



استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء
دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية
**Using Balanced Scorecard in Performance Evaluation
Accounting Study in Baghdad Soft Drinks Company**

م. يحيى علي حمادي الموسوي
جامعة بغداد _ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص : تعتمد عملية تقييم الأداء في اغلب المنشآت الاقتصادية على المقاييس المالية . واستخدام بطاقة الاداء المتوازن ولدت نظاماً جديداً في تقييم الأداء يقوم على أساس استخدام المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) في اطار عملي واحد . حيث يتميز هذا النظام بالشمولية والتكامل لاعتماده على مقاييس مالية تصب في المنظور المالي ومقاييس غير المالية (التشغيلية) تصب في المناظير الأخرى متمثلة بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو .

Abstract :The performance evaluation had Focused for many years ago on The financial factors which are Not enough for the contemporary business organizations. So in order to get useful information it con used The balanced score card which can used to offer information about some measurement on which the level of the act actual performance is determined.

المقدمة:يمثل الأداء انعكاساً لقدرات وقابليات المنظمة على تحقيق اهدافها الموضوعية. ولذلك فان عملية تقييم الاداء هي وسيلة لدراسة هذه القدرات والقابليات لغرض الوقوف على درجة وكيفية استغلالها وبيان مدى التطور في تحقيق تلك الاهداف وما تحتاجه من اجل تحقيقها فضلاً عن الدور الرقابي لهذه العملية التي يتم اجرائها باستخدام مجموعة من المعايير التي ينسب اليها اداء المنظمة وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس التي يتم على اساسها تحديد مستوى الانجاز الفعلي. وتتركز عملية تقييم الاداء على استخدام مجموعة من المقاييس المالية والتي تعد الاساس الوحيد في بناء صورة وموقف المنشأة في السوق. بل يتطلب الامر وجود ترابط متكامل بين مجموعتين من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) واستخدامها بشكل متوافق في تقييم الاداء . لاسيما وان العالم الذي يحيط ببيئة منظمات الاعمال اصبح متسماً بالتغيرات السريعة والكبيرة التي اضحت تشكل ضغوطاً على ادارات هذه المنظمات تتطلب منها الاستجابة لها. وتوفر بطاقة الاداء المتوازن مجموعة متكاملة وشاملة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) ضمن مناظير الاداء المختلفة وبما يساهم في اعطاء صورة واضحة وشاملة عن اداء المنظمة.



((منهجية البحث))

مشكلة البحث: -اعتماد المنشأة على المقاييس المالية في عملية تقويم الاداء لايعطي صورة واضحة ومتكاملة عن واقع اداء المنشأة خلال فترة معينة.

أهمية البحث: -تأتي أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على نظام بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard التي ولدت نظاماً جديداً لتقويم الأداء جاءت فكرته في بداية التسعينات مبنية على أساس استخدام مقاييس مالية وغير مالية (التشغيلية) في إطار عملي واحد. ويتميز هذا النظام بالشمولية والتكامل لاعتماده على مقاييس مالية تصب في المنظور المالي ومقاييس غير مالية (تشغيلية) تصب في المناظير الثلاثة الأخرى متمثلة العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

فرضية البحث: -ان صياغة وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تقويم أداء المنشأة من خلال الاعتماد على المناظير الآتية:

١- المنظور المالي ،٢-منظور خدمة العميل.٣-منظور العمليات الداخلية.٤-منظور التعلم والنمو.٥- المنظور الاقتصادي والاجتماعي

هدف البحث: -تقويم اداء المنشأة باستخدام نظام بطاقة الاداء المتوازن من خلال الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) ضمن مجموعة من المناظير المختلفة والتي تعطي صورة واضحة على اداء المنشأة.

((المبحث الأول: مفهوم تقويم الاداء))

تقويم الأداء هو التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة للمنشأة لتحقيق الاهداف المطلوبة وهذا يعني:-

١-قدرة المنشأة في تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة أي ان المنشأة تستهدف تعظيم المخرجات Maximization of outputs.

٢-قدرة المنشأة في تحقيق نفس القدر من المخرجات بأستخدام قدر ادنى من المدخلات اي ان المنشأة تستهدف تقليل المدخلات Minimization of inputs.

وحيث ان المنشآت عموماً تمارس وظائفها المختلفة ضمن مجموعة معينة من الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة لها خلال فترة زمنية محددة للوصول الى هدف معين. ولكي تحقق المنشآت هدفها عليها توجيه هذه الموارد نحو الاستخدام الامثل الذي يحقق لها اقصى المخرجات ضمن امكانات الاداء المتوفرة لديها . ونتيجة لذلك فان ادارة المنشأة وجميع الاطراف الذين تربطهم بالمنشأة مصالح معينة يهتمها معرفة مستوى الاداء فيها والتأكد من حسن استخدام الموارد البشرية ان عملية تقويم الاداء تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض التحقق من درجة تحقيق الاهداف واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتوفير



مستلزمات النمو السليمة من خلال تقدير جوانب القوة (Behrens and Lehmann , 1994:5) ، ان عملية تقويم الاداء تتصف بالاستمرارية لذلك يجب ان توضع خطة للتقويم وتحدد منذ بدء برنامج النشاط للفترة المقبلة ويتطلب ذلك المتابعة اولاً بأول و ثم تحليل النتائج النهائية التي توصلت اليها المنشأة في مختلف الجهود المبذولة بحيث يمكن لادارة المنشأة اكتشاف انحراف الاداء على مستوياته المستهدفة ومن ثم اتخاذ القرارات لتصحيح مسارته وتأمين الوصول الى الاهداف المرغوبة.ومن ذلك نجد ان عملية تقويم الاداء تمثل خطوة اساسية على صعيد العملية الرقابية حيث ان جوهر العملية هو مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً للوقوف على الانحرافات ثم يلي ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة كلما أمكن ذلك وغالباً ما تكون المقارنة بين ماهو محقق فعلاً وماهو مستهدف في نهاية فترة زمنية تكون سنة عادة.(Horngren et.al 1999:709)

اهمية تقويم الاداء :

- ١-توفر عملية تقويم الاداء مقياساً لمدى نجاح المنشأة في تحقيق اهدافها.
- ٢-يظهر تقويم الاداء مدى اسهام المنشأة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بواسطة تحقق قدر ممكن من المبيعات باقل الكلف . حيث تتمثل مسؤولية المنشأة تجاه المجتمع بعدد من الاهداف منها ما ياتي :- Lynch 1967:4
أ.الاستمرار بتوفير المنتجات والخدمات الى العملاء وباسعار مناسبة.
ب.الاستمرار بتشغيل الايدي العاملة في المنشأة وباجور تتناسب مع جهودهم المبذولة.
ت.المحافظة على الرفاه المالي للمنشأة وطاقتها في تحقيق الارباح وبالشكل الذي يحقق العائد المطلوب على رأس المال المستثمر.
- ٣-يوفر تقويم الاداء معلومات لمختلف المستويات في المنشأة لاغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على معلومات موضوعية ومفيدة.
- ٤-يساهم تقويم الأداء في ايجاد نظام سليم وفعال للمكافآت والحوافز .
- ٥-يؤدي نظام تقويم الاداء الى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعتها في المواقع المناسبة لها وتحديد العناصر التي تحتاج الى مساعدة لغرض النهوض بادائها الى مستوى الطموح والاستغناء عن العناصر غير المنتجة والمفيدة للمنشأة.
- ٦-يساهم تقويم الاداء في ايجاد نوع من المنافسة بين الاقسام المختلفة والمنشآت فيما يدفعها لتحسين مستوى أدائها.
- ٧-يظهر تقويم الاداء التطور الذي حققته المنشأة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك بواسطة مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنشأة من مدة إلى أخرى ومكانياً بالمنشأة المماثلة لها (الدراوي ١٩٩٠:٤٣١).



مقاييس الاداء:- القياس هو مقابلة خصائص مجال معين بخصائص في مجال اخر . وتتم المقابلة باستخدام الارقام والرموز وذلك طبقاً لقواعد محددة (الشيرازي ١٩٩٥:٦٢). اما Hendriksen فقد عرفه بانه تحديد القيم العددية للاشياء او الاحداث الخاصة بالمنظمة (Hendriksen 1999:126) وتكمن أهمية القياس في كونه الخطوة الاولى في عرض المعلومات للمستخدمين الخارجيين للقوائم المالية في اختيار الاشياء او العمليات او الاحداث وخصائصها المرتبطة بالمنشأة والملائمة لاحتياجات المستخدمين بصفة عامة ولذلك فان اهمية القياس تأتي من خلال توفير المعلومات الملائمة ذات المصدقية العالية والتي تتميز بالموضوعية والثقة وتقدم الى متخذي القرارات عند الحاجة اليها . ويمكن تقسيم مقاييس الاداء الى الانواع الاتية:-

١. مقاييس الاداء التقليدية:- وتمثل المعلومات المالية المتوفرة في المنشأة من خلال التقارير المالية مثل العائد على رأس المال المستثمر والعائد على المبيعات ونمو الايرادات والتدفقات النقدية وغيرها . ان استخدام هذه المقاييس يساعد على اعطاء صورة واضحة عن اداء المنشأة خلال مدة معينة . كما انها تساعد في تحديد مقدار النمو او التحسن في الاداء عند مقارنتها مع الفترات السابقة او مقارنتها مع المنظمات المماثلة والمنافسة. وبالرغم من استخدام هذه المقاييس في عملية تقويم الأداء ألا أنها تواجه الانتقادات منها ما يأتي:-

-لا تظهر القوائم المالية الربح الحقيقي للمنشأة الا في نهاية عمر المنشأة حيث تتفاعل اسبابه بصفة مستمرة منذ بدء حياة المنشأة حتى نهايتها ولا يمكن تخصيصه لسنة مالية محددة (يوحنا ١٩٨٢:٣٥٩).

-يتم أعداد القوائم المالية التي تتضمن المعلومات على اساس الكلفة التاريخية فهي لاتأخذ بنظر الاعتبار التغير المستمر في مستوى الاسعار ولذلك فانها لاتعبر عن المركز المالي الحقيقي للمنشأة.

-القوائم المالية تعكس الإحداث التي يمكن التعبير عنها بأستخدام وحدة القياس المحاسبية وهي النقد فهي لاتأخذ بنظر الاعتبار الاحداث الاخرى مثل العوامل النفسية والاجتماعية.

-يجب ان تتصف المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية بالموضوعية التي تقترض ان يكون القياس المحاسبي غير متحيز ويتفق عليه اكثر من محاسب واحد. وعدم اخضاع المعالجات المحاسبية للاجتهد والتقدير الشخصي.

-التركيز على الاداء قصير الامد وذلك من خلال الاهتمام بمقاييس الاداء قصير الامد التي تشكل خطراً مباشراً على القرارات الاستراتيجية للادارة العليا الخاصة بتنمية المنتجات والاسواق (Hays and abmathy 1980:72).

أو من خلال ميل المدراء الى تركيز الجهود على العوامل ذات التأثير الايجابي على اداء الشركة بالامد القصير مستنديين على المقاييس المالية مثل العائد على الاستثمار وذلك لعدم تقديرهم على اثار بعيدة المدى



للمعاملات الحالية او لاعتقادهم ان الاثار قصيرة الامد اكثر اهمية او عدم توفر الوقت الكافي لاجراء التحليل الطويل الامد (Hodges and Worthman 1980:128) .

٢- **مقاييس ملكية حملة الاسهم**: تعتقد الكثير من إدارات المنشآت ان المقاييس المحاسبية (المالية) مثل العائد على رأس المال المستثمر ونصيب السهم من الإرباح مؤشرات لا يعتمد عليها فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمنظمة لذلك فهي تستخدم قيمة ثروة حملة الاسهم كمقياس افضل لاداء المنظمة وتعرف قيمة ثروة حملة الاسهم بانها حصيلة مجموع الارباح الموزعة مضافاً اليها الزيادة في قيمة الاسهم ويحدد هذا المقياس فيما اذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد اكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الاوراق المالية (Roppaport 1981:142)

٣- **مقاييس التسويق**: تعد المعلومات الخاصة بالمبيعات والحصة السوقية وغيرها من المقاييس الخاصة بالتسويق مؤشراً مهما لاداء المنشأة . إلا أن هذه الطريقة يعاب عليها صعوبة تحديد المقياس الافضل للاداء فيما يتعلق بالحصة السوقية هل هو زيادة المبيعات في السنة الاخيرة مقارنة بالسنة السابقة لها . أم الزيادة في المبيعات نسبة الى المنافسين أو زيادة المبيعات بالمقياس الى خطة موضوعة مسبقاً. (Hooly 1990:725)

٤- **مقاييس اصحاب المصالح**: يستخدم اصحاب المصالح معايير خاصة لتحديد جودة اداء المنشأة وتتعلق هذه المعايير بالاثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المنشأة على اصحاب المصالح (وهلين وهيتجر، ١٩٩٥:٣٧٤). ويمثل الشكل التالي أهم المقاييس المستخدم من قبل أصحاب المصالح.

مقاييس الاداء لاصحاب المصالح

اصحاب المصالح	مقاييس على المدى القصير	مقاييس على المدى البعيد
العملاء	المبيعات (قيمة وكمية)/العملاء الجدد عدد الاحتياجات	نمو المبيعات/معدل دوران العملاء/المقدرة على السيطرة على الاسعار
الموردون	تكلفة الموارد الاولية زمن التسليم المنجزون ، وفرة المواد الاولية	معدل النمو في تكاليف المواد الاولية معدل النمو في زمن التسليم معدل النمو في المخزون ، الأفكار الجديدة من قبل الموردين
المستثمرون	ربحية السهم سعر السهم في السوق عدد القوائم التي توصي بشراء اسهم الشركة	المقدرة على اقتناع سوق الاوراق المالية باستراتيجية النمو في العائد على الملكية
الموظفون	عدد الاقتراحات ، مستويات الانتاجية عدد الشكاوي	عدد الترفيقات من الداخل معدل دوران العماله
الهيئة التشريعية	عدد التشريعات التي تؤثر على المنظمة العلاقات مع الاعضاء والمستثمرين المهمين	عدد التعليمات الجديدة التي تؤثر في الصناعة نسبة حالات التعاون المنافسة
هيئات حماية المستهلك	عدد الاجتماعات عدد ميزات تكوين التحالفات عدد القضايا المرفوعة	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط هذه الهيئات عدد مرات التعاون مع هذه الهيئات
المدافعون عن البيئة	عدد الاجتماعات عدد الشكاوي المتعلقة بهيئة حماية البيئة عدد القضايا المرفوعة	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة عدد مرات التعاون مع المدافعين عن البيئة

المصدر: (Free Man 1984:179)



٥- **مقاييس الافراد:** تعد مقاييس الافراد احدى البدائل عن المقاييس المالية مثل انتاجية الفرد ونفقات البحث والتطوير عن كل فرد وغيرها . وتتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية. ولكن يعاب عليها حالة الاختلاف في تحديد معايير النجاح إذ يعتقد البعض ان تطوير الاعمال يعتبر المقياس الرئيسي للنجاح بينما يعتقد البعض الاخر ان انتاجية الفرد هي المقياس الرئيسي للنجاح (Brown and Lavcrick 1994:92).

٦- **مقاييس تقويم الادارة العليا:** يتم تقويم اعضاء مجلس الادارة العليا من خلال بطاقة درجات ليس على اساس العوائد فقط بل على اساس عوامل اخرى تتعلق بممارسة الاستراتيجيات للادارة وكما هو موضح بالشكل الاتي:

بطاقة درجات تقويم الادارة العليا

ضعيف	مقبول	جيد	المقاييس
			العائد على رأس المال للمساهمين
			العائد على المبيعات
			ادرة الاصول
			اقامة هيكل تنظيمي لتطوير منتجات تتمتع بحقوق الملكية
			رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة
			تطوير امكانية النمو
			حصة المنظمة في سوق الصناعة
			تطبيق البحث والتطوير
			تطبيق الهندسة والتقنية
			النشاط الخارجي (الدولي)

المصدر: Mcs Weeney 1974:15

٨- **مقاييس القيمة الاقتصادية المضافة:** -تستخدم القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لتقويم اداء المنظمة والتي تتمثل بكل ما يضاف من قيم اقتصادية على قيمة المواد الاولية والمستلزمات المستعملة (عدا العمل) في انتاج المنتجات النهائية. ويتم الاعتماد في احتساب القيمة المضافة على الدخل المحاسبي المستخرج طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً حيث ان القيمة الاقتصادية المضافة هي عبارة عن الدخل التشغيلي بعد الضريبة مطروحاً منه المعدل الموزون لكلفة راس المال مضروباً في اجمالي الاصول مطروحاً منه المطلوبات المتداولة (Horengren et al, 2000 :826).

٩- **ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الاتية:-**

القيمة الاقتصادية المضافة = الدخل التشغيلي بعد الضريبة - [المعدل الموزون لكلفة راس المال × (اجمالي الاصول - المطلوبات المتداولة)]



ويلاحظ من المعادلة بان المعدل الموزون لكلفة رأس المال هو العنصر الاساسي في احتساب القيمة المضافة للشركة. ويعتمد على مصادر التمويل لرأس المال في احتسابه ويوجد مصدران للتمويل للشركة:-

- القروض الطويلة الاجل بالقيمة الاسمية (الدفترية) بمعدل فائدة محدد بعقود الاقتراض ستكون كلفة رأس المال بالسنة للقروض متمثلة بمتوسط فائدة هذه القروض بعد طرح الضريبة.

- حقوق الملكية (الاسهم بالقيمة الاسمية) وهي تمثل كلفة الفرصة البديلة للمستثمرين لعدم استثمار اموالهم في مشروع آخر يحمل نفس المخاطرة للشركة. ولذلك يكون احتساب المعدل الموزون لكلفة رأس المال كما يلي:-

$$\text{المعدل الموزون} = \frac{\text{معدل الفائدة بعد الضريبة} \times \text{رأس المال المقترض} + (\text{كلفة راس المال للملكية} \times \text{رأس المال للملكية})}{\text{اجمالي رأس المال المقترض والممتلك}}$$

كما أترح Hofer ثلاثة مقاييس لتقويم أداء الشركة وهي القيمة المضافة والعائد على القيمة المضافة ونسبة العائد على الاستثمار الى العائد على القيمة المضافة ويمثل العائد على القيمة المضافة مقياساً افضل لتقويم أداء الشركات على صعيد الصناعات المختلفة اذا ما قورن بغيره من القياسات المستخدمة حالياً وكما هو موضح:

مقارنة بين مقاييس الاداء التقليدية ومقاييس القيمة المضافة

مقاييس القيمة المضافة	بعض المقاييس التقليدية	خصائص الاداء
القيمة المضافة	قيمة المبيعات ، كمية المبيعات ، نسبة الزيادة في المبيعات الحالية	النمو
العائد على القيمة المضافة	الربح الاجمالي ، صافي الربح ، نسبة صافي الربح الى المبيعات	الكفاءة
نسبة العائد على الاستثمار الى العائد على القيمة المضافة	العائد على الاستثمار ، العائد على رأس المال	استغلال الاصول

المصدر : Hofer 1983:50

من ذلك نستنتج ان عملية تقويم أداء الشركة تتطلب استخدام المقاييس المالية مقترنة بالمقاييس غير المالية وحيث ان استخدام مقياس معين بصورة مستقلة عن المقاييس الاخرى لا يعطي تقويم واضح وسليم عن أداء الشركة . لذلك يجب استخدام بطاقة الاداء المتوازن التي تمثل نظام شامل ومتكامل لاداء الشركة في مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تستطيع حل المشاكل المتعلقة بمقاييس الاداء حيث انها لا تركز على الاهداف المالية فقط وانما تركز على الاهداف غير المالية التي يجب على الشركة انجازها لكي توافق الاهداف المالية.



((المبحث الثاني: بطاقة الاداء المتوازن (Balanced scorecard))

مفهوم واهمية بطاقة الاداء المتوازن:- بطاقة الأداء المتوازن هي "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تقدم للمديرين بالمستويات الادارية العليا صورة واضحة وشاملة لأداء شركاتهم " (Kaplan and Norton 2000:264). كما تعرف بأنها "نظام لتفسير رسالة وإستراتيجية المنشأة في مجموعة متكاملة من المقاييس لقياس الأداء من خلال توفير هيكل لتنفيذ استراتيجية المنشأة . كما ان بطاقة الأداء المتوازن لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فقط ولكن أكثر من ذلك فانها تركز على الأهداف غير المالية التي يجب على المنشأة ان تنجزها لكي تتوافق مع أهدافها المالية" (Horngren, et al, 2000:463) كما تعرف بأنها مجموعة من مقاييس الأداء يتم إنشاؤها بأربعة إبعاد رئيسية للأداء وهذه الإبعاد هي المالية ، العميل ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو وان الشركات تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن التي تحتوي على مجموعة من مقاييس للأداء في كل بعد وان هذه المقاييس يمكن ربطها إستراتيجية الشركة لتحقيق تجاهها. (Jaimbalvo 2001 313) والشكل الآتي يوضح مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن:-

المقاييس	السؤال	الايعاد
الدخل التشغيلي/العائد على الموجودات /نمو المبيعات/التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية	هل تحقق الشركة اهدافها المالية؟	المالي
قناعة العميل/استجابة العميل/اكتساب العملاء جدد/الحصة السوقية التسليم في الوقت المحدد	هل تلبى الشركة توقعات العملاء؟	العميل
معدل العجز والتلف/وقت الانتظار/عدد المجهزين/دوران المواد/نسبة الطاقة العملية	هل تحسن الشركة عملياتها الداخلية؟	العمليات الداخلية
تدريب العاملين /قناعة العاملين/عدد المنتجات الجديدة/نسبة المبيعات الجديدة الى اجمالي المبيعات/عدد براءات الاختراع/عدد العاملين تاركين العمل	هل تحسن الشركة قابليتها لخلق قيمة لها؟	التعلم والنمو

المصدر : Jaimbalvo 2001:374

من ذلك نستنتج إن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام متكامل لتقويم الأداء الشامل للمنشأة والذي يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ الأداء وتربطها بـ استراتيجية ورسالة المنشأة من خلال أربعة مناظير هي المنظور المالي ، العميل ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو. وكما يمكن زيادة هذه المناظير او تحقيقها طبقاً لحاجة وطبيعة أداء المنشأة وإستراتيجيتها . وتبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء المنشأة من خلال مايلي:-

(Kaplan & Norton,2000:p.p 264-2690)

١- توضيح وتفسير وتطوير استراتيجية المنشأة .

٢- تحديد وتشخيص المبادرات الاستراتيجية و أهميتها في المنشأة.

٣- توصيل الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المنشأة.

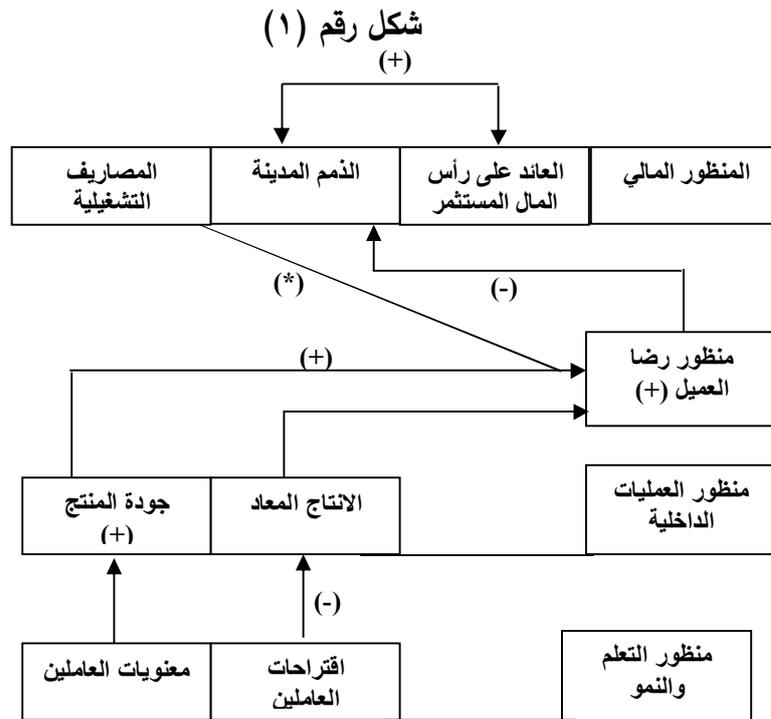
٤- تحقيق وتحديد أهداف وحدات الأعمال والافراد ضمن الاستراتيجية العامة للمنشأة.



٥- ربط نتائج الرقابة الدورية للأداء بالنمو والتعلم الموجه لمهارات الافراد في المنظمة لغرض تحسين وتطوير استراتيجيتها المنظمة.

التوازن في بطاقة الأداء المتوازن: حصلت بطاقة الأداء المتوازن على هذه التسمية من خلال الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم الاداء القصير والطويل الامد في تقرير واحد. حيث ان التحسن في المقاييس غير المالية تؤشر إمكانية الإبداع الاقتصادي المستقبلي وكمثال على ذلك قناعة العميل تؤشر إمكانية تحقيق مبيعات ودخل عالي في المستقبل (مقياس مالي) (Horngren et al., (1998) ان بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء المالي الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل المتوازن الذي يتم بين متغيرات المناظير الأربعة وكل منظور يعكس وجهة نظر المستفيد منه. فالمنظور المالي هو انعكاس لمتطلبات حملة الاسهم والمالكين بشكل اساسي والذي يتركز على تعظيم الثروة ويمكن ترجمته من خلال مجموعة من اهداف مرتبطة بنمو صافي الدخل المتحقق والسيولة النقدية وغيرها. اما المناظير الثلاثة الاخرى وهي (خدمة العميل ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) فانها تمثل الاداء المستقبلي للشركة فمنظور خدمة العميل يعكس الانشطة والفعاليات التي تقابل حاجات العملاء ومنظور العمليات الداخلية يعكس الأنشطة التي تتميز بها الشركة بالمقارنة مع أنشطة الشركات المنافسة الاخرى التي تمارس نفس النشاط. اما منظور التعلم والنمو فهو يعكس عملية التفاعل بين افراد الشركة وبين الواجبات المحدده لهم ضمن الخطط الإدارية ومدى الاتساق بين اهداف الافراد والاهداف التنظيمية القصيرة والطويلة الاجل والتي تخلق قيمة للشركة والمالكين والافراد.

ويمكن التعبير عن التفاعل المتوازن لبطاقة الاداء المتوازن بالشكل الآتي :



المصدر Kaplan and Norton, 1998:83



ويوضح الشكل ان مقاييس الاداء ضمن المناظير الاربعة تتفاعل فيما بينها وتصب في المنظور المالي. ومن خلال متابعة حركة الاسهم الصاعدة من الاسفل الى الاعلى يظهر لنا ان معنويات العاملين كلما زادت ادت الى تقديم منتجات جيدة للعملاء وهذا يؤدي الى درجة عالية من الرضا للعملاء ومن ثم يؤدي الى تخفيض الذمم المدينة الذي يؤدي بدوره الى زيادة العائد على رأس المال المستثمر في المنشأة. كما ان المستوى العالي لمعنويات العاملين يزيد من اقتراحاتهم باتجاه تحسين وتطوير الانشطة في الشركة مما يقلل من المنتجات المعادة ويزيد من المصاريف التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر Kaplan and Norton 1998:83 ومن ذلك فان مقاييس الاداء التشغيلي هي عبارة عن تفاعل ثلاثي الابعاد يتركز ما بين الامتياز بالانشطة والعمليات الداخلية وما تقدمه الشركة من منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول من قبل العملاء وما بين القدرات والامكانيات التنظيمية والادارية المتمثلة بالابتكارات والتطوير للمهارات والانشطة والفعاليات لخلق قيمة للشركة فهذه المناظير الثلاثة تقيس الاداء المستقبلي للشركة فضلاً عن المنظور المالي الذي يقيس الاداء المالي الحالي للشركة. وتقوم الشركة بتعزيز التوازن في مقاييس الاداء في بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق الاهداف المترابطة التي تستوجب على الشركة تحقيقها بغرض خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها وتعزيزها ويكون ذلك بالاعتماد على قدراتها في الموجودات الملموسة وغير الملموسة في تحقيق ذلك.

لذلك يظهر مفهوم التوازن في نظام بطاقة الاداء المتوازن من خلال ما يلي :

١- الاداء عند مستوى وحدات النشاط Performance at the business units level

٢- علاقات السبب والنتيجة Cause and effect relationships

٣- المقاييس المالية وغير المالية Both financial and Non financial measures

٤- نشر الاستراتيجية الموحدة بين المستخدمين Dissemination of corporate strategy to employees

المناظير الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن : باستخدام بطاقة الاداء المتوازن يمكن النظر الى المنشأة من خلال اربعة مناظير اساسية هي :

اولاً: المنظور المالي (كيف ننظر الى حملة الاسهم؟) Financial perspective: يتكون المنظور المالي من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقويم اداء الشركة مثل العائد على رأس المال المستثمر، صافي الربح الى المبيعات، التدفقات النقدية والعائد على المبيعات وغيرها من المقاييس. ان استخدام هذه المقاييس مجتمعة يعطي صورة عن اداء الشركة خلال فترة محدد كما انها توفر مستلزمات للتحليل والمقارنة بين اداء الشركة المالي الحالي مع ادائها لفترة سابقة او مع الاداء المخطط لها او مع اداء الشركات المنافسة الاخرى. وتعد المقاييس المالية مهمة جداً لقياس اداء المنشأة الا انها ليست كافية لارشاد الاداء الى القيمة المضافة للشركة.



ثانياً: منظور العميل (كيف يرانا العميل؟) **Customer perspective**: يعد رضا العميل من الاهداف الاستراتيجية للشركات الذي يتمركز في المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد في سوق المنافسة وخدمة مناطق جديدة في سوق المنافسة Kaplan and Atkinson 1998:370 ويتم قياس الاداء لهذا المنظور بما يأتي:

١- رضا العميل: يمثل هذا المقياس درجة تلبية خدمات ومنتجات الشركة لاحتياجات العملاء. ويعد رضا العميل مؤشر جيد لمبيعات مستقبلية، ولتحقيق رضا العميل يجب ان تتضمن المنتجات والخدمات المزايا الآتية:

أ- المنتجات او الخدمات التي تلبى حاجات العملاء من حيث الخصائص المميزة للخدمة او المنتج مثل الشكل، الاعتمادية، القيمة والسلامة والامان.

ب- طبيعة العلاقة بين الشركة والعميل.

ج- هل العميل يستلم خدمات تعزيزيه قبل وبعد البيع متضمنة التسليم في الوقت المحدد.

د- هل العاملون في الشركة مرنون ومعتدلون وأكفاء في عملهم.

هـ- سمعة الشركة (شهرتها) من حيث الوثوق بها وتلبية التزاماتها بدقة.

و- سعر المنتج ونوعيته ومقارنته مع أسعار ونوعية منتجات المنافسين.

(Hilton,et.al,2000:p.p50-51)

٢- الاحتفاظ بالعميل: يعني محافظة الشركة على عملائها حيث ان الكلفة تزداد خمس مرات للحصول على عميل جديد مقارنة بالاحتفاظ بالعميل الحالي. وان العملاء الذين تمت تلبية احتياجاتهم يميلوا ان يكونوا عملاء مخلصين وذلك بالاستمرار في اقتناء منتجات او خدمات الشركة الحالية او المستقبلية من مجهز موثوق به. كما ان قوة ميل العميل بالاستمرار في الحصول على منتجات وخدمات الشركة تقاس في بعض الاحيان كنسبة مئوية للمبيعات او تكرار شراء العملاء وان نسبة ولاء العميل (الاحتفاظ بالعميل) الاعلى تعتبر مؤشراً رئيسياً في اداء مبيعات المستقبل من المنتجات الجديدة.

٣- الحصة السوقية: يستخدم هذا المقياس لقياس حصة الشركة السوقية على اساس نسبة مبيعات الشركة الى المبيعات الكلية للسوق. ان تحليل ربحية العميل يساعد مدير الكلفة على رؤية الصورة المالية الكلية لكل عميل وكيفية استخدام هذه الصورة بالاعتماد على تقنيات الكلفة الاستراتيجية لوضع خطة استراتيجية شهرية او فصلية او سنوية للاحتفاظ بالعملاء المربحين والحصول على عملاء جدد في المستقبل وقد يقرر من خلال الخطة الاحتفاظ بالعملاء غير المربحين وذلك للمحافظة على احتمالية جعلهم مربحين في المستقبل (الفترة الزمنية طويلة الامد).

ثالثاً - منظور العمليات الداخلية (بماذا يجب ان تتفوق؟) **Internal Business Perspective** : العمليات الداخلية تمثل قابلية الشركة على تحويل المدخلات الى المخرجات المطلوبة باقل التكاليف وتعتمد



على كل من المدراء والمستخدمين في الشركة لتحقيق اهدافها اذ ان المديرين بحاجة لمعرفة كيفية ادارة عمليات وانشطة الشركة بصورة جيدة والمستخدمين يجب ان يتمتعوا بالمهارات المطلوبة في عملهم ومساعدة الادارة في تحديد العمليات والانشطة غير الفاعلة (التي لا تضيف قيمة) لعمل التحسينات التي تلبى حاجات العميل وتقليل التكاليف (Hilton, et al., 2000:44) ويتضمن منظور العمليات ما يلي :

١- **الابداع والابتكار** : ان رضا العميل يعتمد على جودة المنتج ونوعية العمليات الداخلية تقرر مدى جودة المنتج او الخدمات حيث تسعى الشركات الى زيادة جودة المنتج والتقليل من التكاليف ونمو المبيعات. ولتحقيق ذلك فانها تقوم بتحسينات مختلفة في تكنولوجيا الانتاج لتطوير المنتجات الحالية وخلق منتجات جديدة ويقاس الابداع بالمنتجات الجديدة ووفق تطوير المنتج وعدد براءات الاختراع الجديدة وغيرها (Hilton, et al., 2000: 44).

٢- **عملية الانتاج** :وهي عملية انتاج وتسليم المنتجات الى العملاء وتتضمن :١- تحسين نوعية الانتاج.٢- تخفيض وقت التسليم.٣- تطابق مواعيد التسليم المحدده.كما يمكن ان تقاس بمعدلات التالف والوقت المستغرق لتسليم المنتج ونسبة التسليم في الوقت المحدد وغيرها. وتكون هذه الاداة مفيدة خاصة عندما تقارن مرجعياً مع المنافسين من اجل التركيز على الطرق اللازمة لتخفيض التالف والضياع وتحسين استخدام الموارد الضرورية لها (Rod, 1994:52)

٣- **دورة الوقت**:تتضمن الوقت اللازم لانتاج المنتج وتغليفه وتنظيم الطلبات له لغاية شحنه الى العميل كما يتضمن العمليات التي تقوم بها الشركة لتسليم ما يتوقعه العميل من جودة في المنتج وفي اقصر وقت ممكن. وفي جميع الاحوال فان المجهزين والعملاء يفضلون اوقات دورة قصيرة بجودة عالية وموارد مستهلكة اقل من قبل المنتج. ويمكن استخراج معدل دورة الوقت.

وقت العمليات الاصلي

معدل دورة الوقت = -----

الوحدات المنتجة الجيدة

ويستخدم معدل دورة الوقت كمقياس مهم جداً في العمليات الداخلية للشركة والذي يجب ان تتضمن المعدل الضروري لاكمال وتسليم وحدات الانتاج الجيدة (Hilton, et al., 2000: 47).

رابعاً - منظور التعلم والنمو (هل بإمكاننا الاستمرار بالتحسن وخلق القيمة؟)

Learning and growth perspective :يمثل التعلم والنمو البنى التحتية التي يجب ان تعتمد عليها الشركة لخلق القيمة لها والتطور والنمو المستقبلي حيث ان المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من الشركة القيام بتحسينات مستمرة لعملياتها الداخلية ومنتجاتها الحالية ولديها القابلية على انتاج وترويج منتجات جديدة وزيادة القيمة للزبون من خلال اختراق اسواق جديدة وزيادة الإيرادات والارباح وبالتالي تنمية وزيادة قيمة حملة الاسهم (Simon, 2000, 33).ان التحسن في الاداء التشغيلي يعتمد بدرجة كبيرة على تعزيز قدرات



وقابليات الافراد العاملين في الشركة وتحضيرهم لاستخدام هذه القابليات. ويتكون منظور التعلم والنمو من

العناصر الاتية: Snewing 1992:53

١- **ثقافة وتدريب الافراد العاملين في الشركة:** يتم تحسين مهارات وثقافة العاملين من خلال اشراكهم في دورات تدريبية وتدفع الشركة حوافز لمن يnehون هذه الدورات بنجاح. ويمكن قياس ثقافة وتدريب الافراد بشكل نسبة مئوية لانهاء العاملين للدورات التدريبية بنجاح والذي ينعكس في تطوير المنتجات الحالية وخلق وانتاج منتجات جديدة متميزة.

٢- **الاحتفاظ بالعاملين في الشركة:** يشير الاحتفاظ بالعاملين في الشركة الى مدى اسهام العاملين فيها في تطوير رأس المال للشركة ويمثلون موجودات غير مالية ذات قيمة كبيرة لها. ويقاس الاحتفاظ بالعاملين بالنسبة المئوية للأشخاص الذين يغادرون الشركة الى مجموع الافراد العاملين في الشركة.

٣- **التطوير والتحفيز:** تقوم الشركة بخلق فرص جديدة لتطوير منتجاتها وتحسين خدماتها وهي تحاول ضرب المنافسين بالمنتجات الجديدة الذي يعني الاسراع بتلبية حاجات العملاء قبل ان يستطيع المنافسون ان يكونوا ردة فعل وبذلك تستطيع الشركة ان تلبى حاجات عملاءها وتحقيق ارباح اكبر من المنافسين الآخرين. وتقوم الشركة بمكافأة الافراد العاملين في الشركة الذين حققوا اداءً مميزاً في عملهم استناداً الى نظام الحوافز في الشركة وتتعدد مقاييس التحفيز والتطوير منها معدل الوقت اللازم لتطوير المنتجات الجديدة وعدد المقترحات لكل مستخدم ونسبة المقترحات المنفذة.

٤- **قدرة نظم المعلومات:** يمثل توفير المعلومات المطلوبة من قبل العاملين في الشركة ويمكن ان يقاس بنسبة عدد العاملين في الخط الامامي الذي هم على اتصال مباشر مع العملاء ويفحصون المعلومات ويوفرونها في الوقت المناسب ومدى اهمية هذه المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء والمنافسين.

((المبحث الثالث: تطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن لتقويم اداء شركة بغداد للمشروبات الغازية))

١- **نبذة تاريخية عن الشركة وواقع الاداء فيها:** أسست شركة بغداد للمشروبات الغازية بتوجيه من وزارة الصناعة والمعادن شركة مساهمة مختلطة مقرها في بغداد وتأخذ على عاتقها شراء وامتلاك مصنعي الزعفرانية وبغداد للمشروبات الغازية والتي تعود الى المنشأة العامة للمشروبات والمعلبات الغذائية (الملغاة). وقد تم اجازة تأسيس الشركة من قبل مسجل الشركات بديوان وزارة التجارة بقرارها ذي العدد ٣٣١٥ في ٢٧/٣/١٩٨٩ شركة صناعية مساهمة مختلطة وبرأسمال (٧٠) مليون دينار مقسم الى ٧٠ مليون سهم اي بقيمة دينار واحد لكل سهم. وقد وصل رأسمال الشركة في ٣١/١٢/٢٠٠٠ مبلغ (٢,٣٣١,٠٠٠,٠٠٠) مليار دينار نتيجة لعمليات رسملة ارباح الشركة. وتقوم الشركة بانتاج المشروبات الغازية (الببسي، ريان، ميرندا، سفن آب) وتتم العملية الانتاجية لهذه المنتجات بعدة مراحل.

١-مرحلة تحضير العصير المركز للمشروبات الغازية.

٢-مرحلة تعبئة المشروبات الغازية بالقناني (الزجاجية والبلاستيكية والعلب).



٣-مرحلة نقل الانتاج التام من الخطوط الانتاجية الى مخازن الانتاج التام ومن ثم تسويقه عبر شاحنات التسويق.

واقع تقويم الاداء في الشركة : لا توجد مؤشرات لتقويم الاداء للشركة من قبل الشركة او من قبل ديوان الرقابة المالية حيث ان الشركة لم تخضع لعملية تقويم الاداء لغرض التحقق من فاعليتها في تحقيق الاهداف وقياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها. وتوجد بعض المؤشرات المتفرقة ضمن تقارير مجلس الادارة والتقارير المالية السنوية وكما يلي:-

نوع المنتج	الوحدة القياسية	الطاقة التصميمية	الطاقة المخططة	الانتاج الفعلي لهذه السنة	الانتاج الفعلي للسنة السابقة	نسبة التطور	نسبة الانتاج الفعلي الى الطاقة التصميمية
بيبسي كولا							
ماء الصودا							
سفن آب							
ميرندا							
المجموع							

المصدر : التقارير المالية للشركة

ويلاحظ من الجدول المذكور أنفأ ان المؤشرات غير كافية ولا تعطي الصورة الكاملة عن واقع اداء الشركة وكيفية التصرف بالموارد المتاحة وكيفية تحقيق الاهداف وحيث ان الشركة تواجه منافسة كبيرة من قبل الشركات المماثلة لها مما يتطلب وجود مجموعة من المؤشرات يتم استخدامها لقياس مدى نجاح الشركة.

((المبحث الثاني : تطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن لتقويم اداء الشركة))

لغرض تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على شركة بغداد للمشروبات الغازية فقد تم اعتماد الفترة الزمنية من سنة ٢٠٠٥ ولغاية ٢٠٠٧ واعتبار سنة ٢٠٠٥ هي سنة الاساس لاغراض المقارنة والتحليل كما يلي :

١-المنظور المالي: يتكون من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقويم اداء الشركة وهي:

١-١ مصاريف وايرادات الشركة:جدول رقم (١) مصروفات الشركة من ٢٠٠٥ ولغاية ٢٠٠٧

اسم الحساب	سنة ٢٠٠٥ المبالغ بالآلاف	سنة ٢٠٠٦ المبالغ بالآلاف	نسبة التطور	سنة ٢٠٠٧	نسبة التطور
الرواتب والاجور	٨٣٥٥٢٧	١٢٩٦٥٥٦	%٥٥	٢١٠٠٣١٣	%١٥١
المستلزمات السلعية	٤٧٦٤٤٩٦	٦٣٥٩١٦٢	%٣٣	١٢٠٢٣٠٦٩	%١٥٢
المستلزمات الخدمية	١٠٣٦٠٩٧	٩٨٥٢٠٧	%٥	٨٩٧٧٧٨	%١٣
مشتريات بغرض البيع	-	-	-	١٤٠٢٤٠٦	-
فوائد وايجارات الاراضي	٧	٢٠٠٧	%٢٨٦	١٢٥٧	%١٧٨٥٧
الاندثارات	٧٦٨٨٠	٢١٧٥٩٢	%١٨٣	٣٣٧٥٣٨	%٣٣٩
المصروفات التحويلية	٧١٥٨٨٢	٥٤١٣٥٩	%٢٤	٩٢٨٧٢٢	%٣٠
المصروفات الاخرى	٥٤٨٠	٢١١٩	%٦١	٨٤	%٩٨
مجموع المصروفات	٧٤٣٤٣٦٩	٩٤٠٤٠٠٥	%٢٦	١٧٦٩١١٦٧	%١٣٨

المصدر: سجلات الشركة

ويلاحظ من الجدول المذكور ان مجموع مصاريف الشركة قد ارتفع خلال فترة التقويم وذلك بسبب ارتفاع اغلب المصروفات في الشركة انسجاما مع استراتيجيتها في التوسع في نشاطها .



٢-١ إيرادات الشركة: جدول رقم (٢) إيرادات الشركة من ٢٠٠٥ ولغاية ٢٠٠٧

اسم الحساب	سنة ٢٠٠٥	سنة ٢٠٠٦	نسبة التطور	سنة ٢٠٠٧	نسبة التطور
ايرادات النشاط الجاري	١١١٥٢٤٦٣	١٤٨٧١٩٨١	%٣٣	٢٤٥١٣٩٩٩	%١١٩,٨
ايرادات استثمارات مالية	٢٢٥٣٤	١١٦٧٧	%٤٨,٢	١٢٤٧٧	%٤٤,٥
ايرادات اخرى	٢٧٤٦	٥٩٠٩	%١١٥,٢	١٣٦٦٦	%٣٩٧,٧
مجموع الايرادات	١١١٧٧٧٤٣	١٤٨٨٩٥٦٧	%١٣,٣	٢٤٥٤٠١٤٢	%١١٩,٥

المصدر: سجلات الشركة

ويلاحظ من الجدول المذكور انفاً بان ايرادات الشركة قد ارتفعت بشكل كبير خلال فترة التقويم بسبب تمايز منتجات الشركة عن منتجات منافسيها وتلبية رغبات العملاء اضافة الى الحاجة المتنامية للسوق العراقية مما دفع الشركة الى استغلال طاقتها المتاحة للسوق الذي ادى الى زيادة كبيرة في حصة الشركة السوقية.

٣-٢ صافي الربح للشركة: جدول رقم (٣) صافي الربح للشركة من ٢٠٠٥-٢٠٠٧

اسم الحساب	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
مجموع الايرادات	١١١٧٧٧٤٣	١٤٨٨٩٥٤٧	%١٣,٣	٢٤٥٤٠١٤٢	%١١٩,٥
مجموع المصروفات	٧٤٣٤٣٦٩	٩٤٠٤٠٠٥	%٢٦	١٧٦٩١١٦٧	%١٣٨
صافي الربح	٣٧٤٣٣٧٤	٥٤٨٥٥٦٢	%٦٥,٥	٦٨٤٨٩٧٥	%٨٢,٩

المصدر: سجلات الشركة

ويلاحظ ان الشركة حققت تحسناً كبيراً في صافي الربح المتوقع خلال فترة التقويم بسبب النمو الكبير في ايرادات الشركة وزيادة حصتها السوقية ونجاح الشركة في تقديم منتجات جيدة مما ادى الى المحافظة وتعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

ثانياً - سيولة الشركة : وتظهر مدى قدرة الشركة في توفير السيولة اللازمة لتسديد التزاماتها قصيرة الاجل وكما هو مبين في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) نسب السيولة من ٢٠٠٥ - ٢٠٠٧

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
الموجودات المتداولة	مدى قدرة الشركة على تسديد التزاماتها قصيرة الاجل	٦٨١١٥٤٠	٩٩٢١٦٣٢	%٤٥,٦	١٣٤٥٥٦٠٣	%٩٧,٥
المطلوبات المتداولة		٢٧٤٨٣٢٤	٣٩٧٩٣٣٢	%٤٤,٨	٤١٧٩٦٨٢	%٥٢,١
المخزون		٤٥١٥٤٨٠	٩٠١١٠٠٦	%٩٩,٦	٧٣٠٩٤٥١	%٦١,٩
نسبة التداول		%٢٤٧,٨	%٢٤٩	%٠,٤٨	%٣٢٢	%٢٩,٩
النسبة السريعة		%٨٣,٥	%٢٢,٩	%٧٢,٦	%١٤٧	%٧٦

الموجودات المتداولة

نسبة التداول = -----

المطلوبات المتداولة



الموجودات المتداولة - المخزون

النسبة السريعة = -----

المطلوبات المتداولة

ثالثاً - القدرة الايرادية للشركة : وتظهر مدى قدرة الشركة في استغلال رأس المال المستثمر في تحقيق الارباح وكما هو مبين في الجدول: **جدول رقم (٥) القدرة الايرادية للشركة**

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
المبيعات	تحسين القدرة الايرادية للشركة ومدى استغلالها لرأسمالها المستثمر	١١٠١٥٥٨٩	١٤٦٢٦٤٨٥	%٣٢,٨	٢٢٤٥٦٩٨٥	%١٠٣,٩
رأس المال المستثمر		٥١٤٥٤٧٢	٧٥٩٩١٧٠	%٤٧,٦	١١٣٦٦٨٨٤	%١٢٠,٩
صافي الربح		٣٧٤٣٣٧٤	٥٤٨٥٥٦٢	%٦٥,٥	٦٨٤٨٩٧٥	%٨٢,٩
معدل ربحية المبيعات		%٣٣,٩٨	%٣٧,٥	%١٠,٣٦	%٣٠,٤٩	%١٠,٣
معدل دوران المبيعات		%٢١٤	%١٩٢,٤٧	%٠,٠٦	%١٩٧,٥٦	%٧,٧
معدل العائد على رأس المال المستثمر		٧٢,٧٥	٧٢,١٨	%٠,٧٧	%٦٠,٢٥	%١٧,٢
الدخل المتبقي		٢٧١٤٢٨٠	٣٩٦٥٧٢٨	%٤٦,١	٤٥٧٥٥٩٨	%٦٨,٦

١- معدل العائد على الاستثمار = معدل دوران المبيعات × معدل ربحية المبيعات

٢- الدخل المتبقي = صافي الربح - كلفة رأس المال

= صافي الربح + (رأس المال المستثمر × معدل الفائدة)

نسبة الفائدة ٢٠% (تمثل كلفة رأس المال وهي نسبة الفائدة على القرض من المصرف).

ان الشركة حققت نمواً جيداً في الدخل المتبقي خلال فترة التقويم مما يدل على زيادة قدرتها الايرادية في تحقيق الارباح وتغطية كلفة رأس المال المستثمر وبما ينسجم في المحافظة وتعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق من خلال اتباع استراتيجيات التمايز.

رابعاً - مؤشرات مصادر وكلف التمويل:

جدول رقم (٦) مصادر وكلف التمويل

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
رأس المال الاسمي (دينار لكل سهم)	تمويل انشطة الشركة ذاتياً من خلال ما تحققه من ارباح	٧٧٧٠٠٠	١٥٥٤٠٠٠	%١٠٠	٢٣٣١٠٠٠	%٢٠٠
الاحتياطيات		٤٣٦٨٤٧٢	٦٠٤٥١٧٠	%٣٨,٣٨	٩٠٣٥٨٨٤	%١٠٦,٨
صافي الربح		٣٧٤٣٣٧٤	٥٤٨٥٥٦٢	%٦٥,٥	٦٨٤٨٩٧٥	%٨٢,٩
رأس المال المستثمر		٥١٤٥٤٧٢	٧٥٩٩٤٧٠	%٤٧,٦	١١٣٦٦٨٨٤	%١٢٠,٩
الدائنون		٢٧٠٣٠٢٣	٣٩٣٤٠٣١	%٤٥,٥	٤١٣٤٣٨١	%٥٢,٩
معدل العائد على السهم الواحد		٤,٨١٨	٣,٥٣٠	%٢٦,٧	٢,٩٣٨	%٣٩
معدل العائد على الدائنين		%١٣٨,٥	%١٣٩	%٠,٣٦	%١٦٥,٦	%١٩,٦
معدل الديون على رأس المال المستثمر		%٥٢,٥٣	%٥١,٧٧	%١,٤٤	%٣٦,٣٧	%٣٠,٨

ويلاحظ من الجدول المذكور ما يأتي:



١- انخفاض معدل العائد على السهم الواحد رغم ارتفاع ارباح الشركة وذلك بسبب الزيادة الحاصلة في رأس المال الاسمي للشركة خلال فترة التقويم من خلال تحويل جزء من ارباح الشركة المتحقق الى رأس المال الاسمي وزيادة عدد أسهم الشركة المصدر والمطروحة في السوق.

٢- حسنت الشركة من قدرتها على تسديد الديون التي بذمتها من خلال تحسين معدل العائد على الدائون خلال فترة التقويم بالرغم من زيادة الديون التي على الشركة خلال فترة التقويم بسبب التوسع الكبير في نشاط الشركة وزيادة التعامل مع المجهزين بالآجل.

٣- انخفاض معدل العائد على رأس المال المستثمر بشكل واضح خلال فترة التقويم مما يدل على انخفاض المخاطر المترتبة على الشركة وقدرتها في تسديد التزاماتها بشكل جيد.

خامساً- مؤشرات الربحية:

جدول رقم (٧) مؤشرات الربحية من ٢٠٠٥-٢٠٠٧

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
المبيعات		١١٠١٥٥٨٩	١٤٦٢٦٤٨٥	%٣٢,٨	٢٢٤٥٦٩٨٥	%١٠٣,٩
مجمل الربح		٥٢٩٦٥٧٢	٧١٤٢٨٥١	%٣٤,٨	١٠٩١٣٧٥٣	%١٠٦
صافي الربح		٣٧٤٣٣٧٤	٥٤٨٥٥٦٢	%٦٥,٥	٦٨٤٨٩٧٥	%٨٢,٩
الموجودات الثابتة		١٠٨٢٢٥٦	١٦٥٦٨٧٠	%٥٣	٢٠٩٠٩٦٣	%٩٣,٢
مجموع الموجودات		٧٨٩٣٧٩٦	١١٥٧٨٥٠٢	%٤٦,٧	١٥٥٤٦٥٦٦	%٩٦,٩
نسبة مجمل الربح الى المبيعات	التطور في	%٤٨,٠٨	%٤٨,٨٣	%١,٥٦	%٤٨,٥٩	%١,١
نسبة مجمل الربح الى الموجودات الثابتة	مؤشرات	%٤٨٩,٤	%٤٣١,١	%١١,٩	%٥٢١,٩٤	%٦,٦
معدل العائد على الموجودات الثابتة	الربحية	%٣٤٥,٨٨	%٣٣١,٠٧	%٤,٢٨	%٣٢٧,٥٥	%٥,٣
معدل العائد على مجموع الموجودات	للشركة	%٤٧,٤٢	%٤٧,٣٧	%٦٠,١	%٤٤,٠٥	%٧
دوران الموجودات الثابتة		١٠,١٧٨	٨,٨٢٧	%١٣,٢٧	١٠٧٤٠	%٥,٥
دوران مجموع الموجودات		١,٣٩٥	١,٢٦٣	%٩,٤٦	١,٤٤٤	%٣,٥

ويلاحظ من الجدول المذكور:

١- ان نسبة مجمل الربح الى المبيعات تمثل مدى قدرة الشركة في تغطية تكاليف منتجاتها في السوق بشكل فاعل ، اذ ان الشركة حافظت على نسبة جيدة مجمل ربح الى المبيعات خلال فترة التقويم.

٢- تم استخدام نسبة مجمل الربح الى الموجودات الثابتة لتحديد انتاجية الموجودات الثابتة من خلال استغلالها في تحقيق فائض النشاط الجاري وهي نسبة جيدة خلال فترة التقويم وتدل على كفاءة الشركة في استخدام الموجودات الثابتة في تحقيق مجمل الربح.



٣- معدل العائد على الموجودات الثابتة يقيس مدى مساهمة الموجودات الثابتة في تحقيق العائد للشركة وقد حققت الشركة معدلاً جيداً خلال مدة التقويم كما حققت معدلات عائد على مجموع الموجودات جيدة أيضاً خلال فترة التقويم مما يدل على قدرة الشركة في استغلال موجوداتها في تحقيق الأرباح.

٤- يعكس معدل دوران الموجودات الثابتة مدى استخدام الموجودات الثابتة لطاقتها في نسيج منتجاتها وقد حققت الشركة معدلات دوران على الموجودات الثابتة جيدة خلال فترة التقويم وكذلك حققت الشركة معدلات دوران على مجموع الموجودات جيدة ومستقرة نسبياً خلال فترة التقويم.

ثانياً : منظور خدمة العميل:- يعكس هذا المنظور الانشطة التي تقابل احتياجات العملاء وتلبي احتياجاتهم المستقبلية للوصول الى رضا العميل والذي يعد من الاهداف الاستراتيجية للشركة ويتمركز في المحافظة على العملاء الحاليين وامتلاك عملاء جدد في سوق المنافسة ويتكون منظور خدمة العملاء في نشاط الشركة.

جدول رقم (٨) أثر نمو المبيعات في الشركة

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
صافي المبيعات	زيادة قناعة العميل لتوفير المنتجات المرغوبة له	١١٠١٥٥٨٩	١٤٦٢٦٤٨٥	%٣٢,٨	٢٢٤٥٦٩٨٥	%١٠٣,٨
الموجودات المتداولة		٦٨١١٥٤٠	٩٩٢١٦٣٢	%٤٥,٦	١٣٤٥٥٦٠٣	%٩٧,٥
مخزون انتاج تام		٤٦٩٢٩	١١٩١١١	%١٥٣,٨	١١٢٣٤	%١٣٧
المبيعات المخططة		٩٠٠٠٠٠	١٩٥٠٠٠٠	%١١٦,٦٦	١٩٥٠٠٠٠	
نسبة المبيعات الى الموجودات المتداولة		%١٦١,٧	%١٤٧,٤	%٨,٨٤	%١٦٦,٨٩	%٣,٢
نسبة المبيعات الى مخزون انتاج التام		مرة ٢٣٤,٧٣	١٢٢,٨٠	%٤٧,٦٨	٢٠١,٨٨	(%١٤)
نسبة المبيعات الفعلية الى المبيعات المخططة		%١٢٢,٤	%٧٥	%٣٧,٧٢	%١١٥,٢	(%٥,٩)

ويلاحظ من الجدول المذكور ما يأتي:-

١. نسبة المبيعات الى الموجودات المتداولة معتدلة خلال فترة التقويم وتدل على استثمار مبالغ كبيرة من الموجودات المتداولة لمواجهة المتطلبات اللازمة لنمو المبيعات .

٢. نسبة المبيعات الى مخزون الانتاج التام مرتفعة خلال فترة التقويم وتدل على سرعة تحول المخزون الى المبيعات.

٣. نسبة المبيعات الفعلية الى المبيعات المخططة كانت متذبذبة خلال فترة التقويم بسبب ضعف التخطيط في الشركة.

٢- التحسن في نشاط خدمة العميل: جدول رقم (٩) يوضح التحسن في نشاط خدمة العميل

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
كافة الخدمات التسويقية	تحسين الخدمات للعملاء بما يناسب مع زيادة الطلب على منتجات الشركة	٦١٢٨٧٤	٧٦٦٥٦٩	%٢٥,٠٧	٢٧٨٣٩٠٩	%٣٥٤,٢
كمية المبيعات		٤٥٢٨٤٥٥	٥٩٠٣٤٩٠	%٣٠,٣٦	٩٤١١٦٩٥	%١٠٧,٨
منافذ التسويق		٦	٦	-	٩	%٥٠
انواع المنتجات		٣	٤	%٣٣,٣٣	٤	%٣٣,٣٣



ويلاحظ من الجدول المذكور ما يأتي:-

١. ارتفاع كلفة الخدمات التسويقية بسبب استراتيجية الشركة بتميز منتجاتها في السوق مقارنة بالمنتجات الأخرى ومثال ذلك اجراءات منع تقليد منتجاتها والاعلانات في الصحف والتلفزيون للتعريف بمنتجاتها والاشتراك في معرض بغداد الدولي مما ادى الى زيادة كمية مبيعات الشركة الى اكثر من الضعف.
٢. قامت الشركة بزيادة عدد منافذ التوزيع من خلال الجمعيات التسويقية من (٦) مجموعات الى (٩) مجموعات بسبب التوسع الكبير في حجم نشاط الشركة وزيادة الطلب على منتجاتها.
٣. الشركة تنتج اربع منتجات هي الببسي كولا والصودا والميرندا والسفن آب والشركة تتوسع في تسويق وبيع هذه المنتجات بشكل كبير استجابة لحاجة العملاء ومتطلبات السوق.

٣- النمو في الحصة الشهرية: جدول رقم (١٠) يوضح نمو الحصة السوقية الشهرية

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
كانون الثاني	نمو الحصة السوقية الشهرية للشركة	١٦٠١٥٩	٢٦٩٠٤٣	%٦٧,٩	٣٣٧٤٨٣	%١١٠,٧
شباط		١٩٤٩٥٠	٢٩٣٠٠٧	%٥٠,٣	٤١٣٦٨٥	%١١٢,٢
آذار		٢٤٢٤٩٥	٤١٩٥٠٠	%٧٢,٩	٦٨٤٥٧٥	%١٨٢,٣
نيسان		٣٣٥٢٤٠	٥٦٤٧٣٨	%٦٨,٤	٨١٩٩٠٥	%١٤٤,٦
مايس		٤٩٢٣٤٦	٥٧٩١٧٧	%١٧,٦	٨٨٠٩٣١	%٨٧,٩
حزيران		٤٩٥٢٤٩	٥٧٠٤٣٥	%١٥,١٨	٦٩٠٣٩٨	%٩٣,٩
تموز		٥٣٧١٣٧	٧٥٢٦٧٥	%٤٠,١٢	١١٦٤١٠٥	%١١٦,٧
آب		٦١٣٥٣٣	٧٤٧٨٦٩	%٢١,٨٩	١٢١١٨٣٤	%٩٧,٥
ايلول		٥١١٢٥٥	٥٨٥٢٦٦	%١٤,٤٧	١٠٢٣٠٦٢	%١٠٠,١
١ت		٤٧٨٣٥٠	٤٨٢٧٣٦	%٠,٩١	٩١٣٧٨٤	%٩١
٢ت		٢٨٢٥٩١	٣٥٠٥٧١	%٢٤,٠٥	٤٨٩١١٦	%٧٣,١
١ك		١٨٥١٥٠	٣٨٨٤٣٣	%١٠٩,٧٩	٥١٢٨١٧	%١٧٦,٩
المجموع		٤٥٢٨٤٥٥	٥٩٠٣٤١٠	%٣٠,٣٦	٩٤١١٦٩٥	%١٠٧,٨

يلاحظ من الجدول نمو مبيعات الشركة خلال جميع أشهر السنوات الثلاث الخاضعة للتقويم نتيجة أتباع الشركة سياسة التمايز.

٤- النمو في منتجات الشركة: جدول رقم (١١) يبين النمو في منتجات الشركة

المنتجات	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
ببسي كولا/صندوق	النمو في كمية المبيعات لانواع المنتجات من خلال المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد	٤٤٨٨٣٧٠	٥٥٣٢٧٢٢٤	%٢٣,٢٦	٨٠٣٢٨٢٢	%٧٨,٩
الصودا/صندوق		٦٩٥٩	١١٠٤٣	%٥٨,٥٥	١٧٥٦	%١٤٦,٥
الريان/صندوق		٣٣١٢٦	-	-	-	-
ميرندا/صندوق		-	٣٠٥٢١٢	-	٥٢٨٣٥٧	-
سفن اب/الصندوق		-	٥٤٤٤٠	-	٨٣٣٣٦٠	-
المجموع		٤٢٥٨٤٥٥	٥٩٠٣٤١٠	%٣٠,٢٦	٩٤١١٦٩٥	%١٠٧,٨

ويلاحظ من الجدول المذكور ما يأتي:-



١. منتج الببسي كولا هو المنتج الرئيسي للشركة وحقق معدلات نمو متميزة في السوق خلال فترة التقويم.
٢. منتج الصودا منتج روتيني في الشركة ويمثل نسبة ضئيلة من كمية بيع منتجات الشركة.
٣. منتج الريان قامت الشركة بإلغاء خط انتاجه بسبب القدم.
٤. منتج الريان ارتفعت مبيعاته بشكل جيد بسبب ثقة العملاء بهذا المنتج.
٥. منتج السفن آب ارتفعت مبيعاته بشكل جيد بسبب قدرة الشركة على خلق فرص جديدة له في السوق بإنتاج منتجات جديدة ذات جودة عالية بأسعار مناسبة.

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية:

١-نسب استغلال الطاقة:- جدول رقم (١٢) يبين مدى قدرة الشركة في استغلال طاقتها

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
الطاقة التصميمية للانتاج/صندوق		٢٢٣٥٠	٢٢٣٥٠	-	٢٢٣٥٠	
الطاقة المخططة/صندوق	مدى استغلال الطاقة للشركة	٤٥٠٠	١٠٠٠٠	%١٢٢,٢٢	١٠,٠٠٠	%١٢٢,٢٢
الانتاج الفعلي/صندوق		٤,٥٤٠	٥,٩٧٧	%٣١,٦٥	٩,٣٧٩	%٢٢,٦
نسبة الانتاج الفعلي الى الطاقة التصميمية		%٢٠,٣١	%٢٦,٧٤	%٣١,٦٥	%٤١,٩٦	٩٢٠,٦
نسبة الانتاج الفعلي الى الطاقة المخططة		%١٠٠,٨٨	%٥٩,٧٧	%٤٠,٧٥	%٩٣,٧٩	(%٢٠,٧)
معدل انتاجية الساعة/صندوق ساعة		٤٩٨	٦١٤	%٢٣,٢٩	٧١٠	%٢١٢,٦

ويلاحظ من الجدول المذكور:-

١. حققت الشركة تحسن ملحوظ في نسبة استغلال الطاقة التصميمية للشركة خلال فترة التقويم ٢٠,٣١% ، ٢٦,٧٤% ، ٤١,٩٦% من سنة ٢٠٠٥-٢٠٠٧ على التوالي مما يدل على قدرة الشركة في إجراء التحسينات المختلفة واستغلال الطاقة بشكل أفضل.
٢. يوجد تذبذب واضح في نسبة الانتاج الفعلي الى الطاقة المخططة للشركة ١٠٠,٨٨% ، ٥٩,٧٧% ، ٩٣,٧٩% لسنوات الدراسة على التوالي مما يدل على ضعف التخطيط في الشركة.
٣. حققت الشركة تحسن كبير في معدل انتاجية الساعة ٤٩٨ ، ٦١٤ ، ٧١٠ صندوق/ساعة لسنوات البحث على التوالي بسبب رفع كفاءة الخطوط الانتاجية وتوفير المواد الضرورية اللازمة للانتاج وكذلك رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين.

٢. التحسين في جودة الانتاج:- جدول رقم (١٣) يبين تحسين في جودة الانتاج

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
نسبة فاقد العصير	التحسين في كفاءة الانتاج من خلال تخفيض مستويات الفاقد من الانتاج	%٣,٢	٤,٧	%٤٦,٨٧	%٢	(%٣٧,٥)
نسبة فاقد العصير المسموح به		%٣,٥	%٣,٥	-	%٣,٥	-
نسبة فاقد السدادات		%٠,٩	%٠,٧٤	(%١٧,٧٧)	%١,٨٦	%١٠٦,٦٧
نسبة فاقد السدادات المسموح به		%٣,٥	%٣,٥	-	%٣,٥	-
نسبة فاقد القناني		%١	%٠,٨٤	(%١٦)	%٠,٨٦	(%١٤)
نسبة فاقد القناني المسموح بها		%٢,٥	%٢,٥	-	%٢,٥	-
نسبة فاقد CO ₂		%٣١	%٩,٨	(%٦٨,٣٨)	%٥,٣	(%٨٢,٩)
نسبة فاقد CO ₂ المسموح بها		%٣,٥	%٣,٥	-	%٣,٥	-
الخطوط الانتاجية		٦	٧	%١٦,٦٧	٧	%١٦,٦٧
نسبة فاقد العصير الى نسبة المسموح بها		%٩١,٤٢	%١٣٤,٢٨	%٦٤,٨٧	%٥٧,١٤	%٣٧,٥
نسبة فاقد السدادات الى المسموح بها		%٢٥,٧١	%٢١,١٤	(%١٧,٧٧)	%٥٣,١٤	%١٠٦,٦٧
نسبة فاقد القناني؟ الى المسموح بها		%٤٠	%٣٣,٦	(%١٦)	%٣٤,٤	(%١٤)
نسبة فاقد CO ₂ الى النسبة المسموح بها		%٨٨٥,٧١	%٢٨٠	(%٦٨,٣٨)	%١٥١,٤	(%٨٢,٩)



ملاحظة : وحدة القياس : نسبة المئوية

٣. النمو في الانتاج الشهري: جدول رقم (١٤) يبين نمو الانتاج الشهري

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
كانون الثاني	نمو الانتاج الشهري استجابة لزيادة الطلب على منتجات الشركة	١٤١٥٧٩	٢٥٦٣٩٢	%٨١,٠٩	٣٠٨٣٠٧	%١١٧,٧
شباط		١٩٣٠٢٤	٣٠٣١٩٤	%٥٧,٠٧	٤٢٠٢٨٣	%١١٧,٧
آذار		٢٤٥٢٧٤	٤٢٣٦٥٥	%٧٢,٧٢	٧٧٦٦١٩	%٢١٦,٦
نيسان		٣٣٥٩٠٦	٥٥١٩٦٣	%٦٤,٣٢	٨٦٢٦٥١	%١٥٦,٨
مايس		٤٨٨٦١٧	٥٨٢٥٩٩	%١٩,٢٣	٨٦٩٤٣٠	%٧٧,٩
حزيران		٥٢٠٨٠٠	٥٧٢٢٧٤	%١٣,٨١	٩٩٠٥٩٤	%٩٠,٢
تموز		٥٣٣٥٢٧	٧٧٠٨٩٨	%٤٤,٤٩	١١٢٦٧٨٨	%١١١,١
آب		٩٢٦٢٥٥	٧٩٨٥٦٨	%٢٦,٠٩	١٢١٦٤٨٠	%١٣,٣٣
ايلول		٥٠٩٨٦٨	٥٨١٩٥١	%١٤,١٣	٩١٩٥٤٨	%٨٠,٣
ت ١		٤٧٧٢٢٦	٤٧١١٤٠	(%١,٢٧)	٨٨٢٦٨٤	%٨٤,٩٦
ت ٢		٢٩٨٦٥٥	٣١٠٦٣٩	%٤,٠١	٥٥٥٧٩٨	%٨٦,١
ك ١		١٨٤٩٤٧	٣٥٤٠٤٢	%٩١,٤٢	٤٥٠٠٣٤	%١٤٣,٣٣
المجموع		٤٥٤٠٦٧٨	٥٩٧٧٣١٥	%٣١,٦٣	٩٣٧٩٢١٦	%١٠٦,٥

ملاحظة :- وحدة القياس (صندوق)

ويلاحظ من الجدول المذكور انفاً: زيادة كميات الانتاج الشهري خلال سنوات الدراسة وذلك استجابة للطلب المتزايد على منتجات الشركة.

٤. النمو في كميات الانتاج لانواع المنتجات: جدول رقم (١٥) يبين النمو في كميات الانتاج لانواع المنتجات

المنتجات	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
ببسي كولا	مدى قدرة الشركة على اختراق السوق بانتاج منتجات جديدة استجابة لرغبات العملاء اضافة الى المنتجات الاعتيادية	٤٥٠٠٤٠٥	٥٥٧١٧٠٤	%٢٣,٨	٨٠٠٦٥٩٢	%٧٧,٩
الصودا		٧١٤٧	١١٢٣٠	%٥٧	١٧٢٨١	%١٤١,٨
الريان		٣٣١٢٦	-	%١٠٠	-	-
ميرندا		-	٣٢٦٧٢٩	-	٥٠٩٥٨٣	-
المجموع		-	٦٧٦٤٦	-	٨٤٥٧٦٠	-

ملاحظة: وحدة القياس / صندوق.

ويلاحظ من الجدول المذكور انفاً:- النمو في كميات الانتاج لانواع المنتجات بسبب زيادة الطلب على منتجات الشركة. خلال سنوات الدراسة.

رابعاً: منظور التعليم والنمو: يتكون هذا المنظور مما يلي:-

١. التطور في اعداد المنتسبين: جدول رقم (١٦) يمثل التطور في اعداد المنتسبين

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
الادارة العليا	التطور	٣	٢	(%٣٣,٣)	٣	-
الفنيون	الحاصل في	٢٠	٢٦	%٣٠	٢٥	%٢٥



اعداد المنتسبين للشركة	٣٦	٣٥	(٢,٧%)	٣٦	المشرفون والماهرون الدائمون
	١٥٠	٧٦	(٢٦,٦%)	٦٠	المشرفون والماهرون المؤقتون
	٦٣	٧٠	١٣٣,٣%	٣٠	نسبة الماهرين وغير الماهرين الدائمين
	٣٥٠	٣٢٢	٢٠٠,٩%	١٠٧	نسبة الماهرين وغير الماهرين المؤقتين
	١٨٨	٢٠٩	(١٩,٣%)	٢٥٩	خدمات الانتاج الدائمين
	٢٠٠	١٥٤	(٣١,٢٥%)	٢٢٤	خدمات الانتاج المؤقتين
	٩٠	٨٨	٣٩,٦%	٦٣	خدمات التسويق الدائمين
	١٣٠	١٠٣	٦٠,٩%	٦٤	خدمات التسويق المؤقتين
	٤٥	٤٣	٢٨,٣%	٦٠	خدمات الادارة الدائمين
	٦٠	١٧	(٦٩,٠٩)	٥٥	خدمات الادارة المؤقتين
	١٣٤٠	١١٤٥	١٦,٧%	٩٨١	المجموع

ملاحظة : وحدة القياس : عدد

٢. التطور في مؤهلات منتسبي الشركة: جدول رقم (١٧) يمثل التطور في مؤهلات المنتسبين

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
متدرب فني	التطور في مؤهلات المنتسبين من خلال الدورات التي تقيمها الشركة	٢٨	٥١	٨٢,١٤%	٧٧	١٧٥%
متدرب اداري		٣	٥	٦٦,٦٧%	٧	١٣٩,٣%
عدد المتدربين الكلي		٣١	٥٦	٨٠,٦٤%	٨٤	١,٧٠٩%
كلف التدريب والتأهيل(دينار)		٣٧٨٣٢٥	٥٠٥٠٠	٣٣,٤٨%	٧٥٠٠٠٠	٠,٩٨٢%
نسبة متدرب فني الى مجموع المنتسبين		٩٠,٣٢%	٩١,٠٧%	٠,٨٣%	٩١,٦٧%	١,٤٩%
نسبة متدرب اداري الى مجموع المنتسبين		٩,٦٨%	٨,٩٣%	٧,٧٤%	٨,٣٣%	(١٣,٩%)
معدل كلفة المتدرب الواحد (دينار)		١٢,٢٠٤,٠٣٢	٩,٠١٧,٨٥٧	٢٦,١%	٨,٩٢٨,٥٧١	(٠,٢٦٨%)
اعداد المنتسبين في الشركة		٩٨١	١١٤٥	١٦,٧١%	١٣٤٠	٣٦,٦%
نسبة متدرب فني الى مجموع اعداد المنتسبين		٢,٨٥%	٤,٤٥%	٥٦,١٤%	٥,٧٤%	١,٠١٤%
نسبة متدرب اداري الى مجموع اعداد المنتسبين		٠,٣%	٠,٤٣%	٤٣,٣٣%	٠,٥٢%	٧٣,٣٣%

ويلاحظ من جدول رقم (١٧) : قلة الدورات التدريبية في الشركة رغم زيادة عددها من سنة الى اخرى خلال فترة التقويم بسبب عدم اهتمام الادارة بتطوير مؤهلات منتسبيها ويظهر ذلك بوضوح من خلال انخفاض كلفة التدريب والتأهيل في الشركة وذلك بسبب انخفاض كلفة المتدرب الواحد من سنة الى اخرى وانخفاض نسبة عدد المتدربين الى مجموع المنتسبين في الشركة.

٣. مؤشرات الانتاجية في الشركة: -جدول رقم (١٨) يبين مؤشرات انتاجية المنتسبين

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
كلفة الانتاج التام (دينار)	مدى مساهمة الافراد العاملين في انتاجية الشركة	٥,٨٤٧٩١٨	٧,٧٢٧,٦٠٩	٣٢,١٤%	١٣,٥٤٠,٩٤٢	٧٥,٢٢%
عدد العاملين في الانتاج		٧٣٦	٨٩٢	٢١,٢%	١٠١٢	١٣,٤٥%
عدد منتسبي الشركة		٩٨١	١١٤٥	١٦,٧%	١٣٤٠	٣٦,٦%
معدل كلفة انتاجية الفرد على مستوى الانتاج ٢/١		٧٩,٥٥٤٠	٨,٦٦٣,٢٣٨	٩%	١٣,٣٨٠,٠٨١	٦٨,٤%
معدل كلفة انتاجية الفرد على مستوى الشركة ٣/١		٥,٩٦١,١٨٠	٦,٧٤٩,٠٠٣	١٣,٢%	١٠,١٠٤,٩٥٦	٦٩,٥%
خدمات ابحاث وتجارب		١,٩٨٩,٢٢٦	٣,٠٥٣,١٩٥	٥٣,٥%	٤,١٦٨,٢٨٤	١٠٩,٥%

ويلاحظ من جدول رقم (١٨): تطور انتاجية الفرد على مستوى الانتاج وعلى مستوى الشركة ككل خلال فترة الدراسة بسبب الارتقاء الكبير في نشاط الشركة فضلاً عن الخبرة والكفاءة التي اكتسبها الافراد العاملين



خلال فترة عملهم الطويل فيها ، كما ويلاحظ ارتفاع كلفة خدمات الابحاث والتجارب خلال فترة الدراسة بسبب اهتمام الشركة بتطوير منتجاتها.

٤. المنظور الاقتصادي والاجتماعي:-

١- المؤشرات الاقتصادية: جدول رقم (١٩) يمثل كشف القيمة المضافة للشركة بالدينار

البيان	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
الموارد					
ايراد النشاط السلي	١١,١٥٢,٢٧٠	١٤,٨٧١,٥٧٣	%٣٣,٤٣	٢٤,٥٠٨,٩١٦	%١١٩,٧
كلفة الموجودات المصنعة داخلياً	١٩٣	٤٠٩	%١١١,٩	٥,٠٨٣	%٢٥١٣,٦
نقويم مخزون الانتاج التام	١,٢٧٧	٦٣,٩٧٦	%٤٩٠٩,٨	٣٠,٥٣٨	%٢٢٩١,٣
اجمالي الموارد	١١,١٥٣,٧٤٠	١٤,٩٣٥,٩٥٨	%٣٣,٩	٢٤,٥٤٤,٥٣٧	%١٢٠
مستلزمات الانتاج					
المستلزمات السلعية	٤,٧١٦,١٩٧	٦,٣١١٧٨٢	%٣٣,٨	١١,٩٩٧,٦٦٢	%١٥٤,٤
المستلزمات الخدمية	٧٨٧,١١٣	٧٢٣,٥٤٤	(%٨,٠٧)	٥٤٣,٤٠٥	(%٣٠,١٩)
مشتريات بغرض البيع	-	-	-	١٤٠٢٤٠٦	-
اجمالي مستلزمات الانتاج	٥,٥٠٣٣١٠	٧,٠٣٥,٣٢٦	%٢٧,٨	١٣,٩٤٣,٤٧٣	%١٥٣,٣
اجمالي القيمة المضافة بسعر السوق	٥,٦٥٠,٤٣٠	٧,٩٠٠,٦٣٢	%٣٩,٨٢	١٠,٦٠١,٠٦٤	%٧٨,٦
تطرح الضرائب والرسوم	(٦٢٠,٥٧١)	(١٣,٨٩٧)	%٩٧,٧٦	٣,٣٩٠	(%٩٩,٤)
اجمالي القيمة المضافة بسعر تكلفة عناصر الانتاج	٥,٠٢٩,٨٥٩	٧,٨٨٦,٧٣٥	%٥٦,٧	١٠,٥٩٧,٦٧٤	%١١٠,٧

ويلاحظ من جدول رقم (١٩): نمو القيمة المضافة للشركة خلال سنوات الدراسة بشكل جيد مما يدل على قدرة الشركة على زيادة القيمة المضافة.

٢- نسب تحقيق المؤشرات الاقتصادية: جدول رقم (٢٠) يمثل نسب تحقق المؤشرات الاقتصادية

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
اجمالي القيمة المضافة	مدى التطور في المؤشرات الاقتصادية للشركة	٥,٠٢٩,٨٥٩	٧,٨٨٦,٧٣٥	%٥٦,٧٩	١٠,٥٩٧,٦٧٤	%١١٠,٧
رأس المال المستثمر		٥,١٤٥,٤٧٢	٧,٥٩٩,١٧٠	%٤٧,٦	١١,٣٦٦,٨٨٤	%١٢٠,٩
مجموع الموجودات		٧,٨٩٣,٧٩٦	١١,٥٧٨,٥٠٢	%٤٦,٧	١٥,٥٤٦,٥٦٦	%٦٩,٩
نسبة القيمة المضافة الى رأس المال المستثمر		%٩٧,٧٧	%١٠٣,٧٨	%٦,١٤	%٩٣,٢٣	(%٤,٦)
نسبة القيمة المضافة الى مجموع الموجودات		%٦٣,٧١	%٦٨,١١	%٦,٩	٦٨,١٦	%٦,٩٨

ويلاحظ من جدول رقم (٢٠) مايلي:-

١- بلغت نسبة القيمة المضافة الى رأس المال المستثمر %٩٧,٧٧ في سنة ٢٠٠٥ وهي نسبة جيدة للشركة حيث ارتفعت بنسبة %٤٦,٧ في سنة ٢٠٠٦ عن سنة ٢٠٠٥ لتصل الى %١٠٣,٧٨ في سنة ٢٠٠٦ والتي تدل على تطور في نشاط الشركة ومساهمتها في الاقتصاد الوطني بينما انخفضت النسبة في سنة ٢٠٠٧ عن سنة ٢٠٠٥ بنسبة %٤,٦ لتصل الى %٩٣,٢٣ في سنة ٢٠٠٧ بسبب ارتفاع رأس المال المستثمر.



٢- بلغت نسبة القيمة المضافة الى مجموع الموجودات ٦٣,٧١% في سنة ٢٠٠٥ و هي نسبة جيدة حيث ارتفعت بنسبة ٦,٩% في سنة ٢٠٠٦ عن سنة ٢٠٠٥ لتصل الى ٦٨,١١% في سنة ٢٠٠٦ بينما ارتفعت بنسبة ٦,٩٨% في سنة ٢٠٠٧ عن سنة ٢٠٠٥ لتصل الى ٦٨,١٦% خلال سنة ٢٠٠٧ وهذا يدل على مساهمتها الفعال في الاقتصاد الوطني.

ثانياً المؤشرات الاجتماعية:

١- المزايا العينية: جدول رقم (٢١) يمثل المزايا العينية للشركة

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
نقل العاملين	المزايا العينية لمنتسبي الشركة باعتبارهم جزء من افراد المجتمع	٢٥٢,٥٢٩	٢٨٨,٠٠٨	١٤,٠٤%	٣٧٦,٨٤٩	٤٩,٢%
المطعم		٨٨	٣٠٠	٢٤٠,٩%	٧٦٢	٧٦٥,٩%
الطبية		٥,٨٦٥	٨٨٢٥	٥٠,٤٦%	١٠١٨١	٧٣,٥%
خدمات اجتماعية		٩٢,٧٦٦	١٠٤,٦٦٠	١٢,٨٣%	١٠٣,٥٨١	١١,٢٦%
مجموع المزايا العينية		٣,٥١,٢٤٨	٤٠١,٧٩٣	١٤,٣٩%	٤٩١,٣٧٣	٢٢,٢٩%

يلاحظ من جدول رقم (٢١) :اهتمام ادارة الشركة بتقديم خدمات نقل للمنتسبين من مساكنهم الى الشركة وبالعكس حيث ارتفعت وبشكل متوازن خلال فترة الدراسة ، كما ويلاحظ ضعف اهتمام ادارة الشركة بتقديم الخدمات الطبية والمطعم في الشركة حيث بلغت نسبة خدمات المطعم الى المزايا العينية اقل بكثير من نسبة ١% خلال فترة الدراسة بينما لا تتعدى نسبة الخدمات الطبية الى مجموع المزايا العينية ٢,٦% خلال فترة الدراسة.

٢- كشف المؤشرات الاجتماعية الاخرى: جدول رقم (٢٢) يوضح المؤشرات الاجتماعية الاخرى للشركة

البيان	الهدف	٢٠٠٥	٢٠٠٦	نسبة التطور	٢٠٠٧	نسبة التطور
المساهمة في الضمان الاجتماعي	خدمات الاجتماعية المختلفة المقدمة للمجتمع	٤,٠٨٨	١١,٨٧١	١٩٠,٣%	٢٢,٢٠٣	٤٤٣,١%
تأمين العاملين		٧٢	٢٤٤	٢٣٨,٨%	٢١٠	١٩١,٦%
تبرعات للغير		٦٠٠	١,٦٥٥	١٧٥,٨%	٢,٨٥٥	٣٧٥,٨%
هدايا مجانية للمساهمين		٢١,٨٧٥	٧٥,٠٩٧	٣,٢٤٣%	٢١٩,٥١٥	٩٠٣,٥%

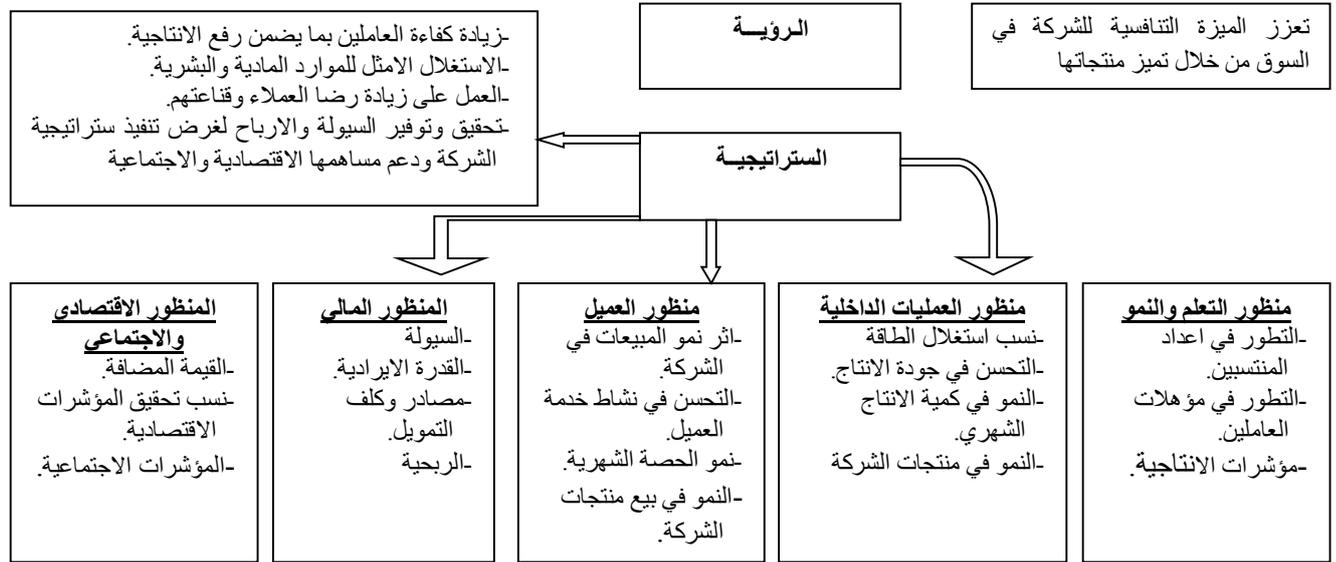
يلاحظ من جدول رقم (٢٢) : قامت الشركة بالتبرعات لاغراض النفع العام للمجتمع وبشكل متنامي من سنة لاخرى خلال فترة التقويم كما تقوم الشركة بتقديم هدايا مجاناً للمساهمين لدوام الصلة الحميمة بين الشركة والمساهمين ونتيجة تحقيقها ارباح جيدة خلال فترة عملها في السوق فقد قدمت هدايا بمنتجات الشركة الى المساهمين خلال فترة التقويم وبشكل متنامي من سنة لاخرى فترة التقويم وهذا ما يميز الشركة عن الشركات الاخرى بتحقيق صلة وتواصل مع المساهمين.

تحقيق التوازن في بطاقة الاداء المتوازن للشركة:

تقوم بطاقة الاداء المتوازن بترجمة ستراتيجية الشركة الى مقاييس واهداف يعزز بعضها البعض الاخر بشكل متبادل وكما هو موضح في الشكل رقم (٢):



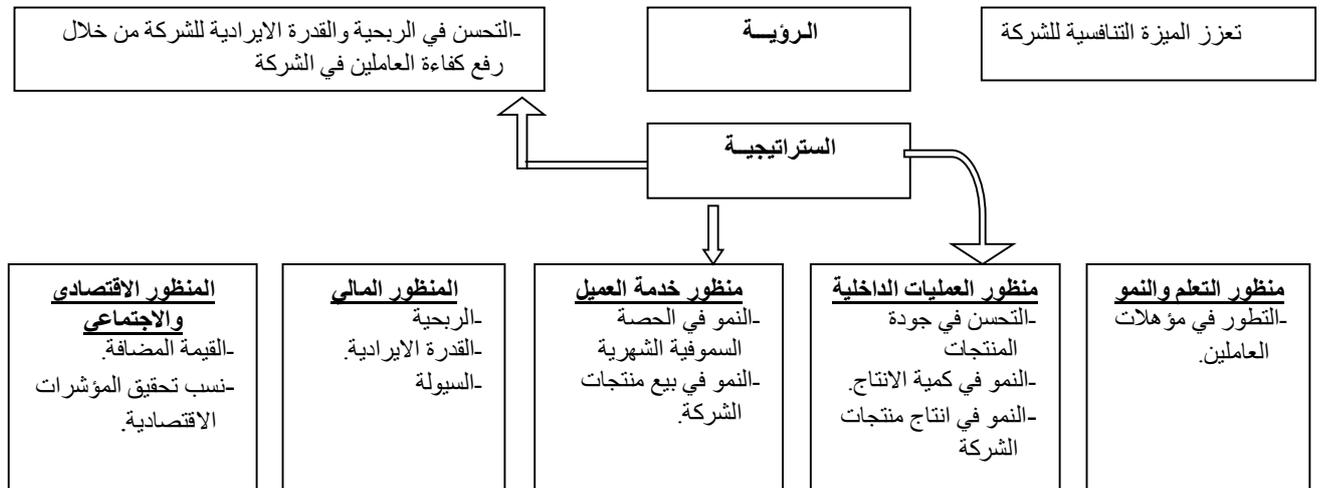
شكل رقم (٢) يوضح الاهداف والمقاييس في بطاقة الاداء المتوازن



ويتحقق التوازن في بطاقة الاداء المتوازن من خلال الترابط والتفاعل بين المقاييس المختلفة في محاولة تحقيق الاهداف المترابطة التي تستوجب على الشركة تحقيقها بغرض خلق والمحافظة على الميزة التنافسية للشركة وذلك بالاعتماد على الموجودات الملموسة وغير الملموسة للشركة ويمكن توضيح التوازن من خلال :-

١- اثر كفاءة العاملين على اداء الشركة: ان المقاييس التشغيلية هي المؤشرات التي توضح التقدم الذي يحصل في العمليات التشغيلية في الشركة الذي يؤدي الى تحسين الاداء للشركة كما موضح في الشكل رقم (٣) والذي يمثل رفع كفاءة العاملين على الشركة الذي يؤدي الى رفع الاداء المالي بالاعتماد على علاقات التفاعل والترابط بين المقاييس التشغيلية والمالية.

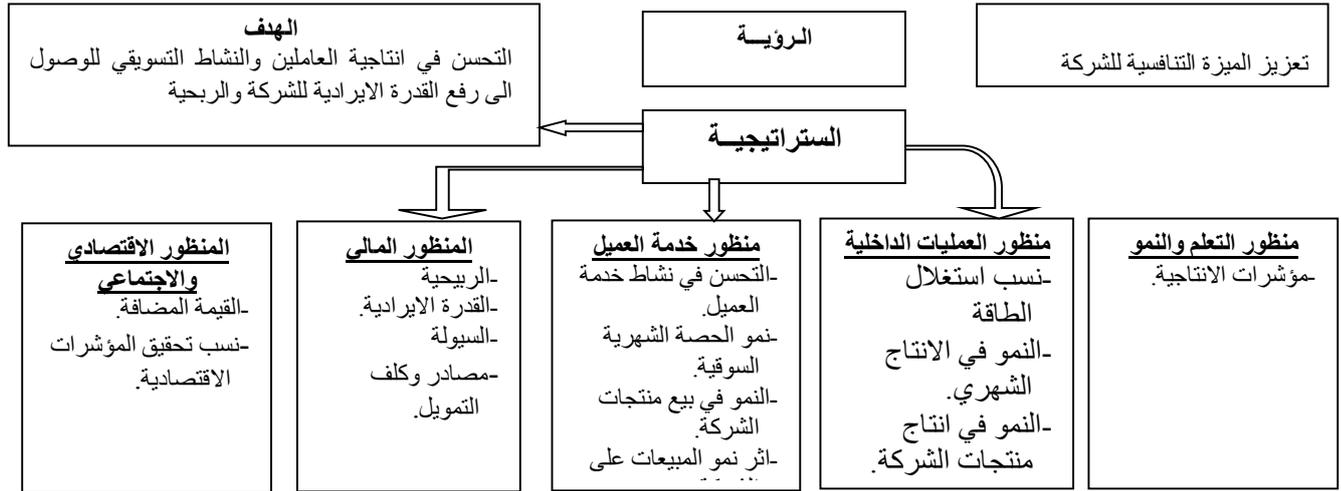
شكل رقم (٣) يوضح اثر كفاءة العاملين على اداء الشركة.





١- اثر التحسن في انتاجية العاملين على اداء الشركة: يعتبر التحسن في انتاجية العاملين من المقاييس التشغيلية في بطاقة الاداء المتوازن والذي يؤدي الى تطور الاداء المالي والاقتصادي في الشركة وكما هو موضح في الشكل رقم (٤).

شكل رقم (٤) يوضح اثر التحسن في انتاجية العاملين على اداء الشركة



٢- اثر التطور في اعداد المنتسبين في نشاط الشركة: توفر الشركة فرص عمل لمنتسبين جدد من ذوي الكفاءة المطلوبة وذلك للتوسع في نشاط الشركة مما يؤدي الى التحسن في الاداء المالي والاقتصادي والاجتماعي للشركة ويمثل الشكل رقم (٥) اثر التطور في اعداد المنتسبين في نشاط الشركة.

شكل رقم (٥) يوضح اثر التطور في اعداد المنتسبين في نشاط الشركة



٤- التفاعل والترابط والتكامل في مقاييس الاداء: يتحقق التوازن في بطاقة الاداء من خلال خلق توليفة من المقاييس المتناغمة التي تعزز بعضها البعض الاخر لتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لتحقيق اهداف الشركة الاستراتيجية وكما موضح بالشكل رقم (٥) والذي يمثل التفاعل والترابط والتكامل في مقاييس الاداء للشركة في بطاقة الاداء المتوازن. ولذلك فان بطاقة الاداء المتوازن للشركة تتكون من البطاقة التي تمثل اهداف الشركة وعوامل النجاح التي تمثل مناظير الاداء المقترحة والتفاعل والترابط والتكامل في مقاييس



شكل رقم (٧) يوضح بطاقة الاداء المتوازن للشركة





((المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات))

المبحث الاول : الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات العامة:-

١. ان التطورات والتغيرات السريعة والمتعددة ابرزت الحاجة الى استعمال عدد من المقاييس اذ أن استعمال مقياس دون اخر لايعطي صورة كافية وواضحة عن اداء الشركة.

٢. تمثل بطاقة الاداء المتوازن نظام متكامل لتقويم الاداء الشامل للشركة اذ يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تبين نتائج تنفيذ أنشطة الشركة.

٣. مقاييس الاداء غير المالي هي عبارة عن تفاعل ثلاثي الابعاد يتركز ما بين الامتياز بالانشطة والعمليات الداخلية وما تقدمه الشركة من منتجات ذات جودة عالية وسعر مقبول من قبل العملاء وما بين القدرات التنظيمية والادارية المتمثلة بالابتكار والتطوير للمهارات والفعاليات لخلق قيمة للمنظمة فهذه المناظير الثلاثة تقيس الاداء المالي المستقبلي للمنظمة فضلاً عن المنظور المالي الذي يقيس الاداء المالي الحالي للشركة في بطاقة الاداء المتوازن.

٤. يتحقق التوازن في بطاقة الاداء المتوازن من خلال خلق توليفة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية) المتناغمة التي تعزز بعضها البعض وتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمة الأنشطة والافراد والادارة للوصول الى اهداف الشركة.

ثانياً: الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي :

أ)المنظور المالي:

١. حققت الشركة تحسن كبير في صافي الربح المتحقق خلال فترة التقويم بسبب نمو الايرادات وزيادة الحصة السوقية وقدرة الشركة في تقديم منتجات جيدة . مما ادى الى المحافظة وتعزيز الميزة التنافسية للشركة.

٢. حققت الشركة نسبة تداول جيدة بلغت ٢٤٧,٨% لسنة /٢٠٠٥ و ٢٤٩% لسنة /٢٠٠٦ مما يدل على قدرة الشركة على تسديد التزاماتها قصيرة الاجل. الا ان النسبة ارتفعت بنسبة ٢٩,٩% في سنة /٢٠٠٧ عن سنة/٢٠٠٥ (سنة الاساس) لتصل الى ٣٢٢% وهي نسبة مرتفعة تدل على وجود فائض نقدي للشركة بينما كانت النسبة السريعة منخفضة ٨٣,٥% في سنة ٢٠٠٥ و ٢٢,٩% في سنة/٢٠٠٦ وذلك بسبب تركيز جزء كبير من اموال الشركة في المخزون بينما ارتفعت بشكل جيد في سنة /٢٠٠٧ لتصل الى ١٤٧% مما يدل على وجود تذبذب في النسبة السريعة.

٣. حققت الشركة معدلات عائد جيدة على رأس المال المستثمر وهي ٧٢,٧٥% في سنة ٢٠٠٥ و ٧٢,١٨% في سنة ٢٠٠٦ و ٦٠,٢٥% في سنة ٢٠٠١ حيث ان انخفاض معدل العائد على رأس المال المستثمر يعود الى انخفاض معدل ربحية المبيعات ومعدل دوران المبيعات للشركة.



٤. حققت الشركة نمو جيد في الدخل المتبقي بنسبة ٤٦,١% في سنة /٢٠٠٦ عن سنة /٢٠٠٥ ونسبة ٦٨,٦% في سنة /٢٠٠٦ عن سنة /٢٠٠٥ مما يدل على ارتفاع قدرتها الايرادية في تحقيق الارباح وتغطية كلفة راس المال المستثمر وبما ينسجم في المحافظة وتعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

٥. انخفض معدل الديون على راس المال المستثمر بشكل جيد من ٥٢,٥٣% في سنة /٢٠٠٥ الى ٣٦,٣٧% في سنة /٢٠٠٦ مما يدل على انخفاض المخاطر المترتبة على الشركة وارتفاع قدرتها في تسديد التزاماتها.

٦. حافظت الشركة على نسبة مجمل الربح الى المبيعات بشكل جيد وهي ٤٨% خلال فترة التقويم مما يدل على كفاءة الشركة في تغطية تكاليف منتجاتها.

ب) منظور خدمة العميل:-

١. يوجد تذبذب في نسبة المبيعات الفعلية الى المبيعات المخططة بسبب ضعف التخطيط في الشركة وطبيعة التغيرات الحاصلة في السوق العراقية.

٢. وجود قدرة وكفاءة عالية للشركة في تسويق منتجاتها في السوق حيث حددت الشركة مدة بقاء المنتج صالح للاستخدام لمدة شهرين بدءاً من تاريخ الانتاج الا ان مدة الخزن فيها في الشتاء لا يتعدى الاسبوع بينما لا يبقى المنتج في مخازن الشركة اكثر من يومين في الصيف.

٣. زيادة كمية مبيعات الشركة الى اكثر من الضعف في سنة /٢٠٠٦ عن سنة /٢٠٠٥ (سنة الاساس) بسبب الاهتمام الكبير في الشركة بالخدمات التسويقية للمحافظة على تميز منتجات الشركة ودور الاجراءات اللازمة لمنع تقليد منتجات الشركة بتغيير نوعية السدادات بين فترة واخرى والاعلان عن ذلك بالصحف والمجلات والتلفزيون.

٤. حققت الشركة منافذ لتوزيع منتجاتها من خلال المجمعات التسويقية حتى وصلت الى (٩) مجمعات ويعد اكبر هذه المجمعات مجمع مدينة الصدر اما اصغرها فهو مجمع ابو دشير في الدورة.

٥. لغرض المحافظة على الموقع الريادي للشركة في السوق المحلية فقد تم انتاج منتجات جديدة حققت ارباح جيدة لها وهي الميرندا والسفن آب اضافة الى قيام الشركة بانتاج منتجاتها بالعبوة العائلية بالقناني البلاستيكية (PET) .

٦. قيام الشركة بالسيطرة على نوعية الفوارغ (القشور والقناني) الراجعة من الاسواق في المجمعات التسويقية ورفض استلام التالف منها واحتجازها لغرض اتلافها.

ج): منظور العمليات الداخلية:-

١. وجود طاقة عاطلة غير مستغلة حيث ان الشركة لم تستغل في افضل حالاتها في سنة /٢٠٠٧ سوى ٤١,٩٦% من طاقتها التصميمية.



٢. وجود تذبذب واضح في نسبة الانتاج الفعلي الى الانتاج المخطط بسبب ضعف التخطيط في الشركة حيث تم تحديد الطاقة المخططة ١٠٠٠٠٠ صندوق خلال سنتي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧ بدون تغيير.
٣. وجود تحسن كبير في معدل انتاجية الساعة في سنة /٢٠٠٦ عن سنة /٢٠٠٥ بنسبة ٢٣,٩% لتصل الى ٦١٤ صندوق بالساعة وسنة ٢٠٠٧ عن سنة ٢٠٠٥ بنسبة ٤٢,٦% لتصل الى ٧١٠ صندوق بالساعة وذلك بسبب ارتفاع كفاءة الخطوط الانتاجية والعاملين في الشركة.
٤. انخفاض بنسب فاقد العصير والسدادات والقناني بسبب قيام الشركة بحملة كبيرة لصيانة الخطوط الانتاجية بموجب برنامج سنوي اضافة الى صيانة الوحدات الخدمية الصناعية.
٥. وجود ارتفاع كبير بنسبة فاقد ثاني اوكسيد الكاربون مقارنة بالنسبة المسموح بها ٣,٥% بسبب قدم انابيب غاز (CO2) وكثرت تسرب الغاز فيها لعدم كفاءتها.

د) منظور التعلم والنمو:-

١. عدم اهتمام الشركة بتطوير مؤهلات منتسبيها بادخالهم دورات تطويرية الا في حالات الضرورة ويظهر ذلك واضحاً من خلال انخفاض كلفة التدريب والتأهيل.
٢. وجود تطور ملحوظ في انتاجية الفرد على مستوى الانتاج وعلى مستوى الشركة بسبب الارتفاع الكبير في نشاط الشركة والخبرة والكفاءة التي اكتسبها الافراد العاملين في الشركة.
٣. وجود اهتمام في البحوث والدراسات التي تجرى في الشركة واستغلالها فيما ينسجم مع حاجة الشركة.
٤. يوجد في الشركة نظام جيد للحوافز يعتمد على تحديد الطاقات للخطوط الانتاجية والذي حدد بـ ١٠٠٠٠٠٠ صندوق شهرياً لكل خط بواقع عمل (٢٥) يوم في الشهر واعتماد خط الشروع بنسبة ٦٥% من الطاقة المتاحة ومازاد عن ذلك يخضع لنسب تصاعديّة في احتساب الحوافز الموزعة على المنتسبين اعتماداً على اساس العلاقة المباشرة بالانتاج والاهمية النسبية على اساس النقاط اضافة الى ارتباط نظام الحوافز بجودة المنتجات ومدى مطابقتها للمواصفات القياسية ونسب الفاقد المسموح بها من قبل الشركة.
٥. عدم وجود ندوات او لقاءات تعقدها الادارة العليا للشركة والمعوقات في العمل لايجاد الحلول المناسبة لها.

٦. تقام الدورات التدريبية خارج الشركة بسبب عدم وجود قسم خاص بالتدريب في الشركة يشرف على اقامة الدورات التدريبية بمواضيعها المختلفة.

هـ): المنظور الاقتصادي والاجتماعي:-

١. حققت الشركة نمو جيد في القيمة الاقتصادية المضافة من سنة الى اخرى.
٢. تقدم الشركة المزايا العينية للمنتسبين باعتبارهم جزء من المجتمع منها تقديم خدمات نقل المنتسبين من مساكنهم الى الشركة وبالعكس.



٣. تقدم الشركة تبرعات لاغراض النفع العام وبناء المدارس مساهمة منها لخدمة المجتمع اضافة الى تقديم هدايا مجاناً للمساهمين في الشركة بمنتجاتها لتحقيق الصلة الحميمة بين الشركة والمساهمين.

٤. لغرض الحد من ظاهرة الغش الصناعي قامت الشركة بتخصيص جوائز يتم توزيعها باسلوب القرعة على المواطنين الذين قاموا بتسليم الشركة السدادات المستعجلة من اجل عدم استعمالها من قبل المتطفلين على الصناعة.

٥. قامت الشركة بتوفير سيارات حوضية لسقي المزروعات في الشركة والمزارع المجاورة لها اضافة الى مد انبوب ماء من الشركة الى مزارع مركز الربيع للبحوث الزراعية بموجب اتفاق بين الطرفين وقد حصل تحسن جيد في منتج الذرة الصفراء المروية بمياه الشركة الصناعية.

٦. من خلال احتواء استراتيجية الشركة على مجموعة من المقاييس والأهداف التي تعزز بعضها البعض الاخر ضمن مناظير بطاقة الاداء المتوازن فقد تحقق التوازن في نظام البطاقة للشركة .

التوصيات :

اولاً التوصيات العامة:-

١. استخدام تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتشخيص مواطن القوة والضعف فيها وتحليل البيئة الخارجية واستكشاف الفرص والتهديدات ومقابلة نقاط القوة واستثمارها في الفرص المتاحة من خلال تحقيق التوازن بين الاقسام المكونة لها وضمان توافق الاداء مع الاهداف المحددة.

٢. استخدام التقنيات التي تقدمها ادارة الكلفة الاستراتيجية لتقديم المعلومات المفيدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وبما يلائم هذه التقنيات التي تتم صياغتها في اطار متكامل وشامل.

٣. استخدام مجموعة متكاملة وشاملة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتضمن عدد من مؤشرات الاداء التشغيلي والاستراتيجي وبالشكل الذي يقدم الصورة الواضحة والموضوعية عن نتائج الاداء.

٤. استخدام الاطار والافتراضات التي يقوم عليها نظام بطاقة الاداء المتوازن للتحقق من توازن كفاءة وفاعلية الاداء وربط عملية التقويم بالاهداف للمنظمة مع مراعاة الظروف بكل كنظمة لغرض اختيار ما يلائمها من مقاييس في مناظير الاداء المختلفة.

ثانياً: التوصيات الخاصة بالجانب العملي:-

أ)المنظور المالي:-

١. استثمار الفائض النقدي المتوفر في الشركة وذلك بالتوسع في انشطتها الانتاجية والخدمية اضافة الى امكانية شراء استثمارات مالية وبما يحقق فوائد مالية للشركة.

٢. التوسع في النشاط التسويقي للشركة وتقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين مما يؤدي الى زيادة حصتها السوقية وتحقيق اهدافها.



٣. زيادة قدرة الشركة في استغلال رأس المال في تحقيق الأرباح العائدة على رأس المال المستثمر بواسطة زيادة معدل دوران المبيعات او معدل ربحية المبيعات او كليهما معاً.

٤. زيادة قدرة الشركة في نمو الدخل المتبقي بواسطة تعظيم الأرباح وتغطية كلفة رأس المال المستثمر وبما ينسجم في المحافظة وتعزيز القدرة الايرادية للشركة.

٥. تعزيز نسبة مجمل الربح الى المبيعات المتحققة في الشركة من خلال المحافظة وتقدير كفاءة الشركة في تغطية تكاليف منتجاتها وبيعها في السوق.

٦. بيان مدى كفاءة ادارة الشركة في استغلال الموارد وتحقيق الاهداف من خلال اعداد تقارير دورية شهرية ورفعها الى الإدارة العليا.

ب) منظور خدمة العميل:-

١. توفير كادر متخصص في الأمور المحاسبية والمالية والتسويقية وذو كفاءة عالية في التخطيط لمبيعات وانشطة الشركة المختلفة بحيث يضم اختصاصات مختلفة ويأخذ بنظر الاعتبار طبيعة التغيرات الحاصلة في السوق.

٢. زيادة منافذ التوزيع في السوق (المجمعات التسويقية) وبشكل متوازن في محافظات القطر حيث ان منافذ التوزيع الحالية لا تغطي الرقعة الجغرافية الكاملة للقطر.

٣. زيادة الحصة السوقية للشركة بواسطة اجراء دراسات واسعة للسوق وبالشكل الذي يساعد الشركة في وضع الخطط البيعية المبنية على الأسس العلمية والعملية اضافة الى التوسع في حجم الانتاج ومنافذ التوزيع.

٤. اجراء الدراسات اللازمة من قبل قسم التسويق لمعرفة وقياس رضا العميل عن منتجات الشركة.

ج) منظور العمليات الداخلية:-

١. استغلال الطاقة المتاحة لدى الشركة وبما يتناسب مع الحاجة الفعلية لمنتجات الشركة في السوق.

٢. تخفيض نسب الفاقد في الشركة من ثاني اوكسيد الكربون بواسطة اجراء البحوث اللازمة لذلك.

٣. صيانة وتصلح كافة الخطوط الانتاجية واكمال صيانة وحدات الخدمات الصناعية وذلك لزيادة الطاقة الانتاجية للشركة.

٤. تعزيز تمييز منتجات الشركة في السوق بواسطة الحفاظ على جودة منتجات الشركة من خلال الالتزام بالمواصفات القياسية للمنتجات.

٥. معالجة بعد المسافة بين الخطوط الانتاجية ومخزون الانتاج التام بما يوفر الكلفة والوقت والمحافظة على المنتجات.

د) منظور التعلم:-



١. استحداث قسم خاص بالتدريب والتأهيل يقوم بإعداد الدورات المختلفة ومتابعتها وكل مايتعلق بها بما ينسجم مع حاجة الشركة.
 ٢. مشاركة اكبر عدد من المنتسبين في الدورات التطويرية المختلفة لمنتسبي الشركة بصورة عامة وللعاملين في العمليات الإنتاجية بحيث تساهم في الاستفادة من نتائج هذه الدورات في تقديم المقترحات بتطوير العمل وتحسين نوعيته.
 ٣. قيام الادارة العليا بعقد الندوات مع المنتسبين في الشركة لغرض الوقوف على مشاكل ومعوقات العمل وإيجاد الحلول اللازمة.
 ٤. وضع الخطط اللازمة باعداد المنتسبين في الشركة بالاقسام المختلفة وبما يتناسب مع حاجة الشركة لهم.
- هـ) المنظور الاقتصادي والاجتماعي:-**

- ١.دراسة نتائج المؤشرات الاقتصادية بالشكل الذي يساهم في المساهمة في نمو الاقتصاد القومي بواسطة زيادة القيمة المضافة التي تحققها الشركة.
- ٢.زيادة مساهمة الشركة في تقديم المزايا العينية لمنتسبي الشركة مثل الخدمات الطبية والمطعم والمساهمات الاجتماعية الاخرى.
- ٣.تهيئة السبل والمقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم اداء الشركة حيث تمثل هذه البطاقة أهداف الشركة وعوامل النجاح الحاسمة التي تتمثل في مناظير الاداء المقترحة للشركة اضافة الى التوازن المتحقق من خلال التكامل في مقاييس الاداء للمناظير المختلفة وذلك لغرض المحافظة وتعزيز الميزة التنافسية لها.

المصادر العربية:

أ-الكتب

- ١-الشيرازي عباس مهدي "النظرية المحاسبية" الطبعة الأولى ذات السلاسل "الكويت" ١٩٩٠ .
- ٢-خطاب عايدة سيد ، سياسات إدارية "الادارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات" الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس القاهرة مصدر ١٩٩٥ .
- ٣-وهلين ، توماس وهيتجر ، دافيد " الإدارة الاستراتيجية " ترجمة مرسي ،محمود عبد الحميد والصباغ زهير نعيم ، السعودية ١٩٩٠ .

ب-الدوريات

- ١-البكري ، رياض حمزة ويوسف فائز نعيم "نظام الكلفة على أساس الأنشطة (ABC) مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية جامعة بغداد، ١٩٩٥ .
- ٢-سلمان علاء جاسم ، "دور معلومات ادارة الكلفة الاستراتيجية في تقويم الاداء".رسالة دكتوراه . غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد /الجامعة المستنصرية ٢٠٠٣ .

المصادر الاجنبية

أ-الكتب:-



- 1-Free Man, R, "strategic management", Pitman publishing, Inc, Boston, 1984.
- 2-Hendriksen ,Eldon , "Accounting Theory" ,4th ed, Irwin ,Inc 1990.
- 3-Hilton, Ronald, Maher , Micheal and Setto, frank," Cost management for Business Decision", Mc Graw-Hill,2000.
- 4-Hofer, C"Anew Measure For Assessing For organization performance in strategic management by Lamb,R,JA:press Green wich,1983.
- 5-Hooley ,Graham ,"competitive positioning" The key to Market success, prentice-hall international, London,1990.
- 6-Horngren, Charles , Foster , Datar George and srikant , Datar "Cost Accounting A managerial emphasis" 10th ed, prentice -Hall 2000.
- 7-Horngren, Charles , Foster , George and Datar "Cost Accounting" A managerial emphasis" 10th ed, prentice -Hall 1999.
- 8-Jiambalvo , James Management Accounting , John Wiley and sons Inc us, A 2001,
- 9-Kaplan , Robert and Norton , David, "Why Does Business Need a balance scorecard" in Reading and Issues in cost Management" ed, reeve James , 2nd ed, South western college publishing 2000.
- 10-Kaplan, and Atkinson, advanced Management 3rd ed prentice-Hall 1998.
- 11-Lynch ,Richard , "Accounting for Management: planning and control" , Mc graw-Hill Inc , New York 1967.

ب-الدوريات

- 1-Brown, S and Lavcrick, S, "Research Notes on The Best British companies apper evaluation of Britain is Leading Firms Journal of Management Dec 1994.
- 2- Hayes and Abernathy , w, managing our way to economic Decline" Harvard Business Review, July-August 1980.
- 3-Rappaport, A, " selecting strategies That creates shareholder value", Harvard Business Reviews VoL3, No59, 1981.