

توظيف نموذج SSBS في تحقيق الأهداف الإستراتيجية - دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

أ.م.د. خالد غازي النمي *
م.د. منى سالم حسين مرعي **
المستخلص

تناولت الدراسة التطورات الحديثة في مجال قياس الأداء وتحسينه ومن هذه الأدوات بطاقة الدرجات المتوازنة المطورة وفقا لمنهجية الحيود السداسي (Six Sigma Business Scorecard) أو ما يعرف بـ (SSBS) التي وضعت كآلية تعمل على تحقيق التكامل مابين منهجيتين مهمتين في قياس وتحسين الأداء هما بطاقة الدرجات المتوازن ومنهجية الحيود السداسي أو ما يعرف Six Sigma التي صممت ووضعت ضمن أولوياتها الأساسية ترشيد عملية قياس وإدارة الأداء في مجالات أساسية ، ومن خلال تناول كيفية توظيف العلاقة بين المنهجتين في عملية قياس وتحسين الأداء ، ان المشكلة التي تعالجها الدراسة تتلخص بعدم قدرة مقاييس الأداء بصورتها التقليدية على مواكبة المتطلبات المتزايدة من المعلومات على المستويات المختلفة ولا سيما الإستراتيجية منها في ظل اقتصاد يتسم بحدة المنافسة والتغير المستمر، كما إن نظم التكاليف التقليدية بوصفها نظم للقياس لم تعد تلبي الاحتياجات من المعلومات مما دعا إلى الحاجة إلى وضع منهجية لتطوير مقاييس الأداء بما يخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتوضيح دور هذا التطوير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية العراقية وتسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف منها تقديم نموذج مقترح للبطاقة المطورة ومحاولة تطبيق واقع التطوير المقترح في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها لا تمثل (B.S.C) نظاما للقياس قائما بذاته وإنما تعتمد على مخرجات نظم المحاسبة المالية والإدارية والتكاليف ونظام المعلومات الإداري للشركة في آلية عملها ومن ثم فإن دقة القياس في نظم المحاسبة وموثوقية مخرجاتها من المعلومات تتحكم في دقة نتائج قياس الأداء لـ (B.S.C) ونجاحها في تحقيق التحسين .

Abstract

Employment of (SSBS) model in achieving the Strategic Objectives A Case Study in The General Company For Drugs Industry & Medical Appliances In Nineveh

The study dealt with of developments in the field of performance measurement and improvement accordance with the approach of Six Sigma to lead to (Six Sigma Business Scorecard) or what is known (SSBS) which is working as a mechanism to achieve integration between two important approaches in measuring and improving performance which are the Balanced Scorecard & Six Sigma by how to employ the relationship between the two approaches used in the process of measuring and improving performance, and researcher presented a proposal model for the measurement process is based on the integration mechanism of the two approaches together through the

* جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد .

** كلية الحدباء الجامعة .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/9/9

points and specific orientations in achieving the objectives of the company strategy the practical side in the study, which included the application of the proposed model in the General Company for the pharmaceutical industry in the province of Nineveh,.

المقدمة

ظهرت العديد من النماذج التي تبنت تطوير عملية القياس لتتماشى مع التغيرات في بيئة الأعمال ومنها (B.S.C) و(6σ) التي تعتمد بشكل كبير على الأساليب الإحصائية لكن بسبب محدودية الجوانب التي يمكن أن تعمل في ظلها كلا المنهجيتين ومع اختلاف المدى الزمني الذي تخدم وتحقق فيه كل منهجية أهدافها ووجود قابلية للربط بين المنهجيتين بحيث تكمل إحداهما الأخرى وتغطي الجوانب التي تعجز أن تغطيها أحدهما من دون الأخرى، ظهر نموذج القياس (SSBS) الذي مزج بين المنهجيتين لغرض تقديم نموذج متكامل لقياس وتحسين الأداء يعمل على كافة المستويات الإستراتيجية والتشغيلية وتخدم تحقيق تلك الأهداف على المدى القصير والطويل وانطلاقاً من ذلك تبلورت فكرة الدراسة لتدور حول توظيف نموذج (SSBS) وحول تقديم نموذج مقترح لتطوير نموذج (SSBS) لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال حالة دراسية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى .

أولاً : مشكلة الدراسة

لم تعد مقاييس الأداء بصورتها التقليدية قادرة على مواكبة المتطلبات المتزايدة من المعلومات على المستويات المختلفة ولاسيما الإستراتيجية منها في ظل اقتصاد يتسم بحدة المنافسة والتغير المستمر، كما إن نظم التكاليف التقليدية لم تعد تلبي الاحتياجات من المعلومات مما أثار الحاجة إلى وضع منهجية لتطوير مقاييس الأداء بما يخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال تطوير المقاييس في بطاقة الدرجات المتوازنة (Balance scorecard) وفقاً لمنهجية الحيدود السداسي (six sigma) وتوضيح دور هذا التطوير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية .

ثانياً : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى توضيح عملية تطوير مقاييس الأداء في (B.S.C) وفقاً لمنهجية(6σ) نحو نموذج (SSBS) وإيضاح دور هذا التطوير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والى تقديم نموذج مقترح للبطاقة المطورة ومحاولة تطبيق واقع التطوير المقترح في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى.

ثالثاً : أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من أن تطوير استخدام (B.S.C) كنظام للقياس ذا منظور بعيد المدى استراتيجي ونظام للإدارة الإستراتيجية وللتوصيل في آن واحد وفقاً لمنهجية (6σ) وذلك لوجود علاقة تبادلية تكاملية بين المفهومين تكون أكثر قدرة على توفير مقاييس لتحسين وتطور الأداء الإستراتيجي بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية أما الأهمية العملية للدراسة تتمثل في تقديم نموذج مقترح وتطبيق التطوير المقترح في البيئة العراقية للشركة محل الدراسة .

رابعاً: فرضية الدراسة

اعتمدت الدراسة في صياغتها على فرضية أساسية هي "يمكن أن يؤدي تطوير عملية استخدام مقاييس (B.S.C) وفقاً لمنهجية (6σ) إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات الصناعية ويعزز من مكانتها السوقية واستمرارها ويشتق من هذه الفرضية الآتي :

1. وجود قصور في النموذج التقليدي لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي وفقاً (B.S.C) .
 2. وجود قدرة على تطوير مقاييس الأداء في (B.S.C) وفقاً لمنهجية (6σ) باستعمال منهجية التحليل والتحسين والقياس التي تعتمد على (6σ) في تحقيق المستهدف من المقاييس .
 3. يوجد علاقة تبادلية متكاملة بين (B.S.C) و(6σ).
- وبناءً على ذلك ومن أجل تحقيق أهداف وفرضية الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى:

أولاً : تطوير نموذج القياس في (BSC) وفقاً لمنهجية (6σ) وظهور (SSBS)

بدأت الكتابات الأولى حول(6σ) بوصفها نظاماً لقياس الأداء في بداية الثمانينات في شركة موتورولا التي عملت على توظيف المفاهيم الإحصائية في قياس وتوجيه الأداء منذ العام 1980 وتطورات عملية توظيف (6σ) في قياس الأداء عبر السنوات ،وتوالى الكتابات وظهرت أجيال (6σ) باسم موتورولا الجيل الأول والجيل الثاني وهكذا حتى وصلت إلى أفكار (Praveen cupta) وهو متخصص في برامج (6σ) اقترن اسمه بـ(6σ) في عام 1986 وأكمل أول مشروع (6σ) بنجاح في 1988 وقام بتدريس (6σ) في جامعة موتورولا لأكثر من 10 سنوات وهو حالياً رئيس تقنيات الجودة وهي شركة توفر تدريباً وخدمات استشارية في مجال برامج (6σ) وقام بتأليف كتاب مهم بعنوان Six Sigma Business Scorecard) في عام(2004) الذي حقق أفضل مبيعات في هذا المجال الذي قام من

خلاله يوضع آلية لربط (BSC) ومنهجية (6σ) مقدما ما اسماء بطاقة أداء الأعمال لمنهجية (6σ) (Six Sigma) ارتكزت عملية الدمج بين المنهجيتين على معطيات مسبقة لدور كل منهما في مساندة آلية العمل والتنفيذ الناجح لكل منهما، إذ أشار كابلن ونورتن في 1996 إلى أن برنامج مونتورولا لـ (6σ) هو مقياس للجودة المحسوبة من قبل الزبون، وهذه المقاييس ستكون ملائمة بصورة عالية (ملائمة جدا) لتضمينها في محور الزبون في (B.S.C)، أما وينتسن وكاستالون (2004) فقد أشارا إلى برامج (6σ) بوصفها أداة مساعدة ومفيدة في البدء في (B.S.C) بما أنها تتطلب التحسين للعمليات الحرجة في الأعمال في ظل وجود حاجة إستراتيجية ناجحة لتطبيق (B.S.C). (Cheng, 2006:14).

يعرف (Gupta, 2004, 67) (SSBS) بأنها نظام متكامل لأداء الشركة الذي يتطلب إلهام القيادة والتحسين من المدراء، والإبداع من قبل العاملين لإنتاج أعلى مستوى للربحية والنمو. التي توصل إليها استنادا إلى خبرته في أكثر من (100) شركة من صغيرة إلى كبيرة، وقد قام بتطوير (SSBS) من خلال تحليل العمليات الداخلية لهذه الشركات واللقاءات المستمرة مع المدير المفوض والكادر والاشتراك في عمليات التحسين بصورة مباشرة لديهم ثم بدأ بالتعامل مع (6σ) في مرحلة تشكيل المفهوم من خلال العمل مع بيل سميث (مهندس العمل في الشركة) حتى توصل إلى تقديم إطار مقترح لـ (SSBS) التي أثبتت نجاحها مع التحسين المتحقق فهي تقدم عملية القياس بصورة مترابطة بالمسؤوليات والصلاحيات وتبقي المدراء مستمرين بالعمل لتحقيق النجاح بشغف. ويضيف (Rodriguez, 2008:44) يقدم نموذج (SSBS) اصطفايا عموديا كدرجة الاتساق الداخلي بين الإستراتيجيات في (BSC)، وتحسين الأداء وعوامل النجاح الحاسمة للجودة (CTQ) لمنهجية (6σ). إن مقياس الملائمة في تلك المستويات الثلاثة يمكن أن يتم تقييمه بتخصيص درجات scores لتلك المستويات طبقاً للمقترح .

• مقومات ومناخ نموذج القياس (SSBS) :

تعد (SSBS) نموذجا لتأسيس المستهدفات بمصطلحات المعيب لكل وحدة ومعدلات المعيب لكل مليون فرصة، وبمصطلح مستوى السيكا، وفي غياب مثل هذه المستهدفات فإن إدارة الشركة غير قادرة على التركيز بسبب التنفيذ غير الفاعل لـ (SSBS) وأوضح (Gupta, 2004, 114) أن الغرض من (SSBS) هو:

1. تشخيص المقاييس التي تربط مقاييس العمليات بربحية الشركة وتجعل فرص التحسين واضحة للغاية ومن الصعوبة تجاهلها .
2. تحقيق اللوج إلى تحسين أداء الأعمال على اعتبار إن تحديد الخيار الأفضل والأمتثل لكل من الربحية ، التكلفة ، ومتغيرات الإيرادات تعد غرضا أوليا لـ (SSBS) .

وذكر (Rodriguez, 2008:3) أن التطبيق المتزامن لهاتين المنهجيتين يمكن أن يحقق الآتي :

1. السماح لتحسين الأداء أن يكون مقابل تحليل العلامة (symptom) التقليدي.
2. توفير نظرة شمولية عن الشركة والعمل استنادا إلى الدروس المكتسبة من كلا المنهجيتين.
3. بناء وتأسيس المسؤولية (accountability) والالتزام للقيادة.

وبالطبع لا بد أن يكون هناك مجموعة من المقومات للمنهج الجديد تضم مزيجا من مقومات كلا المنهجيتين ((BSC) و (6σ)) ووفقا لما طرحه (Gupta, 2004, 114) إن مقومات (SSBS) تتضمن:

1. توفير أتمودجا جديد لتعريف وتحديد مستوى السيكا للشركة.
 2. أنها تصطف ضمن الهيكل المنظمي وتوائم بين المستويات المختلفة ضمن الهيكل المنظمي.
 3. تحافظ على الرؤية المادية، للتكلفة، الإيراد، والربحية. وتتضمن مسالة القيادة ومعدلات التحسين .
- ووفقا للمقومات والمنافع التي يمكن تحقيقها يمكن القول أن (SSBS) ستعمل في ظل مضلة مقاييس (B.S.C) و (6σ) لتشمل كافة أبعاد القياس ويؤكد (Gupta, 2004, 67) إن (SSBS) تضم الجوانب الآتية:
1. الغرض من الأعمال التجارية والأداء المستقبلي لها .
 2. كل ما تحتويه العمليات في ظل الأعمال التجارية.
 3. المقاييس التي يمكن أن تجمَع على كل المستويات المتعلقة بالشركات.

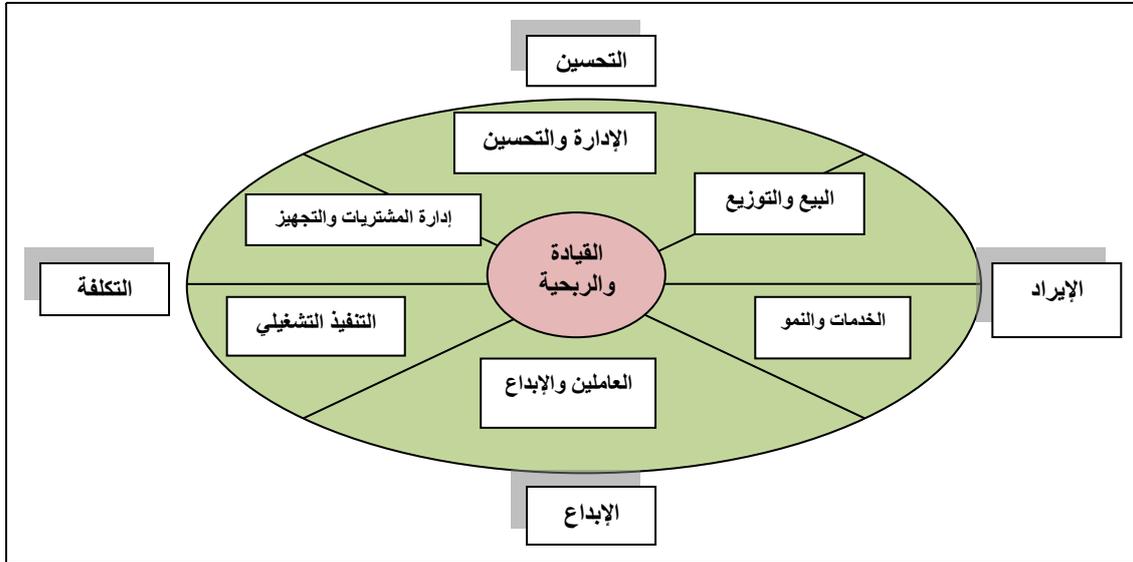
أما (Gupta, Tyagi, 2008, 13) فيذكر أن (SSBS) تقدم مؤشرات ذات قيمة تنبؤية لأداء الأعمال، تسمى ملحق أداء الأعمال (Business Performance Index) ويرمز له (BPI) الذي يحدد استنادا إلى مجموعة من عشر مقاييس تستعمل لتمييز المناطق التي بحاجة للتحسين ولوضع الأهداف لإنجاز أداء العمل العام، مستند بشكل رئيس على المقاييس التشغيلية، ويمكن لـ (BPI) أن توفر مؤشرا جيدا عن الأداء المالي للشركة وإن المؤشر المستند على العمليات التشغيلية يستطيع توقع الأداء المالي، لذا فإن فريق الإدارة يمكن أن يتخذ إجراءات وقائية لإنجاز النتائج المالية المطلوبة، إن (BPI) يمثل مجموعة أرقام موزونة (مرجحة) لأداء الشركة موضوعة في أصناف مختلفة توفر مقياس عددي واحد لأداء الشركة بمصطلح السيكا الذي يمكن استعماله كعلامة مرجعية لتحقيق تحسينات مستقبلية ، إن المنافع المتحققة من نموذج القياس الجديد (SSBS) هي: (Gupta , 2004 : 114)

1. أنها توفر مستهدفات لتحسين الأداء وتمكن الأعمال من الحصول على تحسين دراماتيكي .
2. إنها تعد بالمشاركة الفكرية لكل الموظفين وتفرض التغيرات في الشركة على أسس مستمرة .
3. أنها تعمل كمحفز للحصول على الأفضل من بين الموظفين .
4. أنها تولد التجديد ، الطاقة ، والحماس وأنها تخفض التكاليف وتحسن الأرباح .

يرى الباحثان أن انعكاس أهداف الشركة إلى منافع تترجو تحقيقها يجب أن يترجم إلى سلسلة إجراءات تنفيذية تعمل في ظل نظام متكامل من المعلومات التي تتدفق عبر المستويات التنظيمية وفق خطوط ذات مسارات مزدوجة كمدخلات وكتغذية عكسية لقياس فاعلية تحقيق المنافع وجدوى مبادرات التحسين وقدرتها على تحقيق الأهداف. إن (SSBS) تدمج مقاييس مختلفة هي: (Gupta, 2004,69)

1. القيادة والربحية.
2. الإدارة والتحسين.
3. الموظفين والإبداع.
4. الشراء وإدارة المجهزين.
5. التنفيذ التشغيلي.
6. البيع والتوزيع.
7. الخدمات والنمو.

وإذا نظرنا إلى العناصر السابقة نلاحظ أنها تمثل خليطاً يمزج بين مقاييس أبعاد (B.S.C) وبين مجال عمل (6σ) لتحسين الأداء بدا من العمليات التشغيلية وانتهاء بتحقيق الأرباح كما أنها تمثل النموذج الذي اقترحه Gupta للتطوير في العام 2004 والموضحة في الشكل (1).



الشكل (1)

بطاقة الدرجات لمنهجية الحيود السداسي (Six Sigma Business Scorecard)

Source : Gupta, Praeevn,(2004), Six Sigma Business Scorecard, McGraw-Hill Companies, USA,p16.

أن (BSC) تعمل على تحديد مؤشرات الأداء الحالي وتحدد وجهة سير عمليات التحسين وفي ظل تدنية الفجوة في الأداء يبدأ عمل (6σ) فهي تخدم في المستوى التشغيلي بصورة أدق وتعمل على تحليل المستويات التشغيلية وتحديد مستوى السيكما وتضع أسس لحل مشاكل هدر التكاليف وتوضح مجالات التخفيض، ويؤكد (Gupta, 2004,58) على ذلك "إن (SSBS) تجمع المعلومات من كافة الجوانب الإستراتيجية، التشغيلية، التنفيذية ومن خلال الجمع الفعال للبيانات، التحليل، إعداد التقارير، الاتصال، وجهود التحسين يمكن تحقيق الأهداف المطلوبة. (SSBS) تعكس فاعلية كل العمليات في مستوى العمل بدلاً من المستوى الإستراتيجي، وهي تتعلق بالشركة بدلاً من عرض أبعاد المقاييس... خلاصة لما تقدم يمثل النموذج المطور للبطاقة مزيجاً مستهدفاً لبناء نظام شامل ومتكامل لقياس الأداء والتحسين في الشركات يعمل في كافة المستويات الإستراتيجية والتشغيلية لتحقيق أهداف الربحية والنمو التي تنضوي تحتها بقية الأهداف، ويتميز النموذج عن سابقه من النماذج بإدراك أهمية دقة المقاييس وملائمتها وليس بعدد المقاييس كما أنه يؤكد على أن قيمة المقاييس في استخدامها وتحقيقها للأهداف الإستراتيجية الموضوعية والارتقاء بأداء الشركة.

• تطوير عملية القياس وفق (SSBS) :

عند التفكير بكيفية تطوير عملية القياس يجب أن نشير إلى كيف يمكن أن تلعب منهجية (6σ) دوراً مهماً في تطوير عملية القياس وبناء العلاقة بين المقاييس المالية وغير المالية لقياس الأداء على المستوى الاستراتيجي وعلى المستوى التشغيلي معاً.

يذكر (Martins, Mergulhao, 2006: 7) لغرض إيجاد علاقة سببية صحيحة بين المقاييس من المهم وجود مقاييس أداء موثوقة ومن المهم أن نتذكر أن الأنظمة المحاسبية التقليدية لا تقف على التكلفة الحقيقية ولذا فإن مبادئ محاسبة التكاليف وأنظمتها تلعب دوراً أساسياً، اليوم تمثل التكاليف غير المباشرة الجزء الرئيس لتكاليف الشركة وهذه الحقيقة تستدعي المقابلة بين طرق قياس التكلفة وبين مبادئها وإلا فإن تحليل الكلفة مقابل المنفعة قد يشوه مكاسب المشاريع مما يؤدي إلى الاختيار الخاطئ لتلك المشاريع إذ قد يتم تحسين العمليات لكن لن يتم تحقيق المكاسب المالية وهذا ما يهدد بشدة تطبيق (6σ).

ويرى الباحثان أن ما سبق يشير إلى سبب التوجه نحو بناء أفكار الارتباط بين المنهجتين من خلال قدرة منهجية (6σ) على تغذية جوانب القصور في مقاييس البطاقة بالرغم من أنها ذاتها تعاني من افتقار آلية عملها إلى قدرتها

على تحقيق الأهداف على المدى الطويل وفقاً للأهداف الإستراتيجية ، إذ أشار (Gupta, 2004, 58) إلى " أن مقاييس البطاقة لم تعمل بفاعلية على المستوى التشغيلي لهذا لم تكن ملائمة للهيكل المنظمي للأعمال، نظام جديد لبطاقات الأعمال مستند على المعرفة اكتسب شهرة في توجيه الشركة لانجاز الربحية وأيضاً إدامة الربحية بضمان معدلات عالية من التحسين في العمليات التشغيلية، إن مستوى الأداء ليس ما يعد مهما بل إن نسبة التحسين هي المهمة لانجاز الربحية، منهجية (6σ) تحقق أهداف التحسين في حين أن (SSBS) تساعد في انجاز أهداف الربحية المنشودة، إن (SSBS) تجمع المعلومات من كافة المستويات وتعكس الفاعلية لكل العمليات عند مستوى التنفيذ بدلاً عن المستوى الاستراتيجي وإن نموذج القياس (SSBS) يرتبط بالشركة بدلاً عن إظهار الشركة من وجهة نظر أبعاد القياس الأربعة ومن هنا جاءت أفكار عمل المنهجيتين معا كأدوات تكمل بعضها البعض وتحقق منافع لا يمكن أن تحققها كل منهجية إذا ما عملت لوحدها وكان ظهور (SSBS) ".

أن حاجة الشركات إلى إجراءات لقياس الأداء تتجدد بشكل مستمر وتعمل على إعادة تنشيط هذه الأعمال وتجبرها على تبني الوضع الراهن وتتبنى أن يكون الإبداع ذو أسس مستمرة، كانت السبب في وجود حاجة إلى نموذج قياس متجدد يعمل في ظل الإبداع ويمتلك القدرة على توفير مقاييس متجددة لتحسين الأداء بصورة متواصلة ولعل تلك الصفات هي ما طمحت (SSBS) إلى تقديمه.

وبالطبع عند تحقيق ذلك ستكون المقاييس متجهة مباشرة نحو مؤشرات الربحية كهدف استراتيجي لأي شركة ترغب في الاستمرار وبكلمات أخرى فإن نظام القياس الذي يبدأ بالهدف تدريجياً سينسب في عملية القياس عبر كافة المستويات بدأ من المستويات الإستراتيجية وعبر المستويات التشغيلية وصولاً إلى أدنى مستوى في السلم الهرمي بما يحقق القياس التفصيلي للأداء ومن ثم توفير معلومات تفصيلية عن كافة المستويات وقدرتها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والفرعية للشركة وهذا صلب عمل نظم محاسبة التكاليف الإستراتيجية وعند الانتقال إلى الحديث عن (B.S.C) كنظام قياس شامل ومتكامل يجب إيضاح حقيقة أن البطاقة كنظام للقياس وفقاً لوجهة نظر الباحثان تعتمد على:

1. مخرجات أنظمة محاسبة التكاليف الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية من المعلومات في عملها وإن البطاقة بحد ذاتها ليست نظاماً للمعلومات وإنما تعتمد على المحاسبة بمفهومها الإستراتيجي في آلية عملها ، وإن مخرجات المحاسبة من المعلومات هي مدخلات للبطاقة كنظام شامل لقياس وتحسين الأداء وإن مخرجات البطاقة ترتد كتغذية عكسية تساعد أهداف الرقابة والتحسين.
2. وإن مخرجات البطاقة من المعلومات ترتد كتغذية عكسية لتعود وتصب في آلية العمل المحاسبي ليتحكم في سياق وإجراءات القياس المحاسبي.
3. وفقاً للأهداف تحول إجراءات القياس إلى مجرى القيمة وتتحول آلية القياس بأكملها بدأ من بناء وتحديد مجتمعات التكاليف وسلوكها والية تبويبها وتخصيصها على عمليات التشغيل والإنتاج والأنشطة إلى مجرى القيمة حسبما تقتضيه عملية توفير المعلومات لعمل البطاقة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

أن النموذج يقتضي تطوير مقاييس البطاقة للمستوى التشغيلي من خلال (6σ) في ثلاثة مجالات هي:

1. تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات التشغيلية .
2. الثاني تخفيض تكاليف الجودة الرديئة .
3. الثالث هو تحسين جودة العمليات الإنتاجية وحل مشاكل العمل.

ثانياً : توظيف نموذج العلاقة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

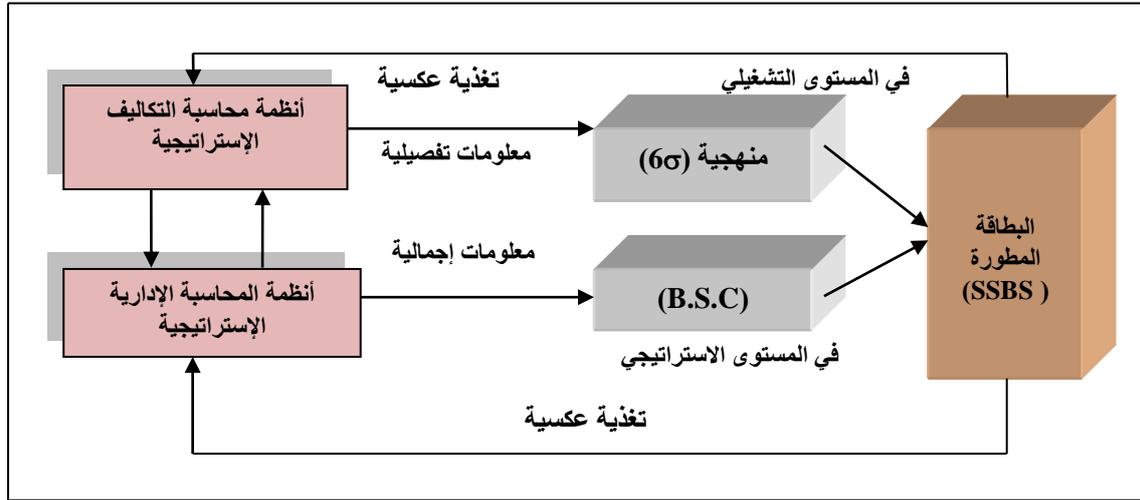
سيتم التركيز على هدف تخفيض التكاليف وتحقيق الريادة السعيرية لزيادة الربحية. ويكون دور بطاقة قياس الأداء المطورة (SSBS) في تحقيق هذا الهدف من وجهة نظر الباحثان تبدأ من:

1. توظيف أدوات منهجية (6σ) وضمن مراحل (DMAIC)⁽¹⁾ على تحديد فرص التخفيض المتاحة في كافة المجالات بدأ من المستوى التشغيلي وانتقال إلى المستوى الاستراتيجي.
2. يتطلب الأمر أن تدرك الإدارة العليا مستوى حجم التكاليف الذي ستعمل في ظلها وملامها للبيئة التنافسية التي تعمل فيها ويتم ذلك من خلال دراسة للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة مع الاعتماد على المقارنة المرجعية مع شركات مماثلة تعمل في ذات الصناعة .
3. ثم يتم تحديد ما هي المكونات الداخلية لهيكل التكاليف للشركة وانطلاقاً من ذلك تضع رؤيتها نحو إستراتيجية التخفيض وهنا يبدأ دور بطاقة قياس الأداء المطورة (SSBS) :
 - أ- في ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف الفرعية لتخفيض التكاليف.
 - ب- تحديد المقاييس المناسبة لها عبر كافة المستويات ومجالات التخفيض.
 - ت- تحديد النسب المئوية المستهدفة للتخفيض وهامش الربح المستهدف عبر سلسلة زمنية من تطبيق برامج مبادرات التخفيض المنتخبة للوصول إلى المستهدفات.
4. ثم ينتقل العمل إلى أدوات منهجية (6σ) لبناء مستهدفات صحيحة قابلة للتطبيق .

(1) وهي تمثل طريقة عامة كانت مهمتها الأساسية تقليل التباين خاصة في العمليات الصناعية ثم تطورت لتستعمل في تحسين الجودة، تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف والعديد من الأغراض الإدارية الأخرى بما فيها حل المشاكل وهي اختصار لخمس خطوات هي (التعريف، القياس، التحليل، التحسين والرقابة).

أن اختيار تخفيض التكاليف بوصفه هدفاً منتخباً لإيضاح دور بطاقة قياس الأداء المطورة (SSBS) لم يكن عشوائياً ولكن تم انتخابه لارتباطه الوثيق ببقية الأهداف وان تحقيقه سيرتبط بتحقيقها .
أن عملية توفير المعلومات لدعم عمل كلتا المنهجيتين يرتبط أولاً وأخيراً بنظام محاسبة التكاليف الاستراتيجية كنظام معلومات يعمل كقاعدة بيانات يتم تشغيلها لتوفير معلومات للتخطيط ولقياس الأداء والرقابة وقياس التحسن في الأداء بصورة مستمرة لتقييم فاعلية مبادرات التحسين المنتخبة.

ونظراً لتطور مفهوم الأداء وقياسه وانتقال مفهوم نظام المعلومات المحاسبية من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الاستراتيجي وتحول النظرة إلى مخرجات هذا النظام إلى معلومات إستراتيجية لا تقتصر على المعلومات المالية وإنما تمتد إلى توفير معلومات مالية وغير مالية كمية ووصفية تمتاز بخصائص إستراتيجية فإن محاسبة التكاليف اكتسبت ذات الخواص كنظام معلومات محاسبي إستراتيجي يضع عملية صنع القرار ضمن أولوياته لا بل يحاول نقل محاسب التكاليف إلى سلم اتخاذ القرار بالإضافة إلى صنعه، ويندرج ضمن ذلك كافة أنواع القرارات الاستراتيجية والتكتيكية لا بل أن من أبرز مهامه توفير تغذية عكسية للرقابة على عناصر التكلفة وجوانب القياس لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ويمكن توضيح دور أنظمة محاسبة التكاليف الإستراتيجية والمحاسبة الإدارية الإستراتيجية في الشكل (2)



الشكل (2)

دور نظم محاسبة التكاليف الإستراتيجية في نموذج القياس المقترح

المصدر: الشكل من أعداد الباحثين .

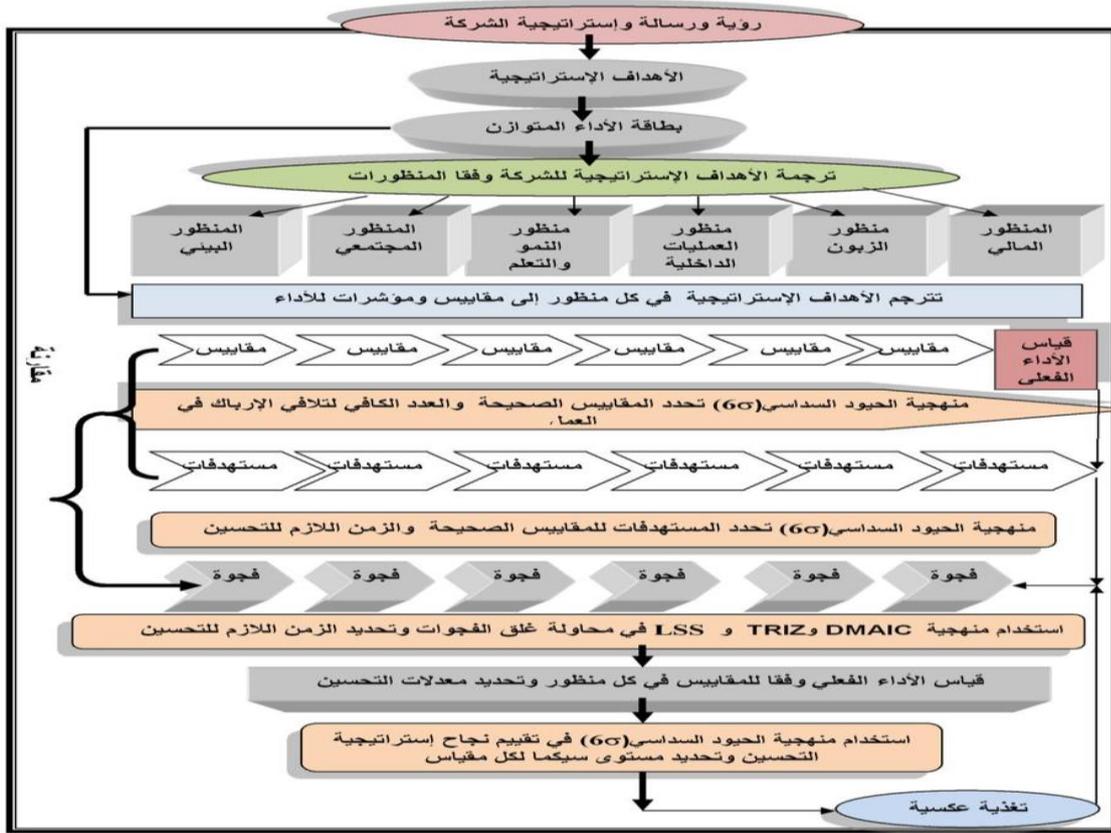
يرى الباحثان أن الآلية المقترحة لتطوير مقاييس البطاقة وفقاً لـ (6σ) تدور حول محاور هي:

1. استعمال (6σ) في تحديد المقاييس الصحيحة والضرورية في البطاقة : تمثل عملية تحديد المقاييس أهم مرحلة من مراحل نموذج القياس حيث يجب اختيار المقاييس التي يمكن استعمالها وتطبيقها فعلاً والابتعاد عن المقاييس النظرية التي لا يمكن الحصول على البيانات اللازمة لها بسهولة وكلفة معقولة لأن الهدف أولاً وأخيراً الحصول على منفعة أكبر من كلفة الحصول على تلك المعلومة وهذا ما تعمل (6σ) على تحقيقه من خلال تحديد عدد معقول من المقاييس القابلة للتطبيق وعملية الحصول على بياناتها ممكنة ومعقولة ويتم ذلك من خلال مرحلتين القياس والتحليل في DMAIC فعندما يتم تحديد مستوى السيكما في مجال الهدف المراد الوصول إليه هذا يعني تحديد مقدار الفجوة التي يجب إغلاقها وبالانتقال إلى مرحلة التحليل تبدأ الأدوات في تحديد ما هي سبب إغلاق تلك الفجوة ، وما هي المسببات الرئيسية لها مثلاً عندما يكون هناك زيادة واضحة في تكاليف المنتج وبعد إجراء التحليل باستعمال مخطط السمكة لايشكوا، على ضوءه تدرس عملية معالجة المسببات ولغرض التحسين يتم وضع مقياس للوضع الحالي وللوضع المستهدف كتخفيض تكاليف الصيانة بنسبة 20% عندها يكون المقياس الملائم هو حجم التكاليف لإعمال الصيانة ونسبتها إلى إجمالي تكاليف الإنتاج وهكذا بالنسبة إلى بقية المجالات .

2. استعمال (6σ) في بناء المستهدفات وفقاً للأهداف والمقاييس الموضوعة وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لانجازها: حيث يتم توظيف أدوات (6σ) في دراسة وتحليل جوانب الخلل في الأداء في كافة المجالات وتحدد جوانب التحسين المستهدفة وتوضع نسب التحسين القابلة للانجاز لكل منها في ظل التوجهات الإستراتيجية للشركة والموارد والإمكانات المتاحة وباستعمال النموذج الإحصائي لمستوى السيكما واستخدم بيانات العمليات الإنتاجية وسجلات العمل واستمارة رأي الزبون و المورد وكل ما يتعلق بالعمليات الإنتاجية والتسويقية باستعمال نموذج العمليات SIPOC الذي يحدد سلسلة الأعمال بدا من تجهيز المواد وانتهاء بالزبون من خلال الآتي:

- دراسة الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة للشركة من خلال تحليل سلسلة القيمة الداخلية للشركة وتحليل البيئة الداخلية لها للوقوف على نقاط القوة والضعف.

- دراسة المتغيرات الخارجية المؤثرة على أداء الشركة من خلال تحليل سلسلة القيمة الخارجية المتعلقة بالصناعة التي تعمل فيها الشركة وتحليل المنافسين والموقف التنافسي باستعمال تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة وجوانب تهديدات المنافسة .
 - وضع مصفوفة بنقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة باستعمال نموذج التحليل الاستراتيجي للموقف التنافسي وترجمة معطيات التحليل إلى نسب قابلة للقياس والتحقق .
 - 3. استعمال (6σ) في عملية التحسين لغلق الفجوة التي ستحدد من خلال البطاقة:
 - في ظل هذه المرحلة تتحول (6σ) إلى مبادرة من مبادرات تحسين الأداء التي ستعمل في ظل التغذية العكسية من مخرجات (B.S.C) وفي ظلها يتم تشخيص مجالات التحسين بدأ من مجالات خفض التكاليف وانتهاءً بالجانب البني والاجتماعي ويكون التسلسل المنطقي في آلية العمل كالاتي:
 - تعمل (B.S.C) على إيجاد الصلات بين وحدة الأعمال الفرعية ومستوى الشركة.
 - إعداد قائمة بمشاريع الوحدات الفرعية ورسم خريطة التحسين في المشاريع.
 - استعمال مؤشرات (B.S.C) لإيضاح الوضع الحالي
 - تصميم المؤشرات الماضية والمستقبلية وتميز المشاكل ومسبباتها الجذرية.
 - تحليل الفجوات بين مؤشرات (B.S.C) ومستهدفات (6σ) .
 - إجراء تحليلاً إحصائياً لـ(6σ) وتعريف مجالات التخفيض عبر دورة التكاليف وتحديد المستهدف .
 - تحديد منافع خطة التحسين المستهدفة وتحديد المسببات الجذرية .
 - تطبيق الحلول المقترحة على التحليلات السابقة وقياس الأثر وعلاقة السبب والنتيجة على (B.S.C).
 - تعقب اتجاه مؤشرات مقاييس الأداء وتحديد فيما إذا كانت سلبية أو ايجابية .
 - تقييم نتائج تطبيق (6σ) والتأكد من صحة التغيرات المنجزة المتعلقة بالأداء في (B.S.C).
 - 4. استعمال (6σ) في تقييم النجاح لانجاز كل هدف وفقاً للمقاييس وتحديد مستوى السيكما لتنفيذ كل مؤشر وذلك من خلال قياس معدلات التحسين ومقدار تقلص الفجوة بين الفعلي والمستهدف باعتماد الوسائل الإحصائية من معادلات ومخططات وتحليلات والتركيز على مستوى السيكما الذي انتقلت إليه مجالات القياس ضمن محاور البطاقة المقترحة ومقارنته مع المستوى السابق لتحديد نجاح أو فشل مشاريع التحسين المعتمدة ومن ثم الاستمرار في خطة التحسين أو تعديلها .وتستلزم عملية التقييم الآتي :
 - قياس الواقع الحالي بعد تطبيق مبادرات التحسين ويكون دور (BSC) من خلال المقاييس المنتخبة.
 - مقارنة الواقع الفعلي مع المستهدفات المحددة وتحديد معدلات التحسين (سلبى أو ايجابي) وترجمة ذلك في شكل خرائط إحصائية لتحديد اتجاه عمليات التحسين .
 - دراسة وتحديد أكثر العوامل حرجاً في تحقيق الأهداف وأكثرها فاعلية من خلال تحليل علاقة الارتباط والسبب والنتيجة لتوفير سبل الدعم لأكثر العوامل كفاءة وفاعلية .
 - دراسة وتحليل المنافع المتحققة مقارنة بالجهود والتكاليف المنفقة في عملية التنفيذ والتحسين وجدوى الاستمرار أو التحول إلى مجال آخر من مجالات الأداء التي يرغب في تحسينها .
- سينطلق النموذج في آلية عمله لتحقيق هذه الأهداف من أبسط دالة وهي أن الربحية تمثل ناتج تفاعل كل من الإيراد والتكاليف.ومن ثم آلية التطوير المقترحة والإطار الجديد ستكون كما في الشكل (3) :



الشكل (3)

نموذج تطوير مقاييس البطاقة المقترحة

المصدر : الشكل من إعداد الباحثان .

ثالثاً : التطبيق العملي للمقترح في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

تأسست الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى عام (2002) وفقاً لقانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 المعدل بعد أن كانت مصنعاً تابعاً للشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء. وتعد شركة أدوية نينوى أول شركة دوائية حكومية تحصل على شهادة الجودة الدولية (ISO 9001:2008) و ثاني أكبر الشركات الدوائية في العراق.

1. خطوات جمع البيانات :

قام الباحثان بتوزيع استمارة مقابلة شخصية (النموذج مرفق ضمن الملاحق) وصل عددها إلى 36 استمارة تم استعادة 28 استمارة منها ، تضمنت الاستمارة مجموعة من الأسئلة تدور حول مجال مواضيع البحث . شملت الاستمارة مستويات إدارية مختلفة بدا من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية ،تضمنت الاستمارة (9) أسئلة كان الهدف منها الوقوف على مشاكل العمل ومجالات التحسين الممكنة والمطلوبة من وجهة نظر العاملين في الشركة والمقترحات المقدمة من قبلهم .

بالإضافة إلى ذلك قام الباحثان بتحليل ودراسة البيانات المالية التي أمكن الحصول عليها من شعبة الحسابات وشعبة التكاليف وشعبة التخطيط والمتابعة لتحديد الموقف الحالي للشركة والوقوف على جوانب التحسين التي تعد الشركة بحاجة إليها للوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وقد شمل المدى الزمنية للدراسة السنوات من 2007 - 2012م.

2. تقديم وتقييم النموذج المقترح وتحديد الأوزان المرجحة :

ووفقاً لما تقدم قام الباحثان وعلى ضوء المناقشات المستمرة بين فريق العمل ومن خلال توجهات الإدارة العليا تم صياغة الأهداف الإستراتيجية على ضوء رؤية ورسالة الشركة وترجمتها إلى أهداف فرعية في ظل الإمكانيات المتاحة للشركة ووضعها في قالب بطاقة مقترحة للشركة ثم قدم الباحثان نموذج البطاقة المقترحة لفريق العمل للمناقشة وقام المسؤول عن القياس والتحليل لبرامج التحسين باعتباره احد أفراد الفريق بتعميم النموذج على المعنيين في مستوى الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية مع استمارة قام الباحثان بإعدادها طرحا فيها بعض التساؤلات على ما ورد في نموذج البطاقة المقترحة من مقاييس ومحاور بالإضافة إلى جدول طلب الباحثان من خلاله وضع نسب مئوية للأهمية

النسبية للمنظورات الستة بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 12 استمارة تم استعادة 10 استمارات منها، وبعد تفريغ الإجابات كانت نتائج الأوزان المرجحة للأهمية النسبية للمنظورات الستة كما يأتي :

جدول (1)

الأوزان المرجحة لمنظورات البطاقة المقترحة

مجم	الاجتماعي	البيني	العمليات الداخلية	التعلم والنمو	الزبون	المالي	المنظورات
100	%7	%8	%35	%10	%15	%25	1
100	%9	%8	%28	%15	%21	%19	2
100	%5	%10	%20	%5	%10	%50	3
100	%15	%10	%15	%20	%25	%15	4
100	%5	%5	%10	%20	%20	%40	5
100	%10	%10	%10	%20	%40	%10	6
100	%10	%5	%25	%20	%15	%25	7
100	%5	%5	%20	%20	%30	%20	8
100	%4	%4	%15	%10	%22	%45	9
100	%5	%5	%25	%20	%20	%25	10
	75%	70%	203%	160%	218%	274%	المجموع
100	%7.5	%7	%20.3	%16	%21.8	%27.4	المتوسط
	5	6	3	4	2	1	تسلسل الأهمية

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان .

من الجدول (1) تم حساب متوسط الأهمية النسبية لكل منظور من خلال قسمة مجموع الأوزان النسبية على عدد الاستثمارات المستعادة ، وكانت النتائج حصول المنظور المالي على أعلى أهمية يليه منظور الزبون ثم منظور العمليات الداخلية يليه منظور التعلم والنمو الخاص بالعاملين فيما حصل المنظور البيني والاجتماعي على أوزان متساوية تقريبا وجاء في المرتبة الأخيرة المنظور البيني وبناء على ذلك سيتم التركيز على المنظورات التي حققت أعلى نسب في قياس الأداء للشركة بناء على هذه الأوزان والتركيز على دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال المقاييس والمؤشرات المعتمدة داخل هذه المنظورات. كما قام الباحثان بتشخيص عوامل النجاح الحرجة لمشروع التحسين بالاعتماد على النموذج ووضعها في تسلسل من (1-7) حسب أهميتها النسبية التي تمثلت بالاتي :

1. الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربحية .
2. الإدارة الوسطى والتشغيلية وقدرتها على التحسين .
3. قدرات العاملين في التعلم والإبداع .
4. إدارة المشتريات والمجهزون ودورها في تخفيض تكاليف البضاعة أو الخدمات.
5. التنفيذ التشغيلي الصحيح يؤدي إلى تميز وتحسين في الأداء .
6. قدرة إدارة البيع والتوزيع على إدارة علاقات الزبون ، وتوليد الإيرادات .
7. خدمات ما بعد البيع والنمو ودورها في اكتساب ميزات تنافسية والنمو .

وطلب الباحثان من ذات الأشخاص إعادة سلسلة هذه العوامل وفقا لما يرونه أكثر أهمية لنجاح عملية التحسين وكانت نتائج فرز وتبويب الإجابات كما في الجدول (2) :

جدول (2)

نسبة تطابق الأهمية لعوامل النجاح الحرجة

التسلسل التنازلي للأهمية	عوامل النجاح الحرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	نسبة تطابق الأهمية
1	الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربحية	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	%80
2	الإدارة الوسطى والتشغيلية وقدرتها على التحسين	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	%80
3	قدرات العاملين في التعلم والإبداع	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	%60
4	إدارة المشتريات والمجهزون .	4	6	4	4	4	4	6	4	4	4	%60
5	التنفيذ التشغيلي الصحيح	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	%80
6	قدرة إدارة البيع والتوزيع على إدارة علاقات الزبون وتوليد الإيراد.	6	1	4	6	6	6	4	1	6	6	%60
7	خدمات ما بعد البيع والنمو	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	%80

الجدول من إعداد الباحثان .

بناء على نتائج نسبة التطابق لتسلسل أهمية عوامل النجاح الحرجة أبقى الباحثان على ذات التسلسل للعوامل وتم التركيز على العوامل الثلاثة الأولى في عملية تحديد مقاييس النجاح في منظورات البطاقة المقترحة وتحديد فاعلية هذه العوامل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2. قياس الأداء الحالي للشركة العامة للأدوية باستخدام النموذج المقترح :
 ستتحصر مهمة الباحثان في هذا المجال بعملية القياس وفقا للمؤشرات المقترحة لتكون الخطوة التي من خلالها ستعمل الشركة على التحسين المستمر وإعادة القياس وتعديل الأهداف والمبادرات وفقا للنتائج وتم اختيار السنوات (2009، 2010، 2011) لهذا الغرض ثم قياس الأداء للعام 2012 للوقوف على التحسن في الأداء بعد اعتماد مبادرات التحسين ومقارنة الواقع الفعلي مع المستهدفة لتحديد الفجوة . بعد ذلك يتم تطبيق النموذج في مجال تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة التشغيل .

• قياس واقع أداء الشركة : على ضوء ما تقدم بدأ الباحثان بعملية القياس وكما يأتي :

- قياس معدلات التحسين من خلال منظورات البطاقة المقترحة وكالاتي :

المنظور المالي:

ويتضمن المؤشرات عن أنشطة الشركة ذات الأثر المالي وكالاتي :-
 أ- مصاريف وإيرادات الشركة من النشاط الجاري : كان واقعها كما في الجدول (3) :

جدول (3)

مصاريف الشركة للسنوات 2009- 2010- 2011(2)

اسم الحساب	السنة ونسبة التطور	2009	2010	2011	نسبة التطور %
الرواتب والأجور	18286505484	18998184410	19862080470	19862080470	4.55%
المستلزمات السلعية	11305001034	9420155199	9914883707	9914883707	5.25%
المستلزمات الخدمية	1952723390	1800507596	1984314780	1984314780	10.20%
الاندثار والإطفاء	550399546	927717268	1043705529	1043705529	12.50%
المجموع	32167836299	31146564473	32804984486	32804984486	5.32%

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

من نتائج الجدول (3) يلاحظ أن هناك زيادة في كافة المصروفات بصورة عامة بنسبة (5.32%) وكانت أعلى نسبة هي لبند الاندثار والإطفاء (37) التي تمثل مصاريف دفترية تحتسب تطبيقا لقاعدة مقابلة الإيرادات بالمصروفات والسبب عمليات التوسع في بعض الخطوط الإنتاجية وشراء المزيد من المكنان والأجهزة اللازمة التي من المفروض أن تنعكس إيجابا في زيادة الإنتاج وهذا ما سيتم دراسته والتأكد من تحقيقه عند دراسة نمو الإنتاج عبر السنوات، أما ثاني أعلى نسبة كانت المستلزمات الخدمية (33) والسبب زيادة الأنفاق على عمليات الصيانة للخطوط الإنتاجية لغرض زيادة الطاقة الإنتاجية والإنتاج، أما المستلزمات السلعية (32) كان السبب زيادة الأنفاق على الأدوات الاحتياطية التي اشترت في تنفيذ خطة تصليح المكنان ، كما تم احتساب نسبة التطور في المصاريف من خلال قسمة الفرق بين السنة 2010 والسنة 2011 وقسمة الفرق على السنة 2010 وضرب الناتج في 100 . أما فيما يتعلق بإيرادات الشركة للنشاط الجاري فقد كانت كما في الجدول (4) :

جدول (4)

إيرادات الشركة للنشاط الجاري للفترة من (2009 لغاية 2011) 3

البيان	السنة ونسبة التطور	2009	2010	2011	نسبة التطور %
إيراد نشاط الإنتاج السلعي	16427484165	19927268935	14590040729	14590040729	-26.78%
إيراد النشاط الخدمي	67012273	36325367	60519776	60519776	66.60%
إيراد التشغيل للغير	158480827	206073300	0	0	-100%
مجموع الإيرادات	16652977265	20169667602	14650560505	14650560505	-27.36%

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

من الجدول (4) وبصورة عامة هناك انخفاض في إيرادات الشركة للنشاط الجاري بنسبة (-27.36%) كان سببها الانخفاض في إيراد نشاط الإنتاج السلعي وإيراد التشغيل للغير في حين كان هناك زيادة في إيراد النشاط الخدمي بنسبة (66.60%) ومن خلال قيام الباحثان في التحري عن المسببات كان السبب هو زيادة عملية تأجير الموجودات الثابتة عدا الأراضي بمقدار الضعف في محاولة من الشركة الاستفادة من بعض الطاقات الإنتاجية غير المستغلة بدلا من بقائها عاطلة ويعد ذلك توجها إداريا إيجابيا في إدارة الموجودات كما ان هناك زيادة في إيراد الخدمات الاستشارية التي تقدمها الشركة للغير ، وبمقارنة الجدولين يلاحظ أن الشركة لم تحقق أرباحا بسبب الزيادة في مصاريفها الجارية وبالمقابل انخفاض كبير في الإيرادات الجارية مما أدى إلى زيادة مقدار الخسارة بنسبة (65.39%) وهي نسبة عالية خاصة مع زيادة الأنفاق على الخطوط الإنتاجية وتحسين الإنتاج ويعود السبب إلى انخفاض مبيعات الشركة الذي سيتم تكيده عند تحليل المبيعات وهذا يعد مؤشرا سلبيا في تحسن الأداء وعند تحري الأسباب اتضح محدودية إيرادات الشركة في ظل الظروف الأمنية والمنافسة بالإضافة إلى العطلات والتوقفات العديدة في الخطوط الإنتاجية إما لأسباب

(2) تم حجب الأرقام في الجدول بناء على طلب إدارة الشركة.

(3) تم حجب الأرقام في الجدول بناء على طلب إدارة الشركة.

أمنية أو بسبب انقطاع التيار الكهربائي، وتكدس مخزون الإنتاج التام غير المباع بسبب تأخير تنفيذ العقود بسبب الروتين وعدم كفاءة الإدارة التسويقية الذي كان واضحا من خلال شكاوي الزبون وتأخير التسليم للمنتجات مما أدى إلى دخول بعضها في فترة عدم الصلاحية ورفض استلامها من قبل الزبائن .
ب: المعدل العام لنمو قيمة المبيعات : وتم احتساب هذا المؤشر اعتمادا على بيانات سجلات الشركة لسنوات 2010 و 2011 وبصورة إجمالية لصافي مبيعات الشركة وكما يأتي:

$$\text{معدل النمو} = \frac{(18677502278 - 13890003828)}{18677502278} \times 100 = -25.63\%$$

وفقا للمعادلة أعلاه يتضح أن الشركة حققت إجمالي انخفاض بنسبة تقارب -25.63% وهذا يعد مؤشرا سلبيا إلا أنه يجب الإشارة إلى أن قيمة المبيعات هي دالة لعاملين هما السعر والكمية ومن ثم يجب إيضاح أثر كل منهما على مبيعات الشركة خاصة فيما يتعلق بمعدل نمو كمية المبيعات، وإذا ما تم احتساب معدل نمو المبيعات من خلال كمية مبيعات الشركة (لاستبعاد عامل السعر) وفق ذات الأسلوب وبالاعتماد على إجمالي كمية مبيعات الشركة لسنوات الدراسة كانت كما في الجدول (5) :

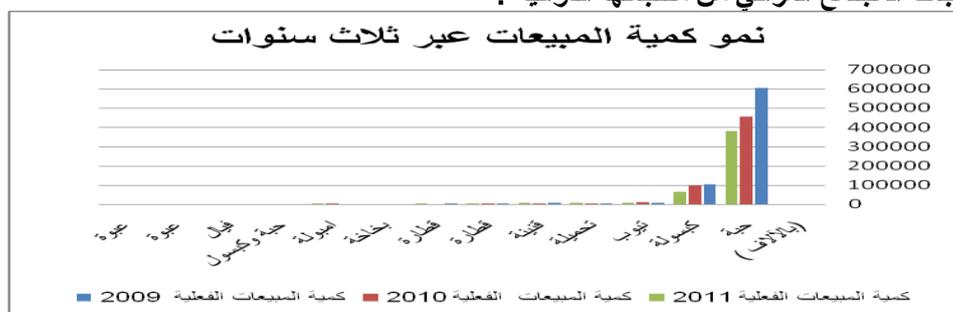
جدول (5)

مؤشرات نمو كمية المبيعات لمنتجات الشركة للسنوات (2009-2010-2011) 4

القسم	السنة	وحدة القياس (بالآلاف)	كمية المبيعات الفعلية 2009	كمية المبيعات الفعلية 2010	كمية المبيعات الفعلية 2011	معدل النمو %
الحبوب	حبة	605184	455164	378569	-16.83%	
الكبسول	كبسولة	104227	97030	62644	-35.44%	
المراهم	تيوب	7705	10353	8264	-20.18%	
التحاميل	تحميلة	2005	3240	7525	132.25%	
الشراب	قنينة	5677	4986	6946	39.31%	
قطرات الفم	قطارة	2469	2226	2164	-2.79%	
قطرات العين	قطارة	4288	1562	2391	53.07%	
البخاخات	بخاخة	81	326	5	-98.47%	
امبولات	امبولة	0	2206	2678	21.40%	
سرطانية	حبة وكبسول	60	60	302	403.33%	
الفيالات	فيال	0	0	0	0%	
المعقمات	عبوة	8	45	124	175.56%	
معلقات	عبوة	38	38	0	-100%	
متوسط النمو		731742	577236	471612	-18.3%	

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

تم حساب معدل النمو بقسمة الفرق في كمية المبيعات بين العامين 2010 و 2011 على كمية المبيعات للعام 2010 وضرب الناتج في 100 ثم تم حساب متوسط النمو لكافة أقسام الشركة بنسبة (-18.3%) ويمكن توضيح خط سير كمية المبيعات في الشكل (4)، يلاحظ أن أعلى كمية مبيعات خلال السنوات الثلاثة كانت الحبوب والكبسول مع ذلك حققت هذه الأقسام انخفاضا في معدل النمو وهذا مؤشر سلبي خاصة وان هذه المنتجات تشكل حصة كبيرة من إجمالي المبيعات ومن ثم انخفاض إيرادات الشركة كما وان هناك انخفاضا في كمية المبيعات بصورة عامة مما يشير إلى انخفاض معدل النمو ومن ثم انخفاض الحصة السوقية للشركة في سد احتياجات المجتمع العراقي من منتجاتها الدوائية .



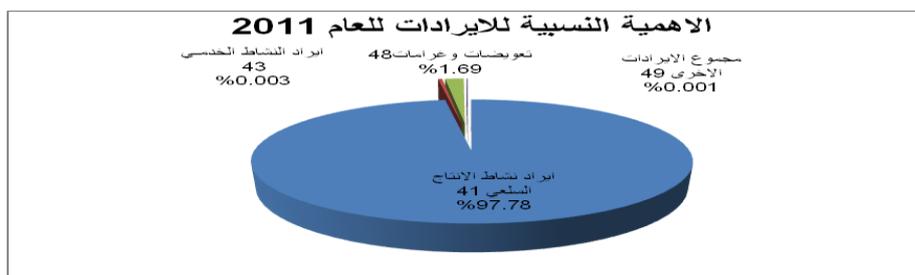
الشكل (4)

نمو كمية المبيعات

المصدر : الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة .

أما مؤشر الأهمية النسبية لإيرادات العام 2011 ومكوناته يمكن توضيحه في الشكل (5) :

(4) تم حجب الأرقام في الجدول بناء على طلب إدارة الشركة.



الشكل (5)

الأهمية النسبية للإيرادات للعام 2011م

المصدر : الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الشركة للعام 2011 م .

من الشكل (5) يلاحظ أن الجزء الأكبر من الإيرادات كان من نشاط الإنتاج السليعي وهذا هو الصحيح باعتبار أن إيرادات الشركة الأساسية هي من خلال نشاطها الإنتاجي. لذا يكون التركيز على الإيراد الإنتاجي لأغراض ترشيد دالة الربحية والتحسين، ولتحقيق ذلك سيتم تحليل الإيراد الإنتاجي لكل قسم لتحديد أكثرها ربحية وتحسينها وأقلها ربحية ومعالجة السبب والجدول (6) يوضح ذلك :

جدول (6)

نصيب كل قسم إنتاجي من الإيرادات للعام 2011 م

ت	اسم المنتج	وحدة القياس	النسبة المئوية لإيراد المبيعات	تسلسل تنازلي
1	الحيوب	حبة	%29.68333	1
2	الكبسول	كبسولة	%14.03167	4
3	المراهم	تيوب	%18.56613	3
4	التحاميل	تحميلة	%1.914484	9
5	الشراب	قنية	%21.01933	2
6	قطرات الفم	قطارة	%3.981224	6
7	قطرات العين	قطارة	%5.685843	5
8	البيخاخات	بيخاخة	%0.053415	12
9	امبولات	امبولة	%2.235182	7
10	معقمات	عيوة	%2.044381	8
11	سرطانية	حبة وكبسولة	%0.709569	10
12	مساحيق	عيوة	%0.075451	11
			%100	

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الشركة للعام 2011 م .

أما فيما يتعلق بأسعار المنتجات وفعاليتها في تحقيق الربحية كانت المشكلة في وجود سعر موحد لمنتجات الشركة مع شركة سامراء وهي غير قابلة للتحديد على ضوء تكاليف الإنتاج ومن ثم وجود الكثير من المنتجات التي تحقق هامش مساهمة سلبي ومن ثم تعد كمية المبيعات وتكلفة الإنتاج هو العامل الذي يمكن من خلاله التحكم في زيادة الربحية على اعتبار أن زيادة كمية المبيعات في ظل وجود طاقة غير مستغلة يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وبالتبعية تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الكلية وزيادة هامش المساهمة ومن خلال قيام الباحثان بالتعاون مع شعبة التكاليف بدراسة تكاليف المنتجات ومقارنتها بأسعارها الموحدة تم تحديد هامش الربح أو الخسارة الذي يحققه كل منتج للوقوف على المنتجات التي تحتاج إلى دراسة وتحسين لتحقيق ميزة تنافسية وللتركيز على المنتجات التي تحقق ربحية وزيادة مبيعاتها لزيادة الربح التشغيلي للشركة وهذا ما سيوضح عند قياس مؤشرات الأداء للعام 2011، والجدول (7) يوضح عدد المنتجات تحقق هامش ربح وخسارة ونسبة المنتجات التي تحقق خسارة للعام 2011م :

جدول (7)
عدد المنتجات ونسبة المنتجات التي تحقق خسارة للعام 2011م

عدد المنتجات	عدد المنتجات في القسم الإنتاجي	عدد المنتجات التي تحقق هامش ربح	عدد المنتجات التي تحقق خسارة	نسبة المنتجات التي تحقق خسارة %
الحيوب	47	19	28	59.57%
الكبسول	14	3	11	78.57%
المراهم	22	3	19	86.36%
التحاميل	6	0	6	100%
الشراب	24	0	24	100%
قطرات الفم	8	2	6	75%
قطرات العين	11	0	11	100%
البخاخات	2	0	2	100%
امبولات	5	1	4	80%
سرطانية	2	0	2	100%
المعقمات	6	0	6	100%
المجموع	147	28	119	80.95%

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير شعبية التكاليف .

يتضح من الجدول (7) أن نسبة منتجات الشركة بكافة أقسامها التي تحقق خسارة كانت (80.95%) ويعد قسم الحبوب أقل الأقسام في مجال تحقيق الخسارة يليه قسم القطرات ثم قسم الكبسول وقسم الامبولات وبقية المنتجات كما وان هناك أربعة أقسام تحقق كافة منتجاتها خسارة بنسبة 100 %، ووفقا لهذه النتائج قام الباحثان بتوجيه تركيز الإدارة على قسمي الحبوب والشراب (لدراسة مسببات الخسارة الربح) في توجيه اهتمام الإدارة العليا نحو مبادرات التحسين واختار الباحثان قسم الشراب من بين الأقسام التي حققت خسارة 100% لأنه يحوي أكبر عدد من المنتجات .

● منظور الزبون (المؤشرات السوقية) :
أ. مؤشر الحصة السوقية :

تم حساب هذا المؤشر من خلال قسمة إجمالي مبيعات الشركة على إجمالي مبيعات السوق المقدره مضروبا في 100، تم تقدير إجمالي الحصة السوقية وفقا لدراسة قام بها قسم المتابعة والتخطيط مع قسم التسويق مقسمة ما بين القطاع العام ممثلا بوزارة الصحة وبعض الدوائر الحكومية، والقطاع الخاص من مداخل وصيدالة وشركات أهلية والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8)
الحصة السوقية للشركة

السوق	نسبة الحصة % للسنة 2009	نسبة الحصة % للسنة 2010	نسبة الحصة % للسنة 2011	نسبة التغير
المحلي	65%	50%	30%	(20%)
قطاع العام	45%	56%	65%	9%
قطاع خاص	55%	44%	35%	(9%)

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

تم الحصول على نسب الحصة السوقية جاهزة من قسم التسويق وبناء على دراسات الشركة لواقع السوق المحلي والتي كانت موزعة ما بين القطاعين العام والخاص، يتضح من الجدول (8) أن نسبة الحصة السوقية للسوق المحلي أقل بمقدار 20% عن السنة الماضية وعند البحث عن الأسباب وجد أن المنافسة السعرية للمنتجات المستوردة هي السبب لا سيما مع عدم وجود دعم وحماية للمنتج الوطني وإلغاء قانون التعريف الكمركية وأثر ذلك سلباً في الحصة السوقية بالإضافة إلى بعض أوجه القصور في إدارة التسويق من خلال عدم فاعلية الإعلام الدوائي وضرورة إيجاد منافذ جديدة للتسويق.

ب. مؤشر تكاليف الاحتفاظ بالزبون :

وسيتم قياسه من خلال المؤشرات التالية :

1. النمو في نفقات الخدمات التسويقية .
2. النمو في مصاريف الدعاية والإعلان.
3. النمو في نفقات البيع المباشر (معارض البيع) .

قام الباحثان بتحليل عناصر التكاليف لمجالات السابقة كانت النتائج كما في الجدول (9) :

جدول (9)
النفقات المرتبطة بمحور الزبون للسنوات (2009-2011)

النفقات	السنوات	2009	2010	2011	نسبة التطور %
نفقات خدمات التسويق		808394370	1016533723	648028021	-36.25%
نفقات الدعاية والإعلان		75717597	73682485	57840355	-21.50%
نفقات المعارض		6973800	7724650	11910000	54.18%
المجموع		891085767	1097940858	717778376	-34.63%

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

نلاحظ من الجدول (9) انخفاض في نسبة الإنفاق على الخدمات التسويقية والدعاية والإعلان مع زيادة في نفقات المعارض والبيع المباشر كدالة للتحسن نحو الاهتمام باستقطاب الزبون وبصورة عامة كانت نسبة الانخفاض في إجمالي النفقات الخاصة بمحور الزبون (-34.63%) التي تعد من ناحية ترشيد الإنفاق مؤشرا جيدا ، في حين يمثل مؤشرا لانخفاض الاهتمام بمحور الزبون مع ذلك وبالمقارنة مع الجدول (5) فإن تحديد أثر العلاقة بين أوجه الإنفاق السابقة وبين نمو المبيعات هو الأساس في تقييم صحة نتائج التقييم لهذا المؤشر خاصة مع انخفاض معدل نمو المبيعات لمنتجات الشركة بصورة عامة، وانخفاض الحصة السوقية وعند تحري الأسباب اتضح أن أبرام عقد الاستثمار للشركة مع إحدى الشركات الأردنية لمدة 18 عاما كان السبب على اعتبار أن المستثمر قد طلب من إدارة الشركة العمل بموجب الشروط الجديدة للمستثمر بضمنها سياسة التسويق والدعاية والإعلان والتي لم تحدد حتى الآن بسبب المرحلة الانتقالية لاستلام وتسليم المشروع.

● منظور العمليات الداخلية (التشغيلية) :

تهدف الشركة التركيز على الاستغلال الأمثل لطاقاتها المتاحة مع التأكد على رفع كفاءة وفاعلية هذه الأنشطة ، وليبيان مدى تحقيق هذه الأهداف سيتم استعمال المؤشرات الآتية :-

أ. نمو كمية الإنتاج الفعلي :

وهو احد مؤشرات فاعلية العمليات الإنتاجية ولحساب معدل النمو للسنوات 2009 -2011 تم تحديد كمية الإنتاج الفعلي وكانت الكميات الفعلية كما في الجدول (10) :

جدول (10)

كمية الإنتاج الفعلي للسنوات الثلاثة من 2009 -2011

المنتج	وحدة القياس بالآلاف	الإنتاج الفعلي 2009	الإنتاج الفعلي 2010	الإنتاج الفعلي 2011	معدل النمو %
الحبوب	حبة	494769	494415	291,395	-41.06
الكبسول	كبسولة	64923	60848	80,186	31.78
المراهم	توب	9809	9783	6,878	-29.69
التحاميل	تحميلة	2836	3023	4,197	38.85
الشراب	قنتينة	5363	4515	5,986	32.57
قطرات الفم	قطارة	3521	2564	2,124	-17.15
قطرات العين	قطارة	4099	1481	3,141	112.1
البخاخات	بخاخة	68	326	0	-100
امبولات	امبولة	148	1996	4,001	100.46
معققات	عبوة	-	62	107	73.06
سرطانية	حبة وكبسولة	4	18	50	0
المعدل العام			579031	398,016	-31.26

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على سجلات الشركة .

تم حساب معدل النمو بقسمة الفرق في كمية الإنتاج الفعلي بين العاميين 2010 و2011 على كمية الإنتاج الفعلي للعام 2010 وضرب الناتج في 100 ثم تم احتساب متوسط النمو لكافة أقسام الشركة الذي بلغ (-31.26%)، كان أعلى معدل نمو ايجابي لمنتج قطرات العين الذي بلغ (112.1) ، في حين كان أعلى معدل نمو سلبي لمنتج الحبوب التي تمثل مبيعاتها اكبر مبيعات الشركة وقد بلغ معدل النمو (- 41.06) ومن الجدول (10) يلاحظ انخفاض المعدل العام للإنتاج لكافة المنتجات مع وجود تذبذب في معدل النمو للمنتجات .

ب. كفاءة العملية الإنتاجية (العمليات التشغيلية) للأقسام الإنتاجية :

اختار الباحثان قياس هذا المؤشر من خلال قياس نسبة التلف إلى المنتجات التامة الصنع وعلى ضوء نسب التلف المسموح به ومقدار التلف غير الطبيعي المتحقق وبدراسة النسب للمنتجات التامة الصنع واعتمادا على تقارير قسم التكاليف قام الباحثان بدراسة تفاصيل نسب التلف المسموح به ومقارنتها مع نسب التلف الفعلية وعلى ضوء ذلك تم تحديد المنتجات التي تجاوزت النسب المسموح بها للوقوف على المسببات وتشخيصها لغرض معالجتها مسبقا،

(5) لم يتم إظهار الإنتاج للعام 2011 لأنه كان لأغراض التجارب والتحليل وليس لأغراض البيع .

والجدول (11) يوضح مؤشرات عن عدد المنتجات الكلي وعدد المنتجات التي تجاوزت التلف المسموح به عن العام 2010 وكالاتي :

جدول (11)
مؤشرات التلف عن العام 2010 م

اسم المنتج ونسبة التجاوز	عدد المنتجات التي تجاوزت نسبة التلف المسموح به	عدد المنتجات (وجبة)	القسم الإنتاجي
-	0	75	الحبوب
0.1 ساملين	4	32	الشراب
1.5 بيوتادين			
1.6 ملتي سامبالكس			
0.4 مكلودين			
-	0	15	قطرات الفم
0.5 اثرومايسن	3	20	الكبسول
5.7 يونستادين 1			
1.6 يونستادين 2			
-	0	9	البخاخات
0.1 روماجين	1	15	المراهم
0.7 تينول	1	20	معقمت
0.2 سامافتكول	9	12	قطرة العين
7.4 نازوفرين			
15 ميتادين			
9.7 نازوردين 0.05			
0.1 نازوردين 0.05			
0.1 سامافتكول			
20.4 نازوفرين			
12.8 نازوفرين			
0.1 سامافتكول			
7 تاموكسينان 20			
36.2 تاموكسينان 10	20	200	المجموع

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين اعتمادا على تقارير التلف المسموح به للعام 2010 .

قام الباحثان بتحديد ودراسة المنتجات والوجبات التي تجاوزت نسبة التلف الطبيعي فيها الحد المسموح به لغرض تحديد المجالات التي تعتبر بحاجة إلى تحسين وإلى تحديد المسببات فيها وبعد دراسة وتحليل كافة الوجبات والمنتجات عبر العام 2010 كانت نتائج الفرز كما في الجدول (11) وقد اقتصر الجدول على بيانات التلف الطبيعي حيث لم تكن هناك معلومات متوفرة عن التلف غير الطبيعي للعام 2010. أما العام 2011 م وعلى ضوء نسب التلف المسموح به والتلف غير الطبيعي للمنتجات التامة الصنع واعتمادا على تقارير قسم التكاليف تم تحديد المؤشرات و كما في الجدول (12):

جدول (12)
مؤشرات تجاوز التلف المسموح به عن العام 2011 م

اسم المنتج ونسبة التجاوز	عدد المنتجات التي تجاوزت التلف المسموح به	عدد المنتجات الكلي (وجبة)	القسم الإنتاجي
2.2 فاليوم 5	1	69	الحبوب
0.5 انتبايرول			
0.1 انتبايرول			
0.3 انتبايرول			
0.8 توسيرام			
3.6 توسيليت			
22.8 مكلودين	8	27	قطرات الفم
5 هيمافيت			
3.4 اندوسام			
0.9 بي بلكنس			
1.4 هيمافيت			
1 نيناساكلين			
0.2 سيفالونين			
3.3 اموكسلين			
1 دكسين			
-			
-	0	7	المراهم
-	0	36	معقمت
4.9 اتروسام	1	11	قطرة العين
4 تاموكسينان 20	1	3	سرطانية
4 الرمين	2	17	امبولات
2 ماء مقطر	0	7	تحاميل
-			
-	20	241	المجموع

المصدر: الجدول من أعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التلف المسموح به للعام 2011م

من الجدول (12) يلاحظ أن أعلى نسبة تجاوزت كانت لمنتج قطرات الفم (22.8) ،بعدها كبسول هيمافيت (5) تليها قطرات العين (4.9) ، ومن ثم يجب التركيز في دراسة وتحليل المسببات على هذه المنتجات التي حققت أعلى نسب التجاوز . وعند مقارنة الجدولين يمكن ملاحظة أن قسم الحبوب قد ظهر فيه تلفا غير مسموح في نوع واحد من أنواع منتجاته (فاليوم 5) وبكمية وجبة كاملة (218750) حبة بعد أن كان خاليا من العيوب والتجاوز ، في حين ازداد عدد المنتجات التي تجاوزت التلف في قسم الشراب مع ضرورة الإشارة إلى ازدياد منتجات القسم عن العام السابق بمقدار (17) وجبة إنتاجية في حين ان الزيادة في عدد المنتجات التالفة كان منتج واحد فقط ولمنتجات مختلفة عن العام الماضي وبصورة عامة هناك تذبذب على مستوى الأقسام بالرغم من إن قسم البخاخات حافظ على نفس الأداء أما فيما يتعلق بالتلف غير الطبيعي للعام 2011 كانت كما يأتي:

جدول (13)

مؤشرات التلف غير الطبيعي وكلفته عن العام 2011 م

القسم الإنتاجي	عدد المنتجات	عدد المنتجات التي تلفت تلفا غير طبيعيا	اسم المنتج وعدد الوحدات (التالفة وحدة)	سعر الوحدة	تكلفة التلف			
الحبوب	69	1	فاليوم 5	12	2625000			
الشراب	49	5	انتبايرول	460	143520			
			انتبايرول	460	99360			
			انتبايرول	460	187680			
			توسيرام	510	122400			
			توسيليت	450	2473200			
قطرات الفم	27	1	مكلودين	250	3805750			
الكبسول	14	8	هيمافيت	15	1687500			
			اندوسام	10	1107520			
			بي بلكس	12.5	275400			
			هيمافيت	15	978480			
			نيناساكلين	29.5	709475			
			سيفالونين	61.5	203565			
			اموكسيلين	52.5	3321675			
			دكسسين	55	1684980			
			البخاخات	1	0	-	-	-
			المراهم	7	0	-	-	-
معقمات	36	0	-	-	-			
قطرة العين	11	1	اتروسام	400	497600			
سرطانية	3	1	تاموكسينان 20	50	1810000			
امبولات	17	2	الرمين	125	280000			
			ماء مقطر	75	115500			
تحاميل	7	0	-	-	-			
المجموع	241	20	-	-	22128605			

المصدر : الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير التلف غير الطبيعي للعام 2011م

تم اعتماد سعر بيع الوحدة لاحتساب تكلفة التلف كونه فشلا داخليا ،ومن الجدول (13) يلاحظ إن أعلى تكلفة للتلف كانت لمنتج قطرات الفم وكانت أقل تكلفة لمنتجات قسم الشراب، وكان إجمالي تكلفة التلف غير الطبيعي (22128605) دينار، وعند تحري الأسباب كانت كما يأتي :

1. فيما يخص وجبة ميكلودين قطرات الفم تم إيقاف الوجبة من قبل السيطرة النوعية لظهور شوائب صغيرة وكبيرة وقد تم الترشيح لأكثر من مرة بجهاز الكارلسون مما أدى إلى ظهور التلف .
2. مستحضر اتروسام : ظهور نسبة عالية من الشوائب بلغت 30 % مما أدى إلى ظهور التلف .
3. مستحضرات الشراب : السبب ترشيح السائل لمرات عدة أدى إلى ظهور الشوائب .
4. وجبات الكبسول:السبب هو تيبس الجلاتين وتكسره مع تلاصقه في الكارتون وعدم تجانس الغطاء العلوي مع الغطاء السفلي مع قدم ماكينة الكيس في قسم المضادات والكبسول وكثرة أعطالها.
5. فيما يخص وجبات الامبولات أفضلت حسب قرار مجلس الإدارة 430 في 2011\3\17 بنسبة فاقد 30% على ان يتم تقليل الفاقد مستقبلا عن طريق معالجة الخط الإنتاجي للامبولات لكثرة التكسر الحاصل في الامبولات الزجاجية أثناء اشتغال الخط.
6. فاليوم حبوب:قامت اللجنة الفنية بعدة تجارب لمعالجة التلوث في مادة النشا مثل تغليس الحبوب وطحنها وعجنها بحول تركيز 70 % وإعادة كبسها وكانت النتيجة مقبولة كيميائيا وفيزيائيا وهذه الطريقة الأنسب لمعالجة التلوث في المستحضر إلا أن الفاقد قد يصل إلى 20% .
7. مستحضر تاموكسينان 20 تم إنتاجه على شكل شيت تعبئة 10 حبة لأول مرة ومع عدم وجود .

ماكنة كيس تلامم المستحضر حيث كان سابقا يعبأ بعبوات بلاستيكية تعبئة 30 حبة وهذا الكيس على ماكنة الحبوب أدى إلى ظهور فاقد غير طبيعي .
ويمكن احتساب مستوى السيكما للأقسام التي ظهر فيها تلفا غير طبيعيا وفق الجدول (14) :

جدول (14)

مستوى السيكما للأقسام الإنتاجية عن العام 2011 م

القسم الإنتاجي	كمية الإنتاج	كمية التلف غير الطبيعي	نسبة لكل مليون	مستوى السيكما 6
الحبوب	291395468	218750	750.698017	4.675
الشراب	5985505	6672	1114.692912	4.55
قطرات الفم	2124390	15223	7165.821718	3.89
الكبسول	80185878	431782	5384.763636	4.05
قطرة العين	3141130	1244	396.0358	4.87
سرطانية	272550	36200	132819.7	2.63
امبولات	4001179	3780	944.7215433	4.63
المجموع	387106100	713651	1843.554002	4.41

المصدر : الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير التلف والإنتاج الفعلي للعام 2011م

تم حساب مستوى السيكما لكل قسم من خلال قسمة كمية التلف غير الطبيعي على كمية الإنتاج الفعلي في كل قسم وضرب النتيجة في مليون وعلى ضوء النتائج تم الرجوع إلى جداول السيكما العالمية للتحويل وتحديد المستوى لكل قسم ، ومن الجدول (14) كانت مستويات السيكما للأقسام الإنتاجية تتراوح بين أدنى مستوى لها (2.63) في قسم الأدوية السرطانية وبين أعلى مستوى لها (4.87) في قسم قطرات العين وهذه النتائج تتطابق مع جوانب القياس في المؤشرات السابقة ، وكان المعدل العام (4.41) لكافة الأقسام وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الفجوة في الأداء للوصول إلى ستة سيكما .

د- مؤشر تكلفة التلف غير الطبيعي ومؤشرات نسبة تكلفة التلف إلى إجمالي تكلفة الإنتاج :

وهو من المقاييس المهمة في كفاءة العمليات التشغيلية وتحديد مجالات تخفيض التكاليف ولتوضيح كيفية تحديد المجالات التي يجب التركيز على انحرافات أكثر من غيرها تطبيقاً لإدارة الانحرافات قام الباحثان بتحديد تكلفة التلف غير الطبيعي واحتساب نسبة تكلفة التلف والجدول (15) يوضح ذلك:

جدول (15)

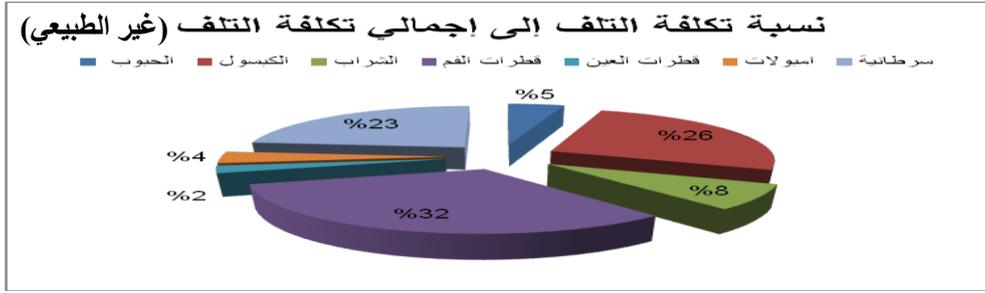
مؤشرات نسبة تكلفة التلف غير الطبيعي إلى إجمالي تكلفة الإنتاج عن العام 2011 م

القسم الإنتاجي	تكلفة التصنيع	تكلفة التلف غير الطبيعي	نسبة تكلفة التلف إلى إجمالي تكلفة التصنيع	تسلسل الأهمية
الحبوب	6390536201	2625000	0.041076	5
الكبسول	4459580969	9968595	0.223532	2
الشراب	4579052630	3026160	0.066087	4
قطرات الفم	1386901710	3805750	0.274407	1
قطرات العين	2543313887	497600	0.019565	7
امبولات	1259471232	395500	0.031402	6
سرطانية	905224910.4	1810000	0.19995	3
المجموع	21524081540	22128605	0.082289	

المصدر : الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير التلف والإنتاج الفعلي للعام 2011 م .

من الجدول (15) وضع الباحثان تسلسل لأهمية نسب التلف بصورة تنازلية بغرض التركيز على الأكثر أهمية وقد حاز قسم قطرات الفم أعلى تسلسل يليه قسم الكبسول مما يعني التركيز على هذه الأقسام المسببات وإيجاد سبل المعالجة لخفيض تكاليف التلف كهدف استراتيجي ومبادرة لتحسين أداء العمليات التشغيلية كهدف استراتيجي ويمكن حساب مؤشر أعلى نسبة في تكلفة التلف للأقسام الإنتاجية نسبة إلى إجمالي تكلفة التلف لتحديد جوانب التركيز على خفض التكاليف وتحسين العملية الإنتاجية ويمكن إيضاح نسبة تكلفة التلف للمنتجات إلى إجمالي تكلفة التلف غير الطبيعي بالشكل (8) :

(6) تم احتساب مستوى السيكما بالرجوع إلى الجداول العالمية لتحويل السيكما .



الشكل (6)

نسبة تكلفة التلف إلى إجمالي تكلفة التلف (غير الطبيعي)

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على سجلات الشركة .

من الشكل (6) يتضح مقدار نسبة تكلفة التلف غير الطبيعي لكل قسم إلى إجمالي تكلفة التلف غير الطبيعي والتي شكلت فيها تكلفة قسم فطرات الفم أعلى نسبة (32%) وهذا يتطابق مع تسلسل الأهمية في الجدول (25) في حين كانت أقل نسبة (2%) لقسم فطرات العين . وعند دراسة تطور إجمالي نسب التلف بنوعيه للأقسام للسنوات (2009 - 2011) لغرض تحديد واقع التحسين في ظل المبادرات التي قامت بها الشركة وتحديد الفجوة مع العام 2012 كانت النتائج كما في الجدول جدول(16) :

جدول (16)

نسب (7) إجمالي التلف للأقسام للسنوات (2009 - 2011)

القسم/ السنوات	2009	2010	2011	التغير زيادة ونقصان
الحبوب	2%	2%	4%	2%
الكبسول	3.3%	3.6%	1.8%	1.8- %
المراهم	0.5%	0.5%	0.3%	0.2- %
التحاميل	0.8%	0.7%	0.6%	0.1- %
الشراب	1.1%	1.2%	1.3%	0.1 %
قطرات الفم	0.01%	0.47%	1.26%	0.79 %
قطرات العين	2.4%	5.3%	0.3%	5- %
البخاخات	3.6%	2.2%	-	2.2- %
الامبولات	-	-	16.7%	16.7 %
المعدل العام	-	-	10.49%	10.49 %

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين اعتمادا على تقارير الشركة .

تمثل النسب في الجدول (16) حاصل قسمة إجمالي التلف بنوعيه والضياع الناتج عن انتهاء صلاحية الأدوية ويلاحظ وجود زيادة في معدلات التلف لكل من قسم الحبوب والشراب وقطرات الفم والامبولات التي وصلت إلى أعلى نسبة، في حين حققت باقي الأقسام انخفاضا وهذا مؤشر ايجابي في تحسن الأداء التشغيلي لها .

4- منظور التعلم والنمو: وسيتم قياس هذا المنظور من خلال المؤشرات الآتية :

أ . مؤشر النمو في نفقات التدريب والتأهيل

النمو في المكافآت التشجيعية ، و كما في الجدول (17) :

جدول (17)

المؤشرات الخاصة بالنمو في النفقات للفترة من (2009 - 2011)

النفقات	2009	2010	2011	نسبة التطور %
نفقات التدريب والتأهيل	17085000	31624150	32245800	1.97 %
المكافآت التشجيعية	655142999	600564200	671917700	11.88 %
المجموع	1359306499	632188350	704163500	11.39 %

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

(7) تم احتساب نسب التلف من خلال قسمة إجمالي وحدات التلف طبيعي وغير طبيعي على إجمالي كمية الإنتاج .

يلاحظ من الجدول (17) وجود زيادة في الاتفاق على التدريب والتأهيل مما يدل على زيادة الاهتمام بتأهيل الكادر العامل في هذا المجال ، كذلك الزيادة في المكافآت التشجيعية فيشير من الناحية الإدارية على ربط إنتاجية العمل بالحوافز ومن ثم يعمل ذلك على إقبال العاملين على تحسين أدائهم ومع ذلك وبسبب عدم وجود الحافز المرتبط بالإنتاجية للفرد انعكس الأمر سلبا على الإنتاج وهذا ما أكده فعلا مدير الإنتاج والمشرفون على العمل من خلال المقابلة الشخصية معهم أما فيما يتعلق بكلفة الموجودات المصنعة داخليا فلم تكن هناك معلومات متوفرة وذلك لطبيعة عمل الشركة .

ب . مؤشر عدد الدورات التدريبية

ويعد احد المؤشرات التي تقيس اهتمام الإدارة العليا بتطوير القدرات المعرفية والفنية للعاملين ومن خلال المعلومات المتوفرة عن العاملين والمؤهلات العلمية والدورات التدريبية يمكن تخلص نتائج هذا المؤشر بالجدول (18) :

جدول (18)

عدد الدورات التدريبية وأنواعها وعدد المتدربين للسنوات (2009- 2011)

ت	التفاصيل/ السنة	الوحدة	2009	2010	2011
1	عدد الموظفين حسب الملاك	فرد	2150	2100	2050
2	عدد الموظفين خارج الملاك	فرد	382	378	402
3	عدد تاركي العمل	فرد	16	30	19
4	الدورات الفنية و الإدارية	عدد دورات	67	54	75
	أ- دورة فنية		20	12	17
	ب- دورة إدارية و مالية		47	42	58
5	عدد المشاركين في الدورات	عدد موظفين	440	727	396
	1-دورات داخلية		10	12	10
	أ-الدورات الفنية		1	3	3
	ب-الدورات المالية والإدارية		9	9	7
	2-دورات خارجية		57	42	65

المصدر : الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة .

من الجدول (18) يلاحظ انخفاض عدد الموظفين على الملاك عبر السنوات وعند تحري الأسباب كانت حدوث العديد من التقلبات الوظيفية تماشيا مع سياسة الاستثمار الجديد الذي دخلته الشركة وكوسيلة لتخفيض من رواتب الكادر الوظيفي بوصفه يمثل جزءا كبيرا من تكلفة الإنتاج مع ملاحظة زيادة عدد الموظفين خارج الملاك المستخدمين في دعم أنشطة الشركة أولا وكنوع من المساهمة المجتمعية في التخفيض من البطالة ،كما يمكن ملاحظة اهتمام الشركة بتنمية قدرات العاملين من خلال تزايد عدد الدورات التدريبية لسنتين 2009 و 2010 ثم انخفاضها في العام 2011 بصورة عامة بسبب سياسة المستثمر الذي بدأ بالعمل على نقل آلية العمل الجديدة إلى المصنع بصورة جاهزة في مجالات عديدة خاصة في الجوانب المالية والإدارية وفقا للمقابلة الشخصية مع مدير الحسابات ومحاسب الكلفة الذي أكد على البدء بالحصول على أنظمة تكاليف وأنظمة محاسبية جاهزة من الشركة المستثمرة لبدء العمل بموجبها وانعكس ذلك على زيادة التركيز على الدورات الخارجية خاصة .

و فيما يتعلق بعدد المتدربين ونسبة المتدربين كانت النتائج كما في الجدول (19) :

جدول (19)

عدد الموظفين ونسبة المتدربين إلى العدد الكلي للسنوات (2009-2011)

السنة/موظفين	فنيين	إداريين	المجموع	عدد المشاركين بالدورات	نسبة المشاركين
2009	1604	546	2150	440	%25
2010	1570	530	2100	727	%33
2011	1535	515	2050	396	%20

المصدر الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة .

من الجدول (19) يمكن ملاحظة اهتمام إدارة الشركة بجانب التعلم من خلال نسب عدد المتدربين إلى إجمالي العدد الكلي إذ بلغت أعلى نسبة في العام 2010 ، ثم عادة لتتخفف في العام 2011.

5. منظور المسؤولية الاجتماعية :

سيتم قياس هذا المنظور من خلال مؤشرات الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الشركة للمجتمع ومؤشر النمو في المبالغ المنفقة على خدمة العاملين كجزء من المجتمع :

أ-النمو في المبالغ المنفقة على خدمة العاملين :

ويمثل هذا المؤشر محور اهتمام الشركة بالعاملين والجوانب الاجتماعية وما توفره من دعم لتحسين جو العمل والحالة الصحية للعاملين وتوفير مقومات الراحة وتم حساب هذا المؤشر في الجدول (20) :

جدول (20)
نفقات خدمة العاملين ونسبة التطور

النسبة التطور %	2011	2010	2009	السنوات النفقات
21.31-%	36246176	46058647	283172563	نفقات تجهيزات العاملين
5.39-%	565446494	536531950	523170466	نفقات نقل العاملين
3.28-%	601692670	582590597	806343029	المجموع

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

من الجدول (20) يلاحظ انخفاضاً في نفقات خدمة العاملين ويعد مؤشراً سلبياً كونه مؤشراً اجتماعياً مهماً الذي عكسته آراء العاملين سلباً من خلال المقابلة التي أجراها الباحثان بعدم وجود اهتمام في مجال توفير بيئة مريحة للعمل من تكيف وإثارة والنظافة مما يعني مؤشر سلبياً في رضا العاملين .

ب. أما فيما يتعلق بالمؤشر الثاني المتعلق بخدمة المجتمع تساهم الشركة في توفير بعض الأدوية والمستلزمات الطبية بصورة مجانية كما أنها تدعم عمليات التدريب لطلبة الاختصاصات الطبية وتوفر مستلزمات الاختبارات والتجارب خاصة في مجالات العلاج لأمراض السرطان ، ولم يتمكن الباحثان من الحصول على أي معلومات كمية أو قيمة لتقييم هذا المجال .

6 . منظور الجوانب البيئية

سيتم قياس هذا المنظور من خلال قياس الأنفاق على تكاليف حماية البيئة والإجراءات البيئية المتبعة ، ولحساب تكاليف منع ومعالجة التلوث البيئي تم تتبع عناصر تكاليف وحدة الصحة والسلامة البيئية وتحديد عدد العاملين فيها وتحديد نصيبها في الجدول (21) :

جدول (21)

معدل نمو الأنفاق على الأداء البيئي للسنوات 2011-2009

معدل النمو	2011	2010	2009	تكلفة الأداء البيئي
5.26-%	10000000	9500000	10000000	تكلفة التشجير
0	5000000	5000000	5000000	تكلفة حفر البئر(موزعة عبر السنوات)
3.45-%	90000000	87000000	85000000	رواتب منتسبي شعبة السلامة البيئية
1.50-%	6750000	6650000	6650000	مستلزمات سلعية وخدمية (صيانة)
10.96-%	4550000	4100000	4000000	اندثار أجهزة ومحطة المعالجة
3.61-%	116300000	112250000	110650000	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات الواردة في سجلات الشركة .

من الجدول (21) بلغ معدل نمو الأنفاق على الأداء البيئي نسبة (3.61 %) وهذا يعد مؤشراً إيجابياً في مجال الاهتمام بالبيئة ولتحديد نسبة تكاليف الأداء البيئي إلى إجمالي تكاليف الإنتاج إذا ما اعتبرنا تكاليف منع التلوث عاملاً حرجاً للمنافسة السعرية ، كانت النتائج كما في الجدول (22) :

جدول (22)

مقاييس الأداء البيئي المستخدم للعام 2011

اسم الحساب / السنة	2011	2010	2009
إجمالي تكلفة الإنتاج	14923936124	14929688350	14921358399
إجمالي التكلفة البيئية	116300000	112250000	110650000
نسبة التكلفة البيئية إلى تكلفة الإنتاج	0.78-%	0.75-%	0.74-%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على البيانات الواردة في سجلات الشركة .

من الجدول (22) يلاحظ ارتفاع نسبة تكاليف الأداء البيئي إلى تكلفة الإنتاج ، فضل الباحثان توظيف المؤشرات المالية للجانب البيئي لوجود فرص لتخفيض التكاليف الناجمة عنه في المستقبل وبما يساهم في تخفيض إجمالي التكاليف وتقليل الخسائر ، مع الإشارة إلى المقترحات التي قدمها مدير التفتيش الهندسي والسلامة المهنية ومنها عدم استعمال الوقود الثقيل في تشغيل المكائن ، استبدال أجهزة التكييف بأجهزة يستخدم فيها غازات صديقة للبيئة والحد من استعمال المولدات التي تعمل بالديزل والتي تولد الضوضاء والغازات الخائفة إذ تعد هذه المقترحات جديرة بالاهتمام من قبل الشركة .

3 . تأسيس المستهدفات الواجب تحقيقها في العام 2012 وقياس الأداء الفعلي للعام 2012:

يتم تأسيس المستهدفات بالتركيز على أكثر مؤشرات الأداء تأثيراً في دالة الربحية جزئياً من إيرادات وتكاليف فيما يتعلق بالمنظور المالي وفقاً لمؤشرات الأهمية النسبية التي سبق تحديدها وكالاتي :

• المنظور المالي :

1. زيادة الإيرادات :

سيتم التركيز على المنتجات التي حققت أعلى نسبة في إيراد المبيعات التي تحقق أعلى طلب في السوق في ظل حدود الحصص السوقية المتاحة ثم التركيز على الأقسام الإنتاجية التي تنتج هذه المنتجات وتحديد سقف الزيادة في الإنتاج في حدود الطاقة الإنتاجية المتبقية وغير المستغلة ومن ثم تحديد نسبة الزيادة المعقولة في حدود الطاقة الإنتاجية والتسويقية والحصص السوقية ، وبالعودة إلى سجلات الشركة كانت صافي خسارة الشركة عن العام 2011 هي (18154423981) دينار.

وبالعودة إلى الجدول (6) كان أكثر منتجات الأقسام الإنتاجية مبيعا والتي حققت أعلى نسبة من إيراد المبيعات هي منتجات قسم الحبوب يليه الشراب يليه المراهم ومن ثم سيتم التركيز على هذه الأقسام في زيادة الإنتاجية والمبيعات وهذا يتوافق مع ما ورد في الجدول (7) فيما يتعلق بالخسارة مع استبدال قسم الشراب بقسم الكبسول بسبب تحقيقه لهامش ربح أعلى كما انه حل في المرتبة الثالثة ، حيث سيحقق هدف زيادة المبيعات هدف تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة في هذه الأقسام وبما يعمل على زيادة هامش الربح وتخفيض الخسارة من خلال زيادة استغلال الطاقة فيها .

ومن خلال مقابلة مع مدير التسويق أوضح وجود قدرة على زيادة مبيعات الشركة كحصص سوقية بنسبة 20 % في ظل تحسين ظروف التسويق خاصة فيما يتعلق بالتعبئة والتغليف وتخفيض السعر ، وعند احتساب مقدار الزيادة الممكنة في كمية المبيعات لمنتجات الأقسام أعلاه وبالعودة للسجلات كانت مبيعات هذه الأقسام للعام 2011 هي (378569000 ، 62644000 ، 8264000) على التوالي وعند ضرب هذه الكميات بنسبة 20% يتم تحديد الزيادة الممكنة ويتم تحدي الزيادة في الإيراد من خلال ضربه في أسعار البيع وحيث أن الأقسام الإنتاجية متعددة المنتجات يتطلب الأمر تحديد الكميات وسعر البيع لكل منتج على حدة لتحديد الزيادة في إجمالي إيراد المبيعات ، وقد استعاض الباحثان عن هذا الإجراء بضرب الزيادة في الكميات بالنسبة المئوية لإيراد المبيعات لهذه الأقسام بنسبة الزيادة في الكميات 20% لتحديد مقدار الزيادة في الإيرادات في ظل ثبات الأسعار والجدول (23) يوضح ذلك :

جدول (23)

تحديد المستهدفات لزيادة إيراد المبيعات للعام 2012

القسم الإنتاجي	كمية مبيعات	قيمة المبيعات	مقدار الزيادة في الكمية	النسبة المئوية للإيراد	الزيادة في نسبة الإيرادات	الزيادة المتوقعة في الإيراد
الحبوب	378569000	4,585,406,260	75713800	29.68%	5.94%	272220254
الكبسول	62644000	2,167,576,747	12528800	14.03%	2.81%	60829443
المراهم	8264000	2,868,048,477	1652800	18.567%	3.71%	106497122
المجموع						439546819.4

المصدر : الجدول من أعداد الباحثان .

ومن الجدول (23) تكون مساهمة الزيادة في كمية وإيراد مبيعات منتجات هذه الأقسام تساوي 439546819.4 دينار سنويا ، وبما يعني المساهمة بتخفيض العجز المتراكم بنسبة 2.42% سنويا ، وعلى ضوء هذه النتائج تحدد كمية المبيعات المستهدفة للأقسام الثلاثة للعام 2012 من خلال ضرب كمية مبيعات العام 2011 بنسبة 120% وعلى ضوءها تحدد المستهدف من الإيراد .

2. تخفيض التكاليف : التركيز على المنتجات التي حققت أعلى نسبة خسارة بسبب زيادة تكاليف الإنتاج فيها عن إيراد المبيعات ، وبالعودة إلى الجدول(7) اختار الباحثان الأقسام الإنتاجية التي حققت نسبة خسارة 100% وهي: قسم الشراب ،قطرات العين، المعقمات، على التوالي والمفاضلة على أساس عدد المنتجات التي تحقق خسارة ، وتحديد سبل التخفيض ومقدار التخفيض الممكنة ،في ظل وجود إمكانية لزيادة حجم المبيعات بنسبة 20%) وبما يعني زيادة مماثلة في حجم الإنتاج ومن ثم تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة والاستفادة من وفورات الحجم .

ولتحديد جوانب التخفيض يجب تحديد نصيب كل منتج من عناصر التكاليف للتركيز على تخفيض أعلى عنصر في الأقسام الثلاثة مع تحليل جوانب التكاليف المتغيرة والثابتة على مستوى كل قسم الموضحة في الجدول(24) ومن خلال المقارنة نلاحظ توافق اختيار الباحثان للأقسام أعلاه فيما يتعلق بضرورة خفض عناصر تكاليفها بالتركيز على التكاليف الثابتة، أما التكاليف المتغيرة وبدراسة تفاصيلها وتحري مسببات التكلفة المرتبطة بها اتضح وجود إمكانية لتخفيض تكاليف التعبئة والتغليف التي شكلت جزءا كبيرا من تكلفة المواد ومن خلال المبادرة التي اقترحتها مسؤول إدارة الجودة بإنشاء معمل لإنتاج الكارتون ملحق بالشركة للتخلص من كلفة الشراء العالية.

جدول (24)
يبين تفاصيل عناصر الكلفة للعام 2011 (المبالغ بالدينار)

مجموع التكاليف المتغيرة (8)	التكاليف المتغيرة لمراكز الإنتاج وخدمات الإنتاج			مجموع التكاليف الثابتة (4)	التكاليف الثابتة لمراكز الإنتاج وخدمات الإنتاج			وحدة القياس	الأقسام الإنتاجية
	م. أخرى (7)	المواد الاحتياطية (6)	المواد الأولية ومواد التعبئة والتغليف (5)		م.أخرى (3)	الإندثار (2)	أجور العمل (1)		
4.34	1.14-	0.036	5.44	17.59	10.37	0.15	7.08	حبة	الحبوب
36.64	14.01	0.002	22.63	18.98	11.03	0.54	7.40	كبسولة	الكبسول
329.74	122.35	0.121	207.27	205.58	119.35	6.30	79.93	تيوب	المراهم
42.71	22.20	0.056	20.46	69.30	37.01	10.25	22.03	تحميلة	التحاميل
287.62	51.94	6.064	229.62	477.40	280.07	7.24	190.09	قنينة	الشراب
267.36	84.11	8.886	174.36	385.49	220.39	20.39	144.70	قطارة	قطرات الفم
271.96	59.97	0.335	211.65	537.72	313.23	13.79	210.70	قطارة	قطرات العين
325.65	322.75	0.723	2.18	216.69	80.34	29.74	106.61	بخاخة	بخاخات
64.38	18.13	0.374	45.87	250.40	149.93	44.62	55.85	امبولة	امبولات
1956.69	396.05	2.359	1558.28	2088.42	1078.20	403.05	607.17	عبوة	معقمات
502.70-	564.09-	0.000	61.39	3824.02	2201.00	165.13	1457.89	كبسولة	السرطانية

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان اعتمادا على سجلات الكلفة للعام 2011 .

• منظور العمليات الداخلية :

1. مؤشر تخفيض معدلات التلف :

التركيز في هذا المؤشر على دراسة مقدار التخفيض في معدلات التلف للوصول إلى مستوى (6σ) وعلى ضوء الفجوة في مستوى السيكما التي سبق وان تم تحديدها للأقسام الإنتاجية في العام 2011 وبالعودة إلى (13) تم تحديد الأقسام الإنتاجية التي حققت أدنى مستويات السيكما وهي قسم قطرات الفم، الأدوية سرطانية، الكبسول التي كان مستوى السيكما فيها (3.97، 2.63، 4.05) على التوالي وبالمقارنة مع معطيات الجدول (14) عن تكاليف التلف توافقت النتائج لاختيارات الباحثان حيث شكلت تكلفة التلف للأقسام (قطرات الفم، الكبسول ، سرطانية) أكبر أهمية نسبية لغرض المعالجة وفقا لمبدأ الإدارة بالاستثناء، وعلى ضوءه يتم تحديد المستهدفات. وفيما يتعلق بمستوى التحسين في هذا الجانب ومقدار المتحقق للعام 2012 المستهدف قام الباحثان باحتساب كمية وتكلفة التلف للمنتجات داخل الأقسام الإنتاجية والجدولان (25) و (26) يوضحان ذلك :

جدول (25)

مؤشرات تجاوز التلف المسموح به عن العام 2012 م

القسم الإنتاجي	عدد المنتجات الكلي (وجبة)	عدد المنتجات التي تجاوزت التلف المسموح به	اسم المنتج ونسبة التجاوز
الشراب	47	0	-
الحبوب	100	5	فينوباريتال 1.6
			سامفيد 4.2
			سامفيد 1.6
			فيرفيلين 1.4
			كاسلين 3.8
قطرات الفم	9	0	-
الكبسول	19	3	بايروكسيام 4.9
			سيفالوتين 1.2
			نيناسيكلين 1
البخاخات	1	0	-
المراهم	36	6	درمودين 0.3
			جنديين 0.5
			ليدوكين 0.9
			زنك اوكسيد 0.3
			زنك كاستروايل 0.3
			مايكودين 0.2
			ميثادين 9.6
			ميثادين 25.5
قطرة العين	39	13	-

13.8	ميثادين			
1.8	ميثادين			
5.5	ميثادين			
5.6	ميثادين			
11.02	ميثادين			
6.4	ميثادين			
1.1	ميثادين			
3.2	ميثادين			
3.3	نازو فرين			
0.4	ميثادين			
13	نازوردين			
15.5	الرمين	7	7	امبولات
20	الرمين			
14	ماء مقطر			
18.4	ماء مقطر			
2	ماء مقطر			
17.8	ماء مقطر			
9.1	ماء مقطر			
4.6	فولتادين	1	6	تحاميل

المصدر : الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير التلف المسموح به للعام 2012 .

جدول (26)

مؤشرات التلف غير الطبيعي وكلفته عن العام 2012

القسم الإنتاجي	عدد المنتجات الكلي	عدد المنتجات التالفة تلفا غير طبيعي	اسم المنتج وعدد الوحدات التالفة (وحدة)	سعر الوحدة (دينار)	كلفة التلف غير الطبيعي (دينار)
الشراب	47	0	-		
الحبوب	100	5	فينوباريتال	12.5	14400
			سامافيد	50	6269000
			سامافيد	50	1631000
			فيرفألين	15	817950
			كاسلين	15	1698600
قطرة الفم	9	0	-		
الكبسول	19	3	بايروكسيام	22	2718760
			سيفالوتين	38	4023820
			نيناسيكلين	29.5	709475
البخاخات	1	0			
المراهم	36	6	درمودين	525	393750
			جنديين	240	540000
			ليدوكين	450	330750
			زنك اوكسيد	400	456000
			زنك كاسترل	450	168750
			مايكودين	375	151875
			ميثادين	575	6888500
			ميثادين	575	14743000
			ميثادين	575	7912000
			ميثادين	575	1039600
			ميثادين	575	3151000
			ميثادين	575	4031900
			ميثادين	550	6063200
ميثادين	550	3509000			
ميثادين	550	578600			
ميثادين	550	1766600			
نازو فرين	500	2048000			
ميثادين	550	242000			
نازوردين	525	6814500			

3102500	100	31025	الرمين	7	7	امبولات
4609500	100	46095	الرمين			
5510250	75	73470	ماء مقطر			
6548250	75	87310	ماء مقطر			
1515000	75	20200	ماء مقطر			
3996000	75	53280	ماء مقطر			
682500	75	9100	ماء مقطر			
218500	95	2300	فولتادين	1	6	تحاميل
104894530						المجموع

المصدر : الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير التلف غير الطبيعي للعام 2012م

ويمكن احتساب مستوى السيكما للأقسام التي ظهر فيها التلف للعام 2012 وفق الجدول (27):

جدول (27)

مستوى السيكما للأقسام الإنتاجية عن العام 2012 م

القسم الإنتاجي	كمية الإنتاج	كمية التلف غير الطبيعي	نسبة لكل مليون	مستوى السيكما(8)
الحيوب	254045000	326922	1286.867	4.52
الكبسول	49743000	253520	5096.597	4.075
المراهم	6253000	5655	904.3659	4.63
قطرة العين	4272000	104864	24546.82	3.48
امبولات	2355000	320480	136084.9	2.59
التحاميل	3311000	2300	694.6542	4.677
المجموع	387106100	1013741	2618.768	4.29

المصدر : الجدول من أعداد الباحثان بالاعتماد على تقارير التلف والإنتاج الفعلي للعام 2012 .

تم حساب مستوى السيكما لكل قسم بقسمة كمية التلف غير الطبيعي على كمية الإنتاج الفعلي في كل قسم وضرب النتيجة في مليون وبالرجوع إلى جداول السيكما العالمية وتحديد المستوى لكل قسم ، ومن الجدول (27) كانت مستويات السيكما للأقسام الإنتاجية تتراوح بين أدنى مستوى لها (2.59) في قسم الامبولات وبين أعلى مستوى لها (4.677) في قسم التحاميل وبالمقارنة مع معدل السنة 2012 وهو (4.29) سيكما مع معدل السنة 2011 والذي كان (4.41) نلاحظ انخفاض مستوى السيكما عن العام السابق بالرغم من اختلاف الأقسام التي كانت محل تحسين. ويتحري السبب كانت كما يأتي :

1. فيما يخص وجبات الكبسول فإن السبب رداءة نوعية الجيلاتين وتكسره وعدم تجانس الغطاء العلوي مع الغطاء السفلي بالإضافة إلى طبيعة الماكينة الصينية وكثرة أعطالها .
2. المراهم بسبب رداءة نوعية مواد التعبئة (التبويات) إذ تكون معوجة ومختلفة في السمك والطول .
3. نضوح التبويبات نتيجة تيبس اللاصق الموجود في الحافة العليا للعبوة. إضافة إلى وجود خلل في الماكينة في جزء النورل أو الكفلات أو الأرقام لقدم المكنان وعدم وجود المواد الاحتياطية من مناشئ أصلية والاضطرار إلى استعمال البدائل علما أن هناك ماكينتين في القسم موديل 1972 وموديل 1984 .
4. قطرات العين: ظهور شوائب بنسب عالية رغم المعالجات المستمرة آخرها تبديل الفلاتر للقاعة المعقمة .
5. رداءة نوعية الـ P.v.c المستخدم في التحاميل التي تختلف بين تيبس وتكسر وسمك الحافة السفلي في الشريط واعوجاج الشريط على طول الرولة وتذبذب وزن الشريط ضمن الصندوق الواحد .
6. مستحضر فينو باربيتال بسبب فشل نتائج التحليل لفحص Disslusion وكثرة المعالجات المستمرة .
7. ظهور تلف في وجبات الامبولات بسبب تذبذب حجم الامبول وعدم انتظام غلق الامبولة عن طريق الشعلة وكثرة الشوائب بسبب تقادم الفلاتر واستعمال سلات بلاستيك بدلا من St-St أثناء تحويل الامبولات من قاعة التعبئة إلى قاعة الفحص المرئي مما يؤدي إلى تكسرها .

وعند مقارنة نسب إجمالي التلف بين العامين 2011 و2012 كانت النتائج كما في الجدول (28) :

(8) تم احتساب مستوى السيكما بالرجوع إلى الجداول العالمية لتحويل السيكما.

جدول (28)
نسب (9) إجمالي التلف للأقسام للسنوات (2009 _ 2012)

القسم/ السنوات	2011	واقع 2012	التغير زيادة ونقصان
الحبوب	%4	%5	%1
الكبسول	%1.8	%4	%2.2
المراهم	%0.3	%2	%1.7
التحاميل	%0.6	%1.2	%0.6
الشراب	%1.3	%1.3	0
قطرات الفم	%1.26	%0.36	%0.9-
قطرات العين	%0.3	%3.9	%3.6
الامبولات	%16.7	%31.6	%14.9

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان اعتمادا على تقارير الشركة .

ومن الجدول (28) يلاحظ تزايد معدلات التلف بصورة ملحوظة للأسباب التي سبق ذكرها مما يشير إلى عدم التعلم من الأخطاء القديمة والى عدم معالجة أسباب الخلل رغم تشخيصها مما يشير ضعف المنظور الاستراتيجي للتعلم لدى الإدارة العليا والتنفيذية . واعتمادا على عوامل النجاح الحرجة التي قام الباحثان بتشخيصها تم دراسة فاعلية هذه العوامل ودورها في تحسين الأداء وحسب تسلسل الأهمية لكل عامل من العوامل مع التركيز على الإدارة العليا والوسطى وكما يأتي:

أ. عامل الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الأرباح :

يمكن قياس كفاءة الإدارة العليا بمقارنة نسبة التنفيذ الفعلي إلى المخطط في الإدارات الرئيسية للشركة وقدرتها على تحقيق الأرباح وعدد المشاريع المنجزة وسيتم التركيز في قياس فاعلية هذا المؤشر على معدل العائد على الاستثمار المتحقق، نسب تحقق الفعلي إلى المخطط فيما يتعلق بالإيرادات (فاعلية التخطيط) بالإضافة إلى نسبة انجاز مشاريع التطوير المنجزة في كل سنة مقارنة بالمخطط والجدول (29) يوضح ذلك :

جدول (29)
نسب تحقق الفعلي إلى المخطط

السنوات	نسبة العائد على الاستثمار	نسبة تحقق الإيرادات	عدد المشاريع		نسبة الانجاز
			منجز	مخطط	
2009	%217-	%78	4	5	%80
2010	%102-	%74	0	1	%0
2011	%177-	%57	12	15	%80
2012	%88-	%76	14	17	%82

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان اعتمادا على تقارير الشركة .

تم حساب نسب العائد إلى الاستثمار بقسمة نتيجة النشاط على إجمالي قيمة الموجودات ومن الجدول (29) يلاحظ تذبذب نسب العائد على الاستثمار مع وجود تحسن كبير فيما يتعلق للعام 2012، أما نسب تحقق الإيرادات كانت في انخفاض إلا أنها ارتفعت في العام 2012 وهذا مؤشر ايجابي أما عدد المشاريع المنجزة تراوحت نسب انجاز المشاريع من 80% للعام 2009 ، 0% للعام 2010 ، 80% للعام 2011 ، 83% للعام 2012 وهذا مؤشر ايجابي للعام 2012 .

ب. الإدارة الوسطى والتشغيلية وقدرتها على التحسين :

تقاس كفاءة الإدارة الوسطى والتشغيلية بمقارنة المخطط مع الفعلي لتحديد قدرتها على الانجاز ويتم التقييم وفق نسب تحقق المبيعات والمشتريات ومعدل دوران المخزون كمؤشرات لإدارة المخازن والمشتريات والتسويق وكما في الجدول (30) :

(9) تم احتساب نسب التلف من خلال قسمة إجمالي وحدات التلف الطبيعي وغير طبيعي على إجمالي كمية الإنتاج .

جدول (30)
نسب تحقق الفعلي إلى المخطط

السنوات	المبيعات	المشتريات	معدل دوران المخزون
2009	%16.40	%92	1.12
2010	%5.44	%67	4.975
2011	%45.28	%54	7.358
2012	%48.29	%70	1.159

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان اعتمادا على تقارير الشركة .

أخذت النسب جاهزة من تقارير الشركة ومن الجدول (30) يلاحظ تزايد نسب تحقق المبيعات للسنتين 2011 و 2012 وكذلك المشتريات لآخر ثلاث سنوات وهذا يشير إلى تحسن في أداء الإدارة الوسطى في حين تذبذب مؤشر أداء معدل دوران المخزون مما يعني عدم ثبات مؤشر الأداء. ويمكن قياس فاعلية سياسة التسويق والتخزين بمؤشر نسبة قيمة المواد التالفة في المخازن وكما في الجدول (31) :

جدول (31)

نسبة قيمة المواد التالفة في المخازن والمواد منتهية الصلاحية إلى قيمة المخزون

السنة /التفاصيل	2009	2010	2011	2012
قيمة المواد التالفة	-	69567851	17713692	-
قيمة المواد منتهية الصلاحية	20876295	12959986	5194749	-
قيمة المخزون	17656910953	17545865063	18281890258	19697621037
نسبة 3/1 المخزون	0	%0.4	%0.1	0
نسبة 3/2	%0.12	%0.07	%0.03	0

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان اعتمادا على تقارير الشركة .

من الجدول (31) ظهر تحسن في سياسة التسويق بانخفاض نسبة قيمة المواد منتهية الصلاحية إلى قيمة المخزون عبر السنوات لتصل إلى 0% في العام 2012، وهناك تحسن في سياسة التخزين إذ وصلت إلى 0% في العام 2012. ولقياس اثر التحسن في أداء الإدارة العليا والوسطى للعام 2012 قام الباحثان بقياس الأثر على إيرادات الشركة ومصاريفها وصافي نتيجة أعمالها وكما في الجدول (32):

جدول (32)

صافي نتيجة نشاط الشركة للعام 2012

البيان/السنة	2011	2012	نسبة التطور%
إيراد النشاط الجاري	14650810	15379467	4.97
مصاريف النشاط الجاري	32804984	31253407	-4.73
عجز المرحلة الأولى	(18154174)	(15873940)	-12.56
يضاف إيرادات أخرى	288037	380586	32.13
ينزل مصاريف أخرى	209934	177698	-15.36
عجز المرحلة الثانية	(18076071)	(15671052)	-13.31

المصدر : الجدول من إعداد الباحثان اعتمادا على تقارير الشركة .

من الجدول (32) ظهر تحسن من خلال زيادة الإيرادات بنسبة (4.97%) وانخفاض العجز بنسبة (13.31%)، وبالتالي التأكيد على أهمية عوامل النجاح الحرجة التي حددها الباحثان لتحقيق عملية التحسين. ومما تقدم استطاع الباحثان تحقيق فرضيات وأهداف الدراسة بجانبها العملي والنظري من خلال تقديم نموذج مقترح عملت على تطبيقه جزئيا في الشركة عينة الدراسة. وتوصلت إلى نتائج عملية وأثبتت صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات :

توصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها :

تمثل (SSBS) نموذج ونظام متكامل وشامل لقياس وتحسين أداء الشركة تم تكوينه من خلال دمج منهجيتين مهمتين في قياس وتحسين الأداء هما (B.S.C) ومنهجية (6σ) استندت عملية الدمج على وضع الأهداف والمقاييس المشتركة في كلا المنهجيتان في إطار يحتوي على سبعة مقاييس مختلفة في سبعة عناصر هي : القيادة والربحية. الإدارة والتحسين. الموظفين والإبداع. الشراء وإدارة المجهزين. التنفيذ التشغيلي. البيع والتوزيع. الخدمات والنمو.

اما اهم التوصيات هي :

1. نوصي بالاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والمؤشرات التي أظهرتها في قياس أداء الشركة وتشكيل فريق عمل متكامل تكون مهمته قياس وتقييم وتحليل أداء الشركة ومتابعة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، تضم تشكيلة هذا الفريق مدير الجودة ومسؤول شعبة القياس والتحليل ومسؤول شعبة التكاليف ومسؤول المتابعة والتخطيط ومسؤول البحث والتطوير ومتخصص فني من كل مجال من مجالات التحسين بالإضافة إلى خبير استشاري في مجال القياس والتقييم والتطوير يمكن الاستعانة به من خارج الشركة كأن يكون احد الأكاديميين الخبراء من الجامعة أو المكاتب الاستشارية .
2. يقترح الباحثان إجراء دراسة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن المطورة وفق منهجية الحيوود السداسي كآلية للقياس وتحسين الأداء من خلال تكاملها مع قواعد البيانات ERA و ERP وتصميم برنامج يعمل على عرض وتحليل مؤشرات الأداء المقترحة في البطاقة من خلال استغلال الإمكانيات التقنية وقواعد البيانات المتوفرة في الشركة كدراسة مستقبلية .

المصادر :

أولاً : الوثائق والنشرات الرسمية :

1. تقارير الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى / تقارير مجلس إدارة الشركة للسنوات (2007 - 2012) .
2. تقارير الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى / تقارير النشاط الإنتاجي للشركة للسنوات (2009 - 2012) .
2. تقارير التلف الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى للسنوات(2009-2012) .
4. تقارير التكاليف للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى للسنوات(2009-2012) .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

1. Cheng, Ming-Yueh Julia ,(2006)"An Empirical Study for Exploring the Relationship between Balanced Scorecard and Six Sigma Programs ", Master's Thesis of Business Administration, National Cheng Kung University
2. Gupta, Praveen Tyagi,Rajesh K. (2008), " A complete and balanced service scorecard : creating value through sustained performance improvement" "Pearson Education, Inc.Publishing as FT Press,Upper Saddle River, New Jersey.
3. Gupta,Praeevn,(2004),"Six Sigma Business Scorecard Ensuring Performance for Profit", Published by The McGraw-Hill Companies, New York USA.
4. Martins, Roberto Antonio , Mergulhão ,Ricardo Coser ,(2006) ," Financial and non-Financial Performance measure in Six Sigma Initiatives", Third International Conference on Production Research, Americas Region, ICPR-AM06).
5. Rodriguez, Adriana B.(2008),"A Framework To Align Strategy, Improvement Performance, And Customer Satisfaction sing An Integration Of Six Sigma And Balanced Scorecard, PhD. Dissertation, College of Engineering and Computer Science, University of Central Florida, CA.

ملحق (1)

السادة المدراء والموظفين المحترمين :
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

م/ استبيان ودعوة لورشة عمل

تمثل الاستبانة التي بين أيديكم جزء من مشروع أطروحة الدكتوراه الموسومة (دور مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وفق منهجية الحيود السداسي (six sigma) في دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية) علما أن مجال الأطروحة يمتد إلى ما هو أبعد من البيانات المالية ليشمل المؤشرات الكمية والتشغيلية والتي على ضوءها سيتم تحديد مبادرات التطوير التي تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة تتضمن الاستبانة:

1. فقرة تعريفية بأبعاد الموضوع كدعوة من الباحثة لورشة عمل توضح المفاهيم الواردة وما يمكن أن تقدمه الباحثة من مساعدة للشركة وللعاملين فيها لتطوير وتحسين العمل والعمل على تحقيق أهداف الشركة ، والباحثة بحاجة إلى مساعدتكم في بناء وصياغة أهداف الشركة القابلة للقياس والتحقيق .
2. كما تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة.

لذلك فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن نشاط الشركة سيكون له اثر ايجابي في وصول هذه الأطروحة إلى المستوى المطلوب. نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ، علما بان المعلومات المدونة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط نشكر لكم تعاونكم وحسن استجابتكم. مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموقفية الدائمة في أعمالكم.

المرفقات : نموذج البطاقة المقترحة (3 صفحات).

المشرف /الأستاذ المساعد
الدكتور خالد غازي التمي
رئيس قسم المحاسبة
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

إعداد الطالبة
منى سالم حسين مرعي
طالبة دكتوراه / قسم المحاسبة
كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل

ملاحظة الاستمارة 4 أوراق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأسئلة التالية هي جزء من عملية تحليل الهدف فيها قيمة وأوزان للأهمية النسبية لأهداف الشركة وغاياتها في ظل ما يعرف ببطاقة قياس الأداء المتوازنة والتي تشمل على أربعة جوانب للأداء يتم قياسها وتحسينها من خلال البطاقة وقد إضافة الباحثة البعد الاجتماعي والبيئي إلى البطاقة ليصبح عدد الأبعاد 6 بدلا عن أربعة والمطلوب هو تحديد الأهمية النسبية لكل جانب في الأداء من خلال توجهات شركتكم نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تبدأ بالربحية والنمو وتنتهي بالبقاء والاستقرار ، ستكون آراءكم هامة جدا ودقيقة في هذا المجال على اعتبار إن تلك الآراء ستكون الأساس في وضع الأهمية النسبية (نسبة مئوية) لكل جانب من البطاقة وبالتالي تكون الخطوة الأولى في وضع الإطار المقترح لتحقيق البطاقة في الشركة لذا أرجو اهتمامكم والثاني في الإجابة من الأسئلة المطروحة .

1-نبذة تعريف عن بطاقة قياس الأداء المتوازنة :-

ابتكرت البطاقة في عام 1992 من قبل كابل ونورتن بهدف وضع نظام شامل لقياس الأداء للشركات للوقوف على وضعها الحالي وتحديد سبل تحسين هذا الوضع تتكون البطاقة من جوانب الأداء التالية :-

- 1- جانب قياس الأداء المالي ويرتبط هذا الجانب بأهداف الشركة المالية مثل تحقيق زيادة في الإيراح والذي يكون دالة لزيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف .
- 2- جانب قياس الأداء الخاص برضا الزبون ويرتبط هذا الجانب بأهداف الشركة بالمحافظة على زبائنها وزيادة أعدادهم بما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والحصة السوقية .
- 3- جانب قياس الأداء الخاص برضا العاملين ويرتبط هذا الجانب بأهداف الشركة في توفير جو عمل ملائم بما يتبع للعاملين القيام بعملهم على أتم وجه وبما يشجع على تطوير قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال التدريب والتطوير وصولا إلى تحقيق الإبداع الذي يقاس بما يقدمه العاملين من مقترحات مبدعة قامت الشركة باعتمادها في أسلوب العمل وأيضاً لزيادة الإنتاج وتقليل زمن الإنتاج وغيرها من المتعلقات بالعمل .
- 4- جانب قياس الأداء الخاص بتحسين العمليات التشغيلية الداخلية والتي ترتبط بهدف زيادة نسبة استغلال الطاقة وتخفيض زمن الإنتاج والتسليم وزيادة جودة المنتج بما يحقق رضا الزبون .
- 5- الجانب الاجتماعي ويرتبط بأهداف الشركة نحو خدمة المجتمع بما فيهم العاملين ويقاس بما تقدمه الشركة من اهتمام في مجال النوعية الدوائية للمجتمع بالإضافة إلى المساهمة الاجتماعية للشركة في الجوانب الخيرية والنوعية الصحية .
- 6- الجانب البيئي ويرتبط بأهداف الشركة في المحافظة على البيئة من التلوث ويقاس بما تعمل الشركة على تحقيقه في مجال منع التلوث وفي مجال معالجة التلوث عند حدوثه ويترجم ذلك بمصطلح ما تنفقه في مجال منع معالجة

التلوث وفي مجال المحافظة على صحة وسلامة العاملين والمجتمع من الآثار الجانبية لسير عمليات الشركة الإنتاجية .

تحقق البطاقة عملية قياس وتحسين الأداء من خلال مكوناتها الأساسية وهي:

- 1- تحديد أهداف الشركة الإستراتيجية في المجالات الستة السابقة.
- 2- تقسيم الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية .
- 3- تضع مقاييس لكل هدف بعد إن تحدد ما هو عامل النجاح أو مؤشر النجاح لكل هدف.
- 4- تقيس الأداء المالي للشركة من خلال المقاييس الموضوعية.
- 5- تحديد ما هو الأداء المستهدف في المستقبل لكل هدف وكيف يمكن الوصول إليه.
- 6- تقارن ما بين الأداء المالي والمستهدف لتحديد الفجوة المالية بين الأداء مثل نسبة الربح المالية 5% من رأس مال الشركة وتهدف الشركة إلى مضاعفته إلى 15% يكون الفرق الفجوة 10% وهنا يبدأ العمل بالتحسين. وهكذا لبقية المؤشرات .

ومن خلال ما تقدم فإن الباحثة في حاجة من خلال أرائكم إلى تحديد أهم الأهداف الإستراتيجية للشركة لترجمتها إلى مقاييس ولحاجة إلى إعطاء مقدار الأهمية النسبية لكل جانب من الجوانب الستة لقياس القيمة النهائية للأداء في كل المجالات وأرفق لكم نموذج مقترح للبطاقة قامت الباحثة بإعداده بناء على الزيارات الميدانية السابقة والمقابلات الشخصية والذي من خلاله ترحو الباحثة الإجابة على الأسئلة التالية :

- س1: ما هي في رأيكم أهم أهداف الشركة في المجالات الستة السابقة لقياس الأداء .
- س2 : ما هي الأهمية النسبية لكل مجال من المجالات قياس الأداء والذي يحدد وفق الأوزان كنسبة مئوية وكالتالي :

المجموع	الاجتماعي	البيني	العمليات التشغيلية	رضا العاملين (الإبداع والتعلم)	رضا الزبون	الأداء المالي	المجالات
%100	%	%	%	%	%	%	الأهمية النسبية

- س3 : فيما يلي نموذج مقترح من قبل الباحثة لأهداف والمقاييس ما هو رأيك في النموذج وهل من مقترحات للتعديل .
- س4 : ما هي المقاييس التي تقترح استخدامها في كل جانب من الجوانب الستة المقترحة.
- س5 : هل أغفلت الباحثة مقياس أو هدف أو جانب تعتقد يجب إضافته ؟

ثانيا : عوامل ومتغيرات تحسين الأداء :

س6 : أي من الجوانب التالية يمثل أكثر أهمية في عملية قياس وتحسين الأداء (إعادة تسلسل العوامل بصورة تنازلية) :

- 1- الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربحية .
- 2- الإدارة الوسطى والتشغيلية وقدرتها على التحسين .
- 3- قدرات العاملين في التعلم والإبداع .
- 4- إدارة المشتريات والمجهزون تؤدي إلى تخفيض تكاليف البضاعة أو الخدمات .
- 5- التنفيذ التشغيلي الصحيح يؤدي إلى تميز وتحسين في الأداء .
- 6- قدرة إدارة البيع والتوزيع على إدارة علاقات الزبون ، وتوليد الإيرادات .
- 7- الخدمات والنمو تؤدي إلى اكتساب ميزات تنافسية والنمو .