



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

## تقويم أداء مصنع المنار التابع لمنشأة AFICO للمدّة 2016/1/1-2017/11/30

بحث مقدم لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهو جزء من  
متطلبات نيل شهادة دبلوم عالي في الاقتصاد

تقدم به الطالب

أحمد يحيى جودة وادي الزركاني

بإشراف

أ.م. د. محمد حسين الجبوري

2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا  
وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا}

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

سورة الفرقان / الآية 67

## الإهداء

إلى من علمني القيم والمبادئ إلى قدوتي ومثلي الأعلى .....

والذي العزيز

براً واحساناً

إلى ينابيع الرقة والحنان إلى من بها اتوسل بالدعاء إلى الله تعالى .....

والدتي الحبيبة

اكراماً و عرفاناً

إلى من وقفت بجانبني في السراء والضراء وتحملت معي كل المعاناة...

زوجتي الغالية

عرفاناً بالجميل

إلى من تقاسمت معهم هموم الحياة وافراحها .....

اخواني واخواتي

حبا واحساناً

إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي.....

أساتذتي الأعزاء

اعتزازاً وتقديراً

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله الطيبين  
الطاهرين ...

لا يسعني وقد انتهيت من اعداد بحثي، إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير  
إلى أستاذي الفاضل، الأستاذ المساعد الدكتور (محمد حسين الجبوري) الذي  
تفضل بالإشراف على بحثي بما أبداه من اهتمام وعناية في متابعتي والشكر  
والتقدير له على الجهد القيم الذي بذله وملاحظاته السديدة وصبره طول مدة  
اعداد البحث.

كما واتقدم بالشكر الجزيل إلى السيد العميد لكلية الادارة والاقتصاد  
الاستاذ الدكتور (عواد كاظم الخالدي) وأتقدم بالشكر والتقدير إلى عمادة كلية  
الادارة والاقتصاد في جامعة كربلاء كما واتقدم إلى الخبيرين العلمي واللغوي  
بالشكر والتقدير.

واتقدم بشكري وامتناني إلى السيد رئيس قسم الاقتصاد الدكتور (سرمد  
عبد الجبار) لما أبداه من دعم وجهد خلال مدة الدراسة لي ولجميع اخوتي  
وزملائي الطلبة، وشكري وامتناني إلى أساتذتي اثناء الدراسة الأستاذ المساعد  
الدكتور (محمد ناجي محمد)، الدكتور (عمار محمود)، الأستاذ الدكتور (كاظم أحمد  
البطاط)، الأستاذ المساعد الدكتور (فاضل موسى حسن)، الأستاذ الدكتور  
(هاشم الشمري)، الأستاذ المساعد الدكتور (محمد علي العامري)، الأستاذ  
المساعد الدكتور (كاظم الاعرجي) والدكتورة (ايمان).

كما ويطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي في قسم الاقتصاد  
الذين لم يسعني ذكرهم والذين كانوا لي خير عون من خلال تقديم النصيحة  
والمشورة.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للسيد رئيس لجنة المناقشة وأعضائها  
المحترمين لتفضّلهم قبول مناقشة بحثي.

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري إلى زملائي في الدراسة لمساندتهم  
ومساعدتهم لي كذلك أتقدم بالشكر والاعتذار إلى جميع من علمني ولو حرفاً  
واحداً والذين لم تذكرهم هذه السطور وإلى جميع من مدّ لي يد العون  
والمساعدة والسؤال عني والدعم ولو بكلمة فجزاهم الله خير الجزاء.

" سائلاً المولى التقدير التوفيق للجميع لما فيه خَيْرِي الدنيا والآخرة "

الباحث

## المستخلص

ان الدراسات المتعلقة بالقطاع الصناعي تحظى بأهمية كبيرة من الباحثين الاقتصاديين او المالىين في الدول المتقدمة والدول النامية وذلك؛ لكونه يشكل جانبا مهما في التقدم العلمي والتطور الاقتصادي والاجتماعي، كما وان هناك مساح كبيرة من معظم البلدان النامية خاصة لرفع مساهمة هذا القطاع لاسيما مساهمته في الناتج القومي والمحلي الاجماليين بالإضافة إلى ان إمكانية تطويره وتهيئته هي الأعلى بين القطاعات؛ لما لهذا القطاع من ارتباطات امامية وخلفية مع بقية القطاعات.

كما انه مؤهل لاستقطاب واستيعاب التقنيات الحديثة الامر الذي من شأنه رفع مستوى الإنتاجية وبالتالي زيادة مساهمته في تحقيق النمو الاقتصادي، ناهيك عن ان تطوير هذا القطاع يسهم في توفير فرص عمل جديدة وتطوير القدرات الفنية للعاملين مع إرساء قاعدة تقنية للبلد، وتعد صناعة العصائر من الصناعات الغذائية الحيوية لما لها من ارتباط وثيق بالإنسان وصحته فضلاً عن أهميتها في السوق العراقية وبالتالي تحتاج إلى تقنية وعناية خاصة عن بقية الصناعات؛ لأنها تمس الانسان بالأساس.

كما وان عملية تقويم الأداء الاقتصادي تعدّ من أهم المراحل التي يمر بها المشروع للارتقاء بمستوى كفاءة اداءه، اذ تعد عملية تقويم الأداء اسلوباً من الأساليب التي يتم اتباعها لتقويم الأداء الاقتصادي للمنشأة او الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال المقارنة بين ما تم إنجازه خلال العام الحالي مع العام الماضي، حيث تعتبر عملية تقويم الأداء أحد اهم المراحل لعملية التخطيط فبعد ان يتم وضع الخطط بغية الوصول الى الأهداف المرسومة تأتي بعد ذلك عملية متابعة تنفيذ الخطة من خلال عملية تقويم الأداء بهدف تحديد الانحرافات التي قد تظهر نتيجة التنفيذ وعليه تكون عملية تقويم الأداء المرحلة النهائية من مراحل التخطيط .

ان الفرضية التي انطلق منها البحث هي ان مصنع المنار لإنتاج العصائر يعاني من انخفاض في مستوى كفاءة الأداء وان عملية التقويم سوف تساعدنا للوقوف على أسباب هذا الانخفاض، وعليه تم اختيار موضوع البحث بعنوان " تقويم أداء مصنع المنار التابع لمنشأة AFICO للمدة 2016/1/1 لغاية 2017/11/30 " كعينة للدراسة، وتم اختيار مجموعة من معايير تقويم الأداء الاقتصادي التي تتناسب مع طبيعة نشاط المصنع لأجراء عملية التقويم، اذ ان المصنع يقوم بإنتاج نوعين من العصير وهما عصائر معبأة بالعلب والعصائر المعبأة بالأقداح.

إذ تضمن البحث ثلاثة مباحث المبحث الأول تناول الإطار النظري لعملية تقويم الأداء، في حين تناول المبحث الثاني نبذة عامة حول المنشأة المتقدمة للصناعات الغذائية (AFICO) ونبذة عامة حول مصنع المنار، أما المبحث الثالث فقد تناول عملية تقويم أداء مصنع المنار، وفي النهاية أسفرت الدراسة عن جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث.

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	1-الآية الكريمة
ب	2-الاهداء
ج	3-شكر وتقدير
هـ	4-المستخلص
ز	5-قائمة المحتويات
ط	6-قائمة الجداول والاشكال
3-1	7-المقدمة
31-4	8-المبحث الأول: الإطار النظري لعملية تقويم الاداء
4	9-مفهوم تقويم الاداء
6	10-عناصر تقويم الاداء
7	11-أهداف تقويم الاداء
8	12-أهمية تقويم الاداء
10	13-أنواع تقويم الاداء
11	14-وظائف تقويم الاداء
12	15-شروط تقويم الاداء
13	16-مقومات تقويم الأداء
13	17-أسس عملية تقويم الاداء
17	18-مراحل تقويم الاداء
17	19-العوامل المؤثرة في الأداء وتقييمه
20	20-مقاييس وخطوات تقويم الاداء
21	21-معايير تقويم الاداء
53-32	22-المبحث الثاني: نبذة عامة حول المنشأة المتقدمة للصناعات الغذائية (AFICO) ونبذة عامة حول مصنع المنار
32	23-نبذة عامة حول المنشأة المتقدمة للصناعات الغذائية (AFICO)
36	24-نبذة عامة حول مصنع المنار
38	25-التكاليف
51	26-الايرادات
89-54	27-تقويم أداء مصنع المنار
54	28-التقويم باستخدام معيار الانتاجية
54	29-الانتاجية الكلية
58	30-الإنتاجية الجزئية
58	31-مؤشر إنتاجية العامل
61	32-إنتاجية الأجر
64	33-إنتاجية المواد الاولية
67	34-إنتاجية رأس المال
70	35-معيار القيمة المضافة
74	36-معيار درجة التكنولوجيا المستخدمة



76	37-معيار درجة التصنيع
78	38-معيار نسبة مساهمة الرواتب والأجور الى القيمة المضافة
79	39-متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة
81	40-معيار متوسط تكلفة العامل الواحد
83	41-نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين
98-90	42-الاستنتاجات والتوصيات والمصادر
90	43-الاستنتاجات
92	44-التوصيات
94	45-المصادر

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
39	رواتب واجور العاملين في مصنع المنار	1
42	المستلزمات السلعية لمصنع المنار	2
46	المستلزمات الخدمة لمصنع المنار	3
49	المصرفوات التحويلية لمصنع المنار	4
50	اندثارات مصنع المنار	5
52	إيرادات مصنع المنار	6
55	الإنتاجية الكلية لمصنع المنار	7
59	إنتاجية العامل في مصنع المنار	8
61	إنتاجية الاجر في مصنع المنار	9
64	إنتاجية المواد الأولية في مصنع المنار	10
67	إنتاجية رأس المال لمصنع المنار	11
72	القيمة المضافة لمصنع المنار	12
74	درجة التكنولوجيا المستخدمة في مصنع المنار	13
76	درجة التصنيع الخاصة بمصنع المنار	14
78	نسبة مساهمة الرواتب والأجور الى القيمة المضافة في مصنع المنار	15
80	متوسط نصيب الفرد في المصنع في تحقيق القيمة المضافة في مصنع المنار	16
82	متوسط تكلفة العامل الواحد في مصنع المنار	17
84	نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين في مصنع المنار	18

## قائمة الاشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
38	مراحل عملية تصنيع العصير	1

## المقدمة

تسعى المؤسسات او المنشآت إلى اتخاذ مواقع مهمة في السوق ؛ وذلك لتحسين أدائها وقدرتها التنافسية في ظل الانفتاح نحو العالم الخارجي ، اذ تعمل المنشآت الاقتصادية على تحقيق العديد من الأهداف التي من أهمها ضمان استمرارها وبقائها في مجال نشاطها ؛ لأنه يتطلب المعرفة الدقيقة بالتغيرات الخارجية و التنبؤ الدقيق بالتغيرات التي ستحصل في المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة هذه التغيرات ، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف من خلال مقارنة وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مسبقاً ثم العمل على تصحيح تلك الانحرافات لتحديد مستوى الأداء الذي وصلت إليه المنشأة او الوحدة الاقتصادية ، وعليه فان عملية تقويم الأداء الاقتصادي والمالي تحظى باهتمام الدول سواء كانت متقدمة ام نامية بشكل تدريجي متزامن مع التطور الحاصل في كل منها ، إذ تعطي عملية تقويم الأداء تصوراً عن كفاءة الوحدات الاقتصادية وفعاليتها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف التي انشأت من اجلها وبالتالي ترشيد القرار الاقتصادي الواجب أخذاه من المعنيين بتلك الوحدات الاقتصادية افراداً او حكومات ؛ المستفيدين من الخدمة او السلعة المقدمة او من المساهمين والمستثمرين في تلك الوحدة.

ولاعطاء تصور حقيقي عن المنشأة او الوحدة الاقتصادية من خلال عملية تقويم الأداء الاقتصادي لابد من استخدام أداة قياس ملائمة تعطي أفضل النتائج وتقضي إلى حكم متوازن نهائي وصحيح عن أداء المنشأة او الوحدة الاقتصادية المعنية بتقويم الأداء ، إذ إن المؤشرات او المعايير هي الادوات المراد استخدامها واختيارها بعناية ودقة عبر دراسة عملية ميدانية لكل اهداف وظروف المنشأة الاقتصادية التي يراد إجراء عملية تقويم الأداء لها وبالتالي تعطي الحكم الدقيق والصحيح وتجعل من القرارات التي أتخذها اصحاب القرار اتجاه المنشأة الاقتصادية سليماً ويصب في مصلحة جميع المعنيين بها.

ان الصناعات الغذائية تعد من الدعائم الأساسية للاقتصاد الوطني وتؤدي دوراً رئيسياً في عملية التنمية الاقتصادية بسبب القوة والسعة الخلفية والأمامية للروابط بين اغلب هذه القطاعات في الاقتصاد الوطني إذ يعتمد عليها في تنمية القطاعات الصناعية، الزراعية والخدمية وتطويرها فضلاً عن ضرورتها وأهميتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.

أن معظم المنشآت والوحدات الاقتصادية في العراق تعاني من إتباع أساليب غير فعالة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدي إلى انخفاض قدرتها على انتاج القيمة المضافة

ومن ثم انخفاض أسهامها في تكوين الناتج المحلي الاجمالي وبالتالي عدم الانتاج بالأسلوب الصحيح والامثل.

إن عملية التنمية الاقتصادية في البلد تتطلب النهوض بواقع القطاعات الاقتصادية كافة ولاسيما القطاع الصناعي عن طريق معالجات عملية اساسها ضمان الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية وبما يهيئ أفضل السبل لاستغلالها وتجنب حالات الهدر والضياع.

بناءً على ذلك تم اختيار مصنع المنار التابع لمنشأة الصناعات الغذائية المتقدمة (AFICO) التي هي اختصار لـ (Advanced Foodstuff Industrial Company) كعينة للدراسة والقيام بعملية تقويم الأداء لهذه العينة اذ ينتج هذا المصنع نوعين من العصائر المعبأة بالمعبل الكارتونية والعصائر المعبأة بالكؤوس البلاستيكية، كون هذا المصنع يمثل عينة عن الصناعة في العراق بالإضافة الى استخدامه للتكنولوجيا المتقدمة في صناعة العصائر ودورها في تطوير الإنتاج والانتاجية بالإضافة الى اسهام المصنع من خلال عملية تقويم الأداء الاقتصادي في تنشيط الواقع الاقتصادي في مدينة كربلاء خاصة والعراق عامة .

### اهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية السلعة التي يقوم المصنع بإنتاجها إذ إن الغذاء من السلع التي ترتبط بحياة المواطنين سواء من الجانب الاقتصادي او الإنساني فضلاً عن ان عملية تقويم الأداء الاقتصادي لمشروع اقتصادي يتمثل في مصنع المنار والذي سوف يسهم بدوره في تنشيط الواقع الاقتصادي لمدينة كربلاء خاصة وللبلد عموماً، كما يتم من خلال عملية تقويم الأداء التأكد من كفاءة تخصيص الموارد المتاحة للمصنع واستخدامها بشكل أمثل وكذلك معرفة نسبة الانحرافات وسبل معالجتها.

### مشكلة البحث

ان مشكلة البحث تتمثل في التساؤل عما هو مستوى تحقيق الأهداف المحددة لمصنع المنار في ظل تأثير عوامل حجم السوق، حجم المبيعات، التكاليف، شدة المنافسة من قبل المنشآت الأخرى التي تنتج المنتج ذاته، الكفاءة الإنتاجية وكفاءة عناصر الإنتاج.

### هدف البحث

يهدف البحث إلى اجراء عملية تقويم الأداء لمصنع المنار عن طريق استخدام معايير تقويم الأداء الاقتصادي والمالي ليتسنى معرفة مدى كفاءة أداء المصنع وقدرته على استغلال موارده

المتاحة ومدى كفاءته الانتاجية، أضيف إلى ذلك التعرف على مقدار الانحرافات للمصنع ووضع الحلول المناسبة لها.

### فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها: محدودية قدرة المصنع على بلوغ الأهداف المحددة له في ظل ضيق السوق وتدني مستوى المبيعات وارتفاع التكاليف للوحدة المنتجة وتدني الكفاءة الانتاجية وكفاءة العناصر.

### الحدود الزمانية للبحث

تتمثل الحدود الزمانية للبحث في المدة من (2016/1/1 ولغاية 2017/11/30).


### منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الاقتصادي التحليلي للوصول إلى هدف الدراسة وتقييم كفاءة الأداء الاقتصادي والمالي من خلال المقارنة الزمانية لمؤشرات ومعايير تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي والمالي بعد تحليل البيانات الخاصة ثم تحديد الانحرافات والمساهمة في تقديم الحلول المناسبة لمعالجتها.

### هيكلية البحث

انطلاقاً من فرضية البحث وبغية تحقيق الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها فقد احتوت الدراسة على ثلاثة مباحث قسمت كالآتي :

- 1-المبحث الاول: الإطار النظري لعملية تقييم الأداء.
- 2-المبحث الثاني: حيث قسم الى قسمين، الأول نبذة عامة حول المنشأة المتقدمة للصناعات الغذائية AFICO، والثاني نبذة عامة حول مصنع المنار.
- 3-المبحث الثالث: تقييم أداء مصنع المنار.



المبحث الاول  
الاطار النظري لعملية تقويم الاداء

## المبحث الاول

### الإطار النظري لعملية تقويم الأداء

#### أولاً : مفهوم تقويم الأداء

ان تقويم الأداء يعد أحد أهم الاساليب والوسائل المستخدمة بالنسبة للمنشآت والوحدات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية إذ إن عملية تقويم الأداء تعد مؤشراً لما حقته المنشأة أو الوحدة الاقتصادية من نتائج ومقارنتها بالاهداف المرسومة للوحدة الاقتصادية أو المنشأة سابقاً فضلاً عن ان تقويم الأداء يعتبر احد الوسائل المهمة لضمان سلامة استغلال الموارد التي وُجعت تحت تصرف الادارة والتحقق من سلامتها والمحافظة عليها باعلى كفاءة ممكنة وبالشكل الامثل .

ويمكن تعريف عملية تقويم الأداء بأنها ( دراسة وتقويم نشاط الوحدة الانتاجية لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالاهداف المرسومة سابقاً للتعرف على واقع اداء المنشأة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات )<sup>(1)</sup>، كما عرفت عملية تقويم الأداء بأنها ( قياس اداء أنشطة الوحدات الاقتصادية بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية المدّة المحاسبية التي عادة ماتكون سنة تقييمية واحدة ومعرفة الاسباب التي ادت إلى تلك النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الاسباب بهدف الوصول إلى اداء جيد في المستقبل )<sup>(2)</sup>.

وقد عرفت المنظمة العربية للتنمية الادارية عملية تقويم الأداء بأنها ( التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة افضل استخدام لتحقيق الاهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء ، واتخاذ القرارات لتصحيح مسار الأنشطة بالمؤسسة أو الوحدة الانتاجية بما يحقق الاهداف المرجوة منها )<sup>(3)</sup>.

---

(1) الويس عبوش هدايا وآخرون، " استخدام بعض المعايير في تقويم كفاءة الأداء في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الشمالية "، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 5، العدد 14، 2009، ص77.

(2) عبد الغفور حسن كنعان المعماري وحافظ جاسم عرب المولى، " تقويم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الادوية في نينوى للمدة (2002-2007) دراسة تحليلية مقارنة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد 99، 2010، ص3.

(3) المنظمة العربية للتنمية الادارية ، " قياس وكفاءة الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي "، الامارات العربية المتحدة ، 2009 ، ص121.

وهناك تعريف اخر لعملية تقويم الأداء بأنها (مجموعة من الاجراءات والنسب والمؤشرات والمعايير التي تستخدم في تحديد قيمة وبيان مدى تحقيق الاهداف التي و مع المشروع من اجلها اي مقدار ما يحققه من عوائد)<sup>(1)</sup>.

من خلال ما تقدم يتضح لنا بأن عملية تقويم الأداء تأخذ اتجاهين :

الأول: هو ما يتعلق بعملية تقويم الأداء من خلال المقارنة بين الأداء المخطط والفعلي.

الثاني: يرتبط الاتجاه الثاني بالناحية الوظيفية التي تتعلق بكفاءة الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية، البشرية والرأسمالية.

كما ان تقويم الأداء يعد اسلوباً من الاساليب التي يتم اتباعها لتقويم الأداء الاقتصادي للمنشأة أو الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال تنفيذ وتطبيق الخطط المرسومة لها كما وانه يتبع بهدف تحسين الاهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها ، وذلك يتم من خلال المقارنة بين ما تم انجازه خلال العام الحالي مع العام الماضي اذ تعتبر عملية تقويم الأداء احد اهم المراحل لعملية التخطيط فبعد ان يتم و مع الخطط بغية الوصول إلى الاهداف المرسومة لها مسبقا تأتي بعد ذلك عملية متابعة تنفيذ الخطة من خلال تقويم الأداء بهدف تحديد الانحرافات التي قد تظهر نتيجة التنفيذ وتكون عملية تقويم الأداء المرحلة النهائية من مراحل التخطيط .

إن النجاح في تحقيق الاهداف الممكن قياسها كماً ونوعاً يعتمد على القدرة في التقويم الجيد لاداء المنشأة أو الوحدة الاقتصادية ، وتتمثل الظواهر الكمية في قياس المعدلات المختلفة للانتاج من خلال مؤشرات ومعايير مختلفة وقد تتاثر هذه المعايير بمدى القدرة الادارية على قيادة المشروع والتمثلة بعلاقات الرؤساء مع العاملين ومدى تدريب المستويات الادارية المختلفة والقدرة الانتاجية على تحقيق الاهداف المطلوبة ، وكذلك الاهداف والخطط المتعلقة بتطوير وتنمية قدرات العاملين والادارة بالإضافة إلى تحديد مواطن الخلل والضعف ومعالجتها بما يلزم وفق علاج معين.

إن العوامل الادارية تكون رورية في الحكم على الأداء ولكنها تدخل في نطاق تخصص العامل نفسه وفق النشاط الذي يعنى به وان العوامل الادارية من حيث المبدأ غير قابلة للقياس الكمي الدقيق ولذلك نجد هنا بأن عملية تقويم الأداء تتخذ شكل المعايير لما تم تحقيقه من النتائج،



(1) رجاء رشيد عبد الستار ، " تقييم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد الجامعة ، العدد 10 ، 2009 ، ص5.

حيث ان عملية تقييم الأداء بالمفهوم الحديث تعني بانها إضافة الى عملية تقييم نهاية المدة فأنها تؤكد على أهمية الارتقاء بقدرات العاملين وتحفيزهم على الابتكار والابداع من خلال مبدئي الثواب والعقاب.

ومما سبق فإن عملية تقييم الأداء تعني الوصول إلى أفضل طريقة لتقديم السلعة أو الخدمة بشكلها النهائي، بمعنى آخر اختيار الاسلوب الامثل من بين الاساليب الانتاجية المختلفة الممكنة لتشغيل المشروع وقياس كفاءته، وعليه فإن نظرة تقييم الأداء الحديثة تركز على الماقي للاستفادة منه مستقبلاً، وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل للإفادة من الظروف والخبرات والتجارب السابقة والاستعداد لمرحلة تالية مستغلة بذلك كافة الامكانيات والطاقات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة.

### ثانياً: عناصر تقييم الأداء

هناك جملة من العناصر التي تتضمنها عملية تقييم الأداء هي :

- 1- عنصر الفاعلية (Effectiveness) : ويقصد بهذا العنصر الدرجة التي تكون فيها المنشأة محققة لاهدافها المحددة .
- 2- عنصر الكفاءة (Efficiency) : وهي القدرة على تحقيق اقصى المخرجات باستخدام المدخلات المحدودة<sup>(1)</sup> .
- 3- العناصر الاقتصادية : وهي تقليل تكاليف الموارد المستخدمة في انجاز الانشطة المختلفة مع الاخذ بعين الاعتبار مراعاة الحفاظ على الجودة وتقليل الانفاق إلى الحد الذي تكون فيه رورة مطلقة لتنفيذ المهمة<sup>(2)</sup> .
- 4- عناصر البيئة (Environment) : والمقصود بها بيئة المنشأة التي تعمل فيها أي أن المنشأة

،

---

(1) علي قاسم حسن العبيدي واخرون، " أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقييم اداء منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية "، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بابل، المجلد 18، العدد 2، 2010، ص7.

(2) Richard L Daft "Organization Theory & Design ", South Western Cengage Learning, 10<sup>th</sup> Edition, USA, 2010, P138.

تعمل على تحقيق اهداف البيئة في الوقت ذاته الذي تعمل فيه على تحقيق الاهداف الخاصة بها مما يؤدي إلى تعظيم المساهمات الإيجابية وتقليل الآثار السلبية إلى الحد الأدنى<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً : أهداف تقويم الأداء

تهدف عملية تقويم الأداء إلى تحقيق الآتي :

1-الوقوف على مستوى انجاز المنشأة أو الوحدة الاقتصادية للمهام المكلفة بها مقارنة بتلك المهام المدرجة في خطتها الإنتاجية وكذلك الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المنشأة الاقتصادية واجراء التحليل الشامل لها وبيان اسبابها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة والمناسبة لها وتصحيحها وتلافي حدوثها مستقبلاً<sup>(2)</sup>.

2-الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة وشكل أمثل لتحقيق عائد أكبر وبتكاليف اقل وجودة عالية<sup>(3)</sup>.

3-يسعى تقويم الأداء إلى التأكد من أن المدراء يسعون إلى تحقيق اهداف المنشأة والاهداف المرسومة لها مقدما بالإضافة إلى كون تقويم الأداء يبين مدى تحمل الادارة للمسؤوليات المكلفة بها والمخولة لهم والعاملين بشكل فعال<sup>(4)</sup>.

4-تقويم الأداء يؤدي إلى تعميم الظواهر التي ادت إلى كفاءة الأداء.

5-يهدف تقويم الأداء إلى ترشيد القرارات الادارية وذلك من خلال تزويد الادارة العليا بالبيانات، اللازمة عن نتائج تقويم اداء جوانب الانشطة المختلفة<sup>(5)</sup>.

---

(1) علي غالب العزاوي، " تقويم اداء الوحدات الاقتصادية في قطاع التعليم الجامعي الاهلي "، بحث تطبيقي في كلية المامون الجامعة، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006، ص19.

(2) زياد خلف خليل، " تقويم كفاءة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية SDI للمدة 1980-1990"رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002، ص7.

(3) مجيد عبد جعفر الكرخي، " مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية "، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 2001، ص40.

(4) حنان صبحت الكبراتي، " استعمال معلومات ادارة الاستراتيجية في تقويم اداء الوحدات الاقتصادية "، اطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2005، ص91.

(5) امل فرحان سوادي، " أثر الجودة الشاملة في تحسين الأداء دراسة ميدانية في المعهد التقني البصرة "، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة البصرة، 2005، ص61.

8- يهدف تقويم الأداء إلى ايجاد نوع من المنافسة مابين الاقسام والادارات والوحدات الانتاجية في المنشأة مما يدفع المنشأة إلى تحسين مستوى ادائها<sup>(1)</sup> .

9- تنشيط الاجهزة الرقابية على اداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقويم الأداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام المنشأة بنشاطها بكفاءة وفاعلية عالية وانجازها لاهدافها المرسومة كما هو مطلوب .

يلاحظ مما تقدم من اهداف عملية تقويم الأداء بأن عملية تقويم الأداء تقوم بتأمين الأداء المستمر في الوحدة الاقتصادية أو المنشأة من خلال الرصد السريع للانحرافات والخلل من بدايتها وفي الوقت المناسب التي تؤدي إلى حدوث انحراف في الخطة عن المسار المرسوم لها لتنفيذه ، وبالتالي فإن الكشف السريع والمبكر يؤدي إلى اتخاذ الخطوات العلاجية الصحيحة والسريعة الكفيلة بتصحيح الانحرافات الحاصلة في الخطة وتوجيهها نحو مسارها المؤشر بحسب المقاييس والمعايير المتبعة ، كما وان اكتشاف الانحرافات في موطن معين في الوحدة الاقتصادية يؤدي إلى عدم انتقاله إلى موطن آخر وبالتالي تجنب الفوقية والخسارة الاقتصادية الكبيرة .

كما ويلاحظ بأن معرفة الاختلالات والانحرافات في اهداف الخطة الناجمة عن تنفيذ الخطة ومعالجتها عن طريق عملية تقويم الأداء تقود إلى تلافي مثل هذه الانحرافات مستقبلاً والاهمية التي تبرزها عملية تقويم الأداء هي الخبرة الفنية العملية التي تكسبها هذه العملية من سياق العمل في الماضي والعمل على تجاوزه مستقبلاً من خلال الخطط التفصيلية التي يتم وضعها بالاعتماد على التقارير الفنية والاقتصادية والعملية للخطط السابقة والاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي للمنشأة.

تقوم عملية تقويم الأداء إلى توجيه العاملين في اداء اعمالهم وكذلك مساعدتهم في ادراك كيفية اداء الوظيفة التي يكونون متولين مقدا لمهامها بالاقتناء إلى توجيه الادارة بعملية الاشراف التي تقوم من خلال مراكز المسؤولية كما وان نظام تقويم الأداء يساعد في ايجاد نظام سليم وعادل للمكافئات والحوافز واكتشاف العناصر الفعالة والعناصر غير الفعالة .

#### رابعاً: أهمية تقويم الأداء

تتلخص اهمية عملية تقويم الأداء بما يلي :

(1) فلاح حسن الحسني، " الادارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر ، ط1، عمان، 2000، ص233.

1-توفر عملية تقويم الأداء مقياساً لنجاح المؤسسة أو المنشأة الاقتصادية من خلال السعي إلى مواصلة نشاطها بغية تحقيق اهدافها فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة ومن ثم فهو أوسع واشمل من كليهما في تعزيز اداء المنشأة بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.

2-ان عملية تقويم الأداء تقوم بالكشف عن قدرات وطاقات العاملين الغير مستغلة في عملهم الحالي ويمكن ان يكون ذلك مدخلاً لاعادة تقسيم العمل وتوزيع المستويات والمسؤوليات والمهام، بما يكفل الإفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة استغلالاً أمثل.

3- تسهم عملية تقويم الأداء في تحسين وتطوير اداء المسؤولين فهو يساعد الادارة العليا في اكتشاف جوانب الضعف والخلل في كفاءة العاملين والعمل على تقويمها عن طريق التدريب وكذلك تنمية وعي العاملين بمجال النقص والضعف في مستوى كفاءتهم<sup>(1)</sup>.

4- ان عملية تقويم الأداء تظهر مدى اسهام المنشأة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من الانتاج وبتكلفة منخفضة والتخلص من الهدر في الموارد والمال والجهد والوقت .

5- تظهر عملية تقويم الأداء التطور الذي حققته المنشأة أو الوحدة الانتاجية في مسيرتها نحو الافضل أو التحول نحو الاسوء وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المنشأة من مدة لاخرى ومكانياً بالوحدات والمنشآت المماثلة<sup>(2)</sup>.

ان اهمية عملية تقويم الأداء تبرز من خلال متابعة التوازن الاقتصادي بين الانشطة الاقتصادية المتعددة عن طريق تحقيق التوازن بين الموارد والاستخدامات بالا□افة إلى اهمية عملية تقويم الأداء هي كشفها عن الاسراف في الاموال والتعقيدات والعراقيل في العمل والتي تعتبر من السلوكيات والقواعد غير الصحيحة للاداء الجيد، كما وأنها تكشف عن الجهات المسؤولة عن الانحرافات الحاصلة في المنشأة ومتابعة تنفيذ اهداف المنشأة لغرض التاكد من تخصيص الموارد واستخدامها بشكل أمثل ونحو تحقيق الاهداف بافضل طريقة.

(1) أحمد محمد هاشم، " المحاسبة الادارية – الاطار النظري " ، دار الكتب للطبع والنشر ، جامعة الموصل ، 2000، ص192.

(2) سيد محمد جبارة،" تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في □ و مخرجات نظم المعلومات المحاسبية "، دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002، ص17.

تساعد عملية تقويم الأداء في خلق الشعور بالمسؤولية والانتماء إلى المنشأة التي يعمل الفرد فيها، فعندما يشعر بأن نشاطه وادائه في العمل محل تقويم من رؤسائه سوف يشعر بمسؤولية اتجاه نفسه ، وسيعمل بأقصى جهد وتادية العمل على احسن وجه مما يسهم في تحقيق اهداف المنشأة، كما ويلاحظ من الاهمية التي تبرز بها عملية تقويم الأداء أذ انها تشكل قاعدة بيانات للتجارب العملية والفنية والخبرات التي حصلت في الماضي □ي للاستفادة منها في المستقبل سواء على المستوى الخاص أو العام حيث سيكون بمقدور الاجهزة الرقابية التحقق من قيام الوحدات بنشاطها على وجه الكفاءة العالية والفاعلية وانجازها للاهداف المرسومة .

### خامساً: أنواع تقويم الأداء

هناك تقسيمات عديدة لأنواع تقويم الأداء هي (1):

1- من حيث التوقيت .

أ – التقويم المستقبلي: وهو التقويم الذي ينصب على تقويم الخطط والمشاريع الاستثمارية والتوسع والبرامج المقترحة مستقبلاً.

ب- التقويم الجاري : وهو التقويم الذي ينصب على الاحداث الجارية والمستمرة .

2- من حيث درجة التفصيل .

أ- التقويم المختصر : هو التقويم الذي تستخدم فيه مؤشرات رئيسة من دون الخوض في التفاصيل.

ب- التقويم التفصيلي : هو التقويم الذي يقوم باستخدام مؤشرات متعددة وذات تفاصيل وافية ودقيقة.

3-من حيث الجهات القائمة بالتقويم.

أ-التقويم الداخلي: وهو التقويم الذي يجري من الادارة في المنشأة نفسها.

ب- التقييم الخارجي : هو التقييم الذي يتم من جهات خارج المنشأة المراد تقييم ادائها .

4- من حيث طريقة التعبير عن المؤشرات .

أ- التقييم الكمي : ويتضمن استخدام مؤشرات كمية كالوزن ، القياس ، الحجم ، الطول وغيرها بصيغة ارقام مطلقة أو نسب .

(1) علي غالب العزاوي ، مصدر سابق ، ص6.

ب- التقييم المالي : ويتضمن استخدام مؤشرات نقدية وقيمية .

ج- التقييم النوعي : ويتضمن استخدام مؤشرات نوعية أو بصيغة مؤشرات وصفية .

5- من حيث الشمولية .

أ- التقييم الشامل : حيث يتناول مختلف أوجه الانشطة والفعاليات في المنشأة وقد يحدث في فترة من الزمن ويقوم بتزويد الادارة العليا بالمعلومات الشاملة عما يدور داخل المنشأة واية مشاكل تواجهها مما يساعد الادارة في اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة .

ب- التقييم الجزئي : حيث يتناول بعض أوجه نشاط المنشأة أو الوحدة الاقتصادية حسب اهميتها النسبية أو مناطق الضعف والخلل أو اجزاء مختارة حسب الهدف من التقييم .

### □اد□أ : وظائف تقييم الأداء

تقييم كفاءة الأداء عملية متكاملة للقياس والمقارنة والتحليل والحكم على مستويات و□ع وتنفيذ الاهداف في فترات زمنية محددة (شهرية، فصليا أو سنوية) وبسبب الاهمية التي تحتلها هذه الدراسة فقدت حددت لعملية تقييم كفاءة الأداء مجموعة من الوظائف التي يمكن تلخيصها بالآتي<sup>(1)</sup>:

1- متابعة تنفيذ الخطط الصناعية والكمية والنوعية للمشروع أو القطاع أو الاقتصاد الوطني سواء كان قطاع خاص ام عام أو تعاوني .

2- الحكم على مستويات تحقيق المشروع للاهداف المحددة له .

3- تحديد الانحرافات الحاصلة عن الاهداف المحددة وتحديد العوامل المؤثرة عليها وقياس تاثير كل عامل على حدى .

- 4- التحليل الكمي والنوعي للانشطة الاقتصادية .
- 5- تحديد المراكز المسؤولة عن الانحراف ومحاسبتها واجراء التعديلات الضرورية .
- 6- قياس كفاءة الاجهزة التخطيطية والتنفيذية في الادارة لاختيار الاجهزة الافضل .
- 7- قياس المؤشرات والمعايير المستخدمة في دراسات الجدوى الاقتصادية النظرية مع الواقع ،
- 
- (1) صائب ابراهيم جواد ، " اقتصاديات المشروع الصناعي "، مطبعة جامعة صلاح الدين ، أربيل ، 2011،ص896-898.
- الفعلي والحكم على مصداقية هذه الدراسات .
- 8-الحكم على أثر البيئة الاقتصادية والعوامل غير محسوبة وادخالها في الحسابات اللاحقة للأهداف.
- 9- تحديد الوسائل والطول وبدائلها لو □ مع الاهداف وتنفيذها بشكل افضل .
- 10-التحقق من الاستفادة المثلى من الموارد الاقتصادية النادرة لتحسين كفاءة استخدامها في النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 11- ازالة الاختناقات التي يعاني منها المشروع .
- 12- □ مان التنسيق بين الخطط الاقتصادية للمشاريع والقطاعات على الاطار الوطني .
- 13- اعادة النظر في الاساليب الفنية والتكنولوجية السابقة واستبدالها بما يتناسب والمستجدات في الميادين المحلية والاقليمية والعالمية .
- 14-التحقق من صحة البيانات والمعلومات والمؤشرات المستخدمة ومدى ملازمتها للتخطيط والمتابعة في المرحلتين النظرية والعملية، وو □ مع أسس معلوماتية جديدة لتحقيق تخطيط وتقويم أمثل.
- 15- تحديد المؤشرات ( المقاييس) الافضل لقياس الأداء في المشروع وتقييمه وتحسينها با □ طراد لتطوير هذه العملية وفقا لنوعية الانشطة وتطوراتها .
- 16- تطوير الأداء المعياري لتحقيق تطور ونمو اقتصادي متواصل .

□ ابعاً: شروط تقويم الأداء

هناك بعض الشروط الضرورية لاعطاء صورة صحيحة حول الأداء بمستوى عال من الدقة وبعيداً عن التعقيدات حيث تعد الشروط هذه أبرز الشروط الواجب التأكيد عليها لتوفير المناخ المناسب لأجراء عملية التقويم بصورة مثلى<sup>(1)</sup>:

- 1- وجود مقاييس ومعايير تقويم مناسبة لكل نشاط وفرع، سواء كانت عامة أو خاصة.
- 2- بساطة اجراء التقويم عبر تبسيط وشرح المعايير والمقاييس والمؤشرات الضرورية والكافية،

---

(1) المصدر السابق نفسه، ص900.

- لاعطاء صورة شاملة ودقيقة للاداء وهي المهمة التي يجب انجازها من العاملين في اقسام التخطيط والمحاسبة بيسر ودقة .
- 3- وجود ادراك ووعي عاليين باهمية تقويم الأداء من اجهزة التخطيط والرقابة بهدف انجازه على افضل وجه .
- 4- ايجاد نظام حوافز للعاملين في الانشطة الاقتصادية المختلفة لتحسين الأداء وكذلك تقييمه .
- 5- تحسين نظام الاسعار بما يتناسب والكلف السائدة لاسعار عناصر الانتاج لتوفير نقطة التعادل في المقاييس والمعايير.

### ثامناً: مقومات تقويم الأداء

هناك بعض المقومات الرئيسة لانجاز عملية تقويم الأداء تتمثل بالآتي<sup>(1)</sup>:

- 1- تحسين نظام الأداء والانظمة المحاسبية بما يهيء قاعدة بيانات اقتصادية ومحاسبية متناسقة مع المؤشرات والمقاييس والمعايير المستخدمة للتقويم.
- 2- تحسين مهارات العاملين في أجهزة التخطيط والمتابعة لإنجاز التقويم.
- 3- تطوير قاعدة المعلومات الاحصائية وأدخال انظمة المعلومات المتطورة لتهيئة المعلومات الضرورية للعملية التقييمية .
- 4- دعم اجهزة الرقابة الاقتصادية وتطوير صلاحياتها وفصلها عن الهيكل التنظيمي للمشروع أو القطاع .
- 5- تهيئة معايير ومعاملات اقتصادية ومالية وفنية تتناسب و طبيعة المشروع وملكيته.



6-ان تجري عملية تقويم الأداء □ من فترات زمنية قصيرة مثل الشهر أو ربع السنة أو نصف سنة أو سنة لتلافي الا □رار والخسائر التي قد تحدث فيما لو تأخر التقويم والتصحيح.

### تأخراً : اس عملية تقويم الأداء

ان تفاصيل عملية تقويم الأداء تختلف من قطاع لآخر من القطاعات الاقتصادية لا بل تختلف من وحدة اقتصادية إلى اخرى، وذلك لاختلاف الامكانيات المتاحة لها ومجالات نشاطها ونوع

---

(1) مدحت القرشي، " الاقتصاد الصناعي "، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص256.

النشاط الذي تضطلع به ومراحل نموها فضلاً عن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع .

وبناءً على ما تقدم نجد أن اسس تقويم الأداء تكون مرتبطة بالنشاط الذي تؤديه المنشأة أو الوحدة الاقتصادية واهدافها و أوجه نشاطها ... إلخ وفي □وء الاعتبارات تتم عملية اختيار اسلوب معايير التقويم وعليه تكون نتائج التقويم واقعية ومو □وعية ومحقة للهدف المنشود لهذا النوع من الرقابة وبناءً على ذلك سوف نبين الأسس العامة الواجب تطبيقها عند تقويم الأداء حيث إن الأسس العامة الواجب توفرها لكي تتم عملية تقويم الأداء هي ما يلي :

1- تحديد هدف الوحدة الاقتصادية .

ان لكل وحدة اقتصادية هدف تسعى لتحقيقه لذا يجب تحديد هذا الهدف وغالبا ما تكون جملة من الاهداف الثانوية وهدف رئيس ومن الضروري ان تكون الاهداف وا □حة لكل المسؤولين والعاملين في المنشأة وان المجالات التي يجب ان تحدد الاهداف على اساسها هي (1) :

أ-فائض القيمة

ب-الإنتاج الأمثل.

ج- القيمة المضافة .

د-كفاءة الإنتاج والإنتاجية.

هـ-تعظيم الربحية.

و-التنافسية.

ز-خفض التكاليف وكفاءة الموارد الاقتصادية.

إن المجالات المستخدمة في تحديد اهداف الوحدة الاقتصادية هي اهداف تستخدم في الانشطة الاقتصادية كلها وان الخلاف ينحصر بينها عادة في الاهمية النسبية المعطاة لكل وجه من أوجه نشاطات الوحدة الاقتصادية المتعددة لتلك الاهمية التي تتحدد وفقاً لظروف المجتمع وفلسفته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

---

(1) صفوان محمد شوقي حسام الدين البكري، " التقويم الاقتصادي - المالي للشركة العامة لصناعة البطاريات للمدة (1992-2002) "، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004، ص74.

2- تحديد الخطط التفصيلية لانجاز العمل .

بعد ان يتم تحديد الاهداف يتطلب الامر □ رورة و □ مع خطط تفصيلية للعمل ويقصد بالخطط التفصيلية ( هو و □ مع خطة أو اكثر لكل مجال من مجالات النشاط في □ و سياسة ادارية معينة ترتكز على تحديد الموارد الانتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد من ناحية اخرى بغرض تحقيق الاهداف المحددة )<sup>(1)</sup> .

3- تحديد مراكز المسؤولية<sup>(2)</sup> .

من المعلوم ان عملية تقويم الأداء تتطلب □ رورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة باداء نشاط معين، ولها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الانتاجية الموقوفة تحت تصرفها وتتطلب عملية تقويم الأداء ايضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز بعضها مع بعض ومدى تأثير كل مركز على أنشطة المراكز الاخرى .

وهناك دعائم رئيسة لتحديد مراكز المسؤولية في اي وحدة انتاجية أو منشأة وهذه الدعائم

هي:

أ- تحديد أوجه النشاط الاقتصادي للمنشأة وتجميعه في قطاعات ادارية وهذا يسمى بمبدأ التقسيم الاداري .

ب- تحديد السلطة المسؤولة ومراكز القيادة وهو ما يطلق عليه بمبدأ المفوض للسلطة .

ج- ربط القطاعات الادارية ببعضها وهو ما يطلق عليه بمبدأ تنسيق العلاقات .

#### 4- تحديد معايير تقويم الأداء

تتطلب دراسة تقويم الأداء و□ مع المعايير المهمة والمناسبة لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والأسس التي تقاس من خلالها الانجازات التي حققتها الوحدة الاقتصادية أو المنشأة وهذه المعايير قد تختلف باختلاف الوحدة الاقتصادية بسبب اختلاف طبيعة العملية الانتاجية والاهداف ،

---

(1) ميسون جاسم احمد سليمان العلاف، " استخدام معايير تقويم الأداء في المنظمات الصحية دراسة حالة على مستشفى البتول للولادة في مدينة الموصل "، بحث دبلوم عالي في الادارة الصحية وادارة المستشفيات، جامعة الموصل، 2010، ص20.

(2) خديجة ذرايت، " تقويم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة "، بحث مقدم لنيل شهادة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص11.

التي رسمت لها من مدة زمنية لاخرى لذلك لا بد من و□ مع معايير محددة ووا□ حة لتجنب اختيار المعايير التي تتطلب في استخدامها عمليات كمية معقدة <sup>(1)</sup> ، كما وان هذه المعايير تساعد في اكتشاف الانحرافات وتفسيرها ان وجدت ويجاد الحلول المناسبة لها وهنا يمكن بيان المؤشرات التي يمكن استخدامها :

أ- مؤشرات الانتاج : وتشمل مؤشرات تحقيق وتطوير الانتاج واستغلال الطاقات المتاحة .

ب- مؤشرات الانتاجية : وهي تشمل مؤشرات قياس انتاجية القوى العاملة و انتاجية الاجر المدفوع وراس المال المستخدم في المنشأة واخيرا انتاجية مستلزمات الانتاج .

ج- المؤشرات المالية : وتتمثل بمؤشرات الربحية وعائد الاستثمار وتطور القيمة المضافة المتحققة في الوحدة الانتاجية .

5- وجود جهاز مناسب لتنفيذ عملية تقويم الأداء .

تقتضي عملية تقويم الأداء وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط الوحدة الاقتصادية في مختلف الجوانب ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ ونظرا للعلاقة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة البيانات والمعلومات المسجلة فان تطوير اجهزة الرقابة في الوحدة الاقتصادية يعتبر امرا □ روريا بغية الحصول على المعلومات المطلوبة

لمختلف الاغراض بالدقة اللازمة وعند الحصول على البيانات اللازمة لعملية التقييم لابد من مراعاة ما يلي (2) :

أ- تحديد المؤشرات والمعلومات والتقارير الضرورية لاداء التقييم في ميادين النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية .

ب- حصر جميع انواع الاحصاءات والبيانات الأولية اللازمة لاحتساب المؤشرات وعمل التقارير المطلوبة للتقييم وتحديد مصادرها .

ج- و□ مع اطار تحليلي و□ ح بين مصادر البيانات المطلوبة كاملة وفي الوقت المحدد من دون ،

---

(1) رواء طارق رشاد النعيمي، "تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية في العراق للمدة (2003-2007)"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010، ص18.

(2) رفعت عبد الملك، "تقويما لأداء الاقتصادي"، المعهد القومي للادارة العليا، سلسلة دراسات رقم 27، القاهرة، 2001، ص17.

تأخير .

## عاشراً: مراحل تقييم الأداء

يمكن بيان مراحل عملية تقييم الأداء بالآتي (1):

1- المرحلة الأولى .

وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد المشكلة وجمع البيانات الاحصائية لدراسة المنشأة المراد اجراء عملية تقييم الأداء لها وتبويب هذه البيانات ليتسنى للباحث أو اي شخص يقوم بعملية التقييم تحديد المعايير والمؤشرات التي سوف تستخدم في التعبير عن الأداء الفعلي مقارنة بما هو مخطط وينبغي ان لا تكون البيانات مقصورة على مدة زمنية بل يجب ان تكون على شكل سلسلة زمنية لغرض معرفة طبيعة التطور لكافة أنشطة الوحدة الاقتصادية .

2- المرحلة الثانية .

وهي مرحلة التحليل الفني والمالي للمنشأة وتشمل هذه المرحلة مراجعة الجوانب الفنية والمالية والاقتصادية المتعلقة بالوحدة الانتاجية لغرض معرفة برامج التنفيذ ومراقبة النتائج الفعلية بمؤشرات تقييم الأداء التي تم تحديدها في المرحلة الأولى وذلك من خلال المقارنة بين

الأداء الفعلي والأداء المخطط لاجل اكتشاف الانحرافات والاختلالات وتحديدها وبالتالي اتخاذ الخطوات والاجراءات اللازمة لمعالجتها للحفاظ على الهدف المخطط .

3- المرحلة الثالثة .

وهي المرحلة التي يتم فيها الحكم على النتائج وتحديد المراكز المسؤولة التي تسببت قراراتها أو نشاطاتها في خلق الانحرافات عما هو مخطط له .

### حادي عشر : العوامل المؤثرة في الأداء وتقويمه

هنالك كثير من العوامل تؤثر على الأداء وعلى عملية تقويم الأداء في المنشأة فبعض تلك

العوامل موجود داخل المنشأة والأخر خارجها وتبعاً لذلك فإن بعض من هذه العوامل □ من نطاق السيطرة والأخر لا يمكن السيطرة عليه ومن أهم تلك العوامل:

---

(1) حميد جاسم الجميلي واخرون، " الاقتصاد الصناعي "، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 1979، ص250.

1-العوامل الداخلية وتتضمن:

أ-العوامل المالية والاستراتيجية: وتتضمن تحديد الأداء المستهدف القصير وطويل الاجل، اذ تركز الاهداف القصيرة الاجل على الاهتمام المترابط بتحسين الأداء المالي اما الاهداف ذات الاجل الطويل فهي تلك الاهداف التي توجه الادارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المنشأة ذات أداء أفضل وبشكل دائم<sup>(1)</sup>.

ب- موارد المنشأة : وتمثل الموارد لجميع المدخلات التي تستخدمها المنشأة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة وتعني ايضاً ما تتطلبه أو تحتاجه المنشأة لعملية تحقيق اهدافها ورسالتها في المجتمع<sup>(2)</sup> .

ج-ثقافة المنشأة: إن الثقافة أحد المكونات الرئيسية للمنشآت أو الوحدات الاقتصادية الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء اي ان المنشأة التي تمتلك ثقافة المشاركة تتميز باداء متميز ومتطور اي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup> .

د-الهيكل التنظيمي للمنشأة: تحتاج كل منشأة من المنشآت إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجيتها اذ (يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تصور أو تخيل للدور الرسمي للمنشأة،

والاجراءات والاحكام واليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة أو المسؤوليات وعمليات صنع القرار اذ يتمثل هذا العامل أحد اهم العوامل المؤثرة في نجاح المنشأة أو الوحدة الانتاجية وتنفيذ استراتيجيتها بالشكل الامثل والمطلوب<sup>(4)</sup>.

هـ-التطور التكنولوجي: ظهرت في المدة الاخيرة تطورات تقنية واسعة أثرت في عمل الوحدة الانتاجية اذ سمحت لها بتقديم منتجات بجودة عالية ووفرت التطورات هذه للوحدة الانتاجية ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من ادارة الجودة العالية والتحرك،

---

(1) Marshall B Romney, " Accounting Information System ", North Carolina State University, USA, 8<sup>th</sup> Edition, 2001, P16.

(2) Machael A Hiit, Duane R Ireland and Robert E Hoskisson, " Strategic Management – Competitiveness and Globalization ", Journal of International Business Studies, 4<sup>th</sup> Edition, New York, USA, 2001, P105.

(3) علي قاسم حسين العبيدي واخرون، مصدر سابق، ص10.

(4) حنان صبحت الكيراتي، مصدر سابق، ص95.

بسرعة لتصميم منتجات وفقا لطلب المستهلكين.

و-نظم المعلومات: تحتاج المؤسسات أو الوحدات الاقتصادية والمنشآت إلى نظم للمعلومات ذات التصميم الجيد وبالشكل الذي يوفر المعلومات المفيدة لها في عملية التخطيط والادارة والرقابة على انشطتها المختلفة بكفاءة إذ إن هذه الانظمة يجب ان تتصف بالدقة والحيادية وان تقدم مخرجاتها بالوقت والشكل المناسب الذي يسهم في تحسين اداء تلك المنشأة.

2- العوامل الخارجية وتتضمن<sup>(1)</sup>:

أ- الزبائن : ان شكل السوق بدا يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج اي ان المنتج ليس هو صاحب اليد العليا أو القرار المؤثر في السوق بل اصبح السوق هو سوق الزبائن ( المستهلكين) اذ اصبح المستهلك يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج بالا □ افه إلى انه اصبح يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع .

ب- المنافسون : يوصف العالم اليوم بصفة التغيير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتساعد حدة المنافسة والصراع للاتسحواذ على حصص سوقية في الاسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تجابه منشآت الاعمال اذ ينبغي على تلك المنشآت اعتماد رؤية ادارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمنشأة اذا اصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الاعمال في الوقت الحاضر فبعد ان كانت منشآت الاعمال تواجه منافسة محلية من المنافسين المحليين الذين يواجهون نفس الظروف التي تواجهها المنشأة اصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منشآت عالمية تعمل في ظروف بيئية افضل (2) .

ج- العوامل الاقتصادية : وتعد من أهم عوامل البيئة الخارجية ويمكن تحديد بعض متغيراتها بالاتي (3) :

■ القيود المفروضة على حركة التجارة الدولية .

---

(1) حنان صبحت الكبراتي، مصدر سابق، ص93.

(2) خديجة جمعة الزويني، " دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف – دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن "، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 67، 2007، ص63.

(3) اسماعيل محمد السيد، " الادارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية "، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص130.

■ ميزان المدفوعات.

■ طرائق توزيع الدخل القومي.

■ السياسات المالية والنقدية.

■ تكاليف الإنتاج.

■ القيمة المضافة.

■ المنافسة بين المنشأة الاقتصادية المتشابهة في الإنتاج.

■ المنافسة بين منتجات المنشأة المحلية وبين المنتجات الأجنبية.

د-العوامل السياسية والحكومية: تؤثر درجة الاستقرار السياسي والتدخل الحكومي في أعمال المنشأة أو المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر ويمكن تحديد بعض أهم التأثيرات من خلال، النقاط الآتية (1) :

■ العلاقات الخاصة بتنظيم العلاقة بين أرباب العمل والعاملين .

■ القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة .

- القوانين الخاصة بحماية المستهلك.
- الازمات المالية والنقدية.
- تقلبات أسعار الصرف.
- الاستقرار والنمو الاقتصادي.
- المحاكاة والتقليد للغير.

هـ-العوامل الاجتماعية والثقافية: تشير هذه العوامل إلى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية التي تعتبر الحجر الاساس للمجتمع وبذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية إذ إن التغيرات التي تحصل في النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطورات الحاصلة في المجتمع.

### ثاني عشر: مقاييس وخطوات تقويم الأداء

هناك جملة من المقاييس التي يمكن استخدامها في عملية تقويم الأداء وهي (2):

(1) حنان صبحت الكبراتي، مصدر سابق، ص98.

(2) Charles T Horngern, " Cost Accounting –A Managerial Emphasis ", Prentice – Hall, 14<sup>th</sup> Edition, New York, USA, 2012, P655.

1-مقاييس الإنتاج والإنتاجية والربحية.

2-مقاييس ر □ ا المستهلك.

3-مقاييس الكفاءة والفاعلية لعناصر الانتاج.

4-مقاييس الابتكار ودرجة التصنيع والتكنولوجيا المستخدمة في الانتاج.

اما الخطوات الرئيسية في عملية تقويم الأداء فتتمثل بالآتي (1):

1- تحديد الاهداف والمعايير واعداد الخطط اللازمة .

2- تحديد الوزن النسبي للاهداف .

3- قياس الأداء الفعلي .



4- مقارنة الأداء الفعلي بالخطة وتحديد الانحرافات وابلغ الادارة المعنية بالنتائج .

5- اتخاذ القرارات الصحيحة والمعالجة.

### ثالث عشر : معايير تقويم الأداء

إن عملية تقويم الأداء تقوم على معايير عديدة ومؤشرات □ من مختلف المنشآت والوحدات الاقتصادية إذ يمكن لنا ان نعرف مؤشرات أو معايير تقويم الأداء بأنها (عبارة عن دلالات تؤشر وتقدم فكرة عن مستوى النشاط الذي تعنى بقياسه ويمكن ان تكون هذه المؤشرات رقمية أو وصفية)<sup>(2)</sup>.

هناك جملة من الخصائص والشروط التي لا بد من توافرها في معايير تقويم الأداء نذكرها مجموعه منها<sup>(3)</sup>:

---

(1) سالم محمد عبود، " تطبيقات حديثة في المحاسبة الادارية "، دار الدكتور للعلوم الادارية، ط1، بغداد، 2009، ص423.

(2) كريم نجم خلف الاسدي، " تقويم أداء نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد – بلدية الكرادة "، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، 2010، ص38.

(3) كريم نجم خلف الاسدي، المصدر السابقة نفسه، ص38.

- ان تكون في القياس والاحتساب سهلة وبسيطة.
- ان تكون قادرة على توفير المعلومات التي تفي بالعرض المطلوب وبالشكل السريع.
- ان تكون غير مظلمة.
- يمكن التعبير عنها بمفاهيم محددة وغير متداخلة ويفضل ان تكون بشكل رقمي.

تعد مؤشرات تقويم الأداء بالدرجة الأولى وسيلة للرقابة الفعالة والمؤثرة التي بدورها تكون وسيلة للتخطيط حيث تؤدي إلى توفير المعلومات والبيانات اللازمة عن جدوى وفاعلية أي خطة من الخطط التي يراد اعتمادها لكي يتسنى القيام بالتعديلات اللازمة والمناسبة عليها وتحسين مستوى الأداء.

وهناك مجموعة من المعايير المستخدمة في عملية تقويم الأداء للمشروعات هي :

1- معيار الطاقة الإنتاجية

إن الهدف الأساس للإدارة العليا في أي مشروع هو تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية نظراً لما لذلك من أهمية في خفض التكاليف الإنتاجية وزيادة المبيعات وزيادة الأرباح أو زيادة المنافع الاجتماعية نتيجة لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل، كما يعد هذا المعيار من المعايير المهمة لعملية تقويم الأداء في الوحدة الاقتصادية كونه يعبر تعبيراً دقيقاً عن العناصر المستخدمة في العملية الإنتاجية<sup>(1)</sup>.

إن موضوع الطاقة الإنتاجية يكتسب أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية؛ وذلك بسبب ما تعانيه من ظروف التخلف الاقتصادي والاجتماعي إضافة إلى محدودية الموارد الاقتصادية المتاحة لها وبالتالي فإن المحدودية هذه تتطلب ضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل لتلك الموارد عن طريق استغلال كل الطاقات المتاحة في سبيل رفع مستويات الإنتاج كماً ونوعاً، إذ إن مفهوم الطاقة الإنتاجية يشير إلى الوحدة الاقتصادية بما يتوفر لها من قدرة إنتاجية يمكن قياسها بوحدات القياس المعمول بها خلال مدة زمنية معينة وتحت ظروف التشغيل السائدة<sup>(2)</sup>.

---

(1) عبد الحسين زيني "حول إنتاجية العمل في القطاع الصناعي في العراق"، جريدة الجمهورية، العدد 6692، الاثنين كانون الثاني، 1988، ص2.

(2) حسين سلمان زكي "نموذج رياضي مقترح لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة في المنشأة الصناعية"، مجلة الإدارة والاقتصاد العامة، المجلد 40، العدد الأول، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص144.

إن أهمية معيار الطاقة الإنتاجية يظهر من خلال كونه مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بين الطاقة الإنتاجية

من جهة وبين كل من التكاليف والأرباح من جهة حيث كلما زادت الطاقة الإنتاجية كلما أدى ذلك،

إلى خفض نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة كما يعني ذلك زيادة الوحدات المنتجة وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات ونظراً لأنواع العديدة من الطاقات الإنتاجية فإن ذلك يقتضي بالمرتبة الأولى تحديد أنواع تلك الطاقات؛ لأنه من الصعب إعطاء تعريف واحد ودقيق للطاقة الإنتاجية.

وبصورة عامة يمكن تعريف الطاقة الإنتاجية على انها (قدرة الوحدة الإنتاجية المتدفقة خلال وحدة زمنية معينة، ومن خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة من خلال أسلوب انتاجي معين)<sup>(1)</sup>، وأهم العوامل التي تحدد الطاقة الإنتاجية للمنشأة هي:

- مستوى الإنتاجية وتركيبه عوامل الإنتاج .
- نوعية عوامل الإنتاج.
- تكاليف الإنتاج.
- مدى كفاءة استخدام عوامل الإنتاج.
- الأساليب الفنية المستخدمة في عملية الإنتاج .
- كمية وندرة عوامل الإنتاج المستخدمة في الإنتاج .
- وحدة القياس المستخدمة .

ومن اجل إعطاء صورة واضحة لهذا المعيار لابد من التعرف على أنواع الطاقات الإنتاجية الا وهي<sup>(2)</sup>:

#### أ-الطاقة الإنتاجية النظرية

وهي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة من دون انقطاع وتساوي بحدود 100 %، وهذا النوع،

---

(1) طلال محمود كداوي،" تقييم المشاريع الاقتصادية"، جامعة الموصل، دار الكتب والطباعة والنشر، الموصل، 1999، ص213.

(2) كاظم جاسم العيساوي،" دراسات الجدوى الاقتصادية وتقويم المشروعات التحليل النظري والتطبيقي"، دار المناهج للنشر والطباعة، ط2، الأردن، عمان، 2005، ص256-259.

من الطاقة يصعب تحقيقه عملياً، ويمثل غاية مستهدفة وذلك لعدة أسباب الا وهي<sup>(1)</sup>:

- وجود الوقت الضائع نتيجة للإصلاح والصيانة.
- التوقفات الناتجة عن عدم كفاءة الايدي العاملة.
- الاختناقات الناتجة عن نقص كمية المواد الأولية أو المواد المساعدة أو التأخر في استلامها،

أو سوء المواصفات النوعية للمواد الأولية.

- التوقف الناتج عن عطل أو خلل في المكين أو المعدات .
  - الانقطاع عن العمل بسبب المرض أو الاجازات بمختلف أنواعها .
  - الأساليب التنظيمية التي قد تعرق سير الإنتاج أو الإفادة المثلى من الطاقات.
- حيث إن هذه الأمور وغيرها لابد ان يؤدي إلى تخفيض الطاقة الإنتاجية وعدم الوصول إلى ما يسمى بالطاقة النظرية .
- ب-الطاقة الإنتاجية الفعلية

وهي الطاقة النظرية مستبعدا منها السماحات التي لا يمكن تلافيها ويتراوح مستوى هذه الطاقة بين (70-80%) من الطاقة النظرية، او هي (الطاقة التي تعبر عن كمية الإنتاج الفعلي الذي تم الحصول عليه من السلع والخدمات وخلال مدة زمنية معينة بالاعتماد على الطاقة التصميمية والطاقة المتاحة في الوحدة الاقتصادية)<sup>(2)</sup>، وعادة ما تكون هذه الطاقة اقل من ذلك في البلدان النامية

ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية:

الطاقة الفعلية = الطاقة النظرية – السماحات، وتعبر السماحات عن التوقفات التي تواجه سير العملية الإنتاجية.

ج- الطاقة الإنتاجية القصوى

(1) كاظم جاسم العيساوي، المصدر السابق نفسه، 257.

(2) محمد أزره السماك وآخرون، " أساسيات الاقتصاد الصناعي "، جامعة الموصل، مديرية مطبعة الجامعة، 1984، ص462.

وهي الطاقة الإنتاجية المحددة من خلال فترة زمنية معينة وفقا لمواصفات عوامل الإنتاج ويمكن الوصول إلى هذه الطاقة بدلالة شروط معينة هي<sup>(1)</sup>:

- الصيانة المنتظمة.
- القوى العاملة ذات الكفاءة العالية والمهارة المرتفعة .

- توفر المستلزمات الإنتاجية بالكميات والنوعيات المطلوبة .
- ويستبعد من حساب الطاقة الإنتاجية القصوى ذلك الجزء الذي لا يمكن تحقيقه نتيجة لاعداد وتركيب الالات والصيانة أي استبعاد بعض الوقت المسموح به فنيا وهذا يعني :
- ان ما يتم استبعاده من حساب الطاقة الإنتاجية القصوى هو الوقت الضائع المسموح به فنيا وما زاد عن ذلك يعدّ نوعاً من أنواع الطاقة العاطلة .
- عند توفر الشروط الفنية ليس هناك فرق بين الطاقة القصوى والنظرية .
- عدم ثبات الطاقة الإنتاجية القصوى حيث تختلف من مدّة إلى أخرى وفقاً لعمر الالة الإنتاجي وعدد ساعات تشغيلها .

#### د- الطاقة الإنتاجية المتاحة

ان الطاقة الإنتاجية المتاحة هي الطاقة المخططة من الإدارة في المشروع ويعبر عن الطاقة القصوى مطروحا منها الاختناقات التي تحدث داخل الأقسام والمراكز الإنتاجية وعلى أساس القدرة الإنتاجية لا تضعف مرحلة أو عملية الإنتاجية، او هي تلك الطاقة التي يمكن التوصل اليها عن طريق الطاقة الإنتاجية القصوى مستبعداً منها الاختناقات جميعها داخل الوحدة الاقتصادية<sup>(2)</sup>.

وبذلك يمكن القول ان الطاقة الإنتاجية تتطابق مع الطاقة القصوى في حالة عدم وجود اختناقات في بعض المراحل أو عمليات الإنتاج المتعددة.

#### هـ - الطاقة الإنتاجية التصميمية

ويقصد بها الطاقة الإنتاجية للمكائن والالات والمعدات في المنشأة وتتحدد من الشركة المصنعة

(1) طلال محمود كداوي، مصدر سابق، ص216.

(2) رواء طارق رشاد النعيمي، مصدر سابق، ص24.

لذلك المكائن ويمكن القول بأن الطاقة الإنتاجية التصميمية تعني انتاجاً منتظماً بلا اختناقات أو توقفات في كافة مراحل العملية الإنتاجية وبهذا يمكن اعتبارها طاقة نظرية لا يمكن الوصول

إليها من الناحية العملية أو باي حال من الأحوال كما تعرف بانها (الطاقة الإنتاجية للتجهيزات والمعدات في الوحدة الاقتصادية التي بإمكان المعدات والمكائن ان يكون انتاجها بحسب تصميمها أي إمكانية الانتفاع منها اعلى درجة خلال فترة زمنية معينة)<sup>(1)</sup>.

و – الطاقة المخططة

وهذه الطاقة تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع والخدمات وخلال مدة زمنية معينة ويتم ذلك استنادا إلى الطاقة التصميمية والطاقة المتاحة في المشروع .

اما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية فهي<sup>(2)</sup>:

$$\text{❖ مدى الانتفاع من الطاقة التصميمية} = \frac{\text{الانتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}} \times 100 .$$

ويعتبر هذا المؤشر مهما في عملية التخطيط الصناعي .

❖ المدى الذي يتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المشروع وخلال فترة زمنية معينة

$$\text{وهذا المؤشر يساوي} = \frac{\text{الانتاج المخطط}}{\text{الطاقة الإنتاجية التصميمية}} \times 100 .$$

$$\text{❖ المدى الذي يتم فيه تنفيذ اهداف الخطة} = \frac{\text{الانتاج الفعلي}}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}} \times 100 .$$

ويعدّ هذا المؤشر من احد اهم المؤشرات في قياس الأداء ، حيث يبين مدى انسجام نسبة

تنفيذ الخطة مع أهدافها ويمكن استخدامه في متابعة تنفيذ الخطة .

ويمكن احتساب نسبة الانتفاع من أي نوع من الطاقة وحسب الصيغ التالية :

$$\text{❖ نسبة الانتفاع من الطاقة التصميمية} = \frac{\text{الطاقة المتحققة الفعلية}}{\text{الطاقة التصميمية}} \times 100 .$$

---

(1) يوحنا عبد ادم وسليمان اللوزي،" دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2000، ص96.

(2) كاظم جاسم العيساوي، مصدر سابق، ص258.

$$\diamond \text{ نسبة الانتفاع من الطاقة المخططة} = \frac{\text{الطاقة المتحققة}}{\text{الطاقة المخططة}} \times 100.$$

$$\diamond \text{ نسبة الانتفاع من الطاقة المتاحة} = \frac{\text{الطاقة المتحققة}}{\text{الطاقة المتاحة}} \times 100.$$

$$\diamond \text{ نسبة الانتفاع من الطاقة التصميمية لسنة معينة} = \frac{\text{الطاقة المتاحة في تلك السنة}}{\text{الطاقة التصميمية في تلك السنة}} \times 100.$$

## 2- معيار إنتاجية العمل

ان معيار إنتاجية العمل حظي باهتمام كبير من العديد من الاقتصاديين والمهتمين بدراسات تقويم الأداء، نظرا لما له من أهمية بالغة في زيادة الدخل القومي ورفع المستوى المعاشي وفي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وفي تحقيق التراكمات المادية وكذلك تحسين الاقتصاد بالوقت وتحسين ظروف العمل<sup>(1)</sup>.

وبالرغم من وجود مفاهيم للإنتاجية عديدة إلا أن الشائع بينها والأكثر استخداما هو مفهوم إنتاجية العمل حتى وصل الامر الا انه عندما يذكر مفهوم الإنتاجية لوحدة معينة فإنه يعني إنتاجية العمل لذلك يمكن التمييز بين نوعين من الإنتاجية هما :

### أ- الإنتاجية الكلية

وتعني الإنتاجية لجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية ويمكن التعبير عنها بالصيغة الآتية<sup>(2)</sup>:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \text{ أو } \frac{\text{قيمة أو كمية الانتاج}}{\text{مجموع عناصر الانتاج}} \text{ أو } \frac{\text{قيمة أو كمية الانتاج}}{\text{العمل + اراس المال + المواد}}.$$

(1) محمد طاقة وحسين عجلان حسن، "اقتصاديات العمل"، أترء للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى - عمان-2008 - ص 162.

(2) رواء طارق رشاد النعيمي، مصدر سابق ص27.

### ب-الإنتاجية الجزئية.

وتعني الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج ويمكن التعبير عنها بالصيغة الآتية<sup>(1)</sup>:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر العمل أو راس المال أو عنصر المواد}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{عنصر واحد من عناصر الانتاج}} \text{ أو } \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

ان المعيار الأكثر شيوعا واستخداما من بين تلك المعايير هو معيار إنتاجية العمل خاصة عندما يكون الهدف هو تقويم الأداء، حيث ان هذا المعيار لا يعبر عن كفاءة استخدام عنصر العمل فحسب بل يمتد ليشمل في ذلك التعبير عن كفاءة عناصر الإنتاج المستخدمة.

ويقصد بأنتاجية العمل، العلاقة بين كمية الإنتاج وعنصر العمل ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية (2):

$$\diamond \text{ إنتاجية العمل} = \frac{\text{قيمة أو كمية الانتاج}}{\text{عدد العاملين}} \text{ أو } \frac{\text{قيمة أو كمية الانتاج}}{\text{ساعات العمل المبذولة}}$$

ويبين هذا المعيار كمية الإنتاج التي حققتها الوحدة الواحدة من عنصر العمل وتقاس اما بـ(عامل / ساعة ) أو ( عامل / يوم ) .

اما لقياس كفاءة عنصر العمل فيمكن اتباع الصيغة الآتية :

$$\diamond \text{ كفاءة عنصر العمل} = \frac{\text{عدد العاملين}}{\text{كمية الانتاج}}$$

حيث ان هذا المؤشر يبين كمية العمل اللازم لإنتاج وحدة واحدة فاذا كان المعيار يعبر عن زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الإنتاج لكل عامل في الساعة أو اليوم ، فان المعيار الثاني يقيس مدى الانخفاض في وقت العمل المبذول لإنتاج ناتج معين .

اما لقياس معدل النمو في إنتاجية العمل فيمكن حسابها من خلال الصيغة الآتية:

$$\diamond \text{ معدل النمو في إنتاجية العمل} = \frac{\text{انتاجية العمل في سنة المقارنة}}{\text{انتاجية العمل في سنة الاساس}} \times 100 .$$

$$\diamond \text{ الاستفادة من القوى العاملة} = \frac{\text{اجمالي عدد العاملين}}{\text{قيمة أو كمية الانتاج}}$$

(1) عبد الغفور كنعان المعماري وحافظ جاسم عرب المولى ، مصدر سابق ،ص7.

(2) كريم خلف نجم الاسدي، مصدر سابق، ص40.

اما لقياس بعض العوامل المؤثرة على الإنتاجية والتي تمثل مستلزمات الإنتاج وراس المال والإدارة .... الخ فيمكن اعتماد الصيغ الآتية (1):



$$\diamond \text{ معيار درجة استخدام المكين والالات} = \frac{\text{كمية الانتاج الفعلي}}{\text{الطاقة المتاحة}} \times 100.$$

$$\diamond \text{ كفاءة استخدام الخامات أو المواد الأولية الرئيسية} = \frac{\text{كمية الخامات الرئيسية المستخدمة}}{\text{كمية الانتاج الفعلي}} \text{ أو}$$

$$\frac{\text{قيمة الانتاج الفعلي}}{\text{قيمة الانتاج الفعلي}} \text{ أو } \frac{\text{تكلفة المواد الخام}}{\text{قيمة الانتاج}}.$$

$$\diamond \text{ معيار راس المال / العمل} = \frac{\text{تكلفة الاصول الثابتة}}{\text{عدد العمال}} \text{ أو } \frac{\text{قيمة المكين والالات}}{\text{عدد العمل الخط الانتاجي}}.$$

$$\diamond \text{ معيار درجة المهارة} = \frac{\text{قيمة الاجور}}{\text{عدد العمال}} = \frac{\text{قيمة الاصول الثابتة المستخدمة في المكين والمعدات}}{\text{الاجمالي الاجور}}.$$

$$\diamond \text{ معيار نسبة الانتفاع من المكين} = \frac{\text{الانتاج الفعلي}}{\text{الطاقة المتاحة}} \times 100.$$

$$\diamond \text{ مؤشر نسبة تشغيل المكين} = \frac{\text{الطاقة المتاحة للمعدات}}{\text{الطاقة القصوى}}.$$

$$\diamond \text{ معيار درجة التصنيع} = \frac{\text{القيمة المضافة الاجمالية}}{\text{قيمة الانتاج}} \text{ أو } \frac{\text{اجمالي المستلزمات السلعية المستخدمة}}{\text{قيمة الانتاج}}.$$

$$\diamond \text{ معيار الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة} = \frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستوردة}}{\text{قيمة الانتاج الاجمالي}} \text{ أو}$$

$$\frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستوردة}}{\text{اجمالي قيمة المستلزمات السلعية}}.$$

### 3- معيار القيمة المضافة

ان القيمة المضافة يمكن تعريفها في أي مشروع بأنها (هو قيمة الإنتاج الذي استطاعت الوحدة الاقتصادية خلقها بمجهوداتها الذاتية ومجهودات العاملين فيها) (2)، او هي (بين قيمة الإنتاج وقيمة مدخلات الإنتاج) كما تبين القيمة المضافة مدى مساهمة المشروع مع المشاريع الأخرى الموجودة في الهيكل الاقتصادي وكذلك في تكوين الدخل القومي، ويمكن التعبير عن القيمة الحالية من خلال الصيغة ادناه (2):

(1) كاظم جاسم العيساوي، مصدر سابق، ص260.

(2) نزار قاسم احمد الصفار، "تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة - دراسة تحليلية للمدة (1993-2000)"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2001، ص12.

$$\diamond \text{ القيمة المضافة الصافية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة مستلزمات الإنتاج} - \text{الاندثار}.$$

يعد معيار القيمة الحالية من المعايير الأساسية لقياس إنتاجية العمل، إذ إن أفضل معيار لقياس إنتاجية العمل هو باستخدام القيمة المضافة وبالإسعار الثابتة بدلا من قيمة الإنتاج ويمكن التعبير عن ذلك وفق الصيغة ادناه:

$$\diamond \text{ إنتاجية العمل} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{قيمة العمل المبذول}}$$

تبين النتيجة مدى مساهمة عنصر العمل في خلق القيمة المضافة ويعتبر معيار القيمة المضافة من المعايير الأساسية للحكم على مدى كفاءة المشروع في استخدامه للموارد الاقتصادية المتاحة ، حيث بهذا المعيار يمكن معرفة مدى مساهمة المشروع في تكوين الدخل القومي فكلما حقق المشروع قيمة مضافة كبيرة من سنة لآخرى كلما دل ذلك على تحسين مستوى الأداء في المشروع أو الوحدة الإنتاجية وتبرز أهمية استخدام القيمة المضافة في حساب إنتاجية العمل حيث ان كل مشروع لابد وان يعتمد على مشروعات أخرى في الحصول على المستلزمات الإنتاجية سواء السلعية أو الخدمية وهذه المستلزمات لابد من استبعادها للوصول إلى قيمة الإنتاج الفعلية من اجل معرفة مدى مساهمة المنشأة في زيادة الإنتاج من سنة لأخرى وبالتالي تقويم المسار الإنتاجي .

ويمكن الحصول على القيمة المضافة من خلال الصيغة الآتية :

$$\diamond \text{ القيمة المضافة} = \text{الأجور المدفوعة} + \text{الفوائد} + \text{الأرباح} + \text{الإيجار} .$$

4- معيار معدل العائد على رأس المال

يعد هذا المعيار من المعايير المهمة من حيث التقويم التجاري والمالي للمستثمرين سواء على مستوى أنشطة القطاع العام أو الخاص حيث يعد بمثابة مقياس لاداء كفاءة وجدوى الاستثمار وهو معيار يعتمد على قياس الربحية التجارية للوحدة الاقتصادية باعتبار ان الربحية تعد هدفا من اهداف الوحدة الاقتصادية في مختلف الأنظمة الاقتصادية حكومية أو خاصة ومن اهم استخدامات هذا المعيار هي تقويم مشروعات الاستثمار المالي وراقبتها وتخطيط الربحية وتحليلها بالنسبة لاقسام الوحدة الاقتصادية المختلفة ويمكن التعبير عن هذا المعيار وفق الصيغة الآتية<sup>(1)</sup>:

---

(1) سعدون الساقى، "معايير تقويم الأداء الصناعي"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الرابع المنعقد في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية للفترة 28-30/3/1987، ص10-11.

$$\text{❖ معيار العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{راس المال المستثمر}}$$

$$\text{❖ معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{راس المال المستثمر}}$$

$$\text{❖ نسبة الربح إلى المبيعات} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}}$$

المبحث الثاني  
نبذة عامة حول المنشأة المتقدمة للصناعات  
الغذائية ( AFICO ) و نبذة عامة حول مصنع  
المنار

## المبحث الثاني

نبذة عامة حول المنشأة المتقدمة للصناعات الغذائية (AFICO)، ونبذة

عامة حول مصنع المنار

**أولاً: نبذة عامة حول المنشأة المتقدمة للصناعات الغذائية (AFICO)**

شركة الصناعات الغذائية المتقدمة تم تأسيسها في سنة (2009) وهي شركة خاصة ذات مسؤوليات محدودة وتم توصيفها قانونياً (ذ.م.م).

ان المنتجات الرئيسية للشركة هي المشروبات الغازية المعبأة بالعبوات المعدنية والمياه الصحية المعالجة بالأوزون ونتاج العصائر المعبأة بالعبوات المعدنية بالإضافة إلى انتاج العصائر المعبأة بالكؤوس البلاستيكية (القدح) والعلب الكرتونية.

تم تأسيس الشركة برأس مال قدره (8,125,000,000) دينار عراقي وتبلغ مبيعاتها السنوية (15,000,000,000) مليار دينار عراقي<sup>(1)</sup>.

اتخذت الشركة من مدينة كربلاء مقراً لأعمالها حيث تقع الشركة في منطقة الابراهيمية بمساحة يبلغ مقدارها (25,000) متر مربع اي ما يعادل (10) دونم، وتمثل السوق العراقية الهدف الاول لشركة الصناعات الغذائية المتقدمة (AFICO) وفي خطة العمل الموضوعية من الادارة العليا في الشركة على الاقل للسنوات الخمس القادمة معتمدة بذلك على شبكة موزعيها الذين يغطون جميع انحاء البلاد، وتضم الشركة المصانع الآتية<sup>(2)</sup>:

المصنع الأول: انتاج وتعبأة المشروبات الغازية بالعبوات المعدنية علامة (نوار) يعمل الخط الانتاجي بطاقة انتاجية قدرها (50,000) عبوة معدنية بالساعة وهذا الخط ذات منشأ الماني وانشائه وفق شركة (KHS) الالمانية وفق مواصفات نموذج لسنة (2009).

المصنع الثاني: خط الانتاجي الثاني هو لإنتاج العصائر علامة (سيف) المعبأة بالعبوات المعدنية (Aseptic Package)، وجميع معدات والآلات هذا الخط الانتاجي هي من منشأ ايطالي بطاقة

---

(1) <http://www.iraqdirectory.com/ar/business>.

(2) <http://aficoiraq.com/index-ar.htm>

انتاجية تصل إلى (10,000) عبوة بالساعة.

المصنع الثالث: فهو خط انتاج وتعبئة المياه الصحية المعالجة بالإوزون علامة (منهل) المعبأة بالقناني البلاستيكية (PET) بطاقة انتاجية تصل إلى (18,000) قنينة بالساعة وجميع معدات هذا الخط هي من منشأ الماني.

المصنع الرابع: هو مصنع انتاج العصائر المعبأة بالعلب الكرتونية والعصائر المعبأة بالكؤوس وهو علامة (المنار) ومعدات كل هذا المصنع هي من منشأ ايطالي.

يبلغ كادر موظفي مقر الشركة (162) (1)، باشرت الشركة الانتاج التجاري في النصف الثاني من عام 2009 بخطوط انتاج المياه الصحية والعصائر المعبأة بالعبوات المعدنية ثم بدأت بالتنشغيل التجاري لخط المشروبات الغازية بداية سنة 2011 وبعدها بدأت بتشغيل خط انتاج العصائر بالعلب الكرتونية والكؤوس البلاستيكية في سنة 2016، وان النمو المتسارع في المبيعات وزيادة الشركة يعود إلى مجموعة من العوامل وهي (2):

1-الطلب المتزايد في الأسواق العراقية على منتجات الشركة من المشروبات الغازية والمياه الصحية حيث ان شركة لها أسواق في مختلف انحاء البلد ومنها البصرة والتمثى والعمارة والناصرية والديوانية وكربلاء والنجف والحلة وغيرها من مدن العراق.

2-التوسع بالإنتاج بدخول خط المشروبات الغازية إلى الإنتاج التجاري وذلك خلال سنة 2011.

3-الإدارة الكفؤة للموارد والاستغلال الأمثل لها حيث ان الإدارة العليا في الشركة تضع الخطط التي من شأنها المحافظة على الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالشكل الصحيح والامثل بعيداً عن الهدر والضياع وتوعيه العاملين بأهمية هذه الموارد حتى تحقق بذلك الاستفادة القصوى من الموارد وبالتالي قليل التكاليف وزيادة الأرباح.

4-تبني الشركة لسياسة التوسع التدريجي المدروس حيث ان شركة ومن خلال إدارة العليا فيها تقوم بوضع خطط للتوسع الاستثماري والانتاجي وذلك وفق الخطط العلمية والتجارب العملية المدروسة التي من شأنها رسم سياسية الشركة الاستثمارية والتوسعية القريبة من الواقع حيث ان

---

(1) <http://aficoiraq.com/company-ar.htm> , مصدر سابق .

(2)<https://www.facebook.com/AdvancedFoodstuffIndustrialsCo/posts/1002631256470009>

هذه الدراسات مبنية على أسس ومعلومات وبيانات وتحليلات ذات صلة بالواقع العملي.

5-الاعتماد على الموارد الذاتية حيث ان الشركة تسعى إلى الاعتماد على تمويل الذاتي لها وبذلك تكون قد قللت من تكاليف الاستثمار عن طريق الاقتراض من البنوك او غيرها وكما هو معروف،

فان الاقتراض من البنك يترتب عليه فائدة وهذه الفائدة هي مبلغ من المال يدفعه المقترض إلى البنك وبالتالي فان هذه المبالغ التي يدفعها إلى جانب تسديد القرض هي تكاليف وبالتالي الاعتماد الذاتي على الموارد يقلل من أهمية هذه القروض والفوائد المترتبة عليها.

6-التحفظ بالالتزامات حيث ان شركة تسعى إلى الحفاظ على التزاماتها مع عملائها ومع المجتمع من ناحية أخرى وكذلك الحفاظ على الالتزامات البيئية والصحية والقانونية والتجارية.

ان الاقسام التي تتألف منها الشركة بشكل عام هي (1):

1-رئيس مجلس الإدارة.

2-المدير العام.

3-قسم الشؤون الإدارية.

4-قسم الموارد البشرية.

5-قسم المبيعات.

6-قسم اللوجستي.

7-القسم القانوني.

8-المخازن.

9-القسم الهندسي والفني.

10-قسم الشؤون المالية.

11-قسم التسويق.

12-قسم البحث والتطوير والدراسات (مختبر بيولوجي وكيميائي).

(1) الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية " القسم الإداري " .

أما رسالة الشركة تتلخص مهامها بما يأتي<sup>(1)</sup>:

- 1-الالتزام بالجودة وضمان النوعية وخصوصا انها تتعامل بمنتجات غذائية تمس صحة الانسان بصورة مباشرة وأدراك ذلك يتحقق فقط بالاعتماد على المعايير المناسبة.
  - 2-احترام ادواق المستهلكين وتطلعاتهم ورغباتهم والعمل على تطوير المنتجات الخاصة بها بالطرق العلمية الحديثة والسلمية وذات المعايير الصحية لما لها من ارتباط بالإنسان.
  - 3-تقدير المجهود الجماعي وفريق العمل الواحد المتكامل والمتضامن من خلال العمل بروح الفريق الواحد.
  - 4-الالتزام بالمسؤوليات الاجتماعية ووضوح اهداف الشركة ووسائلها.
  - 5-الالتزام بالثقة والصدق بين اقسام الشركة ومن يتعامل مع الشركة أشخاصا او مؤسسات.
  - 6-وضع الخطط والحرص على تنفيذها وتحمل الشركة لمسؤوليات قراراتها.
  - 7-تطلع الشركة إلى ان تكون رائدة في مجال الإنتاج وتعبئة المشروبات المبني على أساس عملية محترفة ونقل الخبرات العالمية واستثمار آخر المبتكرات في مجال نماذج الاعمال وأنظمة الإدارة الحديثة حيث ان بلاد النهرين أجدر بإنتاج مياهه الصحية ومشروباته العراقية سواء الغازية او العصائر الطبيعية.
  - 8-ان رسالة الشركة تتوضح من خلال عصرنة عملية انتاج المشروبات والمياه الصحية في العراق بأسلوب احترافي متطور حيث ان المجتمع العراقي الناهض يستحق بذل كل الجهود لتوفير مياه صحية ومشروبات متنوعة منتجة محليا وتستحق ثقة المستهلك.
- ان الجودة والسيطرة النوعية في الشركة تطبق من خلال النظم التقنية الحديثة المتمثلة في منهج البحث العلمي وإدارة المشاريع وتخطيط الموارد ووسائل الاتصال وفي مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة وريادة الاعمال الاجتماعية والتخطيط التشغيلي وانعكاس كل ذلك على زيادة القيمة المضافة من خلال تحقيق معدلات نمو متسارعة وزيادة معدلات الإنتاج إلى جانب<sup>(2)</sup>، تقليل المدى الزمني للدورة الإنتاجية وتعزيز الجودة العالية للمنتجات، فالشركة اليوم تمتلك أحدث



(1) الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية المتقدمة " السجلات الإدارية والمالية " .

(2) مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون الإدارية " .

مختبر كيمائي وبيولوجي في العراق وهو من منشأ أمريكي.

كما طورت الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية بيئة عمل احترافية من خلال نظم التحكم الإداري والمالي والاستثمار في عناصر التنمية البشرية واختيار الكفاءات ذات المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية المتميزة.

كما وان الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية المتقدمة تطبق برامج وأنظمة تخطيط الموارد ((ERP – ORACLE في إدارة النظام الإداري والمالي وإدارة المبيعات والمخازن.

### ثانياً: نبذة عامة حول مصنع المنار

ان مصنع المنار هو أحد فروع شركة الصناعات الغذائية المتقدمة التي سبق وان تم ذكرها في المطلب الأول من المبحث الثاني، حيث بدأ العمل بأنشاء المصنع في عام 2015 وبدأ التشغيل التجاري للمصنع وبدأ الإنتاج الفعلي في شهر كانون الثاني عام 2016 وتحديدًا في 2016/1/1.

ان المصنع يقوم بإنتاج العصائر المعبأة بالعلب الكارتونية ذات حجم (200) ملم<sup>2</sup> والعصائر المعبأة بالكؤوس البلاستيكية ( القدح ) ، وجميع معدات ومكائن هذا المصنع من منشأ إيطالي حيث تم تصميم المصنع وفق المعايير والشروط ومواصفات الشركة الإيطالية المصنعة له (IPI) ، تبلغ القدرة الإنتاجية للخط الإنتاجي (180) كارتون في الساعة بالنسبة للعصائر المعبأة بالعلب الكارتونية و (166) كارتون في الساعة بالنسبة للعصائر المعبأة بالكؤوس البلاستيكية ، حيث يضم الكارتون الواحد للعصائر المعبأة بالعلب الكارتونية (36) علبة عصير كارتونية و يضم الكارتون الواحد للعصائر المعبأة بالكؤوس (60) قدح<sup>(1)</sup> .

تبلغ مساحة المصنع (15) دونم أي ما يعادل (37,500) متر مربع، حيث تم توزيعها إلى ما يأتي:

1-قاعة الإنتاج، وهذه القاعة تم تخصيصها إلى الخط الإنتاجي حيث تتم فيها عملية الإنتاج وتبلغ مساحتها (200) متر مربع<sup>(2)</sup> .

2-قاعة المخرجات، وهذه القاعة تم تخصيصها لخرن المنتجات النهائية للمصنع وتبلغ مساحتها،

(1) مصنع المنار لإنتاج العصائر " قسم إدارة شؤون المصنع "

(2) تم الحصول على هذه المعلومات من السجلات الرسمية لمصنع المنار، " قسم الشؤون الإدارية ".

(500) متر مربع حيث يتم فيها خزن المنتجات النهائية للمحافظة عليها من الاتربة والاشعة الشمسية والاضرار التي يمكن ان تؤدي إلى تلف هذه المخزجات.

3-قاعة لخزن المواد الأولية، حيث تم تخصيص مساحتها مقدارها (1,500) متر مربع لخزن وحفظ المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية وتتضمن الخامات والمواد الرئيسية لعملية الإنتاج.

4-بنية الإدارة، حيث قام المصنع بتخصيص مساحة (300) متر مربع وذلك لإنشاء مقر لإدارة المصنع.

5-مسكن، حيث تم تخصيص مساحة مقدارها (200) متر مربع تمثل مسكن للعاملين حيث تم توفير فيها كل احتياجات العاملين من غرف نوم ومطبخ وصحيات.

بلغت كلفة بناء المصنع (2,500,000,000) مليار دينار، اما كلفة انشاء الخطين الانتاجيين (3,000,000,000) مليار دينار وهذين الخطين الانتاجيين بموصفات (( Full Automatic <sup>(1)</sup>).

قام المصنع بإنشاء خزان مياه بحجم كبير تبلغ سعته (36,000) لتر بكلفة مقدارها، (35,000,000) دينار، كما تم تأسيس مضخة مياه ومد انابيب لمسافة حوالي (1500) متر مربع بكلفة مقدارها (15,000,000) دينار، وذلك لتغذية المصنع بالمياه، وتم تأسيس محولة كهرباء مع مد اسلاك لكلفة المصنع بكلفة مقدارها (75,000,000) دينار<sup>(2)</sup>.

تم شراء مولدات كهرباء عدد (2) بحجمين صغيرة وكبيرة تبلغ كلفة المولدة الكبيرة (36,000,000) والصغيرة بلغت كلفتها (25,000,000) دينار، وقام المصنع بشراء سيارتين من نوع رافعة شوكية عدد (2) بكلفة مقدارها (50,000,000) دينار، وذلك لنقل المواد الأولية وإخراج المخزجات وترتيبها وتخزينها، اما قيمة الأثاث المكتبي فقد بلغت (23,452,922) دينار، والأجهزة المكتبية من حواسيب وطابعات بلغت قيمتها (19,362,800) دينار<sup>(3)</sup>.

ان العملية الإنتاجية في المصنع تتمثل بمراحل تبدأ من عملية تحضير العصير ثم خلط المكونات وبعدها تعبئة العصير بالعلب الكارتونية والكاسات البلاستيكية وهذه العملية يطلق عليها بعملية،

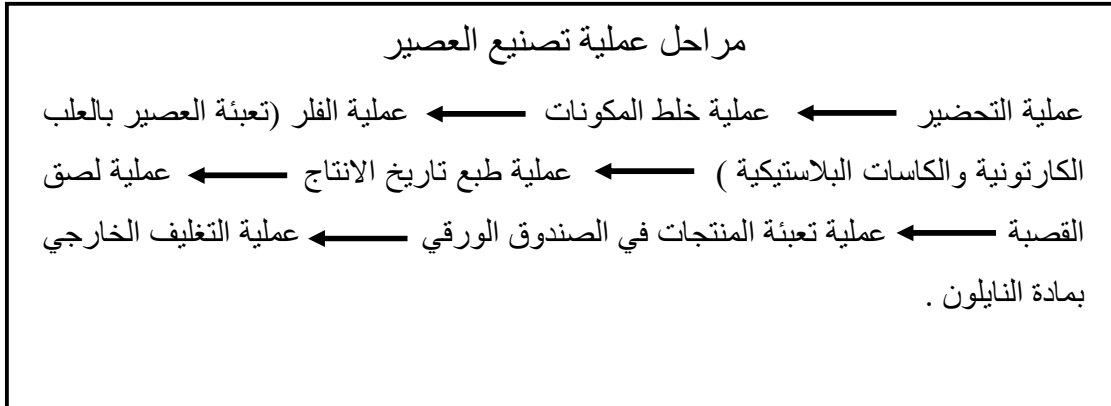
(1) مصنع المنار لإنتاج العصائر، " القسم الفني " .

(2) مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية – شعبة الحسابات – السجلات المالية " .

(3) مصنع المنار لإنتاج العصائر، المصدر السابق نفسه.

(الفلر)، ثم تأتي عملية طبع تاريخ الإنتاج وبعدها عملية لصق القصبة على الكارتون الخارجي للعلب الكارتونية مروراً بعملية ترتيب العلب الكارتونية والكاسات البلاستيكية في الصناديق الخارجية وتغليفها بمادة النايلون، ويمكن توضيحها في شكل مخطط كما يأتي:

### الشكل (1)



المصدر: الشكل (1) من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ومعلومات مصنع المنار.

ويمكن بيان مكونات التكاليف والايرادات وتحليلها في المصنع للمدة من (2016/1/1) ولغاية (2017/11/30).

### 1- التكاليف.

ان التكاليف تعرف من وجهة النظر الاقتصادية " (بأنها اجمالي إنفاق المنشأة المنظور وغيره، المنظور على الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وتتكون من التكاليف الثابتة والمتغيرة " او تعرف على انها "كل ما يتحمله المنتج من اموال لإنتاج السلع) " (1).

ويمكن تقسيم تكاليف إلى:

أ- الرواتب والأجور

وتشمل رواتب الموظفين والعاملين النقديّة.

ب- المستلزمات السلعيّة.

وتشمل الخامات الرئيسيّة والوقود والزيوت والقرطاسية والماء والكهرباء.

(1) محمد طاقة وآخرون، " علم الاقتصاد – الجزئي والكلي "، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2009، ص161.

ج- المستلزمات الخدمية.

وتشمل خدمات صيانة المباني والآلات ووسائل النقل والاثاث والأجهزة المكتبية وخدمات الدعاية والاعلان والطبع والايفادات والاتصالات والمصروفات الخدمية.

د- المصروفات التحويلية.

وتشمل الضرائب والرسوم والبيئة والاجازات الصحية.

هـ- الاندثارات.

وتشمل أقساط الاندثار للموجودات الثابتة للشركة.

اما تحليل التكاليف حيث يتم بأخذ التكاليف الأكثر أهمية والتي تشكل الجانب الأكبر من اجمالي التكاليف التي يتحملها المصنع وهي:

أ- الرواتب والأجور.

ويمكن بيان الأجور والرواتب من خلال الجدول الآتي:

الجدول (1)

رواتب واجور العاملين في مصنع المنار للمدّة (2016/1/1-2017/11/31)

أجور العاملين من 2016/1/1 لغاية 2016/12/31				
الفقرة	العدد	الراتب الشهري دينار	مجموع الراتب الشهري دينار	اجمالي الراتب لمدة (12) شهرا

دينار				
60,000,000	5,000,000	5,000,000	1	مدير مصنع
24,000,000	2,000,000	2,000,000	1	مدير الانتاج
24,000,000	2,000,000	2,000,000	1	مدير حسابات
18,000,000	1,500,000	1,500,000	1	مدير المخازن
21,600,000	1,800,000	1,800,000	1	مدير صيانة
21,000,000	1,750,000	1,750,000	1	مدير سيطرة نوعية
36,000,000	3,000,000	750,000	4	مشغلين
234,000,000	19,500,000	650,000	30	عمال انتاج
33,600,000	2,800,000	700,000	4	حراس
18,000,000	1,500,000	750,000	2	موظفين تسويق
18,000,000	1,500,000	1,500,000	1	مدير تسويق
24,000,000	2,000,000	1,000,000	2	موظفين علاقات
28,800,000	2,400,000	600,000	4	سائقين
25,200,000	2,100,000	700,000	3	موظفين مشتريات
18,000,000	1,500,000	750,000	2	محاسب
8,700,000	725,000	725,000	1	امين صندوق
16,800,000	1,400,000	700,000	2	امين مخزن
36,000,000	3,000,000	600,000	5	عمال صيانة
18,000,000	1,500,000	500,000	3	عمال خدمات
23,400,000	1,950,000	1,950,000	1	مدير مبيعات
24,300,000	2,025,000	675,000	3	موظفي مبيعات
28,800,000	2,400,000	600,000	4	عمال مخزن
4,800,000	400,000	400,000	1	مشغل مضخة
<b>765,000,000</b>	<b>اجمالي كلفة الأجور والرواتب لمدة 12 شهرا</b>			
<b>أجور العاملين من 2017/1/1 لغاية 2017/11/30</b>				
اجمالي الراتب لمدة شهر (11) دينار	مجموع الراتب الشهري دينار	الراتب الشهري دينار	العدد	الفقرة
55,000,000	5,000,000	5,000,000	1	مدير مصنع
44,000,000	4,000,000	4,000,000	1	مدير الانتاج

22,000,000	2,000,000	2,000,000	1	مدير حسابات
16,500,000	1,500,000	1,500,000	1	مدير المخازن
19,800,000	1,800,000	1,800,000	1	مدير صيانة
19,250,000	1,750,000	1,750,000	1	مدير سيطرة نوعية
66,000,000	6,000,000	750,000	8	مشغلين
429,000,000	39,000,000	650,000	60	عمال انتاج
61,600,000	5,600,000	700,000	8	حراس
33,000,000	3,000,000	750,000	4	موظفين تسويق
33,000,000	3,000,000	3,000,000	1	مدير تسويق
44,000,000	4,000,000	1,000,000	4	موظفين علاقات
39,600,000	3,600,000	600,000	6	سائقين
38,500,000	3,500,000	700,000	5	موظفين مشتريات
33,000,000	3,000,000	750,000	4	محاسب
15,950,000	1,450,000	725,000	2	امين صندوق
30,800,000	2,800,000	700,000	4	امين مخزن
66,000,000	6,000,000	600,000	10	عمال صيانة
27,500,000	2,500,000	500,000	5	عمال خدمات
21,450,000	1,950,000	1,950,000	1	مدير مبيعات
38,500,000	3,500,000	700,000	5	موظفي مبيعات
39,600,000	3,600,000	600,000	6	عمال مخزن
8,800,000	800,000	400,000	2	مشغل مضخة
<b>1,202,850,000</b>	<b>اجمالي كلفة الأجور والرواتب لمدة 11 شهرا</b>			

المصدر: (مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية - شعبة الحسابات - السجلات المالية ").

يلاحظ من جدول (1) بأن التكاليف العمل والمتمثلة بالأجور والرواتب شكلت في المدة الأولى كلفة مقدراها (765,000,000) دينار وهي المدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/12/31 اما في المدة الثانية فقد شكلت كلفة مقدراها ( 1,202,850,000 ) دينار وهي المدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 حيث بلغت الكلفة الاجمالية للأجور والرواتب للمدتين (1,967,850,000) دينار وهي مدة 23 شهرا من الإنتاج وهي تبدأ من تاريخ بدا الإنتاج في 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 حيث في المدة الثانية زادت كلفة الرواتب والأجور عن المدة الأولى حيث كانت في المدة الأولى عدد ساعات العمل ( 8 ) ساعات يوميا بعد ذلك قررت الإدارة زيادة عدد ساعات العمل حتى بلغت ( 16 ) ساعة أي العمل بمقدار شفتين وقد قام المصنع بتوظيف عاملين جدد وتوزيعهم على شفتين اما المدراء فقد تم حساب الاجر لهم على

ساعات العمل لشفتين وذلك لمدة ( 16 ) ساعة ؛ لأنهم يشرفون ويوجهون العاملين الذين يرأسوهم وبذلك نلاحظ زيادة في التكاليف ويمكن القول بأن التكاليف في المدّة الأولى شكلت ما نسبته ( 39 %) اما في المدّة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها ( 61%) من اجمالي كلفة رواتب والأجور .

ب-المستلزمات السلعية.

وتشمل المستلزمات السلعية المواد الأولية والوقود والزيوت والقرطاسية وغيرها ويمكن بيان ذلك في الجدول ادناه:

## الجدول (2)

المستلزمات السلعية لمصنع المنار للمدّة (2017/11/30-2016/1/1)

المستلزمات السلعية من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31						
الفقرة الشهر	الوقود (كان)	زيوت	كهرباء	ماء	مواد أولية	قرطاسية
	دينار	دينار	دينار	دينار	دينار	دينار
كانون الثاني	1,392,300	250,000	2,422,200	650,480	16,650,000	350,000
شباط	1,400,000	250,000	2,829,375	598,015	16,650,000	355,400
آذار	1,390,000	251,250	2,050,485	475,366	16,667,000	352,320
نيسان	1,500,000	245,690	2,525,366	650,250	16,225,000	350,000
أيار	1,572,000	242,152	2,536,900	612,052	16,685,000	350,000
حزيران	1,587,500	249,755	2,690,400	646,741	16,689,000	400,000
تموز	1,602,000	250,250	3,125,282	559,684	16,795,000	400,000
أب	1,625,000	259,800	3,000,000	615,079	16,795,000	399,750
أيلول	1,625,450	259,950	3,025,647	600,150	16,910,000	398,000
تشرين الاول	1,599,850	300,000	3,025,362	662,900	16,935,000	398,200
تشرين الثاني	1,582,269	312,000	3,100,953	485,195	17,035,452	400,212
كانون الاول	1,552,108	310,326	3,116,400	623,036	17,104,360	400,458

4,554,340	201,140,812	7,178,948	33,448,370	3,181,173	18,428,477	مجموع كل فقرة خلال ل(12) شهرها
اجمالي كلفة المستلزمات السلعية للمدة الاولى						
267,932,120						
المستلزمات السلعية من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30						
الشفرة الشهر	الوقود (كاز) دينار	زيوت دينار	كهرباء دينار	ماء دينار	مواد أولية دينار	قرطاسية دينار
كانون الثاني	2,666,668	458,333	5,025,314	822,351	29,630,222	452,520
شباط	2,666,668	458,270	4,652,250	785,425	29,630,222	455,325
أذار	2,670,325	460,000	4,120,509	595,300	29,630,222	460,693
نيسان	2,660,000	460,000	4,102,750	614,036	29,630,222	460,225
أيار	2,600,000	460,250	4,250,412	452,724	29,662,355	452,500
حزيران	2,625,245	462,103	5,396,010	696,216	29,735,222	459,000
تموز	2,625,300	455,850	4,420,633	806,622	29,750,000	500,000
أب	2,625,300	450,002	4,400,268	825,800	29,899,452	525,986
أيلول	2,700,000	459,325	4,595,626	729,242	29,899,252	520,788
تشرين الاول	2,699,522	460,842	4,885,693	618,065	29,899,000	512,223
تشرين الثاني	2,692,205	460,263	4,960,112	728,050	29,899,000	398,268
مجموع كل فقرة خلال ل(11) شهرها	26,539,028	4,584,975	50,809,577	7,673,831	327,265,169	5,197,528
اجمالي كلفة المستلزمات السلعية للمدة الثانية						
422,070,108						

المصدر: (مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية - شعبة الحسابات - السجلات المالية ").

ان الجدول (2) يوضح مستلزمات المصنع السلعية حيث بلغت قيمتها للمدة الأولى مبلغ مقداره ( 267,932,120 ) دينار ، والتي تتمثل بالمدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 اما في المدة الثانية والمتمثلة بالمدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 بكلفة مقدارها



(422,070,108)دينار، ويعزى السبب وراء ارتفاع كلفة المستلزمات السلعية هو ارتفاع أسعار الطاقة بالدرجة الأساس ، بالإضافة إلى زيادة عدد ساعات العمل والإنتاج حيث كانت في المدة الأولى عدد ساعات العمل والإنتاج هي ( 9 ) ساعات مخططة للشفت الواحد وكان المصنع يعمل طول المدة الأولى بشفت واحد متمثل بعدد ساعات انتاج هي (9) ساعات ، ولكن في الواقع كانت ساعات العمل والإنتاج الفعلية هي ( 8 ) ، بعد ذلك قررت الإدارة في المدة الثانية زيادة عدد ساعات العمل والإنتاج من (8) ساعات يوميا إلى ( 16 ) ساعة فعلية للإنتاج ، وبالتالي فهذا يتطلب المزيد المستلزمات السلعية من مواد أولية ووقود وزيوت وقرطاسية وماء وكهرباء .

اما الكلفة الاجمالية للمدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 والمتمثلة بـ ( 23 ) شهرا بلغت قيمة مقدارها ( 690,002,228 ) دينار، حيث شكلت المدة الأولى كلفة نسبتها (39%) من اجمالي الكلفة اما المدة الثانية شكلت نسبة مقدارها (61% ) من اجمالي كلفة المستلزمات السلعية.

ويلاحظ من الجدول (2) بأن كلفة الوقود والمتمثلة بمادة ( الكاز ) في المدة الأولى شكلت كلفة مقدارها ( 18,428,477 ) دينار، اما المدة الثانية فقد شكلت كلفة مقدارها ( 26,539,028 ) دينار حيث ان هذه الزيادة في تكاليف الوقود من جراء الاستهلاك واستغلال كميات كبيرة من الوقود أضف إلى ذلك زيادة ساعات العمل والإنتاج وبالتالي استخدام المزيد من الوقود وبلغت الكلفة الإجمالية الاجمالية للوقود من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 قيمة مقدارها (44,967,505) دينار ،حيث شكلت المدة الأولى ما نسبته ( 41%) من اجمالي كلفة الوقود اما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها ( 59%) .

اما كلفة الزيوت فقد شكلت كلفة مقدارها ( 3,181,173 ) دينار، وذلك عن المدة الأولى من الإنتاج اما المدة الثانية فقد شكلت كلفة الزيوت قيمة مقدارها ( 4,584,975 ) دينار ، من الملاحظ هناك زيادة في أسعار الكلف خلال المديتين كما ذكرنا سابقا ان زيادة الإنتاج وزيادة ساعات العمل أدت إلى ارتفاع استخدام المستلزمات السلعية بما فيها الزيوت كما وان الأسعار من سنة إلى أخرى وتغيير وارتفاع الأسعار تسهم أيضا بارتفاع الكلفة ، وان اجمالي الكلفة المديتين بلغت ( 7,766,148 ) دينار، حيث شكلت المدة الأولى نسبة مقدارها (40%) من جمالي الكلفة اما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها ( 60%) من اجمالي كلفة الزيوت .

كما وان كلفة الكهرباء بلغت قيمتها في المدة الأولى ( 33,448,370 ) دينار وذلك عن المدة المتمثلة من بداية شهر كانون الثاني ولغاية شهر كانون الأول من سنة 2016 ، اما المدة الثانية

بلغت فيها قيمة الطاقة الكهربائية مبلغ مقداره (50,809,577) دينار ، وهي المدة من بداية شهر كانون الثاني ولغاية شهر تشرين الثاني من سنة 2017 ، اما اجمالي كلفة الكهرباء بلغت (84,257,947) دينار وهي عن مدة (23) شهر من بداية الإنتاج ، شكلت فيها كلفة الطاقة للمدة الأولى نسبة مقدارها ( 40% ) من اجمالي الكلفة اما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها ( 60% ) من اجمالي الكلفة .

اما أجور المياه فقد شكلت في المدة الأولى كلفة مقدارها (7,178,948) دينار اما في المدة الثانية فقد بلغت كلفة مقدارها (7,673,831) دينار، اما الكلفة الاجمالية للمدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 فقد بلغت كلفة مقدارها (14,852,779) دينار، فقد شكلت المدة الأولى ما نسبته (48%) من الكلفة الاجمالية المتعلقة بأجور المياه اما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها (52%) من اجمالي كلفة الماء.

ان قيمة المستلزمات من المواد الأولية في المدة الأولى بلغت كلفتها (201,140,812) دينار، اما المدة الثانية فقد شكلت كلفتها مبلغ مقداره (327,265,169) حيث زيادة عدد ساعات الإنتاج والتشغيل من (8) إلى (16) ساعة يوميا للمدة الثانية أدت إلى ارتفاع تكاليف المواد الأولية والتي هي احد بنود المستلزمات السلعية كما وان المصنع يستورد هذه المواد الأولية من الخارج حيث ان أسعارها مختلفة وبالتالي فان أي ارتفاع في الأسعار في تلك البلدان يؤثر على ارتفاع كلفة المواد الأولية على المصنع وشكلت الكلفة للفترتين مبلغ مقداره (528,405,981) دينار، وهذا المبلغ يمثل الكلفة الاجمالية لـ(23) شهر من تاريخ بداية الإنتاج ، اما النسبة التي شكلتها المدة الأولى فقد بلغت ( 38% ) اما المدة الثانية شكلت نسبتها ( 62% ) من اجمالي كلفة المواد الأولية.

بلغت كلفة مستلزمات القرطاسية وهي تشمل الاحبار الخاصة بالطابعات والورق ومواد الارشفة وغيرها كلفة مقدارها (4,554,340) دينار، في المدة الأولى اما المدة الثانية فقد شكلت كلفة مقدارها (5,197,528) اما الكلفة الاجمالية فقد شكلت مبلغ مقداره (9,751,868) دينار حيث شكلت بلغت نسبة كلفة المدة الأولى (47%) اما المدة الثانية فقد شكلت كلفتها نسبة (53%) من اجمالي كلفة مستلزمات القرطاسية.

نلاحظ بأن المستلزمات السلعية تشكل كلفتها جانب مهم وأساس من جوانب التكاليف الخاصة بالمصنع إلى جانب الكلفة الخاصة بالرواتب واجور العاملين حيث تعد هذه التكاليف هي تكاليف المستلزمات الضرورية للإنتاج وبالتالي فان أي ارتفاع او انخفاض في الكلفة يؤثر اما

سلبا او إيجابا على كمية ومقدار الإنتاج ، كما وان للأسعار تأثير مهم فكلما كانت اسعار المستلزمات منخفضة ساهمت بزيادة طلب المنشأة من المواد الأولية وكذلك شجعتها على زيادة الإنتاج وتخفيض الأسعار إلى مستوى مناسب والعكس في حالة ارتفاع الأسعار وذلك لان أسعار المستلزمات تشكل عامل مؤثر ومباشر على الكلفة اضعف إلى ذلك ان الاستغلال الأمثل للموارد يساعد على المحافظة عليها والإفادة منها قدر الإمكان وعدم العمل بالطرق والأساليب التي تخلق الهدر والتلف فيها وبالتالي زيادة في التكاليف وقلة في الإنتاج وبالتالي لا يجعل من عملية الإنتاج عملية إنتاجية بصورة مثلى.

### ج-المستلزمات الخدمية.

وهي نفقات التي تتحملها الوحدة الإنتاجية لغرض مزاوله النشاط الاقتصادي وهي المبالغ التي تدفعها المنشأة او الوحدة الإنتاجية للحصول على خدمة مباشرة من الغير لتسهيل العمل الإنتاجي ويمكن بيان هذه المستلزمات كما في الجدول ادناه:

### الجدول (3)

المستلزمات الخدمية لمصنع المنار للمدة (2017/11/30-2016/1/1)

المستلزمات الخدمية من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31					
الفقرة	الاتصالات	دعاية وإعلان	صيانة	نقل	ايفاد
الشهر	دينار	دينار	دينار	دينار	دينار
كانون الثاني	725,000	2,500,000	821,300	12,725,355	475,000
شباط	725,000	125,750	659,642	12,000,000	290,400
أذار	725,000	258,326	1,425,780	10,985,602	300,000
نيسان	725,000	950,060	3,984,169	7,504,853	75,000
أيار	725,000	336,122	912,537	9,692,889	3,205,750
حزيران	725,000	5,000,000	482,611	12,052,421	160,000
تموز	725,000	120,450	12,964,532	13,469,317	200,000
أب	725,000	428,025	582,702	12,904,535	195,435
أيلول	725,000	209,062	25,436,251	9,775,500	160,000
تشرين الاول	725,000	275,192	985,200	15,695,417	125,000
تشرين الثاني	725,000	185,466	665,089	14,855,900	285,500
كانون الاول	725,000	3,000,000	2,718,942	10,055,244	400,000

5,872,085	141,717,033	51,638,755	13,388,453	8,700,000	مجموع كل فقرة خلال لـ(12) شهرا
221,316,326	اجمالي كلفة المستلزمات الخدمية للمدة الاولى				
المستلزمات الخدمية من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30					
ايفاد دينار	نقل دينار	صيانة دينار	دعاية وإعلان دينار	الاتصالات دينار	الفقرة الشهر
285,600	14,355,710	16,250,400	1,735,100	1,000,000	كانون الثاني
655,362	14,690,200	8,290,163	241,502	1,000,000	شباط
219,000	15,204,350	1,650,177	157,000	1,000,000	أذار
150,805	9,752,006	3,600,489	210,315	1,000,000	نيسان
200,000	12,489,709	4,220,619	320,610	1,000,000	أيار
412,572	13,882,942	2,003,500	300,000	1,000,000	حزيران
165,100	16,023,112	3,974,203	290,500	1,000,000	تموز
330,412	16,000,000	1,923,143	3,250,000	1,000,000	أب
1,500,000	17,950,000	9,230,589	185,000	1,000,000	أيلول
485,699	17,586,916	1,415,100	452,913	1,000,000	تشرين الاول
4,900,206	17,600,408	2,945,366	314,808	1,000,000	تشرين الثاني
9,304,756	165,535,353	55,503,749	7,457,748	11,000,000	مجموع كل فقرة خلال لـ(11) شهرا
248,801,606	اجمالي كلفة المستلزمات الخدمية للمدة الثانية				

المصدر: (مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية - شعبة الحسابات - السجلات المالية ").

ان الجدول (3) يبين لنا المستلزمات الخدمية التي تشكل احد بنود تكاليف المصنع وي هي الكلفة التي يدفعها المصنع مقابل الخدمات التي يحصل عليها من قبل الغير سواء كانوا افراد ام مجموعة افراد او شركات وبالتالي نلاحظ بأن الكلفة المتعلقة بالمستلزمات الخدمية للمدة الاولى شكلت كلفة مقدارها ( 221,316,326 ) دينار وهي متمثلة بالمدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 اما المدة الثانية فقد شكلت فيها كلفة المستلزمات الخدمية قيمة مقدارها ( 248,801,606 ) دينار وهي تتنثل بالمدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 ، في حين بلغت الكلفة الاجمالية للفترتين مبلغ مقداره ( 470,117,932 ) دينار وهي لمدة ( 23 ) شهر من

بدا الإنتاج ، حيث ان الزيادة في المدة الثانية بشكل اساس مرتبطة بزيادة طلب المصنع من الخدمات هذه ولاسيما الإعلانات والنقل والاتصالات والصيانة لما لها من دور مهم في عمل المصنع بالإضافة إلى عامل الأسعار الذي يختلف من سنة لأخرى وهذا يتمثل بدور الذي يلعبه التضخم ، ويلاحظ بأن المدة الأولى شكلت نسبة مقدارها ( 47% ) ، اما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها ( 53 % ) من اجمالي كلفة المستلزمات الخدمات السلعية .

ان إدارة المصنع في المدة الأولى خصصت شهريا ( 725,000 ) دينار مبالغ لخدمات الاتصالات وهي تتضمن بطاقات التعبئة بالإضافة إلى خدمة الانترنت وبالتالي شكلت في المدة الأولى كلفة مقدارها ( 8,700,000 ) دينار وهي كلفة ( 12 ) شهرا من الإنتاج اما المدة الثانية وبسبب توسع نشاط المصنع قررت الإدارة إلى زيادة مبالغ المخصصة للاتصالات وذلك بسبب الحاجة الماسة إلى التواصل مع العملاء والموظفين بالإضافة إلى خدمات الانترنت التي أصبحت عصب مهم في الحياة الاقتصادية لما توفره من معلومات فيمكن للإدارة الاطلاع على المواد الأولية وانواعها وجودتها واسعارها زد على ذلك متابعة الأنظمة الحديثة الهمة لتطوير العمل وبالتالي شكلت كلفة مقدارها ( 11,000,000 ) دينار وذلك للمدة الثانية المتمثلة بـ(11) شهرا من الإنتاج حيث كان التخصيص لكل شهر (11,000,000) دينار ، بينما شكلت الكلفة الاجمالية لكل مدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 كلفة مقدارها ( 19,700,000 ) دينار حيث شكلت المدة الأولى نسبة مقدارها ( 44% ) اما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها ( 56% ) من اجمالي كلفة الاتصالات .

اما الدعاية والاعلان فقد كانت خطة الإدارة في المصنع هي طباعة المنشورات والاعلانات فضلاً عن تخصيص بعض المبالغ لتسويق إلى منتجاتها عن طريق الهدايا كسواء الأجهزة الكهربائية التي تحمل شعار المصنع او تحفيز الوكلاء عن طريق منحهم هدايا كأجهزة هواتف ذكية او أجهزة حاسوب محمولة ، وهذه الكلفة المتعلقة بالإعلانات شكلت كلفة مقدارها ( 13,388,453 ) دينار، في المدة الأولى اما المدة الثانية ( 7,457,748 ) دينار اما الكلفة الاجمالية فقد شكلت مبلغ مقداره ( 20,846,201 ) دينار ، وبالتالي فان ما شكلته المدة الأولى كان نسبة مقدارها ( 64% ) اما المدة الثانية فان النسبة التي شكلتها ( 36 % ) حيث انخفضت كلفة الدعاية والاعلان وذلك لتغيير الفكر التسويقي للمصنع حيث يخطط على انشاء موقع الكتروني بالإضافة إلى فتح مواقع على صفحات التواصل الاجتماعي أضف الى ذلك اعتماد خطة جديدة سيبدأ تطبيقها واعتمادها في المدة القادمة تستهدف مناطق أوسع وانتشار اكثر .

بينما شكلت الصيانة في المدّة الاولى كلفة مقدارها (51,638,755) دينار اما المدّة الثانية شكلت كلفة الصيانة (55,503,749) دينار ويلاحظ ان كلفة الصيانة في المدّة الثانية قد ارتفعت وذلك بسبب الظروف الإنتاجية المختلفة التي قد تحدث بسبب عطل برمجي او عطل فني او عطل كهربائي، اما الكلفة الاجمالية فقد بلغت كلفت مقدارها (107,142,504) دينار حيث شكلت المدّة الأولى نسبة مقدارها (48%) اما المدّة فقد شكلت نسبة مقدارها (52%) من اجمالي الكلفة.

اما كلفة النقل في المدّة الأولى بلغت كلفة مقدارها (141,717,033) دينار ،حيث ان المصنع يستورد المواد الأولية من تركيا وعن طريق النقل البري والجوي عن طريق تركيا وشمال العراق وصولا إلى مدينة كربلاء اما المدّة الثانية فقد شكلت كلفة بلغت قيمتها (165,535,353) دينار ، اما الكلفة الاجمالية فقد شكلت كلفة مقدارها (307,252,386) دينار، وهذه الكلفة لمدّة (23) شهرا من الإنتاج ، حيث شكلت المدّة الأولى نسبة مقدارها (46%) اما المدّة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها (54%) من اجمالي كلفة النقل ،ان النقل مرتبط بحجم الحمولة والمسافة والرسوم الشحن ورسوم الكمركية المفروضة على البضائع والشحنات الداخلة من الخارج إلى العراق وبالتالي كل ذلك يكلف المصنع مبالغ مالية ترفع من كلفة المستلزمات الخدمية .

اما الايفادات فقد شكلت كلفة مقدارها (5,872,085) دينار، للمدّة الأولى من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 اما المدّة الثانية فقد شكلت كلفة مقدارها (9,304,756) دينار وهي تمثل المدّة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30، حيث ان كلفة الفترتين بلغت قيمة مقدارها (15,176,841) دينار، حيث شكلت المدّة الأولى نسبة مقدارها (39%) من اجمالي الكلفة اما المدّة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها (61%) من اجمالي كلفة المستلزمات الخدمية.

#### د – المصروفات التحويلية

ويمكن بيان البنود التي تتضمنها هذه الفقرة من التكاليف او المصروفات التي يدفعها المصنع إلى الدولة او الجهات الحكومية من خلال الجدول ادناه:

#### الجدول (4)

المصروفات التحويلية لمصنع المنار للمدّة (2017/11/30-2016/1/1)

المصروفات التحويلية للمدّة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31	
المبلغ (دينار)	الفقرة
35,903,582	□ رانب
5,485,621	بينة

8,623,914	صحة
50,013,117	اجمالي كلفة المصروفات التحويلية لـ (12) شهراً
2011/11/30	المصروفات التحويلية للمدة من 2017/1/1 ولغاية
المبلغ (دينار)	الفقرة
55,120,975	□ رانب
7,026,408	بيئة
10,845,113	صحة
72,992,496	اجمالي كلفة المصروفات التحويلية لـ (11) شهراً

المصدر: (مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية - شعبة الحسابات - سجلات المالية ").

يبين لنا جدول (4) كلفة المصروفات التي قام المعمل بدفعها إلى الجهات الحكومية ما يترتب عليها من تكاليف متضمنة بنود الضرائب والرسوم الصحية والبيئية حيث شكلت المدة الأولى والممتدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 كلفة مقدرها ( 50,013,117 ) دينار، اما المدة الثانية فقد بلغت فيها المصروفات التحويلية كلفة مقدارها (72,992,496) دينار، حيث زادت الكلفة في المدة الثانية وذلك بسبب الإجراءات الحكومية والقوانين فقد بلغت الكلفة الاجمالية للمصروفات طول مدة (23) شهرا من العمل مبلغ مقداره (123,005,613) مليون دينار ، حيث شكلت المدة الأولى نسبة من التكاليف الاجمالية للمصروفات بمقدار ( 41%) ، اما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها ( 59% ) من الكلفة الاجمالية للمصروفات التحويلية ، وهذه التكاليف يدفعها المصنع مقابل النشاط بالإضافة إلى الرسوم الصحية التي لها علاقة بالإنسان حيث ان المنتجات الغذائية من العصائر التي يقوم المصنع بإنتاجها هي تمس صحة الانسان بالأساس وبالتالي الرخص والتكاليف المترتبة عليها وتجديدها ومتابعة العملية الإنتاجية بين مدة وأخرى لغرض الاستمرار تتطلب بذل الأموال لتتجنب توقف الإنتاج وكذلك المحافظة على سير العملية الإنتاجية بما يخدم المجتمع والفرد والمنتج ، اما التكاليف التي يدفعها المصنع إلى دائرة البيئة وذلك كنوع من أنواع مساهمة المنتجين في المحافظة على البيئة وعدم الاضرار بها .

هـ -الاندثار.

ان الاندثار هو (توزيع كلفة الموجود الثابت على عدد من السنوات التي يتوقع الإفادة منها) ، ويمكن بيان كلفة اندثار الموجودات الثابتة في المصنع وذلك من خلال الجدول الاتي:

الجدول (5)

اندثارات مصنع المنار للمدّة (2017/11/30-2016/1/1)

قيمة الاندثار للمدّة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31	
الفقرة	تخصيصات الاندثار لمدّة (12) شهر من التشغيل (دينار)
المباني	125,000,000
الخط الانتاجي	150,000,000
خزان مياه سعة (36,000) لتر	1,750,000
مضخة مياه	1,500,000
محولة كهرباء	7,500,000
مولدة كبيرة	3,600,000
مولدة صغيرة	2,500,000
رافعة شوكية عدد (2)	5,000,000
اثاث	3,517,938
أجهزة مكتبية	2,904,420
مجموع الاندثار للمدّة الأولى	303,272,358
قيمة الاندثار للمدّة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30	
الفقرة	تخصيصات الاندثار لمدّة (11) شهر من التشغيل (دينار)
المباني	114,583,333
الخط الانتاجي	137,500,000
خزان مياه سعة (36,000) لتر	1,604,166
مضخة مياه	1,375,000
محولة كهرباء	6,875,000
مولدة كبيرة	3,300,000
مولدة صغيرة	2,291,666
رافعة شوكية عدد (2)	4,583,333
اثاث	3,224,776
أجهزة مكتبية	2,662,385
مجموع الاندثار للمدّة الثانية	277,999,659

المصدر: (مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية - شعبة الحسابات - السجلات المالية ").

ان جدول (5) يبين تكاليف اندثار الموجودات الثابتة في المصنع التي شكلت في المدّة الأولى كلفة مقدارها ( 303,272,358 ) دينار وهذه الكلفة هي عن المدّة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 اما المدّة الثانية فقد شكلت كلفة مقدارها (277,999,659) دينار ، وهذه الكلفة عن المدّة الثانية والممتدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 حيث بلغة كلفة الاندثارات لأجمالي ( 23 ) شهرا من التشغيل والإنتاج مبلغ مقداره ( 581,272,017 ) دينار حيث شكلت



المدة الأولى نسبة ( 52 % ) من اجمالي كلفة الاندثارات اما المدة الثانية شكلت نسبة مقدارها ( 48 % )

2-الإيرادات.

يمكن ان نعرف الإيرادات بأنها (مجملة التدفقات النقدية إلى المنشأة او الوحدة الإنتاجية وذلك عن استخدامها لعوامل الإنتاج) <sup>(1)</sup> ، وان حجم الإيرادات يتحدد من خلال طبيعة النشاط للوحدة الإنتاجية كما وان هناك تسميات أخرى للإيرادات كالعوائد والمنافع.

ان المصنع يحقق إيراداته من خلال بيع منتجاته الخاصة من العصائر وهي التي تتمثل بمبيعات المصنع من العصائر ذات العلب الكارتونية وكذلك من العصائر ذات الاقداح البلاستيكية ويمكن،

(1) محمد طاقة واخرون، مصدر سابق، ص182.

بيان الإيرادات المصنع في الجدول ادناه:

#### الجدول (6)


إيرادات مصنع المنار للمدة (2017/11/30-2016/1/1)

الإيرادات للمدة من 2016/1/31 ولغاية 2016/12/31		
الشهر	إيراد العصائر علبة (دينار)	إيراد العصائر القمح (دينار)
كانون الثاني	52,655,925	54,369,269
شباط	55,630,400	56,846,455
أذار	58,965,300	64,124,750
نيسان	62,450,925	68,859,312
أيار	64,630,212	76,120,615
حزيران	65,985,624	85,950,622
تموز	68,522,317	122,914,368
أب	68,914,822	130,240,985
أيلول	68,780,900	135,800,586
تشرين الاول	70,000,653	116,952,586
تشرين الثاني	70,215,672	125,857,586
كانون الاول	70,898,219	186,857,586

1,224,894,720	777,650,969	اجمالي الايراد لكل منتج
2,002,545,689		الايراد الكلي
الإيرادات للمدة من 2017/1/31 ولغاية 2017/11/30		
ايراد العصائر القدح (دينار)	ايراد العصائر علبة (دينار)	الشهر
189,875,624	84,922,500	كاتون الثاني
190,112,739	89,012,369	شباط
198,748,963	79,425,698	آذار
196,002,369	90,125,704	نيسان
135,968,400	93,857,966	أيار
129,576,600	96,643,825	حزيران
178,284,300	98,436,422	تموز
168,412,012	142,254,916	اب
158,900,377	125,425,369	أيلول
185,975,480	152,748,942	تشرين الاول
199,693,712	189,625,634	تشرين الثاني
2,121,473,061	1,390,050,757	اجمالي الايراد لكل منتج
3,511,523,818		الايراد الكلي

المصدر: (مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية - شعبة الحسابات - السجلات المالية ").

ان الايراد الذي يحصل عليه المصنع من بيع منتجاته والمتمثلة بالعصائر المعبأة بالأقداح والعصائر المعبأة بالعلب ، حيث بلغت الإيرادات كما يلاحظ في الجدول ( 6 ) مبلغ مقداره ( 2,002,545,689 ) دينار ، وذلك خلال المدة الأولى من 2016/1/31 ولغاية 2017/12/31 اما المدة الثانية فقد بلغت إيراداتها مبلغ مقداره ( 3,511,523,818 ) دينار، وهي عن المدة من 2017/1/31 ولغاية 2017/11/30 اما الإيرادات المتحققة خلال المدة الإنتاجية الممتدة من 2016/1/31 ولغاية 2017/11/30 أي مدة (23) من عمر المشروع ايراد مقداره (5,514,069,507) دينار، حيث شكلت المدة الأولى نسبة مقدارها ( 36 % ) من اجمالي الإيرادات اما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها ( 64 % ) من اجمالي الإيرادات المتحققة خلال (23) شهرا من عمل المصنع .



المبحث الثالث  
تقويم أداء مصنع المنار

## المبحث الثالث

### تقويم اداء مصنع المنار

ان عملية تقويم الأداء تعد مقياسا لقدرة المنشأة الاقتصادية او الوحدة الإنتاجية على تحقيق الأهداف المحددة لها مسبقا وذلك من خلال جملة من المعايير والمؤشرات الخاصة بتلك العملية، بالإضافة إلى ذلك الوقوف على كفاءة المنشأة الاقتصادية في أداء أنشطتها من خلال معايير ومؤشرات خاصة.

### أولاً: التقويم باستخدام معيار الإنتاجية ( Productivity )

ان الإنتاجية تعد من المفاهيم المهمة والحيوية التي تلقى الاهتمام المتزايد في كافة الجوانب والدارسات الاقتصادية ، سواء في الدول المتقدمة او النامية حيث يحظى موضوع الإنتاجية بأهميه كبيرة لأنها تمثل أداة فعالة في تكوين الثروة وذلك من خلال استخدام الموارد الاقتصادية بشكل امثل ، كما وان الإنتاجية تسهم في تراكم رأس المال ، وتؤدي إلى زيادة الاجور وبالتالي زيادة القدرة الشرائية وتأمين مستويات معيشة متقدمة للمجتمع ككل ، أما على مستوى الاقتصاد القومي فان زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة الدخل القومي وبالتالي ذلك يؤدي إلى زيادة التراكبات المادية والمالية لإعادة الإنتاج على مستوى الاقتصاد الوطني .

وأهم مؤشرات معيار الإنتاجية هي :

#### 1- الإنتاجية الكلية ( Total Productivity ) .

ويقصد بها (هي مقدار الإنتاج الكلي الذي يعود إلى جميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية) ، بمعنى انها العلاقة بين مخرجات المنشأة الاقتصادية ممثلة بقيمة الإنتاج وبين مدخلات الإنتاج الممثلة بالتكاليف الكلية<sup>(1)</sup> .

وهذا المؤشر يهدف إلى تحديد كفاءة تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات ويمكن التعبير عن هذا المؤشر بالصيغة الآتية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \left( \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \right) \text{ او } \text{الإنتاجية الكلية} = \left( \frac{\text{قيمة الانتاج}}{\text{قيمة عوامل الانتاج}} \right) .$$

---

(1) حافظ جاسم عرب المولى وامنة بشير سعيد، " تقويم الأداء الاقتصادي لشركة هيمن لصناعة الاسفنج في دهوك للمدة (2013-2016) دراسة تحليلية "، المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، دهوك، العدد (467)، 2017، ص 470.

ويقيس هذا المعيار الإنتاجية الكلية للمصنع ويبين كمية او قيمة الإنتاج الناتجة عن استخدام وحدة واحدة من عناصر الإنتاج او وحدة نقدية واحدة من قيمة عناصر الإنتاج، ولقياس الإنتاجية الكلية هنا سوف نستخدم مؤشر قيمة الإنتاج بدلا من مؤشر كمية الإنتاج وذلك لتنوع وتعدد منتجات المصنع فضلاً عن اختلاف قياسات عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج. ويمكن بيان مؤشر الإنتاجية الكلية وفقاً للجدول الآتي:

(7) الجدول

الإنتاجية الكلية لمصنع المنار للمدة (2016/1/1 - 2017/11/30)

الإنتاجية الكلية دينار (6)	مجموع عناصر الإنتاج دينار (5)	المواد الأولية دينار (4)	رأس المال دينار (3)	العمل دينار (2)	قيمة الإنتاج دينار (1)	الأشهر
<b>2016</b>						
0.0465	3,080,400,000	16,650,000	3,000,000,000	63,750,000	143,500,000	كانون الثاني
0.0470	3,080,400,000	16,650,000	3,000,000,000	63,750,000	144,803,750	شباط
0.0473	3,080,417,000	16,667,000	3,000,000,000	63,750,000	145,705,000	آذار
0.0474	3,079,975,000	16,225,000	3,000,000,000	63,750,000	146,034,000	نيسان
0.0475	3,080,435,000	16,685,000	3,000,000,000	63,750,000	146,501,250	أيار
0.0477	3,080,439,000	16,689,000	3,000,000,000	63,750,000	147,000,000	حزيران
0.0479	3,080,545,000	16,795,000	3,000,000,000	63,750,000	147,612,500	تموز
0.0477	3,080,545,000	16,795,000	3,000,000,000	63,750,000	147,218,750	أب
0.0486	3,080,660,000	16,910,000	3,000,000,000	63,750,000	149,730,000	أيلول
0.0477	3,080,685,000	16,935,000	3,000,000,000	63,750,000	146,980,750	تشرين الأول
0.0488	3,080,785,452	17,035,452	3,000,000,000	63,750,000	150,626,000	تشرين الثاني
0.0489	3,080,854,360	17,104,360	3,000,000,000	63,750,000	150,955,000	كانون الأول
<b>2017</b>						
0.0457	3,138,980,222	29,630,222	3,000,000,000	109,350,000	286,055,000	كانون الثاني
0.0461	3,138,980,222	29,630,222	3,000,000,000	109,350,000	288,802,500	شباط
0.0464	3,138,980,222	29,630,222	3,000,000,000	109,350,000	294,910,000	آذار
0.0465	3,138,980,222	29,630,222	3,000,000,000	109,350,000	271,005,000	نيسان

0.0466	3,139,012,355	29,662,355	3,000,000,000	109,350,000	291,550,000	أيار
0.0468	3,139,085,222	29,735,222	3,000,000,000	109,350,000	294,210,000	حزيران
0.0470	3,139,100,000	29,750,000	3,000,000,000	109,350,000	273,350,000	تموز
0.0468	3,139,249,452	29,899,452	3,000,000,000	109,350,000	293,062,000	اب
0.0476	3,139,249,252	29,899,252	3,000,000,000	109,350,000	297,141,250	أيلول
0.0468	3,139,249,000	29,899,000	3,000,000,000	109,350,000	290,636,500	تشرين الأول
0.0479	3,139,249,000	29,899,000	3,000,000,000	109,350,000	296,616,250	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (1-5) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (6) من احتساب الباحث وفق معادلة الإنتاجية الكلية.

يلاحظ من الجدول (7) ان الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج بلغت (0.0465) دينار في شهر كانون الثاني من سنة 2016 أما في شهر شباط فقد بلغت الإنتاجية الكلية (0.0470) دينار في حين بلغت في شهر اذار (0.0473) دينار ، وفي شهر نيسان وايار فقد شكلت الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج ( 0.0474 ) و(0.0475) دينار لكل من الشهرين ، أما في حزيران فقد ارتفعت الإنتاجية الكلية حتى بلغت (0.0477) دينار وبقيت بمستوى منخفض حتى وصلت إلى (0.0479) دينار في شهر تموز لتعود مرة أخرى إلى (0.0477) دينار في شهر اب ، واستمرت بالارتفاع في شهر أيلول إلى أن بلغت الإنتاجية الكلية (0.0486) دينار ، بعدها انخفضت الإنتاجية الكلية إلى (0.0477) دينار، في شهر تشرين الأول وفي شهر تشرين الثاني ارتفعت الإنتاجية الكلية إلى (0.0488) دينار لتستمر في الارتفاع إلى وصلت في شهر كانون الأول من سنة 2016 إلى (0.0489) دينار، أي ان الإنتاجية الكلية في شهر كانون الثاني شكلت نسبة مقدارها ( 8.11 % ) من اجمالي الإنتاجية الكلية للمدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/12/31 والبالغة (0.573) دينار، أما شهر شباط فقد شكلت الإنتاجية نسبة مقدارها ( 8.20 %) في حين بلغت في شهر اذار نسبة مقدارها (8.26%) ، وفي شهري نيسان وايار شكلت نسبة الإنتاجية الكلية ( 8.27 %) و(8.29%) ، وشكلت الإنتاجية الكلية في حزيران نسبة مقدارها (8.36%) ، أما نسبة التي شكلتها الإنتاجية الكلية لكل من شهر تموز واب كانت ( 8.36 %) ، في حين شكلت نسبة الإنتاجية الكلية في شهر أيلول (8.48%) من اجمالي مجموع الإنتاجية الكلية لسنة 2016 ، وكانت نسبة الإنتاجية الكلية لكل من تشرين الأول (8.33%) وتشرين الثاني (8.52%) وكانون الأول (8.53%) ، فعند مقارنة الإنتاجية الكلية للمدة الأولى لسنة 2016 والبالغ مقدارها

(0.573) دينار ، مع القيمة القياسية التي اعتمدها المصنع لتقويم الأداء والبالغ مقدارها (2.8)<sup>(1)</sup> دينار ، فان هناك انحراف بمقدار (2.227) دينار ، حيث يتم استخراج هذه القيمة من طرح القيمة الإنتاجية الكلية المتحققة للمدة الأولى من قيمة الرقم القياسي وعليه فان هناك انحراف وانخفاض في الإنتاجية الكلية ويعود السبب في انخفاض الإنتاجية الكلية إلى ارتفاع سعر المكائن والمعدات وارتفاع أسعار المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية أضف إلى ذلك تذبذب الأسعار كما يعود انخفاض الإنتاجية إلى عدم توفر الحماية الكافية للمنتج المحلي مما يعرضه إلى عدم إمكانية منافسة المنتج الخارجي من حيث النوعية والأسعار مما يؤدي إلى انخفاض قيمة الإنتاج ، أما في المدة الثانية والمتمثلة بالمدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 ان الإنتاجية الكلية بلغت (0.0457) دينار في شهر كانون الثاني من عام 2017 وفي شهر شباط كانت (0.0461) دينار، أما في اذار (0.0464) دينار، في حين وصلت الإنتاجية الكلية في شهر نيسان إلى ( 0.0465) دينار، أما شهر أيار (0.0466) دينار ،حزيران (0.0468) دينار تموز (0.0470) دينار و اب (0.0468) دينار، أما شهر أيلول فقد كانت الإنتاجية الكلية بمقدار (0.0476) دينار وانخفضت بعد ذلك في شهر تشرين الأول إلى ( 0.0468 ) دينار لتعاود الارتفاع في شهر تشرين الثاني إلى ( 0.0479 ) دينار وهذا يعني ان كل دينار من قيمة عناصر الإنتاج ينتج علي سبيل المثال (0.0479) من قيمة الإنتاج او من الوحدات المنتجة.

ان نسبة الإنتاجية الكلية في شهر كانون الثاني من 2017 تشكل (8.11%) وهذا من اجمالي الإنتاجية الكلية للمدة الثانية والبالغة (0.514) أما شهر شباط (8.19%)، اذار (8.24%)، نيسان (8.26%)، ايار (2.28%)، حزيران (8.31%)، تموز (8.35%)، اب (8.31%)، أيلول (9.45%)، تشرين الأول (8.31%) وتشرين الثاني (8.50%) ، وعند مقارنة قيمة الإنتاجية الكلية للمدة الثانية والخاصة بسنة 2017 والبالغة (0.514) دينار ، مع قيمة الرقم القياسي المعتمدة للتقويم في المصنع والبالغة قيمتها (2.8) دينار، فان هناك انحراف بمقدار (2.286) دينار مما يدل على انخفاض الإنتاجية ، حيث ان اجمالي الإنتاجية الكلية طوال المدة الأولى والممتدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 كانت (0.573) دينار أما المدة الثانية والتي تمثلت في المدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 فقد كانت (0.514) دينار ، أما اجمالي مجموع الإنتاجية لـ(23) شهرا من عمر المشروع فقد بلغت ( 1.087 ) دينار ،أما اعلى قيمة للإنتاجية هي (0.0489) دينار في شهر كانون الأول ، ويمكن معالجة وتقويم هذا الانحراف في الإنتاجية الكلية من خلال زيادة

(1) الرقم القياسي لإنتاجية عناصر الإنتاج، مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية – شعبة الحسابات – السجلات المالية " .

أسعار منتجات المصنع وخفض التكاليف وزيادة الإنتاج، ولكن السياسة الناجحة تتمثل في زيادة الإنتاج، كذلك العمل على زيادة إنتاجية القوى العاملة من خلال وضع نظام عادل للحوافز اذ للحوافز المادية والمعنوية اثر في زيادة روح المنافسة بين العاملين وخلق روح الابداع، كما وان تطوير كذلك يجب العمل على تطوير نوعية منتجات المصنع من العصائر لكي تتمكن من منافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بانخفاض الكلفة والنوعية الجيدة، وعلى المصنع اعتماد أساليب حديثة ومدروسة في التسويق حيث ان للدعاية والاعلان اثر كبيراً في زيادة الطلب وتعريف السوق المحلية بالمنتجات التي ينتجها المصنع مما تساعد على منح المصنع حصة للمنافسة للبيع والإنتاج في السوق المحلية.

## 2- الإنتاجية الجزئية (Partial Productivity)

ان الإنتاجية الجزئية تعرف على (انها الإنتاجية المتعلقة بكل عنصر من عناصر الإنتاج) وتدعى بالإنتاجية النوعية، الا أن المفهوم الشائع والمعروف للتسمية هو الإنتاجية الجزئية، ويستخدم هذا المؤشر لقياس انتاجية عناصر الإنتاج بشكل منفرد، ويعد من المقاييس الدقيقة لقياس الإنتاجية ويعبر عن الإنتاجية الجزئية بالمؤشرات الآتية<sup>(1)</sup>:

أ- مؤشر إنتاجية العامل.

ان هذا المؤشر يقيس قيمة الإنتاج التي ينتجها العامل وذلك من خلال قسمة قيمة الإنتاج على عدد العمال، ويمكن قياس إنتاجية العامل من خلال الصيغة الآتية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \left( \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} \right) .$$

ويمكن ان نبين هذا المؤشر من خلال الجدول الآتي:



(1) عبد الغفور حسن كنعان المعماري وحافظ جاسم عرب المولى، مصدر سابق، ص7.

الجدول (8)

إنتاجية العامل (دينار / عامل) في مصنع المنار للمدّة من (2016/1/1-2017/11/30)

إنتاجية العامل خلال المدّة من 2016/1/1 – 2016/12/31			
الشهر	قيمة الإنتاج -دينار	عدد العمال	إنتاجية العامل-دينار
	(1)	(2)	(3)
كانون الثاني	143,500,000	78	1,839,744
شباط	144,803,750	78	1,856,458
آذار	145,705,000	78	1,868,013
نيسان	146,034,000	78	1,872,231
أيار	146,501,250	78	1,878,221
حزيران	147,000,000	78	1,884,615
تموز	147,612,500	78	1,892,468
أب	147,218,750	78	1,887,420
أيلول	149,730,000	78	1,919,615
تشرين الأول	146,980,750	78	1,884,369
تشرين الثاني	150,626,000	78	1,931,103
كانون الاول	150,955,000	78	1,935,321
إنتاجية العامل خلال المدّة من 2017/1/1 – 2017/11/30			
كانون الثاني	286,055,000	141	2,028,759
شباط	288,802,500	141	2,048,245
آذار	294,910,000	141	2,091,560
نيسان	271,005,000	141	1,922,021
أيار	291,550,000	141	2,067,730
حزيران	294,210,000	141	2,086,596
تموز	273,350,000	141	1,938,652
أب	293,062,000	141	2,078,454
ايلول	297,141,250	141	2,107,385
تشرين الأول	290,636,500	141	2,061,252
تشرين الثاني	296,616,250	141	2,103,661

المصدر: الاعمدة (2-1) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود

(3) من احتساب الباحث وفق معادلة انتاجية العامل.

يلاحظ من الجدول (8) بأن إنتاجية العامل شكلت في شهر كانون الثاني من سنة 2016 قيمة مقدارها (1,839,744) دينار، حيث ان عدد العمال في المدة الأولى وعلى مدارها من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 كان يتسم بالثبات حيث ان عدد العمال بقي على حاله طوال اشهر المدة الأولى (78) عاملاً وكان عدد ساعات العمل في هذه الأشهر من المدة الأولى بواقع شفت واحد عدد ساعات عمله (8) يوميا , ومن الجدول (8) يتضح لنا بأن إنتاجية العامل ارتفعت في شهر شباط إلى (1,856,458) دينار ،ومن شهر اذار اخذت إنتاجية العامل بالارتفاع التدريجي حيث وصلت إلى (1,868,013) دينار وبلغت الإنتاجية (1,872,231) دينار، في شهر نيسان، (1,878,221) دينار في شهر أيار، (1,884,615) دينار في شهر حزيران، (1,892,468) دينار في شهر تموز، (1,887,420) دينار في شهر أوب، أما في شهر أيلول فقد وصلت الإنتاجية إلى قيمة مقدرها (1,919,615) دينار، أما في شهر تشرين الأول وتشيرين الثاني فقد شكلت الإنتاجية ما قيمته (1,884,369) دينار و (1,931,103) دينار، أما في شهر كانون الأول فقد وصلت الإنتاجية إلى اعلى مستوى لها للأشهر الاولى من فترة الإنتاج خلال سنة 2016 حيث وصلت إلى قيمة مقدارها (1,935,321) دينار .

أما الإنتاجية العامل في الأشهر اللاحقة وخلال فترة 2017 ارتفعت وذلك بسبب ان الإدارة في المصنع قررت زيادة عدد ساعات العمل من (8) ساعات يوميا إلى (16) ساعة يوميا وبواقع شفتين وبالتالي ترتب عليه توظيف عاملين جدد حتى وصل عدد العمال للأشهر اللاحقة من المدة الممتدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 إلى (141) عاملاً ، حيث بلغت الإنتاجية في شهر كانون الثاني من عام 2017 قيمة مقدارها (2,028,759) دينار، أما في شهر شباط فقد كانت إنتاجية العامل (2,048,245) دينار ، أما في شهر اذار واصلت الإنتاجية ارتفاعها لتصل إلى قيمة مقدارها (2,091,560) دينار ، أما بعد ذلك فقد انخفضت إلى (1,922,021) دينار في شهر نيسان والسبب في ذلك يعود إلى أسباب فنية او إنتاجية ، في حين عاودت الإنتاجية إلى الارتفاع في أيار إلى (2,067,730) دينار ، واخذت الإنتاجية بالارتفاع في الأشهر اللاحقة حيث بلغت في شهر حزيران (2,086,596) دينار، في حين انخفضت مرة أخرى في شهر تموز إلى (1,938,652) دينار حيث يلاحظ بأن الإنتاجية لا تتسم بالاستقرار في المدة الثانية حيث هناك تذبذب في الإنتاجية ارتفاعا وانخفاضا ، وبالتالي عادت الإنتاجية لتأخذ بالارتفاع في شهر اب (2,078,454) دينار ، في حين وصلت الإنتاجية المتعلقة بالعامل إلى اعلى مستوى لها سواء على المدة الأولى او الثانية لتصل إلى قيمة مقدارها (2,107,385) دينار في شهر أيلول وهذه القيمة هي اعلى قيمة لإنتاجية العامل خلال فترة (23) شهرا من عمر المشروع ، أما في شهري

تشرين الأول وتشرين الثاني فقد كانت الإنتاجية (2,061,252) دينار ، (2,103,661) دينار ، ومن خلال المقارنة بين إنتاجية العامل للمدة الأولى والمتمثلة بالمدة 2016/12/31-2016/1/1 والتي بلغ مجموع قيمتها (290,379) دينار ، اما المدة الثانية والمتمثلة بالمدة من 2017/1/1-2017/11/30 ، والتي بلغ مقدارها (159,818) دينار، اذ ان هناك انحراف بمقدار (130,561) دينار.

ان التذبذب في إنتاجية العامل يعزى إلى أسباب فنية او إنتاجية او توقفات بسبب الأعطال المفاجئة او عدم استغلال الوقت بالشكل الصحيح وبالتالي لرفع إنتاجية العامل ومعالجة هذا الانحراف ، يتم ذلك وفق وضع سلم للأجور ونظام أجور عادل وكذلك تقديم الدعم ومن خلال الدورات التدريبية وبذل المزيد من الجهد على تطوير معرفة العاملين والاهتمام بوقت العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج والإنتاجية كما يتم تحفيز العاملين من خلال كتب الشكر والتقدير بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية مما يساهم ذلك في خلق روح المنافسة بين العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وتوعيتهم على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المرسومة كما وان لتطوير مهاراتهم من خلال التدريب والتعليم له دور فعال في زيادة الإنتاجية .

أما عند استخدام تقسيم قيمة المنتجات على اجمالي الرواتب والأجور فإن هذا المؤشر يسمى بإنتاجية الأجر ويمكن بيان ذلك وفق الصيغة الآتية:

$$\text{إنتاجية الأجر} = \left( \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{اجمالي الرواتب و الأجر}} \right)$$

ويمكن ان نبين إنتاجية الأجر في مصنع المنار للمدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 كما في الجدول الآتي:

#### الجدول (9)

إنتاجية الأجر في مصنع المنار للمدة من (2016/1/1 ولغاية 2017/11/30)

إنتاجية الأجر خلال المدة من 2016/1/1 – 2016/12/31			
الشهر	قيمة الإنتاج -دينار	الرواتب والأجور-دينار	إنتاجية الأجر-دينار
	(1)	(2)	(3)
كانون الثاني	143,500,000	63,750,000	2.25
شباط	144,803,750	63,750,000	2.27
آذار	145,705,000	63,750,000	2.28
نيسان	146,034,000	63,750,000	2.29

2.29	63,750,000	146,501,250	أيار
2.30	63,750,000	147,000,000	حزيران
2.31	63,750,000	147,612,500	تموز
2.31	63,750,000	147,218,750	أب
2.33	63,750,000	149,730,000	أيلول
2.30	63,750,000	146,980,750	تشرين الأول
2.36	63,750,000	150,626,000	تشرين الثاني
2.37	63,750,000	150,955,000	كانون الاول
<b>إنتاجية الاجر خلال المدة من 2017/1/1 – 2017/11/30</b>			
2.69	109,350,000	286,055,000	كانون الثاني
2.47	109,350,000	288,802,500	شباط
2.66	109,350,000	294,910,000	اذار
2.69	109,350,000	271,005,000	نيسان
2.49	109,350,000	291,550,000	أيار
2.68	109,350,000	294,210,000	حزيران
2.71	109,350,000	273,350,000	تموز
2.65	109,350,000	293,062,000	أب
2.71	109,350,000	297,141,250	أيلول
2.69	109,350,000	290,636,500	تشرين الاول
2.47	109,350,000	296,616,250	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (1-2) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (3) من احتساب الباحث وفق معادلة انتاجية الاجر.

ان إنتاجية الاجر من الجدول (9) شكلت في شهر كانون الأول من سنة 2016 قيمة مقدارها (2.25) دينار واخذت بالارتفاع بشكل طفيف وتدرجي في شهر شباط (2.27) دينار حتى وصلت في شهر اذار (2.28) دينار، أما في شهري نيسان وايار فقد شكلت الإنتاجية قيمة مقدارها (2.29) دينار لكل من منهما ، واخذت الإنتاجية بالارتفاع لتصل في شهر حزيران إلى (2.30) دينار في حين وصلت إنتاجية الاجر إلى (2.31) دينار في شهري تموز واب على التوالي ، واستمرت بالارتفاع إلى ان وصلت في شهر أيلول إلى (2.33) دينار ولكن في شهر تشرين الأول انخفضت بنسبة قليلة إلى (2.30) دينار ، لتعود إلى الارتفاع في شهري تشرين الثاني إلى (2.36) دينار وشهر كانون الأول إلى (2.37) دينار ومن الملاحظ من الجدول (9) ان المدة الأولى وصلت فيها الإنتاجية إلى (2.37) دينار وهذه اعلى قيمة لإنتاجية الاجر لاسيما وان الواضح من البيانات الظاهرة في الجدول بأن الإنتاجية اتسمت بالارتفاع التدريجي ثم

انخفضت في شهر تشرين الثاني لتعاود الارتفاع ، أما اشهر المدة الثانية لسنة 2017 فان الإنتاجية في شهر كانون الثاني ارتفعت لتصل إلى (2.69) دينار وفي شهر شباط انخفضت إلى (2.47) دينار، أما في شهر اذار (2.66) دينار أما في شهر نيسان فقد وصلت الإنتاجية الاجر إلى (2.69) دينار لتعود إلى الانخفاض في شهر حزيران لتصل إلى (2.68) دينار ، ويلاحظ من جدول (9) بأن إنتاجية الاجر لا تتسم بالاستقرار اذ انها تنخفض في شهر وترتفع في شهر اخر حيث يلاحظ بأنها في شهر تموز ارتفعت حتى وصلت إلى (2.71) دينار وفي شهر اب انخفضت إلى (2.65) دينار أما في شهر أيلول فقد وصلت مرة أخرى إلى قيمة مقدارها (2.71) دينار حيث من الملاحظ من البيانات المرصودة من المصنع بأن الإنتاجية في شهري تموز وأيلول شكلت قيمة مقدارها(2.71) دينار وتعتبر هذه اعلى قيمة وصلت لها الإنتاجية على المدة الأولى والثانية والتي تتنثل بالمدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 ، وهذه القيمة مشجعة ولكنها لم تستقر حتى انخفضت تدريجيا في الأشهر اللاحقة والمتمثلة في شهري تشرين الأول (2.69) دينار وتشرين الثاني (2.47) دينار وهذه القيمة تعني ان كل وحدة نقدية من الاجر التي تدفع للعامل تسهم في خلق (2.47) دينار من الإنتاج.

ومن خلال مقارنة إنتاجية الاجر المتحققة في المدة الأولى والبالغ قيمتها (27.66) دينار، مع الرقم القياسي المعتمد لدى المصنع لتقويم الأداء والبالغة قيمته (35,96)<sup>(1)</sup> دينار، فان هناك انحراف بمقدار (8.3) دينار، كذلك من خلال المقارنة بين المدة الثانية والبالغة قيمتها (28.91) دينار مع الرقم القياسي، نجد هناك انحراف بمقدار (7.05).

وهناك مجموعة من الأسباب التي تعزى إلى عدم ارتفاع إنتاجية الاجر نذكر جملة منها:

- مستوى الأجور والمرتببات او غياب نظام الحوافز او عدم عدالته.
- المستوى المهاري والخبرات التي يتمتع بها العامل حيث ان لزيادة المهارة والمعرفة لدى العامل تزداد الإنتاجية لما لها من دور مهم على الإنتاج بطريقة مثلى.
- الحالة الصحية والنفسية للعاملين وما لها من تأثير على أدائهم داخل المنشأة.
- الارتباط القوي بين المستوى التكنولوجي المستخدم في العملية الإنتاجية ومعدل إنتاجية العامل.
- توجد بعض العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في إنتاجية العامل وتأتي في مقدمتها تأدية الواجب وشعوره بالمسؤولية اتجاه المنشأة التي يعمل فيها.
- اتباع الأسلوب او الروتين التقليدي داخل مكان العمل وانعدام التجديد والتطوير.

(1) الرقم القياسي لإنتاجية الاجر، مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية – شعبة الحسابات – السجلات المالية " .

- صدور بعض القرارات الغير عادلة من الإدارة العليا بخصوص العاملين.
  - ضعف الخبرات والمعرفة لدى الإدارة في مجال تخصيص العمل.
  - محاباة بعض العاملين على حساب العاملين الاخرين.
  - قلة او انعدام الامتيازات المادية والمعنوية المختلفة والمتنوعة ولما لها من دور مهم في خلق روح المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج والإنتاجية.
- اما معالجة هذا الانحراف يتم من خلال إيجاد نظام عادل للحوافز والرواتب ووضع نظام وسلم رواتب سليم ومن جانب العامل وكذلك بعيدا عن الاستغلال لقدرات العاملين وتحفيزهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية والاشادة بجهودهم من خلال كتب الشكر والتقدير والمكافئات المالية وزيادة الرواتب والأجور.
- ب-إنتاجية المواد الأولية.

ان إنتاجية المواد الأولية تعرف على انها (النسبة بين كمية او قيمة الانتاج إلى المواد الأولية التي استخدمت في انتاج ذلك الحجم من الإنتاج) ويقصد بالمواد الأولية اية مادة أصبحت بشكل او باخر جزءا من السلعة النهائية سواء اكانت مادة أولية او نصف مصنعة او جزء تام الصنع (1).

ويمكن بيان إنتاجية المواد الأولية لمصنع المنار من خلال الجدول ادناه:

#### جدول (10)

إنتاجية المواد الأولية في مصنع المنار للمدة من (2016/1/1) ولغاية (2017/11/30)

إنتاجية المواد الاولية خلال المدة من 2016/1/1 – 2016/12/31			
الشهر	قيمة الإنتاج – دينار (1)	المواد الأولية -دينار (2)	إنتاجية المواد الأولية -دينار (3)
كانون الثاني	143,500,000	16,650,000	8.618
شباط	144,803,750	16,650,000	8.696
آذار	145,705,000	16,667,000	8.742
نيسان	146,034,000	16,225,000	9.000
أيار	146,501,250	16,685,000	8.780

(1) علي سليم العلاونة، محمد عبيدات، " واقع إنتاجية العمل في شركة البوتاس العربية والعوامل المؤثرة فيها - دراسة ميدانية " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 17، 2001، ص35.

8.808	16,689,000	147,000,000	حزيران
8.789	16,795,000	147,612,500	تموز
8.765	16,795,000	147,218,750	أب
8.854	16,910,000	149,730,000	أيلول
8.679	16,935,000	146,980,750	تشرين الأول
8.841	17,035,452	150,626,000	تشرين الثاني
8.825	17,104,360	150,955,000	كانون الاول
<b>إنتاجية المواد الأولية خلال المدة من 2017/11/30 – 2017/1/1</b>			
9.654	29,630,222	286,055,000	كانون الثاني
9.746	29,630,222	288,802,500	شباط
9.953	29,630,222	294,910,000	آذار
9.146	29,630,222	271,005,000	نيسان
9.828	29,662,355	291,550,000	أيار
9.894	29,735,222	294,210,000	حزيران
9.188	29,750,000	273,350,000	تموز
9.801	29,899,452	293,062,000	أب
9.938	29,899,252	297,141,250	أيلول
9.720	29,899,000	290,636,500	تشرين الأول
9.920	29,899,000	296,616,250	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (1-2) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (3) من احتساب الباحث وفق معادلة إنتاجية المواد الأولية.

ان جدول ( 10 ) يوضح قيم إنتاجية المواد الأولية اذ بلغت الإنتاجية الكلية في بداية سنة 2016 وتحديدا في شهر كانون الثاني بقيمة بمقدارها (8.618) دينار ، أما في شهر شباط ارتفعت لتصل إلى قيمة مقدارها (8.696) دينار ، لتواصل الارتفاع بشكل تدريجي حتى وصلت في شهر اذار (8.742) دينار، أما في شهر نيسان فقد وصلت الإنتاجية المتعلقة بالمواد الأولية إلى (9.000) دينار وهذه القيمة تعتبر اعلى قيمة وصلت لها إنتاجية المواد الأولية في المدة الأولى المتمثلة بالمدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/12/31 ، لتعود إلى الانخفاض في شهر أيار إلى (8.780) دينار واخذت بعدها بالارتفاع لتصل إلى (8.808) دينار في شهر حزيران ، في حين انخفضت في شهري تموز واب إلى (8.789) دينار و ( 8.765) دينار، أما بعد ذلك

ارتفعت لتصل إلى (8.854) دينار في شهر أيلول ، لتتخفص بعدها في شهرين الأول إلى (8.679) دينار، أما في شهرين الثاني وكانون الأول كانت قيمة إنتاجية المواد الأولية هي (8.841) دينار و (8.825) دينار.

وكما يلاحظ من الجدول ( 10 ) بأن إنتاجية المواد الأولية تتسم بالانخفاض والتذبذب والسبب في ذلك هو ارتفاع قيمة المواد الأولية والذي يرجع سببه إلى استيراد المواد الأولية من الخارج وبالتحديد من تركيا ، وفي شهر اذار من سنة 2017 يلاحظ بأن الإنتاجية كانت بقيمة (9.953) دينار وهذا يعني ان كل وحدة نقدية تصرف لغرض توفير المواد الأولية تسهم في توفير ما قيمته (9.953) دينار من الإنتاج ، أما في شهر كانون الثاني من سنة 2017 فقد كانت إنتاجية المواد الأولية تشكل قيمة مقدارها (9.654) دينار شهر شباط وصلت إلى (9.746) دينار ، أما اذا فكما ذكرنا فقد وصلت فيه الإنتاجية إلى (9.953) دينار وهي تعتبر على قيمة وصلتها الإنتاجية سواء على المدة الثانية والممتدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 خاصة ، وعلى طول الفترتين بصورة عامة فهي تعتبر القيمة العليا التي وصلتها إنتاجية المواد الأولية ، أما في شهر نيسان كانت الإنتاجية تشكل قيمة مقدارها (9.146) دينار في حين وصلت في شهر أيار إلى (9.828) دينار لتواصل الارتفاع حتى وصلت إلى (9.894) دينار في شهر حزيران ، أما في شهر تموز واب فقد كانت الإنتاجية لكل منهما (9.188) دينار و (9.801) دينار، وارتفعت بعد ذلك لتسجل قيمة مقدارها (9.938) دينار في شهر أيلول ، أما في شهر تشرين الأول انخفضت إلى (9.720) دينار، لتعاود الارتفاع مرة أخرى حتى وصلت إلى (9.920) دينار في شهر تشرين الثاني .

ويمكن ان نقارن إنتاجية المواد الأولية للمدة الأولى والبالغة قيمة مجموعها (105,397) دينار، مع الرقم القياسي المتعمد من قبل المصنع لتقويم أداء إنتاجية المواد الأولية والبالغ قيمته (204,75) <sup>(1)</sup> دينار، فمن خلال طرح قيمة إنتاجية المواد الأولية من الرقم القياسي نجد بان هنالك انحراف بمقدار (99,353) دينار، وعند مقارنة قيمة المدة الثانية مع الرقم القياسي والتي تبلغ قيمة مجموعها (106,788) دينار، نجد هناك فرق أيضا بمقدار (97,962) دينار.

ان انخفاض إنتاجية المواد الأولية يدل على عدم كفاءة استخدام المواد الأولية في العملية الإنتاجية بشكل أمثل وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع التكاليف ومن أسباب ذلك هدر الموارد بالإضافة إلى عدم المحافظة عليها بشكل صحيح واستخدامها لإنتاج المزيد من المخرجات التي تحقق الإيرادات وبالتالي تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة في الوصول إلى



أرباح من شأنها التشجيع على زيادة الإنتاج واستمراره وتحقيق الفوائض وتغطية التكاليف  
المصروفة على

(1) الرقم القياسي لإنتاجية المواد الأولية، مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية - شعبة الحسابات  
- السجلات المالية " .

المشروع ومن الأسباب السياسية كما ذكرنا هو ارتفاع أسعار المواد الأولية إضافة إلى ذلك  
انخفاض مستوى الإنتاج.

ويمكن معالجة الانحراف من خلال البحث عن أسواق لبيع المواد الأولية ذات أسعار  
ارخص لتخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية لاستغلال المواد الأولية التي تستورد من  
خارج البلد، بالإضافة الى توعية العاملين بضرورة المحافظة على المواد الأولية وتجنب هدرها  
او تلفها من خلال سوء الاستخدام او عدم التخزين بشكل صحيح مما يرفع التكاليف وكذلك اتباع  
الأساليب التقنية الحديثة المستخدمة في المحافظة على المواد الأولية من خلال طرق الخزن  
والحفظ بالإضافة الى مواكبة التطورات التي تحصل في السوق الصناعي خاصة من خلال  
اعتماد الأساليب الحديثة التي تهدف الى الحصول على مخرجات كبيرة من الإنتاج من خلال  
المدخلات المحدودة ونسب معينة من المواد الأولية .

ج-إنتاجية رأس المال.

هي العلاقة بين كمية او قيمة الإنتاج ورأس المال المستخدم في العملية الإنتاجية ويستخدم  
هذا المؤشر للدلالة على كفاءة رأس المال المستثمر في العملية الإنتاجية ويتم قياس إنتاجية رأس  
المال وفق الصيغة التالية<sup>(1)</sup> :

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \left( \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{رأس المال}} \right)$$

ونقصد هنا برأس المال هو الآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية ويمكن قياس  
إنتاجية رأس المال فق الجدول الاتي:

الجدول (11)

إنتاجية رأس المال لمصنع المنار للمدة من (2016/1/1) ولغاية (2017/11/30)

إنتاجية رأس المال خلال المدة من 2016/1/1 – 2016/12/31			
الشهر	قيمة الإنتاج – دينار	رأس المال – دينار	إنتاجية رأس المال -

دينار (3)	(2)	(1)	
0.047	3,000,000,000	143,500,000	كانون الثاني
0.048	3,000,000,000	144,803,750	شباط

(1) صفوان محمد شوقي حسام الدين البكري، مصدر سابق، ص 82.

0.048	3,000,000,000	145,705,000	اذار
0.048	3,000,000,000	146,034,000	نيسان
0.048	3,000,000,000	146,501,250	أيار
0.049	3,000,000,000	147,000,000	حزيران
0.049	3,000,000,000	147,612,500	تموز
0.049	3,000,000,000	147,218,750	أب
0.049	3,000,000,000	149,730,000	أيلول
0.048	3,000,000,000	146,980,750	تشرين الأول
0.050	3,000,000,000	150,626,000	تشرين الثاني
0.050	3,000,000,000	150,955,000	كانون الاول
<b>إنتاجية رأس المال خلال المدة من 2017/11/30 – 2017/1/1</b>			
0.095	3,000,000,000	286,055,000	كانون الثاني
0.096	3,000,000,000	288,802,500	شباط
0.098	3,000,000,000	294,910,000	اذار
0.090	3,000,000,000	271,005,000	نيسان
0.097	3,000,000,000	291,550,000	أيار
0.098	3,000,000,000	294,210,000	حزيران
0.091	3,000,000,000	273,350,000	تموز
0.097	3,000,000,000	293,062,000	أب
0.099	3,000,000,000	297,141,250	أيلول
0.096	3,000,000,000	290,636,500	تشرين الأول
0.098	3,000,000,000	296,616,250	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (1-2) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (3) من احتساب الباحث وفق معادلة إنتاجية رأس المال.

ان مؤشر إنتاجية رأس المال يبين مدى مساهمة الوحدة النقدية الواحدة من رأس المال المستثمر لدى المصنع في خلق مقدار معين من قيمة الإنتاج ، لغرض قياس إنتاجية رأس المال تم تقسيم قيمة الإنتاج على قيمة رأس المال كما هو موضح في الجدول (11) الذي يلاحظ فيه ان إنتاجية

رأس المال اتسمت بالانخفاض والتذبذب وقد بلغت إنتاجية رأس المال في شهر تشرين الأول من سنة 2017 اعلى مستوى لها حيث بلغت (0.099) دينار، حيث يلاحظ بأن إنتاجية رأس المال في شهر كانون الثاني من سنة 2016 شكلت قيمة مقدارها (0.047) دينار ، وخذت بعد ذلك بالارتفاع التدريجي لتصل إلى (0.048) دينار في شهر شباط، اذار، نيسان و ايار .

استمرت بعد ذلك إنتاجية رأس المال بالارتفاع لتصل إلى (0.049) دينار خلال شهر حزيران، تموز، اب وأيلول، لتتخفف في شهر تشرين الأول إلى (0.048) دينار، لتعود إلى الارتفاع في شهر تشرين الثاني وشهر كانون الأول إلى (0.050) دينار.

أما في بداية سنة 2017 وصلت الإنتاجية رأس المال إلى قيمة بلغت (0.095) دينار في شهر كانون الثاني ما في شهر شباط فقد كانت الإنتاجية (0.096) دينار، و وصلت إنتاجية رأس المال الارتفاع حتى وصلت إلى (0.098) دينار في شهر اذار ، وبعدها انخفضت الإنتاجية في شهر نيسان إلى (0.090) دينار ، لتصل بعد ذلك إلى (0.097) دينار في شهر ايار و (0.98) دينار في حزيران ، أما في تموز انخفضت إنتاجية رأس المال إلى (0.091) دينار ، أما في الأشهر اللاحقة فقد كانت الإنتاجية في شهر آب (0.097) دينار ، (0.099) دينار في شهر أيلول، (0.096) دينار في شهر تشرين الأول و (0.098) دينار في شهر تشرين الثاني .

ومن خلال المقارنة بين قيمة إنتاجية رأس المال المتحققة في المدة الأولى والمتمثلة بالمدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 والتي تبلغ قيمتها (0,583) دينار مع الرقم القياسي لإنتاجية رأس المال المعتمدة من قبل مصنع المنار والبالغة قيمته (3,8)<sup>(1)</sup> دينار ، نجد بان هناك انحراف في إنتاجية رأس المال بمقدار (3,217) دينار، وكذلك عند مقارنة المدة الثانية والتي تمثل المدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 والبالغة قيمتها (1,055) دينار ، مع الرقم القياسي لإنتاجية رأس المال نجد هناك انحراف في إنتاجية رأس المال بمقدار (2,745) دينار .

ان سبب انخفاض إنتاجية رأس المال يعود إلى عدة أسباب منها ارتفاع حجم رأس المال المستخدم في الصناعات الغذائية و انخفاض قيمة الإنتاج وذلك نظرا للظروف التي يمر بها البلد وقلة المبيعات والايادات قياسا بالتكاليف التي يبذلها المصنع كما وان للمنافسة الأجنبية من السلع الغذائية التي تمتاز بالجودة العالية والتكاليف المنخفضة وبالأسعار المناسبة التي تسهم في خلق سوق خاص بها والمحافظة على مستهلكيها واكتساب ثقتهم أضف إلى ذلك ان انخفاض او انعدام الضرائب الكمركية يساعد في هروب العملة الأجنبية إلى الخارج وزيادة الطلب العراقي من

المنتجات الغذائية او غيرها على السلع الأجنبية وبالتالي تعاني المصانع المحلية من ضعف الطلب المحلي على منتجاتها .

(1) الرقم القياسي لإنتاجية رأس المال، مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية – شعبة الحسابات – السجلات المالية " .

ان أهمية قياس الإنتاجية الجزئية لاحد عناصر الإنتاج تعزى إلى أسباب منها:

1-بيان الدور الذي يقوم به كل عنصر من عناصر الإنتاج.

2-التركيز على العناصر الحرجة والنادرة.

3-معرفة الاثار المرافقة لإدخال مقترحات او تعديلات معينة على عنصر معين.

### ثانيا-معيار القيمة المضافة (Value Added Criterion).

تعد القيمة المضافة مؤشر من المؤشرات الاقتصادية المهمة التي تعبر عن قيمة ما اضافته الوحدة الاقتصادية او المنشأة على المواد الأولية والخدمات التي استخدمتها والمحمول اليها من المؤسسات والأنشطة المختلفة الأخرى، لتزيد قيمتها وقدرتها على الاشباع ومن ثم قياس مساهمة الوحدة في تكوين الدخل القومي ومدى استخدام الموارد المتاحة بشكل اقتصادي وعلاقي وبالأسلوب الأمثل<sup>(1)</sup>.

كما تعد القيمة المضافة من المعايير الشاملة والمهمة في الاقتصاد القومي كونها تعكس أهمية الوحدة الاقتصادية او المنشأة، كما تعتبر من أفضل المعايير الاجتماعية لتقويم المشاريع الصناعية، إضافة إلى ذلك فان القيمة المضافة في الوقت الذي يعد مؤشر الربح ذات أهمية على مستوى المشروع الخاص فان معيار القيمة المضافة يعد الأهم على المستوى الوطني وبالأخص على عنصر الرواتب والأجور الذي يعكس مدى تشغيل العمالة وهذا ما تهتم به الدولة فضلا عن ما توفره المنشأة من قيمة مضافة غير مباشرة للمشروعات المختلفة الأخرى.

وتعرف القيمة المضافة بأنها (القيمة التي تضاف إلى قيمة السلع الوسيطة كنتيجة للعملية الإنتاجية، وتعكس القيمة المضافة الإنتاجية التي تخلقها المنشأة او الوحدة الاقتصادية لتسهم في تكوين الناتج القومي، أي أنها الفارق بين قيمة الناتج وقيمة مستلزمات الإنتاج التي تم شراؤها للقيام بإنتاج السلعة)<sup>(2)</sup>.

- (1) أحمد عبد الله سلمان الوائلي، "اختيار مؤشرات ومعايير تقويم الأداء الاقتصادي والمالي - دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة / قطاع مختلط"، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2003، ص40.
- (2) محمد هشام خواجيكة، "دراسة الجدوى للمشروعات الصناعية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2004، ص471.

ويمكن القول بأن القيمة المضافة هي الفرق بين قيمة الإنتاج وقيمة مستلزمات الإنتاج، وهي تعكس قدرة المنشأة على تحقيق إضافة جديدة إلى الناتج القومي، وبالتالي تعكس القيمة المضافة مقدار ما اضافته العملية الإنتاجية إلى المواد الأولية والمواد النصف المصنعة المستخدمة في عملية الإنتاج.

فاذا كان معيار الربحية يقيس عائد المخاطرة ويهم أصحاب الاعمال لاستخدامه في المقارنات بين الوحدات الاقتصادية المختلفة فان مؤشر القيمة المضافة يهتم كل الاقتصاد القومي وسبب في ذلك انه يعكس المردود الاقتصادي لنشاط معين بالنسبة للعاملين في الوحدة الإنتاجية وأصحاب العمل إضافة إلى عموم الاقتصاد القومي ، وبالتالي فان استخدام مؤشر القيمة المضافة سوف يمكن من معرفة أي الوحدات الاقتصادية أكثر إسهاما في تكوين الدخل القومي وبالتالي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة الوحدات الإنتاجية ويمكن ان نعبر عن القيمة المضافة وفق الصيغة الآتية:

$$\text{القيمة المضافة} = (\text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة مستلزمات الإنتاج}).$$

ان مؤشر القيمة المضافة يلاحظ بأنه من أكثر المؤشرات الاقتصادية المستخدمة في تقويم الأداء الاقتصادي قياسا بالمؤشرات الأخرى مثال ذلك قيمة الإنتاج، قيمة المبيعات او الربح، وأهم ما يميز هذا المؤشر بوصفه مؤشرا رئيسا في عملية تقويم الأداء هي المميزات الآتية:

أ-ان القيمة المضافة لا تتأثر بكلفة مستلزمات الإنتاج الخدمية منها او السلعية، كما تتأثر بها قيمة الإنتاج والمبيعات والارباح.

ب-القيمة المضافة تمثل مقدار ما اضافته المنشأة او الوحدة الاقتصادية للناتج المحلي الإجمالي باستخدام عوامل الإنتاج المتاحة، وكلما ارتفعت القيمة المضافة المتحققة دلت ذلك على زيادة

مساهمتها في الدخل الذي يعود إلى افراد المجتمع على اعتبار انهم أصحاب عوامل الإنتاج،  
وعليه

فان مؤشرات القيمة المضافة تكون ذات شمولية أكثر حيث ان الربح يعد عائد للمخاطرة والتنظيم  
فقط ولا يبين المساهمة الكلية في الدخل القومي قياسا بالقيمة المضافة.

ج-ان بعض معايير القيمة المضافة يمكن استخدامها لمقارنة عوامل الإنتاج في المشروعات  
المختلفة والتي تكون عاملة في أماكن متباعدة سواء كان ذلك على المستوى القومي او الدولي،  
وهذا لا يمكن تحقيقه باستخدام معايير الربح.

ويمكن ان نبين معيار القيمة المضافة الخاصة بمصنع المنار للمدة من 2016/1/1 ولغاية  
2017/11/30 كما في الجدول ادناه:

#### جدول (12)

القيمة المضافة لمصنع المنار للمدة من (2016/1/1 ولغاية 2017/11/30)

القيمة المضافة خلال المدة من 2016/1/1 – 2016/12/31				
الشهر	قيمة الإنتاج دينار (1)	المستلزمات السلعية -دينار (2)	المستلزمات الخدمية-دينار (3)	القيمة المضافة دينار (4)
كانون الثاني	143,500,000	21,714,980	17,246,655	104,538,365
شباط	144,803,750	22,082,790	13,800,792	108,920,168
أذار	145,705,000	21,186,421	13,694,708	110,823,871
نيسان	146,034,000	21,496,306	13,239,082	111,298,612
أيار	146,501,250	21,998,104	14,872,298	109,630,848
حزيران	147,000,000	22,263,396	18,420,032	106,316,572
تموز	147,612,500	22,732,216	27,479,299	97,400,985
أب	147,218,750	22,694,629	14,835,697	109,688,424
أيلول	149,730,000	22,819,197	36,305,813	90,604,990
تشرين الأول	146,980,750	22,921,312	17,805,809	106,253,629
تشرين الثاني	150,626,000	22,916,081	16,716,955	110,992,964
كانون الاول	150,955,000	23,106,688	16,899,186	110,949,126
القيمة المضافة خلال المدة من 2017/1/1 – 2017/11/30				
كانون الثاني	286,055,000	39,055,408	33,626,810	213,372,782
شباط	288,802,500	38,648,160	24,877,227	225,277,113
أذار	294,910,000	37,937,049	18,230,527	238,742,424

218,364,152	14,713,615	37,927,233	271,005,000	نيسان
235,440,821	18,230,938	37,878,241	291,550,000	أيار
237,237,190	17,599,014	39,373,796	294,210,000	حزيران
213,338,680	21,452,915	38,558,405	273,350,000	تموز
231,831,637	22,503,555	38,726,808	293,062,000	أب
228,371,428	29,865,589	38,904,233	297,141,250	أيلول
230,620,527	20,940,628	39,075,345	290,636,500	تشرين الأول
230,717,564	26,760,788	39,137,898	296,616,250	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (3-1) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (4)

من احتساب الباحث وفق معادلة القيمة المضافة.

من الجدول (12) يلاحظ بأن القيمة المضافة بلغت في شهر كانون الثاني من عام 2016 مبلغ مقداره (104,538,365) دينار، وارتفعت بعد ذلك لتصل إلى (108,920,168) دينار حيث ان مقدار زيادة بين الشهرين كانت بمبلغ (4381,803) دينار ، واستمرت القيمة المضافة بالارتفاع لتصل في شهري اذار إلى (110,823,871) دينار ونيسان إلى (111,298,612) دينار ، أما في شهر أيار انخفضت إلى (109,630,848) دينار لتستمر بالانخفاض إلى (106,316,572) دينار في شهر حزيران ، لتصل بعد ذلك في شهر تموز إلى (97,400,985) دينار وفي شهر اب ارتفعت القيمة المضافة لتصل إلى (109,688,424) دينار، أما في شهر أيلول انخفضت إلى (90,604,990) دينار وهنا انخفضت القيمة المضافة إلى ادنى مستوى لها قياسا بالقيمة المضافة التي تم قياسها لبقية الأشهر لترتفع بعد ذلك إلى (106,253,629) دينار في شهر تشرين الأول، (110,992,964) دينار في شهر تشرين الثاني ، أما في شهر كانون الأول فقد وصلت إلى (110,949,126) دينار.

ويلاحظ من الجدول (12) بأنه تم استخدام القيمة المضافة لمصنع المنار وبيان قدرته على خلق القيم الجديدة المتولدة من العملية الإنتاجية ومدى اسهامها في تكوين الناتج القومي والدخل القومي لذلك يلاحظ بأنه وصلت في شهر اذار من المدّة الثانية لسنة 2017 إلى اعلى مستوى لها حيث بلغت (238,742,424) دينار، ويلاحظ بأن القيمة المضافة لا تتسم بالاستقرار وتنخفض أحيانا وترتفع أحيانا أخرى والسبب في هذا الانخفاض يعود إلى الازمة المالية والاقتصادية التي يمر بها العراق في المدّة الحالية ولما لها من تأثيرات على الاستهلاك والاستثمار والإنتاج والأجور ، ويلاحظ بأن القيمة المضافة في بداية المدّة الثانية والمتمثلة في سنة 2017 بلغت قيمة مقدارها (213,372,782) دينار ، وحققت مزيد من الارتفاع لتصل إلى (225,277,113) دينار في شهر شباط ، وواصلت الارتفاع إلى ان وصلت إلى اعلى مستوى لها كما ذكرنا سابقا

في شهر اذار إلى (238,742,424) دينار في حين انخفضت في شهر نيسان إلى (218,364,152) دينار، أما في شهر أيار (235,440,821) دينار، (237,237,190) دينار في شهر حزيران، (213,338,680) دينار في شهر تموز و (231,831,637) دينار في شهر اب ، وبعد ذلك انخفضت القيمة المضافة إلى (228,371,428) دينار لتعاود الارتفاع في شهر تشرين الأول وتصل إلى (230,620,527) دينار و (230,717,564) دينار .

في بلغ مجموع القيم المضافة للمدة الأولى أي (12) شهر من الإنتاج من سنة 2016 مبلغ مقداره (1,277,418,554) دينار وهذا المبلغ من المدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 ، أما المدة الثانية والمتمثلة بـ(11) شهرا من الإنتاج لسنة 2017 والممتدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 بلغت قيمة مقدارها (2,503,314,318) دينار، حيث يلاحظ بأن القيمة المضافة قد ازدادت في المدة الثانية ، أما مجموع القيم المضافة لمدة (23) شهرا من عمر المشروع فقد بلغت (3,780,732,872) دينار وهذه القيمة هي عن المدة الممتدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 ، ويمكن القول بأن القيمة المضافة في المدة الأولى شكلت ما نسبته (34%) من اجمالي القيم المضافة على طول مدة عمر المشروع في حين شكلت القيمة المضافة في المدة الثانية نسبة مقدارها (66%) ويمكن المقارنة بين المدة الأولى والثانية من خلال إيجاد الفرق بين المديتين عن طريق طرح المدة الأولى من الثانية لنحصل على مقدار الفرق (1,225,895,764) دينار ، ففي المدة الثانية ازدادت القيمة المضافة

### ثالثا-معيار درجة التكنولوجيا المستخدمة.

يقصد بهذا المعيار درجة التكنولوجيا المستخدمة في المنشأة او الوحدة الإنتاجية او المشروع وذلك من خلال اظهار نسبة التكنولوجيا إلى قوة العمل وتقارن هذه النسبة بالمعيار القياسي، ويمكن بيان صيغة هذا المعيار كالاتي:

$$\text{درجة التكنولوجيا المستخدمة} = \left( \frac{\text{قيمة الموجودات الثابتة المستخدمة في المكنان و المعدات}}{\text{اجمالي الرواتب و الاجور}} \right)$$

ويمكن بيان معيار درجة التصنيع في المصنع للمدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 وحسب الجدول الاتي:

#### الجدول (13)

درجة التكنولوجيا المستخدمة في مصنع المنار للمدة من (2016/1/1 لغاية 2017/11/30)



درجة التكنولوجيا المستخدمة خلال المدّة من 2016/1/1 – 2016/12/31			
الشهر	المكائن والمعدات دينار (1)	الرواتب والأجور دينار (2)	درجة التكنولوجيا المستخدمة دينار (3)
كانون الثاني	3,000,000,000	63,750,000	47
شباط	3,000,000,000	63,750,000	47
آذار	3,000,000,000	63,750,000	47
نيسان	3,000,000,000	63,750,000	47
أيار	3,000,000,000	63,750,000	47
حزيران	3,000,000,000	63,750,000	47
تموز	3,000,000,000	63,750,000	47
أب	3,000,000,000	63,750,000	47
أيلول	3,000,000,000	63,750,000	47
تشرين الأول	3,000,000,000	63,750,000	47
تشرين الثاني	3,000,000,000	63,750,000	47
كانون الاول	3,000,000,000	63,750,000	47
درجة التكنولوجيا المستخدمة خلال المدّة من 2017/1/1 – 2017/11/30			
كانون الثاني	3,000,000,000	109,350,000	27
شباط	3,000,000,000	109,350,000	27
آذار	3,000,000,000	109,350,000	27
نيسان	3,000,000,000	109,350,000	27
أيار	3,000,000,000	109,350,000	27
حزيران	3,000,000,000	109,350,000	27
تموز	3,000,000,000	109,350,000	27
أب	3,000,000,000	109,350,000	27
أيلول	3,000,000,000	109,350,000	27
تشرين الأول	3,000,000,000	109,350,000	27
تشرين الثاني	3,000,000,000	109,350,000	27

المصدر: الاعمدة (1-2) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (3) من احتساب الباحث وفق معادلة درجة التكنولوجيا المستخدمة.

يعد هذا المعيار من المؤشرات المهمة وذلك لكونه يبين درجة التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية وذلك من خلال اظهار نسبة المكننة إلى القوة العاملة ومقارنة هذه النسبة بالمعيار القياسي الموضوع من قبل مصنع المنار والبالغ مقداره (633,422)<sup>(1)</sup> دينار ، ومن معطيات جدول (13) يتضح لنا ان درجة التكنولوجيا المستخدمة في المصنع كانت مرتفعة في

المدة الأولى والمتمثلة بالمدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 حيث كانت تبلغ (47) دينار، أما المدة الثانية فقد كانت درجة التكنولوجيا المستخدمة (27) دينار وهذه الدرجة هي عن المدة الثانية لسنة 2017 والتي تتحدد بالمدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/12/30 .

ويمكن القول بأن اجمالي قيمة درجة التكنولوجيا المستخدمة خلال المدة الأولى أي بالتحديد الأشهر الإنتاجية خلال سنة 2016 كانت تشكل قيمة مقدارها (564) دينار، في حين المدة الثانية وهي أشهر الإنتاج لسنة 2017 كانت تشكل قيمة مقدارها (297) دينار، أي ان المدة الأولى شكالت

---

(1) الرقم القياسي لدرجة التكنولوجيا المستخدمة، مصنع المنار لإنتاج العصائر، " قسم الشؤون المالية – شعبة الحسابات – السجلات المالية " .

نسبة مقدارها (66%)، في حين شكالت المدة الثانية نسبة مقدارها (34%)، وعند مقارنة المدة الأولى والبالغ مقدارها (564) دينار مع الرقم القياسي لتقويم درجة التكنولوجيا المستخدمة والبالغة قيمته (633,422) دينار، نجد ان هناك انحراف بمقدار (69,422) دينار ، اما بالنسبة للمدة الثانية والبالغة قيمتها (297) دينار ومقارنتها مع الرقم القياسي نجد ان هناك انحراف بمقدار (366,422) دينار ، اذ ان هناك انحراف في درجة التكنولوجيا المستخدمة مما يترتب عليه انخفاض في الإنتاج والإنتاجية والسبب في ذلك يعزى الى زيادة الرواتب والأجور في حين ان قيمة الآلات والمعدات بقيت على حالها من دون زيادة مما يترتب عليه انخفاض في الإنتاج والإنتاجية .

#### رابعاً: معيار درجة التصنيع.

ان معيار درجة التصنيع يعكس الدرجة التي بلغتها المنشأة في تصنيع قيمة المستلزمات التي استخدمتها في الإنتاج وكلما انخفضت هذه النسبة، دلت على درجة عالية من التصنيع والعكس<sup>(1)</sup> .

$$\text{درجة التصنيع} = \left( \frac{\text{قيمة المستلزمات السلعية المستخدمة}}{\text{قيمة الانتاج}} \right) .$$

ويمكن ان نبين هذا المعيار وفق البيانات الخاصة بمصنع المنار واستخراج درجة التصنيع خلال المدة المحددة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30 في الجدول الاتي:

جدول (14)

درجة التصنيع الخاصة بمصنع المنار خلال المدة من (2016/1/1 ولغاية 2017/11/30)

درجة التصنيع خلال المدة من 2016/1/1 – 2016/12/31			
الشهر	قيمة المستلزمات السلعية دينار (1)	قيمة الإنتاج دينار (2)	درجة التصنيع دينار (3)
كانون الثاني	21,714,980	143,500,000	0.1513
شباط	22,082,790	144,803,750	0.1525
آذار	21,186,421	145,705,000	0.1454
نيسان	21,496,306	146,034,000	0.1472

(1) حنان عبد الباقي مصطفى "تقويم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة للسمنت العراقية للمدة (1996-2005)", رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص84.

أيار	21,998,104	146,501,250	0.1501
حزيران	22,263,396	147,000,000	0.1514
تموز	22,732,216	147,612,500	0.1539
أب	22,694,629	147,218,750	0.1541
أيلول	22,819,197	149,730,000	0.1524
تشرين الأول	22,921,312	146,980,750	0.1559
تشرين الثاني	22,916,081	150,626,000	0.1521
كانون الأول	23,106,688	150,955,000	0.1530
درجة التصنيع خلال المدة من 2017/1/1 – 2017/11/30			
كانون الثاني	39,055,408	286,055,000	0.1365
شباط	38,648,160	288,802,500	0.1338
آذار	37,937,049	294,910,000	0.1286
نيسان	37,927,233	271,005,000	0.1399
أيار	37,878,241	291,550,000	0.1299
حزيران	39,373,796	294,210,000	0.1338
تموز	38,558,405	273,350,000	0.1410
أب	38,726,808	293,062,000	0.1321
أيلول	38,904,233	297,141,250	0.1309
تشرين الأول	39,075,345	290,636,500	0.1344

تشيرين الثاني	39,137,898	296,616,250	0.1319
---------------	------------	-------------	--------

المصدر: الاعمدة (1-2) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (3) من احتساب الباحث وفق معادلة معيار درجة التصنيع.

من خلال ملاحظة الجدول (14) يتضح ان درجة التصنيع في شهر تشيرين الأول من عام 2016 بلغت (0.1559) دينار، وهذه النسبة مرتفعة تدل على ان درجة التصنيع منخفضة ، وفي الأشهر اللاحقة انخفضت ، ان هذا الارتفاع في نسبة درجة التصنيع لا يدل على عدم جدية المصنع في الوصول إلى درجة عالية من التصنيع وانما، يعزى السبب في ذلك إلى ارتفاع أسعار المستلزمات السلعية الداخلة في العملية الإنتاجية ، أما ادنى درجة وصلت اليها درجة التصنيع هي في شهر اذار من سنة 2017 وهذا يدل على ان درجة التصنيع هنا اعلى مستوى لها وذلك بسبب انه كلما انخفضت هذه النسبة دلت على ارتفاع درجة التصنيع وكما يلاحظ من الجدول (14) ان درجة التصنيع هنا كانت في ادنى مستوى لها ، يليها شهر أيار من نفس سنة 2017 بنسبة (0.1299) دينار.

#### خامسا - معيار نسبة مساهمة الرواتب والأجور إلى القيمة المضافة.

ان هذا المعيار يدل على نسبة مساهمة الوحدة الواحدة من الرواتب والأجور في خلق القيمة المضافة، ويمكن بيان هذا المعيار من خلال الصيغة التالية:

$$\text{معيار نسبة مساهمة الرواتب والأجور إلى القيمة المضافة} = \left( \frac{\text{الرواتب و الاجور}}{\text{القيمة المضافة}} \right) * 100.$$

#### جدول (15)

نسبة مساهمة الرواتب والأجور إلى القيمة المضافة في مصنع المنار للمدة من

(2016/1/1 ولغاية 2017/11/30)

نسبة مساهمة الرواتب والأجور إلى القيمة المضافة خلال المدة من 2016/1/1 - 2016/12/31			
الشهر	الرواتب والأجور دينار (1)	القيمة المضافة دينار (2)	نسبة مساهمة الرواتب والأجور / القيمة المضافة * 100 (3)
كانون الثاني	63,750,000	104,538,365	61
شباط	63,750,000	108,920,168	59
اذار	63,750,000	110,823,871	58

57	111,298,612	63,750,000	نيسان
58	109,630,848	63,750,000	أيار
60	106,316,572	63,750,000	حزيران
65	97,400,985	63,750,000	تموز
58	109,688,424	63,750,000	أب
70	90,604,990	63,750,000	أيلول
60	106,253,629	63,750,000	تشرين الأول
57	110,992,964	63,750,000	تشرين الثاني
57	110,949,126	63,750,000	كانون الاول
<b>نسبة مساهمة الرواتب والأجور إلى القيمة المضافة خلال المدة من 2017/1/1 - 2017/11/30</b>			
51	213,372,782	109,350,000	كانون الثاني
49	225,277,113	109,350,000	شباط
46	238,742,424	109,350,000	أذار
50	218,364,152	109,350,000	نيسان
46	235,440,821	109,350,000	أيار
46	237,237,190	109,350,000	حزيران
51	213,338,680	109,350,000	تموز
47	231,831,637	109,350,000	أب
48	228,371,428	109,350,000	أيلول
47	230,620,527	109,350,000	تشرين الأول
47	230,717,564	109,350,000	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (1) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (2-3) من احتساب الباحث وفق معادلة القيمة المضافة وكذلك معادلة نسبة مساهمة الرواتب والأجور الى القيمة المضافة.

يلاحظ من الجدول (15) بأن نسبة مساهمة الرواتب والأجور في شهر أيلول من سنة 2016 شكلت اعلى مستوى لها حيث بلغت نسبتها (70%) وهي اعلى نسبة خلال المدتين الأولى والثانية، في حين كانت في شهر تموز تشكل نسبتها (65%) ، كما يلاحظ بأن شهر كانون الثاني من نفس المدة الا وهي المدة الأولى والمتمثلة بالمدة من 2016/1/1 و لغاية 2017/12/31 شكلت نسبة مقدارها (61%) ، ومن خلال الجدول أعلاه نجد بأن نسبة مساهمة الأجور والرواتب إلى القيمة المضافة كانت نسبها اعلى اذ ان مقدار منخفض من الأجور يخلق مقدار اعلى من القيمة المضافة اذ يعكس هذا المعيار مدى اسهام الرواتب والأجور في خلق القيمة

المضافة، وبذلك يمكن القول بأن نسبة الرواتب والأجور في خلق القيمة المضافة في شهر أيلول من 2016 كانت بنسبة (70%).

### سادسا-متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة.

ويعكس هذا المؤشر القيمة المضافة لكل عامل والذي يعد مؤشرا لتقويم إنتاجية العمل، بمعنى ان زيادة القيمة المضافة من فترة إلى اخرى يدل على تحسن إنتاجية العمل ويمكن بيان الصيغة لاحتساب هذا المؤشر كالاتي:

$$\text{متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة} = \left( \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} \right)$$

ويمكن احتساب نصيب الفرد في المصنع في تحقيق القيمة المضافة خلال المدّة من (2016/1/1 ولغاية 2017/11/30) كما في الجدول التالي:

الجدول (16)

متوسط نصيب الفرد في المصنع في تحقيق القيمة المضافة خلال المدّة من (2016/1/1 ولغاية 2017/11/30)

متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة خلال المدّة من 2016/12/31 – 2016/1/1			
الشهر	القيمة المضافة دينار (1)	عدد العاملين (2)	متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة - دينار (3)
كانون الثاني	104,538,365	78	1,340,235
شباط	108,920,168	78	1,396,412
أذار	110,823,871	78	1,420,819
نيسان	111,298,612	78	1,426,905
أيار	109,630,848	78	1,405,524
حزيران	106,316,572	78	1,363,033
تموز	97,400,985	78	1,248,731
أب	109,688,424	78	1,406,262
أيلول	90,604,990	78	1,161,602

1,362,226	78	106,253,629	تشرين الأول
1,422,987	78	110,992,964	تشرين الثاني
1,422,425	78	110,949,126	كانون الأول
<b>متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة خلال المدّة من 2017/11/30 – 2017/1/1</b>			
1,513,282	141	213,372,782	كانون الثاني
1,597,710	141	225,277,113	شباط
1,693,209	141	238,742,424	آذار
1,548,682	141	218,364,152	نيسان
1,669,793	141	235,440,821	أيار
1,682,533	141	237,237,190	حزيران
1,513,040	141	213,338,680	تموز
1,644,196	141	231,831,637	أب
1,619,656	141	228,371,428	أيلول
1,635,607	141	230,620,527	تشرين الأول
1,636,295	141	230,717,564	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (1) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (2-3) من احتساب الباحث وفق معادلة القيمة المضافة وكذلك معادلة نسبة مساهمة الرواتب والأجور الى القيمة المضافة.

من الجدول (16) نجد بأن متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة بلغ اعلى قيمة له في شهر اذار من المدّة الثانية وبالتحديد في سنة 2017 حيث بلغت قيمة متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة قيمة مقدارها (1,693,209) دينار أما أدنى قيمة لها كانت في شهر أيلول حيث كانت قيمة متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة تبلغ (1,161,602) دينار.

أما مجموع القيمة الاجمالية لمتوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة للمدّة الأولى بلغت (16,377,161) دينار وهذه القيمة للمدّة من 2016/1/1 ولغاية 2017/12/31 أي فترة (12) شهرا ، أما المدّة الثانية والمحددة بالمدّة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 ،اصبح مجموع القيمة الاجمالية لمتوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة مبلغ (17,754,002) دينار، أي نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة في المدّة الثانية ارتفع عن المدّة الأولى ، حيث ان المدّة الأولى شكلت نسبة مقدارها (48%) ، في حين شكلت المدّة الثانية لمتوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة نسبة مقدارها (52%) والسبب في ذلك هو ارتفاع عدد العاملين بمقدار اقل من ارتفاع الإنتاج.

## سابعا-معيار متوسط تكلفة العامل الواحد.

اذ يوضح هذا المعيار معدل ما يصيب العامل الواحد من الأجور والرواتب ويمكن بيان هذا المؤشر وفق الصيغة الآتية:

$$\text{متوسط تكلفة العامل الواحد} = \left( \frac{\text{نفقات الافراد العاملين}}{\text{عدد العاملين}} \right)$$

ويمكن ان نقوم ببيان متوسط تكلفة العامل الواحد الخاص بالعاملين في المصنع لمدة (23) شهرا من عمر المشروع، أي من المدة التي تنطلق من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30، وذلك وفقا للجدول الاتي:

### جدول (17)

متوسط تكلفة العامل الواحد في مصنع المنار للمدة من (2016/1/1 ولغاية 2017/11/30)

معيار متوسط تكلفة العامل الواحد في مصنع المنار خلال المدة من 2016/12/31 – 2016/1/1			
الشهر	نفقات الافراد العاملين – دينار (1)	عدد العاملين (2)	متوسط تكلفة العامل الواحد - دينار (3)
كانون الثاني	63,750,000	78	817,308
شباط	63,750,000	78	817,308
آذار	63,750,000	78	817,308
نيسان	63,750,000	78	817,308
أيار	63,750,000	78	817,308
حزيران	63,750,000	78	817,308
تموز	63,750,000	78	817,308
أب	63,750,000	78	817,308



817,308	78	63,750,000	أيلول
817,308	78	63,750,000	تشرين الأول
817,308	78	63,750,000	تشرين الثاني
817,308	78	63,750,000	كانون الاول
<b>معيار متوسط تكلفة العامل الواحد خلال المدة من 2017/1/1 – 2017/11/30</b>			
775,532	141	109,350,000	كانون الثاني
775,532	141	109,350,000	شباط
775,532	141	109,350,000	اذار
775,532	141	109,350,000	نيسان
775,532	141	109,350,000	أيار
775,532	141	109,350,000	حزيران
775,532	141	109,350,000	تموز
775,532	141	109,350,000	أب
775,532	141	109,350,000	أيلول
775,532	141	109,350,000	تشرين الأول
775,532	141	109,350,000	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (1-2) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (3)

من احتساب الباحث وفق معادلة متوسط تكلفة العامل الواحد.

يلاحظ من الجدول (17) بأن نصيب العامل الواحد من تكلفة العاملين للمدة الأولى كانت تشكل (817,308) لكل شهر، وهذه القيمة على المدة الأولى الممتدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31، أما المدة الثانية والمتمثلة بالمدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 فان متوسط نصيب الفرد شكل لكل شهر منها قيمة مقدارها (775,532) دينار. حيث ان المدة الأولى كانت فيها تكلفة نصيب الفرد من نفقات العاملين مرتفعة أما في المدة الثانية انخفضت وذلك سبب زيادة عدد العاملين، ويمكن القول بأن المدة الأولى شكلت نسبة مقدارها (53%) من اجمالي مجموع المتوسطات للمدة من 2016/1/1 ولغاية 2017/11/30، أما المدة الثانية فقد شكلت نسبة مقدارها (47%) من اجمالي متوسطات نصيب تكلفة العامل الواحد، اذ ان الارتفاع في الأجور اقل من نسبة الارتفاع في عدد العاملين اذ ان هناك استغلال لجهود العاملين بالإضافة الى عدم عدالة التوزيع والاستغلال.

**ثامنا-نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين.**

ان هذا المعيار يشير إلى النسبة التي شكلتها نفقات الافراد العاملين من قيمة الإنتاج وتبين هذه النسبة درجة التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التصنيع وكثافة القوى العاملة المستخدمة في الإنتاج، ويمكن حساب هذا المعيار وفق الصيغة التالية<sup>(1)</sup> :

نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين

$$= \left( \frac{\text{نفقات الافراد العاملين}}{\text{قيمة الانتاج}} \right) .$$

ويمكن لنا ان نبين نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين في مصنع المنار وفقا للجدول ادناه:

(1) رواء طارق رشاد النعيمي، مصدر سابق، ص32.

الجدول (18)

نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين في مصنع المنار للمدة من (2016/1/1 ولغاية 2017/11/30)

معيار نصيب الوحدة الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين في مصنع المنار للمدة من 2016/1/1 – 2016/12/31			
الشهر	نفقات الافراد العاملين - دينار (1)	قيمة الإنتاج - دينار (2)	نصيب الوحدة الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين - دينار (3)
كانون الثاني	63,750,000	143,500,000	0.4443
شباط	63,750,000	144,803,750	0.4403
أذار	63,750,000	145,705,000	0.4385
نيسان	63,750,000	146,034,000	0.4365
أيار	63,750,000	146,501,250	0.4351
حزيران	63,750,000	147,000,000	0.4336
تموز	63,750,000	147,612,500	0.4319

0.4330	147,218,750	63,750,000	أب
0.4258	149,730,000	63,750,000	أيلول
0.4337	146,980,750	63,750,000	تشرين الأول
0.4232	150,626,000	63,750,000	تشرين الثاني
0.4223	150,955,000	63,750,000	كانون الاول
<b>معيار نصيب الوحدة الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين في مصنع المنار للمدّة من 2017/1/1 – 2017/11/30</b>			
0.3823	286,055,000	286,055,000	كانون الثاني
0.3786	288,802,500	288,802,500	شباط
0.3708	294,910,000	294,910,000	آذار
0.4035	271,005,000	271,005,000	نيسان
0.3751	286,055,000	291,550,000	أيار
0.3717	294,210,000	109,350,000	حزيران
0.4000	273,350,000	109,350,000	تموز
0.3731	293,062,000	109,350,000	أب
0.3680	297,141,250	109,350,000	أيلول
0.3762	290,636,500	109,350,000	تشرين الأول
0.3687	296,616,250	109,350,000	تشرين الثاني

المصدر: الاعمدة (1-2) مصنع المنار - " قسم الشؤون المالية -شعبة الحسابات-السجلات المالية"، العمود (3)

من احتساب الباحث وفق معادلة نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين.

ان الجدول (18) يبين لنا نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من الإنتاج من تكاليف العاملين اذ وصلت في المدّة الأولى إلى اعلى مستوى لها في شهر كانون الأول، اذ تبلغ قيمة مقدارها (0.4443) دينار أما أدنى مستوى لها كان في شهر كانون الأول إذا بلغت قيمتها (0.4223) دينار وكان ذلك في المدّة الأولى المحددة بالمدّة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31.

أما في المدّة الثانية فان اعلى مستوى بلغه نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من الإنتاج من تكاليف العاملين كان في شهر نيسان بقيمة يبلغ مقدارها (0.4035) دينار، أما ادنى قيمة لنصيب الوحدة الواحدة المنتجة من الإنتاج من تكاليف العاملين هي في شهر أيلول اذ كانت قيمتها (0.3680) دينار وهذا عن المدّة الثانية والمحددة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30، اذ يدل هذا المعيار على درجة التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التصنيع بالإضافة إلى كثافة القوى العاملة اذ كلما ارتفعت هذه النسبة دلت على استخدام للتكنولوجيا والعمل ويلاحظ من الجدول بأن هذه النسبة متذبذبة والسبب في ذلك تذبذب قيمة الإنتاج من شهر إلى اخر .

مما تقدم ومن خلال احتساب معايير ومؤشرات عملية تقويم الأداء وتطبيقها على بيانات مصنع المنار فقد تم الانتهاء في عملية التقويم الى الأتي:

1-انخفاض الإنتاجية الكلية فمن خلال قياس الإنتاجية الكلية للمصنع تبين ان هناك انحراف بمقدار (2,227) دينار بالنسبة للمدة الأولى والمتمثلة بالمدة من 2016/1/1-2016/12/31، اما المدة الثانية فقد كانت نسبة الانحراف عن الرقم القياسي بمقدار (2,286) دينار وهي المدة المتمثلة بالمدة من 2017/1/1-2017/11/30، ويعزى السبب الى انخفاض الإنتاجية الكلية الى ارتفاع أسعار الآلات والمعدات وارتفاع أسعار المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية وكذلك تذبذب وارتفاع أسعار المستلزمات الإنتاجية سواء الخدمية او السلعية وعدم توفر الحماية الكافية لمنتجات المصنع ومنافستها للمنتجات الأجنبية التي تمتاز بالجودة العالية والتكاليف المنخفضة وذات الأسعار المناسبة وانخفاض إنتاجية العمل .

ويمكن معالجة هذا الانخفاض والانحراف في الإنتاجية الكلية من خلال زيادة أسعار بيع منتجات المصنع وخفض التكاليف وزيادة الإنتاج ، الا ان سياسة الإنتاج تمثل سياسة ناجحة كونها تحقق زيادة حقيقية نمو المصنع وكذلك العمل على زيادة قدرات العاملين من خلال ادخالهم في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإيجاد نظام وسلم للرواتب والأجور عادل ومناسب مع ما يبذله العاملون من جهد ، كما وان للحوافز المالية والمعنوية اثر في نفوس القوى العاملة كونها تحفزهم على زيادة الإنتاج وتطوير مهاراتهم بالإضافة الى خلق روح المنافسة بين العاملين وبالتالي تصب في مصلحة اهداف المصنع لتحقيق أهدافه المرسومة .

كما يجب اعتماد الأساليب الحديثة المستخدمة في الصناعة من خلال استخدام المدخلات المحدودة المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج منتجات كبيرة، كما يجب اعتماد أسلوب للتسويق عن منتجات المصنع وتعريف السوق المحلي بنشاطه وكذلك تعريف المستهلكين والزبائن بمنتجات المصنع اذ ان للدعاية والاعلان دورا مهما في زيادة المبيعات وفتح سوق لمنتجات المصنع اذ اليوم يتم التسويق بمختلف الوسائل عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وشبكة المعلومات وكذلك المطبوعات والاعلانات المرئية والصوتية ، يجب على المصنع إيجاد اسوق للمواد الأولية وعدم الاعتماد على سوق واحد لغرض تلافي ارتفاع التكاليف عند زيادة الأسعار عند سوق معين .

2- عند احتساب الإنتاجية الجزئية لعنصر العمل ومن خلال المقارنة بين المدة الأولى لسنة 2016 والتي بلغت قيمتها (290,379) دينار وهي عن المدة من 2016/1/1-2016/12/31، مع المدة

الثانية والتي تتمثل في المدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30، والتي بلغ مجموع قيمتها (159,818) دينار ، اذ تبين ان هناك انحراف بمقدار (130,561) دينار ، والسبب في هذا الانحراف والانخفاض يعزى الى أسباب فنية و انتاجية او توقفات بسبب الأعطال المفاجئة او عدم استغلال الوقت بالشكل الصحيح كما وان هناك نوعا من استغلال العاملين اذ ان زيادة الإنتاج رفقاها عدم زيادة في الرواتب والأجور وهو بدوره يسبب احباط لدى العاملين وعدم تحفيزهم على زيادة الإنتاج وتطوير قدراتهم ومهاراتهم .

ويمكن معالجة هذا الانحراف من خلال إيجاد نظام سليم وعادل للرواتب والأجور يصب في مصلحة العاملين بالإضافة الى وضع نظام للحوافز والترقيات اذ ان للحوافز المادية والمعنوية أثر في زيادة إنتاجية العاملين اذ تساهم في خلق روح المنافسة وتشجع العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وكذلك إدخالهم في دورات تدريبية وتعليمية لغرض تنمية قدراتهم الفنية في استخدام الآلات والمعدات بشكل الأمثل وتوعيتهم للعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق اهداف المصنع التي يسعى للوصول اليها

3-من خلال مقارنة إنتاجية الاجر في المدة الأولى والتي بلغ مقدارها ( 27,66) دينار مع الرقم القياسي البالغة قيمته (35,96) دينار، تبين ان هناك انحراف بمقدار (8,3) دينار ، كما وان مقارنة المدة الثانية والتي بلغت قيمتها (28,91) دينار ، تبين ان هناك انحراف بمقدار (7,05) دينار ، والسبب في ذلك الانحراف يعود الى غياب نظام العادل لمستوى الأجور والرواتب وكذلك غياب نظام الحوافز ، كما وان مستوى المهارة والخبرة التي يتمتع بها العامل له اثر في زيادة الإنتاجية واستغلال الموارد بالشكل الأمثل .

كما على المصنع كذلك مراعاة الحالات النفسية والامراض التي تؤثر على أداء العاملين بالإضافة الى عدم استغلال العاملين بشكل أمثل من خلال التدريب والتطوير لمواكبة التكنولوجيا والأساليب الحديثة المستخدمة في الإنتاج، كذلك هناك بعض العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر في إنتاجية العامل وتأتي في مقدمتها تأدية الواجب والشعور بالمسؤولية اتجاه المنشأة التي يعمل فيها.

كما توجد هناك أسباب أخرى منها اتباع الأسلوب والروتين التقليدي داخل المنشأة وانعدام التجديد والتطوير، و صدور بعض القرارات الغير عادلة من قبل الإدارة بخصوص العاملين ومحاباة بعض العاملين على حساب عاملين آخرين وقلة وانعدام الامتيازات المادية والمعنوية التي لها دور في خلق روح المنافسة بين العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج والإنتاجية.

ويمكن معالجة هذا الانحراف وتقويمه من خلال اعتماد نظام عادل للأجور والرواتب، إيجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية ، كذلك وضع نظام لتقويم أداء العاملين وتقييمهم لغرض الإشادة بجهودهم لتميز العاملين الأكثر إنتاجية ومشاركة في تأدية المهام المكلف بها من قبل المصنع ، كما يجب ادخال العاملين في دورات لتطوير مهاراتهم العلمية والفنية ، ومراعاة الحالات الاجتماعية والنفسية التي يمر بها العامل لتنمية شعوره بالانتماء للمكان الذي يعمل فيه وبالتالي يؤدي ذلك الى توعيتهم وشعورهم بالمسؤولية اتجاه المهام المكلفين بها وتأديتها على احسن وجه

4- اما إنتاجية المواد الأولية عند احتسابها وفق معيار إنتاجية المواد الأولية فقد تبين ان هناك انحراف بمقدار (99,353) دينار بالنسبة للمدة الأولى والتي تتمثل بالمدة من 2016/1/1-2016/12/31، اما بالنسبة للمدة الثانية فقد تبين ان هناك انحراف بمقدار (97,962) دينار ، وهذه الانحرافات تم ايجادها عند مقارنة الرقم القياسي مع قيم المدتين الأولى والثانية ، والسبب في هذا الانحراف هو عدم استغلال المواد الأولية بالشكل الأمثل كما ان استيراد هذه المواد من بلدان أخرى سبب في ارتفاع تكاليفها بالإضافة الى عدم تخزينها بالشكل الصحيح والمحافظة عليها من الهدر والتلف يؤدي الى انخفاض إنتاجيتها .

ولمعالجة هذا الانحراف وتقويمه يتم من خلال البحث عن أسواق بديلة لاستيراد المواد الأولية لتلافي الارتفاع في الأسعار والأزمات التي تحدث في سوق معين مما يرفع من التكاليف كما وان لإيجاد سوق محلي لبيع هذه المواد يقلل من التكاليف خاصة نقلها ومدة وصولها وتكاليف شحنها، كما وان لاتباع الأساليب الحديثة في الإنتاج له دورا كبيرا في رفع إنتاجية المواد الأولية من خلال استخدام كمية محدودة من المدخلات لإنتاج كمية كبيرة من المخرجات ، كما يجب اعتماد الأساليب الحديثة المستخدمة في حفظ وتخزين المواد الأولية لتلافي هدرها وضياعها وعدم الاستفادة منها في العملية الإنتاجية وبالتالي زيادة التكاليف .

5- هناك انحراف في إنتاجية رأس المال بالنسبة للمدة الأولى بمقدار (3,217) دينار، اما المدة الثانية فان مقدار الانحراف فيها بلغ (2,745) دينار، والسبب في هذا الانحراف يعود الى ارتفاع حجم راس المال المستخدم في الصناعات الغذائية وكذلك قلة المبيعات وانخفاض الإيرادات والارباح والظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد، كما وان للمنافسة الاجنبية دور كبير في انخفاض إنتاجية رأس المال التي تمتاز بالنوعية الجيدة والاسعار المناسبة والتكاليف المنخفضة.

يتم تقويم هذا الانحراف من خلال اعتماد الأساليب الإنتاجية الحديثة التي تستهدف استغلال عناصر الإنتاج بالشكل الأمثل بالإضافة الى تطوير العاملين وتدريبهم على استخدام واستغلال المكين والآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية وفق الأساليب الحديثة والمتطورة، كما يجب المحافظة على رأس المال وخاصة الآلات والمعدات من خلال الصيانة الدورية وتجنب الحالات التي تسبب تلف او عطل مما يتسبب في هدر او توقف في المكين وكذلك تلف بعض الأجزاء التي تكون ذات تكاليف عالية وتوفير البيئة المناسبة والمكان المناسب لعمل هذه المعدات والآلات لإدامة عملها والمحافظة عليها .

6- من خلال احتساب معيار القيمة المضافة نجد هناك انحراف بمقدار (1,225,895,764) دينار، السبب في ذلك يعود الى الازمات المالية والاقتصادية التي يمر بها العراق وتأثيرها على الاستهلاك والاستثمار والإنتاج والأجور، بالإضافة الى ضعف الترابط بين القطاعات المحلية حيث مما سبق نجد بان استيراد المواد الأولية والمستلزمات السلعية بعضها من الخارج وهذا بدوره يسهم في خفض مساهمة المصنع في خلق القيمة المضافة.

يقوم هذا الانحراف من خلال مساهمة المصنع في تكوين القيمة المضافة من خلال استخدام المنتجات المحلية التي تدخل في صناعة منتجات المصنع كذلك الاعتماد على الايدي العاملة المهارة المحلية بالإضافة الى تبادل المنفعة بين المصنع وبين القطاعات الأخرى الخدمية والصناعية والتجارية في البلد، كما يمكن تقويم هذا الانحراف من خلال تقديم الدعم الحكومي للصناعات المحلية ورفع الضرائب الكمركية على المنتجات الأجنبية التي تنافس المنتجات المحلية وبالتالي هروب العملات الصعبة الى خارج البلد وعدم الاستفادة منها في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية.

7- عند احتساب معيار درجة التكنولوجيا المستخدمة للمدة الأولى في المصنع ومقارنتها مع الرقم القياسي تبين ان هناك انحراف بمقدار (69,422) دينار، اما المدة الثانية فان مقدار الانحراف فيها كان (366,422) دينار، اذ ان الانحراف في المدة الثانية اعلى من المدة الأولى ويمكن بيان سبب هذا الانحراف هو زيادة الزيادة الحاصلة في الرواتب والأجور في حين ان القيمة الدفترية للآلات والمعدات بقيت على حالها دون زيادة مما ترتب على ذلك انخفاض في الإنتاج والإنتاجية.

اما عند احتساب معيار درجة التصنيع فقد أظهرت النتائج انخفاض درجة التصنيع ويعزى السبب في ذلك الى ارتفاع أسعار المستلزمات السلعية الداخلة في العملية الإنتاجية وخاصة المواد الأولية وعليه يمكن معالجة هذه الانحرافات من خلال اعتماد الأساليب المتطورة في الإنتاج

واستغلال المستلزمات السلعية الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل امثل ومن خلال وخلال وضع دراسات فنية وانتاجية بما يلائم التكنولوجيا المستخدمة والعمل على تطوير من نوعية الإنتاج وابتكار الأساليب الإنتاجية المثلى من خلال اجراء البحوث والدراسات والتجارب العملية والاستفادة من تجارب الاخرين.

8- اما بالنسبة لمعيار مساهمة الأجور والرواتب في خلق القيمة المضافة ومعيار متوسط نصيب الفرد في تحقيق القيمة المضافة ومعيار متوسط تكلفة العامل الواحد ومعيار نصيب الوحدة النقدية الواحدة من الإنتاج من تكاليف العاملين ، التي تهتم بدور العاملين في تحقيق القيمة المضافة وكذلك دورهم في الإنتاج والإنتاجية واثرتهم على التكاليف اذ ان هناك انحراف في هذه المعايير والسبب في ذلك هو ارتفاع عدد العاملين بمقدار اقل من ارتفاع الإنتاج ، بالإضافة الى ارتفاع الأجور بنسبة اقل من نسبة ارتفاع في عدد العاملين اذ ان هناك استغلال للقوى العاملة بالإضافة الى عدم تحقيق عدالة التوزيع والاستغلال ويقوم هذا الانحراف من خلال وضع دراسة وخطة لتطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا وكذلك مراعاة نظام الأجور والرواتب للارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية وبالتالي تحقيق اهداف المصنع بالشكل الأمثل .





الاستنتاجات والتوصيات والمصادر

## الاستنتاجات

1- نستنتج من خلال احتساب معيار الإنتاجية الكلية بان هناك انخفاض مستوى الإنتاجية الكلية وذلك من خلال مقارنة الرقم القياسي المعتمد من قبل المصنع لتقويم الإنتاجية الكلية مع المدة الأولى اذ بلغ الانحراف فيها (2,227) دينار، اما المدة الثانية (2,286) دينار، وذلك لارتفاع أسعار المستلزمات السلعية والخدمية وخاصة المواد الأولية وكذلك ارتفاع أسعار الآلات والمعدات وقلة المبيعات والارباح وانخفاض التكاليف.

2- ان المدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31، سمت فيها إنتاجية العامل بالانخفاض اذ بلغ مقدار الانحراف فيها (290,379) دينار، اما المدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30، فان مقدار الانحراف فيها بلغ (130,561) ويعزى ذلك الى عدم وافر نظام للحوافز والأجور والرواتب بشكل ليم وعادل وعدم تغلل القوى العاملة بالشكل الأمثل بالإضافة الى إغلاق فنية وإنتاجية.

3- من خلال احتساب معيار إنتاجية الاجر نستنتج بان هناك انحراف بمقدار (8,3) للمدة الأولى اما المدة الثانية فان مقدار الانحراف فيها بلغ (7,05) دينار.

4- اما إنتاجية المواد الأولية ومن خلال احتسابها نستنتج بان هناك انحراف بمقدار (99,353) دينار للمدة الأولى، و (97,962) دينار للمدة الثانية وذلك بسبب عدم تغلل المواد الأولية وعدم انتظام وريدها كما وان تيرادها من الخارج بعب في ارتفاع كاليها كذلك عدم المحافظة عليها من خلال هدر والتلف بعب في انخفاض انتاجيتها.

5- كذلك إنتاجية رأس المال عانت من الانخفاض اذ ان مقدار الانحراف في المدة الأولى والمتمثلة بالمدة من 2016/1/1 ولغاية 2016/12/31 بلغ مقداره (3,217) دينار، في حين بلغ مقدار الانحراف في المدة الثانية والمتمثلة بالمدة من 2017/1/1 ولغاية 2017/11/30 قيمة مقدارها (2,745) دينار، اذ ان حجم راس المال المستخدم في الصناعات الغذائية وقلة المبيعات والارباح والايادات والمنافسة الأجنبية شكلت عائقاً امام ارتفاع إنتاجية رأس المال.

6- في حين بلغ مقدار الانحراف في القيمة المضافة بمقدار (1,225,895,764) دينار، ومن باب ذلك الازمات المالية والاقتصادية والسياسية التي يمر بها العرق مما اثر ذلك على الاستثمار والإنتاج والأجور بشكل لبي.

7- كما نستنتج من خلال احتساب معيار درجة التكنولوجيا المستخدمة ودرجة التصنيع بان هناك انحراف في كل منهما والسبب في ذلك يعزى الى الزيادة الحاصلة في الروبوت والأجور قيا مع القيمة الدفترية للألات والمعدات التي بقيت على حالها مما رتب على ذلك انخفاض في الإنتاج والإنتاجية.

## التوصيات

1- لرفع من إنتاجية عناصر الإنتاج الكلية على المصنع القيام بضرورة اتباع نظام متكامل وواسع ودقيق للمعلومات والبيانات عن النشاط الذي يقوم به مما يسهل اجراء عملية تقويم كفاءة الأداء الاقتصادي الشامل لجميع الخطوط الإنتاجية فيه وخلال مدة قصيرة لتلافي الانحرافات والمشكلات والمعوقات التي يتم اكتشافها وضمان عدم تكرارها مستقبلا ، بالإضافة الى زيادة الإنتاج الذي له دور كبير في تحقيق النمو الحقيقي في الإنتاجية والعمل على رفع من إنتاجية القوى العاملة من خلال الدورات والتدريبات لرفع مهاراتهم والعمل على خفض التكاليف الامر الذي من شأنه رفع الإنتاجية الكلية.

2- التأكيد على ضرورة اهتمام المصنع بوضع نظام عادل وسليم للرواتب والأجور وكذلك العمل على وضع نظام مدروس للحوافز كون الحوافز المادية والمعنوية لها أثر على القوى العاملة الامر الذي من شأنه رفع مستوى إنتاجية العامل وإنتاجية الأجور واستغلالها بالشكل الأمثل مع مراعاة الاعتبارات الصحية والنفسية التي يمر بها العاملون وتعزيز الثقة بهم من خلال الإشادة بجهودهم وكذلك من خلال منحهم المكافآت المالية وكتب الشكر والتقدير الامر الذي يؤدي الى خلق روح المنافسة بينهم وبالتالي ارتفاع مستوى انتاجيتهم ، كما يمكن تحسين إنتاجية العاملين من خلال الدورات التدريبية لمواكبة التطورات الحاصلة في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج الذي يؤدي بدوره الى تحسين الإنتاج كماً ونوعاً.

3- العمل على رفع مستوى إنتاجية المواد الأولية من خلال إيجاد أسواق بديلة لغرض تلافي الارتفاع في أسعارها عند سوق معين، وبالتالي ارتفاع التكاليف، كما يجب التأكيد على التعاون والتفاعل بين اقسام المصنع الامر الذي يؤدي الى تعزيز كفاءة الأداء بين اقسام المصنع خاصة قسمي الإنتاج والسيطرة النوعية لتلافي حالات الهدر والتلف بما يؤدي الى تحسين مستوى الجودة وزيادة الإنتاجية.

4- ضرورة قيام المصنع بوضع الخطط البحثية والتطويرية من اجل مواكبة التطورات الحاصلة في العملية الإنتاجية في المجال الصناعة الغذائية لرفع مستوى إنتاجية رأس المال، وذلك يتم عن طريق التعاون مع المراكز البحثية المختصة والخبرات الجامعية في البلد لتحسين مستوى الإنتاج ونوعيته بالإضافة الى اعتماد الأساليب الحديثة وفي الإنتاج الصناعي التي من شأنها تمكين المصنع من استغلال الموارد المحدودة لإنتاج المخرجات وتلبية الحاجات المتعددة بالأسلوب

الأمثل، بالإضافة الى وضع جداول دورية لصيانة الآلات والمعدات والمكانن للمحافظة عليها خلال العملية الإنتاجية .

5-سعي الجهات العليا في المصنع الى التعاون مع القطاعات المحلية الصناعية والزراعية والخدمية لتمكين الترابط بين القطاعات الامر الذي يؤدي بدوره الى رفع مستوى خلق القيمة المضافة وذلك من خلال البحث عن المستلزمات الإنتاجية السلعية والخدمية الموجودة محليا واستغلالها في العملية الإنتاجية، كما يكون للدور الحكومي اثرا كبيرا في تحقيق القيمة المضافة من خلال دعم المنتجات المحلية وخفض الضرائب الكركية وضرائب الإنتاج لتمكينها من منافسة المنتجات الأجنبية وتقديم الدعم الحكومي لهم من خلال الإعانات والقروض لتطوير ونمو الإنتاج والإنتاجية وخلق القيمة المضافة للمصنع خاصة وللقطاع الصناعي عامة .

5-ضرورة قيام الادارة العليا في المصنع بالإفادة من نتائج التقييم واستخدامها لأغراض التدريب والتطوير بالإضافة الى تطوير مهارات العاملين وتدريبهم وفق الطرق الحديثة والأساليب المتطورة في الإنتاج لرفع مستوى إنتاجية التكنولوجيا المستخدمة في المصنع والمحافظة عليها بالإضافة الى ان الخبرات العملية والمهارات المكتسبة من القطاعات الأخرى لها دور فعال في تطوير الإنتاج ورفع درجة التصنيع والابتكار.

6-ضرورة الاهتمام بأراء ومقترحات وشكاوى الزبائن بهدف تقديم منتجات تلبي حاجاتهم وتحقق رضائهم بالإضافة الى اساهمها في فهم وأدراك متطلبات الزبون المحلي.

7-التسويق لمنتجات المصنع ودوره في خلق أسواق جديدة لمنتجات المصنع وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح اذ يتم استغلال ذلك من خلال وسائل الدعاية والاعلان المرئية والصوتية والمطبوعات والمنشورات، بالإضافة الى التطور الحاصل اليوم في وسائل الاتصالات وخاصة من خلال شبكة الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي التي بدورها تمكن المصنع من التسويق لمنتجاتها بتكاليف منخفضة ولشريحة كبيرة من الناس وخلال وقت قياسي كما تتيح حرية التعديل والاضافة دون تكلف او عناء.

## المصادر

### المصادر العربية

- 1- احمد عبد الله سلمان الوائلي، " اختيار مؤشرات ومعايير تقييم الأداء الاقتصادي والمالي - دراسة تطبيقية في شركة صناعات الاصباغ الحديثة / قطاع مختلط " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2003 .
- 2- احمد محمد هاشم، " المحاسبة الإدارية - الاطار النظري "، دار الكتب للطبع والنشر ، جامعة الموصل ، 2000 .
- 3- إسماعيل محمد السيد، " الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية "، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 4- امل فرحان سوادى، " اثر الجودة الشاملة في تحسين الأداء " ، دراسة ميدانية في المعهد التقني البصرة ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة البصرة ، 2005 .
- 5- حافظ جاسم المولى و امنة بشير سعيد ، " تقييم الأداء الاقتصادي لشركة هيمن لصناعة الاسفنج في دهوك للمدة (2013-2016) دراسة تحليلية "،المجلة الاكاديمية لجامعة نوروذ ، دهوك ، العدد (467) ، 2017 .
- 6- حسين سلمان زكي " نموذج رياضي مقترح لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة في المنشأة الصناعية "،مجلة الإدارة والاقتصاد العامة ،المجلد 40،العدد الأول ،الرياض ،المملكة العربية السعودية ،2000 .
- 7- حميد جاسم الجميلي واخرون ،" الاقتصاد الصناعي "،دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد،1979 .
- 8- حنان صبحت الكبراتي ،" استعمال معلومات إدارة الاستراتيجية في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية " ، أطروحة دكتوراه في المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 .
- 9- حنان عبد الباقي مصطفى ،" تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة للسمنت العراقية للمدة (1996-2005) "، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008 .

10-خديجة جمعة الزويني، " دور التجارة الالكترونية في تخفيض التكاليف – دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة السيارات والمكائن"،مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد (67)، 2007.

11-خديجة ذرايت، " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير بورقلة"، بحث مقدم لنيل شهادة الليسانس،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.

12-رجاء رشيد عبد الستار، " تقويم كفاءة الأداء من خلال معيار العائد دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد الجامعة، العدد (10)، 2009.

13-رفعت عبد الملك، "تقييم الأداء الاقتصادي"، المعهد القومي للإدارة العليا،سلسلة دراسات رقم (27)، القاهرة، 2001.

14-رواء طارق رشاد النعيمي، " تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية في العراق للمدة (2003-2007)"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، 2010.

15-زياد خلف خليل "تقويم كفاءة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية SDI للمدة (1980-1990)"، رسالة ماجستير،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.

16-سالم محمد عبود، " تطبيقات حديثة في المحاسبة الإدارية"، دار الدكتور للعلوم الإدارية، ط1، بغداد، 2009.

17-سعدون الساقى، " معايير تقويم الأداء الصناعي"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الرابع المنعقد في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية للفترة 28-30/3/1987.

18-سيد محمد جبارة، " تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات المحاسبية"، دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد، رسالة ماجستير في المحاسبة، الجامعة المستنصرية، 2002.

19-الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية " القسم الإداري " .

20-الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية المتقدمة "السجلات الإدارية والمالية "

- 21-صائب إبراهيم جواد، "اقتصاديات المشروع الصناعي"، مطبعة جامعة صلاح الدين ، أربيل ، 2011.
- 22-صفوان محمد شوقي حسام الدين البكري ، " التقييم الاقتصادي – المالي للشركة العامة لصناعة البطاريات للمدة (1992-2002) ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد ، بغداد، 2004.
- 23-طلال محمود كداوي "تقييم المشاريع الاقتصادية"،جامعة الموصل دار الكتب للطباعة والنشر،الموصل،1999.
- 24-عبد الحسين زيني،"حول إنتاجية العمل في القطاع الصناعي في العراق"،جريدة الجمهورية،العدد6692،الاثنين كانون الثاني،1988.
- 25-عبد الغفور كنعان المعماري و حافظ جاسم عرب المولى، " تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة للصناعة الادوية في نينوى للمدة (2002-2007) دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلد (32) ، العدد (99) ، 2010.
- 26-علي سليم العالونة و محمد عبيدات ،" واقع إنتاجية العمل في شركة البوتاس العربية والعوامل المؤثرة فيها – دراسة ميدانية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الامارات العربية المتحدة،العدد 17، 2001 .
- 27-علي غالب العزاوي ،"تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في قطاع التعليم الجامعي الأهلي"، بحث تطبيقي في كلية المامون الجامعة ، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، بغداد، 2006.
- 28-علي قاسم حسن العبيدي واخرون ،" اثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم كفاءة أداء منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"،مجلة جامعة بابل ، كلية العلوم الإنسانية ، المجلد (18) ، العدد (2) ، 2010.
- 29-فلاح حسن الحسني،"الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000.
- 30-كاظم جاسم العيساوي ،" دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات التحليل النظري والتطبيقي"،دار المناهج للنشر والطباعة،ط2،الأردن ، عمان ، 2005.
- 31-كريم نجم خلف الاسدي ،"تقويم أداء نشاط قطاع الخدمات البلدية في محافظة بغداد –بلدية الكرادة"،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة سانت كلمينتس ، بغداد، 2010.



- 32-مجيد عبد جعفر الكرخي، "مدخل الى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية"، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 2001.
- 33-محمد ازهر السماك واخرون، "اساسيات الاقتصاد الصناعي"، جامعة الموصل، مديرية مطبعة الجامعة، 1984.
- 34-محمد طاقة واخرون، "علم الاقتصاد - الجزئي والكلي"، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2009، ص161.
- 35-محمد طاقة واخرون، "علم الاقتصاد - الجزئي والكلي"، دار اثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 36-محمد هشام خواجيكة، "دراسة الجدوى للمشروعات الصناعية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2004.
- 37-مدحت القريشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 38-مصنع المنار لإنتاج العصائر "القسم الفني".
- 39-مصنع المنار لإنتاج العصائر "قسم إدارة شؤون المصنع".
- 40-مصنع المنار لإنتاج العصائر "قسم الحسابات".
- 41-مصنع المنار لإنتاج العصائر "قسم الشؤون الإدارية".
- 42-مصنع المنار لإنتاج العصائر، "قسم الشؤون المالية - شعبة الحسابات - السجلات المالية.
- 43-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "قياس وتقييم كفاءة الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، الامارات العربية المتحدة، 2009.
- 44-ميسون جاسم احمد سليمان العلاف، "استخدام معايير تقييم الأداء في المنظمات الصحية دراسة حالة مستشفى البتول للولادة في مدينة الموصل"، بحث دبلوم عالي في الإدارة الصحية وإدارة المستشفيات، جامعة الموصل، 2010.
- 45-نزار قاسم احمد الصفار "تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة -دراسة تحليلية للمدة (1993-2000)"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2001.

46-الويس عبوش هدايا واخرون، " استخدام بعض المعايير في تقييم كفاءة الأداء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد (5) ، العدد (14) ، 2009 .

47-يوحنا عبد ادم وسليمان اللوزي "دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2، عمان، 2005.

### المصادر الأجنبية

(1) Charles T Horngern, Madhav Rajan and Srikant M Datar," Cost Accounting –A Managerial Emphasis", Prentic –Hall, 14<sup>th</sup> Edition, New, USA, 2012.

(2) Machael A Hiit, Duane R Ireland and Robert E Hoskisson," Strategic Management – Competitiveness and Globalization ", Journal of International Business Studies, 4<sup>th</sup> Edition, New York, USA, 2001.

(3) Marshall B Romeney, "Accounting Information System", North Carolina State University, USA, 8<sup>th</sup> Edition, 2001.

(4) Richard L Daft, "Organization theory & Design ", South Western Cengage Learning, 10<sup>th</sup> Edition, USA, 2010.

### المواقع الالكترونية

(1) <http://aficoiraq.com/company-ar.htm> .

(2)[www.iraqdirectory.com/ar/business](http://www.iraqdirectory.com/ar/business).

(3)<https://www.facebook.com/AdvancedFoodstuffIndustrialsCo/posts/1002631256470009>

## **Abstract**

The studies related to the industrial sector have great importance to researchers whether economical or financial in both developed and developing countries, because it constitutes an important aspect of scientific progress, and economic and social development. There is also great efforts by most countries to increase the contribution of this sector; especially its contribution to the total national and local output, in addition to the possibility of developing and preparing this sector is the highest among the sectors, because of this sector has forward and backward correlations with the rest of the sectors.

It is also qualified to attract and absorb modern technologies, which would raise the level of productivity and thus increase its contribution to economic growth, the development of this sector contributes to create new jobs and develop technical capabilities of workers with the establishment of a technical base of the country. Juice industry considers from vital food industry as It has a close relationship with man and his health and thus its importance in the Iraqi market and then it needs to have special care and technology from the rest of the industries because it affects the human being basically.

The process of evaluating the economic performance is one of the most important stages of the project to improve the efficiency of its performance. Through this process, it helps decision-makers to identify the best alternative that achieves the greatest profitability among the multiple investments. The need for evaluation stems from the fact that the real economic resources, which allocated for Investment in productive projects are rare.

The hypothesis in which the research launched is that Al-Manar juice factory for production suffers from a decrease in the level of efficiency of performance and that evaluation process will help us to determine the reasons for this decrease. The research topic was entitled "Evaluation of AL-Manar factory performance of (AFICO). A set of economic performance criteria have been selected which suit the nature of the factory's activity to make evaluation process, as the factory produces two types of juice, which are: juices with cans and juices filled with glasses

The research included three researches .The first research deals with the theoretical side of the performance evaluation process and its importance, functions, components and conditions, in addition to the criteria of performance evaluation. While the second research dealt with the profile of the advanced Food Industries Company (AFICO) and Al Manar Factory, in addition the cost and revenue items, as well as the analysis of these items. The third research is dedicated to the evaluation process. Finally, the study resulted with a number of conclusions and recommendations that reached by the researcher

**Republic Of Iraq**

**Ministry Of High Education and Scientific  
Research**

**Karbala University – The College of  
Economics and Administration**



**" Evaluation of the performance of Al Manar  
plant of the AFICO facility for the period  
1/1/2016 -30/11/2017 "**

**A Research Is Presented To the College of Economics and  
Administration of Karbala University with Is From Requirement to  
Have High Diploma Certification in Economics**

**Submit By**

**Ahmed Yahya Juda Wadi ALZurgany**

**With Supervising Of**

**Dr. Muhammad Hussein ALJubory**

**2018**