

تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ودورها في تقويم الاداء الاستراتيجي

دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

للفترة (2011-2015)

م.م. أزهر صبحي الجبوري

قسم المحاسبة

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

الملخص

تعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة من بين التقنيات الاستراتيجية الحديثة في مجال محاسبة الكلفة والادارية التي تهدف إلى تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية. لذلك يهدف هذا البحث إلى ابراز دور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي قياسا بالنظم التقليدية التي تستعمل في هذا المجال لاعتماد الاخيرة على المؤشرات المالية فقط. وقد توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات اهمها ان لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة في دور كبير في تقويم الاداء الاستراتيجي يفوق عملية تقويم الاداء التي تتم بموجب النظم التقليدية المتعلقة بهذا الشأن والتي يكون نطاق عملها ضيق كونها تعتمد المؤشرات المالية فقط، لذلك فان اهم ما توصل إليه البحث من توصيات يشير اهمية تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال.

Abstract

Balanced Scorecard technology is one of the most modern strategic techniques in the field of cost and managerial accounting, which aims to evaluating the strategic performance of economic units through adopt financial and non-financial indicators.

So, this research aims to highlighting the role of Balanced Scorecard technique in evaluating the strategic performance, compared to the traditional systems which used in this field and adopting the financial indicators only.

The research has reached a figure of conclusions, the most important of which is that: The Balanced Scorecard technique plays a major role in the evaluation of the strategic performance than the performance evaluation achieved under the traditional systems due to the narrow scope of it because it is based only on financial indicators.

The important findings of the research recommendations indicate the importance of the technique of balanced scorecard in the evaluation of strategic performance in parallel of developments in the business environment.

المقدمة

ان ما شهدته وتشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تغييرات كبيرة نتيجة التطورات التي حدثت والتي تمثلت في زيادة حدة المنافسة ، التطور التقني ، العولمة ،... وغيرها قد جعل من الصعب على الوحدات الاقتصادية الاستمرار في تطبيق النظم التقليدية لمحاسبة الكلفة والادارية اذا ما ارادت الاستمرار في اعمالها من حيث ان هذه النظم لا توفر معلومات مناسبة تساعد الوحدات في التصدي لهذه التغييرات ، لذلك كان من البديهي ان يتم التفكير بتبني تقنيات استراتيجية حديثة في حقل محاسبة الكلفة والادارية كون هذه التقنيات تستجيب للتطورات التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة مثل الكلفة المستهدفة ، الكلفة على اساس النشاط الموجه بالوقت ، المقارنة المرجعية ، بطاقة العلامات المتوازنة، وغيرها من هذه التقنيات .

وتعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة من بين التقنيات الحديثة التي ثبت نجاحها في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي في ظل التطورات البيئية لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الاداء.

وعليه فان المشكلة التي يطرحها البحث الحالي تتركز حول نقطة جوهرية وهي ان الوحدات الاقتصادية العراقية تعاني من عدم الاهتمام بتطبيق التقنيات الحديثة ذات الصلة بمحاسبة الكلفة والادارية ومنها بطاقة العلامات المتوازنة والدور الذي يؤديه تطبيقها من اهمية في تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية.

واعتماداً على هذه المشكلة يحاول الباحث التحقق من الفرضية الرئيسة الآتية: ان لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة دور أساس في تقويم الاداء الاستراتيجي في ظل ما تشهده بيئة الاعمال الحديثة من تغييرات استراتيجية، لاعتماد التقنية على المؤشرات المالية وغير المالية والتي تغطي صورة شاملة عن اداء الوحدة الاقتصادية.

ولتحقيق هدف البحث فقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، الأول منها لمنهجية البحث والدراسات السابقة، والمبحث الثاني يتناول الإطار المفاهيمي اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي، فيما تناول المبحث الرابع عرضاً لاهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً: منهجية البحث

- 1- **مشكلة البحث:** تتمثل مشكلة البحث في ان الوحدات الاقتصادية العراقية تعاني من عدم الاهتمام بتطبيق التقنيات الحديثة ذات الصلة بمحاسبة الكلفة والادارية ومنها بطاقة العلامات المتوازنة وما يؤديه تطبيقها من اهمية في تقويم الاداء الاستراتيجي لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية.
- 2- **هدف البحث:** يهدف هذا البحث إلى ابراز دور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي قياساً بالنظم التقليدية التي تستعمل في هذا المجال لاعتماد الاخيرة على المؤشرات المالية فقط واهمالها للمؤشرات غير المالية.
- 3- **فرضية البحث:** يستند البحث على فرضية أساسية مفادها "ان لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة دور أساس في تقويم الاداء الاستراتيجي لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية والتي تغطي صورة شاملة عن اداء الوحدة الاقتصادية".

4- حدود البحث:

أ-الحدود الزمانية: تم الاعتماد على بيانات السنوات 2011-2015 لغرض انجاز هدف البحث.

ب-الحدود المكانية: تم اختيار مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار - شركة مساهمة خاصة لاختبار فرضية البحث وذلك لحاجة المصرف الماسة إلى تقنية تعنى بعملية تقويم الاداء الاستراتيجي للمصرف فضلا عن تقديمه لكافة المعلومات التي تسهم في تحقيق هدف البحث.

5- منهج البحث

يعتمد البحث على منهجين وكالاتي:

أ-الجانب النظري: يتم انجازه من خلال الاستقادة من المصادر العلمية العربية والاجنبية فضلا عن الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية (الأنترنت).

ب- الجانب التطبيقي: يتم انجازه عن طريق تحليل البيانات الخاصة بمصرف الاستثمار العراقي للتوصل إلى النتائج اللازمة للبحث.

ثانيا: دراسات سابقة

يتم في هذه الفقرة مناقشة أبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع والتي استطاع الباحث الاطلاع عليها بهدف تقييم مدى درجة الاستفادة منها في اعداد هذا البحث ومن ثم تحديد موقع البحث الحالي بين هذه الدراسات، وعليه سيتم عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع البحث عربيا اولاً واجنبيا ثانياً وحسب تسلسلها الزمني.

1- الدراسات العربية**أ-دراسة التكريتي والجبوري، 2000:**

عنوان الدراسة	دور معلومات المحاسبة الادارية في تقويم وتنفيذ استراتيجية المنظمة
مشكلة الدراسة	تركزت مشكلة البحث في عدم قيام شركة بغداد للمشروبات الغازية بتقويم الاداء الاستراتيجي وفقا للمداخل الحديثة وإنما يقتصر التقويم على المؤشرات المالية فقط .
هدف الدراسة	استهدف البحث اجراء عملية تقويم الاداء الاستراتيجي بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن كونها تعتمد المؤشرات المالية وغير المالية .
اهم النتائج	ان المحاسب الاداري يمكن ان يؤدي دورا أساسا في تنفيذ استراتيجية الشركة عند تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة.

ب- دراسة الفضل، 2004:

عنوان الدراسة	انموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي.
مشكلة الدراسة	تتركز مشكلة البحث في ان الوحدات الاقتصادية العراقية تعاني من اعتمادها على المؤشرات المالية في تقويم الاداء فهذه تعتبر مثلبة وفجوة معرفية بين الاساليب القديمة والحديثة.
هدف الدراسة	استهدف البحث وصف اهم المعالجات التي يمكن تبنيها للمشاكل التي ترافق عمليات تقويم الاداء وفق اسلوب التحليل المالي وذلك من خلال تقديم انموذج لبطاقة العلامات المتوازنة مطورا تبعا لمتطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للمصارف بحيث لا يتغلب على مثالب مدخل التحليل المالي فحسب وانما على المداخل الاخرى التي قدمت الباحثين لتطوير المدخل المالي مثل انموذج القيمة المضافة، من نتائج الدراسة بناء انموذج مطور في مجال تقويم الاداء الشامل للمنظمة بحيث انه لا يقتصر على المقاييس المالية فحسب وانما يضم المقاييس غير المالية في انجاز عملية تقويم الاداء، ويتمثل هذا الانموذج ببطاقة العلامات المتوازنة.
اهم النتائج	ضرورة الاعتماد على نماذج تقويم الاداء الحديثة والتي أبرزها بطاقة العلامات المتوازنة كونها تأخذ بعد اوسع من النظم التقليدية التي تستخدم في هذا المجال.

ج- دراسة سعيد، 2005:

عنوان الدراسة	تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة "دراسة تطبيقية في جامعة بغداد.
مشكلة الدراسة	تتركز مشكلة الدراسة في عدم وجود تقنية متكاملة يمكن الاعتماد عليها في مجال تقويم الاداء الاستراتيجي مثل بطاقة العلامات المتوازنة وانما يتم الاعتماد على النظم التقليدية التي تعتمد على مؤشرات الاداء المالية فقط.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تصميم ومكننة نظام متطور لتقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات العراقية باعتماد بطاقة الدرجات المتوازنة أجريت الدراسة في عينة من الجامعات العراقية وباستعمال أسلوبين يتمثلان بدراسة الحالة ثم القيام بدراسة تطبيقية
اهم النتائج	تعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة أكثر ملائمة بسبب طريقتها في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء والمؤشرات، إذ لا تعتمد على الخبرة الشخصية مثلما تعتمد مداخل التقييم المستخدمة حالياً كما تمثل بطاقة العلامات المتوازنة اداة لربط الأداء المالي مع مؤشرات الأداء المستقبلية، لهذا السبب فان الجانب المالي يستكمل بعملية التعلم والتحسين وكذلك ببعد الزبون.

د- دراسة الجابر، 2007:

عنوان الدراسة	قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة
مشكلة الدراسة	تتركز مشكلة البحث في عدم جدوى الاعتماد على النظم التقليدية لمحاسبة الكلفة والإدارية وخاصة فيما يتعلق بتقويم الأداء في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال لتركيزها على المؤشرات المالية فقط دون الاخذ بنظر الاعتبار المؤشرات غير المالية لأنها تعطي صورة أفضل عن نشاط الشركة ككل.
هدف الدراسة	هدف الدراسة هو التغلب على مثالب مدخل التحليل المالي في تقويم أداء الشركة المبحوث لقصورها في إعطاء صورة متكاملة عن أدائها باستعمال منظورات تعتمد مقاييس تأخذ بنظر الاعتبار توجهات الشركة نحو الزبون الخارجي والتعلم والنمو وتحليل العمليات الداخلية فضلاً عن استعمال التحليل المالي. وتم الاعتماد على البيانات التاريخية في المنظورين المالي والعمليات الداخلية، والبيانات الإحصائية في منظورين الزبون والتعلم والنمو وتحليل نتائج الاستبيان التي أعدت لهذا الغرض فضلاً عن استمارة مقابلة أعدت للوقوف على الواقع الفعلي للشركة
اهم النتائج	خرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات من أهمها: - 1- تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني إمكانية استعمال البطاقة في تقويم أداء الشركة. 2- اهتمام الإدارة العليا في الشركة بالمقياس المالي الذي يركز على نتائج أعمال الشركة من خلال فقرات الميزانية العمومية وكشف الدخل لكن لا تركز بما ينبغي على المنظورات الأخرى.

2- الدراسات الأجنبية

أ-دراسة GOH ، 2000:

عنوان الدراسة	A Guide on How to Use the Balanced Scorecard to improve corporate performance
مشكلة الدراسة	تكمن مشكلة البحث في اهمال المؤشرات غير المالية في تقويم الأداء لشركة (FMG) الامريكية المختصة بتصنيع المكنان والمعدات والمواد الكيماوية.
هدف الدراسة	استهدف البحث اختبار مدى الاثر الذي تتركه عملية تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة في شركة (FMG) الامريكية المختصة بتصنيع المكنان والمعدات والمواد الكيماوية، من حيث تناولها للمؤشرات المالية وغير المالية التي تكون ذات افق أوسع في تقويم الأداء.
اهم النتائج	ان استخدام هذه البطاقة من خلال محاورها المختلفة قد يعزز من المركز التنافسي للشركة، تحقيق رضا الزبون، زيادة قيمة منتجات الشركة في السوق بحيث ان بطاقة الدرجات المتوازنة تصبح الاساس في ادارة الشركة.

ب-دراسة Hill & Pullen، 2001

" Implementation A Strategic Performance Management system. Measuring Strategic Performance "	عنوان الدراسة
غياب الاستراتيجية الواضحة الطويلة الاجل ذات العلاقة بتقويم الأداء للشركة عينة البحث والاقتصار على المؤشرات المالية و للامد القصير فقط.	مشكلة الدراسة
استهدفت هذه الدراسة توجيه استراتيجية الشركة ليستطيع كل فرد ان يفهم الاتجاه الاستراتيجي طويل الامد، وذلك من خلال ايجاد نظام قياس أداء متكامل على اساس البطاقة لتساعد في نشر الخريطة الاستراتيجية.	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى ان تطوير وتنفيذ نظام قياس أداء متكامل هو المرحلة الاخيرة للإدارة الاستراتيجية، وان القياس هو النقطة الرئيسة للتنفيذ والتقييم الاستراتيجي.	اهم النتائج

ج- دراسة Marr, et al 2004،

The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts	عنوان الدراسة
هنالك اهمال واضح وكبير لاختبار مدى جاهزية راس المال الفكري وذلك لغياب المقاييس التي تستخدم في تقييمه مثل بطاقة الدرجات الموزونة.	مشكلة الدراسة
استهدفت الدراسة اختبار الابعاد التي اوردها الباحثان، لمنظور التعلم والنمو من خلال سؤال جوهرى، هل تعد هذه الابعاد المكونات الرئيسة للبنية المفاهيمية لمنظور التعلم والنمو؟ واعتمدت الدراسة في عملية التحقيق، على الادبيات التي درست بطاقة الدرجات الموزونة والموجودات غير الملموسة، وما يتعلق بها من متغيرات اخرى وقد خلصت إلى استنتاج أساس مفاده، ان منظور النمو يتكون من ثلاث ابعاد هي (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي) وتشكل هذ النتيجة الجزء الاكبر من البحوث التي قامت الدراسة بتحليلها.	هدف الدراسة
توصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة أهمها ما يفيد على أهمية ابعاد بطاقة الأداء المتوازنة وضرورة استخدامها في تقويم الأداء خاصة مدى جاهزية راس المال الفكري.	اهم النتائج

<p>Analyzing Balanced Scorecard and Intellectual Capital usefulness in nonprofit organizations</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>تركزت المشكلة في عدم فاعلية نظم التقييم التقليدية لقياس أداء رأس المال الفكري لاعتمادها على المؤشرات المالية وإهمالها المؤشرات غير المالية.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>استهدفت هذه الدراسة قياس فاعلية استخدام بطاقة الدرجات الموزونة، في المنظمات غير الهادفة للربح، إذ استخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً بالاعتماد على الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، أشارت فيه إلى ان استخدام المنظورات الثلاثة في بطاقة الدرجات الموزونة لا يحقق الغاية الرئيسة للمنظمات غير الهادفة للربح والمتمثلة في قياس ادائها.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى ضرورة التأكيد على رأس المال الفكري لأهميته المتزايدة في تحسين عمل وإداء المنظمات غير الهادفة للربح، انسجاماً مع التحول الذي تشهده بيئة الاعمال إلى اقتصاد المعرفة.</p>	<p>اهم النتائج</p>

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تعد امتداداً للدراسات التي عدت سابقة من حيث ان هذه الدراسات اعتمدت كأرضية في رسم منهجية البحث واطاره النظري وكمنصة للانطلاق في سد فجوة معرفية تكاد تخلو منها الدراسات السابقة وهي اجراء عملية تقويم الأداء الاستراتيجي في بيئة عراقية وفي احدى مؤسسات القطاع المصرفي والتي شكلت في الوقت نفسه إضافة جديدة كونها تعد من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع تقويم الأداء الاستراتيجي في احدى مؤسسات هذا القطاع لأهميته وحاجته إلى تطبيق تقنيات مثل تقنية بطاقة العلامات المتوازنة.

المبحث الثاني

الاطار المفاهيمي

أولاً- مفهوم الاداء الاستراتيجي وأهميته

يتطلب بلوغ الوحدة الاقتصادية لأهدافها وضع الخطط والاجراءات والسياسات والبرامج الكفيلة بتحديد كيفية إدارة مواردها بكفاءة ومتابعة نتائج ممارساتها العملية وهذا يتم من خلال نظام يكفل تقويم الأداء الكلي للوحدة الاقتصادية. ولقد تعددت المفاهيم التي جاءت بها الادبيات المتعلقة بالأداء، إذ يعرف (David, 2001:308) الأداء بأنه تعبير عن نتائج الانشطة والممارسات التي يفترض ان تتسجم او تقابل اهداف الوحدة الاقتصادية. كما يعرف (Janger , 2005: 39) الأداء بأنه إطار عمل يناقش إنتاجية الوحدة الاقتصادية من وجهة نظر واقعية. اما بالنسبة للأداء الاستراتيجي فيعرف بأنه قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق اهدافها الطويلة الاجل المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف (Miller & Bromiley ، 1990 :757).

اما عن أهمية الأداء الاستراتيجي فلقد احتل أهمية ودور كبير بوصفه جزء أساس ومحوري في تحديد مدى نجاح او فشل الوحدات الاقتصادية تجاه الخطط الاستراتيجية التي يتم تحديدها فضلاً عن ان ما تواجهه هذه الوحدات من تحديات كبيرة يستدعي منها تحديد المؤشرات او المقاييس التي يمكن استعمالها في قياس الأداء الاستراتيجي (Brown & Laverick , 1994: 89).

وفي هذا الصدد يشير (الحسيني. 2000: 232) إلى ان الخطط الاستراتيجية والسياسات للوحدات الاقتصادية وعملية وضعها انما ترتبط بنتائج الأداء التي تتحقق ومحاولة إيلاء الاهتمام الكافي إدارات هذه الوحدات بما يتحقق من نتائج ومتابعتها.

ثانياً- مفهوم واهمية تقويم الاداء الاستراتيجي

يعرف تقويم الاداء الاستراتيجي بانه نظام رقابي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في الوحدة الاقتصادية لتحقيق الأهداف المرسومة (Kinney,2006:789).

كما يعرف ايضا بانه مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف والخطط الاستراتيجية من اجل اتخاذ القرارات المناسبة للتصدي لجوانب الضعف ودعم الجوانب التي تعد كقوة للوحدة الاقتصادية (Garrison & Noreen ,2003:449).
اما (Blocher,et.,al.,2005:819) فيعرف تقويم الاداء الاستراتيجي بانه عملية ممنهجة تهتم بالنتائج التي تتحقق من اجل دراسة مدى توافقها هذه النتائج مع الأهداف المرسومة من اجل اتخاذ القرار المناسب بصدد معالجة نواحي الضعف او دعم النواحي الإيجابية.

اما عن اهمية تقويم الاداء الاستراتيجي، فيشير (Jaimbalvo,2001:362) بهذا الصدد إلى ان أهميته تتركز في النقاط الآتية:

- 1-تحديد العمليات والاجراءات الناجحة والمطابقة للتقويم من اجل تحديد المساحات التي تحتاج إلى عمليات التحسين وبالشكل الذي سيعزز من امكانية المدير في الاستمرار وتحقيق النجاح في ادارة العمليات المختلفة للوحدة الاقتصادية وتطويرها فضلا عن تحديد العمليات التي لم تقابل التوقعات.
- 2- اتخاذ قرار بشأن اجراء توسيع او تقليص في الاداء وهل يستلزم الامر اجراء التعديلات في بعض الإجراءات والعمليات بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين قيمة الوحدة الاقتصادية.
- 3-يعمل تقويم الاداء الاستراتيجي على تحقيق استراتيجية الوحدات الاقتصادية.
- 4-المساعدة في إعطاء صورة واسعة عن مدى التوافق والانسجام بين اهداف الوحدة الاقتصادية وخططها الاستراتيجية.
- 5-الاستخدام الامثل لموارد الوحدة الاقتصادية وبالشكل الذي يعمل على تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية.

ثالثاً- نماذج قياس الاداء الاستراتيجي

ان عملية تحديد نماذج قياس الاداء الاستراتيجي تعد أحد الجوانب الضرورية لتطبيق أي استراتيجية من استراتيجيات الوحدة الاقتصادية وركن أساس من اركان نجاحها، اذ بموجبها يتم تحديد الأنشطة اللازمة بما تتضمنه من عمليات مختلفة وثانيهما تحديد الأهداف والسياسات ذات العلاقة بتلك الأنشطة (Simons,2000:32).
ويشير (Hunger & Wheeln,2004:234-236) إلى ان هنالك عدة انواع لنماذج قياس الاداء الاستراتيجي وكالاتي:

1-نماذج القياس التقليدية

توضح تلك النماذج مدى قابلية الوحدات الاقتصادية على تحقيق الربح وتتمثل في المؤشرات المالية فقط مثل العائد على راس المال المستثمر، ربح السهم الواحد، العائد على حق الملكية وغيرها من المؤشرات المستخدمة في هذا المجال.

2-نماذج القياس ذات العلاقة بأصحاب المصالح

يعكس هذا النوع من النماذج الأثر الذي يتركه أداء الأنشطة المختلفة للوحدة الاقتصادية من وجهة نظر أصحاب المصالح وفق المقاييس او المؤشرات التي بموجبها يتم قياس الأداء سواء بالأمد البعيد او القصير وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1) نماذج القياس في علاقتها بأصحاب المصالح

نماذج القياس في المدى القصير	نماذج القياس في المدى البعيد	تصنيف اصحاب المصالح
- لمبيعات (كمية وقيمة) - الزبائن الجدد - حاجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها او التي حاولت المنظمة تلبيتها	تنمو المبيعات دوران الزبائن القدرة على السيطرة على الاسعار	الزبائن
تكلفة المواد الاولية وقت التسليم المخزون توافر المواد الاولية	معدلات نمو كل من: تكلفة المواد الاولية وقت التسليم المخزون الافكار الجديدة من المجهزون	المجهزون
ربحية السهم الواحد سعر السهم بالسوق عدد قوائم الشراء العائد على حق الملكية	القدرة على اقتناع المتعاملين الأساسين في السوق المالية باستراتيجية النمو في العائد على حق الملكية	الممولون
عدد الاقتراحات المقدمة الانتاجية عدد الشكاوى المقدمة	عدد الترقيات الداخلية دوران العمل	الافراد العاملين
. عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمنظمة العلاقة مع اعضاء المنظمة	عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في الصناعة مستوى التعاون في حالات المنافسة	الجهات التشريعية
عدد الاجتماعات عدد حالات اعمال العنف العدائية عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون		جمعيات حماية المستهلك
عدد الاجتماعات عدد حالات التحالف عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن المدافعون عن البيئة	المدافعون عن البيئة

Source: (Harrison & John,1998:128)

3- قيمة ملكية حملة الأسهم

يعرف (Harrison & John,1998:128) قيمة ملكية حملة الاسهم بأنها قيمة المجرى النقدي الحالية والمستقبلية يضاف إليها قيمة الوحدة الاقتصادية عند تصفيتها. اذ يركز هذا النوع من النماذج على اعتبار ان المجرى النقدي هو المعيار الرئيس والملائم لقياس الاداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية. اذ يخصم المجرى النقدي المستقبلي عند احتساب القيمة الحالية وفق معدلات الخصم المحددة لكل طريقة من طرائق احتساب القيمة الحالية. ومن أبرز الطرائق التي تستخدم لقياس الأداء وفق هذا النوع يكاد ينحصر في طريقة القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added التي تعتمد على حساب الفرق بين قيمة الوحدة الاقتصادية على وفق استراتيجيتها السابقة وبين قيمتها على وفق استراتيجيتها الحالية وكما في المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح بعد الضريبة} - (\text{الاستثمار في الاصول} \times \text{المعدل الموزون لكلفة راس المال})$$

وهناك أيضا طريقة القيمة السوقية المضافة Market Value Added التي تستند على احتساب الفرق بين القيمة السوقية للوحدة وبين راس مال المساهمين والدائنين.

ويلاحظ مما سبق، ان بعض نماذج القياس ما هي الا نماذج يقتصر استعمالها في تقويم الأداء المالي فقط وبعضها للأداء غير المالي، مع الإشارة إلى ان تحقيق النجاح الوحدة الاقتصادية في ظل التغيرات البيئية وما تشهده من تقدم تكنولوجي ومنافسة وغيرها قد يجعلها تبتعد في عملية تقويم الأداء إلى خارج حدودها الداخلية لتأخذ بنظر الاعتبار الزبائن والخبرات المكتسبة ومدى تأثير التطورات على العمليات الداخلية والتي تعطي تصورا اوفق عن أداء الوحدة الاقتصادية الشامل. وفي هذا الصدد قدم (Kaplan & Norton,1992) تقنية بطاقة العلامات المتوازنة Balanced Scorecard technique بوصفها من التقنيات التي ثبت نجاحها في مجال تقويم الأداء الاستراتيجي لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية.

4-تقنية بطاقة العلامات المتوازنة، المفهوم والاهمية

يعرف (Kaplan & Norton,1992:71) تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بانها "مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة صورة شاملة عن اداء الوحدات الاقتصادية"

كما تعرف أيضا بانها نظام لقياس الاداء باستعمال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية ذات العلاقة بعوامل تحقيق النجاح الحاسم للوحدة الاقتصادية والتي تساهم في حفظ الاداء التشغيلي قصير الامد مع نفس الخط الذي يسير بموجبه الاداء الاستراتيجي طويل الاجل (Jackson & Sawyers,2001:372) .

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

أ-توضيح وتفسير وتطوير استراتيجية الوحدة الاقتصادية.

ب-تشخيص المبادرات الاستراتيجية في الوحدة الاقتصادية.

ج- اصال الاستراتيجية لجميع المستويات الادارية في الوحدة الاقتصادية.

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

هـ-المساهمة في تحديد التحديات المستمرة التي تواجه الوحدة الاقتصادية.

اما (Horgren,et.,al.,2008:867) فيشيرون إلى ان أهمية بطاقة العلامات المتوازنة تكاد تنحصر في الاتي:
أ-توضح استراتيجية الوحدة الاقتصادية وعلاقات المتابعة بين السبب .والنتيجة، التي تمثل الروابط بين الابعاد المختلفة التي تحدد كيف سيتم تنفيذ الاستراتيجية.

ب- اعلام كل اعضاء الوحدة الاقتصادية بالاستراتيجية من خلال ترجمتها إلى مجموعة مترابطة من الاهداف التشغيلية القابلة للقياس التحقق.

ج- تركيزها على الاهداف والمؤشرات المالية وغير المالية مثل الابتكار، الجودة، وارضاء الزبون كهدف نهائي لتقويم الأداء الاستراتيجي.

د-تركيز هذه التقنية على المؤشرات الضرورية التي تساعد في قياس مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لاستراتيجيتها.

5-منظورات بطاقة العلامات المتوازنة

يرى (Kaplan&Norton,1996:77) إلى ان تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تتكون من منظورات أربعة وهي كالآتي:

أ-المنظور المالي Financial Perspective

يشير (Niven,2006:68) إلى انه بالرغم من الانتقادات التي جاءت بها الادبيات للمؤشرات المالية وتقديم الدعم للمؤشرات غير المالية الا انه يبقى للنوع الأول من المؤشرات دور كبير في تقويم الأداء الاستراتيجي بحث لا يمكن تجاهل نتائجه. اذ ان المؤشرات المالية تقوم على أساس تلخيص نتائج الوحدة الاقتصادية للأعمال التي تحققت وقياس مدى تحقيقها للاستراتيجيات المرسومة. ويرى (Horngren & et al., 2000: 465) بهذا الصدد ان المؤشرات المالية ذات العلاقة بقياس الأداء الاستراتيجي تكاد تنحصر بالآتي: العائد على رأس المال، نمو حجم المبيعات، توليد الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة، التدفقات النقدية، الدخل التشغيلي، والقيمة الاقتصادية المضافة.

ب- منظور الزبون Customer Perspective

يرى (Simon,2000:18) ان لمنظور الزبون أهمية كبيرة في قياس أداء الوحدة الاقتصادية للأثار التي يتركها في نجاحها في السوق عن طريق تحقيق رضا الزبون بمنتج يمتاز بجودة عالية وسعر يكون الزبون قادرا على دفعه أي بمعنى اخر يحقق للوحدة الاقتصادية استراتيجية التمايز عن باقي الوحدات الاقتصادية. اما (Hansen & Mowen,2003:408) فيرى ان التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال من عولمة ومنافسة شديدة قد اثرت في اذواق الزبائن وحاجتهم إلى منتج ذو دورة حياة قصيره وهذا تأكيد على أهمية هذا المنظور كونه الحاسم في قياس مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في النجاح في ظل هذه التطورات.

اما عن المؤشرات التي تنطوي تحت هذا المنظور فأنها تكاد تنحصر في الآتي: الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن، كسب زبائن جدد، رضا الزبائن، خدمات ما بعد البيع، الاستجابة لرغبات الزبائن وتسليم المنتجات في الوقت المحدد.

ج-منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

يرى (Jakobsen,2008:37) ان العمليات الداخلية تكاد تنحصر في جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تمتاز بها الوحدة الاقتصادية من اجل تحقيق رضا الزبون وبالنتيجة تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتشتمل هذه العمليات على الابتكار والتجديد، الدورة التشغيلية، خدمات ما بعد البيع. ويشير (Jiambalvo,2001:374) إلى ان اهم المؤشرات التي تنطوي تحت هذا المنظور هي: عدد المنتجات الجديدة المخططة، دوران المخزون، التسليم الفوري، معدلات اعادة الفحص، النمو في جودة الخدمات المقدمة، ومعدلات التلف، وقت الانتظار.

د-منظور التعلم والنمو Growth and Learning Perspective

يشير (Kaplan&Atkinson,1998:567) إلى ان هذا المنظور يتعلق بالتعلم والنمو التنظيمي والذي يعني تحديد البنى التحتية التي ينبغي على الوحدة العمل في ظلها من اجل إيجاد نمو ينسجم والتحديات التي تواجهها في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة.

لذلك فان مؤشرات هذا المنظور أكثر ما يكون تركيزها على قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم منتجات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات، القدرة على التعلم عن طريق تدريب العاملين، مدة التطوير والابتكار والتجديد، براءات الاختراع، وعدد الاضافات التكنولوجية الحديثة.

يتضح من عرض منظورات تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ان هذه التقنية بما تتضمنه من منظورات مختلفة هي تعبير عن رؤى واهداف استراتيجية مستقبلية للوحدة الاقتصادية.

المبحث الثالث الجانب التطبيقي

يتناول الجانب التطبيقي للبحث الفقرات الآتية:

أولاً- نبذة مختصرة عن مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار - مساهمة خاصة

أسس مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار كشركة مساهمة خاصة، برأس مال قدره 400 مليون دينار عراقي وياشر بممارسة اعماله عن طريق الفرع الرئيسي له أولاً حيث استقبل جمهوره بتاريخ 1994/5/8. وخلال الفترة الممتدة من تأسيس المصرف سنة 1993 حتى نهاية سنة 2015 استمر راس مال المصرف بالزيادة المطردة إلى ان وصل إلى 250 مليار دينار عراقي، حيث ان قسم من الزيادات كانت نتيجة تحويل من الأرباح القابلة للتوزيع إلى رأس المال والقسم الآخر نتيجة طرح أسهم زيادة رأس المال للاكتتاب. تنصب اهداف المصرف في تعبئة المدخرات وتوظيفها في المجالات الاستثمارية المختلفة، لدعم وترصين البنية الاقتصادية ضمن إطار السياسة المالية والاقتصادية للعراق، ويتركز نشاطه في ممارسة الصيرفة التجارية والاستثمارية وحسبما تسمح به القوانين النافذة وتعليمات البنك المركزي العراقي. وينتشر المصرف داخل العراق بـ 23 فرعاً، ثمانية منها داخل بغداد وخمسة عشر فرعاً خارجها (9-10: 2015 مصرف الشرق الأوسط، التقرير السنوي والبيانات المالية للسنة المنتهية 31/كانون الأول 2015)

ثانياً- واقع تقويم الأداء الاستراتيجي في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار العراقي

يتضح من المعايشة الميدانية للباحث في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار العراقي بوصفه (عينة للبحث) ان المصرف لا يعتمد على التقنيات الحديثة التي تعكس نتائج اداءه الاستراتيجي ولا يمتلك نظرة متكاملة بمؤشرات تمثل نتائج تقويم اداءه، اذ ان هنالك بعض من مؤشرات الأداء التي هي مالية يتم استعمالها لتقويم الأداء وهي صادرة من البنك المركزي أهمها ما يتعلق: نمو صافي الدخل، نمو المصروفات، نمو الإيرادات، نسبة السيولة، اجمالي الموجودات، وغيرها من المؤشرات التي هي مالية بطبيعتها. فهذه المؤشرات وفي ظل التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة لا تعد كافية في إعطاء صورة واضحة وشاملة عن الأداء الاستراتيجي للمصرف عينة البحث. لذلك ينبغي التوسع في عمليات تقويم الأداء وهذا يتم بتطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي هي من تقنيات محاسبة الكلفة والإدارية التي ثبت نجاحها في بيئة الاعمال المعاصرة.

ثالثاً- تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار العراقي

طبقا لما تم عرضه في الجانب النظري، سيتم في هذه الفقرة تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بحسب مناظيرها الأربعة والمؤشرات التي تم اختيارها ضمن كل منظور منها لتعكس الأداء الشامل للمصرف عينة البحث وكما موضح في الجدول (2) الذي يعكس نتائج التطبيق.

جدول رقم (2)

نتائج تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة للمصرف عينة البحث للمدة (2011-2015)

السنوات عينة البحث					المؤشر	المنظور
2015	2014	2013	2012	2011		
0.008	0.005	0.039	0.030	0.027	العائد على الاستثمار	المالي
0.128	0.075	0.035	0.071	0.010	كفاية الاستثمار	
0.016	0.010	0.054	0.039	0.037	العائد على الودائع	
0.981	0.977	0.765	0.753	0.732	السيولة	
-	-	-	0.219	0.090	الحصة السوقية	الزبون
0.074	0.351	0.104			اكتساب زبائن جدد	
0.989	0.742	0.883	1.963	1.587	القروض الودائع	
0.452	0.525	0.375	0.320	0.374	النمو في ايراد الخدمات المصرفية	
1.243	0.670	0.928	1.239	1.458	التكلفة الايراد	العمليات الداخلية
0.867	0.561	0.489	0.538	0.700	دوران العاملين	
0.010	0.015	0.019	0.022	0.027	النمو في مصاريف التدريب	التعلم والنمو
0.385	1.305	1.619	0.875	1.048	النمو في مصاريف البحث والتطوير	
1.042	0.751	0.802	0.819	1.070		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الكشوفات المالية لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار.

ويتضح من النتائج أعلاه انها تختلف من سنة إلى أخرى ولكل منظور من المناظير الأربعة وكالاتي:

1-المنظور المالي:

أ- العائد على الاستثمار: حقق المصرف عائدا على الاستثمار بنسبة (0.03) للسنتين (2011، 2012) ونسبة (0.04) في سنة 2013 اما في (2014,2015) فقد جاءت نتائج هذا المؤشر بنسبة (0.01). وتشير المقابلات مع مسؤولي المصرف ان التفاوت في هذه النتائج ولهذا المؤشر كانت طبيعية بالنسبة للسنوات التي سبقت عام 2014 ولكن بسبب التوسع في فتح مصارف جديدة تسعى لتقديم خدمات تشبه الخدمات التي يقدمها هذا المصرف قد أدى إلى تدني نتائج هذا المؤشر لعام 2014 وما تلاها، وما على المصرف الا إيجاد الحلول المناسبة لتعديل استراتيجيته المستقبلية بالشكل الذي يقوم على أساس تقديم خدمات جيدة وتفوق ما تقوم به المصارف المنافسة الأخرى.

ب- كفاية الاستثمار: تشير نتائج الجدول السابق بخصوص هذا المؤشر إلى التفاوت الواضح بين سنوات الدراسة، فبينما يشهد هذا المؤشر نتيجة منخفضة جدا في عام 2011 فانه ارتفع في عام 2015 وهي نتيجة متوقعة نتيجة قيام المصرف باستثمارات اضافية وذلك حسب ما تشير إليه الكشوفات المالية والمقابلات مع المسؤولين بالمصرف.

ج- العائد على الودائع: أسفر هذا المؤشر عن نتائج متفاوتة على مدى سنوات الدراسة نتيجة التذبذب الكبير الذي حدث في وداائع المستثمرين من الزبائن نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وعلى المصرف إيجاد الوسائل والسبل التي تؤدي إلى تقوية علاقته بالزبائن من اجل استقطاب وداائعهم وتوظيفها بالشكل الذي يحقق اعلى الأرباح.

د- السيولة: تشير نتائج هذا المؤشر إلى ارتفاع نسبة السيولة على مدى سنوات الدراسة وبشكل تصاعدي وهذه نتيجة متوقعة لقيام المصرف باستثمارات لزيادة رأس المال اذ ارتفع من 100 مليار دينار عراقي في سنة 2011 إلى 250 مليار دينار عراقي في سنة 2015.

2- منظور الزبون:

أ- الحصة السوقية: يلاحظ ان المصرف قد حقق نسبة (0.22) خلال سنة 2012 بزيادة بلغت (0.13) عن سنة 2011 وهي زيادة ملحوظة الا انها سرعان ما انخفضت في نهاية 2013 لتبلغ نسبة مقدارها (-0.10) واستمرت بالانخفاض لتبلغ (-0.35) بنهاية 2014 وهذا جاء نتيجة للظروف الموجودة في البيئة الخارجية للمصرف والتي تمثلت كما ذكرنا سابقا في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي حدثت خلال عام 2014 ، وبفعل الإجراءات التي اتخذتها إدارة المصرف بزيادة رأس المال المدفوع إلى 250 مليار مع زيادة نوعية في الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن فقد ارتفعت هذه النسبة لتصبح (-0.07) في نهاية سنة 2015

ب- اكتساب زبائن جدد: من خلال تحليل نتائج هذا المؤشر يلاحظ انه مرتبط بشكل موجب بمؤشر القيمة السوقية اذ يلاحظ الارتفاع التدريجي لعدد زبائن المصرف بين سنتي 2011 و2012، الا انه سرعان ما بدء بالانخفاض التدريجي بين سنتي 2013 و2014 ولنفس الأسباب المذكورة في مؤشر الحصة السوقية، فيما عاود الارتفاع في نهاية سنة 2015 استجابة للإجراءات التي اتخذتها الدارة بتتويج خدماتها إلى الزبائن لاستقطاب زبائن جدد وزيادة رأس مال المصرف.

ج- القروض/ الودائع: يلاحظ من تطبيق هذا المؤشر بانه على الرغم من التفاوت في نسبة هذا المؤشر خلال السنوات من سنة 2011 وإلى 2015 وعلى التوالي (0.37)، (0.32)، (0.37)، (0.52)، (0.45) الا ان هنالك استقرار نسبي للقروض الممنوحة للغير نتيجة اتخاذ الإدارة للخطوات التي ساعدت على تسهيل منح القروض من ناحية وزيادة نوعية الخدمات المصرفية للزبائن مما منح كبار المودعين في المصرف إلى ترك وداائعهم على حالها وهذا يسجل لإدارة المصرف كونها استطاعت ان تجتاز الظروف الصعبة بالحفاظ كبار الزبائن.

3-منظور العمليات الداخلية:

أ- النمو في ايراد الخدمات المصرفية: نتيجة للإجراءات التي قامت بها إدارة المصرف بتتويج الخدمات المصرفية فقد عادت وارتفعت نسبة ايراد الخدمات المصرفية إلى (1.24) في نهاية سنة 2015 بعد الانخفاض التدريجي التي شهدته كل من سنة 2013 وسنة 2014 والعودة بنسبة هذا المؤشر إلى ما كانت عليه خلال سنة 2012، ان التوسع في عدد فروع المصرف وتتويج الخدمات المصرفية ومنح التسهيلات المصرفية ساهم بشكل كبير في تعافي المصرف من الظروف الصعبة التي مر بها خلال سنتي 2013 و2014 وصولاً إلى نهاية 2015.

ب- **التكلفة / الإيراد:** بلغت نسبة سنة 2015 والخاصة بهذا المؤشر (0.87) وهي اعلى نتيجة بين السنوات عينة الدراسة في حين سجلت سنة 2013 ادنى نسبة والتي بلغت (0.49) وهذا يؤكد على فعالية الإجراءات التي قامت بها إدارة المصرف والمذكورة في أعلاه والتي مكنت المصرف من معالجة ارتفاع هذا المؤشر في نهاية سنة 2011.

4-منظور التعلم والنمو:

أ- **دوران العاملين:** يتضح جليا من خلال مرجعة نتائج تطبيق هذا المؤشر الانخفاض التدريجي لتاركي العمل في المصرف حتى بلغت نسبة هذا المؤشر (0.01) في سنة 2015 بانخفاض بلغ 2% عما كانت عليه في سنة 2011 و 1% عما كانت عليه في سنة 2013 و2014، ويرجع ذلك إلى الإجراءات التي اتخذتها الادارة في سبيل الحفاظ على العاملين من خلال تحسين رواتبهم واجورهم، تنظيم دورات تدريبية لزيادة كفاءة العاملين، العمل كفريق واحد وان الجميع مسؤول عن النجاح كل هذا أدى إلى زيادة الثقة بين العاملين والإدارة وبالتالي استقرار او يمكن القول انخفاض تاركي العمل في المصرف.

ب- **النمو في مصاريف التدريب:** تشير نتائج تطبيق هذا المؤشر إلى انخفاض واضح في مصاريف التدريب والتعلم ، وهذا بحد ذاته لا يمكن ان يعد قصورا بتوجه إدارة المصرف في تدريب العاملين ورفع كفاءتهم وانما هو مساهمة في تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المصرف من خلال توجيه واستخدام موارد الشركة المالية والفنية إلى التدريب الداخلي بدلا من الاعتماد على التدريب الخارجي فقط ، اذ يتم الاستفادة من اللذين قد تلقوا تدريبات خارجية من العاملين في تدريب زملائهم داخل المصرف وهذا ما يفسر انخفاض نسبة النمو في مصاريف التدريب خلال سنة 2015 والتي سجلت اقل نسبة للمؤشر موضوع البحث اذ بلغت (0.39) على الرغم من عقد 66 دورة تدريبية شارك فيها 635 عامل كان منها 32 دورة تدريبية داخل المصرف شارك بها 543، قياسا بسنة 2013 وهي اعلى نسبة الذ تم عقد 91 دورة تدريبية شارك بها 567 كان منها 39 دورة تدريبية داخل المصرف شارك بها 459.

ج- **النمو في مصاريف البحث والتطوير:** بلغت نسبة تطبيق هذا المؤشر على في المصرف عينة البحث اعلى نسبة لها خلال سنة 2011 اذ بلغت (1.07) ، وعلى الرغم من الانخفاض التدريجي الذي تلاها خلال السنوات 2012 ، 2013، حتى وصلت إلى نسبة (0.75) في عام 2014، الا انها ما لبثت حتى عاودت الارتفاع في سنة 2015 لتصل النسبة إلى (1.04) وهذا دليل اخر على إجراءات الإدارة بتطوير نوعية الخدمات التي تقدم للزبائن لاستقطاب اكبر عدد من الزبائن.

رابعاً- تحديد مستوى الاداء الاستراتيجي للمصرف وفق بطاقة العلامات المتوازنة

بهدف تحديد مستوى الاداء الاستراتيجي للمصرف عينة البحث للفترة (2011 - 2015) تم إعطاء وزن يعكس مستوى أهمية الأداء الذي يتحقق بموجب تطبيق مؤشرات مناظير بطاقة العلامات المتوازنة. ويهدف تحديد مستوى الاداء الاستراتيجي للمصرف عينة البحث. فقد اعطيت الدرجة (5) للعام الذي حصل فيه المصرف على اعلى اداء وواحد للعام الذي كان فيها اداء المصرف في اقل مستوى، وجاءت بقية الأعوام بدرجات انحصرت بين هذين الرقمين. ويوضح الجدول (3) توزيع الدرجات لكل مؤشر من مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة.

جدول (3) توزيع الدرجات لكل مؤشر من مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة

السنوات عينة البحث					المقياس	المحور	
2015	2014	2013	2012	2011			
2	1	5	4	3	العائد على الاستثمار	المالي	
5	4	2	3	1	كفاية الاستثمار		
2	1	5	4	3	العائد على الودائع		
5	4	3	2	1	السيولة		
14	10	15	13	8	المجموع		
3.5	2.5	3.75	3.25	2	المعدل		
2	4	1	3	5	الترتيب		
3	1	2	5	4	الحصة السوقية	الزيون	
3	1	2	5	4	اكتساب زبائن جدد		
4	5	3	1	2	القروض الودائع		
10	7	7	11	10	المجموع		
3.33	2.33	2.33	3.67	3.33	المعدل		
2.5	3.5	3.5	1	2.5	الترتيب		
4	1	2	3	5	النمو في ايراد الخدمات المصرفية		العمليات الداخلية
5	3	1	2	4	التكلفة الايراد		
9	4	3	5	9	المجموع		
4.5	2	1.5	2.5	4.5	المعدل		
1.5	3	4	2	1.5	الترتيب		
1	2	3	4	5	دوران العاملين	التعلم والنمو	
1	4	5	2	3	النمو في مصاريف التدريب		
4	1	2	3	5	النمو في مصاريف البحث والتطوير		
6	7	10	9	13	المجموع		
2	2.33	3.33	3	4.33	المعدل		
5	4	2	3	1	الترتيب		
3.3	2.2	2.7	3.1	3.5	متوسط مستوى المنظورات الأربعة		
2	5	4	3	1	الترتيب		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجدول (2).

يتضح من نتائج الجدول اعلاه ما يلي:

1- **المنظور المالي:** حصلت سنة 2013 على اعلى متوسط أداء بالنسبة للمنظور المالي اذ بلغ متوسط الأداء (3.75) مقارنة بسنة 2015 التي جاءت بثاني اعلى متوسط أداء (3.5) فيما تذيلت سنة 2012 ترتيب متوسط الأداء للمنظور المالي اذ بلغ (2).

2- **منظور الزبون:** تميزت سنة 2012 بأعلى مستوى لمؤشر منظور الزبون فكانت بحق سنة رضا الزبون للسنوات عينة البحث فقد حصلت على متوسط أداء بلغ (3.67) فيما جاءت سنة 2011 وسنة 2015 بالدرجة الثانية بمتوسط أداء قدره (3.33).

3- **منظور العمليات الداخلية:** كان أداء المصرف متميزا عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق اعلى الإيرادات خلال سنتي 2011 و 2015 بتحقيقها المرتبة الأولى وبمعدل (4.5) وهو الأعلى بين السنوات عينة البحث فيما كان متوسط الأداء لسنة 2013 بالمرتبة الأخيرة (5) وهو الأقل بدرجة مقدارها (1.5).

4- **منظور التعلم والنمو:** جاءت سنة 2011 بالمرتبة الأولى بمتوسط أداء قدره (4.33) فيما جاءت سنة 2015 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط أداء قدره (2). وتجدر الإشارة هنا إلى ان المصرف بات يعتمد على موارده الفنية الداخلية أكثر شيئا فشيئا لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وهو أحد أسباب تصدر سنة 2015 بمستوى أداء العمليات الداخلية.

اما فيما يتعلق بأداء المصرف ككل بالاعتماد على نتائج تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة فيتضح بأن سنة 2011 هي الافضل بمتوسط أداء للمنظورات الأربعة بلغ (3.5)، في حين جاءت سنة 2015 بالترتيب الثاني اذ بلغ متوسط الأداء (3.3)، في حين جاءت سنة 2012 و 2013 بالترتيب الثالث والرابع اذ بلغ متوسط الأداء للسنتين على التوالي (3.1) و (2.7)، فيما تذيلت الترتيب سنة 2014 بمتوسط أداء قدره (2.2) لتسجل أضعف متوسط أداء للمصرف لسنوات عينة الدراسة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

- 1- ان الأداء الاستراتيجي يمثل المرآة التي تعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها على الأمد الطويل.
- 2- ان التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال الحديثة والتي أبرزها التقدم التكنولوجي، العولمة، المنافسة الشديدة، تغير ادواق الزبائن قد جعل من النظم التقليدية المستعملة في تقويم الأداء لا تستجيب لهذه التطورات لأنها صممت بالأساس وثبت نجاحها في بيئة اعمال شهدت تطورات تختلف عن التطورات أعلاه لاعتماد هذه النظم على المؤشرات المالية فقط واهمالها للمؤشرات غير المالية فيما يخص تقويم الأداء الاستراتيجي لدور الأخير في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- تعد بطاقة العلامات المتوازنة أكثر ملائمة في مجال تقويم الأداء الاستراتيجي بسبب عدم اعتمادها على الحكم الشخصي في التقويم وانما على المنهج العلمي المبني على مؤشرات في كل منظور من مناظيرها الأربعة.

4- ان التوسع في اعمال القطاع المصرفي بما يتضمنه من مؤسسات مصرفية قد جعل هذا القطاع امام تحدي كبير إذا ما أراد الاستمرار في العمل بيئة الاعمال المعاصرة وهو القدرة على إيجاد السبل والوسائل التي تجعله يستقطب الاستثمارات والمدخرات من خارج البلد والتي تعمل على تنشيط هذا القطاع وبالنتيجة فأن قياس مدى كفاءة هذا القطاع في استثمار هذه الأموال انما يتم بتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة التي تعطي رؤيا واسعة وشاملة عن الأداء.

5- عدم وجود استراتيجية واضحة وشاملة يتبناها البنك المركزي فيما يتعلق بتقويم الأداء لمؤسسات النشاط المصرفي وذلك بتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة التي تعكس الأداء الشامل لهذه المؤسسات.

6- يتضح من تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في المصرف عينة البحث ان أداء المصرف في سنة 2011 هو الافضل بتحقيقه متوسط أداء للمنظورات الأربعة للبطاقة بمقدار (3.5)، في حين جاءت سنة 2015 بالترتيب الثاني اذ بلغ متوسط الأداء (3.3)، في حين جاءت سنة 2012 و 2013 بالترتيب الثالث والرابع اذ بلغ متوسط الأداء للسنتين على التوالي (3.1) و (2.7)، فيما تذيلت الترتيب سنة 2014 بمتوسط أداء قدره (2.2) لتسجل أضعف متوسط أداء للمصرف لسنوات عينة الدراسة.

ثانياً- التوصيات

1- قيام الوحدات الاقتصادية المختلفة ومنها وحدات القطاع المصرفي بتبني تقنيات محاسبة الكلفة والإدارية الحديثة ومنها بطاقة الأداء المتوازنة لدورها في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال المعاصرة لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية.

2- لأنجاح تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في وحدات القطاع المصرفي فأن البنك المركزي بوصفه اعلى جهة مسؤولة عن هذه الوحدات مطالب بوضع معايير ومقاييس موضوعية تساعد في تقويم الأداء الاستراتيجي.

3- تصميم قاعدة بيانات في كل مؤسسة مصرفية تهتم بعملية تقويم الأداء الاستراتيجي وفق معايير واسس موضوعية تكون الأساس في القياس.

4- ضرورة دعم المؤسسات المصرفية التي تحقق نتائج أداء جيدة مع البحث عن أسباب تدني الأداء للمصارف التي تحقق نتائج متدنية.

5- قيام البنك المركزي بتوفير المستلزمات الضرورية لإقامة دورات تدريبية للعاملين في القطاع المصرفي بوحداته المختلفة وذلك فيما يتعلق بتقويم الأداء الاستراتيجي واهميته وما يقدمه من معلومات تساعد هذه الوحدات في قياس مدى تحقيقها لاستراتيجياتها المرسومة.

المصادر والمراجع

اولاً: المصادر والمراجع العربية

أ- الوثائق الرسمية

- 1- سوق العراق للأوراق المالية للسنوات 2011، 2015.
- 2- مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، التقرير السنوي 2011، 2015.

ب البحوث والدوريات

- 1- النكريتي، اسماعيل يحيى والجبوري نصيف جاسم، (2000)، " دور معلومات المحاسبة الادارية في تقويم وتنفيذ استراتيجية المنظمة "، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد . جامعة بغداد، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون.

ج . الرسائل والاطاريح

- 1- الحسيني، فلاح حسن، (2000) " الادارة الاستراتيجية / مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة "، الطبعة الاولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر .
- 2-الجابر، زينب، (2007) " قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة المنطقة الجنوبية "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 3-الفضل، مؤيد محمد علي، (2004)، " انموذج مطور لبطاقة العلامات المتوازنة على وفق متطلبات تقويم الاداء الاستراتيجي للنشاط المصرفي . دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق "، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد . جامعة البصرة، العراق.
- 4-سعيد، سناء عبد الرحيم، (2005)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية الدرجات المتوازنة " دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

ثانيا: المصادر والمراجع الاجنبية:

A-BOOKS

- 1-Blocher, Edward, Kung H. chen Gary Cokins, (2005),"Cost Management", McGraw Hill, Irwin.
- 2-Brown, D.M &Laverick, S., (1994)"Measuring Corporate Performance, Long Range Planning".
- 3-David, Fred (2001) Strategic Management: Concepts and Cases", 8th ed, Upper Saddle, New Jersey.
- 4-Garrison, Ray H., Noreen, Eric W., (2003),"Managerial Accounting", McGraw – Hill, Irwin.
- 5-Hansen, Don and Mowen, Maryahne, (2003),"Management Accounting", South Western, USA.
- 6-Harrison, J.S., & John, C.H., (1998),"Foundation in Strategic Management", An international Thompson Publishing Co.
- 7-Hill, Jon, and Pullen, John, (2001) " Implementation A Strategic Performance Management system. Measuring Strategic Performance ", Part three, Mercor Media, Inc.
- 8-Horngren, Charles, Foster, George and Srikant, Dater, (2003),"Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice Hall.
- 9-Horngren, Charles, Foster, George & Srikant, Dater, (2000),"Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice Hall.
- 10-Hunger, J.D., Wheeln, T.L., (2004),"Strategic Management and Business Policy – Concepts", Pearson, Prentice – Hall.
- 11-Jackson, Steve and Sawyers, Roby, (2001),"Managerial Accounting, A Focus on Decision Making", Harcourt, Inc.
- 12-Jiambalvo, James, (2001),"Managerial Accounting", John Wiley and Sons, Inc.

- 13-Kaplan, Robert and Norton, David, (1992),"The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance", Harvard Business Review.
- 14-Kaplan R.S & Atkinson, (1998)" Advance Management Accounting " 2 rd New Jersey – Hall upper.
- 15-Kinney, Michael R., (2006),"Cost Accounting", Business Press, United State.
- 16-Marr, B., Neely, A. & Thomas, G., (2002)" Balanced Scorecard and Strategy Maps: How Intangibles Drive Corporate Performance at Shell International “, London, UK.
- 17-Miller, D. & Bromiley, P., (1990) Strategic Risk Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measures, " Academy of Management ", Vol. 4.
- 18-Simons, Robert, (2000),"Performance Measurement & Control Systems for Implementing", USA, Prentice – Hall, Inc.
- 19-Paul R. Niven, (2002), "Balanced Scorecard Step-by Step: Maximizing Performance and Marinating Results", John Wiley & Sons, Inc.

B-Periodical & Researches

- 1-Goh, Eddi, (2000),"A Guide on How to use the Balanced Scorecard to Improve Corporate Performance", Case Study.
- 2-Jangen, S., (2005) International journal of productivity and performance management, vol. 33.
- 3-Kaplan, R. & Norton, D., (1996)" Using the balanced scorecard as strategic management system " Harvard Business Review, Vol. 74, No.1.