

# استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي للمستدام "بحث تطبيقي في مصرف بغداد الأهلي"

أ.م.د. حيدر علي المسعودي\* هبة الله مصطفى السيد علي\*\*

## المسخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على أهمية تبني الأداء المستدام من الوحدات الاقتصادية العراقية وامكانية تقييم أداءها المستدام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لبيان مدى سعيها لتحقيق الاستدامة وخدمة المجتمع، توصل البحث الى ان اهم الفوائد المتحققة من تبني الأداء المستدام وتطبيق بطاقة الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدامة؛ تحقيق الفهم الواضح لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية من العاملين واصحاب المصالح فضلا عن تحقيق تمايز الوحدة الاقتصادية في مجالات عدة كالعامل على تقديم خدمات جديدة واتباع عمليات انتاجية جديدة، وتوليد قدرات ابداعية لدى العاملين تسهم في فتح أسواق جديدة، والمحافظة على سمعتها وتحقيق منفعة اصحاب المصالح، فضلا عن تقليل المشاكل البيئية أو الاجتماعية، واطهر البحث إمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لغرض تقييم أداء الوحدات الاقتصادية ومنها المصارف العراقية، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات منها؛ أهمية تبني الأداء المستدام، والسعي لتحقيق الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام، فضلا عن أهمية اتخاذ الاجراءات اللازمة لتوعية العاملين بأهمية مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية عند صياغة استراتيجيات الأداء للمصارف.

## Abstract:

*The research aims to identify the importance of sustainable performance application in the Iraqi entities, and the possibility of evaluating sustainable performance using sustainable balanced scorecard to the extent of their pursuit of sustainability and community service. Many benefits derived from adoption sustainable performance and sustainable balanced scorecard; achieve clear understanding for strategy from workers and stakeholders, as well as achieving differentiation in several areas; providing new services and adoption new production processes, generating capabilities creative workers contribute entering new markets, and maintaining its reputation and realize benefits of stakeholders, so as to reducing environmental and society problems. The research has shown the possibility of adopting sustainable Balanced Scorecard to evaluating the performance in Iraqi banks. a set of recommendations introduced including; pursuit of adopting sustainable performance and sustainable balanced scorecard, as well as the importance of taking the necessary measures to raise awareness among employees of the importance of taking in accounts environmental factors and social performance in the formulation of strategies.*

\* جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد .

\*\* باحثة .

مقبول للنشر بتاريخ 2016/3/9

مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة:

ظهرت خلال السنوات السابقة بوادر توجهات جديد تركز على العمل بصورة طوعية على تكامل السياسات البنئية والاجتماعية والمالية، الا ان المتغيرات المتسارعة في جميع نواحي الحياة جعلت من الصعب على إدارة الوحدات الاقتصادية مواكبة هذه التغيرات، لذا ظهر التوجه نحو الاستدامة التي أصبحت محط اهتمام المجتمع بشكل متزايد، لذا اتجهت الوحدات الاقتصادية، ومنها المالية نحو الاهتمام بالاستدامة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية وجزء من أخلاقيات الأعمال التي تتبناها، من جهة أخرى فإن تهديدات العولمة والتشريعات الحكومية التي تهتم بالجوانب البنئية والاجتماعية ولدت نوعاً جديداً من الضغط على الإدارة، وهذا يعني الدخول في مرحلة جديدة تتعلق بكيفية تحويل الوحدات الاقتصادية المالية إلى كيانات مستجيبة اجتماعياً وبيئياً واقتصادياً والعمل على إشراك أصحاب المصالح بشكل أكبر وأكثر عمقاً، والبحث يستعرض بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ومكوناتها وأهم المناهج الفكرية المتعلقة بها ومتطلبات وخطوات بناءها مع تطبيقها في أحد المصارف العراقية لتعكس إمكانية استعمال هذه الأداة في تقويم الأداء الاستراتيجي المستدام.

## المبحث الأول

### منهجية البحث ودراسات سابقة

#### أولاً: منهجية البحث

##### 1. مشكلة البحث:

إن تحديات التي تواجه بيئة الأعمال أوجبت على الشركات التخطيط للمستقبل تخطيطاً استراتيجياً يضمن لها الاستدامة والبقاء، وتكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية: ماهي الأساليب والأدوات التي تحقق الأداء الاستراتيجي المستدام، وهل هنالك إمكانية لتحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام في الوحدات الاقتصادية العراقية، وهل يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لقياس الأداء الاستراتيجي المستدام.

##### 2. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- بيان مدى سعي الوحدات الاقتصادية العراقية الى العمل على تحقيق الأداء المستدام.
- قياس الأداء الاستراتيجي المستدام للمصارف العراقية باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
- تحديد مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية الادارية لتوفير المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة ببيئة الأعمال لصنع القرارات الهادفة إلى تحقيق استراتيجية الوحدة الاقتصادية.

##### 3. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من:

- أهمية قياس الأداء المستدام للوحدات الاقتصادية لقيادة تحولها إلى وحدات مالية سباقة في مجال الاستدامة، كونها تعبر عن قابليتها لتحقيق نتائج ترضي أصحاب المصالح.
- أهمية الإفصاح عن المعلومات البنئية والاجتماعية كحاجة ملحة للمجتمع بشكل عام والمتعاملين مع الوحدة الاقتصادية بوجه خاص.

##### 4. فرضيات البحث:

يحاول البحث إثبات الفرض الآتي:

هنالك إمكانية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام للمصارف التجارية العراقية .

##### 5. أدوات جمع البيانات:

لإثبات فرضية البحث اتبع الباحثان السبل الآتية لجمع بياناته:

- أدوات الإطار النظري: من اجل إغناء الجانب النظري رجع الباحثان إلى إسهامات الكتاب والباحثين ذات العلاقة بمتغيرات البحث باللغتين العربية والإنكليزية، فضلا عن استخدام شبكة المعلومات الدولية وما تحتويه من كتب وأبحاث.
- أدوات الجانب الميداني: اعتمد الباحثان في إعداد الجانب الميداني للبحث على:
  - (1). التقارير السنوية الخاصة بمصرف بغداد الاهلي للعامين 2012 -2013.
  - (2). المقابلات الشخصية مع عدد من مدراء الأقسام والعاملين في عينة البحث.

## 6. عينة البحث:

- اختير مصرف بغداد الأهلي كعينة للبحث لأسباب رئيسية عدة منها:
- أ. أنه أول مصرف رُخص له في العراق لذا يعد رانداً في مجال نشاطه.
  - ب. توفر البيانات المالية عن أداء المصرف للعامين مجال البحث.
  - ج. تعاون إدارة المصرف والعاملين بتقديم البيانات المطلوبة، والإجابة عن تساؤلات الباحثين.

## ثانياً: دراسات سابقة:

من الجهود المعرفية السابقة التي تناولت موضوعاً من موضوعات البحث الحالي أو متغيراً من متغيراتها أو أكثر أو حاولت الربط بين هذه الموضوعات الآتي:

### 1. الدراسات العربية

- أ. دراسة (الجوزي، 2009) "اهمية المحاسبة البنينة في استدامة التنمية"، هدفت الدراسة الى ابراز دور واهمية المحاسبة البنينة في حماية المجتمع والموارد الطبيعية وتوجيه التكنولوجيا نحو الاستخدام الامثل للموارد البشرية والطبيعية من اجل ارضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية، واستخدمت الاسلوب التحليلي في البحث، وتوصلت الى ان هنالك مجموعة من المعايير أو الادوات الخاصة بالبنينة الاجتماعية التي يمكن تطبيقها وهي مراجعة البيئة الداخلية ومراجعة تقارير الاستدامة.
- ب. دراسة (الساقى ونور، 2007) "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، هدفت الدراسة الى القاء الضوء على محاسبة المسؤولية الاجتماعية والتعرف على معايير تقييم الأداء الاجتماعي القابل للقياس الكمي التي تصلح لقياس موقف منظمات الأعمال للحد من الآثار السلبية الناتجة عن أنشطتها، وتوصلت الدراسة الى انه يمكن جمع تكاليف الأداء الاجتماعية وقياسها فضلاً عن قياس كفاءة اداء الوحدة الاقتصادية مقارنة بحجم انفاقها، ومدى سعيها لتوجيه الاهتمام نحو نوع الانفاق بما لا يؤثر في الطبيعة.

### 2. الدراسات الاجنبية:

- أ. دراسة (Hubbard, 2009) "قياس الأداء التنظيمي: ما وراء الخط الاساسي الثلاثي"، دراسة نظرية هدفت الى تحقيق فهم وإدراك لكيفية قياس الأداء المستدام بتطبيق عملي سهل من عملية الفهم هذه، واقترحت دمج الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة المستندة على اصحاب المصالح مع مؤشر الأداء التنظيمي المستدام من اجل تطوير هذه البطاقة، إذ يساعد هذا المؤشر على جعل اصحاب المصالح يمتلكون القدرة على قياس الأداء المنظمي المستدام، وتوصلت الى أن تقييم الأداء يكون سهل التطبيق من الناحية العملية عن طريق تصميم سجل الأداء المتوازن المستدام.
- ب. دراسة (Figge, et, al, 2002) "بطاقة الأداء المتوازن- ربط ادارة الاستدامة مع استراتيجية الأعمال"، دراسة نظرية قدمت مجموعة من الاجراءات والخطوات اللازمة لصياغة بطاقة الأداء المتوازن، ناقشت المداخل التقليدية الاساسية لبطاقة الأداء المتوازن ومدى ملائمتها لإدارة الاستدامة، كما قدمت اداة لتحقيق تكامل ادارة الجوانب البنينة لتساعد في التغلب على نواحي القصور التي رافقت السعي لدمج النواحي البنينة والاجتماعية ضمن الانموذج التقليدي لبطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في الوحدات الاقتصادية كافة دون اقتصاره على اللاعبين الكبار في السوق.
- ج. دراسة (Gminder & Bieker, 2002) "ادارة المسؤولية الاجتماعية للوحدة الاقتصادية عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة"، سعت الى ابراز الدور الذي يمكن ان تؤديه بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في ادارة المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية، وانطلقت من فرضية مفادها ان تكامل اهداف المسؤولية الاجتماعية مع بطاقة الأداء المتوازن التقليدية سيؤدي لاهتمام الوحدة الاقتصادية بالقضايا المرتبطة بالمسائل الاجتماعية سيتعاضم، وتوصلت الى ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تحقق تكامل الجوانب الاجتماعية مع الجوانب الأخرى التي تسعى الوحدة الاقتصادية الى تحقيقها ويمكن ان تكون اسلوباً مناسباً لفهم المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.

## ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتميز البحث عما سبقه من دراسات وأبحاث بتناوله لموضوعين مهمين بالبحث والتحليل وهما الأداء المستدام وتقييم هذا الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تعد من أهم أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي، وطبق البحث في نموذج من الوحدات الاقتصادية التي تشكل عصب بيئة الأعمال الحالية وهي المصارف متمثلة بمصرف راند في مجال نشاطه في العراق وهو مصرف بغداد الأهلي، إذ بحث مدى مساهمة المصرف في تحقيق الاستدامة وما لذلك من أثر في توجيه بقية الوحدات الاقتصادية والمجتمع نحو تبني الاستدامة كمنهج استراتيجي يحقق للوحدة الاقتصادية أهدافها بشكل تكاملي مع أهداف المجتمع عن طريق تبني مفهوم الاستدامة كجزء من أدائها الاستراتيجي والإفصاح عن ذلك ضمن أدوات تقويم الأداء التي تتبناها.

## المبحث الثاني بطاقة الأداء المتوازن المسندة

تعد بطاقة الأداء المتوازن المسندة على وفق بعض الرؤى امتداد لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية، ولغرض الوصول لفهم واضح لكليهما سيستعمل هذا المبحث عرضاً لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية وما يتعلق بها من مفاهيم ليكون مفتاحاً للولوج في تأصيل نظري لبطاقة الأداء المتوازن المسندة .

### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن:

استعرض (Robert S. Kaplan & David Norton) بطاقة الأداء المتوازن في مقالة نشرت عام 1992 م بجامعة هارفارد لإدارة الأعمال استندت إلى مشروع بحثي متعدد لدراسة الوحدات الاقتصادية التي لعبت دوراً رئيسياً في خلق القيمة للأصول غير الملموسة بغرض قياس ادائها، إذ أوضحت بأنه يمكن للوحدات الاقتصادية ان تحسن إدارة أصولها غير الملموسة عن طريق ضم مقياس الأصول غير الملموسة في نظم إدارتها (Kaplan, 2010: 2)، إن صفة التوازن في هذه البطاقة تأتي من كونها توازن في تقرير واحد بين مقياسي الأداء المالية وغير المالية من أجل تقويم أداء الوحدة الاقتصادية قصير وطويل الأجل. (Horngren, et, al, 2012: 1179) فضلاً عن محاولتها تحقيق حالة من التوازن في نواحي متنوعة منها: (Gminder & Bieker, 2002)

1. أخذ الاهداف قصيرة الأجل على قدم المساواة مع الأهداف طويلة الأجل.
2. تغطية وجهة النظر الداخلية (مثل العمليات والتطوير التنظيمي) فضلاً عن وجهة النظر الخارجية (أي الزبائن والمساهمين).
3. تحاول تحقيق "التمكين" المرتبط بالهدف الاستراتيجي المستقبلي (المؤشرات القيادية)، فضلاً عن النتائج (المؤشرات المتأخرة) لوصف تأثير الأهداف والمقاييس السابقة.
4. تحقق التوازن الكمي، بين الحقائق الثابتة المالية، والحقائق المرنة غير المالية لغرض الاستمرار والبقاء.

فبطاقة الأداء المتوازن على وفق ما سبق تعد مجموعة من الفرضيات المستندة إلى علاقة السبب والآخر، والأهداف ذات العلاقة، ومؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب أن ترتبط مع بعضها البعض وتكشف بنية العلاقات السببية، وتوفر بالنتيجة مؤشرات مثالية مرتبطة بمؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن ربطها بالعلاقات السببية التي أسفر عنها التوجه الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية.

### ثانياً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من المناظير تتضمن مجموعة من الاهداف والمقاييس التي تسعى لتحقيق وتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية بالاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية، وهذه المناظير هي: (Atkinson, et, al, 2007: 401-416)

#### 1. المنظور المالي: Financial Perspective:

يعكس هذا المنظور الاهداف المالية عن طريق بيان قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق رضا المساهمين عبر تحقيق معدلات مرضية لاستثماراتهم، والمقاييس المالية ضمن هذا المنظور تعد حجر الزاوية للمقاييس الاقتصادية فضلاً عن ذلك فان مؤشرات مقاييس الأداء المالي تشير الى استراتيجية الوحدة الاقتصادية وتنفيذها ومن ثم المساهمة في تنفيذ خطط التحسين (Atkinson, Kaplan, 1998: 368) فهذا المنظور يهتم بـ " كيف سننجح مالياً أمام المساهمين"، وهذا يعني وضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الاستراتيجية وتطبيقاتها لتحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا الجانب؛ القوة الإيرادية، العائد على الاستثمار (ROI)، والملاءة المالية، ونسبة هامش الربح، ونسبة الإيرادات إلى المصروفات، والقيمة الاقتصادية المضافة وغيرها. ويعرض الملحق (1) بعض المؤشرات المالية.

#### 2. منظور الزبائن: Customer Perspective:

يعنى هذا المنظور بنظرة الزبون للوحدة الاقتصادية، ومدى قدرتها على توليد قيمة له عن طريق تحقيق الجودة والسعر الملائم، إذ تركز الوحدات الاقتصادية اليوم على منظور الزبائن في بطاقة الأداء المتوازن، كونه يعبر عن إضافة قيمة للزبائن، ويمكن ان يتحقق ذلك عن طريق الإبداع والجودة العالية للمنتجات والخدمات والأسعار المنخفضة، فضلاً عن التسليم في الوقت المناسب وبأقل نسبة من العيوب (Horngren, et, al, 2012: 1180)، ويقاس هذا الجانب المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للوحدة الاقتصادية في نظر زبائنها، ويقوم هذا المنظور عن طريق قياس؛ حصة السوق في القطاعات المستهدفة، رضا الزبون، درجة تعاون الموردين، مستوى التميز في الخدمة، نسبة نمو الزبائن، حجم المبيعات لكل زبون، ربحية الزبون، المصروفات التسويقية لكسب زبائن جدد، وكل ما يتعلق بتحقيق ولاء الزبائن للوحدة الاقتصادية (Kaplan, 2005: 6) واهم هذه النسب يعرضها الملحق (1).

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

يركز هذا المنظور على اعمال الوحدة الاقتصادية وكيفية تحقيق التفوق الذي ينعكس على مدى قدرتها في تحقيق النجاح عن طريق الكفاءة والفاعلية، فهو يهتم بكيف يجب على الوحدة الاقتصادية أن تحسن في أدائها الداخلي، إذ تحدد العمليات الداخلية الرئيسية التي يجب أن تتفوق فيها الوحدة الاقتصادية التي تساعد في تقديم العروض والمقترحات التي ستعمل على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم في قطاعات السوق المستهدفة، فضلا عن تحقيق توقعات المساهمين من العوائد المالية المتميزة، وتركز مقاييس هذا المنظور على العمليات الداخلية التي سيكون لها أكبر الأثر على رضا الزبون وتحقيق الأهداف المالية، ومن المؤشرات الرئيسية في هذا الجانب؛ كفاءة سير العمليات، فعالية الإجراءات، ملائمة الهياكل التنظيمية، مرونة اللوائح، معدلات دوران العمالة، المصاريف الإدارية لكل موظف، مدى كفاءة طرق التخزين وغيرها (Kaplan، 2005: 8). والملحق (1) يعرض أهم هذه المؤشرات.

### 4. منظور التعلم والنمو: Learning and Growth Perspective:

يهتم هذا المنظور بكيفية كسب القدرة على إحداث التغيير على مستوى الفرد والوحدة الاقتصادية، فهو يمثل البنية التحتية للوحدة الاقتصادية التي يجب عليها ان تجهزها لتوليد قيمة طويلة الأجل، ويركز على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة لتطوير البنية التحتية لها والقدرات البشرية فيها، بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الخارجية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا المنظور على؛ الثقافة المؤسسية للوحدة الاقتصادية، فعالية ما ينفق على البحث والتطوير، والاستثمار في التدريب، منهجية تشجيع الإبداع بين العاملين، نسبة المنتجات، ووقت تقديم المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين، ومدى امكانية تطوير المنتجات والخدمات، ووقت التعلم وغيرها (Kaplan، 2005: 9)، (Kaplan، 1992: 71-79). واهم النسب في هذا المنظور يعرضها الملحق (1).

### ثالثاً: الأداء المستدام Sustainable performance :

ازداد اهتمام الباحثين بالأداء المستدام وكان من بين أهم هؤلاء الباحثين (John Elkington) الذي انصب اهتماماته نحو تحويل النظرة إلى الأداء المستدام بوصفه مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة التي تحقق مصلحة كل الأطراف أصحاب العلاقة المتمثلين بالمجموعات أو الأفراد الذين يؤثرون أو يتأثرون بأداء الوحدة الاقتصادية (Ernult & Ashta, 2008:106)، وهذه الافكار تشكل الجذور المفاهيمية الحديثة لفكرة الأداء المستدام التي تقوم على المسؤوليات الملقاة على عاتق الوحدات الاقتصادية كونها لا تقتصر على تحقيق مصالح حملة الأسهم فقط وإنما تمتد إلى أي فرد أو مجموعة لها مصلحة في عمل الوحدة الاقتصادية كالزبائن والمجهزين والعاملين والمجتمع بشكل عام.

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

يرى (Figge, et, al, 2002) أن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC اشتق من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية BSC استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية التي تعد ركائز أساسية لبيئة أعمال مستدامة، فإدارة الاستدامة المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن التقليدية BSC تساعد في التغلب على أوجه القصور في نظم الإدارة البيئية والاجتماعية التقليدية عن طريق دمج الركائز الثلاث للاستدامة ضمن أداة إدارة استراتيجية واحدة وشاملة، فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC تساعد في الكشف عن أهداف بيئية و/ أو اجتماعية استراتيجية هامة للشركة فضلاً عن تعزيز شفافية توليد القيمة المضافة بشكل أولي من الجوانب الاجتماعية و/أو البيئية وإعداد عملية تطبيق استراتيجية (Bieker & Waxenberger, 2002) أما الوحدات الاقتصادية التي تمارس نشاطاً مالياً فيرى (Munck, et, al, 2012: 31) أن هذه الوحدات تصبح مستدامة حينما تحقق أرباحاً للمساهمين مع عملها على حماية البيئة وتحسين حياة الأفراد الذين تتفاعل معهم.

### خامساً: المناهج الفكرية لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

هناك ثلاثة مداخل ممكنة عند محاولة تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهي (Gminder & Bieker, 2002:7):

#### 1. منهج بطاقة أداء متوازن قائمة بذاتها مع إمكانية الارتباط المستقبلي

##### Stand-alone SBSC plus Integration later approach

اقترح هذا المدخل للوحدات الاقتصادية التي تقوم بتصنيف النشاطات البيئية والاجتماعية التي يمكن ان تسهم في الأداء المالي فقط، فالأهداف داخل BSC ينبغي ان تكون محددة بحيث تركز على اهم الاهداف الاستراتيجية، في هذا المجال يمكن لبطاقة الأداء المتوازن ان تكون أداة تعلم لأنها تعمل على تبسيط التعبير عن الاهداف كأهداف نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ضمن منطق بطاقة الأداء المتوازن الذي يقسم المنظورات المختلفة ويحدد علاقات السبب والنتيجة ويعرف المؤشرات التي يجب ان تتقدم أو تتأخر وكذلك يحدد وسائل تحقيق هذه الأهداف، ولتحقيق تكامل الإدارة البيئية والاجتماعية في ادارة الأعمال فان الخطوة اللاحقة هي تكامل SBSC في BSC الموجودة في الوحدة الاقتصادية أو على مستوى وحدة الأعمال.

## 2. مدخل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المتكامل Integrated SBSC approach:

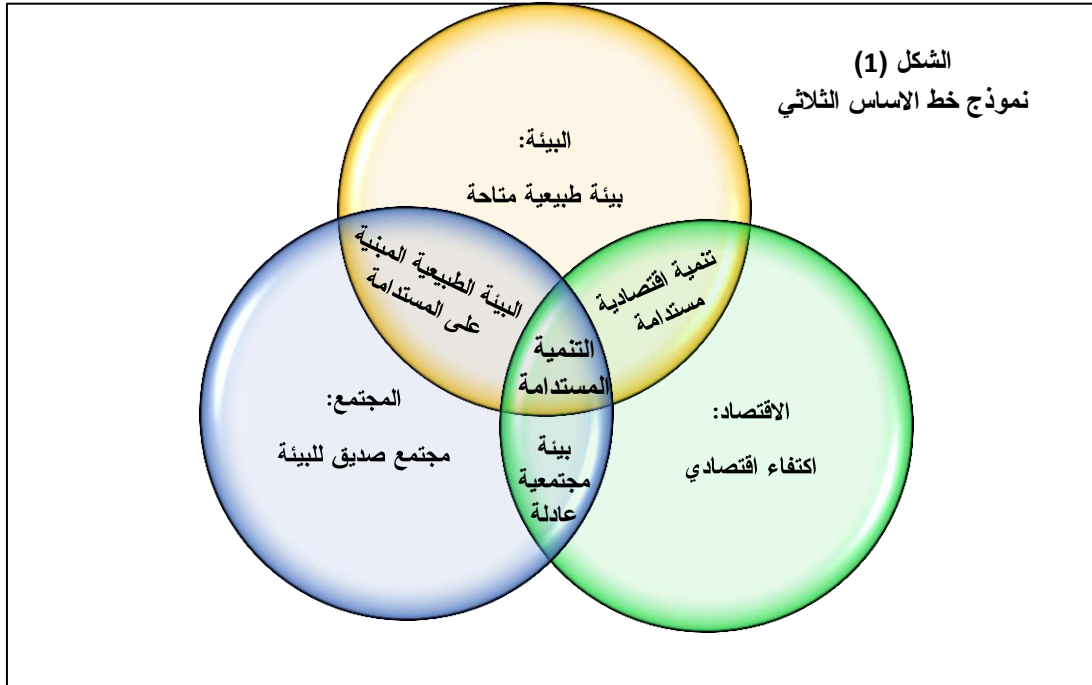
هو بالأصل بطاقة أداء متوازن معيارية أضيفت لها قوتين دافعتين مختلفتين هما:  
 أ. احتواءها على النواحي البيئية والاجتماعية وبطريقة متوازنة.  
 ب. علاقات السبب والأثر بين الأهداف التي ينبغي ألا تنتهي عند المنظور المالي للبطاقة، بل يجب تطوير بطاقة أداء متوازن مستدامة يشارك فيها مدراء الاستدامة ومدراء تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، إذ تعتمد آلية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها عن طريق سلسلة من علاقات السبب والأثر.

## 3. منهج SIGMA لبطاقة الأداء المستدام "SIGMA Sustainability Scorecard":

لا يمكن عدّ هذا المنهج امتداداً لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية بمنظور جديد، ولكنه يعدّ إعادة نظر جذرية بالمنظور المالي ومنظور الزبون، فإعادة النظر بالمنظور المالي هي توسيع لمنظور الاستدامة وانعكاس للاستدامة البيئية، وحقوق الإنسان والأداء الاقتصادي، وللخروج برؤية ورسالة للوحدة الاقتصادية فإن منظور الاستدامة هو أن تكون هذه الرؤية والرسالة مبنية على أساس تعريفها ومساهمتها في مفهوم التنمية المستدامة .

## سادساً: أنموذج الخط الأساسي الثلاثي (TBL) للاستدامة Triple-bottom line:

يعد أنموذج الخط الأساسي الثلاثي<sup>(1)</sup> Triple-bottom line (TBL) للاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من النماذج المتطورة التي تساعد على تفسير الاستدامة فقد قدم (Elkington, 1997) هذا النموذج واقترح ان كل بعد من ابعاد الاستدامة يمثل تحدياً كبيراً لإدارة الوحدة الاقتصادية، وما يميز هذا النموذج إيلاءه الأهمية نفسها للعناصر الثلاثة في مجال قياس الأداء المستدام مما أسهم بشكل غير مباشر في عدم تقبل مدراء الوحدات الاقتصادية له، خاصة وإنهم يعتمدون نمط التفكير الاقتصادي عند إدارة أعمالهم، الأمر الذي دفع بعض الباحثين الى المطالبة بعدم إعطاء العناصر الثلاثة الأهمية نفسها وإنما تكون الأهمية الأكبر للعنصر الاقتصادي، اما العناصر الأخرى فهي عناصر سائدة، أو ربما ناتج عرضي من نتائج النشاط الاقتصادي المستدام. يستند هذا النموذج الى فكرة ان الوحدة الاقتصادية يجب ان تقيس ادائها نسبة الى اصحاب المصالح بضمنهم المجتمعات المحلية والحكومات وليس اصحاب المصالح المرتبطين بها بشكل مباشر كالزبائن والعمالين والمجهزين، وازدادت المقاييس البيئية والاجتماعية الى المقاييس الاقتصادية التي تستعمل عادة في الوحدات الاقتصادية كما في الشكل (1). (Hubbard,2009:179).

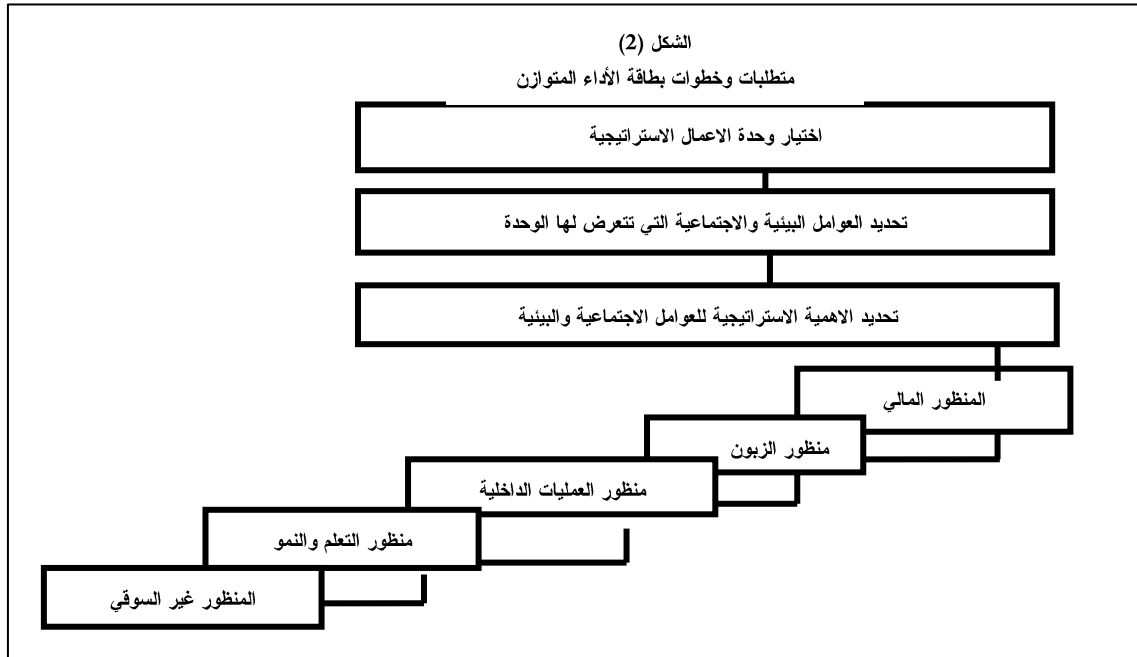


Source; (Sara Zavodna, 2012: 55)

(1) يعرف الخط الأساسي الثلاثي على انه الوسيلة التي تمكن الوحدة الاقتصادية من ضمان تحقيق الأداء الاقتصادي طويل الأجل عن طريق تجنب التصرفات قصيرة الأجل التي تضر بالبيئة والمجتمع.

سابعاً: متطلبات وخطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:  
يمكن بناء بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC عن طريق توفير المتطلبات الآتية :  
(Figge, 2002: 276):

1. ان تفقد عملية بناء البطاقة الى تكامل الادارة البيئية والاجتماعية مع ادارة الأعمال.
2. يجب ان تلبى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة خصائص ومتطلبات محددة من المجالات الاستراتيجية والبيئية والاجتماعية لوحدات الأعمال لذلك يجب ضمان أن تكون صياغتها لوحد أعمال محددة، وليس بشكل عام.
3. المجالات البيئية والاجتماعية لأي وحدة عمل يجب ان تتكامل طبقاً لأهميتها الاستراتيجية، وهذا يتضمن السؤال حول ما إذا كان تقديم المنظور غير السوقي ضرورياً ام لا، وعلى هذا الاساس تقسم صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الى ثلاث خطوات رئيسية يوضحها الشكل (2) الآتي:  
(Figge, 2002: 277):



Sours: (Figge, 2002: 277)

### ثامناً: مؤشرات الأداء البيئي:

بالتوافق مع فلسفة (TBL) استجابات الوحدات الاقتصادية للضغوطات الناتجة من تزايد التشريعات الحكومية وجماعات الضغط غير الحكومية، لقياس مؤشرات الأداء البيئي ومدى تأثير أنشطة الوحدة الاقتصادية على النظم الطبيعية الحية وغير الحية، وتحدد تلك المؤشرات التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وترتبط الاهداف البيئية للمنظمات، وتستعمل الوحدات الاقتصادية لقياس الأداء البيئي واحد من ثلاثة مؤشرات أداء عالمية لقياس الأداء البيئي هي: (الراشد، وصير، 2012، 140-141)

1. مؤشر المؤسسة العلمية لشؤون الطاقة للإصابة الصحية **The (DOE) Occupational Injury Index**:  
يجري على وفق هذا المؤشر تحديد مجموعة من مقاييس الأداء وتحديد أوزان نسبية لكل منها ومن ثم تحتسب قيمة المؤشر على وفق المعادلة الآتية:

$$\text{DOE Index} = (p1*w1) + (p3 * w2) + \dots + (pn * xn)$$

إذ أن: P: هي مقياس الأداء، و W: الوزن النسبي لكل مقياس أداء

2. مؤشر Hanford لإدارة الأحداث التشغيلية **Hanford conduct of operations event Index**:  
يستخدم هذا المؤشر لقياس أداء الوحدة الاقتصادية كل 20,000 ساعة عمل على وفق مجموعة من مقاييس الأداء، وبالمعادلة الآتية:

$$\text{Hanford Index} = 200.000 * (A + B + C + D + E + F) / H$$

3. مؤشر Eastman Kodak لسلامة الأداء **Eastman Kodak Safety performance**:  
بناء مصفوفة لمستويات متدرجة من الأداء لكل مقياس ذي أهمية نسبية في النظام البيئي، ثم تعامل هذه القيم ضمن المصفوفة لتحديد تلك المقاييس، ومن ثم جمع القيم الناتجة عن المقاييس للحصول على قيمة المؤشر .

## تاسعاً : قياس الأداء الاجتماعي:

يجري قياس الأداء الاجتماعي من ابعاد ثلاثة هي: (37: Germain & Trebucq, 2004)

1. الغايات التي تود الوحدة الاقتصادية تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية.
2. التوعية الاجتماعية التي تقاس بمواقف؛ الرفض، الالزام الاجتماعي، التكيف، الاستباقية.
3. المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية وفقاً للفترة الزمنية المتاحة للوحدة الاقتصادية وللقطاع الذي تنشط فيه.

وتقيس الوحدات الاقتصادية أداؤها الاجتماعي عن طريق مؤشرات الأداء الاجتماعي التي تبين مدى فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها التزاماً بمسؤوليتها ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف على تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للوحدة الاقتصادية. ويبين الملحق (1) بعض هذه المؤشرات.

إن تبني بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ووضعها موضع التطبيق يساعد الإدارة العليا على تكوين صورة واضحة وشاملة عن أدائها الاستراتيجي، فضلاً عن ذلك فهي تحقق التناغم والانسجام بين الاهداف التشغيلية والاستراتيجية لما تحتويه من تداخل وتكامل بين مكوناتها (المنظور المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداء البيئي، والأداء الاجتماعي) التي تقدم مؤشرات تدل على نوع الاهداف والمقاييس التي يمكن تبنيها لتحقيق الأداء المتفوق المستدام وتحسين الوضع التنافسي بتلافي العقبات التي قد تواجهها، وتبني بطاقة الأداء المتوازن المستدامة عن طريق اعطاء اوزان متساوية لمناظيرها الست متضمنة البعدين الاجتماعي والبيئي كمؤشرات رئيسة لقياس التفوق في الأداء المستدام. (Hubbard, 2006: 17).

## المبحث الثالث

### نطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

في هذا المبحث سيجري قياس مؤشرات الأداء على مستوى بطاقة الأداء المتوازن المستدام بحيث تدمج مؤشرات التنمية المستدامة (الاقتصادية الموجودة مسبقاً فضلاً عن المؤشرات الاجتماعية والبيئية) وذلك للوصول الى نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

اولاً: قياس أداء المصرف عينة البحث: لغرض قياس مناظير بطاقة الأداء المتوازن المستدام، اعتمدت البيانات المالية المتوفرة عن المصرف ضمن التقرير السنوي للمصرف لعامي 2012-2013، لغرض تحليل المناظير الأربع كل على حدة وكالاتي:

#### 1. المنظور المالي:

اختيرت لقياس هذا المنظور مقاييس مالية تتلاءم مع خصوصية الميدان المالي وبالخصوص الميدان المصرفي، ويوضح الجدول (1) هذه المؤشرات.

#### جدول (1)

المؤشرات المالية لمصرف بغداد لعامي 2012-2013

المستهدف (2)	% 2013	% 2012	أ: مؤشرات الربحية
35	2.9	2.8	نسبة العائد على الأصول
20	13.32	14.3	نسبة العائد على حق الملكية
25	17.11	24.41	نسبة صافي هامش الفائدة
14.135	8.95	9.66	نسبة معدل العائد على الودائع
6.565	3.5	4.815	نسبة إجمالي الإيرادات الى إجمالي الأصول
			ب: مؤشرات السيولة
1.118	0.78	0.728	نسبة السيولة
5.55	3.9	3.6	نسبة الاحتياطي القانوني
			ج: مؤشرات ملاءة رأس المال
24.15	16.5	15.9	نسبة حق الملكية الى إجمالي الأصول
12.22	7.1	8.67	نسبة حق الملكية الى الاستثمارات المالية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

(2) جرى تحديد الأداء المستهدف ولجميع المؤشرات في الدراسة عن طريق تحديد متوسط الأداء المخطط لسنتي البحث والمعلن عنها في التقرير السنوي لعينة البحث .



- يتضح من الجدول (1) وعند تحليل مؤشرات الربحية أن:
- تشير نسب الربحية الى ان المصرف قد حقق ارباحاً اقل بالمقارنة مع عام 2012، وهو ما يعكس أداءً غير متوازن في تحقيق أهدافه الرئيسية.
  - يلاحظ من مؤشرات السيولة ارتفاع نسبة السيولة في سنة 2013 بالمقارنة مع 2012 وهذا يبين ان المصرف رفع قدرته على مواجهة طلبات السحب لكن هذا الأمر سيكون على حساب الربحية نتيجة زيادة الاموال العاطلة غير المستثمرة، اما بالنسبة للاحتياطي القانوني نجد ارتفاع نسبته أيضاً في 2013 بالمقارنة مع 2012، وهو ما يدل على ضعف الاستثمار كمصدر واللجوء إلى إيقاف الاموال دون مبرر.
  - توضح مؤشرات ملاءة رأس المال ان كل نسب ملاءة رأس المال قد انخفضت عام 2013 بالمقارنة مع 2012 عدا نسبة نسبة حق الملكية الى اجمالي الأصول.

## 2. منظور العمليات الداخلية:

يوضح الجدول (2) مؤشرات العمليات الداخلية لعينة البحث، إذ يلاحظ ان جميع النسب المستخدمة في تحليل هذا المؤشر قد حققت انخفاض ما عدا نسبة واحدة وهي نسبة معدل توظيف الموارد.

### جدول (2)

مؤشرات العمليات الداخلية لمصرف بغداد

المستهدف %	2013	2012	مؤشرات العمليات الداخلية
40	35.8	12.4	معدل توظيف الموارد
50	35.44	34.5	نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الودائع
60	60	20	معدل استثمار الودائع
100	33	98	نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي الاستثمارات

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

## 3. منظور الزبون:

يبين الجدول (3) مؤشرات منظور الزبون ويظهر تباين بين المؤشرات التي تقيس هذا المنظور لمدي البحث.

### جدول (3)

مؤشرات منظور الزبان لمصرف بغداد

المستهدف %	2013	2012	مؤشرات منظور الزبون
80	0.450	0.628	نمو القروض
50	0.414	0.326	نمو الودائع
10	3.12	4.32	نسبة الزبان الجدد
10	5.53	4.81	نسبة نمو الزبان
0	1.76	2.67	نسبة الزبان المبتعدين

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

## 4. منظور التعلم والنمو:

يبين الجدول (4) مؤشرات منظور التعلم والنمو التي تشير لارتفاع هذه المؤشرات بين سنتي البحث مما يدل تحسن أداء المصرف في مجال التعلم والنمو.

### جدول (4)

مؤشرات التعلم والنمو لمصرف بغداد

المستهدف	2013	2012	مؤشرات التعلم والنمو
5000	4127.416	3136.193	انتاجية العاملين
10	0.05	0.026	نسبة عدد الفروع
0	0.059	0.006	معدل دوران الموظفين
20	0.1538	0.1363	نسبة العاملين تحت التدريب

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

## 5. المنظور الاجتماعي:

يعرض الجدول (5) مؤشر المنظور الاجتماعي المستخدم في تحليل الأداء المالي لعينة البحث، معتمدين في تحديدها على التكاليف التي تمس بشكل مباشر علاقة المصرف بالمجتمع بشكل مباشر أو غير مباشر.

### جدول (5)

#### المنظور الاجتماعي (3)

عناصر الكلفة	2013 (1)	2012 (2)	نصيب الفرد بالدينار 2013 (940 / 1) = 3	نصيب الفرد بالدينار 2012 (940/2) = 4	المستهدف (5)
مكافآت تشجيعيه	1,064,964	857,146	1,133	912	1,493,537
المساهمة في الضمان الاجتماعي	761,461	615,640	810	655	1,069,281
نقل العاملين	125,360	97,240	133	103	173,980
اعانات المتسربين	130,005	91,689	138	98	175,850
تجهيزات العاملين	26,395	19,485	28	21	36,138
الإجمالي	2,108,185	1,681,200	2,243	1,789	2,948,785
عدد العاملين	940	940			940
حصة الفرد <sup>(4)</sup>	2,243	1,789			3,137

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

يتضمن الجدول (5) أعلاه معدل ما يصيب الفرد الواحد من العاملين من الكلفة الاجتماعية التي ستتحمله الوحدة الاقتصادية، وهذا البعد سيقدم مقياساً مناسباً لتقييم الأداء الاجتماعي للمصرف ومراجعة أنشطتها في هذا المجال، إذ يظهر أن المصرف قد تكلف في المتوسط مبلغ 454,000 دينار إضافية سنوياً عن الكلفة الاجتماعية لكل فرد من أفراد المجتمع أصحاب المصالح بالمصرف لخلق حالة من التعاون والثقة والقناعة لدى المجتمع بقدرة المصرف على مواجهة مسؤولياتها تجاه الأفراد والمجتمع بما يساهم به في خدمة المجتمع، وهذا يشير إلى تحسن الأداء الاجتماعي لمصرف بغداد لعام 2013 مقارنة في عام 2012 بمقدار 286,694 دينار/ فرد، وهو ما يشير إلى اهتمامه بالتزاماته الاجتماعية.

## 6. منظور البعد البيئي:

يبين هذا المنظور مدى اهتمام المصرف بالأثر البيئي لنشاطه، على الرغم من كونه وحدة خدمية وليست إنتاجية، فنشاطه يظهر بعض التكاليف التي تسبب أثراً بيئياً واضحاً، فهي تعد استهلاكاً للموارد الطبيعية والاقتصادية أدت إلى اضرار بيئية بأشكال مختلفة، وجرى اعتماد أكثرها ارتباطاً بعلاقة سبب وأثر بالتلوث البيئي لتحديد الأثر البيئي، فضلاً عن عدم ظهور ما يشير أن المصرف قد تحمل نفقات لحماية البيئة أو تحسينها، وكما في الجدول (6) أدناه.

### جدول (6)

#### مؤشرات المنظر البيئي

عناصر كلفة الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين والمجتمع	2013 (1) (المبالغ بالآلاف)	2012 (2) (المبالغ بالآلاف)	نصيب الفرد بالدينار 2013 (940 / 1) = 3	نصيب الفرد بالدينار 2012 (940/2) = 4	المستهدف (5) (المبالغ بالآلاف)
المياه والكهرباء	164,888	114,111	175,413	121,395	221,943.5
صيانة مباني ومنشآت	180,249	214,648	191,754	228,349	287,573
صيانة الآلات ومعدات	144,410	81,884	153,628	87,111	185,352
صيانة وسائل نقل وانتقال	43,397	34,573	46,167	36,780	60,683.5
نشر وطباعة	89,255	100,435	94,952	106,846	139,472.5

المصدر: اعدا الباحثين بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

(3) يعكس الجدول التكاليف ذات الطبيعة الاجتماعية، المصروفة على العاملين في المصرف البالغ عددهم (940) شخص (4) احتسب مؤشر كفاءة الأداء الاجتماعي للمصرف اتجاه العاملين والمجتمع، عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{متوسط نصيب العامل الواحد سنوياً من كلفة الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين والمجتمع} = \frac{\text{اجمالي تكاليف الأداء الاجتماعي}}{\text{اجمالي عدد الافراد العاملين}}$$

## التحليل العام لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

تعد مؤشرات المناظير السابق مناقشتها خطوة تمهيدية لإعداد بطاقة الأداء المتوازن لعينة البحث للفترة مجال البحث بهدف تقييم ادائه الاستراتيجي المستدام، والجدول (7) يمثل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، تظهر منها النتائج الآتية:

1. انخفاض الأداء العام لسنتي البحث من 51% عام 2012 إلى 43% عام 2013 ما يدل على عدم كفاءة المصرف في الجانب المالي المتعلق بتوليد الأرباح وتحقيق أهدافه العامة.
2. يلاحظ من منظور العمليات الداخلية ان أداء المصرف قد تحسن من 65% عام 2012 إلى 80% عام 2013 نتيجة الزيادة الواضحة في معدل توظيف للموارد ومعدل استثمار الودائع، على الرغم من ان انخفاض اجمالي القروض الى اجمالي الاستثمارات في محاولة التحوط من زيادة مخاطرة النكول.
3. من منظور الزبائن نلاحظ تحسناً في الأداء من 68% عام 2012 إلى 72% في عام 2013، يعود ذلك الى ارتفاع نسبة نمو الودائع التي تدل على زيادة ثقة الزبائن المودعين من جهة واحتمالية دخول زبائن جدد الواضح من انخفاض نسبة الزبائن المبتدعين من جهة أخرى، كما نلاحظ انخفاض في نسبة القروض الممنوحة لتجنب التعرض لمخاطرة النكول.
4. من منظور التعلم والنمو نلاحظ ثبات الأداء عند مستوى 75% للسنتين، وذلك قد يعود لعدم تعزيز المصرف لمساعي تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم عن طريق التدريب على الرغم من ارتفاع نسبة عدد الفروع والزيادة الطفيفة في انتاجية العاملين.
5. المنظور الاجتماعي أظهر تحسناً واضحاً إذ ارتفع مؤشر الأداء من 40% عام 2012 إلى 44% عام 2013 نتيجة زيادة مبالغ المكافآت التشجيعية وزيادة الانفاق على نقل العاملين مما يشير الى تزايد الاهتمام بتحسين ظروف معيشة العاملين.
6. أما المنظور البيئي فنلاحظ تحسن هذا المؤشر مما يدل على سعي المصرف قاصداً أو دون قصد لتخفيض الأضرار البيئية التي تنتج عن استنفاده للموارد الاقتصادية، فقد شهد هذا المؤشر تحسناً من 64% عام 2012 إلى 72% عام 2013 نتيجة انخفاض استهلاك المصرف للماء والكهرباء، فضلاً عن انخفاض الأضرار الناتجة عن صيانة المعدات والآلات والمباني والانشاءات والتلوث الذي تحدثه المنشورات والمطبوعات.

وبالمجمل نلاحظ أن الأداء العام للمصرف قد ظل متوسطاً ضمن نسبة 61% لعام 2012 محققاً زيادة طفيفة بمقدار 3% عام 2013 ليصل إلى 64%، وقد يكون هذا التحسن نتيجة وعي المصرف لأهمية ضرورة تحسين أدائه على المستويات (المناظير) التي تشكل أساساً للأداء الاستراتيجي المستدام، كما تؤثر النتائج أن المصرف حقق منافع مهمة نتيجة تبني استراتيجيات معينة تحقق له الاستمرار في بيئة الأعمال العراقية التي تشهد متغيرات وظروف عمل غير طبيعية.

جدول (7)  
بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

المنظور	المؤشرات	مستوى الأداء					2013	2012	%	%
		10	20	30	40	50				
المنظور المالي	نسبة العائد على الأصول	7-	14-	21-	28-	35-	10	10		
	نسبة العائد على حق الملكية	6-	12-	18-	24-	30-	20	20		
	نسبة صافي هامش الفائدة	6-	12-	18-	24-	30-	20	40		
	نسبة معدل العائد على الودائع	4-	8-	12-	16-	20-	30	30		
	نسبة السيولة	2-	4-	6-	8-	10-	10	10		
	نسبة حق الملكية الى اجمالي الأصول	5-	15-	20-	25-	30-	30	30		
	نسبة حق الملكية الى الاستثمارات المالية %	2-	4-	6-	8-	10-	30	40		
العمليات الداخلية	معدل توظيف الموارد %	8-	16-	24-	32-	40-	50	20		
	نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الودائع %	10-	20-	30-	40-	50-	40	40		
	معدل استثمار الودائع %	12-	23-	35-	47-	60-	50	20		
	نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الاستثمارات %	20-	40-	60-	80-	100-	20	50		
الزبون	نمو القروض %	16-	32-	48-	64-	80-	30	40		
	نمو الودائع %	10-	20-	30-	40-	50-	50	40		
	نسبة الزبائن الجدد %	2-	4-	6-	8-	10-	20	30		
	نسبة نمو الزبائن %	2-	4-	6-	8-	10-	30	20		
	نسبة الزبائن المبتدئين %	-10	-8	-6	-4	-2	50	40		
التعلم والنمو	انتاجية العاملين (وحدة)	1000-	2000-	3000-	4000-	5000-	50	40		
	نسبة عدد الفروع %	2-	4-	6-	8-	10-	30	20		
	معدل دوران الموظفين %	-10	-8	-6	-4	-2	30	50		
	نسبة العاملين تحت التدريب %	4-	8-	12-	16-	20-	40	40		
الاجتماعي	مكافآت تشجيعه (مليون دينار)	0.5-	1-	1.5-	2-	2.5-	10	20		
	مساهمة المصرف في الضمان الاجتماعي (مليون دينار)	0.5-	1-	1.5-	2-	2.5-	10	10		
	نقل العاملين (مليون دينار)	0-	0.5-	1-	1.5-	2-	10	20		
	اعانات المنتسبين (مليون دينار)	0-	0.5-	1-	1.5-	2-	50	20		
	تجهيزات العاملين (مليون دينار)	-أقل من 10	10-	20-	40-	أكثر من 40	30	30		
البيئي	المياه والكهرباء (مليون دينار)	50-	100-	150-	200-	250-	40	30		
	صيانة مباني ومنشآت (مليون دينار)	60-	120-	180-	240-	320-	20	30		
	صيانة الآلات ومعدات (مليون دينار)	40-	80-	120-	160-	200-	40	30		
	صيانة وسائل نقل وانتقال (مليون دينار)	15-	30-	45-	60-	75-	40	40		
	نشر وطباعة (مليون دينار)	30-	60-	90-	12-	150-	40	30		
الإجمالي						930	890			
الدرجة النهائية لتقييم الأداء						64%	61%			

## المبحث الرابع الاستنتاجات والنوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- مما جاء بالجانبين النظري والتطبيقي يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:
1. يحقق تبني الأداء المستدام تمايزاً واضحاً للوحدات الاقتصادية المستدام، ويساعد في توليد خدمات وعمليات جديدة، ويعزز الإبداع، ويسهم في فتح أسواق جديدة، ويديم سمعة المصرف ومنفعة أصحاب المصالح.
  2. تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من المداخل الأكثر جاذبية لقياس الاستدامة المؤسسية فهي تتضمن القضايا الاجتماعية والبيئية، وتبين صلاحيتها لقياس وتقييم الأداء المستدام للمصارف لما تقدمه من تصور واضح عن مدى التحسن في الأداء المستدام.
  3. هناك حاجة كبيرة لمعرفة وفهم العوامل البيئية المؤثرة في المصارف ومعرفة تكاليف هذه العوامل عن طريق تطوير آليات عمل تساهم في زيادة الوعي البيئي مفاهيمياً ومحاسبياً للوصول الى نتائج أكثر دقة من القوائم المالية.
  4. اظهر النتائج تحسن طفيف في الأداء المصرفي لعام 2013 نسبة لعام 2012 بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية التي يعيشها البلد والمخاطر العالية التي تكتنف العمل المصرفي.

### ثانياً: التوصيات:

- على وفق النتائج السابقة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:
1. ان تبني أساليب متطورة في الأداء الاستراتيجي يسهم في تعزيز تفوق الوحدات الاقتصادية، ويسهم في تحديد نوع الأهداف الاستراتيجية التي ينبغي التركيز عليها لتحقيق الاستدامة.
  2. تعميم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لما لها من نتائج مهمة في زيادة وعي الإدارة والعاملين عن أهمية الدور البيئي والاجتماعي وضرورة الاهتمام.
  3. تطوير الممارسات الخاصة بالاستدامة في المصارف وإعلانها الاهتمام المطلوب عن طريق توسيع نطاق النظم المحاسبية المتخصصة بحيث يكون للتكاليف البيئية والاجتماعية موضعاً بين تبويباتها وفقراتها إذاناً بتوسيع مديات تطبيقها.
  4. تدريب وتوعية العاملين بأهمية مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية عند صياغة استراتيجيات الأداء للمصارف.

### قائمة المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

##### أ. الوثائق والتقارير:

1. التقرير السنوي لمصرف بغداد. <http://ar.bankofbaghdad.com>

##### ب. الكتب

1. خنفر، مؤيد راضي، المطارنة، غسان فلاح، تحليل القوائم المالية " مدخل نظري وتطبيقي "، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009 .
2. الربيعي، حاكم محسن، راضي، حمد عبد الحسين، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
3. فهد، نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر للتوزيع، عمان - الأردن، 2009.

##### ج. الرسائل والأطاريح:

1. الجليحاي، زينب جواد عبيد غالي، أثر الخدمات المصرفية غير المربحة على الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الحكومية في العراق (الرافدين - الرشيد)، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، 2010.
2. الراشد، احمد علي احمد وصبر خالد عبد الجبار " تقييم وتحسين أداء أنظمة إدارة البيئة في منظمات الأعمال باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الأداء-دراسة ميدانية في البعض من الشركات العامة العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق " مجلة كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة البصرة، المجلد الرابع، العدد الثامن، العراق، 2012.

##### د. البحوث والدوريات:

1. الجوزي، جميلة، أهمية المحاسبة البيئية في استدامة التنمية ، 2009 Email: oumlina.eldjouzi@gmail.com
2. الساقى، سعدون مهدي ونور، عبد الناصر، محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، جامعة الإسراء - عمان - الأردن ، 2007.

## ثانياً: المصادر الأجنبية:

### A. Book

1. Atkinson, Anthony, Kaplan, Robert, Matsumura, Elaa, Young Mark, management accounting, 5<sup>th</sup> edition person education inc., 2007.
2. Bodie, Zvi , Kane ,Alex , Marcus , Alan .J, Essentials of Investments, 6<sup>th</sup> Edition , McGraw –Hill Companies , Inc., New York , 2007 .
3. Casu , Barbara & Girardone , Claudia & Molyneux , Philip , Introduction To Banking , Pearson Education , Prentice – Hall , England , 2006 .
4. Gibson, Charles. H, Financial Reporting & Analysis" Using Financial Accounting Information", 11<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning ,South-Western, Mason , USA, 2009.
5. Gitman, Lawrence. J, Principles of Managerial Finance, 12<sup>th</sup> Edition, Pearson International Edition, United States, 2009.
6. Horngren, Charles .T, Harrison jr, walter. , Suzanne, oliver M., Accounting, 9ed, prentice – Hall, 2012.
7. Keown, Arthur. J, Martin, John. D, Petty , J. William , Foundations Of Finance " The Logic and Practice of Financial Management " , 17<sup>th</sup> Edition, Pearson Education , Prentice – Hall , Inc., New York,2011.
8. Lasher, William. R , Financial Management : A Practical Approach , 5<sup>th</sup> Edition, Thomson South-Western ,Mason ,USA , 2008 .
9. Penman ,Stephen .H, Financial Statement Analysis And Security Valuation,14<sup>th</sup> Edition, McGraw –Hill Companies, Inc., New York, 2010.
10. Ross , Stephen . , Westerfield , Randoiph . W, Jordan , Bradford . D , Fundamentals Of Corporate Finance , 17<sup>th</sup> Edition , McGraw- Hill Companies, Inc., New York , 2006.
11. Wild , John .J & Subramanyam .K.R & Halsey , Robert . F , Financial Statement Analysis , 9<sup>th</sup> Edition , McGraw –Hill Companies, Inc , New York , 2007 .

### B. Periodical

1. Bieker, Thomas and Waxenberger, Bernhard," Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics,Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Göteborg/Sweden (2002).
2. Ernult, Joel &Ashta, Arvind. " How to measure global sustainable performance in a service enterprise? " A case study of the credibility of Vigeo's rating of CaisseD'epargne.Journal of Services Research, Special Issue,February.2008
3. Figge, frank, Hahn, Tobias, Schaltegger, Stefan & Wagner Marcus," The sustianabilty balanced scorecard, 2002. <http://www.ecnc.org/uploads/documents/the-sustainably-balanced-scorecard-theory-and-application-of-a-tool-for-value-based-sustainability-management.pdf>
4. Gminder, Carl Ulrich and Bieker, Thomas "Managing Corporate Social Responsibility by using the Sustainability-Balanced Scorecard" Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network, June 2002, Göteborg (Sweden)
5. Hubbard, Graham. , Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line, Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 19, 177–191 (2009) Published online 19 December 2006 in Wiley Inter Science(www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/bse.564
6. Kaplan, R.S. and Norton, D.P."Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, Sept. Oct. 1992.
7. Kaplan, S. Robert, "A Balanced Scorecard Approach to Measure Customer Profitability", Balanced Scorecard Report, Vol. 7, No. 4, July-August 2005
8. Kaplan. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", Harvard Business Review, 2010, [www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf).
9. Munck, Luciano, Galleli, Bárbara, Dias2 and Borim-de-Souza3 , Rafael copetences for Organizational Sustaibility :A proposal for an Analytical Tool for Assessing Eco-Efficiency", Business Management Dynamics Vol.1,No.9,2012.
10. Sara Zavodna, Lucie." KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR MEASURING SUSTAINABILITY". Univerzita Tomas BativeZline, Fakulta management uaeonomiky, ustav podnikoveekonomiky zavodna@fame.utb. 2012, 55.

الملحق (1)

المعادلات المستخدمة في الجانب العملي

اولاً: المنظور المالي

1. مؤشرات الربحية:

أ. نسبة العائد على الموجودات: Rate of Return on Assets وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Penman , 2010 :369).

$$\text{نسبة العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100\%$$

ب. نسبة العائد على حق الملكية: Rate of Return on Equity وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Keown et al , 2011: 99) (Casu et al , 2006: 214).

$$\text{نسبة العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}} \times 100\%$$

ج. نسبة صافي هامش الفائدة: Net Interest Margin وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Ross & Hudgins , 2008:167)

$$\text{نسبة صافي هامش الفائدة} = \frac{\text{دخل الفائدة} - \text{نفقة الفائدة}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100\%$$

د. نسبة معدل العائد على الودائع: Rate of Return on Deposits وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (الربيعي وراضي، 2011: 153).

$$\text{نسبة العائد على الودائع} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100\%$$

هـ. نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية. (Bodie et al , 2007:436).

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

2. مؤشرات السيولة: ومن أهم النسب هي الآتي:

أ. نسبة التداول: Current Ratio: وتقاس هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Doss et al , 2007: 115).

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} \times 100\%$$

ب. نسبة السيولة السريعة: Quick Liquidity Ratio: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Lasher , 2008 :84).

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{النقدية} + \text{الأوراق المالية} + \text{الذمم المدينة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} \times 100\%$$

ج. نسبة الاحتياطي القانوني: Legal Reserve Ratio: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (فهد، 2009 :60).

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = \frac{\text{الأرصدة لدى البنك المركزي}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100\%$$

### 3. مؤشرات ملاعة راس المال: وتتضمن:

أ. نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات: Ratio of Equity to Total Assets: تحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (خنفر والمطارنة، 2009: 137).

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الموجودات} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100\%$$

ب. نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع: Ratio of Equity to Total: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (الزبيدي، 2011: 73).

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100\%$$

ج. نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض: Ratio of Equity to Total Loans: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (فهد، 2007: 38):

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100\%$$

د. نسبة حق الملكية إلى الاستثمارات المالية: Ratio of Equity to Financial Investments: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (الجليحاي، 2010: 105):

$$\text{نسبة حق الملكية إلى الاستثمارات المالية} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية}} \times 100\%$$

### ثانياً: منظور الزبائن:

1. نمو القروض = (قروض وسلف السنة الحالية - قروض وسلف السنة السابقة) اقروض وسلف السنة السابقة
2. النمو في الودائع = (ودائع السنة الحالية - ودائع السنة السابقة) \ ودايع السنة السابقة
3. نسبة الزبائن الجدد = (الزبائن الجدد للسنة الحالية - الزبائن الجدد السنة السابقة) \ الزبائن الجدد السنة السابقة
4. نسبة نمو الزبائن = (الزبائن للسنة الحالية - الزبائن للسنة السابقة) \ الزبائن للسنة السابقة
5. نسبة الزبائن المتعددين = (الزبائن المتعددين للسنة الحالية - الزبائن المتعددين للسنة السابقة) \ الزبائن المتعددين للسنة السابقة.

### ثالثاً: منظور العمليات الداخلية

1. معدل توظيف الموارد: Average of resources Employment: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Ross et al , 2006: 61).

$$\text{معدل توظيف الموارد} = \frac{\text{إجمالي الاستثمارات}}{\text{إجمالي الودائع} + \text{حق الملكية}} \times 100\%$$

2. نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع: Ratio of Total Loans to Total Deposits: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Wild , 2007: 32).

$$\text{نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100\%$$

3. معدل استثمار الودائع: Investment Average of Deposits: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Gitman , 2007: 64).

$$\text{معدل استثمار الودائع} = \frac{\text{إجمالي الاستثمارات}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100\%$$

4. نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الاستثمارات: Ratio of Total Revenue to Total Investments: وتحتسب هذه النسبة على وفق الصيغة الآتية (Gibson , 2009 : 302).

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



#### رابعاً: منظور التعلم والنمو

1. إنتاجية العاملين = صافي الربح اعدد العاملين
2. نسبة عدد الفروع = (عدد الفروع السنة الحالية - عدد فروع السنة السابقة) اعدد فروع السنة السابقة
3. معدل دوران الموظفين = (عدد الموظفين التاركين العمل \ العدد الكلي للموظفين)
4. نسبة عدد العاملين = (عدد العاملين السنة الحالية - عدد العاملين للسنة السابقة) اعدد العاملين السنة السابقة
5. نسبة العاملين تحت التدريب = (عدد العاملين للسنة الحالية - عدد العاملين للسنة السابقة) \ عدد العاملين للسنة السابقة.

#### خامساً: مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي:

هنا نستطيع تحديد بعض هذه النسب والمؤشرات على سبيل المثال لا الحصر له ومنها في (الساقى ونور: 2007: 201-202).

1. قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية:
- معامل قياس مدى مكافأة العمال = الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل X عدد العمال.
2. قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية للإسكان وتوفير وسائل المواصلات: مساهمة المنظمة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل . الخ / عدد العمال
3. قياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية للعاملين فيها : مساهمة المنظمة في التطوير الفني = ألفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين.
4. قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة:
- مساهمة المنظمة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.
5. قياس مدى مساهمة المنظمة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة مساهمة المنظمة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.
6. قياس مدى مساهمة المنشأة في توفير الأمن الصناعي للعاملين: مساهمة المنظمة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية
7. قياس مدى مساهمة المنظمة في استقرار العمل في محيطها : معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين.
8. قياس مدى مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة: مساهمة المنظمة = كلفة المساهمة للمنظمة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المنظمات في المنطقة.
9. قياس مدى استغلال المنظمة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة: قياس مدى مساهمة المنظمة في الدراسات والابحاث التطويرية للمنتج: مساهمة المنظمة = تكاليف الابحاث والدراسات التطويرية للمنتج / تكاليف الانتاج الاجمالية.