

قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية

بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة الجديد

هبة نبيل حميد المسعودي

أ.د. حيدر علي جراد المسعودي

المخلص :

يهدف البحث الى تقويم الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام في الوحدات الصناعية متمثلة بمعمل سمنت الكوفة (عينة البحث) على وفق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC ، والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بالاستدامة للشركة عينة البحث، وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات منها، أن بطاقة الاداء المتوازن BSC تطورت بمرور الزمن وتطور متطلبات أصحاب المصالح الى بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC التي تهدف تقويم أداء الشركات في الجوانب المالية وغير المالية ونجاحها على مستوى القضايا الاجتماعية والبيئية، إذ تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC من الأساليب المتطورة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام، وتعكس مدى التوازن بين الأداء المالي وغير المالي فضلا عن الأداء المستدام، وأوصى البحث بلفت أنظار المشرع العراقي والجهات المنظمة لمهنة المحاسبة وسوق الأوراق المالية الى ضرورة الاهتمام بالاداء المستدام وإبلاءه أهمية قصوى لما له من أثر في الاقتصاد القومي وتنمية المجتمع والمحافظة على البيئة والموارد الاقتصادية، وأهمية اعتماد SBSC كتقرير أداء ضمن التقرير السنوي الذي تقدمه الشركات المساهمة، أو تقارير الأداء التي تلزم الشركات العامة بتقديمها للجهات المعنية مع وضع مؤشرات معينة لكل قطاع من القطاعات الاقتصادية ليكون معياراً لتقييم أداءها الاستراتيجي المستدام، ووضع معيار محاسبي دولي يلزم على الشركات بتوظيف أنموذج (SBSC) للإفصاح عن أدائها الاجتماعي والبيئي جنباً الى جنب مع أدائها الاقتصادي .

Abstract:

The research aims to evaluate the balanced strategic performance in the industrial units, Kufa Cement Plant (as sample) according to SBSC, and disclosing the financial and non-financial information related to sustainability. BSC has evolved over time and the development of stakeholders' requirements to SBSC, which aims at evaluating the performance in financial and non-financial aspects and succeeding on social and environmental Field. SBSC is one of the most advanced methods for evaluating strategic performance and balancing between financial and non-financial performance as well as sustainable performance. The study recommends is drawing the attention of the Iraqi legislator and regulators of accounting and Iraqi stock market to the importance of paying attention to sustainable performance, because It has an impact on the development of the national economy, community development, preservation of the environment and economic resources, adoption of the SBSC as a performance report in the annual report submitted by companies, or the performance reports required by the public companies, Set specific indicators for each economic sector to be a benchmark for evaluating its sustainable strategic performance and establish an international accounting standard that

requires companies to employ the SBSC to disclose their social and environmental performance along with their economic performance.

المقدمة :

تقوم الشركات اداؤها المستدام من تحقيق اجل متطلبات الاستدامة التي أصبحت ضرورة من ضرورات بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تعكس مؤشرات الأداء المستدام نجاح الشركات في خدمة المجتمع والمحافظة على الموارد الاقتصادية، فهي تبين لاصحاب المصالح فضلاً عما سبق قدرة الشركات على الإستمرار والبقاء، ومع تطور بيئة الأعمال تطورت بطاقة الأداء المتوازن لتهتم بالجوانب البيئية والاجتماعية وتشكل نموذجاً لتقييم الاداء المستدام، فهي تهدف بصورتها المستدامة الى دمج العوامل المالية وغير المالية التي تتعلق بالقضايا البيئية والاجتماعية لقياس وتقييم مدى توازن الأداء المستدام، فبطاقة الاداء المتوازن المستدامة لاتساعد فقط في كشف الأهداف الاستراتيجية البيئية والاجتماعية المهمة للشركة، بل تعزز شفافية الوحدات الاقتصادية في الإفصاح عن أدائها الهادف إلى تحقيق قيمة مضافة نتيجة تحسين أداء على المستويات البيئية والاجتماعية وإعداد عملية تنفيذ الاستراتيجية، إذ تتجلى مشكلة البحث في إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة بهدف المساعدة في قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام، ويمكن إبراز مشكلة البحث في السؤال الآتي :

أ. هل يمكن قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية ؟
ب. هل يعكس تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC لتقييم الأداء صورة أكثر وضوحاً وشفافية عن أداء الشركات ذات العلاقة.

ويحاول البحث إثبات الفرض الآتي :

" هنالك إمكانية لقياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة"

المبحث الأول

منهجية البحث وابحاث سابقة

أولاً : منهجية البحث: تعد منهجية البحث السبيل لعرض الأسلوب العلمي المتبع لمعالجة مشكلة البحث، وماهي الأهداف المتوخاة من القيام بالبحث فضلاً عن عرض الحلول المقترضة لهذه المشكلة، وغيرها من الأمور التي تسهل للقارئ فهم محتوى البحث وأهميته، والتي ستعرض كالآتي:

1. مشكلة البحث: تدور عملية تقييم أداء الشركات منذ بدئها في فلك واحد هو الأداء المالي، إلا أن ظهور بطاقة الأداء المتوازن أظهرت أهمية الجوانب غير المالية في تقييم الأداء، وفرضت بيئة الأعمال إتجاهات جديدة في هذا المجال، إذ تتجلى مشكلة البحث في إمكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة بهدف المساعدة في قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام، ويمكن إبراز مشكلة البحث في السؤال الآتي :

أ. هل يمكن قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية ؟
ب. هل يعكس تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC لتقييم الأداء صورة أكثر وضوحاً وشفافية عن أداء الشركات ذات العلاقة.

2. **أهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها:
- أ. قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركة عينة البحث على وفق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC .
- ب. الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة بالاستدامة للشركة عينة البحث.
3. **أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث من أهمية متغيراته وكالاتي:
- أ. أهمية بطاقة الاداء المتوازن المستدامة كاداة حديثة لتقويم الاداء الاستراتيجي للشركة والتي تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي للاستدامة.
- ب. قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام لبيان سلامة إجراءات الشركات الصناعية في سعيها الى تحقيق الاداء المستدام.
4. **فرضية البحث:** يحاول البحث أثبات الفرض الآتي :
- " هنالك إمكانية لقياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة"
5. **طرائق جمع البيانات:** تم الاعتماد على مصادر البيانات والمعلومات العربية والأجنبية من الكتب والأبحاث والدوريات، وشبكة الانترنت، فضلا عن البحوث و الأطاريح الجامعية، وسجلات الشركة عينة البحث.
6. **حدود البحث:** تتمثل حدود البحث بالآتي :-
- أ. الحدود المكانية : الشركة العامة للاسمنت الجنوبية / معمل أسمنت الكوفة الجديد
- ب. الحدود الزمنية : البيانات المالية للعامين 2014- 2015 .

ثانيا: أبحاث سابقة: لغرض الوقوف على ما تناوله الباحثون السابقون من متغيرات تتعلق بمتغيرات البحث الحالي وإختلاف البحث الحالي عن الأبحاث السابقة، إذ سيجري إستعراضها كالاتي:

1. أبحاث عربية :

أ. **بحث (الحسين ، 2011)** "محاولة دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لمنظمات الاعمال لتحقيق الاداء المتميز"، ناقشت الدراسة كيف يمكن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لادخال مؤشرات الاداء البيئي ضمن المؤشرات والابعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة لتصل الى بطاقة اداء متوازن مستدامة ، وتوصلت الدراسة الى أن بطاقة الاداء المتوازن المستدامة تسهم في اظهار استدامة الشركات اذ إن اجراءات صياغتها تجبر الادارة على تحديد استراتيجيات الاستدامة المهمة وتحديد علاقات السبب والتأثير ، كما توصلت الى أن بطاقة الاداء المتوازن المستدامة اداة لتوفير فرص جديدة لدمج الاهداف والمقاييس البيئية في نظم العمل العادية الموجودة ، فضلا عن أن ادخال أبعاد التنمية المستدامة وأهمها البعد البيئي في بطاقة الاداء المتوازن يساعد الشركات على التعامل مع كثير من المشاكل المعروفة كالتركيز على الاصول غير الملموسة وتحسين العمليات " من الاستراتيجيات الى العمل " أو " الاستراتيجيات الموجهة للسوق " .

ب. **دراسة (المولى ، 2012)** " استخدام بطاقة القياس المتوازن للاداء في تقييم الاداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الانتاج الحديثة : دراسة ميدانية "، حاولت الدراسة تدعيم القدرة التنافسية للشركة عن طريق دمج مقاييس الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن في ظل بيئة الانتاج الحديثة ، بتوزيع استمارة استبانة على عينة من العاملين، وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات بيئة

الانتاج الحديثة وبطاقة الاداء المتوازن ذات المقاييس البيئية وهي علاقة معنوية موجبة قوية بين تلك المتغيرات ، وتوصلت أيضا الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين متغيرات بيئة الانتاج الحديثة والقدرة التنافسية للشركة ، وهذا يعني ان متغيرات بيئة الانتاج الحديثة تؤثر في القدرة التنافسية للشركة عملياً ، فضلا عن وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين بطاقة الاداء المتوازن ذات المقاييس البيئية والقدرة التنافسية للشركة وهي علاقة معنوية موجبة وهو ما يعني ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يؤثر في القدرة التنافسية للشركة عملياً .

ج. دراسة (الركابي والذهبي ، 2014) " استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة " ، هدفت الدراسة الى التعرف على تطور مفهوم ومناظير تقنية بطاقة الاداء المتوازن وتوضيح دور مناظيرها في دعم التنمية المستدامة ، إذ تبرز أهمية الدراسة بأهمية الاداء البيئي الذي لم يعد مطلباً اختيارياً بل أصبح مطلباً عالمياً عن طريق التحقق من مدى كفاءة وفعالية الشركات الصناعية في المحافظة على البيئة ، وتوصلت الدراسة الى ان بطاقة الاداء المتوازن تمثل منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها لتشخيص مقدار مساهمة الادارة والافراد والانشطة المختلفة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية ، كما أن التنمية في المجتمع تتحقق عند تسلم الزبائن (افراد المجتمع) منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب يلبي رغباتهم وطموحاتهم وهذا يكون عن طريق التركيز على بطاقة الاداء المتوازن ، فهناك العديد من التقنيات الحديثة لدعم التنمية المستدامة ومن أهم هذه التقنيات بطاقة الاداء المتوازن اذ يمكن اضافة منظور او اكثر اليها وذلك من اجل توسيع دورها في دعم التنمية.

د. دراسة (المسعودي والسيد علي، 2016) " استعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتقويم الاداء الاستراتيجي"، هدف البحث الى بيان أهمية تبني الاداء المستدام من لدن الوحدات الاقتصادية العراقية وامكانية تقييمه باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتحقيق الاستدامة ، وتوصل البحث الى أن اهم الفوائد المتحققة من تبني الاداء المستدام وتطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة تحقيق الفهم الواضح لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية من لدن العاملين واصحاب المصالح ، فضلا عن تحقيق تمايز الوحدة الاقتصادية في تقديم خدمات جديدة واتباع عمليات انتاجية جديدة، وخرج البحث بعدة توصيات منها، أهمية تبني بطاقة الاداء المتوازن المستدامة، وأهمية اتخاذ اجراءات لتوعية العاملين بأهمية مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية عند صياغة استراتيجيات الاداء.

2. أبحاث أجنبية

أ. دراسة "Analysis of sustainability balanced scorecard" (Jiangtao & Pin ,2010) " تحليل تاثيرات بطاقة الاداء " influenees on Decision Processes and investment Decisions" ، " تحليل تاثيرات بطاقة الاداء المتوازن المستدامة في عمليات اتخاذ القرارات والقرارات الاستثمارية" بحثت الدراسة في أي البيانات البيئية تدمج في بطاقة الاداء المتوازن لتغيير القرارات الاستثمارية ، وهل أن عرض البيانات البيئية يؤثر في القرارات الاستثمارية ؟ ، فضلا عن العوامل التي تنتج نتائج مختلفة ، عن طريق توزيع استبانة اختار المشاركين فيها خيار الاستثمار الاكثر صداقة للبيئة عندما تعرض البيانات البيئية كمنظور خامس في بطاقة الاداء المتوازن ، لكن ليس عندما تعرض البيانات ضمن المؤشرات الاربعة للبطاقة، وتوصلت الدراسة الى أن تحقيق فهم لكيفية استعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة في اتخاذ القرارات الاستثمارية ، وبيان محاسبي التكاليف يمكنهم الافادة من هيكل بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتعكس الأهداف الاستراتيجية الخضراء لشركاتهم ، كما ساعدت على تحفيز محاسبي التكاليف لوضع مقاييس جديدة ومحسنة لبيانات التكاليف البيئية ، وأن التقدم في هذه البيانات يوفر روابط سببية أفضل بين مقاييس الأداء والأهداف الاستراتيجية للشركات .

ب. دراسة " Knowledge management- enabled Application of the sustainability balanced scorecard " (Wu & Haasis ,2011) ، " ادارة المعرفة تمكن من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة" ، أقرحت الدراسة حلاً لتمكين الشركات من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) ولكي تكون اكثر دقة عن طريق تطبيق ادارة المعرفة الموجهة للاستدامة ، فهي تسعى لتحليل المناظير التي تشملها بطاقة الاداء المتوازن المستدامة وبيان الأصول المعرفية التي تتجسد في بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ، وكيف يمكن لعملية إدارة أنشطة المعرفة من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن المستدامة، وتوصلت الدراسة الى أن مفهوم بطاقة الاداء المتوازن المستدامة توفر امكانية للشركات لترجمة رؤية الاستدامة والاستراتيجيات الى أفعال ، إذ تناولت مفهوم ادارة المعرفة كأداة تمكينية للتطبيق المناسب لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة ، وتصنيف الاصول المعرفية بما ينسجم مع المناظير الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة (التعلم، العمليات، اصحاب المصلحة، الاستدامة) والتي تطورت من نموذج بطاقة الاداء المتوازن التقليدية ، ويوفر هذا التصنيف الادراك لنشر المعرفة في إطار بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ، وتوصلت الدراسة الى أن تصنيف المعرفة الذي يدمج الاستدامة بشكل عام يركز على سلسلة من القيم ابتداءً من الادارة العليا الى المستويات الدنيا ، وهكذا فالمعرفة في البيئة، والناس، والعمليات، والعلاقات بين اصحاب المصلحة تُسهم في تحقيق الاستدامة .

ج. دراسة (Krstic,et al,2014) " How To Apply the Sustainability Balanced scorecard concept " ، " كيفية تطبيق مفهوم بطاقة الاداء المتوازن المستدامة " ، هدفت الدراسة الى توضيح الأسس النظرية لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن المستدامة ، وتقديم أمثلة للشركات التي طورت SBSC والهادفة الى تطبيقها بنجاح، وتوصلت الى أن المنظور الخامس (غير الاقتصادي) في بطاقة الاداء المتوازن يمكن أن يكون منظور المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، فهو موجه لمتطلبات ومصالح المجتمع بعده من اصحاب المصالح في الشركة، هذا المنظور ينبغي أن يشمل الجانب البيئي والاجتماعي للتنمية المستدامة، فهو يؤكد على أن الشركات الحديثة تتطلع لتعظيم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، ولتحسين هذا المفهوم يجب توظيف كفاءة أداء إدارة الشركة نحو عوامل نجاح ادارة الاعمال الاقتصادية وغير الاقتصادية، فالمحددات الاقتصادية للأنشطة تغطيها ضمن مناظير بطاقة الاداء المتوازن الأصلية (المنظور المالي، والزيائن، والعمليات، والتعلم والنمو) أما المحددات غير الاقتصادية للأنشطة (المسؤولية الاجتماعية للشركات) يمكن تغطيتها عن طريق الأبعاد البيئية والاجتماعية للتنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة الى أن مفهوم بطاقة الاداء المتوازن المستدامة يمكن أن يكون أفضل وصف لتحسين أداء المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والذي يمكن ان يؤثر بشكل كبير في مستوى نجاح الاعمال وتحقيق القدرة التنافسية للشركة الحديثة.

د. دراسة (Rabban,et al,2014) " Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and (MCDM) approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing company" ، " اقتراح نموذج جيد لربط بطاقة الاداء المتوازن المستدامة (SBSC) ومدخل صنع القرار متعدد المعايير (MCDM) بإستعمال المتغيرات اللغوية لتقييم اداء الشركات المنتجة للنفط" ، هدفت الدراسة الى تقديم نموذج جديد يقوم على بطاقة الاداء المتوازن المستدامة بالتكامل مع مدخل صنع القرار متعدد المعايير (MCDM) لتقييم اداء الشركات المنتجة للنفط في ايران ، ليعكس العلاقات المترابطة بين العوامل التي تؤثر في المشاكل التي تتعرض لها هذه الشركات وتوصلت الدراسة الى أن هناك فعالية لانموذج المقترح ، إذ انه يوفر اطاراً لتحليل الشركات لوضع خريطة استراتيجية كمرجع للتنمية المستقبلية ، كما أظهرت النتائج أن النموذج المقترح له قدرة عالية على تقييم شركات النفط وإعطاء الاولوية للشركات في ترتيب تنازلي ومن المؤمل أن هذا النموذج يمكن أن يساعد الشركات المنتجة للنفط للحفاظ على القدرة التنافسية.

المبحث الثاني

بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن **Concept of Balanced Scorecard**: بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ، التي تقدم صورة واضحة وشاملة للمديرين بالإدارة العليا لأداء شركاتهم (Kaplan & Norton,2000:264) ، إن الهدف من بطاقة الأداء المتوازن هو التعبير عن إستراتيجية الشركة ورسالتها في مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطاراً لتنفيذ الاستراتيجية (Coombs, et al ,2005:134) ، وتعد بطاقة الأداء المتوازن نظام إدارة ونظاماً للقياس في الوقت نفسه وأنها توفر الإطار الذي يترجم أهداف وغايات تجارية في سلسلة من مقاييس الأداء الرئيسة والأهداف ، ويهدف هذا الإطار إلى جعل إستراتيجية الأعمال أكثر تماسكا عن طريق ربط الأهداف والمبادرات بإحكام ، ونتيجة لذلك يجب أن يكون المدير قادراً على أن يرى بشكل واضح فيما إذا كانت الشركة قد حققت الأهداف المحددة سبباً في الواقع (Atrill & Mc-Laney,2009:335) ، فبطاقة الأداء المتوازن تقرير يشمل عوامل النجاح الرئيسة للشركة في أربعة مناظير هي : (Blocher & et al ,2010:11)

1. منظور الأداء المالي .
2. منظور رضا الزبائن .
3. منظور العمليات الداخلية .
4. منظور التعلم والنمو .

فبطاقة الأداء المتوازن أداة استراتيجية تستعمل مقاييس مالية وغير مالية لتقييم الأداء الاستراتيجي، فهي نظام لقياس وتقييم الأداء تشتمل على المقاييس المالية والتشغيلية المتصلة بأهداف واستراتيجيات الشركة.

ثانياً : مناظير بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard Perspectives**

عادة ما تقيم الشركات أدائها باستعمال المقاييس المالية فقط ، مثل أسعار الأسهم أو ربحية السهم الواحد ، وينبغي النظر في العديد من مؤشرات الأداء الأخرى ، لتلبية الحاجة إلى اتخاذ مقاييس متعددة للأداء، وغالباً ما تستند التقارير المحاسبية الى أداء الشركات على عوامل النجاح الرئيسة في أربع مناظير مختلفة، منظور واحد منها مالي، والثلاثة الأخرى غير مالية ، وهذه المناظير هي:

(Weygandt, et al ,2010:509)، (Davis,2014:591-594) ، (Blocher, et al,2010:11)

1. **المنظور المالي Financial Perspective**: يعد المنظور المالي المنظور التقليدي لقياس أداء الشركات فهو يعمل على وفق المقاييس المالية للأداء التي تستعملها معظم الشركات، ويشتمل على مقاييس الربحية والقيمة السوقية، ومؤشرات مدى وفاء الشركة لأصحاب المصالح والمساهمين ، ويجب المنظور المالي على الأسئلة الآتية :

أ. هل نبلغ أهدافنا المالية ؟

ب. كيف ينظر المستثمرون لنا؟

من المتوقع تحقيق الأهداف المالية لمتابعة النجاح في المجالات الثلاث الأخرى، فالمقاييس التي تتعلق بالمنظور المالي كثيرة منها :صافي الدخل، والدخل المتبقي، وهامش الربح، ربحية السهم ، والقيمة الاقتصادية المضافة ، والتدفق النقدي، والعائد على الاستثمار، ونمو الإيرادات، وصافي الدخل لكل عامل.

2. **منظور رضا الزبائن Customer satisfaction perspective**: منظور رضا الزبائن يقوم بتقييم مدى جودة أداء الشركة من وجهة نظر هؤلاء الناس الذين يشترون ويستخدمون منتجاتها أو خدماتها، هذا المنظور يقيس

كيف تقارن الشركة مع المنافسين من حيث السعر والجودة والابتكار في المنتجات وخدمة الزبائن، وأبعاد أخرى، ويشمل مقاييس الجودة والخدمة، والكلفة المنخفضة، ومؤشرات مدى وفاء الشركة لزيائنها، ويجب منظور الزبائن على السؤال الآتي:-

- هل نحقق طموحات عملائنا؟ عندما يتخذ هؤلاء الزبائن القرار بالشراء.
 - هل لديهم توقعات عن الجودة والسعر وسرعة التسليم والخدمة؟
- من المقاييس التي تتعلق بمنظور الزبائن:- مؤشر رضا الزبائن، وعدد شكاوى الزبائن، ونسبة الإيرادات من الزبائن الجدد، وعدد الزبائن الجدد، ومؤشر ولاء الزبائن، والحصة السوقية، ومعدل العائد للمنتج، وربحية الزبائن .

3. منظور العمليات الداخلية_ Perspective of internal processes: يقيم هذا المنظور عمليات التشغيل الداخلية ومدى مساهمتها في تحقيق الاستراتيجية لتحقيق النجاح، بما في ذلك تطوير المنتجات، والإنتاج، والتسليم، وخدمة ما بعد البيع ، جميعها تقييم للتأكد من أن الشركة تعمل بفعالية وكفاءة ، تشمل مقاييس الكفاءة والفعالية عندما تنتج الشركة المنتج أو الخدمة، ويجب منظور العمليات الداخلية على السؤال الآتي :-

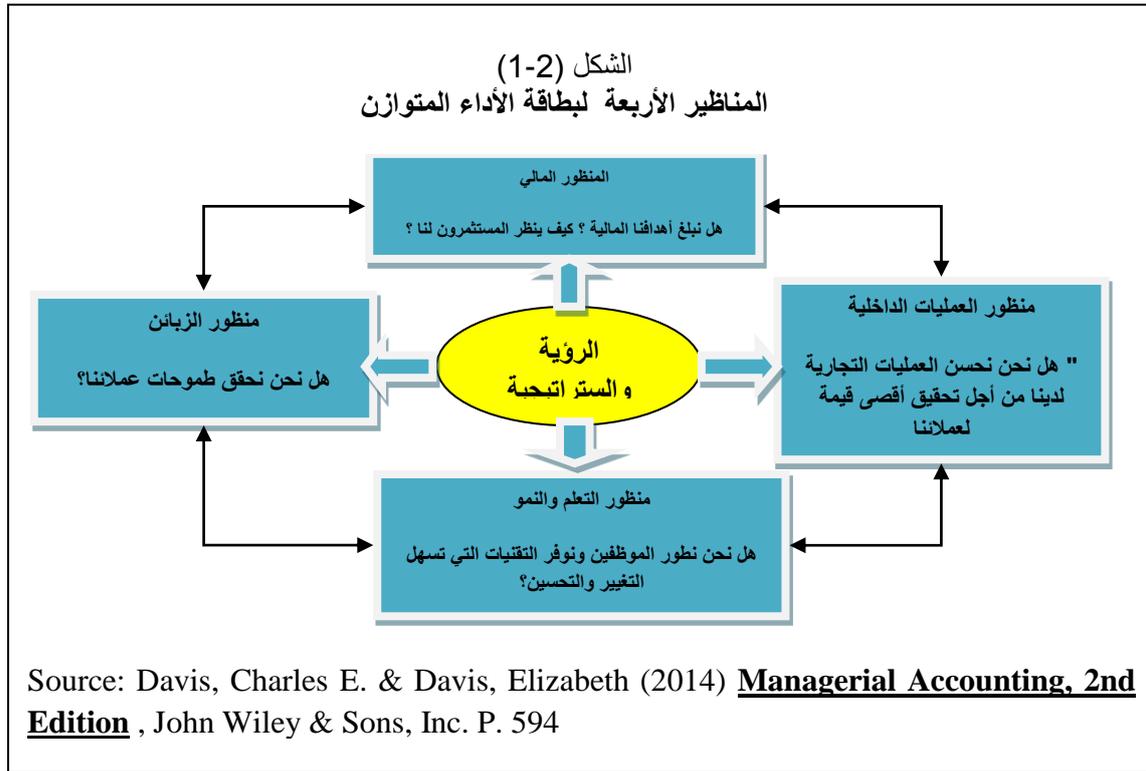
- هل نحسن العمليات التجارية من أجل تحقيق أقصى قيمة لعملائنا ؟

هذا هو ما تقوم به الشركة لتلبية توقعات الزبائن ، وبالنتيجة التركيز على خلق المنتجات والخدمات التي يرغب الزبائن بها و تسليمها في الوقت المناسب ، فالمقاييس المتعلقة بهذا المنظور تساعد المديرين على تقييم كفاءة وفعالية عمليات الإنتاج، بالنسبة للعديد من الشركات ، ويشمل هذا المنظور مقاييس عمليات البحث والتطوير التي تخلق المنتجات لتلبية المتطلبات المتغيرة للزبائن ومنافسة طرح المنتجات الجديدة للمنافسين والمقاييس التي ترتبط بمنظور العمليات التجارية الداخلية ومنها :نسبة عمليات التسليم في الوقت المحدد، والوقت اللازم للتسويق، وكلفة الوحدة الواحدة، ونسبة العيوب ، وزمن الاستجابة لطلب الزبون، وساعات إعادة العمل، وكفاءة دورة التصنيع، وعدد أعطال المعدات، والدورة الزمنية للتسليم .

4. منظور التعلم والنمو The perspective of learning & growth: يقيم مدى تطور الشركة والمحافظة على العاملين فيها، ويشمل ذلك تقييم أشياء مثل مهارات العاملين، ورضاهم، وبرامج التدريب، ونشر المعلومات، ويشتمل على مقاييس قدرة الشركة على تطوير واستخدام الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الوقت الراهن وفي المستقبل، ومنظور التعلم والنمو يجب على السؤال الآتي:-

- هل تطور العاملين ونوفر التقنيات التي تسهل التغيير والتحسين؟ وبعبارة أخرى، هل الشركة توظف الأشخاص المناسبين، وتدريبهم على نحو فعال، وتمنحهم التقنيات التي يحتاجونها لتطوير وإنتاج المنتجات والخدمات للزبائن؟

فهذا المنظور هو أساس التحسين في جميع المجالات الأخرى لان عدم تمكن العاملين من تلبية حاجات الزبائن لن تكون الشركة ناجحة على المدى الطويل، وقد يبدو للوهلة الأولى من منظور التعلم والنمو أن الشركة تركز فقط على تدريب العاملين وتطويره، إلا أن التعلم هو أكثر من مجرد التدريب التقني ، والمقاييس التي تتصل بمنظور التعلم والنمو وتشتمل على : معدل دوران العاملين، وعدد العاملين الذين يمتلكون الشهادات المهنية، وعدد الاقتراحات الصادرة عن العاملين، وساعات التدريب لكل عامل، ورضا العاملين، ومبالغ التدريب التي أنفقت لكل عامل، والإنفاق على التكنولوجيا لكل عامل ، والإيرادات لكل عامل، والشكل (2-1) يوضح المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والذي ارتباط كل منظور من مناظير البطاقة بالآخر .



وترتبط الأهداف في المناظير المختلفة من أجل ربط قياس الأداء بأهداف الشركة، الأهداف المالية عادة تصنف أولاً، ثم تعين الأهداف في المناظير الأخرى من أجل تحقيق الأهداف المالية، عن طريق عملية الربط هذه يمكن للشركة أن تفهم كيفية تحقيق أهدافها والمقاييس الواجب استعمالها لتقييم الأداء.

ثالثاً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن **The importance of a balanced performance card** : تتمثل

أهمية بطاقة الأداء المتوازن في حجم المنافع التي تقدمها نتيجة تطبيقها، فهي: (Blocher,et al,2010:42)

1. وسيلة لتتبع التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. وسيلة لتنفيذ الاستراتيجية عن طريق لفت انتباه المديرين لعوامل النجاح الرئيسية ذات الصلة من الناحية الاستراتيجية، ومكافأتهم على تحقيق هذه العوامل.
3. إطار عمل للشركات تستعمله لغرض تحقيق التغيير المنظمي المطلوب في الاستراتيجية.
4. بطاقة الأداء المتوازن تجعل طبيعة واتجاه التغيير المنشود واضحاً للجميع.
5. أساس عادل وموضوعي للشركات لاستعماله في تحديد مكافآت كل مدير والنهوض بها.
6. إطار لتنسيق الجهود المبذولة داخل الشركة لتحقيق عوامل النجاح الرئيسية.
7. بطاقة الأداء المتوازن تمكن المديرين من تحديد كيف يسهم نشاطهم في نجاح الآخرين، ويحفز العمل الجماعي.

رابعاً : - مفهوم الأداء المستدام **Concept of sustainable performance**: إن الأداء المستدام للشركات يركز بشكل رئيسي على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للتنمية المستدامة (Goyal,et al,2013:362)، فعلمية التقرير عن الأداء المستدام تبدأ من قياس الركائز الرئيسية الثلاثة للأداء المستدام وهي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Persic, et al,2013)، إذ إن اتجاهات الشركات تنصب في مصلحة أصحاب المصالح المختلفة والتي هي بازدياد، ويمتد الأداء المؤسسي ليشمل ليس فقط الجانب المالي ولكن القضايا الاجتماعية

والبيئية أيضا ، فالأداء الشامل للشركة يسمى أداء الشركة المستدام ويشمل عناصر قياس الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي (Fauzi,et al,2010:1353) .

فالأداء المستدام هو الاجراءات التي تتبعها الشركة لتحقيق الاستدامة، فالأداء الاستراتيجي الذي يدمج بين الأثار البيئية والاجتماعية والاقتصادية هو الأداء الاستراتيجي الشامل (المستدام) وهو ما يحقق استدامة الشركات .

خامساً: تقييم الأداء المستدام Sustainable performance assessment من أجل تقييم

الأداء المستدام نستعرض نموذجين لتقييم الأداء المستدام وهي : (Hubbard,2006:182)

1. نموذج Triple bottom line : إن إدراج جانبيين إضافيين لقياس وتقييم أداء الشركات يمكن من فهم حقيقة مهمة عن مسؤولية الشركات، وهي أنها ليست مسؤولة فقط توليد الرفاه الاقتصادي (الربح)، ولكن مسؤوليتها تمتد أيضا إلى رعاية المجتمع (الناس) والبيئة (الأرض)، ويرمز لهذه العناصر بـ (3Ps) اختصاراً لـ (Profit, People, Plant) وهي الأركان الرئيسية موضع إهتمام نموذج TBL (Fauzi,et al,2010:1353).

2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC: لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن لتتجهم بالجوانب البيئية والاجتماعية وتشكل نموذجاً لتقويم الاداء المستدام وسميت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة فهي تهدف الى دمج العوامل غير المالية وغير المالية التي تتعلق بالقضايا البيئية والاجتماعية وذلك لقياس وتقييم مدى توازن الأداء المستدام، فبطاقة الاداء المتوازن المستدامة قد لاتساعد فقط في كشف الأهداف الاستراتيجية البيئية والاجتماعية المهمة للشركة ، ولكن قد تعزز أيضاً شفافية تحقيق القيمة المضافة الناشئة من الجوانب البيئية والاجتماعية وإعداد عملية تنفيذ الاستراتيجية (Rabbani,et al,2014:2)، فبطاقة الاداء المتوازن المستدامة هي إطار واعد لقياس وإدارة والابلاغ عن استراتيجية الاستدامة للشركات، مصدرها بطاقة الاداء المتوازن التقليدية التي اقترحها (Kaplan & Norton) عام 1990 (Tsalis & et al,2015:3)، ويرى (Chia,et al,2011:12892) بأن مفهوم بطاقة الاداء المتوازن المستدامة اشتق من بطاقة الاداء المتوازن التقليدية لتتناسب الجوانب البيئية والاجتماعية والركائز الرئيسية لاستدامة الشركات ، فإدارة الاستدامة مع بطاقة الاداء المتوازن تساعد في التغلب على أوجه القصور في الاساليب التقليدية في أنظمة الادارة البيئية والاجتماعية عن طريق دمج الركائز الثلاث للاستدامة الى أداة ادارية استراتيجية واحدة وشاملة ، إذ أن بطاقة الاداء المتوازن المستدامة واحدة من أكثر الأدوات الواعدة لتحقيق تكامل أفضل للجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية لقياس وإدارة استدامة الشركات (Wu,2011:1).

سادساً: تضمين مقاييس الاستدامة إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية Include

Sustainability Metrics Into a Traditional Balanced Scorecard : يجب على الشركات التي أنشأت نهجها في عمليات الاستدامة أن تحدد الطريقة التي سيجري بها الإبلاغ عن العمليات المستدامة وتقييمها باستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وهناك عدة خيارات لإدراج مؤشرات الاستدامة ضمن بطاقة الأداء المتوازن هي : (Butler,et al,2011:4)، (السعد واخرون،2012:325)

1. إضافة منظور خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن : على وفق هذه الطريقة يفصح عن الأداء المستدام عن طريق إضافة منظور إضافي إلى بطاقة الأداء المتوازن، فهذه الطريقة هي الأبسط للشركات التي ترغب في التأكيد على الاستدامة كقيمة رئيسة لها أو كاستراتيجية حاسمة ، ويتكون منظور الاستدامة من مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي

التي ترتبط مع الأبعاد الأربعة الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن وتبسيط الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية كهدف من أهداف الشركات.

2. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة المنفصلة : الخيار الثاني لتضمين مقاييس الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن هو تصميم وتنفيذ بطاقة أداء متوازن مستدامة منفصلة تتكون من أربع مناور، المنظور الأول (الاستدامة) الذي يؤكد نموذج Triple Bottom line والمتعلق بالازدهار الاقتصادي، وجودة البيئة، والعدالة الاجتماعية، ومنظور (أصحاب المصالح)، ويشتمل على مقاييس أخلاقيات الأعمال التجارية وممارسات العمل وتأثيرها في المجتمع، ومنظور (العمليات) يركز على العمليات الداخلية والخارجية للشركة والمنتجات والأدوات والنظم، ومنظور (التعلم) ويؤكد على التأزر التنظيمي والتدريب والبحث والتطوير، فبطاقة الأداء المتوازن المستدامة المنفصلة يمكن إن تستعمل لتطوير إستراتيجية الاستدامة .

3. دمج مقاييس الاستدامة في المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: من الناحية المثالية ينبغي أن تتسج مقاييس الاستدامة في جميع عمليات الشركة يوماً بعد يوم، ودمج مقاييس الاستدامة في المناظير الأربعة التقليدية في بطاقة الأداء المتوازن يشير الى أن الإدارة تعترف بأن هنالك روابط السبب والنتيجة بين استراتيجيات الشركة والاستدامة، إذ يمكن تصنيف المجالات البيئية والاجتماعية تحت لواء المناظير الأربعة التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن مثل المجالات الاستراتيجية الملائمة المحتملة، إذ إن المجالات البيئية والاجتماعية تدمج ضمن المناظير الأربعة عن طريق العناصر الاستراتيجية الجوهرية المعتمدة أو عن طريق دوافع الأداء وكلّ على وفق مؤشرات الفرعية، وتوضع لها أهداف تفصيلية ومقاييس مشابهة تماماً لمؤشرات البطاقة التقليدية .

سابعاً : عملية صياغة بطاقة الاداء المتوازن المستدامة sustainability scorecard :

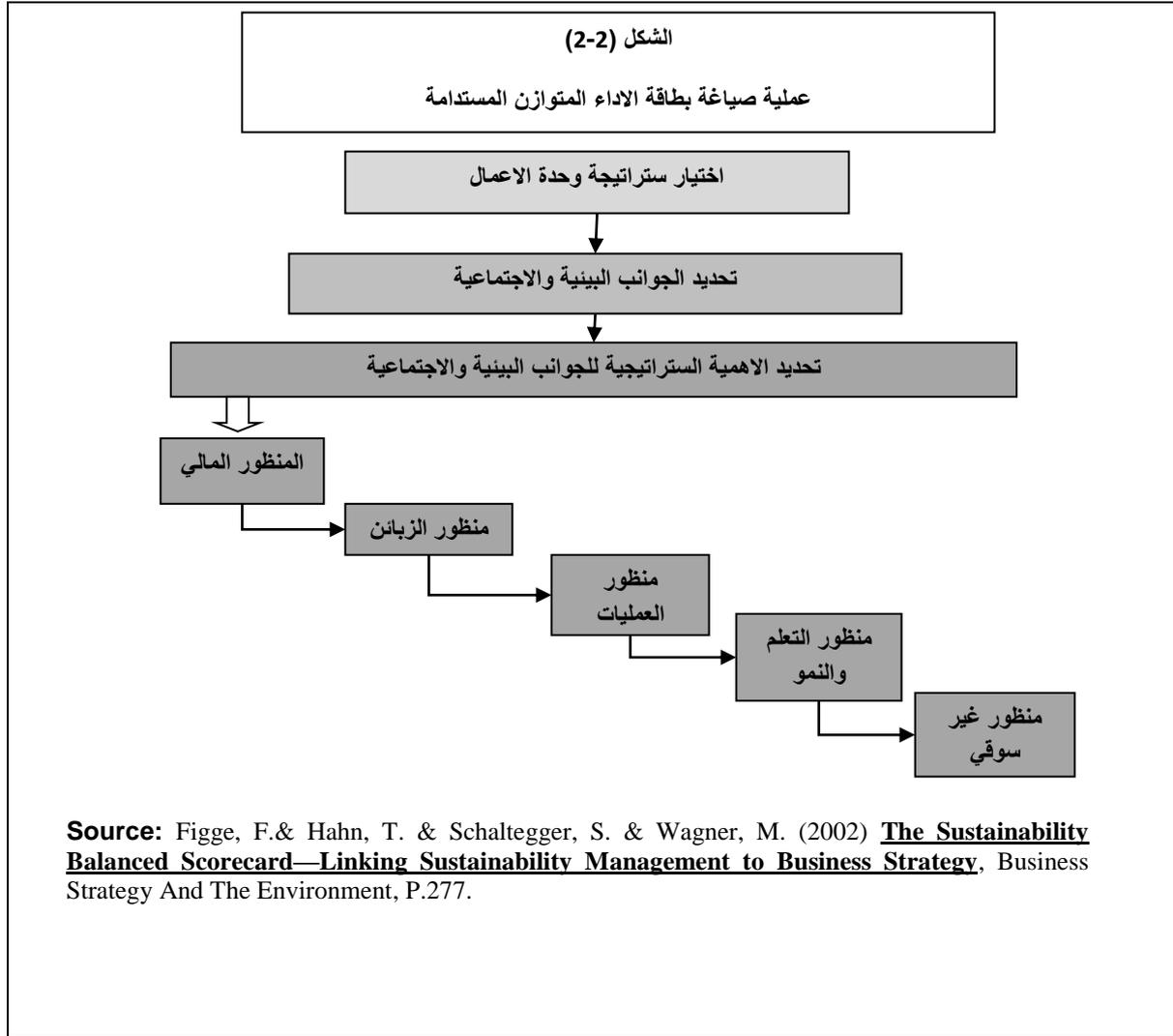
formulation: يجب أن يتوفر عدد من المتطلبات الرئيسة لعملية صياغة بطاقة الاداء المتوازن المستدامة حددها (Figge,et al,2002:276) بالآتي :-

1. يجب أن تؤدي صياغة بطاقة الاداء المتوازن المستدامة الى دمج الادارة البيئية والاجتماعية في ادارة الاعمال.
 2. يجب أن تلبى بطاقة الاداء المتوازن المستدامة خصائص ومتطلبات استراتيجية محددة ويجب ألا تكون عامة الجوانب البيئية والاجتماعية لوحدة الاعمال.
 3. يجب ان تكون الجوانب البيئية والاجتماعية لوحدة الاعمال متكاملة على وفق أهميتها الاستراتيجية، وهذا يشمل ما اذا كان إدخال منظور اضافي (غير سوقي) ضرورياً أم لا .
- وعلى أساس هذه المتطلبات فان عملية صياغة بطاقة الاداء المتوازن المستدامة يمكن تقسيمها الى ثلاث خطوات

هي :

1. تحديد استراتيجية وحدة الاعمال، وتفترض هذه الخطوة بأن استراتيجية وحدة الاعمال موجودة.
2. تحديد الجوانب البيئية والاجتماعية الواجب تضمينها بطاقة الاداء المتوازن المستدامة.
3. تحديد أهمية الجوانب البيئية والاجتماعية لاستراتيجية وحدة الاعمال.

والشكل (2-2) يوضح خطوات صياغة بطاقة الاداء المتوازن المستدامة



ثامناً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة The importance of sustainability

sourcard: هنالك عدد من المنافع التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة منها : (Capra,1995:189)

1. إستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في أنظمة قياس الأداء البيئي والاجتماعي يمكن أن تساعد على ربط مقاييس الأداء المستدامة بإستراتيجية الشركة .
2. بإضافة منظور خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية وهو منظور الاستدامة، يمكن لكل شركة تحديد مؤشرات الأداء المستدامة التي تستند إلى أهداف وإستراتيجية الشركة على وفق هذا الترتيب ، فاختيار بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يعتمد على النظم التنظيمية وإنشاء الأنشطة داخل الشركة بأسرها .
3. بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، فان الشركات يمكن إن تضع نفسها لتوليد الربحية وإظهار المسؤولية اتجاه الجهات المختلفة من أصحاب المصالح ، لاسيما المجتمعات المحلية التي عن طريقها تأخذ أنشطة الشركات مكانها.
4. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة يمكن أن تساعد مع مقاييسها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في إظهار المسؤولية اتجاه جميع أصحاب المصالح ويوفر وسيلة فعالة لتنفيذ إستراتيجية الاستدامة .

5. إن إدراج العوامل الاجتماعية والبيئية في إطار الإدارة الرئيس الذي يستعمل بطاقة الأداء المتوازن التقليدية ، يساعد الشركات على التغلب على أوجه القصور في المنهج التقليدي عن طريق دمج الركائز الرئيسة للاستدامة في أداة واحدة وشاملة للإدارة الاستراتيجية .
6. الاعتراف بإدراج منظور الاستدامة في نموذج بطاقة الأداء المتوازن العامة هو في حد ذاته شهادة على إن النموذج الأصلي يحتاج للتصدي للتحديات الناشئة في النماذج الاجتماعية والبيئية والطبيعية.
7. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة تعد حلاً وسطاً من أجل تحقيق التمثيل العادل والمنصف للمجتمع والبيئة الطبيعية والعوامل الحاسمة من الأنشطة التنظيمية .

المبحث الثالث

قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام

أولاً : عينة البحث (معمل سمنت الكوفة الجديد)

يقع معمل سمنت الكوفة (عينة البحث) في محافظة النجف - قضاء الكوفة - البراكية، أسس عام 1977، نفذته شركة F.L.S الدنماركية، وتبلغ عدد الخطوط الإنتاجية أربعة خطوط، وبطاقة تصميمية 1,781,000 طن / سمنت سنوياً، ويتبع الطريقة الرطبة لصناعة السمنت، بطاقة الأفران التصميمية 1,728,000 طن كنكر سنوياً، ينتج سمنت بورتلاندي عادي، السمنت المنتج مطابق للمواصفات العراقية 5 لسنة 1984 زائداً متطلبات وزارة الصناعة والمعادن، وهو إحدى تشكيلات الشركة العامة للسمنت الجنوبية التي تعد إحدى كبريات شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية أسست عام 1997، رأس مالها 871,500,000 دينارعراقي، تهدف الشركة إلى الإسهام في دعم الإقتصاد الوطني في مجال تصنيع الإسمنت والنورة بأنواعها وزيادة إنتاجها كماً ونوعاً على وفق المواصفات المعتمدة، وتعتمد الشركة مبدأ الحساب الإقتصادي وكفاءة إستثمار الأموال العامة وفعاليتها في تحقيق أهداف الدولة ورفع مستويات الأداء للإقتصاد الوطني بما يحقق أهداف خطط التنمية.

تنتج الشركة التي يتبع لها المعمل صنفين رئيسين من المنتجات هما :

1. **المنتجات النمطية :** سمنت بورتلاندي اعتيادي، وسمنت بورتلاندي مقاوم للأملح، ومادة الفلر، والنورة الحية والمطفأة
 2. **المنتجات غير النمطية:** سمنت سريع التصلب، وسمنت واطيء القلوبات، وسمنت واطيء الحرارة، والسمنت الناري النورة الهيدروليكية، وسمنت آبار النفط
- يتبع الطريقة الرطبة في إنتاج السمنت، ويعتمد المعمل على منفذين لتسويق منتجاته وهي :-
1. مكتب التسويق - مقر الشركة .
 2. مكتب تسويق معمل سمنت الكوفة .
- ويستعمل المواد الأولية من عدة مصادر هي :-
1. مقالع الحجر في بحر النجف .
 2. مقالع التراب في الكفل .
 3. مقالع تراب الدهيسية بالديوانية.

ثانياً: تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

1. المنظور المالي: تعد المقاييس المالية من المكونات الرئيسية لبطاقة الاداء المتوازن ولا سيما في عالم يسعى الى تحقيق الارباح والمكاسب ، ولقياس هذا المنظور تحدد مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية ومن ثم تحليلها لغرض الوصول الى تقييم الاداء المالي للمعمل ومن تلك المقاييس والمؤشرات الآتي :-

أ. نسب السيولة: تقيس نسب السيولة القدرة على سداد الالتزامات عند استحقاقها وتقسم نسب السيولة الى نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة ونسبة النقدية وغيرها و كالآتي :-

ب. نسبة التداول: وتحسب بالمعادلة الآتية :-

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الاصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}} \times 100\%$$

$$- \text{نسبة التداول لعام 2014} = \frac{10,700,373+312,311,329+28,863,688,888}{45,350,778,447} \times 100\% = 64.4\%$$

$$- \text{نسبة التداول لعام 2015} = \frac{7,850,718+453,137,588+26,544,257,924}{42,855,937,828} \times 100\% = 63\%$$

ج. نسبة السيولة السريعة: تحتسب بالمعادلة الآتية :-

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الاصول المتداولة - المخزون}}{\text{الدائنون}} \times 100\%$$

$$- \text{نسبة السيولة السريعة لعام 2014} = \frac{10,700,373+312,311,329}{45,350,778,477} \times 100\% = 0.712\%$$

$$- \text{نسبة السيولة السريعة لعام 2015} = \frac{7,850,718+453,137,588}{42,855,937,828} \times 100\% = 1.076\%$$

د. نسبة النقدية: تحتسب بالمعادلة الآتية :-

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{وما النقدية يعادلها}}{\text{الالتزامات المتداولة}} \times 100\%$$

$$- \text{نسبة النقدية لعام 2014} = \frac{10,700,373 \text{ دينار}}{45,350,778,447 \text{ دينار}} \times 100\% = 0.024\%$$

$$- \text{نسبة النقدية لعام 2015} = \frac{7,850,718 \text{ دينار}}{42,855,937,828 \text{ دينار}} \times 100\% = 0.018\%$$

هـ. نسب النشاط :- وتقيس مدى كفاءة إدارة الشركة في استعمال موجوداتها لتوليد المبيعات ومن نسبها الآتي :-

- معدل دوران المخزون :- ويحتسب بالمعادلة الآتية :-

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}^1}$$

$$- \text{معدل دوران المخزون لعام 2014} = \frac{80,599,950,573 \text{ دينار}}{29,192,719,560 \text{ دينار}} = 2014$$

¹ متوسط المخزون = $\frac{\text{المخزون اول الفترة} + \text{المخزون اخر الفترة}}{2}$ ، 2014، $\frac{28,863,688,887+29,521,750,226}{2}$ ، 2015، $\frac{26,750,238,370+28,863,688,887}{2}$

= 2.76 مرة

- معدل دوران المخزون لعام 2015 = $\frac{87,270,384,291 \text{ دينار}}{27,806,963,629 \text{ دينار}}$

= 3.14 مرة

- معدل دوران الذمم المدينة :-يحسب بالمعادلة الآتية:-

معدل دوران الذمم المدينة = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{متوسط الذمم المدينة}^2}$

- معدل دوران الذمم المدينة لعام 2014 = $\frac{80,599,905,573 \text{ دينار}}{231,395,833 \text{ دينار}}$

= 348.33 مرة

- معدل دوران الذمم المدينة لعام 2015 = $\frac{87,270,384,291 \text{ دينار}}{436,457,558 \text{ دينار}}$

= 199.95 مرة

والجدول (2- 1) يلخص المؤشرات المالية لعينة البحث

جدول (1-2) مؤشرات المنظور المالي			
التغير 3 = (2- 1)	2015 (2)	2014 (1)	المنظور المالي
- 1.4%	63.00%	64.40%	نسبة التداول
0.37%	1.08%	0.71%	نسبة السيولة السريعة
- 0.006%	0.018%	0.024%	نسبة النقدية
0.38	3.14	2.76	معدل دروان المخزون
- 148.38	199.95	348.33	معدل دوران الذمم المدينة
المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المعمل			

من الجدول (2-1) نلاحظ ان نسبة التداول لعام 2015 إنخفضت عن عام 2014 بمقدار 1.4%، وهوما يعني أنخفاض قدرة المعمل على تغطية و سداد التزاماته قصيرة الاجل عن طريق أصوله المتداولة، اما نسبة السيولة السريعة فقد زادت لعام 2015 عن عام 2014 بمقدار 0.37%، وهوما يعني زيادة قدرة المعمل على سداد إلتزاماته عن طريق أصوله المتداولة بعد طرح المخزون، فيما إنخفضت نسبة النقدية لعام 2015 عن عام 2014 بمقدار 0.006%، وهوما يعني انخفاض النقدية المتوفرة في المعمل لعام 2015 عن عام 2014، أما دوران المخزون فقد إرتفع بمقدار 0.38 لعام 2015 مقارنة بعام 2014، وهوما يعني ان المعمل احتفظ عام 2015 بكمية مخزون اكبر مقارنة بعام 2014، وتشير نسبة دوران الذمم المدينة أن عام 2015 اكثر تحصيلاً للديون من عام 2014 بمقدار 148.38.

2. منظور الزبائن: يتضمن هذا المنظور المقاييس التي يسعى المعمل لتحقيق رضا زبائنه عن طريقها وهي الحصة السوقية للمعمل والاحتفاظ بالزبائن ونسبة مساهمة الزبائن بالدخل ويقاس بالمؤشرات الآتية:-

$$\text{متوسط الذمم المدينة} = \frac{\text{الذمم المدينة اول الفترة} + \text{الذمم المدينة آخر الفترة}}{2} = \frac{312,311,328 + 150,470,334}{2} = 2015, \frac{410,133,454 + 312,311,328}{2}$$

أ. الحصة السوقية :- وهي النسبة المئوية لأجمالي مبيعات المعمل في السوق وتقاس عن طريق احتساب معدل نمو المبيعات السنوية وبالمعادلة الآتية :-

$$\text{معدل النمو للمبيعات السنوية} = \frac{\text{مبيعات العام الحالي} - \text{مبيعات العام السابق}}{\text{مبيعات السنة السابق}} \times 100\%$$

$$\text{معدل النمو لعام 2014} = 100\% \times \frac{64,359,786,000 - 80,599,905,573}{64,359,786,000} = 25.23\%$$

$$\text{معدل النمو لعام 2015} = 100\% \times \frac{80,599,905,573 - 87,270,384,291}{80,599,905,573} = 8.28\%$$

ب. معدل الاحتفاظ بالزبائن :- يقيس هذا المعدل نسبة الاحتفاظ بالزبائن والحصول على زبائن جدد ويقاس عن طريق المعادلة الآتية :-

$$\text{معدل الاحتفاظ بالزبائن} = \frac{\text{عدد زبائن العام الحالي} - \text{عدد زبائن العام السابق}}{\text{عدد زبائن العام السابق}} \times 100\%$$

$$\text{معدل الاحتفاظ بالزبائن لعام 2014} = 100\% \times \frac{127 \text{ زبون} - 159 \text{ زبون}}{159 \text{ زبون}} = 20.126\%$$

$$\text{معدل الاحتفاظ بالزبائن لعام 2015} = 100\% \times \frac{165 \text{ زبون} - 127 \text{ زبون}}{127 \text{ زبون}} = 29.921\%$$

ج. نسبة مساهمة الزبائن بالدخل :- ويقيس مساهمة كل زبون بالدخل الذي يحققه المعمل ويقاس بالمعادلة الآتية :-

$$\text{نسبة المساهمة} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{عدد الزبائن}}$$

$$\text{نسبة المساهمة لعام 2014} = \frac{2,602,898,000 -}{127} = 20,495,260 \text{ دينار / زبون}$$

$$\text{نسبة المساهمة لعام 2015} = \frac{2,847,468,870 -}{125} = 17,257,387 \text{ دينار / زبون}$$

ويخلص الجدول (2-2) مؤشرات الزبون للشركة عينة البحث.

جدول (2-2) مؤشرات منظور الزبائن			
التغير = 3 (2-1)	2015 (2)	2014 (1)	منظور الزبائن
16.95%-	8.28%	25.23%	الحصة السوقية
50.05%	29.92%	-20.13%	معدل الاحتفاظ بالزبائن
3,237,873.9	17,257,385.9-	20,495,259.8	نسبة مساهمة الزبائن في تحقيق الدخل (الخسارة)
المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المعمل			

من الجدول (2-2) نجد انخفاض معدل نمو المبيعات لعام 2015 عن عام 2014 بمقدار 16.95% ، وارتفاع معدل الاحتفاظ بالزيائن لعام 2015 عن عام 2014، بينما إنخفضت نسبة مساهمة الزيائن بالخسارة لعام 2015 عن عام 2014 بمقدار 3,237,873.9 دينار لكل زيون وقد يعود السبب لزيادة عدد الزيائن عام 2015.

3. منظور العمليات الداخلية: يحدد هذا المنظور اجراءات العمل والانشطة الرئيسية الداخلية للمعمل ويمكن تحديد عدد من المؤشرات التي تقيس هذا المنظور كالاتي :-

أ. معدل الانتاج اليومي :- ويتم احتسابه عن طريق قسمة الانتاج الفعلي السنوي للمعمل على عدد ايام السنة

$$\text{معدل الانتاج اليومي} = \frac{\text{اليومي الانتاج}}{\text{السنة أيام عدد}}$$

$$\text{معدل الانتاج اليومي لعام 2015} = \frac{679,784 \text{ طن}}{250 \text{ يوم}}$$

$$= 2719.14 \text{ طن / يوم}$$

$$\text{معدل الانتاج اليومي لعام 2014} = \frac{739,465 \text{ طن}}{250 \text{ يوم}}$$

$$= 2957.86 \text{ طن / يوم}$$

ب. الاستغلال الامثل للطاقة:- ويمثل مدى قدرة المعمل على استغلال طاقته، ويقاس بقسمة الانتاج الفعلي على الانتاج المخطط، ولغرض معرفة نسبة تحقق الانتاج الفعلي الى المخطط،

ويبين الجدول (2-3) نسب تحقق الانتاج الفعلي وكالاتي:-

جدول (2-3) نسب تحقق الانتاج الفعلي							
البيان	فعلي	مخطط	متاح	تصميم	فعلي/ مخطط	فعلي/ متاح	فعلي/ تصميمي
2014	739,465	784,635	1,602,900	1,781,000	94.2%	46.1%	41.5%
2015	679,784	700,000	1,602,900	1,781,000	97.1%	42.4%	38.2%
التغير	-59,681	-84,635	-	-	2.9%	-3.7%	-3.4%

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المعمل

نلاحظ من الجدول (2-3) أن نسبة تحقق الانتاج الفعلي الى المخطط لعام 2014 كانت 94.2%، اما نسبة تحقق الانتاج الفعلي الى المخطط لعام 2015 فقد كانت 97.1%، وهذا يعني ان المعمل قام بالاستغلال طاقته بشكل أفضل عام 2015 مقارنة بعام 2014.

ج. معدل خدمات الصيانة :- ويقاس بقسمة تكاليف الصيانة على الانتاج الفعلي السنوي للمعمل إذ تظهر حصة كل طن من الانتاج من تكاليف الصيانة وكالاتي:-

$$\text{نسبة خدمات الصيانة} = \frac{\text{تكاليف الصيانة}}{\text{الانتاج السنوي}}$$

$$\text{نسبة خدمات الصيانة لعام 2014} = \frac{1,049,454,599 \text{ دينار}}{739,465 \text{ طن}}$$

$$= 1419.2 \text{ دينار / طن}$$

$$\text{نسبة خدمات الصيانة لعام 2015} = \frac{905,214,984 \text{ دينار}}{679,784 \text{ طن}}$$

= 1331.6 دينار / طن

والجدول (2-4) يبين مؤشرات منظور العمليات الداخلية

جدول (2-4) مؤشرات منظور العمليات الداخلية			
التغير = (2 - 1)	2015 (2)	2014 (1)	منظور العمليات الداخلية
238.72-	2,719.14	2,957.86	معدل الإنتاج اليومي
0.03	0.97	0.94	الاستغلال الأمثل للطاقة
87.59-	1,331.62	1,419.21	نسبة خدمات الصيانة
المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الشركة			

نلاحظ من الجدول (2-4) أنخفاض الإنتاج اليومي لعام 2015 عن عام 2014 بمقدار 238.72 ، بينما نجد تحسن طفيف في نسبة الاستغلال الأمثل للطاقة لعام 2015 عن عام 2014 بمقدار 0.03 وهو ما يعني تحسن قدرة المعمل على استغلال طاقته الانتاجية، اما نسبة خدمات الصيانة فقد إنخفضت بمقدار 87.59 دينار/ طن لعام 2015 عن عام 2014 بمقدار وهو ما يعني أنفاق المعمل لمصاريف صيانة مقابل كل طن أكثر ناتج عن تهاك المكائن وحاجتها الى صيانه أكثر نتيجة لقدمها .

4. منظور التعلم والنمو: يتضمن عدداً من المؤشرات والتي تتمثل بمعدل انتاجية العاملين ومعدل نمو العاملين وخدمات الابحاث والاستشارات وأيضاً تدريب وتأهيل العاملين ومصاريف السفر والايقاد وهي كالاتي :-
أ. انتاجية العاملين :- ويقاس مساهمة كل عامل في صافي الدخل وحسب بالمعادلة الآتية:

$$\text{أنتاجية العاملين} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$\text{معدل انتاجية العاملين لعام 2014} = \frac{2,602,898,000-}{1532}$$

$$= 1,699,020 \text{ دينار / عامل}$$

$$\text{معدل انتاجية العاملين لعام 2015} = \frac{2,847,468,870-}{1980}$$

$$= 1,438,116 \text{ دينار / عامل}$$

ب. معدل نمو العاملين :- ويقاس كالاتي:

$$\text{معدل نمو العاملين} = \frac{\text{عدد عاملين العام الحالي} - \text{عدد عاملين العام السابق}}{\text{عدد عاملين العام السابق}} \times 100\%$$

$$\text{معدل نمو العاملين 2014} = \frac{1571-1532}{1532} \times 100\%$$

$$= 2.48\%$$

$$\text{معدل نمو العاملين 2015} = \frac{1532-1980}{1532} \times 100\%$$

$$= 29.24\%$$

ج. معدل نمو مصاريف خدمات ابحاث واستشارات :-

$$\text{معدل نمو م. ابحاث واستشارات} = \frac{\text{مصاريف العام الحالي} - \text{مصاريف العام السابق}}{\text{مصاريف العام السابق}} \times 100\%$$

$$\text{معدل نمو م. ابحاث واستشارات لعام 2014} = \frac{20,751,000-52,613,500}{20,751,000} \times 100\%$$

$$= 154\%$$

$$- \text{ معدل نمو م. ابحاث واستشارات لعام 2015} = 100\% \times \frac{52,613,500 - 64,239,920}{52,613,500}$$

$$= 22.1\%$$

د. تدريب وتأهيل العاملين :-

$$\text{معدل نمو م. تدريب وتأهيل} = 100\% \times \frac{\text{مصاريف العام الحالي} - \text{مصاريف العام السابق}}{\text{مصاريف العام السابق}}$$

$$- \text{ معدل نمو م. تدريب وتأهيل العاملين لعام 2014} = 100\% \times \frac{2,226,000 - 3,881,250}{2,226,000}$$

$$= 74.36\%$$

$$- \text{ معدل نمو م. تدريب وتأهيل العاملين لعام 2015} = 100\% \times \frac{3,881,250 - 3,739,760}{3,881,250}$$

$$= 3.65\%$$

هـ. السفر والايفاد :- ويقيس هذا المؤشر النمو في مصاريف السفر والايفاد لاغراض التدريب والدراسة والنشاط وكالاتي :-

$$\text{معدل نمو مصاريف السفر والايفاد} = 100\% \times \frac{\text{مصاريف العام الحالي} - \text{مصاريف العام السابق}}{\text{مصاريف العام السابق}}$$

$$- \text{ معدل نمو م. السفر والايفاد لعام 2014} = 100\% \times \frac{125,816,720 - 130,846,350}{125,816,720}$$

$$= 4\%$$

$$- \text{ معدل نمو م. السفر والايفاد لعام 2015} = 100\% \times \frac{130,846,350 - 158,307,155}{130,846,350}$$

$$= 21\%$$

جدول (5-2)			
مؤشرات منظور التعلم والنمو			
التغير 3 = (2 - 1)	2015 (2)	2014 (1)	منظور التعلم والنمو
260,904.09	-1,438,115.49	-1,699,019.58	إنتاجية العاملين
% 31.72	29.24%	-2.48%	نمو العاملين
% 132-	22%	154%	نمو أبحاث واستشارات
-78.01	-3.65%	74.36%	نمو تأهيل وتدريب
17%	21.00%	4.00%	نمو سفر وايفاد
المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الشركة			

نلاحظ من الجدول (5-2) أنخفاض مساهمة العاملين في الخسارة لعام 2015 مقارنة بعام 2014 بمقدار 260,904.09 دينار/ عامل قد يكون ناتجا عن زيادة عدد العاملين، اما معدل نمو العاملين لعام 2015 فقد إرتفع بنسبة كبيرة لعام 2015 عن عام 2014 بنسبة 31.72% ، بينما إنخفض معدل نمو خدمات الابحاث والاستشارات كثيراً لعام 2015 عن عام 2014 بنسبة 132%، فيما إنخفضت نسبة نمو تدريب وتأهيل عام 2015 اعن عام 2014 بنسبة 78.01% ، من جهة أخرى زاد إنفاق المعمل على السفر والايفاد عام 2015 مقارنة بعام 2014 .

5. المنظور الاجتماعي: يهتم هذا المنظور بالممارسات التي يقوم بها المعمل لأظهر الاهتمام بالعاملين والمجتمع مثل الضمان الاجتماعي لهم وتقديم الاعانات لهم ومدى مساهمته في تطوير مهاراتهم وكالاتي :-
أ. مدى مساهمة المعمل في تطوير مهارات العاملين :- وقيس هذا المؤشر مساهمة المعمل في التطوير الفني للعاملين عن طريق تحديد مصاريف تدريب وتطوير العاملين ومصاريف المخصصات الفنية والمهنية الى أجمالي الرواتب والاجور وكالاتي :-

$$\text{مساهمة المعمل في التطوير الفني للعاملين} = \frac{\text{تكاليف المساهمة في نفقات التدريب والتطوير}}{\text{اجمالي الرواتب والاجور المدفوعة للعاملين}}$$

$$- \text{ مساهمة المعمل في التطوير الفني للعاملين لعام 2014} = \frac{372,229,158 \text{ دينار}}{25,203,830,975 \text{ دينار}} = 0.0148 =$$

اي أن الشركة تصرف 0.0148 دينار للتطوير الفني من كل دينار يصرف للرواتب والاجور المدفوعة للعاملين.

$$- \text{ مساهمة المعمل في التطوير الفني للعاملين لعام 2015} = \frac{407,459,250 \text{ دينار}}{27,175,032,320 \text{ دينار}} = 0.015 =$$

اي أن الشركة تصرف 0.015 دينار للتطوير الفني من كل دينار يصرف لاجمالي الرواتب والاجور المدفوعة للعاملين.

ب. مساهمة المعمل في الضمان الاجتماعي للعاملين: يقيس هذا المؤشر مدى مساهمة المعمل في الضمان الاجتماعي للعاملين ويحتسب عن طريق قسمة مصاريف الضمان الاجتماعي على أجمالي المصاريف وكالاتي:

$$\text{مساهمة المعمل في الضمان الاجتماعي للعاملين} = \frac{\text{مصاريف الضمان الاجتماعي للعاملين}}{\text{اجمالي المصاريف}}$$

$$- \text{ المساهمة في الضمان الاجتماعي للعاملين لعام 2014} = \frac{1,511,637,568 \text{ دينار}}{134,088,000 \text{ دينار}} = 0.018 =$$

اي أن الشركة تصرف 0.017 للضمان الاجتماعي من كل دينار يصرف للمصاريف الكلية.

$$- \text{ المساهمة في الضمان الاجتماعي للعاملين لعام 2015} = \frac{1,676,973,475 \text{ دينار}}{81,295,329,160 \text{ دينار}} = 0.021 =$$

اي أن الشركة تصرف 0.021 للضمان الاجتماعي من كل دينار يصرف للمصاريف الكلية.

ج. مساهمة المعمل في توفير وسائل المواصلات التي تخص توفير وسائل المواصلات:-

$$\text{مساهمة المعمل في توفير وسائل المواصلات} = \frac{\text{مصاريف نقل العاملين}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$- \text{ مساهمة المعمل في توفير وسائل المواصلات لعام 2014} = \frac{10,251,200 \text{ دينار}}{1532 \text{ عامل}} = 6,691.38 \text{ دينار / عامل} =$$

اي أن المعمل يساهم بمقدار 6,691.38 دينار سنوياً لنقل كل عامل.

$$- \text{ مساهمة المعمل في توفير وسائل المواصلات لعام 2015} = \frac{11,545,933 \text{ دينار}}{1980 \text{ عامل}} = 5,831.28 \text{ دينار / عامل} =$$

اي أن المعمل يساهم بمقدار 5,831.28 دينار سنوياً لنقل كل عامل، والجدول (2-6) يلخص المؤشرات الاجتماعية لعينة البحث.

جدول (2-6)			
مؤشرات المنظور الاجتماعي			
التغير = (2-1)	2015 (2)	2014 (1)	المنظور الاجتماعي
0.0002	0.015	0.0148	المساهمة في تطوير المهارات
0.003	10.02	180.0	المساهمة في الضمان الاجتماعي
-860.1	5,831.28	6,691.38	المساهمة في نقل العاملين
المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الشركة			

نلاحظ من الجدول (2-6) تحسن طفيف في أداء المعمل في التطوير الفني للعاملين عام 2015 مقارنة بعام 2014 بمقدار 0.0002، ونمو طفيف في ماهمته في الضمان الاجتماعي للعاملين في عام 2015 عن عام 2014 بمقدار 0.003، بينما إنخفضت مساهمته المعمل في نقل العاملين بشكل كبير عام 2015 مقارنة بعام 2014 بمقدار 860.1 دينار/ عامل .

6. المنظور البيئي: ويهتم هذا المنظور بتحديد الاعمال والانشطة التي يقوم بها المعمل والتي لها الأثر البالغ في الجانب البيئي ويمكن تحديد مجموعة من المؤشرات لهذا المنظور وكالاتي :-

أ. مساهمة المعمل في تجميل المنطقة :- ويهتم هذا المؤشر بجميع الاعمال والانشطة التي يقوم بها المعمل لتجميل المنطقة ويقاس هذا المؤشر معدل نمو مصاريف صيانة الحدائق والمنتزهات وكالاتي :-

$$\text{معدل نمو م. صيانة الحدائق} = \frac{\text{مصاريف صيانة الحدائق والمنتزهات للعام الحالي} - \text{مصاريف العام السابق}}{\text{مصاريف صيانة الحدائق والمنتزهات السابق العام}} \times 100\%$$

$$- \text{معدل النمو لعام 2014} = \frac{4,948,010 - 2,539,740}{4,948,010} \times 100\% = 48.7\%$$

اي أن مساهمة المعمل في تجميل المنطقة انخفض بمعدل 48.7 %

$$- \text{معدل النمو لعام 2015} = \frac{2,539,740 - 1,587,338}{2,539,740} \times 100\% = 37.5\%$$

اي أن مساهمة المعمل في تجميل المنطقة انخفض بمعدل 37.5 %

ب. مساهمة المعمل في منع التلوث: ويقاس هذا المؤشر معدل نمو مصاريف القضاء على النفايات وكالاتي :-

$$\text{معدل نمو مساهمة المعمل في منع التلوث} = \frac{\text{مصاريف القضاء على النفايات للعام الحالي} - \text{مصاريف العام السابق}}{\text{مصاريف القضاء على النفايات للعام السابق}} \times 100\%$$

$$- \text{معدل نمو مساهمة المعمل في منع التلوث لعام 2014} = \frac{2,968,800 - 2,538,100}{2,968,800} \times 100\% = 14.51\%$$

اي أن مساهمة المعمل في منع التلوث انخفض بمعدل 14.51 %.

$$- \text{معدل نمو مساهمة المعمل في منع التلوث لعام 2015} = \frac{2,538,100 - 2,247,488}{2,538,100} \times 100\% = 11.45\%$$

اي أن مساهمة المعمل في منع التلوث انخفض بمعدل 11.45 %.

ج. معدل نمو مصاريف صيانة المرشبات لحماية البيئة :-معدل نمو مصاريف صيانة المرشبات

$$= \frac{\text{مصاريف صيانة المرشبات للعام الحالي} - \text{مصاريف صيانة المرشبات للسابق}}{\text{مصاريف صيانة المرشبات للعام السابق}} \times 100\%$$

$$- \text{معدل نمو مصاريف صيانة المرشبات لعام 2014} = \frac{3,763,620 - 2,538,920}{3,763,620} \times 100\% = 32.54\%$$

اي أن مصاريف صيانة المرشبات أنخفضت بمعدل 32.54 % .

$$- \text{معدل نمو مصاريف صيانة المرشبات لعام 2015} = \frac{2,538,920 - 1,962,008}{2,538,920} \times 100\% = 22.72\%$$

اي أن مصاريف صيانة المرشبات أنخفضت بمعدل 22.72 % .

د. معدل نمو مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال :-

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال للعام الحالي} - \text{مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال للعام السابق}}{\text{مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال للعام السابق}} \times 100\%$$

$$- \text{معدل نمو مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال لعام 2014} = \frac{29,339,000 - 27,657,000}{29,339,000} \times 100\% = 5.73\%$$

اي أن مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال انخفضت بمعدل 5.73 %

$$- \text{معدل نمو مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال لعام 2015} = \frac{27,657,000 - 29,421,075}{27,657,000} \times 100\% = 6.38\%$$

اي أن مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال ارتفعت بمعدل 6.38 %

جدول (2-7) مؤشرات المنظور البيئي			
التغير 3 = (2) (1)	2015 (2)	2014 (1)	المنظور البيئي
11.2%	-37.50%	-48.70%	المساهمة في تجميل المنطقة
3.06%	-11.45%	-14.51%	المساهمة في منع التلوث
9.82%	-22.72%	-32.54%	نمو صيانة المرشبات
7%	6.38%	-5.73%	نمو صيانة وسائط نقل وانتقال
المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير الشركة			

من الجدول (2-7) يتضح أن مساهمة المعمل في تجميل المنطقة لعام 2015 أرتفعت مقارنة بعام 2014 وبمقدار 11.2% ، وان المعمل ساهم في منع التلوث عام 2014 بنسبة اقل مقارنة بعام 2015 وبمقدار 3.06% ، ونسبة نمو مصاريف صيانة المرشبات لعام 2015 كانت اعلى من عام 2014 بمقدار 9.82% ، أما نسبة نمو مصاريف صيانة وسائط نقل وانتقال ارتفعت عام 2015 مقارنة بعام 2014 وبمقدار 7% .

ثالثاً: تقييم الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

أن تحديد مؤشرات ومقاييس المناظير الستلبطة الاداء المتوازن المستدامة السابق توضيحها يعد تمهيداً لاعداد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتقييم الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدامة لعينة البحث (معمل سممت الكوفة)، والجدول (8-2) يوضح بطاقة الاداء المتوازن المستدامة التي تظهر تقييم الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام إذ تظهر النتائج الآتية :-

جدول (8-2) تقييم الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام												
النتيجة		مستوى الاداء					الاداء الفعلي		المستهدف	البيان		
2015	2014	درجة 2014	درجة 2015	50	40	30	20	10			2015	2014
		40	40	71.75%	57.40%	43.05%	28.70%	14.35%	63.01%	64.36%	71.75%	نسبة التداول
		50	50	0.70%	0.56%	0.42%	0.28%	0.14%	1.08%	0.71%	0.70%	نسبة السيولة السريعة
		0	0	2.37%	1.90%	1.42%	0.95%	0.47%	0.02%	0.02%	2.37%	نسبة النقدية
		30	30	4.20	3.36	2.52	1.68	0.84	3.14	2.76	4.20	معدل دروزان المخزون
		30	50	306.25	245.00	183.75	122.50	61.25	199.95	348.33	306.25	معدل دوران النعم المنبئية
60%	68%	150	170									درجة المنظور المالي
												العلاقة مع الزبائن
		20	50	19.17%	15.33%	11.50%	7.67%	3.83%	8.27%	25.00%	19.17%	الحصة السوقية
		20	0	53.65%	42.92%	32.19%	21.46%	10.73%	29.92%	-20.13%	53.65%	معدل الاحتفاظ بالزبائن
		40	40	-11,070,827	-22,141,654	-33,212,481	-44,283,308	-55,354,135	17,257,387-	20,495,260-	55,354,135-	نسبة مساهمة الزبائن في تحقيق الدخل
53%	60%	80	90									درجة منظور الزبائن

العمليات الداخلية												
		40	40	2,969.50	2,375.60	1,781.70	1,187.80	593.90	2,719.14	2,957.86	2,969.50	معدل الإنتاج اليومي
		40	40	100%	80%	60%	40%	20%	97%	94%	100%	الاستخدام الأمثل للطاقة
		40	40	1477.25	1181.8	886.35	590.9	295.45	1331.62	1419.21	1477.25	نسبة خدمات الصيانة
80%	80%	120	120									درجة منظور العمليات الداخلية
التعلم والنمو												
		40	40	1,015,116-	2,030,232-	3,045,348-	4,060,464-	5,075,580-	-1,438,115.49	-1,699,019.58	-5,075,579.50	إنتاجية العاملين
		50	0	13.6%	10.8%	8.1%	5.4%	2.7%	29%	-2%	13.6%	نمو العاملين
		50	50	1.9%	1.5%	1.1%	0.7%	0.4%	22%	154%	1.9%	نمو أبحاث واستشارات
		0	50	41.1%	32.9%	24.7%	16.4%	8.2%	-4%	74%	41.1%	نمو تأهيل وتدريب
		50	10	12.5%	10.0%	7.5%	5.0%	2.5%	21%	4%	12.5%	نمو سفر وإفاد
76%	60%	190	150									درجة منظور التعلم والنمو
الاجتماعي												
		30	30	0.0232	0.0185	0.0139	0.0093	0.0046	0.0150	0.0148	0.0232	المساهمة في تطوير المهارات
		40	40	0.023	0.018	0.014	0.009	0.005	0.021	0.018	0.023	المساهمة في الضمان الاجتماعي
		30	40	8,295	6,636	4,977	3,318	1,659	5,831	6,691	8,295	المساهمة في نقل العاملين
67%	73%	100	110									درجة منظور الاجتماعي
البيئي												
		30	10	-29%	-35%	-40%	-46%	-52%	-37%	-49%	-29%	المساهمة في تجميل المنطقة
		0	0	12%	9%	7%	5%	2%	-11%	-15%	12%	منع التلوث
		0	0	28%	23%	17%	11%	6%	-23%	-33%	28%	نمو صيانة المرسبات
		40	0	7%	5%	4%	3%	1%	6%	-6%	7%	نمو صيانة وسائل نقل وانتقال
35.0%	5.0%	70	10									درجة منظور البيئي
61.83%	57.72%	درجة الأداء السنوي المتسام										

المصدر: من إعداد الباحثين

من الجدول (2-8) نلاحظ النتائج الآتية:-

1. انخفاض الاداء المالي للمعمل من 68% لعام 2014 الى 60% لعام 2015 مما يدل على عدم كفاءة المعمل في الجانب المالي لانشطته.
2. انخفاض الاداء في منظور الزبائن من 60% لعام 2014 الى 53% لعام 2015، ويعود ذلك الى انخفاض نسبة الحصة السوقية بالرغم من زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن.
3. ثبات اداء العمليات الداخلية عند مستوى 80% للعامين 2014 و 2015 .

4. ارتفاع الاداء في منظور التعلم والنمو من 60% لعام 2014 الى 76% لعام 2015 ، ويرجع هذا الارتفاع نتيجة زيادة نمو العاملين ونمو مصاريف السفر والايقاد ، على الرغم من انخفاض مستوى نمو مصاريف التدريب والتأهيل.
5. انخفاض اداء المنظور الاجتماعي من 73% لعام 2014 الى 67% لعام 2015 نتيجة انخفاض مستوى المساهمة في نقل العاملين ، مما يدل على انخفاض مساهمة المعمل في المجال الاجتماعي .
6. ارتفاع ملحوظ للأداء البيئي من 5% لعام 2014 الى 35% لعام 2015 ، مما يدل على سعي المعمل لتخفيض آثاره البيئية والمحافظة على البيئة المحيطة به.
7. وفي اخر المطاف نلاحظ أن الاداء العام للمعمل كانت نسبته 57.72 % لعام 2014 وحقق تحسناً طفيفاً جداً لعام 2015 إذ أصبحت نسبته 61.83 % ، وقد تعود اسباب هذا التحسن الى سعي المعمل لتحسين أدائه الاستراتيجي المتوازن المستدام والذي تشكله المناظير الستة لبطاقة الاداء المتوازن المستدامة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يعرض هذه المبحث أهم ماتوصل له الباحثين من إستنتاجات على المستويين النظري والتطبيقي، فضلا عن تقديم التوصيات التي يرويان أنها مناسبة لمعالجة مشكلة البحث والمشاكل المشابهة.

أولاً : الاستنتاجات: على وفق ما إتضح للباحثين في الجانبين النظري والتطبيقي للبحث يمكن الخروج بالإستنتاجات الآتية:

1. تعد بطاقة الإداء المتوازن من أدوات تقويم الأداء الإستراتيجي المهمة التي ظهرت نهاية القرن العشرين لمعالجة مشاكل وسلبيات التقويم المالي المستند إلى المؤشرات المالية، وتوفير رؤية إستراتيجية للشركات والعاملين عن جوانب الأداء كافة.
2. تطورت بطاقة الاداء المتوازن BSC إستجابة لتطور بيئة الأعمال، لتضم جوانب الإستدامة بشقيها الاجتماعي والبيئي إلى الجانب المالي، وظهر ما يطلق عليه بطاقة الاداء المتوازن المستدامة SBSC لتعكس الجوانب غير النقدية والنوعية التي تتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية فضلا عن المالية لقياس وتقييم مدى توازن الاداء من ناحية الإستدامة المالية والاجتماعية والبيئية .
3. تعد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة SBSC من الأساليب المتطورة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام، فهي تعكس درجة الأداء المالي وغير المالي ومدى تحقيق التوازن بين هذه الجوانب في أداء الشركة.
4. ضعف وعي وإهتمام الشركات العراقية ومنها عينه البحث (معمل سمنت الكوفة) بمفهوم الاستدامة وطرق قياسها وتقويمها ومنها بطاقة الاداء المتوازن المستدامة، وبالنتيجة عدم إطلاعها وفهمها لوسائل قياس وتقييم الاداء المستدام، ويترتب على ذلك عدم الاهتمام بالإفصاح عن الجوانب الاجتماعية والبيئية بشكل منفصل ودمجها مع الجوانب الاقتصادية في التقارير السنوية.
5. في الجوانب التقليدية لبطاقة الأداء المتوازن ، إذ بلغت درجة الاداء المالي لعينة البحث 68% لعام 2014 و 60% لعام 2015 وهو ما يعكس ضعف كفاءة الأداء المالي، فيما بلغت درجة ادائها في تحسين علاقتها مع الزبائن 60% لعام 2014 و 53% لعام 2015، فيما إستقر اداء العمليات الداخلية عند مستوى 80% للعاملين 2014 و 2015 ، فيما بلغت درجة أداءها في مجال التعلم والنمو 60% لعام 2014 و 76% لعام 2015.

6. إما فيما يتعلق بالشقين الثاني والثالث من جوانب الإستدامة فقد بلغت درجة اداء المنظور الاجتماعي 73% لعام 2014 و 67% لعام 2015 أما الأداء البيئي فقد بلغت درجته 5% لعام 2014 و 35% لعام 2015 .
7. بلغت درجة الاداء العام 57.72 % لعام 2014 و 61.83 % لعام 2015، مما يدل على وعي وإن يكاد لا يعد ملموسا نحو تحسين الأداء المستدام.

ثانياً : التوصيات: لغرض معالجة ما يعد جوانب سلبية في الإستنتاجات أعلاه، والتي عكستها مشكلة البحث يقدم الباحثان التوصيات الآتية:

1. تنمية الوعي والثقافة المنظمة للوحدات الاقتصادية العراقية تجاه تطوير وسائل تقويم أدائها، وبما يعكس الجوانب المؤثرة على المستوى الاستراتيجي.
2. لفت إنتباه الوحدات الاقتصادية العراقية نحو تطوير أدائها المستدام، وتوعية العاملين بظهور الاهتمام بالجوانب البيئية والاجتماعية في جميع أعمالهم ابتداءً من صياغة استراتيجيات هذه الشركات وإنتهاء بأبسط التفاصيل في العمليات التشغيلية.
3. الاهتمام بالجانب الاجتماعي عن طريق الدعم المادي والمعنوي للعاملين وزيادة انشطة التكامل مع المجتمع المحلي والاهتمام بحماية الزبون، وتطبيق تقنيات عالية الجودة لتصنيع منتجات صديقة للبيئة، والاهتمام بالجانب البيئي بخصوص ترشيد استعمال الموارد الطبيعية وتقليل الانبعاثات والنفايات الضارة بالبيئة.
4. وضع مؤشرات معينة لكل قطاع من القطاعات الاقتصادية ليكون معياراً لتقييم أداءها الاستراتيجي المستدام.
5. لفت أنظار المشرع العراقي والجهات المنظمة لمهنة المحاسبة وسوق الاوراق المالية الى ضرورة الاهتمام بالاداء المستدام وايلاءه أهمية قصوى لما له من أثر في تطوير الاقتصاد القومي وتنمية المجتمع والمحافظة على البيئة والموارد الاقتصادية.
6. اعتماد بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC كتقرير أداء ضمن التقرير السنوي الذي تقدمه الشركات المساهمة، أو تقارير الأداء التي تلزم الشركات العامة بتقديمها للجهات المعنية.
7. السعي إلى إصدار معيار محاسبي دولي يلزم على الشركات بتوظيف بطاقة الأداء المتوازن المستدام SBSC للإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي جنباً الى جنب مع الأداء الاقتصادي.

قائمة المصادر:

اولاً: المصادر العربية

1. التقارير والوثائق الرسمية للشركة
2. السعد ، مسلم علاوي و منهل ،محمد حسين و العبادي ،هاشم فوزي ،(2012) "بطاقة العلامات المتوازنة ، مدخل للإدارة المستدامة " دار الكتب العربية ، بيروت ، لبنان .
3. المولى ،مصطفى محمود أحمد جاد (2012) "إستعمال بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة " رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،مصر .
4. المسعودي ، حيدر علي : والسيد علي ،هبة الله مصطفى (2016) "أستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام " ، بحث تطبيقي في مصرف بغداد الاهلي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة التاسعة والثلاثون العدد مئة وتسعة ، 2016 .

5. الركابي ، علي خلف سلمان ، والذهب ، جلييلة عيدان ، (2014) "استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة" ، المؤتمر العربي السنوي العام الأول- بغداد - جمهورية العراق .
6. الحسين ، عبد القادر (2011) " محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز " ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية : نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة ، نوفمبر 2011.

ثانيا : المصادر الاجنبية

7. Jiangtao ,Li &Pin ,Zhao (2010) Analysis of sustainability balanced scorecard influences on decision processes & investment decisions ,[Information Management and Engineering \(ICIME\), 2010 The 2nd IEEE International Conference](#) , 11361897 ,Chengdu, China.
8. Wu, Jiani &Haasis , Hans-Dietrich (2011) Knowledge Management-Enabled Application of the Sustainability Balanced Scorecard, [Power and Energy Engineering Conference \(APPEEC\), 2011 Asia-Pacific](#), Wuhan, China.
9. Krstic ,Bojan& Sekulic ,Vesna & Ivanovic ,Vladimir (2014) HOW TO APPLY THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD CONCEPT , ECONOMIC THEMES (2014) 52 (1): 65-80 DOI 10.1515/ethemes-2014-0005.
10. Rabbani , [Arefeh](#) & Zamani, [Mahmoud](#) & Yazdani-Chamzini, Abdolreza &[Zavadskas, Edmundas Kazimieras](#)(2014) Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies , Journal Expert Systems with Applications: An International Journal Volume 41 Issue 16, November, 2014 .
11. Kaplan , R.S. & Norton , D.P. (2000) "The Strategy focused organization" , HBS press Boston , USA.
12. Weygandt, Jerry J. & Kimmel, Paul D. & Kieso, Donald E. (2010) Financial Accounting: IFRS Edition, John Wiley & Sons.
13. Atrill ,Peter& McLaney ,Edward John (2009) Management Accounting for Decision Makers , Pearson Education Limited
14. Blocher, Edward J. & Stout, David E. & Cokins, Gary (2010) "Cost Management ,A Strategic Emphasis" by The McGraw-Hill Companies.
15. Davis , Charles E. & Davis, Elizabeth (2014) MANAGERIAL ACCOUNTING 2nd Edition , John Wiley & Sons, Inc.
16. Coombs, Hugh & Jenkins , Ellis & Hobbs, David (2005) Management Accounting: Principles and Applications , SAGE.

17. Fauzi , Hasan & Svensson , Goran & Rahman, Abdul (2010) "Triple bottom line as Sustainable corporate performance , aproposition for the future" Sustainability , ISSN 2071-1050 www.mdpi.com/journal/sustainability .
18. Hubbard, Graham (2006) "Measuring organizational performance: Beyond the Triple bottom line" Busines strategy and the Environment , John willy & sons, ltd and ERP Environment.
19. Persic, Milena & Jankovic , Sandra & Bakija, Kataring & Poldrugovac , Katarina (2013) "Sustainability Reporting for hotel companies : A tool for over coming the crisis " Tourism in southern and Eustern Europe.
20. Tsalisa, A.T. & Nikolaoua_ , E.I. & Grigoroudisb E. & Tsagarakisa P.K. (2015) "A dynamic sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy, Civil Engineering and Environmental Systems, 2015
21. Chia-Wei Hsu & Allen H. Hu & Cherng-Ying Chiou & Ta-Che Chen (2011) "Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry , Elsevier Ltd..
22. Butler, Janet B. & Henderson, Sandras, Cherie & Raiborn, Cecily (2011) "Sustainability and the Balanced scoercaed : integrating Green measures into business Reporting, Management Accounting Quarterly Winter 2011, vol. 12, No . 2.
23. Figge, F.& Hahn, T. & Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002) "The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy , Business Strategy and the Environment
24. Capra, fritjof & Pauli , Gunter (1995) "steering Business Toward sustainability " New York ,Nu : United Nations press ,1995, United Nations University , ISBN 92_808_0909_1.