

تقييم الأداء المالي والاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
دراسة حالة عملية بالشركة المركزية المساهمة المغفلة – الجمهورية العربية السورية

Evaluating financial and strategic performances using the Balanced Scorecard (BSC)
Practical case study of the Central Joint Stock Company - Syrian Arab Republic
Research for a master degree in business administration

مشروع تخرج أعد للحصول على
ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال (MBA)
اختصاص الإدارة التنفيذية - الدفعة العاشرة

إعداد الطالب: عصام بشور

المشرف: الدكتور راغب الغصين

2022

الملخص:

يهدف هذا البحث الى تقييم الأداء المالي والاستراتيجي للشركات بطريقة متطورة متوازنة هي بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي تراعي توازن المصالح وفق أربع محاور هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. بدل الطريقة التقليدية المالية فقط. وبيان أهمية هذا الأسلوب بالتقييم للوصول الى حل لجذر مشكلات الشركة، تلافيتها، وتطوير أدائها، بهدف رفع سوية الشركة. إن هذا البحث مع تراكم مشاريع زملاء الدراسة في المعهد العالي لإدارة الأعمال كل في مكان عمله كمدرء تنفيذيين تساهم في انشاء قوة اقتصادية في سورية وهذا يحقق هدف برنامج الإدارة التنفيذية للمعهد.

تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على معمل الحبوب الذي تملكه الشركة المركزية عن عامي 2020 و2021. وتم استخدام مؤشرات كمية وفق المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة محددة هي معمل الحبوب.

توصل البحث الى تصميم بطاقة أداء متوازن تقيم الوضع الحالي للشركة، علاج نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وتم تقديم خطة مستقبلية.

توصية الباحث اتباع هذا الأسلوب المتطور المتوازن في الإدارة كأسلوب استراتيجي لتحسين أداء الشركة.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الاداء المتوازن، تقييم الأداء، المخطط الاستراتيجي، المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، حوكمة الشركات، التخطيط.

Abstract

This research aims to evaluate financial and strategic performance in a sophisticated and balanced way: The Balanced Scorecard (BSC) takes into account the balance of interests according to: the financial perspective, the customer perspective, the internal operations perspective, and the learning and growth perspective instead of the traditional financial method only. Explaining the importance of this method of evaluation to reach a solution to the root of the company's problems and avoid them and develop performance, which raises the company's level, and these accumulations with the projects of classmates each in his workplace as executive managers lead to an economic power in Syria, which achieves the goal of the executive management program of the Higher Institute of Business Administration.

The balanced scorecard was applied to the grain mill owned by the Central Company for the years 2020 and 2021. Quantitative indicators were used according to the analytical descriptive approach, using a specific case study method, which is the grain factory.

The study concluded to design a balanced scorecard that evaluates the current situation of the company, remedying weaknesses and enhancing strengths. A future plan has been presented.

A recommendation to follow this advanced balanced method of management as a strategic method to improve the company's performance.

key words: Balanced scorecard, performance evaluation, strategic plan, financial perspective, customer perspective, internal operations perspective, learning and growth perspective.

فهرس المحتويات Table of contents

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1	مقدمة:
2	أولاً: الدراسات السابقة:
2	1-الدراسات العربية:
3	2-الدراسات الأجنبية:
3	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
4	ثانياً: مشكلة البحث:
4	ثالثاً: تساؤلات البحث:
4	رابعاً: أهمية البحث:
4	1-أهمية البحث الأكاديمية (العلمية):
5	2-أهمية البحث التطبيقية (العملية):
5	خامساً: أهداف البحث:
5	سادساً: الحالة المدروسة:
5	سابعاً: المتغيرات (المؤشرات المستخدمة):
6	1-متغيرات المنظور المالي
6	2-متغيرات منظور العملاء:
6	3-متغيرات منظور العمليات الداخلية:
6	4-متغيرات منظور التعلم والنمو:
7	ثامناً: منهج البحث:
7	تاسعاً: مصادر جمع المعلومات:
8	عاشراً: محددات الدراسة:
8	أحد عشر: تنظيم الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري

9	مقدمة:
9	أولاً: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن
9	1-معنى الأداء المالي والاستراتيجي
10	2-أهمية بطاقة الأداء المتوازن:
10	أهمية بطاقة الأداء المتوازن على المستوى العالمي:
11	أهمية بطاقة الأداء المتوازن على المستوى المحلي:
11	أهمية بطاقة الأداء المتوازن على مستوى هذه الدراسة:

- 12..... لماذا بطاقة الأداء المتوازن؟
- 13..... 3-طريقة تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن:
- 16 ثانياً: تحديد عناصر النجاح الرئيسية:
- 16..... 1-على صعيد التعلم والنمو
- 17..... 2-على صعيد العمليات الداخلية:
- 17..... 3- على صعيد العملاء:
- 18..... 4-عناصر النجاح الرئيسية على الصعيد المالي:
- 18 ثالثاً: تحديد أدوات القياس
- 18..... -أدوات القياس المالية
- 18 1-مؤشر هامش صافي الربح: Net Profit Margin
- 19 2-مؤشر معدل العائد على حقوق الملكية Return on Equity
- 19 3-معدل دوران الأصول Assets Turnover Ratio
- 19 4-نسبة التداول (Current Ratio)
- 19 5- نسبة السيولة السريعة Acid test Ratio
- 20 6-مؤشر نمو الإيرادات: Revenue Growth
- 21..... -أدوات القياس على صعيد العملاء
- 21 1-معدل نمو العملاء
- 21 2-نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية
- 22 3-النمو في الحصة السوقية
- 23 4-رضا العملاء
- 23..... -أدوات القياس على صعيد العمليات الداخلية
- 24 1-معدل دوران المخزون
- 24 2-معدل إنتاجية العامل:
- 25 3-نصيب الشوال المنتج من التكاليف الصناعية غير المباشرة
- 26 4-مؤشر نسبة التالف ضمن الإنتاج تام الصنع
- 26..... -أدوات القياس على صعيد التعلم والنمو:
- 26 1-معدل نمو التوظيف
- 26 2-عدد ساعات تدريب العاملين Employees-Training Hours
- 27 3-مؤشر نسبة تكاليف تدريب العاملين
- 27 4-نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير R&D-Costs Ratio
- 27 5-معدل تطور الحوافز ومكافآت العمال
- 28 6-معدل نمو الأصناف المضافة

الفصل الثالث: الإطار العملي

- أولاً: التعريف بمعمل الحبوب موضوع البحث**..... 29
- 1-لمحة عن معمل الحبوب 29
- 2-الهيكل التنظيمي للمعمل 31
- ثانياً: المخطط الاستراتيجي لمعمل الحبوب:** 31
- 1-رؤية الشركة Vision 32
- 2-رسالة الشركة 32
- 3-استراتيجية الشركة: 32
- ثالثاً: تحديد أهداف الشركة المتوازنة:** 32
- 1-أهداف التعلم والنمو (الابتكار): 34
- 2-أهداف العمليات الداخلية: 34
- 3-الأهداف على مستوى العملاء: 35
- 4-الأهداف المالية: 36
- رابعاً: المهام التي سيتم التركيز عليها للوصول إلى الهدف** 37
- خامساً: تحديد عناصر النجاح الرئيسية وتحديد النشاط الذي نريد أن تتميز به الشركة المركزية** 37
- 1-على صعيد التعلم والنمو 37
- 2-على صعيد العمليات الداخلية 37
- 3-على صعيد العملاء 37
- 4-على الصعيد المالي 38
- سادساً: تحديد أدوات القياس** 38
- أدوات القياس على صعيد التعلم والنمو 40
- أدوات القياس على صعيد العمليات الداخلية 49
- أدوات القياس على صعيد العملاء: 52
- أدوات القياس المالية 57
- سابعاً: كيف نقيس النتائج التي تحققت** 64
- 1-الوزن النسبي لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن: 65
- 2-طريقة حساب علامة كل هدف 68
- 3-جمع علامة المؤشرات لكل منظور على حدة 69
- 4-جمع علامات المناظير الأربعة 74
- ثامناً: تحليل النتائج التي تحققت في بطاقة الأداء المتوازن:** 76
- 1-تحليل نتائج السنة الأخيرة في بطاقة الأداء المتوازن (2021): 76
- 2-تحليل SWOT لمعمل الحبوب في الشركة المركزية المساهمة المغفلة 77
- نقاط القوة في البيئة الداخلية للشركة 78
- نقاط الضعف في البيئة الداخلية للشركة 78
- الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالشركة 78
- التحديات في البيئة الخارجية المحيطة بالشركة 78

79	تاسعاً: الخطوات العملية اللازمة للوصول الى اهدافنا.....
79	1-الخطوات العملية على صعيد التعلم والنمو
80	2-الخطوات العملية على صعيد العمليات الداخلية:.....
81	3-الخطوات العملية على صعيد العملاء.....
81	4-الخطوات العملية المالية
81	عاشراً: كيف نتابع ونحدّث محتويات بطاقة الأداء المتوازن
84	نتائج البحث:.....
84	التوصيات:
85	المراجع:
87	الملحقات

فهرس الأشكال

10	الشكل 1 : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
14	الشكل 2: تصميم بطاقة الأداء المتوازن
15	الشكل 3 : اتجاه تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن
17	الشكل 4: آلية رضا العملاء
22	الشكل 5: شوال عدس 1 كغ x 10 عبوات (منتج نهائي)
30	الشكل 6: منتجات المعمل 2021
31	الشكل 7: الهيكل التنظيمي للمعمل
41	الشكل 8 : مؤشر نمو التوظيف
42	الشكل 9 : مؤشر عدد ساعات تدريب العامل الواحد بالسنة
43	الشكل 10: مؤشر تكاليف تدريب العاملين السنوية
44	الشكل 11: مؤشر تكاليف الأبحاث والتطوير السنوية
46	الشكل 12: مؤشر نمو مصاريف الحوافز والمكافآت خلال العام 2021
48	الشكل 13: مؤشر نمو الأصناف المنتجة
53	الشكل 14: مؤشر نمو عدد العملاء
54	الشكل 15: مؤشر نصيب الشوال من التكاليف التسويقية
55	الشكل 16: مؤشر نمو الحصة السوقية
56	الشكل 17: عدد شكاوى العملاء
58	الشكل 18 : هامش صافي الربح
59	الشكل 19 : معدل العائد على حقوق الملكية
60	الشكل 20: معدل دوران الأصول
62	الشكل 21: نسبة التداول
63	الشكل 22: نسبة السيولة السريعة
64	الشكل 23: نمو الإيرادات
66	الشكل 24: الوزن النسبي لمناظير بطاقة الأداء المتوازن لعام 2020 + 2021
78	الشكل 25 : تحليل سوات SWOT
79	الشكل 26: خطوات الحصول على الرضا الوظيفي
82	الشكل 27 : الوزن النسبي لخطة بطاقة الأداء المتوازن لعام 2022

فهرس الجداول

12	جدول 1: هيكل بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة
15	جدول 2: ترابط المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن
33	جدول 3: ملخص الخارطة الاستراتيجية لمعمل حلب
39	جدول 4: المتغيرات الكمية (المؤشرات المستخدمة)
47	جدول 5: الأصناف المنتجة كل عام
65	جدول 6: الوزن النسبي لكل منظور لعام 2020 وعام 2021
67	جدول 7: الوزن النسبي لكل منظور في بطاقة الأداء المتوازن مع وزن المؤشرات
68	جدول 8: مدلول علامة الأهداف
69	جدول 9: بطاقة الأداء المتوازن المنظور المالي
71	جدول 10: بطاقة الأداء المتوازن منظور العملاء
72	جدول 11: بطاقة الأداء المتوازن منظور العمليات الداخلية
73	جدول 12: بطاقة الأداء المتوازن منظور التعلم والنمو
75	جدول 13: بطاقة الأداء المتوازن لمعمل الحبوب
83	جدول 14: خطة بطاقة الأداء المتوازن لعام 2022

فهرس الملاحق

87	ملحق 1: قائمة المركز المالي المقارن
88	ملحق 2: قائمة الدخل لعام 2021
89	ملحق 3: الميزانية الختامية 2021
90	ملحق 4: قائمة الدخل لعام 2020
91	ملحق 5: الميزانية الختامية لعام 2020
92	ملحق 6: قائمة الدخل لعام 2019
93	ملحق 7: الميزانية الختامية لعام 2019
94	ملحق 8: قائمة الدخل لعام 2018
95	ملحق 9: الميزانية الختامية لعام 2018

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

من الضروري فهم التنافسية في الاقتصاد العالمي وأهمية الأداء المالي والتميز في خدمة المتعاملين وكيفية تحقيق التعلم والنمو ضمن إطار استراتيجي يحقق للمنظمة توجهها الاستراتيجي، وأنت بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق هذا التميز وسد قصور الطرق التقليدية المالية في تقييم أداء الشركات، حيث قدمت طريقة مبتكرة في تقييم الأداء مستخدمة أربعة محاور، تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج إداري ظهر عام 1922، استفادت منه الشركات لتقييم وتطوير أدائها المالي والاستراتيجي، بهذا احتلت البطاقة أهمية دولية لأنها حققت نقلة نحو الأمام.

اعتمد الباحث هذا الأسلوب لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي لمعمل الحبوب -الذي يعمل به - ضمن الشركة المركزية في برنامج الإدارة التنفيذية بالمعهد العالي لإدارة الأعمال بدمشق عام 2022 من أجل تحسين أداء الشركة وفق مفهوم المناظير الأربعة التي استخدمتها تلك الطريقة في الإدارة، استخدم الباحث أسلوب البحث الوصفي التحليلي في دراسة الحالة فحصل على البيانات والمعلومات اللازمة وطبق مفهوم المناظير الأربعة كما يراها أصحاب المصلحة العاملون، العملاء، العمليات الداخلية وأصحاب الشركة، تهدف بطاقة الأداء المتوازن التوفيق بين تلك المصالح المتضاربة بغية رفع أداء الشركة، التميز بخدمة العملاء، تحقيق التعلم والنمو وبالتالي تنفيذ رؤيتها. توصل الباحث إلى نتائج أهمها: أن إدارة الشركة المركزية المساهمة المغفلة استفادت من نتائج هذا البحث في تقييم الأداء المالي والاستراتيجي للشركة وعدّلت أولوياتها.

1-الدراسات العربية:

1.1دراسة: (2019، الجميلي، محمد خير عقيل) بعنوان: تصميم بطاقة أداء متوازن لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي لشركات التجهيزات الطبية. ملخص مشكلة الدراسة: تحديد مستوى الأداء المالي والاستراتيجي لشركة التجهيزات الطبية x وتصميم بطاقة أداء متوازن لها، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهدفت الدراسة لمساعدة الشركة على الاستفادة من مزاياها التنافسية من خلال الإدارة المالية والاستراتيجية الرشيدة، وتوصلت الدراسة لاهم النتائج منها: كثرة الإجراءات الرقابية بالشركة أدى لتأخير سرعة التسليم، أثر سلبي على رضا الزبائن بنفس الوقت هذه الإجراءات أدت إلى تحسين العمليات الداخلية، أثر إيجابي على رضا الزبائن، ومن أهم التوصيات: اختيار أهداف واقعية، فتح فروع جديدة وخدمة ما بعد البيع.

1.2دراسة: (2021، النقيب، حسام)، بعنوان: تصميم بطاقة الأداء المتوازن للشركات الصناعية الغذائية، شركة تكنوتراك للصناعات الغذائية. ملخص مشكلة الدراسة: بحث إمكانية تصميم والإستفادة من بطاقة الأداء المتوازن لشركة صناعية في سورية، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وهدفت الدراسة لتقديم خطوات واضحة وبسيطة لكيفية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها بأنه يجب تحديد مقاييس في كل منظور لتطوير عمل المراقبة والقياس الاستراتيجي في الشركة، ومن أهم التوصيات مراقبة النتائج بشكل ربع سنوي لتحسين الأداء العام.

1.3دراسة: (2011، الفايز، محمد خلف) جامعة الشرق الأوسط بعنوان: استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية / الأردن. ملخص مشكلة الدراسة: الحاجة لتبني المدخل الاستراتيجي لتقييم الأداء في وزارة الداخلية الأردنية، حيث اتبع الباحث دراسة الحالة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وهدفت الدراسة لاستخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس أداء وزارة الداخلية الأردنية من منظور بطاقة الأداء التقييم المتوازن. ومن أهم النتائج والاستنتاجات: مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع. وطبيعة الهيكل التنظيمي الحالي لا يعزز روح الإبداع والريادة في الأعمال، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها: العمل على تطوير طبيعة الهيكل التنظيمي بما يعزز روح الإبداع والريادة في الأعمال المُنجزّة بوزارة الداخلية الأردنية.

1.4دراسة: (2011، طرطريان، غايدزاك)، بعنوان: تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات. دراسة تطبيقية في شركة SYRIATEL ملخص مشكلة الدراسة: قصور الأنظمة التقليدية والمعتمدة على المؤشرات المالية فقط في تقييم الأداء المؤسسي لذلك برزت الحاجة لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن لإجراء هذا التقييم،

حيث الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة. كما هدفت دراسته تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق استراتيجية شركة SYRIATEL. ومن أهم النتائج: استطاع الباحث التوصل الى تقييم الأداء الاستراتيجي لشركة SYRIATEL من عام 2007 وحتى 2010 وتمكنت المنظمة من قياس القدرات غير الملموسة المكتسبة، ومن أهم التوصيات اعتماد مقاييس قليلة عند تطبيق هذه البطاقة.

2-الدراسات الأجنبية:

2.1دراسة (Kaplan & Norton 1992)

جامعة هارفارد Harvard Business School بعنوان: The Balance Scorecard Measures That Drive Performance **الهدف:** اعتماد مقاييس غير مالية الى جانب المقاييس المالية في تقييم وتوجيه الشركات، طبقت هذه الدراسة على عينة من 12 شركة لمدة 12 شهر واستخدم فيها مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية. ومن أهم النتائج: تعد بطاقة الأداء المتوازن B.S.C وسيلة الإدارة للحصول على نظرة واسعة النطاق عبر مقاييس مالية تبلغ الإدارة عن نتائج الأنشطة إضافة لمقاييس غير مالية مثل رضا الزبائن والابتكار، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها. اعتماد بطاقة B.S.C كموجه للشركة في المستقبل، وتعد هذه الدراسة هي الدراسة التأسيسية لبطاقة الأداء المتوازن.

2.2دراسة (German Creamer,2010) جامعة كاليفورنيا university of California san diego

العنوان: Learning a board balanced scorecard to improve corporate Performance **الهدف:** توضيح أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشقيه المالي وغير المالي له أثر إيجابي في تعزيز قدرة الشركات على جني أرباح في الأسواق الأمريكية. من أهم النتائج: استخدام بطاقة الأداء المتوازن عامل حاسم لتمكين الشركة من تقديم خدمات ومنتجات بجودة مطابقة للمواصفات المخطط لها بأقل تكلفة ممكنة خاصة في ظل المنافسة وعصر المعلوماتية، تعد بطاقة الأداء المتوازن B.S.C وسيلة الإدارة للحصول على نظرة واسعة النطاق عبر مقاييس مالية تبلغ الإدارة عن نتائج الأنشطة إضافة لمقاييس غير مالية مثل رضا الزبائن والابتكار، وتوصلت الدراسة لعدة توصيات من أهمها، اعتماد بطاقة B.S.C كموجه للشركة في المستقبل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تشبه هذه الدراسة الدراسات السابقة بأنها تهدف لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتشبهها في منهجية البحث. وتتميز عن سابقتها بثلاث نقاط هي:

- 1- تصميم بطاقة خاصة لمعمل الحبوب في الشركة المركزية بما يتناسب وخصوصية المعمل.
- 2- مقارنة مفهوم التوازن المعمول بنظام الحوكمة مع مفهوم التوازن في بطاقة الأداء المتوازن.

3- مقارنة مفهوم تعظيم رأس المال البشري المُستخدم في إدارة الموارد البشرية مع منظور التعلم والنمو للعاملين المُستخدم في بطاقة الأداء المتوازن المُصممة في هذا البحث.

ثانياً: مشكلة البحث:

تستخدم الشركة التحليل المالي لتقييم نتيجة أعمالها، وقد وجدت هذا التحليل قاصر عن قياس أمور حيوية مثل رضا العملاء، ولاء ومهارات العاملين، جودة ومدى تطور العمليات الإنتاجية، مما حرم الشركة فرص النمو بسبب عدم التوازن بين تطلعات أصحاب المصالح بالشركة. لذلك جاء تقييم الأداء المالي والاستراتيجي بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لسد هذه الثغرة وتحقيق نمو الشركة. بهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الأربعة في تقييم الأداء المالي والاستراتيجي؟

ثالثاً: تساؤلات البحث:

يتفرع من السؤال الرئيسي التساؤلات التالية:

- 1- هل يمكن تصميم بطاقة أداء متوازن لتقييم أداء الشركة المركزية المساهمة المغفلة؟
- 2- هل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تساعد الإدارة في الوصول لأهدافها؟
- 3- ما هي المعايير المالية والاستراتيجية المراد الوصول لها؟
- 4- هل حقق المعمل أهدافه المالية والاستراتيجية؟
- 5- ما هو تقييم الأداء المالي والاستراتيجي للشركة؟
- 6- ما هي خطة الشركة المالية والاستراتيجية للسنة القادمة؟
- 7- ما الجديد الذي قدمته البطاقة في تقييم أداء الشركة المركزية؟
- 8- هل يوجد قوالب جاهزة وأوزان تصلح لجميع الشركات لتطبيقها في بطاقة الأداء المتوازن؟

رابعاً: أهمية البحث:

أهمية البحث تنبع عن أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لما تحققه للشركة من استقرار مالي ومردود أكاديمي، لذلك جاء هذا البحث لتقديم إضافة معرفية بتقييم الأداء المالي والاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقديم خدمة للأكاديميين ويكون البحث إضافة للمكتبة العلمية بهذا المجال.

1-أهمية البحث الأكاديمية (العلمية):

- عدم وجود بحوث ودراسات سابقة تناولت تقييم الأداء المالي والاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للشركة المركزية المساهمة المغفلة.

- مساعدة صُنّاع القرارات في الشركة المركزية المساهمة المغفلة على تحقيق رؤية الشركة، عبر تطوير أدائها المالي والاستراتيجي عن طريق بطاقة أداء متوازن للشركة.
- المساهمة في تحسين المعرفة في مجال تقييم الأداء المالي والاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للباحثين والدارسين لاحقاً في المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA.

2-أهمية البحث التطبيقية (العملية):

- تطوير مهارات العاملين في المعمل للوصول الى تقديم مُنتج نهائي بجودة تحقق المواصفات القياسية السورية ومواصفات الشركة.
- توفير مرجع نظري يساعد الشركات الصناعية المشابهة تطوير أسلوب تقييم الأداء المالي والاستراتيجي لديهم بالمقاربة مع هذا البحث.
- توفير قاعدة قرار لقيادة المعمل بأسلوب علمي متطور.
- تحسين صورة الشركة على المستوى الداخلي والخارجي.
- تقوية العلامة التجارية والوضعية التنافسية للشركة.

خامساً: أهداف البحث:

- 1- التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
- 2- التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته، خاصة في الشركة المركزية المساهمة المغفلة.
- 3- تنفيذ بطاقة أداء متوازن للشركة المركزية بغية تقييم أدائها المالي والاستراتيجي عن عامي 2020 و2021 ثم وضع خطة لعام 2022 بموجب بطاقة الأداء المتوازن من أجل المساهمة في تقديم الحلول للشركة.

سادساً: الحالة المدروسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معمل لتعبئة الحبوب وجميع العاملين فيه والبالغ عددهم 45 إداري وعامل في ريف حلب منطقة الشقيف، مهمة المعمل غربلة وجرش العدس وتعبئة الحبوب آلياً: بقوليات ماركة الريف (رز، برغل، حمص، عدس، فاصوليا ... بقوليات الخ). يعمل تحت ترخيص وتملكه الشركة المركزية المساهمة المغفلة وهي إحدى شركات مجموعة شركات بيتنجانة - سورية لن يتم استخدام أسلوب العينات ولا الفرضيات في هذه الدراسة ولن تُعمم النتائج فالدراسة تتم على هذا المعمل بالتحديد.

سابعاً: المتغيرات (المؤشرات المستخدمة):

ل للوصول الى تقييم أداء الشركة استخدم الباحث **متغيرات كمية** مفصلة إلى أربع مجموعات بحسب المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

1-متغيرات المنظور المالي

من القوائم المالية اختار الباحث ثمان متغيرات كمية تناسب مجتمع الدراسة للتقييم وفق المنظور المالي وهي:

إجمالي الأصول	حقوق الملكية
الموجودات المتداولة والجاهزة	الالتزامات المتداولة
الأصول المتداولة الأكثر صعوبة تحويل لسيولة	الديون قصيرة الأجل
صافي الربح	المبيعات

استخدمت هذه المتغيرات لدراسة ستة مؤشرات للمنظور المالي كما سيرد معنا في الفصل النظري ثم تطبيقه في الفصل العملي للوصول إلى تقييم الشركة من المنظور المالي.

2-متغيرات منظور العملاء:

من القوائم المالية وسجلات التسويق بالشركة اختار الباحث ستة متغيرات كمية تناسب مجتمع الدراسة للتقييم وفق منظور العملاء وهي:

المبيعات الكلية في السوق المحلية لكافة المنتجين	الحصة السوقية للشركة
عدد الشوالات المباعة	عدد شكاوى وملاحظات الزبائن
عدد العملاء	التكاليف التسويقية

سوف نستخدم هذه المتغيرات لدراسة أربعة مؤشرات للمنظور المالي كما سيرد معنا في الفصل النظري ثم تطبيقه في الفصل العملي للوصول إلى تقييم الشركة من منظور العملاء.

3-متغيرات منظور العمليات الداخلية:

من القوائم المالية وقسم الإنتاج اختار الباحث ستة متغيرات كمية تناسب مجتمع الدراسة للتقييم وفق منظور العمليات الداخلية وهي:

المخزون	حجم الإنتاج بالطن
التكاليف الصناعية غير المباشرة	الكمية التالفة بالطن
تكلفة المبيعات	عدد العاملين

استخدمت هذه المتغيرات لدراسة أربعة مؤشرات لمنظور العمليات الداخلية في المعمل كما سيرد معنا في الفصل النظري ثم تطبيقه في الفصل العملي للوصول إلى تقييم الشركة من منظور العمليات الداخلية.

4-متغيرات منظور التعلم والنمو:

من القوائم المالية وسجلات العاملين اختار الباحث ستة متغيرات كمية تناسب مجتمع الدراسة للتقييم وفق منظور التعلم والنمو وهي:

مصاريف الأبحاث والتطوير	مصاريف التدريب
عدد ساعات التدريب	مصاريف الحوافز والمكافآت
عدد العاملين	المصاريف العمومية

استخدمت هذه المتغيرات لدراسة ستة مؤشرات لمنظور التعلم والنمو في المعمل كما سيرد معنا في الفصل النظري ثم تطبيقه في الفصل العملي للوصول إلى تقييم الشركة من منظور التعلم والنمو.

ثامناً: منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لطبيعة الدراسة الحالية. والمنهج الوصفي التحليلي هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.¹

تاسعاً: مصادر جمع المعلومات:

1-البيانات الأولية: جمعها الباحث من بيانات الشركة المُعتمَدة والمُدقَّقة وأهمها:

- القوائم المالية للمعمل عن عامي 2020 + 2021.
 - بيانات من شؤون العاملين.
 - بيانات قسم التسويق لزوم قوائم العملاء (الزبائن).
 - بيانات قسم المشتريات لزوم قوائم الموردين.
 - بيانات قسم الإنتاج لزوم تقارير الإنتاج.
- علماً أن جميع هذه المتطلبات متوفرة للباحث وقد حصل على موافقة المالكين لاستخدامها لزوم البحث العلمي في هذه الدراسة.

2-البيانات الثانوية: جمعها الباحث من المراجع والمكتبات والأدبيات السابقة وتم الاعتماد عليها لتكوين الإطار النظري للدراسة أهمها:

- كتب علمية ومراجع في مراجع تقييم الأداء المالي.
 - الروابط والنشرات حول بطاقة الأداء المتوازن.
 - الرسائل العلمية التي عالجت نفس موضوع الدراسة.
 - المعلومات المتوفرة على المواقع الشبكة الإلكترونية (الإنترنت).
- كما تم الإشارة إلى هذه المصادر في بند المراجع.

¹ فارس رشيد البياني – الحاوي في مناهج البحث العلمي – (عمان: دار السواقي العلمية / 2018)

عاشراً: محددات الدراسة:

الحد المكاني: تم تطبيق هذا البحث على معمل الحبوب في محافظة حلب نظراً لوجود ممارسة عملية في مجال التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على تناول تقييم الأداء المالي والاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لمعمل الحبوب في محافظة حلب بالجمهورية العربية السورية.

الحد البشري: تقتصر الدراسة على جميع العاملين في معمل الحبوب.

الحد الزمني: تقتصر هذه الدراسة على عام 2020 وعام 2021.

أحد عشر: تنظيم الدراسة:

تم تنظيم البحث في مقدمة وثلاثة فصول تناول **الفصل الأول** الإطار العام للبحث يتضمن المشكلة وأهمية البحث وأهدافه. وتناول **الفصل الثاني** الإطار النظري للبحث وبه تم توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن، طريقة تصميمها، أدواتها ومؤشرات المناسبة للحالة المدروسة. وتناول **الفصل الثالث** الإطار العملي للبحث حيث تم التعريف بمعمل الحبوب موضوع البحث، المخطط الاستراتيجي له، تطبيق الدراسات التي تم تبنيها في الفصل الثاني، تم تصميم البطاقة، والوصول للنتائج وتحليلها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

مقدمة:

التعرف على معنى التخطيط والإدارة الاستراتيجية وعلاقته بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة سبب اختيار بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي للشركة، طريقة تصميم هذه البطاقة وطريقة استخدامها، تحديد عناصر النجاح للشركة وأدوات القياس في البطاقة المناسبة للشركة، كلها مفاهيم مفيدة لتنفيذ البطاقة لتكون منهج عمل لإدارة الشركة. وهذا هو مضمون الفصل الثاني من هذا البحث.

أولاً: مفهوم وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

تُستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي للشركة، لذا من المفيد تحديد مفهوم هذا الأداء الذي نرغب تقييمه في هذا البحث.

1- معنى الأداء المالي والاستراتيجي

الأداء المالي: هو قدرة الشركة على توليد النقدية والأرباح من النشاط التشغيلي وتعظيم رأس المال. **الأداء الاستراتيجي:** هو قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتمثلة في البقاء والنمو والتكيف.²

استراتيجية الشركة تعني: إعادة اكتشاف الشركة، ابتكار أنشطة فريدة، تمكينها من مزايا تنافسية، تحديد وتقييم الوضع الاستراتيجي للشركة والمفاضلة بين البدائل.

لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن موضوع هذا البحث تتحدث عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها وتحقيق النمو والتكيف مع البيئة الخارجية. كما تسعى هذه البطاقة لتوصيف واقع الشركة الراهن وتقدم من خلال مؤشرات، الوسيلة المناسبة لتمكين الشركة تحقيق أهدافها.

من هنا جاء عنوان هذا البحث:

تقييم الأداء المالي والاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

أي وصف حالة الشركة الراهنة، قدرتها على تحقيق أرباح، الاستمرار بالوجود، وتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

² Miller, d. & bromilley, p (1990) strategic risk corporate performance: an analysis of alternative risk measures 'academy of management ' vol 4

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

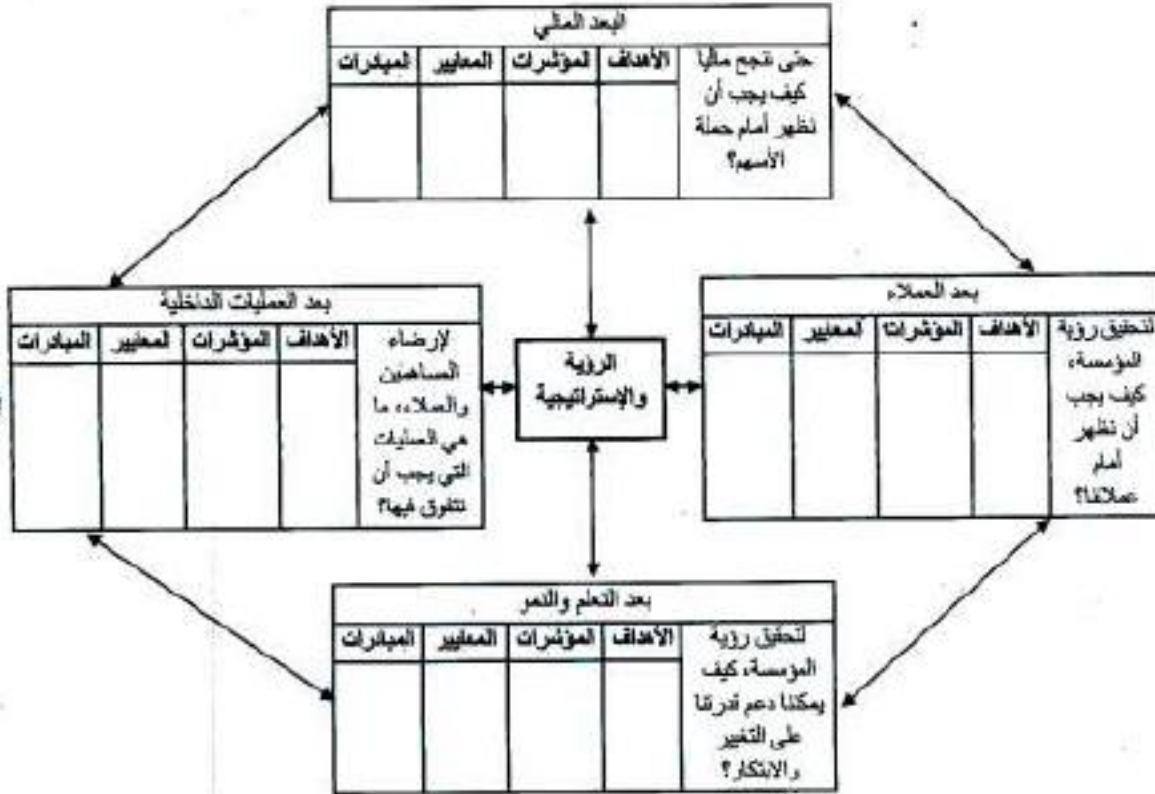
أهمية بطاقة الأداء المتوازن على المستوى العالمي:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن BSC لأول مرة كمقالة في العدد الأول من مجلة هارفارد للأعمال عام 1992 وتأتي أهميتها أنها أضافت بُعد جديد لتقييم أداء الشركات هو الأصول غير الملموسة، ونادت بتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل (الربحية) مع الأهداف طويلة الأجل (العملاء) وهذا ما يُشبهه الباحث بمفهوم حوكمة الشركات، أي عندما يتم محاولة التوازن في تحقيق مصالح الإدارة وهي الربح سريع التحقيق قصير الأمد مع مصلحة المالكين في تعظيم قيمة الأسهم على المدى البعيد.

وكان لإضافة هذا البُعد الجديد (الأصول غير الملموسة) أثر إيجابي على الشركات والمنظمات في العالم التي طبقت هذه البطاقة BSC في إدارتها. وترجمة استراتيجية الشركة إلى عمل.

ولتطبيق البُعد الجديد طرح مؤلفي بطاقة الأداء المتوازن السيدان كابلن و نورتن Robert Kaplan & David Norton مفهوم الرؤية الاستراتيجية من خلال ثلاثة مناظير تم إضافتها إلى المنظور المالي لتصبح كما يلي:

الشكل 1 : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Kaplan & Norton, 1996: 9

يُظهر الشكل أعلاه المناظير الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن. وهي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. وتشكل هذه المناظير الأربعة عبر التفاعل فيما بينها بطريقة السبب والنتيجة الوسيلة لتحقيق رؤية واستراتيجية الشركة. كما يوضح الشكل أن لكل منظور أربع محاور هي:

- 1- الأهداف: لكل منظور عدة أهداف وتحقيق تلك الأهداف يؤدي الى تحقيق رؤية واستراتيجية الشركة.
- 2- المؤشرات³: هي صيغة قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف.
- 3- القيم المستهدفة⁴: هي النتائج المرجوة من تنفيذ الأهداف.
- 4- المبادرات⁵: هي البرامج والمشاريع التشغيلية اللازمة لتحقيق الهدف.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن على المستوى المحلي:

تستفيد المنطقة من الأبحاث والنظريات العلمية المنشورة عبر العالم، فلم يعد العلم مقتصرًا على فئة خاصة بعد استخدام الانترنت ووسائل التواصل بمختلف أشكالها ولقد استفادت منطقة الشرق الأوسط من نظرية بطاقة الأداء المتوازن وطبقتها العديد من الشركات منها على سبيل المثال:

- شركة سيرياتل - سورية للباحث غايدرزك طرطريان عام 2011 HIBA
- بطاقة الأداء المتوازن طبقت على وزارة الداخلية الأردنية للباحث (2011 محمد خلف الفايز عام 2011 جامعة الشرق الأوسط

أهمية بطاقة الأداء المتوازن على مستوى هذه الدراسة:

تقدم بطاقة الأداء المتوازن لمعمل الحبوب -موضوع هذه الدراسة- تقييم لوضعه الحالي عبر مؤشرات كمية ليتعرف على أدائه الحالي ثم تقدم خطة لرفع مستوى العمل عبر أربعة محاور هي:

المنظور المالي	منظور العملاء	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والنمو
----------------	---------------	-------------------------	---------------------

كما تقدم خطة لتطوير أداء المعمل لعام 2022 وصولاً إلى تحقيق رؤية الشركة بأن تكون شركة رائدة في إنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية.

تُقدم هذه الدراسة أهداف واضحة لجميع العاملين في الشركة تساعد على فهم استراتيجية الشركة ما يساهم بتحسين مستوى العمل الجماعي، وهذا يعزز الأداء والإنتاجية وبالتالي الأرباح مما يعطي زخم للمعمل.

قام الباحث ببناء هيكل بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة وفق المحاور الأربعة للبطاقة، واختار المؤشرات المناسبة في كل منظور بما يتناسب مع الحالة المدروسة وفق الجدول التالي:

³ انظر: سابغ: المؤشرات المستخدمة الصفحة 5

⁴ انظر: ثالثاً: تحديد أهداف الشركة المتوازنة الصفحة 32

⁵ انظر: ثامناً: الخطوات العملية اللازمة للوصول الى اهدافنا الصفحة 79

جدول 1: هيكل بطاقة الأداء المتوازن في هذه الدراسة

هامش صافي الربح	المنظور المالي كيف تبدو الشركة بنظر أصحاب المصلحة
العائد على حقوق الملكية	
دوران الأصول	
نسبة التداول	
نسبة السيولة السريعة	
نمو الإيرادات	
نمو العملاء	منظور العملاء ما هي نظرة العملاء للشركة
نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية	
النمو في الحصة السوقية	
رضا العملاء	
دوران المخزون	منظور العمليات الداخلية ما هي المجالات التي يجب أن تتفوق بها
إنتاجية العامل	
نصيب الشوال من التكاليف الصناعية غير المباشرة	
نسبة التالف ضمن الإنتاج التام	
معدل التوظيف	منظور التعلم والنمو كيف تبدو الشركة في نظر العاملين
عدد ساعات تدريب العاملين	
نسبة تكاليف تدريب العاملين	
نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير	
تطور الحوافز ومكافآت العمال	
نمو الأصناف المضافة	

المصدر: إعداد الباحث

لماذا بطاقة الأداء المتوازن؟

تعتمد الشركات المؤشرات المالية لقياس الأداء مثل: نسب العائد على الاستثمار/ نسب السيولة / نسب الربحية / نسب النشاط / نسب المديونية / تحليل السوق / تحليل الكفاءة / نسب السوق ومعايير دراسة لجدوى اقتصادية لمشروع جديد... الخ

لكن كل المؤشرات السابقة تستمد بياناتها من الماضي، ولعل أكثر المؤشرات القادرة على استشراف المستقبل ومعرفة قدرة المنشأة على الاستمرار والنجاح أو الفشل هي نماذج التنبؤ بالفشل المالي⁶ وأهمها:

1- نموذج التمان Altman and Mc Gough

2- نموذج Kida

3- نموذج Sherrod

تعطي هذه النماذج تنبؤ عن المستقبل إن كانت الشركة قادرة على الاستمرار أو ستصاب بالإفلاس بعد فترة، لكن تقتصر الاستفادة من هذه النماذج على هذا التنبؤ، في حين تكون الحاجة بمعظم الشركات إلى تطوير أداء الشركة وهنا يأتي دور بطاقة الأداء المتوازن، فهي نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية. وقد ظهر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالضبط من مئة عام أي سنة 1922 بواسطة Robert Kaplan & David Norton ويمكن تعريفها بأنها نظام إداري شامل لقياس الأداء بالمفهوم الاستراتيجي وبموجب هذا النظام يتم ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة وبذلك فإن هذه البطاقة توضح رؤية المنظمة واستراتيجيتها وتعمل على ترجمتها إلى أفعال.

عن أي توازن نتحدث بطاقة الأداء المتوازن:

1- التوازن بين الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها هذه الوسيلة في الإدارة وهي:

المالية + العملاء + العمليات الداخلية + التعلم والنمو.

2- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.

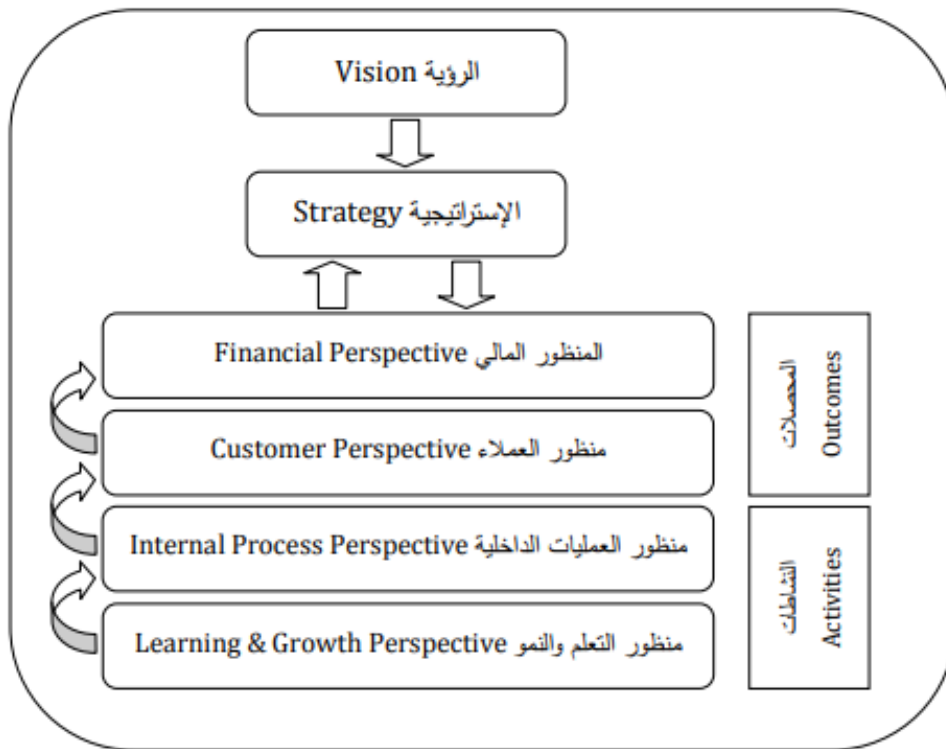
وهذا يحاكي التوازن الذي تنادي به حوكمة الشركات بين أصحاب المصالح.

3- طريقة تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

- تنطلق عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن من رؤية الشركة ثم تحديد المناظير الأربعة وهي: الهدف المالي، هدف العملاء، هدف العمليات الداخلية، هدف التعلم ونمو العاملين.
- بينما يبدأ تطبيق هذه البطاقة (الاستراتيجية) من تطوير العاملين لنحصل على عمليات داخلية جيدة وبالتالي رضا العملاء مما يؤدي للوصول إلى الهدف المالي وهذا يحقق رؤية الشركة.
- بهذا يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن من الأعلى إلى الأسفل، وتنفذ خطواتها من الأدنى إلى الأعلى كما في الشكل التالي:

⁶ محاضرة الدكتور راجب الغصين 2022: التحليل المالي والتنبؤ بالفشل المالي

الشكل 2: تصميم بطاقة الأداء المتوازن



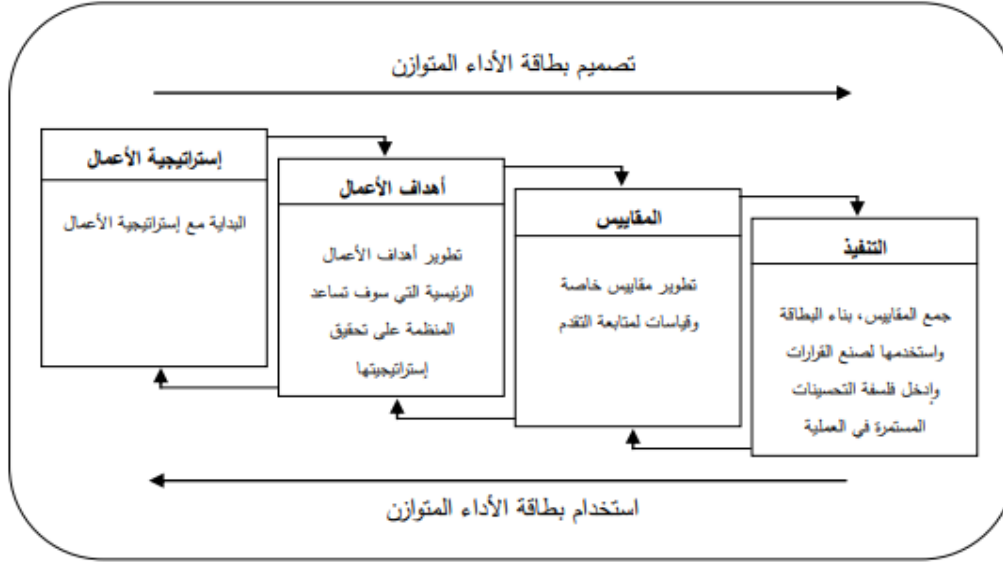
المصدر: دراسة تطبيقية شركة سيرياتل للباحث غايدزاك طرطريان

ويدل هذا الأسلوب في التصميم والتطبيق على علاقة السبب النتيجة:



حيث السبب يؤدي إلى النتيجة، وبنفس الوقت النتيجة تشكل سبباً آخر، كما في الشكل التالي:

الشكل 3 : اتجاه تصميم واستخدام بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: دراسة تطبيقية شركة سيرياتل للباحث غايدزاك طرطريان

فإذا قمنا بتطوير إمكانات العاملين وفق منظور التعلم والنمو سيؤدي الى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي سيتم تقديم خدمات أفضل للعملاء تحقق رضاهم وهذا ينعكس أرباحاً للشركة. والجدول التالي يوضح هذه العلاقة بين المناظير الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن والتي كل سبب يؤدي إلى نتيجة وهكذا..

جدول 2: ترابط المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

تطوير رأس المال البشري	منظور التعلم والنمو	فإذا تم تطوير إمكانات العاملين
جودة الإنتاج والخدمات	منظور العمليات الداخلية	سيتم تحسين العمليات الداخلية
رضا الزبون	منظور العملاء	بالتالي سيتم تقديم بضائع أفضل إلى العملاء
زيادة الأرباح	المنظور المالي	مما سيعطي نتائج مالية أفضل

المصدر: إعداد الباحث

هذا الترتيب ليس ثابت بل يتغير حسب الشركة، لكنّ الباحث وجد أنه الترتيب المنطقي في هذا البحث ويناسب مجتمع الدراسة.

وفعلاً من خلال عمل الباحث لفترة طويلة كمدير مالي لمنشآت سياحية، صناعية، وتجارية فقد لمس قصور القوائم المالية في أن تعكس واقع المنشأة عندما يتعلق الأمر بالحاجة إلى بيان قيمة الأصول غير الملموسة المُستجدة في المنشأة دون الحاجة إلى إعادة التقييم كمبرر لإظهار قيمة شهرة المحل مثلاً أو قيمة الاسم التجاري، أو فترة الاستجابة لطلب العميل.. الخ، علماً أنه يمكن إثبات قيمة شهرة المحل عند بيع المنشأة أو دخول شريك جديد. ولم تتمكن معايير المحاسبة الدولية IFRS من إثبات قيمة الأصول غير الملموسة بطريقة محاسبية متفق عليها ولا تعكس القوائم المالية مفاهيم هامة مثل رضا الزبائن، مستوى كفاءة العاملين، أو وجود خبير تم استدعاءه ليكون ضمن فريق العمل (رأس المال البشري)، فإن وجود هذا الخبير يشكّل قيمة مضافة للمنشأة فعلياً، لكن لم ينعكس ذلك في القوائم المالية.

إضافة أنه يتم الاستفادة من المؤشرات المالية بعد انقضاء الفترة المدروسة وربما تكون المنشأة قد خسرت الفرصة المتاحة لو كان لديها مؤشر عن الواقع الحالي أو المستقبلي.

بنفس الوقت تُشكل المقاييس المالية ضغطاً على المديرين في الموازنة بين الأداء قصير المدى (الربحية) والأداء طويل الأجل (تعظيم ثروة الملاك)، وقد وجد الباحث من خلال دراسته برنامج الماجستير في المعهد العالي لإدارة الأعمال أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يُحفّز العاملين والإدارة لتحسين أداء الشركة وصولاً لتحقيق رؤيتها. وأن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي أداة اتصال، ونظام قياس، وكذلك نظام لإدارة استراتيجية.

ثانياً: تحديد عناصر النجاح الرئيسية:

1- على صعيد التعلم والنمو

أ- الاهتمام والموازنة بين حياة العاملين وعملهم.

ب- تعظيم رأس المال البشري بل الفكري والمعرفي أيضاً.

ج- تنمية العاملين، ويتحقق من خلال:

- تطوير قدرات العاملين.
- إيصال العاملين إلى الرضا الوظيفي للتمتع بالقدرة كلها والاحتفاظ بعمال الشركة.
- العاملين الذين حققوا رضا وظيفي هم أكثر قدرة على الاحتفاظ بعملاء الشركة.
- المحافظة على العاملين كونهم رأس المال الفكري للشركة.
- تحسين إنتاجية العاملين يشعره بأهميته في الشركة.
- بناء نظام معلومات قادر أن يعطي العاملين بيانات كافية عن عملاء الشركة.
- اتباع إجراءات تنظيمية عادلة تؤدي إلى التحفيز والتمكين واندماج العاملين في بيئة العمل.

2- على صعيد العمليات الداخلية:

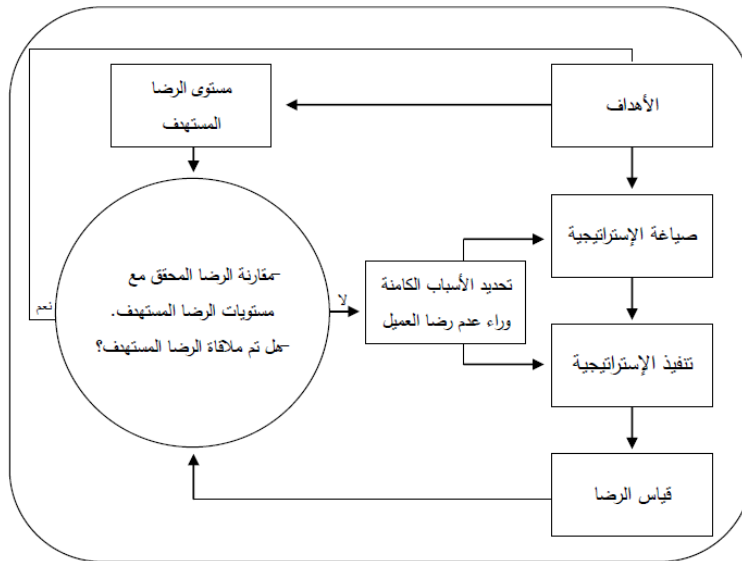
العمليات الداخلية هي: الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، البحث والتطوير، والتوريد. تتميز الشركة التي تنفذ عملياتها الداخلية بطريقة إبداعية. ولتحقيق الإبداع يجب:

- تحديد العمليات الداخلية الجديدة الضرورية والأكثر أهمية لجعل الشركة متفوقة من أجل تلبية رضا العملاء وبالتالي تحقيق الأهداف المالية ومحاولة إضافة عمليات إبداعية تقلل الهدر وتؤدي إلى تحسين الأداء.
- تحديد حجم وطبيعة الطلب والزبائن في السوق الحالية والمتوقعة.
- تنفيذ العمليات الإنتاجية بكفاءة عالية أثناء تشغيل خطوط الإنتاج واستهلاك مستلزمات الإنتاج بهدف تقليل الفاقد وخفض التكاليف.
- المسؤولية الاجتماعية: مثل توظيف نسبة من العمالة من ذوي الاحتياجات الخاصة في أماكن مناسبة.
- التركيز على الجودة.
- الاستفادة من العولمة: الإنترنت، الجودة، إدارة سلاسل التوريد، التجارة الإلكترونية،

3- على صعيد العملاء:

يتحقق رضا العملاء من خلال معرفة ما يتوقعه العميل لقاء المنتجات والخدمات التي يدفع ثمناً لها، لذلك يتوجب على الشركة تحديد العوامل التي تحقق رضا العميل وتحديد الأسباب الكامنة وراء عدم رضاه، ثم وضع أهداف لتحقيق مستوى رضا العملاء المأمول، ثم تنفيذ الاستراتيجية التي تحقق الأهداف. يبين الشكل التالي آلية تحقيق رضا الزبائن.

الشكل 4: آلية رضا العملاء



المصدر: دراسة تطبيقية شركة سيرياتل للباحث غايدزاك طرطريان

4-عناصر النجاح الرئيسية على الصعيد المالي:

يعد المنظور المالي أسهل منظور للقياس نظراً لكون مؤشراتته تقليدية ومستخدمة في جميع الشركات من جهة، ولأن هذا هو اختصاص الباحث من جهة ثانية، إضافة لسهولة قياسه وتحديد أهدافه وامتلاك بيانات كافية لدقة حسابه.

ثالثاً: تحديد أدوات القياس

يتم تصميم بطاقة الأداء المتوازن من الأعلى إلى الأسفل كما نوهنا سابقاً⁷ أي يتم تحديد أدوات القياس المالية ثم العملاء فالعمليات الداخلية وأخيراً التعلم والنمو كما يلي:

-أدوات القياس المالية

اختار الباحث ستة مؤشرات لقياس المنظور المالي كما يلي:

1-مؤشر هامش صافي الربح: Net Profit Margin

هامش صافي الربح = صافي الربح بعد الضريبة / المبيعات

Net Profit Margin = Net Income / Sales

الفائدة من هذا المؤشر:

يُعبّر هذا المؤشر عن قدرة الشركة على استخلاص ربح من رقم المبيعات وبالتالي كلما كان مرتفعاً كان أفضل مع البقاء ضمن حدود عدم المبالغة في الربح قريب المدى على حساب الاستمرارية.

رأي للباحث:

نستفيد من هذا المؤشر في بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء العام للشركة فهو نتيجة كل الجهود المبذولة في الشركة. وازدياده يؤدي لرضا أصحاب المصلحة، وخاصة المالكين (لا أحد يرغب التعامل مع شركة خاسرة)

فالكل يرغب في العمل بشركة رابحة (العاملين & المالكين)

والكل يريد التعامل مع شركة رابحة (الموردين & الزبائن)

أصحاب المصلحة الأربعة المذكورين أعلاه (العاملين، المالكين، الموردين، الزبائن) هم أنفسهم الذين تتحدث عنهم بطاقة الأداء المتوازن.

بهذه الطريقة نفهم كيف يخدم مؤشر هامش الربح بطاقة الأداء المتوازن، ونربط بين العلم والتطبيق في الشركة، ويكون برنامج ماجستير الإدارة تنفيذية قد حقق هدفه الذي هو تهيئة إدارة تنفيذية نوعية قادرة على النهوض بالشركة ككل في مكان عمله.

⁷ انظر الصفحة 15

2- مؤشر معدل العائد على حقوق الملكية Return on Equity

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / (حقوق الملكية - 0.5 الأرباح المحتجزة)

$$\text{Return on Equity (ROE)} = \text{Net Income} / \text{Average Stockholders' Equity}$$

الفائدة من هذا المؤشر: الفائدة هي معرفة العائد من ليرة واحدة مستثمرة في حقوق الملكية ويمكن مقارنتها بالفائدة السوقية (8%) مثلاً أو بعائد الاستثمار في أعمال أخرى.

3- معدل دوران الأصول Assets Turnover Ratio

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

الفائدة من هذا المؤشر:

معدل دوران الأصول هو كمية المبيعات التي تحقق قيمة الأصول خلال الدورة المالية الواحدة (سنة).

4- نسبة التداول (Current Ratio)

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الموجودات المتداولة والجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

الفائدة من هذا المؤشر:

نسبة التداول هي المقياس الأكثر استخداماً للسيولة قصيرة الأجل حيث أنها تربط الأصول المتداولة بمطالبات الدائنين قصيرة الأجل. بينما يعبر صافي رأس المال العامل عن هذه العلاقة كمبلغ من العملة فإن نسبة التداول تعبر عن العلاقة كنسبة.

5- نسبة السيولة السريعة Acid test Ratio

$$\text{نسبة السيولة السريعة} =$$

$$(\text{الأصول المتداولة} - \text{الأكثر صعوبة تحويل لسيولة}) / \text{الالتزامات المتداولة} \times 100$$

الفائدة من هذا المؤشر:

السيولة السريعة هي قدرة المنشأة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأمد، سريعة الطلب أو التي لا تحتل التأجيل.

6- مؤشر نمو الإيرادات: Revenue Growth

$$\text{نمو الإيرادات} = \frac{[(\text{مبيعات العام الحالي} - \text{مبيعات العام السابق}) / \text{مبيعات العام السابق}] \times 100}{100}$$
$$\text{Revenue Growth} = \frac{[(\text{Current Sales} - \text{Previous Sales}) / \text{Previous Sales}] \times 100}{100}$$

الفائدة من هذا المؤشر:

يدل على اتجاه رقم الأعمال عبر السنوات، هل يوجد تطور للأفضل أم انخفاض الخ مما ينوه لأصحاب القرار بضرورة بناء خطة مناسبة للفترة القادمة

الفائدة من هذا المؤشر: هو معرفة هل تنمو مبيعات الشركة؟ وما هو معدل النمو؟ مما يعطي الإدارة مؤشراً على صحة توجهها لتعزيزه، أو لوجود ضعف مما يدعوها لدراسة قراراتها السابقة. تعديلها واتخاذ قرارات جديدة تصب في مصلحة العملاء وصولاً إلى كسب رضاهم الذي هو هدف هذا المنظور.

رأي الباحث: كما في معظم المحاور فإنه يوجد صراع على المصالح بين المحاور الأربعة:

العملاء: يسعون لكسب سعر وحسومات وجودة، وهذه تشكل زيادة أعباء التكاليف على الشركة.

العمال: يسعون لكسب رواتب وحوافز، وهذه تشكل نفقات بالنسبة للشركة.

العمليات الداخلية: تسعى لضبط الجودة مما يرفع التكاليف.

المالية: تسعى لجني أكبر قدر من الأرباح والعوائد.

هنا يبرز دور الإدارة الرشيدة (الحوكمة) التي تعمل على التوفيق (التوازن) بين رغبات أصحاب المصالح وهو الوجه الآخر لبطاقة الأداء المتوازن التي أساس مهمتها تحقيق التوازن بين المناظير الأربعة أعلاه ولهذا السبب قام الباحث باختيار بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لإدارة الشركة المركزية موضوع هذا البحث.

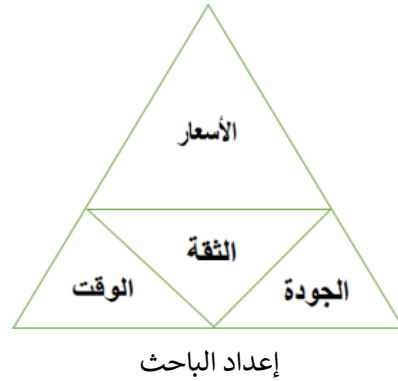
في الوقت ذاته: فإن رضا العملاء والعمال وتحسين العمليات الداخلية سينعكس إيجاباً على المردود المالي في الشركة ومن هنا يرى الباحث أن المدير هو طبّاح ماهر يضع المقادير المناسبة لكل طبخة (شركة) والتي ستعطي طعم متفرد عن طبخة (شركة) أخرى، هذه التوليفة الحسنة هي التي تسعى إليها بطاقة الأداء المتوازن ويأمل الباحث أنه تمكن بهذه السطور تفسير أهمية ومهمة هذه البطاقة. التي هي تحويل الصراع في المصالح إلى تكامل بينها من خلال التوضيح أن في مصلحة كل منظور أن يدعم المنظور الآخر.

فربح الشركة يدفع الإدارة لرفع مكافآت العمال ومنح حسومات للعملاء وتحسين عملياتها الداخلية.. الخ. وأيضاً إعطاء حسومات للعملاء والسعي لرضاهم سوف يزيد ولائهم للشركة مما يرفع مبيعاتها وبالتالي أرباحها وهكذا بالنسبة للعاملين والعمليات الداخلية.

معدل نمو المبيعات إذاً يلخص كل ما سبق فهو مؤشر ممتاز لصحة القرارات الإدارية.

-أدوات القياس على صعيد العملاء

يمكن قياس رضا العملاء Customer Satisfaction بعدة مؤشرات من أهمها:



وللوصول الى رضا العملاء وتعزيزه تسعى الشركات للتفرد فتستخدم المؤشرات الأربعة أعلاه إضافة لوسائل أخرى من أهمها العلامة التجارية.

ولنتمكن من قياس رضا العملاء سوف نستخدم أربع مؤشرات كما يلي:

1-معدل نمو العملاء

$$\text{معدل نمو العملاء} = \frac{\text{عملاء السنة الحالية} - \text{عملاء السنة السابقة}}{\text{عملاء السنة السابقة}} \times 100$$

الفائدة من هذا المؤشر: هو معرفة مدى زيادة عدد العملاء الذين يتعاملون مع الشركة بغية التصويب او التعزيز مما يصب في منظور العملاء بكسب رضاهم فكلما كان المعدل عالي وينمو كان مؤشر عافية للشركة. ويمكن اجمال العملاء بثلاث فئات:

أ- زبائن المناقصات، الجمعيات، وتجار الجملة.

ب- الوكلاء وتجار المفرق.

ت- زبائن التصدير.

2-نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية

$$\text{نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية} = \frac{\text{التكاليف التسويقية}}{\text{عدد الشوال المبيعة}}$$

الشكل 5: شوال عدس 1 كغ x 10 عبوات (منتج نهائي)



المصدر: تصوير الباحث

الشوال في هذا المؤشر:

هو كيس يحوي عدة عبوات من المنتج النهائي الجاهز للبيع.

المثال المرفق: شوال عدس 1 كغ x 10

أي: كيس يحوي عشر عبوات كل عبوة هي 1 كغ عدس

علما أن التعبئة ممكن أن تكون كيس 50 كغ، 25 كغ، 10 كغ حسب السوق

الفائدة من هذا المؤشر: هو معرفة نصيب الشوال الواحد المباع من تكاليف التسويق المدفوعة خلال نفس الفترة.

رأي الباحث:

لا يوجد غلط مهما كان نصيب الشوال الواحد المباع من نفقات التسويق، فالنصيب العالي يعني أن الشركة قررت إنفاق مبالغ كبيرة لتسويق منتجاتها خاصة في سنوات المنتج الأولى مما سيعكس زيادة في المبيعات لاحقاً.

من جهة أخرى، نصيب منخفض لكل شوال مباع من التكاليف التسويقية يعني أن الحملات التسويقية كانت ناجحة، استطاعت رفع المبيعات بالكمية مما خفض نصيب الشوال الواحد. فنستنتج أنه لا يوجد غلط مطلق أو صحت مطلق، بل يمكن للإدارة الحكيمة تحويل الفرص والأرقام لمصلحة العمل، ويكون دور الإدارة توليف الموارد بالطريقة الأمثل لتعظيم العائد.

3-النمو في الحصة السوقية

$$\text{النمو في الحصة السوقية} = \frac{\text{حصة السنة الحالية} - \text{حصة السنة السابقة}}{\text{حصة السنة السابقة}} \times 100$$

الفائدة من هذا المؤشر: كلما كانت الحصة السوقية أعلى كان وضع الشركة أفضل ودل على قوتها ونفوذها في السوق العاملة به، لذا تسعى الشركات وتتنافس لكسب حصة أكبر كل سنة أي نمو في حصتها السوقية، وتكمن الفائدة من هذا المؤشر أن تعلم الشركة موقعها في السوق بين المنافسين

رأي الباحث:

تعتبر زيادة حصة شركة في السوق نقصان لحصة غيرها في معظم الأحوال، فتستعر المنافسة بين الشركات من أجل زيادة حصتها السوقية فما تربيحه شركة من عملاء جدد خسرت شركة أخرى منافسة وهنا فلتتبارى الشركات فيما بينها ويكون الزبون هو الحكم،

من هنا ينبع السؤال المحوري: ما الذي يدفع الزبون ترك المنافسين والقدوم الى منتجاتنا؟ الحصة السوقية ليست ثابتة فهي كمباراة كرة القدم في أي لحظة يمكن أن تتقدم أو تتراجع حسب اللاعبين وكفاءة كل منهم.

فالإدارة الناجحة هي التي تعمل على قياس مواردها لتستطيع تقدير أن هذه الإمكانيات سوف تضعها في مستوى معين في السوق، (الهدف: أي الحصة السوقية التي تطمح لها) وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتحديد موقع الشركة المأمول ثم تقيسه مع المحقق الفعلي وتظهر الانحرافات فتفهم الإدارة الناجحة ما يتوجب عليها فعله، بهذا تكون بطاقة الأداء المتوازن من خلال هذا المؤشر الهام قدمت للإدارة وسيلة لاتخاذ القرارات المناسبة.

4-رضا العملاء

عدد شكاوى وملاحظات الزبائن خلال السنة

الفائدة من هذا المؤشر: كلما كانت عدد شكاوى الزبائن أقل كان وضع الشركة أفضل ودل على رضا الزبائن، لذا تسعى الشركات وتتنافس لكي تلبي حاجات ورغبات الزبائن لكسب أكبر لرضا الزبائن. مع ذلك فإن شكاوى الزبون تدل الشركة على مكامن ضعفها بالتالي عليها دراسة كل شكاوى بعناية والبحث عن جذر المشكلة ثم معالجتها. لإن معالجة مشاكل الشركة يؤدي إلى تحسين مستواها وهو فائدة هذا المؤشر.

رأي الباحث

إن البحث عن جذر المشكلة بدلاً من معالجة نتائج المشكلة يوفر على الشركة تكاليف التصحيح المستمر فمعالجة الجذر يكفل إنهاء المشكلة وعدم ظهورها من جديد وهذا مأخوذ من نظام الأيزو استفاد الباحث من كونه مدقق داخلي وفق نظام الأيزو 9001 لتطبيق هذه الرؤية على مؤشر عدد الشكاوى ومعالجتها.

-أدوات القياس على صعيد العمليات الداخلية

العمليات الداخلية هي جميع النشاطات التي تتم ضمن الشركة والتي تؤدي إلى تقديم المنتج النهائي. تهدف بطاقة الأداء المتوازن من منظور العمليات الداخلية تحسين الأداء للوصول إلى منتج بأفضل

جودة وبأقل التكاليف. من أجل هذا اختار الباحث ثلاث مؤشرات تساعد على معرفة أين تقف الشركة الآن وكيف يمكن تطوير عملياتها الداخلية كما يلي:

1-معدل دوران المخزون

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

الفائدة من هذا المؤشر: معرفة عدد المرات التي يتم فيها بيع وإعادة البضاعة خلال سنة واحدة⁸ وكلما كان هذا المعدل أعلى استفادت الشركة بمزيد من الأرباح ويدل ارتفاعه على صحة سياسة الإدارة.

رأي الباحث

يمكن للإدارة رفع معدل دوران المخزون بعدة طرق أهمها الشراء بالوقت المناسب، وبالتالي عدم تخزين بضاعة وتجميد ثمنها لفترات طويلة بالتالي تقليل متوسط المخزون. أيضا بتخفيض تكاليف الإنتاج. وهذين العاملين حاسمين في الشركة ويندرجان تحت مفهوم العمليات الداخلية مما دعا الباحث لوضع هذا المؤشر تحت منظور العمليات الداخلية

2-معدل إنتاجية العامل:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \text{حجم الإنتاج الإجمالي} / \text{عدد العمال}$$

الفائدة من هذا المؤشر: معرفة كمية إنتاج العامل الواحد مما يدعو الإدارة لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات، وكلما كان المعدل أعلى كان مؤشر عافية للشركة، كما تعكس إنتاجية العامل حسن تدبير العمليات الداخلية في المعمل وبالتالي يمكن تقييم هذه العمليات عبر هذا المؤشر. والعمليات الداخلية في هذا البحث هي بشكل عام:

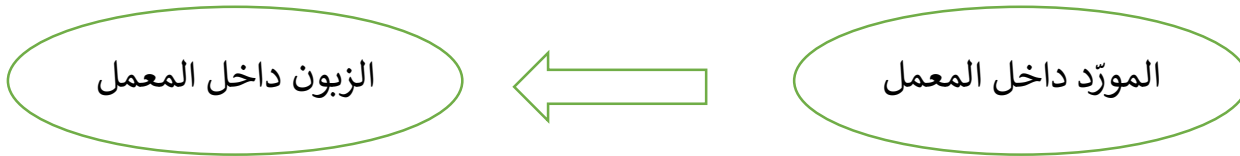
⁸ الفرق بين سنة وعام هو بداية الفترة موضوع البحث:

مدة السنة 12 ويمكن أن تبدأ بأي يوم في السنة، فنقول استأجر المنزل لمدة سنة تبدأ في 7 تموز ولمدة سنة أي لغاية 7 تموز السنة التالية مدة العام 12 شهر لكن دوما يبدأ في الأول من كانون الثاني ونستخدم تعبير عام في الرزنامة للإشارة الى التقويم الذي يبدأ في 1/1 من كل عام

عمليات الشراء
عمليات الغربلة التقليدية
عمليات الغربلة الدوارة
الفرز الحجمي
القشر
الفرز اللوني
التعبئة
عمليات البيع
والعمليات الإدارية

رأي الباحث:

يمكن للإدارة رفع معدل إنتاجية العامل بعدة طرق أهمها: تدريب العمال والسعي الى الرضا الوظيفي (سنتحدث عنها في منظور التعلم والنمو) وإعادة ترتيب خطوط الإنتاج والمستودعات والعمل بمفهوم الزبون الداخلي مما يرفع إنتاجية العامل.



3- نصيب الشوال⁹ المنتج من التكاليف الصناعية غير المباشرة

نصيب الشوال المنتج من التكاليف الصناعية غير المباشرة
 = التكاليف الصناعية غير المباشرة / عدد الشوالات المنتجة

كما قد شرحنا معنى كلمة شوال بالصفحة 21

الفائدة من هذا المؤشر: معرفة نصيب الشوال من التكاليف الصناعية غير المباشرة كي تتمكن الإدارة من تحسين العمليات الداخلية لتخفيض هذا النصيب أو المحافظة عليه في حال كان منخفضاً.

رأي الباحث:

يمكن للإدارة تخفيض نصيب الشوال من التكاليف الصناعية بترشيد هذه النفقات ضمن منظور العمليات الداخلية و/أو زيادة عدد الشوالات المنتجة خلال الفترة المدروسة، وكلما كان نصيب الشوال أقل كلما كان أفضل.

⁹ راجع المقصود بكلمة شوال بالصفحة 31

4- مؤشر نسبة التالف ضمن الإنتاج تام الصنع

نسبة التالف ضمن الإنتاج التام = الإنتاج التالف / الإنتاج التام

الفائدة من هذا المؤشر: معرفة كمية الهدر في العمليات الإنتاجية وتلافي أسبابها. ويعد من المؤشرات الهامة توليه إدارة الإنتاج أهمية عالية لأنه مرآة جودة العمليات الإنتاجية

رأي الباحث

يمكن للإدارة تخفيض الهدر في الإنتاج عن طريق تحسين جودة العمليات الداخلية وخصوصاً عن طريق تحسين جودة العمليات الإنتاجية.

-أدوات القياس على صعيد التعلم والنمو:

يوجد عدد كبير من مقاييس التعلم ونمو العاملين اختار الباحث ستة مؤشرات في هذا البحث تناسب الحالة المدروسة:

1- معدل نمو التوظيف

$$\text{معدل نمو التوظيف} = \frac{\text{عدد موظفي السنة} - \text{عدد موظفي السنة السابقة}}{\text{عدد موظفي السنة السابقة}} \times 100$$

الفائدة من هذا المؤشر: ان تعرف الإدارة منحى ازدياد أو انخفاض عدد العاملين وبما يحتاجه العمل مما يساعدها على وضع خطة لتوظيف او تقليص عدد العاملين بما يحقق أعلى مردود من العنصر البشري.

رأي الباحث: لا يوجد معدل معياري لمعدل التوظيف في الشركة، وأيضاً يلاحظ الباحث أنه بعد استقرار الطاقة الإنتاجية وبعيداً عن سنة الافتتاح و/أو زيادة الطاقة الإنتاجية فإن هذا المعدل يجب أن يكون صفراً أو قريباً له ويمكن أن يصل إلى 40% في السنة الثانية، أي بعد أن تكون خطوط الإنتاج قد أقيمت بالعمل ومطلوب تحقيق ملاك كل قسم، يضاف لهذا المعدل مؤشرات مثل: تبدل العمالة، مستوى العمالة الخبرات المتراكمة، التبدل بين المهام لنفس العمال.. الخ، كما أن الخطط الإنتاجية لتلبية طلبات كبيرة مثل مناقصات والتخطيط لفتح أسواق يفرض زيادة عدد العمال.

2- عدد ساعات تدريب العاملين Employees-Training Hours

تأهيل الموارد البشرية من خلال اتباع دورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم بمهارة وكفاءة عالية.

الفائدة من هذا المؤشر: رفع درجة كفاءة العاملين من خلال زيادة عدد ساعات التدريب السنوية لتحسين جودة الإنتاج وخفض الفاقد.

3-مؤشر نسبة تكاليف تدريب العاملين

نسبة تكاليف التدريب = مصاريف التدريب / المصاريف العمومية

الفائدة من هذا المؤشر: معرفة المبالغ المدفوعة على عمليات تدريب العاملين وما هي نسبتها من مجموع النفقات الكلية للشركة، لترى الإدارة هل يجب تخصيص حصة أكبر من النفقات للتدريب أو أن الحصة الحالية تفي بالغرض، ويتم تحديد ذلك من خلال المقارنة بين الأهداف والنتائج المحققة، ويتم تخصيص مبالغ أكبر لرفع كفاءة القوى العاملة وللمحافظة عليها أيضاً. كما يمكن للإدارة من خلال هذا المؤشر معرفة الهدر (المواد المهدورة، الوقت والجهد. الخ) الناجم عن تدريب العمال الجدد.

4-نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير R&D-Costs Ratio

تهدف الشركات لتحقيق رضا زبائنهم وتعظيمه لذلك تبذل جهدها لتطوير منتجاتها للحصول على هذا الرضا بل وتعظيمه إلى أقصى درجة خاصة في ظل المنافسة الشديدة، من هنا نرى أن الشركة تصرف أموالاً على الأبحاث لتطوير منتجاتها خاصة تلك الشركات التي تسعى أن تكون في المقدمة.

نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير = مصاريف أبحاث مهنية ودراسات وأبحاث / مجموع المصاريف الإدارية والعمومية
$$R\&D-Costs\ Ratio = R\&D\ Expenses / Total\ Managerial\ Expenses$$

الفائدة من هذا المؤشر: أن تعرف الإدارة موقعها في البحث والتطوير ومقدار الجهود المبذولة لتحسين منتجاتها وبالتالي يصبح لديها تصور عن مقدار الأموال التي يجب تخصيصها في السنوات القادمة على بند البحث والتطوير.

5-معدل تطور الحوافز ومكافآت العمال

زيادة رضا العاملين عبر زيادة معدل الحوافز والمكافآت

معدل تطور الحوافز والمكافآت =
$$100 \times \frac{\text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة الحالية} - \text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة السابقة}}{\text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة السابقة}}$$

الفائدة من هذا المؤشر: هو تحقيق رضا العاملين عبر قراءة معدل تطور المبالغ المدفوعة لهم كمكافآت وحوافز ومراقبتها.

6-معدل نمو الأصناف المضافة

$$\text{معدل نمو عدد الأصناف المنتجة} = 100 \times \frac{\text{عدد الأصناف المنتجة خلال العام الحالي} - \text{الأصناف خلال العام السابق}}{\text{عدد الأصناف المنتجة خلال العام السابق}}$$

الفائدة من هذا المؤشر: معرفة ما إذا كان المعمل يُنتج أصناف جديدة، وما هو معدل ازدياد الأصناف الجديدة كل سنة؟ حيث كلما كان المعدل أعلى كان ذلك أفضل ويدل على تطور الشركة وفعاليتها.

الفصل الثالث: الإطار العملي

أولاً: التعريف بمعمل الحبوب موضوع البحث

1-لمحة عن معمل الحبوب

معمل الحبوب هو منشأة صناعية غذائية لغربلة وجرش العدس وتعبئة الحبوب آلياً ماركة الريف (رز، برغل، حمص، عدس، فاصوليا ... بقوليات الخ)، يعمل تحت اسم الشركة المركزية المساهمة المغفلة وهي إحدى شركات مجموعة بيتنجانة، التي تشكل أحد المكونات المعروفة ضمن الاقتصاد السوري، يتم فيها إعادة إعمار ما تهدم خلال الأزمة وتم بالفعل إعادة تشييد مصانع وفروع للشركة لا يتسع البحث الحديث عنها.



مجموعة شركات بيتنجانة

يقع المعمل في حلب الشقيف، تعرض إلى التدمير خلال سنوات الحرب على سورية بدءاً من عام 2011 لكن تم إعادة بناؤه وباشر الإنتاج من جديد عام 2020 ويضم 41 عاملاً. لهذا المعمل (أشقاء) معامل أخرى منها الغذائية ومنها الكيميائية (منظفات وعناية بالبشرة). ستكون بطاقة الأداء المتوازن المطبقة على هذا المعمل هي بداية لتصميم وتطبيق بطاقات أخرى تناسب كل معمل ضمن مجموعة بيتنجانة. وفيما يلي صور منتجات معمل الحبوب 2021 عند إعداد هذه الدراسة.

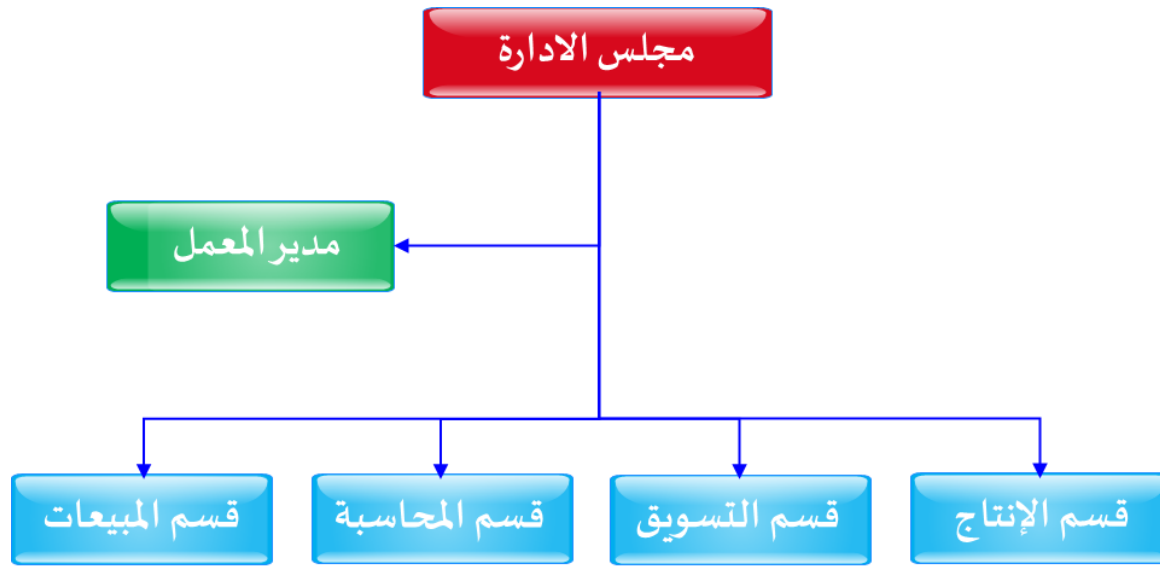
الشكل 6: منتجات المعمل 2021



المصدر: موقع مجموعة بيتنجانة <http://betinjaneh.com/index.aspx>

2-الهيكل التنظيمي للمعمل

الشكل 7: الهيكل التنظيمي للمعمل



المصدر: إعداد الباحث

مجلس الإدارة: هم مالكي الشركة المركزية والتي تملك معمل الحبوب في محافظة حلب منطقة الشقيف موضوع البحث.

الشركة المركزية: هي عضو في مجموعة شركات بيتنجانة.

<http://betinjaneh.com/index.aspx>

مدير المعمل: يُعين من قبل مجلس الإدارة ويتبع لها

أقسام المعمل: أربعة أقسام وهي تابعة لإدارة مدير المعمل.

المعمل أيضا يتبع لرقابة الإدارة المركزية لمجموعة بيتنجانة ويعمل ضمن النظام العام لها.

ثانياً: المخطط الاستراتيجي لمعمل الحبوب:

يتبنى معمل الحبوب رؤية الشركة المالكة ويعمل على تحقيقها وبالتالي فإن استراتيجية المعمل هي تحقيق رؤية الشركة.

1- رؤية الشركة Vision

Our Vision¹⁰

As a pioneer in FMCG import production and distribution, we aspire to expand our horizon and break boundaries

رؤيتنا:

كشركة رائدة في إنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية، نطمح إلى توسيع أفقنا وكسر الحدود.

2- رسالة الشركة

Our Mission

Our Mission is to transfer the know-how across borders and become one of the key main players in FMCG import production and distribution

رسالتنا:

نقل المعرفة عبر الحدود، وأن نصبح أحد اللاعبين الرئيسيين في إنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية.

3- استراتيجية الشركة:

بناء علامة تجارية قوية "ماركة الريف" عبر إنتاج سلع استهلاكية موثوقة التوسع الافقي في سورية عبر افتتاح فروع في المحافظات لتحقيق الانتشار والريادة. التصدير خارج سورية عبر منتجات منافسة. التوسع العمودي بدءاً من العمل بالزراعة ثم التصنيع والتوزيع.

ثالثاً: تحديد أهداف الشركة المتوازنة:

إن الهدف الاستراتيجي للشركة هو الريادة في إنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية بشكل محترف وفق المواصفات والمقاييس السورية والدولية من أجل انتشار أوسع في سورية وللتصدير.

¹⁰ يمكن الاطلاع على رؤية الشركة في موقعها على الانترنت <http://betinjaneh.com/index.aspx>

يتفرع عن هذا الهدف الاستراتيجي أهداف فرعية:

a. إنشاء معامل وشركات توزيع.

b. تحسين المنتجات بشكل مستمر والاشتراك بالمعارض المحلية والإقليمية.

الجدول التالي يبين الخارطة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن لمعمل الحبوب

جدول 3: ملخص الخارطة الاستراتيجية لمعمل حلب

	منظور التعلم والنمو	منظور العمليات الداخلية	منظور العملاء	المنظور المالي
الأهداف الاستراتيجية	رفع الوعي وتعزيز ثقافة العمال رفع قدرات العاملين ورضاهم الوقت الى السوق	تحسين الجودة والتشغيل تحسين عمل الصيانة تقديم المنتج الجديد	رفع مستوى رضا العملاء رفع مستوى التسويق نمو حجم المبيعات	تحقيق أعلى عوائد ممكنة تحقيق وتعزيز الربح استغلال أمثل للأصول
عنصر النجاح	استقطاب الكفاءات نظام تحفيز مشجع	نظام رقابة فعال التزام بالجودة الشاملة	نظام تواصل فعال مع الزبائن مستوى رفيع في التسويق	نمو رقم الأعمال تحديد المنتجات الأكثر ربحية تخفيض التكاليف
أدوات القياس	الاهتمام بشكوى العمال مهارات العاملين	تحسين برامج الصيانة إنتاجية العامل مقدار الفاقد	مظهر وجودة المنتج نسبة بيع المنتج الجديد	زيادة المبيعات زيادة الحصة السوقية العائد على رأس المال
الإجراءات اللازمة	تحديد الكفاءات اللازمة ترقية الكفاءات برامج تدريب متواصل	نظام مناولة أمثل مهارة بكل عملية	جذب عملاء جدد تعزيز العلاقة بالعملاء خطة تطوير	خطة مالية طويلة وقصيرة الأجل
خطة العمل	هل يمكن الاستمرار في التحسين وخلق القيمة	ما هي المجالات التي يجب التفوق بها	كيف يرانا العملاء	كيف يرانا أصحاب المصلحة

المصدر: إعداد الباحث

1-أهداف التعلم والنمو (الابتكار):

حددت الإدارة ستة أهداف لنمو العمال وفق الجدول التالي:

وسيلة القياس	الوحدة	الهدف لعام 2020	الهدف لعام 2021	أهداف التعلم والنمو للعاملين
معدل نمو التوظيف	عامل	41	45	معدل عالي للتوظيف بالسنة الثانية
عدد ساعات تدريب الموظفين	ساعة / السنة	500	600	معدل يتناسب مع بداية التشغيل
نسبة تكاليف تدريب العاملين	%	2%	1%	معدل يتناسب مع بداية التشغيل
نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير	%	2%	1%	معدل يتناسب مع بداية التشغيل
قيمة الحوافز والمكافآت	%	1%	0.8%	معدل يتناسب مع بداية التشغيل
عدد الأصناف المضافة	صنف	10	20	معدل يتناسب مع بداية التشغيل

تم وضع هذه الأهداف من أجل تمكين عمال الإنتاج في العملية الإنتاجية وتحقيق الجودة المطلوبة بحيث تقل نسبة الأخطاء بمقدار 1% سنوياً، كما قررت الإدارة تطوير الأهداف بشكل دوري، حتى الوصول إلى صفر خطأ أو عيوب في الإنتاج.

2-أهداف العمليات الداخلية:

حددت الإدارة أربعة أهداف في منظور العمليات الداخلية وفق الجدول التالي:

وسيلة القياس	الوحدة	الهدف لعام 2020	الهدف لعام 2021	أهداف العمليات الداخلية
معدل دوران المخزون	دورة / السنة	200	50	معدل عالي لدوران المخزون
معدل إنتاجية العامل	كغ / السنة	12,000	24,000	معدل متوسط لإنتاجية العامل مع نمو عالي
نصيب الشوال من التكاليف الصناعية	ل.س	250	400	نصيب متوسط من التكلفة الصناعية للشوال
نسبة التالف ضمن الإنتاج التام	%	0.20%	0.25%	نسبة منخفضة لنسبة التلف بالمنتج الجاهز

كما قررت الإدارة تحديث الأهداف كل سنة بما يتلاءم مع السنة التشغيلية الأولى والثانية (موضوع هذه الدراسة).

- استقرار معدل دوران المخزون في السنة الثانية للتشغيل على معدل عالي.
- زيادة معدل إنتاجية العامل بمقدار الضعف في عام 2021 عن عام 2020 وهذا ممكن بعد إقلاع المعمل.
- الموافقة على ارتفاع نصيب الشوال من التكاليف الصناعية عن السنة السابقة بسبب التضخم.
- الموافقة على ارتفاع نسبة التالف بالإنتاج التام نظراً لزيادة الكمية المنتجة بشكل كبير ورفع مستوى الرقابة على مستوى فرز والتقشير (سورتكس) للمنتج النهائي.

3-الأهداف على مستوى العملاء:

حددت الإدارة أربعة أهداف على مستوى العملاء وفق الجدول التالي:

وسيلة القياس	الوحدة	الهدف لعام 2020	الهدف لعام 2021	الاهداف على مستوى العملاء
معدل نمو العملاء	زبون	250	300	معدل عالي لنمو العملاء بالسنة الأولى
نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية	ل.س	25	20	نصيب متوسط من التكلفة التسويقية للشوال
الحصة السوقية	%	25%	35%	معدل معتدل لنمو الحصة السوقية
رضا العملاء	شكوى	5	3	تخفيض عدد الشكاوي زيادة رضا العملاء

لقد تم وضع هذه الأهداف على مستوى العملاء من أجل:

- رفع رضا الزبون بمقدار 3% كل سنة عن السنة السابقة.
- جذب مزيد من الزبائن بمقدار خمسة زبائن جدد كل ثلاثة أشهر.
- بناء علاقة جيدة مع الزبائن لتحقيق الولاء بمقدار استمرار الزبون مع الشركة لمدة سنة كاملة يستجر بضاعة.
- الوقت: تلبية طلب الزبون بنفس اليوم، أي السرعة في تلبية طلب الزبون.
- تلبية طلب الزبون وفق المواصفات التي يرغب بها.
- تقديم الخدمات للزبون التي تسهل له تعامله مع الشركة مثل: إيصال البضاعة إلى مخازنه، استلام قيمة البضاعة في مكاتبه.. الخ

g. منح الزبون السعر العادل: بحيث لا يكون سعر المنتجات المنافسة بنفس السوية أقل من سعر الشركة.

h. الوفاء بتوقعات العملاء.

i. تحقيق وقياس مستوى رضا العملاء بالاعتماد على تقنية تحليل ربحية العميل وتتم عبر قياس المؤشرات الأربعة سابقة الذكر.

j. المحافظة على العملاء الحاليين وتطويرها وتحويل الرضا إلى ولاء.

k. قدرة الشركة ضم زبائن جدد: عدد العملاء الجدد (بهذا الشهر) / عدد العملاء الكلي

l. زيادة الحصة السوقية

4-الأهداف المالية:

حددت الإدارة ستة أهداف مالية مُبينة وفق الجدول أدناه، كما قررت الإدارة السعي لتطوير الأهداف كل سنة عن السنة السابقة.

وسيلة القياس	الوحدة	الهدف لعام 2020	الهدف لعام 2021	الأهداف المالية
هامش صافي الربح	%	3%	3%	هامش متواضع في السنوات الأولى للتشغيل
معدل العائد على حقوق الملكية	%	10%	10%	عائد متواضع في السنوات الأولى للتشغيل
معدل دوران الأصول	دورة / السنة	2.00	3.00	معدل متدني لكنه يغطي كلفة تمويل الأصول
نسبة التداول	%	15.00	5.00	تم تخفيضه بالسنة الثانية بسبب القرض
نسبة السيولة السريعة	%	20	1	نسبة عالية لمواجهة متطلبات الشراء
نمو الإيرادات	مليار ل س	0.8	2.5	هدف متوسط يتناسب مع سنوات التشغيل الأولى

رأي الباحث:

رغم قناعة الباحث بفوائد المؤشرات المالية التي تنجم عن النظام المحاسبي، لكن لا بد من إجراء تحليل مالي لهذه المؤشرات وللقوائم المالية كي نصل إلى فهم حقيقي لواقع المعمل بالتالي نتمكن من اتخاذ القرارات الملائمة لتطوير العمل ومنها مثلاً: تحليل أسباب ارتفاع نسبة صافي الربح التشغيلي إلى المبيعات وهل الارتفاع ناجم عن تضخم بأسعار المبيع، خاصة في ظل ارتفاع المستوى العام للأسعار إضافة لنسب عالية للتضخم في سورية هذه السنوات لذلك يكون ضمن التحليل

المالي (الذي أشرنا له) من المناسب مقارنة المبيعات بالكميات، ليس فقط بالقيم وذلك لتحديد أثر التضخم ولمعرفة نمو المبيعات الحقيقي، إذ ربما نمت المبيعات بالقيمة لكنها انخفضت بالكمية وهذا غير صحي ويؤثر إلى تضخم عالي وناجم عن ارتفاع سعر مبيع السلعة الواحدة.

رابعاً: المهام التي سيتم التركيز عليها للوصول إلى الهدف

تخصيص الموارد لإنشاء المعامل وشركات التوزيع والاشتراك بالمعارض والبحث والتطوير

قياس ومتابعة رضا الزبون من قسم التسويق

اعتماد معايير المحاسبة الدولية في قسم المحاسبة

الحصول على شهادة الايزو

خامساً: تحديد عناصر النجاح الرئيسية وتحديد النشاط الذي نريد أن تتميز به الشركة المركزية

1- على صعيد التعلم والنمو

استبدال مفهوم "مدير" وإصدار الأوامر والرقابة بمفهوم "القائد" والعمل بالقدوة.

العمل بمفهوم المنظمة المتعلمة فهو أحد مفاتيح تنمية الشركة ويتحقق ذلك من خلال:

اعتماد أساليب جديدة وابداعية في التفكير.

تنمية الوعي الذاتي للعاملين والانفتاح على الآخرين.

تدريب العاملين للتفكير أن المنظمة تعمل كنظام متكامل ورؤية مشتركة.

فرق عمل ذكية لتنفيذ الخطط ونقل المعرفة لباقي أقسام الشركة.

تطبيق مفهوم رضا الزبون الداخلي (تتابع العمليات) ثم رضا الزبون الخارجي.

العاملين في المستويات الإدارية الأدنى والأقل أجراً هم الأكثر احتكاكاً مع العملاء فالزبون نادراً ما يرى

الإدارة، لذا يتوجب الوقوف على الرضا الوظيفي لهذه الفئة من العاملين.

2- على صعيد العمليات الداخلية

- التأكيد على خدمة ما بعد البيع: وهي مجمل الضمانات التي تصب في ريادة الشركة مثل

استقبال الشكاوى ومعالجتها، بل المبادرة بالاتصال مع الزبون الذي اشترى وسؤاله رأيه

والاستماع لملاحظاته ومتابعة حلها.

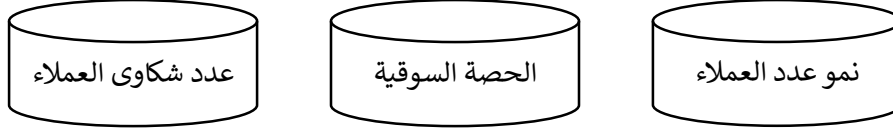
- معالجة عيوب المردودات والقضاء على جذر المشكلة.

3- على صعيد العملاء

قياس درجة الرضا عبر مؤشرات سنتحدث عنها في الفصل الثالث من هذا الكتاب، ثم خطوات

تصحيحية لاستدراك النواقص وهكذا.

ويمكننا تحديد ثلاثة عناصر (يمكن قياسها) تدل على النجاح وفق منظور العملاء هي:



4- على الصعيد المالي

يمكن القول إن صافي الربح يعد المؤشر الرئيسي للمنظور المالي ويتضمن عصارة جميع المؤشرات المالية كما سنرى في الفصل الثالث.

إذا: عنصر النجاح وفق المنظور المالي هو صافي الربح
وما يتفرع عنه ونمو الأرباح

رأي الباحث:

يرى الباحث أنه من المفيد إضافة عنصراً خامساً على عناصر التميز الأربعة المعمول بها في بطاقة الأداء المتوازن لهذا المعمل هو بعد الجودة ويرى الباحث أن يعمل معمل الحبوب بروح المعيار الدولي لإدارة السلامة الغذائية ¹¹ ISO 22000 حتى لو كان هذا المعمل غير حاصل على شهادة الأيزو هذه لأن العمل بمنهجية هذا المعيار يؤدي لتحسين أداء المعمل الكلي وبالتالي يساند عمل وهدف بطاقة الأداء المتوازن موضوع البحث، كما أن انتهاج تحليل المخاطر وضبط النقاط الحرجة HACCP ¹² ستكون مفيدة للغاية لهذا المعمل.

سادساً: تحديد أدوات القياس

قدمنا بالفقرة خامساً من الفصل الأول أن المؤشرات المستخدمة في هذا البحث هي مؤشرات كمية واستعرضنا تلك المؤشرات لكل منظور من المناظير الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن. قام الباحث بجمع كل المتغيرات التي استخدمها في قياس جميع المؤشرات بجدول واحد لسهولة الحل والمتابعة هو الجدول التالي، وهذه الأرقام مأخوذة من القوائم المالية للشركة وقسم الإنتاج، وقسم التسويق، وقسم الموارد البشرية.

¹¹ معيار ISO 22000 هو معيار دولي يناسب جميع الشركات العاملة في الصناعة الغذائية بما فيها الشركات المصنعة للمعدات و مواد التغليف و عوامل التنظيف والإضافات والمكونات.

¹² Hazard analysis and critical control points (HACCP) أي: نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة : وهو نظام وقائي يعنى بسلامة الغذاء من خلال تحديد الأخطار HAZARDS التي تهدد سلامته، سواء أكانت بيولوجية أو كيميائية أو فيزيائية، ومن ثم تحديد النقاط الحرجة CCPs التي يلزم السيطرة عليها لضمان سلامة المنتج.

جدول 4 : المتغيرات الكمية (المؤشرات المستخدمة)

المتغيرات الكمية	الوحدة	عام 2021	عام 2020
حقوق الملكية	ل.س	-462,789,714.00	282,501,888.00
الالتزامات المتداولة	ل.س	2,658,810.00	1,088,590.00
الديون قصيرة الأجل	ل.س	1,134,990,701.00	1,088,590.00
المبيعات بالقيمة	ل.س	2,730,993,050.00	803,344,650.00
إجمالي الأصول	ل.س	674,859,797.00	283,590,478.00
الموجودات المتداولة والجاهزة	ل.س	389,656,826.00	25,265,945.00
المخزون	ل.س	94,842,253.00	2,048,358.00
صافي الربح (الخسارة)	ل.س	57,490,365.00	30,775,060.00
المبيعات الكلية في السوق لكافة المنتجين	كغ	3,163,000.00	2,159,000.00
حجم الإنتاج بالكمية	كغ	1,122,378.76	519,586.00
حجم المبيعات بالكمية	كغ	1,119,259.00	518,286.00
حجم الإنتاج التالف بالكمية	كغ	3,119.76	1,300.00
عدد الشوالات المنتجة	شوال	112,237.88	51,958.60
عدد الشوالات المباعة	شوال	111,925.90	51,828.60
عدد العملاء	زيون	260	181
الحصة السوقية للشركة	نسبة	35.39%	24.01%
عدد شكاوى وملاحظات الزبائن	شكاوى	23	25
التكاليف التسويقية	ل.س	1,830,213.00	1,552,000.00
التكاليف الصناعية غير المباشرة	ل.س	48,639,300.00	13,198,385.00
تكلفة المبيعات	ل.س	2,552,289,296.00	735,599,652.00
عدد العاملين	عامل	45	41
عدد ساعات التدريب	ساعة	600.00	512.00
مصاريف التدريب	ل.س	958,000.00	780,491.00
مصاريف الحوافز والمكافآت	ل.س	635,480.00	477,800.00
مصاريف الأبحاث والتطوير	ل.س	1,040,000.00	954,300.00
المصاريف العمومية	ل.س	79,610,667.00	34,491,458.00
عدد الأصناف المنتجة	صنف	20	11
عدد شكاوى العملاء	شكاوى	10	11

المصدر: إعداد الباحث

-أدوات القياس على صعيد التعلم والنمو

1- مؤشر معدل نمو التوظيف:

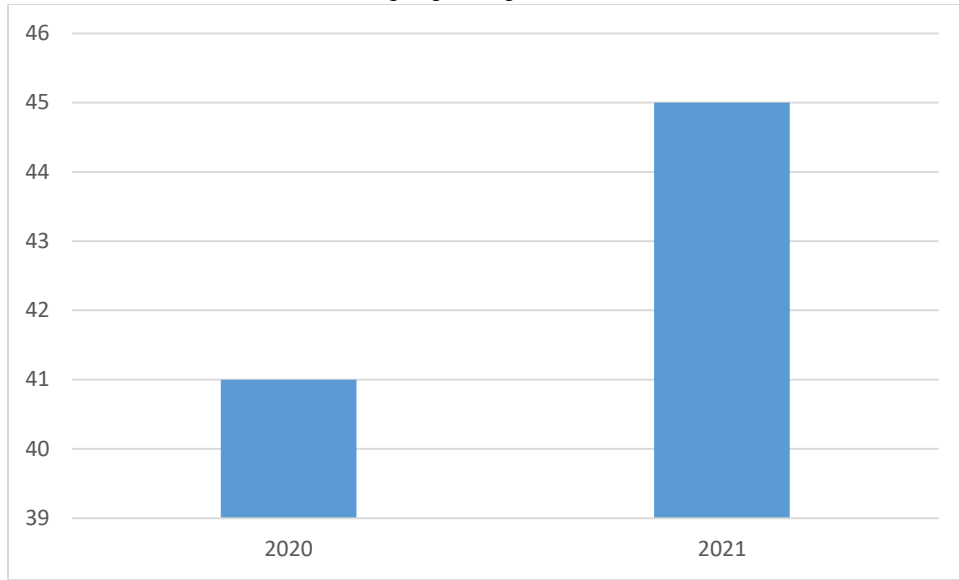
عدد العاملين عام 2020 بلغ 41 عامل وارتفع إلى 45 عامل عام 2021 وفق الجدول التالي:

المهمة	العدد عام 2021	العدد عام 2020
مدير	1	1
قسم المحاسبة	5	5
مبيعات	1	1
مشرف	3	5
فني	5	4
عامل	30	25
المجموع	45	41
الهدف = عامل	45	41
لا يوجد انحراف	0.00	0.00

الانحراف	المحقق الفعلي عام 2021						الهدف	
0.00%	9.76%	=	100	x	$\frac{4}{41}$	=	معدل نمو التوظيف	9.76%

يدل هذا المؤشر على ازدياد عدد الموظفين بالمعمل بمقدار 9.76% خلال عام 2021 مقارنة بالعام 2020 وهذا يعني أن الأعمال تنمو.

الشكل 8 : مؤشر نمو التوظيف



المصدر: إعداد الباحث

2- مؤشر ساعات تدريب العاملين:

	عام 2021	عام 2020
عدد ساعات تدريب العاملين السنوي	600	512
الهدف = ساعة / بالسنة	600	500
انحراف إيجابي = ساعة	0	12

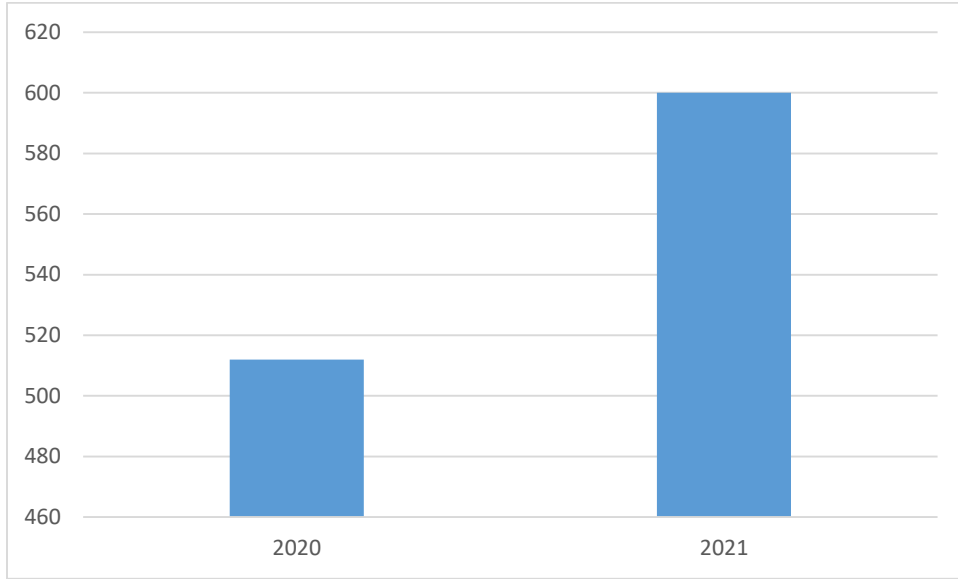
عام 2020: بلغت ساعات تدريب العاملين الفعلية 512 ساعة للعامل الواحد في السنة في حين كان الهدف 500 ساعة وهذا يعني انحراف إيجابي علينا تعزيزه ويدل ذلك على الاهتمام بالتدريب ويعطي نتائج إيجابية ملموسة في العام التالي كما سنرى لاحقاً.

عام 2021: بلغت ساعات تدريب العاملين الفعلية 600 ساعة للعامل الواحد في السنة، وأصبحت الهدف.

الانحراف	المحقق الفعلي عام 2021					الهدف
0.00%	17.19%	=	100	x	$\frac{88}{512}$	معدل نمو ساعات تدريب العاملين السنوي 17.19%

يُلاحظ نمو في عدد ساعات تدريب العاملين في عام 2021 عن عام 2020 بمقدار 17.19% وهذا يدل على بذل مزيد من الجهود لتدريب العاملين.

الشكل 9 : مؤشر عدد ساعات تدريب العامل الواحد بالسنة



المصدر: إعداد الباحث

3- مؤشر نسبة تكاليف تدريب العاملين

	عام 2021	عام 2020
مصاريف التدريب	958,000.00	780,491.00
المصاريف العمومية	79,610,667.00	34,491,458.00
نسبة تكاليف تدريب العاملين	1.20%	2.26%
الهدف = دورة بالسنة	1.00%	2.00%
انحراف إيجابي	1.20	1.13

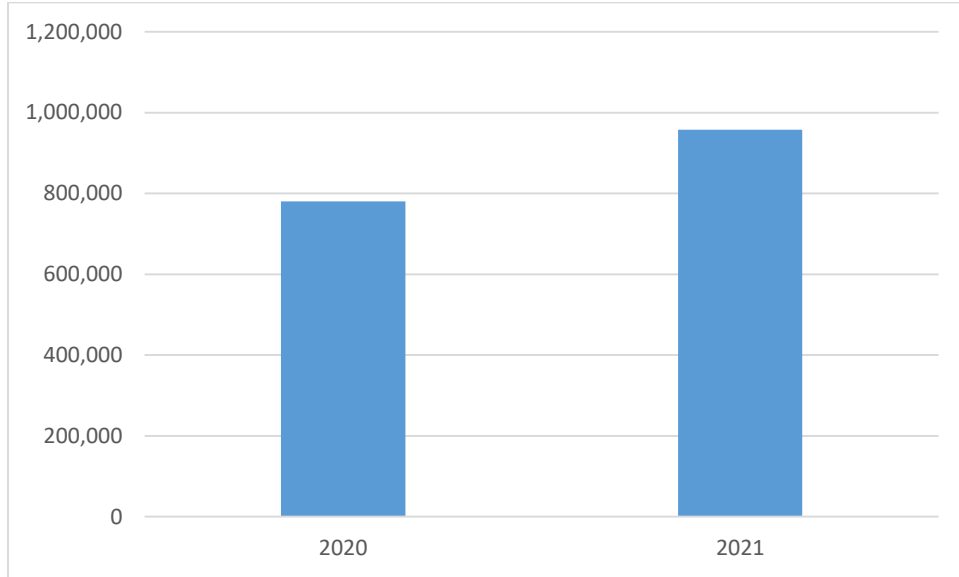
عام 2020: نسبة تكاليف التدريب إلى المصاريف العمومية 2.26% في حين الهدف 2% أي بانحراف إيجابي قدره 1.13 علينا تعزيزه ويدل على تطبيق الإدارة لخططها التدريبية.

عام 2021: نسبة تكاليف التدريب إلى المصاريف العمومية 1.2% في حين الهدف 1% أي بانحراف إيجابي قدره 1.20 علينا تعزيزه ويدل على تطبيق الإدارة لخططها التدريبية.

الانحراف	المحقق الفعلي عام 2021				الهدف
0.74%	22.74%	= 100 x	177,509	=	معدل نمو تكاليف تدريب العاملين السنوي
			780,491		22.00%

يُلاحظ نمو مصروف تكاليف تدريب العاملين في عام 2021 بمقدار 22.74% عن عام 2020 وهو مقارب للخطة، ويدل هذا النمو على مزيد من الإنفاق لتدريب العاملين.

الشكل 10: مؤشر تكاليف تدريب العاملين السنوية



المصدر: إعداد الباحث

4- مؤشر نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير

	عام 2021	عام 2020
تكاليف الأبحاث والتطوير	1,040,000.00	954,300.00
المصاريف العمومية	79,610,667.00	34,491,458.00
نسبة تكاليف تدريب العاملين	1.31%	2.77%
الهدف = دورة بالسنة	1.00%	2.00%
انحراف إيجابي	1.31	1.38

عام 2020: نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير إلى المصاريف العمومية 2.77% في حين الهدف 2% أي بانحراف إيجابي قدره 1.18 علينا تعزيزه ويدل على تطبيق الإدارة لخطة التطوير.

عام 2021: نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير إلى المصاريف العمومية 1.31% في حين الهدف 1% أي بانحراف إيجابي قدره 1.31 علينا تعزيزه ويدل على تطبيق الإدارة لخطة التطوير.

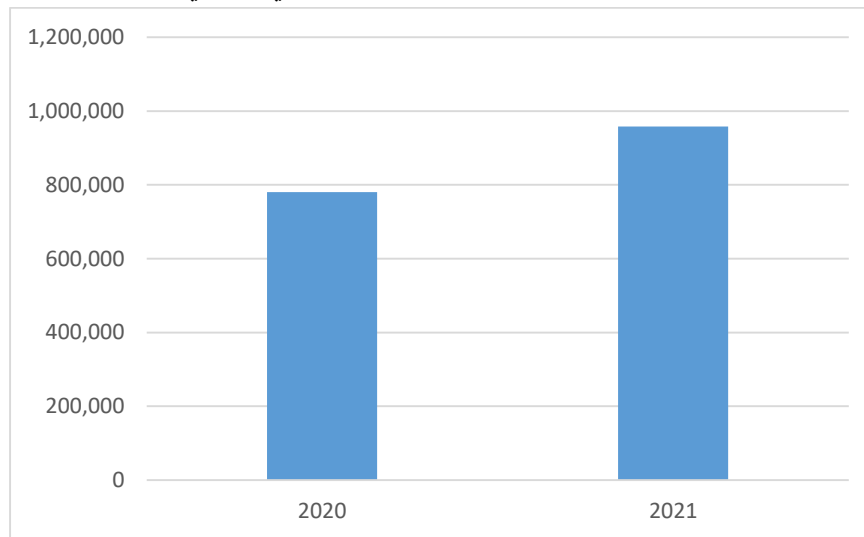
الانحراف	المحقق الفعلي عام 2021					الهدف
0.98%	8.98%	= 100	x	$\frac{85,700}{954,300}$	=	معدل نمو تكاليف الأبحاث والتطوير السنوي 8.00%

يُلاحظ نمو مصروف الأبحاث والتطوير في عام 2021 بمقدار 8.98% عن عام 2020 وهو مقارب للخطّة، ويدل هذا النمو على إنفاق أكبر للبحث والتطوير، وهذه النسبة تبقى بلا معنى إذا لم يتم تحليلها.

يرى الباحث أن 2.77% مصروف البحث والتطوير في السنة الأولى للتشغيل هو نسبة جيدة وكافية حيث أن المعمل في سنة التشغيل الأولى أما في السنة الثانية وتم تخصيص مبلغ أكبر مع أن النسبة انخفضت.

ويرى الباحث إمكانية تخصيص مبالغ أكبر بعد عدة سنوات بعد أن يستقر الإنتاج ويصبح روتيني ويصبح بحاجة إلى تطوير أما خلال السنة الأولى والثانية تكون مكّنات الإنتاج جديدة ويجب أن يتركز الاهتمام على استثمارها بالطريقة الأمثل.

الشكل 11: مؤشر تكاليف الأبحاث والتطوير السنوية



المصدر: إعداد الباحث

5- معدل تطور الحوافز ومكافآت العمال¹³

	عام 2021	عام 2020
مصاريف الحوافز والمكافآت	635,480.00	477,800.00
المصاريف العمومية	79,610,667.00	34,491,458.00
نسبة تكاليف تدريب العاملين	0.80%	1.39%
الهدف = دورة بالسنة	0.80%	1.00%
انحراف إيجابي	1.00	1.39

عام 2020: نسبة تكاليف الحوافز والمكافآت إلى المصاريف العمومية 1.39% في حين الهدف 1% أي بانحراف إيجابي قدره 1.39 علينا تعزيزه ويدل على تشجيع للعمال عبر منحهم حوافز ومكافآت، وقد كان لهذا الاهتمام نتائج إيجابية ملموسة في السنة التالية.

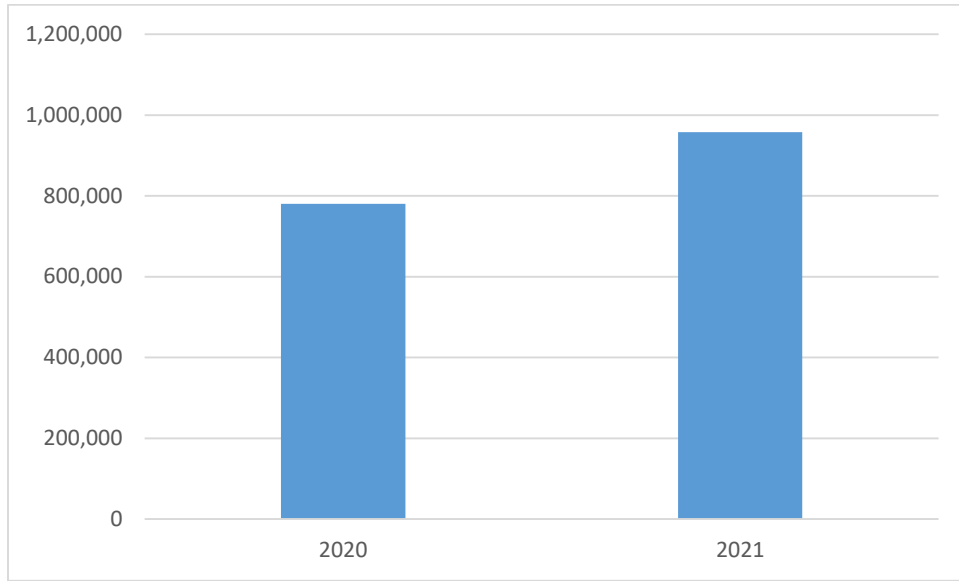
عام 2021: نسبة تكاليف الحوافز والمكافآت إلى المصاريف العمومية 0.8% وهو مطابق للهدف لا يوجد انحراف ويدل على تشجيع للعمال عبر منحهم حوافز ومكافآت.

الانحراف	المحقق الفعلي عام 2021					الهدف
0.00%	33.00%	=	100	x	$\frac{157,680}{477,800}$	33.00%
					معدل نمو تكاليف الحوافز والمكافآت السنوي	

يُلاحظ نمو مصروف الحوافز والمكافآت في عام 2021 بمقدار 33% عن عام 2020 وهو مطابق للخطة، ويدل هذا على تشجيع للعمال عبر صرف مزيد من الأموال كحوافز ومكافآت.

¹³ انظر قانون معدل تطور الحوافز ومكافآت العمال بالصفحة 27

الشكل 12: مؤشر نمو مصاريف الحوافز والمكافآت خلال العام 2021



المصدر: إعداد الباحث

6- مؤشر نمو عدد الأصناف المضافة في كل عام

تم انتاج 11 صنف عام 2020 وهو العام الأول للتشغيل، وتم إضافة تسع أصناف عام 2021 ليصبح عدد الأصناف المنتجة 20 صنف كما يلي:

جدول 5 : الأصناف المنتجة كل عام

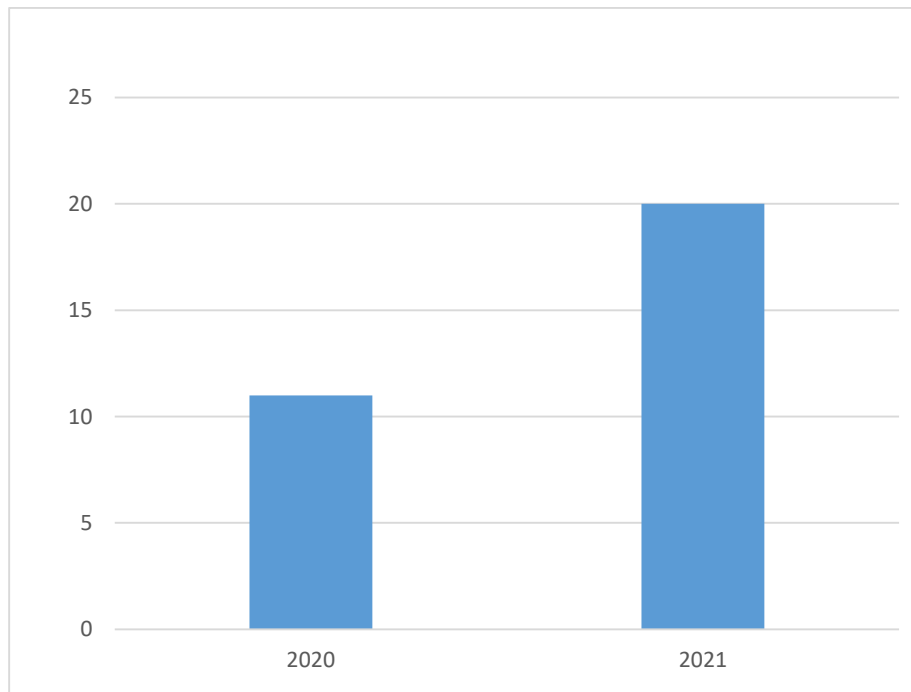
اسم المادة	
1 برغل خشن الريف 1 كغ × 10 عبوة	
2 برغل ناعم الريف 1 كغ × 10 عبوة	
3 برغل خشن الريف 10 كغ × 5 عبوة	
4 عدس مجروش الريف 1 كغ × 10 عبوة	
5 عدس مجروش الريف 10 كغ خيش	
6 عدس ابيض حب الريف 1 كغ × 10 عبوة	
7 عدس ابيض حب الريف 10 كغ خيش	
8 فريكة الريف 1 كغ × 10 عبوة	
9 حمص الريف 1 كغ × 10 عبوة	
10 شعير	
11 حمص حب شوال 25 كغ	
12 رز الريف الأخضر 1 كغ × 10 عبوة	1
13 برغل ناعم الريف 10 كغ × 5 عبوة	2
14 برغل خشن الريف 5 كغ خيش	3
15 عدس مجروش الريف 2 كغ خيش	4
16 عدس مجروش الريف 1 كغ اصفر	5
17 عدس طري حب الريف 1 كغ × 10 عبوة	6
18 عدس حب الريف 4 كغ خيش	7
19 عدس مجروش كسر مزيت - شوال 50 كغ	8
20 عدس حب شوال 25 كغ	9

المصدر: إعداد الباحث

الانحراف	المحقق الفعلي عام 2021						الهدف	
31.82%	81.82%	=	100	x	$\frac{9}{11}$	=	معدل نمو عدد الأصناف المنتجة	50%

هدف النمو في عام 2021 هو 50% والمحقق الفعلي 81.82% أي تم تحقيق الهدف كاملاً ويوجد انحراف إيجابي أي فوق الهدف 31.82% هذا يعني سياسة ممتازة للإدارة بهذا المجال وبالتالي علينا تعزيز هذا التوجه مع إعادة التأكيد على معرفة الباحث بهذه النتيجة الممتازة بسبب أنه في العام التالي تم الاهتمام بزيادة عدد الأصناف المنتجة وهو طبيعي في السنوات الأولى للإنتاج وحيث أن هذه هي السنة الثانية للإنتاج خطط وحقق المعمل نمو ممتاز.

الشكل 13: مؤشر نمو الأصناف المنتجة



المصدر: إعداد الباحث

-أدوات القياس على صعيد العمليات الداخلية

تعد العمليات الداخلية إحدى وسائل الإدارة للوصول إلى تحقيق رؤية الشركة، وتؤثر هذه العمليات في أداء الشركة. بمنظور آخر: تدير وتحسن الشركة عملياتها الداخلية بغية تحقيق رؤيتها، حيث ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

وبهذا ولكي تتمكن الإدارة من قياس جودة عملياتها الداخلية استخدمت ثلاث مؤشرات هي:

معدل دوران المخزون

معدل إنتاجية العامل

نصيب الشवाल المنتج من التكاليف الصناعية

1- معدل دوران المخزون

	عام 2021	عام 2020
تكلفة المبيعات	2,552,289,296.00	735,599,652.00
متوسط المخزون	46,728,542.00	2,048,358.00
معدل دوران المخزن = دورة / السنة	54.62	359.12
الهدف = دورة بالسنة	50	200
الانحراف	1.09	1.80

الهدف 200 دورة للمخزون في عام 2020 وهو معدل عالي جداً لكنه يتناسب مع حالة هذا المعمل حيث السنة الأولى للتشغيل. وتم تحقيق 359 دورة بما يعني أن المخزون يباع يومياً ويحل محله مخزون جديد بل لبعض الأيام يتم ذلك مرتين وهذا صحيح لأن عمليات الشراء لهذا المعمل يومية والبيع كذلك وبالتالي لدينا انحراف إيجابي 1.8 ولا يوجد بضاعة في آخر المدة وهذا يؤشر أن العمليات الداخلية (تكلفة المبيعات وحجم المخزون) تُدار بطريقة جيدة علينا تعزيزها، أما سلبياتها هي عدم وجود بضاعة في نهاية الفترة مما قد يُعطل الإنتاج ويدعى هذا الأسلوب في إدارة المخزون: الشراء على الوقت.

وفي عام 2021 كان الهدف 50 دورة في السنة حيث استقر الإنتاج وتم شراء كميات كبيرة وحقق المعمل 54.62 دورة في السنة متجاوزاً الهدف المقرر بمقدار 1.09.

2- معدل إنتاجية العامل

	عام 2021	عام 2020
حجم الإنتاج = كغ / بالسنة	1,122,378.76	519,586.00
عدد العاملين	45	41
معدل إنتاجية العامل كغ / بالسنة	24,941.75	12,672.83
الهدف = كغ / السنة	24000	12000
انحراف إيجابي	1.04	1.06

عام 2020: إنتاجية العامل الواحد 12.672 كغ في السنة من المنتج النهائي للمعمل في حين الهدف 12.000 كغ في السنة وهذا يعني انحراف إيجابي علينا تعزيزه ويدل على حسن سير العمليات الداخلية.

عام 2021: إنتاجية العامل الواحد 24.941 كغ في السنة من المنتج النهائي للمعمل في حين الهدف 24.000 كغ في السنة وهذا يعني انحراف إيجابي علينا تعزيزه ويدل على حسن سير العمليات الداخلية. إضافة إلى ارتفاع في معدل إنتاجية العامل من سنة 2020 إلى سنة 2021 بمقدار 96% وهذا يعكس الأثر الإيجابي لتدريب العاملين ونفقاته.

$$\text{معدل زيادة إنتاجية العامل لعام 2021} = \frac{12,268.92}{12,672.83} \times 96.81\%$$

3- نصيب الشوال المنتج من التكاليف الصناعية غير المباشرة

	عام 2021	عام 2020
التكاليف الصناعية غير المباشرة	48,639,300.00	13,198,385.00
عدد الشوالات المنتجة / بالسنة	112,237.88	51,958.60
نصيب الشوال المنتج من التكاليف الصناعية	433.36	254.02
الهدف ل.س	400	250
انحراف سلبي	1.08	1.02

عام 2020: نصيب الشوال الواحد 254 ل.س من التكاليف الصناعية غير المباشرة في حين الهدف 250 ل.س فقط وهذا يعني انحراف سلبي، أي أن التكلفة الفعلية أعلى من المخطط لها بمقدار 1.02 وعلينا اتخاذ ما يلزم لتخفيضها وإصابة الهدف وهذا ما سنتحدث عنه الفقرة ثامناً من الفصل الحالي " الخطوات العملية اللازمة للوصول إلى اهدافنا"

عام 2021: نصيب الشوال الواحد 433 ل.س من التكاليف الصناعية غير المباشرة في حين الهدف 400 ل.س فقط وهذا يعني انحراف سلبي، أي أن التكلفة الفعلية أعلى من المخطط لها بمقدار 1.08

نرى أن بعض المؤشرات إيجابية وبعضها سلبي، وهكذا نستطيع معرفة مكان القوة والضعف في المعمل بغية تعزيز الإيجابي واستدراك السلبي وهذا هو الهدف من بطاقة الأداء المتوازن.

4-مؤشر نسبة التالف ضمن الإنتاج تام الصنع:

	عام 2021	عام 2020
الإنتاج تام الصنع / كغ	1,122,378.76	519,586.00
الكمية التالفة / كغ	3,119.76	1,300.00
نسبة التالف ضمن الإنتاج تام الصنع	0.28%	0.25%
الهدف	0.25	0.2
انحراف سلبي	0.01	0.01

عام 2020: نسبة التالف ضمن الإنتاج التام هو 0.25% في حين الهدف 0.2% فقط وهذا يعني انحراف سلبي، أي أن التالف أكبر من المخطط لها بمقدار 0.01 وهو انحراف مقبول مع ذلك علينا اتخاذ ما يلزم لإصابة الهدف والدفع باتجاه تخفيض التالف بغية لجم الكميات التالفة.

عام 2021: نسبة التالف ضمن الإنتاج التام هو 0.28% في حين الهدف 0.25% فقط وهذا يعني انحراف سلبي، أي أن التالف أكبر من المخطط لها بمقدار 0.01 وهو انحراف مقبول مع ذلك علينا اتخاذ ما يلزم لإصابة الهدف والدفع باتجاه تخفيض التالف بغية لجم الكميات التالفة.

علينا أن نبحث عن جذر المشكلة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما هو سبب التالف؟

كيف يمكننا تخفيض نسبة التالف؟

متى يجب البدء بتنفيذ الإجراءات الجديدة لتخفيض التالف؟

من المعني بتنفيذ الإجراءات الجديدة؟

وهذا ما سنجيب عنه في الفقرة ثامناً من الفصل الحالي " الخطوات العملية اللازمة للوصول إلى أهدافنا"¹⁴

-أدوات القياس على صعيد العملاء:

اخترنا في الفصل الثاني أربع أدوات تمثل وجهة نظر العملاء في الشركة وهي:

1- معدل نمو العملاء

مؤشر معدل نمو العملاء	عام 2021	عام 2020
عدد العملاء	260	181
الهدف = عميل	300	250
انحراف سلبي = عميل	-40	-69

عام 2020: بلغ عدد العملاء 181 زبون وهي السنة التشغيلية الأولى وقد تم تحديد للوصول إلى 250 كهدف لم يتم الوصول إليه بانحراف سلبي 69 زبون.

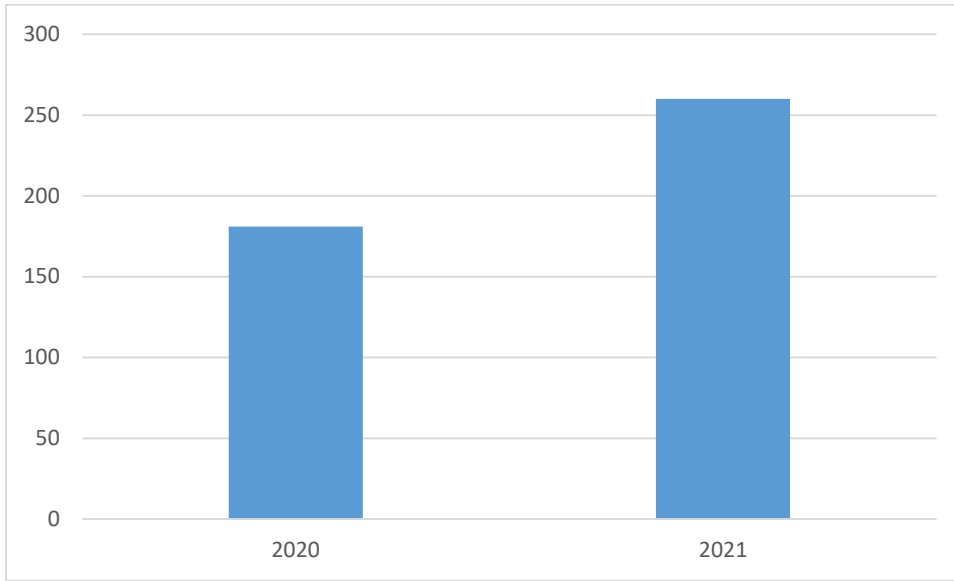
عام 2021: ارتفع عدد العملاء إلى 260 زبون والهدف لهذه السنة 300 زبون كهدف لم يتم الوصول إليه بانحراف سلبي 40 زبون.

سجل العملاء نمو في العام 2021 ما يعادل 43.65% وهو معدل عالي خلال سنة واحدة وهذا يعزز الأداء الاستراتيجي للشركة، من هنا على الإدارة تعزيز نفس الإجراءات لمتابعة النمو بهذا المجال، وهذا أحد فوائد بطاقة الأداء المتوازن التي تقدم مؤشرات غير المؤشرات المالية وتنير للإدارة الطريق لاتخاذ قرارات تؤدي لتحقيق أهداف ورؤية الشركة التي تطمح لها. وفيما يلي حساب وشكل نمو العملاء عام 2021.

الانحراف	لعام 2021					الهدف
3.65%	43.65%	=	100	x	$\frac{79.00}{181.00}$	معدل نمو العملاء لعام 2021
					=	40%

¹⁴ انظر الصفحة 79 الخطوات العملية اللازمة للوصول الى أهدافنا

الشكل 14: مؤشر نمو عدد العملاء



المصدر: إعداد الباحث

2- نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية

	عام 2021	عام 2020
التكاليف التسويقية	1,830,213.00	1,552,000.00
عدد الشوالات المباعة	111,925.90	51,828.60
نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية	16.35	29.94
الهدف = ل.س	20.00	25.00
الانحراف	0.82	1.20

انحراف إيجابي

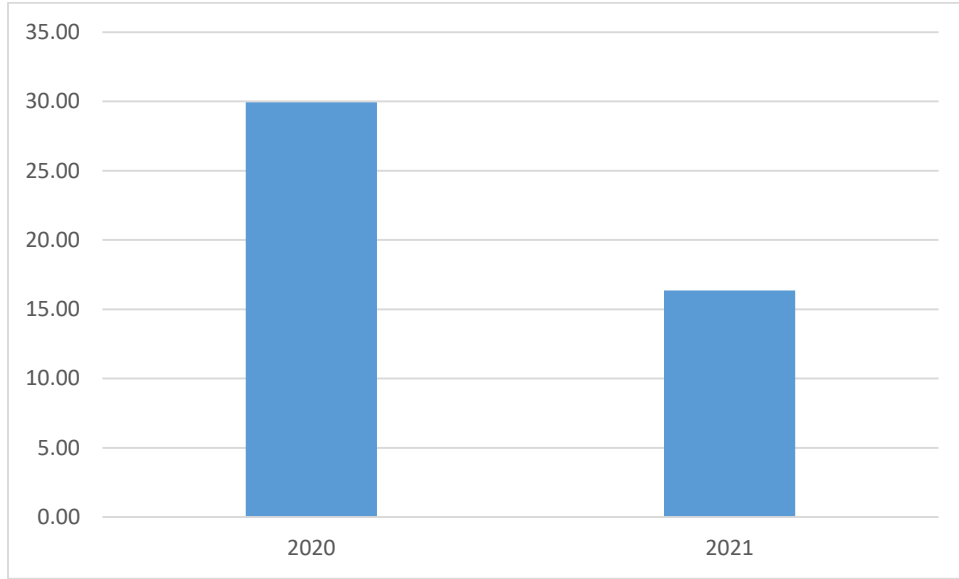
انحراف سلبي

عام 2020: بلغ نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية 29.94 ل.س والهدف المقرر 25 ل.س فقط.

عام 2021: بلغ نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية 29.94 ل.س والهدف المقرر 20 ل.س فقط.

وخلال العامين كان الانحراف قليلاً علماً أنه تم ازدياد الانفاق على التسويق عام 2021 عن العام السابق إلا أن نصيب الشوال من تكاليف التسويق انخفض كما هو واضح في الشكل التالي:

الشكل 15: مؤشر نصيب الشوال من التكاليف التسويقية



المصدر: إعداد الباحث

يعود سبب هذا الانخفاض: إلى ارتفاع كمية المبيعات، وهو مؤشر إيجابي من وجهة نظر الباحث مع ضرورة الانتباه دوماً للتوازن بين انخفاض حصة الشوال من التكاليف التسويقية -بسبب ارتفاع كمية المبيعات- وهي ظاهرة إيجابية وبين -انخفاضه بسبب تخفيض إجمالي المدفوع على التسويق- وهذا هو التحليل المطلوب والفائدة في بطاقة الأداء المتوازن كما يراها الباحث.

3-مؤشر النمو في الحصة السوقية

من أكثر ما تهتم به الشركات موضوع حصتها السوقية فتسعى لزيادتها وإحكام قبضتها على السوق ما أمكنها ذلك حسب إمكانياتها. وفيما يلي دراسة حصة معمل الحبوب من السوق.

	عام 2021	عام 2020
حجم المبيعات بالكمية كغ	1,119,259.00	518,286.00
المبيعات الكلية في السوق لكافة المنتجين كغ	3,163,000.00	2,159,000.00
الحصة السوقية للمعمل	35.39%	24.01%
الهدف	35.00%	25.00%
انحراف إيجابي	1.01	0.96

انحراف إيجابي

انحراف سلبي

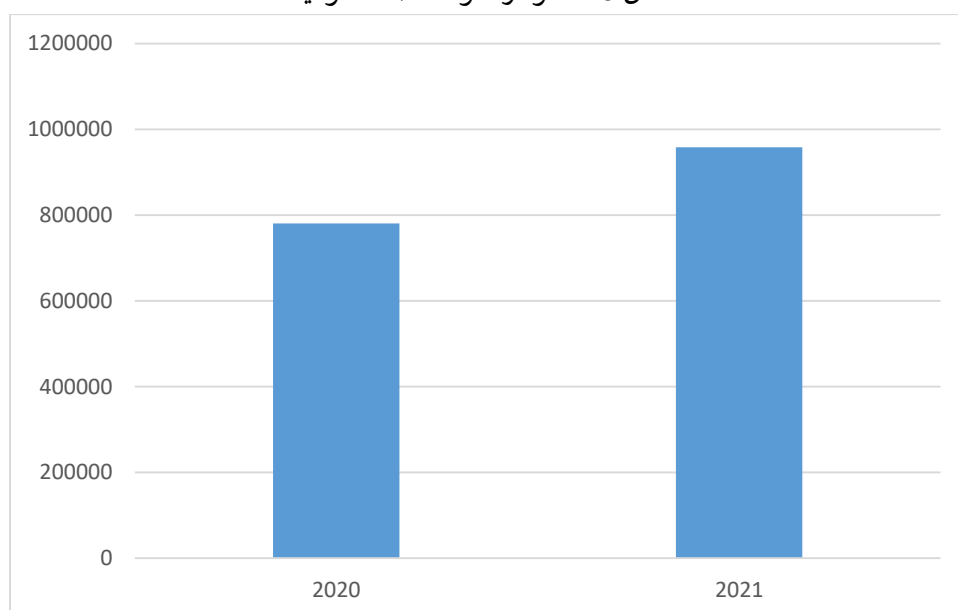
عام 2020: حصة المعمل السوقية المُحققة 24.01% في حين الهدف 25% فقط وهذا يعني انحراف سلبي لكنه طفيف، مع ذلك؛ علينا اتخاذ ما يلزم لإصابة الهدف والدفع باتجاه تحسين الإنتاج والعلاقة مع العملاء بالاتجاه الصحيح، فالنجاح يتحقق بمسيرة خطوات صغير متتالية.

عام 2021: ارتفعت حصة المعمل السوقية فصارت 35.39% في حين الهدف 35% وهذا يعني انحراف إيجابي طفيف، ويعتقد الباحث أن المعمل استفاد من كونه أحد أفراد مجموعة شركات ساعدته في تسويق منتجاته كي يصل إلى أخذ مكانه (حصته) المأمول في السوق.

حقق المعمل عام 2021 نمو في حصته السوقية عن العام السابق حيث ارتفعت من 24.01% إلى 35.39% وهذا نمو جيد ويقارب الهدف المخطط له 40% كما موضح بالحساب التالي:

الانحراف	النمو بالصحة السوقية عام 2021				الهدف
7.41%	47.41%	=	100 x	0.11 0.24	النمو في الحصة السوقية لعام 2021 40%

الشكل 16: مؤشر نمو الحصة السوقية



المصدر: إعداد الباحث

رأي الباحث:

حيث أن للمعمل -موضوع الدراسة- أخوة (معامل) ضمن شركات شقيقة ساندته ليتمكن من احتلال وقعه في السوق، فقد حقق نمو جيد وصل إلى 47.41% خلال العام الثاني للتشغيل وهو معدل نمو عالي.

يكمن السر في النجاح: المحافظة على الإنجاز الذي وصلت إليه، وهذا هو جوهر بطاقة الأداء المتوازن حيث تُقدم لصاحب القرار بشكل واضح مفاتيح النجاح كما في حالتنا الآن بهذا المؤشر وهنا

يمكن لصاحب القرار أن يعزز جميع الخطوات التي أدت إلى الوصول لهذه الحصة السوقية وهذا ما سنذكره في الفقرة ثامناً من الفصل الحالي " الخطوات العملية اللازمة للوصول إلى أهدافنا"¹⁵

4-رضا العملاء

رضا العملاء مؤشر	عام 2021	عام 2020
عدد شكاوي وملاحظات العملاء	10	11
عدد العملاء	260	181

نسبة الشكاوي الى عدد العملاء 3.85% 6.08%

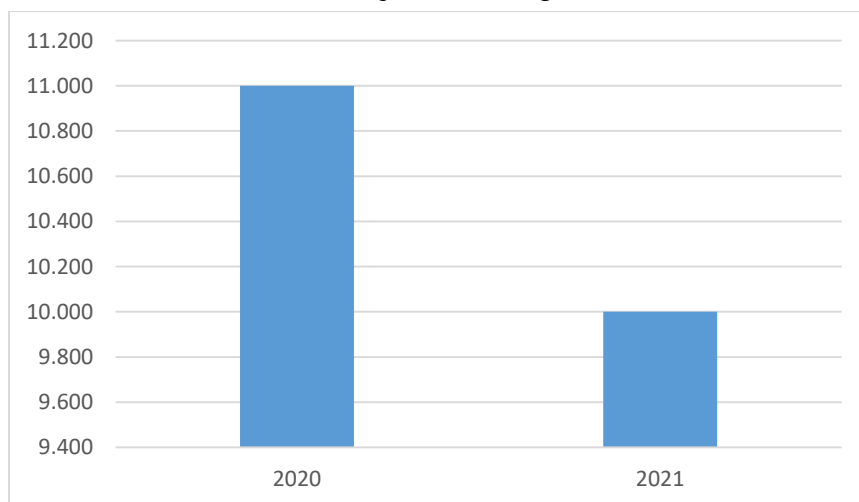
الهدف	3	5
انحراف سلبي	0.0128	0.0122

عام 2020: تم تسجيل 11 شكاوي من الزبائن وهي تشكل 6.08% من عدد الزبائن وهذه مقبولة لكنها أعلى من الهدف أي انحراف سلبي

عام 2021: انخفضت عدد شكاوي الزبائن فصارت 10 شكاوي وهي تشكل 3.85% من عدد الزبائن وهذه مقبولة جداً.

نلاحظ ازدياد عدد العملاء عام 2021 وانخفض عدد الشكاوي وهذا مؤشر ممتاز يدعو الإدارة إلى تعزيز طريقة عملها وخاصة العناية بالزبائن. هذا المؤشر هام من منظور العملاء وأيضاً للتقييم الاستراتيجي للشركة فيكون واحداً من أهم خصائص الشركة لاستمرارها كما أسلفنا في شرح معنى التقييم الاستراتيجي بالفصل الأول، وهذه ميزة بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل 17: عدد شكاوي العملاء



المصدر: إعداد الباحث

¹⁵ انظر الصفحة 79 الخطوات العملية اللازمة للوصول الى أهدافنا

أدوات القياس المالية

إن الشركة المركزية مالكة معمل الحبوب -موضوع البحث- موجودة منذ فترة طويلة إلا أن المعمل باشر الإنتاج عام 2020، لذلك لا يوجد حساب تشغيل إلا للعامين 2020 و2021.

1- مؤشر هامش صافي الربح:

	عام 2021	عام 2020
صافي الربح (الخسارة)	57,490,365.00	30,775,060.00
المبيعات بالقيمة	2,730,993,050.00	803,344,650.00
هامش صافي الربح	2.11%	3.83%
الهدف	3.00%	3.00%
الانحراف	-0.0089	0.0083

انحراف سلبي

انحراف إيجابي

عام 2020: بلغ صافي الربح 3.83% والهدف 3% بانحراف إيجابي 0.0083 وهو انحراف مقبول.

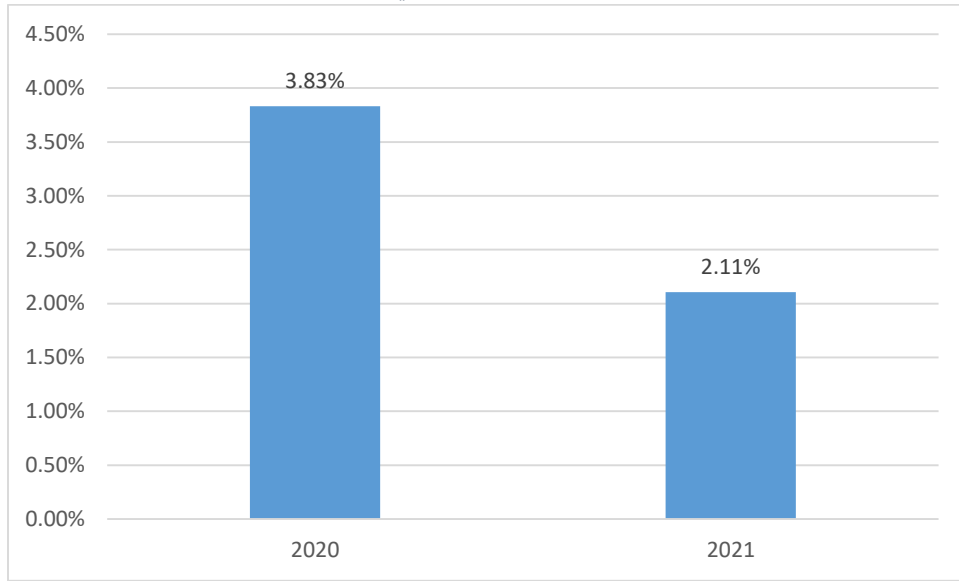
عام 2021: بلغ صافي الربح 2.11% والهدف 3% بانحراف سلبي 0.0089 وهو انحراف مقبول.

رأي الباحث:

السنوات الأولى في أي مشروع أصعب السنوات المالية فعملية الإقلاع أصعب من التشغيل الاعتيادي ويكون جيد إذا لم يحقق المشروع خسائر عند الإقلاع.

تم تحديد هدف متواضع (3%) بمناسبة العام الأول والثاني للتشغيل وحقق ربحاً أيضاً وهذا يعني أن المشروع أفلح بشكل جيد، ويمكن بعد العام الثاني رفع هدف صافي هامش الربح بالتالي يجب إعداد الخلطة المناسبة من تخفيض التكاليف وزيادة أسعار المبيع مع المحافظة على التوازن مع بقية المناظير الثلاثة التي ذكرناها في بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل 18 : هامش صافي الربح



المصدر: إعداد الباحث

2- مؤشر معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)

	عام 2021	عام 2020
صافي الربح	57,490,365.00	30,775,060.00
حقوق الملكية	-462,789,714.00	282,501,888.00
معدل العائد على حقوق الملكية	-12.42%	10.89%
الهدف	10.00%	10.00%
الانحراف	-22.42%	0.89%

انحراف سلبي

انحراف إيجابي

عام 2020: بلغ معدل العائد على حقوق الملكية 10.89% في حين الهدف 10% بانحراف إيجابي 0.89% وهو انحراف طفيف ومقبول.

أما عام 2021: كان هذا المعدل سالب بقيمة 12.42% في حين الهدف 10% بانحراف سلبي 22.42% وهو انحراف كبير وغير مقبول.

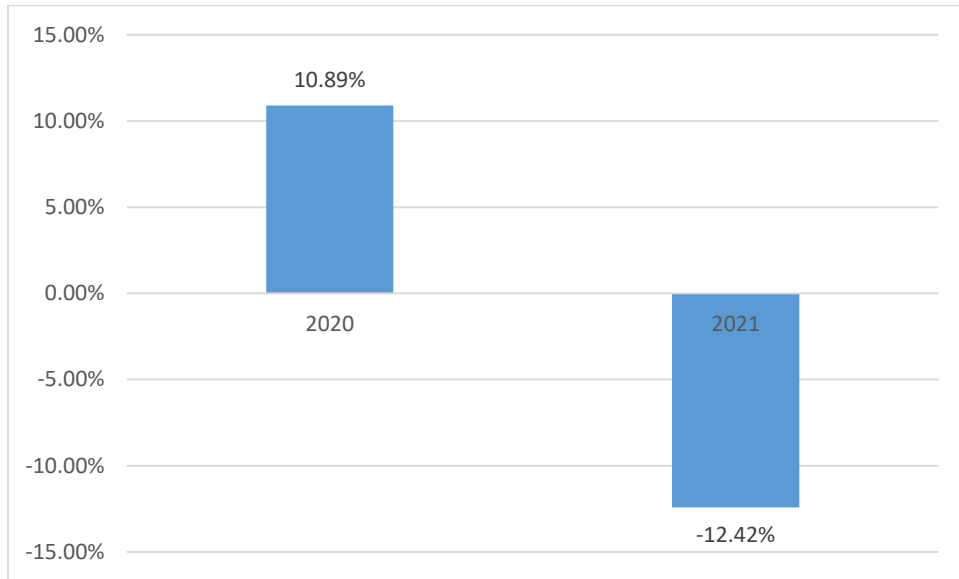
القرض الكبير الذي حصلت عليه الشركة ويفوق رأسمالها أدى إلى حقوق ملكية سالبة وبالتالي معدل سالب على حقوق الملكية وبالتالي انحراف كبير عن الهدف.

الفائدة من هذا المؤشر ورأي الباحث:

ما يراه المستثمر مقنع بالنسبة له هو 5% في عام 2020 كونه أول عام تشغيلي ثم يتم تطوير الهدف من عام لآخر.

حقق المعمل ربح عام 2020 مقدار 30.775.060 ل.س وكان نصيب الليرة الواحدة المستثمرة في حقوق الملكية هي ربح 10.89 ل.س في حين كان الهدف ربح 10% بهذا يكون الانحراف عن الهدف يساوي 0.89%

الشكل 19 : معدل العائد على حقوق الملكية



المصدر: إعداد الباحث

3- معدل دوران الأصول Assets Turnover Ratio

	عام 2021	عام 2020
المبيعات بالقيمة	2,730,993,050.00	803,344,650.00
إجمالي الأصول	674,859,797.00	283,590,478.00
معدل دوران الأصول	4.047	2.833
الهدف = دورة / السنة	3.00	2.00
الانحراف	1.0468	0.8328

انحراف إيجابي

انحراف إيجابي

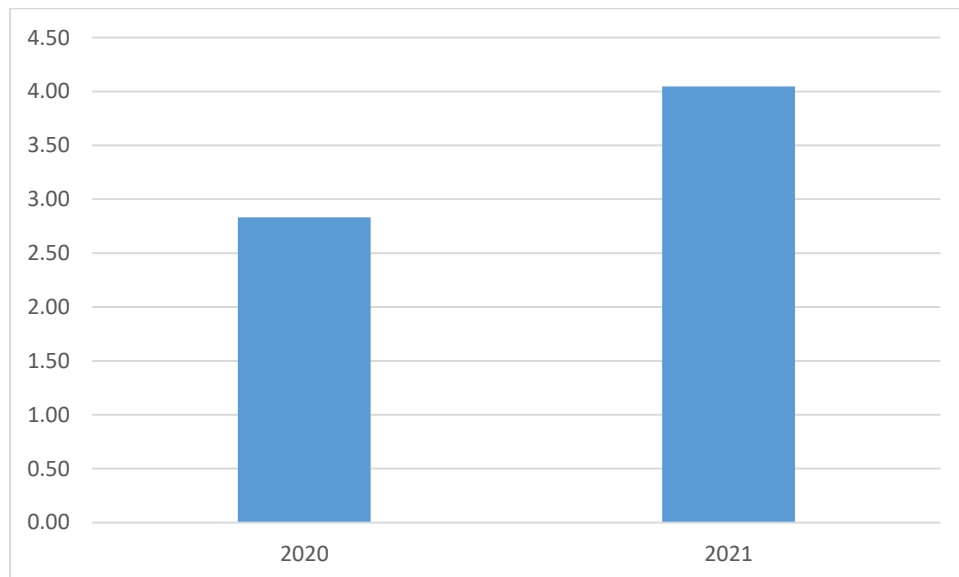
عام 2020: بلغ معدل دوران الأصول 2.833 دورة في السنة في حين الهدف 2 دورة في السنة بانحراف إيجابي 0.8328

عام 2021: بلغ معدل دوران الأصول 4.047 دورة في السنة في حين الهدف 3 دورة في السنة بانحراف إيجابي كبير 1.0468

الفائدة من هذا المؤشر ورأي الباحث:

إن تحقيق معدل أعلى في هذه الحالة لا يعني أن الهدف تم رسمه منخفض بسبب السنة الأولى للتشغيل بل يعني صحة توجه الخطة الاستراتيجية، وهنا يرى الباحث ضرورة تعزيز نقطة القوة هذه بزيادة كمية في الإنتاج لتحقيق مزيد من تخفيض حصة الوحدة الواحدة من التكلفة الثابتة للمعمل وبالتالي تخفيض الكلفة النهائية مما يعكس ارتفاع في الأرباح.

الشكل 20: معدل دوران الأصول



المصدر: إعداد الباحث

4- نسبة التداول (Current Ratio)

	عام 2021	عام 2020
الموجودات المتداولة والجاهزة	389,656,826.00	25,265,945.00
الديون قصيرة الأجل	1,134,990,701.00	1,088,590.00
نسبة التداول	0.34	23.21
الهدف	5.00	15.00
الانحراف	-4.6567	8.2098

انحراف سلبي

انحراف إيجابي

عام 2020: بلغت نسبة التداول 23.21 في حين الهدف 15 بانحراف إيجابي 8.2098

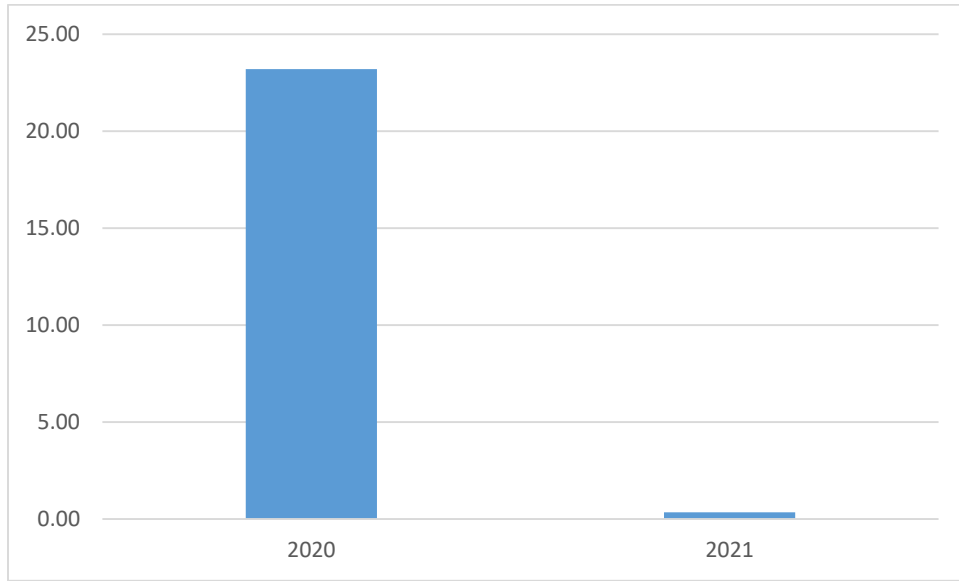
عام 2021: بلغت نسبة التداول 0.34 في حين الهدف 5 بانحراف سلبي 4.6567

الفائدة من هذا المؤشر ورأي الباحث:

حددت إدارة الشركة هذا المعدل بمقدار 15 وهذه النسبة تربط الأصول المتداولة بمطالبات الدائنين قصيرة الأجل. ويعود سبب ارتفاع هذه النسبة لوجود مبلغ نقدي كبير مُحْتَفَظ به نسبةً إلى الالتزامات قصيرة الأجل، وسبب هذا الاحتفاظ العالي هو طبيعة سوق المواد الأولية للمعمل الذي يتطلب توفر ثمن المشتريات نقداً عند الشراء، مع أن الاحتفاظ الكبير بأموال نقدية يؤدي إلى تعطيل الفوائد أو فوات الفرصة البديلة مع ذلك فإن خسارة فرص الشراء اللازمة لاستمرار تشغيل خطوط الإنتاج هو أهم من الفرص البديلة المتاحة لتشغيل الأموال المحتفظ بها نقداً، وهذا أيضاً تم أخذه بعين الاعتبار عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن وينسجم مع مفهوم التوازن بين الأهداف محور بطاقة الأداء المتوازن.

بنفس الوقت نجد المعدل منخفض جداً عام 2021 بسبب ارتفاع الديون قصيرة الأجل والجزء الأكبر منها هو القرض من المصرف.

الشكل 21: نسبة التداول



المصدر: إعداد الباحث

5- مؤشر نسبة السيولة السريعة Acid test Ratio

	عام 2021	عام 2020
الأصول المتداولة ناقص المخزون	294,814,573.00	23,217,587.00
الالتزامات المتداولة	1,137,649,511.00	1,088,590.00
نسبة السيولة السريعة	0.259	21.328
الهدف	1.00	20.00
الانحراف	-0.7409	1.3281

انحراف سلبي

انحراف إيجابي

عام 2020: بلغت نسبة السيولة السريعة 21.328 في حين الهدف 20 بانحراف إيجابي 1.3281

عام 2021: بلغت نسبة السيولة السريعة 0.259 في حين الهدف 1 بانحراف سلبي 0.7409

تحليل صياغة الهدف ورأي الباحث:

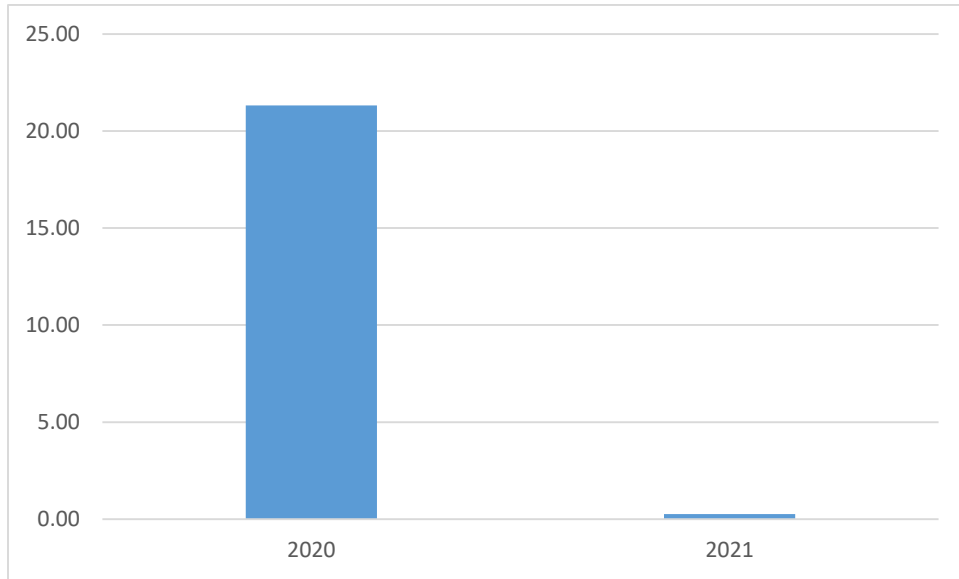
علينا أن نعلم أن طبيعة الشراء في معامل الحبوب بشكل عالمي هو شراء مواسم، لذلك لا يحتاج هذا النوع من العمل إلى سيولة سريعة لأن الموسم له فترة محددة في السنة ويمكن التخطيط للسيولة المطلوبة بالوقت المقرر مسبقاً.

لكن في حالتنا المدروسة فإن المعمل -موضوع البحث- يعمل ضمن ظروف مختلفة وهي تضخم عالي وبالتالي لا يقبل البائع تأجيل القبض إضافة لعدم توفر المواسم لأنه يوجد بعض الأراضي الزراعية غير خاضعة لسيطرة الحكومة في الوقت الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة مما استدعى قسم المشتريات إلى الشراء من مزارعين وتجار متفرقين بكميات قليلة ومتكررة ولا مجال لتأجيل السداد كما هو الحال عند الشراء من شركات كبيرة، لذلك قام الباحث بتحديد نسبة عالية للسيولة السريعة لزوم هذا المعمل. وهذا تفسير للنسبة العالية عام 2020 بينما نجد في السنة التالية مباشرة انخفاض شديد لهذه النسبة بسبب التزام ضخمة هو القرض.

من المفيد أيضاً أن نجري مقارنة بين انحدار نسب التداول وانحدار نسب السيولة السريعة وأن نلاحظ أن النسبة الثانية هي أقل من النسبة الأولى وهذا صحيح ويوجد انسجام بين المؤشرات المالية.

وهنا يعود الباحث للاستنتاج أنه لا يوجد نسب في قوائم جاهزة لجميع الشركات، بل كل شركة لها خصوصيتها وهذا ما سيتم الحديث عنه في فقرة التوصيات لاحقاً.

الشكل 22: نسبة السيولة السريعة



المصدر: إعداد الباحث

6- مؤشر نمو الإيرادات: Revenue Growth

بهذا المؤشر يتم مقارنة الإيرادات عبر السنوات المتتالية ويُفضل دراسة الخمس سنوات الأخيرة ليكون المؤشر معبر عن منحى نمو الإيرادات، لكن بما أن هذا المعمل باشر عمله في عام 2020 لذلك سنُجري الدراسة على السنوات 2020 - 2021 وعند كتابة هذا البحث (نحن الآن) في بداية عام

2022

الإيرادات نمو	عام 2021	عام 2020
المبيعات بالقيمة	2,730,993,050.00	803,344,650.00
الهدف = ل. س	2,500,000,000.00	800,000,000.00
الانحراف	230,993,050.00	3,344,650.00

9.24%

0.42%

انحراف إيجابي

انحراف إيجابي

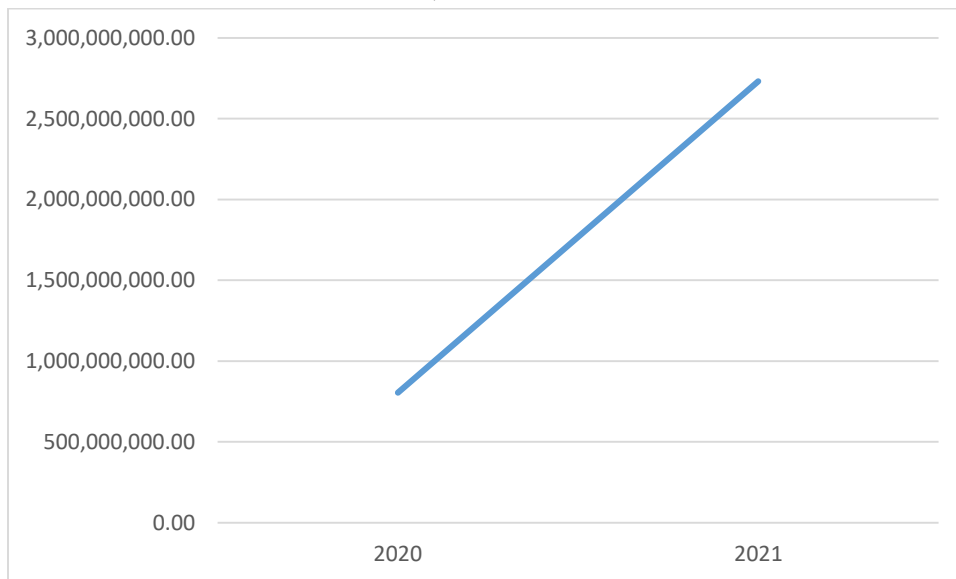
عام 2020: بلغت المبيعات 0.803 مليار ل. س في حين الهدف 0.8 مليار بانحراف إيجابي 0.42%

عام 2021: بلغت المبيعات 2.73 مليار ل. س في حين الهدف 2.5 مليار بانحراف إيجابي 9.24%

نلاحظ ارتفاع المبيعات من عام 2020 إلى 2021

هذا مؤشر إيجابي ويفيد أن قيمة المبيعات بارتفاع شاسع ولمزيد من الدقة يمكن حساب نمو المبيعات بالكميات لتحديد أثر السعر.

الشكل 23: نمو الإيرادات



المصدر: إعداد الباحث

سابعاً: كيف نقيس النتائج التي تحققت

بعد أن حددنا أدوات لقياس كل منظور وحسبنا قيمة كل المؤشرات نقوم بما يلي:

- 1- تحديد الوزن النسبي لكل من هذه الأدوات (المؤشرات)
- 2- حساب علامة كل مؤشر: هو ضرب نتيجة كل مؤشر بالوزن النسبي
- 3- نجمع علامة المؤشرات لكل منظور على حدة

4-نجمع قيمة المناظير الأربعة فنحصل على علامة السنة علماً أن العلامة الكاملة 100 وهذا ما تم تنفيذه في الصفحات القادمة.

1-الوزن النسبي لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن:

رأي الباحث:

تعكس أوزان المؤشرات النسبية فكر ونظرة الإدارة للأمور الهامة وأولويات هذه الإدارة فنرى الإدارة تعطي وزناً عالياً للأمور الهامة من وجهة نظرها وهنا جوهر فكرة بطاقة الأداء المتوازن، حيث على الإدارة تحقيق التوازن في أهميات كل عامل من عوامل النجاح وأن تنظر بعين صاحب المصلحة حتى تتمكن من تثقيف المؤشر الذي تستخدمه بنجاح.

إن حسن تقدير الإدارة لعملية تثقيف المؤشرات مفتاح نجاح الشركة ونواة فكر الإدارة الذي سيؤثر لاحقاً عند تطبيق العمل وسير أحداث الشركة واتخاذ القرارات وسينعكس في النتائج النهائية للشركة. فيما يلي الأوزان النسبية لكل منظور من المناظير الأربعة وفق ما أقرته إدارة الشركة المركزية المساهمة المغفلة:

جدول 6 : الوزن النسبي لكل منظور لعام 2020 وعام 2021

الوزن النسبي	عام 2021	عام 2020
المنظور المالي	35%	35%
منظور العملاء	25%	25%
منظور العمليات الداخلية	20%	20%
منظور التعلم والنمو	20%	20%

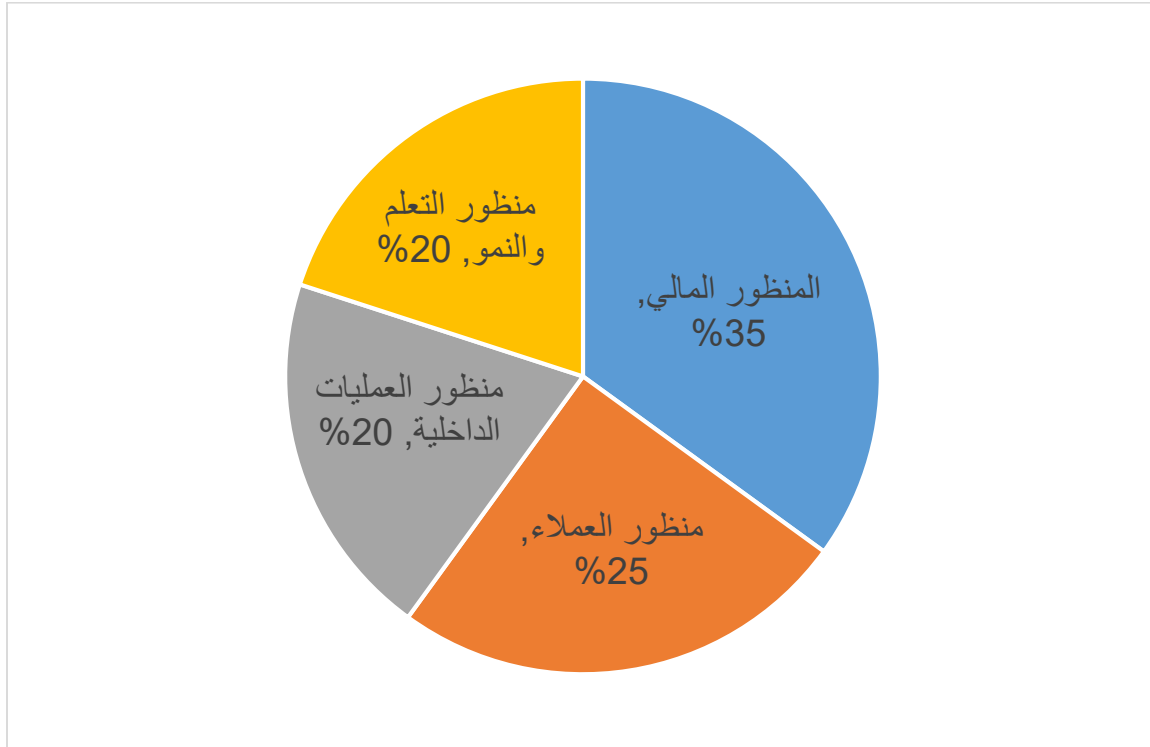
بطاقة الأداء المتوازن

100%

100%

المصدر: إعداد الباحث

الشكل 24: الوزن النسبي لمناظير بطاقة الأداء المتوازن لعام 2020 + 2021



المصدر: إعداد الباحث

بعد أن تم تحديد الوزن النسبي لكل منظور، نقوم بتحديد الوزن النسبي لكل مؤشر ضمن كل منظور، الجدول التالي يبين الوزن النسبي لكل مؤشر ضمن كل منظور.

جدول 7 : الوزن النسبي لكل منظور في بطاقة الأداء المتوازن مع وزن المؤشرات

بطاقة الأداء المتوازن	عام 2021 الوزن	عام 2020 الوزن
هامش صافي الربح	8	8
معدل العائد على حقوق الملكية	5	5
معدل دوران الأصول	5	5
نسبة التداول	5	5
نسبة السيولة السريعة	5	5
الإيرادات نمو	7	7
وزن المنظور المالي	35	35
عدد العملاء	6	6
نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية	3	3
الحصة السوقية للمعمل	8	8
عدد شكاوي وملاحظات العملاء	8	8
وزن منظور العملاء	25	25
معدل دوران المخزن = دورة / السنة	4	4
معدل إنتاجية العامل كغ / بالسنة	6	6
نصيب الشوال المنتج من التكاليف الصناعية	4	4
نسبة التالف ضمن الإنتاج تام الصنع	6	6
وزن منظور العمليات الداخلية	20	20
عدد ساعات تدريب العاملين السنوي	4	4
نسبة تكاليف تدريب العاملين	3	3
نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير	4	4
نسبة تكاليف الحوافز والمكافآت	5	5
عدد الأصناف المنتجة	4	4
وزن منظور التعلم والنمو	20	20
وزن بطاقة الأداء المتوازن	100	100

المصدر: إعداد الباحث

2- طريقة حساب علامة كل هدف

بعد أن وضعنا هدف كمي لكل بند في بطاقة الأداء المتوازن نقوم بحساب العلامة الناجمة عن النتيجة الفعلية التي تحققت وفق المعادلة التالية:

$$\text{العلامة} = \frac{\text{النتيجة الفعلية المحققة}}{\text{الهدف المأمول}} \times \text{الوزن النسبي}$$

طريقة احتساب علامة كل هدف تكون بناءً على مقارنة النتيجة الفعلية مع الهدف $\times$ الوزن أي: الانحراف $\times$ الوزن = العلامة وفي حال تجاوزت النتيجة الهدف لا نعطي أكبر من العلامة بل فقط يأخذ العلامة المقررة لكن نكتب العلامة بلون أحمر كما المثال التالي:

جدول 8 : مدلول علامة الأهداف

الحالة	مثال		
	النتيجة	الهدف	العلامة
النتيجة > الهدف	-2	+5	0 صفر بلون احمر
لا يوجد نتيجة	؟	+5	0 صفر
النتيجة > الهدف	+3	+5	3 بمقدار تحقيق الهدف
النتيجة = الهدف	+5	+5	5 كامل الوزن
النتيجة < الهدف	+7	+5	5 كامل الوزن بلون أحمر

المصدر: إعداد الباحث

3- جمع علامة المؤشرات لكل منظور على حدة

نجمع علامة كل مؤشر في كل منظور فنحصل على علامة كل منظور:

علامات مؤشرات المنظور المالي بجدول واحد
علامات مؤشرات منظور العملاء بجدول واحد
علامات مؤشرات منظور العمليات الداخلية بجدول واحد
علامات مؤشرات منظور التعلم والنمو بجدول واحد

ثم نجمع علامة المناظير الأربعة للوصول الى علامة بطاقة الأداء المتوازن لكل سنة على حدة

قياس نتائج المنظور المالي:

جدول 9 : بطاقة الأداء المتوازن المنظور المالي

	عام 2021	عام 2020
هامش صافي الربح	2.11%	3.83%
الهدف	3.00%	3.00%
الانحراف	-0.0089	0.0083
	انحراف سلبي	انحراف إيجابي
الوزن	8	8
العلامة	5.614	8.000
معدل العائد على حقوق الملكية	-12.42%	10.89%
الهدف	10.00%	10.00%
الانحراف	-22.42%	0.89%
	انحراف سلبي	انحراف إيجابي
الوزن	5	5
العلامة	0.000	5.000
معدل دوران الأصول	4.047	2.833
الهدف = دورة / السنة	3.00	2.00
الانحراف	1.0468	0.8328
	انحراف إيجابي	انحراف إيجابي
الوزن	5	5
العلامة	5.000	5.000

نسبة التداول	0.34	23.21
الهدف	5.00	15.00
الانحراف	-4.6567	8.2098
	انحراف سلبي	انحراف إيجابي
الوزن	5	5
العلامة	0.343	5.000

نسبة السيولة السريعة	0.259	21.328
الهدف	1.00	20.00
الانحراف	-0.7409	1.3281
	انحراف سلبي	انحراف إيجابي
الوزن	5	5
العلامة	0.052	5.000

نمو الإيرادات	عام 2021	عام 2020
المبيعات بالقيمة	2,730,993,050.00	803,344,650.00
الهدف = ل. س	2,500,000,000.00	800,000,000.00
الانحراف	230,993,050.00	3,344,650.00
	9.24%	0.42%
	انحراف إيجابي	انحراف إيجابي
الوزن	7	7
العلامة	7.000	7.000

وزن المنظور المالي (العلامة التامة)	35.000	35.000
علامة المنظور المالي	18.009	35.000

المصدر: إعداد الباحث

قياس نتائج منظور العملاء:

جدول 10 : بطاقة الأداء المتوازن منظور العملاء

	عام 2021	عام 2020
عدد العملاء	260	181
الهدف = عميل	300	250
انحراف سلبي = عميل	-40	-69
	انحراف سلبي	انحراف سلبي
الوزن	4	4
العلامة	3.467	2.896
نصيب الشवाल المباع من التكاليف التسويقية	16.35	29.94
الهدف = ل.س	20.00	25.00
الانحراف	0.82	1.20
	انحراف إيجابي	انحراف سلبي
الوزن	3	3
العلامة	0.000	0.000
الحصة السوقية للمعمل	35.39%	24.01%
الهدف	35.00%	25.00%
انحراف إيجابي	1.01	0.96
	انحراف إيجابي	انحراف سلبي
الوزن	7	7
العلامة	5.000	6.722
عدد شكاوي وملاحظات العملاء	10	11
الهدف	3	5
انحراف سلبي	0.0128	0.0122
	انحراف إيجابي	انحراف سلبي
الوزن	6	6
العلامة	0.000	0.000
وزن منظور العملاء (العلامة التامة)	20.000	20.000
علامة منظور العملاء	8.467	9.618

المصدر: إعداد الباحث

قياس نتائج منظور العمليات الداخلية:

جدول 11 : بطاقة الأداء المتوازن منظور العمليات الداخلية

	عام 2021	عام 2020
--	----------	----------

معدل دوران المخزن = دورة / السنة	54.62	359.12
الهدف = دورة بالسنة	50	200
الانحراف	1.09	1.80
	انحراف إيجابي	انحراف إيجابي
الوزن	3	3
العلامة	3.000	3.000

معدل إنتاجية العامل كغ / بالسنة	24,941.75	12,672.83
الهدف = كغ / السنة	24000	12000
الانحراف	1.04	1.06
	انحراف إيجابي	انحراف إيجابي
الوزن	5	5
العلامة	5.000	5.000

نصيب الشوال المنتج من التكاليف الصناعية	433.36	254.02
الهدف ل.س	400	250
انحراف سلبي	1.08	1.02
	انحراف سلبي	انحراف سلبي
الوزن	3	3
العلامة	0.000	0.000

نسبة التالف ضمن الإنتاج تام الصنع	0.28%	0.25%
الهدف	0.25	0.2
الانحراف	0.01	0.01
	انحراف سلبي	انحراف سلبي
الوزن	4	4
العلامة	0.000	0.000

وزن منظور العمليات الداخلية (العلامة التامة)	15.000	15.000
علامة منظور العمليات الداخلية	8.000	8.000

المصدر: إعداد الباحث

قياس نتائج منظور التعلم والنمو للعاملين:

جدول 12 : بطاقة الأداء المتوازن منظور التعلم والنمو

	عام 2021	عام 2020
عدد ساعات تدريب العاملين السنوي	600	512
الهدف = ساعة / بالسنة	600	500
الانحراف	0	12
	لا يوجد انحراف	انحراف إيجابي
الوزن	3	3
العلامة	3.000	3.000
نسبة تكاليف تدريب العاملين	1.20%	2.26%
الهدف = دورة بالسنة	1.00%	2.00%
انحراف إيجابي	1.20	1.13
	انحراف إيجابي	انحراف إيجابي
الوزن	3	3
العلامة	3.000	3.000
نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير	1.31%	2.77%
الهدف	1.00%	2.00%
انحراف إيجابي	1.31	1.38
	انحراف إيجابي	انحراف إيجابي
الوزن	3	3
العلامة	3.000	3.000
نسبة تكاليف الحوافز والمكافآت	0.80%	1.39%
الهدف	0.80%	1.00%
الانحراف	1.00	1.39
	انحراف إيجابي	انحراف إيجابي
الوزن	3	3
العلامة	3.000	3.000

عدد الأصناف المنتجة	20	11
الهدف = منتج نهائي	20	10
الانحراف	0	1
	لا يوجد انحراف	انحراف إيجابي
الوزن	3	3
العلامة	3.000	3.000

وزن منظور التعلم والنمو (العلامة التامة)	15.000	15.000
علامة منظور التعلم والنمو	15.000	15.000

المصدر: إعداد الباحث

4- جمع علامات المناظير الأربعة

بعد أن تم حساب علامة كل منظور، نقوم بجمع علامات المناظير الأربعة بجدول واحد، والجدول التالي يبين قيمة المناظير الأربعة أي: بطاقة الأداء المتوازن لمعمل الحبوب -موضوع الدراسة- عن عام 2020 وعام 2021.

جدول 13 : بطاقة الأداء المتوازن لمعمل الحبوب

الأداء المتوازن بطاقة	عام 2021		عام 2020	
	الوزن	العلامة	الوزن	العلامة
هامش صافي الربح	8	5.61	8	8.00
معدل العائد على حقوق الملكية	5	0.00	5	5.00
معدل دوران الأصول	5	5.00	5	5.00
نسبة التداول	5	0.34	5	5.00
نسبة السيولة السريعة	5	0.05	5	5.00
الإيرادات نمو	7	7.00	7	7.00
المجموع: علامة المنظور المالي	35	18.01	35	35.00
عدد العملاء	6	5.20	6	4.34
نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية	3	0.00	3	0.00
الحصة السوقية للمعمل	8	5.00	8	7.68
عدد شكاوي وملاحظات العملاء	8	0.00	8	0.00
المجموع: علامة منظور العملاء	25	10.20	25	12.03
معدل دوران المخزن = دورة / السنة	4	4.00	4	4.00
معدل إنتاجية العامل كغ / بالسنة	6	6.00	6	6.00
نصيب الشوال المنتج من التكاليف الصناعية	4	0.00	4	0.00
نسبة التالف ضمن الإنتاج تام الصنع	6	0.00	6	0.00
المجموع: علامة منظور العمليات الداخلية	20	10.00	20	10.00
عدد ساعات تدريب العاملين السنوي	4	4.00	4	4.00
نسبة تكاليف تدريب العاملين	3	3.00	3	3.00
نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير	4	4.00	4	4.00
نسبة تكاليف الحوافز والمكافآت	5	5.00	5	5.00
عدد الأصناف المنتجة	4	4.00	4	4.00
المجموع: علامة منظور التعلم والنمو	20	20.00	20	20.00
المجموع بطاقة الأداء المتوازن	100	58.21	100	77.03

المصدر: إعداد الباحث

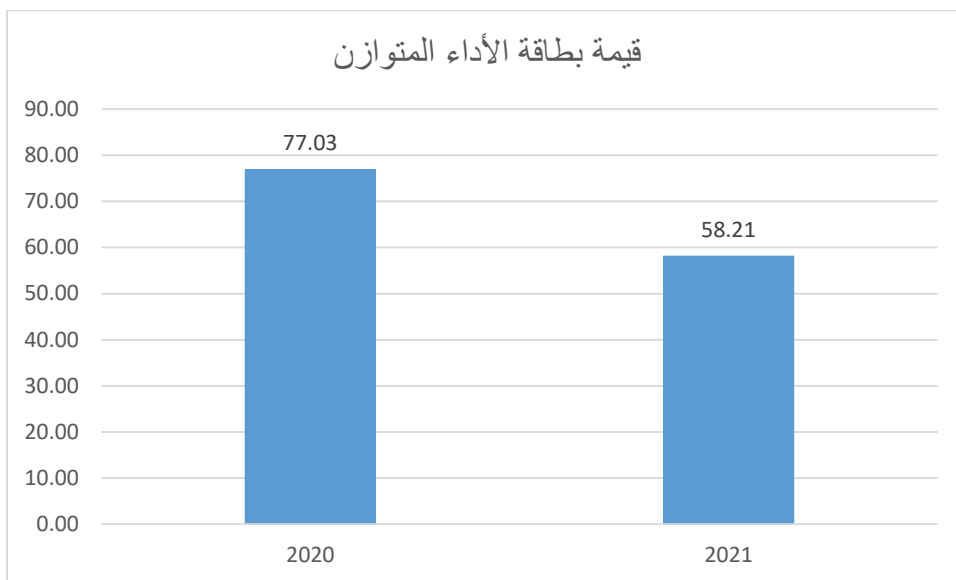
ثامناً: تحليل النتائج التي تحققت في بطاقة الأداء المتوازن:

1- تحليل نتائج السنة الأخيرة في بطاقة الأداء المتوازن (2021):

- 1- يعد القرض الذي حصلت عليه الشركة بقيمة 1.134 مليار ل.س مبلغاً كبيراً أدى إلى حقوق ملكية سالبة مما أدى لعدم تحقيق الهدف من معدل العائد على حقوق الملكية، هدف نسبة التداول وهدف نسبة السيولة السريعة وهذا أدى لانخفاض علامة المنظور المالي. بمعنى آخر فإن فوائد القرض التي انعكست إيجاباً على بناء مشاريع جديدة انعكس سلباً على العملية التشغيلية وبالتالي تحملت أعباء فوق طاقتها.
- 2- مع ذلك حققت الإدارة في البعد المالي ربحاً وليس خسارة مع أن المعمل في السنة التشغيلية الثانية له. وحققت نمو ممتاز للمبيعات خلال سنة واحدة أي أن المعمل قد أفلح بشكل جيد.
- 3- لم تتمكن الشركة من تحقيق هدف حصة الشوال من التكاليف التسويقية بسبب عدم وصول المبيعات بالكمية لتغطية نفقات التسويق إضافة لعدم تحقيق هدف تقليل شكاوى الزبائن بسبب السنة التشغيلية الأولى والثانية
- 4- لم تتمكن الشركة من تحقيق هدف تخفيض التكاليف الصناعية ولا هدف تخفيض نسبة التالف ضمن الإنتاج التام.
- 5- كانت نتائج المعمل على صعيد العاملين جيدة وهذا يدل أن الإدارة قد بذلت الجهد الكافي لتدريب العمال والإشراف عليهم، وأنها تستخدم الأسلوب العلمي في التدريب والبحث وتطوير المنتجات وإضافة أصناف جديدة في المعمل، وهذا يدعو إلى تكرار وتعزيز طريقة الإدارة بالتعاطي مع الموارد البشرية في المعمل.
- 6- بلغت علامة المعمل في عام 2021 وفق تقييم بطاقة الأداء المتوازن 58.21 / 100 وهي علامة وسطى، خاصة أنها كانت في السنة السابقة 77.03 / 100 أي يوجد تراجع في أداء المعمل ويتوجب على الإدارة تحسين الأداء.
- 7- رغم أن رقم صافي الربح عام 2021 أعلى من عام 2020 إلا أن علامة بطاقة الأداء المتوازن عام 2021 أقل من عام 2020 من ذلك نستنتج أن مؤشر واحد وحتى لو كان هاماً مثل صافي الربح وحتى منظور واحد غير كافي للتعبير عن أداء المعمل الكلي، وهذا دليل إضافي لفائدة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة. حيث وجدنا في هذا الحالة أن أداء المعمل عام 2020 أفضل من أداء عام 2021. يبين الجدول التالي مقارنة بين صافي الربح وقيمة بطاقة الأداء المتوازن وأن صافي الربح قد يكون غير معبر عن جودة أداء المعمل الكلية. علماً أن صافي الربح ارتفع عام 2021 عن العام السابق إلا أن بطاقة الأداء تُبين انخفاض أداء المعمل.

	عام 2021	عام 2020
ارتفاع صافي الربح عام 2021	↑ 57,490,365.00	30,775,060.00
انخفاض قيمة بطاقة الأداء المتوازن عام 2021	↓ 58.21	77.03

يبين الشكل التالي انخفاض قيمة بطاقة الأداء المتوازن عام 2021



2-تحليل SWOT لمعمل الحبوب في الشركة المركزية المساهمة المغفلة

نستخدم تحليل سوات SWOT لبيان نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية للشركة، إضافة للفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالشركة:

Strengths	نقاط القوة في البيئة الداخلية للشركة
Weaknesses	نقاط الضعف في البيئة الداخلية للشركة
Opportunities	الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالشركة
Threats	التهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالشركة

إن تحديد هذه المحاور الأربعة يفيد تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف وهي بمثابة استراتيجيات الشركة كما موضح بالشكل التالي:

الشكل 25 : تحليل سوات SWOT

البيئة الخارجية			
البيئة الداخلية		نقاط القوة	نقاط الضعف
	الفرص	استراتيجية هجومية	استراتيجية علاجية
	التهديدات	استراتيجية دفاعية	استراتيجية الانسحاب

المصدر: إعداد الباحث

نقاط القوة في البيئة الداخلية للشركة



علامة تجارية قوية وهي ماركة الريف
رضا المستهلك موجود

أولوية لعام 2022 توسيع عدد الزبائن وليس تحقيق أرباح

نقاط الضعف في البيئة الداخلية للشركة

وجود هدر بسبب ماكينات الإنتاج والتي هي أساس المعمل، مع إنتاجية ضعيفة لمكنات الإنتاج.
إنتاجية العامل والإدارة ضعيفة. مع مهارة ضعيفة للعاملين.

الفرص في البيئة الخارجية المحيطة بالشركة

كسب زبون رئيسي لجهة الشركة من منافس تركي بسبب أحداث بيروت.

التهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالشركة

فقدان زبون رئيسي بسبب عودته لجهة الشركة من منافس تركي.
ارتفاع تكاليف: النقل، الحواجز، والطاقة الكهربائية.

الغاية من تحليل سوات SWOT معرفة وتنفيذ خطوات عملية لتعزيز نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف بغية الوصول إلى أهداف الشركة (كنا قد ذكرنا أن الهدف الاستراتيجي للشركة هو الريادة في إنتاج وتوزيع السلع الاستهلاكية بشكل محترف، وفق المواصفات والمقاييس السورية والدولية من أجل أوسع انتشار في سورية وللتصدير).¹⁶ الفقرة التالية تتحدث هذه الخطوات العملية:

¹⁶ راجع الفقرة: ثالثاً: تحديد أهداف الشركة المتوازنة بالصفحة 32

تاسعاً: الخطوات العملية اللازمة للوصول الى اهدافنا

1-الخطوات العملية على صعيد التعلم والنمو

- أ- تثبيت العاملين في الشركة علماً أن الشركة تقوم بهذا الإجراء ولم تصرف أي عامل لديها خلال سنوات الأزمة مما يؤدي لتحقيق الأمان الوظيفي.
 - ب- نظام ترفيع للعاملين مما يؤدي إلى مسار وظيفي صحيح وتم تطبيق هذا النظام في قسم المحاسبة والإنتاج.
 - ت- نقل العاملين على نفقة الشركة وهي من المزايا للعاملين.
 - ث- تدريب العاملين بشكل مستمر.
 - ج- نشر أهداف الإدارة على العاملين يؤدي لفهم خطة الإدارة وتضافر جهودهم معها.
- وبشكل عام يمكن بيان تحقيق أهم ثمانية خطوات لتحقيق رضا العاملين وفق الشكل التالي:

الشكل 26: خطوات الحصول على الرضا الوظيفي



المصدر: الانترنت Google

2-الخطوات العملية على صعيد العمليات الداخلية:

- تقديم أفضل أنواع البقوليات الطبيعية المنتقاة والمعبأة بعناية فائقة وفق المواصفات القياسية السورية
- اعتماد مقاييس الزبائن للمنتجات المعمل ومنها اختبار الاسقاط:

TSE - TS 6718 EN 27965-1

حيث يعتمد أحد زبائن المعمل الرئيسين (منظمات دولية) اختبار اسقاط الكيس ضمن سلسلة الاختبارات التي يجريها على عينة (الزبون يقوم بالإعتيان) من البضاعة التي ينوي استلامها، يتمثل هذا الاختبار في حمل كيس من المنتج النهائي (كيس برغل 1 كغ مثلاً) وتركه سقوط حر إلى الأرض بدون سرعة ابتدائية لاختبار متانة كيس التعبئة ولحام الكيس فإذا فتح الكيس عند ارتطامه بالأرض كان الغلاف فاشل والبضاعة مرفوضة وإذا حافظ على متانته اعتُبر الغلاف مقبولاً، وبهذا يتم إجراء هذا الاختبار في المعمل قبل توريد البضاعة الى الزبون وبالتالي يوفر المعمل عيوب الإنتاج وتكاليف رفض البضاعة المالية والمعنوية.

- رفع الرقابة عن نوعية الإنتاج عبر خطوط السورتكس لتحقيق جودة الإنتاج وبالتالي منتج مواصفات منافسة.
- تقليل الفاقد.
- تحسين عمليات الغربلة.
- تحسين عمليات القشر والجروش.
- تحسين عملية سحب الغبار.
- تحسين عملية الفرز اللوني.
- تحسين عملية التعبئة: إضافة مكينات، تأمين عبوات أنسب، تغليف وتداول
- تحسين وتطوير مكينات الإنتاج.
- تطبيق أسلوب المنصة الالكترونية في البيع.
- شفت الغبار.
- بيع المخلفات كأعلاف.
- تحسين صيانة خطوط الإنتاج من أجل مردود أعلى.
- التبخير لتعقيم الحبوب بشكل مستمر طيلة ثمانية أشهر.
- بخ المبيدات ومكافحة القوارض والطيور.
- تقليب البضائع كل أربعة أشهر.
- قلب البضاعة المستلمة في الموسم إلى أكياس جديدة خالية من الأمراض.
- غربلة الحبوب المستلمة قبل بدء التخزين.

3-الخطوات العملية على صعيد العملاء

- a. استقبال شكاوى العملاء بعناية ودراستها بعمق، ومعرفة جذر المشكلة مستفيداً من ثقافة دراسة أسباب المشاكل في نظام الأيزو، ثم السعي لحل المشكلة ومتابعة الحل حتى تلاشي السبب الحقيقي وراء ظهور الشكوى.
- b. تقديم خدمة ما بعد البيع: أي التواصل مع الزبائن واستبيان رأيهم بالمنتجات وتسجيل ملاحظاتهم، جمعها وتلخيصها وبحثها في الإدارة لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات.
- c. علاقة حسنة مع العملاء من خلال السؤال عن رأيهم بالمنتجات حتى الزبائن الذين لا يستهلكون منتجات المعمل، التوجه إليهم وإجراء استبيان، يؤدي إلى ضم شرائح جديدة لزبائن الشركة.
- d. تعزيز رضا العملاء.
- e. زبون رئيسي حصلت عليه الشركة بعد حادثة مرفأ بيروت ثم في السنة التالية عاد المنافس وأخذ الزبون بالتالي يجب تحسين المركز التنافسي للشركة خاصة مع المنافس التركي.

4-الخطوات العملية المالية

- a. حالياً نمو الماركة أهم من تحقيق الأرباح لعام 2022.
 - b. إدارة المحفظة المالية واستثمار القروض بطريقة فاعلة.
 - c. رفع معدل العائد على حقوق الملكية.
 - d. تحقيق نسبة كافية للسيولة السريعة لمواجهة متطلبات الشراء في الوقت المقرر.
- هذه الخطوات تعمل على تصحيح نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة للوصول لأهداف الشركة السابق ذكرها.

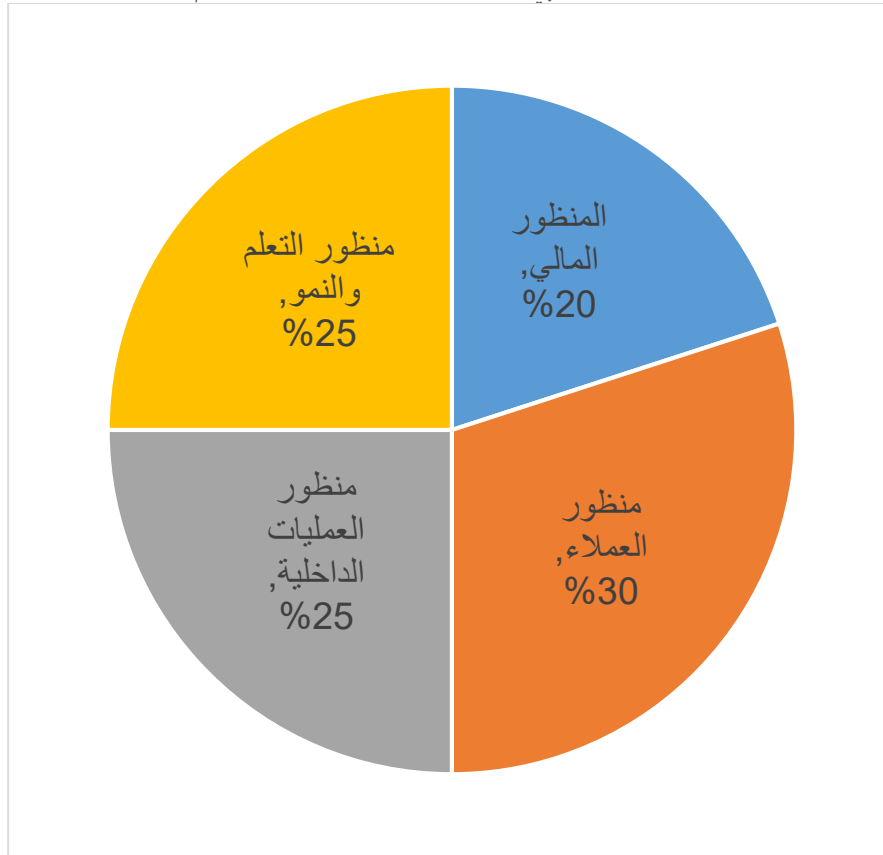
عاشراً: كيف نتابع ونحدّث محتويات بطاقة الأداء المتوازن

يضاف للخطوات العملية المقررة في الفقرة السابقة تحديث الأولويات باستمرار بناءً على التحليلات، فبعد انجاز بطاقة الأداء المتوازن لعامي 2020 و2021 وتحليلنا النتائج، قامت إدارة الشركة بتحديث أولوياتها للعام القادم 2022 وركزت على ست أولويات رتبته بدءاً من الأكثر أهمية بالتسلسل التالي:

اولوية	تركيز الإدارة على	تتبع منظور
1	نمو العلامة التجارية	منظور العملاء
2	نمو المبيعات	المنظور المالي
3	نمو عدد العملاء	منظور العملاء
4	نمو مهارة العاملين	منظور التعلم والنمو
5	نمو جودة الإنتاج	منظور العمليات الداخلية
6	تقليل الهدر بالإنتاج وبيع أعلاف	منظور العمليات الداخلية

يلاحظ من الجدول أعلاه اهتمام الإدارة بعملائها وانتشار الصنف وعلامتها التجارية "الريف" أكثر من اهتمامها بتحقيق الأرباح، إذ لا يوجد ذكر لتحقيق الربح في أولويات الإدارة في خطة 2022، وبالتالي تم تعديل الوزن النسبي للمناظير الأربعة في خطة عام 2022 لتصبح كما هي في الشكل التالي:

الشكل 27 : الوزن النسبي لخطة بطاقة الأداء المتوازن لعام 2022



المصدر: إعداد الباحث

وبعد أن تم تعديل وتحديد الأولويات لخطة 2022 تم تصميم بطاقة أداء متوازن كخطة للشركة للعام القادم 2022، فمثلاً كان وزن المنظور المالي في عام 2022 هو 35% بينما أصبح وزنه 15% لخطة عام 2022 وهكذا لبقية المناظير.

يبين الجدول التالي خطة بطاقة الأداء المتوازن للعام القادم 2022 بعد تعديل أوزان المناظير الأربعة لتحقيق أولويات الإدارة ومقارنتها مع الأوزان عام 2021:

جدول 14 : خطة بطاقة الأداء المتوازن لعام 2022

الأداء المتوازن بطاقة	عام 2021 الوزن	التعديلات نقطة	خطة عام 2022 الوزن
هامش صافي الربح	8	تخفيض -4	4
معدل العائد على حقوق الملكية	5	تخفيض -2	3
معدل دوران الأصول	5	تخفيض -2	3
نسبة التداول	5	تخفيض -2	3
نسبة السيولة السريعة	5	تخفيض -2	3
الإيرادات نمو	7	تخفيض -3	4
المجموع: علامة المنظور المالي	35	-15	20
عدد العملاء	6	تعزيز 3	9
نصيب الشوال المباع من التكاليف التسويقية	3		3
الحصة السوقية للمعمل	8	تعزيز 1	9
عدد شكاوي وملاحظات العملاء	8	تعزيز 1	9
المجموع: علامة منظور العملاء	25	5	30
معدل دوران المخزن = دورة / السنة	4	تعزيز 1	5
معدل إنتاجية العامل كغ / بالسنة	6	تعزيز 2	8
نصيب الشوال المنتج من التكاليف الصناعية	4		4
نسبة التالف ضمن الإنتاج تام الصنع	6	تعزيز 2	8
المجموع: علامة منظور العمليات الداخلية	20	5	25
عدد ساعات تدريب العاملين السنوي	4	تعزيز 2	6
نسبة تكاليف تدريب العاملين	3	تعزيز 2	5
نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير	4	تعزيز 1	5
نسبة تكاليف الحوافز والمكافآت	5		5
عدد الأصناف المنتجة	4		4
المجموع: علامة منظور التعلم والنمو	20	5	25
المجموع: بطاقة الأداء المتوازن	100	0	100

المصدر: إعداد الباحث

نتائج البحث:

- 1- تصميم بطاقة أداء متوازن للشركة المركزية المساهمة المغفلة عن عامي 2020 و2021 وتحليل نتائجها.
- 2- بناءً على النتيجة رقم 1 تم تقييم الأداء المالي والاستراتيجي للشركة المركزية المساهمة المغفلة وتم معرفة أماكن ضعف وقوة الشركة بدقة.
- 3- بناءً على النتيجة رقم 2 تستطيع الشركة المركزية المساهمة المغفلة توليد النقد من خلال عملياتها الإنتاجية، وتملك القدرة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل بنسبة 100/58.21¹⁷ وهي نسبة مقبولة ليست جيدة وهذا هو لب تقييم الأداء المالي والاستراتيجي.
- 4- بناءً على النتيجة رقم 3 استطاعت الإدارة وضع أولويات جديدة.
- 5- بناءً على النتيجة رقم 4 تم وضع خطة جديدة (معايير مالية واستراتيجية) للعام القادم 2022.
- 6- استخدام بطاقة الأداء المتوازن مكن الإدارة من تحديد خطوات عملية للوصول إلى أهدافها للسنة القادمة بآلية لم تكن متاحة بأسلوب التقييم المالي التقليدي السابق.
- 7- لا يوجد قوالب جاهزة لمعدلات الأداء تصلح لجميع الشركات ولا ننصح بها، مع الإشارة لوجود معدلات متقاربة للحالات المتشابهة في الصناعة، الشركات المتشابهة، والقطاعات الاقتصادية. يمكن الاستئناس بها.

التوصيات:

- 1- أن تستخدم إدارة المعمل الخطة المستقبلية عن عام 2022 التي قدمناها في هذه الدراسة¹⁸ بموجب بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المعمل.
- 2- أن تدرس كل شركة حالاتها بشكل منفصل عن الشركات الأخرى وتقوم بتصميم معدلات الأداء المناسبة لها بما يحقق العائد الأعلى ويحفزها على التطور¹⁹ مع الإشارة لوجود معدلات متقاربة للحالات المتشابهة في الصناعة، الشركات المتشابهة، و القطاعات الاقتصادية. يمكن الاستئناس بها.
- 3- متابعة البحث العلمي في الشركة المركزية المساهمة المغفلة.

¹⁷ أنظر الجدول رقم 13 الصفحة 75

¹⁸ أنظر الصفحة 83 خطة عام 2022 بموجب بطاقة الأداء المتوازن

¹⁹ أنظر مؤشر نسبة السيولة السريعة في هذا البحث – الصفحة 18

المراجع:

المراجع العربية:

- جول، يوسف، "بطاقة الأداء المتوازن" 2021 Peace Hope مؤشرات الأداء / المبادرات الخارطة الاستراتيجية / الأداء المؤسسي - إدارة الأهداف
- الشيخ سيد أحمد، عبد الرحمن، "بطاقة الأداء المتوازن" 2019
- عاشور، أحمد، "الهيئات العامة الاقتصادية، مشكلاتها وأساليب معالجتها"، معهد التخطيط القومي، 2016.
- الجساس، فهد بن محمد - الرياض، "مبادئ سلامة الأغذية"
- الجميلي، محمد خير، (2019) "تصميم بطاقة أداء متوازن لتقييم الأداء المالي والاستراتيجي لشركات التجهيزات الطبية" (دراسة حالة) مشروع مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال HIBA
- الفايز، محمد خلف، (2011) "استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية / الأردن"
- النقيب، حسام، (2021) "تصميم بطاقة الأداء المتوازن BSC للشركات الصناعية الغذائية شركة تكتوتراك للصناعات الغذائية" بحث لنيل دية الماجستير HIBA
- بشور، عصام، (1985) "الموارد الاقتصادية" منشورات أرشيف الإسلام.
- طرطريان، غايدزك، (2007) "تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات دراسة تطبيقية في شركة SYRIATEL" مشروع تخرج في المعهد العالي لإدارة الأعمال HIBA
- نيفين، بول آر "بطاقة الأداء المتوازن" خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية ترجمة د. أحمد بن عبد الله الزهراني

المراجع الأجنبية

- Robert Kaplan and David Norton: The Balance Score Card: Translating strategy into action, Harvard business School. 1996

Links:

<http://betinjane.com/index.aspx>

<https://www.youtube.com/watch?v=Dx-i4tOplY8>

<https://www.youtube.com/watch?v=TDUf8mpjTDM&t=53s>

<https://www.youtube.com/watch?v=XXWwrDEUsZ4>

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2280201

الملحقات

ملحق 1 : قائمة المركز المالي المقارن

قائمة المركز المالي المقارن	2021	2020	2019	2018
صافي الاصول طويلة الاجل	192,790,991.00	220,324,533.00	95,908,460.00	97,495,740.00
اجمالي الاصول طويلة الأجل	245,780,025.00	245,780,025.00	115,178,487.00	115,178,487.00
الأصول الثابتة الملموسة	245,170,333.00	245,170,333.00	114,568,795.00	114,568,795.00
الأصول الثابتة غير الملموسة	609,692.00	609,692.00	609,692.00	609,692.00
مجمع اهتلاك الأصول طويلة الأجل	52,989,034.00	25,455,492.00	19,270,027.00	17,682,747.00
استثمارات طويلة الأجل	38,000,000.00	38,000,000.00	38,000,000.00	38,000,000.00
استثمارات في شركات سياحية	38,000,000.00	38,000,000.00	38,000,000.00	38,000,000.00
مشروعات تحت التنفيذ	54,411,980.00			
المخزون	95,505,442.00	2,048,358.00	0.00	0.00
إنتاج تام	94,842,253.00			
مواد مساعدة	663,189.00	2,048,358.00	0.00	
المدينون	26,306,709.00	0.00	0.00	1,860,620.00
سلف وتأمينات	26,306,709.00			1,860,620.00
حسابات مدينة مختلفة	19,980,000.00	19,860,000.00	19,860,000.00	19,860,000.00
حسابات مدينة لدى شركات تابعة	19,980,000.00	19,860,000.00	19,860,000.00	19,860,000.00
الأموال الجاهزة	247,864,675.00	3,357,587.00	6,209,635.00	5,429,307.00
الصندوق	6,156,007.00	2,649,624.00	1,458,972.00	651,769.00
المصرف	241,708,668.00	707,963.00	4,750,663.00	4,777,538.00
إجمالي الموجودات	674,859,797.00	283,590,478.00	159,978,095.00	162,645,667.00
حقوق المساهمين	-462,789,714.00	282,501,888.00	158,678,410.00	161,829,117.00
رأس المال المدفوع	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00	5,000,000.00
الاحتياطات	6,387,818.00			
الخسائر المرحلة	88,265,425.00	-97,642,313.00	-128,417,373.00	-100,667,148.00
أرباح (خسائر) العام الحالي	57,490,365.00	30,775,060.00	-27,750,225.00	-26,354,928.00
أرباح مرحلة من أعوام سابقة	30,775,060.00	3,302,909.00	3,302,909.00	3,302,909.00
العجز المرحل		-131,720,282.00	-103,970,057.00	-77,615,129.00
قروض قصيرة الأجل	1,134,990,701.00			
الحسابات الدائنة للمساهمين	562,442,957.00	375,144,201.00	282,095,783.00	257,496,265.00
الالتزامات	2,658,810.00	1,088,590.00	1,299,685.00	816,550.00
التزامات قصيرة الأجل				764,434.00
حسابات دائنة أخرى	2,658,810.00	1,088,590.00	1,299,685.00	52,116.00
إجمالي المطليب وحقوق المساهمين	674,859,797.00	283,590,478.00	159,978,095.00	162,645,667.00
	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: إعداد الباحث

ملحق 2: قائمة الدخل لعام 2021

قائمة الدخل للشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة عن عام ٢٠٢١			
البيان	الإيضاح	عام ٢٠٢١ ل.س.	عام ٢٠٢٠ ل.س.
إجمالي إيرادات النشاط التجاري	١٥	١,٦٤٨,٩٤٨,٥٥٠	٠
(+) مبيعات قطاع خاص		١,٦٤٨,٩٤٨,٥٥٠	٠
(-) تكلفة المبيعات	١٦	١,٠١٤,٧٤٣,٧١٨	٠
مشتريات بضاعة / مستوردة		١,٠١٤,٧٤٣,٧١٨	٠
(=) مجمل الربح من النشاط التجاري	١٧	٦٣٤,٢٠٤,٨٣٢	٠
إجمالي إيرادات النشاط الصناعي	١٨	١,٠٨٢,٠٤٤,٥٠٠	٨٠٣,٣٤٤,٦٥٠
(+) مبيعات قطاع خاص		١,٠٨٢,٠٤٤,٥٠٠	٨٠٣,٣٤٤,٦٥٠
(-) تكلفة الإنتاج المباع خلال العام	١٩	١,٥٤٢,٩٠٩,٤٧٨	٧٣٦,٤٩١,١٥٢
تكلفة الإنتاج المباع		١,٥٣٧,٥٤٥,٥٧٨	٧٣٥,٥٩٩,٦٥٢
مصاريف النقل والتوزيع		٥,٣٦٣,٩٠٠	٨٩١,٥٠٠
(=) مجمل الحسارة / الربح من النشاط الصناعي	٢٠	(٤٦٠,٨٦٤,٩٧٨)	٦٦,٨٥٣,٤٩٨
إجمالي إيرادات الأنشطة الموحدة		٢,٧٣٠,٩٩٣,٠٥٠	٨٠٣,٣٤٤,٦٥٠
تكلفة الأنشطة الموحدة		٢,٥٥٧,٦٥٣,١٩٦	٧٣٦,٤٩١,١٥٢
(=) مجمل الربح من إجمالي الأنشطة		١٧٣,٣٣٩,٨٥٤	٦٦,٨٥٣,٤٩٨
(+) إيرادات أخرى	٢١	٣٦,٠٠٠	٣٦,٠٠٠
إيرادات إيجار		٣٦,٠٠٠	٣٦,٠٠٠
(-) المصاريف الإدارية العامة	٢٢	٨١,٠٨٦,٩٠٢	٣٦,٠٧٨,٧٣٨
الاهتلاكات		١,٤٧٦,٢٣٥	١,٥٨٧,٢٨٠
مصاريف إدارية وعمومية		٧٩,٦١٠,٦٦٧	٣٤,٤٩١,٤٥٨
(=) صافي الأرباح التشغيلية	٢٣	٩٢,٢٨٨,٩٥٢	٣٠,٨١٠,٧٦٠
(-) مصاريف رأسمالية وقبولية	٢٤	٣٤,٧٩٨,٥٨٧	٣٥,٧٠٠
فوائد مدينة		٣٤,٧٩٨,٥٨٧	٣٥,٧٠٠
(=) الأرباح الصافية القابلة للتوزيع	١١	٥٧,٤٩٠,٣٦٥	٣٠,٧٧٥,٠٦٠

المدير المالي

الشركة المركزية
المساهمة المغفلة الخاصة

مدقق الحسابات
شركة جواد ومكنون المهنية المحدودة المسؤولة
محاسبون قانونيون

إن الإيضاحات المرفقة من ١ إلى ٢٤ تشكل جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية ويجب أن تقرأ معها.

المصدر: القوائم المالية للشركة

ملحق 3: الميزانية الختامية 2021

قائمة المركز المالي للشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة			
الموقوفة بتاريخ ٢٠٢١/١٢/٣١			
البيان	إيضاح	٢٠٢١/١٢/٣١ ل.س.	٢٠٢٠/١٢/٣١ ل.س.
الموجودات :			
صافي الأصول طويلة الأجل	١	١٩٢,٧٩٠,٩٩١	٢٢٠,٣٢٤,٥٣٣
مشاريع تحت التنفيذ	٢	٥٤,٤١١,٩٨٠	٠
استثمارات طويلة الأجل	٣	٣٨,٠٠٠,٠٠٠	٣٨,٠٠٠,٠٠٠
المخزون	٤	٩٥,٥٠٥,٤٤٢	٢,٠٤٨,٣٥٨
المدينون	٥	٢٦,٣٠٦,٧٠٩	٠
حسابات مدينة مختلفة	٦	١٩,٩٨٠,٠٠٠	١٩,٨٦٠,٠٠٠
الأموال الجاهزة	٧	٢٤٧,٨٦٤,٦٧٥	٣,٣٥٧,٥٨٧
إجمالي الموجودات	٨	٦٧٤,٨٥٩,٧٩٧	٢٨٣,٥٩٠,٤٧٨
المطالبات وحقوق المساهمين :			
حقوق المساهمين		(٤٦٢,٧٨٩,٧١٤)	٢٨٢,٥٠١,٨٨٨
رأس المال المدفوع	٩	٥,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠
الاحتياطيات	١٠	٦,٣٨٧,٨١٨	٠
الأرباح / الخسائر المرحلة	١١	٨٨,٢٦٥,٤٢٥	(٩٧,٦٤٢,٣١٣)
حسابات المساهمين	١٢	(٥٦٢,٤٤٢,٩٥٧)	٣٧٥,١٤٤,٢٠١
قروض والتزامات طويلة الأجل	١٣	١,١٣٤,٩٩٠,٧٠١	٠
حسابات دائنة مختلفة	١٤	٢,٦٥٨,٨١٠	١,٠٨٨,٥٩٠
إجمالي المطالبات وحقوق المساهمين	٨	٦٧٤,٨٥٩,٧٩٧	٢٨٣,٥٩٠,٤٧٨
المدير المالي			
مدقق الحسابات شركة جواد ومكسور المهنية المحدودة المسؤولية محاسبون قانونيون إن الإيضاحات المرفقة من ١ إلى ٢٤ تشكل جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية ويجب أن تقرأ معها .			

المصدر: القوائم المالية للشركة

ملحق 4: قائمة الدخل لعام 2020

قائمة الدخل للشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة			
عن عام ٢٠٢٠			
البيان	الإيضاح	عام ٢٠٢٠ ل.س.	عام ٢٠١٩ ل.س.
إجمالي إيرادات النشاط الصناعي	١٥	٨٠٣,٣٤٤,٦٥٠	٠
(+) مبيعات قطاع حساس		٨٠٣,٣٤٤,٦٥٠	٠
(-) تكلفة الإنتاج المباع خلال العام	١٦	٧٣٥,٥٩٩,٦٥٢	٠
تكلفة الإنتاج للبيع		٧٣٥,٥٩٩,٦٥٢	٠
(-) مصاريف البيع والتوزيع	١٧	٨٩١,٥٠٠	٠
مصاريف النقل والتوزيع		٨٩١,٥٠٠	٠
(=) مجمل الربح من النشاط الصناعي	١٨	٦٦,٨٥٣,٤٩٨	٠
(+) إيرادات أخرى		٣٦,٠٠٠	٣٦,٠٠٠
إيرادات إيجار	١٩	٣٦,٠٠٠	٣٦,٠٠٠
(-) المصاريف الإدارية العامة	٢٠	٣٦,٠٧٨,٧٣٨	٢٧,٧٦٧,٣٥٠
الاحتلاكات		١,٥٨٧,٢٨٠	١,٥٨٧,٢٨٠
مصاريف أدارية وعمومية		٣٤,٤٩١,٤٥٨	٢٦,١٨٠,٠٧٠
(=) صافي الربح (الخسارة) التشغيلية	٢١	٣٠,٨١٠,٧٦٠	(٢٧,٧٦٧,٣٥٠)
(-) مصاريف رأسمالية وتمويلية		٣٥,٧٠٠	١٨,٨٧٥
فوائد مدينة	٢٢	٣٥,٧٠٠	١٨,٨٧٥
(=) صافي الخسارة	٨	٣٠,٧٧٥,٠٦٠	(٢٧,٧٥٠,٢٢٥)

الشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة

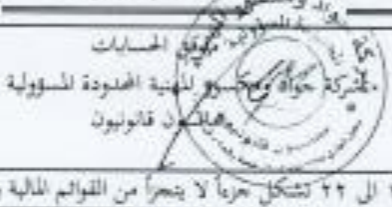
المدير المالي

شركة جوالاد وخدمات
مكتسور المحاسبة
شركة جوالاد وخدمات
مكتسور المحاسبة
شركة جوالاد وخدمات
مكتسور المحاسبة

إن الإيضاحات المرفقة من ١ إلى ٢٢ تشكل جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية ويجب أن تقرأ معها.

المصدر: القوائم المالية للشركة

ملحق 5 : الميزانية الختامية لعام 2020

قائمة المركز المالي للشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة			
الموقوفة بتاريخ ٢٠٢٠/١٢/٣١			
٢٠١٩/١٢/٣١	٢٠٢٠/١٢/٣١	إيضاح	البيان
ل.س	ل.س		
الموجودات :			
٩٥,٩٠٨,٤٦٠	٢٢٠,٣٢٤,٥٣٣	١	صافي الأصول طويلة الأجل
١١٥,١٧٨,٤٨٧	٢٤٥,٧٨٠,٠٢٥		إجمالي الأصول طويلة الأجل
١١٤,٥٦٨,٧٩٥	٢٤٥,١٧٠,٣٣٣		الأصول الثابتة الملموسة
٦٠٩,٦٩٢	٦٠٩,٦٩٢		الأصول الثابتة غير الملموسة
١٩,٢٧٠,٠٢٧	٢٥,٤٥٥,٤٩٢		(-) مجمع استهلاك الأصول طويلة الأجل
٣٨,٠٠٠,٠٠٠	٣٨,٠٠٠,٠٠٠		استثمارات طويلة الأجل
٣٨,٠٠٠,٠٠٠	٣٨,٠٠٠,٠٠٠	٢	استثمارات في شركات سياحية
.	٢,٠٤٨,٣٥٨		المخزون
.	٢,٠٤٨,٣٥٨	٣	مواد مساعدة
١٩,٨٦٠,٠٠٠	١٩,٨٦٠,٠٠٠		حسابات مدينة مختلفة
١٩,٨٦٠,٠٠٠	١٩,٨٦٠,٠٠٠	٤	حسابات مدينة لدى شركات تابعة
٦,٢٠٩,٦٣٥	٣,٣٥٧,٥٨٧		الأموال الجاهزة
١,٤٥٨,٩٧٢	٢,٦٤٩,٦٢٤	٥	الصلدوق
٤,٧٥٠,٦٦٣	٧٠٧,٩٦٣	٦	المصارف
١٥٩,٩٧٨,٠٩٥	٢٨٣,٥٩٠,٤٧٨		إجمالي الموجودات
المطالبات وحقوق المساهمين :			
١٥٨,٦٧٨,٤١٠	٢٨٢,٥٠١,٨٨٨	١٣	حقوق المساهمين
٥,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠	٧	رأس المال المدفوع
(١٢٨,٤١٧,٣٧٣)	(٩٧,٦٤٢,٣١٣)	١١	الخسائر المرحلة
(٢٧,٧٥٠,٢٢٥)	٣٠,٧٧٥,٠٦٠	٨	ارباح / (خسارة) العام الحالي
٣,٣٠٢,٩٠٩	٣,٣٠٢,٩٠٩	٩	الأرباح المرحلة من سنوات سابقة
(١٠٣,٩٧٠,٠٥٧)	(١٣١,٧٢٠,٢٨٢)	١٠	العجز المرحل
٢٨٢,٠٩٥,٧٨٣	٣٧٥,١٤٤,٢٠١	١٢	الحسابات الدائنة للمساهمين
١,٢٩٩,٦٨٥	١,٠٨٨,٥٩٠		الالتزامات
١,٢٩٩,٦٨٥	١,٠٨٨,٥٩٠	١٤	حسابات دائنة أخرى
١٥٩,٩٧٨,٠٩٥	٢٨٣,٥٩٠,٤٧٨		إجمالي المطالبات وحقوق المساهمين
المدير المالي			
 			
إن الإيضاحات المرفقة من ١ إلى ٢٢ تشكل جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية ويجب أن تقر معاً			

المصدر: القوائم المالية للشركة

ملحق 6 : قائمة الدخل لعام 2019

الشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة					
ح / الارباح والخسائر عن عام ٢٠١٩					
البيان	المبلغ ل.س		البيان	المبلغ ل.س	
	كلي	جزئي		كلي	جزئي
ايرادات اخرى	٣٦,٠٠٠		المصاريف الادارية		٢٧,٧٨٦,٢٢٥
ايجارات دائنة	٣٦,٠٠٠		اصباء الاهلاك للموجودات الثابتة	١,٥٨٧,٢٨٠	
			بريد وهاتف وبرق	٢٢٨,٦٧٥	
			كهرباء ومياه	١٧٣,١٦٤	
			رواتب واجور	١٦,٢٤٢,٥٥١	
			تعويض غلاء معيشة	٢,٥٣٠,٠٠٢	
			التأمينات الاجتماعية	٣,٢٨٨,٦٤٢	
			قرطاسية ومطبوعات	٥٧,٨٠٠	
			طوابع وشرائب ورسوم	٣٣,٥٣٠	
			ايجارات	١,٦٠٠,٠٠٠	
			فوائد وعمولات مصرفية	١٨,٨٧٥	
			مصاريف نقل وانتقال	١,٠٥٦,١٠٠	
			صيانة وقطع غيار	٢٠,٠٠٠	
			مصاريف خدمية متنوعة	٥٢,٠٠٠	
			ضيافة وتنظيفات	٥٤,٢٠٠	
			حماية علامات تجارية	٦٦١,٤٠٦	
			مصاريف تدقيق	٥٠,٠٠٠	
الخسارة الصافية لعام ٢٠١٩		٢٧,٧٥٠,٢٢٥	وقود وعمرقات	١٣٢,٠٠٠	
المجموع		٢٧,٧٨٦,٢٢٥	المجموع		٢٧,٧٨٦,٢٢٥

المدير المالي

شركة جواد ومكيون المحفظة المحفظة المسؤولة

٢٠١٩

الشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة

المدير المالي

شركة جواد وكنوز المحفظة المحفظة المسؤولة

المصدر: القوائم المالية للشركة

ملحق 7 : الميزانية الختامية لعام 2019

الشركة المركزية المساهمة المفضلة الخاصة					
الميزانية الختامية الموقوفة بتاريخ ٢٠١٩/١٢/٣١					
المطلوب			الموجودات		
البيان	المبلغ الجزئي	المبلغ الاجمالي	البيان	المبلغ الجزئي	المبلغ الاجمالي
رأس المال المصرح به		٥,٠٠٠,٠٠٠	الموجودات الثابتة		١١٥,١٧٨,٤٨٧
رأس المال المدفوع	٥,٠٠٠,٠٠٠		الأراضي	٥,٦٢٠,٤٤٥	
الأرباح المرحلة		(١٢٨,٤١٧,٣٧٣)	الباني والانتشامات	٧٦,٧٦٥,٢٠٠	
حسابات العام الحالي	(٢٧,٧٥٠,٢٢٥)		الديونيات	٢١,٤٠٠,٠٠٠	
الأرباح المرحلة من سنوات سابقة	٣,٢٠٤,٩٠٩		الأثاث والمفروشات	٥٨١,٩٠٠	
العمر المرحل	١٠٣,٩٧٠,٠٥٧		وسائل النقل	٥,٩٢٠,٦٠٠	
الحسابات الجارية للمساهمين		٢٨٢,٠٩٥,٧٨٣	الحواسب والبرمجيات	٣١٠,٢٥٠	
الحساب الجاري الدائن للمساهمين	٢٨٢,٠٩٥,٧٨٣		التجهيزات	٣,٩٧١,٢٠٠	
حسابات ذللة مختلفة		١,٢٩٩,٦٨٥	مصاريف التأسيس	٦٠٩,٦٩٩	
مصاريف مستحقة وغير مدفوعة	١,٢٩٩,٦٨٥		(-) مجتمعات الاعلاك		(١٩,٢٧٠,٠٢٧)
			م. اعلاك الديونيات	٨,٨٣٥,٠٠٠	
			م. اعلاك الأثاث والمفروشات	٤٧٦,٦٤٥	
			م. اعلاك وسائل النقل	٥,٩٢٠,٦٠٠	
			م. اعلاك الحواسب والبرمجيات	١٥١,٨٥٠	
			م. اعلاك التجهيزات	٣,٢٧٦,٩٤٠	
			م. اعلاك مصاريف التأسيس	٦٠٩,٦٩٩	
			استثمارات طويلة الأجل		٣٨,٠٠٠,٠٠٠
			استثمارات في شركات سياحية	٣٨,٠٠٠,٠٠٠	
			حسابات مدينة مختلفة		١٩,٨٦٠,٠٠٠
			حساب جاري شركة راية الشام	١٩,٨٦٠,٠٠٠	
			الأموال الجارية		٦,٢٠٩,٦٣٥
			العمدوني	١,٤٥٨,٩٧٩	
			لعمروف	٤,٧٥٠,٦٦٣	
المجموع		١٥٩,٩٧٨,٠٩٥	المجموع		١٥٩,٩٧٨,٠٩٥

الشركة المركزية المساهمة المفضلة الخاصة



مصدق الحسابات
شركة جواد وفكسون القهنية المحدودة للمسؤولية



المدير المالي

المصدر: القوائم المالية للشركة

ملحق 8: قائمة الدخل لعام 2018

قائمة الدخل للشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة			
عن عام ٢٠١٨			
البيان	الإيضاح	عام ٢٠١٨ ل.س.	عام ٢٠١٧ ل.س.
اجمالي الإيرادات من النشاط التجاري		٠	٠
مبيعات قطاع عام		٠	٠
مبيعات قطاع خاص		٠	٠
تكلفة المبيعات		٠	٠
مشتريات بضاعة مستوردة		٠	٠
(٣) مجمل الربح		٠	٠
(-) المصاريف الإدارية العامة	١٥	٢٦,٣٧٥,٤٩٨	٢١,٧٧٨,٥١١
الاحتكاكات		١,٥٨٧,٢٨٠	١,٥٢٥,٢٣٠
مصاريف ادارية وعمومية		٢٤,٧٨٨,٢١٨	٢٠,٢٥٣,٢٨١
(٣) صافي الخسارة التشغيلية	١٦	(٢٦,٣٧٥,٤٩٨)	(٢١,٧٧٨,٥١١)
(+) إيرادات رأسمالية وتمويلية		٣١,٥٠٠	٠
إيرادات إيجار	١٧	٣١,٥٠٠	٠
(-) مصاريف رأسمالية وتمويلية		١٠,٩٣٠	٩,٠٠٠
فوائد مدينة	١٨	١٠,٩٣٠	٩,٠٠٠
(٣) صافي الخسارة	٨	(٢٦,٣٥٤,٩٢٨)	(٢١,٧٨٧,٥١١)

المدير المالي
 مدقق الحسابات
 شركة جواد ومكسور المهدي المحموده المسؤولة
 الشركة المركزية
 المساهمة المغفلة الخاصة
 من ٨٣٠٩
 إن الإيضاحات المرفقة من ٨ إلى ١٨ تشكل جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية ويجب أن تقرأ معها.

المصدر: القوائم المالية للشركة

ملحق 9: الميزانية الختامية لعام 2018

قائمة المركز المالي للشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة			
الموقوفة بتاريخ ٢٠١٨/١٢/٣١			
المبيان	إيضاح	٢٠١٨/١٢/٣١ ل.س	٢٠١٧/١٢/٣١ ل.س
الموجودات :			
صافي الأصول طويلة الأجل	١	٩٧,٤٩٥,٧٤٠	٩٩,٠٨٣,٠٢٠
إجمالي الأصول طويلة الأجل		١١٥,١٧٨,٤٨٧	١١٥,١٧٨,٤٨٧
الأصول الثابتة للموسم		١١٤,٥٦٨,٧٩٥	١١٤,٥٦٨,٧٩٥
الأصول الثابتة غير الموسمية		٦٠٩,٦٩٢	٦٠٩,٦٩٢
(-) مجمع استهلاك الأصول طويلة الأجل		١٧,٦٨٢,٧٤٧	١٦,٠٩٥,٤٦٧
استثمارات طويلة الأجل		٣٨,٠٠٠,٠٠٠	٣٨,٠٠٠,٠٠٠
استثمارات في شركات سياحية	٢	٣٨,٠٠٠,٠٠٠	٣٨,٠٠٠,٠٠٠
المدينون		١,٨٦٠,٦٢٠	٢,٧٣٤,٤٠٢
سلف وتأمينات	٣	١,٨٦٠,٦٢٠	٢,٧٣٤,٤٠٢
حسابات مدينة مختلفة		١٩,٨٦٠,٠٠٠	١٩,٨٦٠,٠٠٠
حسابات مدينة لدى شركات تابعة	٤	١٩,٨٦٠,٠٠٠	١٩,٨٦٠,٠٠٠
الأموال الجاهزة		٥,٤٢٩,٣٠٧	٥,٦٠٧,٧٢٣
الصندوق	٥	٦٥١,٧٦٩	٨١٢,٢٥٥
المصارف	٦	٤,٧٧٧,٥٣٨	٤,٧٩٥,٤٦٨
إجمالي الموجودات		١٦٢,٦٤٥,٦٦٧	١٦٥,٢٨٥,١٤٥
المطالب وحقوق المساهمين :			
حقوق المساهمين		١٦١,٨٢٩,١١٧	١٦٤,٦١٥,٢١٩
رأس المال المدفوع	٧	٥,٠٠٠,٠٠٠	٥,٠٠٠,٠٠٠
الخسائر المرحلة	١١	(١٠٠,٦٦٧,١٤٨)	(٧٤,٣١٢,٢٢١)
خسائر العام الحالي	٨	(٢٦,٣٥٤,٩٢٨)	(٢١,٧٨٧,٥١١)
الأرباح المرحلة من سنوات سابقة	٩	٣,٣٠٢,٩٠٩	٣,٣٠٢,٩٠٨
العجز المرحل	١٠	(٧٧,٦١٥,١٢٩)	(٥٥,٨٢٧,٦١٨)
الحسابات الدائنة للمساهمين	١٢	٢٥٧,٤٩٦,٢٦٥	٢٣٣,٩٢٧,٤٤٠
الالتزامات		٨١٦,٥٥٠	٦٦٩,٩٢٦
التزامات قصيرة الأجل	١٣	٧٦٤,٤٣٤	٤٥٧,٢٧٤
حسابات دائنة أخرى	١٤	٥٢,١١٦	٢١٢,٦٥٢
إجمالي المطالب وحقوق المساهمين		١٦٢,٦٤٥,٦٦٧	١٦٥,٢٨٥,١٤٥
المدير المالي	مديرة الحسابات	شركة جواد وشركاه المحسنة المحدودة المسجلة من ٨٣٠٩	الشركة المركزية المساهمة المغفلة الخاصة
إن الإيضاحات المرفقة من ١ إلى ١٨ تشكل جزءاً لا يتجزأ من القوائم المالية ويجب أن تقرأ معها .			

المصدر: القوائم المالية للشركة

نهاية البحث