

استراتيجيات التغيير ودورها في تعزيز ربحية الشركات الصناعية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السيارات في الاسكندرية

م.م محمد جاسم خليل
كلية المستقبل الجامعة

mohammed_jassim@mustaqbal-college.edu.iq

م.د. زينة حمزة خضير
كلية المستقبل الجامعة

zeenahamza@mustaqbal-college.edu.iq

ISSN 2709-6475

DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2021.S.25>

تأريخ قبول النشر ٢٠٢١/٧/٢٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢١/٥/١٦

المستخلص

نتيجة للتغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والانفتاح على الأسواق العالمية، جعل الشركات الصناعية المحلية ذات تناقص مستمر في الربحية نتيجة لقصور وفهم وإدراك هذه الشركات لتلك التحديات، ويعود السبب في ذلك إلى قصور عمليات القياس على النظم التقليدية، مما يتطلب توجيه قدر كبير من الاهتمام نحو البحث عن أسلوب مناسب لتقييم الأداء يتجاوز حدود المنظمة ليشمل متطلبات الزبون ويتعدى المؤشرات المالية التقليدية ويتجاوز المقاييس التاريخية الى مقاييس مستقبلية.

ويتم ذلك من خلال تطبيق نمط استراتيجيات التغيير في تحقيق متطلبات تطوير الأداء والتعرف على مدى العوامل والمتغيرات التؤثر في تطبيق وممارسة نمط استراتيجيات التغيير ومدى تأثيرها في استخدام مقياس رباعي الأبعاد والمتمثل ببطاقة الأداء المتوازن، لذا تضمن البحث جانبين تمثل الجانب الأول بالاطار النظري لاستراتيجيات التغيير وبيان تأثيرها على بطاقة الأداء المتوازن ودورها في ربحية الشركة، فيما تضمن الجانب الثاني التطبيق العملي لاستراتيجيات التغيير باستعمال بطاقة الأداء المتوازن.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (خاص - ج ١) أيلول / ٢٠٢١

الصفحات: ٤٢٥-٤٤١

(٤٢٥)

Abstract

As a result of the continuous and rapid changes that the world is witnessing in the field of information technology and openness to global markets, making the local industrial companies with a continuous decrease in profitability as a result of the lack, understanding and awareness of these companies of these challenges, and the reason for this is due to the limitations of measurement processes on traditional systems, which requires directing a sum A great deal of attention is being paid to searching for an appropriate method for evaluating performance that goes beyond the limits of the organization to include customer requirements and transcends traditional financial indicators and goes beyond historical standards to future standards.

This is done by applying the pattern of change strategies in achieving the requirements of developing performance and identifying the range of factors and variables affecting the application and practice of the pattern of change strategies and the extent of their influence in the use of a four-dimensional scale represented by the balanced scorecard, so the research included two aspects that represent the first aspect of the theoretical framework of change strategies and their effect.

On the balanced scorecard and its role in the profitability of the company, while the second aspect includes the practical application of change strategies using the balanced scorecard.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه الشركات الصناعية المحلية بشكل عام وعينة البحث بشكل خاص قصور في تقييم الأداء المالي والذي تسبب في قصور تقييم ربحية الشركة ويعود السبب في ذلك إلى اعتماد أدوات وأساليب تقليدية في بيئة انتاجية تقليدية ودم الأخذ بنظر الاعتبار تطوير الأداء لدى الموظفين مما أدى إلى تردي الوضع المالي للشركة في ظل بيئة تنافسية وانفتاح الأسواق المحلية على المنتجات المستوردة مما جعل الشركات الصناعية المحلية تفقد ميزتها التنافسية.

ثانياً: فرضية البحث:

يستند البحث إلى فرضية مفادها استبدال الأساليب التقليدية لقياس وتقييم الأداء بأساليب وتقنيات حديثة ذات تأثير شامل وفعال يتجاوز حدود المؤسسة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات الزبائن ويتجاوز المقاييس المستقبلية وذلك باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي.

ثالثاً: أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من أبعادها الأساسية، إذ يعد التغيير التنظيمي موضوعاً مهماً ويحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة، فضلاً عن الأهمية المتزايدة لتحديد الإستراتيجية المناسبة للتغيير لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، وذلك من خلال اعتماد أساليب وتقنيات حديثة متمثلة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق التكامل بين أبعادها واستراتيجيات التغيير التنظيمي.

رابعاً: هدف البحث:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها المختلفة والمتمثلة في (جانب الأداء المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو) وفق استراتيجيات التغيير التنظيمي على معالجة القصور الناتج عن اتباع الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي داخل المنظمات العامة بشكل عام والشركة عينة البحث بشكل خاص.

خامساً: الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

تم إختيار الشركة العامة لصناعة السيارات في الاسكندرية وهي أحد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، إذ تم اعتماد البيانات المالية وغير المالية للسنوات ٢٠١٨-٢٠٢٠.

المبحث الثاني: الإطار النظري (استراتيجيات التغيير التنظيمي وتقنية بطاقة الأداء المتوازنة:

أولاً: استراتيجيات التغيير التنظيمي:

نتيجة للتغير المستمر بيئة المنظمة أصبح لابد من استجابة المنظمات لمتطلبات البيئة هذه وبهدف تحسين مستوى أدائها وغالباً ما يكون هذا التغيير مخطط له مسبقاً ويشمل مستويًا مختلفة وبأشكال متعددة حسب طبيعة وخصوصية المنظمة، إذ عرف التغيير التنظيمي على أنه (استجابة المنظمة لعدد من التغيرات البيئية التي تحيطها مثل القوى المرتبطة بالتكنولوجيا المتقدمة، والتكامل (٤٢٧)

الاقتصادي الدولي، ونضج الأسواق المحلية والتحول إلى الرأسمالية ونشوء الاقتصاد العالمي، من أجل البقاء في عالم التنافس المتزايد وباستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها) (Daft,2001:352)، فيما عرفها (Luscher,et.al.,2006:492) على أنها (انتقال موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدر على حل المشاكل) في حين عرفها (Robbins,2011:155) بأنها (التعديل الحاصل على الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا وغالباً ما تحتاج التغييرات التنظيمية إلى التحفيز لحدوثه وتتحمل إدارة التغيير مسؤولية ذلك، وبذلك اتفق الباحثون على أن التغيير الاستراتيجي هو الإجراء المقصود والمخطط الذي يهدف إلى إحداث تعديل أو تحسين في كل أو بعض عناصر المنظمة).

ثانياً: العوامل المؤثرة في نجاح استراتيجيات التغيير:

- هنالك مجموعة من العوامل التي توفر للعاملين فرص النجاح في جهودهم، كان منها:
- (Balogun & Haiely,1999:24)
١. وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون شهادات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير داخل المنظمة أو خارجها.
 ٢. درجة التغيير: إذ تتناسب درجة التغيير تناسباً سلبياً مع نسب النجاح، فكلما زادت درجة التغيير داخل المنظمة كلما كان من الصعب تحقيق نسب النجاح.
 ٣. الفترة الزمنية لإحداث التغيير: إذ يتأثر نجاح التغيير بطول أو قصر الفترة الزمنية، فلا بد أن تكون فترة التغيير معتدلة، فكلما طالت فترة التغيير أحدثت تأثيراً سلبياً وبالعكس عندما تقصر.
 ٤. علاقة التغيير ببعض الجوانب الخاصة بالعاملين كثقافتهم وعاداتهم أو رموزهم، فكلما شمل التغيير أكثر عدد من هذه الجوانب كلما زادت مقاومة التغيير.
 ٥. تقييم التغيير وقياسه وتوفير المعايير وأدوات القياس اللازمة لتحديد أثر التغيير على فاعلية المنظمة.
 ٦. توفير الموارد البشرية المادية والفنية التي تهيب للتغيير وتساعد على تنفيذه.
 ٧. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

ثالثاً: مداخل استراتيجيات التغيير:

- تشير الأدبيات الإدارية إلى أن هنالك العديد من الاستراتيجيات والمداخل التي أتبعها المنظمات للتعامل مع التغيير ومن تلك الاستراتيجيات ما يأتي: (Jones,2001:271)
١. استراتيجيات التعليم والاتصال: وتُدور هذه الاستراتيجية حول قيام المدراء بعمل الاتصالات مع الأفراد العاملين بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وإيضاح الهدف الرئيسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء، مما يؤدي إلى بث الطمأنينة والأمن بين الموظفين وإشعارهم بأن عملية التغيير لن تهدر أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة.
 ٢. استراتيجيات المشاركة والانخراط: للمشاركة أبعاد مختلفة تتراوح بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الأفراد العاملين على المنافسة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد خطط التغيير وتنفيذها، وهذا يساعد في تقليل المقاومة للتغيير.

٣. استراتيجية التسهيل والدعم: تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتلائم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المثالية، مما يهيئ فعالاً أداء للمشاركين في برنامج التغيير، فضلاً عن الدعم النفسي والعاطفي الذي يساعد على تقليل المقاومة للتغيير.
٤. استراتيجية التفاوض والاتفاق: تقوم عملية التفاوض على اقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المنظمة من التغيير ويتوقف النجاح في هذه الصدد على التخطيط الجديد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وضاء فريق التفاوض وتتطلب عملية التفاوض ومحاولات الاقناع من أجل الاتفاق قددرات خاصة في أساليب الاقناع والتفاوض الصحيح الذي قد يتخلله تنازلات من طرف آخر.
٥. استراتيجية المراوغة والتمويه: وتشمل هذه الاستراتيجية على استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الافراد بالمعلومات وفق طرق انتقائية وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة.

رابعاً: بطاقة الأداء المتوازنة:

عندما تم تصميم بطاقة الأداء المتوازنة من قبل معهد بطاقة الأداء المتوازنة الأمريكي المتخصص (Balanced scorecard Institution)، وضعت مكوناتها على إنها أداة التواصل بين الأهداف المتنوعة والمتراصة والتي ينبغي على الوحدة تحقيقها للتنافس على أساس القدرات والإبداع، وليس فقط الموجودات المادية الملموسة (Kaplan & Norton,1996:368) وتحتوي هذه البطاقة على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المستمدة من استراتيجية الوحدة. وتمثل بشكل أساسي الكيفية التي ستحقق بها الوحدة أهدافها، عن طريق بطاقة الأداء المتوازنة.

إن الإدارات العليا للوحدة تحاول إيصال مفهوم الاستراتيجية والأهداف النابعة منها وتقييم الأداء إلى العاملين، لدفعهم إلى تحسين أدائهم (Garrison & Noreen,2000:464) وإن تنمية وتطوير مواهب وخبرات العاملين بواسطة قياس مستويات الأداء ولكل فرد وباستمرار هو ضمان لتحفيزهم على التحسين المستمر لأدائهم ومن ثم لتحقيق أهداف الوحدة النابعة من استراتيجيتها، والتي ينبغي أن تكون معلنة وواضحة على كل مستويات أنشطة الوحدة ولدى كل فرد من العاملين (Kaplan & Norton,2001:189).

وتعتمد نظرية بطاقة الأداء المتوازنة على مبدأ بناء الزبون المخلص لمنتجات الوحدة المعنية، مقابل منحه امتياز معين، كأن تكون منتجات الشركة ذات جودة عالية ترضي الزبون، أو تكون ذات سعر منخفض لا ترهقه مادياً. وهذه الميزات بالتالي تشجع حاجات الزبون وفي نفس الوقت تحقق أهداف الشركة في الحصول على إيرادات مناسبة وأرباح عالية، فضلاً عن المواقع التنافسية المميزة التي تكفل البقاء في الأسواق والنمو (Garrison & Noreen,2000:464).

ويرى هورنجرن (Horngren,et.al.,2010:447-448) إن بطاقة الأداء المتوازنة تترجم رسالة الوحدة واستراتيجيتها الى مجموعة من مقاييس الأداء والتي تعطي الإطار العملي لتنفيذ الاستراتيجية وهي لا تركز فقط على تحقيق الأهداف المالية بل هي أيضاً تركز على الأهداف غير المالية، والتي ينبغي على الوحدة تحقيقها، وإن تحقيق أهدافها غير المالية سينعكس على تحقيق أهدافها المالية.

ويرى الباحثين إن بطاقة الأداء المتوازنة تمثل نقطة تتوقف عندها إدارة الوحدة لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها النابعة من ستراتييجيتها، ومدى إرضاءها للزبون والعاملين، وعلاقتها مع المجهزين، ومستوى النمو والتطور الذي وصلت إليه مقارنة بمقاييس الفترة السابقة أو بتطور ونمو الوحدات الاقتصادية المنافسة من خلال مقاييس البطاقة المالية وغير المالية، فضلاً عن كونها أداة تمكن الإدارة من إعادة برمجة الاتصالات بين الإدارات العليا من جانب والعاملين في كافة المستويات من جانب آخر، لإيصال مفهوم ستراتيجية الوحدة والأهداف العامة والأهداف التخصصية المرتبطة بها، والتي ينبغي على العاملين الالتزام بها والسعي لتحقيقها مستقبلاً.

خامساً: تأثير استعمال بطاقة الأداء المتوازنة على أداء الوحدة لأنشطتها:

إن الستراتيجية التي تختارها الوحدة لا تتطلب فقط إدارة الموجودات والمطلوبات المالية، وتداول المعلومات السريع حول القرارات الستراتيجية والمنتج، بل تتطلب إدارة كفاءة لموجودات الوحدة غير المالية، فضلاً عن الموجودات المالية (Kaplan & Norton, Readings, 2001:5). إن تقويم مستويات الأداء المالية وغير المالية ومن خلال مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة يمكن للوحدة الاقتصادية تقسيم بطاقة الأداء كالآتي:

١. تنمية العلاقات مع الزبون الحالي للمحافظة عليه وإرضائه، أو السعي للحصول على زبائن جدد والدخول في أسواق جديدة مستهدفة.
٢. تطوير منتجات جديدة لسد حاجات الزبائن المتنامية وإرضاء زبائن مستهدفين جدد والحصول على حصص سوقية إضافية.
٣. الحصول على إخلاص ورضا الزبون.
٤. طرح منتجات مميزة ذات جودة عالية وبكلفت منخفضة نسبياً.
٥. تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين مما يؤدي إلى تحسين القدرة على أداء العمليات وتحسين جودة المنتج، والحصول على الاستجابة السريعة وبدون وقت انتظار طويل يقلل من رضا الزبون.

سادساً: مناظير بطاقة الأداء المتوازن:

إن المناظير الأساسية التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن أربعة وهي تتضمن مقاييس تتراوح ما بين (16-20) مقياس كما أوصى بها كلاً من (Kaplan & Norton) وبإمكان الوحدات الاقتصادية أن تضيف مقاييس أخرى تتناسب وطبيعة عملها أو حذف مقاييس موجودة مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة وهذه المناظير هي: (Kaplan & Norton, Readings, 2001:5)

١. المنظور المالي:

يعد المنظور المالي أحد مناظير بطاقة الأداء المتوازن ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف أو الوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف مقارنة بالوحدات الاقتصادية المنافسة، ويركز أيضاً على مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية والعائد على حقوق المساهمين، والعائد على إجمالي الموجودات والقيمة المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل ويرى (Kaplan & Norton) بأن المقاييس المستخدمة في تقويم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها تلك الوحدة، إذ لخصها في ثلاث مراحل رئيسية هي:

أ. مرحلة النمو: إذ تكون الوحدة الاقتصادية في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب زبائن جدد والمحافظة على مستوى مناسب للانفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

ب. مرحلة الاستقرار: تحاول الوحدة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة.

ت. مرحلة النضج: فإن هذه المرحلة ترغب الوحدة الاقتصادية في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل، فضلاً عن مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

٢. منظور الزبائن:

يبين هذا المنظور مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على الإيفاء بمتطلبات وحاجات الزبائن من السلع والخدمات، وإن ما تمثله من قيمة مضافة من وجهة نظرهم هي العامل الرئيسي والمؤثر التي ينبغي على الوحدة الاقتصادية أن تسعى إلى تحقيقه. ويقصد بالقيمة المضافة للزبون إن الزبون يحدد قيمة ما يحصل عليه من الوحدة سواء كان ذلك في شكل سلعة أو خدمة في ضوء خصائص تلك السلعة أو الخدمة وانطباع الزبائن عنها، فضلاً عن علاقة الوحدة الاقتصادية بزبائنهم وبالمحصلة يمكن للوحدة من تحديد رضا زبون.

٣. منظور العمليات الداخلية:

ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الوحدة عن غيرها من الوحدات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الأثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها أن تقرر ما هي العمليات التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق فإن هذا المنظور يتضمن ثلاث دورات هذه الدورات الثلاثة بأنشطتها تعد وفقاً لكل من (Kaplan & Norton) الحلقة الرابطة بين حاجات الزبائن ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع الوحدة:

أ. دورة الإبداع: إذ يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب السلعة أو الخدمة ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق، بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية ومعدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج.

ب. دورة العمليات: تتضمن إنتاج وتسليم السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الزبون.

ت. دورة الخدمات ما بعد البيع: التي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبون ما بعد عملية التجهيز كذلك يدخل ضمن تلك الدورة برامج التعليم التي تعدها الوحدة لتدريب الزبائن على كيفية استخدام ما تقدمه لهم.

٤. منظور التعلم والنمو:

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل الوحدة الاقتصادية كونهم البنية التحتية لها التي تعمل على بناء الوحدة الاقتصادية وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى الأهداف الخاصة برضا الزبائن، (٤٣١)

وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم وغايات المالكين.

أ. رضا العاملين: يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الانتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون ويتم قياسها عن طريق مسوحات تتضمن:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- إمكانيات توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف بانجاز العاملين عند القيام بعمل جيد.
- مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة.
- درجة رضا العاملين عن الوحدة الاقتصادية.

ب. الاحتفاظ بالعاملين: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء الوحدة الاقتصادية نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتماؤه لها بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه الوحدة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحه أمامه في وحدات اقتصادية أخرى.

ت. إنتاجية العاملين: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات.

المبحث الثاني: الجانب العملي:

اتفق المفكرين على تضمين مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة في أربعة أركان:

١. المنظور المالي.
 ٢. منظور الزبون.
 ٣. منظور العمليات الداخلية.
 ٤. منظور النمو والتعلم.
- وسيتيم فيما يأتي عرض مفاهيمها وأهداف ومقاييس كل منها بالتفصيل لتسهيل عملية تطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة على الشركة.

١. المنظور المالي:

ويمكن أن يحتسب وفق استعمال المقاييس الآتية:

أ. العائد على الاستثمار:

يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المستعمل في الموجودات الكلية للشركة، وإن ارتفاع المؤشر يدل على كفاية إدارة الشركة في تحقيق الأرباح واستغلال الموارد المتوافرة من الموجودات، ويمكن احتساب وفق المعادلة الآتية:

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

$$= \frac{4212605298}{348044689554} \times 100 = 1.21\%$$

ب. العائد على الايراد:

وتعطي هذه النسبة مؤشر الربحية ومدى كفاءة إدارة المشروع وفريق العمل في تخفيض التكاليف، وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{العائد على الايراد} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{الايرادات}} \times 100$$
$$6\% = 100 \times \frac{4212605298}{69340540311} =$$

ت. نمو ايراد المبيعات:

هذا المقياس يعطي لإدارة الشركة مؤشراً عن مدى فاعلية إدارة الشركة ضمن توقيتات ومواصفات المطلوبة بالنتيجة تولد ايرادات للشركة، وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نمو ايراد المبيعات} = \frac{\text{ايراد المبيعات الحالية} - \text{ايراد المبيعات السابقة}}{\text{ايراد المبيعات السابقة}} \times 100$$
$$49.3\% = 100 \times \frac{28512625610 - 42575739213}{28512625610} =$$

ث. العائد على حقوق الملكية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$
$$10.21\% = 100 \times \frac{4212605298}{4057584867 + 677584595} =$$

ج. ربحية المبيعات:

$$\text{ربحية المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$
$$9.89\% = 100 \times \frac{4212605298}{4257573213} =$$

ح. نسبة السيولة السريعة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{المطلوبات المتداولة}} \times 100$$
$$82.59\% = 100 \times \frac{124283662952 - 317286020072}{233671869882} =$$

خ. نسبة إجمالي القيمة المضافة:

إجمالي القيمة المضافة = الإيرادات - المستلزمات السلعية

$$\text{نسبة إجمالي القيمة المضافة} = \frac{\text{إجمالي القيمة المضافة}}{\text{الإيرادات}} \times 100$$

$$61.6\% = 100 \times \frac{26613580327 - 69340540311}{69340540311} =$$

د. نسبة تكاليف الرقابة إلى تكاليف الجودة:

وتمثل هذه النسبة مقدار المبالغ المستثمرة في أنشطة الوقاية والتقييم، إذ كلما زاد الاستثمار في هذين العنصرين تنخفض تكاليف الفشل، وتحسب هذه النسبة في المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة تكاليف الوقاية إلى تكاليف الجودة} = \frac{\text{تكاليف الوقاية} + \text{تكاليف التقييم}}{\text{تكاليف الجودة}} \times 100$$

$$89.9\% = 100 \times \frac{76463297 + 449925486}{585333251} =$$

٢. منظور الزبون:

يهتم الزبون بعدة أمور أبرزها الوقت والجودة والأداء والكلفة وسيتم استعمال المقاييس الآتية:

أ. الحصة السوقية:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{حجم المبيعات الكلية للشركة}}{\text{حجم المبيعات الكلية للقطاع}} \times 100$$

لعدم توفر المعلومات الكافية عن حجم المبيعات الكلية للقطاع الصناعة، لذا لم يجر احتساب هذا المؤشر.

ب. المحافظة على الزبون:

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

$$92.5\% = 100 \times \frac{39250 - 3025}{39250} =$$

ت. جودة الصنع:

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

$$0.69\% = 100 \times \frac{21}{3025} =$$

ث. جودة خدمات ما بعد البيع:

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

$$103.4\% = 100 \times \frac{103}{3025} =$$

٣. منظور العمليات الداخلية:

أ. إنتاجية الكلية:

$$\text{إنتاجية الكلية} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{التكاليف المباشرة}} \times 100$$

$$105\% = 100 \times \frac{61195795125}{58076148902} =$$

ب. إنتاجية العامل:

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

$$117\% = 100 \times \frac{3025}{2580} =$$

ت. استغلال الطاقة الإنتاجية:

$$\text{استغلال الطاقة الإنتاجية} = \frac{\text{حجم الانتاج الفعلي}}{\text{حجم الطاقة التصميمية أو المتاحة}} \times 100$$

$$12.1\% = 100 \times \frac{3025}{25000} =$$

ث. تكاليف فحص جودة مراحل الإنتاج:

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

$$13.61\% = 100 \times \frac{73488874 - 63481253}{73488874} =$$

٤. منظور التعلم والنمو:

أ. الاحتفاظ بالعاملين:

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

$$0.31\% = 100 \times \frac{8}{2580} =$$

ب. تحسين قدرة العاملين النمو في مصاريف التدريب والتأهيل:

$$= \frac{\text{م التدريب والتأهيل للسنة الحالية} - \text{م التدريب والتأهيل للسنة السابقة}}{\text{م التدريب والتأهيل للسنة السابقة}} \times 100$$

$$10.22\% = 100 \times \frac{16261170 - 17923371}{16261170} =$$

ت. المكافآت التشجيعية والحوافز:

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

$$79.13\% = 100 \times \frac{11026851654 - 2300359775}{11026851654} =$$

ث. الابتكار والابداع:

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

$$10.48\% = 100 \times \frac{112428180 - 124221568}{112428180} =$$

ج. نسبة المشاركين في دورات التدريبية:

$$10.19\% = 100 \times \frac{263}{2580} =$$

ح. نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين:

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

$$7.45\% = 100 \times \frac{746919739 - 802605117}{746919739} =$$

(٤٣٦)

تحديد درجات تقويم الأداء لشركة العامة للصناعة السيارات

المنظور	المقياس	الوزن النسبي	النسبة المعتمدة في التوزيع %	المؤشر المتحقق	الدرجة المتحققة
المالي	العائد على الاستثمار	7	أكثر من 12	%1.21	1
		6	12-10		
		5	10-8		
		4	8-6		
		3	8-4		
		2	4-2		
		1	أقل من 2		
	العائد على الايرادات	9	أكثر 15	%6	4
		8	15-13		
		7	13-11		
		6	11-9		
		5	9-7		
		4	7-5		
		3	5-3		
		2	3-1		
		1	أقل من 1		
	نمو ايراد المبيعات	6	أكثر من 50	%49.3	5
		5	50-45		
		4	45-40		
		3	40-30		
		2	30-10		
		1	أقل من 10		
	العائد على حقوق الملكية	4	أكثر من 15	%10.21	3
		3	15-10		
		2	10-5		
		1	أقل من 5		
	ربحية المبيعات	4	أكثر من 15	%9.89	2
		3	15-10		
		2	10-5		
		1	أقل من 5		
	نسبة السيولة السريعة	8	أكثر من 100	%82.59	7
		7	100-80		
		6	80-60		
		5	60-50		
		4	50-40		
		3	40-30		
		2	30-20		
		1	أقل من 20		

الدرجة المتحققة	المؤشر المتحقق	النسبة المعتمدة في التوزيع %	الوزن النسبي	المقياس	المنظور
8	%61.6	أكثر من 60	8	إجمالي القيمة المضافة	
		60-50	7		
		50-40	6		
		40-30	5		
		30-20	4		
		20-10	3		
		10-5	2		
		أقل من 5	1		
7	%89.9	أكثر من 70	7	نسبة تكاليف الرقابة إلى تكاليف الجودة	
		60-50	6		
		50-40	5		
		40-30	4		
		30-20	3		
		20-10	2		
		أقل من 10	1		
37			55	مجموع المنظور المالي	
1	(%92.2)	أكثر من 90	10	المحافظة على الزبون	منظور الزبون
		90-80	9		
		80-70	8		
		70-60	7		
		60-50	6		
		50-40	5		
		40-30	4		
		30-20	3		
		20-10	2		
		أقل من 10	1		
1	%0.69	أكثر من 10	6	جودة الصنع	
		10-8	5		
		8-6	4		
		6-4	3		
		4-2	2		
		أقل من 2	1		
		2	%3.4		أكثر من 3
5-3	2				
أقل من 3	1				
4			19	مجموع منظور الزبون	
3	%117	أكثر من 100	3	إنتاجية العامل	منظور العمليات الداخلية
		100-50	2		
		أقل من 50	1		
3	%105	أكثر من 100	3	الإنتاجية الكلية	
		100-50	2		
		أقل من 50	1		

استراتيجيات التغيير ودورها في تعزيز ربحية الشركات الصناعية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن

الدرجة المتحققة	المؤشر المتحقق	النسبة المعتمدة في التوزيع %	الوزن النسبي	المقياس	المنظور
2	%12.1	أكثر من 20	3	استغلال الطاقة	
		20-10	2		
		أقل من 10	1		
2	%13.61	أكثر من 20	3	تكاليف الفحص جودة مراحل الإنتاج	
		20-10	2		
		أقل من 10	1		
10			12	مجموع منظور العمليات الداخلية	
1	%0.31	أكثر من 2	2	الاحتفاظ بالعاملين	منظور التعلم والنمو
		أقل من 2	1		
2	%10.22	أكثر من 2	2	تحسين قدرة العاملين	
		أقل من 2	1		
2	%10.48	أكثر من 5	2	الابتكار والابداع	
		أقل من 5	1		
2	%10.19	أكثر من 10	2	نسبة المشاركين في دورات التدريبية	
		أقل من 10	1		
2	%79.13	أكثر من 100	3	المكافآت التشجيعية والحوافز	
		100-50	2		
		أقل من 50	1		
2	%7.45	أكثر من 10	3	نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	
		10-5	2		
		أقل من 5	1		
11			14	مجموع منظور التعلم والنمو	

مناظير بطاقة الأداء المتوازن وفق مناظيرها الأربعة

الدرجة	المؤشر	المقاييس	الأهداف
1. المنظور المالي			
1	%1.21	العائد على الاستثمار	الربحية
4	%6	العائد على الأيراد	
5	%49.3	نمو المبيعات	
3	%10.21	العائد على حقوق الملكية	
2	%9.89	ربحية المبيعات	
7	%82.59	نسبة السيولة	
8	%61.6	إجمالي القيمة المضافة	
7	%89.9	نسبة تكاليف الرقابة إلى تكاليف الجودة	تخفيض التكاليف
37		55	المجموع

الأهداف	المقاييس	المؤشر	الدرجة
2. المنظور الزبائن			
رضا الزبون	محافظة على الزبون	(%92.2)	1
	جودة الصنع	%0.69	1
تحسين جودة الشركة	جودة خدمات ما بعد البيع	%3.4	٢
المجموع	19		4
3. منظور العمليات الداخلية			
تحسين الإنتاجية	الإنتاجية الكلية	%109	3
	إنتاجية العامل	%117	3
	استغلال الطاقة	%12.1	2
تحسين جودة العمليات	تكاليف الفحص جودة مراحل الإنتاج	%13.61	2
المجموع	12		10
4. منظور التعلم والنمو			
تحسين قدرة العاملين	الاحتفاظ بالعاملين	%0.31	1
	تحسين قدرة العاملين	%10.22	2
	الابتكار والابداع	%10.48	2
	نسبة المشاركين في دورات التدريبية	%10.19	2
	المكافآت التشجيعية والحوافز	%79.13	2
	نمو المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين	%7.45	2
المجموع	14		11

المنظور 1	الدرجة الكلية 2	الدرجة التي حصلت عليها الشركة 3	التقدير $100 \times \frac{2}{3}$
المالي	55	37	%67.2
الزبون	19	4	%21
العمليات الداخلية	12	10	%83.33
التعلم والنمو	14	11	%78.5
المجموع	100	62	%62

الاستنتاجات:

- إن عملية قياس الأداء المعتمدة لدى الشركة تقوم على استعمال المقاييس المالية فقط أصبحت بمفردها غير كافية لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتنافس فيها الوحدات على متغيرات أساسية تتمثل بالابتكار والتوقيت والجودة والمرونة ورضا الزبون.
- إن أغلب المشاركين في الدورات التدريبية خارج البلد هم مدراء الوحدات وليس من العاملين الذين هم على تماس مباشر مع العملية الإنتاجية، لأنها لم تدرك بأن الاختيار الجيد للعاملين وقدرتهم على تطوير ذاتهم يؤدي إلى الاستثمار في تدريبهم الذي يُعد استثماراً استراتيجياً طويل الأمد ومتجدد دائماً.
- نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال أصبح لابد من الاهتمام بالتغيير داخل المؤسسات، إذ أن الأساليب التقليدية التي حققت نجاحاً سابقاً لم تعد مناسبة لإحداث أي تغيير في العمل المؤسسي الحالي.

(٤٤٠)

٤. عدم اهتمام الشركة بتركيز المقدرات الجوهرية لدى الأكفاء في الموارد البشرية من ذوي القدرة على الإبداع والابتكار في المشاركة في إبداء الرأي في تطوير العملية الإنتاجية لأن القرارات الاستراتيجية تتخذ على مستوى مجلس إدارتها في حين أن نسبة مساهمة الفنيين أعلى من مساهمة المهندسين القائمين على العمل.

التوصيات:

١. العمل على إنشاء أسس سليم لتقييم الأداء، عن طريق اعتماد الوحدات الاقتصادية على مجموعة متكاملة ومترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية في عملية تقييم أدائها ودون الاقتصاد على المقاييس المالية فقط وبالشكل الذي يمكن الوحدة من تشخيص نقاط القوة والضعف في أدائها بشكل واضح وشامل.
٢. ينبغي التشجيع على الحوار المباشر بين العاملين وإدارة الشركة من خلال فسخ المجال لهم للأداء بأرائهم، وذلك لغرض إنضاج أفكارهم وإبداعتهم من خلال إقامة اجتماعات ولقاءات ودية مع العاملين وتبادل الخبرات تمكنهم من إطلاق أفكارهم من خلال العصف الذهني في الابتكار.
٣. ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أساليب وتقنيات حديثة تتماشى مع التطور الحاصل في السوق وذلك لغرض تحقيق أهداف الشركة.
٤. ضرورة أن تدرك إدارة الشركة أهمية الموارد البشرية لغرض العناية بهذا المورد والاستفادة من طاقاتها كونها تؤدي إلى رفع كفاءة الشركة وتعبر عن الجدارة الجوهرية لها.

المصادر:

1. Balogan & Haailey, H. V., (1999), "Exploring strategic change", London: Prentice Hall.
2. Daft, R. L., (2001), Organizational Theory and Design, 7th ed., South-Western College Publication, U.S.A.
3. Garrison , Ray H., D.B.A. CPA & Eric W. Noreen , (2000), "Management Accounting", 9th ed., McGraw-Hill.
4. Horngren, Charles T., Foster, George, Srikant, M., Datar, (2010), Cost Management: A Managerial Emphasis, 10th ed., Prentice-Hall, U.S.A..
5. Jones, Richard L., (2001), "Organization Theory: Text and Cases Mass a chusetts, Addison-Wesley publishing Co.
6. Kaplan & Norton, (2001), Trans Forming the Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management, Part II, American Accounting Association, Jane.
7. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, President and Fellows of Harvard College, USA.
8. Luscher, L. S. & Lewis, M., (2008), Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox, Academy of Management Journal, Vol.21, No. 2.
9. Robbins, Stephen, P. & Judge, Timothy, A., (2011), Organizational Behavior, 14th ed., Pearson Education, Inc., Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey.

