

## أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC في تحقيق الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية

أ.د. حيدر علي جراد المسعودي، م.م. محمد هاشم علي الموسوي

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة وارث الأنبياء، كربلاء، العراق

mohammed.ha@g.uowa.edu.iq; haider.almasudy@uokerbala.edu.iq

**المستخلص.** يهدف هذا البحث الى الإفصاح عن مؤشرات الأداء المستدام (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) على وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC)، وإبراز أهميتها في تحقيق أهداف ومتطلبات أصحاب المصلحة، إذ تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في مصرف بغداد الأهلي بالاعتماد على التقرير السنوي لعامي (٢٠١٦-٢٠١٧)، لغرض اطلاع أصحاب المصلحة على التفاصيل الداخلية للوحدة الاقتصادية، حيث افترض البحث أن تقييم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية على وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يحقق متطلبات أصحاب المصلحة، وتوصل الى استنتاجات أهمها: أن توفير تقارير عن الأداء الاستراتيجي المستدام بحزمة واحدة تجمع (التقارير المالية وغير المالية) يحقق لأصحاب المصلحة فائدة كبيرة وذلك لحصولهم على البيانات المالية، وغير المالية على نحو شفاف يعزز قيمة الوحدة الاقتصادية، وقد أوصى الباحث على أهمية تشجيع الوحدات الاقتصادية على الاهتمام بإعداد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC كتقرير أداء ضمن التقرير السنوي، لما لها من دور مهم في المام المستثمرين بكافة الاجراءات المتبعة من الوحدة بالاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة للحد من التلوث.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المستدام، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

**Abstract.** This research presents to disclose the indicators of sustainable performance (economic, environmental and social) according to the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC), and highlight its importance in achieving the goals and requirements of stakeholders, as the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) has been applied in the National Bank of Baghdad based on the annual report for 2016-2017), for the purpose of informing stakeholders of the internal details of the economic unit, where the research assumed that (evaluation of the sustainable performance of economic units according to the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) fulfills the requirements of stakeholders), and reached conclusions, the most important of which are: to provide reports on sustainable strategic performance with one package that brings (Financial and non-financial reports) achieve great benefit for stakeholders because they obtain financial data, and non-financial in a transparent manner that represents the value of the economic unit, and the researchers recommended the importance of encouraging economic units to pay attention to achieving a sustainable balanced scorecard as a performance report within the annual report, when It has an important role in familiarizing investors with all the procedures followed by the unit by caring for workers, society and the environment to reduce pollution.

**Keywords:** Sustainable Performance, Sustainable Balanced Scorecard (SBSC).

### ١ المقدمة

لم تُعد التقارير المالية وحدها كافية لتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، إذ عملية امتدت الإفصاح فضلا عن التقارير المالية، الى الإفصاح عن تقارير غير مالية (كالتقارير الإدارية والتقارير البيئية والتقارير الاجتماعية، وغيرها)، إذ ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC كأداة لمساعدة المديرين في رسم الاستراتيجيات عن طريق مؤشرات تجمع الأداء المالي وغير المالي، إذ إن المقاييس غير المالية، كالابتكار التنظيمي، ورضا الزبائن، وغيرها، تُعد مؤشرات مهمة في تبني نتائج مستقبلية، لذلك ظهرت الحاجة الى تقييم أداء الوحدات الاقتصادية عن طريق المؤشرات المالية، وغير المالية، التي تمكن المديرين من تقييم الإجراءات والخطط الموضوعية، والنظر بعين المساواة بين الأهداف قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل.

من جانب اخر، فإن الوحدات الاقتصادية تقوم أداؤها المستدام من اجل تحقيق متطلبات الاستدامة التي أصبحت ضرورة من ضروريات بيئة الاعمال المعاصرة، إذ تعكس مؤشرات الأداء المستدام نجاح الوحدات الاقتصادية في خدمة المجتمع والمحافظة على موارده البيئية والاجتماعية والاقتصادية

والبحث يحاول اعداد تقرير أداء يشمل الأداء المالي والأداء المستدام في ضوء إستراتيجية الوحدة الاقتصادية ويجمع مزايا أكبر عدد ممكن من أدوات الإبلاغ المالي.

## ٢ منهجية البحث:

١,٢ **مشكلة البحث:** تكمن مشكلة البحث في ضعف اهتمام الوحدات الاقتصادية في الإفصاح عن تقارير الأداء المستدام والمعلومات غير المالية في تقاريرها السنوية، واعتمادها في الغالب على النظم التقليدية المقتصرة على التقارير المالية فقط التي أصبحت غير مجدية لأصحاب المصلحة من نواحي الدقة والشفافية، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

أ. هل يعكس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المستدام دوراً في تحقيق متطلبات أصحاب المصلحة؟

٢,٢ **أهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

أ. الإفصاح عن مؤشرات الأداء المستدام (الاقتصادية والبيئية والاجتماعية) على وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.  
ب. إبراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تحقيق اهداف ومتطلبات اصحاب المصلحة.

٣,٢ **أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث بشكل رئيس من الآتي:

أ. أهمية مواكبة التطورات في العالمية في مجال استعمال أحدث وسائل توصيل وعرض المعلومات المحاسبية.  
ب. دور الإفصاح عن الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية على وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC في تحقيق متطلبات واهداف أصحاب المصلحة.

٤,٢ **فرضية البحث:** يحاول البحث اثبات الفرضية الآتية:

أ. تقييم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية على وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يحقق متطلبات أصحاب المصلحة.

٥,٢ **طرائق جمع البيانات:** اتبعت طرائق عدة لإثبات فرضية البحث وكالاتي:

أ. مصادر البيانات والمعلومات العربية والأجنبية من الكتب والأبحاث والمقالات والدوريات وشبكة الانترنت فضلا عن البحوث والأطاريح الجامعية العربية والأجنبية.  
ب. التقارير السنوية الخاصة بمصرف بغداد الاهلي لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧

٦,٢ **حدود البحث:** تتمثل حدود البحث بالآتي:

أ. الحدود المكانية: عينة البحث مصرف بغداد الاهلي  
ب. الحدود الزمانية: التقرير السنوي لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧

## ٣ الجانب النظري للبحث

## ١,٣ بطاقة الأداء المتوازن BSC:

## ١,١,٣ تعريف بطاقة الأداء المتوازن BSC

تناولت الادبيات الإدارية والمحاسبية بطاقة الأداء المتوازن BSC من زوايا مختلفة، اختلفت على وفق آراء المفكرين، إذ يرى (Kaplan & Norton) بأنها هي مجموعة من المقاييس التي تمنح الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية رؤية سريعة ومكاملة للأعمال، وتتضمن مقاييس مالية توضح نتائج الإجراءات المتخذة فعلياً، وتكمل الإجراءات التشغيلية التي تتعلق برضا الزبائن والعمليات الداخلية وإجراءات الابتكار والتطوير التي تتبعها الوحدة الاقتصادية التي تعد من العوامل المحفزة للأداء المالي في المستقبل، وتعطي للمديرين إجابات عن أسئلة رئيسة تتعلق بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي: (Kaplan & Norton,1992:71-72)

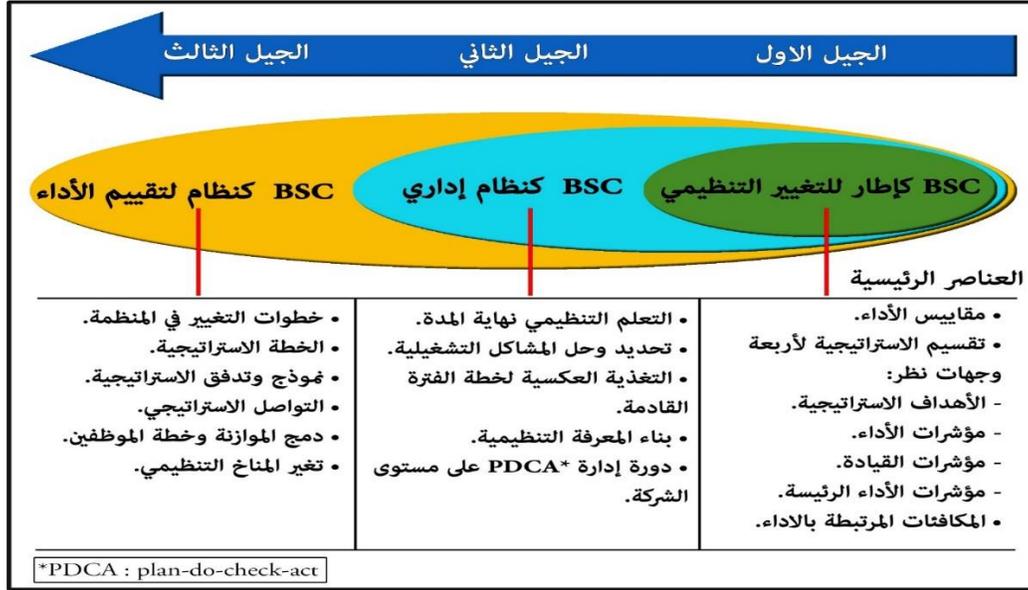
١. ما هي نظرة الزبائن الى الوحدة الاقتصادية؟ (منظور رضا الزبائن).
٢. لماذا تتفوق الوحدة الاقتصادية عن الوحدات الأخرى؟ (منظور العمليات الداخلية).
٣. هل يمكننا الاستمرار في تطوير الوحدة الاقتصادية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؟ (منظور التعلم والنمو)
٤. ما هي نظرة الوحدة الاقتصادية الى حملة الأسهم؟ (المنظور المالي).

فيما يرى (McGinty,2004:18) انها أداة لمساعدة المديرين للتركيز على الكفاءة والأهمية، عن طريق مقاييس الأداء المالي والعمليات الداخلية التي يمكن أن تقود مؤشرات النجاح على المدى البعيد، على وفق الخطط والاستراتيجيات والاهداف المحددة مسبقاً، ويمكن للإدارة تحقيق مستويات أداء عالياً بمراقبة وقياس وتنسيق التغيرات على المدى القصير والمتوسط للتأثير في النتائج على المدى البعيد. في حين يرى (Atrill & McLaney,2009:335) أن BSC نظام إدارة ونظام قياس في الوقت نفسه، تقدّم إطاراً تُترجم فيه الأهداف والغايات التجارية الى سلسلة من مقاييس الأداء والأهداف الرئيسية، حيث يهدف هذا الإطار الى جعل إستراتيجية العمل متماسكة على نحو جيد عن طريق ربطها بالمبادرات والأهداف بأحكام، ونتيجة لذلك يجب أن يكون المدراء قادرين على الرؤية بشكل أوضح فيما إذا كانت الأهداف المحددة قد تحققت.

ويرى الباحث أنّ بطاقة الاداء المتوازن BSC أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي للوحدة الاقتصادية عن طريق التحقق من تطبيق مجموعة من المؤشرات المالية، وغير المالية التي تضمن التنفيذ العقلاني المتوازن لاستراتيجيتها وبما يضمن نموها وتطورها وبقائها وديمومتها.

### ٢,١,٣ التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن BSC:

مرت بطاقة الأداء المتوازن على مدى عمرها الذي بدأ من مطلع التسعينيات ولغاية يومنا هذا بثلاث مراحل أو أجيال متعاقبة على وفق تطور أهدافها، حيث بدأت بوصفها نظاماً ادارياً ووصلت الى أن تكون أداة للتغيير التنظيمي، ويوضح الشكل (١) أجيال بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها.



شكل ١: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

**Resource:** Morisawa Toru, "Building Performance Systems with the Balanced Scorecard Approach", NRI, Papers n°45, April 2002, p:4.

### ٣,١,٣ نماذج بطاقة الأداء المتوازن BSC:

توفر BSC المعلومات الاستراتيجية كخريطة طريق لرسم المسار التنافسي للوحدات الاقتصادية وتعمل كمعيار للنجاح التنافسي لان العمل بدون معلومات استراتيجية قد يجعل الوحدة الاقتصادية خارج المسار التنافسي، فالمقاييس المالية كالربحية لا تكفي وحدها لتقديم صورة عن الأداء، إذ لا بد من تكامل المقاييس المالية وغير المالية لتحقيق العوامل المساهمة في نجاح الوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فبطاقة الأداء المتوازن تعتمد على نماذج أربع مختلفة واحد مالي وثلاثة غير مالية هي: (Blocher, et al, 2010:11)

١- **المنظور المالي Financial Perspective:** يهتم المنظور المالي بزيادة قيمة المساهمين وذلك عن طريق بناء خريطة إستراتيجية وعادة ما تكون إستراتيجية مالية بواسطة أداتين رئيسيتين هما نمو الإيرادات والانتاجية، إذ إن نتائج استراتيجية الانتاجية تكون أسرع من نتائج إستراتيجية نمو الإيرادات، إلا إن إستراتيجية نمو الإيرادات تسهم في تسليط الضوء على الفرص المتاحة لتعزيز الاداء المالي وليس فقط عن طريق تحسين إستعمال الأصول وتخفيض التكاليف، كما يساعد على تحقيق التوازن بين الإستراتيجيتين بشرط أن لا يؤدي تخفيض الكلفة والأصول إلى الإضرار بنمو الوحدة الاقتصادية مع الزبائن (Norton & Kaplan, 2000:53).

٢- **منظور رضا الزبائن Customer satisfaction perspective:** يهتم هذا المنظور بالزبائن، عن طريق تلبية طلباتهم ومراعاة الاداء والمتابعة والجودة والوقت لتحقيق رضاهم، إذ ترتبط أهمية تلبية متطلبات الزبائن وتقييم رضاهم عن الوحدات الاقتصادية، أما بشكل غير مباشر عن طريق تتبع معلومات المبيعات وحصة السوق والاحتفاظ بالولاء لهم وتكرار المبيعات أو الزيارات وغيرها، أو التقييم بشكل مباشر عن طريق الدراسات الاستقصائية. (Norton & Kaplan, 1992:70-79).

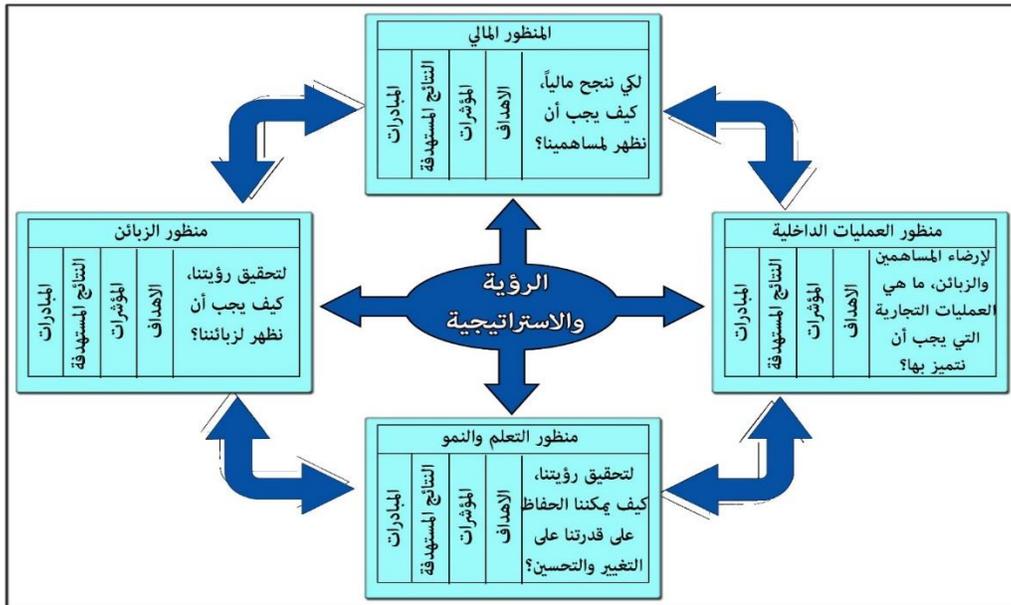
٣- **منظور العمليات الداخلية Perspective of internal processes:** يستمد منظور العمليات الداخلية أهميته من تطبيق منظور الابتكار والتعلم الذي يؤدي بدوره الى تحسين العمليات التشغيلية والتي تؤدي أيضا وبشكل مستمر الى تحسين الجودة والكفاءة في انتاج السلع والخدمات، إذ تساعد هذه العمليات في بناء القيمة عن طريق تقنيات مثل سلسلة التوريد، أداة الجودة الشاملة، الحيو

السداسي، معايير الجودة الدولية ISO 9000 وغيرها، أما الاجراءات كمستوى تكاليف الإنتاج وعدد الأفكار أو الاقتراحات الجديدة وكلفة المواد الخام والوقت اللازم لإنتاج منتج أو تقديم خدمة، فهي أمثلة جيدة للعمليات الداخلية. (McGinty,2004:19)

٤ - **منظور التعلم والنمو The perspective of learning and growth**: يركز هذا المنظور من وجهة نظر (Bhimani, et al,2008:778) على القدرات التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية والتي يجب أن تتميز بها من أجل تحقيق عمليات داخلية ذات جودة فائقة تخلق قيمة للمساهمين والزبائن، ويؤكد منظور التعلم والنمو على ثلاث قدرات هي:

- أ. قدرات العاملين التي يمكن قياسها بمؤشرات مستويات التعليم والمهارات الفردية واستقصاء رضا العاملين وإنتاجية العاملين.
- ب. قدرات نظام المعلومات والتي يمكن قياسها بنسب مئوية من العاملين في الخطوط الامامية الذين لديهم امكانية الوصول الى معلومات الزبائن عبر الانترنت، والنسبة المئوية للأعمال التجارية مع التغذية العكسية في الوقت الفعلي
- ج. الحافز والدافع الذي يقاس بعدد الاقتراحات لكل عامل والنسبة المئوية للاقتراحات المنفذة ونسبة التعويض على أساس الحوافز الجماعية والفردية

ويوضح الشكل (٢) مناظير بطاقة الأداء المتوازن الاربعة وارتباطها ببعضها البعض لتحقيق الرؤية والاستراتيجية للمنظمة



شكل ٢: المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

**Resource:** Kaplan, R. S., & Norton, D. P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard business review • January–February 1996, P:4

#### ٤,١,٣ التوازن في بطاقة الأداء المتوازن:

يأتي مفهوم التوازن في بطاقة الاداء المتوازن من ضرورة سعي الوحدة الاقتصادية إلى تحقيق التوازن في مختلف جوانب الاداء، حيث تحاول بطاقة الاداء المتوازن إقامة توازن في جوانب مختلفة منها: (Atrill & McLaney,2009) (Gminder & Bieker,2002:4) (337):

١. تحقيق توازن بين (الحقائق المرنة) المقاييس غير المالية و(الحقائق الثابتة) المقاييس المالية لغرض البقاء والاستمرار.
٢. تحقيق التوازن بين الجوانب الداخلية (العمليات الداخلية والتعلم والنمو) والجوانب الخارجية (المساهمين والزبائن).
٣. النظر بعين المساواة بين الأهداف القصير الأجل والأخرى طويلة الأجل.
٤. محاولة توفير عوامل "التمكين" التي ترتبط مباشرة بهدف مستقبلي استراتيجي (المؤشرات القيادية) فضلاً عن نتائج (المؤشرات المتأخرة) لتوضيح تأثير الأهداف والمقاييس السابقة.

#### ٥,١,٣ أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن BSC:

- تقدم بطاقة الاداء المتوازن مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها بالآتي: (دودين، ٢٠٠٩: 929) (Hahn & Figge, 2018):
١. توجه بطاقة الاداء المتوازن الوحدات الاقتصادية الى تركيز اهتمامها على المدى البعيد والقصير معاً، بعد أن كان مقتصرأ فقط على المدى القصير الذي يقيس الاداء المالي.

٢. تربط بطاقة الأداء المتوازن الخطط السنوية والاستراتيجيات بين المدى قصير الاجل والمدى بعيد الأجل.
٣. تحقق مفهوم اداري عميق للترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها.
٤. تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لترجمة الاستراتيجيات الى الأعمال، حيث تتضمن تخطيط استراتيجي لتحقيق الأهداف والغايات في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرة.
٥. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يساعد في وضع أولويات لكل مستوى إداري، ويتيح أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لكافة العاملين في الوحدة الاقتصادية.
٦. تقدم بطاقة الأداء المتوازن، التوازن بين القياس والتقويم، فالأشياء التي لا يمكن قياسها مالياً من الممكن أن تكون ذات تأثير كبير في ديمومة الوحدة الاقتصادية أو فشلها.
٧. تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وغير المالية التي من الممكن أن تثير المزيد من الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية للوحدات الاقتصادية.
٨. تساعد في تحديد الجوانب الاجتماعية والبيئية المرتبطة استراتيجيا بالنجاح السوقي والمالي للوحدات الاقتصادية.

### ٣,١,٦ أثر بطاقة الأداء المتوازن في الإبلاغ الخارجي:

تعد بطاقة الأداء المتوازن بطاقة أعمال داخلية على مستوى الأقسام في الوحدات الاقتصادية، فهي لا تترجم نتائج أعمالها بصورة مباشرة إلى المستثمرين، بل إن بطاقة الأداء المتوازن توفر رؤية شفافة لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية، وقد تكون بياناتها شديدة الحساسية، ومن بين هذا وذلك، فإن الابتكارات الحديثة جعلت مستوى الفائدة من هذه البطاقة يرتفع، ولاسيما في مقارنة الأداء والتجارب وبناء الاستراتيجيات قبل أن تصبح جزءاً منهجياً من الإبلاغ الخارجي، ومع ذلك وفي ظل رغبة التغيير من عدمها، بدأت بيئة الأعمال في التركيز على بعض المقاييس الرئيسة لأداء النظام الجديد، ويمكن أن تكون هذه بادرة مبكرة للتحويل نحو التفكير الاستراتيجي (Kaplan & Norton, 1993:10)، حيث يتم الإفصاح للجمهور من المساهمين وغير المساهمين عن ادائها ومدى تلبية توقعاتهم عن طريق معلومات دقيقة موثوق بها حول مقاييس الأداء ذات الصلة، ومدى شفافية الوحدة الاقتصادية في تقاريرها الخارجية عن الأداء غير المالي، فضلاً عن تقديم هذه المعلومات إلى مجلس الإدارة بوصفها جزءاً مهماً من تحسين حوكمة الوحدات الاقتصادية وتحسين المساءلة الإدارية تجاه المستفيدين من المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين (Eccles, et al, 2014:12-17).

### ٤,٢ الأداء المستدام

#### ٤,٢,١ تعريف الأداء المستدام

يُعرّف الأداء المُستدام بأنه إدارة وقياس التفاعل بين قطاعات الأعمال والبيئة والمجتمع، ويمكن تحليل القياس والإدارة في ثلاثة مستويات هي: مستوى مؤشرات الأداء الفردية، ومستوى قياس الأداء الكلي، ومستوى العلاقة بين النظام العام والبيئة الخارجية (Schaltegger & Wagner, 2006: 3)، أما (Fauzi, et al, 2010:1353) فيرى أنّ الأداء المستدام يطلق عليه أيضاً نهج أصحاب المصلحة أو غالباً ما يسمى بالنهج القائم على أصحاب المصلحة تجاه مقياس الأداء، فتقرير الأداء المستدام يركز على ثلاثة أركان رئيسة هي المالية، والبيئية، والاجتماعية التي تنطلق منها عملية قياس الأداء المستدام، وهو يتضمن عناصر مقاييس الأداء المالي والبيئي والاجتماعي، فتقييم أداء الوحدات لا يقتصر على تحقيق الرفاه الاقتصادي المتمثل بـ (الربح المادي) بل يهتم على نحو كبير بالأهداف الاجتماعية (الأشخاص) والأهداف البيئية (الجو والأرض) وتسمى هذه العناصر مجتمعة بـ TBL، فالاستدامة تتعلق ببناء هيكل مجتمع يتحقق فيه التوازن المناسب بين الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، و أصبح من الضروري اليوم على الوحدات الاقتصادية أن تمتثل إلى اللوائح الوطنية والمعايير الدولية التي تنظم البيئة ومعايير العمل ومكافحة الفساد وحقوق الإنسان وغيرها، لكي تسهم على نحو فعال في بناء مجتمع مستدام عن طريق ابتكار منتجات وخدمات صديقة للبيئة والمجتمع. (Szekely & Knirsch, 2005: 628)

#### ٤,٢,٢ التحديات التي تواجه تطبيق الاداء المستدام:

من أهم التحديات التي تواجه الوحدات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع هي تحقيق مساهمة الوحدات الاقتصادية في الاستدامة، ولأن تنفيذ الاستدامة يختلف على نحو جوهري عن تنفيذ الاستراتيجيات الأخرى للوحدة الاقتصادية فإن أحد التحديات أمام تنفيذ الأداء المستدام هو تحديد أهداف قابلة للقياس، وهو ما يصعب التنبؤ به وإدارته وقياسه، وتحدي الضغوط المالية التي يواجهها المدبرون لزيادة الأرباح قصيرة الأجل مقابل تحسين الأداء الاجتماعي والمالي في آن واحد، في حين يكون التحدي الآخر تحدي لردة فعل أصحاب المصلحة والذي يتمثل في عدم اليقين حول كيفية استجابتهم لإجراءات الأداء المستدام بمرور الزمن (Epstein & Buhovac, 2010: 307)، ومن ناحية أخرى فإن موقف "الالتزام بالقانون والوفاء بمتطلباته" يتيح المجال أمام التحدي لقبول أعلى مستوى من الالتزام والمسؤولية الأخلاقية، فضلاً عن أن التحدي الأكبر في تحقيق التنمية المستدامة في الوحدات الاقتصادية هو أنه عليها تحقيق جميع الأبعاد (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) في آن واحد. (Way, et al, 2014:100)

#### ٤,٢,٣ الإبلاغ عن الأداء المستدام:

يمكن تمييز العلاقة بين الأداء المستدام وقياسه والإبلاغ عنه بـ "منظور داخلي-خارجي" "outside-inward perspective" أو اعتبارات استراتيجية أخرى، إذ يفحص هذا المنظور القضايا اعلاه وإبلاغ المساهمين عنها، وبعد ذلك تحدد أنشطة القياس والإدارة عن

هذه القضايا. (Schaltegger & Wagner, 2006: 3)، إذ أصبح الإبلاغ عن الأداء المستدام تحدياً حقيقياً للوحدات الاقتصادية لمواكبة المتطلبات الرئيسية للإدارة واحتياجات أصحاب المصلحة، وهذا التحدي يكمن في كيفية الإبلاغ عن المعلومات على نحو متوافق بين الوحدات الاقتصادية في أنحاء العالم كافة من نواحي الدقة وقابلية المقارنة والمضمون، إلا أن هذا التحدي بدأ بالانخفاض بعد ظهور مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI) التي كانت بدايتها متواضعة نوعاً ما من نواحي القوانين والتشريعات، إلا أنها حققت لاحقاً نجاحاً مذهلاً في الإبلاغ عن الأداء البيئي والاجتماعي. (Persic, et al, 2013:321)

#### ٣،٤ بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC

#### ١،٣،٤ تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC:

تعرضت بطاقة الأداء المتوازن BSC التقليدية بأبعادها الأربعة إلى العديد من الانتقادات وذلك لأنها أهملت البعد البيئي والاجتماعي للوحدات الاقتصادية، ونتيجة لذلك لأهمية هذين البعدين ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأبعاد سبت بعد إضافة البعدين البيئي والاجتماعي لأغراض الاستدامة وحماية البيئة والمجتمع. إذ تختلف SBSC عن BSC في بنيتها عن طريق التعرف بوضوح على أهداف الاستدامة ومؤشرات الأداء، ولهذا أكد باحثون عدة على قدرة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على دمج إدارة الاستدامة مع الإدارة التقليدية لسببين هما: (Hansen & Schaltegger, 2016:196)

١. تتيح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة معالجة الأهداف في جميع الأبعاد عن طريق دمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
٢. تدمج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة الأبعاد الثلاثة في نظام إداري متكامل بدلاً من أنظمة منفصلة لكل بعد على حدة.

ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (Nikolaou & Tsalis, 2013:77) بأنها أداة جوهرية لتصميم وتحقيق الأهداف الرئيسية لإدارة استدامة الوحدات الاقتصادية، فضلاً عن أنها قد تشكل مساراً مناسباً لتسجيل المعلومات اللازمة التي تتعلق بأداء استدامة الوحدات الاقتصادية عن طريق الدمج بين المعلومات المالية وغير المالية، فيما عرفها (Tsalis, et al, 2015:3) بأنها إطار لقياس وإدارة والإبلاغ عن النتائج الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية المستدامة، فهي امتداد لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية BSC التي قدمها (Kaplan & Norton) في تسعينيات القرن الماضي. أما (Garcia, et al, 2016: 190) فعرفها بأنها أداة إدارة وقياس استراتيجية، تدمج بشكل صريح كافة الأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بالاستدامة لمعالجة مستويات الأقسام داخل الوحدات الاقتصادية الهادفة للربح.

#### ٢،٣،٤ تضمين مؤشرات الاستدامة إلى بطاقة الاداء المتوازن التقليدية:

مع تحول نهج الوحدات الاقتصادية من العمليات التقليدية إلى عمليات الاستدامة صار من الضروري أن تفصح عن الطريقة التي سيجري الإبلاغ فيها عن العمليات المستدامة وتقييمها باستعمال بطاقة الأداء المتوازن BSC، إذ ظهرت عدة خيارات لإدراج مقاييس الاستدامة إلى بطاقة الأداء المتوازن، منها: (Butler, et al, 2011:4)، (Jassem, et al, 2018:3)، (Lüdeke- (Schaltegger & Freund, 2011:12)

١. إضافة منظور خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن: تعد إضافة منظور جديد إلى بطاقة الأداء المتوازن BSC من أبسط طرق المنظمات التي ترغب التأكيد على الاستدامة كاستراتيجية مهمة لها أو كقيمة رئيسة للوحدة الاقتصادية، إذ تتكون مناظير الاستدامة الجديدة من ابعاد BSC الأربعة فضلاً عن مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي، مع تسليط الضوء على أهمية المسؤولية البيئية والاجتماعية والاقتصادية كهدف مشترك، وهذا النهج يمكن أن يوفر رؤية أوضح ولكن من الضروري أن يوفر أهمية متزايدة لجوانب الاستدامة في إدارة الوحدات الاقتصادية.

٢. دمج مؤشرات الاستدامة في المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: أظهرت الاعمال السابقة أن دمج المقاييس البيئية والاجتماعية مع مقاييس بطاقة الأداء المتوازن BSC يساعد المديرين وبشكل جوهري على تحسين عملية صنع القرارات في الوحدات الاقتصادية، والمساءلة عن طريق تضمين مقاييس الأداء الرئيسية، فضلاً عن توجيه الإدارة العليا لإعادة تنظيم الوحدات الاقتصادية لتحسين المسؤوليات.

٣. تطوير بطاقة أداء مستدامة إضافية: يعد هذا الخيار امتداداً للخيارين الأولين، إذ يعد الاستهلاك والإضافة من الطرق الرئيسية لتحديد وصياغة أبعاد الاستدامة وتسهيل تكاملها وإدارتها في سلاسل السبب والنتيجة لبطاقة الأداء المتوازن BSC، للحصول على نتائج مستدامة لإدارة أكثر عمقاً ووضوحاً للقضايا الاجتماعية والبيئية المتعلقة بالهدف الاقتصادي المحدد في المنظور المالي.

#### ٣،٣،٤ إعداد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

هناك ثلاث متطلبات رئيسة يجب أن تتوفر عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC هي: (Schaltegger & Lüdeke- Freund, 2011:14)

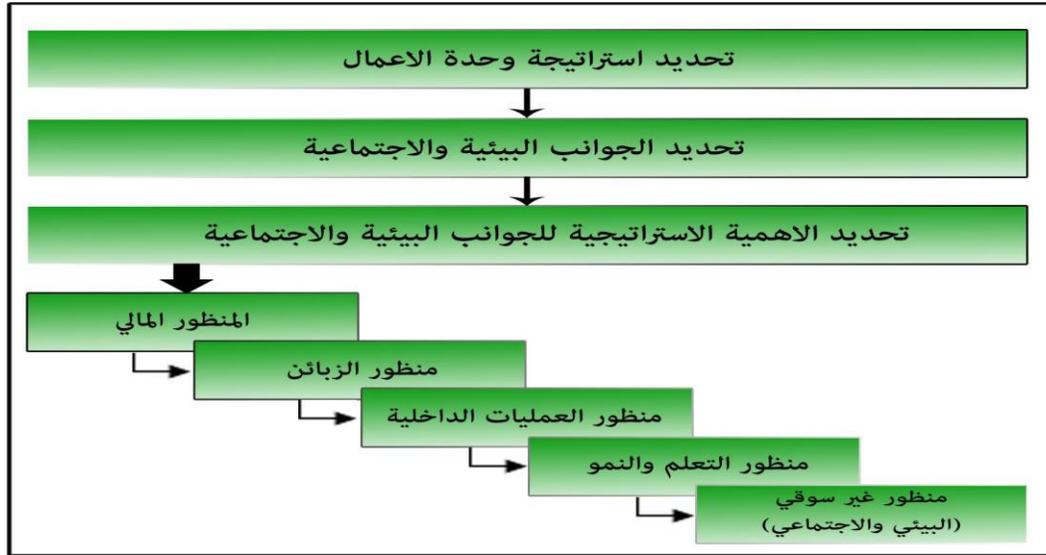
١. يجب ان تلي بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بشكل رئيسي الخصائص والمتطلبات الاستراتيجية والجوانب البيئية والاجتماعية للوحدة الاقتصادية بشكل محدد وليس بشكل عام.

٢. تحقيق التكامل في الجوانب البيئية والاجتماعية والوحدة الاقتصادية تبعاً لأهميتها الاستراتيجية، الأمر الذي يبين ما إذا كان ادخال منظور خامس (غير سوقي) ضرورياً أم لا.

وتمر عملية إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC بعد هذه المتطلبات بثلاث خطوات يمكن ايجازها بالآتي: ( Figge, et al, 2002: 276)

١. تعيين إستراتيجية الوحدة الاقتصادية التي سيجري تطوير بطاقة أداءها.
٢. تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية المتعلقة بالوحدة الاقتصادية.
٣. تحديد الأهمية الاستراتيجية للجوانب البيئية والاجتماعية.

ويوضح الشكل (٣) خطوات صياغة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC

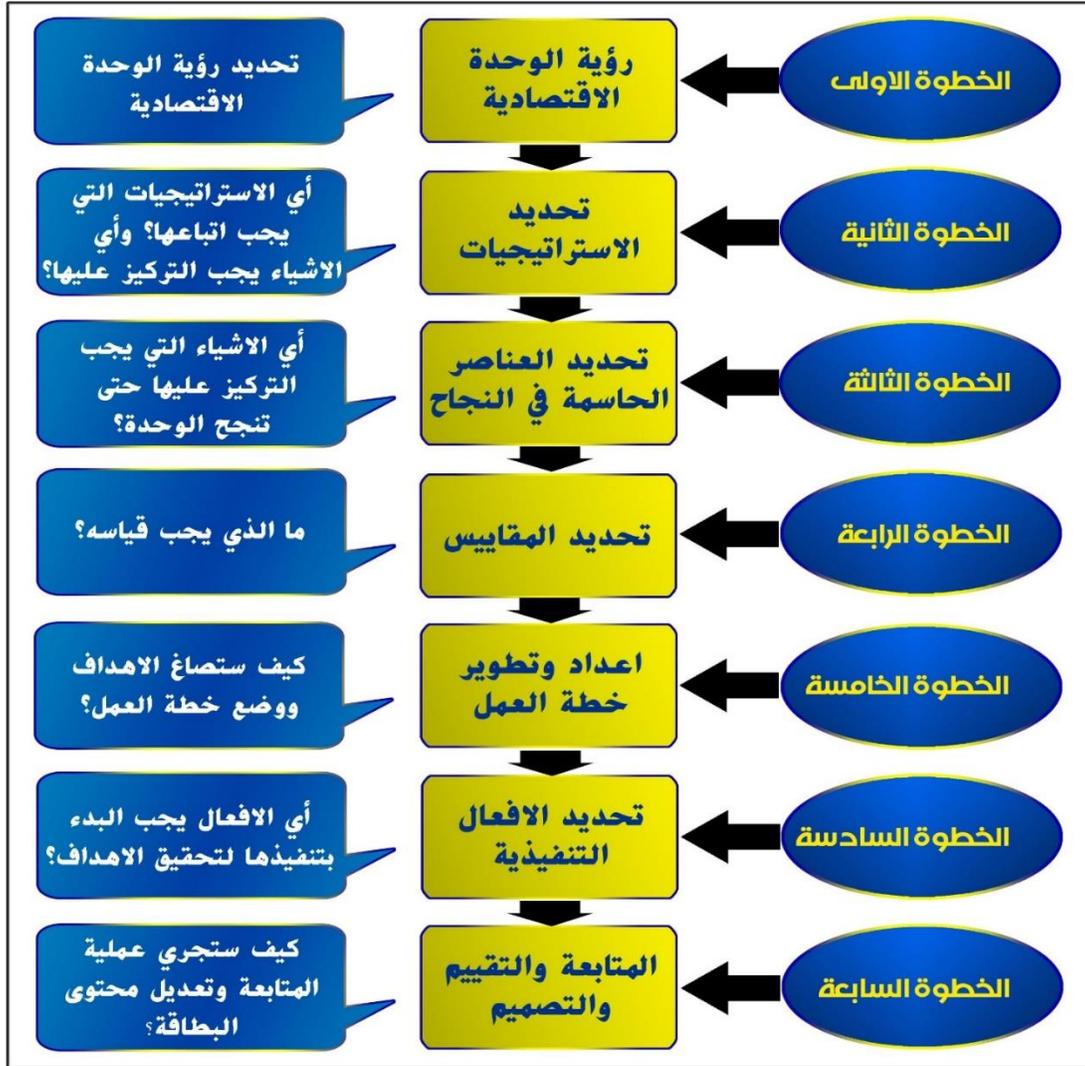


شكل ٣: عملية وخطوات صياغة بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

**Resource:** 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), p: 277.

#### ٤,٣,٤ خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

تعددت الآراء حول ترتيب الخطوات اللازمة لتصميم وتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC، إذ تبينت تلك الخطوات من وحدة اقتصادية أخرى تبعاً لظروفها ورؤيتها، ويوضح الشكل (٤) خطوات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة، وأولى هذه الخطوات هي بيان رؤية الوحدة الاقتصادية التي تعبر عن الهدف المنشود المحدد مسبقاً، وترغب في الوصول اليه مستقبلاً، في المدى الطويل الذي يسهم في توجيه مسيرة الوحدة الاقتصادية وإثراء طموح المستفيدين وتطلعاتهم. اما في الخطوة الثانية فتُحدد الاستراتيجيات الواجب اتباعها المُحددة من الادارة العليا في الوحدة الاقتصادية، في ضوء دورة حياتها وحيات منتجاتها، ومستوى منافستها مع اقرانها، بما تتمتع به من موارد وامكانيات في مواجهة السوق كرضا الزبائن والاداء البيئي وعامل التكنولوجيا والابتكار الذي يُعد من أهم العوامل في تعزيز المركز التنافسي. في حين تُعد الخطوة الثالثة خطوة الانتقال الى تنفيذ تلك الاستراتيجيات ومناقشة الاحتياجات المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسهم في تحقيق رؤية الوحدة الاقتصادية. أما الخطوة الرابعة فهي التي تحدد فيها مقاييس أداء الاهداف الاستراتيجية المعيّنة في الخطوة الأولى، والمشتقة من الهدف الاستراتيجي، في حين توضع في الخطوة الخامسة خطة العمل وتصاغ الأهداف وتحدد جداول زمنية لإعداد التقارير. وفي الخطوة السادسة تحدد الأنشطة المزمع البدء بتنفيذها لتحقيق الاهداف وترجمة المخطط الى واقع فعلي. أما الخطوة السابعة والاخيرة فهي مرحلة المتابعة والتقييم من الوحدة الاقتصادية واكتشاف الاخطاء والتعديل عليها وتقييمها.



شكل ٤: تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC

المصدر: محاد، عريوة، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، ٢٠١١: ٩٩

٤.٤ الإبلاغ عن الاستدامة

١.٤.٤ طرق الإبلاغ عن الاستدامة

تسعى الوحدات الاقتصادية للإبلاغ عما هو أكثر من البيانات المالية التقليدية في القوائم المالية، لأغراض مراقبة الخطط والإدارة الفعالة والكشف عن ممارساتها البيئية والاجتماعية، وأصبح أصحاب المصلحة بحاجة الى معلومات نوعية موسعة شاملة ومتكاملة تضم التقارير المالية والاجتماعية والبيئية أطلق عليها "تقارير الاستدامة". (Guthrie & Farneti, 2008:361) واختلف الباحثون في كيفية الإفصاح عن تقارير الاستدامة، فمنهم من أخذ برأيه على إن الإفصاح عن أنشطة الاستدامة يجب ان يكون بشكل تقارير منفصلة عن القوائم المالية ومنهم من اختلف برأيه واقترح الإبلاغ عن أنشطة الاستدامة ضمن القوائم المالية (ضمن التفسيرات والملاحظات)، وفيما يأتي طرق الإبلاغ عن أنشطة الاستدامة:

١. تقرير الإبلاغ عن أنشطة الاستدامة ضمن القوائم المالية: يرى (Gurvitch & Sidorova, 2012:31) إن معظم الوحدات الاقتصادية تفضل تحديد مكان محدد للإفصاح عن أنشطة الاستدامة (الأداء البيئي والاجتماعي)، وذلك عن طريق تحديد مكان الإفصاح عن الأداء الاجتماعي في حقل مخصص للعاملين أو بالمسؤولية الاجتماعية والخيرية، كما ظهر هناك رغبة متزايدة في لتوفير مزيد من الإفصاحات في أماكن مختلفة من التقرير السنوي، كأن يكون كمقدمة موجزة ضمن بيان رئيس مجلس الإدارة، وينطبق هذا الاجراء تماماً على الإفصاح عن الأداء البيئي الذي غالباً ما يكون ضمن الاستثمارات والتطوير وحتى ضمن المسؤولية الاجتماعية والخيرية.

٢. تقرير الاستدامة مستقل عن القوائم المالية: على النقيض من الرأي السابق يرى عدد من الباحثين ومنهم (كواشي، ٢٠١١: ١٠) بضرورة إعداد تقارير للإبلاغ عن أنشطة الاستدامة بشكل منفصل عن القوائم المالية الرئيسية، وذلك لاختلاف طبيعة المعلومات بين الأداء المالي وأداء الاستدامة، فأغلب الوحدات الاقتصادية تتعامل مع كميات هائلة من المعلومات البيئية والاجتماعية فضلا عن الاقتصادية، تواجه عدة تحديات لزيادة قدرتها على تقويم الأداء واتخاذ القرارات.

#### ٢,٤,٤ العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ومحاسبة الاستدامة والإبلاغ عنهما:

ان التحدي الأكبر في علاقة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة ومحاسبة الاستدامة والإبلاغ تكمن في كيفية تطوير المحاسبة لتسجيل وتحليل والإبلاغ عن المعلومات البيئية والاجتماعية، فوظيفة المحاسبة تنحصر في جمع وتوفير المعلومات اللازمة لاستخراج نتائج متوافقة مع مؤشرات الأداء الرئيسية، أما وظيفة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تمتد الى دعم وتطوير وحساب المؤشرات الرئيسية التي تعكس السلاسل السببية Causal Chains ولا تقتصر على تحديد التأثيرات الاستراتيجية للجوانب البيئية والاجتماعية فقط، إذ ترتبط محاسبة الاستدامة بثلاثة أنواع من العلاقات بين الاعمال التجارية وجوانب الاستدامة هي (Schaltegger& Lüdeke-Freund, 2011: 25)

١. الآثار الاقتصادية الناتجة عن الجوانب البيئية والاجتماعية.

٢. الآثار البيئية والاجتماعية الناتجة من أنشطة الاعمال.

٣. الروابط المتزامنة بين الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تشكل الأبعاد الثلاثة للاستدامة

يوضح الشكل (٥) إطار عمل متكامل يربط بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (في الجزء العلوي من الشكل) مع محاسبة الاستدامة (في منتصف الشكل) والإبلاغ عن الاستدامة (في الجزء الثالث) من أجل تحقيق المهمة المتكاملة المتمثلة في قياس أداء الاستدامة وإدارتها وإعداد التقارير، ويصف العمود الأول الأسئلة الرئيسية التي توجه عملية قياس الأداء وإدارته في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والمحاسبة وإعداد التقارير والافصاح عنها، إذ ان تداخل المناهج يعني أنها تتقاسم بعض الأسئلة والأنشطة الرئيسية.



شكل ٥: إطار متكامل لقياس أداء الاستدامة (SBSC ومحاسبة الاستدامة والإبلاغ عنهما)

Resource: Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Managing sustainability performance measurement and reporting in an integrated manner. Sustainability accounting as the link between the sustainability balanced scorecard and sustainability reporting. In Sustainable.

## ٥ الجانب التطبيقي

في هذه الفقرة سيجري قياس مؤشرات الاداء على مستوى لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة عن طريق دمج المؤشرات الاقتصادية الموجودة مسبقاً مع المؤشرات البيئية والاجتماعية وذلك للوصول الى نموذج بطاقة الاداء المتوازن المستدامة.

١.٥ قياس أداء المصرف عينة البحث: لغرض قياس مناظير بطاقة الاداء المتوازن المستدامة، أُعْتُمدت البيانات المالية المتوفرة عن المصرف في الموقع الالكتروني الخاص به ضمن التقرير السنوي لعامي ٢٠١٦ – ٢٠١٧، فيما يلي تحليل مناظير بطاقة الاداء المتوازن المستدامة:

١. المنظور المالي: لقياس هذا المنظور أُخْتيرت مؤشرات مالية تتلاءم مع خصوصية العمل المصرفي، ويوضح الجدول (١) هذه المؤشرات.

جدول (١)			
المؤشرات المالية لمصرف بغداد لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧			
المستهدف <sup>٥</sup>	2016%	2017%	المؤشر
			أ: مؤشرات الربحية
2.10%	1.69%	0.56%	نسبة العائد على الأصول
11.15%	7.16%	2.21%	نسبة العائد على حق الملكية
1.62%	1.96%	1.22%	نسبة صافي هامش الفائدة
3.31%	2.56%	0.87%	نسبة معدل العائد على الودائع
4.48%	6.13%	4.97%	نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي الاصول
ب: مؤشرات السيولة			
120.95%	113.66%	115.58%	نسبة السيولة
13.64%	13.87%	16.10%	نسبة الاحتياطي القانوني
ج: مؤشرات ملاءة رأس المال			
19.18%	23.56%	25.40%	نسبة حق الملكية الى اجمالي الأصول
203.90%	290.37%	310.37%	نسبة حق الملكية الى الاستثمارات المالية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

من الجدول (١) يتضح الاتي:

أ. تشير نسب الربحية الى ان المصرف قد حقق في ٢٠١٧ ارباحاً أقل مقارنةً مع عام ٢٠١٦ وهو ما يعكس أداء غير متوازن في تحقيق اهدافه الرئيسية.

ب. يلاحظ من مؤشرات السيولة ارتفاع نسبة السيولة في عام ٢٠١٧ مقارنةً مع عام ٢٠١٦ وهذا يدل على ان المصرف رفع قدرته على مواجهة طلبات السحب النقدي، وهذا ما أثر سلباً على حساب الربحية نتيجة زيادة الاموال المعطلة (غير المستثمرة)، اما الاحتياطي القانوني فأنتنا نجد فيه كذلك نجد ارتفاعاً في نسبته على العام السابق وهو ما دلل على ضعف الاستثمار كمصدر ربحي، واللجوء الى تجميد الأموال دون سبب واضح.

ج. توضح مؤشرات ملاءة رأس المال ارتفاع نسبة حق الملكية الى الاصول على العام السابق مع انخفاض نسبتها في الاستثمارات، وهو يشير الى انخفاض نسبة الاستثمارات.

٢. منظور العمليات الداخلية: لقياس هذا المنظور أُخْتيرت مؤشرات تتلاءم مع خصوصية العمل المصرفي، ويوضح الجدول (٢) هذه المؤشرات.

جدول (٢)			
مؤشرات العمليات الداخلية لمصرف بغداد لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧			
المستهدف	2016%	2017%	المؤشر
			مؤشرات العمليات الداخلية

(٥) جرى تحديد الاداء المستهدف ولجميع المؤشرات في البحث عن طريق تحديد متوسط الاداء المخطط لسنتي البحث والمفصح عنها في التقرير السنوي للمصرف

12.42%	9.08%	9.08%	معدل توظيف الموارد
25.34%	24.69%	20.64%	نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الودائع
16.75%	12.33%	12.65%	معدل استثمار الودائع
48.63%	75.59%	60.67%	نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

### من الجدول (٢) يتضح الاتي:

- تشير نسب الربحية الى ان المصرف قد حقق في ٢٠١٧ ارباحاً أقل مقارنةً مع عام ٢٠١٦ وهو ما يعكس أداء غير متوازن في تحقيق اهدافه الرئيسية.
- يلاحظ من مؤشرات السيولة ارتفاع نسبة السيولة في عام ٢٠١٧ مقارنةً مع عام ٢٠١٢ وهذا يدل على ان المصرف رفع قدرته على مواجهة طلبات السحب النقدي، وهذا ما أثر سلباً على حساب الربحية نتيجة زيادة كمية الاموال المعطلة (غير المستثمرة)، اما الاحتياطي القانوني فأتنا نجد فيه كذلك نجد ارتفاعاً في نسبته على العام السابق وهو ما دلل على ضعف الاستثمار كمصدر ربحي، واللجوء الى تجميد الأموال دون سبب واضح.
- توضح مؤشرات ملاءة رأس المال ارتفاع نسبة حق الملكية الى الاصول على العام السابق مع انخفاض نسبتها في الاستثمارات، وهو يشير الى انخفاض نسبة الاستثمارات.
- منظور الزبائن: لقياس هذا المنظور أُختيرت مؤشرات تتلاءم مع خصوصية العمل المصرفي، ويوضح الجدول (٣) هذه المؤشرات.

جدول (٣)			
مؤشرات منظور الزبائن لمصرف بغداد لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧			
المستهدف	2016%	2017%	المؤشر
			مؤشرات منظور الزبائن
-22.49%	-25.49%	-25.36%	نمو القروض
-35.84%	-5.34%	-10.69%	نمو الودائع
29.67%	38.81%	-45.71%	خدمة ATM
1.28%	0.00%	4.65%	عدد صرافات ATM

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

### من الجدول (٣) يتضح الاتي:

- استمرار تدني مستوى نمو القروض (بالسالب) بين اعوام ٢٠١٥، ٢٠١٦، و ٢٠١٧ مما يعكس مشاكل في قدرة المصرف على منح القروض الى الجمهور.
- زيادة أكبر في تدني نمو الودائع (بالسالب) ما يعكس ضعف اقبال المواطنين على الایداع بالمصرف، لأسباب قد تكون تتعلق بالعائد على الودائع او غيرها.
- ازدياد ملحوظ في عدد الصرافات الالية ATM ما يعكس اهتمام المصرف بقطاع التكنولوجيا الحديثة وسعيه الى مواكبة أحدث التقنيات في المجال المصرفي.
- منظور التعلم والنمو: لقياس هذا المنظور أُختيرت مؤشرات تتلاءم مع خصوصية العمل المصرفي، ويوضح الجدول (٤) هذه المؤشرات.

جدول (٤)			
مؤشرات النمو والتعلم لمصرف بغداد لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧			
المستهدف	2016%	2017%	المؤشر
			مؤشرات النمو والتعلم
44827	23987	8014	انتاجية العاملين
0.10%	-9.09%	-12.50%	نسبة عدد الفروع
14.65%	16.94%	10.47%	معدل دوران الموظفين

0.56%	-14.49%	-9.48%	نسبة عدد العاملين
13.93%	18.13%	23.26%	نسبة العاملين تحت التدريب

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

من الجدول (٤) يتضح الآتي:

- أ. انخفاض كبير جداً في انتاجية العاملين يدل على انخفاض كبير في صافي الربح بين عامي ٢٠١٦ و ٢٠١٧.
- ب. استمرار المصرف غير المسوّغ في غلق ودمج بعض الفروع وتسريح موظفيه، وهو ما يدل على مشكلات المصرف في السيولة المالية أو في الإدارة التي أدت الى هذا الأمر.
- ج. ارتفاع ملحوظ في اهتمام المصرف بتدريب موظفيه في مواكبة الاساليب الحديثة في العمل المصرفي، فضلا عن التقنيات الالكترونية المتطورة.
٥. المنظور الاجتماعي: لقياس هذا المنظور أُختيرت مؤشرات اجتماعية معتمدة على التكاليف التي تمس بشكل مباشر او غير مباشر العاملين بالمصرف وتتلاءم مع خصوصية العمل المصرفي، ويوضح الجدول (٥) هذه المؤشرات.

جدول (٥)					
مؤشرات المنظور الاجتماعي لمصرف بغداد لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧					
عناصر الكلفة	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٦	٢٠١٧	(5)المستهدف
	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٦
مكافآت تشجيعية	138,463	634,156	181	751	538
المساهمة في الضمان الاجتماعي	864,876	771,740	1132	914	1122
نقل العاملين	134,570	394,514	176	467	473
علاوات الموظفين	4,884,885	6,989,628	6394	8282	8392
تأمين العاملين	247,676	336,483	324	399	460
الاجمالي	6,270,470	9,126,521	8,207	10,813	10,985
عدد العاملين	764	844			
حصة الفرد <sup>٧</sup>	8,207	10,813			

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

من الجدول (٥) يتضح الآتي:

أغلب مخصصات الاجتماعية لموظفي المصرف قد انخفضت عن العام السابق مما أدى الى انخفاض حصة الفرد من التكاليف الاجتماعية.

٦. المنظور البيئي: لقياس هذا المنظور أُختيرت مؤشرات تبين مدى اهتمام المصرف بالبيئة والمحافظة عليها على الرغم من أن المصرف يعد وحدة خدمية غير انتاجية، إذ أُختيرت التكاليف التي تسبب اثرأ بيئياً مباشراً وتتلاءم مع خصوصية العمل المصرفي، ويوضح الجدول (٦) هذه المؤشرات.

جدول (٦)					
مؤشرات المنظور البيئي لمصرف بغداد لعامي ٢٠١٦-٢٠١٧					
عناصر كلفة الاداء الاجتماعي اتجاه العاملين والمجتمع	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٦	٢٠١٧	(5)المستهدف
	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٦

<sup>٦</sup> يعكس جدول التكاليف الاجتماعية، التكاليف المصروفة على العاملين في المصرف خلال الفترة

<sup>٧</sup> احتسبت حصة الفرد الواحد من التكاليف الاجتماعية عن طريق =  $\frac{\text{اجمالي التكاليف الاجتماعية}}{\text{اجمالي عدد الافراد العاملين}}$

المبالغ بالآلاف	4= (844/2)	3= (764/1)	المبالغ بالآلاف	المبالغ بالآلاف	
1569	379	5448	319,825	4,162,138	ضرائب ورسوم حكومية
1543	1144	1466	965,595	1,120,233	صيانة
425	303	290	255,321	221,749	الوقود والزيوت
269	186	180	156,579	137,496	نشر وطباعة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على التقرير السنوي للمصرف

من الجدول (٦) يتضح الاتي:

بالرغم من ارتفاع بعض التكاليف وانخفاض الأخرى، إلا أنّ المصرف أبدى تحسناً واضحاً في دعم جهود تحسين البيئة وتقليل التلوث في عام ٢٠١٧.

### ٢.٥ التحليل العام لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة

تعد مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن المستدامة التي تمت مناقشتها سابقاً، خطوة تمهيدية لإعداد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لعينة البحث للفترة مجال البحث، بهدف تقييم ادائه الاستراتيجي المستدام، ويمثل الجدول (٧) بطاقة الاداء المتوازن المستدامة.

جدول (٧) بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

المنظور	المؤشرات	الـ مستهدف %	مستوى الأداء					2016	2017	%	%
			50	40	30	20	10				
المنظور المالي	نسبة العائد على الاصول	2.10	2.10	1.68	1.26	0.84	0.42	40	10		
	نسبة العائد على حق الملكية	11.15	11.15	8.92	6.69	4.46	2.23	30	10		
	نسبة صافي هامش الفائدة	1.62	1.62	1.30	0.97	0.65	0.32	50	30		
	نسبة معدل العائد على الودائع	3.31	3.31	2.65	1.99	1.32	0.66	30	10		
	نسبة السيولة	120.95	120.95	96.76	72.57	48.38	24.19	40	40		
	نسبة حق الملكية الى الاصول	19.18	19.18	15.34	11.51	7.67	3.84	10	10		
	نسبة حق الملكية الى الاستثمارات المالية	203.90	203.90	163.12	122.34	81.56	40.78	50	50		
<b>71% 46% 250 160</b>											
العمليات الداخلية	معدل توظيف الموارد	12.42	12.42	9.94	7.45	4.97	2.48	30	30		
	نسبة اجمالي القروض الى اجمالي الودائع	25.34	25.34	20.27	15.21	10.14	5.07	40	40		
	معدل استثمار الودائع	16.75	16.75	13.40	10.05	6.70	3.35	30	30		
	نسبة اجمالي الايرادات الى اجمالي الاستثمارات	48.63	48.63	38.90	29.18	19.45	9.73	50	50		
<b>75% 75% 150 150</b>											
الزبون	نمو القروض	-22.49	-22.49	-17.99	-13.49	-8.99	-4.50	50	50		

		10	10	-35.84	-28.67	-21.51	-14.34	-7.17	-35.84	نمو الودائع
		50	50	29.67	23.74	17.80	11.87	5.93	29.67	خدمة ATM
		10	50	1.28	1.03	0.77	0.51	0.26	1.28	عدد صرافات ATM
<b>60%</b>	<b>80%</b>	<b>120</b>	<b>160</b>							
		20	10	44827	35861	26896	17931	8965	44827	انتاجية العاملين
		40	50	0.10	0.08	0.06	0.04	0.02	0.10	نسبة عدد الفروع
		50	30	14.65	11.72	8.79	5.86	2.93	14.65	معدل دوران الموظفين
		50	50	0.56	0.44	0.33	0.22	0.11	0.56	نسبة عدد العاملين
		50	50	13.93	11.15	8.36	5.57	2.79	13.93	نسبة العاملين تحت التدريب
<b>84%</b>	<b>76%</b>	<b>210</b>	<b>190</b>							
		50	10	538	431	323	215	108	538	مكافئات تشجيعية
		40	50	1122	898	673	449	224	1122	مساهمة الضمان الاجتماعي
		40	10	473	379	284	189	95	473	نقل العاملين
		40	30	8392	6713	5035	3357	1678	8392	علاوات الموظفين
		40	30	460	368	276	184	92	460	تأمين العاملين
<b>84%</b>	<b>52%</b>	<b>210</b>	<b>130</b>							
		10	50	1569	1255	941	628	314	1569	ضرائب ورسوم حكومية
		30	40	1543	1234	926	617	309	1543	صيانة
		30	30	425	340	255	170	85	425	الوقود والزيوت
		30	30	269	216	162	108	54	269	نشر وطباعة
<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100</b>	<b>150</b>							
		<b>1040</b>	<b>940</b>							
				<b>الإجمالي</b>						
<b>72%</b>	<b>65%</b>			<b>الدرجة النهائية لتقييم الأداء</b>						

يتضح من الجدول (٧) وعند تحليل المؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، أن:

١. انخفاض الاداء (مؤشرات المنظور المالي) من ٧١% عام ٢٠١٦ الى ٤٦% عام ٢٠١٧ مما يبني عن عدم كفاءة المصرف في الجانب المالي المتعلق في تحقيق الاهداف العامة وأبرزها توليد الأرباح وزيادة العائد على الاستثمارات.
٢. ثبات مؤشرات العمليات الداخلية لفترة البحث ب ٧٥% يؤشر الى أن المصرف يسعى الى المحافظة على ادائه المتمثل بتوظيف الموارد واستثمار الودائع والقروض
٣. تحسن اداء منظور الزبائن من ٦٠% عام ٢٠١٦ الى ٨٠% عام ٢٠١٧ يعود الى زيادة عدد الصرافات الالية ATM، على الرغم من نمو القروض والودائع وخدمات ATM.

٤. انخفاض أداء منظور التعلم والنمو بالمجمل من ٨٤% عام ٢٠١٦ إلى ٧٦% عام ٢٠١٧ يدل على عدم قدرة المصرف على المحافظة على انتاجية العاملين فضلاً عن انخفاض عددهم الذي قد يعود الى نفور العاملين نتيجة ضعف الدعم الوظيفي وانخفاض المحفزات أو الى خطة المصرف في تقليص اعدادهم.
٥. انخفاض أداء المنظور الاجتماعي بشكل كبير من ٨٤% عام ٢٠١٦ إلى ٥٢% عام ٢٠١٧ نتيجة انخفاض المكافآت التشجيعية ومخصصات نقل العاملين وعلاواتهم فضلاً عن مخصصات التأمين.
٦. تحسن أداء المنظور البيئي على نحو جيد من ٥٠% عام ٢٠١٦ إلى ٧٥% عام ٢٠١٧ يدل على اهتمام المصرف بالبيئة والاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية دون الاضرار بالبيئة على الرغم من ثبات مصروفات الوقود والمنشورات الطباعة.
- بالمجمل نلاحظ ان الاداء العام للمصرف قد انخفض من ٧٢% عام ٢٠١٦ إلى ٦٥% عام ٢٠١٦، وهذا يدل على ضعف قدرات ادارة المصرف على احتواء الأزمة الاقتصادية، والظروف الاستثنائية المحيطة بالبلد التي أدت الى اغلاق بعض الفروع في المحافظات الساخنة، وتعرض بعض الفروع الى السرقة، أو الاغلاق التام، والذي القى بظلاله على الناتج العام للمصرف.

**الخلاصة:** من الدراسة العملية لعينة البحث، التي تمثلت في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC، المستخلصة من التقرير السنوي، في مصرف بغداد الأهلي لعامي ٢٠١٦ و٢٠١٧، لتقييم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية فيما يحقق متطلبات أصحاب المصلحة، ويزيد من ثقة المستفيدين كونهم على اطلاع مستمر، ومتواصل، وشفاف على الأداء المالي، وغير المالي ويضعهم في صورة قريبة من الوحدة، والاطلاع على التفاصيل الداخلية كافة، وكأنهم جزء منها، أصبح بالإمكان اثبات فرضية البحث المتمثلة بـ (تقييم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية على وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يحقق متطلبات أصحاب المصلحة)، وهو ما يسهم في اتخاذ أصحاب المصلحة قرارات رشيدة ومستنيرة تلبي متطلباتهم.

## ٦ الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية التي سيجري استعراضها بالنقاط الآتية:

### ٦,١ الاستنتاجات: على وفق ما اتضح للباحثين في الجانبين النظري والتطبيقي للبحث يمكن الخروج بالاستنتاجات الآتية:

١. تُعد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC نظام إداري متكامل لقياس وإدارة وإبلاغ عن النتائج الاستراتيجية لأنشطة الاستدامة للوحدات الاقتصادية عن طريق دمج المعلومات المالية وغير المالية.
٢. إن المستهلكين والمستثمرين وشركات التمويل وأصحاب المصلحة الآخرين يميلون التوجه نحو الوحدات الاقتصادية ذات المنتجات الصديقة للبيئة، وتقصح عن أنشطتها المستدامة في تقاريرها المالية خاصة بعد أن أصبح الإفصاح المالي غير كافي لتلبية احتياجاتهم.
٣. أن توفير تقارير عن الأداء الاستراتيجي المستدام بحزمة واحدة تجمع (التقارير المالية وغير المالية) يحقق لأصحاب المصلحة فائدة كبيرة وذلك لحصولهم على البيانات المالية، وغير المالية على نحو شفاف يعزز قيمة الوحدة الاقتصادية المتحققة من:
  - أ. تحقق شفافية الإفصاح المحاسبي.
  - ب. تحقق مبادئ الحوكمة.
  - ج. إنه يحقق الاطلاع المستمر على المؤشرات، بما يدعم الحصول على المعلومات المالية، وغير المالية يدعم جودة التقارير المالية ويحقق نسبة عالية من خصائصها النوعية، كالتوقيت المناسب للمعلومات، للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.
٤. انخفاض الأداء الاستراتيجي المستدام لعينة البحث بالمجمل من ٧٢% إلى ٦٥% هو ناتج عن تذبذب اهتمامها بالمنظور الاستراتيجي للأداء من جهة والمنظور المستدام من جهة أخرى، فقد شهدت بعض المناظير اهتماماً بتطويرها، تؤكد ارتفاع مؤشراتها وهي منظور الزبون والمنظور البيئي فيما شهدت بقية المناظير الاربعة (المالي والعمليات الداخلية والنمو والتعلم والأداء الاجتماعي) انخفاضاً واضحاً في مؤشراتها.
٥. انخفاض الاداء العام للمصرف من ٧٢% عام ٢٠١٦ إلى ٦٥% عام ٢٠١٦، يدل على ضعف قدرات ادارة المصرف على احتواء الأزمة الاقتصادية، والظروف الاستثنائية المحيطة بالبلد.
٦. إن إعداد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC من المصرف، يتيح لإدارة المصرف رسم صورة عن الاداء الحالي وتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية، كما يسهم في اطلاع أصحاب المصلحة على اداء الاستدامة على نحو مباشر، وكأنهم جزء منه ويعملون فيه، ويمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة.

### ٦,٢ التوصيات: بناء على ما توصل إليه البحث بجانبه النظري والعملية يوصي الباحثان بالآتي:

١. تشجيع الوحدات الاقتصادية على الاهتمام بإعداد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC كتقرير أداء ضمن التقرير السنوي، لما لها من دور مهم في المام المستثمرين بكافة الاجراءات المتبعة من الوحدة بالاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة للحد من التلوث.
٢. تشجيع الباحثين على كتابة أبحاث تواكب أحدث التغييرات الحاصلة في مجال الاستدامة ومنها بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC، والأداء المستدام وغيرها.
٣. ضرورة توجه اهتمام الوحدات العراقية على الاهتمام بأوجه الأداء المختلفة وتحقيق التوازن في هذا الاهتمام بما يحقق لها النمو المستقبلي.
٤. الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية في الأداء التنظيمي واعداد الاليات المناسبة للرقابة على الأداء الاستراتيجي وتقييمه.

٥. الاهتمام بالجانب الاجتماعي ومراعاة حقوق العاملين المادية والمعنوية، وتقليل الفوارق الطبقيّة فيما بينهم، فضلا عن الاهتمام بالجانب البيئي، وعدم استنزاف موارد الأجيال القادمة، والحد من تلوث الأرض والجو والمياه.
٦. اعداد تشريعات بيئية واجتماعية تنظم عمل الوحدات الاقتصادية في مجال الاستدامة والأداء المستدام، لما له من أهمية في تطوير الاقتصاد القومي من جهة، وتوعية المجتمع في الحفاظ على الموارد الطبيعية والاقتصادية من جهة أخرى.

### المصادر

#### أولا: الوثائق الرسمية

١. التقرير السنوي لمصرف بغداد الاهلي للعام ٢٠١٦
٢. التقرير السنوي لمصرف بغداد الاهلي للعام ٢٠١٧

#### ثانياً: المصادر العربية

٣. دودين، احمد يوسف، (٢٠٠٩)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية-المجلد التاسع-العدد الثاني.
٤. كواشي، مراد، (٢٠١١)، دور نماذج الإفصاح العالمية في تعزيز الحوكمة المحاسبية، الملتقى الدولي الاول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وافاق.
٥. محاد، عريوة، (٢٠١١)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

6. Atrill, P., & McLaney, E. (2009). Management accounting for decision makers, Sixth Edition, Pearson Education.
7. Bhimani, A., & Horngren, C. T. (2008). Management and cost accounting (Vol. 1). Pearson Education, Fourth Edition.
8. Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). Cost management: A strategic emphasis. Includes index.
9. Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. Management Accounting Quarterly, 12(2), 1.
10. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835-2857.
11. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. Organizational dynamics, 39(4), 306.
12. Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010). "Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance": A proposition for the future. Sustainability, 2(5), 1345-1360.
13. 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.
14. Garcia, S., Cintra, Y., Rita de Cássia, S. R., & Lima, F. G. (2016). Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. Journal of Cleaner Production, 136, 181-196.
15. Gminder, C. U., & Bieker, T. (2002, June). Managing corporate social responsibility by using the 'sustainability-balanced scorecard'. In 10th international conference of the greening of industry network, June (pp. 23-26).
16. Gurvitsh, N., & Sidorova, I. (2012). Survey of sustainability reporting integrated into annual reports of Estonian companies for the years 2007-2010: based on companies listed on Tallinn Stock Exchange as of October 2011. Procedia Economics and Finance, 2, 26-34.
17. Guthrie, J., & Farneti, F. (2008). GRI sustainability reporting by Australian public sector organizations. Public Money and management, 28(6), 361-366.
18. Hahn, T., & Figge, F. (2018). Why architecture does not matter: On the fallacy of sustainability balanced scorecards. Journal of Business Ethics, 150(4), 919-935.
19. Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. Journal of Business Ethics, 133(2), 193-221.

20. Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making. *Sustainability*, 10(2), 541.
21. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*. Terjemahaan Peter R. Yosi. Erlangga: Jakarta.
22. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
23. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49.
24. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balance scorecard—Measures that drive performance *Harvard Business Review* Jan-Feb.
25. McGinty, R. (2004). Measuring Business Performance: Emerging Perspectives of The Balanced Scorecard. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 2(5).
26. Morisawa, T. (2002). Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. *NRI papers*, 45, 1-15.
27. Nikolaou, I. E., & Tsalis, T. A. (2013). Development of a sustainable balanced scorecard framework. *Ecological Indicators*, 34, 76-86.
28. Persic, M., Jankovic, S., Bakija, K., & Poldrugovac, K. (2013). Sustainability reporting for hotel companies: A tool for overcoming the crisis. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 319-334.
29. Schaltegger, S., & Lüdeke-Freund, F. (2011). The sustainability balanced scorecard: Concept and the case of Hamburg airport. *Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana Universität Lüneburg*.
30. Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.
31. Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Managing sustainability performance measurement and reporting in an integrated manner. *Sustainability accounting as the link between the sustainability balanced scorecard and sustainability reporting*. In *Sustainability accounting and reporting* (pp. 681-697). Springer, Dordrecht.
32. Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
33. Tsalis, A. T., Nikolaou, E. I., Grigoroudis, E., & Tsagarakis, P. K. (2015). A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 32(4), 281-300.
34. Way, S. P. T., Nabiha, A. S., & Jalaludin, D. (2014). Managing environmental and economic performance: A review of theory and practice on performance measurement. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 22(1).