

توظيف بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في قياس الاداء الاستراتيجي المستدام
Employing the sustainable balanced scorecard in measuring
sustainable strategic performance
دراسة تطبيقية في مجموعة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من
(٢٠١٩-٢٠٢٠)

م.م. آلاء سالم مهدي السعدي
Alaa Salim Mahdi Al-Saadi
 كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الانبياء، كربلاء، العراق
University of Warith Alanbiyaa
alaa_al_saadi@g.uowa.edu.iq

م.م. أحمد ناصر عباس الدعيمي
Ahmed Naser Abbas Aldaimi
 كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق
University of Karbala
ahmed.naser@uokerbala.edu.iq

م.م. علي رزوقي عبود
Ali Rzoqi Abood
 مديرية تربية بابل، بابل، العراق
Directorate of Education, Babylon
alirzoqiabood1988@gmail.com

المستخلص: يهدف البحث الى إبراز دور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة كأحدى ادوات المحاسبة الادارية الاستراتيجية في تقييم الأداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية وذلك لشمولها على المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة لمؤشرات الاستدامة وبالنتيجة فإنها تستوعب جميع جوانب الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية. ولغرض تحقيق هدف البحث تم صياغة فرضية رئيسية مفادها ان استخدام بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تقييم الاداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية تعزز من قيمة الوحدة الاقتصادية و تقويم الاداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية بشكل أكثر فعالية وذلك لشمولها على المقاييس المالية وغير المالية ومؤشرات الاستدامة التي تغطي جميع جوانب الوحدات الاقتصادية. وفي نهاية البحث توصل الباحثون الى مجموعة من النتائج أهمها ان تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة احدى اهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية الاستراتيجية التي ثبت تفوقها على الاسلوب التقليدي لتقويم الاداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة من الاداء الاستراتيجي، إذ انها تشمل على المقاييس المالية وغير المالية بالإضافة الى المقاييس المرتبطة بالاستدامة. كما يوصي الباحثون بضرورة توفر معايير او مقاييس مستهدفة تساعد في تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في الشركات الصناعية العراقية وبالشكل الذي يساهم في اعطاء صورة واضحة وشاملة عن الاداء الاستراتيجي المستدام لتلك الشركات.

الكلمات المفتاحية: الاداء الاستراتيجي المستدام، بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة.

Abstract: The research aims to highlight the role of the sustainable balanced scorecard as one of the strategic management accounting tools in evaluating the sustainable strategic performance of economic units, due to its inclusion on financial and non-financial indicators in addition to sustainability indicators. As a result, it absorbs all aspects of the strategic performance of economic units. For the purpose of achieving the goal of the research, a main hypothesis was formulated that the use of the sustainable balanced score card in evaluating the sustainable strategic performance of economic units enhances the value of the economic unit and evaluates the sustainable strategic performance of economic units more effectively so as to include it on financial and non-financial measures and sustainability indicators that cover all aspects of economic units. At the end of the research, the researchers reached a set of results, the most important of which is that the sustainable balanced scorecard technique is one of the most important modern techniques for strategic management accounting, which has proven its superiority over the traditional method of performance evaluation because it covers a wide area of strategic performance as it includes financial and non-financial measures in addition to the associated measures. with sustainability. The researchers also recommend the necessity of providing targeted criteria or standards that help in applying the sustainable balanced scorecard technology in the Iraqi industrial companies in a way that contributes to giving a clear and comprehensive picture of the sustainable strategic performance of these companies.

Key words: Sustainable strategic performance, sustainable balanced scorecard.

1- المقدمة Introduction :

في ضوء عصر العولمة واشتداد حالة التنافس الكبيرة بين الوحدات الاقتصادية لأبد من وجود أداة تستخدم في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية بما يعزز من الموضع التنافسي للوحدة الاقتصادية و يجعلها في موقع ريادي، وهناك عدد كبير من أدوات تقييم الأداء لكن أغلبها يعاني من بعض أوجه القصور، إذ أن بعضها يركز على الجوانب المالية غافلاً للجوانب غير المالية في الوحدة، أو يغفل جوانب التنمية المستدامة التي باتت تحتل موقعا متميزا في بيئة الأعمال المعاصرة. فمن التقنيات المهمة التي تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية التنافسية للوحدات الاقتصادية هي تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تم تطويرها لتستوعب جوانب ومؤشرات الاستدامة لنتج لنا تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة كونها تعكس أداء الوحدات الاقتصادية ومدى تطبيقها للاستراتيجية المرسومة فضلا عن استدامتها، إذ أن قيام الوحدات الاقتصادية بالإفصاح عن جوانب الاستدامة يعزز من سمعتها في المجتمع ويدعم أنشطتها الاقتصادية، وبالنتيجة فهي تراعي جميع المؤشرات المالية و غير المالية بالإضافة لمؤشرات الاستدامة. أن بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة تعد تقنية من بين أهم التقنيات الحديثة للحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي ثبت تفوقها على المدخل التقليدي لتقويم الأداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة للأداء الاستراتيجي والتي لا تشمل على المقاييس المالية فحسب كما هو مطبق في المدخل التقليدي وإنما تعدته لتشمل المقاييس غير المالية أيضا والتي تهتم في العمليات الداخلية للوحدة الاقتصادية، وفي العلاقة مع الزبون، والنمو الابتكار في مجال تقديم المنتجات والخدمات. بالإضافة لمقاييس تتعلق بالاستدامة في جوانب البيئية والاجتماعية.

ومن هنا جاء هذا البحث لتوضيح دور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في عملية تقويم الأداء الاستراتيجي المستدام لمجموعة من شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

2- المبحث الأول: دراسات سابقة ومنهجية البحث

2-1 دراسات سابقة

تمهيد: تمثل الدراسات السابقة نقطة الانطلاق لكل باحث وحجر الأساس الذي يستند عليه في فهم جوانب البحث الذي يروم الخوض فيه، وفهم الأفكار العامة ذات العلاقة بمتغيرات دراسته، لكي لا يبدأ من الصفر، لأن العلم سلسلة متتابعة الحلقات، وتراكم تدريجي للتطورات والخبرات. ومن هنا ولتسليط الضوء على ما ورد في الأدبيات والدراسات المحاسبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية يستحسن بنا الاطلاع على تلك الدراسات بهدف الاستفادة منها في اعداد البحث الحالي و معرفة موقع هذا البحث من بين تلك الابحاث والدراسات السابقة. وسيتم عرض تلك الدراسات حسب تسلسلها الزمني، و كما يلي:

1-1-2 دراسة (Kalender and Vayvay, 2016) بعنوان (The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability):

تهدف هذه الدراسة الى النظر الى قضية الاستدامة باعتبارها ركيزة خامسة لبطاقة الاداء المتوازن التي تجمع بين القضايا المالية وغير المالية في نظام شامل لإدارة الاداء. وبالنتيجة يمكن اعتبارها بمثابة الجسر لتنفيذ استراتيجية الاستدامة وربط اهداف الاستدامة المؤسسية بالإجراءات ونتائج الاداء.

ناقش البحث كيفية مساهمة هذه الابعاد غير الملموسة في استراتيجيات الاستدامة. إذ يعد دمج الجوانب البيئية والاجتماعية مع الادارة الاساسية للشركات جزء مهم من حياة الاعمال اليوم، وتوفر بطاقة الاداء المتوازن المستدامة امكانيه عاليه لحل هذه المشكله. من ناحية اخرى ليس من السهل عمليا تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن المستدام كما هو موضح على الرغم من ان هذا يمكن اعتباره خطوة كبيرة للإدارة البيئية والاجتماعية.

2-1-2 دراسة (Lu, et al., 2018) بعنوان (A hybrid MCDM and sustainability-balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports):

اجريت هذه الدراسة بالاستفادة من بيانات ثلاثة مطارات دولية في تايوان من خلال مسح آراء عدد من المتخصصين و تبحث في مشكلة استدامة المطارات. وتوصي بنهج مقترح جديد لتقدير و اختيار معايير الاداء المستدام باستخدام نهج SBSC الذي يمثل المدخل الوحيد لتقييم اداء المطارات في تايوان. إذ تم ابتكار مدخل هجين لمعالجة علاقات الاعتماد المتبادل و انتاج اطار هرمي بين وجهات نظر ومعايير SBSC وبالنتيجة اذا كانت صناعات المطارات ترغب في الاستفادة من المزيد من النماذج العلمية مثل عروض هذا المدخل يجب تصميم التطبيقات الاقليمية لتحسين القدرة التنافسية في السوق الموضوعية.

إذ تضع هذه الدراسة نموذج قرار جديد يعتمد على SBSC لتعزيز مستوى التنمية المستدامة. ويهدف هذا المدخل الى دمج تقييم اداء التنمية المستدامة باستخدام المعلومات النوعية والكمية في بطاقتها قياس الاداء المتوازنة. إذ تم استخدام نموذج اتخاذ القرار متعدد المعايير لأول مره لتقدير التأثيرات الرئيسية لأداء المطارات الدولية في ما يتعلق بالاستدامة وتم تطبيقها على ثلاثة مطارات دولية في تايوان كدراسة حالة. وتشير النتائج الى ان صورة المطار هي العامل الأكثر اهمية في تقييم الاداء وان المنظور الاجتماعي له اعلى درجة من التأثير الصافي. وان اكبر نقطة ترجيحية عندك اختبار الميزة التنافسية التي تطمح بها المطارات تتمثل في النقل العام وشفافية التمويل.

3-1-2 دراسة (Junior, et al., 2018) بعنوان (Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives):

تضمنت هذه الدراسة تطوير نموذج مفاهيمي لربط الاستدامة والأداء في نظام التصنيع ، مع الأخذ في الاعتبار جميع الارتباطات بين أبعاد مفهوم خط الأساس الثلاثي TBL ومناظير بطاقة العلامات المتوازنة BSC. تسمح هذه الارتباطات الـ 12 للمؤسسات بتقييم مستوى الالتزام بكل متطلب لتحقيق التكامل الكامل بين الاستدامة وأداء نظام التصنيع ، مع كون هذا هو الفارق الرئيسي للنموذج المقترح عن النماذج

الموجودة مسبقاً. وبالنتيجة تهدف هذه الدراسة الى اقتراح نموذج تقييم الاستدامة بناءً على مصفوفة الارتباط بين أبعاد مفهوم خط الاساس الثلاثي TBL ومناظير بطاقة العلامات المتوازنة BSC (التعلم والنمو ، والعملية ، والسوق ، والمالية). تم تطبيق النموذج المقترح على مصنع برازيلي في سوق الأغذية والمشروبات ، من خلال الزيادات والمقاربات. ومن النتائج التي ظهرت من تطبيق هذا النموذج أن الارتباطات الـ 12 لمصفوفة TBL X BSC تسمح بإجراء تقييم شامل ومفصل لنظام التصنيع ، لأنه يتضمن أبعاد TBL ومناظير BSC ، ويتيح تحديد المؤشرات لكل ارتباط. يمكن أن يكون النموذج مفيداً أيضاً في تحديد مؤشرات الأداء لنماذج تقييم الاستدامة ويمكن تكامله مع طرق اتخاذ القرار متعددة المعايير لتحسين الاستدامة والأداء التنظيمي. ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة هو استخدام هذا النموذج لتحديد المؤشرات المرتبطة بـ 12 ارتباطاً لمصفوفة TBL ، ودمج هذه المؤشرات في طريقة القرارات المتعددة المعايير لتحسين الاستدامة والأداء التنظيمي.

4-1-2 دراسة (Sarraf, and Nejad, 2019) بعنوان (Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in (water and wastewater companies):

يمثل هذا البحث دراسة حالة على 35 شركة مياه ومياه صرف صحي بلدي في إيران لعام 2017. وذلك باستخدام التحليل العلائق الرمادي (GRA) الذي هو أحد الأساليب المتعددة لاتخاذ القرار. وكذلك باستخدام تحليل تطويق البيانات (DEA) لحساب الكفاءة بناءً على معايير بطاقة الاداء المتوازن كأدوات لقياس الاداء. واطهرت نتائج الدراسة ان التحليل العلائق الرمادي هو طريقة أكثر دقة من طريقة تحليل تطويق البيانات لقياس اداء شركات المياه والصرف الصحي، وذلك لان الاخير توجد عليه عده قيود منها: أنه يفضل ان يتجاوز عدد وحدات اتخاذ القرار بمرتين او ثلاثة مرات عدد المدخلات والمخرجات . بينما GRA لا تضع افتراضات حول عدد المؤشرات. وكذلك تُصنّف DEA وحدات اتخاذ القرار الى وحدات فعالة وغير فعالة فقط. بينما استخدام GRA يمكن من الحصول على رتبة كاملة من وحدات اتخاذ القرار وتقديم تمييز افضل بينها. علاوة على ذلك فان GRA قادر على تحديد درجة كل منظور لبطاقة الاداء المتوازن بشكل منفصل. ومن التوصيات التي جاءت بها الدراسة هو وجوب إنشاء إدارة وطنية للمياه توفر الأطر التنظيمية والسياسات العامة في إدارة موارد المياه. ومن الأهمية بمكان تحقيق الكفاءة الاقتصادية (أسعار المياه) والبيئية (خسائر المياه) والاجتماعية (مياه الشرب ومعالجة مياه الصرف الصحي) من خلال الإدارة الجيدة للمياه. في الواقع ، تدمج إدارة المياه الإدارة المستدامة لموارد وخدمات المياه في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من ناحية ؛ وإشراك أصحاب المصلحة للمساهمة بطريقة مجدية لتصميم سياسة المياه من ناحية أخرى. وهذا من شأنه تعزيز الشفافية والمساءلة في هذه الصناعة. مع تنفيذ جميع القضايا المذكورة أعلاه بشكل فعال ، يمكن اتخاذ خطوة مهمة نحو أهداف التنمية المستدامة.

5-1-2 دراسة (Tsai, et al., 2019) بعنوان (A performance assessment approach for integrated solid waste management using a sustainable balanced scorecard approach):

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقات الهرمية للإدارة المتكاملة للنفايات الصلبة باستخدام مدخل بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة. ان التحليل المقترح باستخدام طريقة دلفي الضبابية لاستبعاد السمات غير الصالحة ، والنمذجة الهيكلية التفسيرية لترتيب السمات في نموذج هرمي واسع النطاق ، واستخدام تجربة اتخاذ قرار ضبابي ومختبر تقييم لفحص العلاقات السببية بين السمات. تستند هذه الدراسة إلى بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة SBSC وتحقق في كيفية هيكلية الأطر الهرمية والعلاقات المتبادلة في ظل عدم اليقين ، والتي لم يتم استكشافها بعد في سياق مدخل الإدارة المتكاملة للنفايات الصلبة ISWM. المعرفة المكتسبة من هذه الدراسة لا تكمل فقط المعلومات الموجودة لتنفيذ SBSC ولكنها تدعم أيضاً جهود الاستدامة التشغيلية لتحقيق ISWM المستدامة. تقيس هذه الدراسة خمسة جوانب واربعة وعشرون معياراً. أظهرت النتائج أن الاستثمار المالي ومشاركة أصحاب المصلحة والقدرة على الابتكار هي جوانب سببية حاسمة ترتبط فيها مشاركة أصحاب المصلحة والقدرة على الابتكار. يتم تحديد كفاءة التكلفة ، وتعاون أصحاب المصلحة ، والمرونة / القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية ، وتوافر المهارات التقنية المحلية ، واكتساب المعرفة وتقنيات الاتصال على أنها معايير الارتباط التي تقدم أعلى قوى القيادة والاعتماد لمساعدة صانعي القرار على تحقيق أداء تشغيلي أفضل.

6-1-2 دراسة (Guix & Font, 2020) بعنوان (The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting):

تطور هذه الدراسة بطاقة الاداء المتوازن النسبية (MBSC)، وهي إطار متكامل يربط بين بطاقة الاداء المتوازن، وبطاقة قياس الاداء المتوازن للاستدامة، ومبادئ معيار إشراك أصحاب المصلحة AA1000SES، أي الشمولية والأهمية النسبية والاستجابة لمساعدة المنظمة على الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة، إذ تم اختبار إطار العمل بالبيانات التي أبلغت عنها عشرون مجموعة فنادق من أكبر مجموعات الفنادق في العالم ، وقد توصلت هذه الدراسة الى استنتاج مفاده: أن تقارير الاستدامة الحالية تفتقر إلى سلاسل السبب والنتيجة الهرمية والأدلة القوية على التأثير على مستوى النظام. ومن التوصيات التي قدمتها هي: بأن منظمات الضيافة يمكنها تحسين ضوابط إدارتها من خلال معالجة الجودة والشفافية والاتساق في استجابتها للاستدامة ، وبالنتيجة الاستجابة لتحديات التنمية المستدامة دون تقويض جدواها التنظيمية.

7-1-2 دراسة (Mio., et al., 2021) بعنوان (Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use):

اجريت هذه الدراسة من خلال مراجعة منهجية للأدبيات مع الأخذ في الاعتبار 65 مقالة منشورة في مجلات مصنفة حسب ABS في الفترة 2000-2020، وتهدف إلى تنظيم المعرفة في مرحلة من مراحل هيكلية تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة وهي مرحلة الاستخدام، إذ ان هيكلية البحث حول SBSC يمر بعدة مراحل هي: التصميم والتنفيذ والاستخدام والتطور. على وجه التحديد ، تتناول هذه الدراسة المحددات

التي تؤثر على استخدام SBSC ، والمداخل التي تستخدمها الشركات في تطبيق SBSC والنتائج التي تولدها من إذ التأثيرات على إدارة الاستدامة ورقابتها. ومن أهم استنتاجات الدراسة هو أن استخدام SBSC يميل بشكل أساسي إلى أن يُنظر إليه على أنه جزء من عملية أوسع تبدأ بمبادرات واستراتيجيات الاستدامة التي تؤدي إلى استخدام SBSC لدمج الاستدامة في استراتيجية الشركة الشاملة وزيادة أداء الاستدامة. إلى جانب ذلك ، كشفت الدراسات السابقة أن SBSC هي أداة يمكن تطبيقها ليس فقط على الأعمال التجارية بشكل عام ولكن يمكن تخصيصها لوحدات الأعمال أيضاً.

8-1-2 دراسة (Li, 2021) بعنوان (Evaluation of Backfill Operation Models Using SBSC and IFAHP) (Approach):

تهدف هذه الدراسة إنشاء الإطار المفاهيمي لتقييم عملية الردم. بالإضافة لمحاولتها اعتماد طرق تقنية صنع القرار متعدد المعايير MCDM الهجينة التي تكامل بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة SBSC مع عملية التسلسل الهرمي التحليلي الضبابي الحدسي IFAHP لاتخاذ القرار الأمثل والمناسب لصناعات ردم المناجم. إذ تقترح هذه الدراسة نموذج مشترك من نموذج الإدارة الذاتية ونموذج الاستعانة بمصادر خارجية؛ عن طريق تكاملهما بدلاً من استخدام كل نموذج على حدة. ومن أجل تقييم نماذج التشغيل الثلاثة ، طرح الدراسة الإطار الهرمي ونظام التقييم لتقييم أعمال الردم ، ويتم استخدام طريقة IFAHP لتقدير النموذج الأمثل.

أما أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: هناك إدارة ذاتية والاستعانة بمصادر خارجية تستخدم بشكل عام كنماذج لعمليات الردم في جميع أنحاء العالم ، ومزاياها غير كافية من منظور الإستراتيجية والاستدامة. تكمن حادثة هذه الدراسة في اقتراح نماذج مشتركة واستكشاف تفوقها في إدارة ردم المناجم. إذ من خلال مقارنة وتقييم النماذج بما في ذلك النموذج المشترك من الإدارة الذاتية ، والاستعانة بمصادر خارجية ، تظهر النتائج أن نموذج التكامل يحصل على أعلى درجة ، يليه نموذج الاستعانة بمصادر خارجية ، وآخرها هو نموذج الإدارة الذاتية. وبالنتيجة ، يعتبر النموذج المشترك (المتكامل) بمثابة آلية التشغيل المثلى لردم المنجم ، يليه نموذج الاستعانة بمصادر خارجية ، وأخيراً نموذج الإدارة الذاتية الذي له مزايا قليلة مقارنة بالنماذج الأخرى.

2-2 منهجية البحث

1-2-2 أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من كونه يتناول أداة من الأدوات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية الإستراتيجية و المتمثلة بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة التي ثبتت أريجيتها على الأدوات التقليدية فيما يخص تقويم الأداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية، إذ إقتصرت الأدوات التقليدية على المقاييس المالية فقط في حين إن بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة إشتملت على المقاييس المالية و غير المالية على حد سواء، بالإضافة لمؤشرات الاستدامة، إذ تتمثل تلك المقاييس بالمنظورات الخمسة المتمثلة ب:

- 1- منظور الأداء المالي.
- 2- منظور العلاقات مع الزبائن.
- 3- منظور العمليات الداخلية.
- 4- منظور الابتكار والتعلم.
- 5- منظور الاستدامة ويشمل على جانبين هما: الجانب الاجتماعي والجانب البيئي.

لذلك تناول الباحثون في هذا البحث هذه الأداة في مجال تقويم الأداء الاستراتيجي المستدام للمؤسسات متتولين مجموعة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

2-2-2 هدف البحث:

يهدف البحث إلى إبراز دور وسيلة بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة كإحدى الوسائل والأدوات الحديثة في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تقويم الاداء الاستراتيجي المستدام للمؤسسات عن طريق إستخدامها للمقاييس المالية و غير المالية بالإضافة للمقاييس المتعلقة بالاستدامة التي بمجموعها تعطي صورة كاملة عن الأداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية.

2-2-3 مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في إن التغيرات التي تتعرض لها بيئة الأعمال بفعل تطور وسائل النقل والاتصال وبروز العولمة بأبهي صورها التي جعلت من العالم قرية صغيرة مما أدى إلى توسع حجم الشركات والمؤسسات وبالنتيجة فإن كل هذه التغيرات جعل من إستخدام الأسلوب التقليدي في تقويم الاداء الاستراتيجي للشركات أسلوباً قاصراً وذلك لإعتماده على المقاييس المالية فقط وبالنتيجة عدم إعطائه صورة واضحة عن أداء الشركات مما حدى بإستخدام وسائل وأدوات حديثة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام ومن هنا جاء إستخدام بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة كأداة لتقويم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية لإشتماله على المقاييس المالية و غير المالية بالإضافة للمقاييس المتعلقة بالاستدامة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

هل يمكن دمج مؤشرات الاستدامة المتمثلة بالجوانب البيئية والاجتماعية ضمن المناظير التقليدية لبطاقة العلامات المتوازنة لتنتج لنا أداة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية وبما يعرف بتقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة؟

2-2-4 فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية مفادها : إن إستخدام بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال ينتج عنه تقويماً متكاملاً للأداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية وذلك لإشتماله على المقاييس المالية و غير المالية إلى جانب المقاييس المرتبطة بالاستدامة التي تغطي نظرة شمولية عن الأداء الاستراتيجي المستدام للوحدات الاقتصادية.

2-5- مصادر جمع البيانات و المعلومات:

تتمثل مصادر البيانات والمعلومات للبحث بمصادر تخص الجانب العلمي (النظري) للبحث ومصادر تخص الجانب العملي (التطبيقي) للبحث، إذ يعتمد الجانب الأول على المنهج الإستقرائي المتمثل بالبحوث والكتب والرسائل والأطاريح الأجنبية والعربية، أما الجانب الثاني فإنه يعتمد على المنهج الاستنباطي من خلال تحليل البيانات الخاصة بمجموعة من الشركات الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

2-6- حدود البحث:

- **الحدود الزمانية:** من أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على بيانات مجموعة من الشركات الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والمتمثلة بـ: الشركة العراقية للسجاد والمفروشات، شركة المنصور للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية ومواد التجميل والمياه المعقمة، واخيراً شركة بغداد للمشروبات الغازية للسنوات 2019 - 2020 .

- **الحدود المكانية:** تم اختيار مجموعة من الشركات الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لغرض اختبار فرضية البحث بالإضافة إلى توفير تلك الشركات لكافة البيانات الضرورية التي تساهم في تحقيق هدف البحث.

3 المبحث الثاني: الأطار النظري للبحث

3-1 مفهوم الأداء الاستراتيجي المستدام

يمثل الأداء الاستراتيجي النتائج التي تسعى الشركات الى تحقيقها. وقد عرفه (نايف، 2007: 88) بأنه الفعل المطلوب من الشركة ككل لتحقيق الاهداف، وعليه فإنه يمثل القاعدة والأساس لتحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو إجراء التغييرات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

أما الأداء الاستراتيجي المستدام فكما يشير (Goyal, et. al., 2013: 362) انه يركز بالدرجة الأساس على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للتنمية المستدامة. فعملية الإبلاغ عن الاداء المستدام تبدأ من قياس الجوانب الثلاثة الرئيسية للأداء المستدام المتمثلة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Persic, et. al., 2013: 7). فالأداء الشامل للشركة يسمى بالأداء المستدام ويتمثل بالإجراءات التي تتبعها الوحدات الاقتصادية لتحقيق الاستدامة ويشمل عناصر قياس الاداء المالي والاجتماعي والبيئي (Fauzi, et. al., 2010: 1353). وهناك نماذج عديدة لتقييم الاداء المستدام منها نموذج خط الاساس الثلاثي Triple bottom line ونموذج بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة. ويتناول المحور اللاحق النموذج الثاني لتقييم الاداء الاستراتيجي المستدام والمتمثل بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة.

3-2 مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة

تم صياغة بطاقة العلامات المتوازنة بشكلها الأصلي من قبل كابيلن ونورتون في اوائل التسعينيات من القرن العشرين وذلك للتخفيف من المشاكل الناتجة عن الاستخدام الواسع لأنظمة مراقبة النتائج المالية مثل التوجه القائم على المعاملات، والتركيز على الماضي، وعدم التطابق مع التغييرات في قيمة الشركة والمدى القصير، والتي قد يترتب عليها اتخاذ قرارات يغلب على طابعها قصر النظر. ومن هنا جاءت بطاقة العلامات المتوازنة التي تتضمن مدخلاً متعدد الأبعاد لقياس الاداء بالوقت الذي تحتفظ فيه بالتركيز على مقاييس الاداء المالي التقليدية فأنها تدمج معها مقاييس من ثلاثة مناهيز اضافية تتضمن - منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو- بناءً على علاقات السبب والنتيجة واعتبار تلك المناهيز محركات ودوافع خلق قيمة للمساهمين طويلة الاجل. إذ يكون المنظور الاول مالي ويتابع النتائج المالية للإجراءات المتخذة سابقاً، في حين تتكون المناهيز الثلاثة الأخرى من مؤشرات غير مالية تمكن الشركات من مراقبة التقدم في تطوير القدرات والاصول غير الملموسة اللازمة للنمو المستقبلي والاداء المالي (Mio, et al., 2021: 2). ان بطاقة العلامات المتوازنة تمثل نظاماً مفتوحاً يشمل مصالح مختلف اصحاب المصلحة ويوازن بين الاهتمامات قصيرة وطويلة الاجل، ويهدف الى توفير المعلومات اللازمة للتغذية الراجعة (اللاحقة). بالإضافة الى معالجتها للتحسين الفرعي من خلال إقرار كبار المديرين على تقييم جميع الإجراءات المهمة معاً للتأكد من ان التحسينات في مجال معين لم يتم تحقيقها على حساب مجالات أخرى (Merchant & Van derstede, 2017).

ان مقاييس الاداء في بطاقة العلامات المتوازنة ينبغي اشتقاقها بناءً على علاقات السبب والنتيجة التي يجب افتراضها من قبل المديرين، في ضوء معتقداتهم وافتراضاتهم مع مراعاة الحالات الاستثنائية الخاصة بالوحدة الاقتصادية، إذ يجب تقديم افضل تقدير للإجراءات الاستراتيجية التي تحقق النتائج المرجوة (Bukh & Malmi, 2005: 93).

أكدت مجموعة من الدراسات ان بطاقة العلامات المتوازنة قد تكون أداة مناسبة لمراقبة قضايا الاستدامة وحسابها، وذلك للأسباب الآتية (Hansen & Schaltegger, 2016: 202):

- 1- العديد من القضايا البيئية والاجتماعية هي قضايا غير مالية ولكنها تُنبأ عن نفسها وعن اثارها المالية على المدى البعيد.
- 2- ان علاقات السبب والنتيجة التي ينبغي افتراضها لتطوير بطاقة العلامات المتوازنة تساعد المديرين على توضيح الروابط بين الموارد والقدرات طويلة الاجل بما في ذلك قضايا الاستدامة والنتائج المالية قصيرة الاجل.
- 3- ان المدخل المتعدد الأبعاد يسمح للمديرين بمعالجة الاهداف البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في حين تركز المداخل الأخرى مثلاً على البيئة فقط.

مما سبق ذكره دعت الضرورة الى اشتقاق بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة (SBSC) من بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية (BSC) التي تدمج المناهيز الاربعة مع ابعاد الاستدامة، لتضمين الاهتمامات البيئية والاجتماعية والاقتصادية بشكل صريح بما في ذلك الاهداف المتعلقة بالاستدامة ومقاييس الاداء.

يرى (Mio, et al., 2021: 3) ان بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة هي أداة قابلة للتطبيق لتلبية مجموعة من احتياجات ادارة الاستدامة وهي مساعدة الشركات في عملية تنفيذ استراتيجية مستدامة، وتعزيز معايير ادارة الاستدامة، واتخاذ القرارات واعداد التقارير، ودعم متطلبات البيانات التنظيمية، وتوفير المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة، وجعل الموظفين أكثر حساسية والاهتمام بقضايا الاستدامة. في حين يذكر (Zakaria & Azmi, 2019: 3) ان بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة هي أداة تقدّم نظرة عامة وشاملة لمعايير أداء الاستدامة الرئيسية بناءً على دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في الاستراتيجيات التنظيمية من خلال الاستثمار في المنتجات الصديقة للبيئة، وتوفير ظروف عمل آمنة وتوليد تأثيرات اجتماعية وبيئية ايجابية من خلال دمج وجهة نظر أكثر شمولاً للأهداف قصيرة وطويلة الأجل في جميع الأبعاد الثلاثة لأداء الوحدة الاقتصادية (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) لتحقيق الاهداف البيئية مع ضمان اداء الاعمال المستدام. اما (Schaltegger & Freund, 2011: 11) فانهما يذكرا ان بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة تم تطويرها من بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية لتصبح نظاماً متكاملاً لإدارة استدامة الشركات، دعت الحاجة لها بسبب الانواع المختلفة من التغيرات والتحديات المهمة امام رؤاد الاعمال والمديرين، وهي تمثل نظاماً ادارياً أكثر ملاءمة من بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية لاشتمالها على ابعاد الاستدامة. ويشير (Agrawal, et al., 2016: 5) ان بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة تمثل منهجاً جديداً لدمج الاستدامة في صنع القرار الاستراتيجي، عملت على تطويره الشركات التي تعاني من ضغوط متزايدة من قبل الوكالات الحكومية وزيادة الوعي الاجتماعي لأصحاب المصلحة تتمكّن من خلاله دمج الجوانب البيئية والاجتماعية مع بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية لمعالجة القضايا المعنية جنباً الى جنب مع التدابير التقليدية.

بناء على ما سبق ذكره يرى الباحثون ان بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة تمثل أداة تخطيط يمكن ان تعزز شفافية الامكانات للقيمة المضافة سواء كانت اقتصادية او بيئية او اجتماعية الناتجة عن الجوانب الاجتماعية و/او البيئية وإعداد عملية تنفيذ الاستراتيجية، بالإضافة لتقديمها إطاراً مرجعياً (خريطة استراتيجية) مما يجعل بالإمكان فهم كيفية ظهور السببية بين الأبعاد المستهدفة الفردية البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

3-3 أهمية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة

تتمثل أهمية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة بالمزايا التي توفرها وهي كالآتي (المسعودي، 2017: 78-79):

- 1- تتمكّن الشركات من خلال استخدامها لبطاقة العلامات المتوازنة المستدامة من توليد الربحية بالإضافة الى اظهار مسؤوليتها تجاه الجهات المختلفة من اصحاب المصلحة، وبالأخص المجتمعات المحلية التي من خلالها تأخذ أنشطة الشركات مكانها.
- 2- تتمكّن الشركات من خلال استخدامها لبطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في نظم قياس الاداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من ربط مقاييس الاداء المستدام باستراتيجية الشركة.
- 3- ان إضافة منظور خامس الى جانب المناظير الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة التقليدية وهو (منظور الاستدامة) يمكّن الشركات من تحديد مؤشرات الاداء المستدام المستندة الى أهداف واستراتيجية تلك الشركات، وعليه فان اختيار بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة يعتمد على النظم التنظيمية والأنشطة داخل الشركة بالكامل.
- 4- ان استخدام بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة من خلال ادراج العوامل البيئية والاجتماعية في إطار الادارة الرئيسي الذي يستخدم بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية، يمكّن الشركات من التغلب على اوجه القصور في المداخل التقليدية من خلال دمج ركائز الاستدامة الرئيسية. في أداة واحدة للإدارة الاستراتيجية تتميز بالشمول.
- 5- ان بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة تمثل حل وسط لتحقيق التمثيل العادل والمنصف للمجتمع والبيئة من جهة وللعوامل الحاسمة من الأنشطة التنظيمية من جهة أخرى.

3-4 تضمين الاستدامة في إطار بطاقة العلامات المتوازنة

ان السؤال الاساسي الواجب عرضه والبحث عن الاجابة المجدية له هو: أين وكيف يتم دمج الجوانب البيئية والاجتماعية للاستدامة ؟

- يذكر (Schaltegger & Freund, 2011: 11) ان هنالك اربعة مداخل تحدها الادبيات بهذا الصدد هي:
- 1- دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في المناظير المعيارية الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة التقليدية (مدخل الادراج الضمني غير المستقل).
 - 2- إضافة المزيد من المناظير الى بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية لتناول قضايا الاستدامة (مدخل ادراج مناظير مستقلة إضافية).
 - 3- تغيير التسلسل الهرمي الاصلي واستبدال المنظور المالي في بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية بمنظور الاستدامة (مدخل الاستبدال).
 - 4- إضافة مناظير اخرى لتوجيه المنظور المالي وجعله في القمة (مدخل الإضافة والتوجيه).

في حين يذكر (Butler, et al., 2011: 4) ان هنالك عدة بدائل لإدراج الاستدامة ضمن بطاقة العلامات المتوازنة تتمثل بالآتي:

- 1- إضافة منظور خامس لبطاقة العلامات المتوازنة: وهو ابطس بديل للشركات الراغبة في التأكيد على الاستدامة كقيمة رئيسية للشركات او الاستراتيجيات الحاسمة. إذ يتكون منظور الاستدامة من مؤشرات الاداء الاجتماعي والبيئي التي ترتبط مع الأبعاد الاربعة الاخرى لبطاقة العلامات المتوازنة.
- 2- بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة المنفصلة: وهي بطاقة علامات متوازنة مستدامة منفصلة تتكون من اربعة مناظير: أولها (منظور الاستدامة) الذي يتعلق بالازدهار الاقتصادي بالإضافة لجودة البيئة والرفاهية الاجتماعية. وثانيها (منظور اصحاب

المصلحة) المشتمل على مقاييس اخلاقيات الاعمال التجارية، وممارسات العمل وتأثيره على المجتمع. وثالثها (منظور العمليات) الذي يركز على عمليات الشركة الداخلية منها والخارجية بالإضافة للمنتجات والادوات والنظم. وأخيرا (منظور التعلم) الذي يؤكد على التأزر التنظيمي والبحث والتطوير وتدريب العاملين.

3- دمج مقاييس الاستدامة في مناظير بطاقة العلامات المتوازنة الاربعة: ان هذا البديل يتماشى مع الناحية المثالية التي تشير الى ان مقاييس الاستدامة ينبغي نسجها في جميع عمليات الشركة وانشطتها يوماً بعد يوم، وبالنتيجة فان دمج مقاييس الاستدامة في المناظير الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة يؤكد بأن الادارة تعترف ضمناً بوجود روابط السبب والنتيجة بين استراتيجيات الشركة والاستدامة، وعليه يتم تصنيف المجالات البيئية والاجتماعية مندرجة تحت مظلة المناظير التقليدية الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة مثل كل المجالات الاستراتيجية الملاءمة المحتملة.

وفي هذه الدراسة سيتم تبني البديل الاول من بدائل ادراج الاستدامة ضمن بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة وهو بديل (إضافة مناظير جديدة متمثلة بمنظور الاستدامة التي تشمل جوانب اجتماعية وجوانب بيئية)، وذلك لتطوير أداة بطاقة العلامات المتوازنة الى أداة تساعد الادارة ومتخذي القرارات والشركات على فهم المخاطر الرئيسية، وزيادة الوعي وتشخيص و تحديد الفرص المتاحة امام الشركات لتحسين ادائها البيئي والاجتماعي.

3-5 محاور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة

تضم تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة خمسة محاور لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي المستدام للوحدة الاقتصادية في بيئة الاعمال الجديدة بعد اضافة محور خامس للمحاور الاربعة التقليدية التي اقترحها (Kaplan & Norton,1992:71-79) وهذا المحور يتعلق بالاستدامة ويشمل جانبين الاجتماعي والبيئي وكالاتي:

أ- المحور المالي Financial Perspective

تحفظ تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة بالمحور المالي بسبب ان هذا المحور يعكس النتائج الاقتصادية الناجمة عن تنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية.

ويرى (Kinney, 2006:789) (Garrison & Noreen,2003:449) (Blocher,et.,al.,2005:818) (Horngren,et.,al.,2000:465) ان المقاييس التي تنطوي تحت هذا المحور أكثر ما تكون تتضمن الدخل التشغيلي، العائد على الاستثمار، نمو المبيعات، التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

ب- محور الزبون Customer Perspective

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

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

ج - محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

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

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

د - محور الابتكار والتعلم Innovation and Learning Perspective

يرى (Horngren,et.,al.,2003:451) انه لتحقيق افضل العمليات الداخلية ولخلق قيمة استراتيجية للوحدة الاقتصادية في السوق، فان الامر يستلزم من الوحدة توافر القدرات والقابليات او المهارات والطاقات، لذلك فان مقاييس هذا المحور تركز على قدرة الوحدة الاقتصادية على الابتكار من خلال تقديم منتجات او خدمات جديدة، تعديل مواصفات المنتجات او الخدمات، القدرة على التعلم من خلال تدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية الان وفي المستقبل، مدة التطوير والابتكار والتجديد، عدد الاضافات التكنولوجية الحديثة وبراءات الاختراع المسجلة.

هـ- محور الاستدامة Sustainable Perspective

ويتضمن جانبين يتمثل الاول بالجانب الاجتماعي فيما يتمثل الثاني بالجانب البيئي وكالاتي (الساقي ونور، 2006: 201):

- الجانب الاجتماعي Social side : يهتم هذا الجانب بالممارسات التي يقوم بها المعمل لإظهار الاهتمام بالعاملين والمجتمع مثل الضمان الاجتماعي لهم وتقديم الاعانات لهم ومدى مساهمته في تطوير مهاراتهم، لذلك فان مقاييس هذا الجانب تركز على: مدى مساهمة المعمل في تطوير مهارات العاملين، مساهمة المعمل في الضمان الاجتماعي للعاملين، ومساهمة المعمل في حل المشاكل الاجتماعية التي تخص توفير وسائط المواصلات للعاملين.

- الجانب البيئي: Environmental side : ويهتم هذا الجانب بتحديد الاعمال والانشطة التي يقوم بها المعمل والتي لها الأثر البالغ في الجانب البيئي، ومن مؤشرات هذا الجانب: مساهمة المعمل في تجميل المنطقة، مساهمة المعمل في منع التلوث.

وبعد استعراض محاور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة، يمكن القول ان هذه التقنية بمقاييسها المختلفة تعبر عن الرؤية والاهداف الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية والتي تعكس ادائها المستقبلي المستدام وقدرتها على احداث التطوير بشكل مستمر.

4 المبحث الثالث: الجانب العملي(التطبيقي) للبحث

4-1 نبذة مختصرة عن الشركات عينة البحث

4-1-1 شركة الشركة العراقية للسجاد والمفروشات:

شركة مساهمة خاصة مؤسسة بموجب شهادة التأسيس رقم 3279 في 1989/5/10 برأس مال قدره (5000000000) خمسمائة مليون دينار، بهدف سد احتياجات البلد من المفروشات الارضية والسجاد النافذ و(الجواريب مختلفة الانواع)، بالإضافة الى تصنيع الفلاتر والمرشحات الميكانيكية الى دوائر الدولة القطاع الصناعي الخاص المختلط. حصلت زيادات على رأس مال الشركة خلال السنوات السابقة وذلك عن طريق رسملة احتياطي التوسعات والفائض المتراكم او عن طريق الاكتتاب مقرونة بموافقة كل من الجهة القطاعية ومسجل الشركات.

4-2-1 شركة المنصور للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية ومواد التجميل والمياه المعقمة:

شركة مساهمة خاصة تأسست بموجب شهادة التأسيس المرقمة 3346 في 1989/4/19 استنادا الى قانون الشركات رقم 36 لسنة 1983. وتهدف الشركة الى دعم وتطوير الحركة الصناعية في العراق وتعزيز الاقتصاد الوطني في المجال الدوائي وتطويره. يبلغ راس مال الشركة حاليا (6469267350) ستة مليار واربعمائة وتسعة وستون مليوناً ومائتان وسبعة وستون الفا وثلاثمائة وخمسون ديناراً.

4-3-1 شركة بغداد للمشروبات الغازية:

شركة مساهمة خاصة، تأسست سنة 1989 وفق قانون الشركات رقم 36 لسنة 1983 وتعديلاته النافذ آنذاك. وتأسست الشركة برأسمال قدره 70 مليون دينار لممارسة نشاطها الرئيسي وهو انتاج و تعبئة المشروبات الغازية، وحالياً أضيف اليها انتاج و تعبئة المياه المعدنية علامه اكوافينا.

بتاريخ 2017/1/18 اعلنت دائرة تسجيل الشركات التابعة لوزارة التجارة بكتابها المرقم 1713 اكمال الاجراءات القانونية كافة اللازمة لدمج شركة ينابيع الزوراء للتجارة العامة والمقاولات والاستثمارات وتعبئة المياه الصحية والمشروبات الغازية والعصائر المحدودة بشركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة خاصة وفقاً لأحكام قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل، ونتيجة لعملية الاندماج تم تعديل عقد تأسيس شركة بغداد للمشروبات الغازية وتعديل رأسمالها ليصبح (1733333333) سبعة عشر مليار وثلاثمائة وثلاثة وثلاثون مليوناً وثلثمائة وثلاثة وثلاثون الفا وثلثمائة وثلاثة وثلاثون سهماً يمثل مجموع رأس مال الشركتين المندمجتين. يتضمن نشاط الشركة واغراضها تأسيس المعامل والمصانع لإنتاج وتعبئة المشروبات الغازية على اختلاف انواعها، والمياه المعدنية وإقامه مشاريع اخرى مكفلة وفق الاساليب الحديثة مراعية بذلك احكام قانون الاستثمار الصناعي للقطاع الخاص رقم 20 لسنة 1998 النافذ وقانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 المعدل.

4-2-2 تقويم الاداء الاستراتيجي المستدام الشامل للشركات عينة البحث وفقاً لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة

تتم عملية تقويم الاداء الاستراتيجي الشامل للشركات الصناعية عينة البحث في ظل تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة وفق الاجراءات الاتية التي توضح انسيابية عملية التقويم:

4-2-1 تحديد مقاييس اداء الشركات عينة البحث طبقاً لمحاور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة:

تشتمل تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة على خمسة محاور سبق ايضاحها عند تناول الجانب النظري وكل محور يتضمن مجموعة مقاييس تعد الاساس في عملية التقويم. وبالنسبة لعملية تقويم الاداء الاستراتيجي المستدام للشركات الصناعية عينة البحث فان الباحثين سيقترحون مجموعة من المقاييس استطاعوا الحصول على بيانات ومعلومات بشأنها وستضاف الى المقاييس التي يتم استخدامها لتقويم اداء الشركات عينة البحث و كما موضح في الجدول(1).

جدول (1) مقاييس وطريقة احتساب كل مقياس ضمن محاور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة

المحور	المقياس	طريقة الاحتساب
المالي	العائد على الاستثمار	صافي الدخل الموجودات
	نسبة التداول	الموجودات المتداولة الالتزامات المتداولة

	معدل دوران المخزون	
	معدل دوران الذمم المدينة	
الزيادة في مبيعات السنة الحالية بالقياس للسنة السابقة	الحصة السوقية	الزبون
مبيعات السنة السابقة		
صافي الدخل	نسبة مساهمة الزبائن بالدخل	
عدد الزبائن		
ايراد المبيعات السنة الحالية - ايراد مبيعات السنة السابقة	النمو في ايراد المبيعات	العمليات الداخلية
ايراد المبيعات السنة السابقة		
التكلفة	التكلفة / الايراد	
الايراد		
عدد العاملين تاركي الخدمة	دوران العاملين	الابتكار والتعلم
اجمالي عدد العاملين		
مصاريف التدريب السنة الحالية - مصاريف التدريب السنة السابقة	النمو في مصاريف التدريب	
مصاريف التدريب السنة السابقة		
تكاليف المساهمة في نفقات التدريب والتطوير	المساهمة في تطوير المهارات	محور الاستدامة: - الجانب الاجتماعي
اجمالي الرواتب والاجور المدفوعة للعاملين		
مصاريف الضمان الاجتماعي للعاملين	المساهمة في الضمان الاجتماعي	
اجمالي المصاريف		
مصاريف نقل العاملين	المساهمة في نقل العاملين	
عدد العاملين		
مصاريف صيانة الحدائق والمتنزهات للعام الحالي - مصاريف العام السابق	المساهمة في تجميل المنطقة	محور الاستدامة: - الجانب البيئي
مصاريف صيانة الحدائق والمتنزهات للعام السابق		
مصاريف القضاء على النفايات للعام الحالي - مصاريف العام السابق	المساهمة في منع التلوث	
مصاريف القضاء على النفايات للعام السابق		

4-2-2 قياس اداء الشركات عينة البحث:

بعد تحديد مقاييس اداء الشركات عينة البحث طبقا لمحاور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة، يمكن اجراء عملية القياس للوصول الى النتائج التي تعكس الاداء الاستراتيجي المستدام للشركات عينة البحث وكما موضح في الجدول (2).

جدول (2) نتائج قياس اداء الشركات عينة البحث وفقا لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة للفترة (2019-2020)

بيان (2) - النسب المئوية المتغيرة بين السنين (2019-2020)							
المحور	المقياس	العراقية للسجاد والمفروشات		المنصور للصناعات الدوائية		بغداد للمشروبات الغازية	
		2020	2019	2020	2019	2020	2019
المالي	العائد على الاستثمار	20.32%	15.21%	28.21%-	5.16%-	14.18%	14.38%
	نسبة	3.08	2.95	1.57	2.17	4.40	4.66

$$1 \text{ متوسط المخزون} = \frac{\text{المخزون اول الفترة} + \text{المخزون اخر الفترة}}{2}$$

$$2 \text{ متوسط الذمم المدينة} = \frac{\text{الذمم المدينة اول الفترة} + \text{الذمم المدينة آخر الفترة}}{2}$$

7.37	6.43	1.2820	0.4664	0.0008	0.0450	التداول معدل دوران المخزون	
101.48	33.50	0.99	0.19	0.50	23.59	معدل دوران الذمم المدينة	
0.12	0.11	0.89	-0.83	-0.98	19.87	الحصة السوقية	الزبون
1590677	1948769	-1617711	-10373116	4581669	8412167	نسبة مساهمة الزبائن بالدخل	
%12	%11	%89	-%83	-%98.19	1987.04 %	النمو في ايراد المبيعات	العملية الداخلية
0.83	0.84	1.42	3.16	0.38	0.35	التكلفة / الايراد	
0.023	0	0.346	0	0.011	0.022	دوران العاملين	الابتكار والتعلم
-0.009	1.260	1.680	-0.850	-0.090	0.375	النمو في مصاريف التدريب	
0.0046	0.0047	0.1050	0.0290	0.0014	0.0012	المساهمة في تطوير المهارات	الاستدامة الجانب الاجتماعي
0.003	0.005	0.019	0.017	0.019	0.024	المساهمة في الضمان الاجتماعي	
67572	365335	60952	70407	2167	394	المساهمة في نقل العاملين	
0	0	0	0	0	0	المساهمة في تجميل المنطقة	الاستدامة الجانب البيئي
0	0	0	0	0	0	المساهمة في منع التلوث	
المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية للشركات عينة البحث (2019 – 2020).							

4-2-3 تحليل ومناقشة النتائج:

سيتم مناقشة نتائج قياس اداء الشركات عينة البحث وفقا لمحاور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة للفترة (2019 – 2020) وكالاتي:

1- المحور المالي:

اولا- العائد على الاستثمار: حققت الشركة العراقية للسجاد والمفروشات عائد على الاستثمار بمقدار (20.32%) في سنة 2019 وهي نتيجة مرتفعة قياسا بسنة 2020 التي كانت فيها النسبة (15.21%) ويعود السبب في ذلك الى انخفاض صافي الدخل وزيادة الموجودات، وبالنتيجة فان الشركة بدأت تتباعد عن خطتها الاستراتيجية فيما يتعلق بالاستثمار في الموجودات وتحقيق اعلى مستوى للربح. اما فيما يتعلق بشركة المنصور للصناعات الدوائية فقد حققت عائدا على الاستثمار بمقدار (28.21%-) في سنة 2019 و (5.16%-) في سنة 2020 والسبب هو تحقق خسائر كبيرة في الشركة وبالذات في سنة 2019 إذ نتجت هذه الخسائر من تحقق ايرادات بالسالب نتيجة قيام الشركة بإطفاء حساب الايرادات المستحقة في حساب الايرادات المتحققة خلال سنة 2019. اما شركة بغداد للمشروبات الغازية فقد حققت عائدا على الاستثمار متقاربا في السنتين 2019 و 2020 بمقدار (14.18%) و (14.38%) على التوالي. وبالنتيجة فإن افضل شركة من بين هذه الشركات من ناحية مقياس العائد على الاستثمار هي الشركة العراقية للسجاد والمفروشات.

ثانيا- نسبة التداول: حققت الشركة العراقية للسجاد والمفروشات نسبة تداول متقاربة في السنتين 2019 و 2020 وبمقدار (3.08) و (95.2) على التوالي مما يدل على احتفاظها بموجودات متدولة تفوق مطلوباتها المتدولة بثلاث اضعاف تقريبا. اما فيما يتعلق بشركة المنصور للصناعات الدوائية فقد حققت نسبة تداول بمقدار (1.57) في سنة 2019 ولكنها ارتفعت في سنة 2020 لتصبح (2.17) بسبب انخفاض الدائون بشكل كبير في سنة 2020 قياسا بسنة 2019 مما يدل على اتباع الشركة لسياسة ائتمانية متشددة نوعا ما. اما شركة بغداد للمشروبات الغازية فقد حققت نسبة تداول (4.40) في سنة 2019 ولكنها ارتفعت في سنة 2020 لتصبح (4.66) وذلك بسبب احتفاظ الشركة بنقود اكبر في سنة 2020 قياسا بسنة 2019. وبالنتيجة فإن افضل شركة من بين هذه الشركات من ناحية مقياس نسبة التداول هي شركة بغداد للمشروبات الغازية.

ثالثا- معدل دوران المخزون: حققت الشركة العراقية للسجاد والمفروشات معدل دوران للمخزون بمقدار (0.0450) في سنة 2019 ولكنه انخفض في سنة 2020 ليصبح (0.0008) ويعود السبب في ذلك الى انخفاض صافي المبيعات في سنة 2020 بشكل كبير قياسا بسنة 2019. اما فيما يتعلق بشركة المنصور للصناعات الدوائية فقد حققت معدل دوران للمخزون بمقدار (0.4664) في سنة 2019 ولكنها ارتفعت في سنة 2020 لتصبح (1.2820) بسبب انخفاض متوسط المخزون وكذلك زيادة صافي المبيعات في سنة 2020 قياسا بسنة 2019. اما شركة بغداد للمشروبات الغازية فقد حققت معدل دوران للمخزون (6.43) في سنة 2019 ولكنها ارتفعت في سنة 2020 لتصبح (7.37) وذلك بسبب زيادة صافي المبيعات في سنة 2020 قياسا بسنة 2019. وبالنتيجة فإن افضل شركة من بين هذه الشركات من ناحية مقياس معدل دوران المخزون هي شركة بغداد للمشروبات الغازية.

رابعا- معدل دوران الذمم المدينة: حققت الشركة العراقية للسجاد والمفروشات معدل دوران للذمم المدينة بمقدار (23.59) في سنة 2019 ولكنه انخفض في سنة 2020 ليصبح (0.50) ويعود السبب في ذلك الى انخفاض صافي المبيعات في سنة 2020 بشكل كبير قياسا بسنة 2019. اما فيما يتعلق بشركة المنصور للصناعات الدوائية فقد حققت معدل دوران للذمم المدينة بمقدار (0.19) في سنة 2019 ولكنها ارتفعت في سنة 2020 لتصبح (0.99) بسبب انخفاض متوسط الذمم المدينة وكذلك زيادة صافي المبيعات في سنة 2020 قياسا بسنة 2019. اما شركة بغداد للمشروبات الغازية فقد حققت معدل دوران للذمم المدينة (33.50) في سنة 2019 ولكنها ارتفعت في سنة 2020 لتصبح (101.48) وذلك بسبب زيادة صافي المبيعات في سنة 2020 قياسا بسنة 2019. وبالنتيجة فإن افضل شركة من بين هذه الشركات من ناحية مقياس معدل دوران الذمم المدينة هي شركة بغداد للمشروبات الغازية.

وعليه فإن افضل شركة من بين الشركات الثلاثة هي شركة بغداد للمشروبات الغازية من ناحية المحور المالي.

2- محور الزبون:

اولا- الحصة السوقية: حققت الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في سنة 2019 اعلى نتيجة في ظل تطبيق هذا المقياس ومقدارها (19.87) قياسا بسنة 2020 اذ كانت الحصة السوقية فيها متدنية وبإشارة سالبة بمقدار (-0.98) والسبب في هذا يعود الى انخفاض المبيعات في سنة 2020 بشكل كبير قياسا بسنة 2019. اما شركة المنصور للصناعات الدوائية فقد حققت حصة سوقية في سنة 2020 اعلى منها في سنة 2019 وبمقدار (-0.83) و (0.89) لسنتي 2019 و 2020 على التوالي والسبب يعزى الى زيادة المبيعات في سنة 2020 قياسا بسنة 2019. اما شركة بغداد للمشروبات الغازية فقد حققت حصة سوقية متقاربة في سنتي 2019 و 2020 بمقدار 0.11 و 0.12 على التوالي. وبالنتيجة فإن افضل شركة من بين هذه الشركات من ناحية مقياس الحصة السوقية هي شركة المنصور للصناعات الدوائية فصحيح ان حصتها السوقية كانت سالبة في سنة 2019 الا انها قفرت الى قيمة موجبة في سنة 2020 وهذا يمثل انعكاس للخطوات الايجابية التي تتبعها إدارة الشركة نحو نمو الحصة السوقية للشركة من اجل البقاء والاستمرار في بيئة الاعمال التنافسية.

ثانيا- نسبة مساهمة الزبائن بالدخل: حققت الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في سنة 2019 اعلى نتيجة في ظل تطبيق هذا المقياس ومقدارها (8412167) قياسا بسنة 2020 اذ كانت النتيجة بمقدار (4581669) والسبب في هذا يعود الى انخفاض صافي الدخل في سنة 2020 قياسا بسنة 2019. اما شركة المنصور للصناعات الدوائية فقد حققت نتيجة في سنة 2019 وبإشارة سالبة بمقدار (-10373116) نتيجة قيام الشركة بإطفاء حساب الايرادات المستحقة في حساب الايرادات المتحققة خلال سنة 2019 وبالنتيجة تحققت خسارة كبيرة في هذه السنة. اما شركة بغداد للمشروبات الغازية فقد حققت نتيجة متقاربة في سنتي 2019 و 2020 بمقدار 1948769 و 1590677 على التوالي. وبالنتيجة فإن افضل شركة من بين هذه الشركات من ناحية مقياس نسبة مساهمة الزبائن بالدخل هي الشركة العراقية للسجاد والمفروشات.

3- العمليات الداخلية:

اولا - النمو في ايراد المبيعات: حققت الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في سنة 2019 اعلى نتيجة في ظل تطبيق هذا المقياس ومقدارها (1987.04%) قياسا بسنة 2020 اذ كانت نسبة النمو في المبيعات فيها متدنية وبإشارة سالبة بمقدار (-98.19%) والسبب في هذا يعود الى انخفاض المبيعات في سنة 2020 بشكل كبير قياسا بسنة 2019. اما شركة المنصور للصناعات الدوائية فقد حققت نسبة نمو في

ايراد المبيعات في سنة 2020 اعلى منها في سنة 2019 وبمقدار (83%-) و (89%) في سنتي 2019 و 2020 على التوالي والسبب يعزى الى زيادة المبيعات في سنة 2020 قياسا بسنة 2019. اما شركة بغداد للمشروبات الغازية فقد حققت نسب نمو في ايراد المبيعات متقاربة في سنتي 2019 و 2020 بمقدار 11% و 12% على التوالي. وبالنتيجة فان افضل شركة من بين هذه الشركات من ناحية مقياس النمو في ايراد المبيعات هي شركة المنصور للصناعات الدوائية فصحيح ان نسبة النمو في ايراد المبيعات كانت سالبة في سنة 2019 الا انها قفزت الى قيمة موجبة في سنة 2020 وهذا دليل على كفاءة الادارة الاستثمارية في توليد الايرادات.

ثانيا - التكلفة / الايراد: بلغت نسبة التكلفة الى الايراد في الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في سنة 2019 مقدار 0.35 في حين بلغت في سنة 2020 مقدار 0.38. بينما بلغت هذه النسبة في شركة المنصور للصناعات الدوائية في سنتي 2019 و 2020 مقدار (16.3) و (1.42) على التوالي والسبب في هذا يعود الى ارتفاع الكلف بدرجة كبيرة في هذه الشركة وخصوصا في سنة 2019 التي تحقق فيها خسارة كبيرة للشركة. فيما بلغت هذه النسبة في شركة بغداد للمشروبات الغازية نسبيا متقاربة في سنتي 2019 و 2020 وبمقدار (0.84) و (0.83) على التوالي. وبالنتيجة فان افضل شركة من بين الشركات الثلاثة من ناحية مقياس التكلفة/ الايراد هي الشركة العراقية للسجاد والمفروشات وهذا قد يعزى الى النمو الكبير في ايرادات الشركة (مقام النسبة) بشكل يجعل المجال بينها وبين التكلفة كبير جدا.

4 - الابتكار والتعلم:

اولا - دوران العاملين: بلغت نسبة العاملين تاركي الوظيفة في الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في سنة 2019 ما مقداره 0.022 وهي نسبة مرتفعة بسبب تدني اجور وحوافز الشركة الامر الذي دعى الشركة لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتعديل الاجور واتباع سياسة جديدة لاحتساب الحوافز مما ادى الى انخفاض النسبة الى 0.011 في سنة 2020. عكس هذا ما نجده في شركة المنصور للصناعات الدوائية إذ كانت النسبة في سنة 2019 بمقدار (0) ولكنها ارتفعت في سنة 2020 لتبلغ (0.346). وكذلك الامر في شركة بغداد للمشروبات الغازية إذ كانت النسبة في سنة 2019 صفرا ثم ارتفعت الى (0.023) في سنة 2020 ، وعلى الرغم من ذلك تبقى شركة بغداد للمشروبات الغازية هي الافضل من بين الشركات الثلاثة من ناحية مقياس دوران العاملين.

ثانيا - النمو في مصاريف التدريب: تبين نتائج تطبيق هذا المقياس ان الشركة العراقية للسجاد والمفروشات كانت تخصص مبالغ اكبر لتدريب كوادرها في سنة 2019 منها في سنة 2020، إذ بلغت النسبة (0.375) في سنة 2019 في حين بلغت في سنة 2020 وبإشارة سالبة (-0.090) مما يدل على النمو السلبي لمصاريف التدريب اي انخفاض ما تخصصه الشركة لتدريب كوادرها من مبالغ في سنة 2020 عما كانت تخصصه في السنة السابقة لها. على العكس من ذلك نجده في شركة المنصور للصناعات الدوائية إذ بلغت النسبة في سنتي 2019 و 2020 : (-0.850) و (1.680) على التوالي مما يدل على ان الشركة تخصص مبالغ اكبر لتدريب كوادرها في سنة 2020 منها في سنة 2019. فيما كانت شركة بغداد للمشروبات الغازية متشابهة مع الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في تدنية ما تخصصه من مبالغ لتدريب كوادرها إذ بلغت النسبة في سنتي 2019 و 2020 : (1.260) و (-0.009) على التوالي. ضرورة أن نشير ان الإشارة السالبة في هذه النسبة يعني ان المبالغ التي تخصصها الشركة للتدريب في سنة ما تقل عما كانت تخصصه في السنة السابقة. وبالنتيجة فان افضل شركة من بين الشركات الثلاثة من ناحية مقياس النمو في مصاريف التدريب هي شركة المنصور للصناعات الدوائية فصحيح ان نسبة النمو في مصاريف التدريب كانت سالبة في سنة 2019 الا انها قفزت الى قيمة موجبة في سنة 2020 وهذا يدل على ان الشركة تسعى الى اشراك كوادرها وموظفيها بالدورات التدريبية سواء في داخل الشركة او خارجها.

5 - محور الاستدامة:

- الجانب الاجتماعي:

اولا- المساهمة في تطوير المهارات: بلغت نتائج هذا المقياس في الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في سنة 2019 مقدار (0.0012) فيما شهدت ارتفاعا طفيفا في سنة 2020 اذ بلغت (0.0014). اما في شركة المنصور للصناعات الدوائية فقد شهدت ارتفاعا ملحوظا في سنة 2020 قياسا بسنة 2019 اذ كانت هذه النسبة في سنتي 2019 و 2020 بمقدار (0.0290) و (0.1050) على التوالي. في حين جاءت هذه النسبة متقاربة في شركة بغداد للمشروبات الغازية خلال سنتي 2019 و 2020 اذ كانت بمقدار (0.0047) و (0.0046) على التوالي. وبالنتيجة فان افضل شركة من بين الشركات الثلاثة من ناحية مقياس المساهمة في تطوير المهارات هي شركة المنصور للصناعات الدوائية وهذا يدل على ان الشركة تسعى الى رفع وتحسين مهارات وكفاءات العاملين لديها.

ثانيا: المساهمة في الضمان الاجتماعي: بلغت نتائج هذا المقياس في الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في سنة 2019 مقدار (0.024) فيما شهدت انخفاضا في سنة 2020 اذ بلغت (0.019). على عكس ذلك فان نتائج هذا المقياس في شركة المنصور للصناعات الدوائية كانت قد شهدت ارتفاعا في سنة 2020 قياسا بسنة 2019 اذ كانت هذه النسبة في سنتي 2019 و 2020 بمقدار (0.017) و (0.019) على التوالي. في حين جاءت هذه النسبة متقاربة في شركة بغداد للمشروبات الغازية خلال سنتي 2019 و 2020 اذ كانت بمقدار (0.005) و (0.003) على التوالي.

وبالنتيجة فان افضل شركة من بين الشركات الثلاثة من ناحية مقياس المساهمة في الضمان الاجتماعي هي شركة المنصور للصناعات الدوائية فعلى الرغم من تحقيق هذه الشركة لخسائر في سنتي الدراسة الا انها لم تغفل الاهتمام بالضمان الاجتماعي لموظفيها وعاملاتها بل اتجه ذلك الاهتمام نحو الزيادة في سنة 2020 قياسا بسنة 2019.

ثالثا- المساهمة في نقل العاملين: بلغت نتائج هذا المقياس في الشركة العراقية للسجاد والمفروشات في سنة 2019 مقدار (394) فيما شهدت ارتفاعا في سنة 2020 اذ بلغت (2167). اما نتائج هذا المقياس في شركة المنصور للصناعات الدوائية فقد شهدت انخفاضا في سنة 2020 قياسا بسنة 2019 اذ كانت هذه النسبة في سنتي 2019 و 2020 بمقدار (70407) و (60952) على التوالي. وكذلك في شركة بغداد

للمشروبات الغازية فقد شهد هذا المقياس انخفاضاً ملحوظاً في سنة 2020 قياساً بسنة 2019 ففي الوقت الذي كان بمقدار (365335) في سنة 2019 إلا أنه انخفض إلى (67572) في سنة 2020 مما يعد مؤشراً على انخفاض اهتمام الشركة في نقل عاملها. وبالنتيجة فإن أفضل شركة من بين الشركات الثلاثة من ناحية مقياس المساهمة في نقل العاملين هي شركة بغداد للمشروبات الغازية فإنها تخصص مصاريف لنقل العامل الواحد بالمتوسط أعلى مما تخصصه بقية شركات عينة الدراسة.

- الجانب البيئي:

لا يوجد أي اهتمام في هذا الجانب من قبل الشركات عينة البحث فيما يخص المقاييس المبحوثة فيه وهي كل من:
 ا- مقياس المساهمة في تجميل المنطقة.
 ثانياً- مقياس المساهمة في منع التلوث.

6 المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

6-1 الاستنتاجات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث، تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات الآتية:
 أ - أن التغيرات الاستراتيجية التي شهدتها بيئة الأعمال المعاصرة والتي ابرزها، المنافسة الشديدة، قد جعلت من الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء الاستراتيجي غير ذي منفعة لإعتماده على مقاييس ومؤشرات مالية فقط دون الأخذ بالحسبان الدور الذي يمكن أن تلعبه المقاييس والمؤشرات غير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي بالإضافة إلى اغفالها جوانب الاستدامة التي باتت ذات أهمية كبيرة في عالم الأعمال اليوم وانعكاس ذلك بالآتي في دعم المزايا التنافسية.
 ب - تعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة إحدى أهم التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي ثبت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء بسبب تغطيتها لمساحة واسعة من الأداء الاستراتيجي، إذ أنها تشمل على المقاييس المالية وغير المالية بالإضافة إلى المقاييس المرتبطة بالاستدامة.
 ج - أن انفتاح الأسواق والاستثمار التي شهدها البلد بعد أحداث 2003/4/9 قد جعل الشركات الصناعية العراقية تواجه منافسة شديدة جداً من قبل المنتجات الأجنبية وبالنتيجة فإنها تكون أمام مهمة البحث عن الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها منافسة تلك الشركات الأجنبية من خلال تميز منتجاتها أو تخفيض كلف تلك المنتجات ورفع جودتها وإنتاج منتجات صديقة للبيئة وبالنتيجة فإن إجراء عملية تقويم الأداء الاستراتيجي المستدام باستعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة سيعكس مدى الكفاءة الاستراتيجية في الأداء المستدام لتلك الشركات.
 د - أظهرت نتائج تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في الشركة العراقية للسجاد والمفروشات أنها كانت أفضل أداءً في سنة 2019 من بين سنوات الدراسة وذلك بالنسبة لجميع المحاور، بينما في شركة المنصور للصناعات الدوائية كانت نتائج تطبيق التقنية تشير أن الشركة كانت أفضل أداءً في سنة 2020 من بين سنوات الدراسة وذلك بالنسبة لجميع المحاور، فيما جاءت نتائج تطبيق التقنية في شركة بغداد للمشروبات الغازية مبيّنة أن أداء الشركة كانت في بعض المحاور أفضل في سنة 2020 من سنة 2019 كما في المحور المالي ومحور الزبون فيما يخص مقياس الحصة السوقية ومحور العمليات الداخلية. ولكن في محاور أخرى كان أداء الشركة في سنة 2019 أفضل من أدائها في سنة 2020 كما في محور الزبون فيما يخص مقياس نسبة مساهمة الزبائن بالدخل وكذلك محور الابتكار والتعلم بالإضافة إلى الجانب الاجتماعي من محور الاستدامة. في ما أظهرت نتائج تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة عدم الاهتمام بالجانب البيئي من قبل الشركات عينة البحث.

6-2 التوصيات

أ - يوصي الباحثون بضرورة توفر معايير أو مقاييس مستهدفة تساعد في تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في الشركات الصناعية العراقية وبالشكل الذي يساهم في إعطاء صورة واضحة وشاملة عن الأداء الاستراتيجي المستدام لتلك الشركات.
 ب - ضرورة قيام الشركات الصناعية العراقية بإعطاء أهمية لعملية تقويم الأداء المستدام وذلك من خلال تشكيل قسم يختص بتقويم الأداء المستدام يعتمد في عمله على قاعدة بيانات ومعلومات تساعد في إنجاز عملية تقويم الأداء المستدام.
 ج - يوصي الباحثون بضرورة تفعيل نظام الحوافز في الشركات الصناعية العراقية من أجل الوصول إلى درجة مميزة من الأداء وبالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وبالنتيجة دعم المزايا التنافسية للمصرف.
 د - ضرورة قيام الشركات الصناعية العراقية بالاهتمام بالمحور الخاص بالاستدامة وخصوصاً الجانب البيئي منه الذي يعاني من ضعف الاهتمام به من قبلها.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية

أ - الوثائق الرسمية

- 1- الشركة العراقية للسجاد والمفروشات، التقرير السنوي للأعوام 2019 - 2020.
- 2- شركة المنصور للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية ومواد التجميل والمياه المعقمة، التقرير السنوي للأعوام 2019 - 2020.
- 3- شركة بغداد للمشروبات الغازية، التقرير السنوي للأعوام 2019 - 2020.

- ب - الرسائل والأطاريح
- 1 - المسعودي، هبة نبيل حميد منصور، (2017): " توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام دراسة تطبيقية في معمل سميت الكوفة – النجف الاشرف "، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
- ج- المؤتمرات والملتقيات
- 1- الساقى ، سعدون مهدي ، ونور، عبد الناصر (2006) " محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال " ، مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية - القيادة الإبداعية- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 2- نايف ، أسعد كاظم (2000) " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي " رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .

Second: Foreign References

- **Book**
 - 1- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017): "Management control systems - performance measurement, evaluation and incentives", (4th ed.). Pearson.
- **Periodical & Researches**
 - 1- Agrawala, Saurabh, Singhb, Rajesh K., and Murtaza, Qasim, (2016): "Outsourcing decisions in reverse logistics: Sustainable balancedscorecard and graph theoretic approach", Resources, Conservation and Recycling 108, p.p: 41–53.
 - 2- Bukh, P. N., & Malmi, T. (2005): "Re-examining the cause-and-effect principle of the balanced scorecard. In S. Jönsson & J. Mouritsen", (Eds.), Accounting in Scandinavia–The northern lights (pp. 87–113). Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
 - 3- Butler, Janet B. & Henderson, Sandras, Cherie & Raiborn, Cecily, (2011): "Sustainability and the Balanced scoercaed : integrating Green measures into business Reporting", Management Accounting Quarterly Winter 2011, vol. 12, No . 2.
 - 4- Campbell, Dennis, Datar, Srikanth, Kulp, Susan, and Narayanan V.G.,(2002): "Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy", Harvard NOM Research Paper No. 02-35.
 - 5- Fauzi , Hasan & Svensson , Goran & Rahman, Abdul (2010): "Triple bottom line as Sustainable corporate performance , aproposition for the future" Sustainability , ISSN 2071-1050 www.mdpi.com/journal/sustainability .
 - 6- Goyal , Praveen & Rahman , Zillur & Kazami , A.A (2013): "Corporate Sustainability performance and fime performance research" Management Decision vol. 51 Iss. 2 , 2013 ,Ernerald Group publishing Limited.
 - 7- Guixa, Mireia, and Font, Xavier, (2020): "The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting", International Journal of Hospitality Management 91 (2020) 102634
 - 8- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016): "The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures". Journal of Business Ethics, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>.
 - 9- Junior, Alaercio, Nicoletti, Oliveira, Maria Celia de, Helleno, Andre Luís, (2018): "Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives", Journal of Cleaner Production 190, p.p: 84-93.
 - 10- Kalender, Zeynep Tuğçe and Vayvay Özalp, (2016): "The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability", Science Direct Procedia - Social and Behavioral Sciences 235, p.p: 76-83.
 - 11- Li, Yan, (2021): " Evaluation of Backfill Operation Models Using SBSC and IFAHP Approach", Hindawi Advances in Civil Engineering Volume 2021, Article ID 6693021, 11 pages
 - 12- Lu, Ming-Tsang, Hsu, Chao-Che, Liou, James J.H. and Huai-Wei Lo, (2018): "A hybrid MCDM and sustainability-balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports", Journal of Air Transport Management 71, p.p:9-19.
 - 13- Mio, Chiara, Costantini, Antonio, and Panfilo, Silvia, (2021): "Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use", Corp Soc Responsib Environ Manag, p.p:1–18.
 - 14- Ortiz, Jaime Sánchez, Valderrama, Teresa García and Cornejo, Vanessa Rodríguez, (2016): "Towards a balanced scorecard in regulated companies: A study of the Spanish electricity sector", The Electricity Journal 29, p.p: 36-43.
 - 15- Persic, Milena & Jankovic , Sandra & Bakija, Katarina & Poldrugovac , Katarina (2013): "Sustainability Reporting for hotel companies : A tool for over coming the crisis " Tourism in southern and Eastern Europe.

- 16- Sarraf, Fatemeh and Nejad, Shabnam Hashemi, (2019): "**Improving performance evaluation based on balanced scorecard with grey relational analysis and data envelopment analysis approaches: Case study in water and wastewater companies**", Journal Pre-proof, © Published by Elsevier, 2019.
- 17- Schaltegger, Stefan & Freund, Florian Lüdeke-, (2011): "**The Sustainability Balanced Scorecard Concept and the Case of Hamburg Airport**", Centre for Sustainability Management (CSM) Leuphana University of Lueneburg, ISBN 978-3-942638-07-4.
- 18- Tsai, Feng Ming, Bui, Tat-Dat, Tseng, Ming-Lang, Wu, Kuo-Jui, and Chiu, Anthony SF, (2019): "**A performance assessment approach for integrated solid waste management using a sustainable balanced scorecard approach**", Journal Pre-proof, Journal of Cleaner Production, JCLP 119740.
- 19- Zakaria, Zarina and Azmi, Anna Che, (2019): "**Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review**", International Journal of Productivity and Performance Management © Emerald Publishing Limited 1741-0401 DOI 10.1108/IJPPM-12-2019-0582.