



دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تنفيذ وتقييم استراتيجيات الشركات (دراسة حالة في مصرف بغداد)

م. موج عباس جاسم الحجي
الجامعة التقنية الجنوبية، الكلية التقنية -

ذي قار

Mawjalhchaimi90@stu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى بيان دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف . تبرز أهمية البحث في توفير اطار لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة وتم اختيار مصرف بغداد كعينه للبحث للفترة 2019 و2020 واستخدام مجموعه من المؤشرات والمقاييس الخاصة بـ البعد المالي , رضا العملاء، التعلم والنمو، الأساليب البيئية والمجتمعية، المتعددة وتم التوصل الى اهم الاستنتاجات أظهرت الدراسة أن تطبيق مصرف بغداد لبطاقة الأداء المتوازنة المستدامة أدى إلى تحسين فعالية الأداء الاستراتيجي من خلال دمج الجوانب المالية وغير المالية في عملية التقييم .

الكلمات المفتاحية: (بطاقة الأداء المتوازن المستدامة, تقييم الاستراتيجية, تنفيذ الاستراتيجية)



The Role of Sustainable Balanced Scorecard in Implementing and Evaluating Corporate Strategy (Case Study in Bank of Baghdad)

L. Mawj Abbas Jasim Alhchaimi
Southern Technical University,
Dhi Qar Technical College
Mawjalhchaimi90@stu.edu.iq

Abstract

The research aims to demonstrate the role of the sustainable balanced scorecard in improving the strategic performance of banks. The importance of the research is highlighted in providing a framework for applying the balanced scorecard. The Bank of Baghdad was selected as a sample for the research for the period 2019 and 2020. A set of indicators and measures were used for the financial dimension, customer satisfaction, learning and growth, environmental and societal methods, and multiple. The most important conclusions were reached. The study showed that the implementation of the sustainable balanced scorecard by the Bank of Baghdad led to improving the effectiveness of strategic performance by integrating financial and non-financial aspects into the evaluation process.

Keywords: (Sustainable Balanced Scorecard, Strategy Evaluation, Strategy Implementation)

1- المقدمة

أصبحت الاستدامة في العصر الحديث من أهم التحديات التي تواجه الشركات في جميع أنحاء العالم، إذ إن زيادة الوعي الاجتماعي والبيئي وزيادة المطالبات بمسؤولية الشركات اتجاه البيئة والمجتمع أصبح من الضروري أن تتبنى الشركات استراتيجيات تدمج بين أهداف الاستدامة



والاهداف المالية ، ومن المفاهيم التي ظهرت استجابة لمتطلبات بيئة الأعمال ، الذي يعكس الأداء الاجتماعي والبيئي جنباً إلى جنب مع الأداء المالي كمقياس للنجاح التنظيمي هي بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) ، اذ تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من اهم تقنيات المحاسبة الإدارية التي اثبتت تفوقها في هذا المجال حيث تسعى الى إمداد إدارة المؤسسة بالمعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة وإعطاء صورة شاملة وواضحة عن المؤسسة وتحديد نواحي القصور في أنشطتها والعم على معالجتها وكذلك استعمال المقاييس المالية وغير المالية لغرض التحقق من مدى كفاءة وفاعلية أدائها وبالشكل الذي يساهم في ربط اهداف المؤسسة مع استراتيجياتها والذي يتحقق من خلال تطبيق محاور البطاقة والمتمثلة (بالمحور المالي ، ورضا الزبون ، العمليات الداخلية ، الخبرة والإبداع والتعلم والنمو) بالإضافة الى بعد إدارة المخاطر والبيئية المجتمعية كما وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الادوات المهمة التي تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجية التنافسية للشركات و التي تطورت لتشمل جوانب الاستدامة إذ تطورت الى ما يسمى بطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) كونها تعكس أداء الشركات ومدى تطبيقها للإستراتيجية المرسومة فضلاً عن استدامتها .

كونها تعكس أداء الشركات ومدى تطبيقها للإستراتيجية المرسومة فضلاً عن استدامتها .

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث:

1- مشكلة البحث:

بسبب البيئة السياسية والاقتصادية المتقلبة ونقص الموارد والكفاءات تواجه المصارف العراقية تحديات كبيرة في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها. وعلى الرغم من أهمية (SBSC) في ربط الأداء المالي وغير المالي بعوامل الاستدامة الا ان المصارف لاتزال تواجه تحديات في تبني هذا النظام بفعالية اذ تكمن مشكلة البحث في عدم تكامل الابعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية ضمن عمليات التخطيط والتقييم والتنفيذ الاستراتيجي مما يؤدي الى خلل في إمكانية تحقيق اهداف الاستدامة والتنافسية و كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في المصارف بطريقة تتناسب مع التحديات المذكورة اعلاه

2- هدف البحث:



يهدف البحث الى بيان دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية في المصارف وكذلك يهدف البحث الى :

- تحليل فعالية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تحسين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية للمصارف

- بيان اهم المعوقات والتحديات التي تواجه المصارف في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

- تقديم اهم التوصيات لكيفية تبني بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في المصارف

3- أهمية البحث:

أهمية البحث تكمن في توفيره اطارا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في المصارف ويساهم البحث في اثراء الدراسات السابقة والادبيات العلمية حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

4- فرضية البحث :

يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تكامل و تحسين تنفيذ وتقييم الاستراتيجية في الشركات لتحقيق اهداف الاستدامة

5- عينة وحدود البحث:

تم اختيار مصرف بغداد كعينة للبحث وكانت الحدود الزمانية (2019-2020)

ثانيا : الدراسات السابقة:

دراسة (خلف و إسماعيل : 2020)

هدفت الدراسة الى تقييم الأداء المالي والمحاسبي بأستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتم اخذ مصرف الاستثمار العراقي للفترة 2012-2017 وتم استخدام المؤشرات المالية وغير المالية وتوصلت الدراسة الى بعض النتائج هناك تذبذب في نشاط المصرف بين الانخفاض والارتفاع فضلا عن تقارب النسب المالية لسنوات البحث حيث اعلى نسبة في سنة 2013 بمعدل 58% وهي نسبة مقبولة بسبب ضعف النسب المالية .

دراسة (أبو الفتوح و اخرون : 2023)



يهدف البحث الى دراسة وتحليل فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأبعادها المختلفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات وكانت عينة الدراسة يتمثل في العاملين في منظومه التأمين الصحي الشامل وتم توزيع قائمة استقصاء وتوصلت الدراسة لاهم النتائج اذ اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وجودة مخرجات الخدمات الصحية

دراسة (Ali&et.al: 2022)

بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة (SBSC) هي نسخة مُعدّلة من بطاقة الأداء المتوازن، تتضمن العوامل الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. صُممت هذه الأداة لتعزيز تقييم وإدارة أداء الاستدامة. يتناول البحث دراسات سابقة وحالات واقعية من شركات متقدمة، مثل مجموعة جنرالي، التي طبقت بنجاح بطاقة الأداء المتكامل للاستدامة (SBSC). تهدف الدراسة إلى توضيح دور تقييم وإدارة أداء الاستدامة في السياق الأوسع لإدارة الاستدامة. وتُقيّم بشكل منهجي وظائف بطاقة الأداء المتكامل للاستدامة وفائدتها كأداة لتقييم أداء الاستدامة. وتشير النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتكامل للاستدامة تُعدّ أداة إدارية فعّالة لتحسين أداء الاستدامة والتنفيذ الناجح لاستراتيجيات الاستدامة.

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

اولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي اكثر من مجرد أداة لقياس الأداء , اذ تعتبر نظام اداري متكامل يربط بين الأداء الاستراتيجي بمؤشرات الأداء المالية وغير المالية ومن خلال ذلك يمكن للمصارف وضع الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط لتحقيق هذه الأهداف , ان الفكرة من بطاقة الأداء المتوازن ان المؤشر المالي وتحقيق الأرباح ليس كافي لضمان استدامة الشركة على المدى الطويل ولذلك تضمنت مجموعه متنوعه من الابعاد المتمثلة ببعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التطوير المستمر للموظفين (Chen et al., 2024)

فقد عرفها (المغربي وغربية) على انها اطار اداري مصمم لمساعدة الملاك والمدراء على تحويل الرؤية الاستراتيجية لأعمالهم الى اهداف استراتيجية مترابطة وهو اول عمل منهجي حاول تصميم نظام للقياس وتقييم الأداء يقوم بتحويل استراتيجية المنظمة الى معايير واهداف لغرض التحسين المستمر اذ تقوم بتوحيد المقاييس التي تستخدمها الشركة (المغربي , غربية , 2006 : 192)



كما عرفها كابلان ونورتن بطاقة الأداء المتوازن على انها نظام لتقييم الأداء يحول الاستراتيجية الى اهداف قابلة للقياس (Kaplen & Norton, 2005: 172) وعرفها (أبو الغيط) على انها تقوم بترجمة اهداف الشركة واستراتيجيتها الى مجموعه من الإجراءات التي تمثل اطار لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية وهي تقيس أداء الشركات من خلال اربع ابعاد (مالية , العملاء , التعلم والنمو , والعمليات التشغيلية) وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين استراتيجية الشركة وتحقيق الأهداف طويلة الاجل للشركة (أبو الغيط , 2022 : 117)

كما عرضها Zimmerman بانها "مجموعة من مقاييس الأداء التي توفر رؤية شاملة للمؤسسة من خلال التعرف على أهداف المساهمين ورضا العملاء والموظفين وطرق تحسين العمليات الداخلية للشركات" (Zimmerman, 2017: 665) وأيضاً عرفها هوركرن وآخرون "ان هذه الأداة تقوم بترجمة رسالة الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة من مقاييس الأداء وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية فضلاً عن ذلك فان بطاقة الاداء المتوازن التي تركز على تحقيق الأهداف المالية ولكنها تذهب ابعد من ذلك من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية (

Horngren & others, 2018: 481)"

كما عرفها دروري " أداة إدارية استراتيجية تقوم بترجمة الرؤية والاستراتيجية للوحدة إلى أهداف تشغيلية لكل من المناظير الأربعة ومن ثمّ تحديد مقاييس الأداء المحددة لكل هدف من الأهداف " (Drury, 2018:564)

اما بالنسبة لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة فقط عبر عنها بانها تطور لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية اذ تضيف الى الابعاد الاربعه التقليدية بعد الاستدامة كما انها تهدف الى دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في اطار التقييم الاستراتيجي لاداء الشركة مما يساعد الشركات الى تحقيق النمو المستدام مع الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية والبيئية (Fgge,et,al ,2002 : 269)

ثانياً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازن الى تحسين أداء المصارف من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية الى مجموعه من الأهداف التي يمكن قياسها التي تكون متوازنة وتعتبر هذه الأداة التي ابتكرها كابلان ونورتن في التسعينات احدى اهم أدوات التخطيط الاستراتيجي وتتميز بالخصائص التالية

(Johansson,et,al, 2015: 14)



- التركيز على الابعاد المالية والغير المالية مما تقدم رؤية شاملة لأداء الشركات وان الابعاد المالية تشمل الربحية ومعدل العائد على الاستثمار بينما تمثل الابعاد غير المالية ولاء و رضا العملاء وتحسين تجربة العملاء , وتحسين العمليات الداخلية وزيادة الكفاءة والتعلم والنمو وتطوير الموظفين والابتكار
- الترابط بين الاستراتيجية والأداء من خلال أداء قابلة للقياس والتتبع وهذا الترابط يساعد في توجيه الأنشطة اليومية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- إدارة الأداء بفعالية : اذ تساعد بطاقة الأداء المتوازن على إدارة الأداء بفعالية من خلال تتبع تحقيق الشركة للأهداف المحددة التي تساعد على اتخاذ القرارات وتقويم الأداء عند الحاجة
- التواصل والتنفيذ تسهل بطاقة الأداء المتوازن التواصل الداخلي بين فرق العمل المختلفة داخل الشركة وتساعد في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال من خلال تخصيص الموارد اللازمة وهذا يجعل الامر سهل لتحديد وتخفيض الأنشطة غير المضيئة للقيمة للوصول الى الهدف ولتحقيق التكامل الناج

ثالثاً: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

- **البعد المالي:** يتم تطبيق هذا البعد من قبل الشركات لزيادة أرباحها وذلك من خلال تخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة في الماضي كان هذا البعد هو الوحيد المستخدم في تقييم عمليات الشركات والعائد على الاستثمار ورضا العملاء والمساهمين ويتمثل الهدف الاستراتيجي للشركة في الحفاظ على مكانتها في السوق من خلال استخدام السيولة المتوفرة لديها لتسديد الالتزامات , والدخل التشغيلي يمثل مؤشر أداء الوحدة في زيادة ربحيتها(hidayat, et,al,2015: 150)

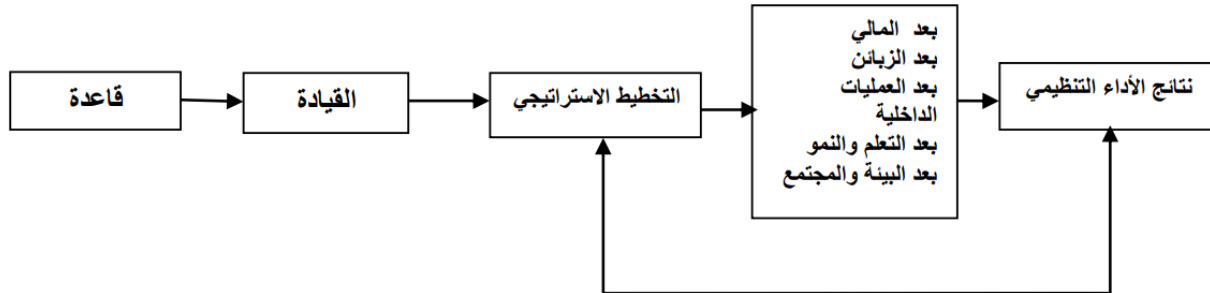
- **بعد العملاء :** يركز هذا البعد على جذب عملاء جدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين مع التركيز على أصناف المنتجات التي يجب ان تقدم لهم والنظر على انها حجر الزاوية في نجاح الشركة ومن خلال هذا البعد يتم تقسيم السوق الى قطاعات وتحديد مدى تعاون الموردين لتقديم افضل المنتجات بأسعار تنافسية وجودة ممتازة وسرعة في التسليم خلال الوقت المحدد , ان الهدف الاستراتيجي لبعد العملاء هو تعظيم القيمة المدركة لديهم وتحقيق رضا العملاء من خلال توفير السلع والخدمات (Horngren ,et,al, 2012: 1180)



- **بعد العمليات الداخلية :** يسعى هذا البعد الى توضيح الجوانب المتعددة للشركة بما في ذلك أنظمة الدعم الداخلي والجودة والكفاءة والسرعة وتطوير المنتجات والخدمات وذلك لضمان جودة المنتج والتأكد من ان الخدمة او السلعة تتماشى مع توافق الشركة والسعي لتعزيز ثروة المساهمين ورضا العملاء والهدف الأساسي لهذا البعد هو زيادة رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للشركة والمصاريف الإدارية للموظفين وغيرها من المجالات (kaplan&Norton, 2005: 8)

- **بعد التعلم والنمو :** يؤكد هذا البعد على موائمة المهارات البشرية مع العوامل الخارجية وتشجيع الموظفين على الابداع و الابتكار وتطوير السلع والخدمات وبالتالي تحتاج الشركات الاستثمار في العمال ذوي المهارات والمعرفة العالية الذين يمكنهم دعم أنظمة انتاج المعلومات وتحتاج الشركات الى تغيير الإجراءات التنظيمية ومصار التعلم وذلك لتقليل الفجوة بين مصادر التعلم وما هو مطلوب من الشركة لتحقيق الأهداف المستقبلية (موسى, 2016 : 359)

- **الابعاد البيئية والمجتمعية :** وفقاً لآراء بعض الباحثين فإن بطاقة الأداء المتوازن تحتاج الى التوسع لتضيف البعد البيئي والمجتمع حيث تمثل الشركة جزءاً من المجتمع الذي تعمل به وللقيام بذلك يجب على الشركة المساهمة في رفاهية المجتمع من خلال تقديم الخدمات والمنتجات ذو جودة عالية وبأسعار تنافسية وكذلك حماية البيئة والحفاظ على صحة الأشخاص المحيطين بها والعمل على تقليل مخاطر التلوث كما ينبغي تحسين أداء العمال من خلال تلبية احتياجاتهم مما يعزز دور الشركات في تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها اذ يركز هذا البعد الخامس على استدامة الشركة من خلال الابعاد التي حددتها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تحول رؤية الشركة واستراتيجيتها الى خطة عمل وعرضها في تقارير تمثل الأساس للتقييم الشامل (لطرش والهاشمي ، 2018: 55) كما مبين في الشكل ادناه:

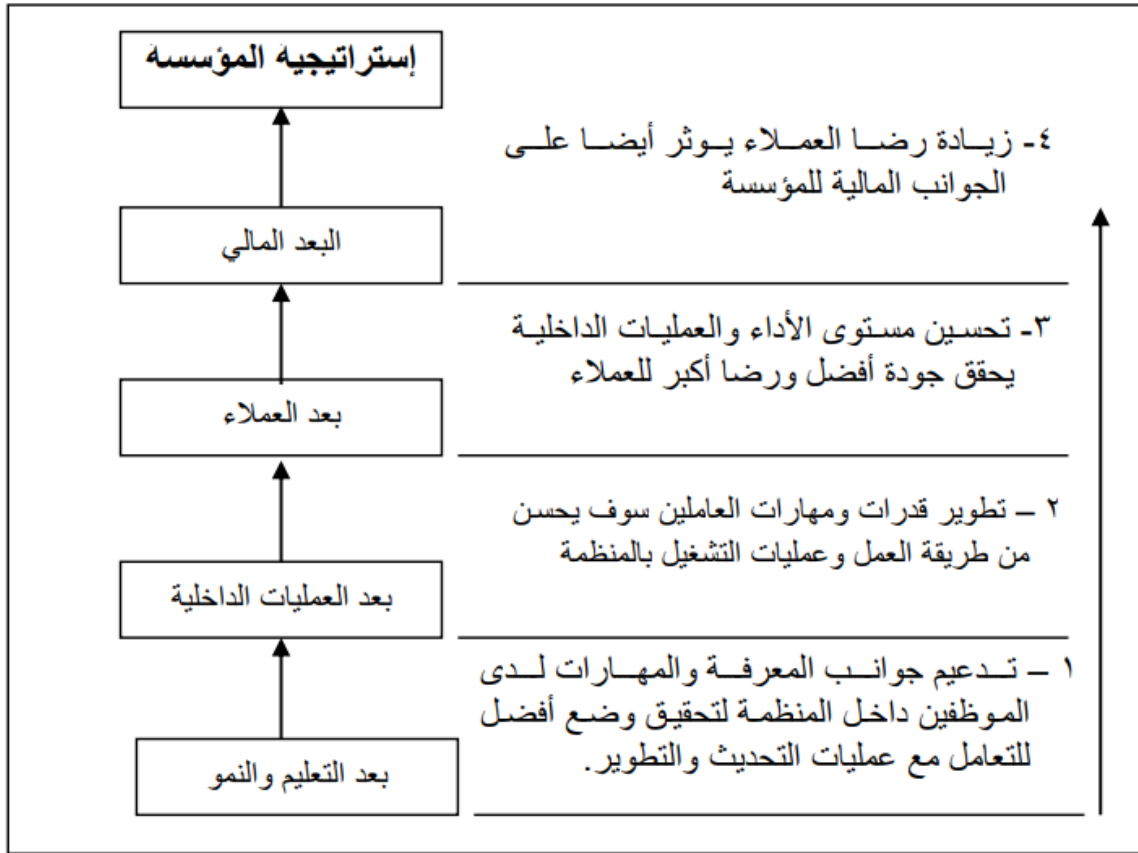


شكل رقم (1) آلية تنفيذ استراتيجية الشركة المستدامة

المصدر (خلف، سحر ناجي و إسماعيل ، خليل إبراهيم "تأثير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي" مجلة إدارة واقتصاد ، جامعة المستنصرية ، عدد 124، 2020)

رابعاً: العلاقة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

لا تعتبر بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مجموعة من المؤشرات مقسمة على ابعاد البطاقة الأربعة لكن هناك نقطة جوهرية هي الاعتماد المتبادل والترابط بين هذه الابعاد , اذا ان تحقيق استراتيجية الشركة يعتمد على ترابط ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي علاقة السبب والنتيجة وكما سيتم توضيحها في الشكل التخطيطي التالي :



شكل رقم (2) العلاقة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: (حسين ، رامز رمضان محمد "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة " المجلد العاشر ، العدد الرابع، 2019، ص 55) من خلال الشكل نرى ان الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن تتربط في علاقة سبب ونتيجة حيث يعتمد البعد المالي على زيادة حجم المبيعات وذلك من خلال كسب رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي يتم الحصول عليها من خلال تطوير العمليات الداخلية ويعتمد هذا التطوير على التعلم والنمو الذي سيزيد من كفاءة ومهارة العاملين

خامسا: دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تنفيذ وتقييم استراتيجية الشركة
يمكن توضيح الخطوات التي ينبغي إتباعها لتنفيذ وتقييم الاستراتيجية للوحدة السياحية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من خلال الخطوات الآتية:

1- صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رؤية المنظمة وصياغة رسالتها واستراتيجيتها



يتم ترجمة استراتيجية الوحدة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم الوحدة الاقتصادية بخدمتهم لتحقيق تلك الأهداف. كما تحدد الوحدة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية، التعلم والتطور، الزبائن، النجاح المالي . (البناء، 2010: 63)

2- توصيل استراتيجية المنظمة لجميع الإدارات الداخلية، ينبغي إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي ينبغي تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة. فعلى سبيل المثال، التسليم السريع للزبائن يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الأعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية إلى العملية التالية لها، بما ييسر على العاملين واستيعاب الدور المنتظر منهم للقيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للوحدة . (البناء، 2010: 63)

3- تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المنظمة في كل بعد من الأبعاد التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن ، ويتم الاعتماد على هذه العوامل في رسم الخريطة الاستراتيجية والتي ابتكرها (Kaplan & Norton) وتمثل إطاراً لوصف وتنفيذ استراتيجية المنظمة ، وتوفر أدوات ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف وروابط مسببة ، يمكن من خلالها خلق القيمة ، فهي تمثل سلسلة القيم لأنشطة التحسينات المستمرة التي تعبر عنها الاستراتيجية ، والتي تحتاجها المنظمة لمتابعة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها . (McDevitt, 2018: 32)

4- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية

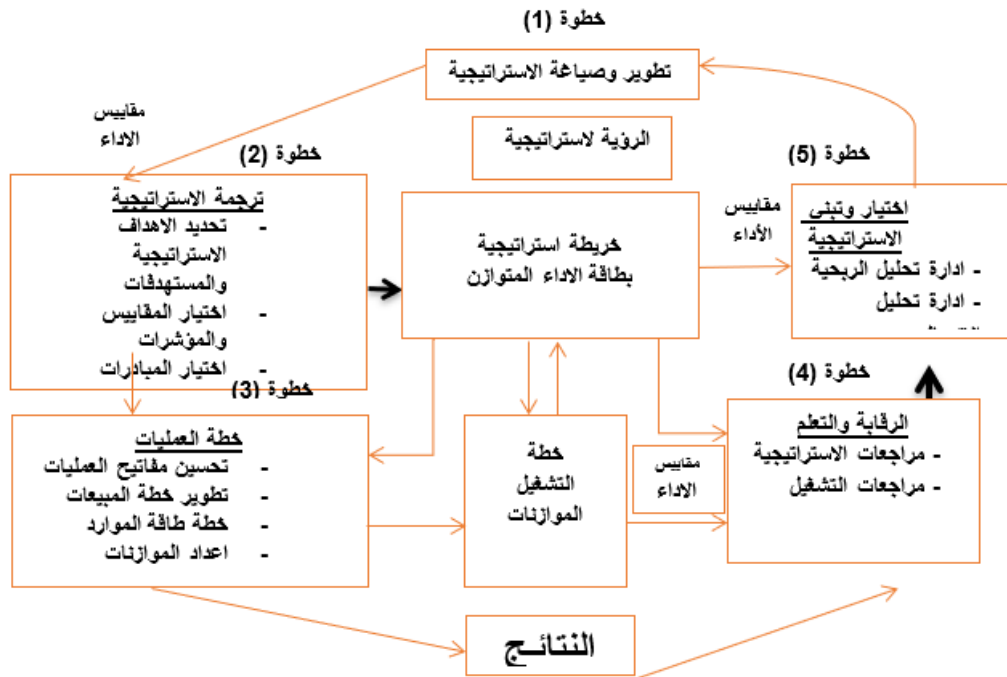
يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن المستدام عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي. ولذلك ينبغي ان يضع المدراء التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في أربعة جوانب. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الامكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو امكانيات عاملين أفضل .

ان عملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن الوحدة من :

- تحديد كمية المخرجات طويلة الاجل المطلوب تحقيقها .
- تحديد كيفية تحقيق تلك المخرجات .
- تحقيق وتوفير مظاهر قصيرة الاجل للقياسات المالية وغير المالية .
- تحسين استراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتجعة.



5- تحسين استراتيجية التعلم والتغذية الراجعة يمكن التعلم على مستوى المديرين التنفيذيين بواسطة بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة وتعديل أي قصور في تنفيذ الاستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك. (البناء، 2010: 63) والشكل (3) يوضح خطوات تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



الشكل (3) خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

Source: Kaplan & Norton ,2012:45

سادسا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية:

من خلال مراحل الرقابة الاستراتيجية يتم تقييم الاستراتيجية وهذه المراحل كالتالي:

(Aldouri,2005:332)

المرحلة الأولى : تحديد الابعاد الاستراتيجية التي تؤثر على الأداء الكلي للشركة و التي سيتم تقييم

الأداء بناء عليها وتسهل بطاقة الأداء المتوازن تحديد هذه الابعاد التي سيتم قياسها وتقييمها

المرحلة الثانية : وضع معايير الأداء بعد ما تم تحديد الابعاد الاستراتيجية ومن خلال بطاقة الأداء

المتوازن يتم اختيار معايير لقياس الاداء لكل بعد و يتم قياسها بشكل دوري ويجب ان تتسم هذه

المعايير بالوضوح وقابلية القياس وترتبط ارتباط مباشر بالأهداف الاستراتيجية للشركة



المرحلة الثالثة : تقييم الأداء : في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل البيانات الخاصة بالأداء الفعلي ومقارنتها بمعايير الأداء التي تم تحديدها في المرحلة الثانية لمعرفة مدى تقدم الشركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركة واتخاذ القرارات وتساعد بطاقة الأداء المتوازن بأجراء تقييم شامل للاستراتيجية من خلال أبعادها الأربعة التي لا تسمح بوجود نقص في أي مرحلة من مراحل الاستراتيجية لأنها تترجم الاستراتيجية بصورة شاملة .

المرحلة الرابعة : اتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد إتمام المرحلة الثالثة وبناء على نتائجها يتم تحديد الإجراءات التصحيحية لغرض تحسين الأداء وسد الفجوات وذلك من خلال إعادة تخصيص الموارد أو تعديل الاستراتيجيات أو تدريب الموظفين وذلك لغرض التكيف مع التطورات والتحديات التي تعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

مقدمه:

سيتم اختيار مصرف بغداد لأنه أول مصرف حصل على ترخيص في العراق وانه من اكبر واقدم المصارف التجارية الخاصة المتطورة في العراق ولديه حوالي 36 فرع اذ تأسس سنة 1992 ويقدم خدمات تجارية وعالمية

توزيع الدرجات التقويمية وتحديد الأهمية النسبية

تم تحديد العلامات التقويمية لكل مقياس من المقاييس المعتمدة في البحث وفقاً لوجهة نظر الباحثة المتولدة عن استقصاء الآراء لمجموعة من آراء عن آراء بعض المختصين في هذا المجال. حيث يحتل المحور المالي المرتبة الأولى ونسبة (30 %) وذلك بسبب ان الهدف الرئيسي المصارف ينصب في تحقيق الأرباح. ، أما بعد العمليات الداخلية فيحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية حيث جاء بنسبة (20 %) أما بالنسبة لبعد الزبون فيحتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وذلك لكون إرضاء الزبون يمثل محور نجاح الاستراتيجية التنافسية للمصرف بنسبة (15 %) من العلامات النهائية ، و يأتي محور التعلم والنمو وقد تم اضافة بعد خامس الى البطاقة هو بعد البيئة المجتمعية بنسبة (10%) من العلامات النهائية وكذلك تم إضافة بعد سادس الى البطاقة وهو بعد المخاطر بنسبة (10%) وبذلك يكون مجموع الأهمية النسبية للمحاور الستة هو 100 % ويمكن توضيح المقاييس ادنا في الجدول(1) :



جدول (1) توزيع العلامات التقويمية وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

البعد	المقياس	العلامة مقياس	لكل	الأهمية النسبية
المالي	تحسين الربحية في المصرف	3		
	نسبة مرتبات الى أجمالي نفقات التشغيل	2		
	نفقات تطوير الى أجمالي نفقات التشغيل	2		
	معدل العائد على الموجودات (%)	3		
	العائد على حق الملكية	3		
	كفاية رأس المال (%)	2		
	معدل العائد على الودائع	3		
	العائد على الملكية (%)	2		
	معدل العائد على الاستثمار	2		
	معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف	2		
	نمو معدلات الإيرادات	3		
	نمو معدلات الإنفاق	2		
	نسبة التداول	1		
	النسبة السريعة	2		
	نسبة مساهمة الربح في تكوين القيمة المضافة	1		
	نمو الموجودات الثابتة	1		
	المجموع			25%
العمليات الداخلية	كفاءة استغلال التشغيل	3		
	نسبة تطور ساعات التشغيل	4		
	نسبة تطور الإنتاج الكلي	2		
	نسبة تطور إنتاجية رأس المال المستخدم	3		
	نسبة العاملين في الخطوط الامامية	2		
	التوسع في عدد الحواسيب المستخدمة	2		
	نسبة التطور في حسابات الاعتمادات المستندية	2		
	التطور في حسابات خطابات الضمان	2		
	المجموع			20%
العملاء	نسبة الاحتفاظ بالزبون	3		
	أسعار الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين.	2		
	تحسين رضا الزبون	2		
	درجة الاستجابة لشكاوى الزبائن	1		
	النمو في عدد الزبائن	2		
	النمو في الحسابات الجارية (%)	1		
	النمو في حسابات التوفير	1		



	2	النمو في حسابات الودائع (%)	
	1	النمو في التأمينات لقاء التسهيلات (%)	
15%		المجموع	
التعلم والنمو	1	عدد ساعات التدريب	
	2	نسبة النمو في عدد الدورات التدريبية لتأهيل العاملين إلى الإجمالي.	
	2	التطور في مستوى الأداء.	
	1	تطوير مهارات الموظفين للعاملين مصرف النقل	
	1	أعداد فرص العمل المباشرة في مصرف بغداد	
	2	عدد تاركو العمل	
	2	عدد المشاركين في الدورات	
	1	النمو في عدد الموظفين	
	2	نسبة عدد المشتركين في الدورات التدريبية	
	1	النمو في مصاريف التدريب والتأهيل	
		المجموع	15%
البيئة المجتمعية	2	برامج التدريب والتطوير المتعلقة بالبيئة	
	2	عدد المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة	
	2	المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	
	2	خلق فرص عمل جديدة	
	2	نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	
		المجموع	10%
المخاطر	4	عدد الشكاوي المقدمة لمصرف بشكل عام	
	3	تأثير المصارف الأخرى على مستوى عمل مصرف بغداد	
	3	تأثير الحالة الاقتصادية للبلاد ومعدلات التضخم (التقشف وانخفاض أسعار النفط) على مصرف	
		المجموع	10%
	100	المجموع الكلي	100%

1- البعد المالي

يعد هذا البعد محصلة نهائية لأنشطة المصرف، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم. ويمكن تحسين الأداء المالي للمنظمة من خلال اتباع الكثير من الاستراتيجيات منها

- استراتيجية نمو المبيعات: إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى



جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر

ربحية للمصرف

- استراتيجية نمو الإنتاجية: إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.

حيث يركز هذا البعد على الموارد المالية للمصرف، أي ما يتعلق بفاعلية وكفاءة العمليات المالية، إذ تم اختيار مجموعة من البيانات المالية لكي يتلاءم مع خصوصية ميدان التطبيق والبيانات المتاحة وكما في جدول (2) الآتي:

جدول (2) البيانات المالية المتاحة الخاص بالمحور المالي

التفاصيل	سنة 2019	السنة 2020	نسبة التغير %
الإيرادات	7.298.604	34861870	3.78
الرواتب	15360770	14918573	3%
اجمالي الاسهم	250000000000	250000000000	0%
اجمالي الموجودات	1132744205	1419528237	-25%
اجمالي المطلوبات	859102781	1141092385	-33%
حق الملكية	273641424	278435852	-2%
حجم مجلس الإدارة	12	12	0%
اجمالي الودائع	803012079	1073265508	-34%
اجمالي العائد	10837194	25775190	-138%
الموجودات الثابتة	50774005	56090450	-10%
الموجودات المتداولة	1081970100	1363437787	-26%
الربح بعد الضريبة	7,248,604	20,200,071	-179%
النقد وما في حكمة	537196236	883352802	-64%
الدورات والمؤتمرات والوفود	1111309	426171	62%
ماء وكهرباء	356713	370246	-4%
مصاريف متنوعة	10243944	9542433	7%
مصاريف خدمية أخرى	49445	18661	62%



جدول (3) الصيغة الخاصة لاستخراج مؤشرات تقييم المحور المالي

الأهداف	النسب	المؤشرات	2019	2020	الوسط الحسابي
تحسين الربحية في المصرف		أرباح السنة الحالية - السنة السابقة	0.2	0.10	
نسبة مرتبات الى أجمالي نفقات التشغيل		أرباح السنة السابقة المرتبات والاجور أجمالي نفقات التشغيل	0.41	0.28	
نفقات تطوير الى أجمالي نفقات التشغيل		نفقات البحث و تطوير أجمالي نفقات التشغيل	0.012	0.011	
معدل العائد على الموجودات (%)		الربح بعد الضريبة الموجودات	0.640	1.423	
العائد على حق الملكية			2.649	7.255	
كفاية راس المال (%)			64%	28.58%	
معدل العائد على الودائع		الربح بعد الضريبة الودائع	0.071414027	0.018821131	
معدل العائد على الأموال المتاحة للتوظيف		الربح بعد الضريبة الأموال المتاحة للتوظيف	0.058672507	0.014944182	
تطور القروض		-	101.22	140.51	
نمو معدلات الإيرادات		عدد العملاء السنة الحالية - السنة السابقة السنة السابقة	0.144027238	0.189561339	
كفاية الأموال النقدية	نسب السيولة	نسبة التداول	145	107	1.37
		النسبة السريعة	1.31	1.35	1.33
تعظيم العائد	نسب الربحية	معدل العائد على الاستثمار	0.519273303	0.080800284	
		نسبه مساهمة الربح في تكوين القيمة المضافة	3.622233603	1.864595834	
نجاح المصرف	نسب النمو	نمو الموجودات الثابتة	0.14	0.90	

إذ يلاحظ من نتائج الجدول (3) أعلاه أنَّ تحسين الربحية في مصرف بغداد خلال عام 2019 بلغت (0.2) وفي العام التالي عام 2020 ازدادت النسبة لتصبح (0.10)، كما ان نسبة العائد على حقوق الملكية لسنوات تقييم الاداء (2019-2020) لقد بلغت نسبة العائد على الملكية (7.255) في سنة



2020 وهي أعلى نسبة عائد على الملكية يحققها المصرف وتعد هذه النسبة ممتازة قياساً برأس المال المستثمر أما سنة 2019 فقد تراجعت النسبة بشكل كبير إذ حقق المصرف معدل العائد على الملكية بنسبة (2.649) وهي كذلك نسبة جيدة مقارنة برأس المال المستثمر ، أمّا نسبة مرتبات المصرف إلى إجمالي نفقات التشغيل خلال عام 2019 بلغت (0.41) وفي العام التالي عام 2020 انخفضت النسبة لتصبح (0.28) وذلك لانخفاض عدد العاملين (768) عامل في سنة 2020 ، اما بالنسبة لنفقات تطوير إلى إجمالي نفقات التشغيل خلال عام 2019 بلغت (0.012). وفي العام التالي عام 2020 انخفضت النسبة لتصبح (0.011) وذلك بسبب انخفاض الدورات التدريبية والبحوث خلال 2020

وكذلك نلاحظ من الجدول أعلاه إن أعلى نسبة نمو في الودائع يحققها المصرف كانت سنة 2019 إذ بلغت (71%) إلا أن نسبة النمو انخفضت بشكل واضح سنة 2020 لتصل النسبة إلى (18.9%) وهو مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف ويعود سبب ذلك إلى سحب الكثير من الزبائن لودائعهم من المصرف بسبب انخفاض سعر الفائدة الممنوحة على الودائع وإن لسعر الفائدة على الودائع أثراً مهماً في نمو أو انخفاض النمو في الودائع

إن نسبة كفاية رأس المال فقد حقق المصرف أعلى كفاية رأس مال كان في سنة 2019 إذ حقق نسبة 64% وهي نسبة منخفضة جداً وكذلك في سنة 2020 إذ حقق المصرف نسبة كفاية رأس المال بنسب (28.58%) وهي نسب منخفضة جداً ومتذبذبة وتعد هذه النسب المنخفضة مؤشراً سلبياً على المصرف

أما بالنسبة لمعدل العائد على الموجودات قد بلغ أدنى مستوى له في سنة 2019 وكان (0.640)، أما أعلى نسبة يحققها المصرف كانت في سنة 2020 إذ بلغت النسبة (1.423)، مما يدل على أن إدارة المصرف بحاجة إلى تطوير كفاءة المصرف وفاعليته في تطبيق الاستراتيجيات الإدارية والسياسات التشغيلية

وأخيراً بالنسبة لنمو الإيرادات فكانت نسبة نمو الإيراد المتحقق لسنة 2019 عن سنة 2018 بمعدل (0.144) وهي نسبة مرتفعة إذ كانت أفضل نسبة نمو يحققها المصرف بالنسبة للسنتين (2020) حقق المصرف نسبة نمو (0.189) ويستنتج من الجدول وتحليل النسب المذكور أنفأ أن المصرف حقق انخفاضاً بمستوى الأداء المطلوب وإن أفضل سنة من حيث مستوى الأداء للمصرف كانت سنة 2019



وان سبب هذا الانخفاض في سنة 2020 هو الوضع الصحي المتأزم و ظهور فايروس كورونا والذي أدى الى عرقلة عمل المصارف وشل حركتها.

2- بعد العمليات الداخلية : يعكس هذا البعد أولويات الاستراتيجية لتحقيق رضا الزبائن، ويركز على العمليات الداخلية التي تتفوق فيها المصرف وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز التشغيلي بما يساعدها في تحقيق أهدافها وتقديم خدمات مبتكرة أو متطورة تحقق رضا الزبائن بما يؤدي الى خلق قيمة للزبائن والمجتمع ، وكما في جدول (4) الآتي :

جدول (4) البيانات المالية المتاحة الخاص بالمحور

الاهداف	المؤشرات	2019	2020
العمليات التشغيلية	نسبة تطور ساعات التشغيل	55%	92%
	نسبة تطور الفرد على مستوى المصرف	10208	15216
زيادة الإنتاجية	نسبة تطور الإنتاج الكلي	1.01%	3.78%
	نسبة تطور إنتاجية رأس المال المستخدم	6%	5%
	نسبة تطور رأس المال الثابت	4%	3%
النمو في عدد الخدمات المصرفية	-	-	-
التوسع في عدد الحواسيب المستخدمة	عدد الحاسبات السنة السابقة – الحالية عدد الحاسبات السنة السابقة	0.30	0.25
دورة الوقت	-	-	-
نسبة التطور في حسابات الاعتمادات المستندية	رصيد السنة الحالية – السابقة رصيد السنة السابقة 100*	50.1	45.2
التطور في حسابات خطابات الضمان	خطابات الضمان السنة الحالية – السابقة خطابات الضمان السنة السابقة	60.24	55.75



جدول (5) الصيغة الخاصة لاستخراج مؤشرات تقييم محور العمليات الداخلية

النمو في عدد الخدمات المصرفية	العدد الكلي للخدمات للسنة الحالية - السابقة	العدد الكلي للخدمات للسنة السابقة	-
نسبة العاملين في الخطوط الامامية	عدد موظفي الخطوط الامامية	اجمالي عدد الموظفين	$\frac{116}{768} = 0.151$
دورة الوقت	-	-	-
نسبة التطور في حسابات الاعتمادات المستندية	رصيد السنة الحالية - السابقة	رصيد السنة السابقة	$\frac{3,710,284 - 443,815}{443,815} = 0.15$
التطور في حسابات خطابات الضمان	خطابات الضمان السنة الحالية - السابقة	خطابات الضمان السنة السابقة	$\frac{-55,243.976 - 62,215.829}{62,215.829} = -0.151$

من بيانات الجدول اعلاه يتضح ان ارتفاع نسبة انتاجية رأس المال بنسبة (6%) في سنة (2019) ثم انخفضت مرة أخرى في سنة (2020) وبلغت (5%) ، اما بالنسبة لتنوع الخدمات المصرفية فهي ثابتة لم تتغير في سنوات البحث ، كما ان نسبة العاملين في الخطوط الامامية في 2019 بلغ 120 عامل وانخفضت النسبة في عام 2020 لتصل الى 116 موظف في الخطو الامامية . كما نلاحظ ان نسبة تطور في فتح حسابات الاعتمادات المستندية بعد تنزيل التأمينات لقاء الاعتمادات المستندية لسنوات تقييم الأداء (2019-2020) ، إذ حقق المصرف في سنة 2019 أعلى نسبة نمو وتطور في الحسابات المذكورة إذ بلغت (50.1). لكن المصرف حقق أدنى مستوى لنسبة النمو وتطور الحسابات المذكورة كانت في سنة 2020 إذ شهدت النسبة أكبر انخفاض لها لتصل النسبة إلى (45.2) وهو مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف.

واخيراً ان نسبة تطور في فتح حسابات خطابات الضمان بعد تنزيل التأمينات لقاء خطابات الضمان لسنوات تقييم الأداء الأربع (2019-2020)، إذ حقق المصرف في سنة 2019 أعلى نسبة النمو في حسابات خطابات الضمان وتطورها إذ بلغت (60.24) وهي نسبة ايجابية من صالح المصرف لكسب اكبر عدد من الزبائن. لكن المصرف حقق أدنى مستوى لنسبة نمو وتطور في حسابات خطابات الضمان فقد كانت في سنة 2020 إذ بلغت النسبة (55.75) بالسالب وهو أكبر انخفاض لها وهو مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف.



2- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا المنظور حول التعلم والنمو والمقصود به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي ينبغي أن تحققها المصرف العامة لنقل العملاء والوفود للتطوير والنمو والتحسين طويل الأمد وبالتالي ضرورة اهتمام المصرف بتدريب الكادر العاملين لتطوير مهاراتهم ولمواكبة التطور السريع في البيئة المحلية بما يساعد على الاستمرار في المنافسة في ضوء ذلك فإن هذا المحور يحدد قائمة من المهارات والعمليات التشغيلية التي تقود المصرف نحو التحسين المستمر والتطوير والابتكار وكما في جدول (6) الآتي:

جدول (6) البيانات المالية المتاحة الخاص بالمحور

التفاصيل	السنة 2019	السنة 2020	نسبة التغيير
اجمالي عدد الموظفين في المصرف	795	768	0.2
عدد ساعات التدريب	154 ساعة	140 ساعة	0.25
نسبة عدد الدورات التدريبية لتأهيل العاملين إلى الإجمالي.	0.02	0.02	0
عدد موظفين الكاونتر (الاستقبال)	341	302	(0.024)
توفير المهارات المطلوبة للعاملين	0.5	0.65	0.3
التطور في مستوى الأداء.	0.11	0.10	0.01
درجة الاستجابة لشكاوى الزبائن	0.90	0.90	0
تطوير مهارات الموظفين	0.011	0.009	-0.18
أعداد فرص العمل المباشرة في المصرف	0.07	0.2	1.857
نسبة عدد موظفين الخطوط الامامية (الكاونتر)	0.43	0.38	0.2
عدد تاركو العمل	20	14	0.23
عدد الملتحقين بالدراسات العليا	3	0	0.5
عدد الدورات التدريبية	72	33	0.39
عدد المشاركين في الدورات	396	196	0.06
عدد فروع المصرف	36	36	-
إنتاجية الموظفين / مليون دينار للموظف الواحد	110.32	85.16	
مبالغ الدورات التدريبية	79,756	30,988	41,287



جدول (7) الصيغة الخاصة لاستخراج مؤشرات تقييم محور التعلم والنمو

ت	المؤشرات	الصيغة الخاصة لاستخراج هذا المؤشر	احتساب المؤشر لسنة 2019	احتساب المؤشر لسنة 2020
1	النمو في عدد الموظفين	لا يوجد	20	59
	النمو في عدد فروع المصرف	عدد الفروع في العام الحالي - السابق عدد الفروع في العام السابق	$\frac{25-25}{25}$	$\frac{25-25}{25}$
4	توفير المهارات المطلوبة للعاملين في المصرف	نسبة اختبار وتقييم الأداء داخل المصرف	0.50	0.65
5	التطور في مستوى الأداء.	السنة الحالية - السابقة السابقة	$\frac{19.2 - 19.3}{19.3} = 0.11$	$\frac{21.3 - 19.2}{19.2} = 0.10$
6	نسبة العاملين في الخطوط الامامية	عدد موظفي الخطوط الامامية اجمالي عدد الموظفين	$\frac{120}{796} = 0.15$	$\frac{116}{768} = 0.15$
	نسبة عدد المشتركين في الدورات التدريبية	عدد الموظفين المشاركين عدد الموظفين الكلي	$\frac{369}{795} = 0.46$	$\frac{196}{768} = 0.16$
	نسبة النمو في عدد الدورات التدريبية	عدد الدورات السنة الحالية - السابقة عدد دورات السنة السابقة	$\frac{72 - 65}{65} = 0.11$	$\frac{33 - 72}{72} = 0.54$
	النمو في مصاريف التدريب والتأهيل	السنة الحالية - السابقة مصاريف السنة السابقة	$\frac{70.887 - 79.756}{79.756} = 0.11$	$\frac{30.988 - 79.756}{79.756} = 0.61$
	معدل دوران الموظفين	عدد الموظفين الحالي - السابق عدد الموظفين السابقين	$\frac{795 - 690}{690} = 0.15$	$\frac{768 - 795}{795} = 0.33$

يلاحظ من نتائج الجدول (7) اعلاه أن أعداد الموظفين في عام 2019 بلغ (795) موظف في حين انخفض العدد خلال عام 2020 ليصبح (768) موظف وذلك بسبب عدد الموظفين المتقاعدين. أما التدريب خلال عام 2019 بلغ (154) ساعة وفي العام التالي عام 2020 انخفض العدد إلى (140) ساعة وذلك بسبب الظروف ووضع البلد وإن نسبة عدد الدورات التدريبية لتأهيل العاملين إلى إجمالي الدورات المنعقدة على مستوى المصرف خلال عام 2019 بلغت نسبة (0.2%) وهي ثابتة لم تتغير في 2020 وكذلك التطور في مستوى الأداء خلال عام 2019 بلغ نسبة (0.11) وفي عام 2020 بلغت النسبة لتصبح (0.10)

3- بعد العملاء: يمثل الزبون أحد الأركان الأساسية في العلاقة المصرفية وتأتي أهمية الزبائن في المصرف لأن الزبون هو الذي يولد الربح للمصرف إن هذا البعد سيعرض ويعكس أقسام المصارف والزبائن الذين يتطلب الحفاظ عليهم وكسب رضاهم عن طريق تقديم



خدمات مصرفية متطورة تختصر الإجراءات الروتينية والوقت الطويل للحصول على الخدمة المرجوة ولهذا يتطلب ذلك من الإدارة العليا في المصرف العمل وبشكل متواصل من أجل تحقيق مواءمة بين أهداف المصرف و استراتيجياته و حاجات العملاء و السعي الى تحقيق مستوى رضا اعلى للزبائن من خلال تحقيق نمو في مستوى الخدمات المقدمة، وكما في جدول (8):

الجدول (8) البيانات المالية المتاحة الخاص بمحور العملاء

التفاصيل	السنة 2019	السنة 2020	نسبة التغيير
نسبة الاحتفاظ بالزبون	0.98	0.98	0
أسعار الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين.	-0.20	-0.20	0
تحسين رضا الزبون	0.80	0.84	0.05
درجة الاستجابة لشكاوى الزبائن	0.9	0.9	0
الايادات السنوية مليون	26,246,250	34861870	0.33
النمو في عدد الزبائن	-	-	-
النمو في الحسابات الجارية (%)	58.7	63.3	-0.078
النمو في حسابات التوفير	37.4	34.1	0.088
النمو في حسابات الودائع (%)	71.3	67.1	0.059
النمو في التأمينات لقاء التسهيلات (%)	1.5	1.4	0.067

يلاحظ من نتائج الجدول (8) أعلاه ان نسبة الاحتفاظ بالعملاء خلال عام 2019 بلغت نسبة (0.98%) وهي ثابتة لم تتغير إلى سنة 2020 وهذا مؤشر على جودة الخدمة المقدمة من المصرف وإن أسعار الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين خلال عام 2019 بلغ (0.20% -) وهي ثابتة لم تتغير في سنة 2020 وهذا يدل على ان المصرف تراعي المستوى المعيشي للزبائن وإن إرضاء الزبون من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة خلال عام 2019 بلغ (0.80%) وهي وقد ارتفعت النسبة في سنة 2019 ، وبالنسبة لتحسين رضا الزبون فكانت النسبة عام 2019 كانت (0.80) وفي عام 2020 ارتفعت النسبة لتصبح (0.84) وهذا يدل على إن المصرف يستجيب لمتطلبات ورغبات الزبائن ، أخيراً درجة الاستجابة لشكاوى العملاء خلال عام 2019 بلغت نسبة (0.90%) وهي ثابتة لم تتغير في سنة 2020 من أجل تقديم افضل الخدمات للزبائن , ان نسبة النمو في الحسابات الجارية لسنوات تقييم الأداء (2019-2020) فقد حقق المصرف زيادة في نسبة النمو سنة 2020 إذ بلغت النسبة (63.3) زيادة المقارنة مع السنة السابقة (2019) ولكن هذه النسبة



انخفضت لتصل إلى (58.7) وهذا مؤشر سلبي على إدارة المصرف وعليها الوقوف على أسباب ذلك , ان نسبة تطور في فتح حسابات الاعتمادات المستندية بعد تنزيل التأمينات لقاء الاعتمادات المستندية لسنوات تقييم الأداء (2019-2020)، إذ حقق المصرف في سنة 2019 أعلى نسبة نمو وتطور في الحسابات المذكورة إذ بلغت (37.4) وهي نسبة ايجابية من صالح المصرف لكسب أكبر عدد من الزبائن. لكن المصرف حقق أدنى مستوى لنسبة النمو وتطور الحسابات المذكورة كانت في سنة 2020 إذ شهدت النسبة أكبر انخفاض لها لتصل النسبة إلى (34.1%) وهو مؤشر سلبي ليس في صالح المصرف

4- بعد البيئة المجتمعية: ضرورة اهتمام المصرف في كيفية الاهتمام بزيادة نسبة الخدمات المقدمة للزبائن إذ أنّ المصرف أصبح لديها مجموعة أهداف اجتماعية يجب أن يؤديها تجاه المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده في سبيل تدعيم أسباب بقاءها واستمرارها في مزاولة نشاطها ضمن بيئة المصرفية، تم اختيار البيانات المالية تتلاءم مع خصوصية ميدان التطبيق وكما في جدول (9) الآتي:

جدول رقم (9) بيانات المالية وغير المالية المتاحة الخاص ببعء البيئة المجتمعية

التفاصيل	السنة 2019	السنة 2020	نسبة التغيير
برامج التدريب والتطوير المتعلقة بالبيئة	15	10	0.71
عدد المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة	250	120	0.65
المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	مليون	36,877 مليون	0.27
خلق فرص عمل جديدة	20 عامل	14 عامل	1.25
نسبة المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة	0.17	0.38	0.44
نسبة التعيينات الجديدة	0.14	0.16	1.6
نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	1.08	1.04	1.04

المصدر: من اعداد الباحثه بالاعتماد على تقارير الجهاز المركزي للإحصاء



جدول (10) الصيغة الخاصة لاستخراج مؤشرات تقييم محور المجتمعية

ت	المؤشرات	الصيغة الخاصة لاستخراج هذا المؤشر	احتساب المؤشر لسنة 2019	احتساب المؤشر لسنة 2020
2	برامج التدريب والتطوير المتعلقة بالبيئة المستهدفة.	محددة بموجب الخطة السنوية	28	20
3	عدد المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة.	396 مشارك من اصل 795 عامل 196 مشارك من اصل 768 عامل	250	204
4	المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين.	تقارير المصرف	21.141 مليون	18,877 مليون
5	خلق فرص عمل جديدة.	لا يوجد	20	14 عامل
6	نسبة المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة	عدد الموظفين المشاركين في البرامج البيئية عدد الموظفين الكلي	$\frac{250}{795} = 0.31$	$\frac{204}{768} = 0.27$
7	نسبة التعيينات الجديدة	عدد الموظفين الجدد عدد الموظفين الكلي	$\frac{20}{795} = 0.25$	$\frac{14}{768} = 0.18$

يلاحظ من نتائج الجدول (10) أعلاه ان برامج التدريب والتطوير المتعلقة بالبيئة خلال عام 2019 بلغت (28) برنامجاً إلا أنه وخلال العام التالي عام 2020 انخفض العدد إلى ليصبح (20) من أجل الاستدامة وكان عدد المشاركين في برامج التطوير المتعلقة بالبيئة خلال عام 2019 (250) مشتركاً وفي العام التالي عام 2020 انخفض العدد إلى ليصبح (204) مشتركاً أمّا المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين خلال عام 2019 فبلغت (21) مليوناً وقد انخفضت في سنة 2020 لتصل الى اكثر من (18) مليوناً وأخيراً خلق فرص عمل جديدة خلال عام 2019 فبلغت (20) فرصة عمل وفي العام التالي عام 2020 انخفض العدد إلى (14) فرصة عمل و هذا يدل على انخفاض في نمو الاستثمارات في المصرف. ونلاحظ من خلال ما سبق ان في عام 2020 هناك انخفاض واضح بعدد الدورات والموظفين عن عام 2019 وكذلك انخفاض بعدد العاملين الجدد ويعود ذلك بسبب فايروس كورونا (كوفيد -19) والذي ظهر نهاية 2019 واستمر لغاية سنة 2021

5- محور المخاطر: تسعى المصرف إلى تخفيض المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على المعلومات الضرورية لغرض تجنب المخاطر الذي تواجهها ومنها المخاطر الاستراتيجية، والمالية، والتشغيلية، ومخاطر الالتزام ولقد حددت الباحثة مجموعة من المقاييس التي تستعملها المصرف لقياس المخاطر في هذا المحور أهمها الآتي:



جدول (11) البيانات المالية وغير المالية الخاص ببعيد إدارة المخاطر

التفاصيل	السنة 2019	السنة 2020	نسبة التغير
عدد الشكاوي المقدمة لمصرف بغداد بشكل عام	35	21	-0.8
تأثير شركات النقل الأخرى على مستوى عمل مصرف بغداد العامة	لا يوجد	لا يوجد	0
تأثير الحالة الاقتصادية للبلاد (التقشف وانخفاض أسعار النفط) (معدلات التضخم) .	4.50%	-0.20%	0

المصدر : اعداد الباحثه بالاعتماد على تقارير الجهاز المركزي للإحصاء

يلاحظ من نتائج الجدول (11) أعلاه أن عدد الشكاوي المقدمة للمصرف عام 2019 بلغت (35) شكوى وفي العام التالي عام 2020 انخفض عدد الشكاوي 21 شكوى أمّا تأثير المصارف الأخرى على مستوى عمل المصرف فلا وجود له لأن أسعار الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بالمنافسين حسب الجدول المرقم بلغت نسبة (0.2 % -) في 2019 وهي ثابتة لم تتغير في سنة 2020 وهذا يدل على أن المصرف يراعي تقديم خدمات عالية الجودة وأخيراً تأثير الحالة الاقتصادية للبلاد ومعدلات التضخم (التقشف وانخفاض أسعار النفط) نلاحظ انه لا يوجد تأثير على مستوى نشاط

المبحث الرابع : استنتاجات وتوصيات

الاستنتاجات :

1. أظهرت الدراسة أن تطبيق مصرف بغداد لبطاقة الأداء المتوازنة المستدامة أدى إلى تحسين فعالية الأداء الاستراتيجي من خلال دمج الجوانب المالية وغير المالية في عملية التقييم.
2. على الرغم من وجود تباين في معدلات كفاية رأس المال، مما يشير إلى الحاجة إلى تكتيكات إضافية لتحسين الاستقرار المالي، إلا أن النتائج أظهرت أن تطبيق البطاقة ساعد في تحقيق زيادة في الربحية وتحسين كفاءة استخدام الموارد ورفع العائد على الاستثمار.
- من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين استخدام الموارد، ساهمت بطاقة الأداء المتوازنة في تحسين الإجراءات التشغيلية؛ ولكن الاستدامة التشغيلية على المدى الطويل واجهت صعوبات.
3. على الرغم من وجود فرصة لتعزيز السرعة التي يتم بها معالجة شكاوى العملاء، إلا أن البيانات أشارت إلى أن معدل رضا العملاء كان مرتفعاً نسبياً وأن معدل الاحتفاظ بالعملاء ظل ثابتاً، وكلاهما مؤشر على جودة الخدمات المصرفية المقدمة.



4. في حين ثبت أن نمو الموظفين من خلال التدريب وتعزيز المهارات كان له تأثير إيجابي، إلا أن الوباء أدى إلى انخفاض برامج التدريب وعدد أقل من الموظفين الجدد، مما كان له تأثير ضار على عملية التنمية المؤسسية.

5. أعرب المصرف عن اهتمامه بوضع مبادرات المسؤولية الاجتماعية موضع التنفيذ، إلا أن عدد الأشخاص المشاركين في الأنشطة البيئية والمجتمعية انخفض بشكل كبير، مما يشير إلى ضرورة تحسين هذا المجال.

6. من خلال تقليل عدد الشكاوى وتعزيز أساليب التقييم الاستراتيجي، ساعدت البطاقة في تحسين إدارة المخاطر؛ ومع ذلك، يجب تطوير أدوات أكثر كفاءة لتقييم المخاطر المحتملة والاستجابة لها.

7. الاستراتيجيات التكيفية ضرورية لضمان نجاح التطبيق. واجه المصرف العديد من العقبات عند تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، بما في ذلك مقاومة التغيير، وصعوبة قياس الأداء غير المالي، وتكاليف التنفيذ والتدريب المرتفعة.

التوصيات :

1. ضرورة قيام المصارف العراقية بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على نطاق أوسع من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي وإيجاد التوازن بين الأهداف الاجتماعية والمالية والبيئية.

2. وضع خطط مالية أكثر كفاءة لتحسين الاستقرار المالي، مثل الاستثمار في الأصول ذات العائد المرتفع وتنويع مصادر الدخل.

3. استخدام تحليل البيانات وأنظمة التغذية الراجعة الرقمية لإنشاء آليات استجابة أسرع لمخاوف العملاء من أجل إصدار أحكام أفضل وتعزيز تجربة العميل.

4. لضمان الابتكار والتقدم المستمر، يتم إنفاق المزيد من الأموال على تدريب وتطوير الموظفين، مع التركيز على القدرات المالية والتكنولوجية المتقدمة.

5. تعزيز مشاركة المصارف في الأحداث المحلية من خلال تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تعزز النمو المستدام.

6. إنشاء نظام تحليلي متطور لتتبع المخاطر المحتملة، مثل التحولات السياسية والاقتصادية، واتخاذ إجراءات وقائية لتقليل آثارها.



المصادر :

- 1- أبو الغيط، هويدا محمد (2022) "بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً" مجلة كلية السياسة والاقتصاد ، 6(15) .
- 2- حسين ، رامز رمضان محمد (2019) "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 10(4) , 29-76
- 3- خلف، سحر ناجي و إسماعيل ، خليل إبراهيم (2020) "تأثير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء المالي والمحاسبي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي" مجلة إدارة واقتصاد ، جامعة المستنصرية ، عدد 124 , 165-185
- 4- رمضان محمد حسين، ر & .رامز. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 10, (العدد الرابع الجزء الاول), 28-76.
- 5- السيد أبو الفتوح علي، السعيد البنا & عادل. (2023). فعالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كمدخل لتحسين جودة مخرجات الخدمات الصحية .المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية. 115-186, 8(15) ,
- 6- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح، غربية ، رمضان فهيم (2006) "التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن " المنصورة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 7- موسى ، جيهان ونس عبد العزيز, (2016) "اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركة الاتصالات الحديثة " باحثة في دائرة الإحصاءات العامة\ وزارة التخطيط، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد 47.
- 8- Al-Douri, Zakaria Mutlak (2005), Strategic Management, Concepts, Operations and Study Cases, Arabic Edition, Al-Yawzi Scientific House for Publishing and Distribution, Amman.
- 9- Ali, I., Sami, S., Senan, N. A. M., Baig, A., & Khan, I. A. (2022). A study on corporate sustainability performance evaluation and management: The sustainability balanced scorecard. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 150-162.
- 10--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).
- 11-Hidayat, R., Akhmad, S., & Machmud, M. (2015). Effects of service quality, customer trust and customer religious commitment on customers satisfaction and loyalty of Islamic banks in East Java. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 7(2), 151-164.



- 12-Horngren, C. T., Datar, S. M. & Rajan, M. V. (2012). Cost Accounting A Managerial Emphasis ,Global Edition, Fourteenth Edition, pearson , united states .
- 13- Johansson, A (2015)" Standalone Sustainability Balanced Scorecard" Institutional for industriell ekonomi Blekinge Tekniska Högskola.
- 14-Kaplan , R.S& Norton,D.P (2005)"the balanced scorecard: measures that drive performance " Harvard business review .
- 15-Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2005) The Office of Strategy Management, Harvard Business Review (October): 72-80.
- 16-McDevitt, E. A., Sattari, N., Duggan, K. A., Cellini, N., Whitehurst, L. N., Perera, C., ... & Mednick, S. C. (2018). The impact of frequent napping and nap practice on sleep-dependent memory in humans. *Scientific Reports*, 8(1), 15053.