Performance Evaluation of Specialized Banks Using Key Performance Indicators (KPIs) and Their Role in Achieving Their Objectives (Applied Research)

Solaiman Adel Ismail AL-Shaibi
Post-Graduate Institute for Accounting and Financial Studies- University of Baghdad
Solaiman.Adel1001a@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Prof. Dr. Amer Mohammed Salman AL-Janabi
Post-Graduate Institute for Accounting and Financial Studies- University of Baghdad
Amer.m@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

Received: 27/2/2024 Accepted: 16/4/2024 Published: 30/6/2024

Abstract:

The aim of the research is to define the performance evaluation process, its importance, objectives, and the necessary steps to achieve it. It also aims to define Key Performance Indicators (KPIs) and explain their significance, as well as identify the main obstacles that hinder the implementation of these indicators. Additionally, the research aims to introduce specialized banks and their goals in promoting economic and industrial development. Furthermore, it highlights the impact of performance evaluation through the deployment of KPIs and directing them towards achieving the objectives of specialized banks. The researchers relied on a set of tools that assist in achieving the goals of the current research, including selecting and utilizing certain key performance indicators to effectively evaluate performance in specialized banks and achieve their objectives. The research targeted the community of public banks operating in Iraq, while the research sample included a specialized development bank in the industrial sector. The research reached several conclusions, including a decline in the ratio of profitable assets to total assets over the years under investigation, with the indicator decreasing continuously from 40.09% to 27.84%. The research recommended a number of recommendations, including the necessity for bank management to diagnose the issue of profitable assets and attempt to solve these problems by optimizing the investment of banking assets and utilizing them to increase bank profitability and achieve industrial development.

Keywords: Performance evaluation, Key Performance Indicators (KPIs), Specialized banks, Profitable assets, Operating ratios.

تقويم أداء المصارف المتخصصة بإستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) ودوره في تحقيق أهدافها (بحث تطبيقي)

سليمان عادل إسماعيل الشيبي
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد

أ.د. عامر محمد سلمان الجنابي
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد

المستخلص:

هدف البحث إلى التعريف بعملية تقويم الأداء وأهميتها وأهدافها والوقوف على الخطوات اللازمة لتحقيقها، كذلك التعريف بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وبيان أهميتها والوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه المؤشرات والتعريف بالمصارف المتخصصة وبيان أهدافها في تعزيز التنمية الإقتصادية والصناعية، إضافةً إلى بيان أثر عملية تقويم الأداء بتوظيف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وتوجيهها تجاه تحقيق أهداف المصارف المتخصصة، وإستند الباحثان إلى مجموعة من الأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف البحث الحالي، إشتملت على إختيار بعض من مؤشرات الأداء الرئيسية وتوظيفها من أجل تحقيق فاعلية في تقويم الأداء في المصارف المتخصصة بغرض تحقيق أهدافها، وإستهدف البحث مجتمع المصارف العامة العاملة في العراق، أما عينة البحث، فشملت أحد المصارف التنموية المتخصصة في النشاط الصناعي، وتوصل البحث إلى عدد من الإستنتاجات التي كان من أبرزها: وجود تدني في نسبة الموجودات المربحة إلى إجمالي الموجودات للسنوات موضوع البحث، إذ إنخفضت نسبة المؤشر بشكل مستمر على مستوى السنوات من (40,09%-27,84%)، وأوصى البحث بعدد من التوصيات التي

من أهمها: ضرورة قيام إدارة المصرف بتشخيص موضوع الموجودات المربحة ومحاولة حل تلك المشكلات عن طريق ترشيد إستثمار الموجودات المصرفية والإفادة منها في زيادة ربحية المصرف وتحقيق التنمية الصناعية.

الكلمات المفتاحية: تقويم الأداء، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)، المصارف المتخصصة، الموجودات المربحة، نسب التشغيل.

المقدمة:

تسعى المصارف المتخصصة إلى تحقيق أهداف تنموية على مستوى بيئة الأعمال المصرفية وتدعيم الإقتصاد الوطني، ولكنها تواجه العديد من التحديات تجاه تقويم أداءها بين الحين والآخر، لذا توجب الأخذ بنظر الإعتبار تقويم أداء تلك المصارف بإستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) والتي تعتبر من الأدوات الفاعلة في تقويم الأداء بالنسبة للمؤسسات المالية، إذ إن الصعوبات التي تواجه الباحثين في إختيار المؤشرات الرئيسية للأداء هو كثرة البيانات وتكديسها وتعقد العمليات المصرفية والأنشطة لمثل هذا النوع من المصارف. إن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) أثبتت جدواها في تقويم أداء المنظمات بصورة عامة، وعلى وجه الخصوص المصارف التنموية الهادفة لتعزيز الواقع الإقتصادي للبلد، وتبرز أهميتها من خلال شمولها للعديد من حيثيات الأنشطة المصرفية وجزئيات العمل المصرفي، وعليه توجب دراسة هذا النوع من الأدوات وتوظيفها تجاه تعزيز تحقيق الأهداف المصرفية وتحديد نقاط الضعف من أجل معالجتها كذلك تشخيص نقاط القوة من أجل تدعيمها في المصرف.

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

1-1- منهجية البحث:

1-1-1- مشكلة البحث: تكمن مشكلة البحث بعدم قدرة المصارف المتخصصة من تقويم أداءها، وذلك يرجع لمحدودية المصارف المتخصصة بإجراءاتها تجاه تقويم الأداء لأنشطتها، كذلك فيما يتعلق بتقويم مدى تحقق أهدافها العامة المتمثلة في تنمية القطاع الصناعي والخاصة المتمثلة بالربحية للمصرف عينة البحث.

1-1-2- اهداف البحث: يهدف البحث إلى الآتي:

أ. التعريف بعملية تقويم الأداء وأهميتها وأهدافها والوقوف على الخطوات اللازمة لتحقيقها.

ب. التعريف بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وبيان أهميتها والوقوف على أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه المؤشرات.

ج. التعريف بالمصارف المتخصصة وبيان أهدافها في تعزيز التنمية الإقتصادية والصناعية.

د. بيان أثر عملية تقويم الأداء بتوظيف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وتوجيهها تجاه تحقيق أهداف المصارف المتخصصة.

1-1-3- أهمية البحث: تعتبر عملية تقويم الأداء من العمليات الهامة في أية منشأة للأعمال، وإن للمصارف خصوصية كبيرة في بيئة الأعمال، لما لها من أهداف تنموية تسعى من خلالها لتدعيم الإقتصاد الوطني، إذ تنبع أهمية البحث من خلال توظيف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) تجاه مساعدة الإدارات في المصارف المتخصصة بشكل خاص، والمصارف بشكل عام على تقويم أداءها وتحقيق أهدافها.

1-1-4- فرضية البحث: يستند البحث إلى فرضية مفادها: "إن تقويم الأداء بإستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) له دور فاعل في تحقيق أهداف المصارف المتخصصة".

1-1-5- أدوات البحث: إستند الباحثان إلى مجموعة من الأدوات التي تساعد على تحقيق أهداف البحث الحالي، إشتملت على إختيار بعض من مؤشرات الأداء الرئيسية وتوظيفها من أجل تحقيق فاعلية في تقويم الأداء في المصارف المتخصصة بغرض تحقيق أهدافها.

1-1-6- مجتمع وعينة البحث: يشمل مجتمع هذا البحث المصارف العامة العاملة في العراق، أما عينة البحث، فشملت أحد المصارف التنموية المتخصصة في النشاط الصناعي.

1-1-7- الحدود الزمانية للبحث: تمثلت الحدود الزمانية للبحث بالسنوات (2017-2020)

1-2- دراسات سابقة:

1-2-1- دراسة (أحمد، 2015)، بعنوان "دور ديوان الرقابة المالية الإتحادي في تقويم أداء المصارف العامة"، هدفت الدراسة إلى بيان مدى فاعلية إجراءات تقويم الأداء المصرفي الذي تقوم به أنظمة الرقابة الخارجية في إختبار وفحص الأنظمة المصرفية، إضافةً لرفع مستوى الرقابة الخارجية على أداء المصارف العامة والإحتراز من المخاطر المصرفية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الإستنتاجات التي من أهمها: يقوم المدقق الخارجي بتزويد إدارة المصرف بتقارير عن نقاط الضعف التي تواجه الأنظمة المحاسبية والرقابة الداخلية وتحديد مدى كفاءة العمل المصرفي في عملية تدقيق نشاط المصارف، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي من أبرزها: على المدقق الخارجي وضمن تقارير تقويم الأداء أن يقوم في تقييم البنية الأساسية لنظام الرقابة الداخلية في المصارف بإستمرار ووفقاً لإسلوب المخاطر ويأخذ بنظر الإعتبار المخاطر المصرفية.

1-2-2- دراسة (Suresh and Pradhan,2023) بعنوان "تقييم الأداء المالي للقطاع المصرفي في الهند – بإستخدام منهج CAMEL "Evaluation of financial performance of banking sector in India – A Camel approach

هدفت الدراسة إلى البحث في الأداء المالي لبنوك مختارة من القطاع العام والقطاع الخاص العاملة في الهند، إضافةً لذلك تبحث هذه الدراسة في كفاءة البنوك فيما يتعلق بالجوانب المالية المختلفة مثل الإستقرار والسيولة والربحية وتأثيرها على الأداء المالي، تمخضت عن الدراسة مجموعة من الإستنتاجات التي كان من أهمها: على الرغم من الاداء المالي المتحقق للمصارف العامة لكنها لا يرتقي لمستوى المصارف الخاصة على ضوء التقارير المتوصل إليها من جراء التقييم بواسطة مؤشرات منهج CAMEL، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي من أهمها: ضرورة قيام الإدارات في المصارف العامة من إستخدام المؤشرات ضمن منهج CAMEL بشكل واسع بهدف تحديد المشكلات التي يعاني منها أدائهم المالي ومحاولة تصحيحها.

1-3- **مميزات البحث الحالي:**-لم تتضمن الدراسات السابقة بيان دور تقويم الأداء في تحقيق أهداف المصارف بتوظيف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) وصياغتها بما يتوافق مع أهداف المصارف المتخصصة، والتي تعتبر مساهمة جديدة في حقل المعرفة لما للمصارف المتخصصة من دور تنموي في البيئة المحلية ينعكس على الإقتصاد الوطني ككل، إضافةً لدراسة مجموعة من السنوات وهي (2017-2020) والتي تعطي للباحثان موضوعية أكثر في إستنتاج مؤشرات ذات صلة بأهداف هذا النوع من المصارف.

المبحث الثاني /الجانب النظري

2-1- تقويم الأداء المصرفي

2-1-1- مفهوم وتعريف تقويم الأداء المصرفي:- تسعى المنظمات بصورة عامة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرائق والأساليب عن طريق إدارة الأداء بنفس منهج المنظمات الريادية بهدف تحقيق التطوير وتقديم أفضل الخدمات لمواجهة التحديات والتي تتمثل بتعدد الأهداف وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها (المعموري ويوسف،2014: 112)، ويعتبر تقويم الأداء أحد ركائز إدارة الأداء، إذ يعتبر من الوظائف الادارية والسياسات الهامة والمعقدة، أي بمثابة الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تعمل على ملاحظة أداء المهام والاعمال وبشكل مستمر كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم (إبتسام،2017: 45)، وتم توضيح المعنى اللغوي للأداء في قاموس أكسفورد الإنجليزي بأنه "مدى جودة أداء شيء ما، أو مدى جودة أو سوء عمل شيء ما" (Ghalem,et.al,2016:3)، إذ يعتبر تقويم الأداء عملية تصحيحية للإنحرافات التي قد تم تشخيصها في ضوء أنشطة وعمليات منشأة الأعمال، وتنطوي على عملية تقويم الأداء العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفاعلية والأداء المخطط والمتحقق الفعلي، وإن مصطلح تقويم الأداء يميّز الأداء الجيد عن الأداء السيء من أجل تطوير الأداء وتحسينه نحو الأفضل، ويعتبر أحد الحلقات الهامة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق أهداف المنشآت الإقتصادية (النعيمي،2007: 15)، إضافةً لذلك يشير مصطلح تقويم الأداء إلى الأساليب والعمليات

التي تستخدمها المنشآت لتقييم مستوى أداءها، إذ تتضمن هذه العملية عادةً قياس أداء الموظفين في أداء مهامهم في تحقيق أهداف المنشأة وتزويدهم بالتغذية الراجعة فيما يتعلق بمستوى وجودة ذلك الأداء، وإن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء في المنشآت هو تحسين أداء الموظفين وإستثمار جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنشأة. لايوجد تعريف متّفق عليه من قبل الكتّاب والباحثين لتوضيح ماهية الأداء والوقوف على تعريف موحد، إلّا إنهم يتوافقون على خاصية يتمتع بها الأداء وهي مرتبطة بمصطلحين: (الكفاءة والفاعلية)، إذ تعني الكفاءة كما أشار (Peter F. Drucker) بإعتبارها "فعل الأشياء بطريقة صحيحة"، ووفقاً لهذا التعريف يركز (Peter) في تعريفه للكفاءة على جانب الأنشطة والمدخلات (محمد،2015: 6)، أما الفاعلية فهي قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة المدى (القريوتي،2008: 104)، ويرى (بارنارد) أن كل من الكفاءة والفاعلية تقاس بالمخرجات والتي هي المنتجات التي تقدمها المؤسسة، فالفاعلية هي درجة التوافق بين المخرجات الفعلية والمخرجات المرغوبة، في حين إن الكفاءة هي نسبة المدخلات المحددة إلى المخرجات الفعلية، (العنزي وآخرون،2009: 23)، وعرف تقويم الأداء بأنه آلية تهدف إلى ضمان وصول المنشأة إلى تحقيق أو إنجاز ما تعلنه من أهداف، ومقارنة أدائها بالأهداف المرغوبة. كما يساعد في توفير آلية تغذية راجعة هامة للإدارة لتقييم نتائج الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. (Wheelen,et.al,2018: 350). وفيما يتعلق بالأداء المصرفي، فإنه يعتبر بمثابة مستوى النجاح الذي يحققه المصرف في تخصيص موارد المدخلات لتحسين الإنتاج، مما يعكس مستوى إستخدام الموارد (البشرية، المادية، ورأس المال) لتحقيق أهدافه المحددة مسبقاً . (Doan Do, et.al,2022:3)

2-1-2- أهمية تقويم الأداء المصرفي:- إن أهمية تقويم أداء المؤسسات المصرفية عملية أساسية وضرورية لإستمرار نشاط المصرف، لما يتميز النشاط المصرفي بالتنوع والتعدد والتغير المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية (قريشي،2004: 89)، إذ تنبع أهمية تقويم أداء المصارف من أهمية تلك المؤسسات المالية في الإستمرار في توفير خدمات تلاقي قبولاً واسعاً ليس فقط على مستوى القطّاع وإنما تمتد لدعم الإقتصاد الوطني وتحقيق اهدافها العامة والاهداف الخاصة والحصول على أعلى عائد، وإن أهمية تقويم الاداء المصرفي تتجسد في إكتشاف الإنحرافات وتشخيص أسباب حدوثها وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، مع وضع إجراءات تمنع تكرارها، كذلك العمل على ترشيد إستهلاك الموارد المتاحة مما يسهم في نمو وإستمرار أنشطتها (أحمد وغزاي،2016: 198)، وتساعد عملية تقويم الأداء أيضاً في إدارة المخاطر، إذ أضحت النظرة للمخاطر في الوقت الراهن بشكل إيجابي حيث أصبحت تفهم بشكل أوضح من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء الناجح (الغبان وآخرون،2011: 11)، وإن تبني وسائل تكنولوجيا المعلومات في القطاع المصرفي وتقويمها له دور في زيادة فاعلية تحقيق الأهداف المصرفية، إذ من الضرورة في البيئة المصرفية الراهنة تقييم الأداء عن مدى مطابقة سياسات وإجراءات أمن تكنولوجيا المعلومات المتبعة مع المواصفات القياسية بهدف تحديد نقاط الضعف والخلل بسياسات وإجراءات أمن المعلومات وتقديم التوصيات بتحسينها ومعالجتها (عطية ومحمد،2020: 100).

ويرى الباحثان إن أهمية تقويم الأداء هو قياس مدى إستثمار الموارد المتاحة بصورة رشيدة دون المساس بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة لتحقيق ميزة تنافسية، بمعنى آخر ترشيد الإستهلاك للموارد وتوجيهها نحو الأنشطة والعمليات الأكثر فاعلية سيخلق ميزة تنافسية للمصرف، وإن وتوجيه الودائع المصرفية نحو الإستثمارات الأكثر فاعلية بالتالي سيسهم في تحقيق الأهداف المصرفية.

2-1-3- أهداف تقويم الأداء المصرفي:- لغرض تحقيق الهدف من تقويم الأداء في المصارف يتوجب الإلتزام بالأنظمة والقوانين الصادرة عن الجهات المرعية للعمل المصرفي والتعليمات الخاصة بالمصرف نفسه، إذ يتكون الجهاز المصرفي لأي بلد من البنك المركزي والمصارف الأخرى بالإضافة إلى القوانين والأنظمة المصرفية (محمود وكريم،2023: 244)، ومن أجل تحقيق أهداف عملية تقويم الأداء ينبغي تحديد الاهداف الفرعية المكمّلة له وأن يتمتع ببعض الخصائص التي من أهمها شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي، وإرتباط تقويم الأداء بالوظائف الإدارية كالتنظيمية والتخطيطية وضرورة تمتع هذه الأهداف بالمنطقية والموضوعية (الصبيحي وعبد الكاظم،2019: 101-102)، ويستخدم تقويم الأداء لقياس وتقييم أداء المصرف وتحديد مدى

تحقيق المصرف لأهدافه المحددة وتلبية إحتياجات العملاء من جهة، وتحقيق الأهداف العامة للدولة من جهة أخرى (السيسي،2011: 201)، ويمكن تلخيص الهدف من عملية تقويم الأداء بالنقاط الآتية:

أ- الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة المصرفية مقارنةً بالأهداف المدرجة ضمن خططها المستقبلية.

ب- تشخيص مواطن الضعف في المؤسسة المصرفية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها بهدف وضع الحلول اللازمة لتصحيحها وتلافي تكرارها مستقبلاً. (الدوري،2013: 26).

ج- التحقق من مدى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر وبتكلفة منخفضة وذات جودة عالية.

د- تبسيط تحقيق تقويم الأداء الشامل على مستوى الإقتصاد الوطني بالإعتماد على النتائج المتحققة عن تقويم الأداء لكل نشاط في الصناعة المصرفية وصولاً للتقويم الشامل. (الكرخي،2010: 32).

هـ- متابعة أداء العاملين وتقديم ملاحظات حول أدائهم وتحديد جداول ترقية العاملين وتحفيز الأداء المتفوق وتقديم النصح لذوي الأداء الضعيف.

و- تشجيع تحسين الأداء العام على مستوى أقسام وفروع المصرف ودعم تخطيط القوى العاملة وتحديد مدى الحاجة للتدريب والتطوير التنظيمي على مستوى المصرف (Grote,2002: 5).

ز- تعزيز الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية التي تساعدهم في تحسين الأداء في المصرف، بحيث توفر عملية تقويم الأداء معلومات حول المسائل ذات الأهمية، لتعزيز السلوك المناسب، وتوفير آلية مناسبة للمساءلة والرقابة على الأداء (Adler ,2023:6).

2-1-4- الخطوات الرئيسية لتقويم الأداء المصرفي:- يعتبر تقويم الأداء عملية منهجية لسلوك الإدارة والعاملين في مكان العمل والذي يتضمن دراسة كفاءة وفاعلية إستثمار الموارد وإمكانية التطوير والنمو، كذلك يتضمن تقويم الأداء قياس وإدارة وتشخيص حالات الإنحراف والعمل على معالجتها في منشآت الأعمال المصرفية (Christopher,et.al,2022:113)، وبغية تحقيق عملية تقويم لأداء بفاعلية يتوجب العمل وفقا الى الخطوات الآتية:

أ- جمع البيانات والمعلومات الاحصائية: اي يتطلب توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة، وينبغي أن تشتمل هذه البيانات والمعلومات على الإحصاءات التأريخية التي تخدم عملية التقويم للمصرف، إضافةً للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والتوقعات المستقبلية.

ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية:- وتتضمن هذه المرحلة تحليل البيانات والمعلومات والتي تم جمعها في المرحلة السابقة للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها ويتعين توفير مستوى من موثوقية هذه البيانات لحساب النسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقويم لأنشطة وأقسام المصرف، وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات،(الكرخي،2010: 39).

ج- مرحلة قياس الأداء الفعلي وإجراء عملية التقويم: يتم في هذه المرحلة قياس أداء المصرف عن طريق عدد من المقاييس، منها مقاييس الأداء المالي والتي تسلط الضوء على نتائج العمليات الأخيرة من دخل وسيولة وغيرها، وتعطي هذه المقاييس صورة عن مستوى نجاح المصرف في تقديم الخدمات بأكثر من تكلفة توفيرها، كذلك تعمل المؤسسات المصرفية على قياس الأداء غير المالي، بالإعتماد على مقاييس معينة، والتي تعنى بقياس الجوانب غير المالية المتمثلة برضا الزبون والعاملين والتدريب والتطوير (Hilton & Platt,2019:534)، ويمكن إستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي يمارسه المصرف على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للمصرف، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها يهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليه.

د- تحليل نتائج التقويم وإتخاذ القرارات المناسبة: في كون نشاط المصرف المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الإنحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وإن أسبابها قد حددت وإن الحلول اللازمة لمعالجتها وقد أتخذت وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المصرف. (الكرخي،2010: 39).

هـ- إعداد تقرير تقويم الأداء: تتضمن هذه المرحلة إعداد تقريراً مفصلاً يكشف الحقائق والمعلومات المستنتجة من المراحل السابقة على أن يتضمن الجوانب الآتية: (سعيد وأحمد،2013: 189-190)

1. الحقائق والنتائج التي أظهرتها عملية التقويم.
2. تشخيص الإنحرافات والملاحظات المكتشفة.
3. تحديد المسؤوليات.
4. كفاءة الأداء وتنظيم العمل.
5. مدى تحقيق الأهداف المحققة.
6. الإستنتاجات والتوصيات والجداول الإيضاحية.

و- متابعة العمليات التصحيحية للإنحرافات: بعد تحديد الإنحرافات التي حدثت في الخطة وتغذية النظام المعمول به في المصرف بنتائج التقويم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقويم للإستفادة منها في رسم الخطط القادمة، كذلك الإفادة من نتائج التقويم في التغذية الراجعة وضمان عدم تكرار الأخطاء في مستقبل (عطية،2020: 34).

2-2- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) في المصارف

2-2-1- مفهوم وتعريف مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI): ومن أجل قياس الأداء لأية مؤسسة مالية يتوجب العمل على توفير مقاييس موضوعية شاملة، إذ تعمل العديد من القطّاعات بمقاييس غير صائبة، يطلقون على العديد منها مؤشرات الأداء الرئيسية، ولكنها في الواقع لا تصنف ضمن تلك المؤشرات، سيما إن عدد قليل جداً من المصارف تراقب بالفعل مؤشرات الأداء الخاصة بها والسبب هو أن عددًا قليلاً جدًا من المصارف قد إكتشفوا ماهية مؤشر الأداء الرئيسية (Parmenter,2010,1).

إن مؤشرات الأداء هي المؤشرات المالية وغير المالية تستخدمها المنشآت لتقدير مدى نجاحها، بهدف تحقيق أهداف طويلة الأجل والتي تتم صياغتها ووضعها مسبقاً (Velimirovica, et al.,2011:63)، ويمكن التعبير عنها بوصفها مقياس يقيّم كيفية تنفيذ المصارف لرؤيتها الإستراتيجية، إذ يشير مصطلح الرؤية الإستراتيجية إلى كيفية دمج إستراتيجية تفاعلية في إستراتيجية المصرف ككل، (Warren,2011:5). وتعتبر المؤشرات الأداء أداة للتقييم والمقارنة وتقدم دليلاً على الدرجة التي يتم بها تحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً خلال مدّة زمنية محددة (Intrafocus,2014:3) ، وتعرف مؤشرات الأداء أيضاً بأنها "القيم المادية التي تستخدم لقياس ومقارنة وإدارة الأداء المالي وغير المالي" (مداني،2021: 986)، ويمكن تعريف مؤشرات الأداء أنها من العوامل التي يمكن من خلالها قياس أداء أعمال المصارف بشكل فعّال". (PwC,2007:2)، وتعتبر ظاهرة الاداء تبناها القطاع الخاص منذ فترة طويلة كأداة إدارية مهمة لتتبّع وشرح التقدم نحو أهدافها كما ان الدافع وراء الإهتمام المتزايد بمؤشرات الأداء في القطاع العام يتمثل بالعوامل المبينة ادناه: (Rozner,2013: 3)

أ- زيادة مطالب المواطنين بمساءلة الحكومة.

ب- زيادة الرقابة التشريعية على عمليات الحكومة.

ج-التحولات المستمرة من الموازنة القائمة على المدخلات إلى البرامج والأداء.

د- الإستخدام الامثل للاموال العامة وتقديم الخدمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

فتعتبر المصارف مكوناً رئيسياً وتدعم تطوير بيئة الأعمال من خلال الخدمات والمنتجات التي تقدمها، ويعتبر أداء المصارف من القضايا الهامّة بالنسبة لمديري المصارف والباحثين والأكاديميين وغيرهم من رجال الأعمال المهنيين، وذلك نظراً لأهمية

النظام المصرفي في تحقيق النمو الإقتصادي، فإن تقييم وتقويم الأداء في المصارف هو أيضاً على جدول الأعمال بشكل دائم للسلطات الحكومية في كل دولة، حيث يشير أداء المصارف إلى القدرة على تحقيق ربحية مستدامة. (MONEA,2016:69-70)

2-2-2- أهمية مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) في المصارف:- تعتبر مؤشرات الأداء في المصارف بالغة الأهمية نظراً لكونها تلعب دوراً بارزاً في قياس الأداء المصرفي وتشخيص نقاط القوة وإستثمارها من جهة، وتحديد مواطن الضعف وتعزيزها من جهة أخرى، ومن الضروري القيام بقياس الأداء المصرفي نظراً لأهميته نظر لتنوع الانشطة المصرفية، فإنها تؤثر بشكل كبير على تطور المجتمع والإقتصاد ككل، ويعتمد النشاط الناجح لأي مصرف على القدرة على إتخاذ قرارات تمكّن المصرف من توفير السيولة والربح والحماية من التأثير السلبي للمخاطر المصرفية والبحث عن الإحتياطيات الممكنة لتحسين أداء المصرف. (Havryliuk A.,2017:40)، اذ ان مؤشرات الأداء أداة فعّالة للتحقق من مدى تحقيق الأهداف، وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء الإدارات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير التنظيمي للإدارات الحديثة، ومن خلالها يتم التعرف على قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها المحددة من خلال إستراتيجياتها (كساب،2021: 202)، ويمكن تلخيص أهمية مؤشرات الأداء بالآتي:

أ- خلق روح التنافس بين اقسام المصرف من أجل تحسين مستوى الاداء العام.

ب- الكشف عن الاسراف في إستخدام الاموال والضعف في آلية العمل وتطبيق الاسس والقواعد السليمة.

ج- زيادة درجة الإنسجام بين الاهداف الستراتيجية من جهة وعلاقتها بالبيئة القطاعية التنافسية.

د- تطوير وتحسين الاداء والكشف عن جوانب القصور والضعف في كفاءة العاملين ومستوى انتاجهم.

هـ- التأكد من كفاءة إستخدام الموراد المتاحة للمصرف على النحو الافضل،(جدوع وداود،2017: 18).

2-2-3- معوقات تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) في المصارف:- هناك العديد من المعوقات التي تعيق تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) في المصارف، إذ يلخص اقتباس براون المشكلات المحتملة في بناء نظام قياس الأداء، والذي أفاد إلى أن "الخطأ الأكثر شيوعاً الذي ترتكبه المنشآت هو قياس العديد من المتغيرات، والخطأ التالي الأكثر شيوعاً هو الإعتماد على بيانات قليلة" (براون،1996)، وعلى وجه التحديد، فإن أكثر الصعوبات شيوعاً هي: (Neely,2019: 135-136)

أ- تكديس الكثير من البيانات إذ قد يتم تجاهل البيانات أو استخدامها بشكل غير فعال.

ب- التركيز على مؤشرات قصيرة المدى تقوم معظم المؤسسات المصرفية بجمع البيانات المالية والتشغيلية فقط، متجاهلة التركيز على أبعاد الأداء ورضا العاملين والمؤشرات طويلة المدى.

ج- جمع البيانات غير المتسقة والمتضاربة وغير الضرورية، اذ يجب أن تؤدي جميع المؤشرات إلى النجاح النهائي للمؤسسة، ومن الأمثلة على المؤشرات المتضاربة قياس مساحات العمل المكتبي لكل موظف، وفي نفس الوقت قياس رضا الموظفين عن الخدمات المصرفية المقدمة.

د- وقد لا تكون المؤشرات مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمصرف ويتوجب التخطيط الدقيق والتشاور مع العاملين في المؤسسة المصرفية بغية توضيح الأهداف والخطط الموضوعة لتحقيق تلك الأهداف، بالتالي باستطاعة الإدارة وضع مقاييس تتوافق مع تلك الخطط.

هـ- عدم كفاية التوازن بين أداء المصرف، فقد يكون لتقديم الخدمات كفاءة مثالية، ومع ذلك، فإن نتيجة هذا الإجراء قد لا ترضي العملاء بسبب الانتظار الطويل للحصول على الخدمة.

و- تؤدي المبالغة في القياس في كثير من الأحيان إلى إهدار الجهد ويحمّل المؤسسات المصرفية تكاليف باهظة مع قيمة مضافة ضئيلة أو معدومة، من ناحية أخرى، قد يؤدي عدم قياس التقدم إلى تجاهل المشاكل المحتملة حتى يفوت الأوان لإتخاذ الإجراء المناسب، عليه يتوجب التعامل بمنطقية في القياس.

ومن وجهة نظر الباحثان، فإن تجاوز المعوقات في تطبيق مؤشرات تقويم الأداء في المصارف تكمن في توافر البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والمعايير التي تتناسب مع الاهداف الموضوعة لغرض تحديد مستويات الانجاز خلال فترة زمنية معينة.

2-3- المصارف المتخصصة

2-3-1- مفهوم وتعريف المصارف المتخصصة:- تلجأ الحكومات عادةً إلى تحفيز وتنشيط قطاعات رئيسية محددة من الإقتصادات النامية، والتي تشهد إنخفاضاً كبيراً في المؤشرات الإقتصادية والصناعة والزراعة والخدمات إعتماداً على أهمية ذلك القطاع، إذ تلعب مصارف التنمية دوراً هاماً في البحث عن إختلاف السلوكيات ووسائل تحويل المدخرات العامة إلى المواطنين، أو ما يسمى بآلية إقراض السوق، لأن الحكومة لا تستطيع التعامل مباشرة مع الأفراد أو المؤسسات بسبب صعوبة تلبية الطلب المتزايد على الإئتمان، إلا إنها تشخص الخلل في قطاع إقتصادي معين ويعمل على قيادة المدخرات هناك، لذلك تم إنشاء مصارف متخصصة لتقديم تمويل متوسط وطويل الأجل للمشاريع العاملة في مجالات الإنتاج الصناعي والزراعي والعقاري، حيث تجسد ذلك بدفع عجلة التنمية الإقتصادية (Dhahir& Salman,2021:2)، إن الرغبة في تسريع تنمية قطاع معين مثل الصناعة أو الزراعة أو الإسكان أو غير ذلك، تتطلب إنشاء مؤسسات مصرفية متخصصة لتمويل نشاط هذا القطاع، وكذلك تسهيل الإئتمان للمشاريع القائمة أو المشاريع الجديدة في قطاع معين، وغالباً ما تخصص هذه المؤسسات مبالغ محددة في الموازنة العامة للدولة، إما مرة واحدة أو على دفعات، كما أن هناك دافعاً لظهور البنوك المتخصصة وهو محدودية قدرة البنوك التجارية على تلبية الإحتياجات التمويلية للحرفيين وصغار المهنيين وكذلك المزارعين، وذلك بسبب المبالغة في الضمان المطلوب للقروض للحفاظ على الأموال المودعة لدى البنك. وتعرف المصارف المتخصصة بأنها مؤسسات مالية لاتعتمد في مواردها المالية على إيداعات الأفراد فحسب كما هو الحال بالنسبة للمصارف التجارية إنما تعتمد أيضاً على رأسمالها وماتصدره من سندات بهدف منح تسهيلات للقطاعات الإقتصادية متمثلة بالقطاع الصناعي والزراعي والعقاري وذلك من خلال الإقراض متوسط وطويل الأجل (الساعدي، 2017: 277-278)، كذلك تم تعريفها على أنها المؤسسات المالية المتخصصة في منح الإئتمان لقطاعات محددة بهدف تعزيز ذلك القطاع إقتصادياً (حسين، 2015: 22)،

2-3-2- أهداف المصارف المتخصصة:- تعنى المصارف المتخصصة بتحقيق عدد من الأهداف المصاغة والموضوعة مسبقاً والتي تسهم في تدعيم القطاع الصناعي والزراعي والعقاري وحسب طبيعة نشاط المؤسسة التمويلية، إذ يهدف المصرف الصناعي في تمويل المشروعات الصناعية أو التي لها صبغة صناعية كذلك هو الحال بالنسبة للمصرفين الزراعي والعقاري وغيرها من المصارف المتخصصة بدعم نشاط محدد، ومن بين تلك الأهداف مايأتي: (جياس،2012: 48)

1. تبني بعض المشروعات في مجال تخصص المصارف والترويج لها بعد دراستها من كافة النواحي.
2. دراسة فرص الإستثمار في المجتمع وخلق المناخ الملائم.
3. دراسة المعوقات التي تواجه مجالات التخصص والعمل على إيجاد حلول لتلك المعوقات وتقديم المشورة الفنية والمالية والدراسات اللازمة للإستثمار في القطاع.
4. دعم المشروعات عن طريق تقديم القروض متوسطة وطويلة الأجل لكي تتمكّن من إستخدام الآلات والمعدات وغيريها من سبل تحقيق تنفيذ تلك المشروعات.
5. منح القروض قصيرة الأجل لمواجهة العجز في سيولة المشروعات القائمة أو التي تكون قيد الإنجاز، كذلك فتح حسابات جارية لعملائه من المقترضين أو المستثمرين.

ويرى الباحثان بأن أهداف المصارف المتخصصة بصورة عامة نابعة من خصوصيتها، إذ إن قانون تلك المصارف يعمل على تنظيم عملها وحمايتها من منافسة البنوك التجارية، نظراً لمستوى المخاطر العالية التي تعترض تحقيق أهدافها، لكونها تتبنى الإقراض طويل الأجل، والذي يتأثر بالظروف المستقبلية، وله طابع إحتكاري لأنه عادةً ما يكون فريداً في سوق الإقتراض لهذا

القطاع، إضافةً لتلك الأهداف الموضحة آنفاً، توجد أهداف كثيرة يسعى إلى تحقيقها كل من المصرف الصناعي والمصرف الزراعي، يمكن إيضاحها بالشكل الآتي،

شكل (1) "أهداف المصارف المتخصصة"

المصدر: إعداد الباحثان بإعتماد (صاحب والجبوري،2010: 49-50)

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

3-1- نبذة عن المصرف عينة البحث:- تأسس المصرف الزراعي الصناعي بموجب القانون رقم (51) لسنة 1935، إستقل المصرف الصناعي عن المصرف الزراعي وأصبح ذو كيان مستقل عام 1940، إذ صدر قانون رقم (12) والخاص بتأسيس المصرف الصناعي كمصرف مستقل متخصص بالائتمان الصناعي براس مال مقداره (500000) دينار (خمسمائة الف دينار) وتم ربطه ضمن الهيكل التنظيمي لمجلس الإعمار ليرتبط فيما بعد بوزارة المالية، ومن ثم بوزارة الصناعة، أما حالياً فهو ضمن تشكيلات وزارة المالية، هذا وزاول المصرف أعماله وفق ما جاء بقانونه المرقم (22) لعام 1991 ، ولقد باشر المصرف الصناعي بنشاط الصرافة التجارية إستناداً الى قرار مجلس قيادة الثورة المنحل المرقم (9) لسنة 1996 والذي أشار إلى قيام المصارف الحكومية المتخصصة إضافة إلى أعمالها بممارسة الصيرفة التجارية وفق الأحكام والتشريعات المعمول بها في المصارف التجارية الحكومية، وبعد ذلك أصبح المصرف الصناعي شركة عامة إعتباراً من تأريخ 1998/3/9 بموجب شهادة التأسيس المرقمة (م ش ع 111) الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات وأصبح خاضعاً لقانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 (المعدّل). (عبدالنبي،2022: 26) يتكون المصرف الصناعي من (10) فروع في بغداد ومحافظات العراق ومكتبين في (شركة التامين العراقية وهيئة التقاعد الوطنية)، وكل هذا التوسع من أجل تقديم الخدمات المالية والمصرفية للشركات والمؤسسات المتخصصة في المجال الصناعي وكذلك تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية (www.indbk.gov.iq).

3-2- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) المطبقة لتقويم أداء المصرف عينة البحث: إستعان الباحثان بمؤشرات تقويم أداء المصارف الصادرة عن ديوان الرقابة المالية الإتحادي، إضافةً إلى مجموعة من المؤشرات المقترحة من قبل الباحثان بغرض تطبيقها على بيانات المصارف المتخصصة عينة البحث للسنوات (2017، 2018، 2019، 2020) بهدف تقويم اداءها.

3-2-1- مؤشر الموازنة التخطيطية للمصروفات والإيرادات تعتبر الموازنة التخطيطية خطة رقمية تتضمن جداول وكميات وقيم مستهدف تحقيقها (مخططة)، مثل الكميات والمبالغ المخصصة للصرف والايرادات المتوقعة وإن إعداد الموازنة التخطيطية

بشكل علمي سليم يستلزم اشتراك ومشاركة كافة المستويات الإدارية في إعدادها وتشمل أهداف المصرف وسياساته وموارده وتخصيص تلك الموارد، وتتضمن هذه الخطة التي تعد للمصرف ككل ولكل فرع وقسم من أقسامه والنتائج المستهدف تحقيقها خلال فترة أو فترات مقبلة، وأظهرت أعمال تقويم الأداء التي أجريت على الإيرادات والمصروفات ضمن الموازنة التخطيطية للمصرف ما ياتي:

1- نسبة تحقق الإيرادات = $\frac{\text{الإيرادات المتحققة}}{\text{الإيرادات المخططة}}$ **X 100**

تدل نسبة المؤشر على قياس اجمالي الايرادات المتحققة من الموارد الذاتية الى الايرادات المخطط لها، وكلما ارتفع المؤشر دلَّ ذلك على زيادة الايرادات المتحققة مقارنة مع الايرادات المخطط اي نسبة تنفيذ الخطة بشكل جيد وبالعكس في حال انخفاض المؤشر دلّ ذلك على انخفاض في الايرادات المتحققة مقارنة مع المخطط لها وتدني نسبة التنفيذ والجدول ادناه يوضح نسبة الايرادات المتحققة الى الايرادات المخطط لها بموجب الخطة الائتمانية:

جدول (1) نسبة الايرادات الفعلية المتحققة من الموارد الذاتية الى الايرادات المخطط (مليون دينار)

السنة	الايراد المتحقق (موراد ذاتية)	الايراد المخطط	النسبة٪
2017	13864	30900	%44,86
2018	17854	30900	%57,77
2019	19008	37850	%50,21
2020	17527	41256	%42,48

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الموازنات التخطيطية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

من الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة الايرادات الفعلية من نشاط المصرف (موارده الذاتية) الى الايرادات المخطط بلغت(44,86%) خلال عام (2017) وتمثل ادنى مستوى لها خلال سنوات التقويم نتيجة ان الايراد المتحقق كانت (13864) مليون دينار مقارنة مع المخطط، وارتفاع نسبة المؤشر خلال عام 2018 الى (57,77%) بسبب زيادة مبلغ الايرادات الى (17854) مليون دينار مقارنة مع المخطط، ومن ثم تنخفض النسبة للسنوات اللاحقة بسبب زيادة في الايرادات المخطط لتصل الى (41256) مليون دينار لعام 2020 مقارنة مع انخفاض مبلغ الايرادات المتحقق لنفس السنة لتصل الى (17527) مليون دينار، مما يؤشر عدم تقدير الايرادات المتوقع والتخطيط بشكل دقيق.

2- نسبة تحقق المصروفات = $\frac{\text{المصروفات المتحققة}}{\text{المصروفات المخططة}}$ **X 100**

يساعد هذا المؤشر على قياس المصروفات الفعلية الى المصروفات المخطط لها وكلما ارتفع المؤشر دلَّ ذلك على زيادة المصروفات الفعلية مقارنة مع المصروفات المخطط، وفي حال انخفاض المؤشر يدل على انخفاض المصروف الفعلي عن المخطط وعدم تنفيذ الخطة بشكل جيد وتدني نسبة التنفيذ وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول (2) نسبة المصروفات الفعلية الى المصروفات المخطط (مليون دينار)

السنة	المصروفات الفعلية	المصروفات المخطط	النسبة٪
2017	12288	25473	%48,23
2018	16610	27849	%59,64
2019	18490	37953	%48,72
2020	18718	43456	%43,07

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الموازنات التخطيطية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

من الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة المصروفات الفعلية الى المصروفات المخطط بلغت ادنى مستوى لها خلال عام (2020) نسبة (43,07%) بسبب ان المصروفات الفعلية تبلغ (18718) مليون دينار مقارنة مع ارتفاع المخطط لها لنفس

السنة، وبلغت نسبة المؤشر اعلى مستوى لها خلال عام 2018 نسبة (59,64%) بسبب ارتفاع المصروفات الى (16610) مليون دينار مقارنة مع المخطط الذي يبلغ (27849) مليون دينار، ونلاحظ ان ارتفاع المصروفات المخطط اكبر من المصروف الفعلي ، مما يؤشر عدم اعداد الموازنة التخطيطية على وفق الاسس العلمية المدروسة لغرض الاعتماد في إعداد التقديرات الخاصة بالمصروفات بشكل منطقي لكل سنة لاحقة.

3-2-2- مؤشر تنفيذ الخطة الإئتمانية:- وتسمى ايضاً الحد الائتماني، وهي عبارة عن تنسيق مشترك بين كافة المستويات الإدارية في المصرف على تحديد المخطط واقرار الخطة والتي يتم بموجبها تحديد أقصى مبلغ يمكن اقراضه للزبائن وينتج عنها تخصيص الموارد ومصادر الاموال المتاحة في الانشطة والعمليات المحدد بموجب قانونه وتحقيق الاهداف والسياسات والبرامج.

$$\text{نسبة تنفيذ الخطة الإئتمانية} = \frac{\text{المنفذ من الخطة الإئتمانية}}{\text{المخطط من الخطة الإئتمانية}} \times 100$$

تدل هذه النسبة على مدى تنفيذ الخطة الائتمانية مقارنة مع المخطط لها والمخصص لها من مصادر التمويل الذاتية وكلما ارتفع نسبة المؤشر دلَّ على نسبة تنفيذ الخطة الائتمانية بشكل ايجابي والتوسع في نشاط المصرف، وانخفاض المؤشر يدل على تدني تنفيذ الخطة الائتمانية وكما مبين في الجدول ادناه:

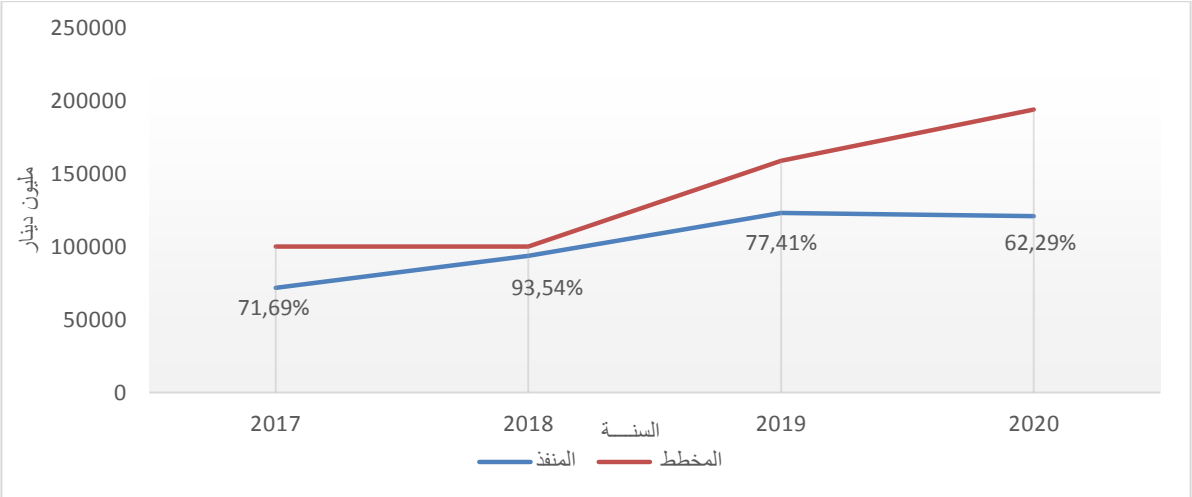
جدول (3) نسبة الخطة الائتمانية المنفذة الى المخطط من الخطة الائتمانية (مليون دينار)

السنة	المنفذ من الخطة الائتمانية	المخطط من الخطة الائتمانية	النسبة ٪
2017	71693	100000	%71,69
2018	93542	100000	%93,54
2019	122923	158800	%77,41
2020	120727	193800	%62,29

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الخطط الائتمانية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن اعلى نسبة تنفيذ للخطة الائتمانية في عام 2018 بلغت (93,54%) بسبب ان المنفذ يبلغ (93542) مليون وهي نسبة جيدة مقارنة مع المخطط لنفس السنة. ونلاحظ ان نسبة المنفذ من الخطة الائتمانية بلغت ادنى مستوى لها عام 2020 (62,29%) بسبب تدني المنفذ من الخطة اذ يبلغ (120727) مليون دينار مقارنة الارتفاع الكبير في المخطط من الخطة الائتمانية ممايؤشر الى ضعف المصرف في التوسع في الائتمان ويعود ذلك لاسباب الظروف الخارجية والصحية للبلاد نتيجة جائحة كورونا(COVID-19)، وكما مبين في الشكل ادناه الخطة الائتمانية المنفذ والمخطط خلال سنوات التقويم:

شكل (2) "نسبة تنفيذ الخطة الإئتمانية"



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول رقم (3) أعلاه.

3-2-3- مؤشر كفاية رأس المال

$$\text{نسبة كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الكلي+رأس المال المساند}}{\text{مجموع الأصول الخطرة داخل الميزانية+مجموع الأصول الخطرة خارج الميزانية}} \times 100$$

وتعبر هذه النسبة عن مقارنة اجمالي مصادر التمويل والتي تتكون من مجموع راس المال والاحتياطيات و راس المال المساند (القروض المستلمة طويلة الاجل) والممولة من قبل البنك المركزي العراقي ومخصصات الخسائر مقارنة مع مجموع الاصول الخطرة داخل وخارج الميزانية التي تتكون من (الائتمان النقدي الممنوح، المدينون ورهونات لقاء تسهيلات مصرفية) وينبغي ان لاتقل هذه النسبة عن 12% من رأس المال وفقاً لتعليمات تسهيل تنفيذ قانون المصارف المرقمة (4) لسنة 2010، وهي مقياس لقدرة المصرف على تحمل المخاطر المالية المتمثلة بالمخاطر الائتمانية والسوقية التي يمكن ان يتعرض لها وكذلك مدى قدرته على تلبية التزاماته.

جدول (4) نسبة كفاية رأس المال (مليون دينار)

السنة	راس المال الكلي	رأس المال المساند	اجمالي الموجودات الخطرة داخل وخارج الميزانية	النسبة ٪
2017	189503	37900	611639	٪18,37
2018	190000	120569	902968	٪34,39
2019	190090	150329	1288470	٪ 26,42
2020	190212	157209	1535798	٪ 22,62

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المصرف قد حقق نسبة جيدة فيما يتعلق بكفاية رأس المال إذ بلغت النسبة (18,37٪) سنة 2017 وانخفضت النسبة سنة 2020 لتصبح (22,62٪)، وان نسبة كفاية رأس المال للمصرف خلال السنوات عينة البحث جيدة تدل على متانة وقدرة رأس مال المصرف في مواجهة التحديات التي قد تواجة المصرف مستقبلاً، وفي نفس الوقت نلاحظ انخفاض النسبة من سنة 2017 الى سنة 2020 بسبب الزيادة في الموجودات الخطرة داخل وخارج الميزانية.

3-2-4- المؤشرات الخاصة بنسب الموجودات

$$\text{1- الموجودات المربحة إلى إجمالي الموجودات} = \frac{\text{الموجودات المربحة}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

يعطي هذا المؤشر تصور عن حسن إستثمار الموجودات والذي يستند في إحتسابه على (القروض والسلف، الاستثمارات، الاوراق التجارية) قياساً بمجموع الموجودات وزيادة النسبة تعني حالة ايجابية حيث ان ارتفاع هذه النسبة يشير الى الاستخدام الأمثل لمصادر التمويل المختلفة في الموجودات المربحة مقارنة مع الموجودات الاخرى، والتي تحقق عوائد والتي تولد دخل للمصرف وتحقيق اداء مالي قوي وتعزيز قاعدة رأس المال وانخفاضها يشير الى عدم الاستخدام الامثل وكما مبين في ادناه والجدول:

جدول (5) الموجودات المربحة إلى مجموع الموجودات (مليون دينار)

السنة	الموجودات المربحة	مجموع الموجودات	النسبة ٪
2017	270439	674564	%40,09
2018	359177	1053510	%34,09
2019	481676	1416993	%33,99
2020	567706	2038897	%27,84

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ الارتفاع في اجمالي الموجودات المربحة خلال سنوات التقويم وبالمقابل نلاحظ انخفاض نسبة الموجودات المربحة الى اجمالي الموجودات اذ بلغت ادنى مستوى لها خلال عام (2020) نسبة (27,84%) نتيجة الارتفاع في الموجودات الاخرى (النقد والمدينون) مما يؤشر عدم الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتوظيف السيولة النقدية في الموجودات التي تولد دخل.

2- إجمالي القروض والتسليفات إلى إجمالي الودائع = $\frac{\text{إجمالي القروض والحسابات الجارية المدينة والتسليفات}}{\text{إجمالي الودائع}}$ **X 100**

يوضح هذا المؤشر نسبة إجمالي القروض والحسابات الجارية المدينة والسلف الممنوحة من موارد المصرف الذاتية إلى حجم الودائع والحسابات الجارية، إذ إن إرتفاع هذه النسبة يشير إلى الإستخدام الأمثل للودائع في منح القروض وانخفاضها يشير الى عدم استخدام الودائع بفعالية في منح القروض بجانب الفوائد التي يمنحها المصرف مقابل الودائع المودعة لديه والجدول الآتي يبين لنا توظيف ودائع المصرف:

جدول (6) نسبة القروض والتسليفات إلى إجمالي الودائع (مليون دينار)

السنة	قروض والحسابات الجارية للنشاط	السلف	مجموع الودائع	نسبة
2017	183689	14929	197634	%100
2018	237243	17013	395209	%64,33
2019	305737	20219	517620	%62,97
2020	364520	35334	943869	%42,36

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة استغلال الودائع في منح القروض والحسابات الجارية والسلف بلغت اعلى مستوى لها (100%) في عام (2017) والتي تتجاوز النسبة المعيارية الرقابية البالغة (70%) من اجمالي الودائع والمستخدمة من قبل البنك المركزي العراقي/ دائرة مراقبة الصيرفة، وادنى مستوى لها بنسبة (42,36%) في عام (2020) مما يؤشر الضعف في توظيف الودائع لدى المصرف في الانشطة والعمليات المصرفية بالمقابل تحمل المصرف اعباء مالية تتمثل بالفوائد المدفوعة على تلك الودائع

3-2-5- المؤشرات الخاصة بنسب التشغيل

1- نسبة الإئتمان النقدي والإستثمارات إلى إجمالي الودائع والقروض المستلمة = $\frac{\text{الإئتمان النقدي+الإستثمارات}}{\text{إجمالي الودائع+القروض المستلمة}}$ **X 100**

يعبر المؤشر المقترح عن حجم الائتمان النقدي بالاضافة الى الاستثمارات مقارنة مع اجمالي الودائع والحسابات الجارية والقروض المستلمة والمستخدمة في منح القروض طويلة الاجل للمشاريع الكبرى الصناعية وقروض القطاع الخاص والخاصة بمبادرة البنك المركزي العراقي والقروض الاخرى المتعلقة بنشاط المصرف الطويلة والقصيرة الاجل، حيث ان ارتفاع نسبة المؤشر تدل الى استخدام الموارد المالية المتاحة في منح القروض والاستثمارات وانخفاضها دلالة الى عدم الاستخدام لمصادر الاموال في نشاط المصرف وتحقيق اهدافه التنموية والاهداف الاخرى والتي تضيف أعباء والتزامات مالية على المصرف متمثلة بالفوائد المدفوعة وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول (7) نسبة الإئتمان النقدي والاستثمارات إلى إجمالي الودائع والقروض المستلمة (مليون دينار)

السنة	الائتمان النقدي	الاستثمارات	اجمالي الودائع	القروض المستلمة	النسبة
2017	202525	67914	197634	1074	%136,09
2018	316286	42891	395209	76018	%76,22
2019	418726	62950	517620	99652	%78,03
2020	524670	43036	943869	125868	%53,06

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

نلاحظ من الجدول اعلاه التذبذب في نسبة المؤشر الخاص باستغلال الودائع والقروض المستلمة في منح الائتمان النقدي والمساهمة في الاستثمارات المالية القصيرة والطويلة الاجل قد بلغت اعلى مستوى لها (136,09%) في عام(2017) يعود السبب في ذلك الارتفاع في نسبة المؤشر لكون ان القروض والاستثمارات الممنوحة خلال السنة اكبر من حجم الودائع والقروض المستلمة والاعتماد على مصادر التمويل الداخلية في حين بلغت النسبة ادنى مستوى لها للسنوات (2018،2020) بسبب ارتفاع

حجم الودائع والقروض المستلمة مقارنة مع الائتمان النقدي الممنوح والاستثمارات ونلاحظ كذلك ارتفاع نسبة المؤشر خلال سنة 2019 الى (78,03%) نتيجة لارتفاع نسبة الائتمان مقارنة مع الودائع ومن خلال ذلك تبين ان افضل استخدام للودائع والقروض المستلمة في النشاط الخاص به خلال السنوات (2019،2017).

2- نسبة إجمالي القروض الممنوحة إلى حقوق الملكية = $\frac{\text{إجمالي القروض الممنوحة}}{\text{رأس المال+الإحتياطيات}}$ **X 100**

يعتبر هذا المؤشر ذو أهمية خاصة كون إن رأس المال والاحتياطيات تعتبر من مصادر التمويل الرئيسية في المصارف والتي تستخدم في تغطية الخسائر والمخاطر الائتمانية والجدول ادناه يبين نسبة اجمالي القروض الممنوحة الى رأس المال والاحتياطيات:

جدول (8) نسبة إجمالي القروض الممنوحة إلى حقوق الملكية (مليون دينار)

السنة	اجمالي القروض الممنوحة	رأس المال	الاحتياطيات	النسبة
2017	173335	175000	14503	%91,47
2018	288123	175000	15000	%151,64
2019	363197	175000	15090	%191,07
2020	417514	175000	15212	%219,49

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

من الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة المؤشر بلغت ادنى مستوى لها خلال عام (2017) بمقدار (91,47%) واعلى مستوى لها خلال عام 2020 اذ بلغت نسبة (219,49%) وهي نسبة كبيرة بسبب الارتفاع الكبير في اجمالي القروض مع ثبات مقدار رأس المال والارتفاع النسبي في مقدار الاحتياطيات.

3-2-6- المؤشرات الخاصة بنسب الربحية والسيولة

1- نسبة الإيرادات إلى الإئتمان النقدي والإستثمارات = $\frac{\text{إيرادات النشاط الجاري}}{\text{الإئتمان النقدي والإستثمارات}}$ **X 100**

ترتبط زيادة الإيرادات بزيادة النشاط الرئيسي للمصرف (الإقراض والاستثمار) من خلال توظيف مصادر الأموال المتوفرة لديه والمقترضة، ويؤشر الانخفاض في الإيرادات غالباً إلى تقليص المصرف لأنشطته وتوظيف مصادر أمواله، ومن خلال هذا المؤشر يمكن قياس نسبة الايرادات المتحققة من الائتمان النقدي الممنوحة والاستثمارات، وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول (9) نسبة الإيرادات إلى الإئتمان النقدي والإستثمارات (مليون دينار)

السنة	ايرادات	ايرادات اخرى	الائتمان النقدي	الاستثمارات	النسبة
2017	13509	355	202525	67914	%5,13
2018	17260	841	316286	42891	%5,04
2019	18950	111	418726	62950	%3,96
2020	18331	439	524670	43036	%3,31

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ الارتفاع في اجمالي الايرادات المتحققة لتصل الى(18770) مليون دينار خلال عام 2020 وبالمقابل زيادة الائتمان النقدي الى (524670) مليون دينار، الا ان نسبة المؤشر تنخفض بشكل تدريجي لتصل الى (3,31%) لسنة 2020 بسبب عدم تناسب الارتفاع في الائتمان مقابل الارتفاع في الايرادات.

2- نسبة السيولة = $\frac{\text{النقود+الإستثمارات قصيرة الأجل+الأوراق التجارية}}{\text{الودائع والحسابات الجارية}}$ **X 100**

تمثل هذه النسبة أحد المؤشرات الخاصة بالسيولة والتي تُعنى بقدرة المصرف في ضمان تسديد مايطلبه المودعين أو سد التزاماته أتجاه الغير وقد لا يمكن من الوفاء بالتزاماته عند استحقاقها للدفع أو ماهو مطلوب منه وان من أهم محددات قدرة

المصرف على الوفاء بما عليه من التزامات هو مدى كفاية الأرصدة النقدية وشبة النقدية وخاصة الاستثمارات القصيرة الاجل والاوراق المالية والتي يسهل بيعها بحد أدنى من الخسائر، وكلما ارتفعت نسبة المؤشر دل ذلك على توفر السيولة وكلما انخفضت نسبة المؤشر دل ذلك على انخفاض نسبة السيولة، وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول (10) نسبة السيولة (مليون دينار)

السنة	النقود	الاستثمارات قصيرة الاجل	اورق تجارية مخصومة ومبتاعة	الودائع والحسابات الجارية	النسبة
2017	112786	29239	3802	197634	%73,79
2018	297272	-	45	395209	%75,23
2019	312730	20059	6	517620	%64,29
2020	709505	-	6	943869	%75,17

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

نلاحظ من الجدول اعلاه ارتفاع السيولة النقدية لتصل الى (709505) مليون دينار وبالمقابل ارتفاع الودائع الى (943869) مليون دينار لسنة 2020، ونلاحظ ان نسبة المؤشر متذبذبة ومرتفعة اذ بلغت اعلى مستوى لها (75,23%) لسنة 2018 بسبب ارتفاع الأرصدة النقدية وشبة النقدية، مما يؤشر احتفاظ المصرف بنسب بسيولة نقدية كبيرة وعدم توظيفها في الانشطة المصرفية كالإئتمان النقدي والاستثمارات المالية.

3-2-7- مؤشر كلف النشاط

$$\text{نسبة المصروفات إلى الإيرادات} = \frac{\text{إجمالي المصروفات}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times 100$$

يعبر المؤشر عن نسبة اجمالي المصروفات الادارية والتحويلة والاخرى مقابل اجمالي ايرادات النشاط والتحويلية وان ارتفاع المؤشر يدُل على نسبة نمو اكبر في المصاريف مقارنة بنسبة نمو الايرادات وبالعكس في حال انخفاض النسبة وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول (11) نسبة المصروفات إلى الإيرادات (مليون دينار)

السنة	اجمالي المصروفات	اجمالي الايرادات		النسبة
		ايرادات النشاط	ايرادات اخرى	
2017	12288	13509	355	%88,63
2018	16610	17260	841	٪ 91,76
2019	18490	18950	111	%97
2020	18718	18331	439	%99,72

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

من الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة المؤشر بلغت اعلى مستوى لها خلال عام 2020 اذ بلغت نسبة (99,72%) بسبب ارتفاع اجمالي المصروفات لنفس السنة اذ بلغت (18718) مليون دينار مقارنة مع انخفاض ايرادات النشاط عن السنة السابقة بمقدار (619) مليون دينار والزيادة في الايردات الاخرى بمقدار (328) مليون دينار مما يؤشر الى ارتفاع المصاريف بنسب نمو اكبر وعدم تحقيق زيادة على اجمالي الايرادات المستحصلة بنسب اكبر من المصاريف لذا كانت نسب المؤشر مرتفعة لسنوات التقويم.

3-2-8- مؤشر إنتاجية العاملين

$$\text{نسبة صافي الربح إلى عدد العاملين} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

يدل المؤشر على قياس صافي الربح مقارنة مع عدد العاملين اذ ترتبط حصة العاملين مع الزيادة في صافي الربح وبالعكس في حال الزيادة في عدد العاملين وعلى افتراض ثبات صافي الربح يتسبب في تقليل حصة الفرد الواحد للعاملين في المصرف من الارباح السنوية وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول (12) مؤشر إنتاجية العاملين (مليون دينار)

السنة	صافي الربح	عدد العاملين	حصة الفرد
2017	1575	721	2,18
2018	1492	699	2,13
2019	570	680	0,83
2020	52	642	0,08

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف للسنوات(2017 – 2020)

من الجدول نلاحظ ان حصة الفرد من صافي الربح بلغت (2,18) مليون دينار في عام 2017، وانخفض المؤشر في عام2020 الى (0,08) مليون دينار حصة الفرد الواحد مقابل (642) موظف، وهذا نتيجة انخفاض صافي الارباح الى (52) مليون دينار في نفس السنة.

المبحث الرابع / الإستنتاجات والتوصيات

4-1- الإستنتاجات:

1- وجود قصور لدى إدارة المصرف في تنفيذ عملية تقويم الأداء وذلك نابع من تعقد العمليات المصرفية سيما في المصارف المتخصصة والتي ينبغي الإلمام بأنشطتها وعملياتها بشكل شامل.

2- تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) أداة فاعلة في تقويم أداء المصارف المتخصصة، ولكن تواجه الإدارة صعوبات كبيرة تجاه إختيار تلك المؤشرات وتوظيفها بشكل صحيح، سيما فيما يتعلق بتكديس البيانات وصعوبة تصنيفها وإستخلاص الجوهرية منها.

3- لوحظ وجود تفاوت في نسب تنفيذ الموازنة التخطيطية للمصرف عينة البحث، إذ عانى المصرف من إنخفاض وإرتفاع في تحقيق الموازنة التخطيطية وعدم الإستقرار في نسب الإنجاز، وتراوحت النسب للسنوات (2017-2020) مابين (42,48%-57,77%).

4- وجود تفاوت في تحقيق الخطة الإئتمانية للمصرف، إذ تراوحت النسب للسنوات موضوع البحث (2017-2020) مابين (62,29%-93,54%)، وهذا نابع من عدم التخطيط السليم للخطة الإئتمانية وسوء في تنفيذ هذه الخطة.

5- تحقيق المصرف كفاية جيدة في رأس المال تجاوزت الحد الأدنى الملزم من قبل البنك المركزي العراقي والبالغ (12%)، وعلى الرغم من ذلك، لوحظ تفاوت في نسبة كفاية رأس المال للسنوات موضوع البحث، إذ حقق المصرف نسباً تراوحت مابين (22.62%-37.18%).

6- لوحظ وجود تدني في نسبة الموجودات المربحة إلى إجمالي الموجودات للسنوات موضوع البحث، إذ إنخفضت نسبة المؤشر بشكل مستمر على مستوى السنوات من (40.09%-27.84%).

7- لوحظ وجود تدني في نسبة إجمالي القروض والحسابات الجارية والتسليفات إلى إجمالي الودائع للسنوات موضوع البحث، إذ إنخفضت نسبة المؤشر بشكل مستمر على مستوى السنوات من (100%-42.36%).

8- لوحظ إرتفاع في نسبة إجمالي القروض الممنوحة إلى حقوق الملكية للسنوات موضوع البحث، إذ إرتفعت نسبة المؤشر بشكل مستمر على مستوى السنوات من (91.47%-219.49%).

9- لوحظ إرتفاع في نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الإيرادات للسنوات موضوع البحث، إذ إرتفعت نسبة المؤشر بشكل مستمر على مستوى السنوات من (88.63%-99.72%) وهي نسبة مرتفعة بالنسبة للمصرف وهذا يدل على عدم قيام إدارة المصرف من ضغط المصروفات وتخفيضها.

10- لوحظ إنخفاض مؤشر إنتاجية العاملين المتمثل بمقارنة صافي الربح إلى عدد العاملين، إذ حققت السنوات موضوع البحث إنخفاضاً ملحوظاً شكل (2.18-0.08) مليون دينار كحصة للعامل الواحد من صافي الربح.

4-2- التوصيات:

1- ضرورة قيام الإدارة في المصرف بالإهتمام بموضوع تقويم الأداء من خلال إشراك مديريها في دورات تطويرية بصدد تعزيز معرفتهم بتطبيق عملية تقويم الأداء المصرفي.

2- ضرورة قيام إدارة المصرف بتبني مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) عند الشروع في عملية تقويم الأداء بعد تشخيص الأنشطة الجوهرية في المصرف وفهم طبيعة عملياته.

3- ينبغي بذل العناية اللازمة من قبل الإدارة في إعداد الموازنة التخطيطية بما يتوافق مع الطاقات المتاحة مع ضرورة مراعاة متابعة تنفيذ الموازنة التخطيطية للمصرف وتحديد مواطن الضعف في تحقيق الموازنة التخطيطية للمصرف.

4- العمل على تحقيق الخطة الإئتمانية للمصرف عن طريق متابعة تنفيذ الخطة بشكل مستمر على مستوى السنة وتحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق هذه الخطة ومحاولة وضع الإجراءات التصحيحية لإزالة تلك المعوقات.

5- ضرورة إلتزام إدارة المصرف بالتعليمات المصرفية الصادرة عن البنك المركزي العراقي ومحاولة إستثمار الأموال وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المصرف.

6- ضرورة قيام إدارة المصرف بتشخيص موضوع الموجودات المربحة ومحاولة حل تلك المشكلات عن طريق ترشيد إستثمار الموجودات المصرفية والإفادة منها في زيادة ربحية المصرف وتحقيق التنمية الصناعية.

7- من الضروري إستثمار الودائع بصورة صحية وتعزيز منح القروض المصرفية لتعزيز التنمية الصناعية وذلك عن طريق تقديم عروض تحفز إستقطاب الجمهور والإقتراض لإنشاء مشروعات صناعية ريادية تدعّم الصناعة المحلية.

8- ضرورة قيام إدارة المصرف بالنظر بعين الإعتبار تجاه مخاطر منح القروض وبذل العناية اللازمة تجاه الملاءة المالية للمصرف.

9- ضرورة قيام إدارة المصرف من ضغط النفقات للمصرف وترشيد إستخدام الموارد المتاحة في تعزيز ربحية المصرف، وذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تخفيض المصروفات.

10- العمل على إستثمار الموارد البشرية بالشكل الأمثل والإفادة من خبراتهم في أنشطة مصرفية جديدة وتوسيع قاعدة العمليات والأنشطة المصرفية.

المصادر:-

1- التقارير المالية السنوية للمصرف الصناعي للسنوات (2017 ــ 2020).

2- تعليمات تسهيل تنفيذ قانون المصارف رقم (4) لسنة 2010.

3- إبتسام، فرحي، (2017)،"التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

4- أحمد، أحمد ميري، وغزاي، ماجد جبار، (2016)، "دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي"، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 37، النجف الأشرف، العراق.

5- أحمد، نادية طارق،(2015)، "دور ديوان الرقابة المالية الاتحادي في تقويم اداء ألمصارف العامة"، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، تخصص مصارف جامعة بغداد، العراق.

6- جدوع، مخلد حمزة ، داود، فضيلة سلمان ،(2017)،" تقييم الاداء المصرفي- مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية "، السيسبان للنشر،الطبعة الاولى، بغداد.

7- جياس، محمد عبد الواحد،(2012)،"تأثير آلية المبادرة الزراعية في نشاط الإقراض المصرفي والارباح – بحث تطبيقي في المصرف الزراعي التعاوني"، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، تخصص مصارف.

8- حسين، فاتن عزيز،(2015)،"مدى مساهمة المصرف الزراعي التعاوني العراقي في منح الائتمان الزراعي ومدى تـأثير ذلك الائتمان على الإنتاج للمحاصيل الاستراتيجية"، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، تخصص مصارف.

9- الدوري، عمر علي كامل،(2013)،"تقييم الأداء المصرفي: الإطار المفاهيمي والتطبيقي"، دار الدكتور للعلوم، الطبعة الاولى، بغداد، العراق.

10- الساعدي، هيفاء مزهر،(2017)، "مفهوم المصارف المتخصصة ودورها المكمل للمصارف التجارية"، مجلة العلوم القانونية، المجلد 32، العدد 1، جامعة بغداد، كلية القانون.

11- سعيد، آراس محمد، وأحمد، عثمان أمين،(2013)،"الرقابة المالية والتدقيق: بين النظرية والتطبيق"، مكتبة ديوان الرقابة المالية الإتحادي، الطبعة الاولى، بغداد، العراق.

12- السيسي، صلاح الدين،(2011) "الموسوعة المصرفية العلمية والعملية"، الجزء الثاني، مجموع النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.

13- صاحب، رضا والجبوري، فائق مشعل، (2010)،"إدارة المصارف"، دار إبن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل.

14- الصبيحي، نوري محمود أحمد، وعبد الكاظم، محمد راضي،(2019)،"تقويم أداء المصارف بإستخدام مؤشر العائد على الإستثمار"، مجلة كلية المأمون، العدد34، بغداد، العراق.

15- عبدالنبي، وليد عيدي،(2022)،"تاريخ الصيرفة العراقية والرقابة عليها:التراث المصرفي القديم والحديث منذ عهد البابليين "، الطبعة الاولى، مطبعة الكتاب، بغداد،العراق.

16- عطية، راغب فخري ومحمد، محمود اسماعيل،(2020)،"دور المدقق الخارجي في تقييم امن أنظمة تكنولوجيا المعلومات IT في ضوء المواصفات القياسية(ISO/IEC27001)"، بحث تطبيقي على عينة من المصارف الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد15، العدد51، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.

17- عطية، راغب فخري،(2020)،"دور المدقق الخارجي في تقويم أداء المصارف المطبقة لأنظمة تكنولوجيا المعلومات IT"، بحث تطبيقي، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق

18- العنزي، سعد علي حمود، والسعيدي، يعرب عدنان، والنوري، أحمد نزار،(2009) ،"فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري"، مجلة العلوم العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 15، العدد 53، بغداد.

19- الغبان، ثائر صبري محمود، يعقوب، فيحاء عبدالله ومحمود، فائزة ابراهيم،(2011)،" الحوكمة المؤسسية ومدى توافر دعائمها للوقاية من الازمات المالية في المصارف العراقية الخاصة المقيدة بسوق العراق للاوراق المالية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد6، العدد16، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.

20- قريشي، محمد جموعي، (2004)،"تقييم أداء المؤسسات المصرفية"، مجلة الباحث، عدد3، الجزائر.

21- القريوتي، محمد قاسم،(2008)، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائـل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، عمان.

22- الكرخي، مجيد جعفر،(2010)، "تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية بإستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.

23- كساب، عماد،(2021)،" مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد5، العدد16، المملكة العربية السعودية.

24- محمد، دعاء رضا رياض،(2015) ،"التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية و تحليل طبيعة العالقة بينهما"، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.

25- محمود،عمر شاكر وكريم،علي عباس،(2023)،"اثر الاتجاهات الحديثة للبنك المركزي العراقي في تنشيط الائتمان المصرفي لقطاع المصارف التجارية الخاصة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد18، العدد65، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.

26- مداني، أحمد،(2021)، "منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي"، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد24، العدد1، الجزائر.

27- المعموري، علي محمد ثجيل ويوسف، يوسف دولاب،(2014)،"تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية"، بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين، مجلة دراسات محاسبية ومالية،المجلد9، العدد26، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.

28- النعيمي، نادية شاكر حسين،(2007)،"التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الإقتصادي"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

Reverences:

1- Adler, Ralph W.,(2023), "Strategic Performance Management: Accounting for Organizational Control", Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an informa business, Second edition, New York, United States of America.

2- Christopher,Friday, Willies, Wataka, Crispus, Natwijuka & Mugambe James ,(2022), "PERFOMANCE APPRAISAL PROCESS", International Journal of Academic Management Science Research,Vol. 6 Issue 7.

3- Dhahir, Ghassan Tareq & Salman, Anmar, "Specialized Banks and The Market Lending Mechanism, A Comparative Study of The Iraqi And Jordanian Industrial Bank for The Period 2004-2018", (2021), Manuscript: Original published in: Productivity management, 25(1S), GITO Verlag.

4- Doan Do, Trang, & Pham, Ha An Thi, & Thalassinos, Eleftherios, & Hoang Anh Le,(2022) "The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks", Journal Risk Financial Management, vol.15, Issue. 21.

5- GHALEM, Âta, OKAR, Chafik, & CHROQUI, Razane, & EL ALAMI, SEMMA,(2016),"Performance: A concept to define", Conference: Logistiqua.

6- Grote, Richard,(2022) "The Performance Appraisal Question and Answer", United States of America.

7- Havryliuk,(2017), " Indicators of effective bank performance", Problems of macroeconomics and socio-economic development, Technology audit and production reserves – NO. 5/5(37).

8- Hilton, Ronald W. & David E. Platt,(2019), "Managerial Accounting- Creating Value in a Dynamic Business Environment", Mc Graw-Hill, 12th Edition, United States of America.

9- Intrafocus, (2014), "KEY PERFORMANCE INDICATORS Developing Meaningful KPIs".

10- MONEA, MIRELA,(2016),"PERFORMANCE INDICATORS FROM BANKING SYSTEM", Annals of the University of Petroşani, Economics, 16(2), Romania.

11- Neely, Andy,(2019), "Designing Performance Measurement Systems Theory and Practice of Key Performance Indicators", Springer Nature Switzerland AG.

12- Parmenter, Periasamy, "FINANCIAL COST AND MANAGEMENT ACCOUNTING", (2010), HIMALAYA PUBLISHING HOUSE, Revised Edition: 2010.

13- PricewaterhouseCooper LLP,(PwC),(2007),"understanding-financial-statement-audit".

14- Rozner, Steve,(2013), "Developing and Using Key Performance Indicators A for Health Sector Managers" , Health Finance & Governance Project, Associates.

15- Suresh, K & Pradhan, Subhendu Kumar,(2023), "Evaluation of financial performance of banking sector in India – A Camel approach.", International journal of professional business review,Miami,Vol.8,No.5.

16- Velimirovica, Dragana, Velimirovićb, Milan & Rade, Stankovića,(2011)," Role and importance of key performance indicator measurement", Serbian Journal of Management, Vol. 6, No1.

17- Warren, Jacques,(2011),"KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) – DEFINITION AND ACTION Integrating KPIs into your company's strategy", WHITE PAPER.

18- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, & Hoffman, Alan N., & Bamford, Charles E.,(2018),"Strategic Management and Business Policy:, Globalization, Innovation and Sustainability", Pearson Education Limited, 15th EDITION, GLOBAL EDITION, United Kingdom.

19- www.indbk.gov.iq.