

**استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء
المؤسسي
دراسة تحليلية لبيانات مصرف بغداد الاهلي للأعوام
(٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩)**

م. احمد سمير نايف الثابت

جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد

م. احمد محمد جاسر

جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد

الباحثة : سارة عبد الستار حسن

جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد

الباحثة : سارة حقي اسماعيل

جامعة ديالى / كلية الادارة والاقتصاد

**Use of a Balanced performance card to measure and
evaluate institutional performance
An analytical study of data of the National Bank of
Baghdad for the years(٢٠١٩ , ٢٠١٨ , ٢٠١٧) :**

Ahmed mohmed al joumai

Diyala University

Faculty of Management and Economics

ahmadm@uodiyala.edu.iq

Ahmed Sameer N. althabit

Diyala University

Faculty of Management and Economics

ahmad@uodiyala.edu.iq

Sarah Abdul Sattar Hussain

Diyala University

Faculty of Management and Economics

mangmang34029@uodiyala.edu.iq

Sarah Hakki Ismail

Diyala University

Faculty of Management and Economics

mangmang34028@uodiyala.edu.iq

لقد تناول البحث الحالي احدى الطرق الاساسية والحيوية في تقييم وقياس الاداء المؤسسي بشكل عام، وقطاع المصارف بشكل خاص، لاعتمادها على المؤشرات المالية وغير المالية في قياس الاداء، ويتمثل الدور الرئيسي للبحث في توصيف الابعاد الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن والتي تتكون من اربع منازير استراتيجية (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو)، والتي تعتمد في قياسها على مؤشرات داخلية وخارجية، ويهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على طبيعة الدور الجوهرية الذي تقوم به هذه الاداة في قياس وتقييم الاداء في مصرف بغداد الاهلي من خلال تحليل البيانات الخاصة بالتقارير السنوية للأعوام (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩)، لغرض تقديم العون للإدارة لبيان موقف اداء المصرف المبحوث، بالإضافة الى تحقيق الاستفادة من نتائج التحليلية في تقديم بعض المقترحات، لغرض زياده وتحسين اداء المصرف. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات لعل ابرزها هو حصول المصرف المبحوث على اعلى درجة تقييم في عام (٢٠١٩) والتي بلغت (٦٨ درجة) متفوق بذلك عن الاعوام السابقة (٢٠١٧، ٢٠١٨). بالإضافة الى توليه الاهتمام الكبير بالمحور المالي مقارنة مع المحاور الأخرى، حيث لوحظ تراجع في الاداء على مستوى جانب محور العمليات، سببه التراجع في مستوى الخدمة المقدمة للعميل، وقد لوحظ خلال النتائج اهتمام المصرف بالدورات التدريبية في عام ٢٠١٩، لغرض معالجة انخفاض الاداء الحاصل في الاعوام السابقة. وختم البحث بتوصيات عديدة وكان ابرزها الاهتمام بالعملاء والعمل على تحقيق رغباتهم والعمل على زيادة ولائهم للمصرف، كونهم يمثلون الجانب المهم في بقاء المؤسسة والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق.

Abstract

The current research has dealt with one of the basic and vital ways in evaluating and measuring institutional performance in general, and the banking sector in particular, because it relies on financial and non-financial indicators in measuring performance, and the main role of the research is to describe the basic dimensions of the balanced performance card, which consists of four strategic perspectives (perspective) Financial, customer perspective, internal operations perspective, and learning and growth perspective), which depend in their measurement on internal and external indicators, and the current research aims to shed light on the nature of the essential role that this tool plays in measuring and evaluating performance in the National Bank of Baghdad through data analysis For the annual reports for the years (2017, 2018, 2019) for the purpose of providing assistance to the administration to clarify the position of the performance of the researched bank, in addition to achieving benefit from the analytical results in submitting some proposals, for the purpose of increasing and improving the performance of the bank. The research reached a set of conclusions, perhaps the most prominent of which is that the researched bank obtained the highest evaluation score in (2019), which reached (68 degrees), thus exceeding that of previous years (2017, 2018). In addition to taking a great interest in the financial axis compared to other axes, a decline in performance was observed at the level of the operations axis, due to the decline in the level of service provided to the customer, during the results it was noted that the bank is interested in training courses in 2019, for the purpose of addressing the decline in performance in years Previous. The research concluded with many recommendations, the most prominent of which was the concern for customers and work to achieve their desires and work to increase their loyalty to the bank, as they represent the important aspect in the survival of the institution and maintaining its competitive position in the market.

المبحث الاول: الاطار المنهجي

المقدمة:

أفرزت التغيرات والتحولات العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة أثرت على بيئة الأعمال ومنها عولمة الأسواق في ظل تحرير التجارة العالمية والتطور التقني والتكنولوجي الهائل والسريع في ظل عصر المعلومات واشتداد حده المنافسة وتزايد وتعقيد احتياجات وتطلعات العملاء وغيرها. وهذه التحولات والتغيرات تتطلب من الشركات والمؤسسات البحث المستمر والدائم عن المصادر والطرق الكفؤة والملائمة للوصول إلى عوامل مهمه تؤدي الى نجاح الشركات في الاسواق بالإضافة إلى أن هناك شركات تسعى دائما الى التغيير في سياستها بما يحقق انتقالها من الوضع القائم او الوضع الحالي الى الوضع الذي تسعى ان تكون عليه في المستقبل وان هذا الانتقال يتطلب اتخاذ اجراءات ادارية وان اتخاذ

الإجراءات الإدارية يتم بعده مرحلة قياس وتقييم ادائها. وما صاحب ذلك من ثوره نظم المعلومات، اصحت الادوات والأنظمة التقليدية لقياس الاداء المؤسسي غير قادره على مواكبة هذه التغيرات فتعرضت لكثير من الانتقادات لكونها عكست الاداء الماضي ولم تقدم صورته عن الاداء المستقبلي وكذلك عدم قدرتها على ربط الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى مع عمليات المؤسسة القصيرة المدى، واقتصرت أيضا على تقييم الجانب المالي فقط واهملت الجوانب الغير ماليه هو ما جعلها تتميز بالقصور في عمليه القياس والتقييم ولمعالجه هذا القصور وبسبب الحاجه الى معلومات غير مالية لاستعمالها كمقياس لاتخاذ قرارات سليمة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الاهداف وبسبب ضرورة اعداد اساليب قياس جديدة للأداء مثل رضا الزبون، القدرة على الاحتفاظ بالزبائن، رضا العاملين ومهاراتهم، ادى ذلك الى ظهور اسلوب جديد لقياس وتقييم الاداء واطلق عليه ببساطة الاداء المتوازن " Balanced Scorecard " وسميت بذلك لأنها تقيس اداء الاتجاهات قصيره وطويله الاجل في تقرير واحد وتميز هذا النظام عن غيره من الأنظمة بأنه جمع بين مقياس الاداء المالي ومقياس الاداء الغير مالي وبقدرته على مواجه التحديات والعمل في ظروف بيئية تتسم بعدم الثبات واستطاع بأن يمنح المؤسسات القدرة على تقويم اعمالها بنظره شموليه والرفع من كفاءه وفعالية اعمال المؤسسة وذلك من خل التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية فيتم بذلك تحليل الاداء للمؤسسة على اساس رؤيتها واهدافها الاستراتيجية وتوجيهها الى اتجاه جديد يدعم الاداء العام في المؤسسات.

ولا: مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في المؤسسة المبحوثة باعتماد الاسلوب التقليدي في تقييم الاداء والذي يعتمد بالدرجة الاولى على الجانب المالي ويهمل الجوانب الاخرى ونظرا لتغيرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بالأداء وطرق قياسه من اجل أن تحسن هذه المصارف من ادائها من أجل البقاء والاستمرار، وتتمثل مشكلة البحث في السعي الى وضع نموذج يكشف عن كيفية استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأحد الاساليب الادارية في تقويم وتطوير اداء المصرف ويمكن بيان المشكلة في تساؤلات عديدة :-

١. ما مدى فعالية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسة المبحوثة.

٢. ماهي المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وهل تتوفر في المؤسسة المبحوثة.

٣. ماهي متطلبات النجاح اللازمة لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن وماهي الصعوبات التي تواجهها.

٤. ما مدى ملائمة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء المؤسسي في المؤسسة المبحوثة .

٥. ما هي الاضافة التي تقدمها بطاقة الاداء المتوازن على القياس والتقويم في المؤسسة المبحوثة .

ثانيا: الاهداف: يرمي البحث الى تسليط الضوء على طبيعة الدور الجوهرية الذي يقوم به تقويم الاداء المؤسسي في المصرف في تقديم العون للإدارة وذلك بالاعتماد على مدخل استراتيجي متكامل وهو بطاقة الاداء المتوازن بحيث ينطوي على مؤشرات ومقاييس مالية وغير مالية، باعتبارها تساهم في تفعيل دور ادارة المصرف في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ويتمثل الدور الرئيسي للبحث في توصيف الابعاد الأساسية لبطاقة الاداء المتوازن وبيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمصرف على تبني هذا الاسلوب، وتحقيق الاستفادة من نتائج الدراسة التحليلية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المصرف في تبني اسلوب بطاقة الاداء المتوازن وكذلك زياده وتحسين اداء المصرف باستعمالها.

ثالثا: الاهمية: تكمن اهمية هذا البحث من خلال اهمية الموضوع الذي تم تناوله حيث حظي الأداء بأهمية بالغه على مستوى المصارف بسبب رغبة المصارف في تحقيق النمو والاستقرار وسعيها الى تحسين قدرتها التنافسية ورفع كفاءة ادائها وتحقيق اهدافها وطموحاتها في ظل البيئة التنافسية وتحقيق رضا العملاء والموظفين من مختلف الجوانب لذلك اصبح من الضروري تطوير طرق قياسه فظهر اسلوب جديد لقياس الاداء المؤسسي اطلق عليه ببساطة الاداء المتوازن يلبي هذا الاسلوب رغبات كل الاطراف ذات المصلحة ويقدم المعلومات التي تستخدم في صياغه القرارات الهامة للمنظمات ويطور الخدمات التي تقدمها، والترشيد من كلفه هذه الخدمات بصوره تؤدي الى تعظيم عائداته ومردوداته.

رابعا: الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم اداء مصرف بغداد الاهلي بين الاعوام (٢٠١٧) و (٢٠١٨) و (٢٠١٩) باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم الاداء المالي لمصرف بغداد الاهلي بين الاعوام (٢٠١٧) و (٢٠١٨) و (٢٠١٩) باستخدام مؤشرات المنظور المالي لبطاقة الاداء المتوازن.

٢. هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم الاداء المالي لمصرف بغداد الاهلي بين الاعوام (٢٠١٧) و (٢٠١٨) و (٢٠١٩) باستخدام مؤشرات منظور العمال لبطاقة الاداء المتوازن.
٣. هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم الاداء المالي لمصرف بغداد الاهلي بين الاعوام (٢٠١٧) و (٢٠١٨) و (٢٠١٩) باستخدام مؤشرات منظور العمليات الداخلية لبطاقة الاداء المتوازن.
٤. هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم الاداء المالي لمصرف بغداد الاهلي بين الاعوام (٢٠١٧) و (٢٠١٨) و (٢٠١٩) باستخدام مؤشرات منظور النمو والتعلم لبطاقة الاداء المتوازن.

المبحث الثاني: بطاقة الاداء المتوازن

المقدمة:

لكي تتمكن المؤسسة من أن تحقق الربط والتوافق بين متطلبات البيئة الخارجية، وبين إمكانياتها ومواردها وما يجري في بيئتها الداخلية، لابد عليها من التعرف وبشكل متواصل على ما يتحقق من أداء وانجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المؤسسة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية. لذا كان من الضروري أن يكون نظام تقييم الأداء، قادراً على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية، التي يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة (السوق، العملاء، المنافسين، العمال، المساهمين...)، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح وظهور تطور جديد في أسلوب التقييم، أطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن **Scorecard Balance** والتي تعد إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء والاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية، ويتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة والتقييم على الأداء، في الجمع بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، التي تتصف بسهولة تتبعها وارتباطها باستراتيجية المنظمة. ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على نشأة البطاقة، تطورها، المفهوم، المحاور، الأهمية، المميزات والفوائد، متطلبات التطبيق، خطوات بناء البطاقة، الخطة الاستراتيجية، صعوبات التطبيق.

ولاً: مفهوم بطاقة الاداء:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة وستقوم الباحثان بتقديم مجموعة من المفاهيم التي تناولها الباحثون لبطاقة الاداء المتوازن ويمكن إبراز أهمها في الجدول رقم (١) ادناه:

جدول رقم (١): ابرز مفاهيم بطاقة الاداء المتوازن

التعريف	اسم الكاتب، السنة، الصفحة
هو نظام لقياس الاداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية الى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الاداء، مع توفر معايير الاداء التي تم ربطها بمجموعة من العمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الاهداف	(Kaplan and Norton, 2005, p.52)
هي نظام إداري يهدف الى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك ما تتضمنه من أبعاد تتعدى ما يذهب اليه التقرير المالي في تقييم الاداء، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية	(ثابت ٢٠١٦، ص:١٩)
هي منهجية رقابية استراتيجية تستخدم إطاراً متعدد لوصف وتنفيذ وإدارة الاستراتيجية في جميع إدارة المنظمات، وبالتالي فهي إدارة إدارية تقدم مقياس شامل عن كيفية تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحتوي هذه البطاقة معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الاداء في المنظمة	(الناطور، ٢٠٠٥، ص:٤٣)
بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، واستخدامها بشكل يضمن تحقيق لنتائج المستهدفة، بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي وذلك عن طريق: توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة"	(درغام، وأبو فضة، ٢٠٠٩، ص: ٧٥٠)
هي مفهوم كامل لاداء الاداء الاستراتيجي من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الاداء المالية وغير المالية كمقاييس للمخرجات وأيضاً لمسببات أداء هذه المخرجات بمؤشراتها المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التاريخية التابعة والحالية المترابطة	(الخيزان، ٢٠٠٨، ص:٧)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين

وبعد الاطلاع على هذه التعاريف ترى الباحثان يمكن تعريف بطاقة الاداء المتوازن بانها عبارة عن "نظام اداري شامل ومتكامل يساعد المنظمة على ادارة اداءها ومراقبته وتقييمه ويمكنها من تحويل رويتها واستراتيجيتها لأهداف تسعى الى تحقيقها من خلال تكامل مجموعه مركزه من المؤشرات المالية والغير مالية.

ثانيا: محاور بطاقة الاداء المتوازن:

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحيانا إلى معلومات اضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة محاور يقوم عليها نظام بطاقة الاداء المتوازن وهي: (kaplan,nortan,2001,p.89)

١. المحور المالي: Perspective Financial

يعد هذا المحور محصلة نهائية لأنشطة الشركة، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم. ويمكن تلخيص هذا البعد بالبحث من خلال الاجابة على السؤال التالي: كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها؟ (جيهان موسى، ٢٠١٦، ص: ٣٥٦)، ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال إتباع الكثير من الاستراتيجيات وهي: (kaplan,nortan,2001,p.90)

أ. 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 للشركة جميعهم.

ب. استراتيجية نمو الإنتاجية: إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين هما: تخفيض تكاليف الشركة، أو الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفاعلية.

أن المحور المالي في بطاقة الاداء المتوازن يظهر نجاح الشركة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظورا شاملا عن صورة أداء الشركة تجاه الأطراف التي لها علاقة بالشركة من (الإدارة العليا، المساهمون، العملاء، الممولون)، (جيهان، مصدر سابق، ص: ٣٥٧)، ويمكن بيان اهداف ومقاييس هذا المحور كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٢): ملخص بالأهداف و المقاييس المرتبطة بالمحور المالي

المقاييس	الاهداف
نسبة الايرادات من المنتجات الجديدة	النمو في الايرادات
نسبة الايرادات من الاستخدامات الجديدة	زيادة عدد مبيعات المنتجات الجديدة
نسبة الايرادات من الموارد الجديدة	خلق استخدامات جديدة
ربحية المنتج و الزبون	تحسين زبائن و أسواق جديدة
كلفة انتاج المنشأة	تبنى استراتيجيات تسعير جديدة
كلفة المنشأة للزبون	تخفيض التكاليف
الكلفة لكل قناة توزيع	تخفيض كلفة انتاج المنشأة
العائد على الاستثمار	تخفيض كلفة الزبائن للوحدة
القيمة الاقتصادية المضافة	تخفيض تكاليف قنوات التوزيع
	الانتفاع من الموجودات
	تحسين الانتفاع من الموجودات

Source: Hansen & Mowen , 2003 : 408

٢. محور العملاء: Perspective Customer

إن هذا المحور يدور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة التالية: (جيهان، مصدر سابق، ص: ٣٥٧)

- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟
- كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجتهم وكسب ولائهم؟
- كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

وتعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء وحاجتهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لاسهامها في نجاح الشركة في المنافسة، وبقيائها، واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء. (Kablan, nortan, 2004, p. 52)، ويمكن بيان اهداف و مقاييس هذا المحور كما في موضح في الجدول رقم (٣) ادناه:

جدول رقم: (٣) ملخص بالأهداف و المقاييس المرتبطة بمحور العملاء

المقاييس	الاهداف
(نسبة من الاسواق) الحصة السوقية نسبة من التعامل مع الزبائن الموجودين نسبة الزبائن المتكررين عدد الزبائن الجدد معدلات مسموحات الزبائن ربحية الزبون السعر تكاليف المشتريات معدلات مسموحات الزبائن نسبة المرودات من المبيعات نسبة التسليم في الوقت المحدد معدلات مسموحات الزبائن	زيادة الحصة السوقية زيادة الاحتفاظ بالزبون زيادة كسب الزبون زيادة رضا الزبون زيادة ربحية الزبون قيمة الاداء: تخفيض السعر تخفيض كلف المشتريات تحسين وظيفة المنتج تحسين جودة المنتج زيادة ملائمة التسليم تحسين صورة المنتج و سمعته

Source: Hansen & Mowen , 2003 : 410

٣. محور العمليات الداخلية : Perspective Processes Internal

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين. (جيهان، مصدر سابق، ص: ٣٥٩)، وإن هذا المحور يحتوي على عمليات مختلفة وهي:

(Kablan, norbbbctan, 2004, p. 55)

أ. العمليات التشغيلية.

ب. العمليات الإدارية للعملاء.

ج. العمليات الإبداعية.

د. العمليات التنظيمية والاجتماعية.

ويمكن بيان اهداف و مقاييس هذا المحور كما في الجدول التالي: جدول رقم: (٤) ملخص بالأهداف و المقاييس المرتبطة بمحور العمليات

الداخلية

المقاييس	الاهداف
عدد المنتجات الجديدة (كما مخطط) نسبة الايرادات من المنتجات الملائمة وقت السوق (من البداية و حتى النهاية) الكلف النوعية عائد المخرجات نسبة الوحدات المعابة اتجاهات كلفة المنشأة المخرجات / المدخلات دورة الوقت (Firs-pass yields) العوائد اتجاهات الكلفة المخرجات / المدخلات دورة الوقت	الابداع زيادة عدد المنتجات الجديدة زيادة المنتجات الملائمة تخفيض وقت تحسين المنتجات الجديدة عمليات التشغيل زيادة جودة العملية زيادة كفاية العملية تخفيض وقت العمليات خدمات ما بعد البيع زيادة جودة الخدمة زيادة كفاية الخدمة تخفيض وقت الخدمة

Source: Hansen & Mowen , 2003 : 412

ويتركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو اللذين يؤديان إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، التي يجب أن تبنى عليها الشركة لتحقيق الابتكار والتطور طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية هي: (56) (kablant, nortan, 2004, p: 56).

أ. الأفراد العاملون بجميع مستوياتهم .

ب. النظم.

ج. الإجراءات التنظيمية.

لذا يجب على إدارة الشركات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعليم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها، مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وبين ما سيكون مطلوباً منها لإنجاز الأهداف للأداء الناجح وتحقيقها في المستقبل. (جيهان، مصدر سابق، ص: ٣٥٩)، ويمكن بيان اهداف و مقاييس هذا المحور كما في الجدول التالي:

جدول رقم: (٥): ملخص بالأهداف و المقاييس المرتبطة بمحور التعليم و النمر

المقاييس	الاهداف
معدلات رضا العاملين	زيادة قرارات العاملين
نسبة دوران العاملين	
انتاجية العاملين	
ساعات التدريب	
ستراتيجية معدلات تغطية الاعمال	
نسبة العمليات الى الوقت الحقيقي لقابليات	زيادة قدرات نظم المعلومات
التغذية الرجعية	
في الخطوط الامامية للإنتاج وصولاً الى الزبائن ومعلو	
اقتراحات كل عامل	
الاقتراحات المنفذة لكل عامل	زيادة التحفيز و التطوير

Source: Hansen & Mowen , 2003 : 413

ثالثاً: اهمية بطاقة الاداء المتوازن:

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من النقاط التالية كما يأتي: (مشكور، العطار، ٢٠١٩، ص: ٧،٨)، (النجار، ٢٠١٢، ص: ١٠)

١. تعتبر بمثابة اطار شامل لتقييم الاداء ومن خلاله يتم تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة ذات العلاقة بالأداء المالي، والعمال والعمليات التشغيلية والتعلم الداخلي والنمو.
٢. توجه اهتمام الوحدة الاقتصادية تجاه تحقيق أهدافها او رسالتها، وبالتالي الاهتمام بأداء الوحدة الاقتصادية على المدى البعيد بعد ان كان الاهتمام مقتصرًا على الاداء في المدى القصير.
٣. تسعى الى تحقيق مجموعة من التوازنات مثل الموازنة بين أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
٤. المساعدة في التركيز على ما الذي يجب فعله لزيادة فعالية الأداء.
٥. توضح الرؤيا الاستراتيجية وتحسين الاداء ووضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية الاستراتيجية.

رابعاً: خطوات بناء بطاقة الاداء المتوازن:

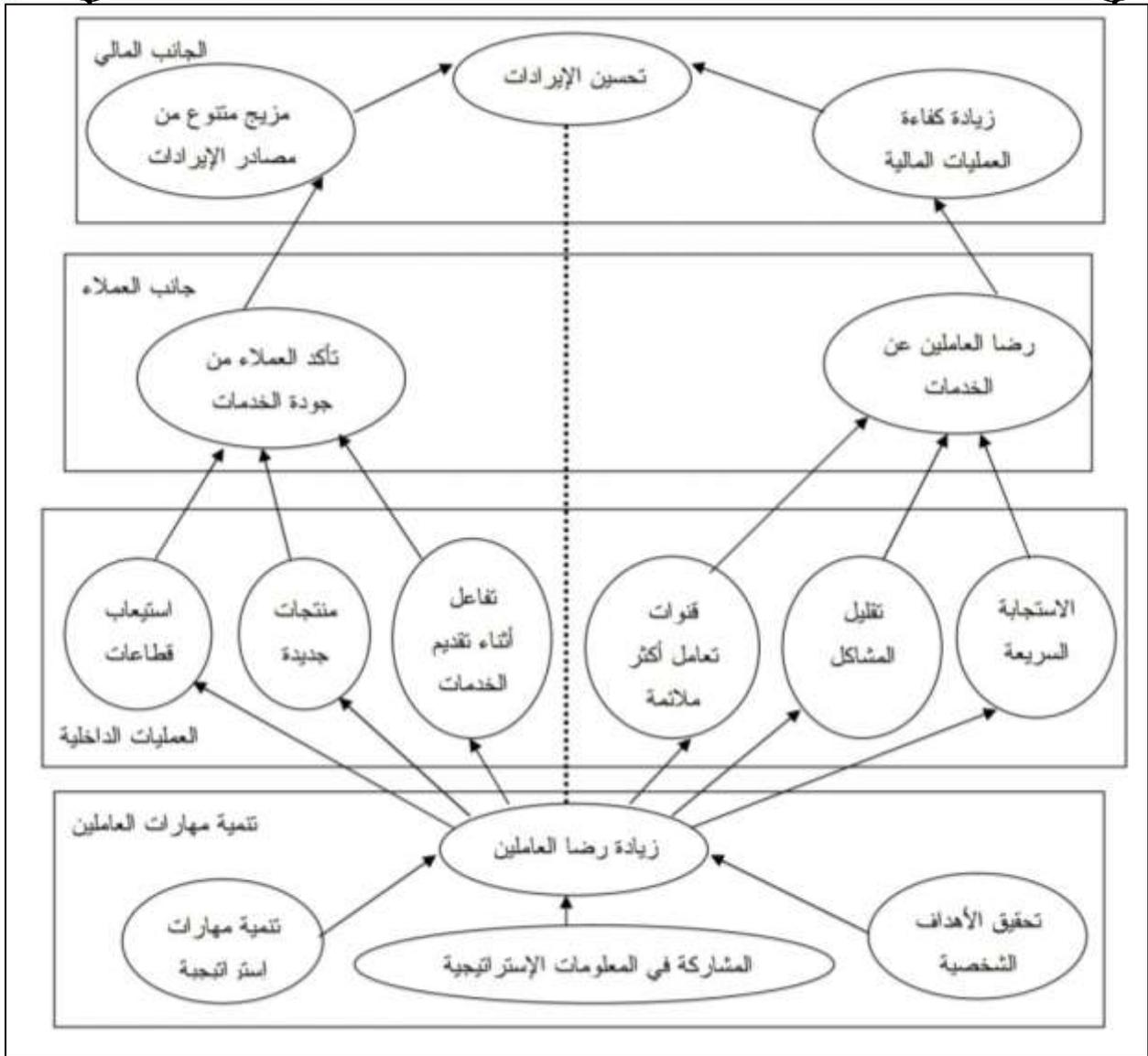
لقد تعدد آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويختلف تصميمها من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وحسب (KAPLAN.NORTON) أنه مهما تعدد الخطوات ينبغي توفر أربع خطوات أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات هي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم الأهداف ووضع المؤشرات والتنفيذ وتمثل أهم الخطوات فيما يلي: (البحيري، ٢٠٠٣، ص: ٢٤٣)

١. **تحديد رسالة المؤسسة:** هي الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة.
 ٢. **تحديد رؤية المؤسسة:** هي التصور الذي تسطره المؤسسة لما تكون عليه في المدى البعد وهي قابلة للتعديل والمراجعة.
 ٣. **صياغة إستراتيجية المؤسسة:** هي عملية تكوين وضع وتفرد به المؤسسة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة.
 ٤. **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تحدد هذه الأهداف انطلاقاً من الإستراتيجيات التي تمت صياغتها.
 ٥. **تحديد عوامل النجاح الحرجة:** أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد أبعاد البطاقة بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 ٦. **تحديد المؤشرات:** بعد تحديد عوامل النجاح يتم تجسيدها كمياً عن طريق قياسها من خلال اختيار المؤشرات المناسبة لها.
 ٧. **تحديد وتطوير خطط العمل:** يبين وضع هدف أو أهداف لكل مؤشر مستخدم شرط أن تتسجم هذه الأهداف مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتوضع خطط العمل ضمن فرق مكلفة بإعداد البطاقة حيث تقوم بإعداد جدول وتحديد الأولويات.
 ٨. **تحديد الأعمال التنفيذية:** تتضمن تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البد بتنفيذها للانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة وتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات وإطلاع العاملين بالمؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن.
 ٩. **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أجل ان تعطي النتائج المنشودة، ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح حيث يمكن استبدال المؤشرات الموضوعية في الخطة بأخرى تكون عملية أكثر وتتسع بفعالية أكبر.
- ويؤكد (KAPLAN.NORTON) أن متابعة عمل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يتم شهرياً وفصلياً من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ونتائجها مع مدراء الوحدات الفرعية في المؤسسة. (البحيري، مصدر سابق، ص: ٢٤٣) وهنا يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم لضمان نجاح الإستراتيجية والرؤيا إضافة إلى فهم عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن، والعملية هي الطريق الفعال لإظهار إستراتيجية المنظمة والرؤيا في تعابير ملموسة، لضمان معرفة وجهة نظر المنظمة من خلال المحاور المختلفة وفي أبعاد الوقت المختلفة للتزويد بفهم مميز للعمل ككل ولغة عامة وقاعدة للمناقشة تبنى من خلال المنظمة. (جيهان، مصدر سابق، ص: ٣٦١).

خامساً: الخطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن:

تعد الخارطة الاستراتيجية من النماذج الشاملة التي تبين المقاييس للمنظورات الأربعة ببطاقة الاداء المتوازن التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من Norton and Kaplan مفهوم الخريطة الاستراتيجية على أنها أداة شاملة، تفصل بشكل واضح إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الاداء، من خلال منظورات بطاقة الاداء المتوازن لتسهيل معالجتها ومن الأمور الأخرى التي تظهرها الخريطة الاستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة، وحتى تكون هذه المقاييس فعالة في تحقيق الأهداف فإن المؤسسة تضع معدلات مستهدفة، أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج أو خطط قصيرة الأجل، وهذه المعايير الموضوعية مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الاداء في المنظورات الأربعة لـ (BSC) تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات للتقويم والرقابة وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها وتطوير أعمالها إلى الأفضل. (دودين، ٢٠٠٩، ص: ٦)، ويمكن بيان الخارطة الاستراتيجية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم: (٢-٧) الخارطة الاستراتيجية لبطاقة الاداء المتوازن



المبحث الثالث: تقييم الاداء المؤسسي المقدمة:

تعتبر عملية تقييم الاداء عملية مهمة في المؤسسة وترتكز فكرتها على مدى تطابق الاداء الفعلي مع الاداء المخطط، ينظر إلى عملية تقييم الاداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي أنها عملية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية، فقد أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وقصرها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة المطلوب تحقيقها، في حين اعتبر بعض العلماء أن عملية تقييم الاداء هي جزءا من الرقابة، حيث اعتبروا عملية تقييم الاداء على أنها استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصبح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها، أي أن تقييم الاداء هو عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل، ويؤكد الباحثين على أن تقييم الاداء هو عملية قياس للاداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الاداء. إن لتقييم الاداء بعدان أساسيان أولهما يتعلق **بالبعد الاقتصادي**، ويشمل تقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة، وثانيها يتعلق **بالبعد التنفيذي**، ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة. (أبو شرح، ٢٠١٢، ص: ٢١-٢٢)

ولا: مفهوم تقييم الاداء:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة، فمن خلال طرق التقييم تتمكن المؤسسة من تشخيص أداءها الشامل ومن ثم تحديد وبشكل واضح نقاط القوة التي تتميز بها ونقاط الضعف التي تعاني منها وما ينبغي عمله لتحسين نتائجها وما يجب انجازه من عمل مستقبلا، ومن أجل اعطاء فكره اوضح عن تقييم الاداء يجب علينا التعرف على تعريف الاداء بشكل عام حيث يرى (الحسيني، ٢٠٠٦، ص: ٣١١) انه مفهوم واسع ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، الكفاءة والفاعلية، المخطط والفعلي، الكمي والنوعي. وبعد ان تعرفنا الى مفهوم الاداء بشكل عام، نأتي الان لتقديم فكرة عن ماهو تقييم الاداء حيث نلاحظ تعدد التعاريف وتنوعها باختلاف آراء الباحثين واتجاهاتهم وحسب ميدان العمل وفي سبيل ذلك تقدم الباحثان جدول يتضمن مجموعة من التعاريف التي اقتبست من مصادرها وحسب ما موضح في الجدول رقم (١) المبين ادناه

الجدول رقم: (١) ابرز مفاهيم تقييم الاداء

اسم الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
(أبو قحف، ٢٠٠٢، ص: ٤٨٣)	العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة.
(اغونيس، ترجمة عامر، ٢٠١١، ص: ٦٩)	أنه عبارة عن تحليل انتقادي شامل للخطط والأهداف واستخدام مختلف الموارد بكفاءة وفعالية حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة حيث تسمح ذات العملية بتحديد الانحرافات الناشئة ليتمكن المسيرين من إتخاذ قرارات تصحيحية وفق وفي الإنحراف في المستقبل.
(المحاسنة، ٢٠١٣، ص: ١١٥)	الوسيلة التي يتم من خلالها الاشراف على الجوانب السلبية والإيجابية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة.
(عبد المحسن، ٢٠٠٢، ص: ٣)	عملية تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي سنة عادة بحثاً عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين عن صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات لتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً.

المصدر: اعدد الباحثين

ومن التعاريف السابقة تعرف الباحثان عملية تقييم الأداء بأنها عملية قياس ومقارنه اداء المؤسسة ومراقبه سير الاعمال لأجل التأكد من تحقيق الاهداف المطلوبة ومقارنتها مع ما تم التخطيط له والتعرف من خلال النتائج على نقاط القوة والضعف ومعالجة الاخطاء. من خلال التعرف على مفهوم تقييم الاداء يتبين لنا بأن تقييم الاداء يأتي بعد عملية قياس الاداء حيث أنه لا يمكن تقييم الاداء إلا بعد قياسه ومن هذا تظهر اهمية تعريف قياس الاداء (هو الطريقة أو الوسيلة التي تقيس الاداء الفعلي للمؤسسة عن طريق مقاييس ومؤشرات ومعايير معينة). (عون الله، ثابت، ٢٠١٨، ص: ٧)

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصاً للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة، يمكن إبرازها في النقاط التالية: (Gerry Johnson et al, Stratégique, 2008, P.454) (نبيل، الزهراء، ٢٠٠٩، ص: ٥)

١. تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
٢. يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
٣. اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها وتحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن تلك الانحرافات.
٤. تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها.
٥. يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
٦. تحديد نقاط الضعف وسبل القضاء عليها وتحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
٧. ترتبط أهمية التقييم ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة.
٨. تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.

ثالثاً: خطوات قياس وتقييم الأداء: تمر عملية قياس وتقييم الأداء بالخطوات التالية:

وهذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة ومن النادر جدا ومن غير المرغوب فيه، أن نعتمد على معيار واحد لقياس وتقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية ومحل تقييم، ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل. (عرفة، ١٩٨٧، ص: ١٢١)

٢. **وضع الخطة الإستراتيجية:** بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لا بد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، وكيفية التسويق ونوع الفنيات المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة. (الكرخي، ٢٠٠٧، ص: ٣٧، ٣٨)

٣. **تحديد معايير الأداء:** تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض، وهي مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة، وعند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية: (الجمال، شتيوي، ٢٠١٠، ص: ١٧)

أ. اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة.

ب. اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.

ج. ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف بما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.

٤. **تفسير الانحرافات:** بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات قياس وتقييم الأداء، حيث أن مجرد التعرف على الانحرافات في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد، بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم، وفي ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل، وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية. (عبد الهادي، أبو العز، ١٩٩٦، ص: ٢٩)

٥. **تحديد مراكز المسؤولية:** أي التي تسبب مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها، وقد تكون المسؤولية عن الانحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئا عن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة ويتم إجراء محاسبة المسؤولية بناء على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أو عن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة، وتمثل النقاط المذكورة سابقا أيضا خطوط أساسية من أجل تنفيذ الرقابة الإستراتيجية وإتباع هذه المراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي وتعتبر كنظام فعال يساعد على الرقابة حيث يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة. (محاد، ٢٠١١، ص: ١١)

رابعا: متطلبات تقييم الأداء:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهداف عملية تقييم الأداء لا بد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات نوجزها في ما يلي: (المحاسنة، مصدر سابق، ص: ١٥٤)

١. أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون تداخل بينها.
 ٢. الشمول بما يغطي كافة جوانب أداء المؤسسة.
 ٣. الارتباط بنشاط المؤسسة محل التقييم أهدافها.
 ٤. أن يعكس النواحي الكيفية في الأداء بجانب النواحي الكمية.
 ٥. توافر نظام واضح ومستقر للحوافز المالية.
 ٦. الاستمرار في تطبيق نظام للحوافز المادية.
- كما توجد متطلبات أخرى: (الكرخي، مصدر سابق، ص: ٤٢)

١. توفر نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات لتقويم الأداء.
٢. أن تكون الإجراءات الموضوعية لتقييم الأداء واضحة ومتناقضة لتجنب عرقلة العملية التصحيحية.
٣. ضرورة وجود تكامل مع أنواع الرقابة الأخرى.
٤. أن يهدف إلى الوصول إلى نتائج إيجابية ويحسن الأداء الكلي.
٥. من المفضل إختيار معيار او مؤشر رئيسي واحد أو عدد محدد يقيم على أساسه أداء المؤسسة، ويكون قادرا على استيعاب كفاءة أداء المؤسسة.

خامسا: صعوبات تقييم الاداء:

تكتسي عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات، ويمكن إيجازها فيما يلي (عوادي، ٢٠١٥، ص: ٦٥، ٦٦)

١. **صعوبات متعلقة بتكاليف المؤسسة:** تختلف تكاليف المؤسسات من مؤسسة إلى أخرى، فتختلف المؤسسة الاقتصادية عن المؤسسة الحكومية فالثانية مثلا لا تخضع لمنطق السوق حيث ستواجه صعوبة في التمييز بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة العمومية فعلا والتكاليف التي يتحملها المتعاملون الخارجيون.
٢. **صعوبات متعلقة بالأهداف:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا وتعمل على تحقيقها، وتجعل من عملية التقييم معقدة في بعض جوانبه حيث تظهر صعوبات بسبب تعدد الأهداف التي سطرها مختلف أفراد المؤسسة، فيميل كل طرف إلى الأهداف التي تناسبه على حساب الآخرين.
٣. **المتعاملون الاجتماعيون:** تختلف عملية التقييم حسب الطرق والمناهج المستكملة فنشاط كل مؤسسة لا يقدم امتيازات إلا لعدد محدود من الأشخاص، بعكس ذلك فالتكاليف تتحملها قاعدة أوسع من ذلك، فيعتبر المستفيدون أن نتائج المؤسسة أيجابية في حين يراها آخرون غير ذلك، ونادر ما تتحقق مصالح جميع الأطراف فالمنتجات ذات السعر المرتفع والنوعية الرديئة نادرا ما يقنتها الزبون بينما الطرف المالي والجبائي يرى أن المؤسسة مكلفة من طرف الدولة فكل طرف يحاول تعظيم نصيبه وبالتالي تزيد عملية التقييم تعقيدا.
٤. **صعوبات متعلقة بالعوامل الخارجية:** لقد حظيت المسائل البيئية المطروحة على المستوى الدولي باهتمام متزايد من المنظمات الدولية، وصارت تفرض شروط للحد من الآثار السلبية لبعض المشاريع على البيئة الأمر الذي يرغم المؤسسة على تحديد سلوكها حسب محيطها فتأخذ عملية التقييم العوامل الخارجية سواء كانت ايجابية أو سلبية وعلى سبيل المثال عند تقييم الربحية الاجتماعية تبرز مشكلة احتساب الآثار غير المباشر، حيث أن العديد من المتغيرات الظاهر أثناء عملية التحليل يصعب قياسها أو التعبير عنها كميًا.

كما توجد صعوبات أخرى: (الكرخي، مصدر سابق، ص: ٤٢)

١. تخلق صعوبات نتيجة عدم توفر المعلومة الضرورية في الوقت المناسب.
٢. صعوبات متعلقة بطبيعة البيانات المالية من طرف المؤسسة.
٣. انحراف التقييم عن الأهداف المحددة.
٤. مبالغة المؤسسات في التحليل حيث تفقد السرية الخاصة بالبيانات التي تحوزها المؤسسة.
٥. الاتجاهات السلبية لمدى المديرين قصر نظرهم.

سادسا: استخدام بطاقه الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء:

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الاداء المتوازن كونها تشمل بين منظوراتها الأدوات المالية وغير المالية، وتجمع بين القيم الكمية والنوعية، والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل، وهو الأمر الذي يساهم ويساعد في تطبيق الإستراتيجية المختارة بفعالية. (عنانة، ٢٠١٣، ص: ١٦٥)

كما يرى (بلاسكة، ٢٠١٢، ص: ١٥٠) ان هناك تحولات كبرى أدخلتها استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة قيادة إستراتيجية، حيث تساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعية مسبقا، وذلك لتفادي الوقوع في الانحرافات وزيادة التكاليف وضياح الوقت، كما أن استخدام هذا الأسلوب في تقييم وقياس الاداء يؤدي إلى تحسين الاداء الشامل للمؤسسة (الاداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) وذلك لأنه يساعد في تحديد الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الإستراتيجية في وقتها، ويساعد كذلك في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات.

واشار (خمان، مصدر سابق، ص: ١٢٦، ١٢٥) ان بطاقة الأداء المتوازن برزت كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن كونها تضع تحت تصرف المديرين أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة إستراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة نتيجة لذلك فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء.

واوضحت (بودودة، كواشي، ٢٠١٧، ص: ٢٥٤) ان عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي للمؤسسة ومقارنة ذلك مع واحد من المعايير الثلاثة، المعيار الأول يتمثل في المعيار التاريخي وهو مقارنة أداء المؤسسة الحالي مع أدائها في الفترة الماضية، أما المعيار الثاني فيتعلق بالمعيار المستهدف حيث يقوم على مقارنة الأداء المتوقع مع الأهداف المخططة التي تضمنتها إستراتيجية المؤسسة، والمعيار الأخير يتمثل في المعيار المرجعي حيث يتم مقارنة أداء المؤسسة مع الأداء المتميز للمؤسسات الرائدة وأكدت ان بطاقة الأداء المتوازن المستدام من النماذج الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة متضمنة المؤشرات المالية وغير المالية من خلال اربع منظورات وفي ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها سيتم متابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية في كل المنظورات السابقة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المبحث الرابع: الجانب العملي

ؤلا: نبذة مختصرة عن مصرف بغداد الأهلي:

تأسس بنك بغداد كشركة مساهمة خاصة عراقية في ١٨ فبراير ١٩٩٢ برأسمال مبدئي قدره ١٠٠ مليون دينار عراقي ، وبدأ أعمال الصرافة في ١٢ سبتمبر ١٩٩٢.

حتى ٢٥ سبتمبر ١٩٩٨ ، كان بنك بغداد يمارس الأعمال المصرفية التجارية فقط. بعد ذلك ، تم تعديل النظام الأساسي للبنك من قبل البنك المركزي العراقي ، حيث سمح له بممارسة خدمات مصرفية كاملة وشاملة. ونتيجة لذلك ، شهد البنك التوسع وزيادة رأس المال سنة بعد أخرى. يعد بنك بغداد الذي يضم ٣٦ فرعاً من أكبر البنوك التجارية الخاصة في العراق .رؤيته هي دمج التكنولوجيا في خدمة العملاء. برز بنك بغداد كواحد من أكبر البنوك في المنطقة التي تقدم خدمات مالية موثوقة عالية الجودة.

طور بنك بغداد جميع منتجاته وخدماته بهدف واحد وهو خدمة العملاء وكيفية ضمان أقصى قدر من المرونة والسهولة والراحة في تعاملاتهم المصرفية. حيث يمكنك اختيار الخدمات المصرفية التي تناسب نمط حياتك من بين مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات . في بنك بغداد يتم تحديث و تطوير الخدمات باستمرار لجعل المعاملات المصرفية اكثر بساطة و ملائمة و لتلبية جميع احتياجات العملاء على افضل وجه.

١. **قيم المصرف:** توجيه كل ما نقوم به بالثقة والنزاهة والاحترام المتبادل والعمل الجماعي والالتزام و التميز والابتكار.
٢. **مهمة المصرف:** توفير حلول رائدة للخدمات المالية التي تساهم في دعم الرفاهية و النجاح على المدى الطويل لجميع عملاء المصرف و البلد و الشركاء في جميع انحاء العالم
٣. **رؤية المصرف:** أن يكون المصرف المزود الرائد للخدمات المالية في العراق ، وأن يلبي باستمرار توقعات العملاء وتجاوزها.
٤. **اهداف الخطة المستقبلية لمجموعة مصرف بغداد:** يعمل المصرف على بناء أهداف وخطة مستقبلية سنوية وذلك من أجل مواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة وكذلك من أجل مواكبة التغيرات في إحتياجات العملاء في مجال الخدمات وتطويرها واتممتها في السوق المصرفي العراقي وتحسين جوده الموجودات بالإضافة إلى تحسين الرقابة الداخلية.

أ. المحور المالي:

- المحافظة على مستوى جيد من النسب المالية الرئيسية ضمن متطلبات الجهات الرقابية، وأبرزها المحافظة على نسبة كفاية رأس المال
- المحافظة على المركز التنافسي للمصرف على مستوى القطاع المصرفي العراقي.
- تعزيز جودة أصول المصرف بتخفيض الأصول الغير العاملة وتغطيتها بالمخصصات التي تتوافق مع المعايير الدولية، وذلك عبر هيكلة القاعدة الرأسمالية للمصرف لتتواءم مع متطلبات هذه المعايير .
- تعزيز وتنويع الاستثمارات في الاصول متدنية المخاطر وذات العائد المقبول .
- تنمية الإيرادات وضبط التكاليف بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمصرف .

ب. محور السوق والعملاء:

- تطوير الدور التنموي للمصرف في مجال التمويل وخدمات التجارة الخارجية سواء لقطاع الافراد او قطاع الشركات الكبرى من خلال فريق متخصص ذي كفاءة مهنية عالية.
- تعزيز منافذ توزيع المصرف والأسواق التي يتواجد بها من خلال افتتاح فروع ونشر أجهزة الصراف الآلي في المواقع المستهدفة إعادة الإنتشار بها .
- تطوير الخدمات الإلكترونية والرقمية لزيائن المصرف عبر تطوير خدمات الايداع وخدمات Online والبطاقات وخدمات الموبايل.

ج. محور العمليات والتقنية:

- تطوير العمليات من خلال العمل على مركزة أعمال المصرف وتحويل الفروع إلى نقاط بيع لخدمة العملاء بالشكل الامثل .
- تنفيذ مجموعة من المشاريع التقنية بما يساعد على تطوير الخدمات وسرعة طرحها .

د. محور التعليم والنمو:

- الإستمرار في التطوير والارتقاء بأداء الموارد البشرية من خلال تعزيز عملية التعلم والتطوير من خلال التدريب

ثانياً: البيانات المعتمدة:

بعد الرجوع الى التقارير السنوية لمصرف بغداد الاهلي للأعوام (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩) والتي تم الحصول عليها من الموقع الالكتروني للمصرف المبحوث ضمن الرابط التالي:

<https://www.bankofbaghdad.com.iq>

حصلنا على المؤشرات الخاصة بالمناظير الاربعة وحسب ما مبين في الجدول رقم (١) والتالي بعض مقاييس الأداء لمصرف بغداد الاهلي، للأعوام (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩)، فضلا عن الحدود العليا والدنيا لمقاييس بطاقات الأداء المتوازن.

جدول رقم (١): المؤشرات الخاصة بالمناظير الأربعة

المقياس	2017	2018	2019	الدرجة الترجيحية المفترضة للبطاقة
العائد على الموجودات	1090587	1113538	1132744	يتم احتساب الدرجات (٢، ٤، ٦، ٨، ١٠) الخاصة
العائد على الايرادات	5347408	3656800	3988768	بالبطاقة باعتماد الوسط الحسابي للمقاييس، حيث تعطى
هامش الدخل	2309381	2199421	2501120	الدرجة (٢) إذا كان المقياس يساوي (اقل من ٤٠٪ من
ربحية العميل	5982703	5444220	5752922	الوسط الحسابي)، وتعطى الدرجة (٤) إذا كان المقياس
نسبة العملاء الجدد	1320612	1638036	1678730	يساوي (من ٤٠٪ إلى اقل من ٨٠٪ من الوسط
النمو في الودائع	4640228	3957582	1800141	الحسابي)، وتعطى الدرجة (٦) إذا كان المقياس يساوي
الإنتاجية	1090152	1113538	1123744	(من ٨٠٪ إلى اقل من ١٠٠٪ من الوسط الحسابي)،
كفاءة التسليم	5710387	4864363	2507408	وتعطى الدرجة (٨) إذا كان المقياس يساوي (من
الاحتفاظ بالعاملين	764	789	793	١٠٠٪ إلى اقل من ١٢٠٪ من الوسط الحسابي)،
الدورات التدريبية للعاملين	14411	41287	79756	وتعطى الدرجة (١٠) إذا كان المقياس يساوي (١٢٠٪ من الوسط الحسابي أو أكثر).

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد

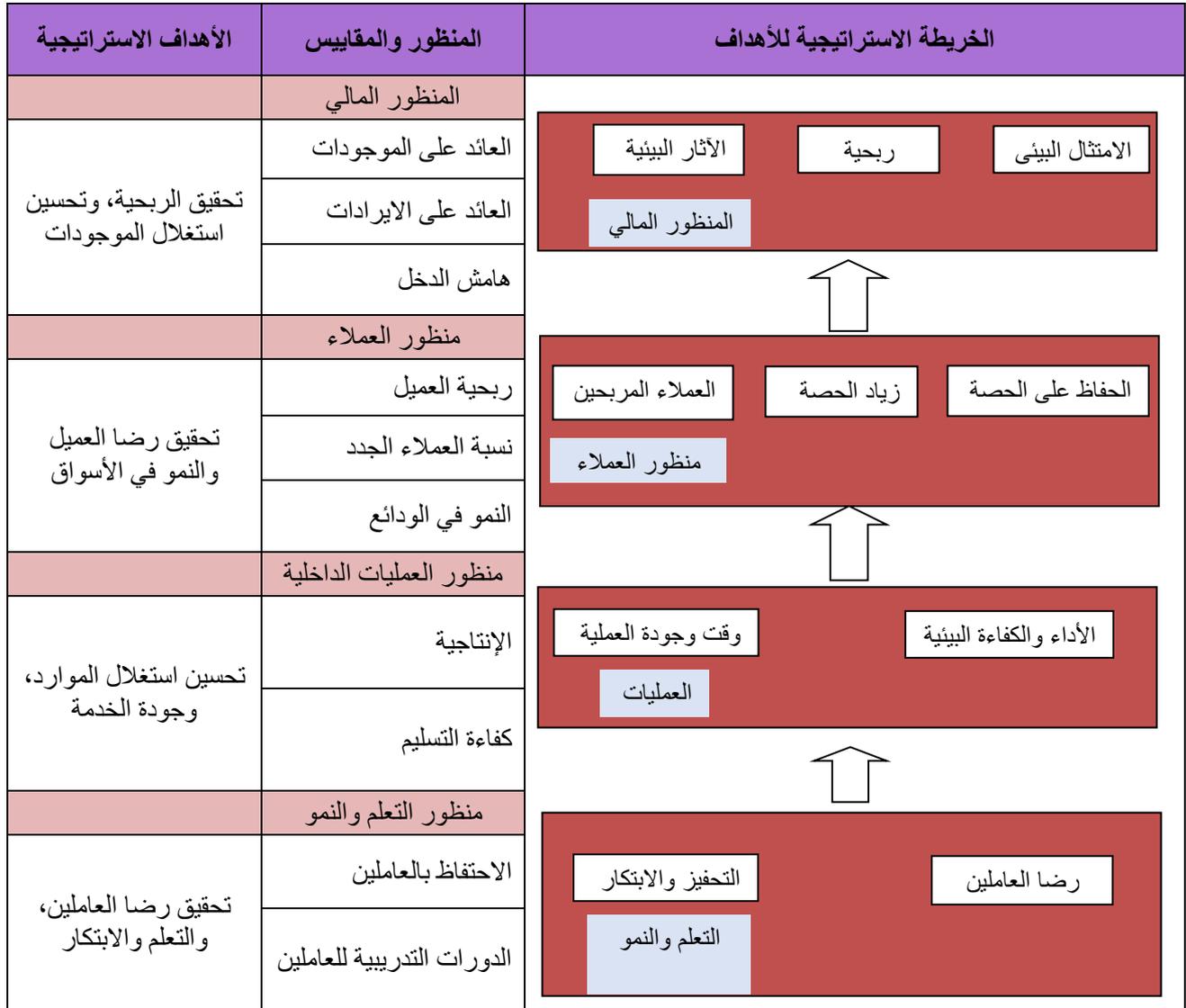
علما ان الاهداف الاستراتيجية والاهمية النسبية للمناظر كانت على النحو الاتي:

١. الأهداف الاستراتيجية للمصرف هي؛
 - أ. تحقيق الربحية، وتحسين استغلال الموجودات.
 - ب. تحقيق رضا العميل والنمو في الأسواق.
 - ج. تحسين استغلال الموارد، وجودة الخدمة.
 - د. تحقيق رضا العاملين، والتعلم والابتكار.
٢. الأهمية النسبية للمنظور المالي ٣٠٪ وللعميل ٣٠٪ وللعمليات الداخلية ٢٠٪، والتعلم والنمو ٢٠٪.

ثالثا: اعداد بطاقة الاداء المتوازن لمصرف بغداد الاهلي:

ان إعداد بطاقة الأداء المتوازن للمصرف متضمنة الخريطة الاستراتيجية، وبعد الاستعانة بالمصادر والمراجع الادبية تم رسم الخارطة الاستراتيجية لمصرف بغداد الاهلي وحسب المؤشرات الخاصة بطاقة الاداء المتوازن والاهداف الاستراتيجية للمصرف وكما موضح في الشكل رقم (١) ادناه.

شكل رقم (١): الخريطة الاستراتيجية لبطاقة اداء مصرف بغداد الاهلي



المصدر: اعداد الباحثين

رابعا: استخراج الازواسط الحسابية والدرجات الترجيحية:

تقييم الأداء للمصرف للسنوات الثلاث باعتماد الدرجات الترجيحية المفترضة لبطاقة الأداء المتوازن.

تم استخراج (الازواسط الحسابية) للأعوام (٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩) وحسب المؤشرات الخاصة بمنظير بطاقة الاداء المتوازن ومن ثم تم استخراج الدرجات الترجيحية حسب الموازين الخاصة ببطاقة الاداء والمتمثلة بالنسب المئوية على التوالي (٤٠٪)، (٨٠٪)، (١٠٠٪)، (١٢٠٪). وكما موضحة في الجدول رقم (٢) ادناه:

جدول رقم (٢): الازواسط الحسابية والدرجات الترجيحية للمؤشرات بطاقة الاداء المتوازن لمصرف بغداد الاهلي.

المقياس	2017	2018	2019	الوسط	40%	80%	100%	120%
العائد على	10905	11135	11327	1112289.667	444915.8667	889831.7333	1112289.667	1334747.6

								الموجودات
519719 0.4	4330992	3464793. 6	1732396. 8	4330992	39887 68	36568 00	53474 08	العائد على الأيرادات
280396 8.8	2336640. 667	1869312. 533	934656.2 667	2336640. 667	25011 20	21994 21	23093 81	هامش الدخل
687193 8	5726615	4581292	2290646	5726615	57529 22	54442 20	59827 03	ربحية العميل
185495 1.2	1545792. 667	1236634. 133	618317.0 667	1545792. 667	16787 30	16380 36	13206 12	العلاء الجدد
415918 0.4	3465983. 667	2772786. 933	1386393. 467	3465983. 667	18001 41	39575 82	46402 28	النمو في الودائع
133097 3.6	1109144. 667	887315.7 333	443657.8 667	1109144. 667	11237 44	11135 38	10901 52	الإنتاجية
523286 3.2	4360719. 333	3488575. 467	1744287. 733	4360719. 333	25074 08	48643 63	57103 87	كفاءة التسليم
938.4	782	625.6	312.8	782	793	789	764	الاحتفاظ بالعملي
54181.6	45151.33 333	36121.06 667	18060.53 333	45151.33 333	79756	41287	14411	الدورات التدريبية

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف بغداد الاهلي، والاستعانة ببرنامج Microsoft Office Excel

خامسا: اعتماد النسب في توزيع الدرجات حسب السنوات:

تم توزيع النسب الخاصة بالتوزيع وفق الدرجات المخصصة والتي سوف يتم منحها للمؤشرات الخاصة بمناظير بطاقة الاداء والتي تم استخراجها مسبقا حسب الدرجات المعتمدة على التوالي (١٠)، (٨)، (٦)، (٢). لغرض منحها حسب التقييم الرقمي الذي تم استخراجها في الجدول السابق والمتمثل بالحدود الدنيا والعليا لدرجات والموضحة حسب الجدول المرقم (٣) والمشار اليه ادناه:

جدول رقم (٣): توزيع الدرجات حسب النسب المعتمدة بالتوزيع لمصرف بغداد الاهلي

النسب المعتمدة بالتوزيع	الدرجة	2019	2018	2017	المقياس	
أكثر (1334747.6)	10	1132744	1113538	1090587	العائد على الموجودات	المالي
أقل من (1334747.6) الى (1112289.667)	8					
أقل من (1112289.667) الى (889831.7333)	6					
أقل من (889831.7333) الى (444915.8667)	4					
أقل من (444915.8667)	2					
أكثر (5197190.4)	10	3988768	3656800	5347408	العائد على الأيرادات	
أقل من (5197190.4) الى (4330992)	8					
أقل من (4330992) الى (3464793.6)	6					
أقل من (3464793.6) الى (1732396.8)	4					
أقل من (1732396.8)	2					
أكثر (2803968.8)	10	2501120	2199421	2309381	هامش الدخل	
أقل من (2803968.8) الى (2336640.667)	8					

أقل من (2336640.667) الى (1869312.533)	6					الزبائن
أقل من (1869312.533) الى (934656.2667)	4					
أقل من (934656.2667) الى (6871938) فأكثر	2					
أقل من (6871938) الى (5726615)	10					
أقل من (5726615) الى (4581292)	8	5752922	5444220	5982703	ربحية العميل	
أقل من (4581292) الى (2290646)	6					
أقل من (2290646) الى (1854951.2) فأكثر	4					
أقل من (1854951.2) الى (1545792.667)	2					
أقل من (1545792.667) الى (1236634.133)	10	1678730	1638036	1320612	العملاء الجدد	
أقل من (1236634.133) الى (618317.0667)	8					
أقل من (618317.0667) الى (4159180.4) فأكثر	6					
أقل من (4159180.4) الى (3465983.667)	4					
أقل من (3465983.667) الى (2772786.933)	2	1800141	3957582	4640228	النمو في الودائع	
أقل من (2772786.933) الى (1386393.467)	10					
أقل من (1386393.467) الى (1330973.6) فأكثر	8					
أقل من (1330973.6) الى (1109144.667)	6	1123744	1113538	1090152	الإنتاجية	
أقل من (1109144.667) الى (887315.7333)	4					
أقل من (887315.7333) الى (443657.8667)	2					
أقل من (443657.8667) الى (5232863.2) فأكثر	10					
أقل من (5232863.2) الى (4360719.333)	8					
أقل من (4360719.333) الى (3488575.467)	6	2507408	4864363	5710387	كفاءة التسليم	
أقل من (3488575.467) الى (1744287.733)	4					
أقل من (1744287.733) الى (938.4) فأكثر	2					
أقل من (938.4) الى (782)	10					
أقل من (782) الى (625.6)	8	793	789	764	الاحتفاظ بالعمالين	
أقل من (625.6) الى (312.8)	6					
أقل من (312.8) الى (54181.6) فأكثر	4					
أقل من (54181.6) الى (45151.33333)	2					
أقل من (45151.33333) الى (36121.06667)	10	79756	41287	14411	الدورات التدريبية للعمالين	
أقل من (36121.06667) الى (18060.53333)	8					
أقل من (18060.53333) الى (18060.53333)	6					
أقل من (18060.53333)	4					
أقل من (18060.53333)	2					

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Microsoft Office Excel

سادسا: توزيع الدرجات النهائية المقابلة لمؤشرات بطاقة الاداء المتوازن:

تم توزيع الدرجات النهائية المقابلة لمقاييس بطاقات الأداء المتوازن حسب السنوات المختارة وتم استخراج درجة كل منظور بشكل منفصل حيث نلاحظ ان اعلى درجة حققها المنظور المالي كان في عام (٢٠١٩) حيث بلغت (١٨ درجة) في حين ان ادنى درجة كانت في عام (٢٠١٧) حيث بلغت (١٤ درجة). في حين ان منظور الزبائن حقق اعلى درجة في عام (٢٠١٧) حيث بلغت (٢٤ درجة) اما ادنى درجة فكانت عام (٢٠١٩) حيث بلغت (٢٠ درجة) وربما يعود السبب في ذلك الى شدة المنافسة بين المصارف بالإضافة الى تخلي بعض الزبائن عن المصرف واللجوء الى مصارف اخرى بسبب الهبوط الحاصل في استراتيجيات الترويج الخاصة بالمصرف والسبب الذي يفسر ارتفاع المنظور المالي على الرغم من انخفاض منظور الزبائن هو ولاء العملاء الحاليين للمصرف حيث قاموا برفع نسبة الاسهم الخاصة بهم، اما منظور العمليات فقد حقق اعلى درجة عام بشكل متساوي في الاعوام (٢٠١٧) و(٢٠١٨) حيث بلغت (١٦ درجة) وهذا دليل على محافظة المصرف على اداء العمليات المتمثل بالإنتاجية وكفاءة التسليم، في حين كانت ادنى درجة في عام (٢٠١٩) حيث بلغت (١٢ درجة) مما يدل على تراجع اداء العمليات لمصرف المبحوث و السبب الذي يفسر هذا التراجع على الرغم من ارتفاع مستوى النوم و التعلم هو عدم التطبيق العملي لما تم التدريب عليه من قبل العاملين و ايضا بسبب غياب الرقابة والمتابعة المستمرة، في حين يوضح منظور التعلم والنمو ان عام (٢٠١٩) كانت هي الاعلى حيث بلغت (١٨ درجات) كدليل على قيام المصرف بمعالجة نقاط الضعف الداخلية من اجل تحسين اداء العاملين فيه مقارنة بالأعوام السابقة (٢٠١٧) حيث بلغت (٨ درجات) وعام ٢٠١٨ حيث بلغت (١٢ درجة)، وكما موضح في الجدول رقم (٤) المشار اليه ادناه.

جدول رقم (٤): الدرجات النهائية موزعة حسب مؤشرات مناظير بطاقة الاداء المتوازن لمصرف بغداد الاهلي .

المحور	المقياس	2017	2018	2019
المالي	العائد على الموجودات	6	8	8
	العائد على الايرادات	2	2	2
	هامش الدخل	6	6	8
الإجمالي		14	16	18
الزبائن	ربحية العميل	8	6	8
	العملاء الجدد	6	8	8
	النمو في الودائع	10	8	4
الإجمالي		24	22	20
العمليات	الإنتاجية	6	8	8
	كفاءة التسليم	10	8	4
الإجمالي		16	16	12
التعلم والنمو	الاحتفاظ بالعاملين	6	6	8
	الدورات التدريبية للعاملين	2	6	10
الإجمالي		8	12	18
الإجمالي للمنظورات		62	66	68

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج Microsoft Office Excel

سابعا: ترتيب اداء مصرف بغداد الاهلي حسب السنوات:

وبعد تحديد الدرجات التقويمية النهائية للمصرف المبحوث، يمكن ترتيب السنوات التي تم قياسها كما يلي:

ترتيب السنوات حسب درجات التقويم النهائية، حيث نلاحظ من الجدول رقم (٥) المشار اليه ادناه ان عام (٢٠١٧) كانت بالمرتبة الاخيرة قياسا بالأعوام المختارة ، في حين جاء ترتيب اداء المصرف للعام (٢٠١٩) بالمركز الاول متفوق بذلك عن اداء عام (٢٠١٨) بفارق (٢ درجة) وهذا دليل على ان المصرف حاول في عام (٢٠١٩) اعتماد استراتيجيات خاصة من اجل تحسين اداء المصرف في الاعوام السابقة بعد اكتشاف نقاط الضعف الداخلية، وهذا ما تم ملاحظته في المؤشرات الخاصة بمنظور التعلم والنمو في الجداول السابقة

جدول رقم (٥): ترتيب اداء مصرف بغداد الاهلي حسب السنوات

السنة	الترتيب	الدرجات المتحصل عليها
2017	3	62
2018	2	66
2019	1	68

ويمكن تحديد طبيعة مستويات الأداء لتلك السنوات حسب المعايير المبينة كما يلي:

جدول رقم (٦): طبيعة مستويات الأداء.

إجمالي الدرجات التقويمية	طبيعة الأداء	طبيعة التوجهات والاحتياجات
أقل من 50	ضعيف	يحتاج الأداء إلى تعديلات جذرية
من 50 إلى أقل من 60	مقبول	يحتاج الأداء إلى تحسينات بدرجة عالية
من 60 إلى أقل من 70	متوسط	يحتاج الأداء إلى تحسينات طفيفة
من 70 إلى أقل من 80	جيد	يحتاج الأداء إلى الرقابة المستمرة
من 80 إلى أقل من 90	جيد جداً	يحتاج الأداء إلى الدعم والتحفيز
من 90 – 100	ممتاز	يحتاج الى مراجعة مستمرة

ثامنا: طبيعة أداء المصرف:

من خلال ما وضح في الجانب العملي تبين أن هناك تطور في أداء المصرف من جانب وتراجع في أداء المصرف من جانب آخر حيث اهتم المصرف بالعاملين وكذلك اهتم المصرف بالجانب المالي وعلى أساس النتائج العملية يحتاج المصرف الى تعديلات طفيفة حيث انه حسن من أدائه ولكن ليس تحسین جذري من جانب آخر تراجع أداء منظور العمليات الداخلية وكذلك منظور العملاء وان هذا التراجع يعود إلى الأحداث والتغيرات الاقتصادية التي جرت في السنوات الأخيرة.

تاسعا: الخاتمة:

لقد تطرقنا في المبحث الثالث من بحثنا الى الدراسة العملية التي قمنا بها على مصرف بغداد الأهلي توجت هذه الدراسة باقتراح نموذج بطاقة الاداء المتوازن وذلك بعد تشخيص الأبعاد الاربعة والمكونة من البعد المالي وبعد الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو واستنادا للأحداث الحالية التي يمر بها البلاد التجأنا الى الحصول على المعلومات من موقع المصرف الرئيسي ويمكن القول أن استخدام نموذج بطاقة الاداء المتوازن قد ساهم فعلا في اكتشاف جوانب المنظمة المالية وغير المالية والكشف عن جوانب القوة التي حققتها المؤسسة من أجل الحفاظ عليها أو تعزيزها وكذلك الكشف عن جوانب الضعف التي تواجه المؤسسة من أجل معالجتها وكل ذلك يؤدي إلى العمل على زيادة قوة المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي بين المنافسين والنمو في الاسواق ومواجهة التحديات والتغيرات التي تتعرض لها.

الاستنتاجات و التوصيات

ولاً: الاستنتاجات:

١. ان الهدف من تقييم الأداء المؤسسي هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف من نقص معارف ومهارات لمعالجتها.
٢. ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة في المؤسسات تمكنها من الحصول على معلومات دقيقة كونها هي الأداة والمعيار الأنسب لقياس أداء المؤسسات لأنها تأخذ بعين الاعتبار المقاييس المالية وغير المالية مثل مجال الزبائن ومجال العمليات الداخلية ومجال النمو والتعلم.
٣. من خلال ما تم التوصل إليه في الدراسة التحليلية تبين أن المؤسسة تولي اهمية بالنسبة إلى المحور المالي حيث تهتم المؤسسة بتحقيق الارباح والايرادات واستغلال الموجودات.
٤. لوحظ أن المؤسسة تعمل على تحقيق رضا العاملين والعمل على التطوير والابتكار والتعلم من خلال الاهتمام بالعاملين والعمل على قيامها بدورات تدريبية من أجل الارتقاء بهم وتحسين أدائهم.
٥. تبين من خلال الدراسة التحليلية أن هناك تراجع في السنوات الأخيرة في استغلال الموارد المتاحة وكذلك التراجع في جودة الخدمات المقدمة للعميل على عكس السنوات السابقة حيث في سنة ٢٠١٧ و ٢٠١٨ لوحظ أن هناك اهتمام في منظور العمليات الداخلية.
٦. لوحظ في سنة ٢٠١٩ تراجع في المؤسسة في الاهتمام في تحقيق رضا العملاء وكذلك تراجع معدلات النمو في الأسواق على عكس السنوات ٢٠١٧ و ٢٠١٨ فقد لوحظ أن افضل أداء من وجهة منظور الزبائن هو في سنة ٢٠١٧.

٧. من خلال نتائج الدراسة التحليلية سوف تقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على انه (هناك فروق ذات دلالة معنوية في تقييم اداء مصرف بغداد الاهلي بين الاعوام (٢٠١٧) و(٢٠١٨) و(٢٠١٩) باستخدام بطاقة الاداء المتوازن) وتقبل جميع الفرضيات الفرعية الناتجة عنها.

ثانياً: التوصيات:

١. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على جميع مؤسسات القطاع العام والخاص سواء كان في مصرف بغداد الأهلي أو في جميع مؤسسات العراق.
٢. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على الجامعات والمعاهد والمؤسسات الأهلية والبنوك والمنظمات.
٣. يجب على المؤسسة التركيز على اهمية استغلال الموارد وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون أو العملاء.
٤. الاهتمام بالعملاء والعمل على تحقيق رضاهم وتقديم افضل الخدمات لهم لكونهم يمثلون الجانب المهم في بقاء المؤسسة والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق.
٥. ضرورة قيام المؤسسات بتبني نموذج بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة وذلك لان تطبيقها يساهم في توفير معلومات مالية وغير مالية للمؤسسات تساعد في قياس أدائها مما يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي.
٦. العمل على تطوير تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لأن بطاقة الاداء المتوازن تحتاج على معلومات كافية.

المصادر

ولاً: المصادر العربية:

١. ابتسام عنانة، (٢٠١٣)، "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة"، دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام "ONAB" أولاد حملة - أم البواقي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
٢. ابراهيم محمد المحاسنة، (٢٠١٣)، "إدارة تقييم الأداء الوظيفي"، دار جرير للنشر و التوزيع، ط١، عمان.
٣. احمد خمّان، سفيان حمدان، (٢٠١٦)، "بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الإقتصادية"، دراسة حالة شركة الإسمنت - تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
٤. أحمد يوسف دودين، (٢٠٠٩)، "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد الثاني، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الاردن.
٥. أسامة بن فهد الحيزان، (٢٠٠٨)، "تقويم مقاييس الاداء المتوازن كأداة لادارة الاداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، م(٢٠)، العلوم الادارية (١)، الرياض، السعودية.
٦. توفيق محمد عبد المحسن، (٢٠٠٢)، "تقييم الأداء -مداخل جديدة لعالم جديد"، دار النهضة العربية، مصر.
٧. جمال حسن محمد أبو شرح، (٢٠١٢)، "مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجار، قسم المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٨. جميل حسن النجار، (٢٠١٣)، "أثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي - دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلد: ١، عدد: ٢٩.
٩. جهاد يحي الناطور، (٢٠٠٥)، "اثر تطبيق معايير بطاقة الاداء المتوازن على القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية"، رساله ماجستير، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الاردن.
١٠. جيهان ونس عبد العزيز موسى، (٢٠١٦)، "اثر تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على اداء شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع والاربعون، العدد: ٤٧، ص: ٣٤٧-٣٧٢.

١١. رشيد الجمال، أيمن شتيوي، (٢٠١٠)، "المحاسبة الإدارية المتقدمة في بيئة الأعمال الحديثة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
١٢. سامية عون الله، عواطف ثابت، (٢٠١٨)، "بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية"، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، الجزائر.
١٣. سعد صادق البحيري، (٢٠٠٣)، "إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية"، الاسكندرية.
١٤. سعود جايد مشكور، حيدر عباس العطار، (٢٠١٩)، "استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المهني للمحاسبين و المدققين أداة مكافحة الفساد الاداري و المالي"، دراسة على عينة مختارة من دوائر مدينة السماوة، جامعة المثنى، كلية الادارة والاقتصاد.
١٥. سعيد محمود عرفة، (١٩٨٧)، "المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية والرقابية"، مطبعة جامعة القاهرة، مصر.
١٦. صالح بلاسكة، (٢٠١٢)، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
١٧. عبد السلام أبو قحف، (٢٠٠١)، "أساسيات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية"، الإسكندرية.
١٨. عريوة، محاد، (٢٠١١)، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر.
١٩. فلاح حسن عداي الحسيني، (٢٠٠٦)، "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٠. مجيد كرخي، (٢٠٠٧)، "تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، دار المناهج، عمان.
٢١. محمد عصام فتحى ثابت، (٢٠١٦)، "دور تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن في رفع كفاءة الاداء المهني للمدقق الداخلي"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة.
٢٢. مريم السعيد بودودة، مراد رايح كواشي (٢٠١٧)، "استخدام بطاقة الاداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الاداء الشامل للمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد: ١٣، العدد: ٢.
٢٣. منى عبد الهادي وصالح أبو العز، (١٩٩٦)، "تقييم الأداء في ظل الأهداف المتعددة لمنشآت الأعمال باستخدام مقياس كمي"، مذكرة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر.
٢٤. منير عوادي، (٢٠١٥)، "دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص أسواق المالية والبورصات، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
٢٥. هيرمان اغونيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، ٢٠١١، دار الفكر، عمان ط ١.

ثانياً: المصادر الاجنبية:

References English:

1. Gerry Johnson et al, Stratégique, 8ème édition, Pearson éducation, Paris, 2008.
2. Hansen, Don and Mowen, Maryanne , 2003 ,Management Accounting", 6th ed, South Western, U.S.A.
3. Kaplan & Nortan (2001) "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management" Part 2. Accounting Horizons, vol. 15, No.1.
4. Kaplan & Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review
5. Kaplan & Norton (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" Harvard Business Review.
6. R. Kaplan, D.Norton, "The strategy focused organization", Harvard business school press, 2005.