



## تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصنع اطارات الديوانية للمدة 2016-2017

صلاح مهدي جواد الكواز<sup>a\*</sup> ، علي تحسين كاظم الخفاجي<sup>b</sup>  
جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

### الملخص

### معلومات المقالة

يهدف البحث الى استعراض جوانب من دور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة والتي ابرزها المنافسة الشديدة مع لمنتجات الاجنبية في السوق . وقد تم الاعتماد على بيانات مصنع إطارات الديوانية للمدة الزمنية (2016-2017) بوصفه عينة البحث لغرض تحليلها عن طريق استخدام تقنية بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء الاستراتيجي . توصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها تعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تقنية مهمة وفاعلة لتقويم الاداء الاستراتيجي من خلال اعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية ضمن مناظيرها الستة لإعطاء نظرة شاملة تغطي كافة جوانب الاداء الاستراتيجي لمعرفة مواطن الضعف والقوة فيه وتساعد الوحدات الاقتصادية على توجيه اداءها المستقبلي بما يتوافق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتي أهمها نمو المبيعات ، تخفيض الكلف ، وتحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء الاستنتاجات أقرح الباحث عدة توصيات أهمها الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ضمن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي دون المقاييس المالية فقط لما يسهم به هذا التطبيق على تشخيص مواطن الاداء الاستراتيجي الضعيفة والقوية بصورة أكثر دقة وشمولية لجوانب أداء الوحدة الاقتصادية مع مراعاة الدقة في اختيار المقاييس التي تحقق الهدف من عملية التقويم والاهتمام بنوعية المعلومات اللازمة لتطبيق مقاييس الاداء المختلفة.

تاريخ البحث  
الاستلام: 2019/5/2  
تاريخ التعديل: 2019/6/15  
قبول النشر: 2019/6/16  
متوفر على الأنترنيت: 2019/9/30

**الكلمات المفتاحية :**  
بطاقة العلامات المتوازنة  
تقويم الاداء  
الاداء الاستراتيجي  
بيئة الاعمال الحديثة  
مصنع اطارات الديوانية

© 2019 جامعة المثنى . جميع الحقوق محفوظة

## Application of Balanced Scorecard Technology in Strategic Performance Evaluation: An Applied Study in Diwaniya Tire Factory for Period 2016-2017

Salah Mehdi Jawad Alawaz , Ali Tahseen Khadem Alkhafaji

### Abstract

The research aims to review aspects of the role of balanced scorecard technology in evaluating the strategic performance considering the modern business environment variables, highlighted by the fierce competition with foreign products in the market. The Diwaniyah Tire Factory data for the period (2016-2017) is used as a sample for analysis using balanced scorecard technology to evaluate the strategic performance. The research reached several conclusions, the most important of which is that the balanced scorecard technology is an important and effective technique for evaluating strategic performance. It is reliance on the financial and non-financial standards within its six counterparts to provide a comprehensive overview covering all aspects of strategic performance, to identify weaknesses and strengths and help the economic units to guide their future performance in a consistent manner. The achievement of its strategic objectives, the most important of which is sales growth, cost reduction, and competitive advantage. According to the conclusions, several recommendations are suggested, the most important of which is the reliance on a set of financial and non-financial standards within the technology of the scorecard in the evaluation of strategic performance without financial standards only. This application contributes to the diagnosis of weak and strong strategic performance areas in a more accurate and comprehensive aspects of the performance of the economic unit. The accuracy of the selection criteria that achieve the goal of the evaluation process and attention to the quality of information required to implement different performance measures.

\*  
Corresponding author : E-mail addresses : alisaltan1992@gmail.com.

**Keywords:** Scorecard Technology, Strategic Performance, Financial Standards, Sales Growth.

## المقدمة

## هدف البحث

يهدف البحث الى أستعراض جوانب من دور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء الأستراتيجي في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة والتي ابرزها المنافسة الشديدة مع منتجات الاجنبية في السوق .

## فرضية البحث

أن استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة يساعد الوحدات الاقتصادية في إجراء عملية تقويم الاداء الاستراتيجي لمعرفة مواطن القوة والقصور فيه وذلك لأعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية .

## أهمية البحث

تبرز أهمية البحث عن طريق بحث وتحليل دور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الاداء الاستراتيجي وأهميتها في مواكبة التطورات التي تحدث في بيئة الأعمال .

## حدود البحث

1. **الحدود الزمانية:** تم الاعتماد على بيانات الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في النجف / مصنع الديوانية عام (2016 - 2017) لغرض أنجاز ما يهدف إليه البحث.

2. **الحدود المكانية:** لأن البحث يتعلق بالشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في النجف / مصنع الديوانية لذا عدّ كعينة للبحث.

## دراسات سابقة

## اولا : دراسات عربية

أ. دراسة الحسن، (2009) استعمال بطاقة الاداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء : تتركز مشكلة الدراسة في عدم قياس أداء الوحدة الاقتصادية وتحليل مؤشرات الاداء في ضوء ستراتييجيتها وكذلك قصور في الاهتمام بالمقاييس غير المالية، هدفت الدراسة إلى تقييم اداء الوحدة الاقتصادية بأستعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة وتحليل النتائج لتحديد مواطن القوة والقصور في الاداء ، توصلت الدراسة إلى أن تغيرات بيئة الاعمال المعاصرة أظهرت حاجة الوحدة الاقتصادية إلى استعمال المداخل الحديثة للمحاسبة الادارية لمحاولة بناء استراتيجيية جيدة للوحدة الاقتصادية من خلال المعلومات المالية وغير المالية لكي تحصل على مراكز تنافسية والبقاء في السوق.

أن التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة بالمنافسة الشديدة ، الأفتتاح الكبير في التجارة والأستثمار ، التقدم التكنولوجي ، ظهور العولمة ، حاجة الزبون إلى منتجات وخدمات ذات جودة عالية وغيرها من التغيرات قد تركت ضغوطاً كبيرة على الوحدات الاقتصادية تمثلت بمتطلبات جديدة يستلزم منها الأستجابة لها وتحقيقها من أجل النجاح في ظل هذه البيئة، أبرزها تقديم منتجات أو خدمات تحقق رضا الزبون من حيث أنها منخفضة الأسعار وذات جودة عالية وبالنتيجة تحقيق الميزة التنافسية في السوق ، فضلاً عن أن تلبية هذه المتطلبات قد شكلت تحدياً أمام الوحدات الاقتصادية من حيث حاجتها إلى تقنيات في مجال تقويم الأداء الأستراتيجي تهتم بجميع المقاييس المالية وغير المالية مثل تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ، وغيرها من التقنيات التي تساعد الوحدات الاقتصادية على البقاء في بيئة الأعمال التنافسية وما فرضته عليهم من ضغوطات تستلزم أدخل هذه التقنيات وتطبيقها في مجال التخطيط ، الرقابة ، وتقويم الاداء . وعليه فأن المشكلة التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول نقطة أساسية هي عدم اعتماد الوحدات الاقتصادية ومنها الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في النجف / مصنع الديوانية على التقنيات الحديثة للمحاسبة الادارية في تقويم أدائها الأستراتيجي ومنها تقنية بطاقة العلامات المتوازنة .

و اعتماداً على المشكلة أعلاه يحاول الباحثين التحقق من الفرضية القائلة أن استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة يساعد الوحدات الاقتصادية في إجراء عملية تقويم الاداء الاستراتيجي لمعرفة مواطن القوة والقصور فيه وذلك لأعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية .

## منهجية البحث

## مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث في عدم اعتماد الوحدات الاقتصادية ومنها الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات في النجف / مصنع الديوانية على التقنيات الحديثة في تقويم أدائها الأستراتيجي ومنها تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي تعتمد على المقاييس المالية وغير المالية والتي تعطي صورة واضحة وشاملة عن الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية.

## الاطار النظري

### اولا : تقويم الأداء الاستراتيجي

#### ✓ مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي وخصائصه

يعرف (Garrison & Noreen,2003:449) تقويم الأداء الاستراتيجي بأنه تقويم كل من الأداء المالي والأداء غير المالي وذلك عن طريق تحويل رؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية إلى أهداف استراتيجية . أما (Blocher,et.al.,2010:819) فيعرف تقويم الأداء الاستراتيجي بأنه العملية المنظمة التي تهتم بجميع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة . ويعرف (Kinney&Raiborn,2011:599) تقويم الأداء الاستراتيجي بأنه إحدى أدوات النظام الرقابي الذي يقوم بتحديد مدى فاعلية وكفاءة العاملين في الوحدات الاقتصادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

ويشير (chai,2009:22) إلى أن تقويم الأداء الاستراتيجي يمتاز بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي :

أ. التوازن: ويعني توفر صورة متوازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية، المؤشرات الداخلية والخارجية، والكفاءة والفاعلية.

ب. تعدد الأبعاد: إذ تمتد مؤشرات الأداء لتأخذ أبعاداً غير مالية فضلاً عن المالية والتي تتمثل بالأبعاد البيئية والاجتماعية، وهذا يعكس مدى الحاجة إلى تقويم الأداء الشامل للوحدة .

ج. النظرة الشمولية والموجزة عن أداء الوحدة الاقتصادية: وتعني هذه الخاصية أن كل المؤشرات الممكنة عن أداء الوحدة الاقتصادية، تكون مفهومة من قبل المستخدمين و مطبقة في الوحدة الاقتصادية، و توضح بدقة أي الأنشطة التي يجب التركيز عليها أو التخلص منها.

د. تشجيع انسجام الأهداف والأنشطة: إذ أنه بإجراء عملية التقويم الاستراتيجي فإن هذا يساعد على تكامل جميع عمليات وأنشطة الوحدة الاقتصادية على وفق تسلسلها الهرمي .

هـ. توفير النتائج: ويعني هذا مدى الحاجة إلى نتائج تساهم في توجيه نظام قياس الأداء بالشكل الذي يعمل على توفير المعلومات التي تعمل على مراقبة الأداء .

#### ✓ أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي

يرى (سعيد،2005: 45) أن أهمية تقويم الأداء الاستراتيجي تكمن في الآتي :

ب. دراسة الخزرجي ، (2017) تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة في ظل محاسبة المسؤولية : تمثلت مشكلة الدراسة في اعتماد الوحدات الاقتصادية الحكومية على مقاييس الاداء التقليدية المقتصرة على المؤشرات المالية في تقويم الاداء وتحديد احتياجاتها الاستراتيجية ، هدفت الدراسة الى استعمال بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم اداء الهيئة العليا للحج والعمرة ، وأهم الأستنتاجات هي ان تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تقوم من خلال مناظيرها بتجاوز عيوب الانظمة التقليدية لانها تعطي معلومات واضحة واكثر ملائمة في مجال تقويم الاداء لانها تهتم بالمقاييس المالية وغير المالية.

#### ثانيا : دراسات أجنبية

أ- دراسة Ismail (2007) ، **Performanceevaluation measures in the private sector: Egyptian practice**: تتركز مشكلة الدراسة في اعتماد القطاع الخاص في مصر على المقاييس التي لاتعطي صورة واضحة عن الاداء الحالي للوحدة الاقتصادية وهذا ما يسبب مشكلة في بقائها ، وهدفت الدراسة الى تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في القطاع الخاص في مصر وتحليل النتائج وبيان أثر هذه التقنية في الاختيار الصحيح للمقاييس مقارنة مع المقاييس الأخرى المطبقة سابقاً ، وتوصلت الدراسة إلى عدم توفر الفهم اللازم لتطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة هو ما أدى الى استخدام المقاييس المالية في تقييم الاداء والتي لا تعطي صورة واضحة عن اداء الوحدة الاقتصادية.

ب- دراسة Al-Najjar & Kalaf (2012) ، **Designing a Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study**: تكمن مشكلة الدراسة في عدم تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم اداء المصارف العراقية والاعتماد على المؤشرات المالية فقط في تقييم ادائها ، هدفت الدراسة الى تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم اداء المصارف العراقية وسد الفجوة المعرفية في هذا المجال . أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة اهمية تقييم الاداء من مناظير مختلفة غير المالية ونجاح تطبيق التقنية في القطاع المصرفي .

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يلي :- اهتمت الدراسات التي عرضها الباحثين بعملية تقويم الاداء بأستعمل تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الأربعة فقط (المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، والنمو والأبتكار) في حين ان الدراسة الحالية توجهت الى استعمال تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الستة (اضافة الى المناظير الاربعة منظور البيئة المجتمعية ، والمخاطر).

✓ نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

يحدد ( Glunk & Wilderom, 2000:1-2)

(Jermanis,2006:18-46) أنموذجين لتقويم الأداء الاستراتيجي وكالاتي :

أ. أنموذج الأداء الاقتصادي / المالي: في ظل هذا الأنموذج يتم تقويم الأداء بأستخدام مقاييس محاسبية مثل العائد على الأستثمار والعائد على المبيعات ومقاييس تستند على اساس السوق مثل عوائد سوق الأسهم أو مزيج من المقاييس المحاسبية والمقاييس التي تستند على اساس السوق مثل نسبة السعر إلى العائد.

ب. أنموذج الجودة: إن عدم الأقتناع بمقاييس الأداء الاقتصادي/ المالي وتأكيد الجودة في الثمانينات كبعد أستراتيجي قد أعاد النظر في التفكير في تقويم الأداء على أساس أن الأداء الاستراتيجي هو أكثر من كونه أداء اقتصادي / مالي موجه نحو المخرجات ، لذا فإن هنالك مقاييس أوسع أصبحت تأخذ حيز من تفكير الباحثين في الفكر الاستراتيجي أهمها :

● مقاييس الأداء التشغيلي: علاوة على مقاييس الأداء الاقتصادي / المالي، يتم التركيز على مقاييس الأداء التشغيلي مثل (الحصة السوقية ، الفاعلية التسويقية ، تقديم المنتجات الجديدة) ، فهذه المقاييس موجهة نحو تقويم الأداء الناتج من عمليات التحسين والتطوير لأنشطة الوحدة الاقتصادية.

● مقاييس الأداء الاجتماعي: يرى (Doyle,1994:8) أنه كلما اعتمدت الوحدة الاقتصادية بشكل أكبر على العمليات التشغيلية ورضا أصحاب المصالح (العاملون ، المجهزون ، والزبائن) كلما أصبحت المنافسة أقوى بتضمين المنتفعين من الجمهور ضمن عمليات تقويم الأداء الاستراتيجي. وهذا الرأي يؤكد أن الأداء الاقتصادي / المالي ما هو إلا جزء واحد فقط من أجزاء عملية تقويم الأداء الاستراتيجي المبني على أساس أنموذج الجودة والذي يركز على (فاعلية وتأثير العملية ، حملة الأسهم الخارجيين ، المقارنة المرجعية ، الموارد البشرية ، والتكامل بين نظم الوحدة الاقتصادية) . وفي الوقت الحاضر ، أخذت كثير من الوحدات الاقتصادية تربط المقاييس المالية مع مقاييس أخرى تعكس دور هذه الوحدات في المجتمع من حيث التأثير فيه والتأثر به وذلك عند رسم رؤيتها المستقبلية واتجاهها الاستراتيجي.

ويذكر (chai , 2009:18) بهذا الصدد أن فائدة هذا النوع من المقاييس قد جعلت من عملية تقويم الأداء تأخذ أبعاداً أعمق لتشمل التقويم الذاتي ، التخطيط الاستراتيجي ، العلاقة مع الزبائن ، الأعمال الداخلية ، وتعلم العاملين ، بمعنى آخر أن المقاييس المالية يجب أن تربط مع مقاييس أخرى غير مالية من

أ. مساعدة الوحدة الاقتصادية على التوجيه الصحيح لتنفيذ استراتيجيتها .

ب. توضيح مدى إنسجام ومواءمة أهداف الوحدة الاقتصادية مع استراتيجيتها .

ج. تحقيق الإيرادات والأرباح من خلال تخصيص موارد الوحدة الاقتصادية بشكل كفوء .

أما (العبيدي،2009 : 28-30) فيبين أن أهمية عملية تقويم الأداء الإستراتيجي تكمن في الآتي :

1. مراقبة اداء الوحدة الاقتصادية بما تتضمنه من مستويات إدارية من أجل اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمعالجة التغيرات الاستراتيجية .

2. تحفيز التنافس بين كل من ادارات وأقسام الوحدة الاقتصادية وبين الوحدات المماثلة لها وبالشكل الذي يتم فيه اتخاذ القرارات بشأن تحسين أدائها .

3. أظهار الإنسجام بين أهداف الوحدة الاقتصادية والأستراتيجيات المطلوب تنفيذها وأستجابتها لمتغيرات البيئة التنافسية التي تعمل بها .

4. المساهمة بخفض التكاليف إلى أدنى حد وذلك بتحديد معايير الأداء .

5. توزيع الموارد بكفاءة عالية من خلال نظام فعال لتقويم الأداء الإستراتيجي مع توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية .

6. المساعدة في إظهار التنافس بين الوحدات الاقتصادية من خلال مقارنة مواطن القوة و الضعف في أدائها .

7. توفير تغذية راجعة عن أداء العاملين في الوحدة الاقتصادية ، وتمكينها من تحسين أدائهم .

8. بيان مدى مساهمة الوحدات الاقتصادية بعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحقيق أكبر معدل ممكن من الأنتاج وبأقل كلفة ، وبالنتيجة فأن هذا يؤدي إلى تجنب الهدر في الموارد مع تخفيض أسعار المنتجات وانعكاس ذلك بالنتيجة على زيادة القوة الشرائية مع زيادة الدخل القومي .

ومما تقدم ، يرى الباحثين أن أهمية عملية تقويم الأداء الاستراتيجي تكمن في دورها الرئيسي في أظهار مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية لأهدافها المخططة مع تحديد جوانب القوة والضعف في أداءها والتي تعد كتمهيد لخطوة اتخاذ القرارات التي تعنى بتحسين الأداء الاستراتيجي .

### - مناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

يشير (Butler,et.,al.,2011:4) أن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تتكون من أربعة مناظير رئيسة اقترحها (Kaplan & Norton) تستهدف قياس أداء الوحدة الاقتصادية باستخدام سلسلة من المقاييس التي تعكس رؤيتها وأستراتيجيتها المستقبلية ، كونها تشتمل على مقاييس مالية ذات علاقة بنتائج الأنشطة المنفذة ، وتستكمل بمقاييس تشغيلية عن الزبون ، العمليات الداخلية ، وأنشطة الأبداع والنمو والأبتكار ، فضلا عن أن التطورات التي تمر فيها بيئة الأعمال الحديثة قد جعلت هذه التقنية غير مقيدة ولا تقتصر على استعمال مناظيرها الأربعة فقط ، إذ تم تطوير هذه التقنية بإضافة منظور خامس إلى المناظير الأربعة لغرض توسيع نطاق هذه التقنية في مجال تقويم الأداء الأستراتيجي وهذا يتمثل بمنظور البيئة المجتمعية ، كما أن من الدراسات ما أضافت منظور سادس وهو المخاطر ليصبح عدد هذه المناظير ستة :

أ. المنظور المالي: يشير (Kaplan&norton,1998:368) أن بطاقة العلامات المتوازنة تبقى على المنظور المالي لأن المقاييس المالية لها قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية للأنشطة التي حدثت فضلاً عن أنها تشير إلى ما إذا كانت أستراتيجية الوحدة الاقتصادية وتنفيذها تسهم في تحقيق الأرباح وتعزيزها ، ويذكر (Horngren,et.,al.,2009:3) بهذا الصدد أن المنظور المالي يتعلق بقياس الربحية ، الدخل التشغيلي ، العائد على الأستثمار ، القيمة الاقتصادية المضافة ، وغيرها .

ب. منظور الزبون: يرى (Hansen & Mowen,2003:408) أن التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال والتي أهمها زيادة شدة المنافسة ، قد جعل من منظور الزبون هو الأساس في الوصول لتوليفة الأيرادات المتعلقة بالأهداف المالية للوحدة الاقتصادية وبالتالي نجاحها ، أي بمعنى آخر ، أن من اسباب بقاء الوحدة الاقتصادية في بيئة الأعمال التنافسية وتحقيقها للنجاح في ظلها هو التركيز على الزبون وتلبية متطلباته . ويشير (Kaplan&Norton,1998:368) ، (hopf,et.,al.,2012:7) أن هذا المنظور يتضمن بعض المقاييس الأساسية التي تعكس هدف هذا المنظور أبرزها رضا الزبون ، خدمات ما بعد البيع ، التكلفة المنخفضة ، الأستجابة لرغبات الزبائن ، اكتساب زبائن جدد ، الأحتفاظ بالزبائن ، تسليم المنتجات في الوقت المحدد ، والحصة السوقية .

ج. منظور العمليات الداخلية: يرى (Kaplan & Norton, 1998:371) أن المدراء التنفيذيون يحددون معايير العمليات الداخلية التي عندما تنفذ فإن الوحدة الاقتصادية تحقق التفوق

أجل أن تكون هنالك تغطية شاملة وواسعة للأداء الأستراتيجي ، لذلك تم تصميم العديد من الأطر التي تهتم بتقويم الأداء الأستراتيجي أبرزها تقنية بطاقة العلامات المتوازنة التي قدمها (Kaplan&Norton,1992) والتي كانت أكثر اهتماماً بوصفها إحدى التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية الإستراتيجية التي تساعد في توفير المقاييس المالية وغير المالية اللازمة لتقويم الأداء الأستراتيجي الشامل للوحدة الاقتصادية .

### ثانياً : تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

#### - مفهوم تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

يرى (Wongrassamee & gardiner,2003:6) أن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تعد مدخلاً رائجاً لتقويم الأداء الأستراتيجي لأنطوائها على المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس محاوراً مختلفة للأداء المتعلق بالوحدات الاقتصادية. ويعرف (Kaplan&Norton,1993:85) تقنية بطاقة العلامات المتوازنة بأنها نظام أداري يهدف إلى مساعدة الوحدة الاقتصادية على ترجمة رؤيتها وأستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الأستراتيجية المترابطة . أما (Horngren,et.,al.,2015:476) فيعرفها بأنها ترجمة لرؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية وأستراتيجيتها عن طريق أعداد مقاييس أداء تهئى الأطار العام لتضمين أستراتيجية الوحدة الاقتصادية .

#### - أهمية تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

يذكر (الخولي،2001:6) أن أهمية مثل هذا النوع من التقنيات تكمن في الآتي (Christinian&Beiman,2007:24):

- أ- تقديم أطار شامل يتم في ظلّه ترجمة الأهداف الأستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء الأستراتيجية .
- ب- تمد الإدارة بصورة شاملة عن أداء مختلف عمليات الوحدة الاقتصادية.
- ت- تعمل على تحسين نظم الرقابة التقليدية بإدخال الحقائق غير المالية.
- ث- تعمل على تعزيز التوازن بين المقاييس الأستراتيجية في محاولة لتحقيق الأانسجام ، ومن ثم تشجيع العاملين على العمل بشكل أفضل .
- ج- تعد وسيلة لتحسين نظام الأتصالات وتحديد الأهداف التنظيمية مع توفير التغذية العكسية للأستراتيجية .
- ح- تحديد أهداف وحدات الأعمال والأفراد ضمن الأستراتيجية العامة للوحدة الاقتصادية .



الوحدات الاقتصادية أن تأخذ بالحسبان هذه المخاطر وأن تقوم بإعداد الخطط الكفيلة بإدارتها والتنبؤ بها ومعالجة آثارها. ويرى (Kotze,et.,al.,2015:5) أن المخاطر أما تكون طبيعية مثل تهديدات الظروف الجوية لنشاط الوحدة الاقتصادية أو لممتلكاتها ، أو تكون اقتصادية تسبب بتوقف نشاط الوحدة الاقتصادية أو ضياع مواردها، لذا من الضروري أن تتم عملية إدارتها وتوقع حدوثها بدقة عالية حتى تستمر الوحدة الاقتصادية بنشاطها.

#### الانتقادات الموجهة لتقنية بطاقة العلامات المتوازنة

بالرغم من أهمية تقنية بطاقة العلامات المتوازنة والمزايا التي يتمتع بها والتي أبرزها أنها تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس تساهم في تقويم الأداء الأستراتيجي للوحدة الاقتصادية ، (Horngren,et.,al.,2009:498-499) إلا أنها تواجه بعدة انتقادات أهمها ما يلي، ( سعيد، 2005 : 69) :

أ. عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة دقيقة ، والأقتصار على افتراضات لتطبيقها ، فضلاً عن وجود تحدي كبير يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية .

ب. عدم قدرة التقنية على أحداث التحسينات عبر كل المقاييس طوال الوقت .

ج. لا تعتمد التقنية على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضاً على المقاييس غير الموضوعية مما يستلزم من الإدارة توخي الحذر وتحري الدقة .

د. الأهتمام بالمقاييس غير المالية عند تقويم المديرين والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة ، وهذا قد يقلل من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية .

#### الإطار العملي

##### أولاً : نبذة عن مجتمع وعينة البحث

تعد الشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن وقد تأسست في عام (1974) بموجب كتاب وزارة الصناعة والمعادن المرقم (م/ح/25/6س) استناداً إلى أحكام (الفقرة الثانية من المادة الرابعة) من قانون رقم (90) لسنة (1970) المعدل بأسم الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية وبرأس مال أسمي قدره (1,500,000) دينار وقد باشرت الشركة بالإنتاج الفعلي في النصف الثاني من عام (1978) بطاقة تصميمية مقدارها (300,000) إطار سنوياً ولجميع أحجامها (الصغيرة، المتوسطة، الكبيرة، والزراعية)

في مجالها ، وتتعلق هذه المعايير بتقديم مقترحات من شأنها أن تبقي وتحافظ على الزبائن في الأسواق المستهدفة ودراسة كافة المتطلبات والأمكانات التي تساعد في تلبية متطلبات الزبائن ، أما عن مقاييس منظور العمليات الداخلية فهي تتركز في معدلات التلف ، وقت الانتظار ، دوران المخزون ، التسليم الفوري ، معدلات إعادة الفحص ، النمو في جودة الخدمات المقدمة ، وعدد المنتجات الجديدة المخططة ، وكل هذا يتمحور ضمن سلسلة القيمة التي تركز على ثلاث عمليات رئيسية وهي الابتكار، العمليات ، وخدمات ما بعد البيع .

د. منظور النمو والابتكار : يرى (Horngren,et.,al.,2003:451) ، أنه لتحقيق أفضل العمليات الداخلية التي تستهدف تحسين قيمة المنتج في السوق (sainaghi , et.,al., 2013:4) وتحقيق النمو والتحسين في أداءها ، فإن الأمر يستلزم من الوحدة الاقتصادية توافر البنية التحتية المتمثلة في القدرات ، القابليات ، المهارات ، والطاقات . ويشير (butler,et.,al.,2011:4) أن المقاييس التي تنطوي تحت هذا المنظور تكاد تركز على قدرة الوحدة الاقتصادية على الابتكار من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة ، تعديل مواصفات المنتجات أو الخدمات ، القدرة على التعلم من خلال تدريب واستخدام الموارد البشرية في تحقيق أهدافها الأستراتيجية الآن وفي المستقبل ، مدة التطوير والابتكار والتجديد ، عدد الإضافات التكنولوجية الحديثة ، وبراءات الأختراع المسجلة .

هـ. منظور البيئة المجتمعية: يشير (الحمدي، 2003: 40) أن الأداء المجتمعي أصبح من الأهداف التي تسعى لتحقيقها أي وحدة اقتصادية ، وهو يعكس الألتزام الأخلاقي بين الوحدة الاقتصادية والمجتمع وعن طريقه تستهدف الوحدة تقوية علاقاتها مع المجتمع الذي بدوره يعد أساس نجاحها وعلى أساسه يتم تحديد أستراتيجيتها المستقبلية . ويضيف (الغبان وحسين، 2009: 12) بهذا الصدد أن الوحدات الاقتصادية وطالما هي جزء مهم من المجتمع الذي تعمل فيه وتمارس نشاطها من خلاله ، فإن الأمر يتطلب منها المساهمة في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع وأن يكون ذلك من أولوياتها وضمن مسؤولياتها الاجتماعية وهذا ينعكس في توفير منتجات أو خدمات تتمتع بالجودة العالية فضلاً عن تحقيق السلامة البيئية والمحافظة على صحة المواطنين والعاملين فيها .

و. منظور المخاطر : تشير (سرور & كريكور، 2013: 4) أن الوحدات الاقتصادية تتعرض لأنواع المخاطر التي تؤثر بشكل كبير على ادائها المالي والتشغيلي ، لذا يجب على

تتميز بها منتجات المصنع، ورغم ذلك فإن هذه المنتجات قد شهدت تدني كبير في مستوى إنتاجها بحيث أنها أصبحت تقل بكثير عن مستويات الطاقة التصميمية، المتاحة، وما خطط لها من إنتاج وكما موضح في الجدول (3-1)، مما أدى إلى أيقاف إنتاج العديد من أصناف منتجات المصنع، كما أن إنتاج البعض منها أصبح غير منتظم وهذا يعود إلى ما خلفته أحداث (2003) التي شهدها البلد .

و(300,000) أنبوب . وقد شهدت الشركة إجراء مجموعة من التوسعات لزيادة طاقتها الانتاجية ، أما آخر التطورات التي شهدتها الشركة فكانت عام (2015) بأندماج مصنع إطارات بابل مع الشركة وأصبحت عندها الشركة تسمى بالشركة العامة للصناعات المطاطية والإطارات وموقعها في النجف .

يعد مصنع إطارات الديوانية عينة البحث ويتولى إنتاج الإطارات بمختلف الأحجام . كما أن سبب اختياره عينة للبحث إنما هو لأعتباره من الركائز الأساسية للأقتصاد الوطني ولمكانته المميزة بين مصانع الشركة فضلاً عن حصوله على شهادة الجودة العالمية التي هي مؤشر واضح على مدى الجودة التي

جدول (1) الطاقات الإنتاجية لمنتجات المصنع للمدة من 2016-2017 (وحدة القياس / قطعة)

السنة	الطاقة التصميمية	الطاقة المتاحة	الإنتاج المخطط	الإنتاج الفعلي	نسبة المتحقق إلى (%)	الطاقة التصميمية	الطاقة المتاحة	الإنتاج المخطط
2014	88,920	17,500	9,000	0	%0	%0	%0	
2015	88,920	17,500	9,000	0	%0	%0	%0	
2016	88,920	17,500	9,000	3,134	%3.5	%18	%35	
2017	88,920	17,500	9,000	4,929	%5.5	%28	%55	

من المقاييس التي تشكل الأساس في عملية التقويم . وبالنسبة لعملية تقويم الأداء الاستراتيجي للمصنع عينة البحث ، فإن الباحث يقترح مجموعة من المقاييس والتي تتوافق وتنسجم مع طبيعة البيانات التي أمكن الحصول عليها والتي ستضاف إلى المقاييس التي يتم أستعمالها في تقويم أداء المصنع وللمدتين (2016-2017) ، مع الإشارة إلى أن عملية تحديد هذه المقاييس إنما تعد كمرحلة تمهيدية تسبق عملية تحليل النتائج التي سيسفر عنها تطبيق المقاييس المختلفة في كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة الست. ويوضح الجدول (3-2) المقاييس التي سيتم أستخدامها لقياس أداء المصنع عينة البحث .

يتبين من الجدول السابق حصول تدني في مستوى الإنتاج إذا ما تم مقارنته بمستويات الطاقة التصميمية، المتاحة، والمخططة خاصة عام (2016) وذلك للأسباب المذكورة آنفاً.

**ثانياً : تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في المصنع عينة البحث**

✓ **تحديد مقاييس أداء المصنع عينة البحث طبقاً لمناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة والبيانات اللازمة لقياس أدائه وتحليله**

تتضمن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ستة مناظير تم توضيحها في المبحث السابق ، كل منظور يشتمل على مجموعة

جدول (2) مقاييس وطريقة احتساب كل مقياس ضمن مناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

المناظير	المقاييس	طريقة الإحتساب	
البيانات المالية	نمو المبيعات	$\frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة السابقة}}{\text{مبيعات السنة السابقة}}$	
	معدل دوران الأصول	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$	
	نسبة التداول	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$	
	النسبة السريعة	$\frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$	
	نسبة المديونية	$\frac{\text{مجموع الالتزامات}}{\text{مجموع الأصول}}$	
	معدل العائد على الأصول	$\frac{\text{صافي الربح (خسارة)}}{\text{إجمالي الأصول}}$	
	البيانات التسويقية	الحصة السوقية	$\frac{\text{مجموع مبيعات المصنع}}{\text{مجموع مبيعات السوق}}$
		أكتساب زبائن جدد والأحتفاظ بالزبائن	$\frac{\text{عدد زبائن السنة الحالية} - \text{عدد زبائن السنة السابقة}}{\text{عدد زبائن السنة السابقة}}$
		نمو التكاليف التسويقية	$\frac{\text{الزيادة في تكاليف التسويق للسنة الحالية}}{\text{تكاليف التسويق للسنة السابقة}}$
		العمليات الداخلية	نسبة إستغلال الطاقة الإنتاجية
معدل دوران المخزون	$\frac{\text{كلفة البضاعة المباعة}}{\text{كلفة المخزون}}$		



	عدد الوحدات المنتجة	معدل الأداء اليومي للعامل	
	$\frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{عدد العاملين تركوا الخدمة}}$	معدل دوران العاملين	النمو والابتكار
	$\frac{\text{م التدريب للسنة الحالية} - \text{م التدريب للسنة السابقة}}{\text{م التدريب للسنة السابقة}}$	النمو في مصاريف التدريب	
	$\frac{\text{م البحث والتطوير الحالية} - \text{م البحث والتطوير السابقة}}{\text{م البحث والتطوير السابقة}}$	النمو في مصاريف البحث والتطوير	
	$\frac{\text{أيراد النشاط الجاري}}{\text{عدد العاملين}}$	رضا العاملين	
	$\frac{\text{معدل الأستهلاك للسنة الحالية} - \text{معدل الأستهلاك للسنة السابقة}}{\text{معدل الأستهلاك للسنة السابقة}}$	معدل أستهلاك الماء والكهرباء	البيئة المجتمعية
	$\frac{\text{كمية المخلفات للسنة الحالية} - \text{كمية المخلفات للسنة السابقة}}{\text{كمية المخلفات للسنة السابقة}}$	معدل طرح المخلفات الصلبة	
	$\frac{\text{المصاريف البيئية للسنة الحالية} - \text{المصاريف البيئية للسنة السابقة}}{\text{المصاريف البيئية للسنة السابقة}}$	نمو المبالغ المنفقة على حماية البيئة	
	$\frac{\text{المبالغ المنفقة للسنة الحالية} - \text{المبالغ المنفقة للسنة السابقة}}{\text{المبالغ المنفقة للسنة السابقة}}$	نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	مقاييس الجانب البيئي الاجتماعي
	$\frac{\text{عدد المشاركين في الدورات التدريبية}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$	نسبة المشاركين في الدورات التدريبية	
100 X	$\frac{\text{الإنتفاق للسنة الحالية} - \text{الإنتفاق للسنة السابقة}}{\text{الإنتفاق للسنة السابقة}}$	نمو الإنتفاق على خدمات ما بعد البيع	
	$\frac{\text{المبالغ المنفقة للسنة الحالية} - \text{المبالغ المنفقة للسنة السابقة}}{\text{المبالغ المنفقة للسنة السابقة}}$	نمو المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات	المخاطر
100 X	$\frac{\text{المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات}}{\text{المبيعات}}$	نسبة المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات إلى المبيعات	

100 X	عدد الشكاوي المستلمة	عدد الشكاوي المقدمة للمصنع
	عدد الطلبات المباعة	
	<u>كلفة المواد الأولية للسنة الحالية - كلفة المواد الأولية للسنة السابقة</u>	النمو في كلفة المواد الأولية
	كلفة المواد الأولية للسنة السابقة	
	<u>سعر البيع للسنة الحالية – سعر البيع للسنة السابقة</u>	النمو في أسعار البيع
	سعر البيع للسنة السابقة	

ويوضح الجدول (3-3) البيانات اللازمة لقياس أداء المصنع عينة البحث التي أمكن الحصول عليها من واقع نظام معلومات المحاسبة المالية وتقارير قسم المتابعة والتخطيط التي تقع على عاتق نظام معلومات المحاسبة الإدارية ونظم معلومات المحاسبة التشغيلية

جدول (3) البيانات اللازمة لقياس أداء المصنع عينة البحث

السنة	2016	2017	البيان
	380,468,000	493,195,750	صافي المبيعات
	17,965,889,279	15,530,306,641	مجموع الأصول
	10,024,430,822	8,263,473,450	الأصول المتداولة
	95,142,525,545	29,503,368,962	الألتزامات المتداولة
	4,011,303,127	2,819,748,949	المخزون
	15,663,889,279	13,228,306,641	مجموع الألتزامات
	(2,206,714)	(591,835)	الربح (الخسارة)
	145	183	عدد الزبائن
	928,000	1,350,000	تكاليف التسويق (دينار)
	3,134	4,929	الإنتاج الفعلي (إطار)
	17,500	17,500	الطاقة المتاحة (إطار)
	255,186,000	366,614,000	كلفة البضاعة المباعة (دينار)
	4,011,303,127	2,819,748,949	المخزون (دينار)
	1028	962	عدد العاملين
	1,568,250	1,364,000	مصاريف التدريب (دينار)

12,250,000	7,428,000	مصاريف البحث والتطوير (دينار)
493,195,750	380,468,000	أيراد النشاط الجاري (دينار)
90,842,900	111,358,289	نفقات أستهلاك الماء والكهرباء (دينار)
34,756	51,993	طرح المخلفات الصلبة (طن)
0	0	المبالغ المنفقة على حماية البيئة (دينار)
1,794,000	3,957,000	المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين (دينار)
215	270	عدد المشاركين في الدورات التدريبية
15,259,000	12,687,000	المبالغ المنفقة على خدمات ما بعد البيع (دينار)
11,236,000	9,387,000	المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات (دينار)
210	184	عدد الشكاوي المقدمة للمصنع
950	780	عدد طلبيات البيع
2,540,000	2,000,000	كلفة المواد الأولية (دينار)
525,000	595,000	أسعار البيع (دينار)

والموضحة في الجدول (3-4) وفق مقاييس مناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة

#### ✓ نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للمصنع عينة البحث

بعد تحديد المقاييس التي سيتم استخدامها لقياس الأداء الاستراتيجي للمصنع عينة البحث ، تم التوصل إلى نتائج القياس

جدول رقم (4) نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للمصنع عينة البحث وفق مقاييس مناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة للمدة (2016-2017)

2017	2016	المقاييس	المناظير
% 29.63	% 534.94	نمو المبيعات	نمو المبيعات
0.03	0.02	معدل دوران الأصول (مرة)	معدل دوران الأصول (مرة)
0.28	0.11	نسبة التداول (مرة)	نسبة التداول (مرة)
0.18	0.06	النسبة السريعة (مرة)	النسبة السريعة (مرة)
%85	%87	نسبة المديونية	نسبة المديونية
(% 0.12)	(% 0.58)	معدل العائد على الأصول	معدل العائد على الأصول
%3	%2.4	الحصة السوقية	الحصة السوقية
%26	%27	أكتساب زبائن جدد والأحتفاظ بالزبائن	أكتساب زبائن جدد والأحتفاظ بالزبائن

		نمو التكاليف التسويقية	
45.4%	60%		
		العمليات الداخلية	
28.1%	17.9%	نسبة إستغلال الطاقة الإنتاجية	
13%	6%	معدل دوران المخزون	
16.4	10.4	معدل الأداء اليومي للعامل	
6%	10%	معدل دوران العاملين	
(13%)	(27%)	النمو في مصاريف التدريب	
65%	80%	النمو في مصاريف البحث والتطوير	
512,677.5	370,105	رضا العاملين	
		البيئة المجتمعية	
(18%)	268%	معدل أستهلاك الماء والكهرباء	مؤشرات الأداء المجتمعية
(50%)	180%	معدل طرح المخلفات الصلبة	
0	0	نمو المبالغ المنفقة على حماية البيئة	
20%	287%	نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	مؤشرات المخاطر
22%	26%	نسبة المشاركين في الدورات التدريبية	
33%	219%	نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع	
20%	533%	نمو المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات	مؤشرات المخاطر
2%	2%	نسبة المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات إلى المبيعات	
22%	24%	عدد الشكاوي المقدمة للمصنع	
27%	12%	النمو في كلفة المواد الأولية	مؤشرات المخاطر
(12%)	(9%)	النمو في أسعار البيع	

وحيثما توقف<sup>1</sup> بشكل مفاجئ على أثر احداث عام (2003) فأنة عاود الإنتاج في عام (2016)، رافقه قيام المصنع بتوقيع عقود مع بعض دوائر الدولة لشراء المنتج فضلاً عن طرحه في السوق، ولكن سرعان ما توقف إنتاج المصنع من الإطارات مرة أخرى في منتصف عام (2017) نتيجة انخفاض الطلب عليها لأرتفاع أسعار بيعها، إذ أن غالبية الزبائن الذين يقتنون الإطارات أصبحوا يبحثون عن السعر بدلاً عن الجودة.

#### ✓ تحليل نتائج قياس الأداء الاستراتيجي للمصنع عينة البحث

يتضح من نتائج تطبيق مقاييس مناظير تقنية بطاقة العلامات المتوازنة الموضحة في الجدول أعلاه أنها متباينة عبر مُدتي التقييم ، ويمكن إجراء عملية تحليل هذه النتائج ومناقشتها وفق كل مقياس من هذه المقاييس ولكل منظور وكالاتي :

#### أ- المنظور المالي

- نمو المبيعات: شهدت نتائج هذا المقياس أرتفاع كبير في عام (2016) وسبب ذلك يعود حسب المقابلات مع المسؤولين في المصنع عينة البحث إلى أن إنتاج المصنع

<sup>1</sup> التوقف حصل في صناعة الإطارات حصراً، إذ كان المصنع يصنع بعض الأجزاء المطاطية وحسب الطلب.

## ب- منظور الزبون

1. **الحصة السوقية:** بالنسبة لمقياس الحصة السوقية، فقد اعتمد الباحث على المسوحات والدراسات الميدانية<sup>2</sup> لقسم بحوث السوق في المصنع عينة البحث بخصوص تحديد نتيجة هذا المقياس والتي تتمثل بنسبة مبيعات المصنع إلى مجموع مبيعات السوق من الإطارات والتي توضح أن حصة المصنع في السوق قد سجلت ارتفاعاً طفيفاً في العامين (2016) ، (2017) وهذا يعود إلى أن المصنع قد بدأ بالإنتاج من جديد بعد توقف طويل بدء من عام (2003) ، إذ تم التعاقد مع بعض الوحدات الحكومية لبيع الإطارات، كما ان السبب الرئيسي للارتفاع الطفيف في مقياس الحصة السوقية إنما يعود إلى ارتفاع سعر البيع مقارنةً مع المنتجات المنافسة.

2. **اكتساب زبائن جدد والأحفاظ بالزبائن:** شهدت نتائج هذا المقياس ارتفاع في عدد الزبائن في عام (2016) قياساً بالعام السابق ، وتشير نتائج المقابلات مع مسؤولي المصنع عينة البحث أن سبب الارتفاع يعود إلى زيادة المبيعات وأستمرار هذه الزيادة حتى منتصف عام (2017).

3. **نمو التكاليف التسويقية:** توضح نتائج هذا المقياس حصول ارتفاع في عام (2016) بسبب قيام المصنع بجملة من الحملات التسويقية لتعريف المستهلكين بمنتجات المصنع وذلك تزامناً مع عودة المصنع لإنتاج الإطارات بعد التوقف الكبير الذي حصل في نشاطه من هذا المنتج.

## ت- منظور العمليات الداخلية

1. **نسبة إستغلال الطاقة الإنتاجية :** شهدت نتائج هذا المقياس الموضحة في الجدول أعلاه ارتفاع طفيف في العامين (2016 و 2017) وذلك نتيجة لعودة الإنتاج من جديد، مع ذلك فإن هذه النسبة ضعيفة جداً ويرجع ذلك إلى عدم توفر الظروف المناسبة للإنتاج والأستمرار بالعمل. ويتضح من نتائج المعايشة الميدانية للباحث في المصنع عينة البحث ومقابلة المسؤولين فيه أن هنالك أسباب عدة وراء حالة عدم الأستغلال للطاقة المتاحة أهمها قدم المكين المستخدمة في الإنتاج والتي تكون طاقتها المتاحة خلال اليوم الواحد معادلة لنصف ما تنتجه المكين الحديثة خلال ساعة واحدة، فضلاً عن عدم توفر البيئة المناسبة من البنايات التي تكفل خزن المنتجات والمواد الأولية، مع عدم توفر البيئة المناسبة للعمل والتي تعزى إلى قلة الدعم المقدم للعاملين.

<sup>2</sup> لصعوبة قياس مجموع مبيعات السوق ولأستكمال قياس الأداء وفق هذا المقياس، فقد تم إجراء مقابلة مع مسؤول قسم بحوث السوق الذي أكد على وجود دراسات ميدانية حديثة في المصنع ذات علاقة مباشرة بقياس الحصة السوقية وفق بعدي مبيعات المصنع من الإطارات ومبيعات السوق من نفس المنتج.

● **معدل دوران الأصول:** تبين نتائج التحليل الموضحة في الجدول السابق أن عام (2016) قد شهد ارتفاع ملحوظ في مقياس معدل دوران الأصول ، وسبب ذلك يعود نتيجة لأرتفاع المبيعات ، وقد أستمر هذا الأرتفاع في نتيجة هذا المقياس حتى عام (2017) ورغم ذلك فإن هذه النتائج غير جيدة من وجهة نظر المسؤولين في المصنع عينة البحث من حيث أن حجم الأصول المستثمرة لم تحقق المبيعات الكافية.

● **نسبة التداول:** تشير النتائج لهذا المقياس ارتفاعاً ملحوظاً في عام (2017) مقارنةً بعام (2016) ، وذلك يعود إلى قيام المصنع بأطفاء جميع القروض القصيرة الأجل . ويوضح المسؤولين في المصنع عينة البحث أن هذه النسبة غير مقبولة أصلاً لمدتي الدراسة من حيث أن المعيار لنسبة التداول هو أن تغطي الأصول المتداولة الألتزامات المتداولة مرتين أي (1:2) .

● **النسبة السريعة:** توضح نتائج هذا المقياس حدوث انخفاض في عام (2016) وسبب ذلك يعود نتيجة لأرتفاع الألتزامات المتداولة خصوصاً القروض القصيرة الأجل التي بلغت (66,767,001,167 دينار) ، أما في سنة 2017 فقد شهدت النسبة السريعة ارتفاع ملحوظ وذلك لأنخفاض الألتزامات المتداولة نتيجة أطفاء جميع القروض القصيرة الأجل ، فضلاً عن تأثير انخفاض قيمة المخزون التي بلغت في عام (2017) (2,819,748,949 دينار) قياساً بعام (2016) .

● **نسبة المديونية:** تشير نتائج هذا المقياس أن نسبة المديونية للمصنع عينة البحث مرتفعة بشكل كبير ، وبين مسؤولي المصنع عينة البحث أن سبب ذلك يعود إلى المقدار الكبير للقروض التي تم الحصول عليها . وهذا يدل أن أصول المصنع قد مولت بتمويل مقترض وهذا يشكل خطورة مالية كبيرة قد يواجهها المصنع عند تسديده لهذه القروض.

● **معدل العائد على الأصول:** شهدت نتائج هذا المقياس ارتفاعاً ملحوظاً في عام (2016) التي عاودَ فيها المصنع بالإنتاج وزيادة الأيرادات والتي أستمرت حتى منتصف (2017)، ورغم ذلك فإن النتيجة النهائية لنشاط المصنع هي تحقيقه للخسارة بسبب التوقف الطويل، ومع هذا فإن عام (2017) قد شهد انخفاض في الخسائر قياساً بعام (2016) ويمكن تغيير النتيجة النهائية لنشاط المصنع إذا تم زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف أو أحدهما.



2. **معدل دوران المخزون:** تبين نتائج هذا المقياس حدوث ارتفاع في معدل دوران المخزون في عام (2017) مقارنةً مع العام السابق، ومع هذا فأنتها تُعد دون المستوى الطبيعي وهذا دليل على عدم إدارة كفاءة للمخزون. إذ لاحظ الباحث تكديس الأنتاج التام في المخازن بشكل كبير مقارنة بحجم الأنتاج، وهذا يعزى إلى عدة أسباب أهمها عدم قدرة المصنع على بيع المنتج نتيجة لارتفاع سعره مقارنة مع المنتجات المنافسة.
3. **معدل الأداء اليومي:** شهدت نتائج هذا المقياس ارتفاعاً في عامي (2016 و2017) ويوضح المسؤولين في المصنع عينة البحث أن الأرتفاع الذي حصل في معدل الأداء يرجع إلى سببين رئيسيين هما حجم الأنتاج الذي تضاعف عقب مباشرة المصنع في أنتاج الإطارات الكبيرة وعدد العمال الذي أنخفض لانتقال عدداً منهم إلى دوائر الوزارات الأخرى.
- ث- **منظور النمو والأبتكار**
1. **معدل دوران العاملين:** تشير نتائج هذا المقياس والموضحة في الجدول السابق حدوث انخفاض في عدد العاملين خلال مدة الدراسة، وتوضح نتائج المقابلات مع المسؤولين في المصنع عينة البحث أن عدد العاملين قد شهد انخفاض كبير نتيجة لانتقال كثير من العاملين إلى دوائر أخرى لوزارات أخرى.
2. **النمو في مصاريف التدريب:** شهدت نتائج هذا المقياس انخفاض بدرجة كبيرة خلال مُدتي الدراسة، وسبب ذلك يعود لتراجع اهتمام إدارة المصنع بتدريب العاملين وذلك حسب ما أسفرت عنه نتيجة المقابلات مع المسؤولين في المصنع عينة البحث وذلك لعدم توفر تقنيات الأنتاج الحديثة فيها وبالنتيجة لا توجد حاجة لتدريب العاملين من وجهة نظر الإدارة، وهذا الأمر قد أثر بشكل كبير في تراجع أداء المصنع.
3. **النمو في مصاريف البحث والتطوير:** أظهرت نتائج هذا المقياس ارتفاع كبير في عام (2016) قياساً بعام (2017) وهذا يأتي متزامناً مع قيام المصنع بإنتاج الإطارات من جديد وأهتمام إدارة المصنع بالخبرات الكبيرة لبعض العاملين وما يقدموه من أسنشرات تتعلق بعملية الإنتاج لا سيما بعد التوقف الكبير في إنتاج الإطارات.
4. **رضا العاملين:** بينت نتائج هذا المقياس حدوث ارتفاع ملحوظ في عام (2016 و2017) ويوضح المسؤولين في المصنع عينة البحث أن ارتفاع الأيرادات وانخفاض عدد العاملين قد سبب حدوث ارتفاع كبير في نتيجة هذا المقياس خلال مدة الدراسة وهو انعكاس لحرص العاملين ورضاهم عن مستوى الأيرادات التي تحققت بالرغم من أمكانيات المصنع المحدودة.
- ج- **منظور العمليات الداخلية**
1. **مقاييس الجانب البيئي**
- أ. **معدل أستهلاك الماء والكهرباء:** بينت نتائج هذا المقياس الموضحة في الجدول أعلاه ارتفاع معدل أستهلاك الماء والكهرباء في عام (2016) بسبب عودة الإنتاج من جديد، فضلاً عن أستخدام الطاقة الكهربائية لتشغيل المكائن وغيرها، من جانب آخر، فقد شهد هذا المقياس انخفاض في نتيجته وذلك عام (2017) قياساً بعام (2016) وذلك بسبب توقف الإنتاج في منتصف عام (2017).
- ب. **معدل طرح المخلفات الصلبة:** شهدت نتائج هذا المقياس ارتفاع في عام (2016 و2017) بالتزامن مع بدء المصنع عينة البحث بعملية الإنتاج بعد التوقف الذي دام لسنوات بدءاً من عام (2003)، ويتضح من نتيجة المقابلات مع المسؤولين في المصنع أن كمية طرح المخلفات الصلبة كانت أكبر من المستوى الطبيعي عام (2016) وذلك على أثر البدء في الأنتاج وبكميات مرتفعة يرافقها قدم المكائن فضلاً عن ضعف الأمكانيات الكفيلة بمعالجة ما تطرحه العمليات الأنتاجية من مخلفات.
- ج. **نموالمبالغ المنفقة على حماية البيئة:** تشير نتائج هذا المقياس إلى عدم أهتمام إدارة المصنع عينة البحث بحماية البيئة من مخلفات المصنع لا سيما الغازات السامة، إذ لم يتم تخصيص مبالغ بهذا الشأن، وبهذا الصدد أجرى الباحث مقابلة مع مسؤول قسم الخدمات الصناعية في المصنع عينة البحث الذي أوضح أنه لا توجد أجهزة حساسة تقيس أنبعاث الغازات السامة في المصنع.
2. **مقاييس الجانب الاجتماعي**
- أ. **نموالمبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين:** أظهرت نتائج هذا المقياس ارتفاعاً في عام (2016)، إذ أوضح المسؤولين في المصنع عينة البحث انها شملت ما يتم صرفه مقابل الأغذية والمواد الطبية والملابس الخاصة لحماية العاملين في أقسام الإنتاج، إذ يستلزم توفير ما يضمن صحة وسلامة العمال أثناء العمل بحكم أن عملية الإنتاج تحتاج إلى توفير ملابس خاصة وأغطية للوجه والرأس وغيرها من المستلزمات، أما الانخفاض في عام (2017) فهو يعود لعدم قيام المصنع بشراء المواد الطبية وما هو متوفر إنما هو يعود للعام السابق.
- ب. **نسبة المشاركين في الدورات التدريبية:** تشير نتائج هذا المقياس إلى حدوث انخفاض في عام (2017) قياساً بعام (2016)، إذ أوضح المسؤولين في المصنع عينة البحث أن سبب هذا الانخفاض يعود إلى عدم وجود معدات حديثة في المصنع وعدم أستخدام الأساليب المتطورة في الإنتاج،

مادة المطاط الطبيعي الذي يتم شراؤه من خلال البورصات في الدول المنتجة له (دول شرق آسيا) وتذبذب أسعاره حسب العوامل الاقتصادية المؤثرة، فضلاً عن أن طريقة الشراء مكلفة وذلك لأن المصنع يعتمد على متعهد يتبنى عملية الشراء وتوصيل المواد إلى المصنع وهذا يعد من شأنه كلفة إضافية يتحملها المصنع وهي تصل تقريباً إلى (1,000,000) دينار للطن الواحد عما لو كانت عملية الشراء بطريقة مباشرة، بالإضافة إلى أن المواد التي يتم شراؤها قد تكون بعيدة جداً من حيث مواصفاتها عن المواصفات التي تتمتع بها المواد الأولية الداخلة في إنتاج المنتجات المنافسة وذلك حسب رأي المسؤولين في المصنع عينة البحث.

5. **النمو في أسعار البيع:** بينت نتائج هذا المقياس حدوث انخفاض في سعر بيع المنتجات، وبعد المقابلات مع مسؤولي المصنع عينة البحث تبين أن أسعار المنتجات المنافسة في السوق المحلية كانت أقل من أسعار منتجات المصنع عينة البحث وهذا سبب عدم أقبال غالبية الزبائن على فضلاً عن ان منتجات المصنع من الإطارات هي ليست وفق المواصفات التي تتمتع بها المنتجات المنافسة، ولكل هذه الأسباب فأمر قرار المصنع كان نحو تخفيض أسعار البيع لتكون مقاربة إلى درجة معينة من المنتجات المنافسة.

6. **تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي للمصنع عينة البحث :** بعد أتمام عملية تقويم الأداء الاستراتيجي للمصنع بتطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة، فإنه ينبغي تحديد مستوى الأداء الأفضل للمصنع بين مُدتي الدراسة فضلاً عن تحديد المنظور الذي حقق عنده المصنع أداءً أفضل وكذلك المنظور الذي جاء عنده المصنع بأداء مُدني، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم إعطاء أهمية لمستوى الأداء بالشكل الذي تمنح فيه (10) درجات للمستوى الذي حقق فيه المصنع ولكل مقياس أدنى أداء و(50) درجة لمستوى الأداء الأعلى وقد تدرجت مستويات الأهمية لنتائج الأداء بين هذين الرقمين (المسعودي والمنصوري، 2016: 11)، والجدول (3-20) يوضح توزيع الدرجات لكل مقياس من المقاييس الواردة ضمن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة.

وبالنتيجة فإنه لا توجد ضرورة لأدخال العاملين في الدورات التدريبية.

ج. **نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع:** بينت نتائج هذا المقياس اهتمام إدارة المصنع بتقديم خدمات ما بعد البيع إلى زبائنها، وبالنتيجة فقد حدث ارتفاعاً لنتيجة هذا المقياس في عام (2016) وهذا يعد أمراً جيداً من أجل المحافظة على الزبون.

د. **منظور المخاطر**

1. **نمو المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات:** تشير نتائج هذا المقياس الموضحة في الجدول أعلاه إلى حدوث ارتفاعاً ملحوظاً في معدل نمو المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات وذلك في عام (2016) وهذا يعود بحسب المقابلات مع المسؤولين في المصنع عينة البحث إلى حدوث حالات تلف كبيرة في الوحدات المنتجة والموجودة في مخازن الإنتاج التام بسبب التوقف الذي حصل بعد عام 2003 وحصول حالة التكدس في الإطارات مع عدم قابلية وقدرة المخازن على أستيعابها وحفظها.

2. **نسبة المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات إلى المبيعات:** بينت نتائج هذا المقياس ان نسبة المنتجات غير المطابقة للمواصفات قليلة مقارنة مع المبيعات على الرغم من قدم المكنائ المستخدمة في الإنتاج و الظروف غير المناسبة أيضاً حسب ما أوضحه المسؤولين في المصنع عينة البحث.

3. **عدد الشكاوي المقدمة للمصنع:** أظهرت نتائج هذا المقياس زيادة في نسبة الشكاوي المقدمة للمصنع عينة البحث في عام (2016) ويتضح من نتيجة المقابلات مع المسؤولين في المصنع أن نسبة كبيرة من هذه الشكاوي كانت تخص عملية التأخير في تسليم الطلبات إلى الزبائن بسبب تأخر عملية الإنتاج.

4. **النمو في كلفة المواد الأولية:** شهدت نتائج هذا المقياس تفاوتاً بين مُدتي الدراسة، ويتضح من نتائج المقابلات مع المسؤولين في المصنع عينة البحث أن هذا التفاوت يخص بنسبة كبيرة

جدول (5) توزيع الدرجات المقابلة لكل مقياس من مقاييس تقنية بطاقة العلامات المتوازنة للمصنع عينة البحث

المنظور	المقياس	مستوى الأداء					2016	2017	%
		10	20	30	40	50			
المالي	نمو المبيعات %	150- <sup>3</sup>	300-	450-	600-	750-	40	50	
	معدل دوران الأصول	0.01-	0.02-	0.03-	0.04-	0.05-	20	30	
	نسبة التداول	0.06-	0.12-	0.18-	0.24-	0.30-	20	50	
	النسبة السريعة	0.04-	0.08-	0.12-	0.16-	0.18-	20	50	
	نسبة المديونية	0.80-	0.82-	0.84-	0.86-	0.88-	50	40	
	معدل العائد على الأصول %	-)	-)	-)	-)	-)	50	10	
		(0.60	(0.48	(0.36	(0.24	(0.12			
الزبون	مجموع نقاط المحور المالي (300)						200	230	%67
	الحصة السوقية %	1.5-	2-	2.5-	3-	3.5-	30	40	
	عدد الزبائن (زبون)	40-	80-	120-	160-	200-	40	50	
	تكاليف التسويق (ألف دينار)	300-	600-	900-	1,200-	1,500-	40	50	
العمليات الداخلية	مجموع نقاط محور الزبون (150)						110	140	%73
	نسبة إستغلال الطاقة الإنتاجية %	20-	25-	30-	35-	40-	10	30	
	معدل دوران المخزون %	3- <sup>4</sup>	6-	9-	12-	15-	20	50	
	معدل الأداء اليومي للعامل (وحدة)	8-	12-	16-	20-	24-	30	50	
	مجموع نقاط محور العمليات الداخلية (150)						60	130	%40
النمو والابتكار	معدل دوران العاملين %	-20	-16	-12	-8	-4	30	40	
	النمو في مصاريف التدريب (مليون دينار)	1-	1.5-	2-	2.5-	3-	30	20	
	النمو في مصاريف البحث والتطوير (مليون دينار)	3-	6-	9-	12-	15-	30	50	
	رضا العاملين (آلاف الدنانير)	120-	240-	360-	480-	600-	40	50	
	مجموع نقاط محور التعلم و النمو (200)						130	160	%65
									%80

<sup>3</sup> تعني 150-0 وهكذا لبقية النتائج ، اما الخلية المجاورة فتعني 300-151 وهكذا لبقية النتائج.

<sup>4</sup> تعني 17-20 وهكذا لبقية النتائج.

		البيئة المجتمعية							
		الجانب البيئي							
		40	50	120-	100-	80-	60-	40-	معدل أستهلاك الماء والكهرباء (مليون دينار)
		30	10	-15	-25	-35	-45	-55	معدل طرح المخلفات الصلبة (طن)
		10	10	4-	3-	2-	1-	0	نمو المبالغ المنفقة على حماية البيئة (مليون دينار)
		20	40	5-	4-	3-	2-	1-	نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين (مليون دينار)
		40	50	300-	250-	200-	150-	100-	نسبة المشاركين في الدورات التدريبية (مشارك)
		50	40	16-	13.5-	11-	8.5-	6-	نمو الإنفاق على خدمات ما بعد البيع (مليون دينار)
%63	%67	190	200						مجموع نقاط محور البيئة المجتمعية (300)
		40	30	14-	12-	10-	8-	6-	نمو المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات (مليون دينار)
		40	40	2.5-	2-	1.5-	1-	0.5-	نسبة المبالغ المنفقة على المنتجات غير المطابقة للمواصفات إلى المبيعات %
		10	20	-50	-100	-150	-200	-250	عدد الشكاوي المقدمة للمصنع (شكوى)
		10	30	1.5	-1.8	-2.1	-2.3	-2.6	النمو في كلفة المواد الأولية (مليون دينار)
		30	20	-450	-500	-550	-600	-650	النمو في أسعار البيع (آلاف الدنانير)
%52	%56	130	140						مجموع نقاط محور المخاطر (250)
		980	840						أجمالي نقاط المناظير (1,350)
%73	%62								الدرجة النهائية لتقييم الأداء

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

نتيجة عودة الإنتاج من جديد بعد التوقف الطويل الذي سبب تراجع كبير في الأداء الاستراتيجي.

2. حصول تحسن في أداء المصنع في عام (2017) وذلك بالنسبة للمنظور المالي ، إذ بلغت نسبة أداء المصنع لذلك المنظور (77%) قياساً بعام (2016) الذي حقق فيه المصنع نتيجة أداء نسبتها (67%) بالنسبة للمنظور أعلاه .

1. أن الأداء الكلي للمصنع عام (2017) كان الأفضل ، إذ بلغت نسبة أداء المصنع على مستوى جميع المناظير (73%) قياساً بعام (2016) الذي بلغت نتيجة أداءه (62%)، حيث شهد المصنع عينة البحث وجود تحسن في الأداء الاستراتيجي

والتي أهمها نمو المبيعات ، تخفيض الكلف ، وتحقيق الميزة التنافسية.

ج. تعد متطلبات الزبون من أهم الدوافع التي تتنافس عليها الوحدات الاقتصادية لتلبيةها وهذا ما يحقق النجاح أو الفشل لها بحكم التنافس الشديد للحصول على حصة سوقية أكبر، حيث يرغب الزبائن بمنتج عالي الجودة وبأسعار أقل .

#### ✓ استنتاجات الجانب العملي

أ. تراجع الأداء الاستراتيجي للمصنع بعد عام (2003) من حيث توقف المصنع عن إنتاج العديد من أصناف منتجاته ، كما أن بعض المنتجات أصبح إنتاجها غير منتظم ، وأنخفاض نسبة استغلال الطاقة التصميمية ، المتاحة ، والمخططة للمصنع بشكل كبير كما موضحة في الجدول (1) وكذلك عدم دعم الدولة لمصانع القطاع العام بصورة عامة ومصنع إطارات الديوانية على وجه التحديد.

ب. تدني مستويات المبيعات لمنتجات المصنع بفعل التأثير الناتج من أنفتاح السوق ودخول المنتجات المنافسة الأجنبية وخصوصاً الإطارات التي تقل أسعار بيعها عن أسعار بيع منتجات المصنع مما أدى إلى تحقيق المصنع لخسارة كبيرة في الحصة السوقية وأنخفاض الموارد اللازمة لأدامة المصنع.

ج. أظهر تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في المصنع فاعليتها في تقويم الأداء الاستراتيجي من خلال النتائج التي بينت تحسن الأداء الاستراتيجي في عام (2017) والتي كانت نتيجته (73%) مقارنةً بعام (2016) الذي كانت نتيجته (62%) وهذا بسبب بدء إنتاج المصنع في عام (2016) بعد التوقف الطويل، وكانت نتائج المناظير الستة لهذه التقنية والموضحة في الجدول (3-20) كالآتي :

1. تحسن أداء المناظير الآتية (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم) في عام (2017) التي بلغت نتائجها (77%، 93%، 87%، 80%) على التوالي، قياساً بعام (2016) التي كان أدائها (67%، 73%، 40%، 65%) على التوالي.

2. أنخفاض أداء المنظورين (البيئة المجتمعية والمخاطر) في عام (2017) والذي بلغ (63% و 52%) على التوالي، مقارنةً بعام (2016) حيث كانت نتائجهما (67% و 56%) على التوالي.

3. شهد مقياس النمو في كلفة المواد الأولية حدوث تغيير متباين خلال مُدتي الدراسة بسبب طبيعة ظروف المصدر الرئيسي لمادة المطاط الطبيعي بالدرجة الأولى وكذلك طريقة الشراء

3. يبين منظور الزبون ارتفاع كبير في أداء المصنع فيما يخص هذا الجانب إذ حقق عام (2017) درجة (93%) مقارنة بعام (2016) الذي كانت فيه نسبة الأداء (73%) وتزامن ذلك مع عودة المصنع للإنتاج وأثر ذلك في أداء هذا المنظور.

4. حقق المصنع في عام (2017) ضمن منظور العمليات الداخلية أداء مرتفع بلغ (87%) بفارق كبير عن عام (2016) الذي بلغ فيه الأداء وفق المنظور أعلاه (40%) بفضل عودة المصنع للإنتاج من جديد.

5. بالنسبة لمنظور النمو والابتكار فقد كان عام (2017) أفضل أداءً ، إذ بلغت نتيجته (80%) مقارنةً بعام (2016) الذي حقق فيه المصنع أداءً نسبته (65%).

6. أنخفض أداء المصنع بالنسبة لمنظور البيئة المجتمعية في عام (2017) لتحقيقه مستوى أداءً نسبته (63%) قياساً بعام (2016) الذي حقق فيه المصنع نسبة (67%).

7. بالنسبة لمنظور المخاطر ، فقد شهد أنخفاض في أداء المصنع عام (2017) حيث كانت نتيجته (52%) مقارنةً بعام (2016) الذي بلغ نسبة أداء المصنع بالنسبة لهذا المنظور (56%).

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

تستعرض هذه الفقرة أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث ، قد تم تقسيمها إلى مجموعتين وهما استنتاجات الجانب النظري واستنتاجات الجانب العملي وكالآتي:

##### ✓ استنتاجات الجانب النظري

أ. أن التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال والتي أبرزها أنفتاح السوق المحلية على البضائع الأجنبية ، وأشتداد المنافسة قد جعل من أساليب التقويم التقليدية غير مجدية وذلك لأهتمامها بالجانب المالي فقط دون الأخذ بالجوانب غير المالية ، فضلاً عن أن هذه الأساليب تتضمن مقاييس محدودة لا تعكس الصورة الشاملة عن طبيعة الأداء الاستراتيجي ومواطن القصور فيه .

ب. تعد تقنية بطاقة العلامات المتوازنة تقنية مهمة وفاعلة لتقويم الأداء الاستراتيجي من خلال اعتمادها على المقاييس المالية وغير المالية ضمن مناظيرها الستة لأعطاء نظرة شاملة تغطي كافة جوانب الأداء الاستراتيجي لمعرفة مواطن الضعف والقوة فيه وتساعد الوحدات الاقتصادية على توجيه أداءها المستقبلي بما يتوافق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية



4. يوصي الباحث إدارة المصنع بالأخذ بنتائج هذا البحث لما تتمتع به تقنية بطاقة العلامات المتوازنة من مميزات أسفرت عن بيان مواطن القوة والقصور في الأداء الاستراتيجي للمصنع .

5. ضرورة مواكبة التطورات الصناعية فيما يخص صناعة الإطارات من خلال إدخال المعدات الحديثة التي تتمتع بسرعة ودقة عالية في تصنيع الإطار مع تكثيف الدورات التدريبية للعاملين لأعداد هذه المعدات .

6. تكثيف الجهود لأجراء عمليات البحث والتطوير لأهمية هذا الجانب في التوصل إلى إنتاج منتجات تتصف بقدرتها على التنافس مع المنتجات المماثلة وتلبي رغبات الزبائن وبما يساهم في تحقيق نتائج تساعد المصنع على الأستمرار بنجاح.

7. تطوير البنية التحتية للمصنع بما تتلائم مع التطلعات المستقبلية للإدارة وبما يساهم من تحفيز العاملين على تقديم أفضل ما يمكن.

8. تهيئة الظروف البيئية المناسبة لحماية العاملين من الأثار الجانبية المرافقة لعملية تصنيع الإطار وخصوصاً العاملين الذين لهم ارتباط مباشر بالعملية الإنتاجية .

9. الأهتمام بتوفير وسائل التخزين الملائمة لحفظ المنتجات التامة الصنع وذلك لأن الوضع الحالي للمخازن يسبب التلف السريع للمنتجات ، وكذلك توكيل مهام إدارة المخازن إلى أفراد ذوي خبرة ومنحهم امتيازات خاصة.

10. لأهمية الجانب البيئي وخطورة المخلفات السامة الناتجة من عمليات التصنيع يوصي الباحث لأستخدام التقنيات الحديث لقياس معدلات الغازات السامة والحد منها من خلال معالجتها، وكذلك إجراء اللازم للتخلص من المخلفات الصلبة بطريقة سليمة للحفاظ على البيئة.

#### المصادر

##### أولاً : التقارير والوثائق الرسمية لمعمل الديوانية

تقرير عدد الزبائن للسنة (2016 ، 2017).

تقرير عدد الشكاوي للسنة (2016 ، 2017).

تقرير عدد العاملين للسنة (2016 ، 2017).

تقرير قسم بحوث السوق للسنة (2016 ، 2017).

لهذه المادة عبر الوكلاء والتي تسبب في حصول زيادة في كلفة الطن الواحد من المطاط بمقدار (1,000,000) دينار.

#### التوصيات

نتناول هذه الفقرة أهم التوصيات التي توصل إليها البحث في ضوء الأستنتاجات التي تم التطرق لها في الفقرة السابقة كالآتي:

1. للأهمية البالغة، يجب تعديل القوانين الحكومية المطبقة لعدم ملائمتها للظروف الحالية والتي لا تسمح بتكثيف الأوضاع بصورة مستمرة بالتزامن مع التغييرات التي تحدثت في بيئة الأعمال من أجل دعم المنتج المحلي، وأهم التعديلات التي يوصي الباحث بها بهذا الشأن تتعلق بالآتي :

أ. تقليل الإجراءات الروتينية التي تمنع الوحدات الحكومية وخصوصاً مصنع الديوانية من التعاقد مباشرة مع المصدر الرئيسي لتوفير المواد الأولية اللازمة (خصوصاً المطاط الطبيعي) مع توفير الرقابة اللازمة لمنع أي أحتيال في عملية الشراء المباشرة ، وهذا الأمر سيوفر ما يتم صرفه كتكلفة إضافية على قيمة الشراء والتي تُصرف للمقاول أو المتعهد .

ب. أحكام المنافذ الحدودية بما يضمن عدم دخول المنتجات المنافسة للمنتجات المحلية بسهولة من خلال فرض مواصفات نوعية خاصة وأحتساب تعرفه كمركية حتى تتمكن المنتجات المحلية من التنافس بقوة مع مثيلاتها الأجنبية .

ج. لعدم قدرة الحكومة في الوضع الراهن على دعم المصانع العامة، يوصي الباحث بتسهيل الإجراءات لعملية طرح هذه المصانع إلى الأستثمار الحقيقي الهادف إلى تطويرها وتشغيل الأيدي العاملة .

2. يوصي الباحث بضرورة إجراء عمليات تقويم الأداء الأستراتيجي بأستخدام التقنيات الحديثة التي أثبتت قدرتها وتفوقها في هذا المجال لما تتمتع به هذه التقنيات من القدرة على بيان مواطن الضعف والقوة في الأداء الأستراتيجي للوحدات الأقتصادية والتي تساعدها على النمو ، تلبية رغبات الزبائن ، وتحقيق الميزة التنافسية .

3. الأعتداع على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ضمن تقنية بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء الأستراتيجي دون المقاييس المالية فقط لما يساهم به هذا التطبيق على تشخيص مواطن الأداء الأستراتيجي الضعيفة والقوية بصورة أكثر دقة وشمولية لجوانب أداء الوحدة الأقتصادية مع مراعاة الدقة في أختيار المقاييس التي تحقق الهدف من عملية التقويم .

دراسة تطبيقية في جامعة بغداد . أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

العبيدي، ندى أسعد أسماعيل . (2009). تقويم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في الشركة العامة لخدمات الثروة الحيوانية . أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد .

الحمدي، فؤاد محمد حسين . (2003). الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك . أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

سعيد، سناء عبد الرحيم . (2005). تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة" دراسة تطبيقية في جامعة بغداد . أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد .

الخرجي، احمد عامر خضير . (2017). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) في ظل محاسبة المسؤولية. بحث تطبيقي في الهيئة العليا للحج والعمرة . اطروحة دكتوراه مقدمة مجلس الامناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين – جامعة الدول العربية - بغداد.

## Foreign References

### First - Books

Blocher, Edward J. , Stout David E. , Cokins, Gary. (2010). "Cost Management" 5<sup>th</sup> , McGraw-Hill/Irwin, United States of America .

Chai, Nan. (2009). "Sustainability Performance Evaluation System in Government" 1<sup>st</sup> , Springer Science+Business Media B.V. United States of America .

Garrison, Ray H. , Noreen, Eric W. (2003) . Managerial Accounting 10<sup>th</sup> McGraw-Hill Ryerson Higher Education , United States of America .

Hansen, Don & Mowen, Maryahne. (2003). "Management Accounting", South Western, USA.

Hopf, Richard H., Litman, David J., Pratsch, Lloyd W., Ustad, Ida M., Welch, Robert A., Tychan, Terrence J., & Denett, Pauk A. (2012). "Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance

تقرير كلفة المواد الأولية وكمياتها الداخلة في إنتاج الإطار للسنة (2016 ، 2017).

تقرير كمية الإنتاج للسنة (2016 ، 2017).

تقرير كمية التلف والمخلفات للسنة (2016 ، 2017).

موازن المراجعة السنوية للسنة (2016 ، 2017).

### ثانياً : البحوث والدوريات

الخولي، هالة عبدالله . (2001). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال. مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، العدد 57 .

دبابش، محمد نجيب، وقدوري، طارق . (2013). دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة. ورقة مقدمة إلى وقائع مؤتمر واقع النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

سرور، منال جبار، وكريكور، لينا كرابيت . (2013). تكامل التقنيات الكفوية مع بطاقة العلامات المتوازنة لأغراض قياس وتقويم الأداء. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ، (19)، العدد ، (70).

الغبان، ثائر صبري، حسين، نادية شاكر . (2009). التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية- دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد ، (22).

المراد، نبال يونس . (2012). خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه- دراسة استطلاعية لأراء مسؤولي الوحدات الإدارية في كليتي طب الأسنان والتربية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة الرابعة والثلاثون العدد ، (90) .

الناصر، خالص حسن يوسف . (2010). التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية- دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الولادية في الموصل، تنمية الرافدين العدد ، (٩٩) ، مجلد ، (٣٢).

ثالثاً : الرسائل والأطاريح الجامعية

الحسن، اسماء رشيد علي . (2009). أستعمال بطاقة الاداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء- دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية . اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية – جامعة بغداد.

سعيد، سناء عبد الرحيم . (2005). تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة"

- Doyle, P. (1994) . Setting business objectives and measuring performance *European Management Journal*, 12(2).
- Ismail, T. H. (2007). "Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice". *Managerial Auditing Journal*, 22(5).
- Kotze, P. N., Vermaak, F. N., & Kirsten, E. (2015). Including risk in the balanced scorecard: Adoption rate and implementation methods of Johannesburg Stock Exchange listed organisations". *Southern African Business Review*, 19(2).
- Sainaghi, R., Phillips, P., & Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34.
- Wilderom, C. P., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of organizational Performance" In In: NM Ashkanasy, CPM Wilderom & MF Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* .
- Wongrassamee, S., Simmons, J. E., & Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model" *Measuring business excellence*, 7(1).
- Management ", Procurement Executives Association.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2003). "Managerial accounting". Prentice Hall.
- Hornngren, C., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009) . "Cost accounting: A managerial perspective" 13<sup>th</sup> Pearson Education, Inc. United States of America .
- Hornngren, Charles T. , Datar, Srikant M. , Rajan, Madhav V. (2015). "Cost Accounting A Managerial Emphasis" 15<sup>th</sup> , Pearson Education, Inc. United States of America .
- Kaplan, Robert and Norton, David. (1993) ."The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance" , Harvad Business Review.
- Kaplan, Robert. & Norton, David. (1998) . "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance" , Harvad Business Review.
- Kinney, Michael R. , Raiborn, Cecily A. (2011). "Cost Accounting: Foundations and Evolutions" 8<sup>th</sup> , South-Western, Cengage Learning , United States of America .
- Wongrassamee, S., Simmons, J. E., & Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model" *Measuring business excellence*, 7(1), 14-29.
- Third - Thesis's and Dissertations
- Jermanis, Darja .(2006). "system of measures for evaluating the financial performance of the company lasko" Master's Degree thesis, University of Ljubljana, faculty of economics.
- Second - Periodicals & Researches
- Al-Najjar, S. M., & Kalaf, K. H. (2012). "Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study". *International journal of business administration*, 3(4).
- Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011) , "Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting" *Management Accounting Quarterly*, 12(2).
- Christinian, J., & Beiman, I. (2007). *Balanced Scorecard for State-owned Enterprise, Driving Performance and corporate Governance* Asian Development Bank, Philippines.