



استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء بحث تطبيقي في محطة انتاج الكهرباء في السماوة

عصام حميد الشائع^{a*} ، ستار جبار مبيدر^b

a وزارة الداخلية/ حسابات الوزارة

b المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/جامعة بغداد

المخلص

معلومات المقالة

في ظل التطورات المعاصرة تعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة من التقنيات الحديثة في المحاسبة الادارية ، اذ تتبنى في عملية قياس تقويم الاداء جانبين مالي وغير مالي في مقابل الاساليب التقليدية التي تتناول الجانب المالي فقط وتهمل الجانب غير المالي فهي لا تظهر الصورة الموضوعية للأداء ، حيث تم تطبيق البحث في محطة انتاج الطاقة الكهربائية الغازية في السماوة للسنوات 2015 و 2016 . يهدف البحث الى التعرف على الاساليب الحديثة لتقويم الاداء من خلال استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بمنظوراتها الخمسة (المالي و الزبون و العمليات الداخلية و التعلم والنمو و البيئة والمجتمع) عن طريق وضع مؤشرات أداء موضوعية وشاملة تكون أكثر واقعية للتعبير عن أداء الوحدة وتحديد جوانب الخلل و تلافيتها ونقاط القوة وأدائها ، والإفادة من هذه المؤشرات في عملية تقويم الأداء . من أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هي أن اعتماد الاساليب التقليدية في قياس تقويم الاداء مما يعطي صورة غير واضحة عن أداء الوحدة للمستفيدين الداخليين والخارجيين ، وعدم وجود نظام متطور للمعلومات يساعد في الحصول على معلومات متكاملة دقيقة في الوقت المناسب لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء. حيث أوصت الدراسة بتطبيق التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية ومنها بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم وتطوير الاداء ، تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب وزيادة عدد الدورات الخارجية مما ينعكس إيجاباً على المستوى العام للاداء ، وكذلك التركيز على جانب البحث والتطوير لخلق الابداع والافكار الجديدة لرفع كفاءة العمل.

تاريخ البحث

الاستلام: 2019/6/19

تاريخ التعديل: 2019/6/23

قبول النشر: 2019/6/23

متوفر على الأنترنت: 2019/12/29

الكلمات المفتاحية :

بطاقة العلامات المتوازنة

تقويم الاداء

المحاسبة الادارية

محطة انتاج كهرباء المثنى

العمليات الداخلية

Using a balanced scorecard in performance evaluation Applied research at the power plant electrical in Samawah

Essam Hameed Alshayaa^a , Sattar Jabar Alaajeebie^b

Abstract

In light of contemporary business environment, Balanced Scorecard technology is one of the modern techniques in management accounting. It has proved successful in measuring the performance evaluation against the shortcomings resulting from adopting traditional methods that focus on the financial aspect only and ignore the non-financial aspect. The research was carried out in the gas power plant in Samawah for the years 2015 and 2016. The research aims to identify the modern techniques of evaluating performance through the use of balanced scorecard technology with its five perspectives (financial, customer, internal processes, learning, growth, environment and society) by setting objective and comprehensive performance indicators that are more realistic to express the performance of the unit and identifying the imbalances and avoidance them and persistence of strengths, and benefit from these indicators in the process of evaluating performance. One of the main conclusions of the research is that the adoption of traditional methods in the measurement of performance evaluation, which gives an unclear picture of the performance of the unit for internal and external beneficiaries, and the lack of sophisticated information system helps to obtain accurate information in a timely manner to achieve efficiency and effectiveness in performance. The research recommended the

*
Corresponding author : E-mail addresses : Essam. Hameed.a@yahoo.com.

application of modern techniques of administrative accounting, including balanced scorecard to evaluate and develop performance, develop the qualifications of employees through training and increase the number of external courses, which reflects positively on the overall level of performance, as well as focus on research and development to create creativity and new ideas to raise the efficiency of work.

Keywords: Balanced Scorecard; performance evaluation; development

✓ ابراز اهمية استعمال بطاقة العلامات المتوازنة المتضمنة مؤشرات الأداء المالية وغير المالية في عملية تقويم الأداء ومواكبة التطور الحاصل في بيئة الاعمال المعاصرة.

أهمية البحث

تستمد أهمية البحث من خلال استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المعتمدة على المؤشرات المالية وغير المالية في عملية تقويم الأداء ، فضلاً عن أهمية القطاع عينة البحث الذي تعتمد عليه القطاعات الأخرى في عملية التنمية الاقتصادية .

فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها : أن استعمال بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي الى تقويم الأداء بصورة اكثر وكفاءة وفاعلية في محطة انتاج الطاقة الكهربائية.

أسلوب البحث

لتحقيق هدف البحث وأثبت فرضيته أعتد الباحث على منهجين:

- ✓ المنهج الاستقرائي : تناول الجانب النظري للبحث من خلال الاطلاع على المصادر والقوانين والاطار و الرسائل والدوريات العربية والأجنبية التي تخص موضوع البحث.
- ✓ المنهج التحليلي : تحليل البيانات والكشوفات والسجلات والقوائم المالية الصادرة عن عينة البحث وربط الجانب العملي بالجانب النظري .

حدود البحث

- ✓ الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية بمحطة أنتاج الطاقة الكهربائية في محافظة المثنى.
- ✓ الحدود الزمانية : تتمثل بالسنوات المالية الآتية :
أ. (2015/1/1) الى (2015/12/13) .
ب. (2016/1/1) الى (2016/12/31).

الاطار النظري

بطاقة العلامات المتوازنة

1. نشأة وتطور بطاقة العلامات المتوازنة : ظهرت تقنية بطاقة العلامات المتوازنة لأول مرة في مقالة بعنوان (بطاقة العلامات المتوازنة توجة الاداء) عرضها كل من (Robert

المقدمة

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف الوحدات الاقتصادية في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني تقنيات و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تطبيق و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها، ومن أهم هذه التقنيات التي ظهرت مؤخراً بطاقة العلامات المتوازنة ، شهدت هذه التقنية اهتماماً واسعاً سواء من قبل الباحثين والوحدات ، كما حقق تطبيقها في بعض الوحدات نجاحاً ملفتاً ، جعلها تنتقل من مجرد تقنية من تقنيات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية، و أكثر ما يميز هذه التقنية هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس خمسة أبعاد أساسية في المنظمة، و هي: البعد المالي و بعد الزبائن و بعد الأنظمة الداخلية و بعد التعلم و النمو و بعد البيئة و المجتمع ، و هذا من شأنه أن يجنب الوحدة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.

منهجية البحث

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث بالآتي :

- ✓ هل ان قيام الوحدات الاقتصادية بتقويم أدائها المعتمد على المقاييس التقليدية المقتصرة على مؤشرات الأداء المالية فقط واهمال الجوانب غير المالية التي تهتم بالزبون والموردين والتكنولوجيا والابتكار والعمليات تعطي نتائج مظلمة لمستوى الأداء بما يؤدي ذلك الى ضعف المقدرة على تحديد مواطن الضعف والفسل في تحقيق الأهداف المرجوة.

- ✓ هل ان استعمال بطاقة العلامات المتوازنة يؤدي الى تقويم الأداء بشكل افضل وبصورة اكثر موضوعية .

هدف البحث

يهدف البحث الى النقاط الآتية :

- ✓ ابراز أهمية تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية وفقاً للتقنيات الإدارية الحديثة وبصورة موضوعية .

ترجمة استراتيجية ورؤية الوحدة الى أهداف واضحة باستخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية.

3. أهداف بطاقة العلامات المتوازنة

1. ربط الرقابة التشغيلية على المدى القصير وتوازنها مع الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل.
2. مراقبة العمليات اليومية واثرها في التطورات المستقبلية .
3. التركيز على محاور التوازن الرباعي لأداء الوحدة .
4. اعداد الاطار العلمي لترجمة الاستراتيجية الى مفاهيم تنفيذية .
5. تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات .
6. توضيح مسار الرؤية الاستراتيجية للعاملين كافة.
7. دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر الإمكانيات .
8. تعزيز ومساندة الفوائد المتحققة من الاستراتيجية .
9. توحيد وتقوية الاتصال بين الاطراف ذوي المصلحة في الوحدة .
10. الرقي بجدوى النشاط الاداري ليشمل جوانب الوحدة كافة.
11. إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية في الوحدة .
12. تهدف بطاقة العلامات المتوازنة الى جعل الوحدات قادرة على متابعة ليس النتائج المالية فقط ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة .

(Kaplan & Norton, 1996: 13)

4. خصائص بطاقة العلامات المتوازن

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها بطاقة العلامات المتوازنة وتبرز أهميتها عن باقي مقاييس الأداء الأخرى بـ :

- ✓ توضح استراتيجية الوحدة الاقتصادية وعلاقات السبب-الاثتر ، التي تمثل الربط بين الابعاد المختلفة التي توصف كيف يتم تنفيذ الاستراتيجية. (سرور ، 310 : 2017) .
- ✓ تساعد على اعلام كل العاملين بالاستراتيجية عن طريق ترجمتها الى مجموعة متصلة ومتراصة من الاهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس .
- ✓ حصر عدد مقاييس الأداء حيث تركز بطاقة العلامات المتوازنة على تحديد المقاييس الحاسمة لغرض توجيه اهتمام المدراء إلى المقاييس الأكثر تأثيراً في تطبيق الاستراتيجية .
- ✓ تحفيز المدراء للقيام بأفعال تصب بنتيجتها النهائية في تحسين الأداء المالي . و تعدّ بطاقة العلامات المتوازنة نموذج متعدد الأبعاد أو متعدد منظورات وحددها كلٌّ من (Kaplan and Norton) بأربعة أبعاد وأضاف بعض الباحثين بعددًا خامسًا أو سادسًا حسب الخريطة الاستراتيجية التي يتبناها الباحث . (Horngren, et.al, 2014: 485-486)

Kaplan & David Norton) قدموا هذا النموذج حديث في مجلة (Harvard business Review) في سنة 1992م بعد منطلق المقاييس التقليدية لقياس أداء الوحدات الاقتصادية في ظل التغيير السريع وحدة المنافسة في بيئة الاعمال وذلك بعد دراستهم لأداء عدد من الوحدات الكبيرة (Corrigan,) (1 : 2003, et.al).

وعدت في حينها إطار عملي للأهداف المستمدة من استراتيجية الوحدة ، إذ أنها تحول استراتيجية الوحدة ورؤياها إلى أهداف تشغيلية ومقاييس ومهام ثم أعمال . وتطورت بطاقة العلامات المتوازنة لتصل الى وضعها الحالي ، وبإبعادها الأربعة ، التي تعنى بكل أنشطة الوحدة المالية وغير المالية ، وتهدف أساسا الى قياس وتحديد مستويات الأداء لهذه الأنشطة والعمل على تقويمه. (Kaplan & Norton, 1992 : 78)

2. تعريف بطاقة العلامات المتوازنة : حيث وردت العديد من التعريفات لبطاقة العلامات المتوازنة وكما يأتي :

عرفت بأنها "ترجمة رسالة الوحدة الاقتصادية واستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الاداء التي تبين الجانب العملي لتنفيذ الاستراتيجية وهي لا تركز فقط على تحقيق أهداف الجانب المالي وإنما تركز على أهداف الجوانب غير المالية، التي من المفترض على الوحدة الاقتصادية تحقيقها وأن تحقيق الاهداف غير المالية ينعكس على تحقيق اهدافها المالية (Horngren., 2014: 470) كما تعرف بأنها "تتضمن مجموعة متكاملة من مقاييس الاداء المستمدة من الاستراتيجية الوحدة ودعمها في جميع جوانب الوحدة الاقتصادية" (Garrison et al., 2008: 438)

كما قدم (Kaplan & Norton) تعريفاً شاملاً للبطاقة على أنها : (نظام يقدم مجموعة مترابطة من الافكار والمبادئ وخريطة تبين توجه الوحدات الاقتصادية في اتباع ترجمة رؤيتها عن طريق مجموعة مترابطة من مؤشرات الاداء التي تساهم بتأدية الاعمال ووضع استراتيجية وبالنتالي ربط الاستراتيجية بتلك الاعمال والمساعدة في خلق الانسجام بين الاداء الفردي واداء الوحدة الاقتصادية لأجل الوصول الى تحقيق الاهداف). (Kaplan&Norton, 1996: 19)

وعرفت أيضا على أنها " نظام إدارة استراتيجي يترجم رؤية الوحدة إلى أهداف عملية من خلال ابعادها الستة هي المالي والزبون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والبيئة المجتمعية، والمخاطر". (Drury , 2008 : 493)

ويرى الباحث أن تعريف بطاقة العلامات المتوازنة هو " أنها تقنية أداريه لقياس وتقويم الاداء للوحدة الاقتصادية من خلال

5. منظورات بطاقة العلامات المتوازنة

اولاً : المنظور المالي

يُعدُّ أحد محاور قياس وتقويم الأداء الذي يتكون من مجموعة من المقاييس التي تستعمل في تقويم أداء الوحدة الاقتصادية، يركز المنظور المالي على حجم الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر، ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة من العائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الموجودات. (Horngern. et. al, 2006: 459)

هناك سببان رئيسان لعد هذا المحور من المكونات الأربعة التي تحتويها بطاقة العلامات المتوازنة :

الاول : ترتبط مقاييس الأداء المالي مثل السيولة مباشرة بأهداف الوحدة طويلة الأمد (قابلية الوحدة على سداد ديونها طويلة الأجل) التي تعد أهداف مالية .

الثاني : تعطي مقاييس الأداء المالي الصحيحة تصورا لنواتج أداء الوحدة كاملة ولاسيما وأن المقاييس المالية تعد قياس محصلة نجاح الوحدة في تحقيق استراتيجيتها، فضلاً عن قياس القيمة المضافة و توليد التدفق النقدي. (Kaplan & Athkinson, 1998: 370)

أما المفهوم الثاني فهو تطوير الإنتاجية الذي يحدث أيضاً من خلال طريقتين الأولى أن تقوم الوحدات الاقتصادية بخفض الكلف عبر خفض المصاريف المباشرة وغير المباشرة، مثل هذه التخفيضات تمكن الوحدة من إنتاج الكمية نفسها من المخرجات وبكلف اقل من المواد والطاقة، واللوازم والعاملين، والطريقة الثانية من خلال استعمال الأصول المالية والمادية بشكل أكثر كفاءة. (Atkinson. et al , 2008 : 403)

ثانياً : منظور الزبون

لهذا المنظور أهمية في أن ادارة الوحدات تسعى في الوصول الى تحقيق اعلى درجة لإرضاء الزبائن ،حيث تؤثر درجة رضا الزبون على إمكانية الحصول على زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين وزيادة حصة الوحدة الاقتصادية في السوق ، وتستطيع الوحدة الاقتصادية من خلال هذا المنظور أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبائن إليها. (البشتاوي، 2001 : 402).

ويهتم هذا المنظور بالأساليب التي تخلق القيمة للزبون وما القيمة التي ترضي الزبائن ومتى يكون راعياً بالدفع عندها ، إذ يقوم هذا المنظور بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو لتطوير أداء الوحدة الاقتصادية ، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو في صميم بطاقة العلامات المتوازنة ، لأنه إذا لم

تستطع الوحدة الاقتصادية تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها لا تستمر. (عبد اللطيف ، 2004 : 146) ، ذلك الامر الذي يتطلب من الوحدات الاقتصادية أن تلبى رغبات الزبائن اضافة الى تقليل فجوة توقعاتهم التي تعني الفرق بين ما يرغب الزبون في تحقيقه من اشباع نتيجة الحصول على السلعة أو الخدمة وبين ما يحصل عليه فعلاً من القيام بعملية الشراء. (Atkinson,et.al,2012:43)

ثالثاً : منظور العمليات الداخلية

أن منظور العمليات الداخلية يعكس قابلية الوحدة الاقتصادية على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف وتعتمد على كل من المدراء والعاملين في الوحدة لتحقيق اهدافها إذ أن المدراء بحاجة لمعرفة كيفية إدارة العمليات والأنشطة في الوحدة بصورة جيدة وإن العاملين يجب أن يتمتعوا بالمؤهلات المطلوبة في عملهم ومساعدة الإدارة في تحديد العمليات والأنشطة التي لا تضيف قيمة للعمل على إجراء التحسينات التي تلبى حاجات الزبون وترشيد التكاليف . (Hilton,et,al,2000:44)، وتركز مقاييس العمليات الداخلية على تتبع سلسلة القيمة الخاصة بالوحدة ، وأهدافها الخاصة برفع الكفاءة والإنتاجية العالية وجودة المنتج وإدارة الجودة الشاملة وإدارة الخزين الصفري وإدارة الكلف على أساس النشاط ، إذ أن هذه مجموعة أساليب للمحاسبة الإدارية الحديثة التي تخدم مقاييس أداء العمليات الداخلية في بطاقة العلامات المتوازنة ، وتتضمن المقاييس الخاصة بالعمليات المتعارف عليها - مقدار التالف ، و فحص جودة الإنتاج ، والتسليم في الوقت المحدد. (Mcwatters & Mores & Zimmerman, 2001:442)

رابعاً : منظور التعلم والنمو

يعدُّ هذا المنظور ذا أهمية استراتيجية للوحدة الاقتصادية ونظرتها المستقبلية ، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين داخل الوحدة الاقتصادية لكونهم يمثلون عامل النجاح الحاسم للوحدة التي تعمل على بنائها وتطويرها لأجل طويل ، وكذلك طبيعة الإجراءات التنظيمية ونوعيتها التي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها ، وايضا كيفية استعمال التقانات الحديثة لمواجهة عصر التطور التكنولوجي المعلومات والوصول إلى تحقيق متطلبات الزبائن وحاجاتهم ، أي كيف يمكن للوحدة الاقتصادية من التطوير والإبداع وخلق القيمة . (البشتاوي ، 2001 : 403)

ويهتم هذا المنظور بقياس الأداء المستقبلي للوحدة الاقتصادية من حيث مدى التطور في مستويات المعرفة للعاملين ، وماهي

Hourngren et al.,) مدى خدمة الوحدة الاقتصادية للمجتمع (2003: 805).

ويرتبط البعد البيئي باستهلاك المواد الخام ومخلفاتها والطاقة وأنبعاثات الملوثات وغيرها، ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي على وفق المفاهيم البيئية الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الادارة البيئية ونظم المحاسبة الادارية البيئية وتحليل دورة حياة المنتجات (Bieker & Gminder, 20: 2001)

ويرى الباحث أن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمنظوراتها الخمسة (المنظور المالي، و منظور الزبون، و منظور العمليات الداخلية، و منظور التعلم والنمو، و منظور البيئة والمجتمع) في الوحدات الاقتصادية يعد ضرورة في ظل تطور بيئة الاعمال المعاصر، و اذا ما أرادت الوحدة الاقتصادية تقويم أدائها والمنافسة والمحافظة على الحصة السوقية والعمل على زيادتها وكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين معرفة مستوى القيمة التي تقدمها الوحدة وتلبي رغبات الزبائن وتطوير العمليات الداخلية، وكسب ولاء العاملين، كل ذلك تعبر عنه البطاقة بصورة واضحة ومحددة من خلال المقاييس، إذ تعطي البطاقة صورة شاملة عن مستوى أداء الوحدة من حيث تغطية الجوانب المالية وغير المالية وتحديد اوجه القصور في الاداء وما الاساليب والاجراءات التي يمكن أن تتبع لمعالجة الخلل، إذ أن البطاقة تحقق التكامل بين المنظورات المختلفة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للوحدة والغاية التي أنشأت من اجلها .

الاطار العام لتقويم الأداء

1. مفهوم تقويم الأداء : تقويم الأداء هو عملية التأكد من سعي المنظمة إلى تنفيذ الخطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها، أو هو وسيلة لدراسة قدرة أي منظمة على إنجاز أهدافها وتحقيق ما مطلوب منها خلال مدة معينة، وينبغي أن لا يُنظر إلى تقويم الأداء على أنه عملية مستقلة بل هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، وإنّ التقويم هو جزء مهم من وظيفة الرقابة في المنظمة (العبد، 2006: 10). ويعرف تقويم الاداء على انه مراقبة مستمرة لمدى تحقيق الاهداف التي خططتها الادارة العليا المسؤولة عن وضع برامج الوحدة الاقتصادية (الغالبي وادريس، 2003: 487) وعرف تقويم الاداء على انه عملية قياس مدى تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الوحدة الاقتصادية وذلك عن طريق مقارنة النتائج الفعلية المتحققة مع النتائج المستهدفة له (Hiltton et.al,2000: 266). وعرفت بأنها عملية مستمرة في اطار التغذية العكسية باعتبار الرقابة المستمرة لنتائج تنفيذ الخطة من العوامل الضرورية للتخطيط لأنها

الاجراءات والاساليب التي يجب أن تتبعها الوحدة لرفع مؤهلات العاملين وتحفيزهم على اداء العمل بالصورة المراد منهم تنفيذها (Kaplan & Atkinson :1998 : 374).

ومن هذا المنظور يتم توضيح الفجوة بين مصادر التعلم المنظمي الحالي وبين متطلبات أنجاز وتحقيق الأداء المستهدف، ولكي تستطيع ادارة الوحدة الاقتصادية بردم الفجوة عليها أن تقوم بالاستثمار في عاملين من ذوي التعليم العالي والمستوى الجيد من الخبرة والمهارة، وكذلك استعمال تقانات أنتاج المعلومات المساندة والتأكيد على تغيير الاجراءات الروتينية البعيدة عن التطورات المعاصرة . (Kaplan & Norton , 1996 : 127)

وتعمل المقاييس الرئيسية في اطار منظور التعلم والنمو على تنمية وعي العاملين بالأهداف التنظيمية وتحسين عمليات الإنتاج، وبواسطة المسح الميداني يتم التعرف على مستوى الرضا لدى العاملين وتحقيق المشاركة وتأثرها في تقديم الاقتراحات المساهمة في تحقيق النجاح في الأداء الحالي والمستقبلي . (مرسي وسليم : 2007 : 300)، ويعتمد تحقيق تلك الاهداف على ما تمتلكه الوحدة الاقتصادية من موجودات غير ملموسة وتكون على ثلاثة أصناف هي:

- أ. رأس المال البشري وتشمل المهارات والكفاءات والمعرفة .
- ب. رأس مال المعلومات وتتضمن نظم المعلومات والشبكات .
- ج. رأس مال الوحدة الاقتصادية وتتضمن التقاليد والقيم والقيادة (Dess,et.al:2007 : 103).

خامسا : منظور البيئة المجتمعية

إن المنطق يؤيد بإضافة منظور بيئي متخصص في بطاقة العلامات المتوازنة، بجانب منظورات الأخرى الموجودة، إذ إن هنالك اجماعا في الادبيات فيما يتعلق بمؤشرات الإدارة لتعكس الطرق المختلفة لاعتماد العمل البيئي في الوحدة الاقتصادية، على اعتبار أنهم يسمحون بتحسين الاداء البيئي لوحدة اقتصادية معينة ومقارنتها بمرور الوقت بين الوحدات المختلفة أو ضمن مجالات الوحدة الاقتصادية، وبين وحدات اقتصادية عدة من الصناعة نفسها أو حتى بين القطاعات الصناعية (young, 1996: 150). كما أن الوحدة الاقتصادية تشكل جزءا مهماً من المجتمع الذي تنتمي إليه، مما ينبغي عليها اختيار مؤشرات ومقاييس والقيام بإجراءات قياس ادائها البيئي والاجتماعي ومن ثم تقديم المعلومات بطريقة منتظمة يمكن استعمالها في تقويم ذلك الاداء وإيصال هذه المعلومات إلى الاطراف المعنية سواء أكانت داخل الوحدة الاقتصادية أم خارجها، وبما أن اداء المجتمع والاداء البيئي يشكلان جزءاً من استراتيجية الوحدة الاقتصادية لذلك فإن عليها اعداد تقارير خاصة بذلك يمكن من خلالها بيان

كذلك تعني الكفاءة العلاقة بين مخرجات الوحدة الاقتصادية الخاضعة للتقويم والمدخلات التي استخدمت في إنتاج تلك المخرجات وذلك لغرض تحديد درجة الإنتاجية ومدى الكفاءة في إدارة هذه الموارد. (Engler,1996: 387)

2. **الفاعلية** : تهتم بدرجة إدراك أو بلوغ الأهداف والغايات من خلال استعمال طرق العمل المعتمدة بتنفيذه وعلى أساس أن يتم التنفيذ بأقل الكلف وضمن المواصفات القياسية المحددة مسبقاً. (أبو ألتمن، 2005 : 20)

كما انها تتضمن التأكيد من تحقق الأهداف وان الطرق التي اتبعت في تحقيقها تتسجم مع الأهداف المخططة، والفاعلية هي مقدار انجاز الإدارة للأهداف المطلوبة (Maskell,1989 :48)

3. **الاقتصادية** : ويقصد بها مدى قدرة الوحدة الاقتصادية في الحصول على الموارد الاقتصادية الضرورية للعمليات الإنتاجية والتي ينبغي أن تكون بمستوى مناسب من الجودة وبأقل قدر مناسب من الكلفة (النعيمة ، 2007 : 19).

4. **معايير تقويم الأداء**

1. **المعايير التاريخية** : وهي المعايير المستنبطة من أداء المنظمة للسنوات الماضية أو لسنة أساس ، من الناحيتين الكمية والنوعية ، والتي يتم من خلالها إجراء المقارنة مع الأداء الحالي ، ويشترط لاستعمال هذه المعايير انتقاؤها بدقة ، وعدم حدوث أية متغيرات تؤثر على قابلية المقارنة ، كتوسع النشاط أو استعمال أساليب جديدة ، وعموماً فإن استعمال هذه المعايير في تقويم الأداء يُفيد في قياس معدلات النمو والتطوير.

2. **المعايير المستهدفة** : هي تلك المعايير التي يتم من خلالها مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المستهدفة والمحددة سابقاً ويطلق عليها بالموازنات.

3. **معايير المقارنة المرجعية** : تمثل تحديد العمليات المتشابهة في المنظمات لتحديد أفضل التطبيقات ، والتي في ضوءها سيتم وضع أهداف التحسينات وتقويم التقدم في إنجازها .

4. **معايير أداء منافسين** : وتُقارن الأداء المتحقق للمنظمة مع منظمة منافسة أخرى أو أكثر ، إن ميزة معايير الأداء القائمة على المنافسة هي أنها تحدد القدرة التنافسية في سوق العمل وتكون مهمة وذات فائدة في تحسين الأداء الاستراتيجي . (يوسف ، 2012 : 14-15).

5. **طرق تقويم الاداء**

هنالك العديد من الطرق الحديثة لتقويم اداء الوحدات الاقتصادية ومنها :

1. **طريقة المقارنة المرجعية** : من اهم الاساليب الحديثة المستخدمة في تقويم اداء الوحدات حيث استفادت الوحدات

ستؤدي الى كشف الانحرافات ومعالجتها مما يساعد الوحدة على النهوض بمستوى التنفيذ . (العبيدي ، 2009 : 13).

ويعرف الباحث تقويم الاداء على انه " عملية مستمرة لمراقبة تنفيذ الخطة ومدى تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الوحدة الاقتصادية وتحديد الانحرافات ومعالجتها.

2. **فوائد تقويم الاداء**

هناك عدة فوائد لتقويم الاداء منها :

1. تشخيص مستوى تنفيذ الوحدة الاقتصادية للمهام المكلفة بأدائها مقارنة بالمهام المدرجة في خطتها لمعرفة المتحقق من الأهداف.

2. إظهار نقاط الضعف والقصور في نشاط الوحدة الاقتصادية وتحليلها لغرض معرفة مسبباتها مع إيجاد الحلول المناسبة لسد الثغرات الموجودة في أداء تلك الوحدة.

3. تحديد مدى كفاءة استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة وبأسلوب رشيد يحقق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية أجود.

4. الوصول إلى تقويم شامل للأداء على صعيد الاقتصاد الوطني وذلك بالرجوع إلى نتائج تقويم أداء الوحدة ثم تقويم أداء القطاع وصولاً إلى التقويم الشامل للاقتصاد الوطني أي إظهار مساهمة الوحدة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

5. تقديم معلومات مفيدة تمكن الأجهزة الرقابية من أداء عملها بكفاءة عالية.

6. توجيه انتباه الإدارة إلى مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية ومدى قيامها بواجباتها.

7. يساعد تقويم الأداء المستمر الوحدات الاقتصادية في الكشف عن الاختلالات عند بدايتها ويؤدي إلى اتخاذ الخطوات العلاجية السريعة في تعديل الانحرافات التي تحدث وتوجيه العمل نحو مساره الصحيح. (النعيمة، 2007: 18)

3. **عناصر تقويم الأداء**

يمكن ان تتضمن عملية تقويم الأداء العديد من العناصر من أهمها:

1. **الكفاءة** : تعني تحقيق أعلى أو أفضل المخرجات من الموارد المتاحة. (منظمة الإنتوساي، 2004: 19).

ويمكن القول أنها تعني تنفيذ الخطط والسياسات المقررة لتحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة بما لا يؤثر في مستوى أو نوعية أو زمن انجاز الخدمة. (يوسف، 2012: 15)

تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء في الوحدة الاقتصادية عينة البحث (محطة انتاج الطاقة الكهربائية الغازية في السماوة)

1. نبذة تاريخية عن محطة انتاج الطاقة الكهربائية في السماوة :-

تأسست محطة كهرباء السماوة سنة/2004 كقسم تابع للمديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في الناصرية وهي تتكون من وحدتين :-

1. الوحدة الغازية : تم انشاؤها عن طريق المنحة الأمريكية في السنة/2004 وتتكون من وحدة غازية واحدة نوع (GE Alstom frame 6B (Unit serial No :T625/6001) وهي أمريكية المنشأ وبطاقة توليدية (40 ميكاواط) وتم إدخالها للعمل في سنة 2008 .

2. محطة الديزل : تم انشاؤها عن طريق المنحة اليابانية في سنة/2007 وتتكون من أربع وحدات ديزل نوع (V48/60) Man ألمانية المنشأ بطاقة توليدية إجمالية (60 ميكاواط) وبطاقة توليد (15 ميكاواط) لكل وحدة وتم إدخالها للعمل في نهاية سنة 2008 .

2. مراحل إنتاج الطاقة الكهربائية (الغازية) :-

1. استلام الغاز الجاف من المجهز وتسمى نقطة ال (BS2) عن طريق خط أنبوب نقل الغاز الجاف .

2. يدخل الغاز الجاف على منظومة الغاز في المحطة وتكون وظيفة هذه المنظومة تصفية الغاز من الشوائب وتخفيض الضغط الى (20 br) ويتم ذلك عن طريق فلتر التصفية وصمام تخفيض الضغط .

3. يدخل الغاز الى ثلاث صمامات للتحكم بضغط الغاز والحمل للسيطرة على التذبذب .

4. يدخل الغاز الى عشرة مشاعل للحرق ويوجه الى غرف الاحتراق .

5. يدخل الى غرف الاحتراق ومراحل التوربين الثلاث وتولد الطاقة الحرارية .

6. يخرج عادم الى خارج التوربين للهواء الطلق .

7. يتم تحويل الطاقة الحرارية الى طاقة حركية و الحركية تولد الطاقة الكهربائية .

8. يتم تصدير الطاقة الكهربائية عن طريق محولات رافعة من (11 KV) الى (132 KV) الى الشبكة الوطنية .

من هذا النظام في اكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم من الوحدات المنافسة وغير المنافسة ، ووضع مقاييس واقعية للأداء إضافة الى اكتساب افكار جديدة ومجالات للتطبيق . وتكمن أهمية هذا الأسلوب في اعطاء مقاييس محفزة وخلاقة تساعد الوحدات الاقتصادية على ارضاء زبائنها .

2. استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة : اصبح الاعتماد على المؤشرات التقليدية في الفترة الحالية امر غير مقبول لأغراض تقويم الاداء في عالم متغير يشهد يومياً تغيرات اقتصادية وتكنولوجيا وصراعات بين الوحدات الاقتصادية ، ذلك أنها تعكس نتائج تاريخية تعبر عن فترة ماضية وليست مستقبلية إضافة الى اهتمامها بالنتائج القصيرة المدى كما ان المقاييس المالية لا تترجم استراتيجية الوحدات . (العبيدي ، 2009: 18-19)

وسيتم في هذا البحث تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في عملية تقويم الاداء للأسباب الآتية:

1. إن بطاقة العلامات المتوازن تركز على التنظيم ككل .
2. تساعد في تكامل البرامج المختلفة للوحدة الاقتصادية مثل (الجودة ، إعادة الهندسة ، ومبادرات خدمة الزبائن).
3. تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الدنيا في الوحدة الاقتصادية ، مثل (وحدة المديرين ، العاملين).
4. ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس.
5. التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المنظمي وهي (الزبائن ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو، والجانب المالي).
6. نظام لدعم القرارات الحالية والمستقبلية في الوقت المناسب وقبل حدوث المشكلة.
7. تفعيل دور الإدارة في تحقيق رضا أصحاب المصالح والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
8. تساعد في إعداد الموازنة التقديرية ، فضلا عن المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
9. دمج مختلف أقسام المنظمة وجعلها تعمل بشكل متوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدراتها ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
10. المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
11. إنجاز استراتيجية وأهداف المنظمة باستعمال الأساليب الأكثر فاعلية وكفاءة .
12. التحديد الواضح للمسؤوليات لكل إدارة.
13. تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية.

تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المنظمة وقياس وحل المشكلات. (Kaplan & Norton, 1996 :74)

المنظور عدة مقاييس التي منها العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية ونسبة نمو المبيعات وربحية المبيعات الى غيرها من المقاييس . حيث تم اختيار مجموعة من المقاييس المالية والتي يرى الباحث انها تتلاءم مع خصوصية المحطة والبيانات المتاحة فيها :-

1. **العائد على الاستثمار:-** يعبر هذا المقياس عن العلاقة بين ربحية الدينار الواحد المستخدم في الموجودات الكلية للمحطة وكنسبة مؤية ويدل ارتفاع هذا المؤشر على كفاية إدارة المحطة في أستغلال مواردها المتوفرة وتحقيق الارباح التي نتجت عن أستثمارات المحطة في الموجودات الكلية ويوضح هذا المؤشر فاعلية الاستراتيجية الادارية والقرارات الاستثمارية والسياسات التشغيلية للمحطة . وامكانية احتساب المقياس على وفق المعادلة الاتية :-

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

وبالننتيجة زيادة ارباح المحطة . وبالامكان حساب هذه النسبة كما في المعادلة الاتية :-

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

بنشاطاتها التي تنتج من تخفيض التكاليف . وتحسب النسبة وفقاً للمعادلة الاتية :-

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

3. قياس وتقويم الاداء من خلال استعمال بطاقة العلامات المتوازنة

اولاً : **المنظور المالي**

يعد المنظور المالي المنظور الاول في بطاقة الاداء المتوازن الذي يقيس مدى امكانية المحطة في تحقيق اهدافها المالية ضمن الاداء الاستراتيجي العام الموضوع من قبلها او من قبل المديرية العامة والوقوف من خلال المقاييس المالية لهذا المنظور يمكن توفير مؤشرات أداء تكون أساس في مقارنة أداء المحطة الحالي مع أدائها في الماضي للمدة السابقة أو مع أدائها المخطط أو مع أداء المحطات الاخرى المنافسة لغرض تقويم وتحسين الاداء ، وهناك علاقة متبادلة بين هذا المنظور والمنظورات الاخرى في بطاقة الاداء المتوازن من خلال اهتمام المنظورات الباقية بتحقيق الاهداف المالية سواء في المدى القصير او الطويل ، ويعتمد هذا

2. **نمو ايراد المبيعات:-** ان النسبة المستخرجة من هذا المؤشر لها دلالات عن مدى الفاعلية لدى إدارة المحطة لتوليد الارباح الناتجة عن المبيعات والنمو في الايرادات مقارنة مع الحقب السابقة ، وارتفاع نسبة النمو يشير الى زيادة في المبيعات

3. **ربحية المبيعات:-** هذا المؤشر يقاس وكنسبة مؤية ربحية الدينار الواحد من المبيعات وأن ارتفاع هذه النسبة دليل على كفاية إدارة المحطة في تحقيق الأرباح من خلال قيامها

4. **أجمالي القيمة المضافة :** من خلال هذا المؤشر يمكن التعرف على القيمة الاجمالية المضافة للمحطة ويحتسب هذا المؤشر من خلال المعادلة الاتية :-

اجمالي القيمة المضافة= الايرادات – المستلزمات السلعية

		17075849148	
3 %		681668512	
		$100 \times \frac{21548377757}{3756686812}$	
22 %		17075849148	
28 %	نسبة اجمالي القيمة المضافة	$100 \times \frac{6033545771}{21548377757}$	
		3097105467	
0.35 مرة		$100 \times \frac{8795695737}{2883975292}$	
0.39 مرة	نسبة التداول السيولة	$100 \times \frac{7394808443}{2883975292}$	

ثانياً: منظور الزبون

1. **الحصة السوقية:-** يوضح هذا المقياس مدى نجاح المحطة في اشغال حيز في السوق الذي تعمل فيه وتقييم الوضع التنافسي للمحطة ضمن القطاع وان ارتفاع هذا المقياس دليل على مساهمة المحطة في توفير الخدمة وتحقيق النمو للمستهلك في مختلف القطاعات الصناعية والزراعية والتجارية والمنزلية . ويحسب هذا المقياس وفقاً للصيغة الآتية :-

تتميز بيئة الاعمال المعاصرة بالمنافسة الشديدة فأصبح التركيز على الزبون من الاهداف الرئيسية لأدارة المحطة ؛ لكونه يمثل مصدر التمويل لها وان استمرارية المحطة في المنافسة وبقيائها من خلال تقديم الخدمة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات الزبون مثل (الجودة العالية ، الكفاءة ، سرعة التسليم) التي تعد من العوامل المهمة في النجاح وان تأخذ بعين الاعتبار تلبية متطلبات الزبون عند وضع الاستراتيجية العامة لها . ويمكن اختيار مقاييس عدة تلائم خصوصية المحطة ميدان الدراسة وكالاتي :-

$$\text{الحصة السوقية} = 100 \times \frac{\text{حجم المبيعات الكلية للمحطة}}{\text{حجم المبيعات الكلية للمديرية العامة}}$$

0 %

0

الزبون

$$100 \times \frac{\quad}{219677}$$

219677

$$105855 - 133251$$

% 25,8

$$100 \times \frac{\quad}{105855}$$

105855

النمو في حجم
المبيعات
للزبائن

الاحتفاظ
بالزبائن

%59.9

$$100 \times \frac{\quad}{133251 - 213088}$$

$$100 \times \frac{\quad}{133251}$$

133251

الامد الطويل . ويمكن اظهار ذلك من خلال مقاييس عدة وكما يأتي :-

1. **إنتاجية العامل:** إنتاجية العامل تعكس مدى رضاه في عمله والدافعية لاداء العمل بشكل جيد حيث تكون مقياس للحالة المعنوية لدى العامل ومهاراته وقدرته على الإبداع وأثر ذلك في تحسين العمليات الداخلية في المحطة وارتفاع إنتاجية العامل دليل على جودة أدائه . وتستخرج بالصيغة الآتية :-

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

بشكل مباشر في أداء المحطة ككل وارتفاع هذه النسبة فهو دليل على قدرة المحطة لتحقيق اكبر حجم من المخرجات من خلال استغلال الطاقة . وتحتسب نسبة الاستغلال كما يأتي :-

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

بالنتيجة الى تحسن الانتاجية وتحسن الاداء العام للمحطة ، وتعد الزيادة في هذه النسبة مؤشراً جيداً لتحسن الاداء ، فعندما تصبح نسبة كلفة المنتجات الجيدة الى كلفة المخرجات

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية

من اهم الامور الضرورية التي يحب القيام بها من قبل المحطة لغرض تقويم وتحسين أدائها الاستراتيجي هو تحديد مقاييس للعمليات الداخلية فهي بذلك تخلق قيمة للخدمة من وجهة نظر الزبون بتقديمها خدمات ذات جودة عالية تلبى متطلباته واحتياجاته ، ومن جهه اخرى يمكنها اضافة قيمة للمالكين عن طريق تحسين الاداء العام للمحطة من خلال تحسين العمليات التشغيلية في الامد القصير وتطوير عمليات الابداع والابتكار في

2. **استغلال الطاقة الإنتاجية:** يستخدم هذا المقياس لاحتساب مدى استغلال المحطة للطاقة المخططة وما المعوقات الرئيسية التي تؤثر في انتظام العمليات الانتاجية والتي تؤثر

3. **نسبة الجودة / أنتاجية:** توضح هذه النسبة العلاقة بين الجودة والانتاجية ، إذ كلما زادت جودة المنتجات ذات الجودة العالية أنخفضت المنتجات المعيبة فتحسين الجودة يؤدي

الاجمالية 100% فهذا يعني عدم وجود منتجات معيبة . وتحسب هذه النسبة كالاتي :

$$\text{نسبة الجودة / إنتاجية} = \frac{\text{كلفة الوحدات الجيدة}}{\text{كلفة المخرجات}} \times 100$$

المحطة ويمكن قياس فاعلية جودة الخدمة من خلال معدل نمو في المبالغ التي تنفق في عمليات السيطرة و أن ارتفاع هذا النسبة يدل على زيادة جودة العملية . ويتم احتسابها عن طريق المعادلة الاتية :-

4. تكاليف فحص جودة مراحل الإنتاج : تتم مراقبة جودة العملية من خلال نقاط الفحص والمراقبة لعملية الإنتاج عن طريق متابعة الفولتية والترددات لغرض الحصول على خدمة جيدة وجودة عالية ويتولى مهام ذلك قسم السيطرة النوعية في

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

جدول (3)

مؤشرات منظور العمليات الداخلية لمحطة السماوة للسنوات (2015 ، 2016)

المنظور	الهدف	المؤشر	طريقة القياس	2015	2016
				16708875894	
				$100 \times \frac{16965322541}{16708875894} = 98\%$	
				16965322541	
		نسبة الجودة / إنتاجية		20866642400	100%
				$100 \times \frac{20866642400}{16965322541} = 123\%$	
		زيادة الإنتاجية		20866642400	
				137374	
				$100 \times \frac{148}{137374} = 0.001\%$	928 وحدة/عامل
				148	
		إنتاجية العامل		219677	1484 وحدة/عامل
				$100 \times \frac{148}{219677} = 0.007\%$	
				148	
		العمليات			

	137374	الداخلية
	$100 \times \frac{\quad}{\quad}$	
53 %	258000	استغلال الطاقة الانتاجية
	$100 \times \frac{\quad}{\quad}$	
67 %	219677	
	325000	
	$100 \times \frac{\quad}{\quad}$	
3 %	72401376 – 74655691	تكاليف جودة فحص مراحل الانتاج
	$100 \times \frac{\quad}{\quad}$	
	172401376	
	74655691 - 79919114	
	$100 \times \frac{\quad}{\quad}$	
7 %	74919114	

رابعاً: منظور التعلم والنمو

قريبه منهم عن كيفية المعالجات السريعة لهذه المشكلات . وهناك عدة مقاييس في هذا المنظور وكما يأتي :-

1. دوران العاملين: يعدّ احتفاظ المحطة بعاملها من الامور الأساسية في نجاحها من خلال تقديم افضل اداء وان امتلاكها لعاملين لديهم خبرة عالية ومهارات متنوعة ولديهم ولاء للمحطة يعد من الركائز الأساسية لتطوير وتحسين الاداء . ويمكن احتساب المعدل كما يأتي :-

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

زيادة الانتاجية ،ويمكن قياس ذلك من خلال التعرف على معدل النمو في تكاليف التدريب والتأهيل للمحطة وكما يأتي :-

2. تطوير مهارات العاملين:- يعدّ من المؤشرات المهمة للتعرف على مدى الاهتمام الذي تولية المحطة في تطوير وتحسين قدرات عاملها من خلال الدورات التدريبية لرفع مستوى التعليم وتكامل مهارات العاملين داخل المحطة الذي من شأنه

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

3. **برامج تدريب العاملين** : يعدّ التدريب من المهام الرئيسية لأدارة المحطة بهدف صقل وديمومة مهارات العاملين والاحتفاظ بمستوى الاداء الحالي للعاملين والعمل على تطويره ، ويعد ذلك من الاهداف الاستراتيجية للمحطة اذ ان
- للعامل البشري المتدريب دوراً رئيسياً وحاسماً في رفع مستوى الاداء للمؤسسة ، ويقاس هذا المؤشر من خلال نسبة العاملين المشاركين في الدورات التدريبية الى اجمالي عدد العاملين في المحطة ، وكما في المعادلة الاتية :

$$\text{نسبة المشاركين في دورات التدريبية} = (\text{عدد المشاركين في الدورات التدريبية} \div \text{العدد الاجمالي})$$

4. **برامج التدريب على الجودة** : يعد التدريب على الجودة مطلباً مهماً للمؤسسات لغرض نشر ثقافة الجودة وتطوير مهارات العاملين على الجودة وتوسيع مداركهم بشأن عمل الشئ
- الصحيح من البداية ، اذ يساعد ذلك في رفع كفاءات العاملين وزيادة الانتاجية وتقليل المعيب (الطاقة المفقودة) ، ويحتسب هذا المؤشر على وفق المعادلة الاتية :

$$\text{نسبة المتدربين على الجودة} = (\text{عدد المتدربين على الجودة} \div \text{العدد الاجمالي للمتدربين}) \times 100\%$$

5. **المكافآت التشجيعية والحوافز** : تعدّ المكافآت التشجيعية من الادوات الفاعلة في تحفيز العاملين وحثهم على بذل العناية اللازمة في أداء أعمالهم وبوتيرة متصاعدة ، اذ حيث ان الحوافز والمكافآت لها دور مهم في تحسين أداء العاملين
- وزيادة انتاجية العامل وبيان مدى اهتمام ادارة المحطة في زيادة كفاءة العاملين ، ويمكن قياس هذه النسبة من خلال النمو في نفقات المكافآت التشجيعية وكما في المعادلة الاتية :

مكافآت العاملين للسنة الحالية- مكافآت العاملين للسنة السابقة

$$\text{نمو مكافآت العاملين} = \frac{\text{مكافآت العاملين للسنة الحالية} - \text{مكافآت العاملين للسنة السابقة}}{\text{مكافآت العاملين للسنة السابقة}} \times 100\%$$

6. **الابتكار والإبداع** : أن المبالغ التي تنفقها المحطة في مجال البحث والتطوير تبين مدى اهتمام الادارة في خلق الابداع في
- مجال تطوير المنتج والمحافظة على جودته ، ويمكن احتساب هذه النسبة من خلال المعادلة الاتية :-

مصاريف البحث والتطوير للسنة الحاليه – مصاريف البحث والتطوير للسنة السابقة

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

جدول (4) مؤشرات منظور التعلم والنمو لمحطة السماوة للسنوات (2015 ، 2016)

المنظور	الهدف	المؤشر	طريقة القياس	2015	2016
التعلم والنمو	تحفيز ورضا العاملين	معدل دوران العاملين	2		
			$100 \times \frac{148}{100}$	1	
			0		
			$100 \times \frac{0}{100}$	0	0

		18144300 - 19510000		
	%7,5	$100 \times \frac{18144300}{19510000}$	نمو المبالغ المنفقة على مكافآت العاملين	
%27.9		$100 \times \frac{19510000 - 24955000}{19510000}$		
		3121460 - 3218000		
	% 3	$100 \times \frac{3121460}{3218000}$	النمو في المصاريف البحث والتطوير	الابتكار والإبداع
%7.8		$100 \times \frac{3218000 - 3470149}{3218000}$		
		7884100 - 8045000		
	%2	$100 \times \frac{7884100}{8045000}$	نمو المبالغ المنفقة للتدريب والتأهيل	تأهيل العاملين
%4.7		$100 \times \frac{8045000 - 8425374}{8045000}$		
		134	نسبة عدد العاملين المتدربين الى اجمالي العاملين	
% 90		$100 \times \frac{134}{148}$		

	194	
131 %	$100 \times \frac{148}{194}$	
	148	
	34	
25 %	$100 \times \frac{134}{194}$	نسبة عدد العاملين المدرسين على الجودة الى أجمالي عدد المتدربين
	134	
	80	
41 %	$100 \times \frac{80}{194}$	
	194	

خامساً : منظور البيئة والمجتمع

والتوعية البيئية أمر ضروري في بيئة الاعمال الحالية ، بغرض تحقيق التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة للموارد الطبيعي وفي ضوء خدمة البيئة ، ويمكن احتساب هذا المؤشر من خلال نسبة المشاركين في الدورات التي تخص البيئة الى عدد المشاركين بالدورات ، وكما في المعادلة الاتية :

زاد الاهتمام البيئي والمجتمع في المؤسسات وأصبح هدفاً استراتيجياً فضلاً عن الاهداف المالية ودور المحطة في المحافظة على البيئة من التلوث ، وكذلك التأثير الايجابي في المجتمع وهناك العديد من المؤشرات لهذا المنظور .

1. برامج التدريب المتعلقة بالبيئة : أن أهتمام المحطة بتطوير اداء العاملين في الجانب البيئي من خلال الدورات التطويرية

$$\text{نسبة المشاركين في دورات التدريب البيئية} = \frac{\text{عدد المشاركين في الدورات البيئية}}{100 \times \text{العدد الاجمالي للمشاركين بالدورات}}$$

بهدف كسب ولائهم وزيادة انتاجيتهم وتحسين أدائهم ، ويمكن احتساب هذا المؤشر من خلال النمو في المبالغ المنفقة على خدمة العاملين على وفق المعادلة الاتية :

2. نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين: تهتم المحطة بالعاملين من خلال دعمهم بالمبالغ المنفقة على خدمتهم مثل نفقات الطبابة والنقل والاطعام

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

تحسب (365 يوم * 24 ساعة/ يوم = 8760 ساعة/سنة) ، حساب هذا المؤشر يتضح من المعادلة الاتية :

3. المساهمة في تقديم الخدمة للمجتمع : يقاس من هذا المؤشر مقدار الخدمة التي تقدمها المحطة ضمن بيئتها الاجتماعية وتقاس من نسبة ساعات التشغيل الى عدد ساعات السنة والتي

$$\text{نسبة ساعات الخدمة المقدمة للمجتمع} = \frac{\text{عدد ساعات التشغيل للمحطة خلال السنة}}{100 \times \text{عدد ساعات السنة الاجمالية}}$$

7900000 -9494874	100 × $\frac{7900000}{7900000}$	3	نسبة مساحة التشجير الى اجمالي مساحة المحطة (بالدونم)	البيئة المجتمعية
% 20		58		
	100 × $\frac{3}{58}$	3		حماية البيئة من التلوث
%5		58		
	100 × $\frac{58}{58}$	25		
% 5		134	نسبة المتدربين على حماية البيئة الى اجمالي عدد المتدربين	
	100 × $\frac{25}{134}$	44		
% 18,6		194		
	100 × $\frac{44}{194}$	0	نسبة التعيينات الجديدة الى اجمالي العاملين على الملاك الدائم	
% 22.6		148		
	100 × $\frac{0}{148}$	1		خلق فرص عمل جديدة وتقديم
% 0		148		
	100 × $\frac{1}{148}$	6202	نسبة ساعات التشغيل للمحطة الى اجمالي الساعات في السنة	خدمة للمجتمع (رضا المجتمع)
%0,006		8760		
	100 × $\frac{6202}{8760}$	7765		
% 70				
	100 × $\frac{8760}{7765}$			
% 88				

100× _____

8760

العلامات التقويمية على وفق بطاقة العلامات المتوازنة: بعد التعرف على آراء المعنيين من مهندسين ومحاسبين الذين يعملون ضمن عينة البحث ، أذ تم توزيع العلامات على المنظورات الخمسة لبطاقة العلامات المتوازنة وفقاً لرأي الباحث

جدول (6)

توزيع العلامات التقويمية وفقاً لمنظورات بطاقة العلامات المتوازنة

المنظور	المقياس	العلامة لكل مقياس	الأهمية النسبية
المالي	العائد على الاستثمار	6	
	نمو إيرادات المبيعات	6	
	ربحية المبيعات	6	
	أجمالي القيمة المضافة	6	
	نسبة التداول	6	
	المجموع	30	%30
الزبون	الحصة السوقية	5	
	الاحتفاظ بالزبائن	5	
	جودة الصنع	5	
	المجموع	15	%15
العمليات الداخلية	إنتاجية العامل	4	
	نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية	4	
	نسبة الجودة / إنتاجية	3	
	فحص جودة مراحل الإنتاج	4	
	المجموع	15	%15
التعلم والنمو	دوران العاملين	2	

المنظور	المقياس	العلامة لكل مقياس	الأهمية النسبية
	تطوير مهارات العاملين	2	
	برامج تدريب العاملين	2	
	برامج التدريب على الجودة	3	
	نمو المكافئات التشجيعية للعاملين	3	
	الابتكار والابداع	3	
	المجموع	15	%15
البيئة المجتمعية	برامج التدريب المتعلقة بالبيئة	5	
	نمو المبالغ المنفقة على خدمة العاملين	5	
	المساهمة في تقديم خدمة للمجتمع	5	
	خلق فرص عمل جديدة	5	
	حماية البيئة من التلوث	5	
	المجموع	25	%25
	الإجمالي	100	%100

جدول (7) درجة المؤشرات وفقا لمنظورات بطاقة العلامات المتوازنة لمحطة السماوة

المنظور	المقياس	المعيار	النسبة المعتمدة في التوزيع	مؤشر عام 2015	الدرجة التي حققتها	مؤشر عام 2016	الدرجة التي حققتها
		6	%15 فما فوق				
		5	%15 - %12				
	العائد على الاستثمار	4	%12-%9				
		3	%9-%6				
		2	%6-%3				
		1	اقل من %3		0,002	1	0,003
		6	%6 فما فوق				
		5	%6 - %5				
	ربحية المبيعات	4	%5 - %4				
		3	%4 - %3				
		2	%3 - %2		%2	2	%3
		1	اقل من %2				
المالي		6	%75 فما فوق				

المنظور	المقياس	المعيار	النسبة المعتمدة في التوزيع	مؤشر عام 2015	الدرجة التي حققها	مؤشر عام 2016	الدرجة التي حققها
نمو إيراد المبيعات	5	5	%75 - %60				
	4	4	%60 - %45				
	3	3	%45 - %30				
	2	2	%30 - %15				2
	1	1	اقل من %15	%11	1	%26	
نسبة إجمالي القيمة المضافة	6	6	%40 فما فوق				
	5	5	%40 - %35				
	4	4	%35 - %30				
	3	3	%30 - %25				3
	2	2	%25 - %20	%22	2	%28	
نسبة التداول	1	1	اقل من %20				
	6	6	%60 فما فوق				
	5	5	%60 - %50				
	4	4	%50 - %40				
	3	3	%40 - %30	%35	3	%39	3
المجموع	2	2	%30 - %20				
	1	1	اقل من %20				
	30	30					
	9	9					11
	3	3					
منظور الزبون	5	5	%10 فما فوق				
	4	4	%10 - %5				
	3	3	%5 - %3	%4,2	3	%6,4	4
	2	2	%3 - %1				
	1	1	اقل من %1				
نسبة الوحدات التالفة	5	5	اقل من %1	%0	5	%0	5
	4	4	%2 - %1				
	3	3	%3 - %2				
	2	2	%4 - %3				
	1	1	%4 فما فوق				
النمو في حجم مبيعات الزبائن	5	5	%40 فما فوق				
	4	4	%40 - %35				
	3	3	%35 - %30				
	2	2	%30 - %25	%25,8	2	%59,9	5
	1	1	%25 - %20				
المجموع	15	15		10		14	
المنظور	المقياس	المعيار	النسبة المعتمدة في التوزيع	مؤشر عام 2015	الدرجة التي حققها	مؤشر عام 2016	الدرجة التي حققها
العمليات	نسبة الجودة انتاجية	3	%55 فما فوق	%98	3	%100	3

				الداخلية	
				2	35%-55%
				1	اقل من 35%
				4	5000 فما فوق
				3	5000-3000
2	1484			2	3000-1000
		1	928	1	اقل من 1000
				0,5	اقل من 40%
				4	70% فما فوق
3	67%			3	70% - 60%
		2	53%	2	60% - 40%
				1	اقل من 40%
				4	9% فما فوق
3	7%			3	9% - 6%
		2	3%	2	6% - 3%
				1	اقل من 3%
11		8		15	المجموع

المنظور	المقياس	المعيار	النسبة المعتمدة في التوزيع	مؤشر عام 2015	الدرجة التي حققها	مؤشر عام 2016	الدرجة التي حققها
			30% فما فوق				
			10% - 30%			27,9%	2
			10% اقل من	7,5%	1		
			15% فما فوق				
			10% - 15%				
			اقل من 10%	3%	1	7,8%	1
			50% فما فوق	90%	2	131%	2
			40% - 50%				
			30% - 40%				
			20% - 30%				
			8% فما فوق				
			5% - 8%				
			2% - 5%	2%	1	4,7%	1
			اقل من 2%				
			اقل من 1%			0%	2
			1% - 2%	1%	1		
			2% - 3%				
			50% فما فوق				
			30% - 50%			41%	2
			اقل من 30%	25%	1		

10	7	15	المجموع	
		45% فما فوق	5	
		35% - 45%	4	
		25% - 35%	3	
2	20%	15% - 25%	2	المبالغ المنفقة على خدمة العاملين
	1	13,6%	1	البيئة المجتمعية
		8% فما فوق	5	
		7% - 8%	4	نسبة المساحات الخضراء إلى إجمالي مساحة المحطة
		6% - 7%	3	
2	5%	5% - 6%	2	
	2	5%	2	
		5% من أقل	1	
		35% فما فوق	5	نسبة المتدربين على حماية البيئة إلى إجمالي العاملين
		30% - 35%	4	
		25% - 30%	3	
2	22,6%	20% - 25%	2	
	1	18,6%	1	
		2% فما فوق	5	
		1,5% - 2%	4	التعينات الجديدة
		1% - 1,5%	3	
		0,5% - 1%	2	
1	0,006%	0,5%	1	
5	88%	80% فما فوق	5	
		70% - 80%	4	
		60% - 70%	3	نسبة ساعات التشغيل للمحطة إلى إجمالي ساعات السنة
		50% - 60%	2	
0,5	50%	50% من أقل	1	
12			25	المجموع
58			100	الإجمالي

جدول (8) الملاحظات على نتائج مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة لمحطة السماوه لعامي (2016، 2015)

ت	المقياس	الملاحظات
1	العائد على الاستثمار	تظهر نسبة العائد على الاستثمار في المحطة لسنة 2015 نسبة 0,002% في حين سجلت في عام 2016 نسبة 0,003% النسب تبين مؤشراً منخفضاً فهو يبين عجز واضح نسبة للمعدل القياسي للصناعة 14% مما يشير إلى ضعف كفاءة إدارة المحطة في استغلال موجوداتها ، لذلك على الإدارة العمل على زيادة هذه النسبة وأستغلال موجوداتها بالصورة التي تحقق اعلى كفاءة ممكنة .

2	نمو ايراد المبيعات	حققت سنة 2015 نمو في ايراد المبيعات بنسبة 11 % ، في حين في سنة 2016 حققت ارتفاعاً ملحوظ وبنسبة 26% و بفارق مقداره (15%) عن السنة السابقة والسبب في ذلك الزيادة بعدد الوحدات المنتجة والمباعة من قبل المحطة ومن ثم تم تحقيق زيادة في الايرادات .
3	ربحية المبيعات	أظهر مؤشر ربحية المبيعات لعام 2015 نسبة 2% ، وكذلك أظهر مؤشر عام 2016 نسبة 3% وبأرتفاع في المؤشر بنسبة 1% ، وبهذا فهو يبين تحسن في ربحية المبيعات عن العام السابق ، وبالرغم من ذلك فإن نسبة هذا المؤشر يعدّ منخفضة ويعود السبب في ذلك الى سياسة التسعير المتبعة فهي خارجة عن أرادة المحطة فلاسعار تحدد من قبل الوزارة وارتفاع تكلفة انتاج الوحدة داخل المحطة مما سبب انخفاض نسبة ربحية المبيعات .
4	نسبة أجمالي القيمة المضافة	بلغ مؤشر القيمة المضافة لعام 2015 نسبة 22% ، في حين بلغ مؤشر القيمة المضافة لعام 2016 نسبة 28% ، وبأرتفاع عن العام السابق بنسبة 6% ، مما يظهر تحسن في أداء المحطة من خلال التعلم من الاخطاء والهفوات التي تصاحب العمل في المدد السابقة ووضع الخطط والمعالجات المناسبة لها .
5	نسبة التداول	- سجل مؤشر نسبة التداول لعام 2015 نسبة 35% ،إما عام 2016 فقد حقق المؤشر نسبة 39% وبأرتفاع مقداره 4% ، إذ تبين هذه النسب وللعامين انخفاضاً وضحا في نسبة التداول اي ان الموجودات المتداولة لا تغطي المطلوبات المتداولة حيث ان النسبة القياسية للنشاط هي (2:1) مرة ، وهذه النسبة توضح نقاط عدة: 1- تبين النسبة عجز في النقدية المطلوبة لتغطية المطلوبات القصيرة الأجل. 2- تبين النسبة عجز المحطة في الإيفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ولكلا العامين . 3- النسبة اقل من 100% وهي تغطي جزء من التزامات المحطة ويجب على المحطة السعي لتحسين هذه النسبة.
6	الحصة السوقية	سجل مؤشر الحصة السوقية في عامي و 2015 2016 نسبة 4.2% و 6.4% على التوالي حيث يبين المؤشر ارتفاع في الحصة السوقية للمحطة لعام 2016 وبنسبة زيادة 2,2% مما يدل على رضا الزبون عن منتجات المحطة حيث إن كل الكمية التي تصدرها المحطة للبيع تتباع لان الطلب على المنتجات اكبر من العرض .
7	نسبة الوحدات التالفة	بلغت نسبة الوحدات التالفة (الضياعات) لعامي 2015 و 2016 صفراً لكلا العامين وهو مؤشر جيد اذ يدل ذلك على اهتمام المحطة بنسبة الضياعات وتقليلها الى الصفر من خلال التخطيط والاعداد الجيد لعملية الانتاج المخططة والفعلية والمستلزمات التي تساعد على الانتاج بدون ضياعات ومن خلال التنسيق مع المجهزين بتوفير الغاز الجاف بضغط معين وهو (21) بار الذي من شأنه استقرار الانتاج في المحطة وعدم التذبذب والانخفاض في العملية الانتاجية .
	النمو في حجم مبيعات الزبائن	سجل مؤشر النمو في حجم مبيعات الزبائن لعام 2015 نسبة 25,8 % ،في حين سجل المؤشر لسنة 2016 نسبة 59,9% ، وبأرتفاع مقدارة 34,1 % ، وهو مؤشر جيد على احتفاظ المحطة بزبائنها ودليل على رضا الزبون عن منتجات المحطة .

- 9 نسبة الجودة أنتاجية سجل مؤشر الجودة انتاجية لعام 2015 نسبة 98% ، كما وسجل المؤشر لعام 2016 نسبة 100% ، ويدل هذا المؤشر على تحسن في نسبة الجودة انتاجية وبفارق بسيط بمقدار 2% ، وهو يقيس نسبة كلفة الوحدات الجيدة الى كلفة المخرجات وهو دليل على ارتفاع جودة المنتجات .
- 10 انتاجية العامل بلغت انتاجية العامل لعام 2015 (928 وحدة / عامل) ، في حين بلغت انتاجية العامل لعام 2016 (1484 وحدة / عامل) اذ اشار الى ارتفاع كبير في المؤشر وبفارق مقدارة (556 وحدة / عامل) والسبب في هذا الارتفاع بالانتاجية هو زيادة عدد الوحدات المنتجة في المحطة ، ويدل ذلك على تحسن ملحوظ في أداء العامل بشكل خاص وأداء المحطة بشكل عام ، ويجب على المحطة التركيز على نقاط القوة وتعزيزها للاستمرار بالتحسين ومتابعة نقاط الضعف ومعالجتها لتحقيق تحسن اكبر في اداء العاملين .
- 11 نسبة أستغلال الطاقة الانتاجية سجل مؤشر أستغلال الطاقة الانتاجية لعام 2015 نسبة 53% ، في حين بلغ هذه المؤشر لعام 2016 نسبة 67% ، وبفارق 14% ، وبالرغم من هذا التحسن في الاداء وارتفاع النسبة لأكثر من 14% يجب على المحطة العمل على زيادة هذه النسبة ووضع تقديرات واقعية للعملية الانتاجية في الخطة وكذلك وضع خطط طارئة للأمور التي من شأنها تقليل استغلال الطاقة بالصورة المثالية .
- 12 فحص مراحل الانتاج بلغ مؤشر فحص جودة الانتاج لعام 2015 نسبة 3% ، وبلغ في عام 2016 نسبة 7% وبأرتفاع مقدارة 4% ، وهو دليل على اهتمام المحطة بتحسين أدائها من خلال زيادة النمو لمصاريف السيطرة النوعية وفحص جودة الانتاج من خلال مراحل متعددة وصولا الى انتاج مستقر ومنتجات ذات جودة عالية .
- 13 نمو المبالغ المنفقة على مكافآت العاملين سجل مؤشر النمو للمبالغ المنفقة على تحفيز العاملين لعام 2015 نسبة 7.5% ، في حين بلغ المؤشر لعام نسبة 27,9% وبفارق كبير بنسبة 20,4% ، وهو تطور وتحسن مهم في أداء المحطة إذ تسهم الزيادة في نمو المبالغ المنفقة على مكافئة العاملين على تحفيزهم لتقديم الافضل وكسب ولائهم وأنتمائهم .
- 14 نسبة النمو في مصاريف البحث والتطوير بلغت نسبة النمو لمصاريف البحث والتطوير لعام 2015 نسبة 3% ، في حين بلغت في عام 2016 نسبة 7,8% وبفارق 4,8% وهو تطور كبير للاداء من خلال اهتمام المحطة في خلق الابداع وتطوير المنتج وتحسين البرامج للعمليات الانتاجية والمحافظة على نسبة عالية للجودة ،ويحب على المحطة العمل على زيادة الاهتمام بلابداع والتطوير .
- 15 نسبة عدد العاملين المدربين الى إجمالي العاملين المحطة بالتدريب والتأهيل للعاملين بهدف ديمومة مهاراتهم والاحتفاظ بالمستوى الحالي للاداء والعمل على التطوير والتعلم والمعرفة ، وان الزيادة في النسبة دليل على ايلاء المحطة اهتمام كبير وواضح بالتدريب اذ ان العامل البشري المتدرب لة دور حاسم في رفع مستوى الاداء .
- 16 نسبة العاملين المدربين على الجودة الى عدد العاملين المدربين بلغ مؤشر العاملين المدربين على الجودة لعام 2015 نسبة 25% ، وفي عام 2016 بلغ نسبة 41% وبفارق 16% وهو تطور جيد ودليل على اهتمام المحطة في برامج الجودة ، وعلى المحطة المتابعة لزيادة عدد المتدربين على الجودة ونشر ثقافة الجودة وتوسيع مدارك العاملين بشأن عمل الشئ الصحيح من المرة الاولى .

17	معدل دوران العاملين	بلغ معدل دوران العاملين للعامين 2015 و 2016 نسبة 1% وصفر على التوالي وهو مؤشر جيد اذ يدل على محافظة المحطة على عاملها وكسب ولانهم وعدم تركهم للعمل وهو من الامور الاساسية في نجاح المحطة بالمحافظة على العاملين من ذوي الخبرة والمهارة لتحسن الاداء العام للمحطة .
18	نمو المبالغ المنفقة على التدريب والتأهيل	سجل مؤشر النمو في المبالغ المنفقة على التدريب والتأهيل لعام 2015 نسبة 2% ، وبلغ في عام 2016 نسبة 4,7 وبفارق 2,7 % ، وعلى الرغم من هذه الزيادة تبقى النسبة منخفضة ولكلا العاملين اذ يجب على المحطة الاهتمام بزيادة الانفاق على التدريب والتأهيل ، ويعود السبب في تدني هذه النسبة الى قلة التخصيصات في الموازنة لمبالغ التدريب والتأهيل .
19	نسبة ساعات التشغيل الى اجمالي ساعات السنة	سجلت نسبة ساعات التشغيل لعام 2015 نسبة 70% ، وفي عام 2016 بلغت النسبة 88% ، وبفارق 18% وهو مقدار مرتفع ودليل جيد في مساهمة المحطة في تقديم الخدمة للمجتمع ضمن البيئة التي تعمل بها وتحقيق الرفاهية للمجتمع .
20	المبالغ المنفقة على خدمة العاملين	سجل مؤشر المبالغ المنفقة على خدمة العاملين لعام 2015 نسبة 13,6 % ، وفي عام 2016 بلغ نسبة 20 % وبفارق 6,4 % وهي نسبة تدل على الاهتمام المتزايد للمحطة بأرضاء عاملها وكسب ولانهم من خلال الدعم الذي تقدمه لهم مثل نفقات الطباية والنقل والاطعام .
21	المساحات الخضراء	بلغ مؤشر المساحات الخضراء لعامي 2015 و 2016 نسبة 5% و 5% على التوالي وهي نسبة متدنية لكلا العاملين اذ يجب على المحطة الاهتمام بزيادة المساحات الخضراء نسبة الى المساحة الاجمالية للمحطة لتقليل التلوث والمحافظة على صحة العاملين داخل المحطة .
22	نسبة المتدربين على حماية البيئة الى اجمالي المتدربين	سجل مؤشر المتدربين على حماية البيئة لعام 2015 نسبة 18,6 % ، وبلغ في عام 2016 نسبة 22,6 % وبفارق 4% ويدل ذلك على اهتمام المحطة ببرامج التدريب على حماية البيئة من التلوث وهو من الامور الضرورية لتحقيق التنمية المستدامة للموارد الطبيعية .
23	نسبة التعيينات الجديدة	سجل مؤشر التعيينات الجديدة لعامي 2015 و 2016 نسبة صفر و 0,006 % على التوالي وهي نسبة متدنية يعود السبب في ذلك الى قلة التخصيصات في الموازنة للتعيينات الجديدة ويكون التعيين مركزي من قبل الوزارة وغير خاضع لدارة المحطة ، اذ يجب على المحطة مخاطبة الوزارة والتنسيق معها بهدف تعيين عاملين جدد مما يعكس التأثير الايجابي للمحطة في البيئة المحيطة بها وخدمة المجتمع وخلق فرص عمل جديدة .

بنسبة (42%) ، وبهذا يعتبر مستوى الأداء لسنة 2016 معياراً لتقويم أداء المحطة ، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة المشاكل ومواطن الضعف في الأداء وحسب الملاحظات في الجدول (8) أعلاه.

أهمية هذه التقنيات نظراً للمنافع والمزايا التي تنتج عند تطبيقها .

2. تعد بطاقة العلامات المتوازنة من التقنيات الاستراتيجية المهمة في عملية تقويم الاداء وتطويره من خلال اتباعها لمجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتسجم مع متغيرات بيئة الاعمال الحديثة حيث تعكس صورة شاملة

يتضح من الجدول (7) في أعلاه أن محطة السماوه الغازية حققت في سنة 2016 علامات تقويمية بمقدار (58) علامة من اصل (100) إي (58%) من العلامات المستهدفة وهي أعلى من العلامات التقويمية لسنة 2015 والبالغة (42) علامة اي

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. من الدراسة يتضح ان هناك زيادة في اتجاه اغلب الوحدات الاقتصادية على مستوى العالم نحو تطبيق التقنيات الادارية الحديثة التي منها بطاقة العلامات المتوازنة، اذ ادركت مدى

محطة السماوه " التقارير السنوية " 2015- 2016 .
محطة السماوه " تقارير تخطيط المواد والإنتاج والمبيعات " 2015- 2016 .

محطة السماوه " سجلات الموجودات " 2015- 2016 .
المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية (أنتوساي) ،
(2004) دليل التوجيهات التنفيذية للرقابة المالية على الأداء.

ب. الكتب

مرسي ، نبيل محمد واحمد عبد السلام سليم .(2007). الادارة الاستراتيجية .عمان : المكتب الجامعي الحديث.
سرور ،منال جبار .(2017). ادارة التكلفة الاستراتيجية . العراق ، بغداد : مكتب الجزيرة للطباعة والنشر .

الغالبى، طاهر محسن منصور ،وائل محمد صبحي ادريس (2003). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى . الأردن .

ج. الاطاريح والرسائل

أبو ألتن ، نضال عزيز مهدي ، تدقيق الأداء في القطاع الصناعي .(2005). بحث مقدم إلى مجلس أمناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، لنيل شهادة المحاسبة القانونية في بغداد.

البشتاوي، سليمان حسين سليمان .(2001). تقويم الأداء وفق نظام BSC باستخدام التكامل بين نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة ، دراسة الحالة في احد المصارف الأردنية ، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.

النعيمة، نادية شاكر حسين .(2007). "التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية - دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الولاية وديالى". رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

العبيدي ، ندى اسعد إسماعيل .(2009). تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية . أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد.

يوسف ، يوسف دولا ب .(2012). تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية – بحث تطبيقي في

وموضوعية عن الاداء وتوضح للإدارة مواطن الضعف ومعالجتها ونقاط القوة وتعزيزها .

3. بينت الدراسة أن قياس وتقويم الاداء وفقاً للأساليب التقليدية لا يوفر النتائج المرجوة في ظل التطورات المتزايدة في بيئة الاعمال ، لذلك ظهرت الحاجة الى استعمال طرق جديدة لقياس وتقويم الاداء من خلال بطاقة العلامات المتوازنة.

4. وجود رغبة لدى المحطة ميدان الدراسة للتعرف والتعلم من التقنيات الحديثة لقياس الاداء وتقوية والانتفاع من الطرق والاساليب والاجراءات المتبعة في بطاقة العلامات المتوازنة التي تتماشى مع تطورات بيئة الاعمال الحالية .

5. هناك إمكانية لتطوير بطاقة العلامات المتوازنة عن طريق إضافة منظور أو أكثر الى المناظير الاربعة الأصلية ، وحسب حاجة الوحدة بما يساعد في تحقيق الاهداف المرغوبة.

ثانيا : التوصيات

1. الانتفاع من تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في تحسين الاتصال الداخلي بين الاقسام المختلفة للمحطة ووضع آلية محددة لتبادل المعلومات في الوقت المناسب .

2. زيادة عدد الدورات الخارجية سواءً على الصعيد المحلي ام الدولي لغرض رفع مؤهلات العاملين العلمية والعملية وتعزيز المعرفة والاطلاع على احدث التقنيات والبرامج والتطبيقات التي تخص مجال العمل وعدم الاقتصاد على الدورات داخل المحطة فقط .

3. ضرورة التركيز على جانب البحث والتطوير والعمل على المشاركة في المؤتمرات العلمية والورش العملية وحث العاملين على تقديم الدراسات والبحوث التي تصب في مصلحة العمل وخلق الابداع .

4. تبني المحطة ميدان الدراسة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في عملية قياس وتقويم مستوى الاداء كونها توفر قياس عادل وموضوعي وشامل للأداء لاعتمادها على مقاييس مالية وغير مالية وبصورة مفهومة ومحددة .

5. إضافة منظور خامس الى منظورات بطاقة العلامات المتوازنة الاربعة وهو منظور البيئة والمجتمع ، يهتم بالجانب البيئي والحد من التلوث، وكذلك التأثير الايجابي في المجتمع من خلال توفير فرص عمل جديدة وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

المصادر

اولا : المصادر العربية

أ. القوانين والتقارير والوثائق الرسمية

محطة السماوه " سجلات الرواتب والأجور " 2015- 2016 .

Kaplan , R.S. and Norton , D.P.(1996). "Using The Balanced Scorecard as a strategic Management System " , Harvard Business Review.

Mcwatters ,Cheryl S. & Morse ,Dale C. & Zimmerman, Jerald L.(2001).Management accounting , 3ed ed. , by McGraw – Hill Higher – Education.

Hilton W.(2000).Managerial Accounting " , Mc.Graw – Hill.

Kaplan , Robert and Atkinson , Anthony A.(1998). Advanced Management Accounting " , 2nd ed ., Prentice – Hill , Ice., India ,NewDelhi.

Dess, Gregory & Lumpkin& Eisner, Alan.(2007). Strategic Management Creating Competitiv Advantage”3ed.,McGraw-Hill Companies, Inc.

Drury, Colin .(2008).Management and Cost Accounting " 7th ed, South- Western Engage Learning, London.

Atkinson, Anthony. A & Kaplan, R.S & Mastumura, Ella. Mae & young, S.M.(2008). Management Accounting, 5th Ed. : Pearson international Edition.

B: Periodicals and Researches

for World Class Manufacturing , Management Accounting, July, 1989.Maskell, Brian H., “Performance Management.

Kaplan & Norton.(1992).The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review , January - February.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.(1996). “Using the Balanced Scorecard: Translating strategy into Action”, Harvard Business School.

YOUNG, C. W.(1996). Measuring environmental performance, in WELFORD, Richard (Ed.), Corporate Environmental Management. Systems and Strategies, London, Earthscan.

عينة من مكاتب المفتشين العموميين " مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد .

د. البحوث والدوريات

العبد ، جنان سلمان .(2006). تقويم الأداء الاستراتيجي للمستشفيات العراقية " كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

عبد اللطيف و تركمان .(2006). بطاقة التصويب المتوازنة ، كأداة لقياس الأداء . مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، كلية الإدارة والاقتصاد، دمشق ، المجلد 28، العدد1.

ثانيا : المصادر الأجنبية

(A) Books :-

Engler, Clavin.(1996). Managerial Accounting, 2nd ed., Rishard IRWiN, Inc., Evan, James, 1.

Hilton . Maher .(2000). Selto Cost Management Strategic for Business Decisions .

Atkinson, Anthony A., Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae and Young, S. Mark. (2012).Management Accounting, 5th ed., Pearson Education, New Jersey, USA.

Horngren, Charles T., Datar, Srikant M.& Rajan, Madhav V.(2014).Cost accounting – a managerial emphasis”, 14th ed., Pearson Education Limited, England.

Horngren, Charles T., Datar, Srikant M. and Rajan, Madhav V.(2003).Cost accounting – a managerial emphasis”, 14th ed., Pearson Education Limited, England.

Garrison ,Ray H.,D.B.A. CPA & Eric W. Noreen .(2008). Management Accounting" , 9th ed. McGraw – Hill.

Horengren, Charles T. ., Faster, George . Srikant M. Datar.(2006).cost Management: A Managiral Emphasis, 12th Ed., (U.S.A: Prentice –Hall.

Kaplan ,Robert S. & Atkinson ,Anthony A.(1998).A advanced Management Accounting" , 3ed ed. , Prentice Hall .