

## اثر تطبيق حاكمية المنظمة في تحقيق الاداء المصرفي الاستراتيجي

م. م. عمار ياسر عبد الكاظم العابدي<sup>1</sup> ، م. م. أمير عقيد كاظم العرداوي<sup>2</sup>

### الخلاصة

تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة الارتباط والتأثير بين الحاكمية بأبعادها الأربعة وهي (التركيز على الأهداف ، كفاءة الإدارة ، والافصاح والشفافية ، واصحاب المصالح ) والأداء الاستراتيجي المصرفي بأبعاده الخمسة وهي (المالي ، الزبائني ، والعمليات الداخلية ، والتعلم والنمو ، والاستدامة ) بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة ، وتم تصميم استمارة الاستبيان وتوزيعها على (36) مستجيباً من الافراد المؤثرين في قرارات المصارف العراقية الخاصة عينة البحث ، وكانت الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي كانت (30) استبانة، تم تحليلها باستعمال البرنامج الاحصائي المتقدم برنامج spss v.25 ، وبعد اجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة تم التوصل الى مجموعة من النتائج العملية، منها ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الحاكمية ، والأداء المصرفي الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05) ، ويوصي البحث بعدد من التوصيات منها العمل على تطبيق الحاكمية في تحقيق الاداء المصرفي الاستراتيجي في المصارف عينة البحث، والمصارف الأخرى لمالها من اثار ايجابية في تحقيق الاداء المصرفي الاستراتيجي، الذي يمكن المصرف من البقاء أكبر وقت ممكن في السوق المالية و المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** الحاكمية، بطاقة الاداء المتوازن ذات الابعاد الخمسة، الاداء المصرفي الاستراتيجي ، المصارف التجارية العراقية الخاصة

### انتساب الباحثين

<sup>1</sup> وزارة الصحة، دائرة صحة النجف الاشرف - الحسابات، العراق، النجف الاشرف، 54001

<sup>1</sup> a2017amar@gmail.com

<sup>2</sup> كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، النجف الاشرف، 54001

<sup>2</sup> ameera.alardawe@uokufa.edu.iq

### <sup>1</sup> المؤلف المراسل

### معلومات البحث

تأريخ النشر : آب 2022

## The Effect of Applying the Organization's Governance in Achieving Strategic Banking Performance

Amar Yasir Abdulkadhim Abedi<sup>1</sup> , Ameer Aqeed Kadhim<sup>2</sup>

### Abstract

The study aims to determine the nature of the relationship and influence between governance in its four dimensions, which are (focus on objectives, management efficiency, disclosure and transparency, stakeholders) and the banking strategic performance in its five dimensions, which are (financial, customer, internal operations, learning and growth, sustainability). Applying to a sample of private Iraqi commercial banks, the questionnaire was designed and distributed to (36) respondents from individuals who influence the decisions of private Iraqi banks, the research sample, and the retrieved and valid questionnaires for statistical analysis were (30) questionnaires, which were analyzed using the advanced statistical program spss v.25 program, and after conducting the necessary statistical tests, a set of practical results were reached, including that there is a significant correlation and effect between governance and strategic banking performance at the level of morality (0.05), and it is recommended to research a number of recommendations, including working on the application of Governance in achieving strategic banking performance in the research sample banks

### Affiliation of Authors

<sup>1</sup> Ministry of Health, Najaf Health Department - Accounts, Iraq, Al-Najaf Al-Ashraf, 54001

<sup>1</sup> a2017amar@gmail.com

<sup>2</sup> Faculty of Administration and Economics, University of Kufa, Iraq, Al-Najaf Al-Ashraf, 54001

<sup>2</sup> ameera.alardawe@uokufa.edu.iq

### <sup>1</sup> Corresponding Author

### Paper Info.

Published: Aug. 2022

and other banks because of its positive effects in achieving strategic banking performance, which can Exchange to stay as long as possible in the financial and banking market.

**Keywords :** governance, The Five Dimensional Balanced Score Card, strategic banking performance, Iraqi private commercial banks

#### المقدمة:

ان هذا الموضوع من الموضوعات المهمة و الاساسية في اجديات ادارة المصارف اذ يبحث عن العلاقة و التأثير بين حاكمية المنظمة و تطبيق الياته في المصرف عبر أربعة ابعاد و هي (التركيز على الاهداف ، وكفاءة الادارة ، والافصاح و الشفافية ، واصحاب المصالح) و بين الاداء المصرفي الاستراتيجي ذو الخمسة ابعاد و هي (المالي ، والزبائني ، والتعلم و النمو ، اولعمليات الداخلية ، والاستدامة) بالتطبيق على عينة من المصارف العراقية الخاصة و ذلك باختيار عينة مكونة من ثمانية مصارف بتوزيع (36) استبانة على اصحاب القرار في المصرف الامر الذي يعطي توجهها جديدا للإدارة عبر طرح فكرة حاكمية المصرف و استخدامها كأداة رقابية لأصحاب المصالح لمتابعة اعمال المصرف لتحقيق افضل اداء عبر استعمال بطاقة الاداء المتوازن ذي الخمسة ابعاد التي لها رؤية مستقبلية استراتيجية لتحسين العمل و من ثم تحقيق الاداء المصرفي الاستراتيجي المطلوب، و يتكون البحث الحالي من اربعة محاور رئيسة و هي :

**المحور الاول : منهجية و اجراءات البحث**

**المحور الثاني : الاطار النظري للبحث**

**المحور الثالث : الاطار العملي للبحث**

**المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات**

**المحور الاول: منهجية و اجراءات البحث**

**اولا: مشكلة البحث :** ان البحث الحالي يسعى الى الاجابة عن

التساؤل الاساسي الاتي:

**هل يوجد دور للحاكمية في الاداء المصرفي الاستراتيجي معبرا**

**عنه ببطاقة الاداء المتوازن ؟**

**ثانيا: اهداف البحث :** ان صياغة اهداف البحث تمت بالاعتماد على

اسئلة البحث، ، و كما يأتي : **تحديد دور ابعاد لحاكمية في الاداء المصرفي الاستراتيجي معبرا عنه ببطاقة الاداء المتوازن ؟**

**ثالثا: اهمية البحث:** تتمثل اهمية البحث في جانبين هما :

**1- الاهمية النظرية :** تتمثل في الاتي :

أ. قلة الدراسات التي تناولت الحاكمية بحسب ما توفر لدى الباحث من معلومات في بيئة المصارف العراقية .

ب. قلة الدراسات التي تناولت الاداء الاستراتيجي المصرفي من منظور الاستدامة في المصارف .

ج. اهمية هذه البحث في السعي الى بيان اثر الحاكمية في الاداء المصرفي الاستراتيجي على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة .

**2- الاهمية التطبيقية:** تحتوي على النقاط الاتية :

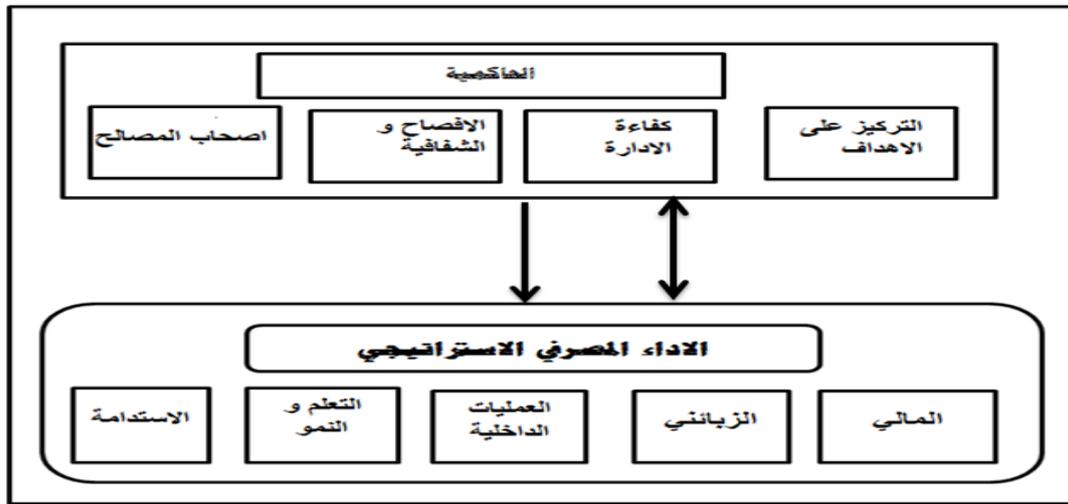
أ. مساعدة المصارف عينة البحث على النهوض بواقعها من خلال الاستفادة من نتائج هذه البحث .

ب. تقديم مقترحات لإدارة المصارف المبحوثة و وضعها موضع التنفيذ لغرض الارتقاء بمستوى الاداء و اصاله الى مستوى التفوق الذي يرمي اليه .

ج. معرفة مدى اهتمام المصارف عينة البحث ببعد الاستدامة و جوانبه البيئية والاجتماعية ومدى امكانية تطبيقه بشكل افضل في المصارف .

**رابعا: المخطط الفرضي للدراسة :** يقدم المخطط الفرضي صورة

تعبر عن فكرة البحث و العلاقة التي سوف يتم دراستها وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : اعداد الباحثين

**خامسا: فرضيات البحث :** ان فرضيات البحث هي عبارة عن تخمينات ذكية غير مؤكدة، لكنها ممكنة الاختبار ، و ان البحث الحالي يتكون من فرضية رئيسية واحدة للارتباط و اخرى للتأثير ، وهي:

- أ- **فرضية الارتباط :** تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحاكمية و الاداء المصرفي الاستراتيجي)
- ب- **فرضية التأثير :** تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحاكمية و الاداء المصرفي الاستراتيجي)

**سادسا: منهج البحث :** استعمل البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياتها من خلال دراسة التأثير بين المتغيرات الرئيسية ، و جمع البيانات الخاصة بعينة البحث.

#### سابعا: مقاييس استمارة استبيان البحث

اعتمد البحث الحالي مقياس ليكرت ذا التدرج الخماسي Five-point Likert لتحديد مستوى الاستجابة لدى الافراد عينة البحث ، ويتكون المقياس من (لا اتفق تماما، لا اتفق، محايد، اتفق، اتفق تماما). ولغرض قياس متغيرات البحث وابعادها الفرعية تم تبني مجموعة من المقاييس التي تم اجراء تعديلات و اضافات عليها لكي تتناسب وبيئة العمل العراقية، وكما موضح في الجدولين (1) ، (2).

جدول(1) يبين مقاييس استمارة الاستبيان للمتغير المستقل الحاكمية

المقاييس المعتمدة	عدد الفقرات	الابعاد
[1] ، [2] ، [3] ، [4]	3	التركيز على الاهداف
	3	كفاءة الادارة
	3	الافصاح و الشفافية
	3	اصحاب المصالح

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة.

## جدول (2) يبين مقاييس استمارة استبيان للمتغير التابع للأداء المصرفي الاستراتيجي

المقاييس المعتمدة	عدد الفقرات	الابعاد
[5] ، [6] ، [7] ، [8] ، [9] ، [10]	3	المالي
	3	الزبائن
	3	العمليات الداخلية
	3	التعلم والنمو
	3	الاستدامة

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة.

## ثامنا: عينة البحث

الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي هي (30) استبيانا بنسبة (83.33%).

تاسعا: نبذة عن المصارف عينة البحث : ان الجدول الاتي يوضح نبذة مختصرة عن المصارف التجارية العراقية الخاصة بعينة دراستنا الحالية وكما موضح في الجدول (3):

ان العينة المستهدفة في البحث الحالية هي العينة القصدية، اذ قام الباحث بالاستعانة بأراء المؤثرين في قرار المصارف العراقية الخاصة ، والموضحة في الجدول (3)، وهم المدراء المفوضون ومدراء الفروع والاقسام والشعب، والمستشارون ومعاونوهم والموظفون اصحاب الاقدمية، و تم توزيع (36) استبانة و كانت

## جدول (3) يبين نبذة عن المصارف عينة البحث

ت	اسم المصرف	تاريخ التأسيس	راس المال المصرح به (مليار دينار عراقي)	عدد الفروع	عدد الموظفين
1	بغداد	1992	250	41	1032
2	الشرق الاوسط العراقي	1993	250	19	393
3	الاستثمار العراقي	1993	250	21	291
4	المتحد للاستثمار	1994	300	22	438
5	الاهلي العراقي	1995	250	10	314
6	بابل	1999	250	13	263
7	الخليج التجاري	1999	300	24	317
8	المنصور للاستثمار	2005	250	10	250

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على [11]

## عاشرًا : الحدود الزمانية والمكانية والعلمية :

## 3- الحدود العلمية : ان دراستنا الحالية استخدمت بطاقة

الأداء المتوازن ذات الخمسة محاور (المالي ، والزبائن، والعمليات الداخلية ، التعلم و النمو، الاستدامة) كمقياس لقياس الأداء المصرفي الاستراتيجي للمتغير التابع .

1- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في المصارف التجارية الخاصة والعاملة في العراق و الموضحة في الجدول (3).

2- الحدود الزمانية : ان البحث الحالي هو دراسة استطلاعية ، اذ تم توزيع الاستبيانات على المصارف عينة البحث للفترة من (2021/10/21) الى (2021/12/2) .

الحادي عشر: أساليب التحليل الاحصائي : تم استعمال الاساليب الاحصائية الاتية و هي:

2000م أدت الى موجه تهدف الى تنظيم حاكمية المنظمات والوقاية من المشاكل المماثلة في المستقبل [13] ، إذ أكد (Goldin) في كتابه " لماذا تفشل الحاكمية، وما الذي يمكن ان نفعله حيال ذلك؟ Why Global Governance is failing and what we can do about it ? ان المستقبل سيكون عكس الماضي، حيث سنواجه فيه مجموعة جديدة من التحديات. أكبر من قدرتنا على إدارة القضايا العالمية ولم نواكب النمو في تعقيدها والمخاطر الناتجة عنها ورغم تحقيق المؤسسات بعض النجاح في القرن العشرين الا انها الان غير ملائمة وتكييفها لمواجهة التحديات الجديدة عملية حيوية واسعة النطاق [14]، وكما موضح في الجدول (4).

- 1- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
- 2- معامل ارتباط بيرسون.
- 3- الانحدار الخطي البسيط.

#### المحور الثاني : الاطار النظري للبحث:

##### المطلب الاول : الحاكمية:

**اولا: مفهوم الحاكمية:** الحاكمية بشكل أساسي هي كيف يدير الناس أنفسهم من اجل تحقيق أهدافهم العامة، وتكون الحاكمية مطلوبة عندما يقرر مجموعة من الناس عمل شيء ما سويًا [12] ، لكن الازمات التي تعرضت لها المنظمات في وقت مبكر من عام

#### جدول (4) يبين مفاهيم حاكمية المصرف بحسب اراء بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	المصدر
التفاعل التشاركي بين أصحاب المصالح على جميع المستويات (قطاع عام، قطاع خاص، مجتمع مدني، منظمات دولية)	[15]
مجموعة من القواعد والحوافز التي بواسطتها تقوم الإدارة بتوجيه ومراقبة المصرف وتشير الى طريقة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الاخرين.	[16]
الوظيفة التشاركية لجميع أصحاب المصالح في المصرف التي تضمن التركيز على الأهداف من جانب المساهمين وكذلك كفاءة الإدارة والعاملين من اجل خدمة الزبائن والمجتمع ككل	[17]

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة

**ثالثا: مبادئ الحاكمية :** رغم تبني اغلب الباحثين المبادئ الموضوعية من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organization for Economic Co-operation (OECD) and Development الا ان الباحث يجد ان هنالك عدم إمكانية لتطبيق بعض المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، منها الحقوق المتساوية للمساهمين، وحقوق المساهمين وذلك لان عددا قليلا من المنظمات مجتمع البحث لديهم عدة مالكيين اذ غالبا ما تكون مملوكة لشخص واحد كما ان مدخل التفاوض في حاكمية المصرف الذي يعني ان المسؤولية تشاركية بين المالكيين وأصحاب المصالح الاخرين [1]، لذا يتبنى البحث المبادئ الآتية التي تتفق مع اهداف البحث وتساؤلاتها، وهي التركيز على الأهداف وكفاءة الإدارة والإفصاح والشفافية ودور أصحاب المصالح [4]، [2] :

**ثانيا: أهمية الحاكمية :** يعتقد (Davila، 2014) ان أهمية الحاكمية الجيدة للمنظمات تتمثل في انها تؤدي الى سهولة الوصول الى أسواق راس المال، ما يعني انخفاض تكاليف راس المال وخلق قيمة اعلى للمنظمات [18]. في حين يرى (Lundkvist and Persson، 2015) ان أهمية الحاكمية تتلخص في كونها [19]:

- 1- وسيلة لتحقيق الكفاءة الخدمية من خلال وضع القواعد والمبادئ التوجيهية لسلوكيات المصرف والعاملين.
- 2- الية انشاء وإدارة أدوار ومسؤوليات جديدة داخل المصرف والدعم المشترك لهذه الأدوار بين المنظمات والافراد وتنسيق الأنشطة الخدمية على سبيل المثال عندما يتم تطوير خدمة او تعديلها او إعادة استخدامها في مجال اخر هنا يتم تحديد الأدوار حول من يملك الخدمة ومن يقوم بإجراء التحسينات ومن يقوم بالدعم والاهم من ذلك من يُحدد الخدمات الجديدة.
- 3- قواعد تحديد الأدوار والمسؤوليات التي تعد جوانب مهمة من الحاكمية لان المنظمات والافراد يجب ان يعملوا معا، وان المصرف مع وجود الانقسامات لا تعمل ضد بعضها البعض.

**1- التركيز على الاهداف**

كل مصرف لديه مجموعة من اهداف الأداء يريد تحقيقها، وغالبا ما تقترن هذه الاهداف بالاستراتيجية الموضوعية، وتُحدد بواسطة قادة المصرف، ولعل السبب الأكبر في فشل حاكمية المنظمات هو التركيز على اهداف الاداء في الامد القصير، والضغط من دون هوادة للحصول على الأرباح الربع سنوية [20]، ومن اجل معالجة قصر النظر الاستراتيجي للحاكمية، يجب التركيز على تحقيق الاهداف في الامد الطويل، اذ ان الاستثمار في الاهداف طويلة الامد ذو أهمية مركزية في العلاقات الإنسانية، وهذا ما اثبته العديد من المنظرين [21]، وتعرف الاهداف طويلة الامد بانها الخطة العامة للعمل مع الاهداف الاستراتيجية على مدى خمس سنوات، وتسعى للتوفيق بين رؤية ورؤية رسالة المصرف [22].

**2- كفاءة الإدارة**

إنّ واحدا من التحديات الرئيسية في بيئة الاعمال اليوم يتمثل في كفاءة الادارة ومساهمتها في تحقيق الفعالية العالية، وان هذه الصعوبات تتمثل في عدم وجود أنظمة فعالة للإدارة التي من شأنها تلبية احتياجات وتوقعات المصرف والعمالين على حد سواء [23]، ومقابل ذلك في إدارة المصرف على المدى الطويل يجب على الإدارة ضمان مزيج من المهارات والخبرات اذ ان المدراء يقومون بالعديد من الوظائف التي كثيرا ما تعدّ حاسمة بالنسبة إلى الأداء، وعندما يكون الأداء ضعيفا فان هنالك فكرة شائعة وهي ان إقالة المدير أو استبداله ستؤدي إلى تحسين الاداء اذ المدراء مسؤولون عن صياغة استراتيجية المنظمات وإجرائها بما في ذلك إجراءات المسؤولية الاجتماعية، وتلبية ومقابلة توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين [24].

**3- الإفصاح والشفافية**

الإفصاح والشفافية ليست فكرة جديدة في الحاكمية، إذ إنه في عام 1913م كتب Louis D. Brandeis مقالا بعنوان "اشعة الشمس ... أفضل من المطهرات" اذ يُبين فيه الحاجة الى قوانين جديدة تُجبر المنظمات بالكشف عن ارباحهم وخسائرهم من اجل منع الصفقات السرية التي تخدع المستثمرين [25].

والإفصاح والشفافية من الميزات المهمة والاساسية لحاكمية المنظمات، وان ممارسة الإفصاح بشكل جيد شكل من اشكال الحاكمية الجيدة، ذلك لأنه ربما تحدث في السوق مشاكل اكثر خطورة وان المعلومات غير الوافية ناتجة عن مشكلة في ممارسات الإفصاح والشفافية، ويتم تعزيز الشفافية من خلال تبادل المعلومات الصحيحة والشاملة والمفهومة وذات الصلة بالإدارة المتعلقة بالمالية والسوق والاهداف البيئية والتحديات التي تواجه

المصرف، اذ ينبغي ان يضمن اطار حاكمية المصرف الكشف في الوقت المناسب وبدقة عن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمصرف بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وحاكمية المصرف [26].

**4- دور أصحاب المصالح**

هنالك تزايد واسع النطاق للدراسات التي تتناول دور أصحاب المصالح في التطوير والإدارة، تُشدد هذه الدراسات على ضرورة اشراك مختلف الأطراف في نجاح المصرف ووفق منظور أصحاب المصالح، فإن المصارف تُمثل مركز شبكة من العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفين [27]، وان الحاكمية الجيدة تُساعد على ضمان ان المنظمات تأخذ بعين الاعتبار مصالح مجموعة واسعة من أصحاب المصالح وكذلك المجتمع الذي تعمل فيه، وان الإدارة مسؤولة امام المصرف والمساهمين مما يُساعد على ضمان ان المنظمات تعمل لصالح المجتمع ككل، ولا يُمكن للمصرف النجاح مالم تحظى بدعم أصحاب المصالح، لان دعمهم حاسم في تحقيق الفعالية [28]، ويُعرف أصحاب المصالح على انهم أي جماعة او فرد يُمكن ان يؤثر او يتأثر من جراء تحقيق اهداف المصرف، وقد ظهرت أواخر القرن العشرين وجهة نظر مفادها انه يجب على المنظمات توسيع دائرة أصحاب المصالح لتشمل فضلا عن المساهمين العاملين والدائنين والموردين والزبائن والمجتمع [29].

**المطلب الثاني : الاداء المصرفي الاستراتيجي****أولاً: مفهوم الاداء المصرفي الاستراتيجي**

أخذ مصطلح الاداء المصرفي الاستراتيجي أهمية كبيرة في الادبيات لا سيما الادب الاستراتيجي، وذلك لاعتبارين الأول: أنه يمثل محورا اساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المنظمات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية، والثاني: أن موضوع الاداء وقياسه يواجه تحديات كثيرة من اهمها، تباين اهداف المنظمات، ومن ثم الاختلاف في مؤشرات قياسه [30]، ويعرف الاداء: بأنه الاستعمال الكفاء و الفعال للموارد من قبل المصرف لإنجاز اهدفه المتمثلة بزيادة كل من المبيعات، والحصة السوقية، والربحية، وتدفعات النقدية [31]، وفي ظل البيئة الديناميكية للأعمال اليوم، فإن العديد من المنظمات أخذت تبحث عن طرق جديدة، و مبتكرة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها و البقاء في الصناعة اطول وقت ممكن، لذلك ادركت اغلب المنظمات أن هذا الهدف لا يمكن تحقيقه من خلال تحسين المنتجات والخدمات فقط، بل عليها تحقيق

والباحثين بشأن مفاهيم الاداء الاستراتيجي وكما موضح في الجدول (5):

فهم أعمق للاحتياجات والتوقعات والمقاييس المدركة من قبل الزبائن [17]، والجدول الاتي يوضح وجهات نظر الكتاب

### جدول (5) يبين مفاهيم الاداء الاستراتيجي بحسب رأي بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	المصدر
قدرة المنظمات على تحقيق الاهداف والغايات.	[32]
قدرة المصرف في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدره للمشتريين مقارنة مع المنافسين أو عندما يكون الاقبال على شراء منتجات المصرف بشكل افضل من البدائل المنافسة.	[33]
البحث ما وراء المكاسب التشغيلية اذ يرتبط بالقضايا طويلة الاجل مثل القدرة التنافسية وتطوير المنتجات والدخول إلى الأسواق الجديدة.	[34]

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة.

اهداف أو تحديد مستوى الارباح التي تجنيها المصارف بالمقارنة مع منافسيها [36].

#### 2- محور الزبائن

هذا المنظور مهم للغاية، فمن مهام ادارة المصرف أن تسعى إلى تحقيق اعلى درجة لرضا الزبائن ، وهذا له تأثير كبير على اكتساب الزبائن الجدد، والاهتمام بهذا البعد يزيد من قدرة تنظيم الاعمال التجارية والاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم ومن ثم الحفاظ على حصتها الحالية في السوق، و هذا المنظور يبين تنظيم الأعمال التجارية من وجهة نظر زبائن المصرف ، وكذلك يبين رؤية المصرف من وجهة نظر الزبائن [33].

#### 3- محور العمليات الداخلية

يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية في المصرف ، و كيفية القيام بها ، ومن ثم تحقيق التقدم المؤسسي ، ويرتبط هذا المنظور مع منظور الزبائن من خلال تنفيذ العمليات الداخلية التي تؤدي إلى تحقيق رغبات، و احتياجات الزبائن بكفاءة و فعالية مما ينعكس هذا على وجهة النظر المالية للمصرف المتمثلة في الحصول على الموارد المالية وبالنتيجة تحقيق الربحية، و القيمة المتوقعة للمساهمين [16].

#### 4- محور التعلم والنمو

يركز هذا المنظور على البنية التحتية للمصرف المتمثلة في العاملين و رأس المال البشري و اللوائح التنظيمية و الاجراءات التي تعد احد الموجودات غير الملموسة للمصرف، و يمثل هذا المنظور في تحديد كيف يمكن للمصرف أن يستمر في عملية التطوير و الابداع ، و خلق قيمة اعلى من خلال التركيز على تطوير الموظفين ، القدرات داخل المصرف، و هناك عدة مقاييس

بحسب ما ورد في الجدول (5) نجد أن هنالك اختلافا في وجهات نظر الكتاب والباحثين لمفهوم الاداء المصرفي الاستراتيجي ، لذا يستطيع الباحثون أن يحددوا مفهوم الاداء المصرفي الاستراتيجي بأنه "قدرة المصرف على تحقيق النتائج المستهدفة لها بما يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وتعاطف قيمته في المدى الطويل".

#### ثانيا : مقياس الأداء المصرفي الاستراتيجي :

ان مقاييس الاداء المصرفي الاستراتيجي مختلفة و لكن البحث الحالي اعتمد بطاقة الاداء المتوازن ذات المحاور الخمسة كمقياس للأداء المصرفي الاستراتيجي، و ذلك للاعتبارات التي من اهمها انها مقياس للأداء الاستراتيجي، و كونها توازن بين المقاييس المالية و غير المالية، و اعتمد البحث الحالي تعريف كابلان ونورتون لبطاقة الاداء المتوازن، باعتبارهما المؤسسان لها وهو: "نظام اداري يهدف إلى مساعدة المصرف على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الاهداف و القياسات الاستراتيجية المترابطة [35] ، تستند فعالية بطاقة الاداء المتوازن على قدرتها على ترجمة مهمة، واستراتيجية المصرف إلى مجموعة شاملة من محاور الاداء [7]، و التي 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 [16] ، والمقاييس المالية ينظر اليها على أنها مؤشرات لتحديد الاداء من وجهة نظر المساهمين و يأخذ هذا المنظور باعتباره النتيجة النهائية لأنشطة المصرف لتحقيق رضا و توقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتها و ارباحها، ويتناول هذا المنظور لتحقيق

إن محفظة متوازنة متكاملة من المحاور تُوفر رؤى واضحة وتحسن الأداء العام من خلال التداوب (التأزر) بين مختلف جوانب العمل.

#### المحور الثالث: الإطار العملي للبحث:

أولاً: وصف مجتمع المستجيبين: تمثلت عينة البحث وفقاً لاستمارة الاستبيان بالكوادر العليا والوسطى العاملة في المصارف عينة البحث، ويوضح وصف عينة المستجيبين بحسب (العنوان الوظيفي، الجنس، التخصص، مستوى التعليم، سنوات الخدمة في القطاع) التي تبين سيادة الذكور على الإناث، وكذلك كون النسبة الأكبر من الموظفين هم ذوي الخدمة الجيدة ومستوى التعليم العالي، مما يجعلهم عينة جيدة للاستجابة عن الاستبيان وكما موضح في الجدول (6).

تقاس بها، منها: قياس رضا الموظفين، والاحتفاظ بالموظفين، وقياس وتدريب الموظفين، وغيرها من المقاييس المتصلة بكفاءة نظم المعلومات المستعملة في المصرف [16].

#### 5- محور الاستدامة

إضافة المحور الخامس الاستدامة لبطاقة الاداء المتوازن تم بموافقة ( Kaplan and Norton ) وهذه الاضافة تأخذ ثلاثة اشكال: (1) دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في المحاور الاربعة التقليدية للبطاقة، (2) اضافة محور خامس للاستدامة يأخذ بنظر الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية، (3) صياغة بطاقة مخصصة للجوانب البيئية والاجتماعية [37]، وقد تبني عدد من الباحثين إضافة محور خاص بالاستدامة إلى المحاور الأربعة الأساسية لتصبح بطاقة الأداء المتوازن بخمسة محاور [38]، [39]، [5]، [17]، [40] وأن الدليل على أهمية استعمال نهج متوازن لقياس الأداء، يُمثل موضوعاً حديثاً في ادبيات الإدارة، إذ

جدول (6) يبين نتائج وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %	المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %	
العنوان الوظيفي	مدير	4	13.33	مستوى التعليم	دبلوم	12	40	
	معاون مدير	8	26.66		بكالوريوس	8	26.66	
	مدير حسابات	3	10		ماجستير	6	20	
	محاسب اقدم	4	13.33		دكتوراه	4	13.33	
	محاسب	5	16.66		المجموع	30	100	
	ملاحظ	6	20		سنوات الخدمة في القطاع المصرفي	5-1	6	20
	المجموع	30	100			10-6	4	13.33
الجنس	ذكر	19	63.33	15-11		5	16.66	
	انثى	11	36.66	20-16		8	26.66	
	المجموع	30	100	20 فأكثر		7	23.33	
التخصص	اداري	8	26.66	المجموع		30	100	
	محاسبي	16	53.33	التخصص		غير ذلك	6	20
	المجموع	30	100					

المصدر: الباحثين من تحليل البيانات ببرنامج Spss v.25

ولتحديد صلاحية الاستبيان و ملائمته و قياسه لمتغيرات البحث ، استعمل معامل الفا كرو نباخ لهذا الغرض و كما في الجدول(7) ، اذ اظهرت النتائج وجود ثبات عال لفقرات مقياس البحث لمتغيرات البحث ، اذ تراوحت نتائجها بين (0.78 و 0.80) ، وبالمقارنة مع ما اورده [42].  
ان قيمة معامل الفا كرو نباخ يجب ان تكون اكبر من (0.70) ، وكما موضح في الجدول (7).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي و الموثوقية: بعد اجراء التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث ظهرت نتائجها ، و بحسب القاعدة التي أشير اليها [41] ، فإن قيم كل من معامل التفلطح، و الالتواء الظاهرة في الجدول(7) تكون جميعها ضمن الحدود المقبولة للتوزيع الطبيعي ، التي تتراوح ضمن (±1.96) ، و هذا يدل على ان بيانات البحث المتعلقة بالمتغير المستقل (الحاكمية) ، و المتغير التابع (الاداء المصرفي الاستراتيجي) مناسبة لأجراء الاختبارات الاحصائية.

جدول (7) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي و الموثوقية للمتغيرات للبحث (n=30)

المتغير التابع				المتغير المستقل			
Item	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha	Item	Skewness	Kurtosis	Cronbach's Alpha
y11	-1.588-	1.594	0.78	x11	-1.888-	1.118	0.80
y12	-1.102-	0.968		x12	-0.808-	0.230	
y13	-1.308-	0.414		x13	-1.069-	0.833	
y21	-0.706-	0.305		x21	-0.553-	-0.834-	
y22	-1.142-	0.901		x22	-0.803-	-0.063-	
y23	-0.816-	1.682		x23	-1.067-	0.612	
y31	-1.331-	0.101		x31	-1.302-	1.521	
y32	-1.285-	0.227		x32	-0.051-	1.350	
y33	-0.647-	0.321		x33	-1.308-	0.414	
y41	-1.209-	1.141		x41	-1.177-	0.585	
y42	-1.396-	0.931		x42	-0.442-	-0.586-	
y43	-1.907-	0.055		x43	-1.129-	1.348	
Y51	-.570-	-.161-					
Y52	-.828-	-.164-					
Y53	-.570-	-.161-					

المصدر: الباحثين من تحليل البيانات ببرنامج Spss v.25

(الحاكمية) هو (3.84) ، و الانحراف المعياري العام هو (0.59)، و يظهر هذا المؤشر مدى اتساق الاجابات وتجانسها، و بما ان المتوسط العام اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3)، فإن هذا

ثالثا : التحليل الاحصائي الوصفي للمتغيرات البحث : تشير نتائج الجدول (8) الى مستوى المتغير المستقل و التابع من وجهة نظر عينة البحث ، اذ ان المتوسط العام للمتغير المستقل و هو

وبما ان المتوسط العام اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3)، فإن هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين، و اكثر متوسط بين الفقرات للمتغير التابع هو (3.95)، الذي كان من نصيب الفقرة (y42)، التي تنص على (ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة للمصرف) ، وكما موضح في الجدول (8).

يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين، و اكثر متوسط بين الفقرات للمتغير المستقل هو (4.3)، الذي كان من نصيب الفقرة (x21)، التي تنص على (نستفيد من اخطائنا من اجل تحسين الأداء). كذلك ان المتوسط العام للمتغير التابع و هو (الاداء المصرفي الاستراتيجي) هو (3.80) ، و الانحراف المعياري العام هو (0.43) ، و يظهر هذا المؤشر مدى اتساق الاجابات وتجانسها،

جدول (8) يبين نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للمتغيرات البحث

Descriptive Statistics			
Mean	Std. Deviation	الاسئلة	Item
4.15	1.03	المالكون يطالبون الإدارة بتحقيق الأهداف طويلة الاجل.	x11
3.35	0.98	المالكون يطالبون بتقديم خدمات جديدة.	x12
3.55	1.14	المالكون يحفزون الابتكار في خدمة الزبائن	x13
3.68	0.68	x1	
4.30	0.73	نستفيد من اخطائنا من اجل تحسين الأداء.	x21
3.80	1.19	عندما يحدث خطأ فان الإدارة تأخذ المسؤولية بتصحيح الموقف.	x22
3.85	1.26	تأخذ الإدارة بالاعتبار مصلحة اصحاب المصالح (مالكين عاملين، زبائن).	x23
3.98	0.82	x2	
3.85	1.08	يتم الإعلان عن اهداف المصرف.	x31
4.15	0.93	يتم الإعلان عن القضايا المتعلقة بالعاملين مثل برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية.	x32
3.75	0.91	يتم الاعلان عن النتائج المالية والتشغيلية للمصرف.	x33
3.91	0.83	x3	
4.0	1.21	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح (عاملين، موردين، زبائن) من قبل المصرف وفق القانون.	x41
3.7	0.97	اصحاب المصالح (عاملين، زبائن، موردين) لديهم فرصة للحصول على تعويض عند انتهاك حقوقهم.	x42
3.65	1.13	حرية اتصال اصحاب المصالح (زبائن، عاملين، موردين) بالإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه الممارسات غير الاخلاقية او غير القانونية.	x43
3.78	.900	x4	
3.84	.590	X	
3.85	1.14	المصرف يحقق ارباحا نتيجة لأعماله المختلفة.	y11
3.90	1.02	يحاول المصرف تخفيض تكاليف الخدمة باستمرار.	y12
3.75	0.91	يتم توفير الموارد المالية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف	y13
3.83	0.89	y1	
3.75	1.12	نراقب منافسينا باستمرار للبحث عن أفضل طريقة لإرضاء الزبائن.	y21

3.65	1.18	استراتيجيتنا لتحقيق الميزة التنافسية هي فهم ماذا يريد الزبون.	y22
3.70	0.98	يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على خدمات ذات جودة عالية.	y23
3.70	0.66	y2	
3.90	0.97	يقوم المصرف بتقييم مصادر القوة و الضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.	y31
3.80	1.01	تبنى سياسات تطويرية مستمرة نحو العمليات الابتكارية و الابداعية في تصميم الخدمة المصرفية.	y32
3.65	0.99	يمتلك المصرف مرونة في وسائل تقديم الخدمات و مستجدياتها و الاستجابة للمتغيرات البيئية	y33
3.78	0.64	y3	
3.85	1.23	تتبنى سياسات الاحتفاظ بالموظفين المميزين.	y41
3.95	0.83	ترتفع نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم قيمة مضافة للمصرف.	y42
3.95	0.89	يتم تبادل الخبرات بالشكل المطلوب بين الموظفين في المصرف.	y43
3.92	0.64	y4	
3.75	1.16	تتبنى سياسات وبرامج لتمويل المنظمات الاهلية.	Y51
3.85	1.23	يمتلك المصرف معايير متفوقة في معاملة المجتمع.	Y52
3.75	1.16	تتبنى سياسات لدعم المجالات الصحية والثقافية والرياضية والبيئية في المجتمع.	Y53
3.78	0.46	Y5	
3.80	0.43	Y	

المصدر: الباحثين من تحليل البيانات ببرنامج Spss v.25

بلغت قيمتها (0.77)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بين المتغيرات تبعا لقيمة (p) التي ظهرت قيمته اقل من قيمتها (0.05)، ومن هنا نستدل على تحقق الفرضية، وكما موضح في الجدول (9).

رابعا : اختبار فرضيات البحث :

أ- اختبار فرضية الارتباط : تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحاكمية و الاداء المصرفي الاستراتيجي)

من خلال النتائج ضمن الجدول (9) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بموجودة بين الحاكمية و الاداء المصرفي الاستراتيجي،

جدول (9) يبين نتائج اختبار فرضية الارتباط

Correlations			
Y		X	
*.770.	Pearson Correlation		معامل الارتباط
0.000	Sig. (2-tailed)		المعنوية
03	N	العينة	

المصدر: الباحثين من تحليل البيانات ببرنامج Spss v.25

يتضح من النتائج المستحصل عليها من متابعة الجدول (10) ان هنالك تأثيراً معنوياً بين الحاكمية و الاداء المصرفي الاستراتيجي،

ب- اختبار فرضية التأثير : تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية بين الحاكمية و الاداء المصرفي الاستراتيجي).

فقد كانت قيمة (f) للاختبار هي اكبر من قيمة (f) الجدولة تحت مستوى معنوية (0.05)، وكذلك قيمة (t) التي سجلت قيمة اكبر من الجدولية، وقد سجلت معاملات نموذج الانحدار قيمة (0.552) لمعامل بيتا (B)، و (1.684) لمعامل الفا (a)، اي ان الزيادة بمقدار مرة في المتغير المستقل تؤدي الى زيادة بمقدار (0.552) في المتغير التابع، وهنا يمكن صياغة معادلة الانحدار كالاتي :

$$y = a + \beta x_1 \dots \dots \dots (1)$$

(2) ... الاداء المصرفي الاستراتيجي  $1.684 + 0.552 =$  الحاكمة

ومن متابعة قيمة معامل التفسير، ظهر ان النموذج يمتلك قدرة تفسيرية اذ بلغت قيمتها (0.591)، وهذا يشير إلى الحاكمة نفس (59.1%) من التباين الحاصل في المتغير المعتمد الاداء المصرفي الاستراتيجي، وهذا يثبت قبول الفرضية، وكما موضح في الجدول (10).

جدول (10) يبين نتائج اختبار فرضية التأثير

Y					المتغيرات
معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	القيمة (t)	القيمة (f)	قيمة بيتا (B)	قيمة الفا (a)	
0.591	5.102	26.026	0.552	1.684	X
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيمة (f) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (30) = 4.17</li> <li>• قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (30) = 2.042</li> </ul>					

المصدر: الباحثين من تحليل البيانات ببرنامج Spss v.25

#### المحور الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

##### اولا : الاستنتاجات

أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي وجود قبول لعينة البحث حول متغيرات البحث ومتنفة حول وجود متغيرات البحث في عينة البحث، وكذلك بينت النتائج التحليل الاحصائي للارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل (حاكمة المنظمة) وبين المتغير التابع (الاداء المصرفي الاستراتيجي)، و وضحت نتائج الاختبار الاحصائي لمعادلة للانحدار البسيط وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (حاكمة المنظمة) على المتغير التابع (الاداء المصرفي الاستراتيجي).

##### ثانيا : التوصيات

1- العمل على تطبيق الحاكمة في تحقيق الأداء المصرفي الاستراتيجي في المصارف عينة البحث والمصارف بشكل لما لها من اثار ايجابية في تحقيق الأداء المصرفي الاستراتيجي الذي يمكن المصرف من البقاء أكبر وقت ممكن في السوق المالية والمصرفية.

#### 2- إشاعة ثقافة الاستدامة والتعلم والنمو في الهيكل التنظيمي

بمختلف وحداته واقسامها بالمصرف، وكذلك الاهتمام بالأداء المالي والزبائني والعمليات الداخلية مما يقوي الهيكل التنظيمي ومن ثم تحقيق الاهداف التي وضعتها ادارة المصرف.

#### 3- على المصارف زيادة التخصيصات المالية للجانب

التكنولوجي في المصرف، مما يضيف ميزة تنافسية و مركز متقدم بين المصارف الأخرى مع الاهتمام بالجوانب الأخرى كالأداء المصرفي الاستراتيجي المتمثلة بالزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والاستدامة، اذ يعد الجانب التكنولوجي لاعبا أساسيا في نجاح العمل المصرفي.

#### 4- ادخال محور الاستدامة و التعلم والنمو في الاستراتيجية التي

يعددها المصرف لما لها من اثر ايجابي في ترسيخ رؤية واهداف المصرف المتمثلة في رضا الزبائن و تحقيق الربحية و زيادة مستوى التعلم لدى الكادر المصرفي.

#### 5- تمكين و تدريب المورد البشري يساهم في إيجاد علاقات

طيبة و مرضية في البيئة الداخلية للمصرف، وكذلك يحسن سمعة المصرف امام زبائنه، و قد يحقق رضاهم، مع

Angola (Doctoral dissertation) Instituto universitario de Lisboa.

[9] 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.

[10] رضا صاحب ابو احمد & عمار ياسر العابدي. (2018). دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية*, (21).

[11] النشرة الاحصائية السنوية، (2015)، البنك المركزي العراقي، المديرية العامة للإحصاء و الأبحاث.

[12] Nisbet, C. M. (2011). *Living responsibilities: Indigenous notions of sustainability and governance in action* (Doctoral dissertation).

[13] Bhagat, S., & Bolton, B. (2009). Corporate governance and firm performance: Recent evidence. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract,1361815>, 1-57.

[14] Goldin, I. (2013). *Divided Nations: Why global governance is failing, and what we can do about it*. OUP Oxford.

[15] Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. *Etudes & Syntheses*, (2013-05).

[16] Ahmad, S., & Omar, R. (2016). Basic corporate governance models: a systematic review. *International Journal of Law and Management*, 58(1), p: 74.

[17] الابراهيمى ، أحمد عبد الحسن كحيط ، (2017) "الحاكمية كمتغير تفاعلي في تعزيز العلاقة بين سمعة المنظمة و الاداء الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

[18] Davila, J. P. (2014). Corporate Governance and firm value: evidence from Colombia and Mexico, p: 17.

الاهتمام بالمحور المالي المتمثل بزيادة الرواتب و المكافآت و الحوافز و نشر ثقافة الاستدامة عند العاملين.

#### المصادر

[1] المجالي ، امال ياسين (2018) "اثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية ادارة الازمات في الشركات المساهمة العامة في القطاع المصرفي الاردني" *مجلة المنارة* ، المجلد (24) ، العدد (1).

[2] العنزى ، سعد علي حمود ، داود ، فضيلة سلمان (2012) "تأثير حاكمية الشركة في تعزيز اخلاقيات الاعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة" *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية* ، المجلد 18، العدد 66.

[3] الجازوي ، صالح ابو بكر ، البرعصي ، عبد السلام حسين (2018) "حوكمة القطاع المصرفي و دورها في مكافحة الفساد المالي" ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الثاني: الحوكمة في المؤسسات الليبية-الواقع و الطموح ، ليبيا.

[4] السامرائي ، عمار عصام عبد الرحمن (2018) "اثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على تقييم الاداء المالي للمصارف" *مجلة دراسات محاسبية و مالية (JAFS)* المجلد الثالث عشر ، العدد 45.

[5] علاء محمد ملو العين. (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.

[6] زبد، 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.

[7] 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).

[8] Cunha, I. M. T. V. P. (2013). *Balanced scorecard: Uma proposta Para um banco em*

- [28] Strong, K. C., Ringer, R. C., & Taylor, S. A. (2001). THE\* rules of stakeholder satisfaction (\* Timeliness, honesty, empathy). *Journal of Business Ethics*, 32(3), 219-230.
- [29] Du Plessis, J. J., Hargovan, A., & Bagaric, M. (2010). *Principles of contemporary corporate governance*. Cambridge University Press.
- [30] الجبوري، علاء احمد حسين عبيد، (2005) "اثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 54.
- [31] 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.
- [32] Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25.
- [33] 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) p: 13.
- [34] Gelderman, C. J., Semeijn, J., & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, p: 2.
- [35] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- [19] Lundkvist, E., & Persson, G. (2015). From guess to success: How to govern service-oriented architectures, p: 17.
- [20] Barrows, L. (2014). *Planning with Character: Gotouchi Kyara and Place Branding in Japan*, p: 62.
- [21] Hafer, C. L. (2000). Investment in long-term goals and commitment to just means drive the need to believe in a just world. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), 1059-1073.
- [22] Chiarini, A., & Vagnoni, E. (2016). Strategic Planning for Lean Production, Comparing Hoshin Kanri with Balanced Scorecard. In *Understanding the Lean Enterprise* (pp. 221-236). Springer International Publishing, p: 229.
- [23] Keser Ozmantar, Z., & Gedikoglu, T. (2016). Design principles for the development of balanced scorecard. *International Journal of Educational Management*, 30(5), p: 622.
- [24] Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363, p: 343.
- [25] Fung, A., Graham, M., & Weil, D. (2007). *Full disclosure: The perils and promise of transparency*. Cambridge University Press, p: 7.
- [26] Andrieu, M. (2004). *Space 2030: Exploring the future of space applications*. OECD.
- [27] Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.

- [36] 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.
- [37] Johansson Alexander & Li Larsson( 2015) A Standalone Sustainability Balanced Scorecard,p:17
- [38] Chai, N. (2009). Sustainability performance evaluation system in government: A balanced scorecard approach towards sustainable development. Springer Science & Business Media.
- [39] 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.
- [40] 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.
- [41] Hair Jr, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2014). *Fundamentos de Pesquisa de Marketing-3*. AMGH Editora.
- [42] Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). A concise guide to market research. *The Process, Data, and*.