

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر

Using the balanced scorecard to evaluate the sustainable performance of Pfizer

قمري زينة

(مخبر تنمية الموارد البشرية)

جامعة سطيف 1، الجزائر

gomrizina@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/12/30

باي فريد *

(مخبر تنمية الموارد البشرية)

جامعة سطيف 1، الجزائر

bey.farid@univ-setif.dz

تاريخ الاستلام: 2021/11/26

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، التي مزجت بين المؤشرات المالية وغير المالية في محاورها الخمسة عاكسة بذلك الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي)، وقد أظهرت الدراسة أن أداء الشركة مستدام غير متوازن بحيث لا يتطابق مع متطلبات محاور البطاقة، مما يُوجب عليها إعادة النظر في استراتيجيتها للمحافظة على مكانتها ونموها في ظل ديناميكية البيئة.

الكلمات المفتاحية: الأداء المستدام؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ الأداء البيئي؛ الأداء الاجتماعي؛ الأداء الاقتصادي.

تصنيف JEL: M10؛ Q51؛ Q56.

Abstract:

This study aimed to evaluate the sustainable performance of Pfizer using the balanced scorecard, which mixed financial and non-financial indicators in its five hubs, reflecting the three dimensions of sustainable performance (economic, social, and environmental), the study showed that the company's performance is sustainable and unbalanced so that it does not match the requirements of the card's hubs, which requires it to reconsider its strategy to maintain its position and growth in light of the dynamic environment.

Keywords: Sustainable Performance; Balanced Scorecard; Environment Performance; Social Performance; Economic Performance.

Jel Classification Codes : M10; Q51; Q56.

* المؤلف المراسل: باي فريد.

مقدمة

في ظل التطورات الجديدة التي تميزت بالديناميكية في مجال الإدارة ظهر مفهوم جديد للأداء يتعلق بالاستدامة، حيث يُعتبر هذا المفهوم بالغ الأهمية بالنسبة لكل المؤسسات على اختلاف أحجامها وتعدد نشاطاتها، كما يمثل بعدا جوهريا يحدد استمرار المؤسسة من عدمه فهي في سعي مستمر من أجل تحسينه وجعله أكثر استدامة خاصة مع ظهور ما يُعرف بالتنمية المستدامة.

لهذا تحتم على المؤسسات اتباع وتطوير أساليب وأدوات حديثة لتقييم وتتبع الأداء من اجل تفادي القصور المسجل في الأنظمة التقليدية؛ فظهر ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييمه وهو ما طُرح في اشكاليتنا التالية:

كيف يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر Pfizer؟

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن يكشف عن الأداء المستدام لشركة فايزر Pfizer.

الفرضية الثانية: استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يكشف عن الأداء المستدام لشركة فايزر Pfizer.

للتحقق من هذه الفرضيات تم تقسيم البحث الى ما يلي:

- المحور الأول: الأداء المستدام.

- المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

المحور الثالث: تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر Pfizer باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

1- المحور الأول: الأداء المستدام

عرف الأداء تطورا في مفهومه بدءا بالأداء المالي مروراً بالأداء العملياتي ووصولاً الى الأداء المستدام الذي يتضمن ابعادا اقتصادية واجتماعية وبيئية، بسبب التحديات التي فرضتها التنمية المستدامة على المؤسسات الاقتصادية والذي يضمن للمؤسسة تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية لمواكبة المتغيرات الخارجية وتحقيق رضا أصحاب المصالح.

ويعرف الأداء المستدام على أنه "قدرة المؤسسة على خلق القيمة لأصحاب المصالح وتحقيق التوازن بين مختلف الابعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية" (Roussel, 2007, p.

(18)، في هذا التعريف قام الباحث بربط الأداء بمدى تحقيق أهداف أصحاب المصلحة، وحدد الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام، ولكنه أهمل إن كانت هناك علاقة بينها.

كما يعرف الأداء المستدام على أنه "النظام الأمثل لاستخدام وتخصيص الموارد بين العملاء والعمال والمساهمين، والذي يهدف إلى تدعيم النظام البيئي والمحافظة عليه، فهو يركز على أربعة دعائم أساسية هي القيم والسوق والافراد والتخصص (Paul, 2003, p. 01)"، في هذا التعريف تم حصر الأداء المستدام في البعد البيئي، والأطراف ذات المصلحة في العمال والعملاء والمساهمين مع إهمال بقية الأطراف.

ويعرف Reynaud الأداء المستدام على أنه تجميع الأداء بأبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار شامل وكلي ينطوي على التكامل والتماسك بين أبعاده الثلاث بواسطة نماذج سببية تربط بين مختلف عوامل هذه الأبعاد (Baumann, 2011, p. 50)، يعتبر هذا التعريف أشمل من سابقه؛ كونه حدد الأبعاد والعلاقة التي تربط بينها، لكنه أهمل أهداف الأطراف ذات المصلحة.

انطلاقاً مما سبق، يمكن صياغة التعريف التالي:

الأداء المستدام هو تحقيق التكامل والتوازن بين الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية مع مراعاة كافة أهداف الأطراف ذات المصلحة.

ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة للأداء المستدام كما يلي: (سراج، 2021، صفحة 138)

- أ. البعد الاقتصادي: من خلال هذا البعد تقوم المؤسسة بإشباع رغبات أصحاب المصالح، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالتقارير والقوائم المالية للمؤسسة.
- ب. البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافاً فاعلة بها، أما البعد المجتمعي فيطرح السؤال حول دور المؤسسة في المجتمع.
- ج. البعد البيئي: يركز هذا البعد على المساهمة الفعالة للمؤسسة في الحفاظ على بيئتها وتطويرها.

2- بطاقة الأداء المتوازن

في ظل قصور مقاييس الأداء التقليدية التي أصبحت غير قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء في المؤسسات، ظهرت الحاجة إلى نماذج جديدة أكثر ملائمة في تقييم الأداء وتطويره، ومن هنا ظهرت فكرة بناء نظام متكامل لتقييم الأداء، حيث قام Kaplan و Norton عام 1992 باختبار عدد من كبرى المؤسسات لتحديد متطلبات قياس الأداء المستدام وتوصلاً إلى إيجاد نموذج جديد أطلقاً عليه بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، ويوفر هذا النظام

مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث تتضمن المقاييس المالية وصفاً عن نتائج النشاطات السابقة إلى جانب المقاييس غير المالية التي تعمل كمؤشرات للأداء المستقبلي، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تسمح باختبار المؤسسة وفق أربعة محاور مختلفة هي: (عمري، 2021، صفحة 101)

- **المحور المالي Financial Perspective**: يعبر هذا المحور عن الوضعية المالية للشركة، والتي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها إلى أقصى حد ممكن، بهدف تعظيم ثروة الملاك.

- **محور العملاء Customer Perspective**: يرتبط بقاء الشركة واستمراريتها بالمحافظة على عملائها ووضع حاجاتهم ضمن استراتيجياتها، بالإضافة إلى تحقيق رضاهم.

- **محور العمليات الداخلية Internal Process Perspective**: يمثل قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل التكاليف، وتعتمد على كيفية إدارة عملياتها وأنشطتها بصورة جيدة من طرف المديرين وتمتع المستخدمين بالمهارات المطلوبة للوصول إلى تلبية حاجات العميل وتقليل التكاليف (Hilton , Maher, & Setto, 2000, p. 44).

- **محور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective**: ويتحقق ذلك من خلال تطوير العاملين وتعليمهم وخلق بيئة سمّتها تنمية مبدأ التطوير الذاتي، من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

تُعتبر هذه المحاور هي الأصلية لبطاقة الأداء المتوازن، إلا أنها ومع تداعيات المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة شهدت عدة تطورات وإضافات، وهي الفكرة التي تعرض إليها كل من Kaplan & Norton حينما أشارا إلى أن البطاقة نموذج قابل للتعديل، وتم اقتراح دمج المحور الاجتماعي والبيئي كمحور خامس في البطاقة نظراً لأهميته في عملية تقييم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت تسميتها إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

- **المحور الاجتماعي والبيئي Environment and Social Perspective**: على اعتبار أن المؤسسة جزء من المنظومة المجتمعية يقع على عاتقها مجموعة من الالتزامات والمسؤوليات اتجاه جميع أصحاب المصلحة، لذلك وجب عليها متابعة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال تحسين أداء العاملين وسد احتياجاتهم والمحافظة على صحتهم وصحة المواطنين المحيطين بها، فضلاً عن حماية سلامة البيئة وتجنب مخاطر التلوث، وعليه تعزيز دور المؤسسة في الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها (الركابي و عيدان الذهب، 2014، صفحة 12).

3- المحور الثالث: تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر Pfizer باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء المستدام لشركة فايزر الأمريكية، التي تعتبر واحدة من أكبر شركات الأدوية في العالم ومن أكبر الشركات الأمريكية من حيث إجمالي الإيرادات؛ خاصة مع تطويرها لقاح كورونا المستجد (كوفيد-19)¹.

1-3 التعريف بشركة فايزر Pfizer

هي شركة عالمية متعددة الجنسيات لتصنيع الأدوية مقرها الرئيسي في ولاية نيويورك الأمريكية، وللتعريف بها أكثر نصيغ الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تقديم شركة فايزر Pfizer

معلومات عامة	
الاسم	فايزر Pfizer 
الجنسية	الولايات المتحدة الأمريكية
التأسيس	1849
النشاط	صناعة الأدوية، صناعة المستحضرات الصيدلانية
الموقع الإلكتروني	www.pfizer.com
الشكل القانوني	شركة مساهمة
عدد العمال (2020)	78500 موظف
الفروع	43 موقع تصنيع
رقم الأعمال (2020)	41900 مليون دولار
الربح الصافي	9616 مليون دولار

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الموقع (Pfizer 2020 Annual Review, 2020) كما تُطور وتنتج اللقاحات لمجموعة واسعة من التخصصات الطبية، بما في ذلك علم المناعة، والأورام وأمراض القلب والغدد الصماء وعلم الأعصاب، حيث اكتشفت مؤخرا لقاح ضد

¹ فيروسات كورونا هي مجموعة من الفيروسات التي يمكنها أن تسبب أمراضا مثل الزكام والالتهاب التنفسي الحاد (السارس) ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (ميرز)، تم اكتشاف نوع جديد في الصين في ديسمبر 2019 سمي كوفيد-19 حيث صنفته منظمة الصحة العالمية كجائحة، ولا تزال اثاره قائمة لحد الساعة.

فيروس كورونا المستجد الذي كان له أثر كبير في اكتساب سمعة جيدة، وقد صنفته منظمة الصحة العالمية كأول لقاح مضاد لكوفيد-19.

3-2 بطاقة الأداء المتوازن المستدام لشركة فايزر Pfizer

قبل بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لا بد من عرض رسالة ورؤية وقيم الشركة لاستخدامها في انتقاء المؤشرات حسب المحاور الخمسة للبطاقة كما يلي: (Pfizer 2020 Annual Review, 2020)

أ. رسالة شركة فايزر Pfizer

"نسعى جاهدين لتحقيق الجودة والسلامة والتميز في اكتشاف وتطوير وإنتاج أدويتنا".

ب. رؤية شركة فايزر Pfizer

"نحن جاهزون لـ 170 عاماً أخرى من الإنجازات، لكن أولاً: ألق نظرة على المكان الذي كنا فيه عندما نلقي نظرة على مستقبلنا"

"We're ready for another 170 years of breakthroughs, but first: a look at where we've been as we take a look to our future".

ج. قيم شركة فايزر Pfizer

تتمثل قيم الشركة في أربعة عناصر رئيسية وهي:

- التفوق Excellence: "لا يمكننا تغيير حياة المريض إلا عندما نقدم أفضل أداء معاً، يحدث هذا عندما نركز على ما يهم، ونتفقد على ماذا نفعل ونقيس نتائجنا".
- الشجاعة Courage: "تبدأ الاختراقات بتحدي التقاليد، خاصة في مواجهة عدم اليقين، يحدث هذا عندما نفكر بشكل جيد ونتحاور ونكون حاسمين".
- القيمة Equity: "نحن نؤمن بأن كل شخص يستحق أن يُرى ويُسمع ويُعتنى به، يحدث هذا عندما نكون شاملين، ونصرف بنزاهة ونحد من التفاوتات في الرعاية الصحية".
- السعادة Joy: "نعطي أنفسنا لعملتنا، لكنه يمنحنا أيضاً، نجد السعادة عندما نفخر ونتعرف على بعضنا البعض ونستمع".

بعد عرض رسالة ورؤية وقيم الشركة نبدأ بتحديد مؤشرات كل محور للبطاقة كما يلي:

3-2-1 المحور المالي

يعرض هذا المحور استراتيجية الشركة اتجاه تحسين العوائد المالية من خلال مجموعة أهداف يتم تقييمها وفقاً للمؤشرات المختارة التالية:

أ- معدل العائد على الاستثمار ROA

إن الهدف الرئيسي من هذا المؤشر هو قياس ربحية الوحدة الواحدة المستثمرة في أصول الشركة، ويتم حسابه وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{إجمالي الأصول}$$

يمكن توضيح النتائج لشركة فايزر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): تطور معدل العائد على الاستثمار للسنوات 2017-2020 الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	21308	11153	16273	9616
إجمالي الأصول	171797	159422	167489	154229
معدل العائد %	12.40	7.00	9.72	6.23
معدل التطور %	-	-43.55	38.86	-35.90

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل العائد على الاستثمار شهد تراجع مستمر إلا سنة 2019 شهد ارتفاعاً، والذي يرجع أساساً للارتفاع المسجل في النتيجة الصافية بسبب زيادة مداخيل أعمال الرعاية الصحية الاستهلاكية (Gain-Consumer Healthcare²) خاصة مع ظهور وباء كورونا (كوفيد-19).

ب- القيمة الاقتصادية المضافة EVA

يوضح هذا المؤشر ما إذا كانت النتيجة التشغيلية بعد الضريبة أكبر من تكلفة رأس المال، حيث كلما ارتفعت قيمته كان أداء الشركة أفضل، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{النتيجة التشغيلية بعد الضريبة} - (\text{تكلفة رأس المال} * \text{رأس المال})$$

ويمكن توضيح النتائج لشركة فايزر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): تطور القيمة الاقتصادية المضافة للسنوات 2017-2020 الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
النتيجة التشغيلية بعد الضريبة	(4913)	12002	17166	6095
تكلفة رأس المال %	6.96	7.22	6.77	7.00
رأس المال المستثمر	102850	101619	120978	103898

² في نهاية 2019 تحصلت شركة فايزر على ربح قدره 5.4 مليار دولار من صفقة مشتركة مع شركة GSK تخص أعمال الرعاية الصحية الاستهلاكية، حيث كان توزيع نسب المساهمة بـ 32% لفايزر و 68% لـ GSK.

1178	8970	4662	(12076)	القيمة الاقتصادية المضافة EVA
-87	92	139	-	معدل التطور%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة
نلاحظ أن القيمة الاقتصادية المضافة في حالة تذبذب طويلة فترة الدراسة، حيث ارتفعت بنسبة 139% سنة 2018، ثم ارتفعت بمعدل منخفض (92%) سنة 2019 ويرجع ذلك إلى الارتفاع في النتيجة التشغيلية بسبب الربح المحقق من مشروع الشراكة مع GSK، واستراتيجية التركيز التي اتبعتها الشركة في سنة 2020.

ج- العائد على حقوق الملكية ROE

هو إجمالي العائد على أسهم رأس المال، وهو مؤشر يستخدم في تحليل ربحية الشركة بالنسبة لحقوق المساهمين، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{عدد الأسهم}$$

كما يمكن توضيح النتائج لشركة فايزر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): تطور العائد على حقوق الملكية للسنوات 2017-2020 الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	21308	11153	16273	9616
عدد الأسهم	71308	63407	63143	63238
العائد على حقوق الملكية ROE %	29.88	17.59	25.77	15.21
معدل التطور%	-	-41.13	46.50	-40.98

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة
نلاحظ أن تذبذب معدل العائد على حقوق الملكية يرجع بشكل أساسي إلى التذبذب الحاصل في النتيجة الصافية، لأن عدد الأسهم مستقر تقريباً بعد سنة 2017. مما يجب على الشركة تدارك هذا التراجع لما له من تأثير على الأطراف ذات المصلحة في المدى البعيد.

2-2-3 محور العملاء

يعتبر هذا المحور ذو أهمية بالغة، كون أن اكتساب العملاء وخدمتهم والمحافظة عليهم، يُعد الهدف الأساسي للمؤسسة لكونه المحدد الرئيسي لحصتها السوقية ومركزها التنافسي، ومن بين مؤشرات هذا المحور ما يلي:

أ- معدل نمو المبيعات

يمكن تتبع تطور المبيعات لشركة فايزر للسنوات 2017-2020 (مع العلم أن مبيعات سنة 2016 هي 52824 مليون دولار) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): تطور معدل نمو المبيعات للسنوات 2017-2020
الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
المبيعات	52546	53647	51750	41908
معدل النمو %	0.53-	2.10	3.54-	19.02-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

نلاحظ تراجع في معدل نمو المبيعات خاصة سنة 2020، حيث انخفض إلى 19% تقريباً، وذلك بسبب الأزمة الصحية العالمية (كوفيد-19) التي أدت إلى انخفاض في الطلب من جهة، وتركيز الشركة بالبحث والتطوير لاكتشاف لقاح ضد الكوفيد-19 (باعتبار أن فايزر هي أول شركة تطرح اللقاح والذي صُنّف من قبل منظمة الصحة العالمية).

ب- معدل دوران العملاء

تُعرف أيضاً باسم "نسبة دوران الحسابات المدينة"، وهي مقياس محاسبي يُوضح فعالية الشركة في تحصيل مستحقاتها من العملاء، وتُوضح النسبة مدى جودة استخدام وإدارة الشركة للائتمان الذي تُقدمه لعملائها، ومدى سرعة تحصيل أو سداد الديون قصيرة الأجل، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العملاء} = \text{رقم الأعمال} / \text{رصيد العملاء}$$

ونعرض النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): تطور معدل دوران العملاء للسنوات 2017-2020
الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	52546	53647	51750	41908
رصيد العملاء	8221	8025	8724	7930
معدل دوران العملاء %	6.39	6.68	5.93	5.28

معدل التطور%	-	4.54	-11.23	-10.96
--------------	---	------	--------	--------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدول نلاحظ استقرار نسبي في معدل دوران العملاء، وهو ما يؤكد أن الشركة تتبع استراتيجية ناجحة في التعامل مع العملاء.

3-2-3 محور العمليات الداخلية

تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات والمراحل الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للعميل، وهو من أهم مرتكزات البناء في سوق المنافسة، كما أن هذا المحور يتكامل مع المحورين السابقين، ومن بين المؤشرات التي تم اختيارها ما يلي:

أ- معدل دوران المخزون

يشير هذا المعدل إلى عدد مرات تصريف المخزون في الشركة، ويحسب بالعلاقة التالية:

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

ويمكن تحديد النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): تطور معدل دوران المخزون للسنوات 2017-2020 الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
تكلفة المبيعات	11240	11248	10219	8692
متوسط المخزون	7578	7508	8283	8046
معدل دوران المخزون	1.48	1.50	1.23	1.08
معدل التطور%	-	1.35	-18	-12.20

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

يتم تسجيل المخزون باستخدام متوسط التكلفة الفعلية، حيث تقوم الشركة بانتظام بمراجعة قوائم الجرد لمعرفة الانخفاض في قيمة المخزون، فمن خلال الجدول نلاحظ انخفاض طفيف في معدل دوران المخزون، وهو ما يؤكد أن الشركة لا تعاني من أي مشكل في دورة الاستغلال (عملاء، مخزون، نقدية).

ب- التحسين في الإنتاجية

إن عملية تحسين الإنتاجية هي عامل نجاح أي شركة، ويمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة التي تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{رقم الأعمال} - \text{تكلفة المبيعات}$$

ويمكن قياس النتائج بناء على البيانات الموجودة للسنوات 2017-2020 في الجدول الموالي: (القيمة المضافة لسنة 2016 هي 40495 مليون دولار)

الجدول رقم (08): تطور التحسين في الإنتاجية للسنوات 2017-2020 الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	52546	53647	51750	41908
تكلفة المبيعات	(11240)	(11248)	(10219)	(8692)
القيمة المضافة	41306	42399	41531	33216
معدل التطور %	2.14	2.65	2.05-	20.02-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

نلاحظ أن القيمة المضافة تراجعت بشكل طفيف سنة 2019 إلا أنها شهدت تراجع كبير سنة 2020 فُدر ب 20%، والذي يرجع أساساً للتراجع في رقم الأعمال.

4-2-3 محور التعلم والنمو

تتمثل أهم المؤشرات المنتقاة لترجمة أهداف شركة فايزر محل الدراسة في إطار هذا

المحور مثل كل المحاور ما يلي:

أ- تطور نفقات البحث والتطوير

يُحسب بتتبع تطور نفقات البحث والتطوير في الشركة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول

الموالي (مع العلم أن نفقات البحث والتطوير لسنة 2016 هي 7872 مليون دولار):

الجدول رقم (09): تطور نفقات البحث والتطوير للسنوات 2017-2020 الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
نفقات البحث والتطوير	7657	8006	8650	9405
معدل التطور %	2.73-	4.56	8.04	8.73

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

في هذا المؤشر تم الاعتماد على نفقات البحث والتطوير الخاصة بقسم الاستغلال وذلك راجع إلى طبيعة نشاط الشركة المتمثل في صناعة الأدوية، والذي يعتمد بشكل أساسي في التعامل مع الاكتشافات المستمرة للأدوية ضد الأمراض والأوبئة الجديدة، حيث ارتفعت نفقات البحث

والتطوير سنة 2020 بمقدار 1 مليار دولار بسبب التكاليف المتعلقة باتفاقية التعاون مع بيونتيك وBioNTech للمشاركة في تطوير لقاح ضد كوفيد-19، بالإضافة إلى زيادة الاستثمارات الموجهة لتطوير القدرات وقيادة الأتمتة.

ب- التكوين والتدريب في الشركة

سيتم اعتماد تتبع تطور عدد العمال المكونين في الشركة نسبة لإجمالي العمال، وسيتم توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): معدل التكوين للسنوات 2017-2020

البيان	2017	2018	2019	2020
إجمالي العمال	90200	92400	88300	78500
عدد العمال المكونين	72160	74844	88300	78500
معدل التكوين %	80	81	100	100
معدل التطور %	-	1.25	23.46	0

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للشركة

من خلال دراسة تطور معدل التكوين نلاحظ أن الشركة تولي أهمية كبيرة للجانب التكويني والتدريبي للعمال، حيث بلغت نسبة 100% سنتي 2019 و2020.

3-2-5 المحور الاجتماعي والبيئي

لكي تكون المحاور الأربعة متوازنة ومتكاملة يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاجتماعية والبيئية وكيفية إدارتها خاصة مع ظهور ما يعرف بالتنمية المستدامة، بالإضافة إلى الاهتمام بالأطراف ذات المصلحة، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

أ- المجال الاجتماعي

وتشمل جميع التكاليف التي تقدمها الشركة للعمال بخلاف الأجر الأساسي وهو أداء اجتماعي داخلي، وكذا كافة إسهامات الشركة في خدمة المجتمع الخارجي، ومن ضمن مؤشرات تقييمه نذكر:

- معدل التوظيف

يعتبر هذا المؤشر مقياس للأداء الاجتماعي الخارجي للشركة، حيث يمكن تتبعه وفقاً للجدول الموالي (علماً أن عدد العمال لسنة 2016 هو 96502 عامل):

الجدول رقم (10): تطور التوظيف للسنوات 2017-2020

البيان	2017	2018	2019	2020
إجمالي عدد العمال	90200	92400	88300	78500
معدل تطور التوظيف %	6.53-	2.44	4.44-	11.1-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للشركة

نلاحظ أن معدل التوظيف ارتفع سنة 2018، غير أنه انخفض بعد ذلك لسنتي 2019 و2020 على التوالي، وذلك راجع إلى ارتفاع معدل دوران العمال لسنة 2020 والذي سجل 5.3% بالنسبة إلى المعدل الإجمالي و3.9% بالنسبة للمعدل الإجمالي.

- رضا العمال

يعتبر قياس هذا الهدف بصورة فعلية صعب المنال، لذلك تم اختيار مؤشر تطور مجموع المكافآت والتعويضات الممنوحة للإطارات كعينة لدراسة هذا المحور، والجدول الموالي يوضح ذلك (علماء أن المكافآت والتعويضات لسنة 2016 هي 51.64 مليون دولار):

الجدول رقم (10): تطور المكافآت والتعويضات للسنوات 2017-2020 الوحدة: مليون دولار

البيان	2017	2018	2019	2020
إجمالي المكافآت والتعويضات	55.27	50.74	57.21	53.86
معدل التطور %	7.2	8.21-	12.77	5.9-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للشركة

نلاحظ من خلال الجدول أن المعدل شهد تذبذباً خلال فترة الدراسة ويرجع ذلك إلى الوضعية المالية للشركة والنتائج المحققة خاصة في سنة 2019 أين حققت المؤسسة نتيجة معتبرة، والذي يفسر ارتفاع إجمالي المكافآت والتعويضات الممنوحة للإطارات والاهتمام بهم خاصة مع ظهور وباء كورونا وتركيز الشركة نحو البحث والتطوير لاكتشاف اللقاح.

ب- المجال البيئي

يركز المجال البيئي على تقييم تأثير الشركة على البيئة المحيطة كما يرتبط باستهلاك الطاقة، المواد الخام ومخلفات الإنتاج والانبعاثات، ويمكن تقييمها وفقاً للمؤشرات التالية:

- انبعاثات الكربون CO₂

يمكن توضيح تتبع تطور معدل انبعاث الكربون في شركة فايزر في الجدول الموالي (مع العلم أن انبعاثات الكربون لسنة 2016 هي 1,63 مليون طن):

الجدول رقم (11): انبعاثات الكربون CO₂ للسنوات 2017-2020 الوحدة: مليون طن

البيان	2017	2018	2019	2020
انبعاث الكربون ³	1,53	1,54	1,46	1,33
معدل التطور%	6.13-	0.65	5.19-	8.90-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن الشركة حققت انخفاضاً ملحوظاً في كمية انبعاث الكربون طيلة فترة الدراسة، والتي قدرت سنة 2016 ب 1.63 مليون طن لتصل سنة 2020 إلى 1.33 مليون طن.

- طرح النفايات

يمكن توضيح تطور طرح النفايات في شركة فايزر في الجدول الموالي (مع العلم أن انبعاث الكربون لسنة 2016 هي 101.16 ألف طن):

الجدول رقم (12): طرح النفايات للسنوات 2017-2020
الوحدة: ألف طن

البيان	2017	2018	2019	2020
النفايات	94.61	93.96	102.76	103.36
معدل التطور%	6.47-	0.69-	9.36	0.58

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للشركة

نلاحظ أن الشركة حققت انخفاضاً محسوساً في طرح النفايات للسنوات (2016-2017-2018)، إلا أنها شهدت ارتفاعاً بعد ذلك لتصل إلى 103.36 ألف طن وهذا بالرغم من انخفاض الإنتاج، وذلك راجع إلى تبني الشركة لاستراتيجية الابتكار الأخضر (المنتجات الخضراء).

- استهلاك الماء

يمكن توضيح تطور استهلاك الماء لشركة فايزر في الجدول الموالي (مع العلم أن الاستهلاك لسنة 2016 هي 15.61 مليون م³):

الجدول رقم (13): استهلاك الماء للسنوات 2017-2020
الوحدة: مليون م³

البيان	2017	2018	2019	2020
الماء	14.55	15.44	15.09	14.12
معدل الاستهلاك%	6.79-	6.12	2.27-	6.43-

³ يوجد نوعين من الانبعاثات الخاصة بالشركة:

- الانبعاثات المباشرة: الناتجة عن الاحتراق في الغلايات والأفران والمركبات، والانبعاثات من إنتاج المواد الكيميائية.
- الانبعاثات غير المباشرة: التي مصدرها هو عملية توليد الكهرباء الذي تستهلكه الشركة، مع العلم أنها تنتجها بنفسها ولا تقوم بشرائه.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير التسيير للشركة
 نلاحظ أن استهلاك الماء شهد تذبذباً خلال فترة الدراسة، حيث تراوحت الكمية المستهلكة ما بين 14 و15 مليون م³، غير أن معدل الاستهلاك تراجع بعد سنة 2018، ويرجع ذلك إلى سياسة الشركة في مجال اقتصاد الطاقة علماً أن الشركة تقوم بتوليدها باستخدام الماء.
 بعد حساب وتحليل المؤشرات المالية وغير المالية لبطاقة الأداء المتوازن المستدام سيتم تصميمها وعرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): بطاقة الأداء المتوازن المستدام لشركة فايزر للسنوات 2017-2020

المحاور	المؤشرات	2018	2019	2020
المالي	العائد على الاستثمار ROA	-43.55	38.86	-35.90
	القيمة الاقتصادية المضافة EVA	139	92	-87
	العائد على حقوق الملكية ROE	-41.13	46.50	-40.98
	متوسط معدل تطور الأداء المالي	18.11	59.12	54.63-
	<u>أداء المحور المالي 20%</u>	<u>3.62</u>	<u>11.82</u>	<u>10.93-</u>
العملاء	معدل نمو المبيعات	2.10	3.54-	19.02-
	معدل دوران العملاء	4.54	11.23-	10.96-
	متوسط معدل تطور أداء العملاء	3.32	-7.39	14.99-
	<u>أداء محور العملاء 20%</u>	<u>0.66</u>	<u>-1.48</u>	<u>3.00</u>
العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	1.35	18-	12.20-
	تطور تحسين الانتاجية	2.65	2.05-	- 20.02
	متوسط معدل تطور أداء العمليات الداخلية	2.00	10.03-	16.11-
	<u>أداء محور العمليات الداخلية 20%</u>	<u>0.40</u>	<u>2.01-</u>	<u>3.22-</u>
التعلم والنمو	تطور نفقات البحث والتطوير	4.56	8.04	8.73
	التكوين والتدريب	1.25	23.46	0
	متوسط معدل تطور أداء التعلم والنمو	2.91	15.75	4.37
	<u>أداء محور التعلم والنمو 20%</u>	<u>0.58</u>	<u>3.15</u>	<u>0.87</u>

			الأداء الاقتصادي 80%	
<u>10.28-</u>	<u>11.48</u>	<u>5.26</u>	معدل التوظيف	اجتماعي
11.1-	4.44-	2.44	معدل تطور التعويضات والمكافئات	
5.9-	12.77	8.21-	متوسط معدل تطور الأداء الاجتماعي	
<u>8.5-</u>	<u>4.17</u>	<u>2.89-</u>	<u>الأداء الاجتماعي 10%</u>	
8.90-	5.19-	0.65	معدل انبعاث الكربون	بيئي
0.58	9.36	0.69-	معدل طرح النفايات	
6.43-	2.27-	6.12	استهلاك الماء	
<u>4.91-</u>	<u>0.63</u>	<u>2.03</u>	متوسط معدل تطور الأداء البيئي	
<u>0.50</u>	<u>0.06-</u>	<u>0.20-</u>	<u>الأداء البيئي 10%</u>	
<u>10.63-</u>	<u>11.84</u>	<u>4.77</u>	<u>الأداء المستدام 100%</u>	

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال البطاقة يمكننا القول أن الأداء المستدام لشركة فايزر تحسن سنتي 2018 و2019 بمعدلات إيجابية، لكنه انخفض سنة 2020، ولتوضيح ذلك نحلل الأبعاد التالية:
- الأداء الاقتصادي

من خلال دراسة تطور مؤشرات الأداء الاقتصادي نلاحظ أنه شهد ارتفاعاً سنة 2019 بنسبة 11.48 مقارنة بـ 2018 وهو ما يعكس تحسن المؤشرات المالية في الشركة الناتجة عن الأرباح المحققة من صفقة GSK، لكنه سرعان ما تراجع بنسبة 10.28 سنة 2020، بسبب الآثار المترتبة عن أزمة كورونا التي كان لها أثر على الطلب العالمي والذي أدى إلى انخفاض مبيعات الشركة ومنه انخفاض النتيجة. بينما عندما نحلل أكثر في مكونات هذا الأداء نجد أن هناك تطور طفيف في مؤشرات محور التعلم والنمو، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بالبحث والتطوير باعتباره أساس النجاح في مجال نشاطها.

- الأداء الاجتماعي

من خلال دراسة تطور مؤشرات الأداء الاجتماعي نلاحظ أنه شهد ارتفاعاً سنة 2019 بنسبة 0.42 مقارنة بـ 2018 وهو ما يعكس تحسن المؤشرات الاجتماعية في الشركة الناتجة عن التعويضات الممنوحة للموظفين في الشركة، لكنه سرعان ما تراجع بنسبة 0.85 سنة 2020،

بسبب الانخفاض في معدلات التوظيف والتعويضات بسبب تراجع الوضعية المالية للشركة من جهة، والركود الاقتصادي الناجم عن جائحة كورونا.

-الأداء البيئي

من خلال دراسة تطور مؤشرات الأداء البيئي نلاحظ أنه في تحسن مستمر طيلة فترة الدراسة، وهو ما يعكس أن الشركة تعمل على تحقيق الاستدامة البيئية للحد من الأثار البيئية، من خلال: تقليل انبعاث الكربون حيث خفضته سنة 2020 بنسبة 33%، تقليل التأثير البيئي لمنتجاتها بالابتكار الأخضر، وتخفيض استهلاك الطاقة حيث انخفض معدل استهلاك المياه إلى 1 %، وتخفيض النفايات إلى أدنى مستوى ممكن حيث بلغت نسبة التخفيض سنة 2020 إلى 15%.

الخلاصة

من خلال تقييم الأداء المستدام لشركة فايزر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن اتضح لنا أن للبطاقة دور مهم في قياس وتقييم الأداء، نظرا لتداخل وتكامل وتوازن محاور الأداء في الشركة، لذلك فإن كل محور يتضمن أهداف ومؤشرات لقياسه، على أن يتم اختيار المؤشرات الأكثر ملاءمة للتعبير عن الأهداف، وعليه فإن تقييم الأداء المستدام للشركة باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام تم بالاعتماد على خمسة محاور متكاملة فيما بينها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي والبيئي).

لذلك لا يمكن تقييم أداء الشركة من الناحية المالية فقط، بل يجب اعتماد محاور أخرى غير مالية لها تأثير كبير على بقاء الشركة واستمراريتها.

النتائج

-استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لشركة فايزر يعكس ويكشف أبعاد الأداء المستدام الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي)، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى وينفي صحة الفرضية الثانية.

- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدام خمسة محاور (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الاجتماعي والبيئي) متداخلة ومتوازنة ومتكاملة فيما بينها.

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لشركة فايزر تعتمد على خمسة محاور لكنها غير متوازنة.

الاقتراحات

بالاعتماد على تحاليل هذه الدراسة ونتائجها فإننا نقترح على الشركة ما يلي:

- ✓ إعادة النظر لتحقيق أداء مستدام متوازن للشركة بأبعاده الثلاثة ومحاوره الخمسة بصورة متوازنة
- ✓ الاعتماد على البحث والتطوير خاصة مع ظهور وباء كورونا المستجد الذي يتغير ويتجدد في كل مرة.
- ✓ إنشاء صفقات وشراكات في مجال نشاطها مماثلة لصفقة GSK الرابعة.

قائمة المصادر والمراجع

➤ الكتب:

- Baumann, E. (2011). Modèle d'évaluation des performances économique, environnementale et social dans les chaines logistiques. France: INSA de Lyon.
- Hilton , R., Maher, M., & Setto, F. (2000). Cost Management for Business Decision. Mc Graw-Hill.
- Paul, P. (2003). la performance durable. Paris: Dunod.
- Roussel, P. (2007). Gestion des performances au travail. Paris: boeck.

➤ الرسائل الجامعية والملتقيات:

- سامي عمري. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة - أطروحة دكتوراه. قسم علوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- وهيبية سراج. (2021, 02 18). أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- علي خلف سلمان الركابي، و جلييلة عيدان الذهب. (2014). استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة. المؤتمر العربي السنوي العام الأول: واقع مهنة المحاسبة بين التحديات والطموح. بغداد: جامعة بغداد.

➤ المواقع الالكترونية:

- Pfizer 2020 Annual Review. (2020). Retrieved 11 11, 2021, from Pfizer: www.annualreview.pfizer.com/values