

**التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات  
المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض  
تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات  
الاقتصادية**

دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في  
الوزيرية وديالى

**أ.م.د. ثائر صبري الغبان**  
كلية الادارة والاقتصاد- قسم المحاسبة  
جامعة السليمانية

**م.م. نادية شاكر حسين**  
كلية الادارة والاقتصاد- قسم المحاسبة  
جامعة بغداد



## المستخلص

تواجه الوحدات الاقتصادية العديد من الضغوطات بسبب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة مما يتطلب منها أن تقوم أدائها بنظرة أكثر شمولية بدلاً من اقتصار تقويم الأداء على المنظور المالي بالرغم من أهميته حيث أصبح من المعروف بان المقاييس التقليدية لتقويم الأداء لم تعد كافية لمواكبة التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون مقاييس الأداء منبثقة من استراتيجية الوحدة الاقتصادية وبما يتناسب مع خصوصية البيئة المحيطة بها. ولقد تضمن هذا البحث بيان مدى الاستفادة من امكانية تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية من خلال شمولية بطاقة العلامات المتوازنة لامتلاكها اربعة مناظير لتقويم الاداء تم تطويرها في هذا البحث لتصبح خمسة مناظير وبالتالي استخدام مخرجات البطاقة كمدخلات لتقنية المقارنة المرجعية مما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للوحدة والحفاظ عليه في ظل التغيرات المستجدة في بيئة الاعمال المعاصرة .

## المقدمة

لقد أدى التوجه الحديث في تقويم الأداء الاستراتيجي الى استخدام تقنيات حديثة والتي من بينها تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ( BSC ) التي تمكن الوحدات الاقتصادية من تقويم أدائها بنظرة شمولية من خلال امتلاكها لأربعة مناظير وهي ( المالي، الزبون، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو) ولقد تم إكمالها في هذا البحث بمنظور خامس وهو(البيئة المجتمعية) بدلاً من اقتصار تقويم الأداء على المنظور المالي على الرغم من أهميته حيث أصبح من المعروف بأن المؤشرات التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لمواكبة المتغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، ولغرض تحقيق التكامل في تقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية يمكن جعل مخرجات بطاقة العلامات المتوازنة (النتائج) تصب في مدخلات تقنية أخرى وهي تقنية المقارنة المرجعية التي تتم من خلال المقارنة مع أداء مماثل للوحدات أو المنتجات المنافسة عن طريق التحليل أو مع عمليات مماثلة أو مع استراتيجيات مماثلة، ومن خلال تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية يمكن الانتفاع من مزايا كلا التقنيتين حيث أن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في الوحدات الاقتصادية يمكن أن يمهد الطريق لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية بأسلوب أكثر كفاية وفاعلية وبالتالي توفير معلومات أكثر موضوعية للمستفيدين منها مما يؤدي الى التحسين المستمر في عملياتها الداخلية وتحديد نواحي القصور في باقي أنشطتها والعمل على تلافيتها مستقبلاً وكذلك المساهمة في تعزيز الموقع التنافسي للوحدة وضمان بقاءها في بيئة الأعمال فضلاً عن إمكانية خلق الأفكار والتحسينات الجديدة التي قد تجعل تلك الوحدة هي المنافس الأكبر.

## مشكلة البحث

ان مقاييس تقويم الأداء التقليدية المقتصرة على المؤشرات المالية أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الاعمال المعاصرة إذ لم تعد قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس تمكنها من تقويم أدائها وفق احتياجاتها الاستراتيجية واعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال العراقية.

## هدف البحث

يهدف البحث الى ابراز أهمية تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية والخروج بها من دائرة النشاط المحدود وغير الفاعل الى دائرة النشاط المتميز والكفوء القادر على منافسة بدائله محلياً وعالمياً. والدعوة للوحدات الاقتصادية أن تعدل وتكيف نفسها مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة عن طريق تطبيق تقنية العلامات المتوازنة من خلال ما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية لقياس وتقويم الاداء الاستراتيجي حيث تعمل على توجيه ومتابعة تقويم اداء تلك الوحدات فضلاً عن محاولة تحقيق التكامل عن طريق مقارنتها مرجعياً مع اداء مماثل او مع عمليات مماثلة او مع ستراتيجمات لوحدات مماثلة.

## فرضية البحث

هنالك امكانية جيدة لتحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية ضمن بيئة الاعمال العراقية. **أهمية البحث :** يؤدي استخدام تقنية بطاقة العلامات بما تتضمنه من مؤشرات مالية وغير مالية الى توفير امكانية التعبير الشامل عن تقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية عن طريق تحقيق التكامل مع تقنية المقارنة المرجعية التي تسعى الى التحسين المستمر لاداء تلك الوحدات وزيادة قدرتها التنافسية .

## حدود البحث

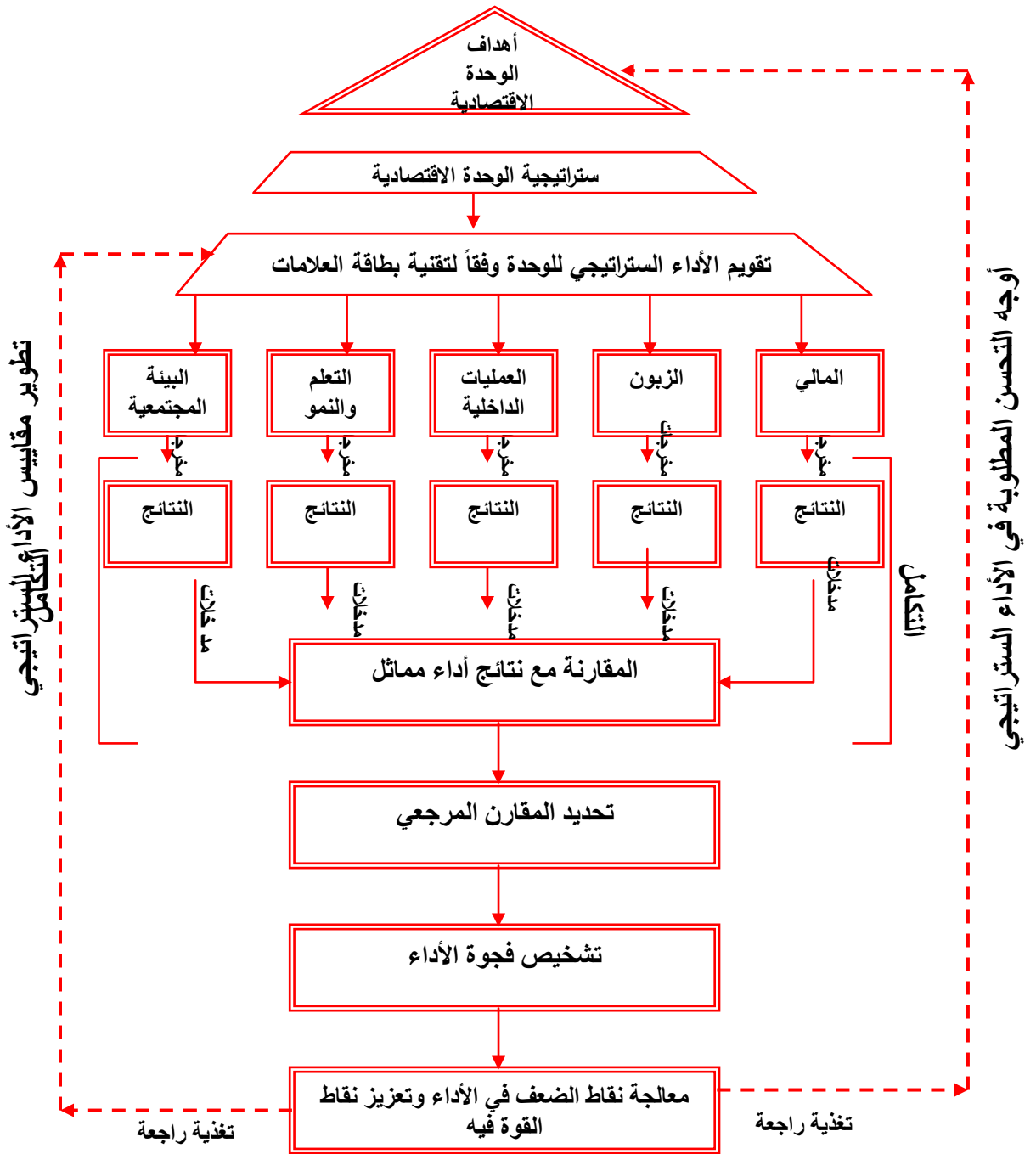
### أولاً :- الحدود المكانية:

- تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن كميدان للتطبيق لعدة أسباب منها:-
- ١ - إنتاج الأجهزة الكهربائية المختلفة ذات الارتباط المباشر بحاجة الزبائن فضلاً عن تلبية حاجة دوائر الدولة.
  - ٢ - رغبة ادارة الشركة في تعديل توجهاتها في الانتاج وفقاً للمستجدات التي حدثت في بيئة عمل الشركة وتحولها من بيئة غير تنافسية الى بيئة تنافسية تعرض فيها مختلف المنتجات الكهربائية المستوردة من عدة مناشئ عالمية.
  - ٣ - محاولة تغيير مسار الشركة التابعة للقطاع العام لتصبح شركة مساهمة تعمل ضمن القطاع المختلط.
  - ٤ - رغبة ادارة الشركة والعاملين فيها إلى التعرف على التقنيات الحديثة لتقويم أدائها بشكل يمكنها من مواجهة تحديات المنافسة الشديدة.

- ٥ - عراقية الشركة واصالتها وامتلاكها لخبرات ومؤهلات تمكنها من تطوير منتجاتها وتحسين أدائها بشكل اكثر كفاية وفاعلية بالرغم من اعتماد الشركة على التمويل الذاتي وغياب دعم الدولة عن تمويل هذه الشركة.
- ٦ - عدم استغلال الخطوط الانتاجية التي تمتلكها الشركة بالشكل المطلوب مما يمكن ادارة الشركة من توفير فرص عمل عديدة في حالة الاستخدام الفاعل والكفوء لتلك الخطوط وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة التي يعاني منها البلد في الظروف الراهنة.
- ٧ - الاستعداد الذي ابدته الشركة للتعاون من خلال توفير البيانات المطلوبة لانجاز الجانب التطبيقي من البحث.
- كما تم اختيار الشركة العامة للصناعات الكهربائية في ديالى احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن لغرض اجراء المقارنة مع شركة الوزيرية للاسباب الآتية:-
- ١ - تنتج الشركة العديد من الاجهزة الكهربائية المتنوعة ذات الصلة بحاجة الدولة والمواطنين اي انها مشابهه في نشاطها لشركة الوزيرية.
- ٢ - تعمل الشركتان في نفس القطاع الصناعي الحكومي.
- ثانياً:- الحدود الزمانية:** تم الاعتماد على بيانات عامي 2004-2005 لأغراض تطبيق البحث حيث انها تمثل فترة زمنية استعادت بها الشركتان (ميدان التطبيق) عافيتهما بنسبة لا بأس بها بعد الأضرار التي لحقت بهما من جراء احداث عام 2003 فضلاً عن كونها تمثل احداث ما يمكن تحصيله من بيانات متكاملة.

**أنموذج البحث:** ويوضح الشكل رقم(1) أنموذج البحث بجانبه النظري والتطبيقي وكالاتي:

### شكل رقم - 1- أنموذج البحث



الدراسات السابقة

## أولاً - الدراسات العربية:

وتتضمن الدراسات العربية التي تم التوصل إليها فيما يخص تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية وكما هو موضح في الجدول أدناه:

**جدول رقم 1-****دراسات عربية حول تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية**

ت	السنة	اسم الباحث	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
1	2000	إسماعيل التكريتي	(المقارنة المرجعية أداة لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر).	أكدت هذه الدراسة على مفهوم المقارنة المرجعية ونشأتها وأخلاقياتها والوحدات التي يمكن أن تطبق فيها ومن ثم تناولت إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في العراق وتوصلت الدراسة الى أهمية إبراز دور محاسبة الكلفة والإدارية وتطوير أنظمة الكلفة المستخدمة كوسيلة لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية في مجال تقويم الأداء والى أن دور المحاسبة الإدارية يجب أن يتعدى مستوى الوحدة الاقتصادية الى أرقام السوق ومعلومات وأرقام الوحدات الأخرى لأن هذه هي فلسفة المقارنة المرجعية.
2	2001	د. اسماعيل التكريتي ود. نصيف الجبوري	(دور معلومات المحاسبة الإدارية في تقويم وتنفيذ استراتيجية المنظمة)	ركزت الدراسة على دور المعلومات التي يمكن أن تقدمها المحاسبة الإدارية لأغراض تنفيذ وتقويم الاستراتيجية التنافسية للوحدة الاقتصادية باستخدام تقنية العلامات المتوازنة وتسلط الضوء على استراتيجية الكلفة الأقل (قيادة الكلفة) من خلال مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية. ولقد تم تطبيق هذه الدراسة في شركة بغداد للمشروبات الكحولية. وأكدت هذه الدراسة على ضرورة اهتمام الإدارة بدراسة الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة وتخلق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة البيئة المتغيرة التي تحيط بها.
3	2001	سليمان البشتاوي	(تقويم الأداء على وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة)	تمحور هدف الدراسة حول فلسفة وتطبيق كل من نظام الـ ABC والـ ABM في قطاع الخدمات المصرفية مع بيان محور التكامل فيما بينهما من خلال صياغة مقاييس الأداء في المناظير الأربعة ضمن بطاقة العلامات المتوازنة وقد تم تطبيق الدراسة على مصرف الأردن حيث توصلت الدراسة الى أن محور التكامل بين الـ ABC والـ ABM يمثل احد مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي السليم في تقويم الأداء بواسطة تقنية العلامات المتوازنة.

ت	السنة	اسم الباحث	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
4	2002	سمير الخطيب	(قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي).	تهدف هذه الدراسة الى تشجيع المنظمات العراقية على تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية لتحسين مؤشرات الأداء فيها للمساهمة في إلغاء أو تقليص الفجوة بينها وبين المنظمات الرائدة في مختلف القطاعات الصناعية ولقد تم تطبيقها على شركة صناعة الأصباغ الحديثة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة عمل القيادات الإدارية على استيعاب ونشر المفاهيم الإدارية المعاصرة بين قيادات المنظمات العراقية لمواجهة ابرز بعدين للبيئة الحالية متمثلين بالاستجابة لطلبات الزبائن ومواجهة المنافسة الحادة.
5	2005	علاء محمد الزبيدي	(دور المعلومات المحاسبية في تقويم ستراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)	اشتملت هذه الدراسة على بيان دور إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الستراتيجية وهي بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء الستراتيجي من خلال تطبيقها على مجموعة من المصارف الأهلية العراقية وذلك لأجل تسليط الضوء على طبيعة الدور الجوهري الذي يمكن أن تضطلع به المعلومات المحاسبية في تقديم العون لإدارة المصارف في مجال تقويم ستراتيجياتها بالاعتماد على مدخل ستراتيجي متكامل كتقنية العلامات المتوازنة. حيث أوصت الدراسة باعتماد نظام شامل في تقويم الأداء بما يكفل تحقيق ستراتيجية ورسالة الوحدة وبالتالي ينعكس على الأداء المستقبلي لها من خلال تجنب الثغرات التي تواجهها.
6	2005	سناء عبد الرحيم	(تصميم نظام تقويم الأداء الستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة).	ولقد سلطت هذه الدراسة الضوء على تصميم ومكننة نظام متطور لتقويم الأداء الستراتيجي في الجامعات العراقية وذلك بالاعتماد على تقنية العلامات المتوازنة للوصول الى تقويم أداء شامل وناجح يعالج المشكلات التي يواجهها ملف التقويم الذي تعتمده 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.



**ثانيا - الدراسات الأجنبية :**

وتشمل الدراسات التي تمكنت الباحثة من جمعها حول تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية حيث تم اختيار منها الدراسات الموضحة في الجدول الآتي:-

**جدول رقم -2-****دراسات أجنبية حول تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية**

ت	السنة	اسم الباحث	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
1	1992	Kaplan & Norton	(The Balanced Scorecard Measures that drive Performance).	طبقت هذه الدراسة على عينة من الشركات ولمدة عام كامل حيث كانت العينة تتضمن 12 شركة أتمن أدائها بالضعف وفي ظل تطبيق تقنية العلامات المتوازنة تم النهوض بمستوى أداء تلك الشركات بشكل ملحوظ. وعليه توصلت هذه الدراسة الى ان هذه التقنية تتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تمنح الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية نظرة شاملة ومحكمة عن واقع أدائها لكونها تؤكد على إتمام المقاييس المالية المسؤولة عن إبلاغ الإدارة عن نتائج الأنشطة التي تقوم بها بمقاييس أخرى غير مالية.
2	1996	Kaplan & Norton	(Linking the Balanced Scorecard to Strategy).	وصفت هذه الدراسة تقنية العلامات المتوازنة بأنها ترجمة لستراتيجية الوحدة الاقتصادية في مجموعة متكاملة من المؤشرات المالية وغير المالية وتقدم هيكلية لتطبيق استراتيجية الوحدة بالاعتماد على علاقة السبب والنتيجة بما يسمح لها ان تتجاوب في تكيفها مع الوحدات المنافسة ومع التغيرات المستجدة في بيئة الأعمال وبهذا فقد توصلت هذه الدراسة الى ان تقنية العلامات المتوازنة هي أداة لتقويم أداء وستراتيجية الوحدة الاقتصادية من خلال ربط الاستراتيجية مع الأهداف ومع فريق العمل وربط الحوافز والمكافآت مع مؤشرات الأداء المالية وغير المالية كما أكدت هذه الدراسة على ضرورة استرجاع النظر في بيانات الأداء ذات العلاقة بالاستراتيجية عن طريق الاعتماد على عملية التفاعل بين جميع المستويات الإدارية.

ت	السنة	اسم الباحث	عنوان الدراسة	ملخص الدراسة
3	1998	Peter Scott	(Benchmarking)	عبر (Peter Scott) من خلال هذه الدراسة عن أفكاره وملاحظاته المتعلقة بتقنية المقارنة المرجعية بعد اطلاعه على اسلوب التطبيق في أكثر من (375) وحدة اقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية وانكترا. ولقد اقترح مدخلاً أكد فيه على التركيز على المقارنة المرجعية للعملية التشغيلية من خلال تحديد الأداء الضعيف والأداء المتميز للعملية ذاتها والعمل على الابتعاد بالتدرج عن المستوى الضعيف الى المستوى المتميز لأداء تلك العملية وبناءً على ذلك يمكن غلق أي فجوة سلبية في أداء العمليات التشغيلية المتبعة داخل الوحدة وبالمحصلة النهائية ستؤدي هذه المقارنة بعد تطبيقها الى غلق فجوة الأداء لعموم الوحدة الاقتصادية.

ومن كل ما تقدم من الدراسات العربية والأجنبية السابقة ترى الباحثة ان خصوصية دراستها الحالية تنبع من كونها ستعمل على تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية بينما في الدراسات السابقة فقد تم تناول كل من هاتين التقنيتين على حدة وكل على انفراد أي بمعنى آخر اقتصت الدراسة الحالية بتطبيق تقنية العلامات المتوازنة على أداء شركتين متمثلتين (تعملان في نفس القطاع) ليتم على ضوء نتائج التطبيق مقارنتهما مرجعياً من خلال استخدام نتائج بطاقة العلامات المتوازنة كمدخلات لتقنية المقارنة المرجعية .

### المحور الأول: تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

لعل الاكتفاء بمؤشرات تقويم الأداء المالي التقليدية يحصر اهتمام المدراء في تحفيز أداء الوحدات الاقتصادية ضمن الاطار الضيق لتلك المؤشرات ويهمل المتغيرات الضرورية للتنافس في بيئة اعمال تشهد منافسة عالمية شديدة مثل نوعية المنتج ، التسليم في الوقت المناسب ، خدمات ما بعد البيع ورضا الزبائن اذ اصبحت هذه المتغيرات ضرورية للتنافس ولايمكن قياسها بواسطة تلك المؤشرات التقليدية وذلك بسبب كون هذه المؤشرات عاجزة عن اظهار مقدرة الوحدة الاقتصادية في البقاء او الاستمرار بممارسة نشاطها ضمن تلك البيئة التنافسية. لذا ظهرت الحاجة الملحة لأستخدام مؤشرات تقويم الاداء غير المالية الى جانب المؤشرات المالية لتوضيح اداء الوحدات الاقتصادية بشكل متكامل.

وقد اقترح Kaplan & Norton تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي يمكن ان يقوم عليها الاسلوب الجديد لتقويم الاداء وتشتمل هذه التقنية على مجموعة من المقاييس التي تعطي ادارة الوحدة الاقتصادية معلومات شاملة عن كيفية أدائها ، إذ تشتمل هذه المقاييس على مقاييس مالية تعطي نتائج افعال بالاضافة الى مقاييس تشغيلية غير مالية مكمله للمقاييس المالية تركز على رضا الزبائن والعمليات الداخلية والابداعات والابتكارات ضمن حيز التعلم والنمو مما يولد الحافز او الدافع الى التحسين المستمر لاداء الوحدات الاقتصادية وتوفير المؤشرات الملائمة لتقويم مدى التقدم المتحقق نحو هذا الهدف.

**اولا : مفهوم تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ( BSC )**

تضمن المفهوم الاساسي لتقنية العلامات المتوازنة المقدم من قبل ( Kaplan & Norton ) دمج وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية مع المؤشرات غير المالية لتوفير معلومات اكثر غنى وملائمة لمستخدميها وذلك كرد فعل عن تنامي شعور عدم الفعالية بكفاية المؤشرات التقليدية لأغراض تقييم الاداء . ( 2GC Activ Management, www.2ge.co.uk, 2003, P:1 ) حيث عرفا بطاقة العلامات المتوازنة كما يلي : ( مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تزود الادارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن اداء الوحدة الاقتصادية ) .

( Kaplan & Norton, 1992, P:71 ) كما قدم ( Kaplan & Norton ) تعريف آخر شامل للبطاقة باعتبارها منظومة متكاملة تتكون من عدة فروع تتفاعل مع بعضها لتحقيق اهداف تقييم الاداء حيث عرفها على انها : ( نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة تبين توجه الوحدات الاقتصادية في اتباع ترجمة رسالتها من خلال مجموعة مترابطة من مؤشرات الاداء التي تساهم بتأدية الاعمال ووضع ستراتييجيتها وبالتالي توصيل الستراتييجية بتلك الاعمال والمساعدة في خلق الانسجام بين الاداء الفردي واداء الوحدة الاقتصادية لأجل الوصول الى اهدافها).

( Kaplan & Norton, 1996, P:19 )

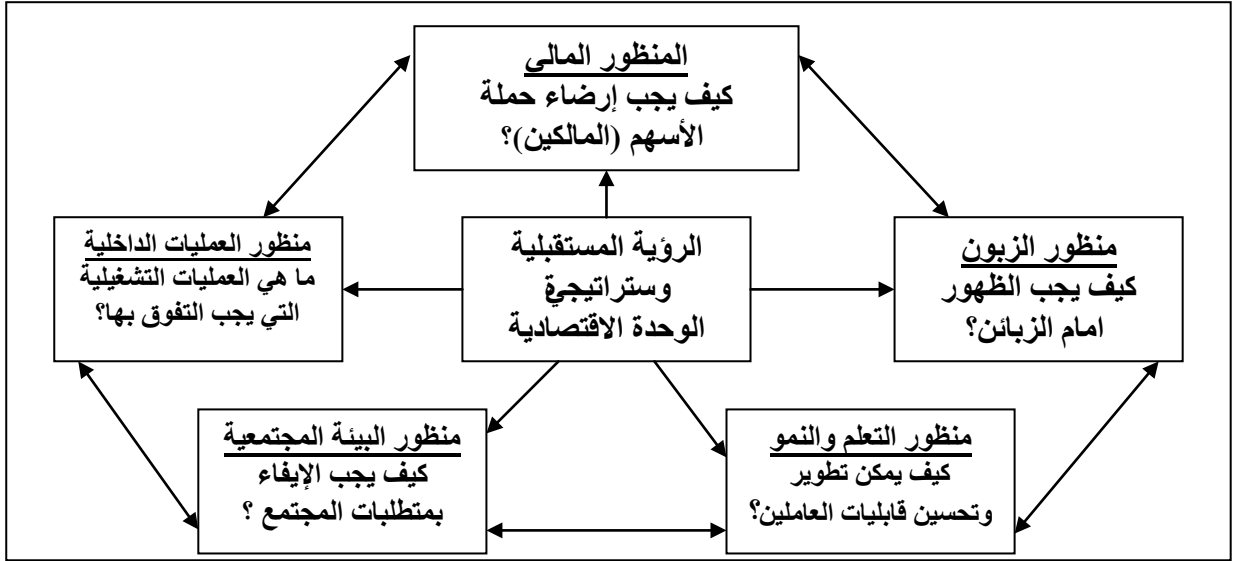
**ثانيا : مكونات بطاقة العلامات المتوازنة**

تتكون بطاقة العلامات المتوازنة من أربعة مناظير أو ركائز أساسية متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ ستراتييجية الوحدة الاقتصادية بشكل متوازن وبالاستناد الى كل من المؤشرات المالية وغير المالية لضمان تعقب وتقييم الأداء الستراتييجي بالمسار الصحيح. فضلا عن ذلك فان بطاقة العلامات المتوازنة تسمح للمدراء النظر إلى العمل من خلال أربعة مناظير مهمة وهي المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو ( Kaplan & Norton, 1992, P:72 ) كما تحدد ظروف وستراتييجية الوحدة الاقتصادية إمكانية إضافة منظور أو أكثر الى المناظير السابقة، ففي بعض الوحدات عندما يكون أداء المجتمع والأداء البيئي القائم فيها جزءا أساسياً من ستراتييجية الوحدة عندئذ فان الأهداف والمقاييس لذلك المنظور ستصبح جزءا مكملا لبطاقة العلامات المتوازنة في تلك الوحدة وعليه سيتم إضافة منظور خامس الى تقنية العلامات المتوازنة (منظور البيئة المجتمعية) لغرض توسيع دورها في تقييم الأداء.

( Lipe & Salterio, 2000, P:203 )

ومن خلال الشكل الآتي سيتم عرض نموذج لبطاقة العلامات المتوازنة بعد إضافة المنظور الخامس لها والذي يمثل منظور البيئة المجتمعية :

شكل رقم - 2 -  
نموذج بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة



بتصرف من الباحثة (Niven,2005,P:14)

**1- المنظور المالي Financial Perspective:** تعتبر مقاييس المنظور المالي من

المكونات المهمة في بطاقة العلامات المتوازنة وخاصة في الوحدات الهادفة للربح لأنها تقوم بتلخيص النتائج الاقتصادية لعملية تنفيذ استراتيجيتها، كما يساهم هذا المنظور في التركيز على الأهداف والمقاييس المتعلقة ببقية مناظير بطاقة العلامات المتوازنة وبالتالي يؤدي الى تحسين النتائج المالية التي تطمح لها الوحدات الاقتصادية. ومن الجدير بالذكر انه بإمكان الوحدات تركيز جميع الطاقات والقابليات 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 للوحدة الاقتصادية وبالتالي ستصبح قاصرة عن تأدية مهمتها ولكن يمكن إظهار مدى تأثيرها على تحقيق تلك العوائد من خلال استخدام هذا المنظور ومع هذا تبقى المقاييس المالية تمثل مؤشرات لاحقة للأداء وعليه فهي لم تعد كافية بمفردها لتوجيه وتقويم الأداء المستقبلي. (Niven,2002,P:17)

**2- منظور الزبون Customer Perspective:** ينصب جوهر استراتيجية الوحدات

الاقتصادية في القيمة المقدمة للزبون والتي يمكن وصفها من خلال التشكيلة المميزة (النوعية المنتجات ، الأسعار ، الخدمات والعلاقات مع الزبون) حيث يشخص المنظور كيف يمكن ان تتميز الوحدة الاقتصادية عن منافسيها من الوحدات الأخرى من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ

بهم وتوطيد العلاقات مع المستهدف منهم، وعليه فان القيمة المقدمة لهم تكون حاسمة لكونها تساعد في ربط العمليات الداخلية في الوحدة الاقتصادية لتحسين النتائج (العوائد) معهم.

(Kaplan&Norton,2001,part(1),P:93)

### **3- منظور العمليات الداخلية Internal Business Processes Perspective**

بعد امتلاك الوحدة الاقتصادية لصورة واضحة وجليّة عن أهدافها المتعلقة بالمنظورين (المالي والزبون) عليها ان تحدد السبل التي من خلالها ستنتج وتحقق القيمة المقدمة الى الزبائن وبالتالي تعمل على انجاز التحسينات اللازمة للوصول الى اهدافها المالية. (Niven ,2002,P:16) ويركز هذا المنظور على العمليات الداخلية فضلا عن تركيزه على منظور الزبون حيث يحاول خلق قيمة للزبائن بالاضافة الى تركيزه على المنظور المالي بمحاولة زيادة قيمة حملة الأسهم (المالكين). (Horngren,et.al,2003,P:441) وبهذا يمكن تحديد الوسائل التي من خلالها ستحقق الوحدة الاقتصادية تمايز القيمة المقدمة للزبائن والتحسينات المؤدية لتحقيق الأهداف المالية. ( Kaplan&Norton,2001,Part(1),P:93 )

### **4- منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective**

ويتمثل قدرات العاملين والمهارات المتوفرة في اية وحدة اقتصادية والتي تحاول ان تتميز من خلالها للوصول الى افضل العمليات الداخلية في سبيل خلق قيمة لكل من الزبائن والمالكين (Horngren,et.al,2003,P:451) ويعمل هذا المنظور على تحديد البنية التحتية التي يجب على الوحدة الاقتصادية بناءها لخلق التطور والنمو طويل الاجل بعد ان يتم تحديد العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي من قبل منظوري الزبون والعمليات الداخلية. وعلى أية حال فمن غير المحتمل ان تكون وحدات الاعمال قادرة على تحقيق اهدافها طويلة الامد فيما يتعلق بالزبائن والعمليات الداخلية في ظل تقنيات وقابليات الوقت الحاضر لان المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من الوحدات الاقتصادية ان تقوم بالتحسين المستمر لقابليتها على تحقيق القيمة المطلوبة الى الزبائن والمالكين. (Simons,2000,P:198)

### **5- منظور البيئة المجتمعية Society Environment Perspective**

تشكل الوحدات الاقتصادية 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.

(Niven , [www.qpr.com](http://www.qpr.com), p:5-6) وعموما يمكن تقسيم مفهوم الأداء الاجتماعي إلى

نوعين هما 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. اما النوع الثاني 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. (الغبان، 1996، ص:17-19)

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الوحدة الاقتصادية هي تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات التنافسية المنسجمة مع تحقيق تلك الأهداف حيث أن مسؤولية الإدارة العليا في تحديد المسار العام الذي ستعمل بموجبه تلك الوحدة تنطلق من الفلسفة التي تنتهجها لغرض تعزيز موقعها التنافسي من خلال تحقيق مستوى الأداء الأفضل، حيث تشير الاستراتيجيات التنافسية إلى محاولة إظهار القدرات الخلاقة والمبدعة لدى أية وحدة اقتصادية في سبيل الوصول إلى موقع تنافسي متميز يمكنها من الدفاع عن هذا الموقع ضمن القطاع الذي تعمل فيه والتغلب على من يحاول منافستها وانعكاس ذلك بالنتيجة على زيادة مستوى كفاية وفاعلية أداء هذه الوحدات في بلوغ أهدافها الاستراتيجية، وعليه بإمكان بطاقة العلامات المتوازنة اعطاء الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية صورة واضحة وشاملة عن أدائها الاستراتيجي حيث يشير المنظور المالي فيها إلى الأنشطة الاعتيادية التي تمارسها الوحدة أما بقية المناظير فتشير إلى المقاييس غير المالية التي تعتبر بمثابة موجهات للأداء المستقبلي لتلك الوحدة، كما تحقق البطاقة التناغم والانسجام بين أهداف الوحدة الاقتصادية التشغيلية والاستراتيجية من خلال ما تحتويه مناظيرها الخمسة (المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البيئة المجتمعية) من مقاييس وأهداف وبهذا يمكن من خلال تبنيها الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية نتيجة لتحقيق الأهداف التشغيلية وبالتالي بيان إمكانية الشركة في إنجاح الاستراتيجية التي انتهجتها وتحسين الوضع التنافسي لها من خلال تلافي العقبات التي قد تواجهها.

ولغرض تحسين الأداء الاستراتيجي للوحدات التي تتبنى فلسفة الاستراتيجيات التنافسية يجب تطبيق تقنيات لتقويم الأداء تنسجم مع التوجه الاستراتيجي لتلك الوحدات ولتحقيق هذا الغرض يمكن استخدام تقنيات التقويم الحديثة ومنها تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية وتحقيق التكامل فيما بينهما وصولاً إلى تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية بشكل مستمر .

### المحور الثاني: تقنية المقارنة المرجعية

تسعى الوحدات الاقتصادية لإحراز التقدم والتحسين المستمر في أدائها من خلال تطوير قابلياتها ولتحقيق ذلك تلجأ إلى تطبيق تقنيات معاصرة في تقويمه حيث تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بين أدائها وأداء الوحدات الرائدة لتتمكن من المحافظة على وضعها التنافسي. كما دعت الضرورة إلى استحداث معايير أداء خارجية إضافة إلى معايير الأداء الداخلية لأن رؤية الوحدات لم تعد تقتصر على عملياتها الداخلية بل توسعت إلى الخارج لتركز على التحدي والتطوير المستمر في السوق التنافسي الذي تعمل فيه .

ومن التقنيات المعاصرة التي أثبتت نجاحها في التطبيق تقنية المقارنة المرجعية كونها أداة لتحسين الأداء بشكل مستمر من خلال اجراء المقارنات المستمرة للمنتجات أو الخدمات مع أفضل مستويات الأداء المنافسة لها مما يدعوها إلى تطوير العمليات التشغيلية الرئيسية في الوحدات الاقتصادية لتمنحها الميزة التنافسية التي تواجه بها منافسيها الرئيسيين.

#### أولاً : مفهوم المقارنة المرجعية

يستند مفهوم المقارنة المرجعية بالأساس إلى مقارنة تطبيقات أعمال وحدة اقتصادية معينة مع ما يقابلها من معايير معتمدة من قبل الوحدات الاقتصادية الرائدة في مجال العمل ذاته لغرض خلق تطبيقات تكون بمثابة معايير أعمال جديدة ومحسنة تؤدي إلى الحصول على المنتج او

الخدمة الأفضل فضلا عن مساهمة المقارنة المرجعية في مساعدة الوحدات الاقتصادية للوصول إلى مكانة تجعلها هي القائدة في مجال عملها .

(Benchmarking, [www.aboutconstruction.org/Benchmarking.php](http://www.aboutconstruction.org/Benchmarking.php))

وفيما له صلة بتجميع المعلومات عن أفضل التطبيقات لغرض تحقيق التحسينات المستمرة في الأداء فقد وصف Hilton المقارنة المرجعية بالآتي: (هي عملية البحث المستمر عن أفضل تطبيق للأسلوب الفعال الذي ينجز به العمل من خلال مقارنة الأساليب الموجودة ومستويات أداء الوحدة الاقتصادية مع ما يناظرها في الوحدات الاقتصادية الأخرى أو مع الوحدات الفرعية الأخرى ضمن الوحدة الاقتصادية نفسها).

والجدير بالذكر ضرورة الانتباه إلى إمكانية تحقيق الربط والتكامل بين تقنيتي المقارنة المرجعية وبطاقة العلامات المتوازنة والاستفادة من مزايا الاثنين معا لأغراض تقويم أداء الوحدات الاقتصادية حيث عرف (Niven) المقارنة المرجعية كالآتي: (هي مقارنة العمليات المتشابهة في الوحدات الاقتصادية لتحديد أفضل التطبيقات والتي على ضوءها سيتم وضع أهداف التحسينات وقياس التقدم في إنجازها أما نتائج المقارنة المرجعية فقد تخدم كأهداف محتملة لمقاييس بطاقة العلامات المتوازنة ) .

(Niven , 2004 , p:2) اما فيما يتعلق بخصوص مصطلح الـ (Benchmark) فيقصد به مقاييس للأداء الأفضل يتم الرجوع إليها في عملية المقارنة بينما مصطلح الـ (Benchmarking) والتي نعني بها المقارنة المرجعية فهي تمثل تقنية تكشف عن تطبيقات محددة تمكننا من الوصول إلى الأداء الأفضل وتساعد على فهم كيفية عمل تلك التطبيقات ومن ثم تبنيها وتطبيقها في الوحدة الاقتصادية لتكون بمثابة أهداف نهائية لأغراض تقويم الأداء أي أنها تمثل القيام بعملية المقارنة ذاتها.

(Dear Infosearch , [www.apqc.org](http://www.apqc.org))

## ثانيا : خطوات المقارنة المرجعية ومشاكل تطبيقها

وتتضمن المقارنة المرجعية تحديد أفضل التطبيقات الموجودة في بيئة الأعمال المنافسة ومقارنتها مع أداء الوحدة الاقتصادية لتلك التطبيقات بهدف إجراء التحسينات اللازمة عليها، وهناك نموذج يتضمن خمسة خطوات عامة تستخدم عند تطبيق عملية المقارنة المرجعية تم تطويره من قبل (Spendolini) في عام (1992) والذي يتضمن ما يلي:

(Atkinson,et.al., 1997,p:627-633)

الخطوة الاولى: تحديد المناطق والأنشطة الداخلية ضمن الوحدة الاقتصادية والتي تتطلب اجراء المقارنة المرجعية عليها ( الدراسة الداخلية والتحليل التمهيدي للمنافسة) الخطوة الثانية: الحصول على التزام طويل الأمد من قبل الإدارة العليا في الوحدة ودعمها الكامل للفريق المسؤول عن القيام بالمقارنة المرجعية .

الخطوة الثالثة: تحديد الشركاء في المقارنة المرجعية(الجهات التي تتم المقارنة معها) .  
الخطوة الرابعة: جمع المعلومات وتبادلها مع الجهة التي تتم المقارنة معها وذلك في حالة كون المقارنة المرجعية تتم بأسلوب متعاون بين الطرفين ( وهذه المعلومات قد تتضمن: معلومات مرتبطة بالمنتجات ، معلومات ذات علاقة بالوظائف والعمليات الداخلية، معلومات تخص الاستراتيجية المتبعة من قبل الوحدات الاقتصادية الأخرى).

وتستخدم معظم الوحدات الاقتصادية تقنية المقارنة المرجعية لأغراض تقويم أدائها لكي تبقى محافظة على وضعها التنافسي مع الآخرين ولكن هناك بعض الأخطاء الشائعة التي قد تقع فيها تلك الوحدات عند قيامها بتطبيق خطوات تقنية المقارنة المرجعية مما يستوجب على من يتبناها

ضرورة تركيز الانتباه إلى هذه الأخطاء لغرض تجنبها وهذه الأخطاء هي: (Evans , 1999,P:1-2)

#### 1- الخلط ما بين المقارنة المرجعية والمشاركة بعملية المسح على الوحدات الاقتصادية:

إن عملية المسح على الوحدات الاقتصادية ضمن نفس مجال الأعمال لا تمثل عملية المقارنة المرجعية بذاتها، فعملية المسح ستوفر بعض الأرقام المهمة بينما عملية المقارنة المرجعية ستحاول إيجاد تفسير لتلك الأرقام ومعرفة ما يستتر وراءها من حقائق بمعنى آخر فإن المسح الخاص بالمقارنة المرجعية سيفيد في تحديد ترتيب تلك الوحدة بين باقي الوحدات المنافسة لغرض تحسينه في المستقبل.

#### 2- التفكير بوجود مقاييس للأداء الأفضل في المقارنة المرجعية قبل إيجادها:

لأن بعض المسوحات والدراسات قد تحدد كلفة مقاييس المقارنة المرجعية(المراجع التي يتم الرجوع إليها عند المقارنة) ولكن ذلك لا يعني انه يجب أنجاز ذلك بتلك الكلفة وذلك بسبب أن ما يسمى بمقياس المقارنة المرجعية قد يكون غير ملائم (غير قابل للتطبيق) للوحدة الاقتصادية المعنية بعملية المقارنة. فيجب تحديد الشركاء (الجهة التي تتم المقارنة معها) وإيجاد ما يمكن تحقيقه من خلال تلك المقارنة (تحديد مقاييس المقارنة) وبالتالي معرفة هل بالإمكان تحقيق مستوى مماثل من الأداء أم لا.

#### 3- تناسي الأمور المتعلقة بتسليم الخدمة ورضا الزبون:

تقوم الوحدات الاقتصادية عند تطبيقها لتقنية المقارنة المرجعية بتركيز اهتمامها على تخفيض كلفة تقديم منتجاتها أو خدماتها مما يجعلها تخفق في مراعاتها لاحتياجات الزبون لأن تخفيض التكاليف يتسبب عادة بتقليل الاهتمام بالزبائن مما يدفعهم للجوء إلى منفذ آخر يلبي احتياجاتهم وفي النهاية سيؤدي ذلك بالتدرج إلى فقدان الوحدات لعملها وهذا يؤكد على ضرورة تطوير عملية المقارنة المرجعية بأسلوب ينسجم مع تقنية العلامات المتوازنة لأغراض التقييم الشامل للأداء.

#### 4- صعوبة إدارة عملية المقارنة المرجعية الشاملة لعموم الوحدة الاقتصادية:

وذلك لصعوبة العملية من حيث سعتها وتعقيدها، فمن الضروري تجنب محاولة مقارنة جميع الأنظمة الموجودة في الوحدات الاقتصادية لأن ذلك سيكون مكلف وصعب التطبيق ويستغرق زمنا طويلا بالإضافة إلى صعوبة التركيز عليه، فمن الأفضل اختيار عملية واحدة أو مجموعة عمليات كجزء من النظام الكلي والعمل بها بشكل أولي ثم الانتقال إلى الجزء التالي من النظام وهكذا تستمر العملية بشكل أكثر تنظيم.

#### 5- الخلط بين عملية المقارنة المرجعية وعملية البحث عن المعلومات:

يتم الحصول على افتراضات المقارنة المرجعية المعمول بها من خلال عمليات استغرقت زمنا كافيا للحصول على بعض البيانات المتعلقة بفعاليتها وتكاليف مصادرها وذلك لغرض البدء بعملية جديدة وهذا يختلف عن عملية البحث الناتجة عن تجميع وتوحيد مجموعة افكار من مصادر مختلفة إلى مكان واحد.

#### 6- عدم الربط بين المقارنة المرجعية و استراتيجية الوحدة الاقتصادية على وجه العموم:

ويقصد به اختيار موضوع للمقارنة المرجعية غير مترابط مع استراتيجية وأهداف الوحدة الاقتصادية ككل مما يتسبب بإرباك العمل وإيقاف المبادرات وعرقلة الإبداعات بين مختلف المستويات الاستراتيجية في تلك الوحدة حيث تتطلب حاجة الإدارة العليا الإشراف على عملية المقارنة المرجعية والتأكد من كونها مترابطة مع ما يحدث في عموم الوحدة الاقتصادية.



**7- انتقاء موضوع للمقارنة لا يحسن الأداء بشكل ملموس فضلا عن صعوبة قياسه:**

يجب حث فريق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية على اختيار ما هو مهم وقابل للقياس في عملية المقارنة حيث لا يمكن مقارنة كل ما يمكن ملاحظته من جراء تلك العملية ولا كل ما تحاول الوحدات ان تقارنه مرجعيا ظنا منها بضرورة ذلك .

**8- عدم إجراء الخطوات التمهيدية اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية:**

تتطلب عملية المقارنة المرجعية المعرفة المسبقة بتفاصيل العمل ومستوى الأداء الموجود حيث يجب أن لا يتم القيام بإجراء الزيارات للجهات الخارجية لأغراض البحث عن التطبيقات الأفضل قبل الانتهاء من دراسة وتحليل العمل المعني بتحسين الأداء ومعرفة ما يمكن تقديمه للمشاركين في عملية المقارنة لغرض تبادل المعلومات بين الطرفين والتأكد من إن فريق المقارنة المرجعية لديه تصور واضح عن ما يحتاج إلى معرفته من أولئك المشاركين .

**9- عدم القيام بالبحث بصورة وافية عن الشركاء المعنيين بالمقارنة المرجعية:**

وهذا يعتبر أساسيا في عملية الاختيار الصحيح للشركاء وبالتالي عدم مضیعة وقت كلا الطرفين، فهناك قاعدة في آداب تعامل المقارنة المرجعية تقول بأنه يجب عدم سؤال المشارك في المقارنة المرجعية عن ما يمكن الإجابة عنه من خلال عملية البحث الوافي .

**10- عدم وجود قواعد للأخلاقيات في العقود المتفق عليها مع الشركاء:**

يجب إن يكون الشركاء بعملية المقارنة على علم بالمعلومات التي تؤخذ منهم وكيف يتم التعامل مع تلك المعلومات والى من ستصل وكيف ولأي غرض سوف تستخدم ويجب ان يتم ذلك بشكل رسمي وبتوافق ورضا الطرفين.

من خلال كل ما تقدم يمكن القول بان التعرف على الوحدات الاقتصادية التي تعد مرجعا أو أساسا للمقارنة المرجعية الداخلية أو الخارجية يعتبر من أهم عوامل نجاح تطبيق تقنية المقارنة المرجعية عن طريق الاستفادة من منافعتها التي لا تؤدي فقط إلى التعلم من التطبيقات الأفضل في الوحدات الاقتصادية الرائدة بل تؤدي أيضا إلى الخاصية الأكثر أهمية في المقارنة المرجعية والمتمثلة بالتحسين المستمر لأدائها وبالتالي حصولها على التفوق التنافسي بين أقرانها، فضلا عن ان تطبيق المقارنة المرجعية يساعد الوحدات الاقتصادية على تعديل أهدافها الاستراتيجية على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال المقارنة في سبيل إدخال التحسينات اللازمة على أدائها.

ويمكن تعزيز دور تطبيق المقارنة المرجعية لأغراض تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية باعتبارها خطوة تكميلية لاستخدام تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في سبيل الحصول على نتائج تقويم أداء أكثر كفاية وفاعلية من خلال تحقيق التكامل والانسجام بين التقنيتين فعن طريق تقويم الأداء الاستراتيجي بواسطة البطاقة يمكن إبراز مواطن القوة فيه وتعزيزها ومواطن الضعف ومعالجتها على ضوء نتائج مقارنتها بالأداء الأفضل، وبهذا ستمهد بطاقة العلامات المتوازنة الطريق لتطبيق المقارنة المرجعية حيث ستقوم الاخيرة بمهمة التركيز الخارجي على الأنشطة أو الوظائف أو العمليات الداخلية (مواطن القوة والضعف التي تم تشخيصها) لغرض تحقيق التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية ابتداء من تحليل الأنشطة والتطبيقات الموجودة فيها بهدف فهم العمليات الداخلية ضمنها ثم يلي ذلك تحديد نقطة المرجع أو المعيار الخارجي الذي عن طريقه يمكن تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي لتلك الوحدات.

## المحور الثالث : استخدام تقنية بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء الاستراتيجي في شركتي الوزيرية وديالى وإكمالها بالمقارنة المرجعية

يتطلب من الوحدة الاقتصادية معرفة ما يجري في بيئة الأعمال المحيطة بها وعلى وجه الخصوص في مجال النشاط الذي تعمل فيه، ونتيجة لذلك يجب أن تشمل عملية قياس وتقويم الأداء على مقاييس داخلية وخارجية للأداء أي يجب عدم اقتصرها على المقارنات الداخلية فقط بل تتعداها لتشمل مقارنات خارجية بين أداء الوحدة وأداء منافسيها فضلاً عن محاولة التعرف على المتغيرات التنافسية في المجال الذي تعمل فيه الوحدة، ولغرض إعطاء الوحدة معلومات شاملة عن وضعها ككل سيتم استخدام مقاييس مالية تعطي نتائج أفعال حدثت فعلاً بالإضافة الى مقاييس غير مالية مكملة لها تركز على أمور مثل رضا الزبون والجودة وتحسين العمليات الداخلية ويمكن ذلك من خلال تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة واحتواء كلا منها على مجموعة مقاييس تم اختيارها على ضوء البيانات التي أمكن الحصول عليها من ميدان التطبيق ( المتمثل بشركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى ) بدلاً من المقاييس التقليدية المعتاد على استخدامها لهذا الغرض.

**اولاً : المنظور المالي :** ولقد تم اختيار مقاييس مالية تتلائم مع خصوصية ميدان التطبيق ( \* ) والبيانات المتاحة فيها حيث تضمنت الآتي:

١ - **العائد على الاستثمار:** ويطلق عليه أيضاً العائد على الموجودات ويقاس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المستخدم (المستثمر) في الموجودات الكلية لهذا فان ارتفاعه يدل على كفاية إدارة الشركة في تحقيق الأرباح الناتجة عن الاستثمارات في الموجودات الكلية ومؤشراً على صحة القرارات الاستثمارية فيها ويمكن احتساب هذا المقياس وفقاً للمعادلة الآتية: (الشمخي والجزراوي، 1998، ص:72)

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الموجودات}} \times 100$$

\*

٢ - **العائد على حقوق الملكية:** ويطلق عليه أيضاً العائد على القيمة المضافة أو العائد على أموال أصحاب الشركة ويقاس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد من حقوق الملكية المستثمرة في الشركة ويعد ارتفاع قيمة هذا المؤشر دليل على كفاية إدارتها في تحقيق الأرباح للمالكين، ويمكن استخراج هذا المؤشر من خلال المعادلة الآتية: (الشمخي والجزراوي، 1998، ص:73)

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

\*\*

(\*) يوجد العديد من المؤشرات المستخدمة لقياس المنظور المالي ولكن اختارت الباحثة أهم المؤشرات المتاحة للاستخدام وفقاً لما موجود في ميدان التطبيق

(\*) يمكن احتساب الموجودات بالقيمة الجارية في حالة اعتمادها من قبل الشركة لكونها أكثر واقعية في التعبير عن قيمة الموجودات من القيمة الدفترية.

(\*\*) تشمل حقوق الملكية في ميدان التطبيق ( رأس المال المدفوع + الاحتياطيات)

٣ - **نسبة نمو إيرادات المبيعات:** تعطي هذه النسبة لإدارة الشركة مؤشراً عن فاعلية قسم المبيعات ومدى نمو الإيرادات المتأتية من مبيعات الشركة خلال السنوات المتعاقبة، ويشير ارتفاع نسبة النمو عادة الى ارتفاع المبيعات والتي قد يترتب عليها زيادة الأرباح والعكس في حالة انخفاضها، ويمكن احتساب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية: (الكرخي، 2001: ص:163)

$$\text{نسبة نمو إيرادات المبيعات} = \frac{\text{إيرادات المبيعات للسنة الحالية} - \text{إيرادات المبيعات للسنة السابقة}}{\text{إيرادات المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

٤ - **ربحية المبيعات:** يقيس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المتوقع من المباع على شكل منتجات لذا فان ارتفاعها يدل على كفاية إدارة الشركة في تحقيق الأرباح الناجمة عن تخفيض الكلف وتسويق المنتجات وتقاس هذه النسبة وفقاً للمعادلة الآتية: (الشمخي والجزراوي، 1998، ص: 72)

$$\text{ربحية المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

٥ - **نسبة السيولة السريعة:** وهو مقياس يبين مدى قدرة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها المالية وتعد هذه النسبة أدق من نسبة التداول (حاصل قسمة الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة) لأنها تستبعد المخزون لتحديد قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ويرجع السبب في استبعاد المخزون من مكونات الموجودات المتداولة لكونه اقل الموجودات سيولة وبالتالي صعوبة تحويله الى نقدية بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية بيع المخزون من المنتجات أو الوقت اللازم لتصنيعها من المواد الأولية ثم إتمام عملية بيعها كما ان عدم التأكد من بيع المخزون يستلزم استبعاده عند حساب قيمة هذا المؤشر، ويتم مقارنة هذه النسبة مع النسبة المثالية المتعارف عليها (1:1) لمعرفة مدى إمكانية الشركة على توفير السيولة النقدية الكافية عند الحاجة إليها ويتم استخراج النسبة السريعة بالشكل الآتي: (الشمخي والجزراوي، 1998، ص:62)

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة - المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}} \times 100$$

**ثانياً: منظور الزبون:** يتميز هذا المنظور بأهمية كبيرة في إنجاح استراتيجية الشركة التنافسية لغرض بقاءها واستمرارها في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات الزبون ومتطلباته وعليه ينبغي على الشركة ان تضع إرضاء الزبون في قلب استراتيجيتها حيث يعد من الأهداف الاستراتيجية للشركات التي تؤكد على المحافظة على الزبائن الحاليين ومحاولة كسب المزيد منهم من خلال خدمة مناطق جديدة في سوق المنافسة. وفيما يلي استعراض لمجموعة من المقاييس التي ستستخدم في قياس هذا المنظور:

١ - **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية في تقييم وضع منافسة الشركة في السوق فضلاً عن اعتبارها مؤشراً على مدى نجاحها في إشغال حيز من السوق الذي تعمل في مجاله حيث يعبر ارتفاع النسبة عن درجة تقدم الشركة عن معدل النمو العام في السوق ويتم قياس الحصة السوقية من خلال الآتي: (Kaplan & Atkinson, 1998:p.551)

$$* \quad \text{الحصة السوقية} = \frac{\text{حجم المبيعات الكلية للشركة ( )}}{\text{حجم المبيعات الكلية في قطاع الصناعة}} \times 100$$

٢ - **المحافظة على الزبون وكسب ولائه:** وتتم المحافظة على الزبون من خلال توفير علاقة طيبة معه ويبدأ ذلك بأن تحدد الشركة زبائننا بوضوح وبالتالي سبل المحافظة عليهم ثم قياس ولائهم من خلال نسبة النمو في المبيعات لهؤلاء الزبائن ويشير ارتفاع هذه النسبة على محافظة الشركة على زبائننا حيث يمكن احتسابها كما يلي: (الكرخي، 2001: ص:162)

$$\text{النمو في حجم المبيعات للزبائن} = \frac{\text{حجم المبيعات للزبائن في السنة الحالية} - \text{حجم المبيعات للزبائن في السنة السابقة}}{\text{حجم المبيعات للزبائن في السنة السابقة}} \times 100$$

٣ - **جودة الصنع:** يعتبر تحسين جودة الصنع من أهم أهداف استراتيجية التصنيع الحديثة لكونها تمثل العامل الرئيسي في تعزيز الموقف التنافسي للشركة والتميز بمنتجاتها ولغرض تحسين الجودة يجب استخدام مقاييس أداء ملائمة لها ومنها نسبة الوحدات المعيبة فيكون انخفاض هذه النسبة مؤشراً على جودة المنتجات ويمكن استخراج هذه النسبة وفقاً للمعادلة الآتية: (حسين، 2000: ص:332)

$$\text{نسبة الوحدات المعيبة} = \frac{\text{عدد الوحدات المعيبة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} \times 100$$

٤ - **جودة خدمات ما بعد البيع للزبون:** ويراد بها الخدمات المقدمة الى الزبون بعد الانتهاء من عملية بيع وتسليم منتجات الشركة له حيث يوجد في الشركة ميدان التطبيق شعبة خدمات ما بعد البيع للزبون يمكن أن تساعد على فهم كيفية مقابلة احتياجاتهم حيث تقوم باستلام طلبات إصلاح المنتجات من المشتريين خلال فترة الضمان الممنوحة لهم والتي تبلغ سنة واحدة من تاريخ البيع فتتولى الشركة عملية تصليح هذه المنتجات على حسابها أما العطلات التي يتسبب بها الزبون نتيجة لسوء استخدام المنتج فتقوم الشركة بمعالجتها ولكنها تستقطع نفقات الإصلاح من الزبون ويمكن قياس ذلك من خلال احتساب عدد طلبات الإصلاح المقدمة خلال فترة الضمان كنسبة من عدد الوحدات المباعة ويكون انخفاض هذه النسبة دليل على الجودة التي تحقق رضا الزبون حيث تستخرج هذه النسبة كما يلي: (حسين، 2000: ص:333)

$$\text{نسبة طلبات التصليح} = \frac{\text{عدد طلبات التصليح للوحدات المباعة}}{\text{الوحدات المباعة الكلية}} \times 100$$

(\*) تم تقدير حجم المبيعات الكلي في قطاع الصناعة من شعبة التسويق التابعة للشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزارة.

**ثالثاً: منظور العمليات الداخلية:** بعد انتهاء الشركة من مهمة تحديد العوامل المهمة اللازمة لجذب الزبون وإرضائه والمحافظة عليه فأنها تقوم بتحديد مقاييس العمليات التشغيلية الداخلية الضرورية حتى تكون جيدة الأداء فتهتم الشركة بجودة أدائها في الأمد القصير من خلال الاهتمام بالعمليات التشغيلية الداخلية وكذلك في الأمد الطويل من خلال عمليات الابتكار والإبداع عن طريق التركيز على وقت العمليات الإنتاجية في الشركة ومدى جودتها، ويمكن قياس ذلك من خلال المقاييس الآتية:

١ - **إنتاجية المواد:** يدل هذا المقياس على مدى كفاية الشركة في استغلال المواد الأولية والنصف مصنعة الداخلة في العملية الإنتاجية حيث يشير ارتفاع معدل إنتاج المواد على استخدامها بشكل فاعل وكفوء والعكس في حالة انخفاض هذا المعدل ويمكن بيان ذلك من خلال المعادلة الآتية: (الكرخي، 2001، ص: 176)

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{كمية المخرجات}}{\text{كمية المواد الداخلة في إنتاجها}} \times 100$$

٢ - **إنتاجية العامل:** تعكس إنتاجية العامل مدى ارتيابه في عمله ورضاه حيث تكون بمثابة المحصلة النهائية لحالته النفسية والمعنوية ومهاراته وقدرته على الابتكار والإبداع وأثر ذلك على تحسين العمليات الداخلية في الشركة ويكون ارتفاع إنتاجية العامل دليلاً على جودة أدائه ويتم استخراجها بالاسلوب الآتي: (الكرخي، 2001، ص: 188)

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العاملين أو عدد ساعات العمل}} \times 100$$

٣ - **استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة:** يستخدم هذا المقياس لاحتساب نسبة المستخدم من الطاقة المتاحة لغرض مراقبة معوقات سير العمليات الإنتاجية والتي تؤثر بدورها على إنتاجية الشركة ككل فيكون ارتفاع هذه النسبة مؤشراً على قدرة الشركة في تحقيق حجم أكبر من المخرجات ويتم استخراج نسبة الاستغلال من خلال الآتي: (حسين، 2000، ص: 338)

$$\text{نسبة استغلال الطاقة المتاحة} = \frac{\text{حجم الانتاج الفعلي}}{\text{حجم الطاقة المتاحة}} \times 100$$

**4- جودة مدخلات العملية الإنتاجية:** وتتمثل جودة المواد الأولية والاجزاء نصف المصنعة الداخلة في إنتاج الشركة حيث يجب فحصها والتأكد من كونها مستوفية لمتطلبات الجودة قبل إرسالها الى معامل الشركة ويمكن مقارنة كمية المخلفات من المواد بكمية المواد والاجزاء الجيدة منها لقياس مدى جودتها فيكون انخفاض هذه النسبة دليلاً على ارتفاع جودتها ويتم احتساب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية: (حسين، 2000، ص: 330)

$$\text{نسبة المخلفات} = \frac{\text{كمية المخلفات}}{\text{كمية المواد والأجزاء الجيدة}} \times 100$$

**5- تكاليف فحص جودة مراحل الإنتاج:** يتم مراقبة جودة العملية من خلال نقاط الفحص المرحلي والنهائي الموجودة في الخطوط الإنتاجية لغرض الحصول على منتج جيد خالي من العيوب ويتولى مهام ذلك قسم السيطرة النوعية في الشركة ويمكن قياس مدى فاعليته من خلال معدل نمو المبالغ التي ينفقها في عمليات السيطرة ويكون ارتفاع هذا المعدل مؤشراً على زيادة جودة العملية حيث يتم احتسابه من خلال المعادلة الآتية: (الكرخي، 2001، ص:187)

$$\text{نمو مصاريف السيطرة النوعية} = \frac{\text{مصاريف السيطرة النوعية للسنة الحالية} - \text{مصاريف السيطرة النوعية للسنة السابقة}}{\text{مصاريف السيطرة النوعية للسنة السابقة}} \times 100$$

**رابعاً: منظور التعلم والنمو:** يعد استثمار الجهد والمال في تدريب وتطوير قدرات العاملين بمثابة أرضية صلبة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للشركة بما يتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية. حيث ان مبادرات النمو والتطوير لا تأتي فقط من الإدارة العليا في الشركة بل كذلك يجب ان تأتي من العاملين في المستويات الدنيا الذين لديهم تماس مباشر مع العملية الإنتاجية ومع الزبائن فهم الأقدر على سماع ملاحظاتهم وشكاويهم وبالتالي تحقيق رضاهم من خلال تلبية احتياجاتهم ولمعرفة مدى تحقق هذا المنظور في ميدان التطبيق يمكن استخدام المقاييس الآتية:

١ - **الاحتفاظ بالعاملين:** يعتبر احتفاظ الشركة بعاملها الرئيسيين من الركائز الأساسية في نجاح عملياتها الداخلية ويعد ذلك بمثابة استثماراً للوحدة نتيجة امتلاكها عاملين موالين لها فضلاً عن خبرتهم وإلمامهم باحتياجات العمل ومتطلباته ويمكن قياس قدرة الشركة على الاحتفاظ بعاملها عن طريق احتساب معدل دوران العاملين فيكون انخفاض هذا المعدل دليلاً على تمسك العاملين بوحدهم ويتم احتساب هذا المعدل من خلال الآتي: (الكرخي، 2001، ص:191)

$$\text{معدل دوران العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}} \times 100$$

٢ - **تحسين قدرات العاملين:** يجب عدم الاكتفاء بامتلاك المهارات الضرورية للعاملين بل يجب أيضاً تنميتها وتطويرها من خلال اجراء عدد من الدورات التدريبية لغرض تعزيز التعلم الجماعي وبالنتيجة زيادة إمكانية التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال الصناعية ويمكن قياس اهتمام إدارة الشركة بذلك من خلال معدل نمو المبالغ التي تنفقها على تأهيل وتدريب العاملين فيكون ارتفاعه دليل على زيادة اهتمامها بذلك ويتم حساب هذا المعدل من خلال الآتي: (الكرخي، 2000، ص:200)

$$\text{النمو في مصاريف التدريب والتأهيل} = \frac{\text{مصاريف التدريب والتأهيل للسنة الحالية} - \text{مصاريف التدريب والتأهيل للسنة السابقة}}{\text{مصاريف التدريب والتأهيل للسنة السابقة}} \times 100$$

٣ - **نسبة العاملين في الخطوط الأمامية (اتصال مباشر مع الزبائن):** تمثل المعلومات التي يمكن تحصيلها من العاملين في الخط الأمامي مع الزبائن أي في تماس مباشر معهم مصدر مهم يساهم في زيادة قدرة نظم المعلومات الخاص بالشركة وذلك بسبب سماعهم بشكل مباشر لملاحظات الزبائن وشكاويهم وقدرتهم على إيصالها لإدارة الشركة للتجاوب معها ويكون ارتفاع هذه النسبة مؤشراً على كفاية نظم المعلومات المتعلقة بالزبائن ويمكن استخراج هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية: (الكرخي، 2001، ص:173)

$$\text{نسبة العاملين في الخطوط الأمامية} = \frac{\text{عدد العاملين في الخطوط الأمامية}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}} \times 100$$

٤ - **المكافآت التشجيعية والحوافز:** ويعتبر من الشروط المهمة اللازمة لتحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم من خلال أسلوب منحهم المكافآت والحوافز في سبيل تشجيع الأداء المتميز للعاملين والذي يساهم في إنجاح الشركة وتقديمها في تحقيق أهدافها مما يدفع بالعاملين لبذل أقصى جهدهم في سبيل تطوير مهاراتهم وتأهيلهم للحصول على هذا الدعم ويمكن بيان الأولوية التي تمنحها إدارة الشركة في تفعيل دور العاملين من خلال زيادة نسبة نمو المبالغ المنفقة عليهم لغرض تحسين أدائهم ويظهر ذلك من خلال المعادلة الآتية: (الكرخي، 2001، ص:198)

$$\text{نمو المبالغ المنفقة} = \frac{\text{المبالغ المنفقة على مكافئة العاملين وتحفيزهم للسنة الحالية} - \text{المبالغ المنفقة على مكافئة العاملين وتحفيزهم للسنة السابقة}}{\text{المبالغ المنفقة على مكافئة العاملين وتحفيزهم للسنة السابقة}} \times 100$$

٥ - **الابتكار والإبداع:** يتضح بأن اهتمام إدارة الشركة بأنشطة قسم البحث والتطوير وتوفير الموارد المالية والإمكانات اللازمة لتغطية نفقاته والتزاماته يبين مدى رغبة الشركة في خلق الإبداع فيما يصب في تطوير المنتج والاهتمام بتفاصيل تصميمه ليؤدي وظيفته بكفاية أعلى من السابق ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال معدل النمو في مصاريف البحث والتطوير ويمكن بيان ذلك من خلال هذه المعادلة: (الكرخي، 2001، ص:204)

$$\text{النمو في مصاريف البحث والتطوير} = \frac{\text{مصاريف البحث والتطوير للسنة الحالية} - \text{مصاريف البحث والتطوير للسنة السابقة}}{\text{مصاريف البحث والتطوير للسنة السابقة}} \times 100$$

كما لاحظت الباحثة بعد اطلاعها على آراء مجموعة من الكتاب إمكانية إضافة منظور خامس الى مناظير بطاقة العلامات المتوازنة لتعزيز دورها في تقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية وعليه تم استحداث منظور البيئة المجتمعية. **خامساً: منظور البيئة المجتمعية:** لم يعد اهتمام الوحدات الاقتصادية مقتصرًا على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بل أصبح لديها مجموعة أهداف اجتماعية يجب ان توديتها تجاه المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده في سبيل تدعيم أسباب بقاءها واستمرارها في مزاوله نشاطها ضمن بيئة الأعمال التنافسية ويمكن بيان اهتمام الشركة بذلك من خلال أربعة مجالات ألا وهي:

(\*) يتمثل عدد العاملين في الخطوط الأمامية في ميدان التطبيق بعدد العاملين في معرض البيع المباشر والعاملين لدى وكلاء البيع التابعين للشركة.

(مجال الموارد البشرية العاملة، مجال حماية الزبائن، مجال التفاعل مع المجتمع المحلي، مجال خدمة البيئة الخضراء والمحافظة عليها)، وتوجد مؤشرات عديدة لقياس الجهود المبذولة في كل مجال من هذه المجالات التي يمكن للباحثين من خلال استخدامها قياس هذا المنظور ولكن في ضوء البيانات المتاحة في ميدان التطبيق كان بالمستطاع استخدام المقاييس الآتية :

### المجال الأول: قياس مجال الموارد البشرية:

١ - **برامج التدريب والتطوير:** تؤدي الموارد البشرية المتعلمة والمتدربة دوراً جوهرياً في تحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمع من خلال زيادة كفاية وفاعلية أدائهم وأثر ذلك على دعم المجتمع المحيط بهم وكذلك يمكن ان يخدم هذا المقياس التوجهات الاستراتيجية لإدارة الشركة في زيادة قدرات وقابليات عاملها من خلال بيان نسبة المشاركين فيها فيكون ارتفاع هذه النسبة مؤشراً على كفايتها في هذا المجال وتتحدد هذه النسبة من خلال الآتي: (الكرخي، 2001، ص:199)

$$\text{نسبة المشاركين في الدورات التدريبية} = \frac{\text{عدد المشاركين في الدورات التدريبية}}{\text{العدد الاجمالي، للعاملين}} \times 100$$

٢ - **نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين:** وتكون بمثابة دعم ايجابي للعاملين لزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم في سبيل تقديم منتج ذو جودة مهمة للزبون وعليه يتطلب من الشركة بذل العناية اللازمة بعاملها من خلال توفير الخدمات المقدمة لهم والإنفاق عليها بشكل يحفز من أدائهم ويكون ارتفاع نسبة المبالغ المنفقة لغرض توفير تلك الخدمات مؤشراً على الاهتمام بالعاملين وبالتالي كسب رضاهم وتتمثل الخدمات المقدمة لهم في ميدان التطبيق بالإطعام والطبابة والنقل الجماعي من موقع عملهم الى أماكن سكنهم فضلاً عن إجازة الأمومة الممنوحة للعاملات ويمكن بيان ذلك من خلال الآتي: (الكرخي، 2001، ص:198)

$$\text{نمو المبالغ المنفقة على خدمة العاملين} = \frac{\text{المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة الحالية - المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة السابقة}}{\text{المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة السابقة}} \times 100$$

### المجال الثاني: قياس مجال حماية الزبائن:

خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن: وتتمثل خدمات ما بعد البيع بمنح الزبائن ضمان للمنتجات المباعة لغرض تصليحها ومعالجة الخلل فيها ان وجد وعليه تسعى الشركات الى تعظيم قيمة منتجاتها من خلال تقديم خدمة ما بعد البيع سريعة ومعتمدة للزبائن لكسب ثقتهم بها ويمكن معرفة درجة اهتمام الشركة بزبائنهم من خلال ارتفاع نسبة نمو الإنفاق على الخدمات المقدمة لهم حيث يتم استخراجها كالآتي:

(Horngren,et al., 2003,p:441)

### الانفاق على خدمات ما بعد البيع للسنة السابقة

$$\text{نمو الانفاق على خدمات ما بعد البيع} = \frac{\text{الانفاق على خدمات ما بعد البيع للسنة الحالية - الانفاق على خدمات ما بعد البيع للسنة السابقة}}{\text{الانفاق على خدمات ما بعد البيع للسنة السابقة}} \times 100$$



**المجال الثالث: قياس مجال التفاعل مع المجتمع المحلي:**

٣ -خلق فرص عمل جديدة: تحرص الشركات على حصولها على انطباع جيد عنها من قبل المجتمع المحيط بها فتسعى لتلبية احتياجاته من خلال محاولة توفير فرص عمل جديدة للعاملين والقضاء على البطالة الموجودة في ذلك المجتمع فضلاً عن المنافع المقدمة له من خلال زيادة إنتاجية العاملين فيه ويمكن معرفة عناية الشركة بتوفير فرص جديدة للعمل من خلال نسبة التعيينات الجديدة فيها فيكون ارتفاع هذه النسبة مؤشراً على زيادة فرص العمل الممنوحة للمجتمع المحلي وسيتم استخراج هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية: (الكرخي، 2001، ص:192)

$$\text{نسبة التعيينات الجديدة} = \frac{\text{عدد التعيينات الجديدة}}{\text{اجمالي عدد العاملين}} \times 100$$

**المجال الرابع: قياس مجال خدمة البيئة الخضراء والمحافظة عليها:**

٤ -حماية البيئة من التلوث: يعتبر حماية البيئة من أضرار التلوث بمثابة استثمار له عائد كبير ينعكس على التنمية المستدامة (\*) وعلى صحة الانسان ورفاهيته كما ان إهمال الشركات لمسؤولياتها اتجاه البيئة قد يعرضها الى اضعاف مركزها التنافسي بين الشركات الاخرى الملزمة بحماية البيئة، ويمكن قياس ذلك من خلال معدل الإنفاق على الأنشطة البيئية وبهذا يكون ارتفاع هذا المعدل دليل على مراعاة الشركة لأدائها الاجتماعي تجاه البيئة ويتم احتساب معدل النمو في الإنفاق على الأنشطة البيئية من خلال الآتي: (الكرخي، 2001، ص:205)

$$\text{نمو الإنفاق على حماية البيئة} = \frac{\text{المصاريف البيئية للسنة الحالية} - \text{المصاريف البيئية للسنة السابقة}}{\text{المصاريف البيئية للسنة السابقة}} \times 100$$

بعد الانتهاء من تحديد المؤشرات لكل منظور من المناظير الخمسة في بطاقة العلامات المتوازنة سيتم استخراج نتائج هذه المقاييس على ضوء البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان التطبيق وذلك بعد توضيح الهدف المنشود وراء قياس كل مؤشر من مؤشرات تقويم أداء شركة الصناعات الكهربائية في الوزيرية وكما يلي:

(\*) تعني التنمية المستدامة بالنسبة للوحدات الاقتصادية تبنى استراتيجية تحقق أهدافها مع ضمان حماية الموارد البشرية والطبيعية (كالماء والهواء والتربة) التي تؤثر فيها نتيجة لممارسة نشاطها.

## جدول رقم - 3 -

الأهداف والمقاييس للمؤشرات في المناظير الخمسة لبطاقة العلامات المتوازنة  
لشركة الصناعات الكهربائية في الوزيرية لسنة 2005

المؤشر	اسلوب القياس	المقياس	الهدف	المنظور
%2.4	100x $\frac{221647000}{9235291600}$ دينار (*)	العائد على الاستثمار	تحسين الانتفاع من الموجودات	المالي
%1.81	100x $\frac{221647000}{12212567383}$ دينار (**)	العائد على حقوق الملكية	الربحية	
%43	100x $\frac{8278523000}{11854091000}$ دينار	نمو إيراد المبيعات	الربحية	
%1.87	100x $\frac{221647000}{11854091000}$ دينار	ربحية المبيعات	الربحية	
%86	100x $\frac{1359527972334059821704}{2380612726}$ دينار	نسبة السيولة السريعة	السيولة	
%30	100 x $\frac{353852}{1180000}$ منتج	الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية	الزبون
%3.29	100x $\frac{248969-257167}{248969}$ منتج	النمو في حجم المبيعات	المحافظة على الزبائن وكسب ولائهم	
%3.19	100x $\frac{9773}{306301}$ منتج	نسبة الوحدات المعابة	جودة الصنع	
%0.18	100x $\frac{624}{353852}$ طلب منتج	نسبة طلبات التصليح	جودة المنتج المباع	
%64.56	100x $\frac{306301}{474378}$ منتج (***) قطعة	إنتاجية المواد	زيادة إنتاجية المواد	العمليات الداخلية
113 منتج/عامل	306301 منتج 2702 عامل	إنتاجية العامل	زيادة إنتاجية العمل	التعلم والنمو
%24	100x $\frac{306301}{127626000}$ منتج	نسبة استغلال الطاقة المتاحة	زيادة استغلال الطاقة المتاحة	
%4.15	100x $\frac{19704}{474378}$ قطعة	نسبة المخلفات	جودة مدخلات العملية الإنتاجية	
%16.77	100x $\frac{565434000}{660266000}$ دينار	نمو مصاريف السيطرة النوعية	جودة فحص مراحل الإنتاج	
%1.47	63 عامل 4273 عامل	معدل دوران العاملين	الاحتفاظ بالعاملين	
%3.48	100x $\frac{4902000-5073000}{4902000}$ دينار	النمو في مصاريف التدريب والتأهيل	تحسين قدرات العاملين	
%1.31	56 عامل 4273 عامل	نسبة العاملين في الخطوط الأمامية	زيادة قدرة نظم المعلومات المرتبطة بالزبائن	

(\*) تم الإشارة إلى معادلات الاحتساب في الصفحات السابقة

(\*\*) حقوق الملكية = (رأس المال المدفوع + الاحتياطات) = 1061745108 + 11150822275 دينار .

(\*\*\*) تتكون المواد الاولية الداخلة في الانتاج من (305496 قطعة محلية + 168882 قطعة مستوردة)

المؤشر	اسلوب القياس	المقياس	الهدف	المنظور
%5.74	100x <u>73610000-77832000</u> دينار 73610000 دينار	نمو المبالغ المنفقة على مكافحة وتحفيز العاملين	رضا العاملين	البيئة المجتمعية
%113	100x <u>100660000-214167000</u> دينار 100660000 دينار	نمو مصاريف البحث التطوير	الابتكار والإبداع	
%15.56	100x <u>665</u> عامل 4273 عامل	نسبة المشاركين في الدورات التدريبية	تأهيل العاملين	
%36.66	100x <u>313235000-428090000</u> دينار 313235000 دينار	نسبة النمو في المبالغ المنفقة على خدمة العاملين	خدمة العاملين	
%40.89	100x <u>168132000-236883000</u> دينار 168132000 دينار	نسبة النمو في مصاريف خدمات ما بعد البيع	خدمة الزبون	
%1.57	100x <u>67</u> منتسب 4273 منتسب	نسبة التعيينات الجديدة	خلق فرص عمل جديدة	
%19.84	100x <u>48196000-57758000</u> دينار 48196000	نمو الإنفاق على جهود حماية البيئة	حماية البيئة من التلوث	

**المصدر:** (البيانات من الميزانية والجداول التحليلية وسجلات الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية للأعوام 2005/2004).

بعد الانتهاء من تحديد نتائج المقاييس المعتمدة في البحث لغرض تقويم أداء الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية وفقاً لتقنية العلامات المتوازنة سيتم تطبيق نفس المقاييس على شركة مماثلة تعمل في نفس القطاع الا وهي شركة الصناعات الكهربائية/ديالي ليتسنى تحسين الأداء الأدنى من خلال مقارنته مع الأداء الأفضل عن طريق المقارنة مع أداء الشركات المماثلة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

#### جدول رقم - 4 -

#### الأهداف والمقاييس للمؤشرات في المناظير الخمسة لبطاقة العلامات المتوازنة لشركة الصناعات الكهربائية في ديالي لسنة 2005

المؤشر	اسلوب القياس	المقياس	الهدف	المنظور
%2	100x <u>225657000</u> دينار 11002908163 دينار	العائد على الاستثمار	تحسين الانتفاع من الموجودات	إنتاج
%1.45	100x <u>215657000</u> دينار 14872896552 دينار	العائد على حقوق الملكية	الربحية	
%65.55	<u>9861984000-16326765000</u> دينار 100x 9861984000 دينار	نمو إيرادات المبيعات	الربحية	
%1.32	100x <u>215657000</u> دينار 16326765000 دينار	ربحية المبيعات	الربحية	

(\*) تشمل المبالغ المنفقة على خدمة العاملين نفقات الطبابة والنقل والمطعم بالإضافة الى الرواتب الممنوحة

للموظفات المتمتعات بأجازة الأمومة وكما يلي:-

خدمة العاملين 2005 = طبابة 123.428.000 + مطعم 898000 + نقل 303403000 + أمومة 361000

خدمة العاملين 2004 = طبابة 3024000 + مطعم 241000 + نقل 309609000 + أمومة 361000

المؤشر	اسلوب القياس	المقياس	الهدف	المنظور
%88	<u>1293317016833927899905</u> دينار 100x 23829092883	نسبة السيولة السريعة	السيولة	
%28	<u>257167</u> منتج 100x 918400	الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية	الزبون
%9.77	<u>322349-353852</u> منتج 100x 322349	النمو في حجم المبيعات	المحافظة على الزبائن وكسب ولائهم	
%3.59	<u>8429</u> منتج 100x 234523	نسبة الوحدات المعابة	جودة الصنع	
%0.21	<u>529</u> طلب 100x منتج 257167	نسبة طلبات التصليح	جودة المنتج المباع	
%9.38	<u>234523</u> منتج 100x 2499381 (*)	إنتاجية المواد	زيادة إنتاجية المواد	
87 وحدة/عامل	<u>234523</u> منتج 2707 عامل انتاجي	إنتاجية العامل	زيادة إنتاجية العمل	العمليات الداخلية
%21.3	<u>234523</u> منتج 100x 1100000	نسبة استغلال الطاقة المتاحة	زيادة استغلال الطاقة المتاحة	
%3.5	<u>89075</u> قطعة 100x 2499381	نسبة المخلفات	جودة مدخلات العملية الإنتاجية	
%9.91	<u>451098500-495789900</u> دينار 100x 451098500	نمو مصاريف السيطرة النوعية	جودة فحص مراحل الإنتاج	
%1.75	<u>54</u> عامل 100x 3088	معدل دوران العاملين	الاحتفاظ بالعاملين	
%33	<u>10901000-14502000</u> دينار 100x 10901000	النمو في مصاريف التدريب والتأهيل	تحسين قدرات العاملين	التعلم والنمو
%1.13	<u>35</u> عامل 100x 3088	نسبة العاملين في الخطوط الأمامية	زيادة قدرة نظم معلومات الزبائن	
%5.10	<u>128096000-134633000</u> دينار 100x 128096000	نمو المبالغ المنفقة على مكافئة وتحفيز العاملين	رضا العاملين	
%33	<u>14900000-19817000</u> دينار 100x 14900000	نمو مصاريف البحث التطوير	الابتكار والإبداع	
%18.10	<u>559</u> عامل 100x 3088	نسبة المشاركين في الدورات التدريبية	تأهيل العاملين	
%59.61	<u>131116000-209287000</u> دينار 100x 131116000	نسبة النمو في (*) المبالغ المنفقة على خدمة العاملين	خدمة العاملين	البيئة المجتمعية
%13.26	<u>86348000-97797000</u> دينار 100x 86348000	نسبة النمو في مصاريف خدمات ما بعد البيع	خدمة الزبون	

(\*) تتكون المواد الاولية الداخلة في الانتاج من (862407قطعة محلية + 1636974قطعة مستوردة)

(\*) تشمل المبالغ المنفقة على خدمة العاملين نفقات الطبابة والنقل وبالإضافة الى التأمين على حياة العاملين فيها وكالاتي:-

خدمة العاملين 2005 = طبابة 1287000 + نقل 205120000 + التأمين على العاملين 2880000=209287000 دينار

خدمة العاملين 2004= طبابة 778000 + نقل 127318000 + التأمين على العاملين 3020000=131116000دينار

المؤشر	اسلوب القياس	المقياس	الهدف	المنظور
%1.46	45 عامل 100x 3088 عامل	نسبة التعيينات الجديدة	خلق فرص عمل جديدة	
%9.67	100x 775000 – 850000 دينار 775000 دينار	نمو الإنفاق على جهود حماية البيئة	حماية البيئة من التلوث	

**المصدر:** (البيانات من الميزانية والجداول التحليلية للشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى لعامي 2004 و2005 الموثقة في الاستمارة الاقتصادية والمالية لدى الجهاز المركزي للإحصاء وتكنولوجيا المعلومات- مديرية الإحصاء الصناعي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي).

### توزيع العلامات التقويمية لأداء الشركتين :

تمثل معايير تقويم الأداء أفضل مستوى أداء يمكن أن يوجد داخل الشركة أو خارجها فتكون بمثابة القيم المرشدة لأدائها وتنتج هذه المعايير عادة عن دراسة متأنية للعمليات الداخلية في الشركة كان يتم تحديد الوقت المعياري لوحدة المخرجات على أساس من الدراسة التفصيلية للوقت والحركة بموقع التشغيل بالمصنع والمتوقع هو الاختلاف بين الشركات في ما تقصده (بمستوى الأداء الجيد أو الأفضل) حيث تكون معايير الأداء عادة على نوعين هما:

١ - **معايير مثالية:** وتمثل أفضل مستوى للأداء في ظل أفضل ظروف يمكن تخيلها فعلى سبيل المثال لا يوجد تلف أو ضياع في الإنتاج.

٢ - **معايير يمكن تحقيقها:** وتمثل مستوى أداء جيد يأخذ في اعتباره طاقات الشركة وإمكاناتها المتاحة فيعطى مثلاً سماعات للتلف والضياع العادي.

ويمكن للشركتين (ميدان التطبيق) استخدام النوع الثاني من المعايير في تقويم أدائها وتحسينه في المستقبل نظراً لما تعانيه من معوقات يفرضا واقع البيئة العراقية في الوقت الحاضر فالمعايير المثالية يمكن ان تتصف بالكمال إذا جاز التعبير ولا يمكن تحقيقها في بيئة الأعمال العراقية عليه يتطلب تحديد معايير الأداء على ضوء نتائج يمكن قبولها في التطبيق العملي حيث تكون بمثابة معايير أداء مستهدفة يتم وضعها من قبل إدارة الشركة نتيجة دراسة تاريخية بناءً على الخبرات الفنية المتراكمة لديها في شتى المجالات الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية، وبالرغم من واقعية هذه المعايير إلا أنها لا تمثل المعايير المثلى للمقارنة وتقييم الأداء لأنها لا تأخذ بنظر الاعتبار واقع الأداء في الوحدات المماثلة الداخلية والخارجية، وتبين للباحثة من خلال الدراسة الميدانية للشركتين عدم توفر معايير أداء مستهدفة لأغلب المقاييس المستخدمة نظراً لمحدودية إطلاعها على التقنيات الحديثة في تقويم الأداء ومنها تقنية بطاقة العلامات المتوازنة وعليه كان تطبيق هذه التقنية يعتبر أمراً مستجداً على العاملين في الشركة ونتيجة لذلك وبعد الاستعانة باستشارة بعض أعضاء اللجان المختصة في تقويم أداء الشركة وبالمهندسين والفنيين العاملين في قسم السيطرة النوعية وفي قسمي التكنولوجيا والتصاميم الفنية بالإضافة إلى آراء بعض المحاسبين في قسم الشؤون المالية والأكاديميين المختصين في هذا المجال تم تحديد مجموعة من المعايير والنسب المعتمدة في التوزيع لتقويم أداء الشركتين ميدان التطبيق لغرض معرفة العلامات التقويمية التي حققتها الشركتين على ضوء النتائج الفعلية التي تم التوصل إليها في الجدولين السابقين رقم (3) ورقم (4) وكما مبين في الجدول الآتي:

**جدول رقم - 5 -**  
**تحديد العلامات التقويمية للأداء الاستراتيجي لشركتي الصناعات الكهربائية**  
**في الوزيرية وديالى والتي تحققت لسنة 2005**

المنظور	المقياس	المعيار	النسب المعتمدة في التوزيع	مؤشر الوزيرية	العلامة التي حققتها	مؤشر ديالى	العلامة التي حققتها	
المالي	العائد على الاستثمار	7	3.5 فما فوق					
		6	3% - 3.5%					
		5	2.5%-3%					
		4	2%-2.5%	2.4%	4	2%	4	
		3	1.5%-2%					
		2	1%-1.5%					
		1	أقل من 1%					
	العائد على حقوق الملكية	7	2.25 فما فوق					
		6	2%-2.25%					
		5	1.75%-2%	1.81%	5			
		4	1.50%-1.75%					
		3	1.25%-1.50%			1.45%	3	
		2	1%-1.25%					
		1	أقل من 1%					
	نمو إيرادات المبيعات	5	75% فما فوق					
		4	55%-75%			65.55%	4	
		3	35%-55%	43%	3			
		2	15%-35%					
		1	أقل من 15%					
	ربحية المبيعات	3% فما فوق	6					
			5	2.5%-3%				
		4	2%-2.5%					
		3	1.5%-2%	1.87%	3			
		2	1%-1.5%			1.32%	2	
		1	أقل من 1%					
			5	95%-100% (*)				

(\*) النسبة المثالية المتعارف عليها في السيولة السريعة هي نسبة (1:1)

المنظور	المقياس	المعيار	النسب المعتمدة في التوزيع	مؤشر الوزيرية	العلامة التي حققتها	مؤشر ديالى	العلامة التي حققتها
		4	%95-%90				
		3	%90-%85	%86	3	%88	3
		2	%85-%80				
		1	أقل من %80				
	المجموع	30			18		16
الزبون	الحصة السوقية	5	فما %42.5 فوق				
		4	%42.5-%35				
		3	%35-%27.5	%30	3	%28	3
		2	%27.5-%20				
		1	أقل من %20				
	النمو في حجم المبيعات	8	%15 فما فوق				
		7	%15-%13				
		6	%13-%11				
		5	%11-%9			%9.77	5
		4	%9-%7				
		3	%7-%5				
		2	%5-%3	%3.29	2		
		1	أقل من %3				
	(**)نسبة الوحدات المعاينة	6	أقل من %2				
		5	%2.25-%2				
		4	-%2.25 %2.50				
		3	-%2.50 %2.75				
		2	%3-%2.75				
		1	%3 فما فوق	%3.19	1	%3.59	1
	نسبة طلبات التصليح	6	أقل من %3	%0.18	6		

(\*\*) حددت الشركة سماحات التلف لمنتجاتها بنسب تتراوح بين 2-3% وقد تم اعتماد هذه النسب من قبل وزارة الصناعة والمعادن والمصادقة عليها

المنظور	المقياس	المعيار	النسب المعتمدة في التوزيع	مؤشر الوزيرية	العلامة التي حققتها	مؤشر ديالى	العلامة التي حققتها
		5	3%-7%				
		4	7%-11%				
		3	11%-15%				
		2	15%-19%				
		1	19% فما فوق			21%	1
	المجموع	25					10
العمليات الداخلية	إنتاجية المواد	2	55% فما فوق	64.56 %	2		
		1.5	35%-55%				
		1	15%-35%				
		0.5	أقل من 15%			9.38%	0.5
	إنتاجية العامل	3	110 منتج فما فوق	113 منتج	3		
		2.5	95-110				
		2	80-95			87	2
		1.5	65-80				
		1	50-65				
		5.0	أقل من 50				
	نسبة استغلال الطاقة	5	50%-100%				
		4	40%-50%				
		3	30%-40%				
		2	20%-30%	24%	2	21.3%	2
		1	أقل من 20%				
	نسبة المخلفات	2	أقل من 3%				
		1.5	3%-3.5%				
		1	3.5%-4%			3.5%	1
		0.5	4% فما فوق	4.15%	0.5		
	نمو مصاريف السيطرة النوعية	3	25% فما فوق				
		2.5	20%-25%				
		2	15%-20%	16.77 %	2		



المنظور	المقياس	المعيار	النسب المعتمدة في التوزيع	مؤشر الوزيرية	العلامة التي حققتها	مؤشر ديالى	العلامة التي حققتها
		1.5	15%-10%				
		1	10%-5%			9.91%	1
		0.5	أقل من 5%				
	المجموع	15			9.5		6.5
التعلم والنمو	معدل دوران العاملين	2	أقل من 1%				
		1.5	1.25%-1%				
		1	1.5%-1.25%	1.47%	1		
		0.5	1.5 فما فوق			1.75%	0.5
	النمو في مصاريف التدريب والتأهيل	3	51% فما فوق				
		2.5	51%-39%				
		2	39%-27%			33%	2
		1.5	27%-15%				
		1	15%-3%	3.48%	1		
		0.5	أقل من 3%				
	نسبة العاملين في الخطوط الأمامية	2	1.5% فما فوق				
		1.5	1.5%-1%	1.31%	1.5	1.13%	1.5
		1	1%-0.5%				
		0.5	أقل من 0.5%				
	نمو المبالغ المنفقة على مكافئة وتحفيز العاملين	4	25% فما فوق				
		3	25%-15%				
		2	15%-5%	5.74%	2	5.10%	2
		1	أقل من 5%				
	نمو مصاريف البحث والتطوير	4	65% فما فوق	113%	4		
		3	65%-50%				
		2	50%-35%				

المنظور	المقياس	المعيار	النسب المعتمدة في التوزيع	مؤشر الوزيرية	العلامة التي حققتها	مؤشر ديالى	العلامة التي حققتها
		1	أقل من 35%			33%	1
	<b>المجموع</b>	<b>15</b>			<b>9.5</b>		<b>7</b>
البيئة المحيطة	نسبة المشاركين في الدورات التدريبية	4	20% فما فوق				
		3	15%-20%	15.56%	3	18.10%	3
		2	10%-15%				
		1	أقل من 10%				
	نسبة النمو في المبالغ المنفقة على خدمة العاملين	4	55% فما فوق			59.61%	4
		3	35%-55%	36.66%	3		
		2	15%-35%				
		1	أقل من 15%				
	نسبة النمو في مصاريف خدمات ما بعد البيع	2	30% فما فوق	40.89%	2		
		1.5	20%-30%				
		1	10%-20%			13.26%	1
		0.5	أقل من 10%				
	نسبة التعيينات الجديدة	2	1.5% فما فوق	1.57%	2		
		1.5	1.25%-1.5%			1.46%	1.5
		1	1%-1.25%				
		0.5	أقل من 1%				
	نمو الإنفاق على حماية البيئة من التلوث	3	25% فما فوق				
		2.5	20%-25%				
		2	15%-20%	19.84%	2		

المنظور	المقياس	المعيار	النسب المعتمدة في التوزيع	مؤشر الوزيرية	العلامة التي حققتها	مؤشر ديالى	العلامة التي حققتها
				%			
		1.5	10%-15%				
		1	5%-10%			9.67%	1
		0.5	اقل من 5%				
	المجموع	15					10.5
	الإجمالي	100					50

المصدر: ((الجدولين رقم (3) ورقم (4) الخاصة بتقويم أداء شركتي الوزيرية- ديالى))

يمكن من خلال الجدول أعلاه ملاحظة ان شركة الوزيرية حققت علامات تقويمية بلغ مجموعها (61) علامة من مجموع 100 علامة (61%) تجاوزت مجموع العلامات التقويمية التي حققتها شركة ديالى حيث بلغ مجموعها ( 50 ) علامة من مجموع 100 علامة (50%) وبهذا يمكن أن تكون مؤشرات شركة الوزيرية التي حققت فيها علامات أعلى من شركة ديالى بمثابة نقطة الدلالة أو المقارن المرجعي في أدائها المستقبلي مما يساعدها في معالجة القصور في أدائها وتعزيز النواحي الايجابية فيه وعلى نفس المنوال يمكن لشركة الوزيرية ان تنتفع من نتائج تقويم الأداء وفقاً لبطاقة العلامات المتوازنة لكي تشخص بوضوح أكبر مواطن الضعف في أدائها وتعزز مواطن القوة فيه. ويمكن توضيح نموذج بطاقة العلامات المتوازنة بشكلها الكامل المطبق على الشركتين ميدان التطبيق من خلال الشكل الآتي:

### شكل رقم - 3 -

#### بطاقة العلامات المتوازنة في شركتي الوزيرية وديالى

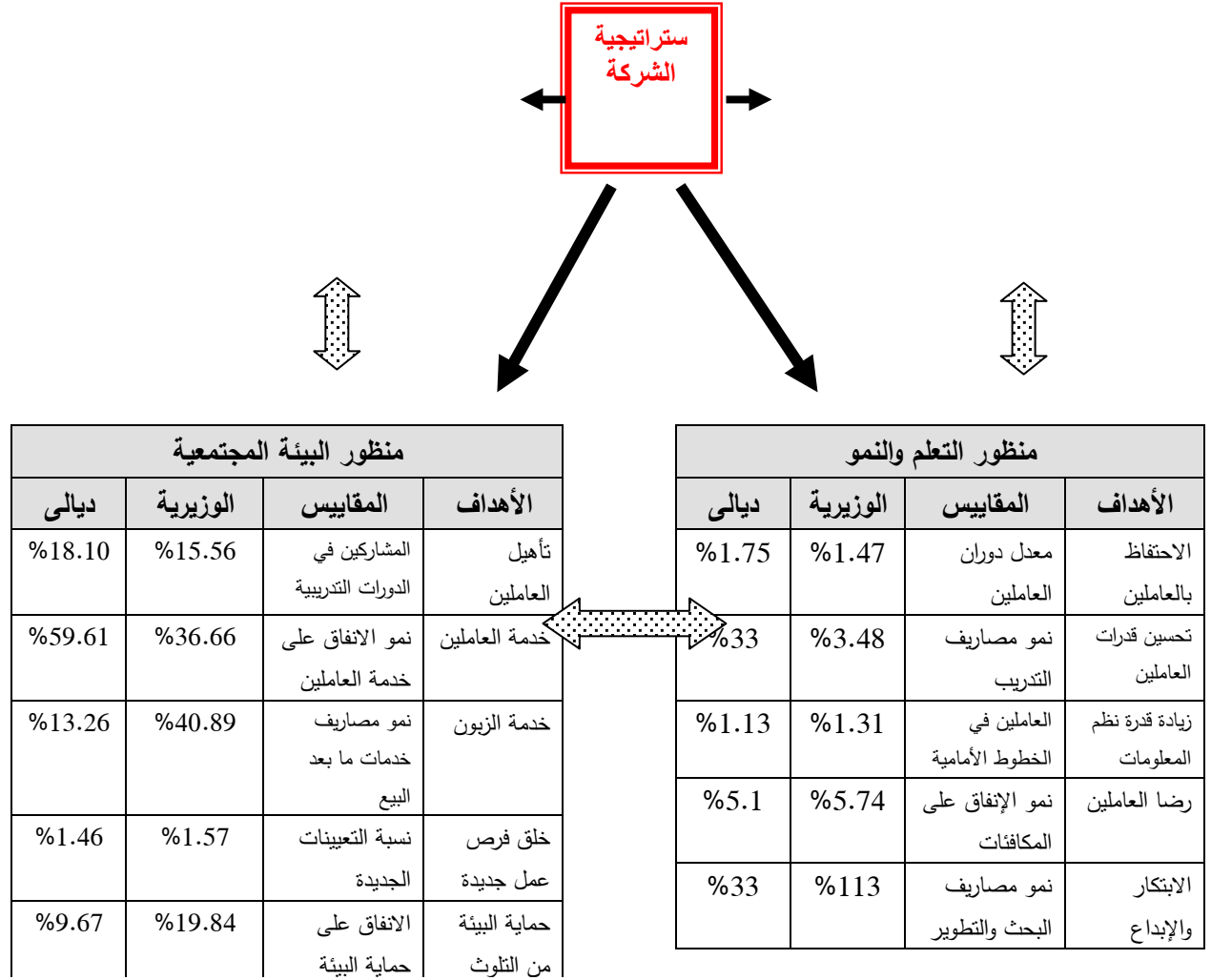
المنظور المالي			
الأهداف	المقاييس	الوزيرية	ديالى
تحسين الانتفاع من الموجودات	العائد على الاستثمار	2.4%	2%
الربحية	العائد على حقوق الملكية	1.81%	1.45%
الربحية	نمو إيرادات المبيعات	43%	65.55%
الربحية	ربحية المبيعات	1.87%	1.32%
السيولة	نسبة السيولة السريعة	86%	88%

منظور العمليات الداخلية			
الأهداف	المقاييس	الوزيرية	ديالى
زيادة إنتاجية المواد	إنتاجية المواد	64.56%	9.38%
زيادة إنتاجية العمل	إنتاجية العمل	113 منتج	87 منتج

منظور الزبون			
الأهداف	المقاييس	الوزيرية	ديالى
زيادة الحصة السوقية	الحصة السوقية	30%	28%
المحافظة	نمو حجم	3.29%	9.77%



يتضح مما تقدم أن مقاييس الأداء يجب أن يتم اختيارها بطريقة تظهر بوضوح لكل من إدارة الشركة والعاملين فيها أين تحققت التحسينات في الأداء (نقاط القوة في الأداء) وأين يمكن ان يتحقق تحسن أكبر (مواقع الضعف في الأداء) من خلال ما تقدمه من معلومات تدعم وتعزز توجه الشركة نحو التطوير والتحسين المستمر في الأداء ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال جعل مقاييس تقويمه مشتقة من استراتيجيات الشركة وجعلها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف المطلوب تحقيقها بحيث تتضح الرؤية لجميع العاملين في الشركة وتتوحد جهودهم نحو تحقيق استراتيجية واضحة وأهداف محددة تحسن من أداء الشركة ككل، وترجع أهمية ارتباط مقاييس الأداء بـ استراتيجيات الشركة لكونها تعمل في بيئة أعمال ديناميكية على درجة كبيرة من التغير مما يترتب عليه تعديل الاستراتيجيات من وقت الى آخر انسجاماً مع هذا التغيير.

ولغرض التسهيل من عملية تحديد أوجه المقارنة المرجعية بين الشركات يمكن الابتداء بتطبيق تقنية العلامات المتوازنة على أدائها كخطوة تمهيدية لتقويمه ومن ثم تعزيز عملية التقويم من

خلال تكامل تقنية العلامات المتوازنة مع تقنية المقارنة المرجعية حيث تكون مخرجات مقاييس العلامات المتوازنة (نتائجها) بمثابة مدخلات للمقارنة المرجعية (معايير للمقارنة) فتكون مؤشرات مقاييس الأداء الأفضل هي بمثابة أساس المقارنة أو المرجع المقارن به لمؤشرات أداء الشركة الأخرى كما تم توضيح ذلك في الجداول السابقة رقم (3) ورقم (4) حيث ظهر بأن معظم أداء شركة الوزيرية افضل من شركة ديالى فأصبحت الأولى بمثابة المقارن المرجعي للشركة الثانية ولغرض تحقيق المنفعة المتبادلة لكلا الشركتين يمكن الاستفادة من نتائج المقارنة في تحسين أداء الشركتين في آن واحد .

### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

- ١ -تفتقر مداخل تقويم الأداء التقليدية المعمول بها حالياً في الوحدات الاقتصادية الى إمكانية تحقيق المنافع الاستراتيجية نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية وعليه ظهرت الحاجة الى استخدام مجموعة مقاييس مالية وغير مالية لتقويم الأداء الاستراتيجي تنسجم مع هذه التغيرات وتتيح إمكانية إعطاء صورة واضحة وشاملة عنه بالشكل الذي تستفيد منه إدارة ميدان التطبيق في معالجة القصور الموجود في أدائها من ناحية تدني الإنتاج وارتفاع التكاليف وتعزيز ما يتضمنه من جوانب ايجابية نحو الأفضل مثل نمو حجم المبيعات وانخفاض التالف.
- ٢ -يساعد التكامل بين تقنية بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية على تعزيز دور تقويم الأداء الاستراتيجي فيها من خلال الانتفاع من مزايا التقنيتين والخروج من النطاق الضيق للمقارنات الداخلية واكمالها بالمقارنات الخارجية لغرض الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر موضوعية ووضوح.
- ٣ -صعوبة تحديد معايير للأداء الاستراتيجي المستهدف (مثل معيار لرضا الزبون أو معيار للإبداع والابتكار) يمكن أن تستفيد منها الجهات المسؤولة عن تقويم الأداء في الشركتين ميدان التطبيق لغرض قياس مدى كفاية أداء الشركة وتحديد ترتيبها التنافسي بين الشركات المنافسة لها بحيث تكون هذه المعايير بمثابة حافز مستقبلي لتحسين أدائها الاستراتيجي حيث ان المعايير العالمية الخاصة بالصناعة يصعب تكيفها مع البيئة العراقية لأنها تبتعد كثيراً عن واقع الشركات الصناعية العراقية هذا فضلاً عن عدم توفر قاعدة معلوماتية يمكن ان تساهم في دعم عملية تقويم الأداء الاستراتيجي.
- ٤ -تتكون بطاقة العلامات المتوازنة من أربعة مناظير متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ استراتيجية الوحدة الاقتصادية بشكل متوازن ويمكن إضافة منظور أو أكثر الى المناظير السابقة وفقاً لظروف واستراتيجية الوحدة الاقتصادية.
- ٥ -أظهرت نتائج تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة في الشركتين ميدان التطبيق تفوق شركة الوزيرية على شركة ديالى في المنظور المالي بـ ( 2 ) علامة وفي منظور العمليات الداخلية بـ ( 3 ) علامات وفي منظور التعلم والنمو بـ (2.5) علامة وكذلك في منظور البيئة المجتمعية بـ ( 1.5 ) علامة بينما أظهرت شركة ديالى تفوقاً على شركة الوزيرية بـ ( 2 ) علامة في منظور الزبون وبالمحصلة النهائية لمجموع المناظير تفوقت شركة الوزيرية على شركة ديالى بـ(11) علامة مما يدل على وجود قصور واضح في أداء شركة ديالى يحتاج الى تقويمه باسرع وقت ممكن، كما أن شركة الوزيرية تعاني أيضاً من

قصور في أدائها بالرغم من تفوقها على شركة ديالى بسبب تواضع علاماتها فضلاً عن تذبذبها عن شركة ديالى في منظور الزبون.

### ثانياً : التوصيات

- ١ - الدعوة الى البناء السليم لأسس تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية بالاعتماد على تطبيق التقنيات الحديثة ومنها تحقيق التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع استراتيجية الوحدة التي تتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية.
- ٢ - العمل على اعتماد الوحدات الاقتصادية على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية في تقويم أدائها من دون الاقتصار فقط على المالية منها الأمر الذي سيسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف فيه بصورة أكثر وضوح وشمولية وضرورة التأكيد على أهمية تحديد مقاييس تقويم الأداء وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها عند الحصول عليها لتحقيق الهدف منها والذي يتمثل بتحسين وتقويم الأداء الاستراتيجي بصورة أكثر وضوح وشمولية فضلاً عن ضرورة توعية العاملين الى أهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقويم الأداء حتى لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقويم .
- ٣ - ينبغي أن تحظى تقنيتنا بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية ليتم تطبيقها على الوجه الصحيح فضلاً عن ضرورة الاعتماد على المقارنات الخارجية مع الوحدات المماثلة بالإضافة الى المقارنة الداخلية لكي تتمكن الوحدات من تقويم أدائها بصورة متجاوبة مع البيئة المحيطة بها.
- ٤ - التوجه نحو الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية والمؤشرات التي أظهرتها في تقويم أداء شركتي الوزيرية وديالى مع توفير أنظمة معلومات قادرة على تقديم المعلومات المطلوبة لغرض التقويم الشامل لأداء الشركتين وبالتفصيل على مستوى معاملها ومنتجاتها فضلاً عن إمكانية الانتفاع من نتائج المقارنة بين الشركتين لتحسين أدائهما بشكل متبادل أي النهوض بالنقاط المتدنية بالأداء لتصل الى مستوى الأداء الأفضل بينهما ويمكن إدخال تعديلات على الأهداف الاستراتيجية على ضوء نتائج المقارنة بين أداء الشركتين.
- ٥ - وضع معايير مستهدفة للأداء الاستراتيجي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء الشركتين ميدان التطبيق ومعرفة وضعهما التنافسي بين باقي الشركات على ضوء تراكم الخبرة العملية لدى الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء فيها وإجراء المقارنات الخارجية مع عدد من الشركات المماثلة لها في داخل القطر أو مع الشركات الأجنبية كخطوة لاحقة مستقبلاً فضلاً عن إمكانية تعديل وتطوير هذه المعايير لتكون أكثر كفاية وفاعلية في تقويم وتحسين أداء الشركتين وجعلهما أكثر طموحاً في تحقيق أهدافهما الاستراتيجية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- ١ - جمهورية العراق- وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الاستثمار المالية والاقتصادية لشركة الوزيرية لعامي 2004-2005.
- ٢ - جمهورية العراق- وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، الاستثمار المالية والاقتصادية لشركة ديالى لعامي 2004-2005.

- ٣ - جمهورية العراق- الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزيرية:-  
 - الحسابات الختامية والكشوفات التحليلية لعامي 2004-2005.  
 - تقارير شعبة التخطيط والمتابعة لعامي 2004-2005.  
 ٤ - الغبان، ثائر صبري، الإطار المقترح عن تكاليف الاداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية في ظل النظام المحاسبي الموحد، أطروحة دكتوراه في المحاسبة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (بغداد: غير منشورة، 1996).

### ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan Robert S., Young Mark S., Management Accounting, 1<sup>st</sup> ed., (Prentice Hall, Inc.,1995).
- 2- APQC, DearInfosearch, "Defining Benchmarking", ([www.apqc.org](http://www.apqc.org)).
- 3- Evans, Anne, "Avoid these ten Benchmarking Mistakes", 1999, ([www.Benchmarkingplus.com](http://www.Benchmarkingplus.com)).
- 4- Horngren, Charles T., Foster, George, Srikant M., Datar, Cost Management: A Managerial Emphasis, 11<sup>th</sup> ed., (U.S.A.: Prentice-Hall, 2003).
- 5- Kaplan, Robert S., Norton, David P., "The Balanced Scorecard Measures that drive Performance", Harvard Business Review, January-February, 1992.
- 6- Kaplan, Robert S., Norton, David P., "Using the Balanced Scorecard: Translating strategy into Action", Harvard Business School, 1996.
- 7- Kaplan, Robert, Norton, David P., "Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management", Part(1), American Accounting Association, Accounting Horizons, Vol.(15) No.(1), March, 2001.
- 8- Lipe, Marlys, Gascho, Saterio, Steven E., "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", The Accounting Review, Vol.(75), No.(3), 2000.
- 9- Niven, Paul R., Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining result, (U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc., 2002).
- 10- Niven, Paul R., Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance, (U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc., 2005).
- 11- Niven, Paul, "Examining The Endurance of The Balanced Scorecard", Balanced Scorecard Academy Powered by QPR, ([www.qpr.com/PaulNiven](http://www.qpr.com/PaulNiven)).

- 12-Simons, Robert, Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, (U.S.A.: Prentice-Hall, Inc.,2000).
- 13-2GC. Active Management, "What is the Balanced Scorecard", 2003, ([www.2gc.co.uk](http://www.2gc.co.uk),2gc Limited).
- 14-"Benchmarking",([www.aboutconstruction.org/benchmarking.php](http://www.aboutconstruction.org/benchmarking.php)).