



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الإدارية – بغداد

وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية – بغداد

للمدة من

2018 / 11/ 29 -28

تحت شعار

الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال

المجلد الثاني / رقم الإيداع (642)

البحوث المنشورة محكمة

الفهرست المجلد الثاني

المحور المحاسبي			
604-626	الباحث عمار فوزي عبد الله	تأثير البيئة التقنية على جودة المعلومات المحاسبية / دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي الشركة العامة للسمنت العراقية	63
627-644	أ.م.د. يوسف دولاب يوسف م.م. قيس مكي خلف	الممارسات الابداعية للمحاسبين وتأثيرها على التمثيل الصادق للقوائم المالية	64
645-664	م.د. حسن جودة شيحان	مدى استخدام الاجراءات التحليلية في مراحل التدقيق بالاعتماد على معيار التدقيق الدولي رقم 520	65
665-676	م.عظيم نعيم باجي م.ناصر محسن جبر م.م. زينب هادي مهدي	تطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصناعية العاملة في العراق /دراسة تطبيقية	66
677-697	د.سعدون عباس محمد م.نبراس محمد عباس	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والاداء المالي في المصارف الاسلامية / دراسة تحليلية في عدد من المصارف الاسلامية العراقية الخاصة	67
698-719	م.د. محمد علي محمد أ.م.د. سلمي منصور سعد	استعمال تقنية التكلفة على أساس المواصفات كأداء لدعم الميزة السعرية / بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية	68
720-753	أ.م.د. ضياء عبد الحسين القاموسي السيد علي محمد عباس	دور خاصية التوقيت الملائم في الحد من لاتماثل المعلومات المحاسبية/دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية	69
754-767	أ.م.عروبة معين عايش	الفساد الاداري والمالي وأثارة السلبية على حجم الايرادات الضريبية في العراق وسبل معالجته	70
768-785	أ.م.د. سهاد صبيح فرج	تقويم المدقق لخطر التعاقد اساس مخاطر اعمال التدقيق/دراسة ميدانية في مصرف عراقي خاص	71
786-799	أ.م.د. فداء عدنان عبيد أ.م.د. وراق خالد عبد الجبار	دور المراقب الحسابات في تعزيز الثقة بالإفصاح الالكتروني	72

تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية العاملة في العراق "دراسة تطبيقية"

م. عظيم نعيم باجي م. م. ناصر محسن جبر م. م. زينب هادي مهدي
كلية الادارة والاقتصاد كلية الصيدلة كلية الادارة والاقتصاد
جامعة القادسية

المستخلص

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية العاملة في العراق ولفت الأنظار إلى المقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، الكشف عن تأثير وفعالية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ومن اجل تحقيق هذه الاهداف فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ففي الجانب النظري تم عرض وتفسير كافة جوانب الدراسة ، وذلك من خلال جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها ، في حين اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة ، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

وقد توصلت الدراسة الى استنتاجات لكل محور من محاور الدراسة الاربعة وهي المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ، محور التعلم والنمو .
وقد اوضحت الدراسة الدور الذي تلعب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم أداء الشركة محل الدراسة اذ تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس.

ABSTRACT

The objective of the study was to uncover the effect of applying the Balanced Scorecard in the industrial establishments operating in Iraq and draw attention to the requirements and requirements for the implementation of Balanced Scorecard. To find out the effect and effectiveness of the balanced performance card in the institution. In order to achieve these objectives, Theoretical side All aspects of the study were presented and explained through the collection, classification and treatment of the problem, while the study was applied in the practical aspect of the case study by collecting the information required to implement the balanced performance card. The study reached conclusions for each of the four axes of the study: financial focus, customer focus, internal operations, learning and growth.

The study showed the role of the Balanced Scorecard (BSC) in evaluating the performance of the company in question. The Balanced Scorecard helps to develop a full understanding of how to measure

المقدمة

تواجهه المؤسسات العديد من الضغوط الناتجة عن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة وهذا ما جعلها تسعى وبشكل مستمر باتجاه التطور والإبداع ، والتحسن باعتباره السبيل الوحيد لاستمرارها ونموها .

وفى هذا السياق ، تستخدم المؤسسات عديدة من أدوات وأنظمة تقييم الأداء بهدف دعم عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، إلا أنه مع ذلك لايزال قياس الأداء ، ووضع الاستراتيجية الفعالة تمثل تحدياً مستمراً بالنسبة للمؤسسات ، وذلك بسبب الطبيعة المعقدة التي تميز المؤسسات من جهة ، والعدد المتزايد من المتغيرات المؤثرة في هذه المؤسسات من جهة أخرى . وكرد فعل للقصور في الأنظمة التقليدية للتقييم ، مما استدعى معه تقديم نموذج جديد لتقييم الأداء ، والذي يطلق عليه "بطاقة الأداء المتوازن" والذي يعد بمثابة نظام شامل بهدف تقييم الأداء من منظور استراتيجي ، والتي تسعى إلى ربط كل من رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجيتها مع الأنشطة اليومية للعاملين داخل هذه المؤسسة ، وبالتالي فإنه يسمح بتحقيق الفعالية والكفاءة كنظام لتقييم الأداء ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء للمؤسسة . وعليه ، فإن تقييم الأداء الاستراتيجي يعنى بتقديم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمؤسسة من خلال التفاعل على ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها . ومن جهة أخرى ، فالمؤسسات الصناعية العاملة داخل العراق تواجه ظروف وتحديات جديدة والتي من شأنها أن تؤثر بالسلب على مستويات أدائها الاستراتيجي ، كي تتمكن من مواجهة التحديات ، والسير قدماً للأمام نحو الأداء الاستراتيجي المتميز لهذه المؤسسات .

منهجية البحث

أولاً : مشكلة الدراسة "Research problem"

ومما سبق فإنه المشكلة الرئيسية في البحث الرأى تتمثل في الإجابة عن السؤال التالي:-
ما مدى مساهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في بعض الشركات الصناعية العاملة في العراق ؟

ثانياً : أهمية الدراسة "significance of the study"

تتبع أهمية الدراسة الرأى في النقاط التالية :-

- 1- أهمية أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسها ، ك أسلوب متطور في العمل الذى يتطلب الكثير من أدوات التقييم ولعله يمكن اعتباره من أهم أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة في التقييم ، فهو يستخدم مقاييس مالية ، وغير مالية تسهم في قياس مدى تطور المؤسسات الصناعية على النحو الذى يؤدي إلى تعظيم العوائد والمردود.

2- كما تكمن أهمية البحث الراهن في محاولتها تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بأحداث أدوات قياس الأداء الاستراتيجي وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد المؤسسة الصناعية على قياس أدائها الاستراتيجي حتى تستطيع مواجهة المنافسة.

3- الكشف عن مزايا وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الصناعية ودورها في تقييم الأداء بصفة عامة والأداء الاستراتيجي بصفة خاصة سواء من حيث التأثير والفاعلية .

ثالثاً : أهداف الدراسة " objectives of the study "

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما يلي :-

- الكشف عن أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصناعية العاملة في العراق .
- لفت الأنظار إلى المقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .
- الكشف عن تأثير وفعالية بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة .

رابعاً : فرضية الدراسة

يستند البحث إلى فرضية مفادها: إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية العاملة يساعدها على مواجهة الظروف والتحديات التي تؤثر بالسلب على مستويات أدائها وبالتالي تمكّنها السير قدماً للأمام نحو الأداء الاستراتيجي المتميز .

خامساً : منهجية الدراسة the study methodology

يهدف الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة الراهنة ، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي "Analytical descriptive method" في الجانب النظري من البحث في عرض وتفسير كافة جوانب الدراسة ، وذلك من خلال جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها ومعالجتها ، في حين اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة "case study" ، وذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

سادساً : الدراسة السابقة the previous studies

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية ، ومن بين هذه الدراسات هي (دراسة محاد عريوة ، 2011 ، بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم للمؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية .

هدفت الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة . وقد توصلت الدراسة إلى أن الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كاف للإلمام بجميع الجوانب ، والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها ، ومن جهة أخرى ، فقد أظهر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على المؤسستين محل الدراسة ، وأن هناك تركيز كبير على المحور المالي ومحور العملاء مع إهمال باقي المحاور المرتبطة بالأداء ، وهو ما يعتبره تقييم ناقص وغير متوازن ،

وبالتالي لا يعتبر عن المستوى الحقيقي للأداء) و دراسة (Davut Ednan' 2011) (بعنوان "استخدام اسلوب قيادة الوقت في عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن " وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث إمكانية قيادة عنصر الزمن في تحليل التكاليف على أساس الأنشطة ، والتحليل الهيكلي في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن . وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي عجلة الإدارة الاستراتيجية التي باتت تطبق في معظم منظمات الأعمال وأن بطاقة الأداء رغم أهميتها ، فإنه مثل البدء بوضعها موضع التطبيق ويتطلب توفير البنية التحتية اللازمة كي تسهم في النهاية في دعم القرارات الاستراتيجية).

سابعاً : حدود الدراسة The study boundaries

- تتضمن حدود الدراسة الراهنة مجموعة من الحدود الزمنية والمكانية على النحو التالي:-
- أ- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين عام 2014 و 2017 .
- ب- الحدود المكانية : أجريت الدراسة الميدانية على المؤسسات الصناعية العاملة في العراق "الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية نموذجاً" .

ثامناً: هيكل الدراسة The structure of the study

وبعد قيام الباحث باستعراض مفاهيم ومصطلحات الدراسة يقوم الباحث بعرض هيكل الدراسة، وحيث تتكون الدراسة من محورين ، ويرتبط المحور الأول بالإطار النظري لقياس أداء الشركات، ويتعرض المحور الثاني بالدراسة الميدانية والذي يتناول فيه الباحث الجانب العملي والتطبيقي للدراسة، ثم يقوم الباحث بعد ذلك بعرض النتائج والتوصيات وخاتمة.

المحور الأول / "الإطار النظري للدراسة"

المبحث الأول - بطاقة الأداء المتوازن (الماهية والأبعاد).

تمهيد

إن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة وبصفة خاصة في ظل بيئة الأعمال الحديثة ، بالإضافة إلى أن المؤسسات الصناعية أو الخدمية تواجه في الوقت الراهن بيئة متحركة تتصف بالتعقيد ، مما أدى إلى الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية ، وبالتالي قامت المؤسسات بتطبيق مقاييس الأداء المالية وغير المالية معا ، فتقوم بتطبيق هذه المقاييس حسب رغبتها ، ودون إلزام بتقييد معين ، وحيث تقوم بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم الأداء ، وحيث تقوم على اسس متكاملة وحيث تتكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة ، والمقاييس غير المالية والتي تعكس اسباب هذه النتائج ، وتقوم كذلك على التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس ، والتوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل .

أولاً : تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن

عرف كلا من (Kaplan & Norton) بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي ، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس ، وقيم مستهدفة والقيام بخطوات إجرائية تمهيد واضحة (Kaplan & Norton, 1992: 7) .

كما يشير (Horngren) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء والتي تمثل إطار عملي وتطبيقي استراتيجي. ويلخص (Morisawa) جوهر بطاقة قياس الأداء المتوازن طبقاً للخبرة التي استمدتها مؤسسة (NRI) من تقديم إطار لبطاقة قياس الأداء المتوازن تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية (عبد الحليم ، 2005 ، ص 15) .

- 1- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة الأجل ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء .
 - 2- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وضعية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية .
 - 3- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية .
 - 4- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية .
 - 5- توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها .
- وبالتالي ، فإن الباحثون يرون بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة ، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ، ومقاييس غير مالية ، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة ، وضرورة النظر إلى بطاقة القياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظام إداري متكامل .

ثانياً : أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن balanced scorecard dimensions

تهتم بطاقة قياس الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهي المساهمون والعملاء والعاملين ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها من كل جانب هذه الجوانب مع استراتيجية المنظمة ، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة (غوث ، 2005 ، ص 82). إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي ، إذ أنها تسمح بالقياس على مستوى أربع محاور ، بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف وإظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة ودمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الاستراتيجية

الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجاً لقياس أداة المنشأة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الاستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية ، وهذه المحاور هي :-

أولاً : المحور المالي "Financial Perspective"

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء ، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة باتباع استراتيجيتها ، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الاستراتيجية يساهم فعلاً في تحسين نتائج المؤسسة ، وبلوغ أهدافها المنشودة (Bose & Thomas, 2007, p 659) وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن الأداء المتوازن لابد أن تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة ، فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي : مرحلة النمو ، مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج (Bose & thomas, 2007, p 659).

فالبعد أو المحور المالي يطرح مجموعة من الأسئلة متعلقة بالمحور المالي للتأكد من مطابقة الهدف مع هذه الأسئلة ولتحقيق ذلك يتم تقييم المعايير الخاصة بهذا المحور مع النتائج المحققة (أحمد & حمدان ، 2016 : ص) .

ثانياً : محور العملاء customer perspective

يعتبر جانب العملاء جوهر المقاييس غير المالية ، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء ، وكسب ولائهم المستمر للمنشأة يترتب عليه زيادة نصيب أو حصة المنشأة في السوق ، من خلال اكتساب عملاء جدد ، والمحافظة على العملاء الحاليين ، وتحتاج المنظمة إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح ، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا العملاء ، الحصة السوقية ، درجة الولاء ، القدرة على الاحتفاظ بالزبون ، القدرة على اجتذاب العميل وربحية العميل (مريم نديم ، 2012 : ص 28) .

ويمكن القول أن القيمة المقترحة للعميل تتمثل في مجموعة المميزات التي تقدمها المؤسسات ، والتي تشمل ثلاثة مجالات أساسية وهي :-

- خصائص المنتجات والخدمات.
- العلاقة مع الزبون.
- العلامة والسمعة (ريغة الصغير : 2014 : ص 82 - 83) .

ثالثاً: محور العمليات التشغيلية الداخلية "Internal business processes perspective"

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي يمكن المنظمة من التميز ، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة (بكفاءة وفاعلية ، وايضا إلى تحقيق نتائج مالية

متميزة مرضية للمساهمين ، ويدخل أيضا في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد (عوض : 2009 : ص103).

رابعا : محور التعلم والنمو والابتكار : "Learning & Growth perspective"

يعتبر جانب النمو والتعلم هو أحد المحددات لنجاح المنشأة واستمرارها في المنافسة ، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو ، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاء مرتفعة ، ويتكون جانب النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية وهي الأفراد ، والنظم ، والإجراءات التنظيمية (مريم نديم : 2013 : ص 29 - 30).

ثالثا : مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن

تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثا ، ويسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتقادي التركيز على يعد واحد على حساب الأبعاد الأخرى ، فهنا الباحثون لم يتجاهلوا اساليب القياس المالية التي تهم المساهمين ، كما أنه أخذ بالاعتبار اساليب القياس غير المالية والتي تهم العملاء والعمليات الداخلية والتحسين والنمو والتعلم والابتكار ، وأن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها ما يلي :-

1- تقدم إطار شامل لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية .

2- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية ، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المنظمة .

3- تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات ، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية .

4- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المساهمين - العملاء - الموظفين) .

5- تزود الإدارة تغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم (Jakobsen: 2008:3).

المبحث الثاني / خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، غير أن أغلب هذه الآراء أجمعت على أن الترتيب الذي يجب اتخاذه ، والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفها طبقا لخصائص وظروف كل منشأة على حدة (المغربي : 2006 : ص303) . وتأخذ بطاقة الأداء المتوازن الاستراتيجية من النظرية إلى الفعل فبطاقة الأداء المتوازن ليس نظام للقياس في حد ذاته وبإيجاز ، فهي أداة اتجاهية لنقل الاستراتيجية إلى فعل على جميع مستويات المنظمة (Nair: 2004 : P14) .

وتعطى بطاقة الأداء المتوازن (BSC) رؤية شاملة للمديرين والموظفين ، والمساهمين عن الشركة التي تقوم على الجوانب المالية وغير المالية ، وتكشف بطاقة الأداء المتوازن الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل واستراتيجيات الشركة ، كما أنها تؤكد على الانسجام بين الأنشطة اليومية والرؤية الكلية للشركة (Alice Sanna & Amicie de quetre barbes: 2015: p5)

ومن المعروف إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الاستراتيجية داخل شركات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير ، العمليات ، التسويق ، التوزيع ، البيع ، خدمة العملاء (الميرغنى ، الحاكم : 2016 : 160) . ومن خلال دراسة خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، توصل الباحثون إلى مجموعة من الخطوات والتي تبدأ من تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق وتنتهى بعمليات تقييم الأداء كما يلي :-

الخطوة الأولى : تكوين فريق العمل و تعليم فريق العمل بنظام بطاقة قياس الأداء المتوازن
الخطوة الثانية : جمع بيانات وتكوين خلفية عن المنظمة بشكل موضوعي وتحدد رؤية ورسالة المنظمة .

الخطوة الثالثة : تحديد الاستراتيجية التي ستتبع وصياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد عوامل النجاح الحرجة

الخطوة الرابعة : تطوير الخريطة الاستراتيجية وتحديد مقاييس الأداء

الخطوة الخامسة : تحديد وتطوير خطة العمل وإعداد التقرير الأول لبطاقة الأداء المتوازن

الخطوة السادسة : المتابعة والتقييم و تقييم الأداء .

المحور الثاني / " الدراسة الميدانية "

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصناعية العاملة في العراق "الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية نموذجاً" ، والتي تعد من ابرز أو أهم المؤسسات التي تقوم بتصنيع المطاط في السوق الوطنية ، وتمثلت رؤية الشركة في أن تكون شركة متميزة ومتخصصة في مجال الصناعات المطاطية في العراق .

وفى ضوء ما تطرقنا إليه في المحور الأول ، سنقوم بتحديد مؤشرات الأداء الاستراتيجي النظام بطاقة الأداء المتوازن حسب كل محور من المحاور هذه البطاقة ، وتجسيدها على الواقع الميداني والتطبيقي وكالتالي:-

(1)- تقييم المحور المالي : وسترکز على المؤشرات التي توجد في الشركة محل الدراسة وهي:-

أ- مؤشر معدل دوران الأصول : ويقاس قدرة الشركة على استغلال كافة الأصول المتاحة في تحقيق وزيادة المبيعات ويشير إلى أن الشركة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات وبحسب العلاقة التالية.

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / إجمالي الأصول ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات المقدمة لنا من طرف الشركة في الجدول رقم (1)

جدول (1) يمثل تطور معدل دوران الأصول

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	144597863	15548798	198697481	2063451134
إجمالي الأصول	881759432	797149523	7971339534	7971933944
المعدل %	0.16	0.19	0.25	0.26

ونلاحظ تطور مستمر في معدل دوران الأصول ، حيث أنه سجل 0.16% في سنة 2014 كأقل معدل ، وفي سنة 2017 بمعدل 0.26% كأعلى معدل ، وذلك بسبب زيادة حجم المبيعات عبر السنوات الأربعة .

ب-مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية أو يتم تحديد هذا المؤشر تخفيض من خلال نسبة الربح الصافي الذي يتم تحقيقه من طرف الشركة من سنة إلى أخرى ، ويعبر كذلك عن الحصة المالية للشركة من جهة ، وما تصبو إليه الشركة من جهة أخرى ، وبحسب حسب العلاقة التالية:-

جدول (2) يوضح تطور أرباح الشركة

السنة	2014	2015	2016	2017
الأرباح	1707322427,42	1807311543,58	1912277435,11	1981156687,83
التغير (%)	1,02	1,03	1,04	1,05

ونلاحظ من الجدول رقم (2) أن نسبة الأرباح ارتفعت تدريجياً منذ عام 2014 وحتى العام 2017.

1- تقييم محور العملاء

ومن أهم المؤشرات التي يحتوى عليها محور العملاء وموجودة في الشركة

أ- مؤشر الحصة السوقية

يمثل مؤشر الحصة السوقية أهم مؤشر ويمكن تحديد تطور حجم المبيعات للشركة من خلال

المعلومات المقدمة لنا في الجدول (3)

جدول (3) يوضح تطور حجم المبيعات

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	195341288,13	199326497,91	2013112345,88	20321146,34
معدل النمو	8,07	8,08	9,01	9,03

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع معدلات النمو السنوي للمبيعات

ب- مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد:-

ويُقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد العملاء

الجدد ، وحيث تتم تحديد هذا المؤشر وفقا للمعلومات المتوفرة لدينا في الجدول (4)

جدول (4) يوضح درجة الاحتفاظ بالعميل في الشركة

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد العملاء	198	242	296	305
معدل النمو %	9,76	11,25	12,85	12,99

(3) تقييم محور العمليات الداخلية

من بين المؤشرات التي تعتمد عليها الشركة بالنسبة إلى هذا المنظور ، معدل المبيعات

اليومية، ويمكن حساب ذلك من خلال العلاقة التالية :-

معدل المبيعات اليومي / عدد أيام السنة ويوضح جدول (5) معدل المبيعات

اليومية في الشركة .

جدول (5) معدل مبيعات الشركة اليومية

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد الوحدات المباعة	144299452	18587723411	19688221534	19973456621
	38			
معدلات البيع اليومية	39,534	50,925	53,940	54,721

(4) تقييم محور التعلم والنمو :-

ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها هذا المحور في الشركة محل الدراسة الراهنة معدل التوظيف ،

ويعبر معدل التوظيف عن معدلات التوظيف في الشركة ، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال

تحديد نسبة التوظيف بالشركة من نسبة إلى سنة أخرى ويوضح جدول (6) معدلات التوظيف

بالشركة كما يلي :-

جدول (6) معدلات التوظيف بالشركة

السنة	2014	2015	2016	2017
إجمالي	641	659	688	694
معدلات التوظيف %	2,49	2,51	2,54	2,62

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية والتطبيقية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن في الشركة ، يمكن التوصل إلى

مجموعة من النتائج التالية :-

- (1) نتائج المحور المالي : تزايد معدلات دوران الأصول في تحقيق وزيادة المبيعات
- (2) نتائج محور العملاء :- زيادة حجم المبيعات ، وذلك من خلال مؤشرات الحصة السوقية الأربع سنوات
- (3) نتائج محور العمليات الداخلية :- تزايد في حجم المبيعات اليومية بالشركة
- (4) نتائج محور التعلم والنمو :- ارتفاع مستوى الأداء خلال الأربع سنوات وذلك من خلال زيادة معدلات التوظيف

ثالثاً: التوصيات والخاتمة

تلعب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) دور بالغ الأهمية في تقييم أداء الشركة محل الدراسة وأنه يجب أن تعتمد الشركة على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء على المدى الطويل ، وحيث تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء وذلك من خلال مؤشرات في كل أو بعد من المحاور أو الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن .
ويوصى الباحثون باعتماد الشركة محل الدراسة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق استراتيجيات الشركة.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- 1- أحمد رجب عبد الملك ، مدخل القياسات المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية) المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، جامعة حلوان ، العدد 2006 ، 2006 م .
- 2- أحمد ضمان & سفيان حمدان ، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة ، شركة الإسمنت - تبسه ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة العربي التسبثي ، 2016 .
- 3- ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية (PMO) ، رسالة ماجستير "غير منشورة" ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قسطنطينية 2 ، 2014 .
- 4- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، جامعة المنصورة ، 2006 ، ص 303.
- 5- محاد عريوة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام للمؤسسات المتوسطة لصناعات الغذائية رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة سطيف ، 2011.

6- مريم شكري محمود نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .

7- ميرغني عبد الله هاشم حمزة & على عبد الله الحاكم ، قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين ، وشركة دانفوديو وشركة سكر كنانة ، ولاية الخرطوم ، مجلة العلوم الاقتصادية مجلة (17) ، عدد (1) ، 2016.

8- نعيمة اليحيوي ، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنا ، الجزائر ، العدد (18) ، 2008 .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- Alice sanna, Amicie de quartrebarbes, balnced scor card managment & marketing, 50 minutes, 2015.
- 2- Bose, S & Thomas K, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of intellectual capital, vol (8) No (4), 2007.
- 3- Gomes & Liddle, the Balanced scorecard as a performance managment tool for third sector organization, the case of the Arthur Bernards foundation – Brazil Journal of Indian managment, vol (26), 2009.
- 4- Jakobsen, balanced sor card Development in Lithuanian company – case study of the lithuanian counseling engineeing company, Aarhus school of business, university of Aarhus, July, 2008.
- 5- Kaplan, Robert S. & Norton, David, P, the balanced scorcard translating strategy in action, Harvard business review, 1998.
- 6- Mohan Nair, Essentials balanced score card, John wiley & sons, Inc, 2004.
- 7- Ramesh, B, Importance of Balanced scorecard for Growth of SME sector, management accountant, calcuta, vol (45), issue (5), 2010.