

# دور تقويم الاداء وفق النموذج الامريكي في تحسين اداء الوحدات الاقتصادية

قسم العلوم المالية والمصرفية  
قسم ادارة الاعمال

القاء

أ.م.د. امتثال رشيد

م.م. عمر عبيد عبدالله

## اهداف المحاضرة :

- ▶ التعريف بتقويم الاداء واهدافه مراحلته.
- ▶ بيان النموذج الامريكي ومؤشراته.
- ▶ توضيح اهمية النموذج الامريكي في تحسين اداء الوحدات الاقتصادية

**تقويم لاداء** يمثل فحصاً موضوعياً تشخص به السياسات والنظم وإدارة العمليات في الجهات الخاضعة للرقابة ، ويقارن من خلاله الإنجاز بالخطط والنتائج بالقواعد والممارسة بالسياسة بغية كشف الإنحرافات (السلبية والإيجابية) وبيان أسبابها، والتأكد من إدارة الموارد الإقتصادية بكفاءة وتحديد أسباب التبذير والإسراف وسوء الإستعمال والإستغلال ووضع الإقتراحات التي تعالج أوجه الإنحراف والإسراف وذلك في سبيل توجيه الأداء نحو تحقيق فاعلية وكفاءة وإقتصاد أوتوفير أكبر. (دليل وبرنامج تقويم الاداء/ العراق، ٢٠٠٦ : ٢ )

## اهداف تقويم الاداء

١. التعرف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال الوقوف على أنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنةً بتلك الوظائف المدرجة في خطتها .
٢. تحديد مسؤولية كل مركز أوقسم في الوحدة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم .

١. تطوير ادارة القطاع العام وذلك من خلال اضافة القيمة عبر برنامج تقويم الاداء الفعال وتعليمات الممارسة الافضل أي مساعدة الادارة في ممارسة الاشراف والرقابة.

٢. تقديم قاعدة بيانات ومعلومات عن أداء الوحدة الاقتصادية، تساعد على وضع السياسات والدراسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

## عناصر تقويم الأداء

ان عناصر تدقيق الاداء تمثل الادوات التي تكشف الوضع الحالي للوحدة تمهيداً لتطويره وتشتمل على ثلاثة ابعاد رئيسة والتي يطلق عليها عناصر تدقيق الاداء هي (الكفاءة، والفاعلية، والاقتصادية) ، وفي كثير من الاحيان يجري الخلط بينهما ، وقد تكون محيرة فيما يخص مدقق الاداء الذي لا يمتلك الخبرة الكافية ، وادناه عرض لمفهوم تلك العناصر

1- الكفاءة

تعرف الكفاءة على وفق معيار الانتوساي (٣٠٠٠) على انها تحقيق افضل المخرجات من الموارد المتاحة أو الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ، اي ان مفهوم الكفاءة يبحث في مسألة ما اذا تم استعمال الموارد الاستعمال الافضل او المرضي .

## الفاعلية

تعرف الفاعلية على وفق معيار الانتوساي (٣٠٠٠) بأنها مفهوم يتعلق بتحقيق الاهداف المعلنة ، ويعني العلاقة بين الاهداف او الاهداف الفرعية والنتائج او الأثر ان الفاعلية هي مقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف التي يمكن القول على وجه التحديد أنها نتائج النشاط .

## الاقتصادية

تعرف الاقتصادية على وفق معيار الانتوساي (٣٠٠٠) بأنه المحافظة على تدني الكلفة ، او تخفيض تكلفة الموارد المستعملة في نشاط ما مع مراعاة الجودة المناسبة . علماً انه لا يمكن قياس الاقتصادية الا اذا كان هناك مقياس معقول او حجج مقنعة لفعل ذلك .

## ► البيئة

نظراً لما للبيئة من اهمية بالغة فقد تم اضافة مايتعلق بها ضمن عناصر  
تقويم الاداء ، ومن هنا فإن أي عنصر من عناصر تدقيق الاداء لا يحقق  
تتمية للبيئة او يحافظ عليها او انه يؤثر سلباً عليها فإنه يعد عنصراً  
ضعيفاً يجب معالجته .

- ▶ تعرف معايير تدقيق الاداء على انها مقاييس تستعمل لتحديد ما اذا كان برنامج ما يفي بالتوقعات اويفوقها ، هناك اسس عدة لتقسيم المعايير ومنها تصنيفها على وفق طبيعتها الى المجموعات الاتية : معايير فنية يتم وضعها بمعرفة الفنيين مثل كمية المواد الاولية في وحدة المنتج .
- ▶ معايير زمنية : مثل الترتيبات الزمنية للانجاز ، فترة التأخير المسموح بها .
- ▶ معايير الكلفة .
- ▶ معايير الايرادات : مثل معدل سعر وحدة المنتج .
- ▶ معايير اقتصادية : مثل السعر القياسي للمنتجات المماثلة .

- ▶ معايير تاريخية : يشترط فيها تماثل ظروف نشاط الوحدة من سنة الى اخرى .
- ▶ معايير النشاط .
- ▶ معايير تخطيطية : مثل الارقام المدرجة في الموازنات التخطيطية .
- ▶ معايير مهنية : تصدرها المنظمات المهنية المتخصصة الاقليمية والدولية .
- ▶ معايير النوعية والجودة : مثل معيار التعبئة والتغليف .

## مستويات تقويم الأداء

تم عملية التقويم على أربعة مستويات :

تتم عملية التقويم على أربعة مستويات :

أ- التقويم على مستوى المشروع : لتقويم المشروع الاستثماري لا توجد طريقة مثلى لتقييمه بل هناك طريقة مناسبة لظروف معينة، وذلك وفقا لخصائص المشروع محل التقويم ودرجة المخاطرة والبيانات المتاحة، وتعمل هذه الطرق على تقويم المشاريع الاستثمارية بوساطة استخدام أحد المعايير أثناء ترتيبها حسب أفضليتها إذا كان هناك أكثر من مشروع ، مثلا يتم عن طريق قياس العائد المباشر والكلفة المباشرة (الربحية) للمشروع خلال عمره الإنتاجي المتوقع (Gittinge , 1982 ; 38 - 40)

أ- التقويم على مستوى القطاع : إن مضمون هذا المؤشر يكمن في تحديد تأثير المشروع وقياسه في مستوى القطاع الإنتاجي، إنتاجاً وقيمة مضافة إذ يمكن بعدها تصنيف وترتيب المشروع بين الوحدات الإنتاجية ضمن هذا القطاع على أساس العائد الاجتماعي والكلفة الاجتماعية المباشرة للمشروع، ويتمثل العائد الاجتماعي المباشر في مساهمة المشروع في الحد من الإخفاقات التي يعاني منها القطاع وتتمثل الكلفة الاجتماعية في مقدار ما يستنفذه المشروع من موارد نادرة متاحة للقطاع ذاته.

أ- التقويم على مستوى المحلي : يتم بمقتضى هذه العملية قياس تأثير المشروع في النشاط الاقتصادي على مستوى المحلي المراد توطينه فيه، بعدة خلية في بنية المحلي يؤثر ويتأثر في الوحدات الإنتاجية القائمة في ذات القطاع والقطاعات الاقتصادية الأخرى عن طريق الارتباطات الأمامية والخلفية.

▶ التقويم على المستوى الإقليمي: ومضمون هذه العملية هو قياس تأثير المشروع على الاقتصاد الإقليمي ككل وهو ينطلق من مبدأ الربحية الاقتصادية الإقليمية، ولهذا فإنه يستخدم الأسعار التي تعكس القيمة من وجهة نظر المجتمع، كما أنه يتناول الآثار المباشرة وغير المباشرة للمشروع.

## ▶ مراحل تقويم الاداء

### ▶ المرحلة الأولى - مرحلة التخطيط

▶ وهو تخطيط العملية الرقابية بطريقة تضمن القيام بجودة عالية وبالوقت المناسب وضمن برنامج محدد، ويعد التخطيط الخطوة الأولى في دورة عملية الأداء ، كما تضع عملية التخطيط التوقعات للكيفية التي سيتم بها إنجاز العمل، ويساعد على تشجيع الالتزام والفهم لأهداف المنظمة. ويكون التخطيط على مستويين : - التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

## ▶ مراحل تقويم الاداء

### ▶ المرحلة الثانية - مرحلة جمع وتقويم الأدلة

▶ في هذه المرحلة تجمع البيانات والحقائق التي يراها المدقق ضرورية لإجراء عملية التقويم وتجري عملية الجمع أما بالحصول على بيانات كاملة، وهذه الطريقة مكلفة أو بطريقة الانتقاء إذ يؤخذ بالحسبان الأمور الآتية (ديوان الرقابة المالية، 2006: 30)

- المدة الزمنية للدراسة ، والأهمية النسبية للبيانات .
- تكلفة الحصول على البيانات والوقت والجهد المطلوب .
- نوعية البيانات ( مدى الدقة والنوعية والتكامل ) .
- حجم التفاصيل الخاصة بالبيانات ، وطريقة المعاينة المتبعة .

▶ ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال الرجوع إلى السجلات والتقارير والكشوفات والملاحظات الشخصية، قوائم الاستقصاء، المقابلات الشخصية، البيانات والمعلومات المنشورة

▶ بعد عملية جمع البيانات المطلوبة يتم تحليلها للوصول إلى نتائج معينة.

## ▶ مراحل تقويم الاداء

### ▶ المرحلة الثالثة - وضع إجراءات وخطوات التنفيذ

▶ تعد هذه المرحلة مرحلة تنفيذ عملية تقويم الأداء ويتم فيها جمع وتحليل البيانات لمقارنة العمليات الفعلية بالمعايير المقررة للمهمة في مرحلة التخطيط والتوصل إلى أدلة كافية وملائمة لتأييد النتائج وذلك من خلال إتباع الخطة التنفيذية المعدة في مرحلة التخطيط التفصيلي، وتسعى مرحلة التنفيذ إلى : (شكارة ، ٢٠١٠ : 108)

١. استخدام إجراءات تؤدي إلى تحقيق أهداف التقويم بصورة منطقية وفاعلة .

٢. التوصل إلى النتائج وتحليل أسبابها .

٣. تكوين توصيات بالحلول المقترحة للمشاكل المكتشفة والتحسينات اللازمة.

▶ وإلتزام مرحلة التنفيذ لا بد من إعداد برنامج لتقويم الأداء، وإجراء فحص أنظمة الرقابة الداخلية، ثم جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها، وإيجاد العلاقة السببية بين المتغيرات وتحديد أفضل الحلول المقترحة، وبالتالي تكوين الاستنتاجات والتوصيات.

## ▶ مراحل تقويم الاداء

### ▶ المرحلة الرابعة - مرحلة التحقق من البيانات

▶ لغاية هذه المرحلة تعتبر الحقائق المستحصلة والأرقام، مادة خام ولأجل الوثوق بها وتحويلها إلى معلومات ينبغي على المدقق أن يتحقق من مصداقيتها وتشمل هذه المرحلة قيام المدقق بإعداد برنامج لتدقيق الأداء وتطبيقه على الوحدة الاقتصادية، بقصد التحقق من البيانات المقدمة، ومن ثم التعمق بتدقيق بعض الأنظمة التي توجد فيها مواطن الضعف للتحقق من أسبابها. (جمعة ، ١٩٩٠ : ٢٦١)

## ▶ المرحلة الخامسة - مرحلة تحديد الحلول المقترحة والمفاضلة بينها

▶ إن عملية تقويم الأداء عملية إيجابية، وليست إنتقادية لأنها تعطي أهمية كبيرة لتشخيص المشاكل ونقاط الضعف واقتراح الحلول والتدابير التي يوصي المدقق باتخاذها من لدن الجهة موضوع التقييم، وتتضمن: (ديوان الرقابة المالية، ٢٠٠٦ : 275 )

▶ وضع حلول بديلة للمشاكل: وتتضمن ما الذي ستحققه هذه المقترحات أو الحلول، وما هي كفاءتها، وما هو الفرق بين الوضع الحالي والوضع المتوقع بعد تطبيق الحلول الجديدة، وهل أنها ستتطلب طرائق جديدة، وما هو أثر الحلول الجديدة على الوحدة، وعلى البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وما هي الصعوبات في التطبيق، وما هو الوقت الملائم لتنفيذ هذه الحلول.

١. تقويم البدائل واختيار البديل المرجح :

▶ ويتم ذلك من خلال الاقتصاد في الموارد وزيادة في كفاءة العمل أو تحسين الخدمة المقدمة أو الموازنة بين الفوائد قصيرة وبعيدة المدى أو الواقعية .

## ▶ المرحلة الخامسة - مرحلة تحديد الحلول المقترحة والمفاضلة بينها

▶ إن عملية تقويم الأداء عملية إيجابية، وليست إنتقادية لأنها تعطي أهمية كبيرة لتشخيص المشاكل ونقاط الضعف واقتراح الحلول والتدابير التي يوصي المدقق باتخاذها من لدن الجهة موضوع التقييم، وتتضمن: (ديوان الرقابة المالية، ٢٠٠٦ : 275 )

▶ وضع حلول بديلة للمشاكل: وتتضمن ما الذي ستحققه هذه المقترحات أو الحلول، وما هي كفاءتها، وما هو الفرق بين الوضع الحالي والوضع المتوقع بعد تطبيق الحلول الجديدة، وهل أنها ستتطلب طرائق جديدة، وما هو أثر الحلول الجديدة على الوحدة، وعلى البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وما هي الصعوبات في التطبيق، وما هو الوقت الملائم لتنفيذ هذه الحلول.

١. تقويم البدائل واختيار البديل المرجح :

▶ ويتم ذلك من خلال الاقتصاد في الموارد وزيادة في كفاءة العمل أو تحسين الخدمة المقدمة أو الموازنة بين الفوائد قصيرة وبعيدة المدى أو الواقعية .

## ▶ المرحلة الخامسة - مرحلة تحديد الحلول المقترحة والمفاضلة بينها

▶ إن عملية تقويم الأداء عملية إيجابية، وليست إنتقادية لأنها تعطي أهمية كبيرة لتشخيص المشاكل ونقاط الضعف واقتراح الحلول والتدابير التي يوصي المدقق باتخاذها من لدن الجهة موضوع التقييم، وتتضمن: (ديوان الرقابة المالية، ٢٠٠٦ : 275 )

▶ وضع حلول بديلة للمشاكل: وتتضمن ما الذي ستحققه هذه المقترحات أو الحلول، وما هي كفاءتها، وما هو الفرق بين الوضع الحالي والوضع المتوقع بعد تطبيق الحلول الجديدة، وهل أنها ستتطلب طرائق جديدة، وما هو أثر الحلول الجديدة على الوحدة، وعلى البيئة الاقتصادية والاجتماعية، وما هي الصعوبات في التطبيق، وما هو الوقت الملائم لتنفيذ هذه الحلول.

١. تقويم البدائل واختيار البديل المرجح :

▶ ويتم ذلك من خلال الاقتصاد في الموارد وزيادة في كفاءة العمل أو تحسين الخدمة المقدمة أو الموازنة بين الفوائد قصيرة وبعيدة المدى أو الواقعية .

## ▶ المرحلة السادسة - مرحلة إعداد التقرير

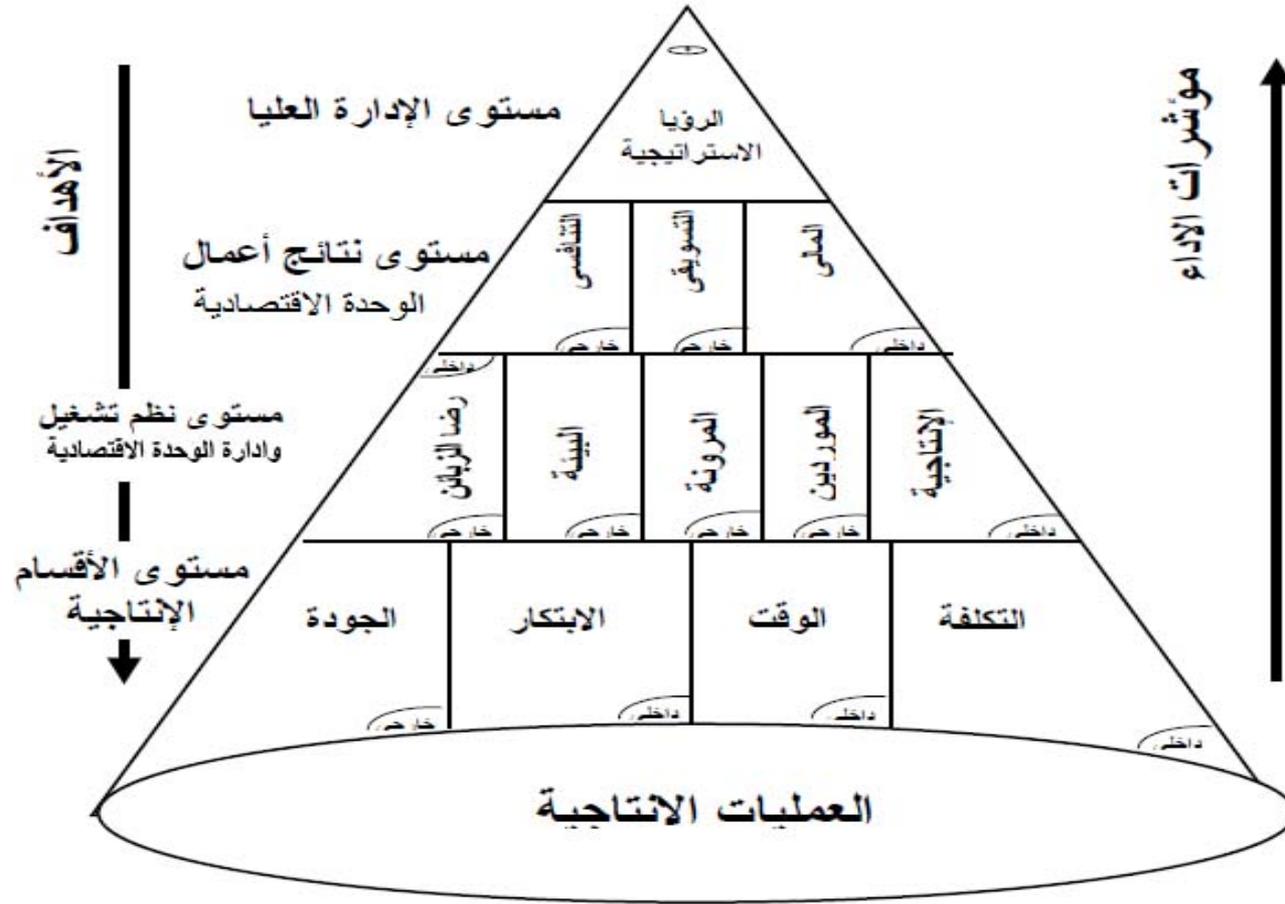
- ▶ يعد التقرير الركيزة الأولية التي تعتمد عليها الأطراف المختلفة ويعد أيضا الخطوة الأخيرة في عملية التقييم بشكل عام سواء في القطاع الخاص أو العام، ويلاحظ انه في نهاية الخطوة الخامسة تكون الجهة المسؤولة عن التقييم مهياًة لإعداد مسودة التقرير الأولية لتناقشها مع الوحدة الخاضعة للتقييم، وان تؤخذ تعليقات الوحدة بعين الاعتبار، ومن ثم يرفع التقرير إلى الجهات المختصة

▶ تقويم الاداء بأستعمال أنموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الامريكية

▶ قامت لجنة معايير المحاسبة الادارية الأمريكية بوضع أنموذج والذي يتضمن نظرة شاملة لتقويم

الاداء وأوصت فيه باختيار الوحدة الاقتصادية لمؤشرات الاداء التي تتناسب مع ظروفها

واحتياجاتها والإستراتيجية التي تتبعها ، ويمكن ايضاح الأنموذج بالشكل الاتي:-



▶ يتضح من الشكل ان نموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الامريكية يمثل شبكة معلومات بها علاقات وروابط عديدة بدءا من الادارة العليا وانتهاءا بالمستويات التشغيلية، فهو يتكون من أربعة مستويات للاهداف الاول هو مستوى الرؤيا الاستراتيجية ويتمثل بتصورات وطموحات لما يكون عليه الحال في المستقبل والتي يتم وضعها وتحديدها من قبل الادارة العليا ثم يتم في المستوى الثاني ترجمة هذه الرؤيا الى أهداف مالية وأهداف تسويقية مطلوب تحقيقها ( أي أهداف داخلية وخارجية)، وهنا يتم تكوين الاستراتيجية التي تحدد كيف يتم تحقيق هذه الاهداف؟، ثم نجد في المستوى الثالث نظم تشغيل وادارة الوحدة الاقتصادية (الداخلية والخارجية) والتي يتم تحديد أهداف لكل نظام منها وأولويات يمكن قياسها، وكلها تهدف الى تنفيذ وتحقيق الاستراتيجية الموضوعية.

▶ اما في المستوى الرابع والذي يمثل قاعدة الانموذج فيتم ترجمة الاهداف لتتحول الى أساس واضح وإطار عمل لتحديد مقاييس ومؤشرات مثل وقت دورة حياة المنتج، الكلفة، الجودة، الابتكار، وذلك لكل قسم من أقسام الوحدة الاقتصادية.

▶ ان الانموذج اعلاه يمثل عملية إعادة قياس الاداء الوحدة ، او انه عملية تقويم اداء شاملة لجميع مستويات الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية فهو يعتبر كالبوصلة التي يستخدمها المديرين لقيادة وإدارة الاداء والتحرك نحو تحقيق التحسين المستمر من خلال اتخاذ القرارات الادارية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية المتمثلة بـ (سعر منخفض، منتج مبتكر، منتج متميز) وتحقيقها بتوظيف الاساليب الادارية الاستراتيجية الحديثة المتمثلة بالكلفة المستهدفة، التحسين، المستمر، تكاليف الجودة، وغيرها، وبناءً على هذه القرارات تحدد الطرق والإجراءات للتعامل مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوحدة الاقتصادية و بالتالي تحقق الميزة التنافسية المستهدفة. ويتكون هذا الانموذج من ستة مجموعات رئيسة لمؤشرات تقويم الاداء وهي كما في الشكل الاتي:

▶ ان الانموذج اعلاه يمثل عملية إعادة قياس الاداء الوحدة ، او انه عملية تقويم اداء شاملة لجميع مستويات الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية فهو يعتبر كالبوصلة التي يستخدمها المديرين لقيادة وإدارة الاداء والتحرك نحو تحقيق التحسين المستمر من خلال اتخاذ القرارات الادارية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية المتمثلة بـ (سعر منخفض، منتج مبتكر، منتج متميز) وتحقيقها بتوظيف الاساليب الادارية الاستراتيجية الحديثة المتمثلة بالكلفة المستهدفة، التحسين، المستمر، تكاليف الجودة، وغيرها، وبناءً على هذه القرارات تحدد الطرق والإجراءات للتعامل مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للوحدة الاقتصادية و بالتالي تحقق الميزة التنافسية المستهدفة. ويتكون هذا الانموذج من ستة مجموعات رئيسة لمؤشرات تقويم الاداء وهي كما في الشكل الاتي:

شكل مؤشرات أتمودج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية



## • أهمية النموذج في تحسين أداء الوحدات الاقتصادية

- المساعدة على التعرف على نقاط القوة والضعف في أنشطة الوحدة الاقتصادية وتوافر المعلومات اللازمة من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المستقبل.
- تحديد مدى فاعلية الوظائف المنجزة داخل الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على الموارد المتاحة لها وتنفيذ الخطط والسياسات المرسومة (Needles, 2002:987)
- يوافر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، كما يوافر المعلومات لمختلف المستويات في الوحدة الاقتصادية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج الوحدة الاقتصادية.
- يستهدف تقويم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية المتمثلة بالانتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك لتحقيق الوفورات الاقتصادية وتلافي الفقد والضـياع الاقتصادي والإسراف المالي.

- ▶ تطوير مقاييس الاداء من خلال بيان حاجة الوحدة الاقتصادية لمؤشرات ومقاييس جديدة تتناسب مع التغييرات الحاصلة في بيئة التصنيع الحديثة (Maher, 2006:401) .
- ▶ تبرز اهمية تقويم الاداء من خلال دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المتعلقة بتشكيلة المنتجات وتحديد الاسعار المناسبة ويتم ذلك من خلال تحديد التكاليف لعمليات التشغيل وكلفة المنتجات بما فيها التكاليف البيئية وتحديد المدخل المناسب للحماية من التلوث. (عيسى، ٢٠٠٠: ٢٥).
- ▶ تحقيق أفضل النتائج المالية من خلال القيام بتحسين عمليات الانتاج وجودة المنتجات وكذلك الحصول على رضا الزبائن وولائهم ( Maher, 2008:434 )

► مما تقدم يمكن القول ان أهم التحديات التي تواجهها الوحدة الاقتصادية هو انها تعمل في بيئة غير مستقرة تتميز بعدم التأكد والتعقيد والتشابك وعدم القدرة على التنبؤ وازدياد حدة المنافسة والتغيرات التكنولوجية وبالتالي يحتم عليها ،اذا ما ارادت البقاء والاستمرار في دنيا الاعمال ان تستخدم أساليب أدارية استراتيجية حديثة تكون ملائمة للإدارة واتخاذ القرارات وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال اهتمامها بكل من الزبون والسلعة المنتجة مع الأخذ في الاعتبار الأهداف طويلة

الاجل

# خلاصة تطبيق تقويم الاداء على شركة صناعية

وفق النموذج الامريكي

خلاصة تقويم الاداء الشامل باستعمال الانموذج الامريكي

نسبة التطور %	2012	2011	وحدة القياس	البيان
				<b>• المؤشرات البيئية</b>
7.2	3932	3667	ساعة	عدد ساعات الخدمة التي تقدمها الشركة للمجتمع
0	1.43	1.43	ساعة	عدد ساعات أنشطة التصنيع لمنتج المحرك
0	13.5	13.5	ساعة	عدد ساعات أنشطة التصنيع لمنتج المحولة
20	18	15	%	نسبة المواد التي تم تدويرها الى أجمالي المواد لمنتج المحرك
40	35	25	%	نسبة المواد التي تم تدويرها الى أجمالي المواد لمنتج المحولة
11	20	18	عدد الحالات	حجم الملوثات والإضرار البيئية التي قامت بها الشركة (السلبات التي تعاني منها الشركة)
(70)	3	10	عدد الحالات	حالات الاصابات والحوادث التي وقعت في الشركة
(100)	-	375000	دينار	التعويضات التي دفعتها الشركة
				<b>• مؤشرات السوق والزبون</b>
(67)	3	9	%	حصة الشركة في السوق
(50)	12.5	25	%	عدد الزبائن الجدد : لمنتج المحرك
(864)	249	2400	وحدة	عدد الزبائن الجدد : لمنتج المحولة
(50)	34	51	عدد اوامر البيع	رضا الزبائن : لمنتج المحرك
(607)	20	60	عدد اوامر البيع	رضا الزبائن : لمنتج المحولة
(12.5)	7	8	نسبة عدد الوحدات المعيبة	مدى جودة المنتج : منتج المحرك
0	0	0	نسبة عدد الوحدات المعيبة	مدى جودة المنتج : منتج المحولة
				مدى جودة النقل : لا يوجد نقل للمنتجات
4	96	92	نسبة التسليم في الوقت المحدد	سرعة الرد على الزبائن : لمنتج المحرك
25	60	75	نسبة التسليم في الوقت المحدد	سرعة الرد على الزبائن : لمنتج المحولة
				<b>• المؤشرات الخاصة بالمنافسين</b>
50	15	10	%	حصة كل منافس في السوق : شركة ديالى
(67)	3	9	%	حصة كل منافس في السوق : شركة الوزيرية
0	1076	1076	وزن المحولة Kg	مدى جودة منتجات المنافسين (المحولة)

شركة ديالى				
0	1096	1096	وزن المحولة Kg	مدى جودة منتجات المنافسين (المحولة) شركة الوزيرية
0	10.47	10.47	عدد ساعات أنشطة تصنيع المحولة	مدى سرعة تقديم السلعة والخدمة لدى المنافسين : شركة ديالى
				المؤشرات المالية لدى المنافسين : شركة ديالى
40	74549476700	53249626214	دينار	- معدل زيادة الإيرادات
36	12377152150	9100847169	دينار	- ربحية الزبائن وربحية المنتجات (معدل زيادة صافي الربح)
(4.8)	310	325	%	- معدل العائد على المبيعات
(4.6)	8.6	9	%	- معدل العائد على رأس المال العامل
(6.4)	29	31	%	- معدل العائد على حقوق الملكية
66	44738184394	26956824143	دينار	- القيمة الاقتصادية المضافة
0	11800000	11800000	سعر البيع	جودة (ملائمة) سعر السلعة او الخدمة لدى المنافسين ( منتج المحولة) شركة ديالى
0	12088000	12088000	سعر البيع	جودة (ملائمة) سعر السلعة او الخدمة لدى المنافسين ( منتج المحولة) شركة الوزيرية
40	70	50	عدد اوامر البيع	رضا الزبون لدى المنافسين : لمنتج المحولة
5.8	90	85	نسبة التسليم في الوقت المحدد	
0	10.47	10.47	ساعة التصنيع المحولة	الوقت اللازم لتقديم منتج جديد لدى المنافسين
				<b>● مؤشرات عمليات الاعمال الداخلية</b>
				الوقت اللازم لتطوير المنتج : يعتمد على قرارات الادارة العليا
7	32	30	عدد المنتجات	عدد المنتجات الجديدة (معدل المنتجات الجديدة)
0	72	72	نسبة كفاءة دورة التصنيع	فترة التشغيل لمنتج المحرك
0	67	67	نسبة كفاءة دورة التصنيع	فترة التشغيل لمنتج المحولة
(61)	8184	20961	%	نسبة المبيعات الى عدد العاملين
(875)	1	8	نسبة تكاليف عدم المطابقة الى تكاليف الجودة	مقاييس عدم الجودة : لمنتج المحرك
				مقاييس عدم الجودة : لمنتج المحولة ( لا يوجد فشل داخلي او خارجي بسبب ساعات التشغيل التجريبي البالغة 5 ساعات
(16.4)	61	73	يوم	فترة التخزين
0	2-1	2-1	يوم	الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للزبون : لمنتج المحرك
0	21-14	21-14	يوم	الوقت المستغرق بين طلب المنتج وتسليمه للزبون : لمنتج المحولة
(57)	3 بغداد فقط	7 بغداد + المحافظات	عدد الزبائن	ربحية الزبائن طبقا لفتوات السوق او طبقا للمناطق الجغرافية
				<b>● مؤشرات اداء الموارد البشرية</b>
58	3791	2399	نسبة انتاجية العامل	تقويم الاداء العادل للعاملين
27	14	11	نسبة العاملين المشتركين في الدورات التدريبية	نسبة تدريب كل فرد

(87.5)	1	8	%	معدل دوران العاملين
23	53	43	نسبة التعيينات الجديدة	عدد العاملين الذين تم توظيفهم الى اجمالي عدد الطلبات المقدمة
27	196864000	155175000	المكافآت التشجيعية	الروح المعنوية للعاملين
				● المؤشرات المالية
28	20175700206	15745541732	دينار	- معدل زيادة الايرادات
(33)	(21233208140)	(31477205458)	دينار	- ربحية الزبائن وربحية المنتجات (معدل زيادة صافي الربح)
(33)	(258)	(386)	%	- معدل العائد على المبيعات
(52.5)	19	40	%	- معدل العائد على راس المال العامل
(16.7)	40	48	%	- معدل العائد على حقوق الملكية
59	13821100093	8675968151	دينار	- القيمة الاقتصادية المضافة