



Application the balanced Scorecard in strategic performance measurement

(Electric Power Distribution Directorate)

تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء الاستراتيجي
(مديرية توزيع الطاقة الكهربائية)

* سيف علي سعد

أ.م.د.خولة حسين حمدان

Abstract

The target of the research is to Application the balanced Scorecard in the Electric Power Distribution Directorate according to indicators commensurate with the activity of the research sample and put strategic initiatives to improve the performance of the Directorate to meet the support of the national economy by delivering and sustaining the continuity of electricity to all facilities that have a direct role in operations Productivity and economic, and the research reached a range of Conclusions. The research project obtained a Degree of (50,55) for the year 2013,2014 respectively, and an average estimate in the application of the balanced Scorecard Conducted by the researcher. This research included Declaration of the benefit of the possibility of applying the Balanced Scorecard in the measurement of strategic performance of economic units through comprehensiveness Balanced Scorecard for the possession of four binoculars for the development of performance has been developed in this research to become five binoculars, , Which contributes to the improvement and development of the strategic performance of the to Directorate research sample

المستخلص:- يهدف البحث الى تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مديرية توزيع الطاقة الكهربائية وفقا لمؤشرات تتناسب مع نشاط عينة البحث ووضع المبادرات الاستراتيجية للنهوض بإداء المديرية بما يلبي دعم الاقتصاد الوطني عن طريق إيصال وإدامة استمرار التيار الكهربائي الى كافة المرافق التي لها دور مباشر في العمليات الإنتاجية والاقتصادية، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها حصول المشروع عينة البحث على درجة (55,50) درجة لعامي 2013,2014 على التوالي وبتقدير متوسط عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن الذي اجراه الباحث ، وتضمن هذا البحث بيان مدى الاستفادة من امكانية

تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في قياس الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية من خلال شمولية بطاقة الاداء المتوازنة لامتلاكها اربعة مناظير لتطوير الاداء وقد تم تطويرها في هذا البحث لتصبح خمسة مناظير ، مما يساهم تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي للمديرية عينة البحث .

المقدمة : تفنقر معظم الوحدات الاقتصادية إلى الدقة في قياس الأداء ووضع الأسس لقياس مستوى أدائها المالي وغير المالي اذ ان بطاقة الاداء المتوازن تمثل اداة لتحسين الاداء الاستراتيجي من خلال ربط نتائج مقاييس الاداء للفترة الزمنية الماضية مع الحاضر والمستقبل ، ولتطبيق بطاقة الاداء المتوازن على مديرية فقد تم استعمال مؤشرات المالية وغير مالية واقتراح بعض المؤشرات التي تلائم نشاط عينة البحث لغرض تحسين الأداء الاستراتيجي على مستويات وأنشطة المديرية كافة ، ولتحقيق اهداف البحث فقد قسم الى اربعة مباحث ، الاول يختص بمنهجية البحث ، والثاني وضع نشأة ومفهوم و مكونات بطاقة الاداء المتوازنة ، اما المبحث الثالث فتضمن الجانب العملي لقياس الاداء الاستراتيجي في مديرية توزيع الطاقة الكهربائية، والختام كان بالمبحث الرابع الذي ناقش اهم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بموضوع البحث.

المبحث الاول / منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث Problem of the research :-

ان مقاييس الأداء التقليدية لم تأخذ بعين الاعتبار الربط بين المؤشرات المالية وغير المالية وبين الزمن الماضي والحاضر والمستقبل لوضع مبادرات استراتيجية لمعالجة الاخفاقات وتحسين الاداء ، اذ لا يوجد اهتمام بالطرق الحديثة لتحسين الاداء الاستراتيجي من قبل الوحدات الاقتصادية بشكل عام وعينة البحث بشكل خاص

1.2 فرضية البحث the research of hypothesis :-

ان تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الاداء المتوازن وفقا لمحاورها(ابعادها) يؤدي الى تحسين الاداء الاستراتيجي لعينة البحث .

1.3 أهمية البحث Importance of the research :-

إن أهمية البحث تركز على تحسين الاداء الاستراتيجي للتوزيع الطاقة الكهربائية من خلال تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على مديرية توزيع الكهرباء .

1.4 أهداف البحث Objectives of the research :- يهدف البحث إلى :-

1. الاستفادة من المرتكزات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن

2. تطبيق بطاقة الاداء المتوازن من خلال مؤشرات ومقاييس مالية وغير مالية تتناسب مع نشاط عينة البحث ووضع المبادرات الاستراتيجية التي تساهم في دعم الاقتصاد الوطني فضلا عن توفيرها لافراد المجتمع .

1.5 حدود البحث Limit of the research :-

الحدود الزمانية : تم اعتماد بيانات سنة 2013 و 2014.

الحدود المكانية : تم اختيار مديرية توزيع الطاقة الكهربائية كعينة للبحث .

6.1 اسلوب (منهج البحث) Research Style

اعتمد البحث الاسلوب الاستقرائي في الجانب النظري ،اما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد المنهج الوصفي من خلال البيانات المالية والاحصائية والمقابلات الشخصية .

المبحث الثاني / نشأة ومفهوم و مكونات بطاقة الأداء المتوازنة

2.1 نبذة مختصرة عن تطور ونشأة بطاقة الأداء المتوازنة

في الستينات قام الفرنسيون بوضع فكرة عامة لمحتويات مشابهة لفكرة بطاقة الأداء المتوازنة ،
تترجم استراتيجيات الوحدة إلى أنشطة وسميت في حينها (مترجمة عن اللغة الفرنسية) Dash .
Board (Garrison & Noreen, 2000 :464) فكرة بطاقة الأداء المتوازنة الأساسية صممت في
أوائل التسعينات بوساطة كل من 4 (Creelman, 1998) . (Bower) Norton & Kaplan
إذ صممت في الولايات المتحدة الأمريكية ، بعد دراسات مستفيضة لعدد من الشركات الأمريكية بهدف
أيجاد نظام تقويم يهتم بمستقبل الوحدة ، وتمت هذه الدراسات في معهد Norton & Noreen
الأمريكي . (Elloumi & Annand, 2002: art) وعدت في حينها إطار عملي للأهداف المستمدة
من استراتيجية الشركة ، إذ إنها تحول استراتيجيات الوحدة ورؤياها إلى أهداف تشغيلية ومقاييس ومهام ثم
أشغال . وتطورت بطاقة الأداء المتوازنة لتصل الى وضعها الحالي ، وبأركانها الخمسة ، التي تعنى بكل
أنشطة الوحدة المالية وغير المالية . وتهدف أساسا الى قياس مستويات الأداء لهذه الأنشطة وتقويمه .
(Kaplan & Norton, 2001 : 189)

2.2 مفهوم تقنية بطاقة الاداء المتوازنة (BSC)

تتضمن المفهوم الاساسي لتقنية بطاقة الاداء المتوازنة المقدم من قبل (Kaplan & Norton)
دمج وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية مع المؤشرات غير المالية لتوفير معلومات اكثر غنى وملائمة
لمستخدميها وذلك كرد فعل عن تنامي شعور عدم القناعة بكفاية المؤشرات التقليدية لأغراض تقويم الاداء
.(2GC Active Managemant, www.2ge.co.uk, 2003, p:1)

حيث عرفا بطاقة الاداء المتوازنة كما يلي: أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم
للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الشركة (Kaplan & Norton, 1992:71)
ويرى (Niven) إن بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة مختارة من مقاييس لاستراتيجيات الوحدة الاقتصادية
وتمثل تلك المقاييس أداة يستخدمها المدراء في اتصالاتهم مع العاملين وحملة الأسهم الخارجيين مما
يجعلها تساهم في تحقيق رسالة الوحدة وأهدافها الاستراتيجية (Niven , 2002 : 12)

ويعبر عنها (Horngren) على أن BCS ترجمة لرسالة الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة مقاييس أداء لا تكفي بتحقيق الأهداف المالية بل تؤكد على الأهداف غير المالية من خلال المناظير الستة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة، المخاطر) (Horngren, et. al, 2009 : 492).

2. 3 مكونات بطاقة الأداء المتوازن:-

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي (Kaplan and Norton, 2000:43)

1. الرؤية الاستراتيجية Future Vision

و التي تبين الى أين تتجه المنظمة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2. الاستراتيجية Strategy

و التي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

3. البعد Perspective

مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلي المؤشرات الواردة في البعد . وهناك أربعة أبعاد أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي:

البعد المالي، وبعد العملاء ، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو . والبعد هو عنصر رئيس في الإستراتيجية غالب ما يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4. الأهداف Objectives

إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5. المقاييس Measures

تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف

6. المستهدفات Targets

والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7. ارتباطات السبب والنتيجة Cause and Effect Linkages

والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا - إذن).

2. 4 اثر استعمال بطاقة الأداء المتوازنة على أداء الوحدة لأنشطتها

ان الاستراتيجية التي تختارها الوحدة لا تتطلب فقط إدارة الموجودات والمطلوبات المالية ، وتداول المعلومات السريع حول القرارات الاستراتيجية والمنتج ، بل تتطلب إدارة كفاءة لموجودات الوحدة غير المالية¹ . فضلاً عن الموجودات المالية (Kaplan&Norton ,Readings,2001:5) .

ان تقويم مستويات الأداء المالية وغير المالية ومن خلال مقاييس بطاقة الأداء المتوازنة يمكن للوحدة الاقتصادية تقسيم بطاقة الاداء كالآتي :

1. تنمية العلاقات مع الزبون الحالي للمحافظة عليه وإرضائه ،أو السعي للحصول على زبائن جدد والدخول في أسواق جديدة مستهدفة .
2. تطوير منتجات جديدة لسد حاجات الزبائن المتنامية وإرضاء زبائن مستهدفين جدد والحصول على حصص سوقية إضافية .
3. الحصول على إخلاص ورضا الزبون .
4. طرح منتجات مميزة ذات جودة عالية وبكلف منخفضة نسبياً .
5. تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين مما يؤدي إلى تحسين القدرة على أداء العمليات وتحسين جودة المنتج ، والحصول على الاستجابة السريعة وبدون وقت انتظار طويل يقلل من رضا الزبون.
6. تطوير تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وأنظمتها .

ونتيجة كل ما تقدم ذكره انفاً (Kaplan&Norton,1998:367) ، لابد من قيام إدارات الوحدات الاقتصادية بالتركيز على الموجودات غير المالية (الموارد البشرية متمثلة بالعاملين وقدراتهم والحصة السوقية متمثلة بالزبائن والموقع التنافسي نسبة إلى الوحدات المنتجة المماثلة ضمن القطاع الإنتاجي الواحد والعمليات الداخلية متمثلة بدرجة الاهتمام بإعادة تصميمها للحصول على أفضل أداء ممكن والمجهزين من حيث التسهيلات والخصومات المقدمة من قبلهم) وتحسين قدراتها وبالتالي تحسين نتائج الأعمال ودخل الوحدة ، فهذه الموجودات غير المالية وحدها المهمة لبيئة التنافس لحاضر ومستقبل الوحدة .

إن بطاقة الأداء المتوازنة تمكن الإدارة من ربط استراتيجيات الوحدة طويلة الأجل بأنشطتها قصيرة الأجل ، وتحول استراتيجيات الوحدة إلى أهداف محددة مفهومة من قبل العاملين وقابلة للتحقق والقياس ، بحيث إن كل عامل مهما صغر نشاطه يستطيع ان يحدد مستوى أدائه ويقيس ما حققه من أهداف مخطط له إن ينجزه ،وما لم يحققه مما يدفعه في المستقبل إلى تحسين أدائه ومحاولة معالجة ما اخفق في تحقيقه. (Kaplan&Norton ,1998:367)

5.2 نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

تناول الكتاب والباحثون عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي، وفيما يلي استعراض لأهم هذه النماذج:

¹ موجودات غير المالية :- تتضمن موجودات الوحدة غير المالية العمليات الداخلية ، العلاقة بالعاملين والزبائن والمجهزين ، والاستثمارات

أ - أنموذج (Delaney & Huselid) : يعتمد هذا المقياس بتوجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء المنظمات المماثلة العاملة في نفس القطاع (المقارنة المرجعية) ويتألف هذا المقياس من سبعة مؤشرات (Delaney & Huselid, 1996, 953) .

ب- أنموذج (Zakon) : ويعرف أيضا اسم الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً، أي يعبر عن أداء المنظمة المستقبلية الذي تستطيع المنظمة تحقيقه باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين تلك الموارد من المصادر الخارجية.

ج- أسلوب بطاقة الاداء المتوازنة Balanced Scorecard : تم اقتراح أسلوب بطاقة النقاط المتوازنة من قبل Robert Kaplan أستاذ المحاسبة في David Norton, School Harvard Business رئيس الشركة الاستشارية، يتميز هذا الأسلوب في قياس أبعاد رئيسه متنوعة لمنظمات الأعمال، والطريقة التي تترجم بها الأهداف الإستراتيجية للشركة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء. ويركز هذا الأسلوب على أربعة أبعاد هي الأداء المالي والأداء المتعلق بالزبون والعمليات الداخلية والإبداع ، والتعلم، فضلاً عن انه يركز على الرؤية الإستراتيجية (حجازي، ٢٠٠٥، ٧٨).

وقد حدد (الحياصات، ٢٠٠٦، 566) على نفس السياق بأن المقاييس المالية لقياس الأداء الاستراتيجي، تتمثل في العائد على الاستثمار والعائد على السهم والعائد على حقوق الملكية ومعايير أصحاب المصالح وقيمة السهم والقيمة السوقية المضافة، أما المقاييس غير المالية تشمل الإبداع والتطوير للمنتجات الجديدة ورضا المستهلكين.

المبحث الثالث/ قياس الاداء الاستراتيجي في مديرية توزيع الطاقة الكهربائية

1.3 صياغة الإستراتيجية لمديرية توزيع الطاقة الكهربائية

رسالة المديرية : استلام الطاقة الكهربائية المطلوبة من مديرية نقل الطاقة الكهربائية وتوزيعها بشكل عادل يضمن استمراريته وبالمواصفات العالمية . وتسعى الى توفير التخصيصات المالية لزيادة الدورات التطويرية (داخلية ، خارجية) لغرض تحسين أداء العاملين في المديرية رؤيا المديرية : أن نكون الأفضل في تقديم الخدمة ومشاركة النجاح مع زبائننا عن طريق تقديم خدمة تفي باحتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم .

الاهداف والاستراتيجية : تهدف المديرية الى إيصال وإدامة استمرار التيار الكهربائي الى كافة أصناف المشتركين (الصناعي ، الزراعي ، التجاري ، السكني ، الحكومي) في مراكز المدن والاقضية والنواحي والقرى والأرياف كما تساهم المديرية في دعم الاقتصاد الوطني عن طريق إيصال وإدامة استمرار التيار الكهربائي الى كافة المرافق التي لها دور مباشر في العمليات الإنتاجية والاقتصادية .

2.3 قياس اداء مديرية توزيع الطاقة الكهربائية حسب محاور بطاقة الاداء المتوازن

1.2.3 نتائج اداء المنظور المالي : ولقد تم اختيار مقاييس مالية تتلائم مع خصوصية ميدان التطبيق والبيانات المتاحة فيها حيث تضمنت الآتي :

3. 2. 1 العائد على الاستثمار: يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المستعمل في الموجودات الكلية للشركة وان ارتفاع المؤشر يدل على كفاية ادارة الشركة في تحقيق الارباح واستغلال الموارد المتوفرة من الموجودات ويمكن احتساب وفق المعادلة التالية:- (الشمخي والجزراوي، 1998 ، ص:72)

$$\text{العائد على الاستثمار} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{مجموع الموجودات}) \times 100\%$$

3. 2. 2 العائد على الايراد:- وتعطي هذه النسبة مؤشر الربحية ومدى كفاءة ادارة المشروع وفريق العمل في تخفيض التكاليف وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{العائد على الايراد} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{مجموع الايرادات}) \times 100\%$$

3. 2. 3 نمو ايراد المبيعات : هذا المقياس يعطي لإدارة الشركة مؤشرا عن مدى فاعلية ادارة الشركة ضمن توقيتات ومواصفات المطلوبة بالنتيجة تولد ايرادات للشركة وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:- (الكرخي، 2001: ص:136)

$$\text{نمو ايراد المبيعات} = (\text{ايراد المبيعات الحالية} - \text{ايراد المبيعات السابقة} \div \text{ايراد المبيعات للسنة السابقة}) \times 100\%$$

3. 2. 4 ربحية المبيعات:- يقيس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المتحقق من المباع على كل منتجات لذا فان ارتفاعها يدل على كفاية إدارة الشركة في تحقيق الأرباح الناجمة عن تخفيض الكلف وتسويق المنتجات وتقاس هذه النسبة وفقا للمعادلة الآتية: (الشمخي والجزراوي، 1998 ، ص:72)

$$\text{ربحية المبيعات} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{صافي المبيعات}) \times 100\%$$

3. 2. 1 العائد على الاستثمار: يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد المستعمل في الموجودات الكلية للشركة وان ارتفاع المؤشر يدل على كفاية ادارة الشركة في تحقيق الارباح واستغلال الموارد المتوفرة من الموجودات ويمكن احتساب وفق المعادلة التالية:- (الشمخي والجزراوي، 1998 ، ص:72)

$$\text{العائد على الاستثمار} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{مجموع الموجودات}) \times 100\%$$

3. 2. 2 العائد على الايراد:- وتعطي هذه النسبة مؤشر الربحية ومدى كفاءة ادارة المشروع وفريق العمل في تخفيض التكاليف وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{العائد على الايراد} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{مجموع الايرادات}) \times 100\%$$

3. 2. 3 نمو ايراد المبيعات : هذا المقياس يعطي لإدارة الشركة مؤشرا عن مدى فاعلية ادارة الشركة ضمن توقيتات ومواصفات المطلوبة بالنتيجة تولد ايرادات للشركة وتحسب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:- (الكرخي، 2001: ص:136)

$$\text{نمو ايراد المبيعات} = (\text{ايراد المبيعات الحالية} - \text{ايراد المبيعات السابقة} \div \text{ايراد المبيعات للسنة السابقة}) \times 100\%$$

3. 2. 4 ربحية المبيعات:- يقيس هذا المؤشر كنسبة مئوية ربحية الدينار الواحد المتحقق من المباع على كل منتجات لذا فان ارتفاعها يدل على كفاية إدارة الشركة في تحقيق الأرباح الناجمة عن تخفيض

الكلف وتسويق المنتجات وتقاس هذه النسبة وفقا للمعادلة الآتية: (الشمخي والجزراوي، 1998 ، ص:72)

$$\text{ربحية المبيعات} = (\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{صافي المبيعات}) \times 100\%$$

3. 2. 5 نسبة اجمالي القيمة المضافة :- ويمكن احتساب هذا المؤشر من خلال المعادلة الاتية

$$\text{اجمالي القيمة المضافة} = \text{الايرادات} - \text{المستلزمات السلعية}$$

ولغرض تحويلها الى نسبة مئوية يمكن انسابها الى الايرادات لأغراض تحديد درجة للمؤشر وكما يلي:

$$\text{نسبة اجمالي القيمة المضافة} = (\text{اجمالي القيمة المضافة} \div \text{مجموع الايرادات}) \times 100\%$$

3. 2. 6 نسبة تكاليف الفشل الخارجي الى اجمالي الايرادات : تمثل هذه النسبة مقدار نمو

الايرادات المتخلى عنه نتيجة فشل الجودة المتمثل بالفشل الخارجي ومن ثم فقدان هاش الربح

المؤمل تحقيقه من المشروع ، وتحتسب هذه النسبة من خلال المعادلة الاتية

$$\text{نسبة تكاليف الفشل الخارجي الى اجمالي} = (\text{تكاليف الفشل الخارجي} \div \text{مجموع الايرادات}) \times 100\%$$

3. 2. 7 نسبة العائد على الجودة : ومن خلال هذه النسبة يمكن التعرف على ربحية كل دينار مستثمر

في تكاليف الجودة وان الزيادة في هذا المقياس يعطي مؤشر ايجابي بان المشروع حقق ربحا من خلال

الاستثمار في تكاليف الجودة ، ويمكن احتساب هذه النسبة من خلال المعادلة الاتية .

$$\text{نسبة العائد على الجودة} = (\text{مجموع الربح} \div \text{تكاليف الجودة}) \times 100\%$$

يوضح الجدول (1) مؤشرات ومقاييس المنظور المالي حسب الهدف من كل مؤشر

المنظور	الهدف	المؤشر	طريقة القياس	2013	2014
	تحسين الانتفاع من الموجودات	العائد على الاستثمار	$100 \times \frac{(205841374417)}{1094701396081 + (435309956151)}$ $100 \times \frac{1918649379557}{161553285305}$	(% 18,8)	22,68) (%)
	الربحية	العائد على الايراد	$100 \times \frac{(205841374417)}{123939972520 + (435309956151)}$ $100 \times \frac{161553285305}{97715055529 - 123939972520}$	(1,66)	(2,69)
		نمو ايراد المبيعات	$100 \times \frac{97715055529 - 123939972520}{1094701396081 + (435309956151)}$	%26,83	

30,3%		97715055529 161553285305 123939972520 100 × 123939972520			المالي
309,2%	188,1% (	(205841374417) 100 × 109423578942 (435309956151) 100 × 140798812226	ربحية المبيعات		
188,9% (%)	(70%)	(86747704950) 100 × 123939972520 (305284379051) 100 × 161553285305	نسبة اجمالي القيمة المضافة		
(85,78)	(36,4)	(173332427117) 100 × 4761032511 (396748496320) 100 × 4624982929	العائد على الجودة		
2,86%	3,84%	4761032511 100 × 123939972520 4624982929 100 × 161553285305	نسبة تكاليف الجودة الى الايرادات		
0,62مرة	0,94مرة	422137126930 100 × 450038380969 550023900952 100 × 882686240000	نسبة التداول	السيولة	

المصدر: البيانات من الميزانية والجدول التحليلية وسجلات المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية

تمويلها وفي ظل بيئة التصنيع الحديثة فان بقاء أي وحدة في السوق يعتمد على إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم لذلك على أي وحدة اقتصادية أن تضع الزبائن في مقدمة اهتمامها لأنه يعتبر الهدف الرئيس لها وحتى يمكن كسب ولاء الزبون يجب أن تتوفر له منتجات ذات جودة عالية وبسعر مقبول ويتضمن هذا المنظور المؤشرات والمقاييس الآتية :

3. 1 الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية في تقييم وضع منافسة الشركة في السوق فضلا عن اعتبارها مؤشرا على مدى نجاحها في إشغال حيز من السوق الذي تعمل في مجاله حيث يعبر ارتفاع النسبة عن درجة تقدم الشركة عن معدل النمو العام في السوق ويتم قياسه:
(Kaplan & Atkinson,1998:p 551)

$$\text{الحصة السوقية} = (\text{حجم المبيعات الكلية للقطاع المنزلي} \div \text{حجم المبيعات الكلية للشركة}) \times 100\%$$

3. 2 جودة الصنع: يعتبر تحسين جودة الصنع من أهم أهداف استراتيجية التصنيع الحديثة لكونها تمثل العامل الرئيسي في تعزيز الموقف التنافسي للشركة والتميز بمنتجاتها ولغرض تحسين الجودة يجب استخدام مقاييس أداء ملائمة لها ومنها نسبة الوحدات المعابة فيكون انخفاض هذه النسبة مؤشرا على جودة المنتجات ويمكن استخراج هذه النسبة وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة الوحدات التالفة} = (\text{عدد الوحدات التالفة} \div \text{عدد الوحدات المنتجة}) \times 100\%$$

3. 3 نسبة طلبات التصليح إلى إجمالي الوحدات المباعة :- ويقصد بها الخدمات المقدمة إلى الزبون بعد الانتهاء من عملية بيع وتسليم المنتجات للزبون وتقدم المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية أنواع متعددة من هذه وتقدم هذه الخدمة بصورة مجانية منها صيانة وتصليح المحولات والاسلاك وانارة الشوارع والطرق فكلما انخفضت هذه النسبة دل على تحسن جودة الأداء ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية :-

$$\text{نسبة طلبات التصليح إلى إجمالي الوحدات المباعة} = (\text{عدد طلبات التصليح} \div \text{عدد الوحدات المباعة}) \times 100\%$$

3. 4 نسبة الغرامات الى تكاليف الجودة : وتمثل الغرامات المبالغ التي ترتبت على المشروع وتم استقطاعها من الإيرادات (الذرات) المستحقة للمقاول نتيجة تاخر انجاز المشروع عن وقته المحدد ورغم ان الجهات التي تسببت بالتأخير متعددة في المشروع الانشائي كالمقاولين الثانويين والمجهزين والمصممين والعمالة وغيرهم الا ان المقاول بالنتيجة يتحمل مبلغ الغرامة كونه التزام عقدي بين المقاول ورب العمل لانجاز المشروع في وقته المحدد ، وهذا العنصر من التكاليف يؤثر بشكل غير مباشر على رضا الزبون (رب العمل) بسبب التأخير في انجاز المشروع ، ويمكن احتساب هذه النسبة بالمعادلة الآتية :

$$\text{نسبة الغرامات الى تكاليف الجودة} = (\text{مبلغ الغرامات} \div \text{تكاليف الجودة}) \times 100\%$$

الأمامي لأي وحدة اقتصادية وان أي فقدان لهذه الحصة سيؤثر سلبا في موقع الشركة التنافسي مما يؤدي إلى فقدان الزبائن ، ويمكن قياس هذا المؤشر من خلال قسمة تكاليف الفشل الخارجي على صافي

$$\text{نسبة تكاليف الفشل الخارجي إلى صافي المبيعات} = (\text{تكاليف الفشل الخارجي} \div \text{صافي المبيعات}) \times 100\%$$

يوضح الجدول (2) مؤشرات ومقاييس منظور الزبائن حسب الهدف من كل مؤشر

المنظور	الهدف	المؤشر	طريقة القياس	2013	2014
	زيادة الحصة السوقية	الحصة السوقية	$100 \times \frac{3617635}{6479740 - 5005573}$	%59,8	

54,54%		$100 \times \frac{8371360}{2755888}$			
32,87%	29,83%	$100 \times \frac{9236682}{4099511}$ $100 \times \frac{12471393}{8371360}$	نسبة الوحدات التالفة	جودة الصنع	
0,10%	0,12%	$100 \times \frac{8246}{6400698}$ $100 \times \frac{9142}{8371360}$	نسبة طلبات التصليح إلى إجمالي الوحدات المباعة	جودة المنتج المباع	الزبون
3,21%	4,20%	$\times \frac{200374038}{4761032511}$ $\times \frac{148590518}{4624982929}$	نسبة الغرامات الى تكاليف الجودة	رضا الزبون	
2,18%	3,36%	$100 \times \frac{671}{19929}$ $100 \times \frac{487}{22370}$	نسبة المحاولات العاطلة الى احمالي المحاولات	تحسين جودة المشروع	
1,045%	1,049%	$\times \frac{1149247566}{109479912048}$ $\frac{1473341616}{140947394902}$ $100 \times$	نسبة تكاليف الفشل الخارجي إلى صافي المبيعات	تخفيض مخاطر الحصة السوقية	

المصدر: البيانات من الميزانية والجدول التحليلية وسجلات المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية

3.2.3 نتائج اداء منظور العمليات الداخلية: بعد انتهاء الشركة من مهمة تحديد العوامل المهمة اللازمة لجذب الزبون وإرضائه والمحافظة عليه فأنها تقوم بتحديد مقاييس العمليات التشغيلية الداخلية الضرورية حتى تكون جيدة الأداء فتهتم الشركة بجودة أدائها في الأمد القصير من خلال الاهتمام بالعمليات

التشغيلية الداخلية وكذلك في الأمد الطويل من خلال عمليات الابتكار والإبداع عن طريق التركيز على وقت العمليات الإنتاجية في الشركة ومدى جودتها، ويمكن قياس ذلك من خلال المقاييس

3. 4. 1 الإنتاجية الكلية

$$\text{إنتاجية الكلية} = (\text{الإيرادات} \div \text{التكاليف المباشرة}) \times 100\%$$

جدول رقم (3) احتساب الإنتاجية الكلية للمشروع عينة البحث

البيان / الم	2013 (دينار)	2014 (دينار)
الإيرادات (1)	123939972520	161553285305
التكاليف المباشرة (2)	297272399637	558301781625
النسبة	%41,7	%28,9
المصدر: إعداد الباحثان		

3. 4. 2 إنتاجية العامل: ويقاس هذا المؤشر مدى استيعاب العاملين للعملية الإنتاجية فكلما زادت هذه النسبة دل على تفهم ووعي العاملين بالعملية الإنتاجية ويمكن قياسه من خلال المعادلة الآتية :-
(الكرخي، 2001 ، ص:188)

$$\text{إنتاجية العامل} = (\text{عدد الوحدات المنتجة} \div \text{عدد العاملين}) \times 100\%$$

3. 4. 3 معدل إنتاجية الأجر

$$\text{معدل إنتاجية الأجر} = (\text{الرواتب والأجور} \div \text{مجموع الإيرادات}) \times 100\%$$

3. 4. 4 استغلال الطاقة الإنتاجية: يستخدم هذا المقياس لاحتساب نسبة المستخدم من الطاقة المتاحة لغرض مراقبة معوقات سير العمليات الإنتاجية والتي تؤثر بدورها على إنتاجية المديرية ككل فيكون ارتفاع هذه النسبة مؤشرا على قدرة المديرية في تحقيق حجم اكبر من المخرجات ويتم استخراج نسبة الاستغلال من خلال

$$\text{استغلال الطاقة الإنتاجية} = (\text{حجم الانتاج الفعلي} \div \text{حجم الطاقة التصميمية او المتاحة}) \times 100\%$$

3. 4. 5 تكاليف فحص جودة مراحل الإنتاج : يتم مراقبة جودة العملية من خلال نقاط الفحص المرحلي والنهائي الموجودة في الخطوط الناقلة والمحولات لغرض الحصول على طاقة كهربائية جيدة خالية من العيوب ويتولى مهام ذلك قسم السيطرة النوعية في المديرية ويمكن قياس مدى فاعليته من خلال معدل نمو المبالغ التي ينفقها في عمليات السيطرة ويكون ارتفاع هذا المعدل مؤشرا على زيادة جودة العملية حيث يتم احتسابه من خلال المعادلة الآتية: (الكرخي، 2001 ، ص:187) .

$$\text{نمو مصاريف السيطرة النوعية} = (\text{مصاريف السيطرة النوعية للسنة الحالية} - \text{مصاريف السيطرة النوعية للسنة} \div \text{مصاريف السيطرة النوعية للسنة السابقة}) \times 100\%$$

3. 4. 6 يبين الجدول رقم (4) ادناه عدد الوحدات الساندة والطاقة التصميمية والطاقة المنتجة وكمية الوقود المصروف للمديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية /الفرات الاوسط ما يلي:

السنة	عدد الوحدات	الطاقة التصميمية	كمية الطاقة المنتجة ميكا	كمية الوقود المصروفة/ لتر	حصصة الوحدة	معدل الاستهلاك
		ميكا واط/	واط/ ساعة	لتر	المنتجة/ لتر	الوقود للميكا

واط/ ساعة				ساعة		
215	859	199895	1055	248400	46	2013
0	0	47221	15,3	248400	46	214

يوضح الجدول (5) مؤشرات ومقاييس منظور العمليات الداخلية حسب الهدف من كل مؤشر

المنظور	الهدف	المؤشر	طريقة القياس	2013	2014
العمليات الداخلية	زيادة الانتاجية	الانتاجية الكلية	$\frac{123939972520}{100} \times \frac{297272399637}{161553285305} \times \frac{100}{558301781625}$	%41,7	%28,9
			$9236774 \times \frac{5174}{12492171} \times \frac{100}{5072}$	1785 وحدة/عامل	2463 وحدة/عامل
			$\frac{94172026341}{100} \times \frac{126567669606}{97340031802} \times \frac{100}{162843684530}$	% 74,4	% 59,77
	تحسين جودة العمليات	نسبة عدد الشكاوي الى الشكاوي المنجزة	$6401753 \times \frac{9236751}{8371376} \times \frac{100}{12471995}$	% 69,3	% 67,12
			$55336 \setminus 55336 \times \frac{34567}{100} \times \frac{100}{34567}$	%100	%100
	تحسين جودة العمليات	نسبة كمية الكهرباء الى المجهزة الى عدد المحولات	$19929 \setminus 9235627 \times \frac{100}{22370 \setminus 12470871} \times \frac{100}{100}$	463 ميكا واط /للمحولة	557 ميكا واط

الموزعة			859\199895	215	/للمحولة
معدل الاستهلاك			100 ×		
الوقود للميكات			0\47221		
واط/ ساعة			100 ×		0

المصدر: البيانات من الميزانية والجداول التحليلية وسجلات المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية

4.2.3 نتائج اداء منظور التعلم والنمو : يمثل هذه الركن مجموعة مقاييس الأداء التي تقيس قدرة إدارة الشركة على توليد التحسينات المستهدفة ضمن استراتيجية الشركة ، وتنمية وتطوير قدرات العاملين بمثابة أرضية صلبة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للشركة بما يتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية. و يقيس مدى تطور ثقافات العاملين ، وقدراتهم في اتجاه تحقيق أهداف الشركة ، ومدى معرفتهم بها . ومن خلال جمع البيانات والاستفسار ، تم التعرف على مؤشرات هذه المقاييس وكما يلي .

3. 5. 1 المكافآت التشجيعية والحوافز : يعتبر رضا وتحفيز العاملين من الركائز الأساسية لسير العمل في كل عملية انتاجية حيث كلما كان العاملون مشاركين فعليين في الخطط والبرامج الانتاجية كانت نتائج الاداء افضل بالنسبة للمعمل وايضا فان للمكافآت دور مهم في تحفيز العاملين وحثهم لإداء واجباتهم بصورة افضل ويمكن قياس هذا المؤشر من خلال المعادلة التالية :

$$\text{نمو المبالغ المنفقة على المكافآت} = \frac{\text{المبالغ المنفقة على المكافآت} - \text{المبالغ المنفقة على المكافآت السابقة}}{\text{المبالغ المنفقة على المكافآت السابقة}} \times 100\%$$

العاملين وتحفيزهم للسنة الحالية - العاملون وتحفيزهم للسنة السابقة

على مكافآت العاملين وتحفيزهم

3. 5. 2 الابتكار والإبداع : يتضح بأن اهتمام المديرية بأنشطة قسم البحث والتطوير وتوفير الموارد المالية والإمكانيات اللازمة لتغطية نفقاتها والتزاماتها يبين مدى رغبة المديرية في خلق الإبداع فيما يصب في تطوير الخدمة والاهتمام بتفاصيلها ليؤدي وظيفته بكفاية أعلى من السابق ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال معدل النمو في مصاريف البحث والتطوير من خلال هذه المعادلة:

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

3. 5. 3 برامج تدريب وتطوير العاملين : تؤدي الموارد البشرية المتعلمة والمتدربة دورا جوهريا في تحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمع من خلال زيادة كفاية وفاعلية أدائهم وأثر ذلك على دعم المجتمع المحيط بهم وكذلك يمكن ان يخدم هذا المقياس التوجهات الاستراتيجية للمديرية في زيادة قدرات وقابليات عاملها من خلال بيان نسبة المشاركين فيها فيكون ارتفاع هذه النسبة، مؤشرا على كفايتها في هذا المجال وتتحدد هذه النسبة من خلال الآتي:

$$\text{نسبة المشاركين في دورات التدريب} = \frac{\text{عدد المشاركين في الدورات التدريبية}}{\text{العدد الاجمالي للعاملين}} \times 100\%$$

3. 5. 4 خلق فرص عمل جديدة: تحرص الشركات على حصولها على انطباع جيد عنها من قبل المجتمع المحيط بها فتسعى لتلبية احتياجاته من خلال محاولة توفير فرص عمل جديدة للعاملين والقضاء على البطالة الموجودة في ذلك المجتمع فضلا عن المنافع المقدمة له من خلال زيادة إنتاجية العاملين فيه ويمكن معرفة عناية الشركة بتوفير فرص جديدة للعمل من خلال نسبة التعيينات الجديدة فيها فيكون

ارتفاع هذه النسبة مؤشرا على زيادة فرص العمل الممنوحة للمجتمع المحلي وسيتم استخراج هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة التعيينات الجديدة} = (\text{عدد التعيينات الجديدة} \div \text{العدد الاجمالي للعاملين}) \times 100\%$$

يوضح الجدول (6) مؤشرات ومقاييس منظور التعلم والنمو حسب الهدف من كل مؤشر

المنظور	الهدف	المؤشر	طريقة القياس	2013	2014
التعلم والنمو	تحفيز ورضا العاملين	نمو المبالغ المنفقة على مكافآت وتحفيز العاملين	$\frac{998501000 - 904195000}{904195000 - 1563510000} \times 100$ $\frac{998501000}{998501000} \times 100$	%10,42	%56,58
	الابتكار والإبداع	النمو في المصاريف البحث والتطوير	$\frac{3269364658 - 2811653605}{4020348108 - 3269364658} \times 100$ $\frac{3269364658}{3269364658} \times 100$	%16,27	%22,97
	تأهيل العاملين	نسبة عدد العاملين المتدربين الى اجمالي العاملين	$100 \times \frac{1495}{5174 + 2728}$ $100 \times \frac{5072}{5072}$	%28,89	%54,26
	خلق فرص عمل جديدة	نسبة التعيينات الجديدة الى اجمالي	$100 \times \frac{1240}{5174 + 1247}$ $100 \times \frac{1247}{1247}$	%23,96	%24,58

	العاملين	5072	
--	----------	------	--

المصدر: البيانات من الميزانية والجدول التحليلية وسجلات المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية

*2013 المعينين بعقد + المعينين على الملاك / 1157+83=1240

**2014 المعينين بعقد + المعينين على الملاك / 1234+13=1247

5.2.3 نتائج اداء منظور البيئة المجتمعية : لم يعد اهتمام الوحدات الاقتصادية مقتصرًا على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بل أصبح لديها مجموعة أهداف اجتماعية يجب ان تؤديها تجاه المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده في سبيل تدعيم أسباب بقاءها واستمرارها في مزاوله نشاطها ضمن بيئة الأعمال التنافسية ويمكن بيان اهتمام الشركة بذلك من خلال أربعة مؤشرات ألا وهي

3. 6. 1 المبالغ المنفقة على المزايا والخدمات الممنوحة للعاملين: وتكون بمثابة دعم ايجابي للعاملين لزيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم في سبيل تقديم منتج ذو جودة مهمة للزبون وعليه يتطلب من الشركة بذل العناية اللازمة بعاملها من خلال توفير الخدمات المقدمة لهم والإنفاق عليها بشكل يحفز من أدائهم ويكون ارتفاع نسبة المبالغ المقدمة لغرض توفير تلك الخدمات مؤشر على الاهتمام بالعاملين وبالتالي كسب رضاهم وتتمثل الخدمات المقدمة لهم في ميدان التطبيق بالإطعام والطبابة والنقل الجماعي من موقع عملهم الى أماكن سكنهم فضلا عن إجازة الأمومة الممنوحة للعاملات ويمكن بيان ذلك من خلال الآتي:

3. المبالغ المنفقة على خدمة العاملين = (المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة الحالية - المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة السابقة ÷ المبالغ المنفقة على خدمة العاملين للسنة السابقة) × 100%

حيث أي وحدة اقتصادية تعمل على تخفيض مخاطر البيئة يساعدها في تعزيز موقفها التنافسي كون أن هذه المخاطر تكون عبا على الشركة ومن ثم تعتبر كلف إضافية تتحملها الشركة ويمكن ربطها بتكاليف الجودة من خلال قسمة تكاليف المخاطر والتلوث البيئي على إجمالي تكاليف الجودة وكلما كانت هذه النسبة منخفضة تعتبر مؤشر جيد للأداء ويمكن قياسها من خلال المعادلة الآتية:-

نسبة تكاليف المخاطر والتلوث البيئي إلى إجمالي تكاليف الجودة = (تكاليف المخاطر والتلوث البيئي ÷ إجمالي تكاليف الجودة) × 100%

جدول رقم (7) يبين اجمالي العاملين وعدد الاصابات وعدد الوفيات ونسبة كل منهما

السنة	اجمالي العاملين	عدد الإصابات	عدد الوفيات	نسبة عدد الإصابات الى اجمالي العاملين	نسبة الوفيات إلى عدد الإصابات
2013	5174	16	4	0,30%	25%
2014	5072	8	4	0,15%	50%

المصدر: إعداد الباحثان

يوضح الجدول (8) مؤشرات ومقاييس منظور التعلم والنمو حسب الهدف من كل مؤشر

المنظور	الهدف	المؤشر	طريقة القياس	2013	2014
	خدمة العاملين	المبالغ المنفقة على خدمة	192832627 – 166629829	13,58%) ×	

البيئة المجتمع ية		العاملين	100 192832627 * 157629829 - 149848698 × 100 157629829	(%4,93) (
حماية البيئة من التلوث		نسبة تكاليف المخاطر والتلوث البيئي إلى إجمالي تكاليف الجودة	11624505 100× 4761032511 11586850 100× 4624982929	%0,24 %0,25

المصدر: البيانات من الميزانية والجدول التحليلية وسجلات المديرية العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية

*كساوي +مواد طبية+نقل العاملين

جدول رقم (9) يبين ملاحظات على المؤشرات الناتجة عن مقاييس بطاقة الاداء

ت	المقياس	الملاحظات
1	العائد على الاستثمار	حيث بينت نسبة العائد على الاستثمار لسنة 2014 نسبة (22,68 %) في حين سجلت في عام 2013 نسبة (18,8 %) النسب تبين مؤشر منخفض الى السالب فهو يبين عجز كبير ونسبة للمعدل القياسي للصناعة 14% مما يشير إلى ضعف كفاءة إدارة الشركة في استغلال رؤوس أموالها . لذلك على الإدارة العمل على تخفيض هذه النسبة من أجل تجنب المخاطر الناتجة عنها .
2	نسبة العائد على الايراد	-استمرار تحقق ارتفاع في صافي العجز للمديرية وإن سبب ذلك يعود إلى ارتفاع قيمة الطاقة المشتراة (بضائع بغرض البيع) خلال 2014، 2013 وتراكم الديون على الجهات الحكومية. - ارتفاع إجمالي المصاريف لعامي 2013، 2014 دون أن يصاحبها تحقيق إيرادات تغطي تلك الزيادة وإن أغلب تلك المصاريف تمثل رواتب الموظفين في المديرية. -انخفاض الإيرادات التحويلية والأخرى بسبب انخفاض التعويضات والغرامات على المقاييس والمحولات وكذلك تعويضات الدعاوى المقامة لصالح المديرية.

		-عدم تناسب مجموع المبالغ المصروفة من قبل المديرية من موازنتها التشغيلية والاستثمارية خلال عام/ 2014 مقارنة مع قيمة الطاقة المباعة. - يجب العمل وفق أسس اقتصادية عند تنفيذ أنشطة المديرية وترشيد أوجه الإنفاق لتحقيق توازن بين المبالغ المصروفة والطاقة المباعة لتحقيق إيراد اعلا.
3	نمو ايراد المبيعات	-تم اعتماد سنة عام 2012 كسنة اساس للمقارنة . -كانت نسبة النمو في الايراد لسنة 2013 هي 8، 26%. -سجلت سنة 2014 ارتفاعا طفيفا بنسبة 30,3% أي بفارق قدره (3,5%) عن السنة السابقة بسبب زيادة عدد الوحدات المرسله من قبل المديرية العاملة لنقل الطاقة الكهربائية ادى الى ارتفاع الوحدات المباعة من الطاقة الكهربائية في مديرية توزيع الطاقة الكهربائية.
4	ربحية المبيعات	سجل مؤشر عام 2014 نسبة سالبة اعلى من عام 2013 (309,2%)،(188,1%) بسبب ارتفاع كلفة الوحدة الواحدة من الطاقة الكهربائية المباعة خلال عام 2014 مقارنة بعام 2013 حيث بلغت (71) ، (51) دينار وذلك بسبب ارتفاع سعر شراء الوحدة الواحدة للعام المذكور. وان سعر البيع محدد من قبل الوزارة والبالغ (16,9)،(16,6)على التوالي وقد تحملت المديرية الفرق الناتج بين سعر البيع المحدد من قبل الوزارة وبين السعر بموجب التكاليف الفعلية المصروفة من قبل المديرية والبالغ (34,4،54,1) دينار للكيلو واط/ ساعة خلال سنوات التقويم على التوالي.
5	العائد على الجودة	بلغ مؤشر نسبة العائد على الجودة خلال عامي 2014، 2013 بالقيمة السالبة (85,78)،(36,4) على التوالي وكما نلاحظ ارتفاع النسبة خلال عام 2014 لمثيلتها عام 2013 بسبب ارتفاع قيمة المشتريات (مشتريات بضائع بغرض البيع) الى ما يقارب الضعفين ونصف عن عام 2013 مما ادى الى ارتفاع مجمل الخسارة لهذا العام رغم تطبيق الجودة في المديرية خلال العامين اعلاه الا انها لم تحد من الخسارة العالية التي لحقت بهذا المؤشر كون سعر البيع للوحدة الواحدة مدعوم من قبل وزارة الكهرباء مما ادى الى انخفاض الايرادات وارتفاع التكاليف. لذلك يتوجب العمل على وزارة الكهرباء اما رفع الدعم عن سعر البيع للوحدات المباعة او العمل على خصخصة قطاع الجباية على الاقل في مديريات التوزيع لتقليل مجمل الخسارة قدر الامكان .
6	نسبة تكاليف الجودة الى الايرادات	-شكلت سنة 2013 اعلى نسبة لتكاليف الجودة على الايرادات (3,84%) بسبب انخفاض قيمة الايرادات لنفس السنة بنسبة 24% عن سنة 2014 فضلا عن زيادة تكاليف الجودة بنسبة 103% عن سنة 2014 . -شكلت سنة 2014 ادنى نسبة لتكاليف الجودة الى اجمالي الايرادات حيث بلغت

		2,86% بسبب انخفاض تكاليف الجودة بنسبة 3%، فضلا عن زيادة قيمة الإيرادات خلال نفس السنة بنسبة 124% . حيث تعتبر هذه النسب لكلا العاملين نسب متدنية جدا وبينت المديرية سبب ذلك الى حادثة قسم الجودة وامكاناته البسيطة وضعف التدريب والامكانيات لهذا القسم. لذلك يجب العمل على رفع مستوى التدريب وتوفير الامكانيات اللازمة لتقليل النسب المرتفعة الى ادنى حد ممكن
7	نسبة التداول	-انخفاض نسبة التداول في المديرية لعامي 2014، 2013 حيث بلغت 62% ، 94% على التوالي . النسب تبين أن الموجودات المتداولة لا تغطي المطلوبات المتداولة علماً إن النسبة القياسية للنشاطات المماثلة لنشاط الشركة هي (1:2) مرة . -عدم قدرة المديرية على الإيفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل خلال العامين اعلاه. -النسبة تبين نقص في المصادر النقدية لتغطية المطلوبات قصيرة الأجل. -النسبة لا تغطي كامل الالتزامات (اقل من 100%) النسبة تغطي جزء من مجمل التزامات الشركة -لذلك يجب العمل على تحصيل الديون من الجهات الحكومية والقطاع المنزلي لرفع نسبة الموجودات المتداولة وتغطية المطلوبات المتداولة .
8	الحصة السوقية	بلغ مؤشر الحصة السوقية خلال عامي 2014، 2013 (54,54%، 59,8%) على التوالي وكلما ارتفعت الحصة السوقية للشركة عبر ذلك عن ولاء الزبائن لتلك الشركة ومدى رضاهم عن منتجاتها وعن جودتها . - ارتفاع نسبة نمو كمية الطاقة المباعة للمشاركين في الصنف المنزلي حيث بلغت (39%، 40%) على التوالي خلال العامين اعلاه. - بلغت نسبة المشاركين للصنف المنزلي (86.75%) من إجمالي عدد الاصناف الاخرى التي تنتجها المديرية وهي (تجاري - صناعي - حكومي - زراعي) خلال عام 2014. - بلغت نسبة كمية وقيمة الطاقة المباعة للصنف المنزلي (54.54%) ، (40.44%) على التوالي من إجمالي كمية وقيمة الطاقة المباعة في المديرية خلال عام 2014. ونلاحظ على الرغم من ارتفاع النسبة في عام 2013 عن عام 2014 الا ان كمية وقيمة المبيعات لعام 2014 اعلى بكثير من عام 2013. - لذلك على المديرية القيام بإجراء الدراسات والبحوث المكثفة من اجل الحصول على حصة سوقية اكبر في المستقبل
9	نسبة الوحدات	- بلغ مؤشر نسبة الوحدات التالفة خلال عامي 2013، 2014 (30%، 33%)

	التألفة	على التوالي . - يتمثل التلف والضياع في الطاقة الكهربائية المستلمة من المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية حيث ارتفعت نسبة الضياعات من الطاقة المستلمة خلال عام/ 2014 حيث بلغت (33%) وقد تجاوزت عن النسبة المسموح بها والبالغة (12%) أي بزيادة قدرها (21%) كما وازدادت نسبة الضياعات خلال عام/ 2014 مقارنة بعام 2013 بنسبة (3%) وقد بينت المديرية إن سبب ذلك يعود إلى كثرة التجاوزات الحاصلة على الشبكة بالرغم من حملات رفع التجاوزات. -لذلك يجب العمل على توقي الدقة عند إعداد خطط المديرية بشأن كميات الطاقة المخطط استلامها والمخطط بيعها ونسبة الضياعات المخططة لتقليل نسبة الانحرافات بشأن تلك الأنشطة وتخفيض نسبة الضياعات إلى النسب المسموح بها.
10	نسبة طلبات التصليح إلى إجمالي الوحدات المباعة	وقد سجل مؤشر نسبة طلبات التصليح لعام 2013 (0,12%) في حين سجل عام 2014 نسبة أقل بلغت (0,10%) وهذا يدل على ان هناك تحسنا في هذا المؤشر في طلبات التصليح . لذلك يجب العمل على الاستمرار في تحسين الاداء لطلبات التصليح في السنوات القادمة .
11	نسبة الغرامات الى تكاليف الجودة	سجل مؤشر نسبة الغرامات الى تكاليف الجودة لعام 2013 نسبة (3,21%) في حين سجل عام 2014 نسبة اعلى بلغت (4,20%) وهذا يدل على زيادة نسبة الغرامات لعام 2014 ولكنها تعتبر نسبة جيدة مقارنة بالأعوام السابقة ، وان الغرامات مكونة من (التعويضات والغرامات التي تكبدتها المديرية لأشخاص قد تسببت بها المديرية نتيجة اعمال الصيانة والاسلاك المارة في البساتين الشخصية) .
12	نسبة المحولات العاطلة الى احمالي المحولات	سجل مؤشر نسبة المحولات العاطلة الى احمالي المحولات لعام 2013 اعلى نسبة (3,36%) في حين سجل عام 2014 نسبة اقل بلغت (2,18%) إن سبب استهلاك المحولات يعود إلى تنامي الأحمال بشكل كبير وان زيادة أعداد المستهلك منها يعود إلى مناقلة الأجزاء الصالحة منها لتصليح محولات أخرى. لذلك يجب العمل على زيادة اعداد المحولات من اجل تخفيف الحمل والضغط الذي تسبب في تلف واستهلاك المحولات.
13	نسبة تكاليف الفشل الخارجي إلى صافي المبيعات	بلغت نسبة تكاليف الفشل الخارجي إلى صافي المبيعات نسبة (1,049%) لعام 2013 في حين سجل المؤشر لعام 2014 نسبة مقدارها (1,045%) وبفارق قدره (0.4%) عن العام السابق ، لذلك يجب على الادارة العمل على تخفيض هذه النسبة قدر الامكان من اجل تقليل المخاطر لغرض المحافظة على الحصة السوقية.
14	إنتاجية العامل	أن إنتاجية العامل عام 2014 بلغت (2463 وحدة لكل عامل) وتؤشران هناك

		تفاوت كبير عن مؤشر عام 2013 والذي يبلغ (1785 وحدة لكل عامل) أي بفارق (678 وحدة لكل عامل) وكان بسبب زيادة المنتجات التي تتطلب جهد ووقت بسيط بالمقارنة بمنتجات عام 2013. وهذا يعتبر مؤشراً لتحسن أداء العاملين ولكن يبقى مؤشر إنتاجية العاملين يشكل مؤشراً مقبولاً بالنسبة للمديرية ، لذا يجب على الإدارة النهوض والارتقاء بهذا المؤشر نحو الأفضل من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
15	معدل إنتاجية الأجر	يتبين من هذا المؤشر ان هناك تذبذب في معدل إنتاجية الأجر في المديرية خلال عامي 2013,2014 حيث بلغت (74,4% ، 59,77 %) على التوالي وقد شكل هذا المعدل النسبة الاعلى في عام 2013 وذلك بسبب انخفاض الإيرادات المتحققة للمديرية.
16	استغلال الطاقة الانتاجية	-اعتمدت المديرية بشكل أساسي على الطاقة الكهربائية المحلية فقط والمنتجة من قبل المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية والمحولة عن طريق المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية إلى مديرية توزيع الطاقة الكهربائية . - بلغت نسبة استغلال الطاقة الانتاجية لعام 2013 (69,3 %) في حين سجل المؤشر لعام 2014 نسبة مقدارها (67,12 %) وبفارق قدره (2%) وتعتبر هذه النسب متدنية لكلا العاملين وذلك بسبب ارتفاع كمية الطاقة المفقودة من نقل الى توزيع الطاقة والتجاوزات والاحمال والاستهلاك الداخلي . -لذلك يجب العمل على تقليل نسبة الضياعات من كمية الطاقة والتي تتراوح ما بين (30%-35%) الى الحد المسموح به والذي هو (12%) تقريبا عن طريق رفع التجاوزات في القطاع المنزلي والحكومي .
17	نسبة عدد الشكاوي الى الشكاوي المنجزة	يبين مؤشر نسبة عدد الشكاوي الى الشكاوي المنجزة نسبة متساوية لكلا العاملين والتي بلغت (100%) والتي هي النسبة الاعلى من حيث التزام المديرية بتلبية متطلبات شكاوي الزبائن في الوقت المحدد وعدم التخلف عند المناداة في حالة حصول الاعطال الكهربائية في الشبكات والمحولات والمقاييس التابعة للمديرية.
18	كمية الكهرباء المجهزة الى عدد المحولات الموزعة	بلغت كمية الكهرباء المجهزة الى عدد المحولات الموزعة بمقدار (463ميكا واط/للمحولة) لعام 2013، في حين سجل المؤشر لعام 2014 كمية مقدارها (557ميكا واط/للمحولة) وبفارق قدره (94ميكا واط /للمحولة) عن العام السابق ، لذلك يجب على الإدارة العمل على تخفيض هذه الكمية قدر الامكان من اجل تقليل المخاطر وتلف المحولات حيث بلغت كمية المحولات المستهلكة لعام 2013 (671) في حين بلغت لعام 2014 (487) وذلك بسبب الاحمال الزائدة من الطاقة على هذه

		المحولات.
19	معدل الاستهلاك الوقود للميكا واط/ ساعة	- انخفاض معدل حصة الوقود المستهلك للوحدة المنتجة من الطاقة (ميكا واط/ ساعة) خلال عام 2013 حيث بلغت (215) لتر مقارنة بالمعدل القياسي لحصة الوقود لإنتاج الوحدة الواحدة من الطاقة والتي تتراوح بين (240- 260) لتر. - بلغت نسبة كمية الطاقة المنتجة لتلك الوحدات مقارنة بالطاقة التصميمية لها خلال عام 2014 (صفر) وقد بينت المديرية إن سبب ذلك يعود إلى عدم تشغيلها لغرض إنتاج الطاقة حيث تم تشغيلها لساعات محدودة لغرض الصيانة والفحص -ان قرار تشغيل الوحدات الساندة هو قرار مركزي من الجهات العليا على الرغم من قلة عدد الوحدات التي تقوم بإنتاجها . لذلك يجب اتخاذ الاجراءات اللازمة لتشغيل الوحدات الساندة لكي تساهم في رفع وزيادة كمية الطاقة الكهربائية .
20	نمو المبالغ المنفقة على مكافآت وتحفيز العاملين	بلغت نسبة نمو المبالغ المنفقة على مكافآت وتحفيز العاملين خلال عامي 2013,2014 (10,42% ، 56.58%) على التوالي، أي يتبين من خلال هذه النسبتين اعلاه هناك تفاوت كبير بين العاملين بمقدار (46%) ، هناك حاجة إلى نظام جديد كفوء وعادل للتمييز بين الكفاءات وتحفيز الابداع . وضرورة الاصغاء الى شكاوى العاملين ومحاولة ارضاءهم.
21	النمو في المصاريف البحث والتطوير	يتبين من هذا المؤشر ان هناك تذبذب بمعدل النمو في المصاريف البحث والتطوير في المديرية خلال عامي 2014,2013 حيث بلغت (16,27% ، 22,97%) على التوالي، وعلى الرغم من ان هناك تحسن خلال عام 2014 بمقدار (5,8%)، الا انها نسبة متدنية ومن خلال ملاحظتنا لذلك ان المديرية لم تولي اهتماما كبيرا في مصاريف البحث والتطوير.
22	نسبة عدد العاملين المتدربين الى اجمالي العاملين	سجل نسبة عدد العاملين المتدربين الى اجمالي العاملين في عام 2003 نسبة (28,89%) في حين سجل المؤشر في عام 2014 (54,26%) وهذا يعني ارتفاع عدد المتدربين في عام 2014 اي بفارق (26%) ولكن تبقى هذه النسبة منخفضة مقارنة بعدد العاملين لذلك على الادارة العمل على النهوض بالبرامج التدريبية من اجل رفع أداء العاملين لتحسين الانتاجية وزيادة فرص التعليم للعاملين لضمان تقليص التالف وتحسين النوعية.
23	نسبة التعيينات الجديدة الى اجمالي العاملين	يتبين من هذا المؤشر ان نسبة التعيينات الجديدة الى اجمالي العاملين في المديرية خلال عامي 2014,2013 بلغت (23,96% ، 24,58%) على التوالي، وتعتبر هذه النسبة لكلا العاملين جيدة لكان ما يأخذ على المديرية ان عدد المعينين بعقد للعاملين اعلاه (1157، 1234) عدد كبير قياسا بالمعينين على الملاك (83,13) على التوالي مما يؤثر على ابداع العاملين استقرارهم نتيجة عدم منحهم المكافئات والحوافز التشجيعية لهم. لذلك يتطلب من الوزارة تحويل المثبتين بصفة عقد على

		الملاك الدائم للمديرية لكي يحسو بالانتماء لها والعمل بإخلاص وتمتعهم بالمكافئات والحوافز التي يستحقونها نتيجة الاداء المميز المقدم من قبلهم .
24	تكاليف المخاطر والتلوث البيئي إلى إجمالي تكاليف الجودة	بلغ مؤشر نسبة تكاليف المخاطر والتلوث البيئي إلى إجمالي تكاليف الجودة لعام 2013 نسبة (0,24%) في حين سجل المؤشر في عام 2014 (0,25%) وان انخفاض هذه النسبة الى هذا الحد ليس لأنه لا يوجد تلوث بيئي وانما انخفاض التخصيص لهذا القسم مما ادى الى: -قلة عدد الزيارات التي قام بها ملاك شعبة البيئة لأقسام المديرية خلال العامين اعلاه وقد بينت المديرية إن سبب ذلك يعود إلى قلة الملاك العامل في الشعبة. -ضعف إجراءات المعالجة لحالات التلوث المكتشفة خلال العامين اعلاه. -تعاني الشعبة من الحاجة لبعض الأجهزة مثل (جهاز كشف مصادر الإشعاع للمواد الصلبة والسكراب، وجهاز كشف تلوث الماء الكيماوي والفيزياوي للتأكد من صلاحيته حفاظا على صحة العاملين، وجهاز كشف غاز SF6). -لذلك يتوجب على المديرية رقد شعبة البيئة بملاك متخصص يقوم بمتابعة المحددات البيئية الخاصة بقطاع التوزيع من خلال قيام الشعبة بزيارات لمواقع العمل الأكثر عرضه للتلوث ورصد الحالات التي تؤثر على بيئة العمل ومعالجتها متمثلة بالانبعاثات الصادرة من مولدات الوحدات الساندة والزيوت المستهلكة والمواد الكيماوية التالفة ومواد الكادميوم والزرنيق.
25	نسبة عدد الاصابات الى اجمالي العاملين	-وفيما يرتبط بصحة العاملين والعناية بالإصابات الحاصلة أثناء العمل ، فإن وحدة الطبابة هي عبارة عن مركز صغير جداً ، والعاملون في وحدة الطبابة لا يتجاوز عنوانهم بصفة (مضمد) وعدم وجود دكتور متخصص ، سواء في مقر المديرية ومواقع العمل او المديريات التابعة لها الأخرى. وإجراءاتهم لا تتعدى الإسعافات الأولية غير المتخصصة ، حيث ان الحماية الموجودة غير كافية وبأبسط صورة ممكنة،
26	نسبة الوفيات إلى عدد الإصابات	- نلاحظ من المؤشرين هناك زيادة في عدد الإصابات وعدد الوفيات في مديريات التوزيع وكذلك ارتفاع نسبة عدد الوفيات وهذا مؤشر سلبي .

المصدر :اعداد الباحثان

جدول رقم (10) يبين المؤشرات وفقا لمناظير بطاقة الاداء المتوازن

المنظور	المقياس	المعيار	النسبة المعتمدة في التوزيع	مؤشر عام 2013	الدرجة التي حققها	مؤشر عام 2014	الدرجة التي حققها
المالي	العائد على الاستثمار	5	12% فما فوق				
		4	12%-9%				
		3	9%-6%				
		2	6%-3%				
		1	اقل من 3%	(% 18,8)	1	(% 22,68)	1
	العائد على الايراد	6	12% فما فوق				
		5	12% - 9%				
		4	9% - 6%				
		3	6% - 3%				
		2	3% - 1%				
		1	اقل من 1%	(1,66)	1	(2,69)	1
	نمو ايراد المبيعات	4	60% فما فوق				
		3	60%-30%			30,3%	3
		2	30%-15%	%26,83	2		
		1	اقل من 15%				
	ربحية المبيعات	4	5% فما فوق				
		3	5%-3%				
		2	3%-1%				
		1	اقل من 1%	(%188,1)	1	(%309,2)	1
	نسبة اجمالي القيمة المضافة	5	40% فما فوق				
		4	40%-33%				
		3	35%-30%				
		2	30%-25%				
		1	اقل من 25%	(% 70)	1	(% 188,9)	1
	العائد على الجودة	5	120% فما فوق				
		4	120%-110%				
		3	110%-100%				
		2	100%-90%				
		1	اقل من 90%	(36,4)	1	(85,78)	1
	تكاليف الجودة على الايرادات	6	اقل من 2%				
		5	4% - 2%			2,86%	5
		4	6% - 4%	%3,84	4		
		3	8% - 6%				
		2	10% - 8%				
		1	9.5% فما فوق				
	نسبة التداول	5	200% فما فوق				
		4	200%-130%				
		3	130%-90%	%93,8	3		
		2	90%-50%			62%	2

1	أقل من 50%				40	المجموع	
15	الدرجة التي حققتها	14	الدرجة التي حققتها	مؤشر عام 2013	النسبة المعتمدة في التوزيع	المصدر: إعداد الباحثان	
3	54,54%	4	59,8%	70% فما فوق	5	الزبون	
				55%-70%	4		
				35%-55%	3		
				15%-35%	2		
				أقل من 15%	1		
				أقل من 5%	4		
				5% - 10%	3		
				10% - 15%	2		
1	32,87%	1	29,83%	15% فما فوق	1		
3	0,10%	3	0,12%	أقل من 1%	3		
				1% - 2%	2,25		
				2% - 3%	1,5		
				3% فما فوق	0,75		
3	3,21%			أقل من 4%	3		
		2	4,20%	4% - 7%	2		
				7% فما فوق	1		
				أقل من 1%	3		
2,5	2,18%			1% - 2,5%	2,5		
		2	3,36%	2,5% - 4%	2		
				4% - 5,5%	1,5		
				5,5% - 7%	1		
				7% فما فوق	0,5		
				1,5% فما فوق	2	نسبة تكاليف النقل الخارجي إلى	
				1,5% - 1,25%	1,5		
1	1,045%	1	1,049%	1,25% - 1%	1		
				أقل من 1%	0,5		
13,5		13			20	المجموع	
						المصدر: إعداد الباحثان	

المنظور	المقياس	المعيار	النسبة المعتمدة في التوزيع	مؤشر عام 2013	الدرجة التي حققها	مؤشر عام 2014	الدرجة التي حققها
العمليات الداخلية	الإنتاجية الكلية	2	55% فما فوق				
		1,5	35% - 55%			35,11 %	1,5
		1	15% - 35%	29,28 %	1		
		0,5	أقل من 15%				
	إنتاجية العامل	2,5	2000 فما فوق			2463	2,5
		2	2000-1500	1785	2		
		1,5	1500-1000				
		1	1000-500				
		0,5	أقل من 500				
	معدل إنتاجية الأجر	2	80% فما فوق				
		1,5	60% - 80%	74,4 %	1,5		
		1	40% - 60%			59,77 %	1
		0,5	أقل من 40%				
	نسبة استغلال الطاقة الانتاجية	2,5	80% فما فوق				
		2	60% - 80%	69,3 %	2	67,12 %	2
		1,5	40% - 60%				
		1	20% - 40%				
		0,5	أقل من 20%				
	نسبة عدد الشكاوي الى الشكاوي المنجزة	2	80% فما فوق	100 %	2	100 %	2
		1,5	50% - 80%				
		1	20% - 50%				
		0,5	أقل من 20%				
	نسبة كمية الكهرباء المجهزة الى عدد المحولات الموزعة	2	أقل من 100				
		1,5	250 - 100				
		1	400 - 250				
	معدل الاستهلاك الوقود للميكات واط/ساعة	0,5	400 فما فوق	463 ميكا	0,5	557 ميكا	0,5
		2	250 فما فوق				
		1,5	250 - 150	215	1,5		
		1	150 - 50				
	المجموع	0,5	أقل من 50			0	0,5
		15			10,5		10,5

المصدر: اعداد الباحثان

المنظور	المقياس	المعيار	النسبة المعتمدة في التوزيع	مؤشر عام 2013	الدرجة التي حققها	مؤشر عام 2014	الدرجة التي حققها
التعلم والنمو	نمو المبالغ المنفقة على مكافآت	4	50% فما فوق			56.58%	4
		3	50% - 30%				
		2	30% - 10%	10.42%	2		
		1	أقل من 10%				
	النمو في المصاريف البحث	4	60% فما فوق				
		3	60% - 40%				
		2	40% - 20%			22.97%	2
		1	أقل من 20%	16.27%	1		
	نسبة عدد العاملين المتدربين الى	3	80% فما فوق				
		2.5	60% - 50%			54.26%	2.5
		2	50% - 40%				
		1.5	40% - 30%				
		1	30% - 20%	28.89%	1		
		0.5	أقل من 20%				
	نسبة التعيينات الجديدة	2	15% فما فوق	23.96%	2	24.58%	2
		1.5	15% - 10%				
		1	10% - 5%				
		0.5	أقل من 5%				
	المجموع	13			6		10.5
البيئة المجتمعية	المبالغ المنفقة على خدمة العاملين	4	55% فما فوق				
		3	55% - 35%				
		2	35% - 15%				
		1	أقل من 15%	13.58%	1	4.93%	1
	نسبة تكاليف المخاطر والتلوث	3	5% فما فوق				
		2	5% - 1%				
		1	أقل من 1%	0.24%	1	0.25%	1
		3	أقل من 0.5%	0.30%	3	0.15%	3
	نسبة عدد الاصابات الى	2	15% - 0.5%				
		1	1.5% فما فوق				
		2	أقل من 10%				
		1.5	25% - 10%	25%	1.5		
	نسبة الوفيات إلى عدد الاصابات	1	40% - 25%				
		0.5	40% فما فوق			50%	0.5
	المجموع	12			6.5		5.5
	الاحتمال	100			50		55

المصدر : اعداد الباحثان

شكل يوضح مناظير بطاقة الاداء المتوازن وفق مناظيرها الخمسة عينة البحث.

تحسين الانتفاع من الموجودات	العائد على الاستثمار	(% 18,8)	(% 22,68)
الربحية	نسبة العائد على الإيرادات	(1,66)	(2,69)
	نمو إيراد المبيعات	%26,83	%30,3
	ربحية المبيعات	(%188,1)	(%309,2)
	نسبة اجمالي القيمة المضافة الى الإيراد	(% 70)	(% 188,9)
	العائد على الجودة	(36,4)	(85,78)
	نسبة تكاليف الجودة الى الإيرادات	%3,84	%2,86
السيولة	نسبة التداول	%93,8	%62

منظور العمليات الداخلية

الهدف	المؤشر	2013	2014
زيادة الانتاجية	الانتاجية الكلية	%41,7	%28,9
	إنتاجية العامل	1785 وحدة/عامل	2463 وحدة/عامل
	معدل إنتاجية الأجر	% 74,4	% 59,77
	استغلال الطاقة الانتاجية	% 69,3	% 67,12
تحسين جودة العمليات	نسبة عدد الشكاوي الى الشكاوي المنجزة	%100	%100
	كمية الكهرباء المجهزة الى عدد المحولات الموزعة	463 ميكا واط /للمحولة	557 ميكا واط /للمحولة
	معدل الاستهلاك الوقود للميكا واط/ ساعة	215 لتر	0

منظور الزبائن

الهدف	المؤشر	2013	2014
زيادة الحصة السوقية	الحصة السوقية	%59,8	%54,54
جودة الصنع	نسبة الوحدات التالفة	% 29,83	% 32,87
جودة المنتج المباع	نسبة طلبات التصليح الى إجمالي الوحدات المباعة	%0,12	%0,10
رضا الزبون	نسبة الغرامات الى تكاليف الجودة	%4,20	%3,21
تحسين جودة المشروع	نسبة المحولات العاطلة الى اجمالي المحولات	%3,36	%2,18
تخفيض مخاطر الحصة السوقية	نسبة تكاليف الفشل الخارجي الى صافي المبيعات	%1,049	%1,045

الرؤيا المستقبلية لمديرية توزيع الطاقة الكهربائية

منظور البيئة المجتمعية

الهدف	المؤشر	2013	2014
خدمة العاملين	المبالغ المنفقة على خدمة العاملين	(%13,5)	(%4,93)
حماية البيئة من التلوث	تكاليف المخاطر والتلوث البيئي الى إجمالي تكاليف الجودة	%0,24	%0,25
العمليات التي تخص أمن العاملين	نسبة عدد الإصابات الى اجمالي العاملين	%0,30	%0,15
	نسبة الوفيات الى عدد الإصابات	%25	%50

منظور التعلم والنمو

الهدف	المؤشر	2013	2014
تحفيز ورضا العاملين	نمو المبالغ المنفقة على مكافآت وتحفيز العاملين	%10,42	%56,58
الابتكار والإبداع	النمو في المصاريف البحث والتطوير	%16,27	%22,97
تأهيل العاملين	نسبة عدد العاملين المتدربين الى اجمالي العاملين	%28,89	%54,26
خلق فرص عمل جديدة	نسبة التعيينات الجديدة الى اجمالي العاملين	%23,96	%24,58

المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

4. 1 الاستنتاجات

1- لعل أهم سبب وراء عدم تطبيق المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن هو عدم الوعي الكافي لدى مسؤولي المؤسسات بضرورة الأخذ بهذا النموذج لما تفرضه البيئة، حتى أن بعض المدراء في المستويات الإدارية العليا لا يعرفون هذا النموذج .

2- حصل المشروع عينة البحث على درجة (55,50) لعامي 2013,2014 على التوالي وبتقدير متوسط عند تطبيق بطاقة الاداء المتوازن الذي اجراه الباحث ولأسباب المدرجة ادناه وفقا لكل منظور:

اولا: المنظور المالي:

ان المشروع من حيث الربحية لم يحقق النتائج المرجوة منه ،حيث كانت الدرجات التي حصل عليها المشروع منخفضة ، وقد حصل على درجة واحدة في اغلب المؤشرات لهذا المنظور مما ادى الى تدني كبير في هذه النسبة حيث بلغت (15,14) درجة لعامي 2013,2014 على التوالي منه اصل (40) درجة اي بنسبة (35%،38%) على التولي وبتقدير ضعيف .

ثانيا: منظور الزبائن :

لم يحقق المشروع سوى (13 ، 13,5) درجة للعامين علاه على التوالي من اصل (20) وبنسبة (65%) تقريبا لكلا العاملين وبمستوى متوسط مما يؤثر سلبا في رضا الزبون وهذا يرجع الى انخفاض الدرجات التي حصل عليها المشروع في المقاييس الاتية :

نسبة الوحدات التالفة (1) درجة لكلا العاملين

نسبة المحولات العاطلة الى احمالي المحولات (2 ، 2,5) على التوالي

نسبة تكاليف الفشل الخارجي إلى صافي المبيعات (1) درجة لكلا العاملين

كما وحقق المشروع درجات مرتفعة لبعض المقاييس وهي (نسبة الحصة السوقية ، نسبة طلبات التصليح إلى إجمالي الوحدات المباعة ، نسبة المحولات العاطلة الى احمالي المحولات).

ثالثا: منظور العمليات الداخلية:

حصل المشروع على درجة (10,5) من اصل (15) درجة لعامي 2013,2014 ، اي بنسبة (70%) لكلا العاملين وبمستوى جيد ، وعلى الرغم من ذلك الا انه يؤثر على المديرية وادارة المشروع عدم جود دراسات جدوى واقعية مسبقة للمشروع عينة البحث وحصول كثير من الفشل خلال عمليات التنفيذ لعدة اسباب منها (قلة عدد الدورات ، الطاقة المفقودة ، ضعف الصيانة ،ضعف التجهيز للوقود) .

رابعا: منظور التعلم والنمو :

لم يحقق المشروع سوى (6) درجة لعام 2013 من اصل (13) درجة ، اي بنسبة (46%) وبمستوى ضعيف ، والسبب في ذلك يعود الى (قلة المكافآت للعاملين وقلة المصاريف الخاصة بالبحث والتطوير ، وانخفاض برامج التدريب والتأهيل وعدم ادخال فريق العمل في الدورات التدريبية اثر سلبا في اداء العاملين) . اما في عام 2014 فقد حقق المشروع (10,5) درجة من اصل (13) اي بنسبة (80%) وبمستوى جيد جدا ونلاحظ من خلال النسبتين هناك ارتفاع ملحوظ للعام 2013 نتيجة زيارة المكافآت والتدريب للعاملين .

خامسا: منظور البيئة المجتمعية :

ان مقاييس مؤشرات الاداء البيئي تشير الى مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية في الحد من التلوث البيئي ومسؤوليتها تجاه المجتمع ولاحظنا انه توجد في المديرية عينة البحث شعبة بيئة وتوجد ايضا جهود مبذولة من قبل الشعبة في مجال حماية البيئة لكن عدم متابعة الادارة العليا لها وعدم توفر التخصيص المالي اللازم يحد من قدراتها . حيث حققت المديرية (5,5 ، 6,5) درجة لكلا العاملين على التوالي اي بنسب متدنية تتراوح ما بين (46%، 54%) على التوالي للعاملين اعلاه.

4. 2. التوصيات

- 1- زيادة الدورات الخاصة بالسلامة المهنية للعاملين على الشبكات الكهربائية والمتابعة المستمرة لتنفيذ إجراءات السلامة لتقليل الإصابات والوفيات الناجمة عن العمل . وتوفير التخصيصات المالية لزيادة الدورات التطويرية (داخلية ، خارجية) لغرض تحسين أداء العاملين في المديرية .
- 2- على المديرية الوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى انخفاض كميات الطاقة المباعة مقارنة بالكميات المستلمة. ودراسة الاسباب التي ادت الى زيادة نسب الضياعات من الطاقة الكهربائية وتقليلها إلى النسب المسموح بها .
- 3- تقليل الضائعات الفنية والإدارية من خلال رفع التجاوزات عن الشبكة الكهربائية وتحسين الشبكات الكهربائية ومعالجة الضعف الكهربائي .
- 4- ضرورة التنسيق مع المركز الوطني للسيطرة من تشغيل الوحدات الساندة لرغد المنظومة الوطنية بالطاقة الكهربائية ولتلافي الاختناقات والشحة في مديرية توزيع الطاقة الكهربائية.
- 5- على ضوء هذه الدراسة ، وبركניה النظرية والعملية ، من الممكن ان تقوم المديرية باستعمال الانموذج الموضوع لبطاقة الاداء المتوازنة ، والمقترحات الملحقة لغرض مراقبة مؤشرات الاداء ، ومحاولة تحسينها ، وتقوية مركز المديرية في السوق ، وارضاء زبائنهم ، ومنسبها على السواء ، وتحويل خسائر الشركة إلى ارباح .

المصادر

أولا- الوثائق الرسمية :-

- 1- جمهورية العراق ديوان الرقابة المالية التقرير السنوي 3013
 - 2- جمهورية العراق ديوان الرقابة المالية التقرير السنوي 2014
 - 3 - شعبة حسابات الكلفة / مديرية توزيع الطاقة الكهربائية.
- المراجع العربية

- 1 - الغالبي ، طاهر محسن ووائل محمد إدريس (أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان 2009 .
- 2 - الحياصات ،خالد محمد، " معايير كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي "المجلة الأردنية في إدارة . الأعمال، المجلد الثاني ، العدد الرابع ، : ٢٠٠٦

- 3- الكرخي ، مجيد عبد جعفر ، " مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية " ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ، 2001 .
- 4- الشمخي ، حمزة و الجزراوي ، إبراهيم ، - الادارة المالية الحديثة - منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 1998 .
- 3 - حجازي ، هيثم علي ، " إدارة المعرفة مدخل تطبيق " الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان : ٢٠٠٥
- المراجع الأجنبية

- 1- Creelman , James, "Building and implementing a BSC" , London , 1998 .
- 2- Delaney ,Jt., & Huselid , MA., "The Impact Of Human Resource", Management Ppractiesation On perception Of Organization And performance Academy of Management Journal , Vol .39 ,no. 4 , southern Methodist university , Dallas ,U.S.A.1996
- 3- Elloumi , Fathi & Annand ,David, "Integrating Faculty Research Performance Evaluation and the BSC in AU strategic planning : A collaborative model , 2002 .
- 4- Garrison ,Ray H.,D.B.A. CPA & Eric W. Noreen , " Management Accounting" , 9th ed. McGraw – Hill , 2000 .
- 5- Horngren, Charles T., Dater, Srikant M. & Foster, George, Rajan, Madhav V. & Ittner, Christopher " Cost Accounting: A Managerial Emphasis " , 13th ed., Pearson Prentice Hall, USA, 2009 .
- 6- Kaplan, Robert S., Norton, David P., " The Balanced Scorecard Measures that Performance " , Harvard Business Review January-February, 1992 .
- 7- Kaplan ,Robert S. & Atkinson ,Anthony A., "A advanced Management Accounting" , 3ed ed. , Prentice Hall , 1998 .
- 8- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2000). Having Trouble with Your Strategy Then Map it?, Harvard business review, September-October,167-176.
- 9- Kaplan, R. S. and D.P. Norton (2001) The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment, Boston: HBS Press.
- 10- Niven, Paul R., " Balanced Scorecard Step-by-step : Maximizing Performance and Maintaining result " , USA : John Wiley & Sons, Inc., 2002
- 11- 2GC. Active Management, "What is the Balanced Scorecard", 2003, (www.2gc.co.uk,2gc Limited).