

تصميم آلية لقياس وتقويم الأداء المتوازن باستخدام الخرائط الإستراتيجية للشركة العامة لصناعة الملابس الجاهزة في الموصل - بحث تطبيقي

منى سالم حسين مرعي**

أ.م.د. خالد غازي التمي*

المستخلص :

تناولت الدراسة توضيحاً لدور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي وفقاً لمفهوم الخرائط الاستراتيجية المترابطة ووفقاً لعلاقة السبب والنتيجة لتعطي تصميمًا مقترحاً لوضع آلية لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للشركة العامة لصناعة الملابس الجاهزة في نينوى وتتمثل أهمية البحث في وضع آلية مقترحة لتكون حجر الأساس لنظام قياس أداء يلبي احتياجات الشركة من المعلومات ويعمل كمنظومة للتغذية العكسية خاصة مع افتقار وجود نظام للمحاسبة الإدارية في الشركة يخدم التوجهات الاستراتيجية والتشغيلية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها افتقار الشركة العامة للملابسة الجاهزة في نينوى إلى وجود نظام قياس كفاء وفاعل لأدائها الاستراتيجي مع ضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس الأداء وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها عند الحصول عليها لتحقيق الهدف منها والدقة في بناء المستهدفات واختيار مبادرات التحسين والتوجه نحو الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والمؤشرات التي أظهرتها في قياس أداء الشركة وتوفير أنظمة معلومات محاسبية إدارية لغرض قياس وتقويم الأداء ويمكن تعديل الأهداف الاستراتيجية على ضوء مؤشرات القياس وأوصت الدراسة بتوظيف نشاطات البحث والتطوير في القيام بدراسة بحثية للسوق واستعمال دراسات استطلاعية لأراء الزبون ، إجراء دراسات مقارنة مع عدد من الشركات المماثلة لها في داخل القطر أو مع شركات عربية وأجنبية تعمل في ذات القطاع كخطوة لاحقة مستقبلاً .

Design a mechanism to measure and evaluate the balanced performance by using strategy maps to the General Company for Ready Wear Manufacturing in Mosul /Applied research

Abstract

The study discussed the clarification of the Balanced Scorecard role in the measurement strategic performance according to the concept of strategic maps strategy and the relationship of cause and effect to give a proposal design to develop a mechanism for measuring and evaluating strategic performance of the General Company in Mosul The importance of research appears in the development of a proposed mechanism to be the cornerstone of performance measurement system that meets company needs from information and works as a system for feedback especially with the lack of a management accounting system serves the strategic and operational directions, the study found a set of conclusions

* جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد .
** باحثة .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/12/24

the most important one is : that public company for clothing ready in Mosul have alack to efficient and effective measurement system to its Strategic performance while emphasizing the importance of identify performance measures and accuracy in handling and taking into account the extent of objectivity when obtained to achieve their objective and carefully establishing targets and selecting improvement initiatives and the trend towards benefit from the results of the current study and indicators exhibited by measuring the performance of the company and provide management accounting information systems for the purpose of measuring and evaluating strategic performance and can Modify the strategic objectives in the light of measurement indicators and study recommended hiring R & D activities to conduct a research study of the market and the use of surveys to customer opinions, comparative studies with a number of similar companies in the inside diameter or with Arab and foreign companies which operating in the same sector as a next step in the future.

المقدمة :

ظهرت العديد من الدراسات التي ناقشت موضوعات ترتبط بالحاجة المستمرة والمتزايدة عن تحسين أداء الشركات نحو النمو وزيادة من الأرباح والاهم من ذلك البقاء في سوق تنافسية متغيرة باستمرار وزبانن مختلفي الأنواع يطالبون بالمزيد من ما يرضي متطلباتهم المتغيرة، ومع المحاولات العديدة لوضع استراتيجيات مختلفة تتناسب مع رؤية ورسالة كل شركة وبما يخدم التوجه الاستراتيجي لها في سبيل تحقيق النجاح والاستمرار، كانت المشكلة دائما تكمن في كيفية قياس الأداء وقياس التحسن في الأداء وقياس النجاح للاستراتيجيات المعتمدة والتساؤل عن دقة القياس وعن قدرته على توفير معلومات تخدم توجهات متخذي القرارات الاستراتيجية وعن القدرة الحقيقية للقياس الفعلي للأداء على اعتبار حقيقة " أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته"، وما بين الانتقال مابين المقاييس المالية وغير المالية ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) كألية للقياس تجمع مابين المقاييس المالية وغير المالية وترتبط إستراتيجية الشركة مع رؤيتها ورسالتها وفق علاقة السبب والنتيجة لبناء خارطة عمل إجرائية توضح التطبيق الصحيح للإستراتيجية وتوفر باستمرار تغذية عكسية عن نتائج التنفيذ من خلال المقارنة مع المستهدفات وتوظيف آليات داعمة مختلفة لتقليص الفجوة مابين المستهدف والمتحقق بما يخدم التحسين المستمر في الأداء وبما يعني تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وانطلاقا من ذلك جاءت فكرة الدراسة لتعطي تصميما مقترحا لوضع آلية لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة /الموصل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة للقياس يأخذ بنظر الاعتبار التطورات المتسارعة في البيئة التنافسية .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في افتقار الشركة العامة للألبسة/الموصل إلى وجود نظام لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي مع وجود إمكانية لوضع آلية مقترحة لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بما تتضمنه من علاقات ترابطية تحقق رسالة واستراتيجيه الشركة .

هدف البحث :

- يهدف البحث الى وضع آلية مقترحة لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي لشركة الألبسة في نينوى فضلاً عن طرح المفهوم الفكري لبطاقة الأداء المتوازن ويتحقق الهدف الأساسي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
1. التعرف على أهمية استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء للشركات من خلال المؤشرات والمقاييس التي تحتويها .
 2. توضيح ثقافة ومنهجيات وآليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بين المديرين والعاملين والقائمين بالعمل في الشركات العراقية .
 3. تقديم آلية مقترحة لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي من خلال الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن وفقاً للخرائط الإستراتيجية .

أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في وضع آلية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي باستعمال بطاقة الأداء المتوازن للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة لتكون حجر الأساس لنظام قياس أداء يلبي احتياجات الشركة من

المعلومات ويعمل كمنظومة للتغذية العكسية خاصة مع افتقار وجود نظام للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية في الشركة يخدم التوجهات الاستراتيجية والتشغيلية .

فرضية البحث :

يبني البحث على فرضية مفادها ان التطور في قياس الأداء الذي تتضمنه بطاقة الأداء المتوازن وفق الخرائط الاستراتيجية يساعد على بناء آلية لقياس وتقويم الاداء الاستراتيجي بصورة كفوءة ووفقا للعلاقة السببية مما يوفر قاعدة بيانات تعمل على تحسين الاداء الاستراتيجي للشركة في المستقبل على ضوء مقارنة مخرجات آلية القياس المقترحة مع المستهدفات للشركة .

منهج البحث :

يعتمد البحث في طرح مفرداته وتحقيق أهدافه وفرضياته على المنهجين الوصفي والميداني من خلال الاطلاع على ما هو متاح من مصادر في هذا المجال فضلاً عن إجراء دراسة تطبيقية تعتمد على واقع الشركة عينة البحث .

عينة البحث :

تم اختيار الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة /الموصل كعينة للبحث باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في الصناعة العراقية والتي قامت باعتماد تقنية التكامل منذ عدة أعوام من أجل الرقي بأدائها وبالتالي وجود حاجة لدى الشركة لوجود نظام لقياس وتقويم الاداء لمتابعة التطور في أعمال الشركة وقد تم اختيار السنوات 2009 و2010 كحدود زمنية للشركة عينة الدراسة .

الجانب النظري

دراسات سابقة :

من أجل تسليط الضوء على ما جاء في دراسات متعلقة بموضوع البحث وتحديد الاستفادة منها سيتم عرض بعض الدراسات السابقة وحب تسلسلها الزمني وكما يأتي :

السنة والباحث واسم الدراسة	الملخص
دراسة (الغبان وحسين، 2009) بعنوان: (التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية	هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تقويم الاداء الاستراتيجي عن طريق تطبيق تقنية العلامات المتوازنة بما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية ومحاولة تحقيق التكامل بين البطاقة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أولها أن مداخل تقويم الاداء التقليدية تنفتقر إلى إمكانية تحقيق المنافع الاستراتيجية نتيجة التطورات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وان التكامل بين تقنية بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية إلى تعزيز دور تقويم الاستراتيجي ...
دراسة (عبد الحليم، 2005)، بعنوان "دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة".	هدفت الدراسة إلى تطوير بطاقة الاداء المتوازن من خلال إدخال مؤشرات الاداء البيئي ضمن البطاقة من أجل قياس الاداء البيئي، ليصبح بعداً خامساً ومن أهم نتائج الدراسة لا يجب أن يكون الاداء البيئي هدفاً منفصلاً، فإضافة البعد البيئي لبطاقة يحقق متطلبات الإدارة الاستراتيجية. ويمكن للبطاقة أن تساعد في وضع أهداف إستراتيجية في شكل معدلات أداء يبنى مرتفعة وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف. وأهم التوصيات ضرورة تحويل نظام تقويم الاداء البيئي من نظام رقابي إلى نظام لتطوير وتحسين الاداء بتتبع الأمور البيئية خلال دورة حياة المنتج .
دراسة (سعيد ، 2005) (تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة).	سلطت هذه الدراسة الضوء على تصميم ومكننة نظام متطور لتقويم الاداء الاستراتيجي في الجامعات العراقية وذلك بالاعتماد على بطاقة الاداء المتوازن للوصول الى تقويم أداء شامل ونجاح يعالج المشكلات التي يواجهها ملف التقويم الذي تعتمد وزارة التعليم العالي والوصول الى نتائج اقرب ما تكون الى الموضوعية. وقد تم اختيار جامعة بغداد كميدان لإجراء الدراسة التطبيقية لهذا البحث وذلك في سبيل إبراز أهمية الموازنة بين جوانب أدائها المختلفة ومحاولة تصنيف الجامعات أو الكليات حسب مستوى أدائها.
دراسة (ISORAITE , 2008) بعنوان : The Balanced Scorecard Method :From Theory To Practice	تناولت الدراسة مفهوم بطاقة الاداء المتوازن من الناحيتين النظرية والعملية وأوضحت الاختلاف في تطبيق البطاقة بين القطاعين الخاص والعام وفقاً لاختلاف رؤية ورسالة الشركات ، موضحة العلاقة بين كل من مفهوم قياس الاداء والخرائط الاستراتيجية و البطاقة واهم توصيات الدراسة بان القوة الحقيقية للربط بين الخرائط الاستراتيجية و بطاقة الاداء المتوازن وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية هي الاتساق فيما بينها وبالتالي العمل بصورة متسقة من خلال الخرائط الاستراتيجية يحقق أهداف الشركة .
دراسة (Kaplan and ، 1992) بعنوان : "The balanced scorecard Measures That Drive Performance."	في هذه المقالة اقترحت بطاقة الاداء المتوازن من قبل الباحثين Kaplan and Norton حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس الاداء يتضمن مجموعة من مقاييس الاداء المالية وغير المالية (التشغيلية)، لتوفير معلومات شاملة لإدارة الشركة لتحقيق ميزة تنافسية. ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني "بعد الزبائن" كيف ينظر إلينا الزبائن؟، البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع "بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نستمر في التحسين وتوليد قيم؟.

أولاً : نبذة تاريخية عن تأسيس الشركة العامة للألبسة الجاهزة / الموصل (*)

تُعد الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل إحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، أسست الشركة سنة (1988) وكانت باسم (المنشأة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة) وفي سنة (1997) أصبحت شركة عامة باسم (الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة) استناداً إلى قانون الشركات ذي العدد (22) لسنة (1997). وفي سنة (2007) اندمجت وتوسعت الشركة لتشمل كلاً من مصنع الغزل والنسيج

(*) أخذت البيانات من الدليل التعريفي للشركة للسنة 2010.

ومصنع الألبسة الجاهزة ومصنع الضماد والقطن الطبي ومحلج القطن الطبي (كركوك) تتمثل منتجات الشركة بالاتي:

- ملابس متنوعة رجالية، نسائية، ولادية لمختلف الفئات العمرية.
- أقمشة قطنية متنوعة، شرافف، بوبلين، همايون، القماش الأبيض والأسمر.
- منتجات غير نمطية مثل قماش الخيم لمصانع إنتاج الخيم وغيرها.
- المستلزمات الطبية من الشاش والباندج واللفاف والقطن الطبي وغيرها.

ثانياً : نشأة ومفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين و الممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في الشركة و كل من الهيكل التنظيمي وإستراتيجية الشركة و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "الوحدة القيادية" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، و هي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات.(مقدم :2011 : 6)

ثم بعد ذلك ومن خلال كتابات نورتن وكابلن وسلسلة المقالات التي نشرها عام 1992 في مجلة Harvard Business Review ظهرت بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard الى الأدب الأكاديمي بعد سلسلة من الأبحاث والتجارب فقد أشار (Azar et.al., 2011, 38) الى انه في بداية التسعينات وافق معهد نيلون نورتن وهو الباحث الرئيسي في مجال KPMG على عرض البحث المعنون قياس الأداء المستقبلي للمنظمات "measuring future organization function" ، أخذ ديفيد نورتن المدير التنفيذي للمعهد دور القائد في حين ان الأكاديمي روبرت كابلن أخذ دور المستشار الأكاديمي في هذا البحث وبعد سنة واحدة من البحث الذي شمل 12 شركة قام فريق العمل بتقديم صيغة عمل وإطار مفاهيمي أسمياه بطاقة الأداء المتوازن ، ووفقا لكابلن ونورتن فان البحث قدم مجموعة معقدة من المعايير توفر للمدير نظرة داخلية سريعة وشاملة عن أعمالها التجارية واكتشفا أن الشركات لا تستطيع حماية ميزتها التنافسية إلا من خلال إيجاد وزيادة الموجودات المعنوية (غير الملموسة) وبكلمات أخرى فان الموجودات المعنوية (غير الملموسة) والاستثمار في العقول ستكون العامل الشافي في إيجاد وحماية الميزة التنافسية للشركة .

إن كل من (Kaplan & Norton 1992) ، طور بطاقة القياس المتوازن للأداء التي استهدفا بها التميز عن المحور التقليدي لتركيز المحاسبة الإدارية والرقابة الإدارية The Traditional Emphasis of Management Accounting and Management Control فقد لاحظ أن نظم التقويم التقليدية ذات الأصول المستمدة من وظيفة التمويل يعيها وجود تحيز رقابي لانه عندما تقوم تلك النظم بتقويم أداء الموظفين مقارنة بالخطط فإنها تحاول أن تتحكم في السلوك. على خلاف ذلك، تهتم بطاقات التقويم المتوازن للأداء بما تحاول الشركة أن تكون عليه وبالتالي تركز اهتمامها على إستراتيجية ورؤية الشركة بدلا من التحكم في السلوك(عبد العظيم، 2005 : 25) .

أما (Isoraite، 2008 : 18) فأشار إلى ان البطاقة نظام إداري يمكن المنظمات من ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال ، وهذا النظام يوفر تغذية عكسية عن العمليات الداخلية وعن المخرجات الخارجية وذلك للتحسين المستمر لأداء الشركة ونتائجها .

وأكد (Zivojinovic & Stanimirovic، 2009 : 339) على الدور الاستراتيجي للبطاقة حين عرفها بانها نظام للقيادة وتوجيه قياس الأداء المتعلق بإعادة تعريف الإستراتيجية وإدارة التحسينات وبما تطور القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر على نجاحها في السوق .

في حين أشار(Horngren, et. al., 2012, 470) إلى دور البطاقة في قياس الأداء الاستراتيجي من خلال ترجمتها لإستراتيجية الشركة الى مقاييس تعمل على تقييم نجاحه بقوله بأنها "تترجم رسالة وإستراتيجية الشركة إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء والتي توفر إطارا لتطبيق إستراتيجيتها وهي لا تركز فقط على انجاز الأهداف المالية في الأجل القصير بل أنها أيضا تسلط الضوء على الأهداف غير المالية والتي على الشركة انجازها لتحقيق وإدامة أهدافها المالية

وهناك من ينظر إلى البطاقة من ثلاث زوايا مختلفة (Niven,2006:13) وعكس مفهوم البطاقة بأنها مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والقابلة للقياس اشتقت من إستراتيجية الشركة وهي تمثل أداة للمدراء (القادة) لاستعمالها في الاتصال بالموظفين والمساهمين الخارجيين ، وتحقق النتائج المرغوبة واللازمة لتحقيق رسالة الشركة وأهدافها الإستراتيجية ، واعتبرها أداة للاتصال ، نظام للقياس ، نظام إداري إستراتيجي.

كما لخص (Morisawa) جوهر البطاقة طبقاً للخبرة التي استمدتها من تقديم إطار لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة (Nomura Research Institute, NRI) تم استعماله في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط التالية : (ابو محسن، 2009 : 73)

1. تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
2. تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
3. إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
4. نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.
5. توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

وقد قدم كل من (Kaplan & Norton) مجموعة من المبررات لصياغة نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهي: (الصفو ، 2009 : 79)

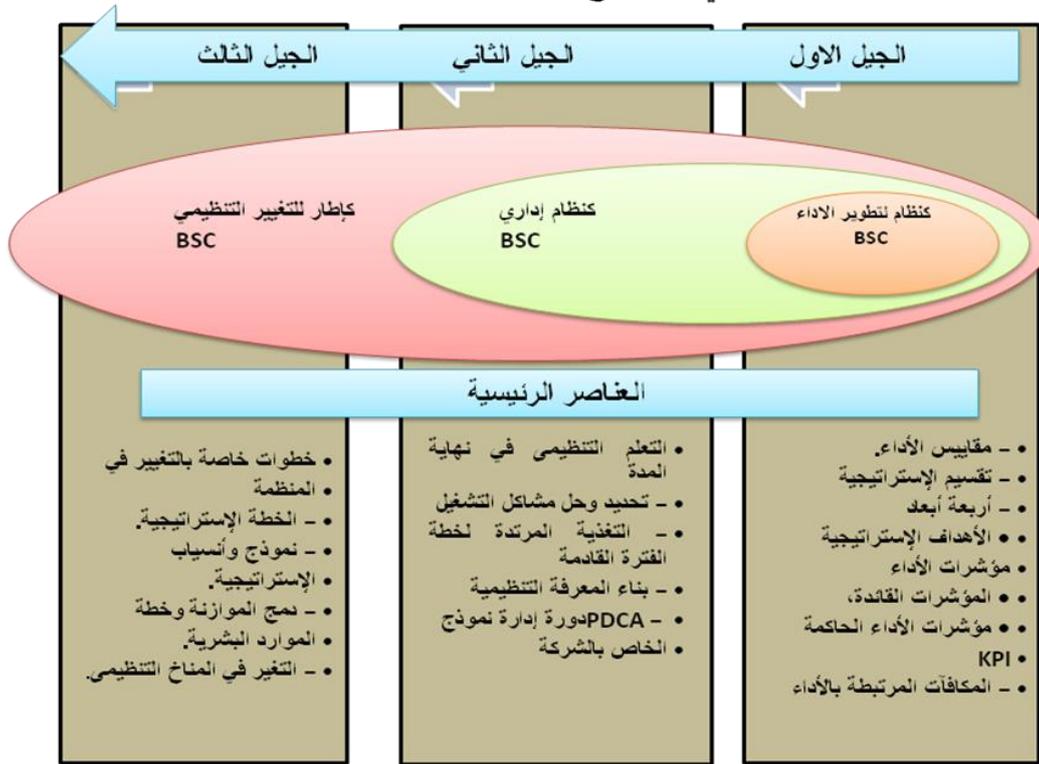
1. إن المقاييس المفردة في قياس الأداء تعبر عن هدف منفرد، ولأن الشركات ابتعدت في مفهومها باتجاه وصفها مجموعة من الأهداف لذا فمن المناسب أن تعدل طرق قياس أدائها باتجاه اعتماد معايير مالية وذاتية وتسويقية وبشكل يقترب من الأداء الواقعي والموضوعي.
 2. سيادة تأثير قوة المجموعة في العمل وتعاضل تأثيرها (حتى وإن لم تكن مالكة الشركة) في صنع ومتابعة قرارات الأداء وتباين أهدافها مما ألزم قرارات الشركة بضرورة أخذها بالحسبان موازنة هذه الأطراف المتباينة في علاقتها وأهدافها.
 3. يتميز النموذج بالمرونة انطلاقاً من مفهوم يعزز الرأي باتجاه إن الشركات لها أهداف متعددة ومرتبطة في أولويات تعكس ضمناً أولويات القيم والمعايير التي تضعها الشركة لنفسها.
 4. إن ما شهدته القرن الحالي من تطور انعكس في وصف البيئة بالتعقيد والديناميكية العالية مما يتطلب من الشركات قدرة أكبر في التعرف على مدى سيطرتها وإحكامها في تنفيذ أهدافها والتي تقف المعايير المنفردة في التقويم عاجزة عن متابعة ذلك.
- إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح الشركة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية : (القرني، 2010: 15) (إدريس والغالبي ، 2009: 156-157)
- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا .
 - البعد المالي وغير المالي : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة .
 - البعد الإستراتيجي : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى بروية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.
 - البعد البيني : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس لتشمل الأداء البيني .
 - تظهر علاقة السبب والنتيجة للأنشطة التشغيلية وانعكاسها على نتائج المنظور المالي .
 - تعمل على الموازنة بين مؤشرات السبب Lead ومؤشرات النتيجة Lag للأداء .

ثالثاً : التطور في أجيال بطاقة الأداء المتوازن

توالى الكتابات في مجال تطوير البطاقة وطرحت باستمرار أفكاراً جديدة كانت في كل مرة تضيف فكرة إلى البطاقة وبالتالي فإنها قد مرت بسلسلة من التطورات وهذا ما أكدته (أبو ملحة، 2002، 19-20) بقوله " من خلال التطور التاريخي لبطاقة قياس الأداء المتوازن أكد بعض الباحثين أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة مرت بثلاثة أجيال، (الجيل الأول) الذي ظهر في عام 1992 كمقياس أداء بسيط لعدة منظورات وبدأت تحسينات كثيرة في البطاقة وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات فضلاً عن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية، و(الجيل الثاني) طور من خلال ربط مقاييس البطاقة بالأهداف الإستراتيجية، أما (الجيل الثالث) فيقوم على أساس تعديل آلية تصميم الجيل الثاني الذي جعل من الإستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم البطاقة الذي يسمى بـ (خارطة الإستراتيجية لبطاقة العلامات المتوازنة).

في حين أشار (العمرى ، 2006: 16) أن التطور قد حدث في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخداماً كإطار للتغيير التنظيمي . أن الجيل الثالث مبني على تعديل خصائص والية عمل الجيل الثاني ليعطي وظائفية أفضل وأكثر ملائمة للإستراتيجية ، أصل التطور بسبب القضايا المتعلقة ببناء المستهدف وتصديق اختيار الهدف الإستراتيجي وهذا كان سبب التطوير في أواخر التسعينيات لعنصر تصميم آخر سماه " بيان الاتجاه " (2GC,2003:4).

إن الانتقال إلى الجيل الثالث من البطاقة كان يهدف إلى ربط عملية قياس الأداء المتوازن بما يعرف بالخرائط الإستراتيجية والتي تعد من أهم الأدوات التي تعمل على تنفيذ الإستراتيجية وفق التخطيط الإستراتيجي ومتابعة تحقيق نجاحها وتوضيح خط مسار تنفيذ الإستراتيجية على اعتبار أن الارتباط وفق العلاقة السببية التي تفترضها البطاقة ستعمل على نقل التنفيذ خطوة خطوة نحو مؤشرات التحسين ووفق المقاييس الموضوعية لهذه المؤشرات . ويمكن توضيح تطور بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل (1) :



الشكل (1)

يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن

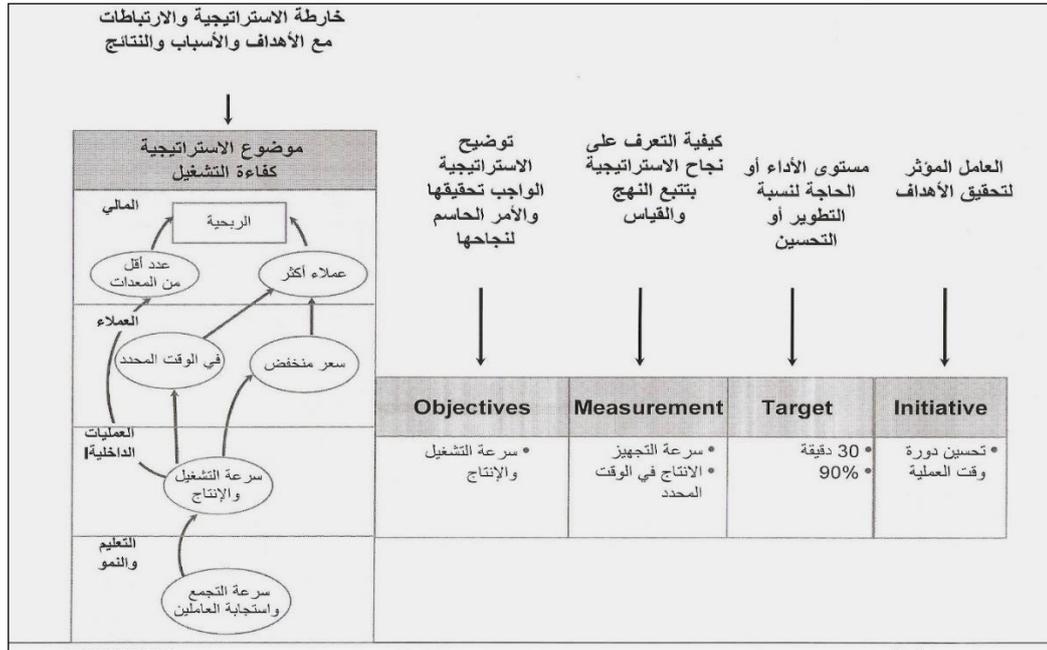
Source: Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

نقلا عن العمري هاني عبد الرحمن (2006) " منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية " ، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من (6-8) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.

كما أكد (عبد الحليم 2005 : 17) على نقاط الاختلاف في الجيل الثالث عن الأجيال السابقة حيث أشار إلى أن الجيل الثالث يتضمن العناصر التالية التي لا توجد في بطاقة الأداء العادية:

1. الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية لتظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
2. يتم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية.
3. عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة (KPI) المناسبة والهادفة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في الشركة.

وبذلك فإن الانتقال إلى الإطار الاستراتيجي للبطاقة ترك أثرا على نموذج البطاقة كما إن ظهور ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الإستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، كانت الوسيلة للتطور نحو الجيل الثالث لبطاقة قياس الأداء المتوازن فلا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة نابغة من رؤية ورسالة الشركة والتي تربط الأهداف الإستراتيجية مع عوامل النجاح وفق علاقة السبب والنتيجة والتي سميت بالخارطة الإستراتيجية (Strategy Map) وتترجمها إلى مقاييس. والشكل (2) يمثل الخارطة الإستراتيجية للجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن .



الشكل (2)

الخارطة الإستراتيجية للجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن

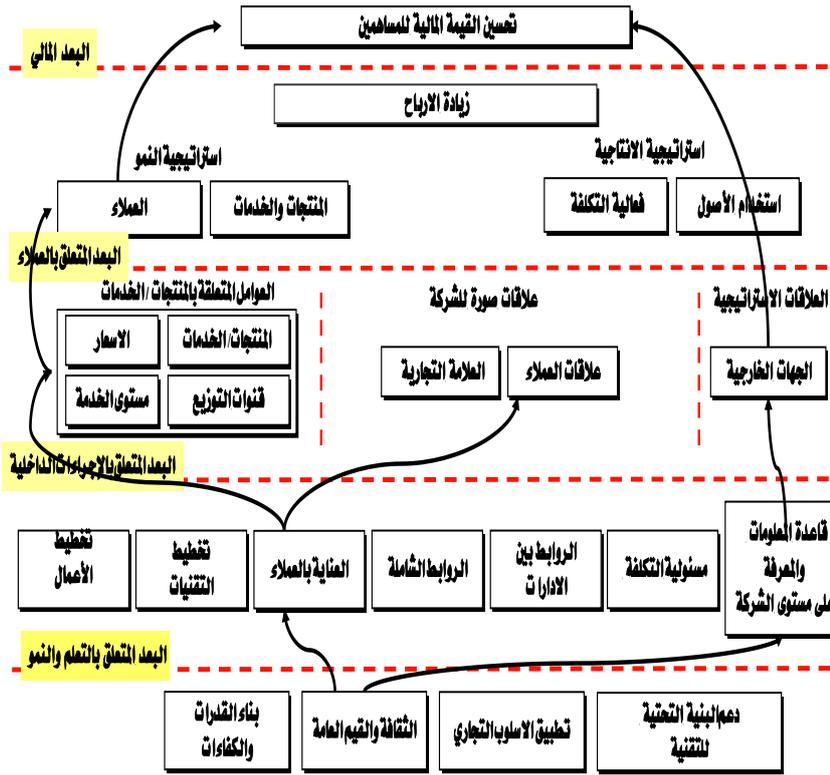
المصدر : محمد عبد المطلب،(2009)، "برنامج بطاقة الأداء المتوازن" الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب، www.altawa.com

وأشار (Cobbold & Lawrie) انه يمكن تلخيص المكونات الرئيسية للجيل الثالث للبطاقة بالاتي : (إدريس والغالبي، 2009: 149)

1. بيان الاتجاه (Destination Statement) : والذي يوضح شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة وليس الدخول في تفاصيل وضع الأهداف قبل وصف دقيق وصحيح لهذا الاتجاه.
2. الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives) : والتي تبين مساهمة الاتجاه العام بإعطاء وضوح لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في الشركة ووضع أهداف إستراتيجية مترابطة في إطار نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف تتسم بالوضوح .
3. أنموذج الربط الاستراتيجي والمنظورات : حيث يبين ان تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات ، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة والمتمثل بمنظور العمليات الداخلية والتعلم والنمو فيما يركز الثاني على المنظور الخارجي للبطاقة والمتمثل من منظور الزبائن والمنظور المالي .
4. المقاييس والمبادرات وهذه تبين انه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح القياسات محددة لتدعيم قدرة الإدارة العليا في فحص ومراقبة تطور الشركة باتجاه تحقيق الأهداف يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

رابعاً : مفهوم علاقات الأسباب والنتائج

تعتمد عملية تقويم الأداء على العلاقات السببية بين المنظورات المختلفة، فالتطور في أحد المنظورات يؤدي إلى التطور في المنظورات الأخرى، بمعنى إذا تحسن تعليم وتدريب العاملين والاستثمار في تطوير العاملين، حينئذٍ تتحسن العمليات الداخلية وكذلك تحسّن مستوى خدمات ما بعد البيع ، وبذا يزداد رضا الزبائن، ويتحسن الأداء المالي. إن كثيراً من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة للبطاقة. واكد (Khaki et.al,2012:247) على ذلك بقوله " أوضح كابلان ونورتن بأن هناك أيضاً علاقة الأسباب والنتائج بين الأهداف ومحتويات المنظورات الأربعة فالبطاقة الصحيحة تولّد نتائج وفقاً للعلاقة بين النشاطات الحالية وبين نجاح الشركة في الأمد الطويل إذ ان تطوير الشركة مستند على أصوله المعنوية، تعد البطاقة أداة مهمة للرقابة عليها وإدارتها " . والشكل (3) يوضح أنموذج للعلاقة السببية :



الشكل (3)

علاقات الأسباب والنتائج بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس

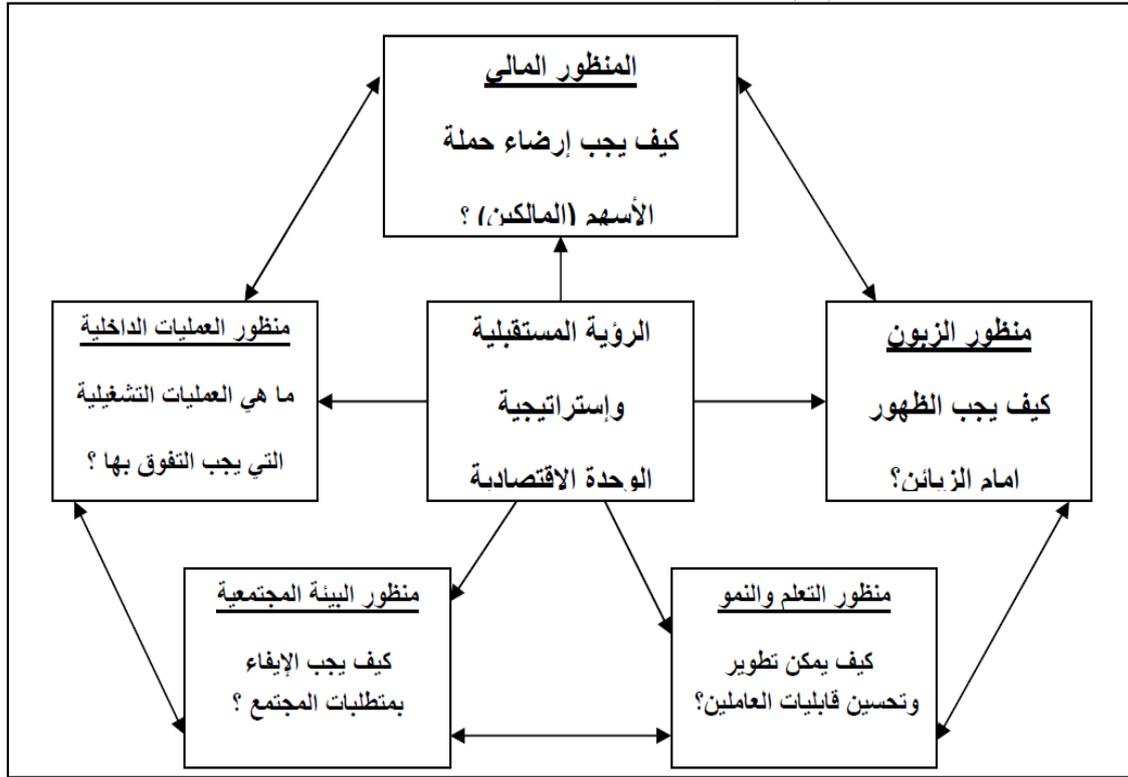
المصدر : المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية ، بدون تاريخ: 28 .

خامسا : مكونات بطاقة الأداء المتوازن :وفقا لـ (Kaplan &Norton)

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة مناظير أساسية متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية بشكل متوازن وبالاعتماد على المؤشرات المالية وغير المالية وبذلك فان بطاقة الأداء المتوازن تسمح للمدراء برقابة العمل من خلال هذه المناظير الأربعة وهي المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو كما تحدد ظروف وإستراتيجية الشركة، وطبقاً لـ (Mozaffari et. Al, 2012 :1820) لإطار البطاقة أربعة مكونات مترابطة هي:

- خريطة إستراتيجية تُميز وتوضّح العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية بعد تحديد الأهداف.
- مقاييس الأداء والتي تشير إلى التحسين نحو الهدف الإستراتيجي.
- الأهداف الكمية، والتي تحدد لكل مقياس.
- اختيار وتطبيق الإبداع الإستراتيجي لربط الأداء بالأهداف الكمية.

وأخيراً يتم إنجاز الهدف الإستراتيجي... وهناك إمكانية إضافة منظور أو أكثر الى المناظير السابقة (الغبان وحسين، 2009 : 14)، ففي بعض الوحدات عندما يكون أداء المجتمع والأداء البيئي القانم فيها جزءا أساسيا من إستراتيجية الوحدة عندئذ فان الأهداف والمقاييس لذلك المنظور ستصبح جزءا مكملا لبطاقة قياس الأداء المتوازن في تلك الوحدة وعليه سيتم إضافة منظور خامس إلى البطاقة (منظور البيئة المجتمعية) لغرض تطوير دورها في قياس الأداء. ومن خلال الشكل (4) الآتي سيتم عرض نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بعد إضافة المنظور الخامس لها والذي يمثل منظور البيئة المجتمعية :



الشكل (4)

نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمنظيرها الخمسة

المصدر : ثائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين (2009) ، " التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لاغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 22 ، كانون الثاني، بغداد ، العراق .

وسيتم عرض المناظير السابقة كما يأتي:

1. المنظور المالي (Financial Perspective)

تعد مقاييس المنظور المالي من المكونات المهمة في بطاقة الأداء المتوازن ولاسيما في الوحدات الهادفة للربح لأنها تقوم بتلخيص النتائج الاقتصادية لعملية تنفيذ إستراتيجيتها، كما يساهم هذا المنظور في التركيز على الأهداف والمقاييس المتعلقة ببقية مناظير بطاقة قياس الأداء المتوازنة وبالتالي يؤدي إلى تحسين النتائج المالية التي تطمح لها الشركات . ومن الجدير بالذكر انه بإمكان الشركات تركيز جميع الطاقات والإمكانات المتاحة لتحسين أهداف مثل (رضا الزبون والجودة والتسليم في الوقت المحدد) ولكن تلك الأهداف ستكون محدودة القيمة في حالة عدم الإشارة الى مدى مساهمتها في تحقيق العوائد المادية للشركة وبالتالي ستصبح قاصرة عن تأدية مهمتها ولكن يمكن إظهار مدى تأثيرها على تحقيق تلك العوائد من خلال استعمال هذا المنظور ومع هذا تبقى المقاييس المالية تمثل مؤشرات لاحقة للأداء وعليه فهي لم تعد كافية بمفردها لتوجيه وتقييم الأداء المستقبلي (Niven,2006,P16) .

2. منظور الزبون (Customer Perspective)

يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح الشركة في هذه القطاعات ولمتابعة أهداف النمو ، تستخدم الشركة مقاييس مثل الحصة السوقية ، عدد الزبائن الجدد ، ورضا الزبون .(هورنجرن واخرون 2009: 863) وعند اختيار المقاييس لهذا المنظور يجب ان نجيب على ثلاثة اسئلة هي من هم زبائننا المستهدفين ؟ وما هي القيمة التي نقدمها لهم ؟ وما هي توقعات ومتطلبات زبائننا ؟ . (Niven,2006,P15).

3. منظور العمليات الداخلية (Internal Business Processes Perspective) :

تمثل العمليات الداخلية قابلية الشركة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف ويشمل سلسلة قيمة العمليات الداخلية للوفاء بمتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية وإيجاد الحلول لتحقيق هذه الاحتياجات ، ويعمل على تحقيق أهداف كل من المنظور المالي والزبائن ولا يقتصر على قياس العمليات الداخلية الحالية بل تحديد العمليات الجديدة والتشغيلية ويتضمن مقاييس تتعلق بالمنتجات الجديدة وتحسين نوعية الإنتاج والإنتاجية ونسب المنتجات المعيبة وكلفة فترة الضمان ، حيث يتم التركيز على عناصر التطور والإبداع

وتفاعلها لايجاد منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية لمقابلة حاجات الزبائن الحاليين والمستقبليين لتحقيق النجاح للشركة(محمد ، 2008 : 127) ويشمل هذا البعد ثلاث عمليات فرعية 1.عملية الابتكار للسلع او الخدمات(مبدأ التميز) ،2. عملية التشغيل وتشمل انتاج وتسليم السلع والخدمات ،3.خدمة ما بعد البيع (هورنجرن، 2009 : 864)

4. منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective)

يحدد هذا البعد قدرات وإمكانات الشركة التي تريد ان تتفوق فيها لتحقيق عمليات تشغيل داخلية متغيرة تولد قيمة للزبائن ويركز على ثلاث قدرات أولها قدرة العاملين :تقاس باسعمال منحنيات التعلم والمهارة للعاملين ،وثانيها قدرات نظام المعلومات : وتقاس بنسبة عمليات الإنتاج ذات التغذية العكسية الفورية ، وثالثا التحفيز ويقاس بمدى رضا الزبائن ونسبة العاملين في ادارة الانتاج (العاملين الاساسيين) المفوضين لادارة العمليات (هورنجرن واخرون ، 2009 : 864).

5. منظور البيئة المجتمعية (Society Environment Perspective)

تشكل الشركة جزءا مهما من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تساهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع حفاظا على استمرار نجاحها بالرغم من كونها لا تمثل المسؤول الوحيد عن ذلك ولكن عليها أن تجعل في أول اهتماماتها متابعة مسؤولياتها الاجتماعية وضمان كونها تساهم في استمرار ذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلا عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلا عن تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور الوحدات في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها. وعموما يمكن تقسيم مفهوم الأداء الاجتماعي إلى (Niven , www.qpr.com, p:5-6) نوعين المفهوم الضيق للأداء الاجتماعي والذي يقصر مسؤولية إدارة الوحدة تجاه المالكين فقط بعبارة أخرى يربط مسؤوليتها بهدف الربح والعوائد المادية المنبثقة من مصلحة مالكي رؤوس الأموال والمستثمرين. والثاني فهو المفهوم الواسع للأداء الاجتماعي والذي يمثل وظيفة إدارة الوحدة في إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين وبالشكل الذي يكفل تحقيق التوازن بين تلك المصالح. نقلا عن (الغيان وحسين، 2009 : 311).

ويقترح الباحثان فصل المنظور المجتمعي عن البيئي للأهمية المتزايدة التي يحظى بها لتصبح عدد المنظورات ستة بدلا عن خمسة .

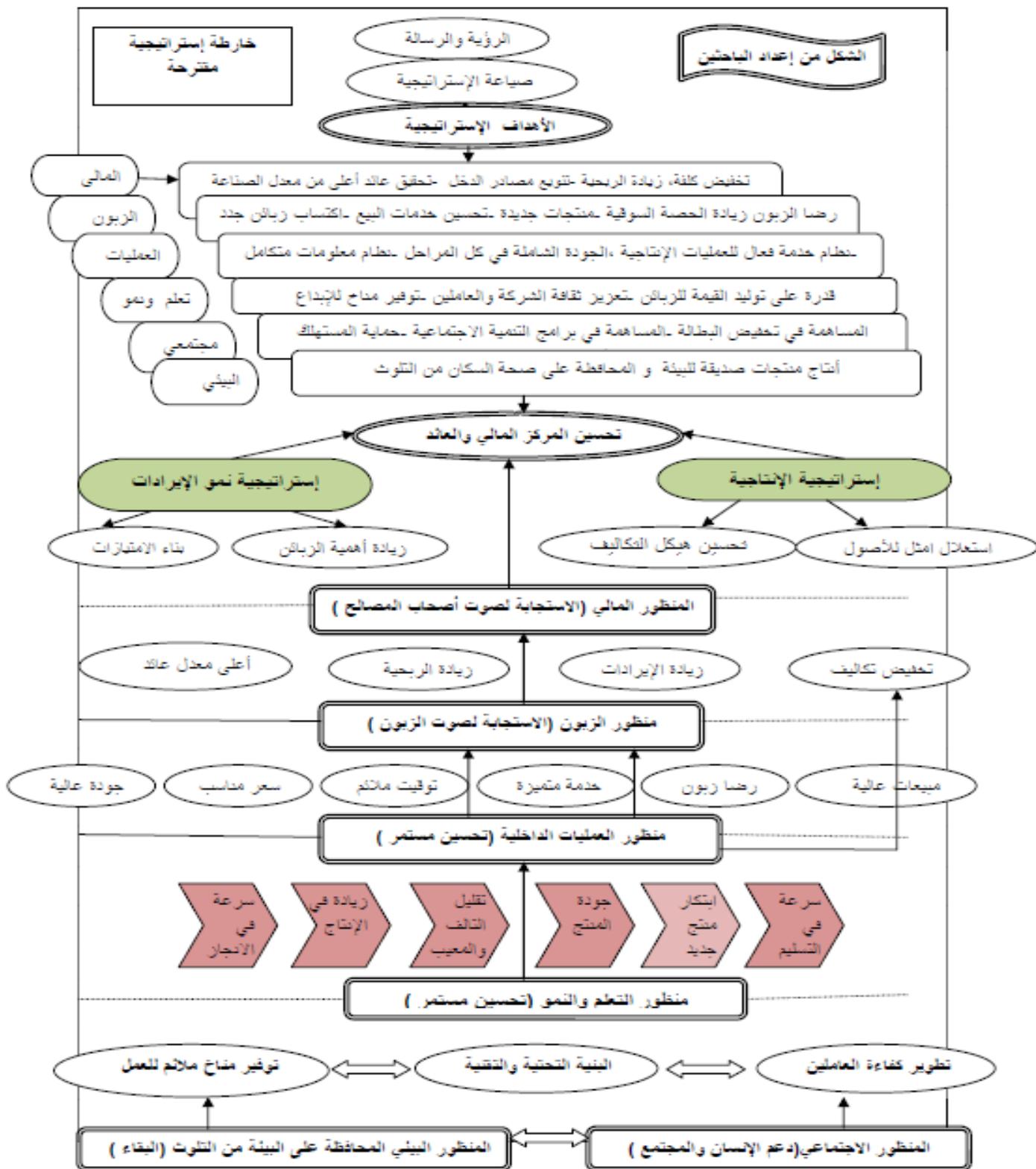
سادسا : خطوات تصميم وتنفيذ البطاقة

تبدأ عملية تصميم البطاقة بعمل الفريق التنفيذي في الإدارة العليا على تحويل الإستراتيجية كخطة إلى أهداف إستراتيجية وفي أعلى مستوى في الشركة توفر البطاقة إطارا لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس وأسبقيات الأداء مثل النمو والإبداع، ونوعية العملية، وتسعى للموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية وهذا ما يسمح للتنفيذيين بفهم العناصر الناتجة عن المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية. وعند إيصال الغايات إلى المستويات المختلفة تحدد مقاييس لرسم الطريقة التي تعمل بموجبها الشركة لتلبية أهدافها الإستراتيجية في الأمد الطويل والمقاييس المتعلقة بالمستوى التكتيكي يتم تحديدها باستعمال الأهداف التي تحددها الإستراتيجيات. (سعيد، 2005 : 65). كما أشار (Kaplan & Norton) إلى أن هناك ثلاثة أنشطة أساسية التي يجب أن تنفذ بدقة وجدية من أجل النجاح في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن :

(العمرى، 2006 : 21-22)

1. تقديم إستراتيجية واضحة، واختيار التدابير اللازمة لها بوضع إستراتيجية واضحة لجميع المكونات والأفراد داخل الشركة. واتخاذ تدابير واختيارات تتماشى مع الإستراتيجية .
 2. التدابير الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يجب أن تتبع من الأعمال والعمليات التي يكون لها أكبر الأثر على رضا الزبائن، بما في ذلك العوامل التي تؤثر على دورة الزمن، والجودة، ومهارات الموظفين، والإنتاجية ، كما أن كل مؤشر قياس أداء محدد ينبغي تحسينه ليصبح جزءا لا يتجزأ من عمل الشركة.
 3. أن تنفيذ منهج بطاقة الأداء المتوازن يحتاج إلى إستراتيجية إدارة تغيير و يجب أن يكون محاذيا له، وان هذه الإستراتيجية لابد أن تتبع التسلسل الهرمي لشبكة من الأنشطة المترابطة.
- ومن خلال ما تقدم يضع الباحثان تصورا لهيكل بطاقة الأداء المتوازن وفقا للخرائط الإستراتيجية ووفقا لعلاقة السبب والنتيجة والشكل (5) يوضح ذلك :

الشكل (٥) الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: الشكل من إعداد الباحثين

الجانب العملي

أولاً : آلية الأنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة

سيتم بناء الأنموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن وفقاً للخطوات التالية :-

1. تبدأ عملية تصميم البطاقة بعمل الفريق التنفيذي بعد استحصال موافقة ودعم الإدارة العليا حيث يتم العمل على تحويل إستراتيجية الإدارة العليا إلى أهداف إستراتيجية محددة.
 2. وتحديد الأهداف الفرعية لكل هدف إستراتيجي .
 3. ثم العمل على صياغة المقاييس المناسبة للأداء لكل هدف.
 4. ووضع المستهدفات مقابل كل نوع من أنواع المقاييس المستعملة.
 5. ثم استعمال تلك المقاييس في قياس الأداء الفعلي من خلال ما يعرف بمؤشرات النجاح الحرجة ومن خلال مؤشرات الأداء الأساسية .
 6. وبمقارنة نتائج الأداء الفعلي مع المستهدفات يتم تحديد الفجوة في الأداء في كافة المجالات المنتخبة في ظل الإستراتيجية.
 7. وانطلاقاً من الفجوة يتم توظيف المبادرات المقترحة للتحسين.
 8. وبذلك ستعمل البطاقة على توفير إطار لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متماسكة من مقاييس وأساليب الأداء تتجاوز حدود المؤشرات المالية التقليدية لتصل إلى جوانب أخرى مثل النمو والإبداع، وجودة العملية... الخ.
 9. خلال المراحل الأولى من العملية تستخدم البطاقة كوسيلة لتحديد ونقل الإستراتيجيات.
 10. وبعد ذلك تصبح وسيلة لقياس الأداء وتقويمه .
 11. وعندما تزداد خبرة الشركة بمتابعة أدائها يمكن عندئذ استعمال البطاقة كوسيلة للتبوع بالأداء المستقبلي ولتعقب الروابط السببية ما بين الأداء والسلوك الفعلي.
 12. وعند نزول الغابات إلى مستويات أدنى في الشركة سيكون مطلوباً وضع بطاقة لكل مستوى وتحدد التوقعات على جميع المستويات وتصاغ خطة عمل وترسل إلى الإدارة العليا لغرض المصادقة عليها، .
 13. وتجرى مقابلات شخصية وتشخيصية وزيارات ميدانية ومن ثم يجري تحليل الاحتياجات إلى التدريب لغرض تحديد السلوك المطلوب لتسهيل هذا التغيير الإستراتيجي.
- ووفقاً لما تقدم قام الباحثان باستحصال الموافقات الأصولية وإجراء المقابلات الشخصية بدا من المدير العام ومدير المتابعة والتخطيط ومدير الجودة ومديرة الحسابات وبعض مدراء الأقسام والقيام بالزيارات الميدانية وتم توزيع استمارة مقابلة شخصية للبعض الآخر منهم مدير التسويق ومسئول السلامة البيئية وبعض المهندسين المشرفين على العملية الإنتاجية ومسئول السيطرة النوعية ومدير الإنتاج ، وقام الباحثان بدور فريق عمل بالتعاون مع مدير المتابعة والتخطيط ومدير الجودة ومديرة الحسابات وعلى ضوء المناقشات المستمرة بين فريق العمل ومن خلال توجهات المدير العام تم صياغة الأهداف الإستراتيجية على ضوء رؤية ورسالة الشركة وترجمتها إلى أهداف فرعية في ظل الإمكانيات المتاحة للشركة ووضعها في قالب كبطاقة مقترحة للشركة والشكل (6) يوضح أنموذج البطاقة المقترحة :

شكل (٦) يوضح نموذج البطاقة المقترحة للشركة

رؤيا الشركة						
رسالة الشركة						
تحقيق الريادة في السوق المحلية من خلال (١) خدمات متفوقة للزبائن، (٢) منتجات ذات جودة عالية، (٣) الحصول على شهادة الأيزو وتحقيق الجودة الشاملة (٤) تحقيق أعلى معدل عائد في الصناعة، (٥) المساهمة في دعم المجتمع، (٦) المحافظة على سلامة البيئة						
المنظور	المنظور المالي	منظور الزبون	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو	المنظور الاجتماعي	المنظور البيئي
الأهداف الإستراتيجية	تحفيض التكاليف تحقيق عائد أعلى من معدل الصناعة - تنوع مصادر الدخل - زيادة الربحية	زيادة الحصص السوقية منتجات جديدة تحسين خدمات البيع اكتساب زبائن جدد المحافظة على القدماء	نظام خدمة فعال للعمليات الإنتاجية - الالتزام بالجودة الشاملة في كل المراحل نظام معلومات متكامل معزز بالتكنولوجيا الحديثة	قدرة على توليد القيمة للزبائن - تعزيز ثقافة الشركة والعاملين - توفير مناخ للإبداع	- المساهمة في تخفيض البطالة - المساهمة في برامج التنمية الاجتماعية - حماية المستهلك من الغش التجاري - تشجيع المنتج الوطني	- إنتاج منتجات صديقة للبيئة - المحافظة على صحة السكان
عوامل النجاح الحرجة	سيرة الكلفة تحقيق نمو في الأرباح بنسبة مستهدفة تحقيق نمو للدخل	نظام معلومات فعال وقاعدة بيانات متكاملة عن آراء الزبون إدارة تسويق متميزة	سرعة في الاجاز نظام إنتاج رشيق تكوين مناسب للصلاحيات حقوق ملكية للمنتجات	- تدريب متواصل نظام رقابة فعال اجتذاب الكفاءات	زيادة نسبة المساهمة في تشغيل العاطلين زيادة الإدراك والوعي للمستهلك تحقيق رفاهية الفرد	انخفاض نسبة تلوث المياه والهواء والتربة في بيئة عمل الشركة
مؤشرات القياس (المقاييس المعتمدة للأداء) : قطعة مستهدفة فجوة الأداء	- الانخفاض في التكاليف - معدل نمو المبيعات - القيمة الاقتصادية المضافة - العائد على الاستثمار - زيادة الإيرادات والأرباح - معدل دوران رأس المال	- مستوى رضا الزبون (عدد الشكاوي) - عدد الزبائن الجدد - الحصص السوقية - ربحية العميل - تكاليف الدعاية والإعلان - تكاليف خدمات الزبائن	- جودة المدخلات - تقليل التلف - نسبة استغلال الطاقة - مؤشرات الإنتاجية - الزمن اللازم لإنتاج منتجات جديدة - نسبة التسليم في الوقت المحدد - عدد المنتجات الجديدة - عدد براءات الاختراع الجديدة	- التطور في مستوى الأداء والإنتاجية - قياس رضا العاملين - معدل نفقات التدريب - عدد الدورات وعدد اقتراحات الموظفين المعمول بها - سرعة التجمع والاستجابة للعاملين	- نسبة العاملين الأساسيين (المشاركين فعلا في العملية الإنتاجية) الى إجمالي عدد العمال - زيادة مبيعات الشركة من المنتجات - مقارنة بالمنتجات المنافسة - نسبة التعينات الجديدة - نفقات خدمة العاملين	- نسبة تكاليف الأفاق على معالجة التلوث، تحقيق وفورات ناجمة عن سياسات التوفير للنفقات زيادة مبيعات المنتجات الصديقة للبيئة
المبادرات اللازمة	تحفيض التكاليف زيادة الإيرادات استغلال الموجودات	تحسين خدمات ما بعد البيع توظيف مفهوم صوت الزبون توفير قنوات اتصال بين الزبون والشركة زيادة قنوات البيع المباشر توفير نظام للتغذية العكسية	تحفيض زمن تسليم المواد الأولية وزمن المناولة إعادة تصميم خارطة تدفق العمل تطوير أساليب الإنتاج المرنة - الاستعانة بأنظمة الإنتاج المحوسبة - استخدام ستة سيجما في التحسين والترشيح	- برامج تدريب للعاملين - ربط الترقيات والحوافز بالأداء - توفير اجواء الراحة للعاملين	- اعداد برامج توعية لحماية المستهلك زيادة عمليات التشغيل لاستيعاب البطالة من خلال توسيع أنشطة الشركة في المجال الإنتاجي والتسويقي	- اعتماد آلية الإنتاج النظيف - استخدام مواد صديقة للبيئة توفير أنظمة لمعالجة التلوث جراء نفايات المعمل اعتماد سياسات التوفير
خطة العمل والية التنفيذ	- موازنة مالية لمدة عام مع خطة خماسية	- تقييم العاملين - تحديد الاحتياجات - تحديد الفجوة - خطة التطوير	- إعادة هندسة العمليات - تنفيذ خطة التكامل	- تقييم الكفاءات الموجودة تحدي الكفاءات المطلوبة - معالجة الفجوة في الأداء	- وضع خطة للتوعية وفق سلسلة زمنية - تقديم مقترحات لحماية المنتج الوطني	اعتماد برنامج الأيزو 14001 المتعلق بالبيئة

الشكل من إعداد الباحثين

ثانياً: قياس أداء الشركة العامة للألبسة باستعمال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة العامة للألبسة لا بد من قياس أداء شامل للشركة ومعرفة واقع أدائه كخطوة أولى لتطبيق النموذج المقترح على اعتبار أن قياس الواقع الحالي سيكون الأساس في تحديد الفجوة في الأداء والتي في ظلها تبدأ عملية التحسين بعد اختيار مبادرات التحسين الملائمة لقدرات الشركة المتاحة وبالطبع فإن عملية التحسين ستستغرق وقتاً لا يقل عن ستة أشهر إلى سنة بعدها يعاد القياس مرة أخرى لتحديد مقدار التطور الحاصل في الأداء ووفقاً للمؤشرات المقترحة وهكذا تستمر العملية في التحسين والقياس وصولاً إلى تضيق الفجوة أو إغلاقها وهو أمر مثالي بسبب التغير المستمر في البيئة التنافسية، وستنحصر مهمة الباحثان في هذا المجال بعملية القياس وفقاً للمؤشرات المقترحة لتكون الخطوة التي من خلالها ستعمل الشركة على التحسين المستمر وإعادة القياس وتعديل الأهداف والمبادرات وفقاً للنتائج مع مراعاة خصوصية القطاع العام الذي تعمل فيه الشركة وقد تم اختيار السنتين 2010، 2009 لغرض قياس الأداء الحالي وتحديد نسبة التطور خلال هاتين السنتين والسبب هو افتتاح معمل القطن الطبي خلال العام 2010 الذي كان مجرد مشروع جزئي سابقاً تم تطويره ليصبح احد معمل الشركة كمبادرة من الشركة لتحسين أوضاعها واستهدافاً للباحثان قياس الأداء قبل وبعد افتتاح المعمل ولم يقتصر على قياس واقع الأداء على العام 2010، بالإضافة إلى أن البيانات الخاصة بالعام 2011 لم تكن قد اكتملت أثناء فترة إعداد البحث كما أن الباحثين لم يأخذوا القياس لسلسلة زمنية ثلاث أو خمس سنوات لأن المقارنة للتطور في التحسين ستعتمد على مقارنة الواقع الفعلي مع الواقع المستهدف في البطاقة لتحديد الفجوة في الأداء ويمكن قياس واقع أداء الشركة من خلال المحاور الآتية :

1. المحور المالي :

ويتضمن المؤشرات عن أنشطة الشركة ذات الأثر المالي وكالاتي :-

أ- مصاريف وإيرادات الشركة

كان واقع المصاريف الشركة كما في الجدول (1) للسنتين 2009- 2010

جدول (1)

مصاريف الشركة للسنتين 2009 - 2010

الاهمية النسبية للبند الى المجموع للعام 2010	نسبة التطور %	2010 ألف دينار	2009 ألف دينار	السنة ونسبة التطور اسم الحساب
71.747%	-16.244	32934542939	39322214914	الرواتب والأجور
6.778%	-10.894	3111551614	3491957456	المستلزمات السلعية
2.460%	69.721	1129197302	665326924	المستلزمات الخدمية
19.015%	1077.943	8728465407	740991991	المصروفات الأخرى
100%	3.807	45903757262	44220491285	المجموع

المصدر : أعداد الباحثين اعتماداً على سجلات وتقارير الشركة للمدة أعلاه .

من خلال دراسة نتائج الجدول (1) يلاحظ :-

- أن هناك انخفاض في مبالغ المصروفات لحسابي الرواتب والأجور والسبب إحالة بعض الموظفين القدامى إلى التقاعد ونقل البعض الآخر وان من تم تعيينهم كانوا معظمهم من العقود بأجور أقل مما يصرف للقدامى وفقاً لسلم الرواتب اما المستلزمات السلعية كان السبب زيادة الأنفاق على الأدوات الاحتياطية التي اشترت في العام 2009 لتنفيذ خطة تصليح المكائن المتوقفة عن وفقاً لخطة زيادة الطاقات المتاحة كمبادرة لتحسين وزيادة الإنتاج حيث بلغ الفرق ما يقارب 77 مليون دينار، وكان هناك زيادة في باقي الحسابات وعلى مستوى سنة 2010 مقارنة مع سنة 2009 والسبب هو زيادة الانفاق على خدمات الصيانة للمكائن حيث كان الفرق يقارب 209 مليون عن العام السابق اما حساب مصروفات الأخرى تضمن ما تبقى من فروقات الرواتب للعام 2008 على حساب مصروفات سنوات سابقة وهو المكون الأول للمصروفات الأخرى.
- بصورة أجمالية هناك زيادة مقدارها 3.8 %.

• تم احتساب نسبة التطور في المصاريف بالمقارنة مع سنة 2009.

أما الأهمية النسبية لعناصر هذه المصاريف فقد تم احتسابها واعتماداً على المتحقق للسنة 2010 ويلاحظ أن الرواتب والأجور قد احتلت المرتبة الأولى وان المصاريف الأخرى تأتي بالمرتبة الثانية ثم تلتها المستلزمات السلعية. أما فيما يتعلق بإيرادات الشركة فقد كانت كما يأتي :

جدول (2)

إيرادات الشركة للفترة من 2009 لغاية 2010 (المبالغ بالآلاف الدنانير)

البيان	السنة ونسبة التطور	2010	2009	نسبة التطور %	الاهمية النسبية للبند للعام 2010
إيراد النشاط السلمي		3084227006	2969422710	3.866%	26.289%
إيراد النشاط التجاري		7713447	1444023	434.163%	0.066%
إيراد النشاط الخدمي		61574750	70851700	-13.093%	0.525%
إيراد التشغيل للغير		9856500	19056000	-48.276%	0.084%
تكلفة الموجودات المصنعة داخليا		42308394	18094658	133.817%	0.361%
الإيرادات التحويلية		102281950	27225362954	-99.624%	0.872%
الإيرادات الأخرى		8424177065	286907970	2836.195%	71.804%
مجموع الإيرادات		11732139112	30591140015	-61.649%	100%

المصدر : أعداد الباحثين اعتمادا على البيانات الواردة في تقارير الشركة للمدة أعلاه .

احتسبت الأهمية النسبية للإيرادات اعتمادا على المتحقق للسنة 2010 وفق علاقات الجزء على الكل وكان السبب في زيادة الإيرادات الأخرى هو احتوائها على إيرادات سنوات سابقة وبمبلغ قارب الثمان مليارات وربع المليار دينار، أما صافي نتيجة أعمال الشركة كانت النتائج كما في الجدول (3)

جدول (3)

صافي ربح الشركة للفترة من 2009 ولغاية 2010 (المبالغ بالآلاف الدنانير)

البيانات	السنة	2010	2009	التغير
مجموع الإيرادات ينزل منها		11732139112	30591140015	-18859000903
مجموع المصروفات		45903757262	44220491285	1683265977
صافي الربح أو الخسارة		-34171618150	-13629351270	-20542266880

المصدر : أعداد الباحثين اعتمادا على البيانات الواردة في تقارير الشركة للمدة أعلاه .

يلاحظ من خلال الجدول (3) أن الشركة لم تحقق أرباحا وذلك بسبب الزيادات الكبيرة في مصاريفها الناتجة عن الزيادة في الأجور والرواتب والمستلزمات السلعية التي تمثل أهم الاستعمالات في الشركة ، وعلى الرغم من تحقيق الخسائر إلا أنه في سنة 2010 كان هناك زيادة ملحوظة في معدل الخسارة وهذا يعد مؤشرا سلبيا في تحسن الأداء وعند التحري عن الأسباب اتضح توقف دعم وزارة المالية مع زيادة الرواتب في السلم الوظيفي ومحدودية إيرادات الشركة في ظل الظروف الأمنية والمنافسة فضلا عن العطلات والتوقفات العديدة في الخطوط الإنتاجية إما لأسباب أمنية أو بسبب انقطاع التيار الكهربائي وتكدس مخزون الإنتاج التام غير المباع لرداءة الجودة أو عدم ملائمة المنتج لاحتياجات السوق فضلا عن المصاريف التي تحملتها الشركة في افتتاح معمل القطن الطبي .

ب- معدل نمو المبيعات

تم احتساب هذا المؤشر اعتمادا على بيانات سجلات الشركة لسنوات الدراسة وكما يأتي (1) :

$$\text{معدل النمو} = \frac{(2895323172 - 2736084883)}{2895323172} \times 100 = -5.5\%$$

وفقا للمعادلة أعلاه يتضح أن الشركة حققت إجمالي انخفاض بنسبة تقارب 5.5% وهذا يعد مؤشرا سلبيا لأداء الشركة إلا أنه يجب الإشارة إلى أن قيمة المبيعات هي دالة لعاملين هما السعر والكمية وإذا ما تم احتساب معدل نمو المبيعات من خلال كمية مبيعات الشركة (لاستبعاد عامل السعر) وفق ذات الأسلوب وبالاعتماد على إجمالي كمية مبيعات الشركة المأخوذة من سجلات الشركة لسنوات الدراسة كانت البيانات كما في الجدول (4) يأتي :

جدول (4)

مؤشرات نمو كمية المبيعات لمنتجات الشركة للسنتين 2009 - 2010

المعدل	السنة	وحدة القياس	كمية المبيعات الفعلية 2009	كمية المبيعات الفعلية 2010	معدل النمو %
المعمل		الف متر	381	401	5.25
الغزل والنسيج		الف قطعة	2424	1322	-45.46
الألبسة الجاهزة		طن	-	15	
الضمام والقطن لمدة (9) أشهر					

المصدر : أعداد الباحثين اعتمادا على سجلات وتقارير الشركة للمدة أعلاه .

(1) تم استبعاد إيرادات بيع المخلفات وإيراد ماء وكهرباء من بند الإيراد السلمي وفقا للنظام المحاسبي الموحد عند احتساب معدل النمو.

من دراسة بيانات ومعلومات الجدول (4) يلاحظ بان هناك زيادة في كمية مبيعات الغزل والنسيج في العام 2010 عن العام 2009 في حين أن معمل الألبسة قد حقق انخفاضا ملحوظا بنسبة 45% وهذا مؤشر سلبي وعند الاستفسار عن الأسباب اتضح وجود خلل في جودة المنتجات وعدم مواكبتها للتغيرات في أذواق المستهلكين بالإضافة إلى المنافسة من حيث السعر والجودة ، أما معمل الضماد القطني فكان هذا العام الأول له وقد حقق مبيعات مقدارها 15 طن .

2- محور الزبون (المؤشرات السوقية)

1- مؤشر الحصة السوقية: وتم احتساب مؤشر نسبة تحقق الحصة السوقية من خلال قسمة إجمالي مبيعات الشركة على إجمالي مبيعات السوق المقدرة مضروبا في 100 وكما يأتي :

تم تقدير إجمالي مبيعات السوق لجميع معامل الشركة وفقا لدراسة قام بها قسم المتابعة والتخطيط في الشركة وكانت كما يأتي:

- الغزل والنسيج، إجمالي مبيعات السوق المقدر 20000 ألف متر.
- الألبسة الولادية، إجمالي مبيعات السوق 2500 ألف قطعة.
- الضماد والقطن الطبي، إجمالي مبيعات السوق 100 ألف كغم.

وفي ظل ذلك تم احتساب نسب تحقق الحصة السوقية وكما في الجدول (5)

جدول (5)

الحصة السوقية لمعامل الشركة

السنوات	نسبة التحقق %	نسبة التحقق %	نسبة التغير
المعمل	للسنة 2009	للسنة 2010	
الغزل والنسيج	1.9%	2.005%	0.1%
الألبسة الولادية	96.7%	52.9%	-44%
الضماد والقطن الطبي	-	15%	-

المصدر : أعداد الباحثين اعتمادا على سجلات وتقارير الشركة للمدة أعلاه .

يتضح من الجدول (5) أن نسبة التغير في الحصة السوقية لمعمل الغزل والنسيج قد ازدادت بنسبة بسيطة ويعد هذا مؤشرا ايجابيا للتحسن أما معمل الألبسة فقد حقق نسبة تغير سلبي عالية جدا وعند البحث عن أسباب الانخفاض وعدم الحفاظ على الحصة السوقية وجد أن هناك عزوف من قبل الزبائن على منتجات المعمل بسبب دخول المنافسة الأجنبية وان عنصر الجودة والمنافسة السعرية لأسعار المنتجات المستوردة هي السبب وقد أثر ذلك سلبا في الحصة السوقية.

2- مؤشر الاحتفاظ بالزبون : وسيتم قياسه من خلال مؤشرات: النمو في نفقات الخدمات التسويقية ، النمو في مصاريف الدعاية والإعلان، النمو في نفقات البيع المباشر (معارض البيع) ، والجدول (6) يوضح نسب التطور للنفقات الثلاثة:

جدول (6)

يوضح النفقات المرتبطة بمحور الزبون للسنوات 2010/2009

السنوات	2009	2010	نسبة التطور %
نفقات خدمات التسويق	2220407373	1641374362	-26.078
نفقات الدعاية والإعلان	32824574	48702600	48.372
نفقات البيع المباشر	10556500	26952154	60.832

المصدر : أعداد الباحثين اعتمادا على البيانات الواردة في تقارير الشركة للمدة أعلاه .

نلاحظ من الجدول (6) انخفاض في نسبة الأنفاق على الخدمات التسويقية ويعد هذا نوعا من التوفير في النفقات ووجود زيادة في الدعاية والإعلان والبيع المباشر كدالة للتحسن نحو الاهتمام باستقطاب الزبون مع ذلك ومن خلال المقارنة مع الجدول (4) فإن ذلك لم يجدي نفعا خاصة مع وجود تحسن بسيط في مبيعات معمل الغزل والنسيج وانخفاض حاد في مبيعات معمل الألبسة وعند تحري الأسباب اتضح وجود العديد من الموظفين العاملين في خطوط البيع المباشر تجاوزت الرواتب المدفوعة لهم ما تحقق من إيرادات لهذه المنافذ فضلا عن قيمة الإيجار المدفوع عن كل مركز بيع مباشر، كما ان نفقات الدعاية كانت نتيجة لحملة اعلانية ترافقت مع افتتاح معمل القطن الطبي والترويج لمنتجات المعمل بصورة عامة .

3- مؤشرات العمليات الداخلية والإنتاجية تهدف الشركة التركيز على الاستغلال الأمثل لطاقتها المتاحة مع التأكيد على رفع كفاءة وفاعلية هذه الأنشطة ، ولغرض بيان مدى تحقيق هذه الأهداف سيتم استعمال المؤشرات الآتية :-

أ- نسب استغلال الطاقات الإنتاجية:-

بلغت الطاقات الإنتاجية للشركة للسنتين 2009 – 2010 كما في الجدول (7) أدناه :-

جدول (7)
الطاقات التصميمية والمتاحة والمخططة والإنتاج الفعلي المتحقق

2010				2009				وحدة القياس	معامل الشركة
الإنتاج الفعلي	المخططة	المتاحة	الطاقة التصميمية	الإنتاج الفعلي	المخططة	المتاحة	الطاقة التصميمية		
2180	6500	14340	17700	2700	7280	14340	17700	الف متر	الغزل والنسيج
294	482	726	726	197	700	726	726	الف قطعة	الألبسة الجاهزة
15	120	120	120	-	-	120	120	طن	الضمد والقطن عن (9) أشهر

المصدر : أعداد الباحثون اعتمادا على البيانات الواردة في تقارير الشركة للمدة أعلاه .
وعليه فإن نسب استغلال هذه الطاقات هي كما في الجدول (8) :-

جدول (8)
نسب الإنتاج الفعلي إلى الطاقات الإنتاجية

2010			2009			معامل الشركة
المخططة %	المتاحة %	الطاقة التصميمية %	المخططة %	المتاحة %	الطاقة التصميمية %	
34	15	12	37	19	15	الغزل والنسيج
61	40	40	28	27	27	الألبسة الجاهزة
13	13	13	-	-	-	الضمد والقطن لمدة (9) أشهر

المصدر : أعداد الباحثون اعتمادا على البيانات الواردة في تقارير الشركة للمدة أعلاه .

من دراسة الجدولين (8 و 7) يمكن ملاحظة الآتي :-
4- تدني مستوى استغلال الطاقة التصميمية والمتاحة والمخططة للعام 2010 عن العام السابق لمعمل الغزل والنسيج وانعكس ذلك سلبا على حجم الإنتاج حيث انخفض عن السنة السابقة بنسبة 19% وعند الاستفسار عن السبب كانت الإجابة وجود الكثير من التوقف في العمل بسبب انقطاع التيار الكهربائي المتكرر بالإضافة الى وجود 66 ماكينة عاطلة عن العمل من أصل 820 بسبب حاجتها إلى الأدوات الاحتياطية ، وتوقف 95 ماكينة أخرى عن العمل لعدم توفر الغزول ذات النمرة الرفيعة اللازمة لتشغيلها .
5- حقق معمل الألبسة زيادة في أنواع الطاقة الثلاثة للعام 2010 عن العام السابق وانعكس ذلك على حجم الإنتاج حيث ازداد بنسبة 49% عن العام السابق وعند الاستفسار عن السبب كانت الإجابة قلة العطلات والتوقفات في المكينات والاتجاه الى المنتجات المطلوبة محليا أكثر من غيرها والتي لا تحتاج الى مهارات ومكينات ذات مواصفات خاصة مثل إنتاج غطاء السيارات والملابس المدرسية وغيرها .

ب . جودة المدخلات

وتقاس بنسبة التلف والتي كانت كما في الجدول (9) :

جدول (9)

نسبة التلف في معامل الشركة

التغير	2010	2009	السنوات
			المعمل
% 0.5	%10.2	%9.7	الغزل والنسيج
0	7%	7%	الألبسة الجاهزة
0	4%	-	الضمد والقطن الطبي

المصدر : أعداد الباحثون اعتمادا على البيانات الواردة في تقارير الشركة للمدة أعلاه .

من دراسة الجدول (9) يلاحظ وجود زيادة في نسب التلف لمعمل الغزل والنسيج عن العام السابق بمقدار 5% وكان السبب تدني جودة المدخلات من المواد الخام ، في حين حافظ معمل الألبسة على ذات النسبة مقارنة بالعام السابق لاعتماده على نفس الخامات والية التصميم (2) .

1. منظور التعلم والنمو:

وسيتيم قياس هذا المنظور من خلال المؤشرات: النمو في نفقات التدريب والتأهيل، النمو في المكافآت التشجيعية، الإبداع من خلال النمو في كلفة المجودات المصنعة داخليا ، وكما في الجدول (10) :

(2) تم الحصول على نسب التلف جاهزة من تقارير نشاط الشركة للسنوات 2009 ، 2010 .

جدول (10)
المؤشرات الخاصة بمنظور التعلم

نسبة التطور %	2010	2009	السنوات النفقات
5242.9	40630000	11848000	نفقات التدريب والتأهيل
18.1%	80468100	98244175	المكافآت التشجيعية
133.8%	42308394	18094658	كلفة الموجودات المصنعة داخليا

المصدر : أعداد الباحثين اعتمادا على البيانات الواردة في تقارير الشركة للمدة أعلاه .

يلاحظ من خلال الجدول (10) وجود زيادة في الاتفاق على التدريب والتأهيل مما يدل على زيادة الاهتمام بتأهيل الكادر العامل في هذا المجال ، كذلك الزيادة في كلفة الموجودات المصنعة داخليا يدل على وجود كوادر مؤهلة ومدربة بشكل جيد تم الاستفادة من خبرتها في هذا المجال وهذا مؤشر جيد ، أما انخفاض المكافآت التشجيعية فيشير من الناحية الإدارية على عدم ربط إنتاجية العمل بالحوافز وبالتالي قد يعمل ذلك على عزوف العاملين عن تحسين أدائهم بسبب عدم وجود الحافز وهذا ما أكده فعلا مدير الإنتاج والمشرفين على العمل من خلال المقابلة الشخصية معهم .

2. منظور المسؤولية الاجتماعية :

سيتم قياس هذا المنظور من خلال المؤشرات التالية:

أ-النمو في المبالغ المنفقة على خدمة العاملين :

وتم احتساب هذا المؤشر كما في الجدول (11)

جدول (11)

نفقات خدمة العاملين ونسبة التطور

نسبة التطور %	2010	2009	السنوات النفقات
-44.561	10712122	19322446	نفقات خدمة العاملين

المصدر : أعداد الباحثين اعتمادا على البيانات الواردة في تقارير الشركة للمدة أعلاه .

من خلال الجدول (11) يلاحظ انخفاضا في نفقات خدمة العاملين وبالتالي يعد مؤشرا سلبيا في هذا المجال خاصة وان الاهتمام بخدمة العاملين يعد مؤشرا اجتماعيا مهما وانعكس ذلك على آراء العاملين سلبا من خلال المقابلة التي أجراها الباحثان مع البعض منهم في عدم وجود اهتمام ولاسيما خاصة في مجال توفير بيئة مريحة للعمل من تكييف وإنارة وتهوية والنظافة مما يعني مؤشر سلبيا في رضا العاملين .

ب-توفير فرص عمل جديدة وتقاس بنسبة التعيينات الجديدة إلى إجمالي العاملين .

وعند مقارنة عدد العاملين في العام 2009 والذين بلغت أعدادهم 4735 مع العام الحالي 2010 والبالغ عددهم 5135 كان الفرق 400 أي بنسبة 7,7 % ويعد ذلك مؤشرا ايجابيا في توظيف العاطلين .

3. منظور البيئة :

وسيتم قياس هذا المنظور من خلال قياس الاتفاق على تكاليف حماية البيئة بعد الاستفسار كان التأكيد من قبل المسؤولين على ان معمل الغزل والنسيج يعمل على معالجة مسالة منع تلوث المياه من خلال مخلفات المعمل في حين ان المعاملين الآخرين لا يسببان أي ضرر للبيئة وبالعودة إلى سجلات الشركة للعام 2010 كان هناك اهتمام بهذا المجال من خلال إنفاق مبلغ يقارب 400 مليون دينار على مكان لتنقية مياه ومخلفات التصنيع ومعالجتها فضلا عن النفقات المرتبطة بتشغيل وصيانة هذه المكنان والتي قدرت بمبلغ 25467000 دينار سنويا . وإذا ما قمنا بقسمة هذا المبلغ على حجم الإنتاج في معمل الغزل والنسيج 2180000 متر للعام 2010 تكون النتيجة نصيب المتر الواحد من تكاليف منع التلوث والتي بلغت 11,68211 دينار للمتر الواحد وإذا ما قارنا هذا المبلغ مع كلفة المتر الواحد البالغة 13832 دينار للمتر الواحد نلاحظ ان نسبته بلغت 0.08446 % وهذه تعد نسبة معقولة اذا ما اعتبرنا ان تكاليف منع التلوث تمثل عاملا حرجا للمنافسة السعرية ،ويمكن استخدام نسبة التكاليف المنفقة على حماية البيئة الى التكاليف الإجمالية وقد تم استخدام إجمالي تكاليف الإنتاج في معمل النسيج بعد استبعاد الرواتب باعتبارها تكاليف ثابتة غير تفاضلية على مستوى المنتج حيث بلغت 5713430000 دينار إجمالي المصاريف بدون راتب تكون النتيجة نسبة مقدارها 0.46% تقريبا وهي نسبة بلغت اقل من الواحد الصحيح . والجدول (12) يلخص المقاييس السابقة :

جدول (12)

مؤشرات قياس المنظور البيئي للعام 2010

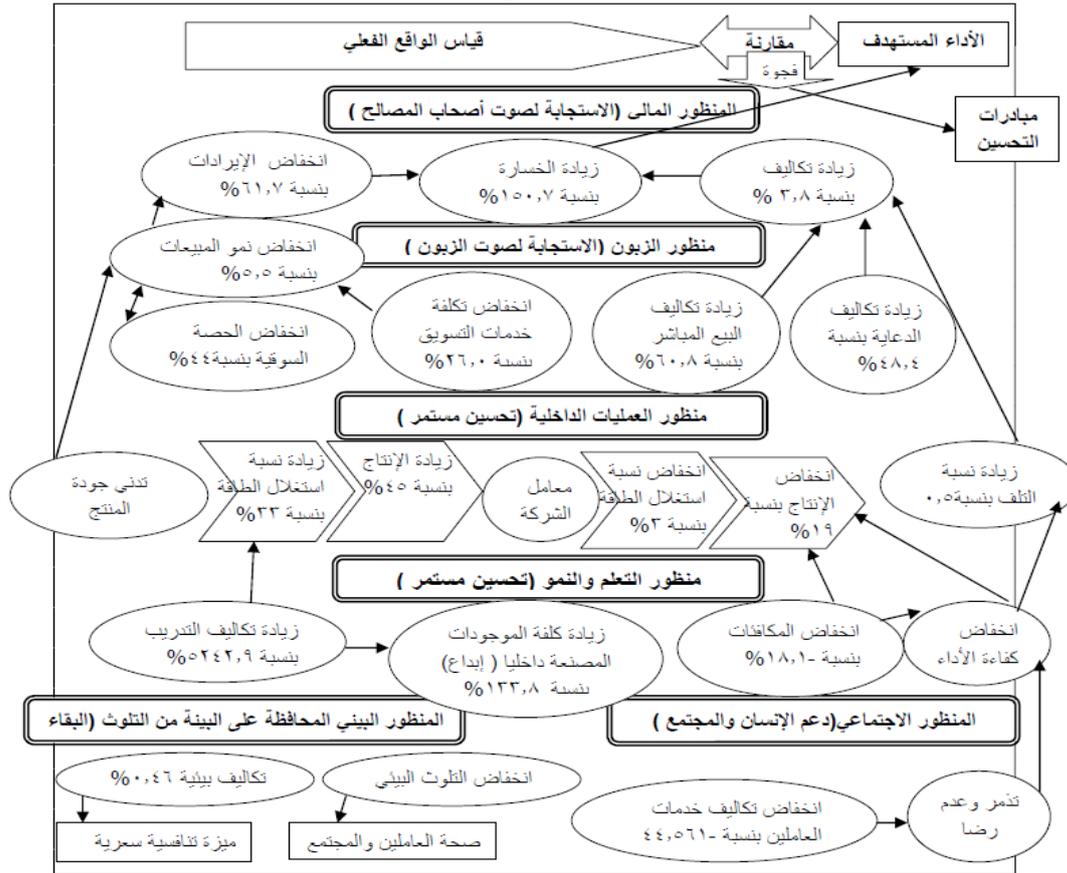
المؤشرات	مقياس الأداء البيئي المستخدم للعام 2010
نصيب المتر الواحد من تكاليف منع التلوث	11,68211 دينار/متر
نسبة تكاليف منع التلوث من كلفة المتر الواحد الى كلفة المتر الواحد	0.08446 %
نسبة إجمالي تكاليف منع التلوث إلى إجمالي التكاليف بدون راتب	0.46 %

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على سجلات الشركة للعام 2010

ويجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المؤشرات للاداء البيئي والتي لا تأخذ الجانب المالي بنظر الاعتبار منها عدد مرات معالجة تلوث المياه أو التربة أو الهواء وعدد الفحوصات المختبرية التي تقوم بها الشركة أو درجة تلبية الشركة للسياسات والقوانين البيئية ،إعادة تدوير المياه أو المخلفات واستخدام أنواع وقود بديلة لا تلوث البيئة ، وفضل الباحثان

توظيف المؤشرات المالية المتعلقة بالإنتاج للجانب البيئي لوجود فرص للتحكم بالتكاليف وتخفيض التكاليف الناجمة عنه في المستقبل وبما يعني المساهمة في تخفيض إجمالي التكاليف وبالتالي تقليل الخسائر بالإضافة إلى عدم تمكن الباحثان من الحصول على بيانات كافية في المجالات الأخرى، مع الإشارة إلى المقترحات التي قدمها مدير التفتيش الهندسي والسلامة المهنية في استمارة المقابلة الشخصية التي تم توزيعها ومنها عدم استخدام الوقود الثقيل في تشغيل المكنان ، استبدال أجهزة التكييف بأجهزة يستخدم فيها غازات صديقة للبيئة بدلا من الفيرون (11) والحد من استعمال المولدات التي تعمل بالديزل والتي تولد الضوضاء والغازات الخائفة ، حيث تعد هذه المقترحات جديرة بالاهتمام والتطبيق من قبل الشركة في هذا المجال.

وخلاصة ما تقدم ومن خلال المؤشرات السابقة، مع التنويه إلى أن ما تم استعماله من مؤشرات هو في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات الشركة، وان هنالك عدد من المؤشرات التي يمكن استعمالها إلا أن تعذر الحصول على البيانات المطلوبة حال دون ذلك ، يمكن توضيح خلاصة واقع قياس أداء الشركة من خلال الشكل (7) :



المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

الشكل (7)

واقع قياس أداء الشركة وفق الخرائط الاستراتيجية

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً : الاستنتاجات

توصل البحث إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- ان عملية قياس الأداء الاستراتيجي بحاجة إلى نظام شمول ومتكامل للقياس وتفتقر مداخل القياس التقليدية إلى إمكانية تحقيق المنافع الاستراتيجية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وتمثل بطاقة الأداء المتوازن منهجية شاملة إستراتيجية لقياس الأداء تحتوي على خليط متكامل من المقاييس المالية والتشغيلية تعمل كموجهات للأداء المستقبلي من خلال ربطها بالأهداف الإستراتيجية لدعم المزايا التنافسية التي تمتلكها الوحدة أو التي ترغب في امتلاكها مستقبلاً.
- 2- يعد الهدف الرئيس من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جعل الإستراتيجية محل اهتمام جميع العاملين وترجمتها إلى مجموعة أفعال وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطبيق منهجية البطاقة وفق الخرائط الإستراتيجية وانعكاس ذلك على أداء الوحدة وتحسينه.
- 3- إن عملية إعداد وصياغة المؤشرات والمقاييس في البطاقة تنطلق من وجود وعي إداري عالي بأهمية هذه المؤشرات ودورها إلا أن اختيار المقاييس والمؤشرات الملائمة للشركة تنبثق من المستويات التنفيذية والوسطى والتي تكون أقرب إلى واقع العمل والتطبيق .

- 4- تفتقر الشركة العامة للألبسة الجاهزة في نينوى إلى وجود نظام قياس كفاء وفاعل لأنها الاستراتيجية لذا ننصح باعتماد الإلية التي تم اقتراحها وفق بطاقة الأداء المتوازن ولاسيما مع مشروع التكامل الذي تعمل الشركة في ظله لأن فهي بحاجة اكبر إلى تغذية عكسية لواقع تنفيذ التكامل وإستراتيجيتها نحو ريادة سوقية والإسهام في تشخيص مواطن القوة والضعف للشركة.
- 5- تذبذبت مؤشرات الأداء في الشركة بصورة عامة ما بين سلبي وإيجابي فقد كانت كافة المؤشرات المالية التي تم استعمالها نحو الانخفاض مما يعني ضرورة إعادة النظر في الأوضاع المالية الحالية خاصة وأن الشركة لم تحقق أرباحا وذلك بسبب الزيادات الكبيرة في مصاريفها كما أنه في عام 2010 كان هناك زيادة ملحوظة في معدل الخسارة وهذا يعد مؤشرا سلبيا في تحسن الأداء.
- 6- أما محور الزبون (المؤشرات السوقية) كان هو الآخر في انخفاض من ناحية الحصة السوقية ومؤشر الاحتفاظ بالزبون بالرغم من وجود ارتفاع في نفقات الدعاية والإعلان ونفقات البيع المباشر والتي تعد نوع من المحاولات نحو الاهتمام بجذب الزبون .
- 7- أما مؤشرات العمليات الداخلية والإنتاجية لوحظ تدني مستوى استغلال الطاقة وهذا يعد مؤشرا سلبيا وكانت الأسباب انخفاض حجم الإنتاج بسبب انخفاض القدرة على البيع والتسويق التي ترتبط بالمنافسة الشديدة في السوق وعدم وجود حماية للمنتجات المحلية. وفيما يتعلق بجودة المدخلات هناك وجود زيادة في نسب التلف عن العام السابق بمقدار 5% لمعمل الغزل والنسيج وكان السبب تدني جودة المدخلات من المواد الخام، في حين حافظ معمل الألبسة على ذات النسبة مقارنة بالعام السابق.
- 8- مؤشرات منظور التعلم والنمو: هناك وجود زيادة في الأنفاق على التدريب والتأهيل مما يدل على زيادة الاهتمام بتأهيل الكادر العامل في هذا المجال ، كذلك الزيادة في كلفة الموجودات المصنعة داخليا يدل على وجود كوادر مؤهلة ومدربة بشكل جيد تم الاستفادة من خبرتها في هذا المجال وهذا مؤشر جيد ، أما انخفاض المكافآت التشجيعية فيشير من الناحية الإدارية على عدم ربط إنتاجية العمل بالحوافز وبالتالي عزوف العاملين عن تحسين أدائهم بسبب عدم وجود الحافز وعدم الرضا الذي أظهره وهذا ما أكده فعلا مدير الإنتاج والمشرفين على العمل من خلال المقابلة الشخصية معهم.
- 9- لم يكن منظور المسؤولية الاجتماعية أفضل حالا فهناك انخفاضا في نفقات خدمة العاملين وبالتالي يعد مؤشرا سلبيا في هذا ولاسيما وان الاهتمام بخدمة العاملين يعد مؤشرا اجتماعيا مهما مع ذلك كان هناك مؤشرا جيدا فيما يتعلق بتوظيف في توظيف العاطلين عن العمل .
- 10- أما منظور البيئة : كانت المؤشرات المستخدمة ايجابية من الناحية المالية ولاسيما وان تكاليف منع التلوث تمثل عاملا حرجا للمنافسة السعرية وتكاليف الإنتاج .

ثانيا : التوصيات :

كانت أهم التوصيات كما يأتي :

- 1- التأكيد على أهمية تحديد مقاييس الأداء وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها لتحقيق الهدف منها وتوخي الدقة في بناء المستهدفات واختيار مبادرات التحسين في كافة المجالات مثل تحسين خدمات ما بعد البيع ، توظيف مفهوم صوت الزبون، توفير قنوات اتصال بين الزبون والشركة ،زيادة قنوات البيع المباشر، توفير نظام للتغذية العكسية، تخفيض زمن تسليم المواد الأولية وزمن المناولة، إعادة تصميم خارطة تدفق العمل، تطوير أساليب الإنتاج المرنة ،الاستعانة بأنظمة الإنتاج المحوسبة،استعمال ستة سيجما في التحسين والترشيق ، تدريب للعاملين، ربط الترقيات والحوافز بالأداء، وتوفير أجواء الراحة للعاملين، إعداد برامج توعية لحماية المستهلك ،اعتماد آلية الإنتاج النظيف،استخدام مواد صديقة للبيئة.
- 2- الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والمؤشرات التي أظهرتها في قياس أداء الشركة ومقارنتها مع المستهدف لتحديد الفجوة في الأداء وتوظيف سبل تضيقها وكما هو موجود في البطاقة المقترحة مع مراعاة العلاقة السببية وفقا للخرائط الإستراتيجية التي تضع إطار التحسين وفقا لعلاقة السبب والآخر بحيث تؤدي مبادرات التحسين في ظل منظورات البطاقة الى دعم بعضها البعض لتحقيق أهداف الشركة وتوفير أنظمة معلومات محاسبية إستراتيجية قادرة على تقديم المعلومات المطلوبة لغرض قياس وتقويم الأداء ويمكن إدخال تعديلات على الأهداف الإستراتيجية على ضوء نتائج التقويم.
- 3- نحث قسمي التخطيط والمتابعة والبحث والتطوير على المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وتوظيف نشاطات البحث والتطوير في القيام بدراسة بحثية للسوق واستعمال دراسات استطلاعية لأراء الزبون ، إجراء دراسات مقارنة مع عدد من الشركات المماثلة لها في داخل القطر أو مع شركات عربية وأجنبية تعمل في ذات القطاع كخطوة لاحقة مستقبلاً .
- 4- نحث قسم الجودة على الاستفادة من ما يعرف بحلقات الجودة في تطوير قدرات العاملين كعامل سلوكي مبني على مبدأ المشاركة مما يعمل على التحسين المستمر للأداء وتحقيق رضا العاملين .
- 5- الاهتمام بجانب رضا العاملين وتشجيع الإبداع لديهم والأخذ بالمقترحات التي يقدمونها خاصة في مجالي تطوير أداء العامل والعمل وتحسين الإنتاج وفي مجال منع ومعالجة التلوث البيئي .
- 6- نوصي بتطوير استعمال بطاقة الأداء المتوازن كآلية للقياس وتحسين الأداء من خلال تكاملها مع تقنية المعلومات وتصميم برنامج يعمل على عرض وتحليل مؤشرات الأداء المقترحة في البطاقة من خلال استغلال الإمكانيات التقنية وقواعد البيانات المتوفرة في الشركة كدراسة مستقبلية .

قائمة المصادر :

أولاً : الوثائق الرسمية

1. تقارير الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / تقارير مجلس إدارة الشركة للسنوات 2009 و 2010 .
2. تقارير الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة / تقارير النشاط الإنتاجي للشركة للسنوات 2009 و 2010 .
3. سجلات وتقارير الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة للسنوات 2009 و 2010 مركز الحاسبة.

ثانياً : المصادر العربية

4. أبو محسن ، احمد محمد ، (2009) ، " مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة "، رسالة ماجستير ،كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل ،الجامعة الإسلامية غزة .
5. أبو ملحمة، عبد السلام بن عبد الله ،(2002)، "بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية و التطبيق – تجربة شركة الاتصالات السعودية"، www.saudieg.org/ppt/stclec.ppt.
6. إدريس والغالي، وائل محمد صبحي وظاهر محسن منصور(2009) ،"أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ،سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي"، ط1، وائل للنشر ، عمان الأردن .
7. البرزنجي ، بهار خالد مصطفى (2008) ، " اعتماد بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء بالتطبيق على معمل سمنت سرجنار في محافظة السليمانية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
8. سعيد ، سناء عبد الرحيم ،(2005)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة"، دراسة تطبيقية في جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. الصفو، رياض ضياء عزيز، (2009)، عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
10. عبد الحليم، نادية راضي ، (2005) ، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية(العدد الواحد والعشرون ، العدد الثاني، ديسمبر ، كلية التجارة جامعة الأزهر (فرع البنات)
11. عبد العظيم ، محمد حسن محمد (2005) ، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول، يونيه ، .
12. عبد المطلب ،محمد ،(2009)، "برنامج بطاقة الأداء المتزن "الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب، www.altawal.com/arabic/
13. العمري ، هاني عبد الرحمن (2006) " منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية " ، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الإبداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للفترة من (6-8) تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.
14. الغبان ،حسين، ثامر صبري ونادية شاكر (2009)، "التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد22 ، كانون الثاني، بغداد ، العراق .
15. القرني ، علي بن سعيد ،(2010/08/15) ، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، قياس الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، <http://www.hrdiscussion.com/hr6413.html>
16. محمد ، اثمار عبد الرزاق ، (2008) ، " انعكاسات تنفيذ إستراتيجية التكامل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل " أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .
17. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح ، "قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية ، بدون تاريخ.
18. مقدم، وهبية، (2011)، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة"، -fseg.univ-tlemcen.dz/.../
19. هورنجرن، تشارلز وفوستر، جورج وداتار، سيريكانت،(2009)، "محاسبة التكاليف مدخل إداري"، تعريب دكتور حجاج، احمد حامد، الجزء الأول الطبعة الحديثة، دار المريخ للنشر.

ثالثاً : المصادر الأجنبية :

- 1- 2GC,Active Management, (2003), "The development of Balanced Scorecard as a strategic management tool ", Available on www.2gc.co.uk.
- 2- Azar ,Adel, Laya Olfat, Farzane Khosravani, Reza Jalali , (2011), " A Hybrid Approach for Supplier Selection based on Balanced Score Card (BSC); Case Study: Sapco Company", Research Journal of International Studies - Issue 20
- 3- Horngren ,Charles T., George Foster & Srikant M. Data George Foster & Srikant M. Data, (2012), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", 14th ed, Prentice-Hall International, Inc.
- 4- Isoraite, Margarita (2008), "The Balanced Scorecard Method From Theory To Practice ", Intellectual Economic, No. 1(3), p. 18–28
- 5- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1).
- 6- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Translating Strategy into Action: The Balance Scorecard. Boston: Harvard University Press

- 7- Khakia Amir Reza *, Seyed Esmaeel Najafib and Sadra Rashidia, (2012) " Improving efficiency of decision making units through BSC-DEA technique", Management Science Letters 2 245–252.
- 8- Morisawa, Toru., (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced scorecard Approach, Nomura Research Institute (NAI) Papers No. 45, April, 1-15.
- 9- Mozaffari Afsaneh, Hamidreza Karkehabadi, Mahdi Kheyrikhahan and Mosayeb Karamib, (2012) " A development in balanced scorecard by designing a fuzzy and nonlinear Algorithm (case study: Islamic Azad university of Semnan(Management Science Letters 2 1819–1838.
- 10- Niven, Paul R. (2006) "Balanced Scorecard. Step-by-step. aximizing Performance and Maintaining Results".
- 11- Niven, Paul, "Ensuring Scorecard Success with Training & Education", Available on www.qpr.com/paulniven.
- 12- Živojinović, Stevan, Stanimirović, Andrej,(2009) "Knowledge, intelectual capital and quality management As well as balanced scorecard lead to improved Competitiveness and profitability", International Journal for Quality research, Vol.3, No. 4k, UDK- 005.6 / 005.94.

.....
.....
.....