

The role of integrated reports in evaluating the performance of Al-Mansour Investment Bank based on the balanced scorecard

Duaa R. Melhem^{1*}, Omar A. Kamel²

¹Department of economics of banking management, College of business economics, Al-Nahrain university, Baghdad, Iraq.

²Department of economics of investment and business management, College of business economics, Al-Nahrain university, Baghdad, Iraq.

Article information:

Received: 06–06– 2024

Revised: 09–07– 2024

Accepted: 14–07– 2024

Published: 25–12– 2024

***Corresponding author:**

Duaa R. Melhem

duaarazak111993@gmail.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

Integrated reports represent an episode in the development of the financial reporting function and were approved by the management of economic units as a result of the pressures of users of accounting information in light of a competitive economic environment that requires reducing the information gap between management and users in order to ensure the achievement of social and environmental activities to evaluate the efforts of the management of economic units and their ability to achieve goals. Its strategy and creating an integrated information advantage.

The importance of the research stems from the importance of integrated reports and evaluation of banking performance and governance, as it addresses an important issue supporting the disclosure of quantitative and qualitative information about the performance of banks to meet the needs of investors and stakeholders. The aim of the research was to determine the role of the dimensions of integrated reports within the governance framework in the process of results and evaluation of banking performance.

As for the research problem, the process of reporting on the results of the economic unit's work is accompanied by various problems that prompted the emergence of a comprehensive type of reports. Hence, the research problem can be formulated with the following questions: Do the contents of the dimensions of integrated reports affect the evaluation of banking performance within the framework of governance? The research is also based on the following hypotheses: The first main hypothesis: There is a role for integrated reports with their dimensions within the governance framework in evaluating banking performance under the Balanced Scorecard (BSC) system.

Many conclusions were reached: weak disclosure in the non-financial reports of the bank in the research sample, in addition to the low levels of environmental and social activities that help management achieve its set goals, and the low utility of the information provided to users.

The research summarized the recommendations, the most important of which are the need to oblige professional accounting organizations and the management of the Iraqi Stock Exchange to direct bank management and the need to commit to preparing annual integrated reports.

Keywords: integrated reports, evaluation of banking performance, balanced scorecard.

Conclusions:

1. While traditional financial perspectives on performance evaluation rely on accounting metrics reflecting financial translations of bank activities, they are insufficient for comprehensive assessment. They fail to fully inform decision-making, neglect customer satisfaction, and do not account for internal and external environmental changes.
2. The Balanced Scorecard system provides valuable insights, offering a complete view of bank performance across financial, customer, internal processes, learning and growth, and socio-environmental dimensions, supporting the formulation and execution of long-term strategic goals.
3. Integrated reports are the most advanced, combining financial and non-financial data with a focus on economic, environmental, and social issues. They aim to measure how commercial banks create value over time by delivering comprehensive, decision-relevant information to stakeholders.
4. The Balanced Scorecard aids in assessing performance holistically, emphasizing financial, customer, internal processes, development, and socio-environmental dimensions, highlighting their impact on economic, social, and environmental outcomes in bank performance evaluation.

دور التقارير المتكاملة في تقييم اداء مصرف المنصور للاستثمار بموجب بطاقة الاداء المتوازن

دعاء رزاق حسن ملحم^{1*}، عمر علي كامل²

¹قسم اقتصاديات ادارة المصارف، كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق.
²قسم اقتصاديات ادارة الاستثمار والاعمال، كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق.

المستخلص:

أن التقارير المتكاملة تمثل حلقة من حلقات تطور وظيفية الإبلاغ المالي وتم اعتماده من قبل إدارة الوحدات الاقتصادية نتيجة لضغوط مُستخدمي المعلومات المحاسبية في ظل بيئة اقتصادية تنافسية تفرض تقليل فجوة المعلومات بين الإدارة والمستخدمين بما يضمن تحقيق الأنشطة الاجتماعية والبيئية لتقييم جهود إدارة الوحدات الاقتصادية وقدرتها على تحقيق أهداف استراتيجيتها وخلق ميزة معلومات متكاملة. تتبع أهمية البحث من أهمية التقارير المتكاملة وتقييم الاداء المصرفي، حيث يتناول قضية هامة داعمة للإفصاح عن معلومات كمية ونوعية عن اداء المصارف لتلبية احتياجات المستثمرين واصحاب المصالح. وان هدف البحث تمثل في تحديد دور ابعاد التقارير المتكاملة في عملية نتائج وتقييم الاداء المصرفي. اما مشكلة البحث تصاحب عملية الإبلاغ عن نتائج اعمال الوحدة الاقتصادية مشاكل مختلفة دفعت لظهور نوع شامل من التقارير ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية: هل تؤثر مضامين ابعاد التقارير المتكاملة في تقييم الاداء المصرفي؟ كما يقوم البحث على الفرضيات الآتية: الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك دور للتقارير المتكاملة بأبعادها في تقييم الاداء المصرفي بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن BSC. وتم التوصل الى العديد من الاستنتاجات ضُعب الإفصاح في التقارير غير المالية للمصرف عينة البحث فضلاً عن تدني مستويات الأنشطة البيئية والاجتماعية التي تساعد في الإدارة على تحقيق أهدافها المُرسومة وانخفاض منفعة المعلومات المُقدمة للمستخدمين. ولخص البحث الى التوصيات أهمها ضرورة إلزام المنظمات المهنية المحاسبية وإدارة سوق العراق للأوراق المالية توجيه إدارة المصارف ضرورة الالتزام بأعداد تقارير متكاملة سنوية.

الكلمات المفتاحية: التقارير المتكاملة، تقييم الاداء المصرفي، بطاقة الاداء المتوازن.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-06-06
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-07-09
- تاريخ قبول النشر: 2024-07-14
- تاريخ النشر: 2024-07-25

*المؤلف المراسل:

دعاء رزاق ملحم

duarazak111993@gmail.com



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0
دولي (CC BY 4.0)

المقدمة:

تعد التقارير المالية للشركات الأداة الرئيسية لكل من المستثمرين واصحاب المصالح لاتخاذ القرارات ، ومع التطور والتغيير السريع في بيئة الاعمال اصبحت تلك التقارير لا تعبر بصورة واضحة عن الابعاد المتعددة لقيمة المنشأة في الوقت الحاضر ، وظهرت الحاجة الى الابتكار وصناعة تقارير غير ماليه منها تقارير حوكمة الشركات ، وتقارير الاستدامة ، ودور المنشأة في تحقيق الاهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ، اذ أن هذه المعلومات لا تغطيها التقارير المالية التقليدية ، لذا ظهرت التقارير المتكاملة التي تعزز مبدأ الثقة والشفافية والإفصاح والإشراف وتزود الاطراف الداخلية والخارجية بالمعلومات المختلفة لاتخاذ قرارات عديدة ، اذ تعطي هذه التقارير شرحاً واضحاً عن كيفية ادارته الوحدة لإستراتيجيتها القصيرة و الطويلة الامد و تبين أيضاً فاعلية الحكومة من خلال مزج المعلومات و التقارير الكمية والنوعية بشكل مؤثر في صانع و متخذ القرار .

ووفقاً لما جاء أعلاه تم تحديد مشكلة البحث في عدد من التساؤلات تمثلت في مدى تأثير التقارير المتكاملة في تقييم الاداء المصرفي ومدى اعتماد تقييم الاداء المصرفي على التقارير المتكاملة. ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تقسيمه الى اربعة فصول، تناول الفصل الاول منهجية البحث ودراسات سابقة فضلاً عن إسهامه البحث الحالي. وركز الفصل الثاني على التقارير المتكاملة وعلاقتها بتقييم الاداء المصرفي بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن من خلال ثلاث مباحث ، ركز المبحث الاول على التقارير المتكاملة كمدخل مفاهيمي ، وتضمن الثاني مدخل مفاهيمي عن تقييم الاداء المصرفي كما تناول بطاقة الاداء المتوازن ، في حين تناول الفصل الثالث تأثير التقارير المتكاملة في تقييم القطاع المصرفي اذ تضمن المبحث الاول عينة البحث ، وتناول الثاني تحليل علاقة التقارير المتكاملة بتقييم الاداء المصرفي ، اما المبحث الثالث فقد تناول قياس وتحليل تأثير التقارير المتكاملة في تقييم الاداء المصرفي ، وأخيراً أختتم الفصل الرابع البحث بالاستنتاجات والتوصيات .

الفصل الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تصاحب عملية الإبلاغ عن نتائج أعمال الوحدة الاقتصادية مشاكل مختلفة دفعت لظهور نوع شامل من التقارير والتي تهدف الى تحقيق مستوى عالي من جودة الإبلاغ المحاسبي، وتظهر من جهة اخرى قد تؤثر في التقارير المالية ومن ثم تقييم الاداء المصرفي، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث هل يعتمد تقييم الاداء المصرفي على مضامين ابعاد التقارير المتكاملة؟

ثانياً: اهمية البحث:

تتبع اهمية البحث من اهمية التقارير المتكاملة وتقييم الاداء المصرفي، حيث يتناول قضية هامة داعمة للإفصاح عن معلومات كمية ونوعية عن اداء المصارف لتلبية احتياجات المستثمرين واصحاب المصالح في تكوين صورة شاملة عن اداء المصارف وقدرتها على خلق قيمة مضافة، وكذلك مساعدة المستثمرين في صناعة واتخاذ قرارات استثمارية فاعلة.

ثالثاً: اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق وبلوغ بيان مدى اعتماد تقييم الاداء المصرفي على بيانات ابعاد التقارير المتكاملة.

رابعاً: فرضية البحث:

يقوم البحث على الفرضية الرئيسية هنالك دور للتقارير المتكاملة بأبعادها في تقييم الاداء المصرفي بموجب بطاقة الاداء المتوازن BSC.

خامساً: منهج البحث: اعتمد البحث على منهجين؛ اولهما المنهج الاستنباطي في جانبه النظري وفي صياغة فرضياته، والثاني المنهج الاستقرائي في جانبه العملي وفي اختبار فرضياته ومقارنة واقع المصارف التجارية عينة البحث مع متطلبات التقارير المتكاملة واختبار وقياس دورها في تقييم اداء تلك المصارف.

سادساً: حدود البحث:

1. الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث في مصرف المنصور للاستثمار، وحسب توفر بيانات البحث.
2. الحدود الزمانية: تحدد البحث زمانياً في بيانات فعلية منشورة من قبل مصرف المنصور للاستثمار للمدة 2022-2023، كونها الفترة الزمنية الاحدث.

سابعاً: اسلوب جمع البيانات:

الجانب النظري: اعتمد في جمع بيانات الجانب النظري على الكتب العربية والاجنبية وعلى الدراسات المحلية والعربية والاجنبية فضلاً عن الرسائل والاطاريح والتقارير والشبكة العنكبوتية للمعلومات (الانترنت). والجانب التطبيقي: بيانات فعلية تاريخية للمصارف عينة البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية الضرورية مع بعض الافراد من ذوي التأثير والعلاقة في المصارف عينة البحث.

ثامناً: دراسات سابقة والاسهام العلمي للبحث

نتطرق في هذا المبحث لاهم الدراسات السابقة المحلية والعربية والاجنبية التي تناولت أحد او كلاً متغيري البحث، اذ تمثل الدراسات السابقة الاساس للبحث لبنائه وبلوغ اهدافه. وقد قامت الباحثة بترتيب وتصنيف تلك الدراسات من الاقدم الى الاحدث وحسب جنسيتها:

1. دراسة فرحان - 2021

عنوان الدراسة	دور مراقب الحسابات في توكيد التقارير المتكاملة وانعكاسه على القرارات الاستثمارية في الوحدات الاقتصادية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية -جامعة بغداد – رسالة ماجستير
هدف الدراسة	- بيان مفهوم التقارير المتكاملة واهميتها من قبل مراقب الحسابات ولأصحاب المصالح واهميتها في الوحدات الاقتصادية العراقية. - دراسة وتحليل دور مراقب الحسابات في تأكيد أهمية التقارير المتكاملة وانعكاسه على القرارات الاستثمارية في الوحدات الاقتصادية العراقية.
مشكلة الدراسة	- هل تقوم الوحدات الاقتصادية العراقية بأعداد التقارير المتكاملة؟ - هل يقوم مراقب الحسابات في توكيد التقارير المعدة من قبل الوحدات الاقتصادية العراقية؟ - هل ان توكيد التقارير المتكاملة من قبل الحسابات يساهم في تعزيز المعلومات وبالتالي ينعكس على اتخاذ القرارات الاستثمارية؟
اهم الاستنتاجات	- يساعد توكيد التقارير المتكاملة في توفير الثقة والمصدقية في المعلومات التي تحتويها التقارير والتي يقوم بها طرف خارجي سواء كانت المكاتب الاستشارية او مكاتب المحاسبة والمراجعة. يعد التوكيد للمعلومات المالية امر الزامي اما توكيد المعلومات الغير ماليه فهو امر تطوعي ويتمتع بقدر كبير من المرونة. - تعتبر مرحلة جمع البيانات والمعلومات واعداد دراسات الجدوى المختلفة من اهم مراحل القرارات الاستثمارية لان يترتب على هذه القرارات أنفاق مبالغ ضخمة وفي حاله الرجوع عنها يتسبب في خسائر. - وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنويه بين توكيد التقارير المتكاملة وبين مراقب الحسابات وايضا مع التقارير المتكاملة.
2. دراسات اجنبية: Robeco SAM & Eccles - 2014	

عنوان الدراسة ونوعها	جودة التقارير المتكاملة للإدارة والاداء المالي - بحث منشور
هدف الدراسة	بيان دور الابلاغ المتكامل والتقرير المالي وتقرير الاستدامة بشكل منظم لغرض ائصال المعلومات للمستثمرين لأجل بيان استراتيجيه المنظمة ونمو اعمالها على المدى الطويل، وبيان دور التقارير في توصيل المعلومات للوحدة الاقتصادية بشكل موجز وشامل عن استراتيجيتها والتوقعات المستقبلية ومؤشرات الاداء فيظل بيئتها الخارجية لإنشاء القيمة المستدامة بمرور الوقت.
مشكلة الدراسة	هل تمتلك الوحدات الادارية فهماً واضحاً لكافة ابعاد التقارير المتكاملة للبيانات المالية والغير مالية منها (البيئية والاقتصادية والاجتماعية).
اهم الاستنتاجات	ان التقارير المتكاملة تجمع بين التقرير المالي واداء الاستدامة بطريقة شمولية تقوم على العلاقات المتبادلة بين كافة القطاعات للوحدة الاقتصادية (بشرية، مالية، فكرية، تصنيعية، اجتماعية وطبيعية) سواء كانت داخلية ام خارجيه ملموسه او غير ملموسه تمثل مصدراً لتحقيق القيمة المستدامة على المدى الطويل ويجب ادارتها.
3. دراسة	(الحسن، اسماء رشيد علي: 2009)
عنوان الدراسة	استعمال بطاقة الاداء المتوازنة في تقييم وتحسين الأداء
الجهة المقدم إليها	رسالة مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية / جامعة بغداد لنيل شهادة محاسب كلفة وإدارية المعادلة لشهادة الدكتوراه
المشكلة	<ul style="list-style-type: none"> عدم قياس مستوى أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية وتحليل مؤشرات الأداء في ضوء إستراتيجيتها، وقصور في الاهتمام بالمقاييس غير المالية. ضعف القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة من قبل الإدارة، وفي ضوء مؤشرات مالية فقط (مع الإشارة الى محدودية هذه المؤشرات).
هدف الدراسة	تقييم أداء الوحدة المالي وغير المالي، باستعمال تقنية، تعد من ضمن أدوات قياس مستويات الأداء (بطاقة الأداء المتوازن). تحليل توجهات الوحدة الاقتصادية ومحاولة استقرار استراتيجيتها، وإيضاحها. ومن خلال هذه الإستراتيجية، تحديد الأهداف التي تسعى الوحدة لتحقيقها، والمستوحاة من استراتيجيتها. ومن ثم تحليل مؤشرات البطاقة، لتحديد مناطق القوة أو الضعف والفتل، في تحقيق أهداف الوحدة واستراتيجيتها الأساسية
أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض مؤشرات أداء الشركة المالي، من خلال تحليل بعض النسب المالية. وعدم كفاءة إدارة الشركة، في إدارة استثماراتها، واثبات قدرتها على توليد الأرباح، وتنمية المبيعات. وانعدام التواصل بين إدارة الشركة وبين العاملين عدم وجود استراتيجية واضحة ومحددة، تولد أهداف تعمم على إدارات الشركة الدنيا، والعاملين جميعاً

الفصل الثاني

المبحث الأول: التقارير المتكاملة

(1.1.2) التقارير المتكاملة - النشأة والتعريف:

ظهرت التقارير المتكاملة نتيجة للتوجهات العالمية من أجل انشاء نظام اقتصادي عالمي اكثر شمولاً وجعل التقارير أكثر فاعلية ، اذ بدأت الفكرة التقارير المتكاملة في عام 2009 عندما ناشدت الامم المتحدة الاتحاد الدولي للمحاسبين و مؤسسة المبادرة العالمية للتقارير (GRI) لتشكيل لجنة بهدف وضع إطار دولي للتقارير المتكاملة ، وقد تم تكوين المجلس الدولي لإعداد التقارير المتكاملة (IIRC) في الشهر الثامن عام 2010 بهدف وضع نهج جديد لتقديم التقارير و وضع اطار مقبول عالمياً للعمل على استدامة مهنة المحاسبة، وقد بدأ موضوع تطوير التقارير غير المالية في الولايات المتحدة في عام (1980) وفي ذلك الوقت كان التركيز على اعداد التقارير البيئية وتأثيرها على الموارد مثل الماء والهواء والارض والانبعثات الضارة والنفائيات وكفاية الموارد للنمو المستقبلي ومعالجة مثل هذه القضايا (علي ، 2014 ، 170) .

وقد ازدادت المطالبات بعد الازمة العالمية بالتوسع في التقارير حيث تبين ان من اهم الاسباب التي ادت الى حدوث الازمات المالية الحادة في الاسواق المالية المحلية والعالمية هو عدم وجود الشفافية في التقارير المالية المنشورة، فبرز في ذلك الوقت مفهوم الافصاح الاختياري أكثر من الافصاح الاجباري والمتطلبات القانونية والذي يعني مبادرة الوحدة الاقتصادية لتقديم معلومات اضافية لمقابلة احتياجات بعض الاطراف برغبة من ادارة المنشأة لمستخدمي التقارير المالية (جمال، 2016: 9-12)

(2.1.2) أهمية التقارير المتكاملة:

اما فيما يتعلق بالمنافع التي قد تحققها تقارير الاعمال المتكاملة يمكن ايجازها بالآتي (IIRC, 2012,3) :

1. تحفيز الوحدات على اعداد تقارير بنهج أكثر فاعلية وشمولاً بحيث تستوعب جميع فقرات التقارير الاخرى على المدى الطويل.
2. تعزيز المساءلة والاشراف فيما يتعلق برؤوس الاموال الست (البشري، الفكري، الاجتماعي، الطبيعي، التصنيعي والمالي) وفهم وتعزيز العلاقات والروابط فيما بينها.



تعدّ من أنجح وأهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط، فهو يساعد بصورة مباشرة في التعرف على المشكلات وحلها، وكذلك على نقاط القوة والضعف بالمصرف. يساعد تقييم الأداء متخذ القرار على اتخاذ القرارات السليمة والفعالة للمصرف، سواء كانت متعلقة بالاستثمار أو بالتطور أو إجراء بعض التغييرات الجوهرية. المساعدة في وضع الاستراتيجيات التجارية من بينها (الخدمة، العملاء، التسويق، والمنافسة) للمصرف. الكشف عن التطور الحاصل الذي حققه المصرف من خلال الكشف عن المستوى الاداء الفعلي.

يوضح التقييم الأداء للمصرف المركز الاستراتيجي له ضمن البيئة المصرفية التي يعمل بها ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لذلك.

تقييم الاداء المصرفي وفق بطاقة العلامات المتوازنة
BALANCED SCORE CARD (BSC)

تعرف هذه البطاقة بأنها أحد مكونات نظم الإدارة الاستراتيجية للمنشأة ولعل الغرض الرئيس منها هو ترجمة رؤية الوحدة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف القابلة للقياس. (Isorait,2008:14)، وقيل إن مؤشرات الأداء المالي وحدها أظهرت فقط الماضي والأداء التاريخي، وبالتالي لا ينبغي لها وحدها توجيه وتقييم الإجراءات التي تقوم بها الوحدة لبناء القيمة، ولإيجاد قيمة للمستقبل يجب الاستثمار في العملاء والموردين والعمليات والموظفين والابتكارات والتكنولوجيا وما إلى ذلك، لهذا السبب ينبغي إن يكون لدى المنشأة مؤشرات مالية وغير مالية تكمل بعضها البعض لإعطاء صورة حقيقية ومتكاملة عن الأداء المالي والمستقبلي للوحدة موضع التقييم. (Chan&Hiap,2012:25) لذا يرى (Jun&Yuhui,2009:24) إن بطاقة (BSC) تتضمن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية تقدم للإدارة صورة واضحة وتفصيلية عن أداء الوحدة، وتعد أداة فعالة للحكم على أداء الإدارة تم اعتمادها على نطاق واسع كنهج جديد لإدارة الرقابة وإدارة الأداء في كل قطاع وتسمح لنتائج طموحات وانجازات الوحدة بسهولة الفهم والوصف. كما ينظر إليها بأنها أول عمل نظامي حاول إنشاء وتصميم نظام لغرض تقويم الأداء المالي بشكل عام، وتهتم بترجمة رؤية استراتيجية الوحدة إلى أهداف ومقاييس معينة ومستهدفة، وتسعى لتوحيد جميع المقاييس التي تستخدمها الوحدة. (يوسف، 2012، 28)، كما تسعى إلى تغيير السلوك من خلال التواصل لغرض تحقيق الأهداف المقصودة، إذ يسلط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن لتوثيق المنطق الاستراتيجي وعلاقات السبب والنتيجة بين الأنشطة المالية والنجاح طويل الأجل، كما وتسعى إلى ترجمة الاستراتيجية إلى مصطلحات ذات معنى مفهوم وواضح. إي أنها توفر فهم شامل للإعمال، وتكون مفيدة لأنها قادرة على خفض الإجراءات، وبالتالي تساعد الوحدة على التركيز في التدابير الهامة. (Seppala,2010:15)، لذا فأنها تعد الأساس من أجل تقييم الأداء المالي للوحدة ومراقبته وقياس معطيائه، لاسيما في تحقيق التوافق والتناسق بين عواملها المالية وغير المالية من

3. الافصاح عن تخصيص الموارد الذي يدعم خلق القيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل من قبل مقدمي رؤوس الاموال.

4. زيادة الشفافية وتحسين نوعية المعلومات المتاحة من قبل مقدمي رأس المال لتمكينهم من توزيع رأس المال على نحو أكثر إنتاجية وكفاءة.

5. تعزيز التفكير المتكامل واتخاذ كافة الاجراءات والقرارات التي تركز على خلق القيمة في كل من المدى القصير والمتوسط والطويل.

(2.1.3) الاهداف الرئيسية للتقارير المتكاملة:

تهدف التقارير المتكاملة بصورة عامة لإحداث تغيير جوهري في طريقة ادارة الوحدات الاقتصادية وتقديم التقارير الى أصحاب المصالح لاتخاذ القرارات وذلك عن طريق انشاء علاقات بين مكونات الوحدة الاقتصادية وربطها مع عناصر رأس المال التي تستخدمها لتقديم رؤية طويلة الاجل، وقد تؤدي الممارسات السائدة في بيئة الاعمال الاقتصادية الى تخصيص راس المال بكفاءة وإنتاجية ودعم الاستقرار المالي وعالية تتضمن الاهداف هذه الاتي: (IIRC , 2020,2)

1. توفير منهج أكثر تماسكاً وفاعلية للتقارير عن طريق اعتماد المعايير وايصال صورته كاملة عن كافة العوامل الرئيسية التي تؤثر في خلق القيمة بمرور الوقت.

2. تحسين جودة المعلومات المتاحة لمقدمي رأس المال لتحقيق كفاءة وإنتاجية أكبر.

3. دعم التفكير المتكامل واتخاذ الاجراءات والقرارات التي تركز على توليد قيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

4. تعزيز المساءلة والاشراف على ادارة الاصول المالية والبشرية والفكرية والاجتماعية وتعزيز الترابط في بينهم.

المبحث الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

(2.2.1) تقييم الاداء المصرفي بنظام بطاقة الاداء المتوازن
أن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة للمؤسسة لقياس مدى فاعلية وكفاءة انشطتها، إذ تعد عملية ضرورية جداً لمعرفة أداء المصرف ومحاولة تصحيح مسار الأخطاء والمشكلات الحاصلة، لتحسين وتطوير نقاط القوى بالمصرف ومعالجة نقاط الضعف لديه.

يحثل تقييم الاداء مكانة مهمة في الوقت الحاضر لما له من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة الوحدات عموماً والمصارف خصوصاً ومدى تحقيقها لأهدافها، ويعتبر تقييم الاداء أحد اهم الوسائل الفاعلة المستخدمة في المصارف لحمايتها من الفشل والتعثر المالي ومواكبة التغييرات والتطورات، وكذلك لقياس مدى قدرة المصرف على تحقيق أهداف بكفاءة وفاعلية والاستغلال الامثل لموارده، فمن خلال تقييم الاداء تستطيع المصارف ترجمة نقاط الضعف والقوة في كافة انشطتها وكذلك تحديد الانحرافات لغرض معرفة كيفية معالجتها ورسم السياسات المناسبة لتحسين ورفع مستوى أدائها.

وتحقق عملية تقييم الأداء المصرفي فوائد عديدة منها: (سماح 2014، 24)



المنظمة إذ تترابط نتائج المراجعة الدورية للأداء بالتعلم إذ تهتم من تتبّع الأداء وإجراء التعديلات اللازمة في إنشاء تنفيذ الاستراتيجية فضلاً عن إمكانية إجراء التغييرات الجوهرية عليها إذا تطلب الأمر.

4. توفر بطاقة الاداء أساساً جيد لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب

5. يتم عن طريقها جمع المقاييس المالية وغير المالية في تقارير المنظمات الداخلية حيث يمكن للمديرين تقييم فاعلية الخطط والإجراءات وتحفيز المدراء للقيام بأفعال تصب نتيجتها النهائية في تحسين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية. نستنتج مما تقدم ان الفائدة التي ستحصل عليها المنظمة من تطبيقها لبطاقة الاداء المتوازن تكمن في تركيز على الاداء الحالي للمصرف والإجراءات اللازمة لتحسين اداءها في المستقبل وتغطي صورة شاملة وسريعة عن اداء المنظمة وأقسامها ومدى قدرتها على تحقيق اهدافها الإستراتيجية وايضا تركيز على الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المنظمة على المدى البعيد من خلال التدريب والتعليم وتحفيز ومكافأة العاملين.

الفصل الثالث

المبحث الأول: عينة البحث

1.3.1 نظرة عامة عن مصرف المنصور للاستثمار

محل البحث

أولاً: تأسيسه: تأسس مصرف المنصور كشركة مساهمة خاصة برأس مال مدفوع قدره 55 مليار دينار بموجب شهادة التأسيس المرقمة م.ش / 27520 والمؤرخة في 2005/9/13 والصادرة عن وزارة التجارة / دائرة تسجيل الشركات، بموجب قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل تحت اسم (شركة مصرف المنصور للاستثمار - شركة مساهمة خاصة) وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي / المديرية العامة لإدارة الصيرفة والائتمان بكتابه المرقم 368/3/9 والمؤرخ في 2006/2/20 والذي نص على منح المصرف اجازة ممارسة الصيرفة استنادا لقانون المصارف النافذ.

• **رأس مال المصرف** وقد شهد تطورات عديدة نتيجة توسع اعماله واستجابة لمتطلبات البنك المركزي العراقي وكذلك متطلبات المنظمات الدولية وعلى رأسها لجنة بازل حتى وصل رأس المال الى 250 مليار دينار عراقي مدفوع بالكامل وموزع على 250 مليار سهم قيمة السهم الواحد 1 دينار، فضلاً عن ذلك يساهم بنك قطر الوطني بسنة 54.19 % من رأس مال المصرف.

• **اهداف المصرف** يهدف الى متابعة العمل لاستكمال تطبيق خطته الاستراتيجية التي تركز على:

- الاستمرار بحماية ورعاية مصالح الزبائن وتلبية احتياجاتهم بأفضل الممارسات المصرفية والتكنولوجية الحديثة والمتطورة.
- تنويع وتوسيع قاعدة زبائن المصرف مما يعكس على زيادة الودائع المصرفية.
- توسيع وتنويع المحفظة الائتمانية والاستثمارية للمصرف كأحد الأنشطة الرئيسية التي تحقق إيرادات للمصرف وكذلك

اجل اتخاذ إجراءات استراتيجية ضرورية سليمة. (Gawankar,et.al,201:10)

مما سبق يتضح إن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تسهل الاتصال ضمن عملية ترجمة الاستراتيجية إذ تستخدم لقياس ومراقبة الأداء للوحدة، كما تساعد الإدارة في تحديد جوانب الفشل والقصور في كافة الأنشطة الخاصة بها والسعي لمعالجتها وبيان مسبباتها واتخاذ أفضل الإجراءات بما يساهم في تعزيز الوضع التنافسي لها.

(2.2.2) مناهيز بطاقة الاداء المتوازن:

تعد بطاقة الاداء المتوازن (BSC) أحد الاساليب الحديثة لقياس ومراقبة الاداء بشكل عام للوحدة واستراتيجيتها اذ تكون ذات نظره كاملة وشاملة وتصيلية تهدف الى تحسين وتطوير مقاييس حديثة تعتمد على ستة مناهيز (محاور)، واهم هذه المناهيز هي: (Alshammari,2011:5)

1. المنظور المالي؛ الذي من خلاله يتم الإجابة على السؤال الآتي: لكي ننجح مالياً كيف يمكن إن نظهر إمام حملة الأسهم (المساهمين) وكيف نتعامل معهم؟

2. منظور العملاء؛ الذي من خلاله يتم الإجابة على السؤال الآتي: إذا أردنا النجاح في رؤيتنا الاستراتيجية كيف يمكننا إن نكسب رضا زبائننا؟

3. منظور العمليات الداخلية؛ الذي من خلاله يتم الإجابة على السؤال الآتي: ما العمليات التي يجب إن نتميز ونبدع فيها لإرضاء الزبائن وحملة الأسهم؟

4. منظور الابتكار والتعليم؛ الذي من خلاله يتم الإجابة على السؤال الآتي: هل يمكننا الاستمرار بتحسين وخلق القيمة لكي نحقق وننجز أهدافنا ونحافظ على قدرة التعليم والنمو؟

5. المنظور الاجتماعي والبيئي تُعد الوحدات الاقتصادية جزءاً مهماً من المجتمع ولذلك يجب عليها اختيار مؤشرات ومعايير خاصة بالمجتمع والبيئة وتنفيذ إجراءات لقياس وتوثيق المعلومات عن الأداء البيئي والاجتماعي. يتم استخدامها من اجل توصيل هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية ذات الصلة، كما يعد المحور البيئي والاجتماعي جزءاً هاماً من استراتيجية الوحدة الاقتصادية، فيجب عليهم إعداد تقارير موضوعية يمكنها ان تُعكس مدى الخدمة الاجتماعية للوحدة الاقتصادية.

(3.2.2) أهمية بطاقة الاداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة العلامات المتوازنة بالآتي: (العبيدي، 24 (2013:

1. تعتبر بمثابة الحجر الأساس في نجاح تقييم أداء الوحدات الاقتصادية والمقارنة بين الحاضر والمستقبل على عكس المقاييس التقليدية التي تهتم بما حدث في المدة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة من ذلك لغرض الاستفادة من تقييم الأداء وتحسينه في المستقبل.
2. تعطي مدراء الوحدات الاقتصادية المزايا الضرورية لتقييم اداءهم بدقة للارتقاء في وضع أفضل، كما تشجع عملية التحسين المستمر للأداء والتي تتعلق بمسألة بقاء المؤسسة او استبعادها من دائرة المنافسة.
3. تمتلك بطاقة العلامات المتوازنة مجموعة من المقاييس التي تساعد المدراء بامتلاك نظرة أكثر شمولية عن



• فروع المصرف يمتلك المصرف ثمانية أفرع موزعة على محافظات بغداد – الفرع الرئيسي بغداد الكرادة وفي بغداد الكرخ – المنصور وسليمانية واربيل وكربلاء والحلة والبصرة والنجف.

المبحث الثاني تحديد دور أبعاد التقارير المتكاملة في تقييم أداء مصرف المنصور بموجب بطاقة الاداء المتوازن (3. 2. 1) تقييم المنظور المالي لمصرف المنصور لعامي 2022 و2023

هو أحد المكونات الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن، لاسيما في عالم يسعى إلى تحقيق الارباح، وقياس هذا المنظور تم تحديد وتحليل مجموعة من المؤشرات المالية والمقاييس الهدف منها تقييم الأداء المالي للمصرف بما في ذلك المقاييس والمؤشرات التالية

تدعم الاقتصاد العراقي خصوصاً في المشاريع الصناعية والصحة والتعليم وقطاعات البنى التحتية.
○ الاستمرار بتدريب وتطوير وتنمية مهارات موظفي المصرف وتطوير قابلياتهم العلمية والعملية.
○ تنويع مصادر تحقيق الإيرادات من خلال تنويع وتوسيع الخدمات المقدمة لزبائن المصرف مما يحقق أهداف المصرف في تحقيق أرباح مميزة لمساهمي المصرف.
○ الاستمرار بتطوير البنى التحتية للمصرف وكذلك الانظمة الالكترونية المستخدمة لتنفيذ الاعمال والخدمات المصرفية اليومية المقدمة لتحقيق السرعة والدقة بالعمل.
○ توسيع شبكة الصرافات الآلية ATM بكافة الفروع.
○ توسيع فروع المصرف.

جدول (1) تقييم المنظور المالي لمصرف المنصور لعامي 2022 و2023

مقدار التغير	النسب لسنة 2023	النسب لسنة 2022	النسب حسب سنة المنظور المالي
1.784 %	$\frac{39,647,522,850}{1,135,357,307,283} = 3.5\%$	$\frac{12,651,511,991}{736,839,536,901} = 1.716\%$	نسبة الربحية = صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الموجودات * 100%
2.14 %	$\frac{68,586,846,786}{1,135,357,307,283} = 6.04\%$	$\frac{28,852,229,964}{736,839,536,901} = 3.9\%$	نسبة إجمالي الإيرادات = إجمالي الإيرادات / إجمالي الموجودات * 100%
8.231 %	$\frac{39,647,522,850}{311,845,607,215} = 12.7\%$	$\frac{12,651,511,991}{283,054,974,054} = 4.469\%$	نسبة العائد على حق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حق الملكية * 100%
-5.05 %	$\frac{643,977,043,754}{676,751,046,588} = 95.15\%$	$\frac{393,642,042,433}{392,607,695,380} = 100.2\%$	نسبة الاحتياطي القانوني = الارصدة لدى البنك المركزي / إجمالي الودائع * 100%

المصدر: من اعداد الباحثة وبالاتماد على التقارير السنوية المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية.

4. نسبة الاحتياطي القانوني = الارصدة لدى البنك المركزي / إجمالي الودائع * 100%
فيما انخفضت نسبة الاحتياط القانوني لعام 2023 عن عام 2022 بمقدار (5.05% -)، وهو ما يعني انخفاض النقدية لدى الارصدة لدى البنك المركزي في المصرف لعام 2023 عن عام 2022.

(3. 3. 2) تقييم منظور الزبون لمصرف المنصور لعامي 2022 و2023

يتضمن هذا المنظور المقاييس التي تعتمد عليها المصارف لتحقيق رضا زبائنها عن طريق النمو في الودائع للمصرف والنمو في القروض ونسبة تطور الزبون ويقاس بالمؤشرات الآتية:

نلاحظ من نتائج الجدول (1) الآتي:
1. نسبة الربحية = صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الموجودات * 100%
أن نسبة الربحية لعام 2023 ارتفعت عن عام 2022 بمقدار (1.784%) وهو ما يعني زيادة صافي الربح بعد الضريبة للعام الحالي.
2. نسبة إجمالي الإيرادات = إجمالي الإيرادات / إجمالي الموجودات * 100%
أما نسبة إجمالي الإيرادات الى إجمالي الموجودات فقد زادت لعام 2023 عن عام 2022 بمقدار (2.14%).
3. نسبة العائد على حق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حق الملكية * 100%
أما نسبة العائد على حقوق الملكية فقد ارتفع بمقدار (8.231%) لعام 2023 مقارنة بعام 2022.

جدول (2): تقييم المنظور الزبون لمصرف المنصور لعامي 2022 و2023

مقدار التغير	النسب لسنة 2023	النسب لسنة 2022	النسب حسب سنة منظور الزبون
70.6	$\frac{670,582,120 - 387,164,986}{387,164,986} = 73.2\%$	$\frac{387,164,986 - 377,336,615}{377,336,615} = 2.6\%$	النمو في الودائع = وداائع العام الحالي – وداائع العام السابق / وداائع العام السابق * 100%



-24.6	$=100x \frac{198,544,136 - 164,860,061}{164,860,061}$ %20.4	$\frac{164,860,061 - 113,613,851}{113,613,851}$ %45 =100x	النمو في القروض = قروض وسلف العام الحالي - قروض وسلف العام السابق / قروض وسلف العام السابق *100
غير معن	% =100x -	% =100x -	نسبة تطور الزبون = الزبائن الجدد/ الزبائن الحاليين *100

المصدر: من اعداد الباحثة وبالاتماد على التقارير السنوية المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية.

اما نسبة تطور الزبون فهي غير معلنة ضمن القوائم المعلنة للمصرف في سوق العراق للأوراق المالية.

(3.3) تقييم منظور العمليات الداخلية لمصرف المنصور لعامي 2023-2022

يحدد هذا المنظور اجراءات العمل والانشطة الرئيسية الداخلية للمصرف المنصور ويمكن تحديد عدد من المؤشرات التي تقيس هذا المنظور كالآتي:

نلاحظ من نتائج دراسة الجدول (2) الآتي:

1. النمو في الودائع = ودايع العام الحالي - ودايع العام السابق / ودايع العام السابق *100

نجد ارتفاع معدل نمو الودائع لعام 2023 عن عام 2021 بمقدار (70.6%).

2. النمو في القروض = قروض وسلف العام الحالي - قروض وسلف العام السابق / قروض وسلف العام السابق *100

وانخفاض معدل النمو في القروض لعام 2023 عن عام 2022 بمقدار (24.6%).

3. نسبة تطور الزبون = الزبائن الجدد/ الزبائن الحاليين *100

جدول (3): تقييم منظور العمليات الداخلية لمصرف المنصور لعامي 2023-2022

مقدار التغيير	النسب لسنة 2023	النسب لسنة 2022	النسب حسب سنة منظور العمليات الداخلية
1.319	$\frac{148,148,208}{670,582,119 + 311,845,607}$ %15.079 =100x	$\frac{92,224,981}{283,054,974 + 387,164,986}$ %13.760 =100x	معدل توظيف الموارد = اجمالي الاستثمارات / اجمالي الودائع + حق الملكية *100
-1.7	$\frac{148,148,208}{670,582,119}$ %22.09 =100x	$\frac{92,224,981}{387,164,986}$ %23.8 =100x	معدل استثمار الودائع = اجمالي الاستثمارات / اجمالي الودائع *100
-12.9	$\frac{198,544,136}{670,582,119}$ %29.60 =100x	$\frac{164,860,061}{387,164,986}$ %42.581 =100x	نسبة القروض الى اجمالي الودائع = القروض / اجمالي الودائع *100
0	8	8	فتح فروع

المصدر: من اعداد الباحثة وبالاتماد على التقارير السنوية المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية.

(3.3) تقييم منظور التعليم والنمو لمصرف المنصور لعامي 2023-2022

يتم التعامل مع الموارد البشرية باعتبارها المسبب الرئيسي الذي يقود المنظورات الأخرى لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن , و يركز هذا المنظور على كيفية إدارة الأفراد العاملين وتنظيمهم، فضلاً عن إنتاجيتهم ومستويات الرضا لديهم، والذي ينعكس سلباً أو ايجاباً على مدى مشاركتهم في تحقيق رسالة واهداف المصرف من خلال فهمهم واستيعابهم للاستراتيجية الكلية للمصرف، ان لمنظور التعليم والنمو اهمية كبيرة في تحقيق المصرف لأهدافها الموضوعية، إذ يعد عاملاً حاسماً وخرج في مدى قدرة عمليات المصرف على تحقيق استراتيجيتها، يتضمن عددا من المؤشرات والتي تتمثل بمعدل نمو العاملين ومعدل انتاجية العاملين و معدل عدد المنتسبين ذو التحصيل الدراسي و خدمات الابحاث والاستشارات وأيضاً تدريب وتأهيل العاملين ومصاريف السفر والايفاد وهي كالآتي:

نلاحظ من نتائج دراسة الجدول (3) الآتي:

1. معدل توظيف الموارد = اجمالي الاستثمارات / اجمالي الودائع + حق الملكية *100

ارتفع معدل توظيف الموارد لعام 2023 عن عام 2022 بمقدار (1.319%).

2. معدل استثمار الودائع = اجمالي الاستثمارات / اجمالي الودائع *100

أما نسبة معدل استثمار الودائع فقد انخفض بمقدار (1.7%) لعام 2023 عن عام 2022.

3. نسبة القروض الى اجمالي الودائع = القروض / اجمالي الودائع *100

بلغت النسبة لعام 2022 (42.5%) بينما في سنة 2023 قد بلغت (29.6%) وان مقدار التغيير قد كان سالب (12.9%) وهذا يدل على تراجع أداء المصرف.

4. فتح فروع

اما الفروع فهي نسبة غير متغيرة لم يتم فتح اي فرع جديد خلال عام 2023.

جدول (4) تقييم منظور التعليم والنمو لمصرف المنصور لعامي 2022-2023

مقدار التغير	النسب لسنة 2023	النسب لسنة 2022	النسب حسب سنة منظور التعليم والنمو
22.11	$27.4\% = 100 \times \frac{228-179}{179}$	$-5.29\% = 100 \times \frac{179-189}{189}$	معدل نمو العاملين = عدد العاملين للعام الحالي - عدد العاملين للعام السابق / عدد العاملين للعام السابق * 100
10,321,381	$100 \times \frac{39,647,522,850}{228}$ 17,389,264 دينار/للعامل	$100 \times \frac{12,651,511,991}{179}$ 7,067,883 دينار/للعامل	انتاجية العاملين = صافي الدخل / عدد العاملين
5.1	$99.56\% = 100 \times \frac{227}{228}$	$94.4\% = 100 \times \frac{169}{179}$	معدل عدد المنتسبين ذو التحصيل الدراسي = عدد العاملين ذو التحصيل الدراسي / اجمالي عدد العاملين * 100
9	28	19	الدورات داخل المصرف
-2	60	62	الدورات خارج المصرف
0	0	0	الدورات خارج العراق

المصدر: من اعداد الباحثة وبالاتماد على التقارير السنوية المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية.

اما الدورات المقامة خارج المصرف فقد انخفضت بمعدل 2 مرة عن سنتها السابقة 2022.

6. الدورات خارج العراق

دورات خارج العراق فلم يكن هناك اي دورة خارج القطر.

(3.3) تقييم المنظور الاجتماعي والبيئي لمصرف المنصور لعامي 2022-2023

يهتم هذا المنظور بالممارسات التي يقوم بها المصرف لأظهار الاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة مثل الضمان الاجتماعي لهم وتقديم الاعانات لهم ومدى مساهمته في تطوير مهاراتهم ومدى مساهمة الوحدة في تقليل التلوث البيئي والقيام بحملات تنظيف او تشجير للمدن المحيطة بالوحدة الاقتصادية ومدى مساهمة المصرف في تطوير مهارات العاملين وقياس هذا المؤشر مساهمة المعمل في التطوير الفني للعاملين عن طريق تحديد مصاريف تدريب وتطوير العاملين الى أجمالي الرواتب والأجور وكالاتي:

تبين لنا من خلال نتائج تحليل جدول (4)

1. معدل نمو العاملين = عدد العاملين للعام الحالي - عدد العاملين للعام السابق / عدد العاملين للعام السابق * 100

ارتفاع نسبة نمو العاملين بمقدار (22.11).

2. انتاجية العاملين = صافي الدخل / عدد العاملين

ارتفاع نسبة انتاجية العاملين عام 2023 عن عام 2022 بمقدار 10,321,381.

3. معدل عدد المنتسبين ذو التحصيل الدراسي = عدد العاملين ذو التحصيل الدراسي / اجمالي عدد العاملين * 100

بينما ارتفع معدل عدد المنتسبين ذو التحصيل العلمي بنسبة طفيف لعام 2022 عن عام 2021 بنسبة 5.1%

4. الدورات داخل المصرف

ارتفعت نسبة الدورات المقامة داخل المصرف بمقدار (9) مره.

5. الدورات خارج المصرف

جدول (5) تقييم المنظور الاجتماعي والبيئي لمصرف المنصور لعامي 2022-2023

مقدار التغير	النسب لسنة 2023	النسب لسنة 2022	النسب حسب سنة المنظور الاجتماعي والبيئي
-0.53	$1.45 = \frac{352,581,086}{24,176,314,314}$	$1.99 = \frac{308,269,908}{15,452,406,859}$	مساهمة الوحدة في الضمان الاجتماعي = مصاريف الضمان الاجتماعي / اجمالي المصاريف
10.6	$\frac{5,249,585,437 - 4,344,424,718}{4,344,424,718}$ $20.8\% = 100 \times$	$\frac{4,344,424,718 - 3,943,121,747}{3,943,121,747}$ $10.177\% = 100 \times$	معدل ارتفاع المكافأة والحوافز = مكافأة وحوافز العام الحالي - مكافأة وحوافز العام السابق / مكافأة وحوافز العام السابق * 100
غير معن	0	0	معدل نمو الأبحاث والتطوير = العام الحالي - العام السابق / العام السابق * 100

المصدر: من اعداد الباحثة وبالاتماد على التقارير السنوية المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية.

انخفاض نسبة مساهمة الوحدة في الضمان الاجتماعي عام 2023 عن عام 2022 بنسبة (0.53% -)

تبين لنا من خلال نتائج الدراسة للجدول

1. مساهمة الوحدة في الضمان الاجتماعي = مصاريف الضمان الاجتماعي / اجمالي المصاريف



3.3. (6) تقييم نهائي لمصرف المنصور لعامي 2022 و 2023 بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن BSC:

يظهر الجدول (6) النتائج النهائية لتقييم الاداء المصرفي بموجب بطاقة الاداء المتوازن لعينة البحث اذ نلاحظ تدني نسب تقييم الأداء لمصرف المنصور كما نلاحظ بوضوح ابعاد التقارير المتكاملة وان المصرف كان ملتزم بتطبيق بيان تنفيذ إجراءات المسألة التي تضمن الاستغلال الامثل للمواد وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المرسومة وكذلك الشفافية والافصاح في توفر المعلومات ولغرض بيان نتائج التقييم لكافة المناظير جاء الجدول (6) لغرض التوضيح:

جدول (6) تصنيف مصرف المنصور للاستثمار لعامي 2022 و 2023 بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن بالاعتماد على التقارير المتكاملة

ت	المؤشرات	السنوات		وصف النسب
		2023	2022	
اولا	المنظور المالي	=100×20/3%		15%
1	نسبة الربحية	3.5%	1.716%	ارتفاع 1.784%
2	نسبة اجمالي الإيرادات الى اجمالي الموجودات	6.04%	3.9%	ارتفاع 2.14%
3	نسبة العائد على حق الملكية	12.7%	4.469%	ارتفاع 8.231%
4	نسبة الاحتياط القانوني	95.15%	100.2%	انخفاض 5.05%
ثانيا	منظور الزبون	=100×20/1%		5%
1	النمو في الودائع	73.2%	2.6%	ارتفاع 70.6%
2	النمو في القروض	20.4%	45%	انخفاض 24.6%
ثالثا	منظور العمليات الداخلية	=100×20/1%		5%
1	معدل توظيف الموارد	15%	13.7%	ارتفاع 1.3%
2	معدل استثمار الودائع	22.09%	23.8%	انخفاض 1.7%
3	نسبة القروض الى اجمالي الودائع	29.6%	42.5%	انخفاض 12.9%
4	فتح الفروع	8	8	0
رابعا	منظور التعلم والنمو	=100×20/4%		20%
1	معدل نمو العاملين	27.4%	-5.29%	ارتفاع 22.11%
2	انتاجية العاملين	17,389	7,067	ارتفاع 10,321
3	معدل عدد المنتسبين ذو التحصيل العلمي	99.56%	94.4%	ارتفاع 5.1%
4	الدورات داخل المصرف	28	19	ارتفاع 9
5	الدورات خارج المصرف	60	62	انخفاض 2
6	الدورات خارج العراق	0	0	-
خامسا	منظور الاجتماعي والبيئي	=100×20/1%		5%
1	مساهمة الوحدة في الضمان الاجتماعي	0.034%	0.031	انخفاض 0.003%
2	معدل ارتفاع المكافأة والحوافز	20.8%	10.1%	ارتفاع 10.6%
3	معدل م. الابحاث والتطوير	0	0	-
المجموع				50%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج المناظير الخمسة لبطاقة الاداء المتوازنة.

بلغ وصف النسبة (20%) اما المنظور الاجتماعي بلغ وصف النسبة (5%)،

وعليه ان المنظور المالي يعني بالإفصاح عن الأداء المالي الذي يختص هذا البعد بقياس وتقييم مستوى الإفصاح في التقارير المالية التي تحتويها وتتضمنها تقارير الأعمال المتكاملة

نلاحظ من الجدول (6) على ان اوزان المناظير الخمسة متساوية وهي (20%) لكل منظور من بطاقة الاداء فمن ناحية المنظور المالي كان وصف النسبة الذي يقيس ارتفاع النسب تقسيم الوزن اظهرت النتائج ان نصيب المنظور المالي (15%) اما وصف النسبة لمنظور الزبون بلغ (5%) وصف النسبة لمنظور العمليات الداخلية (5%) اما منظور التعلم والنمو حيث



معدل توظيف الموارد والتي تقيس أنشطة المصرف على تحسين قرارات الاستثمار وتخصيص رأس المال بالإضافة الى التركيز على الودائع حيث سجلت أفضل نسبة في عام 2023 والتي بلغت (15.079%) اما نسبة التغير فقد بلغت (1.3%).

معدل استثمار الودائع والتي تعني قدرة المصرف على الاستثمار بأموال المودعين حيث كانت اعلى نسبة في عام 2022 والتي بلغت (23.8%) اما سنة 2023 فقد سجلت بفارق بسيط (22.09%) حيث ان نسبة التغير كانت سالبة والتي تعني تراجع نشاط المصرف بمقدار (-1.7%).

نسبة القروض الى اجمالي الودائع تقيس تطور المصرف في تقديم خدماته المصرفية للعملاء حيث سجلت اعلى نسبة في عام 2022 والتي بلغت (42.581%) اما نسبة التغير فقد كانت سالبة وتراجع في اداء المصرف بمقدار (-12.9%) فتح الفروع والتي تقيس التطور الحاصل في فتح فروع جديدة حيث كانت النسبة (8) فروع لكلا العامين.

اما منظور التعلم والنمو فهي تقيس مدى تطور العاملين وحصولهم على الدورات التدريبية في داخل المصرف وخارجة وكذلك التطور الحاصل لإنتاجية العاملين والتي تشمل على كل من الاتي:

معدل نمو العاملين حيث سجلت اعلى نسبة في عام 2023 والتي تبلغ (27.4%) اما سنة 2022 بلغت (5.29%) وان نسبة التغير (22.11%) وهذا اداء جيد للمصرف.

انتاجية العاملين والتي تقيس من خلال صافي الدخل على عدد العاملين حيث سجلت اعلى نسبة في عام 2023 والتي بلغت (17,389,264 دينار/ للعامل) وان نسبة التغير كانت موجبة والتطور والنمو فعال في هذه السنة

معدل عدد المنتسبين ذو التحصيل الدراسي سجلت اعلى نسبة في عام 2023 والتي بلغت (99.56%) وان نسبة التغير (5.1%) بسبب زيادة عدد العاملين في نفس العام.

الدورات المقامة داخل المصرف سجلت اعلى نسبة في عام 2023 والتي بلغت (28) دوره تدريبية وان نسبة التغير بمقدار (9) دورات تدريبية.

الدورات المقامة خارج المصرف سجلت اعلى نسبة في عام 2022 والتي بلغت (62) دوره تدريبية وان نسبة التغير بمقدار (-2) دورات تدريبية. اما سنة 2023 فقد بلغت 60.

الدورات خارج العراق فلم يكن هناك اي دورة خارجية.

اما المنظور الاجتماعي والبيئي يهتم هذا المنظور بالممارسات التي تقوم بها الوحدة لأظهار الاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة مثل الضمان الاجتماعي لهم وتقديم المكافآت لهم ومدى مساهمة المصرف في تطوير مهاراتهم ومدى مساهمة الوحدة في تقليل التلوث البيئي والقيام بحملات تنظيف او تشجير للمدن المحيطة بالمصرف والتي تشمل كل من الاتي: مساهمة الوحدة في الضمان الاجتماعي حيث سجلت اعلى نسبة في عام 2022 والتي تبلغ (1.99%) اما سنة 2023 فقد بلغت (1.45%) اما نسبة التغير فقد كانت سالبة والتي تعني تراجع اداء المصرف بنسبة (-0.53%).

معدل ارتفاع المكافآت والحوافز حيث سجلت اعلى نسبة في عام 2023 والتي تبلغ (20.8%) اما سنة 2022 فقد بلغت

ويشمل هذا البعد متطلبات توافر جودة المعلومات المتمثلة بالآتي:

أ- صدق التعبير عن نشاط اعمال المصرف.

ب- تمثيل البيانات المالية للنشاط الاقتصادي وملاءمتها لاتخاذ قرار الاستثمار.

ت- عدم تحيز المؤشرات المالية بمعنى عدم تضمينها أي نوع من التحايل أو المحاسبة الإبداعية.

ولا بد لهذا البعد أن ينقل صورة صادقة عن الأداء المالي للمصرف الذي يساعد في دعم واتخاذ القرار الاستثماري وضمان الاستفادة القصوى من المعلومات المحاسبية بشمولية ودون تحيز، حيث تضمن هذا البعد على كل مما يأتي:

نسبة الربحية والتي تبين لنا فاعلية الادارة في تحقيق الربح من الموارد المتاحة اي يقيس انتاجية الدينار المستثمر في الموجودات لأنه مقياس لربحية كافة استثمارات المصرف القصيرة والطويلة الاجل وان أفضل نسبة كانت في عام 2023 والتي بلغت (3.5%).

نسبة اجمالي الإيرادات الى اجمالي الموجودات تقيس هذه النسبة ربحية المصرف المتحققة من اجمالي الإيرادات في موجودات المصرف وكلما تزداد هذه النسبة تعني قدرة الموجودات على توليد إيرادات للمصرف ويعتبر مؤشر جيد للمصرف وان أفضل نسبة سجلت في عام 2023 حيث بلغت (6.04%) اما نسبة التغير (2.14%).

نسبة العائد على حق الملكية تبين مستوى كفاءة المصرف على توفير الحماية اللازمة لأموال المساهمين في استخدامه لموارده الذاتية من خلال قدرة الموارد على توليد الأرباح ويعمل المصرف دائما على زيادة هذه النسبة بما يتناسب مع المخاطر التي يتحملها مساهمين المصرف وان أفضل نسبة كانت في سنة 2023 التي بلغت (12.7%) اما نسبة التغير فقد بلغت (8.231%) ويعتبر اداء جيد للمصرف بسبب ارتفاع النسبة.

نسبة الاحتياطي القانوني تبين هذه النسبة نسبة النقد لدى المصرف وقدرة المصرف على حماية أموال المودعين وكلما زادت النسبة كانت ايجابية بشكل أفضل وان نسبة سجلت لعام 2022 والتي بلغت (100.2%) وان نسبة التغير (5.05%) بسبب انخفاض النسبة في سنة 2023 الى (95.15%).

اما منظور الزبون فهو يبين التطور الحاصل خلال سنوات المقارنة الذي يتضمن على كل من الاتي:

النمو في الودائع يقيس التطور الحاصل في الودائع بين العام الحالي والعام السابق وان أفضل نسبة سجلت في عام 2023 والتي تبلغ (73.2%) اما نسبة التغير فقد بلغت (70.6%) ويعتبر اداء جيد للمصرف.

النمو في القروض يقيس تطور نمو القروض بين العام الحالي والعام السابق وسجل اعلى نسبة في عام 2022 والتي تبلغ (45%) وان نسبة التغير كانت سالبة بسبب انخفاض النسبة في عام 2023 الى (20.4%) وان التغير كان سالب (-24.6%) وليس في صالح المصرف.

اما منظور العمليات الداخلية يوضح عوامل تحقيق المزايا التنافسية من اجل خلق القيمة المضافة للمصرف والتي تشمل

تقارير المصرف تخص المنظور البيئي في عينة البحث لذا لم يتم احتساب المنظور البيئي هنا.

المبحث الثالث: تحديد دور التقارير المتكاملة في تقييم اداء مصرف المنصور بموجب بطاقة الاداء المتوازن BSC :
ادناه جدولاً يبين نتائج تقييم اداء مصرف المنصور لعامي 2022 و 2023 بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن BSC بعد رفع كل بيانات ابعاد التقارير المتكاملة غير المتضمنة في القوائم المالية لبيان دورها وأثرها في نتائج تقييم الاداء:

(10.177%) اما نسبة التغير فقد كانت موجبة والتي تعني تطور اداء المصرف بنسبة (10.6%). حيث نلاحظ تدني مستويات الإفصاح للتقارير المتكاملة فيما يخص المحور البيئي في مصرف المنصور أثر سلباً في تدني مستويات الأداء المصرفي وهذا يثبت وجود علاقة تأثير بين الإفصاح للتقارير المتكاملة والأداء المصرفي اما فيما يخص المنظور البيئي بشأن مدى مساهمة المصرف في تقليل التلوث البيئي والقيام بحملات تنظيف او تشجير للمدن المحيطة بالمصرف فلا توجد هناك اية بيانات معلنة عنها ضمن

جدول (7) تصنيف مصرف المنصور للاستثمار لعامي 2022 و 2023 بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن بالاعتماد على القوائم المالية

ت	المؤشرات	2022	2023	تغيير النسب	وصف النسب
اولا	المنظور المالي				
1	نسبة الربحية	1.716%	3.5%	1.784%	ارتفاع
2	نسبة اجمالي الإيرادات الى اجمالي الموجودات	3.9%	6.04%	2.14%	ارتفاع
3	نسبة العائد على حق الملكية	4.469%	12.7%	8.231%	ارتفاع
4	نسبة الاحتياط القانوني	100.2%	95.15%	-5.05%	انخفاض
ثانيا	منظور الزبون				
1	النمو في الودائع	2.6%	73.2%	70.6%	ارتفاع
2	النمو في القروض	45%	20.4%	-24.6%	انخفاض
ثالثا	منظور العمليات الداخلية				
1	معدل توظيف الموارد	13.7%	15%	1.3%	ارتفاع
2	معدل استثمار الودائع	23.8%	22.09%	-1.7%	انخفاض
3	نسبة القروض الى اجمالي الودائع	42.5%	29.6%	-12.9%	انخفاض
4	فتح الفروع	8	8	0	0
رابعا	منظور التعلم والنمو				
خامسا	منظور الاجتماعي والبيئي				
المجموع					15%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج المناظير الخمسة لبطاقة الاداء المتوازنة.

وهي نسبة قليلة وهذا يؤكد القصور في النظام التقليدي المعتمد على القوائم المالية في تقييم المصرف ويؤكد لنا هنا دور ابعاد التقارير المتكاملة على منظور التعلم والنمو والمنظور الاجتماعي الاداء المصرفي كما موضح في الجدول السابق الذي اثبت فيه تأثير البعد الاجتماعي على منظوري التعلم والنمو الاجتماعي في اداء مصرف المنصور .
اما الجدول الاتي يبين الفرق بين اعتماد نظام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المصرف المنصور على بيانات ابعاد التقارير المتكاملة من عدمه (اي اعتماده على القوائم المالية التقليدية):

تبين لنا من خلال نتائج التحليل من جدول (7) انه تم استبعاد المناظير ذات الصلة بأبعاد التقارير المتكاملة وتم الاعتماد فقط على القوائم المالية اذ تم توزيع اوزان منظور (بعد) التعلم والنمو والمنظور (البعد) الاجتماعي والتي كان وزنها مجتمعاً (40%) فتم توزيعها لكل من المنظور المالي فكان نصيبه (33.33) ولمنظور الزبون فكان وزنه بعد التوزيع (33.33) اما منظور العمليات الداخلية فاصبح وزنها الجديد (33.33) ، ثم بعد ذلك سوف يتم احتساب الارتفاع في وصف النسب وضربها في الوزن الجديد كما مبين من خلال الجدول (7) اذ اصبحت النتائج مختلفة فكان المجموع التقييم النهائي (15%)

جدول (8) مقارنة نتائج تصنيف مصرف المنصور للاستثمار بالاعتماد على التقارير المتكاملة والتقارير المالية لعامي 2022 و 2023

المؤشرات	تصنيف بالاعتماد على التقارير المتكاملة	تصنيف بالاعتماد على التقارير المالية	الفرق
المنظور المالي	15%	9%	6%
منظور الزبون	5%	3%	2%



منظور العمليات الداخلية	5%	3%	2%
منظور التعلم والنمو	20%	0	20%
المنظور الاجتماعي	5%	0	5%
المجموع	50%	15%	35%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج المناظير الخمسة لبطاقة الاداء المتوازنة.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة إلزام الوحدات الاقتصادية بأعداد تقارير متكاملة سنوية عن طريق الإفصاح عن المعلومات المالية ومعلومات غير مالية وهذا نتيجة ضعف وقصور الإفصاح في التقارير المالية التقليدية.
2. من الضروري توجيه ادارة الوحدات الاقتصادية بدمج ابعادها (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) مع استراتيجيتها عند وضع السياسات والنظم وخطط البرامج واداءها بما يساعد في تحقيق اهدافها الموضوعية.
3. ينبغي على المصرف العامل في القطاع المصرفي للسوق العراقي العمل على
 - أ. المحور المالي للمصرف وذلك من خلال زيادة موجودات المصرف على توليد أرباح أو هامش ربح للمصرف وايضاً العمل على زيادة نسبة النقدية في المصرف لتلافي مواجهة المصرف لإخطار السحب والتسديد في مواعيد استحقاقها.
 - ب. اما بالنسبة لمحور الزبون ينبغي على مصرف المنصور العمل على جذب أكبر عدد من الزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية وأسرعها متبعة أحدث الأساليب والتقنيات في تقديمها.
 - ت. اما محور العمليات الداخلية ينبغي على المصارف العمل في توسيع شبكة الفروع ليضمن تقديم الخدمات لأكبر شريحة ممكنة والعمل على توسيع نطاق عمل المصرف عالمياً.
 - ث. على مستوى التعليم والنمو ينبغي على المصارف العمل على زيادة الدورات التدريبية في داخل القطر أو خارجه من أجل تطوير كفاءتهم وقدراتهم المهنية التي تعمل على تحسين الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن من أجل الارتقاء بالعمل المصرفي.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

مصادر التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

هناك تأثير للمحورين البيئي والاجتماعي في مصرف المنصور على نتائج تقييم الاداء اذ ان الاعتماد على القوائم المالية التقليدية واهمال بيانات ابعاد التقارير المتكاملة يؤدي الى اختلاف نتائج تقييم الاداء المصرفي بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن اذ يتم اهمال جزء من البيانات ذات الابعاد الاجتماعية والبيئية مما يؤثر في نتائج تقييم الاداء اذ بلغ الفرق (35%) وهي نسبة ليست قليلة ولها دور واضح في تقييم الاداء لمصرف المنصور وهذا يثبت فرضية البحث التي تؤكد دور ابعاد التقارير المتكاملة في تقييم الاداء المصرفي بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن .

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. على الرغم من قيام المنظور المالي التقليدي لتقييم الأداء على المقاييس المالية المحاسبية الذي يمثل ترجمة مالية لمقاييس نشاط المصرف إلا أنه لم يعد كافياً لعملية تقييم الاداء المصرفي وذلك لتقديم معلومات غير وافية لاتخاذ القرار ومن ناحية اخرى الحكم على أداء المنظمات حكماً وقتياً، ضعف الخدمات المقدمة للزبون ولا تأخذ بالحسبان رضا الزبون ولا التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.
2. إن انتشار نظام بطاقة الاداء المتوازنة تساهم في توفير معلومات مفيدة واعطاء صورة كاملة وواضحة عن فاعلية وكفاية أداء المصرف ولجميع المناظير المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، واخيراً الاجتماعي والبيئي كذلك تساعد في وضع وصياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية على الأمد الطويل.
3. تعد التقارير المتكاملة الاكثر تطور لأنها دمجت المعلومات المالية والمعلومات الغير مالية مع بعض وتركز على القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، يمثل الهدف الاساسي للتقارير المتكاملة هو فهم وقياس كيفية قيام المصارف التجارية بخلق قيمة بمرور الزمن وذلك من خلال توفير المعلومات المالية والمعلومات الغير مالية لأصحاب المصالح على ان تكون جميع هذه المعلومات قادرة على تلبية الاحتياجات والمساعدة في اتخاذ القرار
4. تساعد بطاقة الاداء المتوازن على قياس الأداء من جوانب مختلفة والتركيز على البعد المالي بالإضافة الى ابعادها الاخرى وهي الزبون، العمليات الداخلية، التطور والنمو فضلاً عن البعد البيئي والاجتماعي في بيان تأثيرها على الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تقييم الاداء المصرفي بموجب نظام بطاقة الاداء المتوازن.

12. Al-Mashhadani, Omar Iqbal Tawfiq & Al-Rikabi, Ali Khalaf. The Role of Accounting in Environmental Preservation and Sustainable Development. Published in Jerash University, Jordan.
13. Misbahy, Sana (2013). The Role of Corporate Social Responsibility in Supporting Environmental Management Systems to Achieve Sustainable Development: A Case Study of the National Paint Institution, Souk Ahras. Master's Thesis, University of Setif.
14. Official website of the Iraq Stock Exchange: <http://www.isx-iq.net/isxportal/portal/homePage.html>
15. Al-Yasiri, Mohammed Fadel (2021). Measuring the Level of Sustainable Disclosure in Integrated Reports to Enhance Company Value: An Applied Study of Banks Listed on the Iraq Stock Exchange. Master's Thesis, University of Karbala.
16. Basel Committee on Banking Supervision Basel II, (2006), "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards", A Revised Framework
17. Isoraite, Margarita, (2008) The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice ", Journal Intellectual Economics, No.1
18. IIRC (International Integrated Reporting Council), (2011), "Towards integrated reporting: communicating value in the 21st century", discussion paper, London, pp.1-34.
19. IIRC, (2020), THE International IR> Framework, The International Integrated Reporting Council, UK, pp. 1-8.
20. OECD, (2006), organization for Economic co. operation and Development "policy Brief on corporate Governance of Banks in Asian".
21. Owen, Gareth, (2013), Integrated Reporting: A Review of Developments and their Implications for the Accounting Curriculum, Accounting Education: international journal, Vol. 22, No. 4. An
22. Robeco SAM & Eccles, 2014, Integrated reporting quality of management and financial performance,

References:

1. Al-Quran.
2. Al-Baroudi, Ali Sayed Hussein Abdul Rahman (2017). Analytical Study of the Impact of Sustainability Report Assurance.
3. Annual Reports of Al-Mansour Investment Bank for 2022–2023.
4. Jamal, Ali Mohammed Yusuf (2016). Financial Reports: Tasks of the International Integrated Reporting Council. Journal of Accounting, Saudi Accounting Association, Issue 60, pp. 9–12.
5. Darawi, Omar Ali Kamel (2013). Evaluating Banking Performance: Conceptual and Practical Framework, 1st Edition, Dr. Publishing, Baghdad, Iraq.
6. Zahraw, Riam Farhan (2021). The Auditor's Role in Assuring Integrated Reports and Its Impact on Investment Decisions. Master's Thesis, University of Baghdad.
7. Samah, Mihoub (2014). The Impact of ICT on the Commercial and Financial Performance of French Banks: The Case of Remote Banking Activity. Doctoral Thesis, University of Constantine, Algeria.
8. Al-Obaidi & Al-Mashhadani, Abdelkhaleq Abdullah & Khaled Ahmed Farhan (2013). Management of Financial and Banking Institutions, Dar Al-Ayam, Amman.
9. Shaaban, Samir Emad (2019). The Role of Social Responsibility Accounting in Enhancing the Quality of Integrated Business Reports. Master's Thesis, Tikrit University.
10. Ali, Ayman Saber Sayed (2017). Study of the Importance and Impact of Non-Financial Disclosure in Integrated Business Reports on Value Creation and Stakeholder Needs. Ain Shams University, Vol. 21, No.2.
11. Marai, Nagat Mohammed (2018). The Impact of Integrated Report Disclosure on Rationalizing Investor Decisions in the Egyptian Stock Exchange. Published Research, Scientific Journal of Economics and Commerce.

- case study of Ericsson “, Thr department of business administration Master Thesis, Lund University.
- 27.** Seppala, Jenni, (2008) The Effect of Balanced Scorecard on Strategy Participation “, Master Thesis Accounting department of accounting and finance, Aalto University, School of Economics.
- 28.** Gawankar, Shradha, Kamble, Sachin S., Raut, Rakesh, " Performance Measurement Using Balance Scorecard and its Applications: A Review”, See discussions, stats, and author profiles for this publication at. January 2015, India.
- 23.** Alshammari, Abdulsattar M., (2011) The Evaluation of the Impact of using balanced scorecard on strategic performance in small and medium Enterprises”, Master of business in strategy and Innovation Management, Galway – Mayo Institute of Technology, September.
- 24.** Sustainability Accounting Standards Board (2019).
- 25.** Chan, Toong khuan, Hiap, Pohtin, (2012)A Balanced Scorecard Approach to Measuring Industry Performance “, Journal of Construction developing Countries, Malaysia.
- 26.** Jun, xin, Yuhui, Wei (2009) How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map A