



دمهوية العراق  
ديوان الوقف الشيعي  
كلية الإمام الكاظم (عليه السلام)  
للعلم الإسلامية الجامعة



التقديم الدولي : ISSN 9789922938745

مسار للنهوض بالدولة والمجتمع  
المؤتمر العلمي الدولي الافتراضي الأول  
المقام في كلية الإمام الكاظم أقسام النجف الاشرف  
برعاية السيد عميد الكلية  
الاستاذ المساعد الدكتور غني زغير الخاقاني  
وبإشراف السيد معاون العميد الإدارة الكلية في النجف  
الاشرف  
الدكتور حسام حمزة الجبوري

٢٠٢٠/٨/٢٧



**محور  
الدراسات الاقتصادية**



المؤتمر الدولي الافتراضي الأول في كلية الإمام الكاظمية  
نحو رؤية علمية لبناء حاضر العراق ومستقبله  
2020/8/27

تقييم الأداء المصرفي بواسطة بطاقة الأداء المتوازن

(بحث استطلاعي على عينة من المصارف التجارية العراقية)

الباحث/عمار ياسر عبد الكاظم العائدي

ماجستير علوم مالية ومصرفية، مديرة صحة النجف / قسم الحسابات

a2017amar@gmail.com

المستخلص: يهدف البحث الى التعرف على مدى توافر بطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجارية العراقية عينة البحث، وبعد ان تم جمع بيانات عن عينة البحث وهي (14) مصرفا تجاريا عراقيا عن طريق (150) مستجيبا، تم اخضاع هذه البيانات لعدة اختبارات احصائية من خلال استخدام برنامج SPSS V.25، و توصل الي مجموعة من النتائج العملية منها ان المصارف التجارية العراقية تتوافر فيها متطلبات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ذات الخمسة محاور، وقد قدم البحث عدد من التوصيات منها ضرورة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المصرفي في المصارف التجارية العراقية لكونها توازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

الكلمات المفتاحية: الاداء المصرفي، بطاقة الاداء المتوازن ذات الخمس محاور.

**Abstract:** The research aims to identify the availability of a balanced performance card in Iraqi commercial banks. The research sample. After data was collected on the research sample, which is (14) Iraqi commercial banks through (150) respondents, these data were subjected to several statistical tests from During the use of the SPSS V.25 program, the research reached a set of practical results, including that Iraqi commercial banks meet the requirements for applying a balanced performance card with five axes, and the research has made a number of recommendations, including the need to apply a balanced performance card in assessing banking performance in banks Iraqi commercial because it is a balance between financial and non-financial standards.

Key words: banking performance, five-axis balanced performance card.

المقدمة:

ان المصارف تعد اللاعب الاساسي في اي اقتصاد، إذ تقوم بدور الوساطة بين المدخرين والمقرضين وتعبئة الادخارات ومنح الاعتمادات المستندية وتمتية الاستثمارات، وانشاء وتطوير المشاريع وغيرها من العمليات والخدمات المصرفية، وكذلك تلعب دورا مهما في تنفيذ سياسات البنك المركزي في البلد، تأتي فكرة البحث حول كيفية مساعدة المصارف في استخدام الاساليب الحديثة لتقييم الاداء والتي تمكنتها من التغلب على المنافسة الشديدة ضمن هذا القطاع.

كما وتحدت مشكلة البحث عن طريق بحث المصارف التجارية عن مقاييس حديثة لقياس الاداء والاستغناء عن المقاييس التقليدية، وان هدف البحث هو التعرف على مستوى توافر بطاقة الاداء المتوازن في المصارف عينة البحث، وكذلك فقد تم تطوير وبناء اداة القياس (الاستبيان) التي تتكون من مجموعة من الفقرات، منها فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية للأفراد المستجيبين للبحث والجزء الاخر يتعلق بمفاهيم البحث الأساسية، إذ وزعت الاستبانة على مدراء المصارف والفروع والاقسام والشعب ومعاونيهم إذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (162) استمارة، والمسترجعة القابلة للتحليل الاحصائي بلغت (150) استمارة.



المؤتمر الدولي الافتراضي الأول في كلية الإمام العطاره  
نحو رؤية علمية لبناء حاضر العراق ومستقبله  
2020/8/27

المحور الاول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تواجه المصارف التجارية العراقية العديد من التحديات ومنها القصور في تحقيق رغبات الزبون ومتطلباته، فضلاً عن تفاوت في مستوى الخدمات المصرفية من مصرف الى اخر، وكذلك عدم توافر مؤشرات قياس اداء موضوعية بل الاعتماد على مقاييس الاداء التقليدية، مما ادى الى الحاجة الى استخدام مقاييس الاداء الحديثة، والتي منها بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء وبالخصوص الاداء المصرفي، اذ تركز بطاقة الاداء المتوازن ذات الخمسة محاور على المقاييس المالية وغير المالية وكما يأتي :

- المحور المالي وما يتعلق به من ربح وخسارة وفوائد مالية وغيرها.
  - المحور الزبائني وما يتعلق به من رضا الزبون والاحتفاظ به.
  - محور العمليات الداخلية وما يتعلق به من التكنولوجيا المصرفية الحديثة التي تقلل الوقت والتكلفة وتحسن الاداء.
  - محور التعلم والنمو والذي يتعلق بتطوير العاملين وتحسين ادايتهم.
  - محور الاستدامة والذي ينظر اليه على انه المساهمات التي تقدمها المصارف الى المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.
- و ان مشكلة البحث الحالية تتلخص بالإجابة عن التساؤل الاساسي الاتي : ما مدى توافر متطلبات بطاقة الاداء المتوازن في المصارف عينة البحث.

ثانياً: أهداف البحث :

- 1- بناء مقياس لقياس الاداء المصرفي بواسطة بطاقة الاداء المتوازن ذات الخمسة محاور.
- 2- التعرف على مستوى توافر بطاقة الاداء المتوازن في المصارف عينة البحث.

ثالثاً: أهمية البحث:

1. تقديم إطار نظري لموضوع البحث الاداء المصرفي عن طريق بطاقة الاداء المتوازن ذات الخمسة محاور.
2. اقة الدراسات التي تناولت الاداء المصرفي محيراً عنه بطاقة الاداء المتوازن ذات الاربعة محاور الخمسة في المصارف العراقية.
3. تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات الادارة المصرف لاخذها بنظر الاعتبار في قياس الاداء المصرفي وتطوير العمل مستقبلاً.

رابعاً: فرضيات البحث: ان البحث يحتوي على فرضية رئيسة واحدة والتي تنص على ان

- (H0) لا تتوافر في المصارف عينة البحث مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن'

- (H1) 'تتوافر في المصارف عينة البحث مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن'

خامساً : مقاييس البحث : اعتمدت البحث الحالية مقياس ليكرت ذا التدرج الخماسي Five-point Likert لتحديد مستوى الاستجابة لدى الافراد عينة البحث . ويتكون المقياس من (لا اتفق تماماً، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً). ولغرض قياس متغيرات البحث وابعادها الفرعية تم تبني مجموعة من المقاييس التي تم اجراء تعديلات واضافات عليها لكي تتناسب وبيئة العمل العراقية، وكما في الجدول يأتي:

**الشكل (1) مقاييس بطاقة الاداء المتوازن**

المقاييس المحددة	عدد الفترات	المحاور
(ملو العين، 2015) (زيد و ابو عينة، 2016) (Tapanya, 2004) (2016) (ابراهيم، 2015) (Ibrahim, 2015) (Cunha, 2013)	3	المالي
	3	الزبائن
	3	العمليات الداخلية
	3	التعلم والنمو
	3	الاستدامة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة

سادسا: **عينة البحث:** ان العينة المستهدفة في البحث الحالية هي العينة الفصدية، اذ قام الباحث بالاستعانة بأراء المؤثرين في القرار المصرف العراقي الخاصة ، والموضحة في الجدول (24)، وهم المتراء المفوضون ومدراء الفروع والاقسام والشعب والمستشارون ومعاونيهم والموظفين اصحاب الاقضية، وكانت عدد الاستبانات الموزعة للمصارف عينة البحث هي (162)، وكانت الاستبانات المستردة والمصالحة للتحليل الاحصائي 150 استبيان بنسبة (92.59).

سابعا : **الحدود الزمانية والمكانية والعلمية :**

**1- الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في المصارف التجارية الخاصة والعاملة في العراق وهي (بغداد، الشرق الاوسط، الاستثمار العراقي، المتحد العراقي، بابل، الاهلي لعراقي، الائتمان العراقي، الخليج التجاري، الموصل للتنمية، الاتحاد للاستثمار، الشمال، المنصور، سومر، الهدى).

**2- الحدود الزمانية:** ان البحث الحالية هي بحث تطبيقية، اذ بدأت بتوزيع الاستبانات على المصارف عينة البحث للفترة من (2016/11/20) الى (2017/1/20)

**ثامنا: منهج البحث:** استعملت البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيته من خلال المتغير الاساسي. وجمع البيانات الخاصة بعينة البحث.

**تاسعا: بعض الجهود المعرفية السابقة**

جاء بحث (Hwang et al., 2009) بعنوان (مؤشر الاداء المتوازن أدلة من المصارف التجارية التايوانية) والتي هدفت بحث بطاقة الاداء المتوازن في المصارف التجارية والعوامل التي تؤثر عليها والمقارنة بين المصارف حكومية تم خصصتها والمصارف الحكومية، وكان نطاق البحث 35 مصرفا تجاريا، وخلصت الى نتيجة ان المصارف الحكومية التي تم خصصتها هي اكبر من المصارف الجديدة وبالتالي المصارف التي تم خصصتها مؤشر الاداء المالي اعلى بكثير من المصارف الحكومية

بينما بحث (ملو العين، 2015) ويعنوان (استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الاداء الاستراتيجي) والتي هدفت التعرف على اسباب الحاجة الى استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم اعمال المصارف في السعودية، وان المقومات اللازمة لنجاح تطبيق نموذج القياس المتوازن تتوافر في المصارف السعودية.

واخيرا بحث (Ibrahim, 2015) التي حملت العنوان (بطاقة الاداء المتوازن كأسلوب لتقييم اداء المصارف النيجيرية) والتي هدفت الى استخدام تقنية الاداء المتوازن لتقييم اداء الصناعة المصرفية

التجيرية، وذلك بالتطبيق على المصارف التجارية في تجيريا وذلك باستخدام الاستبيان وتوصلت الى نتائج منها ان المصارف التجارية التجيرية تعتمد بشكل كامل على المحور المالي ثم محور الزبائن. و من خلال استعراضنا للدراسات والابحاث السابقة نجد انها تناولت ابعادا ومقاييس مختلفة حسب طبيعة ونوع ومجتمع البحث كما انها قد جاءت بنتائج مختلفة، وان اهم ما يميز بحثنا عن الدراسات السابقة هو الاتي :

- 1- من خلال الدراسات السابقة يتضح ان هنالك تطور كبير في تناول بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء المصرفي . وذلك لأهميتها الكبيرة في قطاع المصارف.
- 2- لم يحاول أي بحث تناول متغيرات البحث الحالي في النموذج فرضي واحد ، إذ لم تكن هنالك بحث حاولت الكشف عن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ذات المحاور الخمسة في المصارف التجارية العراقية.
- 3- يحاول البحث الحالي المساهمة في ردم الفجوة بين الدراسات السابقة من خلال تبني نموذجاً فرضياً واحد قابل للاختبار بين متغيرات البحث.
- 4- كذلك بحثنا الحالي يعد من اول الدراسات التي طبقت البعد الخامس لبطاقة الاداء المتوازن (الاستدامة) في عينة البحث وهي المصارف التجارية العراقية الخاصة.

#### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

رابعا: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن (Balanced Scorecard) :

ان بطاقة الاداء المتوازن هي نظام التخطيط والادارة الاستراتيجي. والتي تستعمل على نطاق واسع في منظمات قطاع الاعمال والحكومة. والمنظمات غير الهادفة للربح في جميع أنحاء العالم. لموائمة الأنشطة التجارية إلى رؤية . واستراتيجية المنظمة وبالتالي بطاقة الاداء المتوازن توفر فرصة لمنظمات لترجمة رسالتها واستراتيجيتها إلى اهداف يمكن قياسها(Thirumanickam,2016:154). وكذلك فإن بطاقة الاداء المتوازن هي اداة هامة للإدارة الاستراتيجية، وذلك لأنها لا تساعد على قياس اداء المنظمة فقط . بل هي استراتيجية للإدارة المنظمة وتعديل رؤيتها، ورسالتها واهدافها، بما يضمن تطويرها. لكي تصبح ناجحة(Lesáková and Dubcova,2016:9)، والجدول الاتي يوضح وجهات النظر المختلفة للباحثين والكتاب حول مفهوم بطاقة الاداء المتوازن وكالاتي :

#### جدول(2) مفاهيم بطاقة الاداء المتوازن

ت	الباحثين، الكتاب	المفهوم
1	Kaplan & Norton (1996:71)	هي نظام اداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الاهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة . إذ لم تعد التقارير المالية هي الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.
2	Ghai( 2009 : 83)	صممت لربط الاستدامة البيئية مع الاستراتيجية باتجاه استدامة المنظمة التي تلعب دورا في نظام الإدارة الاستراتيجية لتكوين لية لتحسين التخطيط ونجاح استراتيجية أي منظمة.
3	Khairat(2017:52)	وسيلة لترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من المقاييس الاداء التي توفر اطارا لقياس الاداء الاستراتيجي ونظام الإدارة.

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على ادبيات البحث



المؤتمر الدولي الافتراضي الأول في كلية الإمام الكاظمية (ع)  
نحو رؤية علمية لبناء حاضر العراق ومستقبله  
2020/8/27

خامسا: مزايا بطاقة الاداء المتوازن: بطاقة الاداء المتوازن تحقق العديد من المزايا لمنظمات. ويشبه (Kaplan) و(Norton) بطاقة الاداء المتوازن ومزاياها ، بقيادة الطيار لطائرته . وعلى النحو التالي: فكر في بطاقة الاداء المتوازن كما في الأوجه والمؤشرات في قمره قيادة الطائرة ، وبالنسبة لهذه المهمة المعقدة والمتمثلة في التنقل والتخليق بالطائرة. فالطيارين بحاجة إلى معلومات مفصلة حول جوانب كثيرة من الرحلة ، فهم بحاجة إلى معلومات عن الوقود، وسرعة الهواء ، والارتفاع وتحديد الوجه وغيرها من المؤشرات التي تلخص البيئة الحالية والمتوقعة، وبالتالي الاعتماد على اداة واحدة يمكن أن تكون قاتلة ، وبالمثل فإن تعقيد الادارة يتطلب اليوم من المديرين أن يكونوا قادرين على عرض العديد من مقاييس الاداء في مجالات مختلفة في وقت واحد، والذي تحفقه بطاقة الاداء المتوازن (Yahaya,2009:28). ويرى (Wright and Brading,1992:2) (Lesáková and Dubcova,2016:6) مزايا بطاقة الاداء المتوازن في النقاط الآتية :

- 1- التركيز على تقييم الاداء الحالي والمستقبلي وتم تخطيط وتحسين الاداء .
- 2- تحسين التخطيط الاستراتيجي.
- 3- تحسين الاتصالات الاستراتيجية.
- 4- تنفيذ وادارة المعلومات بشكل افضل للمنظمة.
- 5- تحسين الإبلاغ عن الاداء.
- 6- ادارة وتغيير ودعم استراتيجية المنظمة على المدى الطويل.

سادسا: محاور بطاقة الاداء المتوازن: تستند فعالية بطاقة الاداء المتوازن على قدرتها على ترجمة مهمة، واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من محاور الاداء (Tapanya,2004:41)، والتي هي :

#### 1- المحور المالي

يعد المنظور المالي المنظور الرئيسي من وجهة نظر اغلب الباحثين على الرغم من اتفاق الباحثين على دعم المقاييس غير المالية ، لكن يعد المنظور المالي الهدف الاساسي للمنظمات ( Ahmad and Atieh,2016:312) والمقاييس المالية ينظر اليها على أنها مؤشرات لتحديد الاداء من وجهة نظر المساهمين (Hakkak and Ghodsi,2015:13).

يأخذ هذا المنظور باعتباره النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتها وارباحها، ويتناول هذا المنظور لتحقيق اهداف أو تحديد مستوى الأرباح التي تجنيها المنظمة بالمقارنة مع منافسيها (Wangu, 2015:22).

2- محور الزبائن: هذا المنظور مهم للغاية فمن مهام ادارة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق اعلى درجة لرضا الزبائن ، وهذا له تأثير كبير على اكتساب الزبائن الجدد والاهتمام بهذا البعد يزيد من القدرة تنظيم الاعمال التجارية والاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم وبالتالي الحفاظ على حصتها الحالية في السوق (Ahmad and Atieh, 2016:21). وهذا المنظور يبين تنظيم الاعمال التجارية من وجهة نظر زبائن المنظمة ، وكذلك يبين رؤية المنظمة من وجهة نظر الزبائن (Hamdan,2013:216).

### 3- محور العمليات الداخلية:

يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية في المنظمة . وكيفية القيام بها ، وبالتالي تحقيق التقدم المؤسسي . ويرتبط هذا المنظور مع منظور الزبائن من خلال تنفيذ العمليات الداخلية والتي تؤدي إلى تحقيق رغبات. واحتياجات الزبائن بكفاءة وفعالية مما ينعكس هذا على وجهة النظر المالية للمنظمة والمتمثلة في الحصول على الموارد المالية وبالتالي تحقيق الربحية. والقيمة المتوقعة للمساهمين(Ahmad and Atieh,2016:313).

كما أن محور العمليات الداخلية يساعد المنظمة في ما يأتي( Alharbi et al.,2016:34):

- أ- زيادة التواصل بين الإدارات.
- ب- زيادة فهم احتياجات الزبائن والمرونة في الاستجابة لهم.
- ت- تحسين أداء المنظمات من خلال قياس المجالات الهامة.
- ث- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرار بشكل أفضل على أساس تحليل مؤشرات الأداء ذات العلاقة.
- ج- مساعدة الإدارة في التخطيط الذي يقلل من الوقت والموارد.
- ح- مساعدة الإدارة والموظفين على التركيز على المهام الرئيسية.

### 4- محور التعلم والنمو

يركز هذا المنظور على البنية التحتية للمنظمة. والمتمثلة في العاملين وراس المال البشري والنواحي التنظيمية والاجراءات . والتي تعد احد الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويمثل هذا المنظور في تحديد كيف يمكن للمنظمة أن تستمر في عملية التطوير والابداع . ويخلق قيمة اعلى من خلال التركيز على تطوير الموظفين . القدرات داخل المنظمة وهناك عدة مقاييس تقاس بها منها : قياس رضا الموظفين . الاحتفاظ بالموظفين . قياس وتدريب الموظفين . وغيرها من المقاييس المتصلة بكفاءة نظم المعلومات المستعملة في المنظمة (Ahmad and Atieh,2016:313).

### 5- محور الاستدامة

اضافة للمحور الخامس الاستدامة لبطاقة الأداء المتوازن تم بموافقة ( Kaplan and Norton ) (17 : 2015 : Johansson and Larsson) . وهذا الاضافة تأخذ ثلاثة اشكال: 1) نمج الجوانب البيئية والاجتماعية في المحاور الاربعة التقليدية للبطاقة. 2) اضافة محور خامس لاستدامة يأخذ بنظر الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية. 3) صياغة بطاقة مخصصة للجوانب البيئية والاجتماعية(Chai,2009:84). وقد تبني عدد من الباحثين إضافة محور خاص بالاستدامة إلى المحاور الأربعة الأساسية لتصبح بطاقة الأداء المتوازن بخمسة محاور ( Wynder, 2013; Pineno,2013; Zavodna,2013; Cheng,2010; Chai,2009; Kaplan and Wisner,2009);(الابراهيمى, 2016:52,ملو العين,2015).

أن الاهتمام بالاستدامة التي كرد فعل على البيانات البيئية والاقتصادية التي تشير إلى أن النمو الاقتصادي الحالي غير قابل للاستمرار على المدى الطويل (2:Gibson,2006) وأن تدهور أي جانب من جوانب الاستدامة الثلاثة الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي سيؤثر على الجوانب الأخرى للأجيال



الحالية والمستقبلية (Sadalla et al, 2005:7) إذ أن الاستدامة أحد الشروط التي تسمح للمنظمات بوضع الركائز الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لاستراتيجية المنظمة والإدارة (Zavodna, 2013:110) من الناحية النظرية إدارة الاستدامة مع بطاقة الأداء المتوازن تسمى لمعالجة المشكلة من خلال اسهام المنظمات في تحقيق الاستدامة بطريقة تكاملية، فإنه يفترض أن المنظمات تسهم في التنمية المستدامة من خلال تصنيف الاستدامة في ابعادها الثلاثة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Figge, et al, 2002 :272).

### المحور الثالث : الاطار العملي للبحث

#### أولاً : وصف مجتمع المستجيبين Description respondents community

يظهر الجدول رقم (3) توصيف عينة البحث وفقاً لاستمارة الاستبيان ، إذ قام المستجيبون بالإجابة عن الأسئلة الشخصية ، والتي تتعلق بـ(العنوان الوظيفي، النوع، الحالة الاجتماعية ، العمر، مستوى التعليم، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، وظهرت النتائج التي تمكن عينة البحث من تكوين فهم كافي عن الاستبيان بكل سهولة ويسر، لأن المستجيبين من الأشخاص الذين يملكون خبرة عالية وتخصص وكذلك أغلبهم من حملة الشهادات الجامعية ولديهم خبرة في مجال المصارف، وكما يأتي:

جدول (3) وصف عينة المستجيبين

ت	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %	ت	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
1	العنوان الوظيفي	المدير المفوض ومعاونته	13	8.7	5	مستوى التعليم	دبلوم	57	38.0
		المدير التنفيذي ومعاونته	41	27.3			بكالوريوس	62	41.33
		مستشار، مدير الفرع ومعاونته	12	8.0			دبلوم عالي	23	15.33
		رئيس القسم ومعاونته	54	36.0			ماجستير	6	4.0
		رئيس شعبة ومعاونته	30	20.0			دكتوراه	2	1.33
		المجموع	150	100			المجموع	150	100
2	النوع	ذكر	95	63.3	6	عدد الدورات التدريبية	5-1	12	8.0
		انثى	55	36.7			10-6	37	24.7
3	الحالة الاجتماعية	المجموع	150	100			15-11	58	38.7
		متزوج	101	67.33			20-16	26	17.3
		أعزب	38	25.33			20-أكثر	17	11.3
		غير ذلك	11	7.33			المجموع	150	100
4	العمر	المجموع	150	100	7	عدد الدورات التدريبية	3-1	63	42.0
		25-18	28	18.667			6-4	49	32.67
		33-26	33	22.0			9-7	22	14.67
		41-34	29	19.333			10-أكثر	16	10.67
		50-42	40	26.667			المجموع	150	100
		51-أكثر	20	13.333			المجموع	150	100

spss v.24 المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي وثبات المقياس : وحسب القاعدة التي اشار اليها ( Hair et al.,2013:71 ) , فإن قيم كل من معامل التقلطح، والانتواء الظاهرة في الجدول(4) تكون جميعها ضمن الحدود المقبولة للتوزيع الطبيعي , والتي تتراوح ضمن  $(\pm 1.96)$  , وهذا يدل على ان بيانات البحث (الاداء المصرفي) مناسبة لأجراء الاختبارات الاحصائية. ولتحديد صلاحية الاستبيان وملائمته وقياسه لمتغيرات البحث , والمتمثلة ب(الاداء المصرفي), استعملت البحث معامل الفا كرو نباخ وكما في الجدول(4) اذ اظهرت النتائج وجود ثبات عالي لغيرات مقياس البحث, اذ تراوحت نتائجها بين  $(0.71-0.80)$  , وبالمقارنة مع اوردته ( Sarstedt and Mooi,2014:269 ) ان قيمة معامل الفا كرو نباخ يجب ان تكون اكبر من  $(0.70)$ .

جدول(4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي وثبات المقياس للمتغيرات للبحث (n=150)

الفا كرونباخ	Skewness	Kurtosis	Item
0.803	-0.324	-0.307	FP1
	-0.072	0.212	FP2
	0.203	-0.766	FP3
0.76	-0.763	2.347	CP1
	-1.02	2.392	CP2
	-1.369	2.436	CP3
0.773	-0.57	2.035	INP1
	-0.694	1.393	INP2
	0.29	-0.063	INP3
0.778	0.104	-0.841	LGP1
	-0.071	-0.395	LGP2
	-0.009	-0.067	LGP3
0.717	-0.461	1.146	SSP1
	-0.149	0.079	SSP2
	-0.427	1.526	SSP3

المصدر: مخرجات برنامج spss v.24

ثالثاً: التحليل الاحصائي الوصفي: يشير الاحصاء الوصفي الى مجموعة من الاساليب او الاختبارات , التي تعنى بجمع مفردات البحث الاحصائية وتنظيمها وتلخيصها وعرضها بطريقة شالبا ما تكون على شكل جداول او رسوم بيانية , من اجل تسهيل عملية فهم طبيعة المجتمع البحث الخاضعة للاختبار, تشير نتائج الجدول(5) الى مستوى الاداء المصرفي في المصارف عينة البحث من وجهة نظر المستجيبين , اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير هو  $(3.68)$  , والانحراف المعياري العام هو  $(0.77)$ , وبعد هذا مؤشر على اتساق الاجابات وتجانسها , وبما ان المتوسط العام اعلى من المتوسط الفرضي البالغ  $(3)$ , فإن هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوقفاً على وفق رؤى المستجيبين , وبعد كذلك مؤشرا على ان ارئهم تولي متغير الاداء المصرفي اهتماماً لا بأس به , وهو بطبيعة الحال انعكاس بشكل ايجابي

**المؤتمر الدولي الافتراضي الأول في كلية الإمام الكاظمية**  
**نحو رؤية علمية لبناء حاضر العراق ومستقبله**  
 2020/8/27

الى حد ما على اجاباتهم ، واكثر متوسط بين الفقرات هو (3.93) ، هو من نصيب الفقرة (FP1) ، التي تنص على (المصرف يحقق ارباحا عالية نتيجة اعماله المختلفة) ، اما اقل متوسط بين الفقرات هو (3.44) ، هو من نصيب الفقرتين (CP1) و (CP2) على التوالي والثتان تتصان على (نراقب منافسينا باستمرار للبحث عن افضل طريقة لإرضاء الزبائن) و (استراتيجيتنا لتحقيق الميزة التنافسية هي فهم ماذا يريد الزبون) ، اما اكثر متوسط بين الابعاد هو (3.81) ، وهو من نصيب المحور المالي (FP) ، واقل متوسط بين الابعاد هو (3.46) ، وهو من نصيب محور الزبائن (CP) ، اما على مستوى الابعاد فاخذ بعد المحور المالي الترتيب الأول، وجاء بعد الزبائن بالترتيب الاخير .

**جدول (5) التحليل الاحصائي الوصفي الأداء المصرفي بمحاوره وفقراته**

الترتيب	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاسئلة	الفقرات	الابعاد
1	78.66	0.772	3.933	المصرف يحقق ارباحا نتيجة لأعماله المختلفة	FP1	المحور المالي
3	74.26	0.742	3.713	يحاول المصرف تخفيض تكاليف الخدمة باستمرار .	FP2	
2	75.86	0.705	3.793	انطق المصرف مؤخرا في الاداء ، الامر الذي انعكس على الوضع المالي .	FP3	
الاول	76.26	0.739	3.813	FP		محور الزبائن
3	68.94	0.648	3.447	نراقب منافسينا باستمرار للبحث عن افضل طريقة لإرضاء الزبائن .	CP1	
2	68.8	0.637	3.44	استراتيجيتنا لتحقيق الميزة التنافسية هي فهم ماذا يريد الزبون .	CP2	
1	69.86	0.651	3.493	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات جودة عالية .	CP3	
الخامس	69.2	0.645	3.46	CP		محور العمليات الداخلية
3	68.26	0.665	3.413	يلوم المصرف بتقليص مصادر القوة والضعف وترايد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية	INP1	
1	75.93	0.769	3.793	تبنى سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية والاداعية في تصميم الخدمة المصرفية .	INP2	
2	71.6	0.777	3.58	يمتلك المصرف مرونة في وسائل تقديم الخدمات ومستجدها والاستجابة للمتغيرات البيئية .	INP3	
الرابع	71.9	0.737	3.595	INP		محور التعلم والنمو
2	76.0	0.775	3.8	تبنى سياسات الاحتفاظ بالموظفين المميزين .	LGP1	
1	76.66	0.716	3.833	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة للمصرف .	LGP2	
3	73.46	0.787	3.673	لا يتم تبادل الخبرات بالشكل المطلوب بين الموظفين في المصرف .	LGP3	
الثاني	75.36	0.759	3.768	LGP		محور الاستدامة
2	74.14	0.796	3.707	تبنى سياسات وبرامج لتمويل المنظمات الاهلية .	SSP1	
1	75.06	0.774	3.753	يمتلك المصرف معايير متفوقة في معاملة المجتمع .	SSP2	
3	71.6	0.742	3.58	تبنى سياسات لدعم المجالات الصحية والثقافية	SSP3	

				والرياضية والبيئة في المجتمع.
نتائج	73.6	0.770	3.68	SSP
	73.26	0.73	3.663	Average

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24  
 و الجدول (6) يوضح نتائج اختبار فرضية البحث وكالاتي :

الجدول (6) اختبار فرضية البحث

المتغير	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	قيمة (p)
الاداء المصرفي	106.842	1.96	0.000

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.24

ولغرض اختبار فرضية البحث تم استعما اختبار " t " لعينة الواحدة، وكانت نتائج اختبار (t) المحسوبة وهي (106.842) اذا كانت اعلى من الجدولية وهي (1.96)، وكذلك قيمة (p) المحسوبة هي اقل من الجدولية وهي (0.05) وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تنص " تتوافر في المصارف عينة البحث مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن".

#### الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات: وتتمثل بالنقاط الآتية

- 1- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي وجود قبول واتفق لعينة البحث حول توافر محاور بطاقة الاداء المتوازن ذات الخمسة محاور في عينة البحث.
- 2- أظهرت نتائج اختبار فرضية البحث ان المصارف عينة البحث تتوافر فيها مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ذات الخمس محاور.
- 3- ان المحور المالي اخذ الترتيب الأول بين الأبعاد بأعلى متوسط حسابي.
- 4- اما الترتيب الأخير بين الأبعاد حسب المتوسط الحسابي كان من نصيب محور الزبائن.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المصرفي في المصارف التجارية العراقية لكونها توازن بين المقاييس المالية وغير المالية.
- 2- زيادة الاهتمام من قبل ادارة المصارف عينة البحث بمحور الزبائن لتحقيق رضا الزبون، مما يمكنها من بناء سمعة قوية.
- 3- على المصارف زيادة التخصيصات المالية لجانب التكنولوجيا في المصرف مما يعنى ميزة تنافسية ومركز متقدم بين المصارف الأخرى " مع الاهتمام بالجوانب الأخرى والمتمثلة بالزبائن والعمليات الداخلية والعلم والنمو الاستدامة، إذ يعد الجانب التكنولوجي لاعب أساسي في نجاح العمل المصرفي.
- 4- ادخال محور الاستدامة والتعلم والنمو في الاستراتيجية التي يعدها المصرف لما لها من اثر إيجابي في ترسيخ رؤية واهداف المصرف والمتمثلة في رضا الزبائن وتحقيق الربحية وزيادة مستوى التعلم لدى



المؤتمر الدولي الافتراضي الأول في كلية الإمام الكاظمية (ع)  
نحو رؤية علمية لبناء حاضر العراق ومستقبله  
2020/8/27

الكادر المصرفي.

5- على المصارف عينه البحث ان تتحمل المسؤولية فيما يخص القضايا البيئية وخدمة المجتمع، وذلك من خلال الدخول في الأنشطة الخيرية.

المصادر :

1- الابراهيمي ، أحمد عبد الحسن كحيط ، (2016) 'الحاكمية كمتغير تفاعلي في تعزيز العلاقة بين سمعة المنظمة والاداء الاستراتيجي'، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

2- زبدة، خالد حسن، ابو عيدة، عمر، (2016) 'مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها' ، مجلة جامعة الازهر، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 18، العدد 1، (241-276)، غزة.

3- محمد، هدى عبد الغفور، (2004) 'امكانية استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في تحسين الاداء المالي للمصارف التجارية'، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

4- ملو العين، علاء محمد، (2015). 'استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية' .  
*Dirasat: Administrative Sciences*, 42(1), 307-328.

5- Ahmad, F. B. A. H., & Atieh, S. H. (2016). **Updating Balanced Scorecard Model For The Evaluation Of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality.** *European Scientific Journal, ESJ*, 12(31).

6- Alharbi, F., Atkins, A., Stanier, C., & Al-Buti, H. A. (2016). **Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare organizations using the Balanced Scorecard Approach: A case study from A Saudi Hospital.** *Procedia Computer Science*, 98, 332-339.

7- Chai, N. (2009). **Sustainability performance evaluation system in government: A balanced scorecard approach towards sustainable development.** Springer Science & Business Media.

8- Cheng, C. Y., Fet, A. M., & Holmen, E. (2010). **Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy.** In *Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference*.

9- Cunha, I. M. T. V. P. (2013). **Balanced scorecard: Uma proposta Para um banco em Angola** (Doctoral dissertation) Instituto universitario de Lisboa.

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), 269-284.

11- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).** Sage Publications.

12- Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). **Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard.** *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308.



المؤتمر الدولي الافتراضي الأول في كلية الإمام الكاظمية  
نحو رؤية علمية لبناء حاضر العراق ومستقبله  
2020/8/27

- 13- Hamdan, M. N. M. (2013). **Improving the performance of accounting information systems of commercial banks in Jordan by using the balanced scorecard approach** (Doctoral dissertation, Curtin University).
- 14- Hwang, D. Y., Lee, A. C., Liu, C. C., & Ouyang, L. (2009). **Balanced performance index and its implications: Evidence from Taiwan's commercial banks**. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 12(01), 27-62.
- 15- Ibrahim, M. (2015). **Investigating the use of the four perspectives of the balanced scorecard (BSC) as a technique for assessing performance by Nigerian banks**. *Journal of accounting and taxation*, 7(4), 62.
- 16- Johansson Alexander & Li Larsson( 2015) **A Standalone Sustainability Balanced Scorecard**.
- 17- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). **Linking the balanced scorecard to strategy**. *California management review*, 39(1), 53-79.
- 18- Kaplan, S. E., & Wisner, P. S. (2009). **The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation**. *Behavioral Research in Accounting*, 21(2), 37-56.
- 19- Khairat, G. M. (2017). **The Balanced Scorecard Approach as a Tool for Performance Evaluation in the Airline Companies**. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University*, 10(2/2).
- 20- Lesáková, E., & Dubcová, K. (2016). **Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 39-48.
- 21- Pineno, C. J. (2013). **Sustainability Reporting By Organizations: An Integrated Approach Or A Separate Category Within The Balanced Scorecard Based On Key Drivers Through A Mapping Strategy?**. *ASBBS Proceedings*, 20(1), 619.
- 22- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). **A concise guide to market research**. *The Process, Data, and*.
- 23- Tapanya, S. (2004). **Examining the factors which influence performance measurement and management in the Thai banking industry: An application of the balanced scorecard framework**(Doctoral dissertation, Murdoch University).
- 24- Thirumanickam, N. (2016). **Performance Measurement System in Higher Educational Institutions in Malaysia: An Exploratory Study of the Implementation of Balanced Scorecard**. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 8(2).
- 25- Wright, V., & Brading, L. (1992). **A balanced performance**. *The TQM Magazine*, 4(5).
- 26- Wynder, M. (2013). **Environmental performance as a fifth balanced scorecard perspective: judgmental effects of environmental concern, and awareness of environmental risks and understand the financial risks**.
- 27- Yahaya, A. (2009). **Using The Balanced Scorecard To Access Performance Of Banks In Ghana**.( Master of Business Administration) , Blekinge Institute of Technology.
- Zavodna, L. S. (2013). **Sustainability as a Part of Balanced Scorecard**. *Global Economic Observer*, 1(1), 110-116.