
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Alaa About Kazem
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The aim of the research is to highlight the Balanced Scorecard and its financial aspect only, and to show its role in evaluating the bank performance. The problem of research is whether a Balanced Scorecard is suitable for evaluating the bank performance. Gulf Bank was targeted as a research sample by aggregating the financial data obtained from the financial reports for the period from 2006 to 2015 and relied on financial indicators only. The most important results are that there is a weakness in the financial ratios of the Balanced Scorecard, that is, there is a decline and an increase in activity. It was found that the performance is weak in the Gulf Bank and recommended the study to look for reasons for low performance in the bank and try to address it. The bank management reports and the auditor's reports should include explanatory paragraphs showing the performance of the bank as all.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Evaluation.

المقدمة

تلعب المصارف دوراً مهماً في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث، وتسعى المصارف دوماً إلى إحداث تغييرات في سياستها بما يضمن انتقالها من الوضع القائم إلى الوضع الذي تسعى إليه مستقبلاً، وتواجه المصارف بيئة سريعة التغير في المتطلبات والموارد، مما يفرض على هذه المصارف الاستجابة السريعة والتوجه إلى تطوير تقنياتها لتكون قادرة على مواجهة هذه التغيرات، ولتحقيق هذا التطور ظهرت أهمية قياس وتقييم الأداء، ونظراً لقصور الطرق التقليدية في تقييم الأداء فإن الأمر يتطلب البحث عن طرق أخرى إذ وجدت أساليب أكثر تطوراً وذلك بسبب وجود قصور في الأساليب التقليدية في قياس الأداء، وبسبب اعتمادها بصفة أساسية على المؤشرات المالية التي توفرها نظم المحاسبة التقليدية، إذ ظهرت العديد من الأساليب الحديثة في قياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وذلك لتلافي القصور في الأساليب التقليدية، إذ إن بطاقة الأداء المتوازن لقت قبولا من قبل الباحثين وانتشاراً سريعاً في التطبيق في معظم المصارف. وان الفكرة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هو من أجل التركيز على كافة المجالات الخاصة بالمصرف، وتجنب التركيز على الجانب المالي فقط، ومن أجل استخدام مقاييس يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة، ويجب ان يتم تطبيقها بشكل دوري من أجل تخفيف العبء على الموظفين، وتشجع عملية التحسين بشكل مستمر.

مشكلة البحث: تواجه المؤسسات المالية بشكل عام والمصارف بشكل خاص تحديات كبيرة على المستوى المحلي والعالمي والسبب يعود الى عدم الاستقرار في الاسواق المالية العالمية فضلاً عن الازدحام السياسي والاقتصادية المضطربة. وهذا الامر يحتم على المصارف ان تقيم ادائها بصورة مستمرة، وان هنالك قصور في الطرق التقليدية في تقييم الأداء لذلك جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتعالج هذا الامر ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: هل يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن ملائم لتقييم الأداء المصرفي؟

فرضية البحث: نظراً لمشكلة البحث تم وضع فرضية واحدة وهي ان بطاقة الأداء المتوازن ملائمة لتقييم الأداء المصرفي.

اهمية البحث: ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي سيسهم في اتخاذ قرارات واجراءات صحيحة يمكن من خلالها معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة التي من شأنها تحسين تقييم الأداء في المصرف.

هدف البحث: يهدف البحث الى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن والاقتصار على المحور المالي فقط وبيان اداء مصرف الخليج من خلال هذا المحور.

الحدود المكانية والزمانية للبحث: اقتصرت حدود البحث التجريبية على القطاع المصرفي في البيئة العراقية، وعلى مصرف الخليج تحديداً، وللأعوام من ٢٠٠٦-٢٠١٥ وبالاعتماد على المحور المالي فقط.

منهج البحث: تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي والاستنباطي، وقد تم استقراء الأدبيات العلمية من مجالات ورسائل عربية واجنبية من أجل بناء الجانب النظري، وقد تم اختبار البحث في مصرف الخليج وتم الحصول على البيانات من التقارير السنوية الخاصة بالمصرف والمنشورة في موقع سوق العراق للأوراق المالية.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (yahaya, 2009)، بعنوان:

Using Balanced Scorecard To Assess Performance Of Banks In Ghana.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء البنوك في غانا. هدفت الدراسة الى تطبيق إطار بطاقة الأداء المتوازن على البنوك في غانا، واستخدام البطاقة في تقييم الأداء، وبيان دورها فيما إذا كانت قادرة على توفير معلومات اضافية حول أداء البنوك. وتناولت الدراسة إطار بطاقة الأداء المتوازن وبيان دورها في تقييم القطاع المصرفي في غانا. وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من بينها: ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك في غانا سيعطي رؤية أكثر شمولية من استخدام البيانات المالية فقط، وان المحاور غير المالية في البطاقة كان لها دور كبير في بيان أداء البنوك في غانا، إذ ان استخدام البطاقة زاد من فاعلية تقييم أداء البنوك في غانا.

٢. دراسة (Kalaf, 2012)، بعنوان:

Designing A Balanced Scorecard To Measure A Bank's Performance: A Case Study.

تصميم بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في البنك. هدفت الدراسة الى بيان كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكيف يمكن ان يتم تطويرها من اجل تطبيقها لقياس أداء القطاع المصرفي. وتناولت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن كمنهج في تقييم الأداء الاستراتيجي للبنك. وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من بينها: ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء تمكن من رؤية الأداء من وجهات اخرى بالإضافة الى الجانب المالي، ولقد أدركت ادارة البنك اهمية هذا النظام في بيان الأداء الاستراتيجي للبنك، وقد عبرت ادارة البنك عن رغبتها في تعلم وتطبيق هذا النظام، وتبين ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن تمكن من توفير ارشادات للمؤسسات عند التفكير في تقييم الأداء.

٣. دراسة (ابو مصطفى، ٢٠١٣)، بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فاعلية تقييم البنوك: دراسة ميدانية. هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الأداء في البنوك التجارية، وبيان مساهمة كل بعد من ابعادها الاربعة في بيان مستوى الأداء في البنك. وتناولت الدراسة بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها الاربعة وبيان دورها في بيان الأداء في البنوك. وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من بينها: ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بإبعادها الاربعة كان له تأثير جوهري في تحقيق فاعلية تقييم الأداء في البنوك.

٤. دراسة (Adhiambo, 2014)، بعنوان:

Balanced Scorecard and Performance: A Case Study of Co-Operative Bank of Kenya.

بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء: دراسة بنك التعاون في كينيا. هدفت الدراسة الى بيان العوامل التي يمكن ان تؤثر على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء، وتحديد تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء في البنك. وتناولت الدراسة تحليل بطاقة الأداء المتوازن وبيان مدى دورها في تحسين أداء البنك. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من بينها ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن مهمة في قياس أداء البنك، ويجب الحفاظ عليها من اجل الحفاظ على الاهمية التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وزيادة أداء البنك،

ولا يمكن ان تعمل بمفردها بل يجب ان تكون مفهومة من قبل مستخدميها، وان استخدامها في البنك من شأنها ان تزيد من الارباح، وتسهم في التكنولوجيا، ويعد مفتاح للنمو الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية.

المبحث الأول: الجانب النظري

١/١. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هنالك عدة مفاهيم للبطاقة إذ تعرف بانها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم من خلاله ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال إلى اهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات تمهيدية واضحة (ابو قمر، ٢٠٠٩، ٣٢). كما عرفت بانها ليست اسلوب لقياس الأداء فحسب بل يعد طريقة جديدة للإدارة لتحقيق اعلى ربحية، وزيادة القدرة التنافسية في المدى الطويل، وذلك من خلال التوازن بين المسببات للربح (hiadchenko, 2015, 77). كما عرفت بانها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة عن الأداء، ويعد اول اداة تهتم بترجمة الاستراتيجية كما تعمل على توحيد المقاييس بشكل متكامل (zehva&gedikoglu, 2016, 622). ويرى الباحثان بان البطاقة يعد اسلوب اداري استراتيجي متكامل يعمل على قياس وتقييم الأداء معتمداً في ذلك على الجوانب المالية وغير المالية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية في الاجلين القصير والطويل ومن خلال سلسلة مترابطة من العلاقات السببية بين الابعاد.

٢/١. أهمية بطاقة الأداء المتوازن

١. يحصل المصرف على منافع كثيرة من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن بعدّها اداة من ادوات الكلفة الاستراتيجية لقياس الأداء، إذ يمكن ان تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظرة شاملة للمصرف وذلك من خلال ربط الاساليب المالية وغير المالية مع اهداف المساهمين، والربائين، ومن خلال هذه الاساليب يتم توفير بيانات ومعلومات للمصرف يمكنه من الحصول على مزايا تنافسية جديدة، وتبرز الأهمية من خلال الاتي: (علوان، ٢٠١٢، ٢٥)، (المدهون، ٢٠١٣، ٥٠)
١. توفر امكانية التقييم الشامل للأداء الاستراتيجي لكافة المستويات الادارية في المصرف، إذ انها تربط بين الاستراتيجية والأداء وتبين مدى تحقق الاهداف.
٢. تعد اداة معاصرة، إذ تعطي صورة متكاملة عن الاساليب المالية التقليدية والمعايير غير الملموسة ذات التأثير على أداء المصرف في الوقت الحالي وفي المستقبل (النعيمي، ٢٠٠٥، ٢).
٣. تعمل على توصيل الرؤية الاستراتيجية لكافة اقسام المصرف وبالتالي اطلاع العاملين على الاهداف الاستراتيجية وتعريفهم بمسؤولياتهم مما يكون حافزا لهم من اجل الاجتهاد في تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.
٤. تسهم في تزويد الرقابة الاستراتيجية بالأساليب المالية إذ إنها تضيف للأساليب المالية اساليب اخرى تساعد في بلوغ الميزات التنافسية.
٥. تعالج النقص الموجود في انظمة الإدارة التقليدية وتعالج عجز هذه الانظمة عن ربط الاستراتيجية البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى (البناء، ٢٠١٣، ٢٣).
٦. تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المشروع، وتمكن المؤسسة من ادارة متطلبات الاطراف اصحاب العلاقة، وتعمل على تحسين وتدقيق المعلومات، وتوصل فهم اهداف العمل لجميع المستويات (محمد ومحمد، ٢٠١٨، ٦).

٧. تعمل كحجز اساس للنجاح الحالي والمستقبلي، والتي تختلف عن الاساليب المالية، والتي تفيد بما حدث في الماضي وتبين كيفية الاستفادة منها من اجل تحسين الأداء، وتعمل على ربط استراتيجية المصرف بعيدة المدى مع انشطتها قريبة المدى.

٣/١. خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في المصرف

هنالك مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصارف، ويجب مراعاة الترتيب عند التطبيق، والوقت المخصص لكل خطوة يتم القيام بها، وذلك حسب ظروف وطبيعة عمل كل مؤسسة، وهذه الخطوات هي: (ادغيش، ٢٠١٦، ٢٦-٢٧)، (الصغير، ٢٠١٤، ٩٥-٩٦).

١. تحديد الرؤية والرسالة للمصرف: ان تحديد رؤية ورسالة المصرف تعد الخطوة الاولى لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعكس الرؤية لما سيكون عليه المصرف في الأجل الطويل، اما الرسالة فهي تعتبر الهدف الاساسي الذي وجد من أجله او مبرر وجوده واستمراره.

٢. تحديد الاستراتيجيات والاهداف العامة: حيث يتم التعبير عن رؤية ورسالة المصرف من خلال تحديد الاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق الاهداف، وان استراتيجية المصرف يتم تحديدها من قبل الادارة العليا في ضوء دورة حياة المصرف، ومنتجاته، ومستوى المنافسة التي تعرض لها، وامكانياته، وموارده الداخلية.

٣. تحديد عوامل النجاح الحاكمة: اي يتم تحديد العوامل الاكثر أهمية في نجاح المصرف، حيث يتم تحليل الاستراتيجيات وترجمتها بشكل اهداف استراتيجية لمحركات الأداء، وهذا من شأنه يحقق الترابط الراسي لنظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى الترابط الافقي من خلال اشتقاق الاهداف من الاستراتيجيات الموضوعية ووجود تعاون بين الاهداف مع بعضها البعض، من أجل تحقيق الاستراتيجيات.

٤. امتداد الابعاد التي يتم تحديدها والتي تعبر عن النجاح للمصرف، وهذه الابعاد ليست الزامية، حيث يمكن اجراء التعديلات عليها من خلال اضافة بعد اخر بما يتناسب مع عمل المصرف في تلك البيئة.

٥. تحديد وتطوير خطط العمل: إذ يتم من خلال هذه الخطوة وضع هدف او مجموعة من الاهداف لكل مؤشر مستخدم، وان الهدف يعطي معنى النتائج عند القياس من خلال توفير مرجع للمقارنة، وان المصرف يحتاج لهذه الاهداف قصيرة وطويلة الأجل من أجل تتبع المسار الخاص به، ومن الضروري تحديد الافراد المسؤولين من خلال خطة العمل ووضع جدولاً زمنياً لإعداد التقارير النهائية.

٦. تحديد الافعال التنفيذية: تتطلب هذه الخطوة بيان الأنشطة والافعال الواجب البدء بها، اي في تنفيذها، للانتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ الاهداف المرسومة، وهذا يتطلب تحديد وتخصيص الموارد، وتوزيع المسؤوليات، وتدعيم البرامج، إذ يقوم فريق يتم تحديده من أجل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وانظمة المعلومات.

٧. متابعة وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن: من أجل سلامة تحقيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم يتطلب الامر متابعة تنفيذها، فيجب ان تبنى على اساس برنامج يومي يربط البطاقة مع العمليات اليومية للمصرف، وتتم الرقابة عن هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية.

٤/١. القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المصرف

- هنالك مجموعة من القواعد الأساسية من أجل تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ويطلق عليها بالقواعد الذهبية وهي: (بدر، ٢٠١٣، ٤٣)، (درغام وابو فضة، ٢٠٠٩، ٢٢٥)
١. يجب ان تدعم الادارة العليا بطاقة الأداء المتوازن، مع وجوب ان يكون دعمها واضح امام العاملين، ومن أجل التزام العاملين بالمقاييس الخاصة بها.
 ٢. يجب معرفة انه لا يمكن وجود حلول معيارية تناسب المؤسسات ككل وذلك لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية والتي يكون لها تأثير على المؤسسة.
 ٣. يجب إدراك ان تحديد وفهم الاستراتيجية يعد النقطة الاولى او البداية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك عندما يتم تحديد الاهداف بشكل واضح، واختيار مجموعة من المقاييس بحيث تتفق مع الاستراتيجية لتنفيذ الاهداف.
 ٤. ضرورة إدراك ان مؤشرات الأداء مرتبطة بسلوك العاملين، وان تغييرها سوف يؤثر على سلوكهم وذلك من أجل التشجيع على التحسين.
 ٥. ضرورة إدراك ان هنالك صعوبة في وضع مقاييس كمية لكل مقاييس الأداء، ولذلك يجب ان ندرك بان هنالك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
 ٦. يجب ان يتم تحديد مجموعة من المقاييس والاهداف التي تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز منظمات الاعمال، وهذا من شأنه يعمل على ظاهرة اغراق الادارة بكمية كبيرة من المعلومات التي تفوق القدرة التحليلية لها، مما يترتب عليه اعاقا في العمل الاداري.

٥/١. دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المصرفي

إن لتقييم الأداء في المصارف أهمية كبيرة، إذ إنه يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لأجل الوصول الى نسب تشغيل الموارد لبيان تحقيق اهداف السيولة، والربحية، وزيادة انتاجية العاملين، وتخفيض كلف النشاط، وتحقيق الاهداف المرسومة، ومن بين التقنيات التي تستخدم في تقييم الأداء المصرفي هي بطاقة العلامات المتوازنة، إذ إنها تمثل الاطار العام والتي تستخدم المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء، الذي يسمح للمؤسسة تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال المحاور الاربعة التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن، وترجع فعالية البطاقة إلى ما تمتلكه من قدرة على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المقاييس الشاملة للأداء، وتتم ادارة المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن عن طريق الاستراتيجية المخططة، إذ تتضمن مقاييس اداء مستهدفة وفعالية تعمل على توفير اساس لمتابعة التجهيز والتقدم للاستثمارات اللازمة لنجاح تنفيذ الاستراتيجية، وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على العبارة التي ساد استخدامها والقائلة "ما لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته" وان الاطار العام الذي كانت تعتمد عليه المؤسسات في تقييم الأداء المالي هو ثبات وحدة النقد، والتعامل مع الاصول بالقيمة الدفترية، إذ إن هذا النظام لم يتمكن من قياس الأداء بشكل كامل مما دعا الامر إلى دعم هذه المقاييس بمقاييس غير مالية تعمل على استكمال الصورة الكلية لتقييم الأداء، إذ تتضمن هذه المقاييس (مقاييس خاصة بالعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) ومن خلالها يمكن التوقع بما يمكن ان تمنحه المؤسسة لأصحاب المصالح وتعدد مقدار مساهمتهم في تحقيق الاهداف (محمد، ٢٠١٠، ٣٥). وانها تتميز بقدرتها الكبيرة على توليد تعليمات عن الأداء وهذا يؤدي إلى زيادة منافع البيانات، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن تتضمن نموذج متوازن من المقاييس المالية وغير المالية التي تستخدم في تقييم

الأداء المصرفي، حيث ان مقاييسها تقدم نظرة شاملة عن أداء المصرف ككل، اي لكافة جوانبه المختلفة، وهي ترى أن أداء المصرف يكمن من خلال اربع محاور رئيسية هي المحور المالي، ومحور العميل، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، فالمحور المالي يعمل على بيان الارباح التي حققها المصرف، اما محور العميل فيعبر عن تعامل العميل مع المصرف وما ينتج عنه من ارباح للمصرف، وتحديد الزبائن، وتقديم الخدمات، وهذا يؤدي إلى تحقيق رضاهم على المصرف، اما محور العمليات الداخلية فيعبر عن بيان درجة النجاح بالمصرف ومدى قدرته على تلبية متطلبات الزبائن، وايضا يقوم بتحديد العمليات الجديدة المستخدمة والتي تهدف إلى تحقيق الاهداف المالية واهداف الزبائن، واما محور التعلم والنمو فيتناول الابتكار والتطوير المستمر في الخدمات المصرفية، والقيام بالبحث عن خدمات جديدة تخدم المصرف والعملاء، وان مختصر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء انه من أجل تحقيق اهداف المصرف المالية فانه يتطلب ان يتم التركيز على المقاييس الاخرى فضلاً عن المقاييس المالية، لان تحقيق هذه المقاييس والاهتمام بها يؤدي إلى تحقيق اهداف المصرف المالية ومن شأنه ان يحقق للمصرف ميزة تنافسية في الأجل البعيد بصورة اكبر من المقاييس المالية فقط (النعمي، ٢٠٠٥، ٢٩-٣١) وبهدف الافادة من بطاقة الأداء المتوازن فقد تم اعتمادها في تصميم نظام تقييم الأداء اخذ المعايير الاتية في نظر الاعتبار وهي:

١. الاهتمام بالأنشطة المهمة في المصرف، مثل الودائع، والاقرض، والاستثمارات، ونسب السيولة والربحية، ومؤشرات كلف النشاط، ونتاجية العاملين.
٢. تبسيط المعايير الخاصة بتقييم الأداء بشكل يسهل فهمها واستيعابها والحكم عليها من خلال فشل او نجاح المصارف.

وفي ضوء ما تم ذكره فان عملية تقييم الأداء في المصرف تهدف إلى هدفين هما:

١. اثبات المصرف في قدرته على استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية.
 ٢. اجراء تصنيف المصارف حسب درجات التقييم التي تحصل عليها وتقسيمها إلى مصارف ناجحة، ومصارف ذات أداء منخفض، واخرى تحتاج إلى اجراء في التطوير.
- وان فكرتها الاساسية هي انها لا تركز على المحور المالي فقط، وانما تركز على كافة المجالات في المؤسسة، وذلك محاولة منها من أجل الوصول إلى مقاييس مناسبة يمكن استخدامها لتحقيق الاهداف المرجوة، إذ يجب أن تطبق بشكل دوري من أجل تخفيف العبء عن الموظفين، وتشجيع جهود التحسين بشكل مستمر، وإنها تتبع الجوانب المالية وفي نفس الوقت تراهن على بناء الاصول غير الملموسة لتحقيق النمو في المستقبل (ابو مصطفى، ٢٠١٣، ١٢٧).

٦/١. المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المصرفي

تعد بطاقة الأداء المتوازن اداة لتقييم الأداء، وتعمل على تحويل رؤية واستراتيجية المصرف اذ انها تحقق التوازن بين المقاييس، ونحتوي على اربعة محاور ولكن سيتم التطرق على المحور المالي فقط والذي يعتبر اهم محور في بطاقة الأداء المتوازن وتشير المقاييس المالية إلى الاستراتيجية التي يتم استخدامها، وتتعلق الاهداف المالية النموذجية بالربحية، والنمو، وقيمة المساهمين، ومن اهداف المصرف البقاء على قيد الحياة وان يزدهر، ويمكن البقاء على قيد الحياة وذلك من خلال التدفق النقدي، والازدهار، ويمكن ان يتم من خلال زيادة حصتها السوقية (Kaplan & Norton, 2005, 8). وان استعمال المؤشرات المالية لقياس الأداء أصبح من

الامور الواسعة الانتشار، إذ انه لا يمكن تحليل اي بيانات عن اداء المصارف ما لم يتم استعمال هذه المؤشرات المالية، ويعد من اهم ادوات التحليل في قياس المركز المالي للمصرف، ويهدف هذا المحور إلى تعظيم ربحية المصرف، وتوفير السيولة اللازمة لأجل توزيع عائد على المساهمين، وتنفيذ الخطط المستقبلية (تركي، ٢٠١٣، ٦٧).

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي

١/٢. نبذة تعريفية عن مصرف الخليج

- مصرف الخليج التجاري: (مصرف الخليج، التقرير السنوي، ٢٠١٥)

أ. تأسيس المصرف: اسس مصرف الخليج كشركة مساهمة خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م. ش/٧٠٠٢ المؤرخة في ٢٠/١٠/١٩٩٩ الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وفق قانون الشركات رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ المعدل براس مال مقداره (٦٠٠) مليون دينار مدفوع بالكامل إذ باشر المصرف بممارسة اعماله سنة ٢٠٠٠ بعد حصوله على اجازة ممارسة الصيرفة الصادرة من البنك المركزي العراقي.

ب. اهداف المصرف: يسعى مصرف الخليج التجاري ليصبح مصرفا رئيسيا في مجال الخدمات المصرفية بتقديم الخدمات لجميع شرائح المجتمع العراقي، ورسالته تعزيز الاهمية للمساهمين من خلال ادارة مالية مدروسة وترسيخ الثقافة في ادارة المخاطر والتكاليف واحتلال مكانة رئيسية في تمويل المشاريع التنموية ويهدف المصرف إلى الاتي:

- تعبئة الاموال الوطنية بصفة ودائع وتوظيفها في المجالات الاستثمارية والاعمال المصرفية الاخرى وفق القوانين النافذة مساهمة منه في تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والاعمال للبلاد ضمن إطار السياسة العامة للدولة بما يحقق اهداف المصرف في النمو والتطور.

- توسيع السوق النقدية وشبكة فروع المصرف لتغطية كافة محافظات العراق.

- تحقيق اعلى ارباح للمساهمين.

- تطوير وتأهيل وتنمية المهارات المصرفية للعاملين.

- المساهمة في دعم مسيرة التنمية الاقتصادية والاعمال والخبرات ودعم الاقتصاد الوطني.

- الحفاظ على الموقع الريادي للمصرف بين المصارف الخاصة الاخرى العاملة في العراق في تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

- المساهمة في دعم السياسة النقدية للبنك المركزي.

٢/٢. المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن

من خلال ما تم ذكره عن بطاقة الأداء المتوازن فإنها تتضمن اربعة محاور رئيسية ولكن سيتم التطرق على المحور المالي فقط والذي من خلاله سيتم بيان الأداء الخاص بالمصرف (غزال، ٢٠١٥، ٢٠، (علي، ٢٠١٧، ٦٩)، (الشمري، ٢٠١٠، ٧٨-٧٩)، (عبيد، ٢٠٠٥، ١٠٣)، (العابدي، ٢٠١٥، ١٠٦-١٠٨)

يعتبر هذا المحور الموجة الاستراتيجية لبيان اداء الوحدات المصرفية وان الهدف من تأسيس هذه المنظمات المصرفية وبالأخص الاهلية هو لتحقيق الارباح والعمل على ارضاء اصحاب العلاقة لذا فان هذا المحور سوف ينطوي على مجموعة من المؤشرات التي سوف تسهم

في تقييم الأداء فضلا عن بيان النمو الذي سوف تحققه هذه المنظمات ومن اهم هذه المقاييس في هذا المحور هي:

- العائد على الموجودات: يقيس هذا المؤشر مقدار الارباح المتولدة نتيجة استخدام الموجودات وكلما زادت النسبة كلما كان الوضع في المصرف أفضل ويتم احتسابه من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{صافي الارباح بعد الضرائب}}{\text{الموجودات}} = \text{العائد على الموجودات}$$

- العائد على حقوق الملكية: يمثل هذا المؤشر العائد الذي يحققه المساهمون على اموالهم المستثمرة ويمكن بواسطتهم التعرف على مستوى نمو الربحية في المصرف من دون احداث تغيير في هيكل راس المال وتحتسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{صافي الارباح بعد الضرائب}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

- التوازن في الاستخدام: يبين هذا المؤشر مدى قدرة المصرف في الوصول الى توازن جيد يؤدي الى خدمة استراتيجية المصرف من خلال الاستخدام الافضل للموارد ويتم ذلك باستخدام ودائع الاخرين في الاستثمار ويحتسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الائتمان النقدي}}{\text{الودائع}} = \text{التوازن في الاستخدام}$$

- النمو في الدخل: يعد من المؤشرات المهمة التي تبين قدرة المصرف على توليد الارباح وهذا المؤشر يعكس رضا المالكين عن اداء المصرف ويحتسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{دخل السنة الحالية} - \text{دخل السنة السابقة}}{\text{دخل السنة السابقة}} = \text{النمو في الدخل}$$

- المعدل النقدي: ان هذا المعدل يشير الى قدرة المصرف على تلبية التزاماته النقدية التي تتوفر لديه في المصارف والصندوق ويجب تجنب الانخفاض والارتفاع في هذا المعدل ويحتسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{النقدية}}{\text{الودائع}} = \text{المعدل النقدي}$$

- العائد على الودائع: يستخدم هذا المؤشر في بيان كفاءة المصرف في مدى قدرته على توليد الارباح التي يحصل عليها من الودائع ويقاس نصيب كل وحدة من وحدات الودائع من صافي الربح بعد الضرائب ويحتسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{صافي الارباح بعد الضرائب}}{\text{الودائع}} = \text{العائد على الودائع}$$

الجدول (١): نتائج المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن لمصرف الخليج

السنوات	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥
المقاييس	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
العائد على حقوق الملكية	١٠,١٠	١٤,٢٧	٣٦,٨١	١٣,٤٧	٩,٥٣	٩,٧٤	٢٠,٥٤	١٥,٥٤	١٠,٤١	٣,٠٧
العائد على الاستثمار	٢,٩٨	٢,٨٦	٦,٣٠	٣,٠٨	٢,٢٦	٣,٢٩	٧,٢٦	٦,٠٧	٤,٤٣	١,٢٢
العائد على الودائع	٤,٥٢	٣,٨٢	٩,١٢	٤,٢٦	٣,٢٤	٥,٣٦	١١,٨٣	١١,٣٨	٧,٩٤	٢,٤١
التوازن في الاستخدام	٣٠,٤٥	١٤,٨٦	١٢,٨٠	١٩,٥٢	٢٤,١٤	٤٠,٤٠	٨٢,١٩	٦٨,٧٠	٦٣,٢٩	٧٥,٩٧
النمو في صافي الدخل	٨٧,٣٤	٦٦,١٦	٢٧٢,٥٨	٤٧,٢١-	٢٢,٧٧-	٨٨,٨٠	١٦٥,٢٧	٥٣,٧٨	٢٣,٨٢-	٧٢,٧٢-
المعدل النقدي	٥٧,٩٠	٤٧,٥٢	٤١,٨٤	٣٠,٩٣	٣٩,٩٦	٤٤,٥٦	٦١,٣٨	٨٨,٤٠	٨٠,٢١	٥٩,٨١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على القوائم المالية للمصرف.

التعليق على نتائج مصرف الخليج

- العائد على الملكية: بلغت اعلى نسبة للعائد على الملكية في سنة ٢٠٠٨ وتبلغ ٣٦,٨١% وتعد هذه النسبة متدنية قياسا براس المال المستثمر وبدأت هذه النسبة بالانخفاض إذ وصلت الى ٣,٠٧% في سنة ٢٠١٥ وهذا نسبة متدنية جدا فارتفاع النسبة تدل على الأداء الجيد.
- العائد على الاستثمار: إذ بلغت اعلى نسبة للعائد على الاستثمار هي في سنة ٢٠١٢ وتبلغ ٧,٢٦% وهي نسبة ضئيلة جدا وان اقل نسبة هي ١,٢٢% في سنة ٢٠١٥ وهي نسبة منخفضة جدا مما يدل على ان ادارة المصرف بحاجة الى تطوير كفاءة المصرف من اجل تطبيق الاستراتيجيات الادارية والتشغيلية.
- العائد على الودائع: تعد الودائع أحد مصادر تمويل المصرف والتي تحقق ارباح لصالح المصرف إذ بلغت اعلى نسبة في سنة ٢٠١٢ وهي ١١,٨٣% واقل نسبة هي ٢,٤١% في سنة ٢٠١٥ وتعد هذه النسبة غير جيدة وان سبب انخفاض هذه النسبة كان بسبب انخفاض في الارباح وهذه النسبة تعد سلبية على المصرف.
- التوازن في الاستخدام: حقق المصرف أدنى نسبة في سنة ٢٠٠٨ وهي ١٢,٨٠% ولكنها ارتفعت هذه النسبة إذ وصلت الى اعلى مستوى في سنة ٢٠١٢ إذ بلغت ٨٢,١٩% وتعد جيدة ويعود سبب تحسن هذه النسبة الى ارتفاع في الودائع مما يعطي للمصرف قدرة جيدة في استخدام موارده بشكل أفضل.
- النمو في صافي الدخل: إذ بلغت اعلى نسبة هي في سنة ٢٠٠٨ وكانت ٣٧٢,٥٨% وهي نسبة جيدة وانخفضت هذه النسبة حتى ظهرت بالسالب وكانت اقل نسبة هي -٧٢,٧٢% في سنة ٢٠١٥ وهذه النسبة تعني لا يوجد اي نمو في الدخل وتعد النسبة منخفضة جدا ويكون لها تأثير على تقييم الأداء إذ تؤدي الى انخفاض في الأداء إذ ان ارتفاع هذه النسبة تدل على امكانية المصرف في توليد الارباح التي تزيد من رضا المالكين.
- المعدل النقدي: إذ ان اعلى نسبة كانت في سنة ٢٠١٣ وتبلغ ٨٨,٤٠% وهي نسبة جيدة وهذه تدل على زيادة قدرة المصرف في تلبية التزاماته وان اقل نسبة كانت ٣٠,٩٣% في سنة ٢٠٠٩.

توزيع الدرجات التقويمية

بالاعتماد على الدراسات التي اطلع عليها الباحثان، كدراسة (الشمري، ٢٠١٠) و (توفيق، ٢٠٠٩) و (العابدي، ٢٠١٥) سوف نقوم بتوزيع الدرجات التقويمية والبالغة ١٥٠ درجة على المحور المالي.

الجدول (٢): توزيع الدرجات التقويمية للمحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن

الدرجة	المؤشر	الهدف
٢٥	العائد على الملكية	- الانتفاع من الموجودات - الكفاءة في استخدام الموارد - اكتساب رضا المالكين
٢٥	العائد على الاستثمار	
٢٥	العائد على الودائع	
٢٥	التوازن في الاستخدام	
٢٥	النمو في صافي الدخل	
٢٥	المعدل النقدي	
١٥٠	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان.

إعداد الحدود الدنيا والعليا للمؤشرات

بالرجوع الى الجدول (١) فقد تم إعداد الجدول (٣) والذي يوضح الحدود الدنيا والعليا لكل مؤشر وذلك بالاعتماد على النتائج الفعلية التي ظهرت في الجدول (١) هذا من جهة، وما تيسر للباحث من الحصول على تلك الحدود من خلال الدراسات السابقة كدراسة (الشمري، ٢٠١٠) و (توفيق، ٢٠٠٩) و (العابدي، ٢٠١٥).

الجدول (٣): الحدود الدنيا والعليا للمحور المالي

المؤشر	حدود المؤشر
العائد على الملكية	٥٠%-٠%
العائد على الاستثمار	١٥%-٠%
العائد على الودائع	١٥%-٠%
التوازن في الاستخدام	١٦٠%-١%
النمو في صافي الدخل	٤٠٠%-٠%
المعدل النقدي	١٢٠%-٢٠%

المصدر: من اعداد الباحثان.

توزيع الدرجات

بالرجوع الى الجداول (٢) و (٣) والتي تتضمن الدرجات الخاصة بكل مؤشر وكذلك الحدود العليا والدنيا للمؤشرات فقد قام الباحثان بتوزيع تلك الدرجات وكما في الجدول (٤).

الجدول (٤): توزيع الدرجات التقويمية للمحور المالي

المؤشر	الدرجة	الحدود
العائد على الملكية	٥	٠%-١٠%
	١٠	١٠%-٢٠%
	١٥	٢٠%-٣٠%
	٢٠	٣٠%-٤٠%
	٢٥	٤٠%-٥٠%
العائد على الاستثمار	٥	٠%-٣%
	١٠	٣%-٦%
	١٥	٦%-٩%
	٢٠	٩%-١٢%
	٢٥	١٢%-١٥%
العائد على الودائع	٥	٠%-٣%
	١٠	٣%-٦%
	١٥	٦%-٩%
	٢٠	٩%-١٢%
	٢٥	١٢%-١٥%
التوازن في الاستخدام	٥	١%-٣٢%
	١٠	٣٢%-٦٤%
	١٥	٦٤%-٩٦%
	٢٠	٩٦%-١٢٨%
	٢٥	١٢٨%-١٦٠%
النمو في الدخل	٥	٠%-٨٠%
	١٠	٨٠%-١٦٠%
	١٥	١٦٠%-٢٤٠%
	٢٠	٢٤٠%-٣٢٠%
	٢٥	٣٢٠%-٤٠٠%
المعدل النقدي	٥	٢٠%-٤٠%
	١٠	٤٠%-٦٠%
	١٥	٦٠%-٨٠%
	٢٠	٨٠%-١٠٠%
	٢٥	١٠٠%-١٢٠%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول (١) و (٣).

الجدول (٥): نتائج المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن لمصرف الخليج

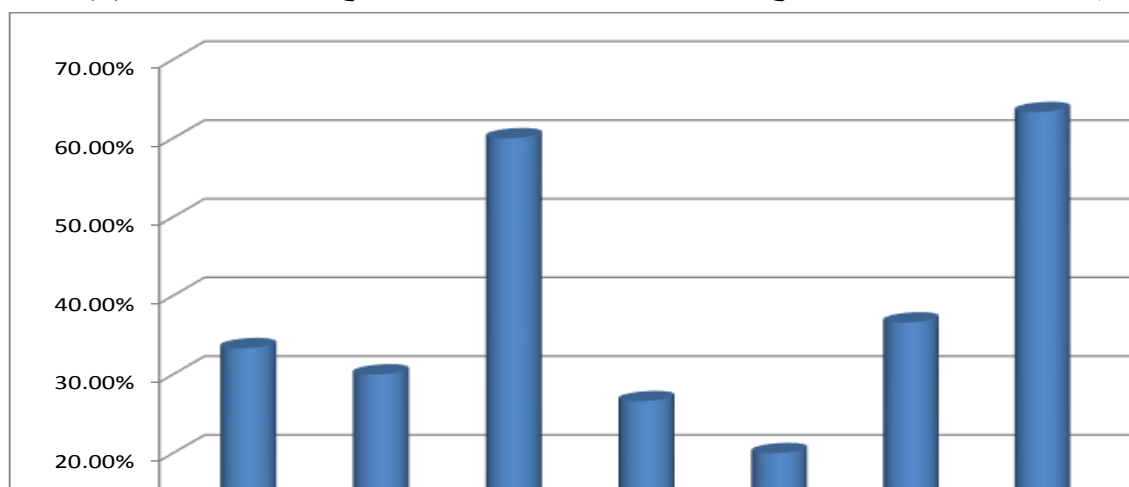
المؤشرات	السنوات	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥
العائد على حق الملكية	١٠	١٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٥	١٠	١٠	٥
العائد على الاستثمار	٥	٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	١٥	١٥	١٠	٥
العائد على الودائع	١٠	١٠	٢٠	١٠	١٠	١٠	١٠	٢٠	٢٠	١٥	٥
التوازن في الاستخدام	٥	٥	٥	٥	٥	٥	١٠	١٥	١٥	١٠	١٥
النمو في صافي الدخل	١٠	٥	٢٠	٠	٠	٠	١٠	١٥	٥	٠	٠
المعدل النقدي	١٠	١٠	١٠	١٠	٥	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٠	١٠
المجموع	٥٠	٤٥	٩٠	٤٠	٣٠	٥٥	٩٥	٨٥	٦٥	٤٠	٤٠
* نسبة الأداء %	%٣٣,٣٣	%٣٠	%٦٠	%٢٦,٦	%٢٠	%٣٦,٦	%٦٣,٣٣	%٥٦,٦	%٤٣,٣	%٢٦,٦	%٢٦,٦

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول (١) و (٤).

* نسبة الأداء المتحقق = $\frac{\text{مجموع درجات بطاقة الأداء المتوازن للأبعاد الاربعة لكل سنة من الجدول (٥)}}{\text{مجموع درجات بطاقة الأداء المتوازن الكلية من الجدول (٢)}}$

التعليق على نتائج الأداء لمصرف الخليج

يلاحظ من الجدول (٥) بان الأداء كان ضعيفاً من وجهة المحور المالي في تقييم الأداء خلال السنوات العشرة اذ ان نسبة الأداء كانت ٣٣,٣% في عام ٢٠٠٦ ثم انخفضت هذه النسبة في عام ٢٠٠٧ فأصبحت ٣٠% ثم ارتفعت مرة اخرى فأصبحت ٦٠% في عام ٢٠٠٨ وهي تعتبر نسبة جيدة للأداء، ثم انخفضت مرة اخرى فأصبحت ٢٦,٦% في عام ٢٠٠٩ وهي نسبة متدنية، وانخفضت ايضا في عام ٢٠١٠ ثم بدأت بالارتفاع في عام ٢٠١١ و ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٤، ثم انخفضت مرة أخرى في عام ٢٠١٥، ويلاحظ بأن أداء المصرف فيه انخفاض وارتفاع، اذ ان اعلى نسبة اداء كانت ٦٣,٣% في عام ٢٠١٢ وتعتبر نسبة جيدة، واكل نسبة كانت ٢٠% في عام ٢٠١٠، وان سبب انخفاض الأداء يعود الى انخفاض النسب المالية الظاهرة في الجدول (١) والتي على أساسها تم بيان الأداء، اذ لم يحقق الجانب المالي الأداء المناسب للمصرف، وتم اختبار الفرضية والوصول الى نتيجة بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المصرف وبالاعتماد على الجانب المالي فقط لم يسهم في بيان اداء المصرف من كافة جوانبه، وهناك أسباب كثيرة لانخفاض المحور المالي، ومن هذه الاسباب انخفاض صافي الربح بعد الضرائب، وكذلك انخفاض بالنقدية مما ادى الى الانخفاض في تلك النسب والتي ادت الى انخفاض أداء المحور المالي، وفي ضوء ما تقدم يمكن بيان انخفاض وارتفاع نسب الأداء الخاصة بمصرف الخليج من خلال الشكل (٢).



الشكل (٢) بيان اداء مصرف الخليج

المصدر: من اعداد الباحثان.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

١/٣. الاستنتاجات

١. من خلال تحليل نتائج بطاقة الأداء المتوازن/ المحور المالي تبين بعدم استقرار بالنشاط المصرفي اي ان هنالك انخفاض وزيادة بالنشاط.
٢. من خلال نتائج بطاقة الأداء المتوازن/ المحور المالي تبين بان الأداء ضعيف في مصرف الخليج.
٣. لم تكن النتائج بالمستوى الجيد وفق المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن.
٤. هنالك ضعف في النسب المالية الخاصة بطاقة الأداء المتوازن.
٥. هنالك انخفاض في العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية والعائد على الودائع نتيجة انخفاض في صافي الارباح بعد الضرائب.
٦. هنالك انخفاض في التوازن في الاستخدام نتيجة انخفاض في الائتمان النقدي.

٢/٣. التوصيات

١. يجب معالجة حالة الضعف في النسب المالية
٢. يجب على البنك المركزي ان يضع حدود عليا ودنيا للمؤشرات المالية وغير المالية.
٣. ينبغي ان تتضمن تقارير ادارة المصرف وتقارير مراقب الحسابات فقرات توضيحية تبين فيها اداء المصرف ككل.
٤. يجب التركيز على صافي الربح بعد الضرائب اذ انه ذو جانب مهم في زيادة الأداء.

المصادر

اولاً. المصادر باللغة العربية

أ. الرسائل العلمية

١. ادغيش، احمد ابراهيم، (٢٠١٦)، مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم اداء شبكة الاقصى الاعلامية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
٢. الصغير، ريغة احمد، (٢٠١٤)، تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير في الادارة المالية غير منشورة، جامعة قسطنطينية، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
٣. علوان، علي ناصر، (٢٠١٢)، التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة دبلوم عالي في المحاسبة القانونية غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.
٤. المدهون، منى ابراهيم خليل، (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الازمات، رسالة دبلوم عالي في ادارة منظمات المجتمع غير منشورة، الجامعة الاسلامية، جمهورية فلسطين.
٥. بدر، محمد رجب محمود، (٢٠١٣)، دور المقياس المتوازن للأداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

٦. تركي، ليث ابراهيم، (٢٠١٢)، تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: بحث تطبيقي في كلية المأمون الجامعة، رسالة دبلوم عالي في المحاسبة القانونية غير منشورة، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين/بغداد، الاتحاد العام للمحاسبين القانونيين والمراجعين العرب، جمهورية العراق.
٧. الشمري، خولة هاشم خلف، (٢٠١٠)، تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة حالة في مصرف الرشيد، رسالة دبلوم عالي في المحاسبة القانونية غير منشورة، جامعة بغداد، جمهورية العراق.
٨. عبيد، علاء محمد، (٢٠٠٥)، دور المعلومات المحاسبية في تقييم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، جمهورية العراق.
٩. غزال، رقية، (٢٠١٥)، أثر السياسات الاقتصادية على تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية-حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الوادي، رسالة ماجستير في البنوك غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجمهورية الجزائرية.
١٠. النعيمي، زهراء احمد محمد توفيق، (٢٠٠٥)، تقييم الأداء المالي للمصارف الاهلية في العراق، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، جمهورية العراق.

ب. الدوريات العلمية

١. ابو مصطفى، ياسر عادل، (٢٠١٣)، دور بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فاعلية تقييم البنوك: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبنكية*، المجلد ٤، ص ١٢٥-١٤٥.
٢. درغام، ماهر موسى، وابو فضة، مروان محمد، (٢٠٠٩)، أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم الاسلامية*، المجلد ١٧، العدد ٢، ص ٧٤١-٧٨٨.
٣. العابدي، زيدون فريق عبد، (٢٠١٥)، مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين قياس الأداء للمصارف العراقية، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد ١٠، العدد ٣٣، ص ٨٥-١٢٣.
٤. علي، محمد بخاري حسن، (٢٠١٧)، أثر تقييم الأداء المالي على جودة الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، المجلد ١، العدد ٥، ص ٦١-٨٥.
٥. محمد، نبيل عبدالمنعم، (٢٠١٠)، اطار مقترح لاستخدام مدخل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية: دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد ١، ص ١-١٢٣.

ج. أخرى:

١. التقرير السنوي لمصرف الخليج، ٢٠١٥

ثانياً. المصادر باللغة الاجنبية

A. Dissertation & thesis

1. Adhiambo, Nyangayo Sarah, (2014), Balanced Scorecard And Performance: A Case Study of Co-Operative Bank Of Kenya, **Thesis of Master**, School of Business, University of Nairobi.
2. Yahaya, Abu, (2009), Using Balanced Scorecard to Assess Performance of Banks in Ghana, **Thesis of Master**, School of Management, Blekinge Institute of Technology.

B. Periodicals

1. Hladchenko, Myroslava, (2015), Balanced Scorecard – A Strategic Management System of The Higher Education Institution, **International Journal of Educational Management**, Vol. 29, No. 2, p.p. 484-489.
2. Kalaf, Khawla, (2012), Designing A Balanced Scorecard to Measure A Bank's Performance: A Case Study, **International Journal of Business Administration**, Vol. 3, No. 4, p.p. 44-53.
3. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (2005), the Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance, **Review Harvard Business**, Vol. 70, No. 1, p.p. 1-11.