

# تأثير بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي

م.د. خليل ابراهيم اسماعيل  
الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية / بغداد

م.م. سحر ناجي خلف  
الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الهندسية

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.124.12>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2020/8/11

تاريخ أستلام البحث : 2020/6/23

## المستخلص :

سعت الدراسة الى تقييم الاداء المالي والمحاسبي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن احد نماذج قياس الاداء الاستراتيجي وتم استهداف مصرف الاستثمار العراقي للفترة من (2012-2017) وتم التركيز على المؤشرات المالية وغير المالية والتي تمثل اطاراً كاملاً لتحقيق استراتيجية الوحدة الاقتصادية مع اضافة منظور اخر متمثلاً (بالبيئة والمجتمع) لدعم التنمية المستدامة لان البيئة والمجتمع تساهم في تحقيق استراتيجية الوحدة الاقتصادية وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج هناك تذبذب في نشاط المصرف مابين الانخفاض والارتفاع فضلا عن تقارب النسب المالية لسنوات البحث حيث كانت اعلى نسبة اداء في سنة 2013 بمعدل 58% وهي نسبة مقبولة بسبب ضعف النسب المالية واقل نسبة اداء كانت في سنة 2012 بمعدل 35% بسبب انخفاض الارباح في تلك السنة بالرغم من زيادة الودائع من قبل المستثمرين الا انه لا توجد ادارة استراتيجية كفوءة تعمل على تشغيل تلك الاموال بالرغم من توفر هامش امان جيد شجعت المستثمرين والجمهور على ايداع اموالهم ، واوصت الدراسة يجب الاهتمام بالمؤشرات المالية وغير المالية مع توضيح نسب الاداء ويكون ضمن التقارير السنوية

الكلمات الافتتاحية : بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ، الاداء الاستراتيجي، تقييم الاداء المالي والمحاسبي .

## المقدمة :

أصبحت بيئة الاعمال العالمية التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات أكثر اضطراباً وغير مؤكدة مما يعني ان التكيف الفعال في الوقت المناسب امراً في غاية الاهمية ، من اجل النمو والاستمرارية والتوسع حيث تم تكليف مديري المؤسسات بمسؤوليات ضمان نجاح العمليات وتحقيق الاهداف ويتطلب ذلك وضع استراتيجية من قبل المديرين واستخدام تقنيات قياس الاداء المناسبة لتمكينهم من تحقيق اهدافهم ، وتحديد مواقع القوة والضعف لكي يستفادون من هذه الخطط لقياس الاداء، حيث اصبحت الطرق التقليدية ليس كافية في ظل عصر العولمة والتكنولوجيا وغير كافية لأدارة الاداء المؤسسي للمؤسسات في مواجهة التكامل الاقتصادي العالمي وبالتالي تم تطوير أداة بطاقة الاداء المتوازن المستدامة، لانها تركز على القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وتأخذ بنظر الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية على حد سواء وذلك بسبب ان المقاييس غير المالية لاتقل اهمية عن المقاييس المالية وعندما يتم دمج هاتين المقاييس سوف نحصل على نتائج مهمة قابلة للقياس .حيث اصبحت المقاييس المالية لتقييم الاداء لاتكفي وتم انتقادها باعتبارها ذات توجه متناهي الصغر.



مجلة الادارة والاقتصاد

العدد 124 / حزيران / 2020

الصفحات : 165-185

## المبحث الاول : منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث

تلعب الوحدات الاقتصادية دوراً مهماً في تقديم الخدمات بشكل فعال وجيد والتي تعد ضرورياً من اجل انتعاش وتشغيل اقتصاد البلد ، ومع تزايد المنافسة بين القطاع العام والخاص في توفير الخدمات والتسهيلات المصرفية للجمهور اصبح من الواجب اختيار طريقة من اجل تقييم أداء تلك الشركات ولاسيما بعد تزايد ثقافة الجمهور والمساهمين واصبحت لديهم الخبرة في تقييم تلك الشركات ورغبتهم بالحصول على معلومات حول أداء تلك الشركات ، وبما ان تلك الشركات وضعت خططاً استراتيجية مهمة لتحقيق اهدافها ولكن ربما لا تقدر تستخدمها لوجود عدة مشاكل حول استخدامها... لذا يمكن صياغة مشكلة البحث بالاجابة عن بعض التساؤلات هل يمكن اللجوء SBSC في تنفيذ خطتها وبالتالي توفر المعلومات حول مدى نجاح الشركة لتقييم أدائها وتحقيق اهدافها على المدى الطويل .

### ثانياً : هدف البحث

سعى البحث الى تقديم مجموعة من الاهداف وهي :

1. معرفة مدى تأثير بطاقة الأداء المستخدمة في تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ، واستخدامها كنظام متكامل، مع تسليط الضوء على ابعادها والتعرف على مناظريها ومشاكلها مع التعرف على الاداء المالي والمحاسبي وعلاقة بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة مع تقييم الاداء
2. اضافة محور ( البيئة والمجتمع ) لدعم التنمية المستخدمة لبيان أهمية هذا المنظور وابرازه في المجتمع .
3. دراسة مفهوم واهداف تقييم الاداء وعلاقته ببطاقة الاداء المتوازن .
4. استخدام المؤشرات المالية والغير مالية لعملية القياس .
5. توضيح علاقة بطاقة الاداء المتوازن بالاداء الاستراتيجي .

### ثالثاً : أهمية البحث

جاءت أهمية البحث من خلال اهتمام الوحدات الاقتصادية في البحث عن مؤشرات لتقييم الاداء تعبر بواقعية وعدالة عن نتائج انشطتها من خلال الاعتماد على ابعاد مختلفة ولاسيما في ظل التنمية المستخدمة وكذلك تقويم الاداء المالي والمحاسبي الذي يعد مؤشراً مهماً في ظل الازمات المالية المتعاقبة ، ويمكن تحديد أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

أن استخدام مخرجات تقييم الاداء المالي والمحاسبي سوف يساعد الادارة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب .

تأتي أهمية البحث من استخدام احد نماذج قياس الاداء وهي بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة للتغلب على المقاييس المالية ، واستخدام مقاييس اخرى كرضا الزبون والجودة .

### رابعاً : فرضية البحث

" تسهم بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة على تقييم الاداء المالي والمحاسبي بالتركيز على مؤشرات المالية وغير المالية .

### خامساً : عينة وحدود البحث

تم اختيار مصرف الاستثمار العراقي ليكون الحقل التطبيقي للبحث

## المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

### اولاً : بطاقة الأداء المتوازن

ان تحقيق الميزة التنافسية للشركات تستوجب توافر قيادة ادارية قادرة على استخدام وتطبيق الاساليب الادارية الاستراتيجية الحديثة ، مثل الجودة الشاملة ، ورضا العميل ، وتمكين العمل والتكلفة حسب الأنشطة والمقارنة بمنافس نموذجي واعادة تقييم الشركة . ان اتجاه الادارة الى استخدام هذه الاساليب والادوات الحديثة ، تخلق مشكلة جديدة لادارة لأداء نتيجة قصور نظم القياس وتقييم الأداء التي يعتمد على المقاييس المناسبة المالية والتقليدية للقيام بالدور المطلوب منها ، لذلك اصبح اختيار وتطوير اساليب وادوات قياس وتقييم الأداء يعد من اهم التحديات التي تواجه الشركات . في ظل هذا القصور المؤكد والملحوظ في النظم والاساليب التقليدية لقياس وتقييم الاداء تم توجيه الاهتمام الاكبر نحو البحث عن اسلوب مناسب فعال وشامل يتجاوز حدود الشركة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل اداء المنافسين ومتطلبات العملاء ، ويتجاوز المقاييس التاريخية الى مقاييس مستقلة ( محاد، 2011:65).

## ثانياً : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن من قبل Kaplan & Norton بأنها "نظام شامل لقياس الاداء يتم بموجبه ترجمة الاستراتيجية الى اهداف قابلة للقياس (Kaplan & Norton، 1992:7) عرف كل من (المغربي و غربية) بطاقة الاداء المتوازن بأنها "نظام اداري يهدف الى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية استراتيجية شركاتهم الى مجموعة من الاهداف الاستراتيجية المترابطة" كما عرفت بأنها "اول عمل نظامي حاول تصميم نظام القياس وتقييم الاداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية الشركة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات التحسين المستمر كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها الشركة (المغربي ، غربية 2006:192). كما عرفها Groot & Selto هي تقنية تم تطويرها من قبل Kaplan Norton والتي تدمج المقاييس المالية وغير المالية لنجاح الشركة وتساعد الشركات على ان تكون اكثر تركيزا على الاهداف الاستراتيجية للشركات وترتبط هذه المقاييس مع بعضها بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة تعمل على تحسين النتائج (Groot & Selto، 2013:1-34)

## ثالثاً : بطاقة الأداء المتوازن المستدامة The Sustainable Balanced Scorecard

يرى al، et، Figge (2002) ان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC اشتق من بطاقة الاداء المتوازن التقليدية BSC استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية التي تعد ركائز اساسية لبيئة اعمال مستدامة ، فادارة المستدامة المرتبطة بطاقة الاداء المتوازن التقليدية BSC تساعد في التغلب على اوجه القصور في نظم الادارة البيئية والاجتماعية التقليدية عن طريق دمج الركائز الثلاث للاستدامة ضمن أداة ادارة استراتيجية واحدة شاملة ، فبطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC تساعد في الكشف عن اهداف بيئية واجتماعية استراتيجية هامة للشركة فضلاً عن تعزيز شفافية توليد القيمة المضافة بشكل اولي من الجوانب البيئية والاجتماعية واعاد عملية تطبيق الاستراتيجية (Bieker & Waxenberger، 2002) ، أما الوحدات الاقتصادية التي تمارس نشاطاً مالياً فيرى (Munck، al، et، 2012: 31) ان هذه الوحدات تصبح مستدامة حينما تحقق ارباحاً للمساهمين مع عملها على حماية البيئة وتحسين حياة الافراد اللذين تتفاعل معهم . نقلاً عن (المسعودي 2016).

## رابعاً : خصائص بطاقة الأداء المتوازنة

وفقاً لدراسة De Koning (2004) يجب ان تحتفظ اكثر بطاقات الاداء المتوازن لكي تحصل على نتائج ناجحة وواضحة بأربعة صفات رئيسية (Johansson، al، et، 2015 : 13- 14).

### 1- التركيز Focus

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن الكثير من المقاييس تفشل في بعض الأحيان تزويد المديرين بأي حقيقة وعدم التمييز بين ما هو ضروري وغير ضروري للوصول إلى النجاح و النتائج المطلوبة ، فمن خلال التركيز فإن العاملين سوف يعلمون ما هو مهم للشركة وبالتالي سوف يتخذ المديرين أفضل القرارات لنجاح المنظمة لذا فإن التركيز على الأشياء المهمة والضرورية للعاملين والمديرين في الشركة سوف تحصل المنظمة على أفضل النتائج المطلوبة وهذه صفة مهمة يجب أن تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن .

### 2- الصلاحية Validity

تحتاج الشركات إلى مقاييس مثبتة تعكس نتائج الأداء التي تنفع للأمد الطويل فعند عدم وجود الصلاحية فسوف تصبح مشكلة في تقييم الأشياء غير الملموسة عبر استخدام المقاييس التقليدية وبالتالي يتم قياس الأشياء بصورة خاطئة ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم مرونة وسوف يقوم العاملون ببذل مجهود في أمور تافهة بدلاً من الأشياء المهمة ، لذا يجب أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازن الصلاحية في اختيار المقاييس التي توصل العاملين والمديرين للنجاح في أعمالهم .

### 3- الإتصال Connectivity

يجب على الشركة توصيل استراتيجيتها بوضوح إلى جميع مصانعها ، إذ ان الشركة تحتاج إلى النجاح وإن أي فشل في عملية التوصيل سيؤدي إلى عدم تحقيق العاملين أهدافهم وعدم التوصل إلى النتائج ، إذ ان أكثر الشركات التي لا تحصل على نتائج قابلة للقياس سببها هي عدم إيصال استراتيجيتها بصورة واضحة لأن النتائج يجب أن تتماشى مع الإستراتيجية واستخدام مقاييس مرنة لقياسها لأن المرونة تجعل العاملين أحراراً في العمل وتؤدي إلى تحقيق نتائج قابلة للقياس .

### 4- التكامل Integration

لتنفيذ بطاقة اداء فعالة يجب على الشركات دمجها مع ادارة الاداء ، التكامل السليم هو امر حيوي لنجاح BSC يجب ان يكون هناك اتصال وتكامل بين BSC وبين اداء الشركات ، مع تخصيص الموارد اللازمة في الشركة هذا يجعل الامر سهلاً لتحديد الأنشطة غير ذات الصلة وتخفيض الموارد بمجرد تحديد الأنشطة الرئيسية ويجب

ربط النتائج بالمكافآت التشجيعية ، استخدام الموارد الفعالة ، تثقيف الموظفين حول النتائج المطلوبة ، وتعريف الموظفين كيف الوصول الى الهدف المطلوب لتحقيق التكامل الناجح ، وازالة الحواجز قد تكون موجودة .

#### خامساً : قياس الأداء الاستراتيجي

باعتبار الأداء الاستراتيجي نتيجة لأنشطة الوحدة والتي يجب أن توافق أهدافها ، ويظهر أماننا تساؤل جوهرية حول كيفية قياس هذه النتيجة أي كيفية قياس الأداء الاستراتيجي وهنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس ، ومن هذه النماذج نذكر منها.

نموذج بطاقة الأداء المتوازن: ويعد اهم نماذج قياس الاداء الاستراتيجي وقد قدم كل من Norton&Kaplan حيث يعرفان هذه البطاقة باعتبارها إطار جديداً لقياس أداء الوحدة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط ، وذلك من خلال استخدام مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن ، الموردين ، التكنولوجيا والابداع ، وتضم بطاقة الاداء المتوازن المستدامة اربع مناظير رئيسية (رملی،2017:302)، مع امكانية اضافة منظور خامس منظور البيئة والمجتمع، وفيما يلي مناظير بطاقة الاداء المتوازن المستدامة .

#### سادساً : مناظير بطاقة الأداء المتوازن والاهداف الاستراتيجية .

##### 1-المنظور المالي : Financial Perspective

استخدم هذا المنظور لتحقيق الربح للشركات ويمكن ملاحظته من خلال خفض التكاليف سواء كانت المباشرة او غير المباشرة وكذلك تشمل ادارة الاصول واستثمارها بكفاءة عالية ، وقد استخدم هذا المنظور في الماضي باعتباره المنظور الوحيد الذي يقيس أنشطة الشركة ، والذي يهتم برضا العملاء والمساهمين كما يركز على العائد على الاستثمار ، والقيمة المضافة وادخل التشغيلي ، ويعد الهدف الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية والمتمثلة ببقاء الوحدة في السوق من خلال السيولة النقدية الموجودة لديها لتسديد الالتزامات مع نجاح الوحدة من خلال تحسين مردودية المتمثلة بالدخل التشغيلي (لطرش ، الهاشمي،2018:41) (al'et,Hidayat،2015) .

##### 2-منظور العملاء : Customer Perspective

يدور هذا المنظور حول اكتساب عملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين والتركيز على نوعي المنتجات التي تقدم لهم باعتبارهم محور نجاح الشركة في السوق ، حيث من خلال هذا المنظور يتم قياس السوق في القطاعات ومعرفة درجة تعاون الموردين (Huang،2014:21) مع تقديم افضل المنتجات وباسعار مخفضة وبجودة عالية والتسليم في الوقت المحدد (al'et,Hongren،2012:1180) فمن خلال مازكر فالهدف الاستراتيجي لمنظور العملاء تحقيق رضاهم وتعظيم القيمة المدركة لديهم من خلال تقديم السلع والخدمات .

##### 3-منظور العمليات الداخلية : Internal Business Processes

يسعى هذا المنظور الى دراسة جوانب الشركة المختلفة الكفاءة ، الجودة ، السرعة ، وتطوير الخدمات والمنتجات ، وانظمة الدعم الداخلية . الغرض منها هو التأكد من نوعية المنتج وجودته وكذلك التأكد من ان المنتج او الخدمة تتماشى مع مواءمة الشركة والعمل على ارضاء العملاء وزيادة ثروة المساهمين (al'et,Hidayat،2015)، فالهدف الاستراتيجي لهذه المنظور التي سيكون لها اكبر اثر على رضا الزبون وتحقيق الاهداف المالية ، والمصاريف الادارية لكل موظف وغيرها Kaplan،(2005:8) .

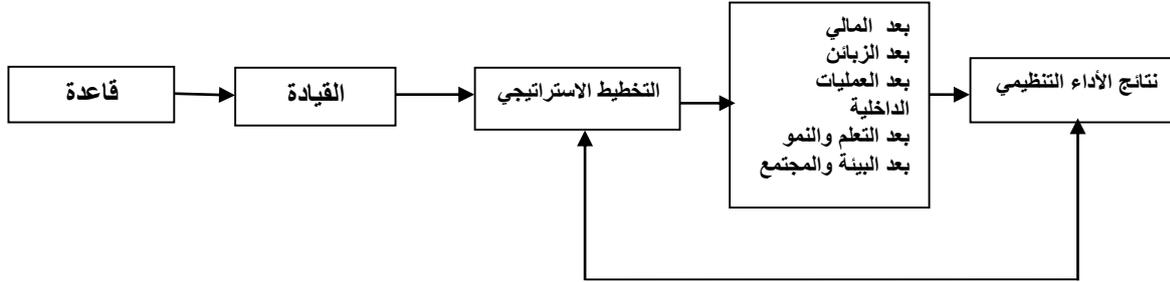
##### 4-منظور النمو والتعلم : Learning and Growth Perspective

ويركز هذا المنظور على القدرات البشرية بما يتلائم مع المتغيرات الخارجية وتشجيع الموظفين على الابتكار والابداع وتطوير المنتجات والخدمات al'et,Huang،(2014:22) لذا يجب على الشركة الاستثمار في افراد ذوي مستويات عالية من المهارة ، والتعلم، ونظم انتاج المعلومات المساندة وتقنياتها ، مع تغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية وذلك لاغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لانجاز الاهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل (موسى 2016:359) فالهدف الاستراتيجي لمنظور التعلم والنمو هو استمرار اداء الوحدة وخلق قيمة مستقبلية لها من خلال الاستثمار في المستخدمين لتحقيق راس مال بشري والاستثمار في انظمة المعلومات بهدف تكوين رأس مال معرفي (لطرش، الهاشمي،2018:42)

##### 5- منظور البيئة والمجتمع : Environmental and community perspective

يرى بعض الباحثين ومنهم lape&salterio بضرورة إضافة بعد آخر إلى بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد البيئة والمجتمع حيث تشكل الوحدة الاقتصادية جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع ، من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلاً عن تحسين أداء العاملين من خلال سد إحتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور المؤسسات من الإيفاء بمتطلبات المجتمع

المحيطة بها فمن منطلق إستحداث بعد خامس يختص بإظهار مدى إستدامة الوحدة الاقتصادية ضمن ما تقدمه بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة من خلال ترجمة رؤية وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية إلى خطة عمل وعرضها في تقارير تكون اساس التقييم الشامل ، والشكل الاتي يظهر إطار استحداث بعد خامس يعني بإستدامة الوحدة الاقتصادية .(لطرش،الهاشمي،2018:55-56).



الشكل (1)

اللية تنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية المستخدمة

Source : Pineno، Charles J: Sustainability Reporting By Organizations: An Integrated Approach Or A separate Category Within The Balanced Scorecard Based On Key Drivers Through A Mapping Strategy?، ASBBS Annual Conference، Las Vegas، February 2013، Volume 20 Number 1، P624.

سابعاً : الاستخدام الاستراتيجي لبطاقة الاداء المتوازن في المصرف (حسين،عنازم،2019:57) (لطرش،الهاشمي،2018:52) أن الاستراتيجيات موجودة منذ مدة زمنية طويلة ولكن لم تستطع الأساليب التقليدية من ترجمة او تنفيذ الاستراتيجية ، لذلك تعد بطاقة الاداء المتوازن الاسلوب الذي يعمل على تنفيذ الاستراتيجية بالشكل الكامل، حيث يمكن بيان كيف تقوم بطاقة الاداء المتوازن من ترجمة الاستراتيجية في المصرف من خلال ابعادها الاربعه وكالاتي :

1- **المحور المالي** : تهدف الاستراتيجية المالية الى زيادة عائد حملة الاسهم وتتم من خلال الاستراتيجيتين الأتيتين :

- أ- استراتيجية نمو الايرادات : وتتحقق من خلال اتجاهين هما بناء الامتيازات وذلك من خلال العمل على تطوير مصادر جديدة للايرادات في الاسواق الجديدة ، وزيادة قيمة الزبائن وذلك من خلال العمل على زيادة الزبائن الحاليين ، وتوسيع علاقتهم بالمصرف ، وزيادة رضاهم .
- ب- الاستراتيجية الانتاجية : تركز هذه الاستراتيجية على خفض الكلف مع المحافظة على الجودة لعكس الميزة التنافسية.

2- **محور الزبائن** : تعد أهمية الزبائن جوهر استراتيجية المصرف لأنه يساعد على ربط العمليات الداخلية بتحسين أنجازات الزبائن ، وتتم من خلال ثلاث اتجاهات :

- أ- قيادة المنتج : وتمثل قدرة المصرف على تقديم منتج جديد ومتميز تكون له قيمة عند الزبائن .
- ب- التميز في العلاقات مع الزبائن : ويتم من خلال معرفة احتياجاتهم وتلبيتها في الوقت المناسب .
- ج - التفوق في العمليات التشغيلية: وتتم هذه من خلال تقديم المنتج بسعر أقل وجودة عالية ، وان تكون هناك سرعة في استجابة متطلبات الزبائن .

3- **محور العمليات الداخلية** : ويتم هذا الامر من خلال الاعتماد على اربع مستويات هي :

- أ- حلقة التميز والتفوق عن طريق التطور والابداع.
- ب- زيادة أهمية الزبائن من خلال عملية ادارة الزبائن .
- ت- تحقيق التفوق في العمليات التشغيلية .
- ث- عمل علاقة جيدة مع اصحاب المصالح وعملية البيئة الخارجية .

4- **محور التعلم والنمو**: ان اساس الخارطة الاستراتيجية هو محور التعلم والنمو الذي يكون مرتبطاً بالقدرات الجوهرية ، والثقافات اللازمة من اجل دعم الاستراتيجية ، اي ان الخارطة الاستراتيجية تعد وسيلة لربط عوامل النجاح المالية بالنتائج المالية وتسهيل تطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن .

5- **محور البيئة والمجتمع** : ويمكن تحديد الهدف الاستراتيجي لمنظور البيئة والمجتمع من خلال التميز وياخذ التميز في شكلين :

\*الشكل الاول : ان غاية الوحدة الاقتصادية هي السعي الى تحقيق التميز من خلال انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها بل وتتفوق على نفسها بمنطق التعلم .

\*الشكل الثاني : ان كل ما يصدر من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب ان يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الإنحراف .

### ثامناً : مشاكل بطاقة الأداء المتوازنة

على الرغم من نجاح BSC وتطبيقاتها الواسعة في العديد من الوحدات الاقتصادية اجتذبت BSC انتقادات من مجموعة متنوعة من المجتمع الاكاديمي منها:-

1- العلاقات السببية بين مجالات القياس حيث لاحظوا بعض العلماء انه لا توجد علاقة السبب والنتيجة بين بعض مجالات القياس حيث اعتمدت على ولاء العملاء والاداء المالي ، إذ ان الافتقار الى العلاقة بين السبب والنتيجة امر بالغ الاهمية لان الافتراضات الغير صحيحة في نظام التغذية العكسية ستؤدي الى توقع غير صحيح لمؤشرات الاداء .

2- البعد الزمني في بعض الاحيان لا تتضمن BSC البعد الزمني في علاقة السبب والنتيجة ولا تفصل بينهما في الوقت المناسب ، وهذه نقطة مهمة حيث يجب فهم الصلة بين نقاط زمنية مختلفة .

3- التكامل افتقار الى التكامل بين المستويات العليا والدنيا مما قد يؤدي الى مشكلة استراتيجية حيث تشير هذه النقطة عدم فهم المستويات الدنيا BSC والمتمثلة بالعاملين في الوحدات الاقتصادية ففي ظل غياب التكامل يحد من استخدام BSC في المستويات العليا فقط ونتيجة لذلك قد تفشل الخطط الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية بسبب ضعف التماسك والتكامل.

4- التركيز على الجوانب الداخلية احد الانتقادات الموجه لبطاقة الاداء تركز على الجوانب الداخلية فقط وسوف تكون غير قادرة على الاجابة المتعلقة بحركات المنافسين فضلاً عن ذلك لا تقدم BSC تقييم التغييرات المهمة في الظروف الخارجية حيث يجب على الادارة تاخذ بنظر الاعتبار ظروف البيئة الخارجية والداخلية، (Malgwi 2014 :8).

كما ان كثرة المقاييس والبيانات تحدث غموضاً وسوء فهم لدى العاملين ولاسيما اذا ظهرت بعض المقاييس كأنها تتعارض بعضها البعض ، ربما تكون تكاليف التطبيق مرتفعة نظراً لتعدد وكثرة وتنوع البيانات المطلوبة وتكاليف تحليلها والحصول على النتائج قد تكون المقاييس غير مفهومة لدى لبعض الافراد في الشركة (صباح ،2008:52) . كما ان بطاقة الاداء المتوازن هي فائدتها في المدى الطويل لذلك تحتاج الشركات الى الانتظار لكي تلاحظ التغيير

(Anand Manaj)، (2005:11-25).

### تاسعاً: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة والأداء المالي Relationship Between Balanced Scorecard and Performance

يعد الأداء هو النتيجة النهائية لجميع أنشطة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بفعاليتها وكفاءتها ويجب ان تكون اداة القياس مناسبة ذات صلة بالاهداف الاستراتيجية ومسؤولة امام الافراد المعنيين من اجل الوصول الى مخرجات قابلة للقياس ويمكن التحقق منها .وفقاً لدراسة Meyer (2002) بطاقة الاداء هي ذات الصلة في الوقت الحاضر في ظل المنافسة وعصر العولمة حيث تواجه الوحدة الاقتصادية مطالب عديدة من قبل العملاء والمساهمين في ظل المنافسة الشديدة بناءً على القدرة على الاستثمار والقدرة على استغلال الاصول غير المادية مثل راس المال البشري والفكري والبحث والتطوير . كانت الفكرة الأساسية وراء تقديم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التدابير المالية (مثل العائد على الاستثمار ، EPS ، الخ) وحدها لا يمكن أن توفر صورة واضحة وشاملة لتقييم الأداء حيث يشير (mucheru،2008) بطاقة الأداء المتوازن هي إطار تنظيمي للتنفيذ حيث يتم تحديد الاهداف الاستراتيجية مع مؤشرات الأداء الرئيسية وجهات النظر ، والعمليات التجارية الداخلية ، والنمو والتعلم ثم تتم عمليات قياس الاداء ويرى (Baker،2000) العلاقة بين مؤشرات الاداء و BSC تكون النتائج على المدى الطويل (Baker،2000:415-420)

### عاشراً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي (حجاج ،بن رنو ،2015:141)

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية :

1. أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي باعتباره نظام لترجمة إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل.
2. تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار .
3. بطاقة الأداء المتوازن تقوم بجمع بين (المقاييس المالية وغير المالية) مثلا الجانب المالي، جانب العملاء.
4. تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات.
5. إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الافراد.
6. خلق إتفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

### احدى عشراً: الأداء المالي والمحاسبي، مفهوم ،الأهداف ،الأهمية .

#### 1-مفهوم الأداء :

يشير chabrow الاداء هو ترجمة استراتيجية الوحدة الاقتصادية الى مصطلحات يمكن فهمها والعمل بها من قبل جميع الجميع مثل مفاهيم الجودة الشاملة ، رضا العملاء ، والنمو chabrow،2002:20 . كما عرفت بأنه

"عملية تهدف الى تقييم الايجابيات ومناطق القوة في الاداء الحالي (الفعلي) والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الاداء الحالي (الفعلي) وبالتالي يعد تقييم الاداء احدى وسائل تطوير وتحسين الاداء لدى العاملين بالمنظمة (ابو النصر، 2012:126). كما ويعرف على أنه "العمل الذي تكلف به المنظمة عاملاً معيناً أو إعادة ما يحدد بكمية وينجز بمستوى جودة أي نوعية محددة وفق مقاييس تنسبها المنظمة ، ويؤدي بأسلوب أو بطريقة منهجية تضعها المنظمة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين (الكرخي، 2015:141)

## 2-تقييم الأداء :

من الضروري أن تقوم الإدارة بتقييم الأداء للتعرف على درجة تحقيق الاهداف ومعدلات التشغيل الفعلية ، بغية التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد أسباب النجاح والفشل الذي يلحق بالمنشآت . ويعرف تقييم الأداء : على أنه "قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاسناد على النتائج التي حققتها في الفترة المحاسبية ، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل (الكرخي، 2015:47).

## 3-اهداف تقييم الاداء

يتمثل الهدف العام من عملية تقييم الاداء ، التاكيد من ان الاداء الفعلي يتم وفقاً للخطة الموضوعية والمرسومة الا ان هناك بعض الاهداف الاخرى لتقييم الاداء يمكن ايجازها في النقاط التالية ( ابو قمر ، 2009:23)

أ- ترشيد التكلفة

ب-المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط

ت-تخفيض معدل ومخاطر الاخطاء عند وضع الخطط

ث-تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات

ج-تحقيق التعاون بين الوحدات والاقسام التي تشارك في التنفيذ

ح- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط

## 4-معايير تقييم الاداء المالي

بعد ان كانت المنظمات تتخذ من الجهود العقلانية في الغالب الطريقة التجريبية او اي طريقة اخرى من طرق البحث بهدف توفير المعلومات لاتخاذ القرار المتعلق بالخطط والبرامج والسياسات (النصار، 2014:9) اتجهت العديد من الوحدات الاقتصادية الى تطبيق بعض نماذج قياس الاداء مثل بطاقة الاداء المتوازن ، في حين اتجهت اخرى الى تطبيق نماذج التميز باعتبارها وسائل استراتيجية لتقييم الاداء . كما وتعد جودة الاداء احد الاساليب التي يمكن للوحدة الاقتصادية تقييم انشطتها وتحديد مواطن القوة والضعف واختيار المعايير المناسبة والمعتمدة Marina، (2015:540) اذ ان اختيار معايير تتطلب معرفة مجالات الاداء العام المطلوب الحكم عليه ليتم في ضوئها تحقيق المعايير والمقاييس المناسبة مع مراعاة تكون قد استوعبت الاهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها أخذة بنظر الاعتبار ظروف البيئة المحيطة (علك ، رزوقي 2017:206). ومن بين اهم المعايير التي بينها (الحنيطي 2014:299) في ادائها :-

أ- معيار القيادة : يعمل على تقييم اداء قيادة المنظمة ومدى قدرتها في توجيهها بشكل فاعل ، حيث تعتبر القيادة مهمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية اذ تعتبر الحجر الاساس في تحقيق التميز في المعايير الاربعة الاخرى.

ب- معيار الافراد : يتناول فحص جهود المنظمة في البناء والمحافظة على بيئة عمل مساندة للموظفين ، عن طريق تبني سياسات تتميز بالعدالة والشفافية، بالإضافة الى تخطيط لقوى العمل وبرامج التدريب والتطوير.

ت- معيار المعرفة : يقوم بفحص فاعلية المنظمة في استخدام مصادر المعرفة القيمة المتاحة واستراتيجيتها من اجل تحقيق اهدافها وكذلك يقيم قدرة المنظمة في الالتزام بأدارة المعرفة ونشر الوعي باهميتها.

ث- معيار العمليات : يتناول ادارة المنظمة لأنشطة تصميم وتنفيذ العمليات ، ويتضمن العديد من النظم مثل مؤشرات الاداء ، والتخطيط، وغير ذلك من العمليات الرئيسية التي تؤثر في المهام والوظائف التنظيمية .

ج- معيار المالية : يتناول الادارة المالية للمنظمة ويقيم مدى فاعليتها في اعداد الموازنة وتوزيع المخصصات المالية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة ، وتحليل ادائها المالي في ضوء انظمة تضمن المساءلة المالية .

## اثني عشراً : الأداء المحاسبي

هو الوصول إلى أساس منهجي سليم يعمل على استخدام الأموال والموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة ، وهذا من خلال حسن استخدام المعلومات المحاسبية داخل الوحدة الاقتصادية مما يساعدها في اتخاذ قراراتها وتحقيق أهدافها ( حمزة ، 2014:23).

\* أهمية تقييم الأداء المحاسبي :-

تقوم المؤسسات الاقتصادية على تنظيم مجموعة من الافراد وتوجيه جهودها لتطبيق أهداف معينة وعلى الرغم من أهمية الوظائف الإدارية وارتباطها ببعضها البعض إلا ان لوظيفة تقييم الاداء أهمية خاصة لأنها تمكن على الاطمئنان على حسن استخدام الموارد المالية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخططة .  
إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام الشركة في تحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عواكل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ،مما يؤدي الى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي بما يعود على المراجع والعمل والمستهلك بالفائدة ، لذا يمكن تعريف تقييم الأداء المحاسبي " هو تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ماتوصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة ، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية (ملبكة،جميلة، 2017:17).

ثلاثة عشر : مؤشرات مناظير بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة .

من خلال ماتم ذكره اعلاه حول مناظير ومحاور بطاقة الاداء المتوازن ، فان هذه المحاور تحتوي على مقاييس تم استخدامها لتقييم أداء مصرف الاستثمار العراقي عينة البحث وفقاً للدراسات التي أطلع عليها الباحثان (المسعودي ،2016:)،(العابدي ،2015)،(كاظم،حسين،2019:)،(ثابت،2017:)،ومن أهم المؤشرات لقياس هذا المحاور أو المناظير هي .

أ-المحور المالي : يعد هذا المحور الموجه الاستراتيجي لبيان أداء الوحدات المصرفية وان الهدف من تاسيس هذه المنظمات المصرفية هي تحقيق الارباح وارضاء اصحاب العلاقة لذا فان هذا المحور سوف ينطوي

على مجموعة من المقاييس تسهم في عملية تقييم الاداء ، ومن بين هذه المؤشرات هي :

1. معدل العائد المحاسبي : يعد هذا المقياس مهما ومفيدا للوحدة الاقتصادية حيث يعطي لمحة اساسية على كيفية

اداء المشروع ، ويمكن الحصول على هذا العائد من خلال المعادلة التالية .  
$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الاستثمارات}}$$

2. معدل العائد على الاستثمار : تعد هذه النسبة مدى كفاءة المصرف في تشغيل موارده فكلما زادت هذه النسبة كلما دل ذلك على ان المصرف يتمتع بادارة كفوءة تخطط على كيفية تشغيل الموارد ، ويمكن الحصول على هذا

العائد من خلال المعادلة التالية .  
$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{الموجودات}}$$

3. نسبة السيولة : تقيس هذه النسبة مايتوفر لدى الشركة من نقد وموجودات سريعة التحول الى نقد وذلك لمقابلة الالتزامات قصيرة الاجل فكلما زادت هذه النسبة كلما كان المصرف اكثر اماناً على سداد التزاماته ، ويمكن

حسابها من خلال المعادلة التالية:  
$$\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

4. معدل العائد على حق الملكية : وتعتبر هذه النسبة عن العوائد التي تتحقق من خلال استثمار اموالهم وتعد هذه النسبة مهمة جداً لانه على ضوءها يقدر الملاك الاستمرار في نشاطهم فكلما كان هذا العائد مرتفع كلما استطاع

المصرف توزيع ارباحه على المساهمين ، ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية .  
$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}}$$

5. معدل العائد على الودائع : يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على توليد الارباح من خلال الاستخدام الامثل للاموال المتمثلة بالودائع ويمكن الحصول على هذا العائد من خلال المعادلة التالية :  
$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{الودائع}}$$

6. الرافعة المالية : تعتبر هذه النسبة مقياس للمخاطرة عندما لا يستطيع المصرف الايفاء بالتزاماته ، حيث يشير هذا المؤشر على درجة تمويل المصرف عن طريق المديونية مقارنة بمساهمة الملاك وان ارتفاعها يدل على حسن استخدام المصرف الاموال المتمثلة بالودائع والحسابات الجارية والتوفير ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:  
:

$$\frac{\text{الودائع}}{\text{راس المال}}$$

7. هامش الامان : يعد هذا المؤشر مهما بالنسبة للمودعين وللمستثمرين واصحاب الاسهم وكذلك مواجهة الفشل في استرداد المنح واقروض والسلف ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{حق الملكية}}{\text{الائتمان النقدي}}$$

8. معدل النقدي : ويشير الى قدرة المصرف على تسديد الالتزامات المترتبة بذمته ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{النقدية}}{\text{الودائع}}$$

9. توازن الاستخدام : يقيس هذا المؤشر مدى فعالية المصرف بالاستخدام الامثل للاموال المتمثلة بالودائع عن طريق منح الائتمان المصرفي ، ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية :

$$\frac{\text{الائتمان المصرفي}}{\text{الودائع}}$$

### محور العملاء :

ضمن هذا المحور تقوم الوحدة الاقتصادية بتحديد المستهلكين والسوق المستهدف ، وهذا السوق يدخل ضمن تحقيق أحد أساليب تحقيق الاهداف المالية فمن خلال البيع للسوق تحصل الوحدة الاقتصادية على العوائد، فهناك علاقة سببية بين كل من رضا الزبون والولاء والحصة السوقية ، فيجب على الادارة تحقيق الانسجام بين استراتيجية المصرف وأهدافه وتلبية احتياجات العملاء ومن مؤشرات هذا المحور هي :

- الحصة السوقية للمصرف ويت قياسها من خلال ودائع العملاء.

$$1 - \text{ نمو حسابات الودائع} = \frac{\text{ودائع حسابات العام الحالي} - \text{حسابات ودائع العام السابق}}{\text{حسابات ودائع العام السابق}}$$

$$2 - \text{ نمو الحسابات الجارية} = \frac{\text{الحسابات الجارية للعام الحالي} - \text{الحسابات الجارية للعام السابق}}{\text{الحسابات الجارية للعام السابق}}$$

$$3 - \text{ نمو حسابات التوفير} = \frac{\text{حسابات التوفير للعام الحالي} - \text{حسابات التوفير للعام السابق}}{\text{حسابات التوفير للعام السابق}}$$

$$4 - \text{ نمو التامينات لقاء التسهيلات} = \frac{\text{تامينات لقاء تسهيلات العام الحالي} - \text{تامينات لقاء تسهيلات العام السابق}}{\text{تامينات لقاء تسهيلات العام السابق}}$$

### محور العمليات الداخلية:

يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للوحدة الاقتصادية من خلال عرض الانشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها الوحدة لتحقيق الاهداف المالية ومتطلبات العملاء وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق منظور العمليات الداخلية:

1. **الانتاجية الكلية** : تشير الى انتاجية العناصر التي تستخدم في العملية المصرفية وتكون قابلة لعملية القياس الكمي ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{الربح المتحقق}}{\text{مصروفات العمليات الجارية}}$$

2. **معدل توظيف الموارد**: يشير هذا المؤشر الى الاستثمارات التي حققها المصرف من خلال توظيف ودائع العملاء ومبالغ المساهمين ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية :

$$\text{معدل توظيف الموارد} = \frac{\text{اجمالي الاستثمارات}}{\text{اجمالي الودائع + حق الملكية}}$$

3. **نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الودائع** : ويشير هذا المؤشر بمبالغ القروض التي يمنحها المصرف للعملاء من خلال ودائع الزبائن ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية :

$$\text{اجمالي القروض الى اجمالي الودائع} = \frac{\text{اجمالي القروض}}{\text{اجمالي الودائع}}$$

### د- محور التعلم والنمو:

وهو يعبر عن الاسس التي ينبغي أن تتبناها الإدارة المصرفية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الأمد الطويل اذ ان عدم قيامها بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً فإن الادارة المصرفية لن تكون قادرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية لبعدها العمليات الداخلية وعدم قدرتها على تحقيق الاهداف المالية ومن مؤشرات هذا المنظور :

1- **انتاجية العاملين** : وتتمثل بالعلاقة النسبية القابلة لعملية القياس الكمي بين القوة العاملة والمخرجات وهناك الكثير من المفاهيم للإنتاجية ولكن الشائع منها هو إنتاجية العمل ويمكن حسابها بالمعادلة الآتية :

$$\text{انتاجية العاملين} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{عدد العاملين}}$$

2- **مؤشر تطور الموظفين** : وهذا المؤشر يبين مقدار الزيادة الحاصلة في عدد الموظفين من عام الى آخر وهذا يتطلب ان يتناسب مع الزيادة الحاصلة في عدد الزبائن ويحتسب من خلال المعادلة الآتية :

$$\text{النمو في اعداد الموظفين} = \frac{\text{موظفي العام الحالي} - \text{موظفي العام السابق}}{\text{موظفي العام السابق}}$$

3- مؤشر تدريب الموظفين : وهذا المؤشر يبين قدرة الادارة على احداث التحسينات المستمرة للموظفين في جميع المستويات وذلك عن طريق تحفيزهم للاشتراك في الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات التي تساعد على تطوير اجراءات العمل من خلال استخدام افضل الاساليب العلمية ويمكن احتسابه من خلال المعادلة الاتية :

$$\frac{\text{اجمالي مبالغ الدوات والمؤتمرات}}{\text{اجمالي عدد الموظفي}} = \text{المشاركة في المؤتمرات والندوات}$$

### محور الاجتماعي :

يعد منظور البيئي والاجتماعي كما ذكر اعلاه جزءا اساسيا من استراتيجية الوحدة الاقتصادية فمن اجل النمو والبقاء تحتاج الوحدة الى البيئة والمجتمع ، فالوحدة الاقتصادية تنتج السلع وتقدم الخدمات لتقدمها للمجتمع وبما ان عينة البحث خدمية وليس انتاجية سوف نتطرق الى بعض المؤشرات التي لها علاقة بالتكاليف التي تخص المجتمع ، وبالاعتماد على الدراسات السابقة وبناءا على بيانات المصرف تم التوصل الى المؤشرات الاتية :

$$1 - \text{مكافآت تشجيعية} = \frac{\text{اجمالي المبالغ التشجيعية}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$2 - \text{نصيب الفرد من المساهمة في الضمان الاجتماعي} = \frac{\text{اجمالي مبالغ المساهمة في الضمان الاجتماعي}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$3 - \text{نصيب الفرد من اجور الاعمال الاضافية} = \frac{\text{اجمالي مبالغ اجور الاعمال الاضافية}}{\text{عدد العاملين}}$$

### هـ المحور البيئي :

يبين هذا المحور الاثار البيئية من خلال ممارسة الوحدة الاقتصادية نشاطها بالرغم ان عينة البحث خدمية وليس انتاجية الا ان هناك بعض التكاليف سببت تلوثا بيئيا ، وعند الاطلاع على التقارير المالية لم تساهم الوحدة الاقتصادية بمبالغ لحماية البيئة ، وبالاعتماد على الدراسات السابقة توصلنا الى بعض المؤشرات ومنها :

$$1 - \text{صيانة الالات والمعدات} = \frac{\text{اجمالي مبالغ صيانة الالات والمعدات}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$2 - \text{صيانة المباني والمنشآت} = \frac{\text{اجمالي مبالغ صيانة المباني والمنشآت}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$3 - \text{المياه والكهرباء} = \frac{\text{اجمالي مبالغ المياه والكهرباء}}{\text{عدد العاملين}}$$

### الجانب العملي

#### نبذة مختصرة عن مصرف الاستثمار العراقي .

أسس المصرف كشركة مساهمة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م.ش(5236) والمؤرخة في 13/7/1993 الصادرة من دائرة تسجيل الشركات استناداً الى قانون تسجيل الشركات رقم 21 لسنة 1997 وتعديلاته براس مال قدره 100 مليون دينار مدفوع بكامله . اذا باشر نشاطه بتاريخ 1993/9/29 بموجب اجازة ممارسة الصيرفة الصادرة من البنك المركزي . وقد نم زيادة راس المال الى ان اصبح 250 مليار دينار بتاريخ 2015 .

المحور المالي : تسعى الوحدة الاقتصادية الى تعظيم الارباح لمواجهة توقعات اصحاب المصالح حيث يمثل المحور المالي النتيجة النهائية للوحدة الاقتصادية الذي من خلاله يبين مدى نجاح استراتيجية المصرف لتحقيق أهدافه ، وفيما يلي نتائج مؤشرات المحور المالي.

#### جدول (1)

نتائج المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة (مصرف الاستثمار العراقي )

المؤشر/السنوات	%2012	%2013	%2014	%2015	%2016	%2017	معيار المقياس
معدل العائد المحاسبي	0.4	6.3	7.6	1.0	0.6	0.2	%0 - %15
معدل العائد على الاستثمار	0.36	5.14	5.16	3.18	1.76	0.70	%0 - %10
نسبة السيولة	140	150	200	200	200	190	%130 - %230
معدل العائد على حق الملكية	1.160	14.38	10.17	6.22	3.51	1.41	%0 - %15
معدل العائد على الودائع	0.87	9.46	11.24	6.72	4.13	1.57	%0 - %12
الرافعة المالية	193.3	182.7	102.6	104.04	101.60	98.40	%90 - %240
هامش الامان	65.65	76.32	171.48	227.29	280.260	238.46	%60 - %310
معدل النقدي	82.17	81.70	138.45	138	167.89	156.84	%80 - %180
التوازن في الاستخدام	93.41	86.18	64.45	47.57	40.71	48.250	%150 - %200

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف .

التعليق على نتائج المالية .

- 1- **معدل العائد المحاسبي** : يشير الجدول اعلاها ارتفاع معدل العائد المحاسبي حيث سجل اعلى نسبة في سنة 2014 بمعدل 761،8 لا ارتفاع الارباح و اقل نسب هي في سنة 2017 بمعدل 16.8 بسبب انخفاض الارباح في تلك السنة .
  - 2- **معدل العائد على الاستثمار**: بلغ اعلى نسبة للعائد على الاستثمار في سنة (2013-2014) وبمعدل (5.16-5.14) على التوالي وهي نسبة ضئيلة جداً مقارنة براس المال المستثمر ، وان اقل نسب كانت في سنة (2012-2017) وبمعدل (0.70-0.36) وهي نسبة متدنية جداً ، إذ ان ارتفاع النسبة تشير الى كفاءة المصرف في استثمار الاموال وكفاءة أدائه .
  - 3- **نسبة السيولة** : من خلال الجدول اعلاها تبين ان اعلى نسبة كانت لسنتي (2014) حيث كانت النسبة (201.27) وهي نسبة عالية جدا إذ ان ارتفاع النسبة تشير على قدرة المصرف على مواجهة المخاطر في المستقبل ، اما اقل نسبة كانت في سنة (2012) بمعدل (141.7) وبالرغم من انخفاض النسبة الا انها تعتبر نسبة جيدة جدا إذ ان معيار البنك المركزي يلزم المصارف الاحتفاظ بنسبة لا تقل عن 30% .
  - 4- **معدل العائد على حق الملكية** : حقق المصرف اعلى نسبة لسنة (2013) بمعدل (14.38) وهي نسبة منخفضة جداً ، اما اقل نسبة حققها المصرف هي سنة (2017) بمعدل (1.41) نلاحظ التذبذب في الجدول الارتفاع والانخفاض وان انخفاض النسبة لسنة 2017 بسبب انخفاض الارباح في تلك السنة ، وهذا يدل على رداءة اداء المصرف .
  - 5- **معدل العائد على الودائع** : بلغت اعلى نسبة لسنة (2014) بمعدل (11.24) بسبب زيادة الارباح في تلك السنة وكذلك زيادة الودائع اما اقل نسبة حققها المصرف كانت في سنة (2012) بمعدل (0.87) بسبب انخفاض الارباح وعلى العموم تعتبر نسب غير جيدة بالنسبة للمصرف ، بالرغم من ارتفاع الودائع الا ان المصرف لم يستثمر تلك الودائع بصورة جيدة .
  - 6- **الرافعة المالية** : يعد مؤشر الرافعة المالية مهما جداً لقياس المخاطر التي يتعرض لها المصرف وحسب فترة الانتعاش والكساد الاقتصادي حيث سجل المصرف اعلى نسبة في سنة (2012) وبمعدل (193.3) وهي نسبة مرتفعة جداً بسبب زيادة الودائع مقارنة براس المال اما اقل نسبة حققها المصرف كانت في سنة (2017) وبمعدل (98.40).
  - 7- **هامش الامان** : بالرغم من الارتفاع والانخفاض في النسب الا انها تعتبر نسب ممتازة جداً حيث سجل المصرف اعلى نسب على التوالي للسنوات (2015-2016-2017) وبمعدل (227.29-280.260-238.46) وان اقل نسبة كانت لسنة (2012) بمعدل (65.65) ان الارتفاع في النسب تعطي للمودعين اماناً لا ايداع اموالهم في المصرف .
  - 8- **معدل النقدي** : نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع النسب المالية لجميع السنوات وان اعلى نسبة حققها المصرف للسنوات (2016-2017) على التوالي بمعدل (167.89-156.84) إذ ان الزيادة في النقدية تعتبر سلبية بالنسبة للمصرف لانه غير قادر على استثمار امواله بصورة جيدة وان اقل نسبة كانت للسنوات (2012-2013) وبمعدل (83.82 - 81.70) رغم الانخفاض تعتبر نسب عالية وهناك اموال غير مستثمرة .
  - 9- **التوازن في الاستخدام** : نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ارتفاع النسب المالية في السنوات الاولى (2013، 2014، 2012) إذ ان المصرف حقق توازن في استخدام موارده بسبب كثرة ودائع الجمهور اذ كانت اعلى نسبة حققها المصرف كانت لسنة (2012) وبمعدل (93.41) وهي تعتبر نسبة جيدة بسبب كثرة ودائع الجمهور اما اقل نسبة حققها المصرف كانت في سنة (2016) بمعدل (40.71) بسبب كثرة منح القروض .
- توزيع الدرجات التقويمية : اعتماداً على الدراسات التي تم الاطلاع عليها (دراسة العابدي، 2015) (دراسة كاظم، حسين، 2019)، تم توزيع الدرجات التقويمية والبالغة (225) درجة على المحور المالي .

#### جدول (2)

#### توزيع الدرجات التقويمية للمحور المالي

ت	المؤشر	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
1	معدل العائد المحاسبي	25	5	0%-3%
			10	3%-6%
			15	6%-9%
			20	9%-12%
			25	12%-15%
2	معدل العائد على الاستثمار	25	5	0%-2%
			10	2%-4%
			15	4%-6%
			20	6%-8%
			25	8%-10%
3	نسبة السيولة	25	5	130%-150%
			10	150%-170%
			15	170%-190%

%210 - %190	20	25	معدل العائد على حق الملكية	4
%230 - %210	25			
%3 - %0	5			
%6 - %3	10			
%9 - %6	15			
%12 - %9	20	25	معدل العائد على الودائع	5
%15 - %12	25			
%3 - %0	5			
%6 - %3	10			
%9 - %6	15			
%12 - %9	20	25	الرافعة المالية	6
%15 - %12	25			
%120 - %90	5			
%150 - %120	10			
%180 - %150	15			
%210 - %180	20	25	هامش الامان	7
%240 - %210	25			
%110 - %60	5			
%160 - %110	10			
%210 - %160	15			
%260 - %210	20	25	معدل النقدي	8
%310 - %260	25			
%100 - %80	5			
%120 - %100	10			
%140 - %120	15			
%160 - %140	20	25	توازن في الاستخدام	9
%180 - %160	25			
%55 - %40	5			
%70 - %55	10			
%85 - %70	15			
%100 - %85	20	225	المجموع	
%115 - %100	25			

تخصيص الدرجات التقويمية : سيتم توزيع الدرجات التقويمية للمحور المالي بالاعتماد على الجدول اعلاه .  
جدول (3)

تخصيص الدرجات التقويمية للمحور المالي لسنوات البحث (2012-2017) لمصرف الاستثمار العراقي

السنوات/ المؤشر	2012	2013	2014	2015	2016	2017
معدل العائد المحاسبي	5	15	15	5	5	5
معدل العائد على الاستثمار	5	10	10	10	5	5
نسبة السيولة	5	5	20	20	20	15
معدل العائد على حق الملكية	5	20	20	15	10	5
معدل العائد على الودائع	5	20	20	15	10	5
الرافعة المالية	20	20	5	5	5	5
هامش الامان	5	5	15	20	25	20
معدل النقدي	5	5	15	15	25	20
توازن في الاستخدام	20	20	10	5	5	5
المجموع	75	120	130	110	110	85

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (1)، (2)

### محور العملاء :

يعد العميل الركيزة الأساسية للوحدة الاقتصادية لأنه يعد العنصر الفعال لنجاح الوحدة فهي تضع متطلباته في مقدمة استراتيجيتها من خلال توفير الخدمات المصرفية والمحافظة على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد . وفيما يأتي نتائج مؤشرات هذا المحور .

#### جدول (4)

نتائج محور العملاء لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة (مصرف الاستثمار العراقي)

المؤشر/السنوات	%2012	%2013	%2014	%2015	%2016	%2017	معيار المقياس
نمو في الودائع	3.2	46.5	9.4-	2.2-	1.2	3.1-	%50 -%0
النمو الحسابات الجارية	12.8-	59.5	4.8-	26.9	5.1-	22.5-	%70 -%0
نمو حسابات التوفير	3.2	54.6	13.6-	5.1-	7.2	6.1	%75 -%0
نمو التامينات لقاء التسهيلات المصرفية	46.2-	18.1	15	17.7-	106.2	40.4-	%125 -%0

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

1. **نمو في الودائع:** نلاحظ من خلال النسب المالية حيث بلغت اعلى نسبة للسنوات (2012-2013) على التوالي وبنسبة نمو (3.2،46.5) بسبب زيادة الودائع من قبل العملاء الا ان هذه النسب بدأت بالانخفاض للسنوات (2012،2014،2016،2017) بسبب سحب الودائع من قبل العملاء ، وهذا يشكل خطرا على المصرف لان الودائع تعتبر من مصادر التمويل للمصرف وبالنهاية سوف ياتر على الارباح وعلى ادارة المصرف تضع الحلول المناسبة كزيادة نسبة الفائدة.
2. **نمو الحسابات الجارية:** بلغت اعلى نسبة نمو لسنة (2013) مقارنة بسنة (2012) بسبب زيادة مبالغ الحسابات الجارية وهي نسبة جيدة ، ثم انخفضت النسبة لسنة (2014) وبدأت بالارتفاع ثم انخفضت لباقي السنوات نسب النمو متذبذبة بالانخفاض والارتفاع حيث سجل المصرف النسب بالسالب . وهذا يزعزع ثقة الجمهور بالمصرف وعلى الادارة العليا تغيير سياستها المصرفية .
3. **نمو حسابات التوفير:** نلاحظ من خلال الجدول ان اعلى نسبة كانت لسنة (2013) بنسبة نمو (54.6) بسبب زيادة ايداعات العملاء وارتفاع نسبة الفائدة ثم بدأت بالانخفاض للسنوات الباقية والسبب هو انخفاض نسبة الفائدة ، ورجعت بالزيادة للسنوات (2016،2017) الا انها نسبة تعتبر متوسطة.
4. **نمو التامينات لقاء التسهيلات المصرفية :** نلاحظ التذبذب بالجدول من حيث الانخفاض والارتفاع ، حيث سجل المصرف اعلى نسبة لسنة (2016) بنسبة (106.2) وهي نسبة ممتازة جدا وهذه النسبة تدل على ان المصرف قام بتقديم التسهيلات المصرفية للعملاء ، وكذلك شهدت الارتفاع للسنوات (2013،2014) ثم انخفضت لسنة (2017) مقارنة بالسنة الي قبلها ويشير الانخفاض الى عدم تقديم المصرف التسهيلات .
5. **توزيع الدرجات التقويمية :** اعتمادا على الدراسات الى تم الاطلاع عليها تم توزيع الدرجات التقويمية والبالغة عددها (100) على محور العملاء .

#### جدول (5)

توزيع الدرجات التقويمية لمحور العملاء

ت	المؤشر	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
1	نمو في الودائع	25	5	%10-%0
			10	%20 -%10
			15	%30-%20
			20	%40 -%30
			25	%50-%40
2	نمو الحسابات الجارية	25	5	%15 -%0
			10	%30-%15
			15	%45 -%30
			20	%60 -%45
			25	%75 -%60
3	نمو حسابات التوفير	25	5	%20 -%0
			10	%40 -%20
			15	%60 -%40
			20	%70 -%60
			25	%80 -%70
4			5	%25 -%0
			10	%50 -%25

%75 - %50	15	25	نمو التامينات لقاء التسهيلات المصرفية
%100 - %75	20		
%125 - %100	25		
		100	المجموع

تخصيص الدرجات التقويمية :

سيتم توزيع الدرجات التقويمية لمحور العملاء بالاعتماد على الجدول اعلاه .

جدول (6)

تخصيص الدرجات التقويمية لمحور العملاء لسنوات البحث (2012-2017) لمصرف الاستثمار العراقي

السنوات/ المؤشر	2012	2013	2014	2015	2016	2017
نمو حسابات الودائع	5	25	صفر	صفر	5	صفر
نمو الحسابات الجارية	صفر	20	صفر	10	صفر	صفر
نمو حسابات التوفير	5	15	صفر	صفر	5	5
نمو التامينات لقاء التسهيلات المصرفية	صفر	5	5	صفر	صفر	25
المجموع	10	65	5	10	10	30

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (4)، (5)

### محور العمليات الداخلية :

ويركز هذا المحور على العمليات التشغيلية داخل الوحدة الاقتصادية والهدف منه هو ارضا العملاء عن طريق معرفة احتياجاتهم فالاداء المميز لخدمة العملاء ياتي من العمليات التي تحدث داخل الوحدة ، ويبين الجدول ادناه مؤشرات محور العمليات الداخلية وبالاعتماد على الدراسات التي اطع عليها الباحثان.

جدول (7)

نتائج محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة (مصرف الاستثمار العراقي)

المؤشر/السنوات	%2012	%2013	%2014	%2015	%2016	%2017	معياري المقياس
الانتاجية الكلية	22.9	287.5	266.5	190.8	127.9	48.7	%320 - %20
معدل توظيف الموارد	1.9	0.9	0.7	3.19	3.12	0.45	%5 - %0
نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الودائع	78	47.8	37.6	31.5	27.4	36	%120 - %20

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف .

### الانتاجية الكلية :

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه بلغت اعلى نسبة للسنوات (2013،2014،2015،2016) وذلك بسبب ارتفاع الارباح بتلك السنوات وينسب (287.5،266.5،190،127.9) على التوالي اما ادنى نسبة بلغت للسنوات (2012،2017) بسبب انخفاض الارباح وزيادة مصروفات العمليات الجارية .

**معدل توظيف الموارد :** لم يحقق المصرف نسب عالية بتوظيف الموارد اذ تشير النسب المالية بالانخفاض لجميع السنوات حيث بلغت اعلى نسبة للسنوات (2014،2015) وهي نسب غير جيدة حيث بلغت (3.19،3.12) اما ادنى نسبة كانت للسنوات (2012،2013،2017) و يعود سبب انخفاض النسب عدم قيام المصرف بالاستثمارات واستغلال مصادر التمويل المتمثلة بالودائع وحق الملكية .

**نسبة اجمالية القروض الى الودائع :** تعد القروض من الانشطة المهمة في المصرف اذ بلغت اعلى نسبة لسنة (2012) بنسبة (78) مما يشير الى اقبال الزبائن للاقتراض . الا ان هذه النسب بدأت بالانخفاض للسنوات الباقية ، بسبب عزوف الزبائن على الاقتراض او تعود لعدة اسباب منها ارتفاع الفائدة او قلة مصادر التمويل .

**توزيع الدرجات التقويمية :** اعتمادا على الدراسات التي تم الاطلاع عليها تم توزيع الدرجات التقويمية البالغة عددها (75) على محور العمليات الداخلية .

جدول (8)

توزيع الدرجات التقويمية لمحور العمليات الداخلية

ت	المؤشر	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
1	الانتاجية الكلية	25	5	20%-80%
			10	80%-140%
			15	140%-200%
			20	200%-260%
			25	260%-320%
2	معدل توظيف الموارد	25	5	0%-1%
			10	1%-2%
			15	2%-3%
			20	3%-4%
			25	4%-5%
3	نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الودائع	25	5	20%-35%
			10	35%-50%
			15	50%-65%
			20	65%-80%
			25	80%-95%
		75		

تخصيص الدرجات التقويمية :

سيتم توزيع الدرجات التقويمية للعمليات الداخلية بالاعتماد على الجدول اعلاه .

جدول (9)

تخصيص الدرجات التقويمية لمحور العمليات الداخلية لسنوات البحث (2012-2017) لمصرف الاستثمار العراقي

السنوات/ المؤشر	2012	2013	2014	2015	2016	2017
الانتاجية الكلية	5	25	25	15	10	5
معدل توظيف الموارد	10	5	5	20	20	5
نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الودائع	25	10	5	5	5	5
المجموع	40	40	35	40	35	15

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (7)، (8)

**محور التعلم والنمو:** لا يمكن تحقيق محاور وابعاد بطاقة الاداء المتوازن بدون التعلم حيث يعد العنصر البشري الركيزة الاساسية للوحدة الاقتصادية فلا بد من رفع كفاءة التعلم من خلال الاشتراك بالدورات واندوات المؤتمرات لمواكبة المنافسة في السوق ، وبالاعتماد على بيانات المصرف والدراسات التي اطلع عليها الباحثان تم التوصل الى المؤشرات في الجدول ادناه.

(10)

نتائج محور التعلم والنمو لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (مصرف الاستثمار العراقي)

المؤشر/السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	معياري المقياس
انتاجية العاملين	3229	65371	79332	60132	41378	16177	3000-80000
مؤشر تطوير الموظفين	3.1-	2.1-	11.2-	20-	15.46-	0.41	0%-2.5%
المشاركة بالمؤتمرات والدورات والندوات	11.4	10	18.4	43.1	48.3	138.5	10%-160%

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

**انتاجية العاملين :** ان اعلى انتاجية كانت لسنة (2014) مقدارها (79332) وان ارتفاع النسبة يعني اكتساب العاملين الخبرة بأنجاز اعمال المصرف ، و اقل نسبة كانت لسنة (2012) مقدارها (3229) لانخفاض الارباح بتلك السنة مقارنة بعدد العاملين .

**مؤشر تطوير الموظفين :** نلاحظ من خلال النسب المالية أنه لا يوجد اي نمو في اعداد العاملين ، اذ جميعها بالسالب اي ان المصرف لم يقوم باستقطاب الموظفين وان اعداد العاملين في تناقص من سنة الى اخرى حيث اعلى نسبة كانت سنة (2017) وهي نسبة ضئيلة جدا حيث كان زاد عدد العاملين موظف واحد فقط .

المشاركة بالمؤتمرات والدورات والندوات : لم يقوم المصرف بتدريب الكادر الوظيفي لاكتسابهم الخبرة في العمل حيث نلاحظ انخفاض النسب المالية للسنوات الخمسة ، حيث كانت اقل نسبة هي لسنة (2013) بمقدار 10% وهي نسبة ضئيلة جدا واعلى نسبة كانت لسنة (2017) لتغيير سياسة المصرف بالادخال العاملين الدورات التدريبية (52) دورة وعدد المشاركين 164 موظف .  
توزيع الدرجات التقويمية : اعتمادا على الدراسات التي تم الاطلاع عليها تم توزيع الدرجات التقويمية البالغة عددها (75) على محور التعلم والنمو

#### جدول (11)

#### توزيع الدرجات التقويمية لمحور التعلم والنمو

ت	المؤشر	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
1	انتاجية العاملين	25	5	19000 - 3000
			10	35000 - 19000
			15	51000 - 35000
			20	67000 - 51000
			25	82000 - 67000
2	معدل دوران الموظفين	25	5	%0.5 - %0
			10	%1 - %0.5
			15	%1.5 - %1
			20	%2 - %1.5
			25	%2.5 - %2
3	مؤشر المؤتمرات والندوات	25	5	%40 - %10
			10	%70 - %40
			15	%100 - %70
			20	%130 - %10
			25	%160 - %130
	المجموع	75		

#### تخصيص الدرجات التقويمية :

سيتم توزيع الدرجات التقويمية لمحور التعلم والنمو بالاعتماد على الجدول اعلاه .

#### جدول (12)

تخصيص الدرجات التقويمية لمحور التعلم والنمو لسنوات البحث (2012-2017) لمصرف الاستثمار العراقي

السنوات/ المؤشر	2012	2013	2014	2015	2016	2017
انتاجية العاملين	5	20	25	20	15	5
مؤشر تطوير الموظفين	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	5
مؤشر المؤتمرات والندوات	5	5	5	10	10	25
المجموع	10	25	30	30	25	35

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (10) ، (11)

#### المحور الاجتماعي :

كما ذكرنا سابقا يعتبر المجتمع ركناً أساسياً من ابعاد بطاقة الاداء حيث تساهم الوحدة الاقتصادية بتقديم الخدمات للمجتمع على شكل مكافآت تشجيعية والمساهمة في الضمان الاجتماعي وصرف اجور الاعمال الاضافية وبالاعتماد على الدراسات السابقة وتحليل بيانات المصرف تم التوصل الى المؤشرات الاتية :

#### جدول (13)

نتائج المحور الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن المستخدمة (مصرف الاستثمار العراقي)

المؤشر/السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	مقياس المقياس
مكافآت التشجيعية	1905	1886	1699	2576	1890	2491	3500-1000
المساهمة في الضمان الاجتماعي	323	500	417	498	519	656	675 - 300
اجور الاعمال الاضافية	65	74	304	328	291	316	350-50

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف .

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه تحمل الوحدة الاقتصادية مبالغ تجاه العاملين (المجتمع) لتعزيز الثقة والتعاون بين افراد المجتمع حيث تحملت الوحدة مبالغ تجاه العاملين وتشير النسب المالية تقارب المبالغ المالية وهذا يشير الى تحسن الاداء الاجتماعي لمصرف الاستثمار العراقي. توزيع الدرجات التقويمية : اعتمادا على الدراسات التي تم الاطلاع عليها تم توزيع الدرجات التقويمية البالغة عددها (75) على محور الاجتماعي .

جدول (14)

توزيع الدرجات التقويمية لمحور الاجتماعي

ت	المؤشر	الدرجة	تقسيم الدرجة	الحدود
1	مكافآت التشجيعية	25	5	1500 - 1000
			10	2000 - 1500
			15	2500 - 2000
			20	3000 - 2500
			25	3500 - 3000
2	المساهمة في الضمان الاجتماعي	25	5	375 - 300
			10	450 - 375
			15	525 - 450
			20	600 - 525
			25	675 - 600
3	اجور الاعمال الاضافية	25	5	125 - 50
			10	200 - 125
			15	275 - 200
			20	350 - 275
			25	425 - 350
	المجموع	75		

- تخصيص الدرجات التقويمية : سيتم توزيع الدرجات التقويمية لمحور الاجتماعي بالاعتماد على الجدول اعلاه .

جدول (15)

تخصيص الدرجات التقويمية لمحور الاجتماعي لسنوات البحث (2012-2017) لمصرف الاستثمار العراقي

السنوات/ المؤشر	2012	2013	2014	2015	2016	2017
مكافآت التشجيعية	15	15	15	20	10	15
المساهمة في الضمان الاجتماعي	5	15	10	15	15	25
اجور الاعمال الاضافية	5	5	10	20	20	20
المجموع	25	35	35	55	45	60

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (13) ، (14)

هـ-المحور البيئي: اعتماد على ماتم طرحه حول المحور البيئي سابقا توصلنا الى بعض المؤشرات المالية التي لها علاقة بالاثر البيئي .

(16)

نتائج المحور البيئي لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة (مصرف الاستثمار العراقي)

المؤشر/السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	معيان المقياس
صيانة الآلات والمعدات	80	65	60	76	107	95	110-60
صيانة مباني وانشاءات	126	151	364	63	89	350	350-60
المياه والكهرباء	91	70	145	164	448	359	550-70

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف .

تعد عينة البحث وحدة اقتصادية خدمية استهلاكية فمن خلال اطلاننا على تقارير وبيانات الوحدة الاقتصادية لم نجد مصاريف ونفقات بيئية تحملتها الوحدة بل ساهمت الوحدة بالتلوث البيئي من خلال مؤشرات اعلاها . توزيع الدرجات التقويمية : اعتمادا على الدراسات التي تم الاطلاع عليها تم توزيع الدرجات التقويمية البالغة عددها (75) على محور البيئي.

جدول (17)  
توزيع الدرجات التقويمية لمحور البيئي

الحدود	تقسيم الدرجة	الدرجة	المؤشر	ت
70-60	5	25	صيانة الآلات والمعدات	1
80 - 70	10			
90 -80	15			
100 -90	20			
110 -100	25			
120 -60	5	25	صيانة المباني والانشاءات	2
180 -120	10			
240 -180	15			
300 -240	20			
360 -300	25			
150 -70	5	25	المياه والكهرباء	3
230 - -150	10			
310 - -230	15			
390 - -310	20			
470 - -390	25			
		75	المجموع	

تخصيص الدرجات التقويمية : سيتم توزيع الدرجات التقويمية لمحور البيئي بـ اعتماد على الجدول اعلاه .

جدول (18)

تخصيص الدرجات التقويمية لمحور البيئي لسنوات البحث (2017-2012) لمصرف الاستثمار العراقي

2017	2016	2015	2014	2013	2012	السنوات/ المؤشر
20	25	10	5	5	10	صيانة الآلات والمعدات
25	5	5	25	10	10	صيانة المباني والانشاءات
20	25	10	5	5	5	المياه والكهرباء
65	55	25	35	20	25	المجموع

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على الجدول رقم (16) ، (17)

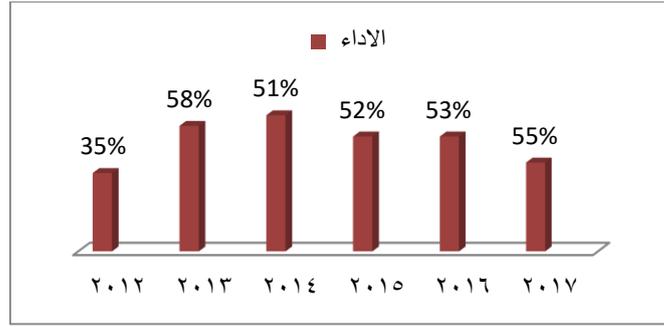
جدول (19)

نتائج محاور بطاقة الاداء المتوازن المستخدمة للسنوات (2017-2012)

2017	2016	2015	2014	2013	2012	درجات بطاقة الاداء	المحور
85	110	110	130	120	75	225	المحور المالي
30	10	10	5	65	10	100	محور العملاء
15	35	40	35	40	40	75	محور العمليات الداخلية
35	25	30	30	25	10	75	محور التعلم والنمو
60	45	60	35	35	25	75	المحور الاجتماعي
65	55	25	35	20	25	75	المحور البيئي
290	280	275	270	305	185	525	المجموع
%55	%53	%52	%51	%58	%35		نسبة الاداء %

#### نتائج أداء مصرف الاستثمار العراقي

من خلال الجدول اعلاها نلاحظ تقارب نسب الاداء بالنسبة للمصرف وهذا يدل على ان نشاط المصرف يتمتع بركود عالي، إذ ان اعلى نسبة أداء حققها المصرف هي في سنة (2013) بمعدل (58 %) وهي نسبة مقبولة قياساً برأس المال المستثمر أما اقل نسبة أداء كانت في سنة (2012) وبمعدل (35%) بسبب انخفاض مستوى الارباح في تلك السنة وبالرغم من ارتفاع مستوى الودائع الا ان المصرف كان غير كفوءة بتشغيل تلك الودائع، وكان ذلك واضحا بالجدول رقم (1) انخفاض النسب المالية، بالرغم بان المصرف يتمتع بهامش امان كبير الا انه لا يتمتع باستراتيجية تجعله كفوء بادارة امواله وعدم اهتمام المصرف بالجوانب الغير مالية حيث تم الاعتماد على الطرق التقليدية فقط لتقييم الاداء، والشكل الاتي يبين أداء مصرف الاستثمار العراقي .



الشكل (2)

مستوى الاداء لمصرف الاستثمار العراقي للسنوات (2017-2012)

اهم النتائج التي تم التوصل اليها:

1. تبين من خلال النسب المالية هناك فرق كبير بالسنوات حيث بلغ معدل العائد المحاسبي لسنة 2014 معدل 7.6 نظرا لارتفاع الارباح في تلك السنة اما اقل نسبة كانت سنة 2012 بمعدل 0.2 بسبب انخفاض الارباح .
2. إن أداء المصرف هو اداء مقبول حيث بلغ اعلى نسبة له هي 58 % لسنة 2013.
3. تقارب النسب المالية لسنوات البحث وهذا يدل على ان المصرف يتمتع بالركود في نشاطه.
4. زيادة الودائع من قبل الجمهور والمستثمرين الا انها غير مستثمرة بشكل جيد مما ادى الى انخفاض مستوى الارباح.
5. لم يحقق المصرف عائداً على الاستثمار وعائداً على حق الملكية والسبب هو عدم استغلال المصرف موارده بشكل جيد.
6. حقق المصرف هامش امان جيد وهذا يشجع الجمهور على ايداع اموالهم في المصرف
7. تتوفر لدى المصرف سيولة عالية جداً يستطيع عن طريقها مواجهة المخاطر التي يتعرض لها المصرف كالعجز.
8. تم استخدام المقاييس المالية والغير مالية وتبين ان المصرف يعتمد على المقاييس التقليدية، إذ ان استخدام المقاييس الغير مالية تحسن من تقييم الاداء .

### الاستنتاجات :

1. ان التركيز على دمج المقاييس المالية وغير المالية للوحدات الاقتصادية يساعد على تقويم اداءها من خلال توافر معلومات تعمل على صياغة اهداف استراتيجية .
2. ان افتقار التكامل بين مستويات الادارة العليا والدنيا تؤدي الى مشكلة استراتيجية في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة من خلال تطبيقها ضمن حدود المستويات العليا.
3. ان معايير تقييم الاداء المالي والمتمثلة بالقيادة والافراد والمعرفة والعمليات والمالية ضرورة ان تأخذ بنظر الاعتبار مؤشرات تنسجم مع طبيعة النشاط المعني بطريقة تحاكي واقع الانشطة ولا تستند على نقاط ومؤشرات عامة قد تستند اليها ولكن ليست دقيقة.

### التوصيات :

1. على الوحدات الاقتصادية عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ان تأخذ بنظر الاعتبار جميع محاورها ولا تركز على المحور المالي فقط لانه لا يعطي صورة واضحة عن اداء الوحدة .
2. ضرورة وضع خطط استراتيجية لتشغيل موارد الوحدة الاقتصادية بشكل جيد من اجل تحقيق مستوى مرضي من الارباح .
3. على الوحدة الاقتصادية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأطار متكامل لانه يحقق الكثير من المزايا كالمنافسة .
4. إقامة الدورات التدريبية للموظفين حول موضوع تقييم الاداء والتوعية على كيفية تطبيق بطاقة الاداء .
5. على البنك المركزي ان يضع معايير للحدود الدنيا ولعليا ووضعها ضمن التقارير السنوية.
6. استخدام المؤشرات المالية والغير مالية في عملية القياس عند استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدامة .
7. على الوحدات الاقتصادية الاهتمام بالمقاييس الغير مالية لقياس اداء الوحدة كرضا الزبون وتحسين الخدمات والاهتمام بالبيئة والمجتمع

### المصادر العربية

- 1- المغربي، عبد الحميد عيد الفتح، غريبة، رمضان فهم، 2006 "التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن" المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 2- الكرخي ، مجيد 2015 " مؤشرات الأداء الرئيسية "، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
- 3- حمزة ،نيفين عبد القادر .2014"استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الاداء المحاسبي ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، كلية التجارة ، بور سعيد، مصر .

- 4- مليكة، جبار، جميلة، حمو عل 2017 "نظام الرقابة الداخلية ودورها في رفع كفاءة الأداء المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر .
- 5- حسين، وسام نعمة، كاظم، علاء عبود 2019 "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المصرفي " دراسة تطبيقية في مصرف الخليج، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 45.
- 6- ابو قمر، محمد احمد 2009 "تقويم بنك فلسطين باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن " الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل رسالة غير منشورة .
- 7- المسعودي، حيدر علي، السيد علي، هبة الله، 2016 "استعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام"، بحث تطبيقي في مصرف بغداد الاهلي، مجلة الادارة والاقتصاد العدد 109.
- 8- موسى، جيهان ونس عبد العزيز، 2016 "اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على اداء شركة الاتصالات الحديثة " باحثة في دائرة الاحصاءات العامة / وزارة التخطيط، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 47.
- 9- محاد، عريوة، رايح، بوقرة، 2011 "دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحظنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف.
- 10- صباح، ناريمان ابراهيم، 2005 " واقع استخدام اساليب المحاسبة الادارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة " رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية في غزة .
- 11- ابو النصر، مدحت محمد، 2012 " الاداء الاداري المتميز القاهرة، المجلة العربية للتدريب والنشر
- 12- علك، عبد الناصر، رزوقي، نبراس ناجي، 2017 "ستراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تقويم الفاعلية التنظيمية "دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 95 المجلة 23 بحث مستل.
- 13- النصار، طارق كاظم، عجيل، عبد الكريم كاظم 2014 "اتمته تقييم الاداء كمدخل لتحسين تقويم الاداء للادارات التنفيذية، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي السنوي الثالث، ديوان الرقابة المالية، بغداد
- 14- الحنيطي، احمد يوسف 2014 " أثر جائزة الملك عبد الله للتميز في توجيه امؤسسات الاردنية المشاركة بالجائزة نحو التطور التنظيمي، الجامعة الاردنية، مجلة العلوم الادارية، مجلد 41، عدد 2.
- 15- وليبند، لطرش، الهاشمي، بن ور 2018 "دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الإستراتيجي " كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، "جامعة محمد بوضياف المسيلة، اطروحة دكتوراة علوم تجارية، الجزائر .
- 16- ثابت، ثابت حسان، 2017 "استخدام بطاقة الاداء المتوازن المضببة في أداء المصارف العراقية الاهلية"، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان، اربيل، العراق.
- 17- حمزة، رملي، 2017 "قياس الاداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الادوية، نموذج لقياس الاداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن من الجيل الثالث"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف، الجزائر
- 18- حجاج، عبد الرؤف، بن رنو، احلام 2015 "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية "دراسة حالة مؤسسة مؤسسة نפטال مقاطعة الوقد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد (3).
1. Baker, G. (2000). The use of performance measures in incentive contracting. American Economic Review, 90(2), 415-420.
  2. Hidayat, M., Musa, C. I., Haerani, S., & Sudirman, I. (2015). The Design of Curriculum Development Based on Entrepreneurship through Balanced Scorecard Approach. International Education Studies, 8(11), 123-138.
  3. Baker, G. (2002). Distortion and risk in optimal incentive contracts. Journal of human resources, 728-751.
  4. Chabrow, E. (2002), "Performance measurement and management" Keep 'em happy. Information Week, 907, 20-22. Daly, D. (1996, September).
  5. Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284.
  6. Groot, T.L.C.M. & Selto, F. (2013). "Integrated financial and non-financial measures. In Advanced management accounting", Pearson Education. London: New York. pp. 1-34) Accounting, 78, 65-66.
  7. Horngren, CT, Forster, G, Rajan, M, Ittner, C & Datar, (2012), "Cost Accounting: a managerial emphasis, (American Accounting Association)".
  8. Huang, T., Pepper, M., & Bowrey, G. (2014). Implementing a sustainability balanced scorecard to contribute to the process of organisational legitimacy assessment. Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 8(2), 15-34.

9. Johansson A. (2015) "Standalone Sustainability Balanced Scorecard" Institutional for industriell ekonomi Blekinge Tekniska Högskola
10. Kaplan S. Robert and Norton David P. (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.
11. Kaplan R. S. & Norton D. P. (2005). "The balanced scorecard: measures that drive performance". Harvard business review, 83(7), 172.
12. Malgwi A. A. & Dahiru H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. IOSR Journal of Economics and Finance, 4(6), 1-10.
13. Marina K (2015) The " Relationship between Total Quality Management (TQM) and Strategic Management", Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 5, pp 537-541
14. Meyer M. (2002) " Rethinking performance measurement: beyond the balanced score card, Cambridge" University Press, Cambridge
15. Mucheru J. (2008) Application of the balanced scorecard in performance management among commercial banks in Kenya, Unpublished MBA project, University of Nairobi.
16. Munck L, Dias B. G. & Borim-de-Souza R. (2012). "Competences for Organizational Sustainability: A Proposal for an Analytical Tool for Assessing Eco-Efficiency". Business Management Dynamics, 1(9),
17. Anand M. (2011) 'Distortion and risk in optimal incentive contracts', Journal of Human Resources, 37, pp. 728-751.

## The effect of sustainable balanced scorecard on the evaluation of financial and accounting performance an applied study in the Iraqi Investment Bank

### Abstract:

The study sought to evaluate the financial and accounting performance using the balanced performance card. The Iraqi Investment Bank was targeted for the period from (2012-2017) and the focus was on financial and non-financial indicators, which represent a complete framework to achieve the strategy of economic unity with the addition of another perspective represented by (the environment and society) to support sustainable development Because the environment and society contribute to achieving the strategy of the economic unit and the study reached some results there is a fluctuation in the bank's activity between decline and rise as well as the convergence of financial ratios for years of research where the highest performance rate in the year 2013 was at a rate of 58%, which is acceptable because of weak financial ratios and the lowest performance rate It was in the year 2012 at a rate of 35% due to the decrease in profits in that year despite the increase in deposits by investors, but there is no efficient strategic management working to operate these funds despite the availability of a good safety margin that encouraged investors and the public to deposit their money, and the study recommended that attention should be paid to the indicators Financial and non-financial, with clarification of performance percentages, and it shall be within the annual reports

Key words: sustainable balanced scorecard, strategic performance, financial and accounting performance evaluation

.....  
.....  
.....