

## دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي

### دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي

للفترة (٢٠٠٤ - ٢٠٠٨)

صلاح مهدي جواد

مدرس -- قسم المحاسبة

كلية الادارة والاقتصاد -- جامعة كربلاء

### المستخلص:-

يهدف البحث الى ابراز اهمية استعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن كاحدى تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تقويم الاداء الاستراتيجي لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة لاداء الوحدات الاقتصادية .

ولاجل تحقيق هدف البحث تم صياغة فرضية اساسية مفادها ان استعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن في ظل ما تشهده بيئة الاعمال المعاصرة من تغيرات استراتيجية ، يساعد في تقويم الاداء الاستراتيجي بشكل فعال وذلك لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تغطي مساحة شاملة وواسعة لاداء الوحدات الاقتصادية"

واخيرا ، اقترح البحث مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها .

## **Abstract**

Despite Accounting Disclosure of Corporations Income and its Stocks Return in External Financial Statement its an Important Requirement, So it is Expected to Have Exceptional Affect in Investors Decisions, Because this Assist in planning Their Investments in Future.

The Aim of This Research is to Construct A Framework for Virtual Model of Accounting Disclosure about Income of Corporations and its Stockcs Return.

The Research Apply on A sample of(12) Corporation listed in Iraqi Stock Exchange and This Corperations Distributed to (12) Industries (Manufacture Agriculture and Serrivce)

The Research Conclude many Conclusions, The First one is Focus on Accounting Model Must be Construct depending on Advanced Scientific Models and also Depending on Financial Ratios and Indecators to Give A Suitable Accurance to Predict for Corporations Income and its Stocks Return.

## المقدمة :-

ان التغيرات الاستراتيجية التي شهدتها بيئة الاعمال المعاصرة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة بالمنافسة الشديدة ، الانفتاح الكبير في التجارة والاستثمار ، والتقدم التكنولوجي ، وظهور العولمة ، حاجة الزبون الى منتجات وخدمات ذات جودة عالية ... وغيرها ، قد شكلت تحديا يواجه العديد من الوحدات الاقتصادية ، الامر الذي ترك ضغوطا كبيرة على هذه الوحدات تمثلت بمتطلبات جديدة يستلزم منها الاستجابة لها وتحقيقها من اجل النجاح في ظل هذه البيئة، ابرزها تقديم منتجات او خدمات تحقق رضا الزبون من حيث انها منخفضة الاسعار وذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق الميزة التنافسية في السوق .

ازاء هذه التغيرات، اصبحت معظم الوحدات الاقتصادية تستخدم العديد من التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية مثل التكاليف على اساس النشاط، الادارة على اساس النشاط، المقارنة المرجعية ،ادارة الجودة الشاملة ،بطاقة الاداء المتوازن ،التحسين المستمر ،التكاليف المستهدفة ، وذلك من اجل البقاء في بيئة الاعمال التنافسية وما فرضته عليهم من ضغوطات تستلزم ادخال هذه التقنيات وتطبيقها في مجال التخطيط والرقابة وتقويم الاداء.

وتعد تقنية بطاقة الاداء المتوازن من بين اهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية التي ثبت تفوقها على الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة للاداء الاستراتيجي والتي لا تشتمل على المقاييس المالية فحسب كما هو مطبق في الاسلوب التقليدي وانما تعدته لتشتمل على المقاييس غير المالية ايضا والتي تهتم بالعمليات الداخلية للوحدة. الاقتصادية، العلاقة مع الزبائن، والنمو والابتكار في مجال تقديم المنتجات والخدمات.

لذلك ارتأى الباحث توضيح دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في عملية تقويم الاداء الاستراتيجي لاحدى مؤسسات النشاط المصرفي والمتمثلة بمصرف الاستثمار العراقي . شركة مساهمة خاصة.

## اولا - منهجية البحث بعض الدراسات السابقة :-

### ١ - منهجية البحث :-

**أ - مشكلة البحث:** ان التغيرات الاستراتيجية التي تواجهها بيئة الاعمال المعاصرة، قد جعلت من الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء غير فعال في التعامل مع هذه التغيرات وذلك لاعتماده على المقاييس المالية التي لا تصلح بمفردها في تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية، الامر الذي ادى الى ضرورة استخدام تقنية بطاقة الاداء المتوازن كاحدى تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية التي تركز على المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الاداء الاستراتيجي.

**ب - هدف البحث:** يهدف البحث الى ابراز اهمية استخدام تقنية بطاقة الاداء المتوازن كأحدى تقنيات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تقويم الاداء الاستراتيجي وذلك لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة عن اداء الوحدات الاقتصادية.

**ج - فرضية البحث:** ان استعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن في ظل ما تشهده بيئة الاعمال المعاصرة من تغيرات استراتيجية، يساعد في تقويم الاداء الاستراتيجي بشكل فعال وذلك لاعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية والتي تغطي مساحة شاملة وواسعة لاداء الوحدات الاقتصادية.

### د - حدود البحث:

**- الحدود الزمانية:** تم الاعتماد على بيانات السنوات ٢٠٠٤ . ٢٠٠٨ لغرض انجاز ما يهدف اليه البحث.

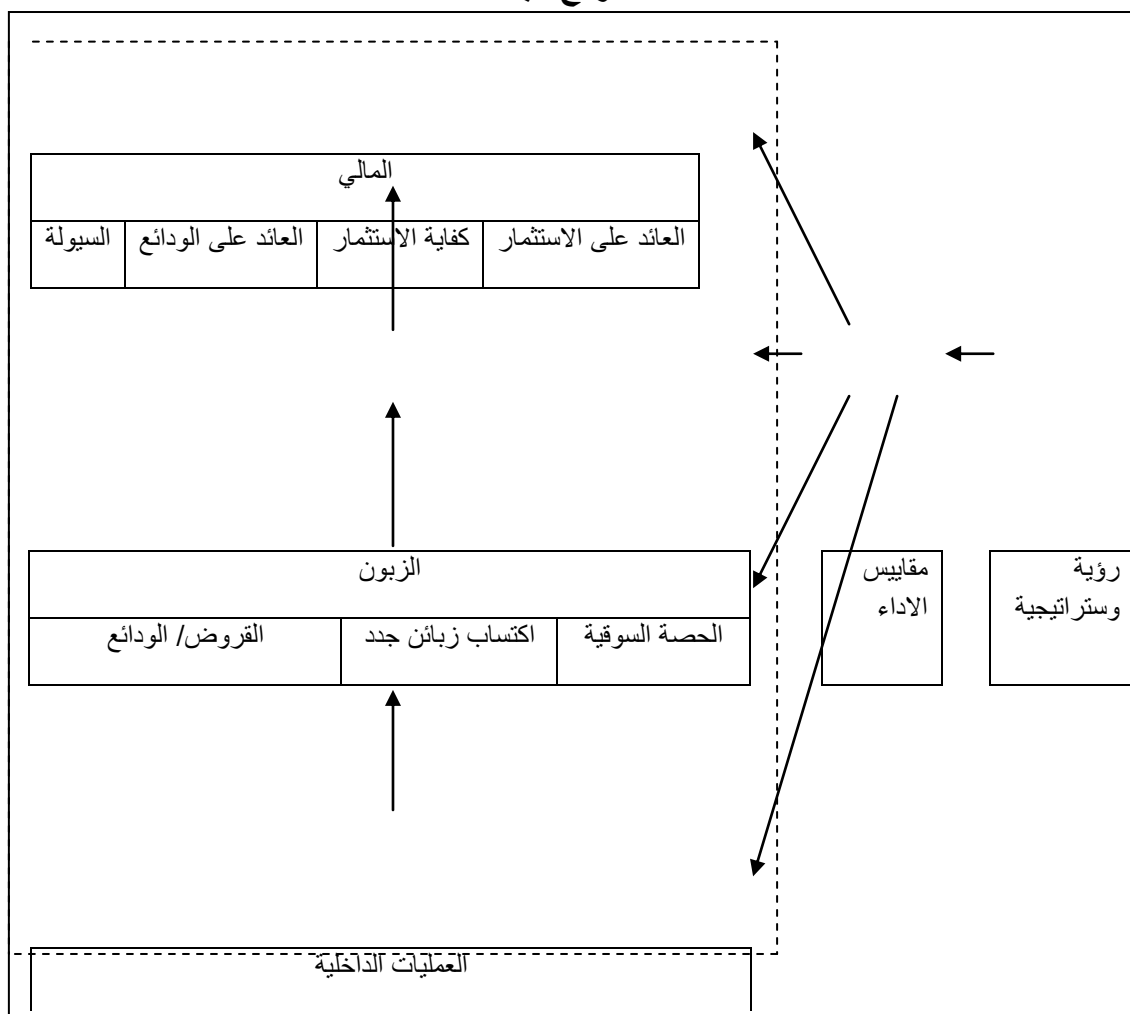
**- الحدود المكانية:** تم اختيار مصرف الاستثمار العراقي . شركة مساهمة خاصة لاختبار فرضية البحث وذلك لحاجة المصرف الى تقنية تعمل على تقويم ادائها بشكل شامل فضلا عن تقديمه لكافة للبيانات الضرورية كافة التي تسهم في تحقيق هدف البحث.

### هـ - انموذج البحث:

يوضح الشكل (1) انموذج البحث الافتراضي الذي يضم اربعة محاور اساسية تتكون منها بطاقة الاداء المتوازن تمثل بمثابة مقاييس الاداء الشامل للمصرف وصولا لتحقيق رؤية واستراتيجية واضحة عن ادائه وهي: المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم.

شكل رقم (1)

أنموذج البحث



المصدر:- من إعداد الباحث

**١ - منهج البحث:** يقوم الجانب النظري في اعداده على المنهج الاستقرائي من خلال الاستفادة من المصادر العلمية العربية والاجنبية، اما الجانب التطبيقي فقد تم اعداده استنادا الى المنهج الاستنباطي من خلال تحليل البيانات الخاصة بمصرف الاستثمار العراقي للتوصل الى النتائج التطبيقية للبحث.

**ويتكون البحث من ثلاثة محاور هي :**

. الجانب النظري.

. الجانب العملي.

. الاستنتاجات والتوصيات.

## **٢ - بعض الدراسات السابقة**

يهدف تسليط الضوء على ما جاء في الادبيات المتعلقة بهذا الموضوع من دراسات، ويقصد تقويم مدى الاستفادة منها في اعداد البحث ومن ثم تحديد موقع البحث بين هذه الدراسات، فانه سيتم عرض بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع اجنبيا اولا وعربيا آخرو حسب تسلسلها الزمني وذلك من خلال الجدولين (١) و (٢).

### **جدول رقم (١)**

#### **بعض الدراسات الاجنبية**

ت	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
١	Kaplan & Norton	١٩٩٣	Putting the Balancing Scorecard to work	تناولت الدراسة كيفية تطبيق نظام بطاقة الدرجات المتوازنة بقصد اجراء عملية التقويم الشامل وذلك لثلاث شركات تم اختيارها كعينة للدراسة. وقد تركزت الدراسة على بعض المؤشرات المالية وغير المالية التي اقترحها الباحثان ومدى تحقيق

<p>الترايط بينهما. وقد اوضحت الدراسة من خلال استنتاجاتها ان نظام بطاقة الدرجات المتوازنة هو نظام لقياس الاداء الشامل لكافة للجوانب كافة التي يغطيها سواء المالية او التشغيلية.</p>				
<p>تناولت هذه الدراسة بشكل نظري كيفية اجراء عملية التقويم الشامل لاداء مؤسسات النشاط المصرفي من خلال تطبيق نموذج مقترح لبطاقة الدرجات المتوازنة اذ يتضمن هذا الانموذج اربعة جوانب وهي المالي، الزبون، العاملين، الاتصالات، وكل جانب يعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تم اقتراحها لتعكس اداء واقع النشاط المصرفي.</p>	<p>Applying the Balanced Scorecard to small companies</p>	<p>١٩٩٧</p>	<p>Chow,et.,al.,</p>	<p>٢</p>
<p>اجريت الدراسة في شركة (FMG) الامريكية المختصة بتصنيع المكائن والمعدات والمواد الكيماوية، من اجل اختبار مدى الاثر الذي تتركه عملية تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة .</p> <p>وقد اوضحت الدراسة من خلال استنتاجاتها ان استخدام هذه البطاقة من خلال محاورها المختلفة قد يعزز من المركز التنافسي للشركة، تحقيق رضا الزبون، زيادة قيمة منتجات الشركة في السوق بحيث ان بطاقة الدرجات المتوازنة تصبح الاساس في ادارة الشركة.</p>	<p>A Guide on How to Use the Balanced Scorecard to improve corporate performance</p>	<p>٢٠٠٠</p>	<p>GOH</p>	<p>٣</p>

<p>تناولت هذه الدراسة كيف ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يساعد في توفير نظام لتحفيز العاملين في المنظمة للعمل نحو تحقيق اهدافها وانها بمثابة تغذية عكسية لعمليات التحسين المستمر التي تجريها المنظمات . كما انها تعمل على توجيه ستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يساعد العاملين في فهم الاتجاه الذي تسير به المنظمة نحو تحقيق اهدافها، وقد اوضحت الدراسة من خلال استنتاجاتها ان نظام بطاقة الاداء المتوازن ما هو الا المرحلة الاخير من مراحل الادارة الاستراتيجية التي تقرر مدى نجاح العمل من فشله.</p>	<p>Implementation A strategic Performance Management system: measuring strategic performance</p>	<p>٢٠٠١</p>	<p>Hill&amp;Pullen</p>	<p>٤</p>
<p>تناولت الدراسة نظام بطاقة الدرجات المتوازنة بوصفه نظاما لادارة الاداء الشامل الذي ياخذ بنظر الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية كاساس في قياس الاداء . وقد تضمنت محاور البطاقة التي تناولتها الدراسة الجوانب الاتية: المالي، الزبون، الافراد، والتطور القابل للتعزيز. وقد توصلت الدراسة الى اقتراح خريطة تحدد نجاح المنظمة في ظل افتراضات استراتيجية تستند على الية عمل المنظمة.</p>	<p>Balanced Scorecard and Strategy Maps</p>	<p>٢٠٠٢</p>	<p>Neely and Thomas</p>	<p>٥</p>



## جدول رقم (٢)

## بعض الدراسات العربية

ت	اسم الباحث	السنة	عنوان الدراسة	ملخص البحث
١	التكريتي والجبوري	٢٠٠٠	دور معلومات المحاسبة الادارية في تقويم وتنفيذ ستراتيجية المنظمة	اجريت هذه الدراسة في شركة بغداد للمشروبات الكحولية بهدف الوقوف على طبيعة الدور الذي يمكن ان تؤديه معلومات المحاسبة الادارية في عمليات تخطيط وتنفيذ وتقويم استراتيجية الشركة من خلال اعداد بطاقة الدرجات المتوازنة، وقد اوضحت الدراسة من خلال استنتاجاتها ان المحاسب الاداري يمكن ان يؤدي دورا اساسيا في تنفيذ استراتيجية الشركة عند تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة. اما عن توصيات الدراسة فكان اهمها ما يؤكد على ضرورة قيام الشركة باعطاء اهمية كبيرة لعملية تقويم الاداء الشامل لانشطة الشركة من خلال بطاقة الدرجات المتوازنة من اجل خلق بيئة تنافسية تساعد على الاستمرار والبقاء.
٢	البشتاوي	٢٠٠١	تقويم الاداء على وفق نظام بطاقة الدرجات المتوازنة باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والادارة	بينت هذه الدراسة كيف ان التكامل بين نظامي التكاليف والادارة على اساس النشاط يمكن ان يساعد في اجراء عمليات التقويم الشامل للمنظمة وقياس كفاءة الاداء باستخدام نظام بطاقة الدرجات المتوازنة. اما عن نتائج الدراسة فاهمها ما يؤكد على اهمية مخرجات نظامي التكاليف

<p>والادارة على اساس النشاط في بناء نظام لقياس وتقويم الاداء.</p>	<p>على اساس الانشطة - دراسة حالة في احد المصارف الاردنية.</p>			
<p>جاء هدف الدراسة ليصف اهم المعالجات التي يمكن تبنيها للمشاكل التي ترافق عمليات تقويم الاداء وفق اسلوب التحليل المالي وذلك من خلال تقديم نموذج لبطاقة العلامات المتوازنة مطورا تبعا لمتطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للمصارف بحيث لا يتغلب على مثالب مدخل التحليل المالي فحسب وانما على المداخل الاخرى التي قدمت من قبل الباحثين لتطوير المدخل المالي مثل نموذج القيمة المضافة، من نتائج الدراسة بناء نموذج مطور في مجال تقويم الاداء الشامل للمنظمة بحيث انه لا يقتصر على المقاييس المالية فحسب وانما يضم المقاييس غير المالية في انجاز عملية تقويم الاداء، ويتمثل هذا الانموذج ببطاقة العلامات المتوازنة.</p>	<p>انموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي.</p>	<p>٢٠٠٤</p>	<p>الفضل</p>	<p>٣</p>

<p>٤</p>	<p>عبيد</p>	<p>٢٠٠٥</p>	<p>دور المعلومات المحاسبية في تقويم ستراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.</p>	<p>اجريت هذه الدراسة في عدد من المصارف الاهلية في العراق بهدف تسليط الضوء على طبيعة الدور الجوهرية الذي يمكن ان تضطلع به المعلومات المحاسبية في تقديم العون للادارات في مجال تقويم ستراتيجية المنظمة وذلك بالتعويل على مدخل ستراتيجي متكامل كبطاقة الاداء المتوازن الذي يضم المقاييس المالية وغير المالية. وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ما يؤكد على ان الادارة الاستراتيجية هي الاداة الاكثر اهمية في رسم الطريق للمنظمات من اجل ارتقاء مركز تنافسي جيد في بيئة المنافسة. كما ان لنظام المعلومات المحاسبية الدور الكبير في خلق وتوفير المعلومات المحاسبية التي تعول عليها المنظمة المصرفية في وظائفها كافة والتي اهمها تقويم الاداء الستراتيجي.</p>
<p>٥</p>	<p>عبيد</p>	<p>٢٠٠٩</p>	<p>تقويم الاداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الاداء المتوازن - دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار.</p>	<p>اجريت هذه الدراسة في مصرف الشرق الاوسط للاستثمار بهدف اختبار العلاقات السببية بين مقاييس الاداء المستهدف لبطاقة الاداء المتوازن واطهار دور بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الموازنة بين محاور الاداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ما يؤكد على دعم الافتراضات الاساسية لبطاقة الاداء المتوازن ذات الصلة بتكامل محاور الاداء الاستراتيجي وتداخلها في تحقيق رسالة المصرف ورؤيته الاستراتيجية ، مع تأكيد معنوية العلاقات السببية بين مقاييس الاداء المستهدف وتحديد محوري الاداء المالي والعمليات الداخلية مقارنة بمحوري الزبون والتعلم والنمو.</p>

--	--	--	--	--

### من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

١ . ان عدد الدراسات العراقية التي اجريت بهذا المجال قليل جدا مقارنة بالدراسات الاجنبية ،اذ ان ما تم عرضه من الدراسات الاجنبية في هذا البحث لا يمثل سوى عدد قليلا جدا من عدد الدراسات التي اعدت في هذا المجال كما ان محاولات تطبيق هذه التقنية في البيئة العراقية ما زال في بدايته وضمن حدود ضيقة وقد تزداد هذه المحاولات على اثر التغيرات التي حدثت في بيئة الاعمال العراقية والتي ابرزها شدة المنافسة.

٢ . ان غالبية الدراسات التي تناولت موضوع تقنية بطاقة الاداء المتوازن، كانت قد طبقت في بيئة اجنبية لا تتشابه مع ظروف البيئة العربية وعلى وجه التحديد البيئة العراقية كما ان غالبية الدراسات العراقية قد تم تطبيقها في بيئة خدمية والمتمثلة بالقطاع المصرفي، اما هذه الدراسة التي بصدها الباحث فهي وان طبقت في احد المصارف العراقية والمتمثل بمصرف الاستثمار العراقي ،فان خصوصيتها تكمن في اجراء عملية التقييم الشامل لاداء المصرف عبر سلسلة زمنية تمتد من عام ٢٠٠٤ وحتى عام ٢٠٠٨ والتي كان فيها اثر التحول في بيئة الاعمال العراقية الى بيئة تنافسية واضحا بعد احداث ٢٠٠٣/٤/٩ ، الامر الذي يقلل من امكانية الاعتماد على نتائج اغلب الدراسات سواء الاجنبية او العراقية التي اجريت بهذا المجال قبل التاريخ اعلاه.

٣ . ان غالبية الدراسات السابقة لم توضح كيفية استعمال الوحدات الاقتصادية لبطاقة الاداء المتوازن وبشكل خاص هل كانوا يستعملونها من اجل تحقيق استراتيجية معينة من استراتيجياتهم ام انها كانت لغرض تحديد مقاييس ومؤشرات للاداء غير المالي تربط بالمقاييس المالية الموجودة اصلا من اجل استكمال نطاق عملية تقييم الاداء.

اما عن مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، فانه يمكن القول انها تمثل تراكما فكريا يتيح للباحث الفرصة للانطلاق منها بقصد المساهمة في تطوير عملية تقييم الاداء الحالي لمؤسسات النشاط المصرفي العراقي فضلا عن الاستفادة الكبيرة من هذه الدراسات في بناء منهجية البحث الذي بصدهه الباحث واطاره النظري.

## ثانياً - الجانب النظري

### ١ - مفهوم تقييم الاداء الاستراتيجي واهميته

يعد تقييم الاداء من اهم وظائف الادارة التي تحدد مستوى اداء وحداتها للتعرف على مواطن القوة والضعف فيها، فضلاً عن انه يساهم في تقديم البيانات والمعلومات التي تستخدم في قياس مدى تحقق اهداف الوحدة الاقتصادية. ويعرف (Kinney,2006:789) تقييم الاداء بأنه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في التنظيم لتحقيق هدف معين.

ولقد تطور مفهوم تقييم الاداء واتسع نطاق تطبيقه بحيث لم يصبح احد اهم عناصر العملية الادارية فحسب بل من عناصر العملية الاستراتيجية التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال المحاسبة الادارية الاستراتيجية.

ويعرف (Blocher,et.,al.,2005:819) تقييم الاداء الاستراتيجي بأنه "العملية المنظمة التي تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الاهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة".

اما (Garrison & Noreen ,2003:449) فيعرفان تقييم الاداء الاستراتيجي بأنه مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للاهداف الكلية ويضمنها الاهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة .

كما يعرف (Hunger & Wheelem ,2004:230) تقييم الاداء الاستراتيجي بأنه "تشاط يهتم بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المستهدفة وتوفير التغذية العكسية للادارة من اجل مساعدتها في تقييم النتائج المتحققة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن الانحرافات الحاصلة".

اما عن اهمية تقييم الاداء الاستراتيجي ، فيذكر (Jaimbalvo,2001:362) ان اهمية مثل هذا النوع من التقييم تكمن في الاتي:

أ . التعرف على العمليات والاجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم من اجل تحديد المساحات التي تحتاج الى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من امكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في ادارة العمليات المختلفة للوحدة الاقتصادية وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.

ب . الاقرار بضرورة او عدم ضرورة اجراء توسيع او تقليص في الاداء وهل ينبغي اجراء التغييرات في بعض العمليات ذلك لان عملية تقويم الاداء ما هي الا لفحص واتخاذ المواقف اللازمة التي تعمل على تعزيز وتغطية قيمة المنظمة.

### أما (Kinney,2006:791) فيرى ان لتقويم الاداء الاستراتيجي اهمية كبيرة في النواحي الاتية:

أ . يعمل على تحقيق الاتجاه النظامي لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية.

ب . يعكس درجة التطابق والانسجام بين اهداف التنظيم وخطته الاستراتيجية.

ج . التخصيص الامثل لموارد الوحدة الاقتصادية وبالشكل الذي يعمل على استغلالها افضل استغلال.

د . تحقيق المنافع المتمثلة بالايادات والارباح.

## ٢ - مقاييس الاداء الاستراتيجية

يرى (Simons,2000:32) أن عملية تحديد مقاييس الاداء انما تعد احد الاركان المهمة لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية والتي على اساسها يتم الربط بين ركنين اساسيين للاستراتيجية اولهما تحديد الانشطة المطلوبة التي يستلزم الامر تحديد مقاييس لتقويم ادائها وثانيهما رسم الاهداف والخطط المرتبطة بالانشطة المطلوبة.

وهناك عدة تصنيفات لمقاييس الاداء الاستراتيجية والتي تناولتها الادبيات المحاسبية والادارية، منها تصنيف (Hunger & Wheeln,2004:234-236) الذي كان اكثر شمولا في هذا الميدان. اذ صنفا مقاييس الاداء الى الاتي:

أ . مقاييس مالية تقليدية Traditional Financial Measures وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الارباح وهي العائد على راس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية.

ب . مقاييس اصحاب المصالح Stakeholders Measures

وتتضمن مجموعة مقاييس من شأنها ان تحدد الاثر المباشر وغير المباشر لنشاطات الوحدة في اهتمامات اصحاب المصالح. والجدول (٣) يعبر عن تصنيفات اصحاب المصالح ومقاييس الاداء في المدين القصير والبعيد.

جدول رقم (٣)

انواع اصحاب المصالح ومقاييس الاداء

مقاييس في المدى البعيد	مقاييس في المدى القصير	اصحاب المصالح
- نمو المبيعات - دوران الزبائن - القدرة على السيطرة على الاسعار	- المبيعات (كمية وقيمة) - الزبائن الجدد - حاجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها او التي حاولت المنظمة تلبيتها	الزبائن
- معدلات نمو كل من: - تكلفة المواد الاولية - وقت التسليم - المخزون	- تكلفة المواد الاولية - وقت التسليم - المخزون - توافر المواد الاولية	المجهزون (الموردون)
- القدرة على اقناع المتعاملين الاساسيين في السوق المالية - بستر ايجابية النمو في العائد على حق الملكية	- ربحية السهم الواحد - سعر السهم بالسوق - عدد قوائم الشراء - العائد على حق الملكية	الممولون
- عدد الترقيات الداخلية - دوران العمل	- عدد الاقتراحات المقدمة - الانتاجية - عدد الشكاوى المقدمة	الافراد العاملون
- عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في	- عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة	الجهات التشريعية

الصناعة	بالمنظمة	
- مستوى التعاون في حالات المنافسة	- العلاقة مع اعضاء المنظمة	
	- عدد الاجتماعات	جمعيات حماية المستهلك
	- عدد حالات اعمال العنف العدائية	
	- عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	
	- عدد الاجتماعات	المدافعون عن البيئة
- عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن المدافعين عن البيئة	- عدد حالات التحالف	
	- عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	

Source : (Harrison & John,1998:128)

### ج - قيمة ملكية حماية الاسهم Shareholders Value

تعرف قيمة ملكية حملة الاسهم على انها القيمة الحالية للمجرى النقدي المستقبلي المتوقع مضافا اليه قيمة المنظمة عند التصفية. ويرتكز هذا النوع من المقاييس على المجرى النقدي كمعيار رئيسي في قياس اداء الوحدة الاقتصادية وفعالية الادارة الاستراتيجية فيها. اذ يخضم المجرى النقدي المستقبلي عند احتساب القيمة الحالية وفق معدلات الخصم المحددة لكل طريقة من طرائق احتساب القيمة الحالية. ولعل من اشهر هذه الطرائق هي طريقة القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added التي تعتمد على حساب الفرق بين قيمة الوحدة الاقتصادية على وفق استراتيجيتها السابقة وبين قيمتها على وفق استراتيجيتها الحالية وحسب المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الدخل بعد الضريبة} - (\text{الاستثمار في الموجودات} \times \text{الكلفة الموزونة لراس المال})$$

وبالوقت نفسه يمكن الاعتماد على طريقة القيمة السوقية المضافة Market Value Added التي تعتمد بدورها على حساب الفرق بين القيمة السوقية للوحدة وبين راس مال المساهمين والدائنين. ويلاحظ مما جاء في التصنيف اعلاه، ان بعض المقاييس ما هي الا مقاييس للاداء المالي وبعضها للاداء غير المالي، كما ان استخدام مقاييس معينة دون الاخرى لا يعطي تصورا ملائما وموفقا يعكس اداء التنظيم ككل، سيما وان ادركنا ان نجاح الوحدات الاقتصادية في الوقت الحاضر اصبح يعتمد على قدرتها في قياس اداءها الاستراتيجي في مجالات مختلفة مثل (العلاقة مع الزبائن، الاعمال الداخلية، تعلم العاملين) كما في قابليتها على مراقبة الاجراءات المالية التقليدية، وهذا يعني ان المقاييس المالية يجب ان تربط مع مقاييس اخرى غير مالية من اجل ان تكون هناك تغطية شاملة وواسعة للاداء الاستراتيجي. وفي ضوء



هذا التوجه قدم كل من (Kaplan & Norton,1992) تقنية بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard technique بوصفها احدى التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية لتزويد المديرين بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الاداء الشامل للوحدات الاقتصادية.

### ٣ - مفهوم واهمية تقنية بطاقة الاداء المتوازن

تعرف تقنية بطاقة الاداء المتوازن على انها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للادارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لاداء الوحدة الاقتصادية" (Kaplan & Norton,1992:71) .

كما عرفها (Jackson & Sawyers,2001:372) بانها "مدخل لقياس الاداء باستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والمتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة والتي تسهم في حفظ الاداء التشغيلي قصير الامد في الخط مع الاداء الاستراتيجي طويل الامد.

اما (Horngren,et.,al.,2003:447) فيعرفوا تقنية بطاقة الاداء المتوازن على انها " ترجمة لرسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مقاييس الاداء وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية، فضلا عن ذلك فان هذه التقنية لا تركز على تحقيق الاهداف المالية ولكنها تذهب ابعد من ذلك من خلال تركيزها على الاهداف غير المالية".

اما عن اهمية تقنية بطاقة الاداء المتوازن، فيذكر (Kaplan & Norton ,1992:264) ان اهمية هذه التقنية تكمن في الاتي:

أ - توضيح وتفسير وتطوير استراتيجية التنظيم.

ب - تحديد وتشخيص المبادرات الاستراتيجية واهميتها في الوحدة الاقتصادية.

ج - توصيل الاستراتيجية لجميع المستويات الادارية في الوحدة الاقتصادية.

د - تخفيض وتحديد اهداف وحدات الاعمال والافراد ضمن الاستراتيجية العامة للوحدة الاقتصادية.

هـ . المساهمة في بيان التحديات المستمرة فضلا عن المشاركة في مناقشة البيانات الاساسية، الحالات الافتراضية، وخطط العمليات.

فضلا عن ذلك ، فان اهمية تقنية بطاقة الاداء المتوازن تكمن في (Horngren ,et.,al.,2008:867) :

أ . توضح استراتيجية الشركة وعلاقات متابعة من السبب . الاثر، التي تمثل الروابط بين الابعاد المختلفة التي تصف كيف سيتم تنفيذ الاستراتيجية.

ب . اعلام كل اعضاء التنظيم بالاستراتيجية عن طريق ترجمتها الى مجموعة متصلة ومترابطة من الاهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس.

ج . تركز على الاهداف والمقاييس المالية وغير المالية مثل الابتكار، الجودة، وارضاء العميل كغايات نهائية بذاتها وذلك كجزء من برنامج لتقويم الاداء الاستراتيجي.

د . تحد بطاقة الاداء المتوازن من عدد المقاييس بحيث انها تحدد المقاييس المهمة فقط بهدف ان يكون تركيز المدير على المقاييس التي تؤثر الى حد بعيد على تنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية.

#### ٤ - التوازن في تقنية بطاقة الاداء المتوازن

يرى (Horngren,et.,al.,2008:860) ان تقنية بطاقة الاداء المتوازن اكتسبت هذه التسمية وذلك لانها توازن في تقرير واحد بين مقاييس الاداء المالية وغير المالية عند تقويم الاداء قصير الاجل وطويل الاجل . كما انها تخفض من درجة تركيز المديرين على الاداء المالي قصير الاجل مثل الارباح الربع سنوية ، وذلك لان المقاييس غير المالية والتشغيلية مثل جودة المنتج ورضا الزبون تقيس التغيرات التي تطرا على الوحدة الاقتصادية في الاجل الطويل، فضلا عن المنافع التي تسفر عن هذه التغيرات ، كما يمكن للتحسينات التي تحصل في المقاييس غير المالية ان تعد مؤشرا لخلق قيمة اقتصادية في المستقبل من خلال المزج المتوازن للمقاييس المالية وغير المالية، وبهذا فان بطاقة الاداء المتوازن تعمل على توسيع اهتمام الادارة بالاداء القصير والطويل الاجل.

اما (Drury,2000:235) فيرى ان تقنية بطاقة الاداء المتوازن تعمل على تعزيز التوازن بين المقاييس الاستراتيجية في محاولة تحقيق الاهداف المترابطة التي تستلزم على الوحدة الاقتصادية تحقيقها، كما ان المقاييس المالية لوحدها لا تعد كافية لتوجيه وتقويم عمل الوحدة في خلق

القيمة المستقبلية المرتبطة بالاستثمار في الزبائن والعمليات الداخلية والابداع والتعلم ،لذلك فان تقنية بطاقة الاداء المتوازن تعمل على تحويل الرؤية المستقبلية للوحدة الاقتصادية وستراتيجيتها الى مجموعة اهداف ومقاييس مترابطة ومتكاملة تنطوي تحت اربعة محاور سيتم تناولها في الفقرة القادمة.

## ٥ - محاور تقنية بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard Perspectives

تضم تقنية بطاقة الاداء المتوازن اربعة محاور لاغراض تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية في بيئة الاعمال الجديدة وكما اقترحها (Kaplan & Norton,1992:71-79) وكالاتي:

### أ- المحور المالي Financial Perspective

تحتفظ تقنية بطاقة الاداء المتوازن بالمحور المالي بسبب ان هذا المحور يعكس النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية. ويرى (Garrison & Noreen,2003:449) (Blocher,et.,al.,2005:818) (Horngren,et.,al.,2000:465) (Kinney ,2006:789) ان المقاييس التي تنطوي تحت هذا المحور اكثر ما تكون تتضمن الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

### ب - محور الزبون Customer Perspective

يرى (Hansen & Mowen,2003:408) ان التغيرات التي حدثت في بيئة الاعمال والتي اهمها المنافسة الشديدة، قد جعلت من محور الزبون الاساس في توليفة الإيرادات المتعلقة بالاهداف المالية للمنظمة وبالتالي نجاحها. كما ان كثيرا من الوحدات الاقتصادية الناجحة ، تجد ان اهم سبب لنجاحها وبقائها في بيئة الاعمال التنافسية هو التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته وهو مطلب له من الاهمية في الامد البعيد.

اما عن المقاييس التي يتكون منها هذا المحور، فيذكر (Hansen & Mowen,2003:410) انها تضم خدمات ما بعد البيع، التكلفة المنخفضة، الاستجابة لرغبات الزبائن، اكتساب زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبائن، تسليم المنتجات في الوقت المحدد، والحصة السوقية.

### ج - محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

يرى (Horngren,et.,al.,2003:441) ان تركيز هذا المحور هو العمليات الداخلية فضلا عن تركيزه على محور الزبون من خلال محاولة خلق قيمة للمنتج او الخدمة تنعكس اثارها في تحقيق رضا الزبون وتركيبه ايضا على المحور المالي عن طريق محاولة زيادة قيمة الوحدة الاقتصادية في السوق.

ويرى (Jiambalvo,2001:374) (Hansen & Mowen,2003:409) ان محور العمليات الداخلية يتضمن معدلات التلف، وقت الانتظار، دوران المخزون، التسليم الفوري، معدلات اعادة الفحص، النمو في جودة الخدمات المقدمة، وعدد المنتجات الجديدة المخططة.

### د - محور الابتكار والتعلم Innovation and Learning Perspective

يرى (Horngren,et.,al.,2003:451) انه لتحقيق افضل العمليات الداخلية ولخلق قيمة استراتيجية للوحدة الاقتصادية في السوق، فان الامر يستلزم من الوحدة توافر القدرات والقابليات او المهارات والطاقات ، لذلك فان مقاييس هذا المحور تركز على قدرة الوحدة الاقتصادية على الابتكار من خلال تقديم منتجات او خدمات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات او الخدمات، القدرة على التعلم من خلال تدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية الان وفي المستقبل، مدة التطوير والابتكار والتجديد، عدد الاضافات التكنولوجية الحديثة وبراءات الاختراع المسجلة. وبعد استعراض محاور تقنية بطاقة الاداء المتوازن ،يمكن القول ان هذه التقنية بمقاييسها المختلفة تعبر عن الرؤية والاهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية والتي تعكس ادائها المستقبلية وقدرتها على احداث التطوير بشكل مستمر.

### ثالثا - الجانب التطبيقي

#### ١- نبذة مختصرة عن مصرف الاستثمار العراقي

يعد مصرف الاستثمار العراقي احد المصارف الاهلية الذي أسس في ١٣/٧/١٩٩٣ وفقا لاحكام قانون الشركات براسمال مقداره (١٠٠) مليون دينار عراقي وياشر اعماله المصرفية في ٢٩/٩/١٩٩٣ ، ويهدف المصرف الى تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية للبلد من خلال تعبئة المدخرات وتوظيفها في شتى مجالات الاستثمار، فضلا عن تقديمه للخدمات المصرفية ذات الجودة العالية للزبائن.وهذا ما جعل المصرف عينة البحث من المصارف الحيوية في العراق. ويمتلك المصرف في الوقت الحاضر سبعة عشر فرعا منتشرة في اغلب محافظات العراق تقوم بتوفير مختلف الخدمات المصرفية الى شريحة كبيرة من المتعاملين معها.

## ٢ - واقع تقويم الاداء لمصرف الاستثمار العراقي

لا تتوفر هنالك مقاييس متكاملة لتقويم الاداء يتم تطبيقها من قبل المصرف عينة البحث على فروع المختلفة او من قبل البنك المركزي بعده المسؤول عن اداء المصارف الاهلية. ومن خلال المعايشة الميدانية للباحث فضلا عن الاستفسارات والمقابلات الشخصية مع مدير حسابات المصرف والمسؤولين عن فروع المصرف، لم يلاحظ الباحث الا بعض مقاييس الاداء المالية التي اصدرها البنك المركزي ابرزها نسبة نمو الايرادات، نمو المصروفات، نمو صافي الدخل، نسبة السيولة، اجمالي الودائع، اجمالي الموجودات. فهذه المؤشرات لها من الاهمية في تقويم اداء القطاع المصرفي ولكنها في الوقت نفسه غير كافية ولا تعطي صورة شاملة تعكس الاداء الاستراتيجي للمصارف سيما وان ادركنا ان التغيرات التي حدثت في بيئة الاعمال العراقية والتي ابرزها المنافسة الشديدة قد الزمت مؤسسات القطاع المصرفي بالتسريع في عملية التحول بفاعلية كبيرة الى مؤسسات لها القدرة على التنافس من اجل البقاء والنمو. وهذا بطبيعة الحال يستلزم اجراء التقويم الاستراتيجي الشامل من خلال تطبيق تقنية بطاقة الاداء المتوازن لقياس مدى نجاح المصرف في تحقيق اهدافه.

## ٣ - تقويم الاداء الاستراتيجي الشامل للمصرف عينة البحث وفقا لتقنية بطاقة الاداء المتوازن

تتم عملية تقويم الاداء الاستراتيجي الشامل لمصرف الاستثمار العراقي في ظل تقنية بطاقة الاداء المتوازن وفق الاجراءات الاتية التي توضح انسيابية عملية التقويم:

### أ - تحديد مقاييس اداء المصرف عينة البحث طبقا لمحاوير تقنية بطاقة الاداء المتوازن:

تشتمل تقنية بطاقة الاداء المتوازن على اربعة محاور سبق ايضاحها عند تناول الجانب النظري وكل محور يتضمن مجموعة مقاييس تعد الاساس في عملية التقويم. وبالنسبة لعملية تقويم الاداء الاستراتيجي للمصرف عينة البحث فان الباحث سيقترح مجموعة من المقاييس استطاع الحصول على بيانات ومعلومات بشأنها وستضاف الى المقاييس التي يتم استخدامها لتقويم اداء المصرف عينة البحث و كما موضح في الجدول (٤).

جدول رقم (٤)

مقاييس وطريقة احتساب كل مقياس ضمن محاور تقنية بطاقة الاداء المتوازن

المحور	المقياس	طريقة الاحتساب
المالي	العائد على الاستثمار	صافي الربح
		الموجودات
	كفاية الاستثمار	الاستثمار
العائد على الودائع	العائد على الودائع	الودائع
		صافي الربح
		الودائع

النقود _____	السيولة	
الودائع		
الزيادة في ودائع المصرف للسنة الحالية _____	الحصة السوقية	الزبون
ودائع المصرف للسنة السابقة		
الزيادة في عدد زبائن السنة الحالية _____	اكتساب زبائن جدد	
عدد الزبائن في السنة السابقة		
القروض _____	القروض / الودائع	
الودائع		
ايراد الخدمات المصرفية للسنة الحالية _____	النمو في ايراد الخدمات المصرفية	العمليات الداخلية
ايراد الخدمات المصرفية للسنة السابقة		
القيمة المضافة _____	القيمة المضافة / الموجودات	
الموجودات		

التكلفة _____	التكلفة / الايراد	
الايراد		
عدد العاملين تاركي الخدمة _____	دوران العاملين	الابتكار والتعلم
اجمالي عدد العاملين		
مصاريف التدريب للسنة الحالية _____	النمو في مصاريف التدريب	
مصاريف التدريب للسنة السابقة		
مصاريف البحث والتطوير للسنة الحالية _____	النمو في مصاريف البحث والتطوير	
مصاريف البحث والتطوير للسنة السابقة		

### ب - قياس أداء مصرف الاستثمار العراقي:

بعد تحديد مقاييس اداء المصرف عينة البحث طبقا لمحاور تقنية بطاقة الاداء المتوازن، يمكن اجراء عملية القياس للوصول الى النتائج التي تعكس الاداء الاستراتيجي للمصرف وكما موضح في الجدول (٥).

#### جدول رقم (٥)

نتائج قياس اداء مصرف الاستثمار العراقي وفقا لتقنية بطاقة الاداء المتوازن للمدة (٢٠٠٤-٢٠٠٨)



المحور	المقياس	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨
المالي	العائد على الاستثمار	٠,٩٦%	٣,٥٩%	٠,٢٤%	٦,١٨%	٥,١١%
	كفاية الاستثمار	٥,٣٨%	٣٦,٣٩%	٥٥,١٦%	١٠,٧١%	١٠,٢٤%
	العائد على الودائع	٢%	٥,٧٨%	٠,٩٤%	١٠,٦٤%	٨,٠٩%
	السيولة	١٠١,٠٤%	٥٥,٢١%	٤٢,٥٢%	١٣,٠٧٣%	١٣٦,٤٠%
الزبون	الحصة السوقية	١٠٠,٣٨%	٣٧,١٤%	٣٨,٧٣%	٥,٤٠%	٣٠,٩٤%
	اكتساب زبائن جدد	١٠,٤٠%	١٠,٦٥%	١١,٢٢%	١٢,٣٥%	١٢,٩٧%
	القروض/ الودائع	١٩,٧%	٢٠,٨٨%	٢١,٩٦%	٢٠,٤٥%	١٩,٤٥%
العمليات الداخلية	النمو في ايراد الخدمات المصرفية	٥٢%	٥٥,٩٢%	٥٧,٨٥%	٥٤,٢٠%	٦٠,٤٧%
	القيمة المضافة/الموجودات	٤,٩٥%	٥,٢٥%	٦,١٨%	٦,٩٨%	٧,٤٥%
	التكلفة/الايراد	٦٤,٧٢%	٦٩,٤٠%	٧١,٦٥%	٦٣,٤٥%	٥٨,٨٢%
	دوران العاملين	٢٠%	١٨%	٢١%	١٩%	١٤%
الابتكار والتعلم	النمو في مصاريف التدريب	١,٠٦%	١,١١%	١,١٧%	١,١٤%	١,٢٩%
	النمو في مصاريف البحث والتطوير	٣٥%	٣٧,٥%	٣٩,٧٩%	٤٢,٧٥%	٤٤,٦٦%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية لمصرف الاستثمار العراقي للمدة (٢٠٠٤ - ٢٠٠٨).

### ج - تحليل ومناقشة النتائج:

سيتم مناقشة نتائج قياس اداء مصرف الاستثمار العراقي وفقا لمحاور تقنية بطاقة الاداء

المتوازن للمدة (٢٠٠٤ - ٢٠٠٨) وكالاتي:

#### ١- المحور المالي:

**اولا- العائد على الاستثمار:** حقق المصرف عائدا على الاستثمار بمقدار (٦,١٨%) في سنة ٢٠٠٧ وهي نتيجة

مرتفعة قياسا بالسنوات الاخرى لا سيما سنة ٢٠٠٦ التي بلغ فيها العائد (٠,٢٤%) وتبين نتائج المقابلات الشخصية مع

المسؤولين في المصرف ، انه بفعل استقطاب الكفاءات والخبرات، استطاع المصرف سنة ٢٠٠٧ ان يقترب من خطته الاستراتيجية فيما يتعلق بالاستثمار في الموجودات وتحقيق اعلى مستوى للربح.

**ثانيا- كفاية الاستثمار:** تبين نتائج التحليل الموضح في الجدول (٥) ان سنة ٢٠٠٦ قد شهدت ارتفاعا ملحوظا في مقياس كفاية الاستثمار ، اذ بلغ (١٦،٥٥%) مقارنة بسنوات الدراسة الاخرى لا سيما سنة ٢٠٠٨ التي انخفضت فيها نتيجة هذا المقياس لتصل الى (٢٤،١%) . وهذا يعزى بحسب راي المسؤولين في المصرف الى الكفاءة الاستراتيجية للمصرف في ايجاد مجالات متعددة لاستثمار ودائعه.

**ثالثا- العائد على الودائع:** حقق المصرف عينة البحث في سنة ٢٠٠٧ عائدا على ودائعه بمقدار (١٠،٦٤%) وهي اعلى نتيجة وصل اليها هذا المقياس على امتداد سنوات الدراسة. وهذا يعكس مقدار الارباح التي تدرها مجالات الاستثمار التي يقوم بها المصرف فيما يتعلق بالودائع التي يستقطبها من زبائنه.

**رابعا- السيولة:** توضح نتائج هذا المقياس ان سنة ٢٠٠٨ قد حققت اعلى نسبة سيولة ومقدارها ١٣٦،٤٠% قياسا بالسنوات الاخرى لا سيما سنة ٢٠٠٦ التي بلغت نسبة السيولة فيها ٤٢،٥٢% .

## ٢- محور الزبون:

**اولا- الحصة السوقية:** حقق المصرف في سنة ٢٠٠٤ اعلى نتيجة في ظل تطبيق هذا المقياس ومقدارها (٣٨،١٠٠%) قياسا بالسنوات الاخرى، وهذا يعزى الى كبر حجم المبالغ التي تحملها الودائع التي استقطبها المصرف من زبائنه ،كما انه يمثل انعكاسا للخطوات الايجابية التي تتبعها ادارة المصرف نحو نمو الحصة السوقية للمصرف من اجل البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال التنافسية.

**ثانيا. اكتساب زبائن جدد:** تبين نتائج تطبيق هذا المقياس ان المصرف يفقر قفزات جيدة عبر سنوات الدراسة باتجاه نمو زبائنه من خلال العمل الدؤوب والمستمر لتحسين الخدمة المصرفية من اجل تحقيق رضا الزبون، لذلك نلاحظ التصاعد التدريجي لهذا المقياس سنة بعد اخرى.

ثالثا . القروض/ الودائع: حققت سنة ٢٠٠٦ اعلى نتيجة عند تطبيق هذا المقياس ومقدارها (٢١،٩٦%) مع تفاوت بسيط وملحوظ بينها وبين السنوات الاخرى ،وهذا يدل على الاجراءات التي تتبعها ادارة المصرف في منح التسهيلات الائتمانية المتمثلة بالقروض وذلك للزبائن الذين هم اقل خطورة ،كذلك نلاحظ ان نتائج هذا المقياس تدل على اختلال التوازن بشكل كبير بين حجم القروض والودائع التي يستقطبها المصرف من الزبائن.

### ٣. العمليات الداخلية:

اولا . النمو في ايراد الخدمات المصرفية: حقق المصرف في سنة ٢٠٠٨ اداءا متميزا فيما يتعلق بنمو ايراداته المصرفية، اذ بلغت نتيجة هذا المقياس (٦٠،٤٧%) وهي نسبة جيدة قياسا بالسنوات الاخرى، وهذا دليل على كفاءة الادارة الاستثمارية في توليد الايرادات.

ثانيا . القيمة المضافة / الموجودات: بلغت نسبة القيمة المضافة الى الموجودات (٧،٤٥%) في سنة ٢٠٠٨ وهي اعلى نتيجة من بين سنوات الدراسة، كما يلاحظ ان الارتفاع الذي يشهده هذا المقياس هو تدريجي وهو دليل على مدى المساهمة الفعالة للمصرف عينة البحث في رفع الاقتصاد الوطني وتعزيز التنمية الاقتصادية.

ثالثا . التكلفة / الإيراد: بلغت نسبة التكلفة الى الإيراد في سنة ٢٠٠٨ ما مقداره ٥٨,٨٢% وهي اقل نتيجة قياسا بالسنوات الاخرى، وهذا قد يعزى الى النمو الكبير في إيرادات المصرف في سنة ٢٠٠٨ (مقام النسبة) بشكل يجعل المجال بينها وبين التكلفة كبير جدا.

#### ٤ . الابتكار والتعلم:

اولا . دوران العاملين: بلغت نسبة العاملين تاريخي الوظيفة في سنة ٢٠٠٨ ما مقداره ١٤% وهي افضل نسبة قياسا بالسنوات الاخرى لا سيما سنة ٢٠٠٦ التي شهدت ارتفاعا في عدد العاملين الذين تركوا العمل في المصرف بسبب تدني اجور وحوافز المصرف عينة البحث قياسا بالمصارف الاهلية الاخرى الامر الذي دعا المصرف لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتعديل الاجور واتباع سياسة جديدة لاحتساب الحوافز، الامر الذي انعكس في تحقيق رضا العاملين وبذلهم الجهود نحو تحقيق اهداف المصرف.

ثانيا . النمو في مصاريف التدريب: تشهد نتائج تطبيق هذا المقياس تصاعد نسبة النمو في مصاريف التدريب على مدار سنوات التقويم وهذا يدل على ان المصرف يسعى الى رفع وتحسين مهارات وكفاءات العاملين لديه من خلال اشراكهم بالدورات التدريبية سواء في داخل المصرف او خارجه.

ثالثا . النمو في مصاريف البحث والتطوير: تبين نتائج تطبيق هذا المقياس مدى نسبة النمو في مصاريف البحث والتطوير من سنة الى اخرى خلال مدة التقويم وذلك بسبب اهتمام ادارة المصرف بتطوير جودة الخدمات التي تقدم للزبائن من اجل تحقيق رضاهم واشباع حاجاتهم، وهذا قد يعزى الى ان ما تشهده بيئة الاعمال العراقية من منافسة شديدة نتيجة انفتاح الاسواق قد جعل المصارف تتبع خططا وسياسات مختلفة تساعد في استقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن.

**د - تحديد مستوى الاداء الاستراتيجي للمصرف:**

لغرض تحديد مستوى الاداء الاستراتيجي للمصرف عينة البحث عبر سنوات الدراسة (٢٠٠٤ - ٢٠٠٨) ،تم اعطاء اهمية لمستوى الاداء لكل سنة وفقا لترتيب الاداء لتلك السنة من بين سنوات الدراسة الخمس، اذ اعطيت الدرجة (٥) للسنة التي حصل فيها المصرف على اعلى اداء وواحد للسنة التي كان فيها اداء المصرف في اقل حالاته، وتدرجت بقية السنوات بين هذين الرقمين\* . اما عن سبب اعتماد البحث لهذا المقياس كاساس لتحديد مستوى الاداء فهو لعدم توفر مقياس او معيار اداء مستهدف لمعظم مقاييس الاداء. والجدول (٦) يوضح توزيع الدرجات لكل مقياس من المقاييس الواردة ضمن تقنية بطاقة الاداء المتوازن.

\* تم استشارة المختصين في الاحصاء حول هذا المقياس وقد ايدوا ذلك.

**جدول رقم (٦)****توزيع الدرجات المقابلة لكل مقياس من مقاييس تقنية بطاقة الاداء المتوازن**

المحور	المقياس	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨
المالي	العائد على الاستثمار	٢	٣	١	٥	٤
	كفاية الاستثمار	٣	٤	٥	٢	١
	العائد على الودائع	٢	٣	١	٥	٤
	السيولة	٣	٢	١	٤	٥
مجموع المحور المالي	١٠	١٢	٨	١٦	١٤	
متوسط مستوى الاداء	٢,٥	٣	٢	٤	٣,٥	

٢	١	٥	٣	٤		الترتيب
٢	١	٤	٣	٥	الحصة السوقية	الزبون
٥	٤	٣	٢	١	اكتساب زبائن جدد	
١	٣	٥	٤	٢	القروض / الودائع	
٨	٨	١٢	٩	٨		مجموع محور الزبون
٢٠٦٧	٢٠٦٧	٤	٣	٢٠٦٧		متوسط مستوى الاداء
٣٠٥	٣٠٥	١	٢	٣٠٥		الترتيب
٥	٢	٤	٣	١	النمو في ايراد الخدمات المصرفية	العمليات الداخلية
٥	٤	٣	٢	١	القيمة المضافة/ الموجودات	
١	٢	٥	٤	٣	التكلفة / الايراد	
١١	٨	١٢	٩	٥		مجموع محور العمليات الداخلية
٣٠٦٧	٢٠٦٧	٤	٣	١٠٦٧		متوسط مستوى الاداء
٢	٤	١	٣	٥		الترتيب
١	٣	٥	٢	٤	دوران العاملين	الابتكار والتعلم
٥	٣	٤	٢	١	النمو في مصاريف التدريب	
٥	٤	٣	٢	١	النمو في مصاريف البحث والتطوير	
١١	١٠	١٢	٦	٦		مجموع محور الابتكار والتعلم
٣٠٦٧	٣٠٣٣	٤	٢	٢		متوسط مستوى الاداء
٢	٣	١	٤٠٥	٤٠٥		الترتيب
٣٠٣٨	٣٠٢٣	٣٠٣٨	٢٠٧٧	٢٠٢٣		متوسط مستوى الاداء الكلي

						للمحاور الأربعة
١,٥	٢	١,٥	٣	٤		الترتيب

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (٥).

يتضح من الجدول اعلاه ما يلي:

أ . كان اداء المصرف سنة ٢٠٠٧ هو الأفضل بالنسبة للمحور المالي من بين سنوات الدراسة. إذ حصل على متوسط مستوى اداء مقداره (٤) درجات من مجموع (٥) درجات بينما جاء اداء المصرف في سنة ٢٠٠٦ في المرتبة الأخيرة بحصوله على متوسط اداء مقداره (٢) درجات.

ب . خلال سنة ٢٠٠٦ تحسن اداء المصرف بصورة مرضية عما هو متحقق في بقية سنوات الدراسة وذلك بالنسبة لمحور الزبون. إذ بلغ متوسط مستوى الاداء (٤) درجات من مجموع (٥) درجات بينما جاء اداء المصرف سنة ٢٠٠٥ بالمرتبة الثانية بمتوسط مستوى اداء مقداره (٣) درجات، اما المرتبة الثالثة فقد جاء بها اداء المصرف لبقية السنوات.

ج . بالنسبة لمحور العمليات الداخلية، فقد كان المصرف سنة ٢٠٠٦ الأفضل اداءً له لتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره (٤) درجة من مجموع (٥) درجة تليها سنة ٢٠٠٨ بمتوسط مستوى اداء بلغ (٣,٦٧) درجة وهكذا وصولاً الى سنة ٢٠٠٤ التي كان فيها اداء المصرف ضعيفاً بالنسبة لهذا المحور من بين سنوات الدراسة، إذ بلغ متوسط مستوى الاداء (١,٦٧) درجة.

د . حقق المصرف سنة ٢٠٠٦ أفضل اداء بالنسبة لمحور الابتكار والتعلم بحصوله على متوسط مستوى اداء مقداره (٤) درجة من مجموع (٥) درجة بينما وصل اداء المصرف في كل من سنتي ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥ الى اقل مستوياته عندما حقق المصرف فيهما متوسط مستوى اداء مقداره (٢) درجة.

هـ . بالنسبة لاجمالي محاور تقنية بطاقة الاداء المتوازن، فقد كان المصرف أفضل اداء له في سنتي (٢٠٠٦ ، ٢٠٠٨) بتحقيقه متوسط مستوى اداء في كل منهما مقداره (٣,٣٨) درجة من

مجموع (٥) درجة قياسا باداء المصرف في بقية السنوات لا سيما سنة ٢٠٠٤ التي كان فيها اداء المصرف ضعيفا، اذ بلغ متوسط مستوى الاداء (٢,٢٣) درجة.

وبناءً على التحليل اعلاه لاداء المصرف عينة البحث للمدة (٢٠٠٤ - ٢٠٠٨) يمكن القول، ان الاداء الاستراتيجي للمصرف يشهد تذبذبا كبيرا بين سنة واخرى وهو بحاجة الى تحسين من خلال تفعيله بمحاور تقنية بطاقة الاداء المتوازن، ذلك لان محاولات من هذا النوع قد توفر رؤية واستراتيجية واضحة عن اداء المصرف خلال المدة (٢٠٠٤ - ٢٠٠٨) بحيث تجعل اداءه يساعد المصرف في دعم مزاياه التنافسية والاستمرار والبقاء في ظل التغيرات الاستراتيجية التي تشهدها بيئة الاعمال.

## رابعا - الاستنتاجات والتوصيات

### ١ - الاستنتاجات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث، تم التوصل الى أهم الاستنتاجات الآتية:

أ - إن التغيرات الاستراتيجية التي شهدتها بيئة الاعمال المعاصرة التي أبرزها ، المنافسة الشديدة ،قد جعلت من الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء الاستراتيجي غير ذو منفعة لاعتماده على مقاييس ومؤشرات مالية فقط دون الاخذ بالحسبان الدور الذي يمكن ان تلعبه المقاييس والمؤشرات غير المالية في تقويم الاداء الاستراتيجي وانعكاس ذلك بالتالي في دعم المزايا التنافسية.



ب . تعد تقنية بطاقة الاداء المتوازن احدى اهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية التي ثبت تفوقها على الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة من الاداء الاستراتيجي بحيث انها تشتمل على المقاييس المالية وغير المالية.

ج . ان انفتاح الاسواق والاستثمار التي شهدها البلد بعد احداث ٢٠٠٣/٤/٩ قد جعل المصارف التجارية امام مهمة البحث عن الوسائل والاساليب التي يمكن من خلالها استقطاب رؤوس الاموال من الخارج واستثمارها، فهذا سيساعد في تنمية النشاط المصرفي وبالتالي فان اجراء عملية تقويم الاداء الاستراتيجي باستعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن سيعكس مدى الكفاءة الاستراتيجية في استثمار الاموال المستقطبة.

د . تفتقر المصارف التجارية بصورة عامة ومصرف الاستثمار العراقي بصورة خاصة لنظام شامل يعكس الرؤية المستقبلية والاستراتيجية للمصرف، فالبنك المركزي وهو المسؤول عن تقويم أداء المصارف التجارية يستخدم بعض المقاييس المالية التي لا تصلح بمفردها لتقويم الاداء.

هـ . عدم قيام البنك المركزي بصفته المسؤول عن تقويم أداء المصارف التجارية بوضع مقياس او معيار مستهدف يعكس مستوى الاداء الافضل او المثالي والذي تسعى المصارف لتحقيقه.

و . اظهرت نتائج تطبيق تقنية بطاقة الاداء المتوازن في المصرف عينة البحث ،ان المصرف كان افضل اداء في سنتي ٢٠٠٦ ، ٢٠٠٨ من بين سنوات الدراسة وذلك بالنسبة لاجمالي محاور التقنية بتحقيقه متوسط مستوى اداء مقداره، (٣،٣٨) درجات من مجموع (٥) درجة بينما كان اداءه في سنة ٢٠٠٤ في اقل مستوياته بحيث بلغ متوسط مستوى الاداء (٢،٢٣) درجة.

## ٢ . التوصيات

أ . ضرورة قيام البنك المركزي بعده المسؤول عن المصارف التجارية بالتخلي عن الاساليب القديمة لتقويم اداء هذه المصارف على اثر التغيرات الاستراتيجية التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة والتي ابرزها زيادة المنافسة والانفتاح الكبير في التجارة والاستثمار والتوجه نحو تطبيق تقنية بطاقة الاداء المتوازن وذلك لتغطيتها مساحة واسعة من الاداء الاستراتيجي دون الاقتصار على المقاييس المالية فقط.

ب . يوصي الباحث بضرورة توفر معايير او مقاييس مستهدفة تساعد في تطبيق تقنية بطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجارية وبالشكل الذي يسهم في اعطاء صورة واضحة وشاملة عن الاداء الاستراتيجي للمصرف .

ج . ضرورة قيام المصارف التجارية باعطاء اهمية لعملية تقويم الاداء وذلك من خلال تشكيل قسم يختص بتقويم الاداء يعتمد في عمله على قاعدة من البيانات والمعلومات التي تساعد في انجاز عملية تقويم الاداء .

د . يوصي الباحث بضرورة تفعيل نظام الحوافز في المصارف التجارية من اجل الوصول الى درجة مميزة من الاداء وبالشكل الذي يؤدي الى تحقيق رضا الزبون وبالتالي دعم المزايا التنافسية للمصرف .

هـ . قيام الباحثين باختبار مدى تكامل محاور تقنية بطاقة الاداء المتوازن عند اضافة محورين اخرين الى المحاور الاربعة احدهما المحور الاقتصادي والاخر المحور الاجتماعي ، فهذا سيساعد في ادراك اهمية تحقيق التكامل بين الرؤية المستقبلية للمصرف واستراتيجيته باتجاه تحقيق اهدافه . و . ادراكا بحقيقة ان كثيرا من الدراسات والبحوث قد تناولت موضوع تقنية بطاقة الاداء المتوازن ، فأن الباحث يوصي بضرورة اجراء المزيد من الدراسات بهذا الصدد وأن يتخذ من الدراسات السابقة نقطة الانطلاق نحو البحث عن مقاييس ومؤشرات جديدة تدعم فلسفة هذه التقنية وبالشكل الذي يقود الى قناعة التطبيق العملي لها .

ز . يوصي الباحث بضرورة تطبيق نظام محاسبة التكاليف في مؤسسات القطاع المصرفي ذلك لانه يساعد في استخلاص كثير من المعلومات التي تكون ملائمة ونافعة لغرض تقويم الاداء الاستراتيجي .

## المصادر والمراجع

### اولا : المصادر والمراجع العربية

#### أ . الوثائق الرسمية

- ١ . دليل سوق العراق للاوراق المالية للاعوام ٢٠٠٤ - ٢٠٠٨ .
- ٢ . مصرف الاستثمار العراقي ، التقرير السنوي للاعوام ٢٠٠٤ - ٢٠٠٨ .

**ب - البحوث والدوريات**

١- التكريتي، اسماعيل يحيى والجبوري، نصيف جاسم، (٢٠٠٠)، " دور معلومات المحاسبة الادارية في تقويم وتنفيذ استراتيجية المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد . جامعة بغداد ،المجلد الثامن ،العدد الخامس والعشرون.

٢ . عبيد، عبد السلام ابراهيم، (٢٠٠٩)، " تقويم الاداء الاستراتيجي على وفق منظور بطاقة الاداء المتوازن . دراسة حاله في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية . جامعة القادسية ، " المجلد (١١)، العدد(١).

**ج - الرسائل والاطاريح**

١-البشتاوي، سليمان حسين سليمان، (٢٠٠١)، " تقويم الاداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والادارة على اساس الانشطة: دراسة حالة المصارف الاردنية"، اطروحة دكتوراه مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية، العراق.

٢-عبيد، علاء محمد، (٢٠٠٥)، " دور المعلومات المحاسبية في تقويم استراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن . دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق"، رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية الادارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية.

٣-الفضل، مؤيد محمد علي، (٢٠٠٤)، " نموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي . دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق"، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد . جامعة البصرة ،العراق.

**ثانيا: المصادر والمراجع الاجنبية:****A . Books**

1-Jackson, Steve and Sawyers, Roby, (2001), "Managerial Accounting ,A Focus on Decision Making", Harcourt, Inc.

- 2-Walters,Daviad and Hanraham,Jack,(2000),"Retail Strategy:Planning And Control",Macmillan Business.
- 3- Drury,Colin,(2002),"Management and Cost Accounting" Business Press,Thomason Learning.
- 4- Kaplan,Robert and Norton,David,(1992),"The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance",Harvad Business Review.
- 5- Kinney,Michael R.,(2006),"Cost Accounting",Business Press, United State.
- 6-Blocher,Edward,Kung H.chen Gary Cokins,(2005),"Cost Management",Mc Graw Hill,Irwin.
- 7- Garrison,Ray H.,Noreen,Eric W.,(2003),"Managerial Accounting", McGraw – Hill, Irwin.
- 8-Hunger,J.D.,Wheeln,T.L.,(2004),"Strategic Management and Business Policy – Concepts",Pearson,Prentice – Hall.
- 9-Jiambalvo,James,(2001),"Managerial Accounting",John Wiley and Sons,Inc.
- 10-Simons,Robert,(2000),"Performance Measurement & Cntrol Systems For Implementing",USA,Prentice – Hall,Inc.
- 11-Harrison,J.S.,& John,C.H.,(1998),"Foundation In Strategic Management",An international Thompson Publishing Co.
- 12-Horngren,Charles,Foster,George and Srikant,Dater,(2003),"Cost Accounting: A Managerial Emphasis",Prentice Hall.
- 13-Horngren,Charles,Foster,George & Srikant,Dater,(2000),"Cost Accounting :A Managerial Emphasis",Prentice Hall.
- 14-Hansen,Don and Mowen,Maryahne,(2003),"Management Accounting",South Western,USA.
- 15-Horngren,Charles,Foster,George and Srikant,Dater,(2008),"Cost Accounting: Amanagerial Emphasis",Prentice Hall.

B.Periodical & Researches

1-Kaplan,Robert and Norton,David,(1992),"The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance",Harvard Business Review.

2-Goh,Eddie,(2000),"A Guide on How to use the Balanced Scorecard to Improve Corporate Performance",Case Study.

3-Chow,C.W.,Kamal M.Haddad and James E.W.,(1997)"Applying the Balanced Scorecard to Small Companies",Management Accounting.

4-Neely,Andy,Tomas,T.,(2002),"Balanced Score card and Strategy Maps",International Journal of Operation & Production Management.

