

تقييم الاداء للسياسات والبرامج وفقا للدليل المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديوان الرقابة المالية (دراسة حالة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية)

أ.م.د. سناء عبد الرحيم سعيد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / حيدر حسن خنجر

المستخلص

تحظى عملية تقييم الاداء في المنظمات أهمية بالغة ، وفي ظل التطور الحاصل في بيئة عمل المنظمات وانفتاح الاسواق والتطورات التكنولوجية في مجال الصناعة وارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات الصناعية فرض عليها تبني أنظمة لتقويم الاداء تعطي صورة واضحة عن أدائها وتمكنها من المنافسة والاستمرار، وتتمحور مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الآتي : ما مدى نجاح سياسات وبرامج شركة واسط العامة للصناعات النسيجية (عينة البحث) في تحقيق الاهداف التي حددت لها ؟ ، لذا فإن البحث يهدف الى تقويم اداء السياسات والبرامج في الشركة على وفق دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديوان الرقابة المالية الاتحادي وذلك للوقوف على النقاط الايجابية وتعزيزها والنقاط السلبية للحد منها او تذييلها، وتتجسد أهمية البحث من خلال تعميق موضوعية تقويم الاداء للسياسات والبرامج في الشركة وفقاً لدليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات للوصول الى معرفة علمية وحقيقية وموضوعية بالانعكاسات السلبية والايجابية المترتبة عن السياسات والبرامج وعن تنفيذها وعن اثر مخرجاتها ومدى كفاءتها في تحقيق الاهداف التي سعت الى تحقيقها ، وللإجابة عن أسئلة البحث اعتمد الباحث على الاسلوب الوصفي لانجاز الجانب النظري للبحث من خلال المصادر من الكتب والدراسات السابقة والدوريات ذات الصلة بالموضوع و دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات / ٢٠١٣ ، بينما اعتمد على منهج دراسة الحالة (Case Study) لانجاز الجانب العملي، وتم التوصل الى عدة استنتاجات أهمها ان السياسات المرسومة من قبل الشركة خلال سنوات التقويم لم تكن كافية للحد من الخسائر المتتالية من خلال زيادة الإيرادات و تخفيض المصروفات و لا يوجد تطور ملحوظ في نشاط الشركة سواء في العملية الانتاجية أو على مستوى التسويق والمبيعات، وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات كان اهمها العمل على رسم سياسة شاملة من قبل الشركة وبالتنسيق مع جميع الجهات المعنية بالموضوع من وزارات ومجلس محافظة ، و تصاغ بشكل واقعي ودقيق تعتمد على معلومات ومعطيات صادقة وصحيحة تؤدي الى زيادة فرص نجاحها وتحقيق المنافع المتوقعة (الحد من حجم الخسائر المتتالية) عند تنفيذها وتقليل احتمالات فشلها الى أقل نسبة ممكنة .

المصطلحات الرئيسية للبحث / تقييم الاداء، السياسات العامة، البرامج العامة، دليل تقويم الاداء

للبرامج والسياسات



المبحث الاول/بعض الدراسات السابقة

لقد تناول الكثير من الباحثين موضوع تقويم الأداء من زوايا مختلفة، كل بحسب فهمه ونظرتيه لأهمية الموضوع، ونسلط الضوء فيما يأتي على البعض من هذه الدراسات بحسب تسلسلها الزمني مع الإشارة الى أهم النتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحثون.

١-١ : الدراسات المتعلقة بتقويم الاداء :

١- الدراسات العربية :

دراسة البعاج و الكرعوى (٢٠١٥)

(تقييم كفاءة أداء الشركات العامة للصناعات المطاطية في الديوانية باستخدام المؤشرات المالية للفترة ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ - ٢٠١١)

وتتمثل مشكلة البحث أن هناك ضعفا في استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء الشركات الصناعية ويعود ذلك الى مجموعة من العوامل منها قلة الوعي المحاسبي والمالي بشأن أهمية تحليل البيانات المالية ، وتبرز أهمية البحث من أهمية التحليل المالي الذي يعد من الأدوات التي تساعد الإدارة على تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطها الاعتيادي والتعرف على نقاط القوة والضعف ودعمها من خلال معالجة نقاط الضعف ، ويهدف البحث الى دراسة وتقييم أداء الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية عينة البحث لبيان اوجه نشاط القوة والضعف في الفترة الحالية للشركة الصناعية ، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وعلى المنهج الاستقرائي في هذا البحث ، اما عملية جمع المعلومات فقد تمت من خلال المقابلات الشخصية والكشوفات المالية ، وتوصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها انخفاض نسبة استغلال الطاقة البشرية وارتفاع الأجور والوقت الضائع وانخفاض انتاجية العمل ، هذا وقد اوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات منها الاهتمام بجودة الاطار من خلال تحديد وتطوير المكائن والمعدات والخطوط الانتاجية ووحدة الخدمات الصناعية وخاصة المظهر الخارجي .

٢- الدراسات الاجنبية:

دراسة Vaidya & Chitnis (٢٠١٢)

(Performance evaluation in Indian corporate organizations)

(تقويم الاداء على مستوى المنظمات الهندية - دراسة حالة)

ويهدف البحث الى تقويم أداء مئة شركة هندية تمثل عينة البحث من خلال استخدام طريقة المقارنة المرجعية باعتبارها احد المداخل الحديثة في تقويم الاداء وهنا تبرز مشكلة البحث حيث ان اغلب الشركات الهندية تستخدم المداخل التقليدية المتمثلة بالمؤشرات المالية في تقويم الاداء مثل العائد على الاستثمار او العائد على المبيعات ... الخ حيث اصبحت المؤشرات المالية لا تكفي لوحدها لتقويم أداء الشركات في ظل المنافسة الشديدة والعولمة في الوقت الحالي ، لهذا فقد اقترح الباحثان على ضرورة وضع نظام لتقويم أداء الشركات الهندية يتضمن مجموعة من الابعاد (البعد المالي ، البعد التشغيلي ، البعد الاقتصادي) ، واستنتج الباحثان ان هناك حاجة الى تصميم نظام تقويم الاداء متعدد الابعاد لتنظيم عمل الشركات الهندية والذي سيعمل على تلبية احتياجات الشركات وفي مختلف القطاعات وقد اوصى الباحثان بضرورة تطبيق برامج لتقويم الاداء وفي كافة القطاعات وخاصة الصناعات التحويلية .

٢-١ : الدراسات المتعلقة بتقويم السياسات والبرامج :

دراسة كيلان (٢٠١٤)

(تقويم أداء وزارة السياحة والآثار العراقية في النشاط السياحي من خلال الأدوات المتاحة لتنفيذ السياسات السياحية)

تتجسد مشكلة البحث بان القيادات القائمة على النشاط السياحي في العراق لا تدرك أهمية السياسة السياحية وأهمية الالتزام بتنفيذ بنودها ، كما أنها لا تدرك أن هناك أدوات خاصة بتنفيذ السياسة السياحية يمكن الاستعانة بها من اجل تطبيق بنود السياسة السياحية ، ولذلك فقد هدف البحث الى التعريف بالسياسات السياحية وبالأدوات المتاحة امام وزارة السياحة والآثار لكي تستخدمها بشكل كفوء لتنفيذ وتقويم السياسة السياحية في العراق .

وتتجلى أهمية البحث بتعريف القائمين على النشاط السياحي بأهمية السياسة السياحية وأهمية الالتزام بتنفيذ بنودها من خلال الأدوات المتاحة لهم ، من أجل تصحيح مسارات الأداء السياحي نحو طريق الصواب ، واستنتج الباحث ان القطاع السياحي في العراق يفتقر إلى قاعدة معلومات وإحصاءات سياحية يمكن أن تخدم راسمي السياسة ومنفذيها وان ذلك يمكن أن يؤثر بشكل مباشر في وضع الخطط الإنمائية وتفعيل دور هذا القطاع ضمن هيكل القطاع الاقتصادي العراقي ولذلك فقد اوصى الباحث بأن تقوم وزارة السياحة والآثار بإقامة مؤتمر سياحي علمي في بداية عام ٢٠١٥ وتدعو فيه كافة الأطراف والجهات المعنية بالسياسة السياحية سواء أكانت رسمية أم غير رسمية مع الاستعانة بالخبراء بالسياسة السياحية ، من أجل إعادة رسم وصياغة سياسة سياحية جديدة للعراق تتمتع بالثبات والاستقرار في الأقل لمدة عشر سنوات ، ثم بعدها تتم عملية التقييم والتقويم من خلال الدعوة إلى مؤتمر علمي لمراجعة وتحديث السياسة السياحية في عام ٢٠٢٥ ، وهكذا فليس من حق أية جهة حتى ولو كانت رسمية أن تعيد صياغة السياسة السياحية من دون أخذ رأي الأطراف المعنية الأخرى .

٣-١ : مجالات الافادة من الدراسات السابقة والمساهمة التي قدمها البحث الحالي :

- في ضوء ماتم عرضه من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وطبيعة الدراسات السابقة وأدواتها المستعملة بالتحليل وعدد المواضيع التي تناولتها وطبيعتها . يتضح امام الباحث جملة من المعطيات لأهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة وعلى النحو الآتي :
- ١- الإفادة من الجوانب النظرية : التي أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إغناء الجانب المعرفي للبحث من جانبه النظري.
 - ٢- الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة : إذ لم تكن هناك دراسة قد تناولت تقييم الاداء للسياسات والبرامج وفقاً للدليل المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديوان الرقابة المالية على حد علم الباحث وهذا يشكل دافعاً أمام الباحث لترسيخ موضوعية عملية التقويم في التوصل الى النتائج من خلال اعتماد الدليل المذكور انفا .
 - ٣- ساهمت الدراسات السابقة في التعرف على بعض المصادر والبحوث والدوريات والوصول الى الدراسات الاصلية والافادة منها في أغناء الجانب التطبيقي للبحث وفي تحديد بعض مجالاتها الرئيسية و الفرعية .
 - ٤- البحث الحالي يمثل اضافة جديدة لكونه من الدراسات الاولى التي تناولت تقويم أداء سياسات وبرامج المنظمات الحكومية من خلال استخدام منهج جديد في عملية تقويم الاداء متمثلاً بـ(دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات / ٢٠١٣) المعد من قبل ديوان الرقابة المالية بالتنسيق مع محكمة التدقيق الهولندية .

المبحث الثاني/ منهجية البحث

تمثل منهجية البحث خارطة الطريق لكل باحث لانها تحدد المسار الذي ينبغي ان تكون عليه الدراسة والتي تحقق هدف البحث الحالي بوصفها قاعدة أساسية من قواعد البحث العلمي التي تمثل المسار الميداني والطريقة العلمية المنظمة لتأطير خطتها العامة حيث يقدم هذا المبحث عرضاً لمكونات منهجية البحث المتضمنة مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وحدوده وادوات جمع البيانات ذات الصلة بالبحث وعلى النحو الآتي:

١-٢ : مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث في محدودية تطبيق تقويم الاداء للسياسات والبرامج وهذه مشكلة حقيقية وواقعية يمكن تسليط الضوء عليها ، لذلك عمد الباحث الى قياس مدى قدرة شركة واسط العامة للصناعات النسيجية على تقويم سياساتها وبرامجها بدقة وموضوعية وهل هناك نظام فعال لتقويم الاداء او اتباعها لاسلوب معين لتقويم سياساتها ولتشخيص مواطن القوة او الضعف لتعزيز الاولى وتذليل الثانية بهدف الحصول على اداء ناجح ومتميز في تنفيذ السياسات والبرامج وبالتالي تحقيق اهداف الشركة بكفاءة وفعالية .

٢-٢ : اهمية البحث

تحظى اهمية البحث المعرفية اهمية كبيرة كونها قد تمثل إحدى الاسهامات الفكرية والوصفية والتي تعد امتداداً للدراسات السابقة في موضوع تقويم الاداء في المنظمات الحكومية وتوفر مرجعاً اضافياً متخصصاً في مجالات علوم ادارة الاعمال لزيادة تقدم البحث العلمي وتطوره ، ويستمد اهمية البحث ليس في اطاره الفكري وحسب بل ويمتد الى النواحي التطبيقية في البيئة الصناعية العراقية التي قد تفتقر لمثل هذه الدراسة حسب علم الباحث ، وتتجسد اهمية هذا البحث عملياً من خلال تعميق موضوعية تقويم الاداء للسياسات والبرامج في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية وفقاً لدليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات للوصول الى معرفة علمية وحقيقية وموضوعية بالانعكاسات السلبية والايجابية المترتبة عن السياسات والبرامج وعن تنفيذها وعن اثر مخرجاتها ومدى كفاءتها في تحقيق الاهداف التي سعت الى تحقيقها.

٣-٢ : اهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث فإن هذا البحث يسعى الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ١- تقديم أساس فكري ومفاهيمي حول موضوع تقويم الاداء للسياسات والبرامج .
- ٢- عرض دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات والتعرف على الجهات التي قامت بأعداده حيث يعد الدليل اكثر حداثة وتطبيق في مجال تقويم الاداء للمنظمات الحكومية .
- ٣- تقويم اداء البرامج والسياسات في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية والوقوف على النقاط الايجابية وتعزيزها والنقاط السلبية للحد منها او تذليلها .
- ٤- تشخيص معوقات تطبيق دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات بعد تنفيذه على شركة واسط العامة للصناعات النسيجية .
- ٥- وضع الاستنتاجات والتوصيات لهذا البحث لتساعد الشركة المبحوثة على تحسين وتطوير ادائها، ولتكون منطلقاً لدراسات وابحاث مستقبلية تسهم في تطوير البيئة الصناعية العراقية وتميبتها وازدهارها.

٤-٢ : منهج البحث

للاجابة عن أشكالية البحث اعتمد الباحث على الاسلوب الوصفي لانجاز الجانب النظري للبحث بينما اعتمد على منهج دراسة الحالة (Case Study) لانجاز الجانب العملي إذ يُعد هذا المنهج احد مناهج البحث العلمي الذي يتمثل بتحليل شامل وتفصيلي لظاهرة او مشكلة محددة في مجتمع احصائي محدد النطاق مكاناً وزماناً وموضوعاً إذ يعدُّ اقرب المناهج لطبيعة هذا البحث ((تقويم اداء سياسات وبرامج شركة واسط العامة للصناعات النسيجية)) فهو يتيح لنا الحصول على معلومات دقيقة، معززة بالوثائق الرسمية من مصدرها وبشكل مباشر وعلى هذا الاساس يتم تشخيص وتحديد مواطن القوة والضعف في سياسات وبرامج الشركة الحالية فضلاً عن اجراء المقابلات الشخصية مع المسؤولين اثناء المعاشرة في الشركة ، وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات اللازمة لمعالجة المشكلات والصعوبات التي تواجه تلك السياسات والبرامج . وفيما يأتي المراحل التي تم اتباعها في تقويم سياسات وبرامج الشركة بأعتماد (دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات) والذي يعد أداة البحث:

- ١- التخطيط لعملية التقييم والتي تتمثل بالمراحل الآتية:
 - أ- تحديد البرامج والسياسات المراد تقييمها وجمع المعلومات المتعلقة بها .
 - ب- تحليل المشكلات المتعلقة بتلك البرامج والسياسات حيث يتم تحديد المشكلة الرئيسية و المشكلات الفرعية لكل برنامج او سياسة .
 - ج- تحليل المخاطر حيث يتم ترتيب المشاكل الفرعية ولكل برنامج من مشاكل عالية الخطورة الى مشاكل متدنية الخطورة وذلك باستخدام مصفوفة تحليل المخاطر المعدة لهذا الغرض .
 - د- وضع هدف للتقويم يقوم على اساس نتائج مرحلة تحليل المخاطر ويمكن ان يركز هدف التقويم على فقرة واحدة او عدة فقرات عالية المخاطر .
 - هـ- تحديد مشكلة التدقيق والغاية من ذلك هو البحث عن أيجاد أجابة لسؤال عام يساعد في ارشاد المدقق خلال عملية التقويم من خلال اختبار وتحديد الفجوة بين أهداف السياسة والمخرجات (النتائج) (هل هدف السياسة العامة قد تحقق ؟) واكتشاف تعقيدات السياسة العامة مقارنة بمعايير التدقيق وتوضيح سبب واصل الفجوة العامة (هل عملية تنفيذ السياسة العامة صحيحة ؟، هل تم الوصول الى النتيجة المستهدفة من السياسة ؟ وبالتالي ما هي الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق أهداف السياسة العامة ؟) .
 - و- بعد تحديد مشكلات التدقيق يجب ان نحدد اسئلة التدقيق التي يجب ان تكون لها علاقة منطقية مع مشكلة التدقيق، ان الصياغة المنطقية لأسئلة التدقيق يجب ان تغطي مشاكل التدقيق الموضوعية بشكل عام وبعد صياغة الاسئلة يتم طرحها على الجهة الخاضعة للتدقيق لغرض الاجابة عليها وبناء رأي فريق العمل على ضوء الاجابة .
 - ز- معايير التقويم : ان عملية اختيار معايير الاداء مفتوحة نسبياً ويمكن ان يقوم المدقق نفسه بصياغتها وانها يجب ان تكون متعلقة بالمفاهيم العامة للاقتصادية والكفاءة والفاعلية ويجب ان تفسر من حيث علاقتها بموضوع التقويم حيث ان المعايير الرقابية تختلف من عملية رقابية الى أخرى ولدى تحديده للمعايير يجب ان يتأكد المدقق من أنها مناسبة ومعقولة ويمكن تحقيقها .
 - ٢- تنفيذ عملية تقويم الاداء وتهدف هذه المرحلة الى :
 - أ- تقويم المجالات الهامة التي تستدعي التقويم للتأكد من خلوها من نقاط الضعف .
 - ب- التأكد من الوجود الفعلي لحالات الخلل ونقاط الضعف المكتشفة خلال المرحلة الاولى وكذلك حالات الخلل الاخرى المكتشفة في مرحلة التنفيذ وذلك عن طريق البحث عن أدلة اثبات مقنعة .
 - ج- التعمق في أسباب نقاط الضعف ونتائجها .
 - ٣- كتابة وأعداد تقرير تقويم الاداء .
- بعد تنفيذ عملية التقويم يتم كتابة واعداد تقرير تقويم الاداء الذي يحتوي على نتائج التقويم والتي من خلالها يتم تحديد الاستنتاجات والمتمثلة بالمخالفات المكتشفة وتحسين اجراءات عمل السياسات بحيث تكون منطقية وتعبر عن الواقع الفعلي للمشكلة ، وبعد الاستنتاجات يتم تقديم التوصيات (حل واحد او عدة حلول ممكنة) التي يجب ان تقنع القارئ بانها ستسهم الى حد كبير في تحسين الاداء .

٥-٢ : مجتمع البحث

تم اختيار شركة واسط العامة للصناعات النسيجية بجميع اقسامها كمجتمع للبحث كونها إحدى الشركات الصناعية الكبرى في العراق وتخضع منتجاتها لمنافسين من السوق المحلية والاجنبية .

٦-٢ : حدود البحث

- تضمن البحث ثلاثة حدود رئيسية هي :
- ١- الحدود المكانية : تم اجراء البحث في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية في العراق .
 - الحدود العلمية : تمثلت بدراسة تقييم الاداء للسياسات والبرامج وفقاً للدليل المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديوان الرقابة المالية .
 - ٢- الحدود الزمانية : تمثلت الحدود الزمانية للدراسة بالسنوات (٢٠١٢ - ٢٠١٣ - ٢٠١٤) وذلك للحصول على احدث المعلومات والبيانات الخاصة بالسياسات والبرامج المطبقة في الشركة .

٧-٢ : وسائل جمع البيانات والمعلومات

- أعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث وبجانيبه النظري والتطبيقي على:
- ١- المصادر من الكتب والدراسات السابقة والدوريات ذات الصلة بالموضوع.
 - ٢- المتوفر من البيانات في سجلات الشركة.
 - ٣- المقابلات الشخصية مع المسؤولين في الشركة فضلاً عن الملاحظة الشخصية.
 - ٤- دليل تقييم الاداء للبرامج والسياسات / ٢٠١٣ .
 - ٥- تقارير تقييم الاداء الصادرة من ديوان الرقابة المالية الاتحادي المستندة الى دليل البرامج والسياسات/ ٢٠١٣ والذي طبق على بعض الوزارات كوزارة الصحة ووزارة البلديات .

المبحث الثالث (الإطار النظري) / مفهوم تقييم الاداء والسياسات والبرامج العامة

١-٣ : مفهوم تقييم الاداء

ان مصطلح التقييم في اللغة العربية يعني (تعديل الشيء) فقد ذكر الجوهري في معرض التصريف اللغوي لكلمة تقييم (يقال عَدَّلْتُهُ فاعْتَدَلْتُ، أي قَوَّمْتُهُ فاستقام). (الجوهري ، ١٧٦١ : ١٩٩٠) وهناك خلط او دمج بين المهتمين بين مصطلحي التقييم و التقييم فمصطلح التقييم لغويا يعني (أن يقيم الشيء تقييما) بمعنى حدد قيمته و ثمنه، وبهذا يمكن التمييز بين المصطلحين فيقصد بالتقييم " هو تقدير منهجي موضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة (جارية أو مكتملة) بهدف تحديد ملائمة الاهداف وتحققها " (لندغرن وآخرون ، ١٩) اما التقييم فهو أعم و اشمل من التقييم حيث يعبر عن التقييم بأنه " عبارة عن عملية أكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الاهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية ، بحيث لا تتكرر الانحرافات والاطعاء " . (الظاهر ، ٢٠١١ : ٤٠)

وبالنسبة لمصطلح الاداء فيقصد به لغويا وفقاً لما ذكره ابن منظور هو (كُلٌّ من أَحْكَم عمله أو أُنَمَّ أو خُتِمَ أو أُدِّيَ أداء أي قضاها أو أدَّى الشيء : أوصله). (ابن منظور ، ١٩٩٩ : ١٠١) ، وعلى الصعيد الإداري فيقصد بالاداء " هو النتيجة المحصل عليها في اي ميدان عمل كالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة" (عيد الستار، ٢٠٠٩ : ٤) ، او هو "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة لاستخدام الموارد المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها " (ابراهيم ، ٢٠١٤ : ٢٠٧) او هو " تحقيق الاهداف التنظيمية من خلال استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفعالية " (9 : 2007 ، Daft & Marcic) ، او هو " النتيجة النهائية للنشاط " (Wheelen) 380 ; 2012 , &Hunger).

والآن وبعد هذه الإيضاحات يمكن استعراض عدد من التعريفات التي تناولت تقييم الاداء وكما مبينة في الجدول رقم (١-٢):-

جدول رقم (١-٢) عدد من التعريفات التي تناولت تقييم الاداء

ت	الباحث	التعريف : تقييم الاداء عبارة عن
١	(Hodge & Kells, 2009 : 34)	عملية موضوعية ومنهجية لجمع الأدلة لغرض توفير تقييم مستقل لأداء مؤسسة حكومية، برنامج، النشاط، أو وظيفة من أجل توفير المعلومات الملائمة لتحسين المساءلة العامة وتسهيل اتخاذ القرارات من قبل الأطراف المسؤولة عن الاشراف على المشروع في اتخاذ إجراءات تصحيحية.
٢	(الجبوري والعبدي : ٢٠١٣ : ٧٩)	عرفه الصفار بأنه تقييم لنشاط الشركة في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي سنة مالية في العادة بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج وفي تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفاذي أسباب الاخطاء مستقبلاً.
٣	(حافظ وعباس : ٢٠١٥ : ٦٠)	عملية منظمة تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الاهداف واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتوافر النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة .

المصدر : من اعداد الباحث

٢-٣ : مفهوم السياسات والبرامج العامة

المعنى اللغوي للسياسة عند العرب هو "القيام على الشيء بما يصلحه" وهي مشتقة من سوس، ويقال: سوس فلان أمر بني فلان أي كلف سياستهم (ابن منظور: ١٩٩٩، ٤٢٩). فكلمة السياسة تطلق في لغة العرب ويراد منها تدبير الشيء والتصرف فيه بما يصلحه ويقال ساس الرعية إذا ولى حكمها وقام فيها بالأمر والنهي وتصرف في شئونها بما يصلحها. (سالم: بلا، ١)، أما المعنى اللغوي لكلمة (Police) في اللغة الانكليزية (السياسة)، وهي مشتقة من كلمة (بولطيقي) وهو الاسم الذي أطلقه أرسطو على كتابه، وترجم الى العربية باسم (السياسة)، وتتكون من مقطعين هما: ✓ Polics أي البلدة أو المنطقة.

✓ City أي اجتماع المواطنين الذين يكونون المدينة .
وترجمتها المدينة - الدولة، وقد عبرت الكلمة عن معانٍ متعددة منها (البلدة، المقاطعة، الدولة، الدستور، النظام، السياسي، المواطنة، الامور السياسية، الجمهورية، الامور المدنية، السيادة، العلم السياسي). (الحدادني: ٢٠١٢، ٢٣)، ولقد ورد في قاموس (merriam-webster) كلمة (السياسة) بانها "خطة شاملة على مستوى عالٍ تتبنى أهداف عامة وإجراءات مقبولة وخاصة من هيئة حكومية" أو "دورة محددة أو طريقة عمل مختارة من بين البدائل وذلك في ظل ظروف معينة لتوجيه وتحديد القرارات الحالية والمستقبلية". (www.merriam-webster.com). اما المعنى الاصطلاحي الاداري للسياسة فقد عرفها (الخالدي) بانها "مجموعة القواعد التي توضع بمعرفة المستويات الادارية في التنظيم لتوجيه وضبط الاعمال التي تتم في المستويات الادنى لتستهدى به عند وضع خططها - وخاصة فيما يتصل ببرامج العمل وإجراءاته، ويسترشد به المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم الجاري خلال مرحلة التوجيه، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية"، وبعبارة اخرى تعد السياسات بمثابة دستور العمل او خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين، وهي في هذا تقلل من الاسئلة التي توجه الى الرؤساء في المشاكل المماثلة. (الخالدي: ٢٠١١، ٢٦٧). وقد عرف (الظاهر) السياسة العامة بانها "فن الحكم، او فن ادارة الدولة، او فن الحوار والنقاش والاقناع، أو فن وضع سياسات عامة رشيدة يستفيد منها المواطن، أو ادارة القطاع العام بطريقة تحقق أهداف الدولة العامة بعيداً عن انتشار الفساد المالي والاداري، او تعزيز القدرات المؤسسية للدولة بما يساهم في عمليات التنمية". (الظاهر، ٢٠١٠، ٦). وعرف (Gerston) السياسة العامة بانها "مجموعة القرارات الأساسية والالتزامات والإجراءات التي أدلى بها هؤلاء الذين يشغلون مناصب حكومية ويمتلكون نفوذ في السلطة" (Gerston, 2010: 7) وعرفها (Birkland) بانها "مجموعة من الأنشطة الحكومية التي تؤثر على حياة المواطن والتي يتم تنفيذها بطريقة مباشرة من خلال الحكومة او بطريقة غير مباشرة من خلال الوكلاء" (Birkland, 2015: 8) وعرف (أندرسون) السياسة العامة "هي برنامج عمل هادف يعقبه اداء فردي أو جماعي في التصدي لمشكلة أو لمواجهة قضية او موضوع" (أندرسون: ٢٠١٠، ١٥). كما يعرفها (هلال) " أنها مجموعة القواعد والبرامج الحكومية التي تشكل قرارات أو مخرجات النظام السياسي، بصدد مجال معين، ويتم التعبير عن السياسة العامة في عدة صور وأشكال منها (القوانين، واللوائح والقرارات الإدارية والأحكام القضائية)". (الأمام: ٢٠٠٨، ٢٠) وعرفها (Lemieux) بانها "نتاج الأنشطة التي تهدف إلى حل المشاكل العامة في البيئة من خلال الجهات السياسية" (Knoepfel & other, 2011: 23) وكذلك عرف (كورين لارو) السياسة العامة "بأنها سلسلة من النشاطات والقرارات والاجراءات المتناسقة على الأقل بصفة إرادية، من طرف فواعل النظام السياسي الاداري للدولة بغية حل مشكلة مشتركة، وهذه القرارات تكون على شكل تصرفات أو أفعال رسمية ذات طابع قسري توجه الى تعديل سلوك الجماعة المستهدفة، مع افتراض أنها أصل المشكلة" (فواد: ٢٠١٠، ٤). ويرى (Dube & Gulati) ان السياسة العامة "تمثل فلسفة المنظمة و التي تعكس التفكير الاستراتيجي لإدارة العليا والمالكين". (Dube & Gulati: 2005, 128)، أما البرامج فيقصد بها "مجموعة من الأنشطة او الخطوات اللازمة لإنجاز الخطة وتستخدم مرة واحدة في تنفيذ الاستراتيجية". (Wheelen & Hunger: 964: 2010)، ويمكن تعريف البرنامج " بأنه عبارة عن تركيب معقد من الأهداف والسياسات والاجراءات والقواعد والمهام وخطوات العمل والموارد البشرية و المالية والوسائل والاساليب والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين أو خطة معينة". (الخالدي، ٢٠١١، ٨٩)، او هو "خطة عمل صغيرة محددة النطاق تثبثق عن الخطة العامة خلال فترة زمنية محددة ووفق ميزانية مرسومة". (شهاب، ٢٠٠٩: ١١).

وقد ورد في قاموس اكسفور بانه "سلسلة من الأحداث المخطط لها أو الأداء في المستقبل" (www.oxforddictionaries.com). ولمفهوم السياسة العامة علاقة وطيدة و متداخلة بكل من مفهوم (الخطة والبرنامج) ، إذ كثيراً ما يتم استعمالها كترادفات ، إلا أنه هناك فروقات تمكننا من التمييز بينها، فمفهوم الخطة له عدة معاني من بينها(في المجال الاداري) " الوثيقة التي تتضمن البرامج المختلفة التي تعبر عن السياسة العامة للدولة" ، و الفرق بين مفهومي الخطة و السياسة العامة هو فرق في الدرجة و ليس في النوع، لأن السياسة العامة أكثر شمولية وعمومية من الخطة التي هي أكثر تحديدا و دقة منها ، أما البرنامج فهو " مجموع النشاطات المتجانسة و التي تسعى لتحقيق أهداف محددة وردت في السياسة العامة و الخطة معا "، أي أن البرامج جزء من الخطة كما يمكنه في مستوى من المستويات أن يكون خطة قائمة بذاتها مما يجعله أحد عناصر السياسة العامة ومعبر عن جزء من أهدافها ، مما يعني أن مجموع البرامج في الخطة و أهدافها تعبر عن أهداف السياسة العامة للدولة .(عزيزة: ٢٠٠٨ ، ١٤) ، وبعد ان تناولنا المفهوم نستطيع ان ننتبين بعض السمات الاساسية للسياسات والبرامج العامة نذكر منها ما يأتي : (Birkland , 2015 : 8-9)

- ١- توضع السياسات والبرامج العامة استجابة لنوع ما من المشاكل التي تتطلب الاهتمام .
- ٢- ترسم السياسة أو البرنامج بصورة موجهة نحو هدف او رغبة للدولة في معالجة موضوع معين .
- ٣- تصاغ السياسة والبرنامج في نهاية الامر من قبل الحكومات، حتى لو كانت الأفكار تأتي من خارج الحكومة أو من خلال الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية.
- ٤- يتم تفسير السياسات والبرامج وتنفيذها من قبل القطاعين العام والخاص الذين لديهم تفسيرات مختلفة للمشاكل والحلول وبحسب دوافعهم الخاصة.
- ٥- السياسة هي ما تختار الحكومة القيام به أو عدم القيام به.

المبحث الرابع (الاطار العملي)

تقويم اداء الشركة وفقاً لدليل البرامج والسياسات

١-٤ : نبذة تعريفية بموضوع التقويم

١- نطاق عملية التقويم :

شملت عملية التقويم التحقق من البيانات والمعلومات للسنوات (٢٠١٢ - ٢٠١٣ - ٢٠١٤) وتم تحديد عينة التدقيق بشركة واسط العامة للصناعات النسيجية والتي تقوم في الوقت الحاضر بتصنيع أقمشة قطنية متوسطة وخفيفة وأقمشة محاكة وملابس محاكة داخلية وخارجية وجواريب وغطاء الرأس (البيرية) . وللشركة مصنعان هما :

- ✓ مصنع النسيج : يقوم بإنتاج الأقمشة القطنية المنسوجة مثل (بازه - خام - بوبلين) .
- ✓ مصنع الحياكة : يقوم بإنتاج الأقمشة المحاكة والملابس الخارجية والداخلية المحاكة و الجواريب وغطاء الرأس.

٢- مشكلة موضوع التقويم :

اظهرت الدراسات الاولية التي اجراها الباحث خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي وجود مشكلة رئيسة تمثلت بالخسائر المتتالية للشركة خلال سنوات التقويم وهذا ما اظهرته سجلات الشركة و الجدول رقم (٣-١) يبين ارتفاع نسبة صافي الخسارة المتحققة (المرحلة الثانية) إلى مجموع الإيرادات الكلية خلال سنوات التقويم:

جدول رقم (٣-١) نسبة صافي الخسارة المتحققة (المرحلة الثانية) الى مجموع الإيرادات

السنة	صافي الخسارة/دينار (١)	الإيرادات الكلية / دينار (٢)	النسبة (١ : ٢) %
٢٠١٢	٣٤٦٨٤٤٥٧٥٩٨	٤١٢٢٦٩٨٠٠٠	٨٤١
٢٠١٣	٣١٧٦٠٥٢٧٠٩٣	٣١٩٨٩٣٥٠٠٠	٩٩٢
٢٠١٤	٣١٦٦٩٠٧٥٠٥٦	٥٣٣٦٣٨٨٠٠٠	٥٩٣

المصدر : سجلات ومستندات الشركة.

٣- سياسيات الشركة في معالجة المشكلة :

- ١) قامت الشركة بعدة إجراءات لتقليل حجم الخسائر المتتالية من خلال السياسات الآتية :
أ) إيقاف التعيينات في الشركة وتسهيل إجراءات النقل الى الوزارات الاخرى والاحالة الى التقاعد بهدف خفض مصاريف الرواتب والاجور وبالتالي تقليل تكاليف الانتاج .
- ٢) تخفيض حجم انتاج الشركة لتكديس البضائع في المخازن و لعدم قدرتها على تصريف كافة منتجاتها.
- ٣) اعتمدت الشركة سياسة الجودة من خلال تطبيق نظام ادارة الجودة الايزو ٢٠٠٨:٩٠٠١ لرفع مستوى الاداء لكافة أنشطة الشركة .
- ٤) تتمثل سياسة التسعير في الشركة بتحديد اسعار منتجاتها وفقاً للسوق المحلية والاسعار السائدة فيه للمنتجات المماثلة وذلك من خلال تخفيض اسعار البيع الى اقل من سعر التكلفة لكي تستطيع المنافسة في الاسواق المحلية مع البضائع المستوردة من شتى المناسئ العالمية.
- ٥) تعتمد الشركة سياسة البيع النقدي المباشر لمنتجاتها ومبيعات معارضها وكذلك تعتمد على بيع بعض منتجاتها على منتسبي الشركة (الرزمة) يتم تسديدها باستقطاع مبلغها من الرواتب.

٤-٢ : منهجية عملية التقييم :

بهدف الوقوف على اسباب المشكلة الرئيسية قام الباحث وخلال مرحلة التخطيط التفصيلي لعملية التقييم بالإجراء الآتي :

١- تحليل المخاطر

- تم تحليل المخاطر ذات الصلة بالمشكلة الرئيسية وفي ضوء مصفوفة المخاطر كما هو موضح في الملحق رقم (٣) تم تحديد المشكلات الفرعية المرتبطة بها والمبينة فيما يأتي وبحسب أولوياتها في التقييم .
- أ- حجم العمالة الزائدة عن حاجة الشركة .
 - ب- قلة الدعم الحكومي في مجال حماية منتجاتها من كثرة البضائع ذات المناسئ العالمية المختلفة او شرائها من قبل الوزارات (الدفاع ، الداخلية) فيما يخص بعض المنتجات العسكرية.
 - ج- قلة المعارض التسويقة للشركة .
 - د- عدم دقة الخطط المعدة من قبل الشركة والمتعلقة بالطاقات الانتاجية وساعات عمل الآلات والمكانن والدورات التدريبية .
 - هـ- ضعف مستوى أداء الشركة .
 - و- نمطية تصاميم المنتجات حيث اصبحت التصاميم قديمة ولا تلبي رغبات الزبائن.
 - ز- عطل و تقادم المكانن والآلات المستخدمة في العملية الانتاجية .

٢- الهدف من التقييم :

ان الهدف الرئيسي من إجراء عملية تقييم الاداء يتمثل بتحسين سياسات الشركة المتعلقة في الحد من الخسائر المتتالية من خلال تقييم سياسات الشركة لتحديد نقاط الضعف واقتراح الحلول المناسبة لها .

٣- أسئلة التدقيق :

- لغرض تحديد آلية لجمع البيانات وتحليلها قام الباحث بوضع أسئلة التدقيق الآتية المرتبطة بمشكلات موضوع التقييم :-
- أ- ما سياسة الشركة في الحد من الخسائر المتتالية ؟
 - ب- ما السياسة المعتمدة من قبل الشركة لرفع مستوى أدائها ؟
 - ج- هل توجد خطط معدة بصورة دقيقة وكافية نشاطات الشركة ؟
 - د- ماهي نسب أستغلال الطاقات الانتاجية ؟
 - هـ- هل هناك تطور في عدد ساعات العمل التصميمية والمخططة والفعلية للآلات والمكانن لمصنعي النسيج والحياسة خلال سنوات التقييم ؟
 - و- ما إجراءات الشركة في تخفيض العمالة الزائدة ؟
 - ز- ما المؤهلات العلمية التي يمتلكها العاملين في الشركة وما هي السياسات المتبعة لرفع مستوى أدائهم؟
 - ح- ما معدل إنتاجية العامل مقارنة بمعدل الرواتب والأجور المصروفة لكل عامل ؟

- ط- ما السياسات السعرية المنفذة من قبل الشركة والخاصة بتسعير مبيعات الشركة وما هي نسبة تطور المعارض ومبيعاتها خلال سنوات التقييم ؟
ي- ما هي السياسات التسويقية التي تتبناها الشركة لزيادة حجم المبيعات ؟
ك- هل هناك دعم حكومي لمنتجات الشركة ؟

٤- معايير التدقيق:

- اعتمد الباحث المعايير الآتية في عملية التدقيق :
أ- بيان تأسيس شركة واسط العامة للصناعات النسيجية.
ب- النظام الداخلي لشركة واسط العامة للصناعات النسيجية.
ج- مؤشرات تقويم أداء النشاط الصناعي والانتاجي والتشديد المعد من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي.
د- الخطط المعدة من قبل شركة واسط العامة للصناعات النسيجية وكافة النشاطات .
هـ- المقارنة المرجعية بين سنوات التقييم (٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤).

٤-٣: نتائج عملية التقييم

من خلال دراسة الاوليات وتشخيص واقع الاداء والاطلاع على السياسات والاجراءات المتبعة من قبل الشركة تبين لنا يأتي:

- ١ - ارتفاع تكاليف الشركة بشكل كبير ، الأمر الذي ترتب عليه تحقيقها لخسائر كبيرة ومنتالية خلال سنوات التقييم ، وهذا ناتج عن حجم العمالة الزائدة في الشركة نتيجة لعودة المفصولين السياسيين إلى الوظيفة بعد أحداث عام 2003 ، الأمر الذي ترتب عليه تحمل الشركة لتكاليف رواتبهم، إذ يتضح من الجدول رقم (٣-٢) ارتفاع نسبة عنصر الأجر إلى إجمالي تكاليف الشركة بشكل كبير خلال سنوات التقييم .
جدول رقم (٣-٢) نسبة تكاليف الشركة الى إجمالي التكاليف

اسم الحساب	نسبة التكاليف إلى التكاليف الكلية		
	٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢
الرواتب والأجور	٨٥%	٨٥%	٨٦%
المستلزمات السلعية	١٢%	١٣%	١١%
المستلزمات الخدمية	٠.٩%	٠.٨٣%	٠.٧٨%
مشتريات بغرض البيع	٠.٠١٠%	٠.٤٤%	٠.٩٧%
فوائد وإيجارات أراضي مدينة	-	-	٠.٢٦%
الاندثارات	٢%	١.٤٨%	٠.٩٤%
المصاريف التحويلية	٠.٠٠٠١٠%	-	٠.٠٠٧٢%
المصاريف الأخرى	٠.٠٢٧%	-	٠.٠٥٨%
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%

المصدر : سجلات ومستندات الشركة

- ٢ - حصلت الشركة على شهادة ادارة الجودة العالمية (الأيزو/٩٠٠١) لغرض رفع مستوى اداء كافة انشطتها ، حيث قامت الشركة بفتح قسم ادارة الجودة الذي يقوم بالأمور التنظيمية و مسك السجلات الخاصة بتطبيق النظام الا انه لا يوجد تطور في نشاط الشركة سواء في العملية الانتاجية او على مستوى التسويق والمبيعات.
٣ - تقوم الشركة بأعداد خططها وذلك بإضافة نسب محددة على الخطط المعدة في العام السابق بغض النظر عما هو متحقق فعلاً او الأخذ بنظر الاعتبار الطاقات التصميمية، مما أدى الى اعداد خطط غير دقيقة ولا تتناسب مع الواقع الفعلي للشركة .
٤ - نسب استغلال الطاقات الانتاجية :
أ- عدم اعتماد الشركة على أسس علمية لتحديد الطاقات المخططة للإنتاج دون الأخذ بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نشاط الشركة لكل سنة من سنوات التقييم .
ب- انخفاض نسبة الطاقات المخططة مقارنة بالطاقات التصميمية وخاصة منتجات (الأقمشة الخارجية المحاكاة، أقمشة البرلون، الملابس الخارجية المحاكاة) خلال سنوات التقييم وكما في الجدول رقم (٣-٣):-

جدول رقم (٣-٣) نسبة الطاقات المخططة مقارنة بالطاقات التصميمية

نوع المنتج	وحدة القياس	نسبة الطاقات المخططة الى التصميمية %		
		٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
ملابس خارجية محاكاة	قطعة	٩	٩	١٧
اقمشة قطنية منسوجة	متر	٢٦	٢٦	٣٦
اقمشة خارجية محاكاة	متر	١٢	٩	١٥
اقمشة البرلون	متر	٢	٢	٣

المصدر : سجلات ومستندات الشركة

ج- انخفاض كبير بنسب استغلال الطاقات الإنتاجية الفعلية مقارنة بالطاقات المخططة للشركة وعلى مستوى كل منتج بسبب التغير بمستوى الطلب على منتجات الشركة وتأثير انقطاع التيار الكهربائي على تحديد مستوى الطاقات الإنتاجية وكما مبين في الجدول رقم (٤-٣) :

جدول رقم (٤-٣) نسب استغلال الطاقات الإنتاجية الفعلية مقارنة بالطاقات المخططة

نوع المنتج	نسبة تحقق الانتاج الفعلي الى الطاقة المخططة %		
	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
اقمشة قطنية منسوجة	١٧	١٧	٥٠
اقمشة خارجية محاكاة	٧	٦	١٢
اقمشة البرلون	٠.٥	٠	٠
ملابس خارجية محاكاة	٥	٦	٩
البسة داخلية (فانيلا)	١٠٠	٧٨	٥
الجواريب	١٥	٢٠	٨
البيرية	٤١	٣١	٧

المصدر : سجلات ومستندات الشركة

د- انخفاض نسبة التغير لمعظم المنتجات (اقمشة البرلون ، ملابس خارجية محاكاة ، البسة داخلية (فانيلا) ، البيرية ، الجواريب) بشكل كبير خلال سنة ٢٠١٤ مقارنة بالسنوات السابقة (٢٠١٢ ، ٢٠١٣) حيث لم تشهد الشركة اي تطور في الإنتاج وكما مبين الجدول رقم (٥-٣) :

جدول رقم (٥-٣) نسبة التطور في الانتاج

نوع المنتج	وحدة القياس	نسبة التغير %		
		٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
اقمشة قطنية منسوجة	متر	٦٣	٨	٤٨
اقمشة خارجية محاكاة	متر	٥٧	(١٢)	١٨
اقمشة البرلون	متر	(٨٩)	٠	٠
ملابس خارجية محاكاة	قطعة	٢١	٣٥	(٢٢)
البسة داخلية (فانيلا)	قطعة	٢٧	(٢٢)	(٨٤)
البيرية	قطعة	٢٢٦	(٢٥)	(٨٢)
الجواريب	زوج	١١٢	٣٠	(٤٩)

المصدر : سجلات ومستندات الشركة.

٥- خزير الأنتاج التام :

الجدول رقم (٦-٣) يبين ارتفاع نسبة البضاعة الراكدة قياساً بمخزون الأنتاج التام خلال سنوات التقييم ويعود السبب في ذلك الى عدم قدرة الشركة على تصريف منتجاتها :

جدول رقم (٦-٣) نسبة البضاعة الراكدة قياساً بمخزون الأنتاج التام

السنة	مخزون الإنتاج التام / دينار (١)	البضاعة الراكدة / دينار (٢)	نسبة التحقق (٢ : ١)
٢٠١٢	٥١١٦٩٦٩٩٩٠	٢٢٩٣٤٠٦٢٥	%٤٥
٢٠١٣	٥٨٧١٢١٢٦١٥	٣٤٣٩٥١٤٠٠٠	%٥٨
٢٠١٤	٤٦٢٢٦٣٥٥٠٠	٢٥٧٠٣٩٠٢٥٠	%٥٥

المصدر : سجلات ومستندات الشركة.

٦- سياسات البيع :

تعتمد الشركة سياسة البيع النقدي المباشر لمنتجاتها ومبيعات معارضها وكذلك تعتمد على بيع بعض منتجاتها على منتسبي الشركة (الرزمة) يتم تسديدها باستقطاع مبلغها من الرواتب. ، والجدول رقم (٧-٣) يبين كمية المبيعات المخططة وكمية المبيعات الفعلية لسنوات التقييم والملحق رقم (٤) يبين تفاصيل ذلك .

جدول رقم (٧-٣) كمية المبيعات المخططة وكمية المبيعات الفعلية

المنتج	وحدة القياس	٢٠١٢		٢٠١٣		٢٠١٤	
		كمية المبيعات المخططة	كمية المبيعات الفعلية	كمية المبيعات المخططة	كمية المبيعات الفعلية	كمية المبيعات المخططة	كمية المبيعات الفعلية
أقمشة قطنية منسوجة	١٠٠٠ م.ط	٦٠٠٠	٢٦٤٩	٥٩٤٩	٢٨١٤,٥	٦٥٠٠	٣٧٩٦,٦
ملابس خارجية محاكاة	١٠٠٠ ق	٢٠٠	٦٨,٥	٢٠٠	٦٥,٤	٢٢٠	١٠٢,٤٤
أقمشة خارجية محاكاة	١٠٠٠ م.ط	٦٨٠	٣٢٨,٧	٥٠٠	٢٦٦,٦	٦٠٠	٣٠٢,٢
أقمشة برلون	١٠٠٠ م.ط	١٠٠	٥٩,١	١٠٠	٣٠	١٠٠	٠
جواريب	١٠٠٠ أزواج	٩٩٧	١٣٨,٥	٩٠٠	١٢٨,٦١	١٣٠٠	٥٧٨,٢
أنبسة داخلية (فانيلا)	١٠٠٠ ق	٢٢٠٠	٤٧٨,٧	١٨٠٠	٥٩٢,١	٢١٧٤	٣٨٠,٥
غط الرأس (البيرية)	١٠٠٠ ق	٢٤٠	١٧,٣	٢٤٠	٢٧,٩٦	٢٤٠	١٩٠,٨٥

المصدر : سجلات ومستندات الشركة

من الجدول أعلاه يتبين لنا انخفاض كمية المبيعات الفعلية المتحققة مقارنة بالمبيعات المخططة للشركة خلال سنوات التقييم وذلك بسبب عدم الدقة في اعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات كذلك لا توجد أسس ومعايير للتنبؤ بالمبيعات حسب مبدأ (كل ما ينتج يباع) وكذلك قلة معارض البيع التي تمتلكها الشركة ونمطية المنتجات من حيث التصميم والذي أصبح لا يلبي رغبات الزبائن مما أدى الى عزوف الزبائن عن شراء منتجات الشركة.

٧- السياسات التسويقية :

أ- انخفاض نسبة التطور لأعداد معارض الشركة بسبب اغلاق البعض منها مما أدى الى انخفاض نسبة التطور لمبيعاتها خلال سنوات التقييم وكما مبين في الجدول رقم (٨-٣):

جدول رقم (٣-٨) نسبة تطور أعداد معارض الشركة

السنة	عدد المعارض (١)	مبيعات	
		المعارض/دينار (٢)	نسبة التطور %
٢٠١٢	١٢	٢٠٧١٢١٢٥٧	١
٢٠١٣	١٠	1075834365	(١٧)
٢٠١٤	١٠	710022657	(٣٤)

ب- يوجد لدى الشركة قسم خاص لتسويق منتجاتها سواء في الاسواق المحلية او لمعارضها الموزعة في عدة محافظات وبهذا الصدد يرى الباحث ما يأتي :

- (١) لم تقم الشركة بالبحث عن اسواق جديدة لتصريف منتجاتها.
- (٢) لا يوجد لدى الشركة وكلاء بيع او مندوبين مبيعات لغرض تصريف منتجاتها.
- (٣) لم تقم الشركة بتطوير التصاميم لمعظم منتجاتها او اضافة تصاميم جديدة تتناسب مع اذواق المستهلكين حيث اکتفت بإنتاجها النمطي من اقمشة البازة والقطنية والالبسة المحاكاة.

٨- سياسة الموارد البشرية :

أ- تمثلت سياسة الشركة في تخفيض اعداد العاملين من خلال ايقاف التعيينات في الشركة وكذلك تسهيل الاجراءات الخاصة بالتنقل الى الوزارات الاخرى واجراءات التقاعد ، وعلى الرغم من انخفاض نسبة العاملين خلال سنوات التقويم الا أن هذه النسبة لم تكن بالمستوى المطلوب حيث لازالت نسبة العمالة كبيرة جداً وكما مبين في الجدول رقم (٣-٩):

جدول رقم (٣-٩) نسبة انخفاض عدد العاملين

سنة التقويم	عدد العاملين	نسبة انخفاض اعداد العاملين
٢٠١٢	٤١٧٨	سنة اساس
٢٠١٣	٣٥٢٩	(١٥)
٢٠١٤	٣٢٧٤	(٧)

المصدر : سجلات ومستندات الشركة.

ب- الجدول رقم (٣-١٠) يبين اعداد العاملين موزعين حسب المؤهلات العلمية مقارنةً بأجمالي عدد العاملين في الشركة خلال سنوات التقويم:

جدول رقم (٣-١٠) نسبة المؤهلات العلمية مقارنة بأجمالي العاملين

التحصيل الدراسي	عدد العاملين			نسبة التحقق %		
	٢٠١٢ (٢)	٢٠١٣ (٣)	٢٠١٤ (٤)	١/٢	١/٣	١/٤
ماجستير	٣	٣	٣	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠١
دبلوم عالي	٥	٥	٥	٠.٠٠١	٠.٠٠١	٠.٠٠٢
بكالوريوس	١٣٢	١١٠	١١٧	٣	٣	٤
دبلوم	٣٤٤	٣٨١	٣٧٠	٨	١١	١١
اعدادية	١٣٧٠	١٥٣٤	١٤٤٧	٣٣	٤٣	٤٤
متوسطة	١٤٥	١٤٣	١٤٠	٣	٤	٤
ابتدائية	٧١٢	٥٦٢	٥٢٧	١٧	١٦	١٦
يفراً ويكتب	١٤٦٧	٧٩١	٦٦٥	٣٥	٢٢	٢٠
المجموع	٤١٧٨	٣٥٢٩	٣٢٧٤	١٠٠	١٠٠	١٠٠



تقييم الاداء للسياسات والبرامج وفقا للدليل المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديون الرقابة العالية [دراسة حالة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية]

ومن الجدول اعلاه يتضح ما يلي:

- ١) انخفاض نسبة الشهادات العليا (ماجستير، دبلوم عالي) في الشركة مقارنةً بأجمالي عدد الموظفين خلال سنوات التقييم.
- ٢) انخفاض نسبة الشهادات الجامعية الاولية (البكالوريوس) في الشركة مقارنةً بأجمالي عدد الموظفين خلال سنوات التقييم.
- ج- بهدف رفع مستوى أداء العاملين في قامت الشركة بأشراكهم بدورات تدريبية داخلية وخارجية خلال سنوات التقييم والجدول رقم (٣-١١) يبين ذلك :

جدول رقم (٣-١١) الدورات التدريبية المقامة داخل وخارج الشركة

السنة	عدد العاملين بالشركة (١)	عدد الدورات داخل الشركة			عدد الدورات خارج الشركة			نسبة التحقق %			
		المخططة (٢)	المنفذة (٣)	المشاركين (٤)	المخططة (٥)	المنفذة (٦)	المشاركين (٧)	١/٧	٥/٦	١/٤	
٢٠١٢	٤١٧٨	١٣٧	١٣٩	٦٥٥	-	٥٣	٨١	١٠١	١٦	-	٢
٢٠١٣	٣٥٢٩	١٠٧	٦٣	٢٤٣	-	٦٩	٩٣	٥٩	٧	-	٣
٢٠١٤	٣٢٧٤	١١٤	٦١	٢٨١	٣٧	٣٣	٤٢	٥٤	٩	٨٩	١

ومن الجدول اعلاه يتضح ما يلي:-

- ١) انخفاض عدد الدورات المقامة داخل الشركة مقارنةً بالدورات المخططة حيث بلغت نسبة التنفيذ (٥٩%، ٥٤%) خلال سنوات التقييم (٢٠١٣، ٢٠١٤) على التوالي.
- ٢) عدم وجود خطة للشركة لتدريب العاملين خارج مقر الشركة خلال سنوات التقييم (٢٠١٢، ٢٠١٣) في حين بلغت (٨٩%) لسنة ٢٠١٤.
- ٣) عدم تناسب عدد المشاركين بالدورات التدريبية (الداخلية، الخارجية) قياساً بأجمالي عدد العاملين بالشركة خلال سنوات التقييم حيث بلغت النسبة (١٦%، ٧%، ٩%) و (٢%، ٣%، ١%) على التوالي.
- د- انخفاض معدل إنتاجية العامل مقارنة بمعدل الرواتب والأجور المصروفة لكل عامل خلال سنوات التقييم حيث بلغت النسبة (١٤%، ١٤%، ١٣%) على التوالي بسبب تضخم كادر الشركة وانخفاض قيمة الإنتاج وكما مبين في الجدول رقم (٣-١٢):

جدول رقم (٣-١٢) معدل إنتاجية العامل مقارنة بمعدل الرواتب والاجور المصروفة

السنة	عدد العاملين (١)	قيمة الإنتاج الإجمالي بسعر السوق /دينار (٢)	إجمالي الرواتب والأجور /دينار (٣)	معدل إنتاجية عامل/ دينار (٤=١/٢)	معدل الرواتب والاجور (٥=١/٣) عامل / دينار	النسبة ٥/٤ %
٢٠١٢	٤١٧٨	٤٩٣٤٥٥٩٠٠٠	٣٥٥٥٥٧٨٧٣٦٨	١١٨١٠٨١	٨٥١٠٢٤١	١٤
٢٠١٣	٣٥٢٩	٤٧١٦٠١٤٠٠٠	٣٣٤٩٩٥١٦١٧٩	١٣٣٦٣٥٩	٩٤٩٢٦٣٧	١٤
٢٠١٤	٣٢٧٤	٤٠١٣٨٦٩٠٠٠	٣١١٤٥٣٨٩٣٠٣	١٢٢٥٩٨٣	٩٥١٢٩٤٧	١٣

- ٩- تعاني الشركة من قلة الدعم الحكومي في مجال حماية منتجاتها او شرانها من قبل الوزارات (الدفاع، الداخلية) فيما يخص بعض المنتجات العسكرية (بدلة عسكرية، غطاء الرأس، بلوز جيسري، جواريب) حيث ان هذه المنتجات مكدسة في مخازن الشركة بسبب عدم شرانها من الوزارتين اعلاه على الرغم من قيام الشركة بمخاطبة هذه الوزارات لشراء منتجاتها الا انها لم تستجب هذه الوزارات للشركة، اما المنتجات الاخرى فلم تستطيع الشركة من المنافسة في الاسواق المحلية بسبب كثرة البضائع من شتى المناشئ العالمية ولا توجد حماية للمنتجات المحلية حيث تشير كل المؤشرات الى عدم قدرة الشركة على المنافسة والاستمرار في السوق وعدم جدوى استمرارها دون وجود دعم حكومي .



تقييم الاداء للسياسات والبرامج وفقا للدليل المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديون الرقابة العالية [دراسة حالة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية]

١٠- المكانن والآلات :

أ- الجدول رقم (٣-١٣) يوضح أجمالي ساعات العمل التصميمية والمخططة والفعلية للآلات والمكانن لمصنعي النسيج والحياسة لسنوات التقويم :

جدول رقم (٣-١٣) نسبة تحقق ساعات العمل التصميمية والمخططة والفعلية للآلات والمكانن

السنة	المصنع	أجمالي ساعات العمل للآلات	أجمالي ساعات العمل لمخططة / ساعة (٢)	أجمالي ساعات العمل الفعلية / ساعة (٣)	نسب التحقق %		
					٢/٣	١/٣	١/٢
٢٠١٢	نسيج	٤٢٨٤٠٠٠	٢٨٣٣١٥٢	١٥٢٩٩٠٢	٦٦	٣٥	٥٤
	حياسة	١٦٦٩٥٠٠	١١٠٤٠٩٦	٦٤٠٣٧٦	٦٦	٣٨	٣٨
٢٠١٣	نسيج	٤٢٦٨٢٥٠	٢٨١١٣٥٤	١٦٥٨٦٩٩	٦٦	٣٨	٥٩
	حياسة	١٦٦٤٢٥٠	١٠٩٦١٨٦	٤٦٠٣٩٨	٦٦	٢٨	٤٢
٢٠١٤	نسيج	٤٤٢٥٧٥٠	٢٨٧٩٦٨٨	٢٢٤٦١٥٧	٦٥	٥١	٧٨
	حياسة	١٧٢٧٢٥٠	١١٢٣٨٦٤	٢٨٠٩٦٦	٦٥	١٦	٢٥

من الجدول أعلاه نلاحظ يأتي :

(١) ثبات نسبة اجمالي عدد ساعات العمل المخططة للآلات مقارنة بأجمالي ساعات العمل التصميمية للآلات للسنوات (٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤) حيث بلغت (٦٦%) وانخفضت في سنة (٢٠١٤) لتصبح (٦٥%)

(٢) انخفاض عدد الساعات الفعلية للآلات مقارنة بعدد الساعات التصميمية للآلات خلال سنوات التقويم حيث بلغت (٣٥%)، (٣٨%)، (٥١%) لمصنع النسيج اما مصنع الحياسة فقد بلغت (٣٨%)، (٢٨%)، (١٦%) على التوالي.

(٣) انخفاض ساعات العمل الفعلية مقارنة بعدد ساعات العمل المخططة للآلات لمصنع الحياسة حيث بلغت خلال سنوات التقويم نسبة (٣٨%)، (٤٢%)، (٢٥%) على التوالي ، أما مصنع النسيج فقد كان هناك ارتفاع تدريجي لعدد ساعات العمل الفعلية مقارنة بساعات العمل المخططة خلال سنوات التقويم بنسبة (٤٥%)، (٥٩%)، (٧٨%) على التوالي .

ب- الجدول رقم (٣-١٤) يبين اجمالي عدد المكانن الموجودة في مصانع الشركة خلال سنوات التقويم:

جدول رقم (٣-١٤) نسبة المكانن المتوقفة الى اجمالي عدد المكانن

السنة	المصنع	اجمالي عدد المكانن (١)	عدد المكانن التي تعمل حاليا	عدد المكانن المتوقفة			نسبة عدد المكانن المتوقف الى اجمالي عدد المكانن (٢ : ١) %
				العاطلة	فائضة عن الحاجة	قديمة	
٢٠١٢	نسيج	٨٥٤	٨١٦	٢٤	٩	٥	٤
	حياسة	٤٧٧	٣١٨	٧٥	٥٤	٣٠	٣٣
٢٠١٣	نسيج	٨٥٤	٨١٣	٢٧	٩	٥	٥
	حياسة	٤٧٧	٣١٧	٧٦	٥٤	٣٠	٣٤
٢٠١٤	نسيج	٨٨٥	٨٤٣	٢٨	٩	٥	٥
	حياسة	٤٩٠	٣٢٩	٧٧	٥٤	٣٠	٣٣

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع نسبة عدد المكانن المتوقفة عن العمل في مصانع الشركة وخاصة مصنع الحياسة حيث بلغت نسبة المكانن المتوقفة خلال سنوات التقويم (٣٣%)، (٣٤%)، (٣٣%) على التوالي ويعود السبب في ذلك الى انتهاء العمر الانتاجي لمعظم المكانن وعدم تحديثها من قبل الشركة .

ومن خلال ماتقدم يتضح للباحث ضعف قدرة الشركة على رسم السياسة المناسبة لتحسين وضعها الحالي حيث لم تحقق السياسات المطبقة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية النتائج المرغوبة والمتمثلة بالحد من الخسائر المتتالية للشركة ولم تغير من واقع أداء الشركة خلال سنوات التقويم .

أما أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث وللجانين النظري والتطبيقي فسيتم تناولها في المبحث الرابع من هذا البحث تناول الجزء الاول منه اهم الاستنتاجات واما التوصيات فسيتم تناولها في

المبحث الخامس

١-٥ : الاستنتاجات

- في ضوء نتائج البحث وتحليلها نقدم اهم الاستنتاجات :
- ١- لم تكن السياسات المرسومة من قبل الشركة خلال سنوات التقويم كافية لزيادة الايرادات و تخفيض المصروفات .
 - ٢- لا تتناسب الخطط الموضوعية مع الواقع الفعلي للشركة حيث لم تتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية وكذلك تحديد الفرص التهديدات التي تواجهها حيث اكتفت بإضافة نسب محددة على الخطط المعدة في العام السابق بغض النظر عما هو متحقق فعلاً او الأخذ بنظر العناية الطاقات التصميمية، مما أدى الى اعداد خطط غير دقيقة ولا تتناسب مع الواقع الفعلي للشركة.
 - ٣- تكبد الشركة لخسائر كبيرة ومنتالية خلال سنوات التقويم بسبب ارتفاع نسبة عنصر الأجر إلى إجمالي تكاليف الشركة بشكل كبير خلال سنوات التقويم حيث بلغت النسبة (٨٦٪، ٨٥٪، ٨٥٪) على التوالي .
 - ٤- انخفاض مستوى الطاقات الانتاجية (المخطط ، الفعلي) مقارنة بالطاقات التصميمية بسبب التغير بمستوى الطلب على منتجات الشركة وتأثير انقطاع التيار الكهربائي و عدم اعتماد الشركة على أسس علمية لتحديد الطاقات المخططة للإنتاج دون الأخذ بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط الشركة لكل سنة من سنوات التقويم.
 - ٥- بسبب عدم الدقة في اعداد الموازنة التخطيطية للمبيعات وعدم وجود أسس ومعايير للتنبؤ بالمبيعات ولقلة معارض البيع التي تمتلكها الشركة ونمطية المنتجات من حيث التصميم والذي أصبح لايلبي رغبات الزبائن مما أدى الى عزوف الزبائن عن شراء منتجات الشركة وانخفاض كمية المبيعات الفعلية المتحققة مقارنة بالمبيعات المخططة للشركة خلال سنوات التقويم.
 - ٦- هنالك تدني واضح في مستوى أداء العاملين بسبب انخفاض نسبة الشهادات العليا (ماجستير، دبلوم عالي) و نسبة الشهادات الجامعية الاولية (البكالوريوس) في الشركة مقارنةً بأجمالي عدد الموظفين خلال سنوات التقويم و عدم اهتمام الشركة برفع مستوى أداء العاملين حيث لاحظنا عدم تناسب عدد المشاركين بالدورات التدريبية مقارنة بأجمالي عدد العاملين خلال سنوات التقويم فضلاً انخفاض عدد الدورات المقامة داخل الشركة مقارنةً بالدورات المخططة خلال سنوات التقويم وكذلك عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بإنتاجية العامل.
 - ٧- قلة الدعم الحكومي في مجال حماية منتجاتها او شرائها من قبل الوزارات (الدفاع ، الداخلية) فيما يخص بعض المنتجات العسكرية اما المنتجات الاخرى لم تستطيع الشركة من المنافسة في الاسواق المحلية بسبب كثرة البضائع من شتى المناسخ العالمية.

٢-٥ : التوصيات

- يقدم الجزء الحالي والآخر جملة من التوصيات الملائمة التي تم التوصل اليها بناء على الاستنتاجات المستنبطة من النتائج ، وكما يأتي :
- ١- انشاء مراكز بحثية في المؤسسات والجامعات العراقية لتطوير الخبرات بمايسهم في زيادة اطلاع ادارة الشركات على المتغيرات الحديثة والتقنيات المعاصرة وتكييف المفيد منها للبيئة العراقية وبكافة المجالات .
 - ٢- ضرورة تطبيق دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسيات المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديوان الرقابة المالية في مجال تقويم الاداء ولكافة المنظمات العراقية سواء كانت خدمية او انتاجية ، وأشراك المقومين بدورات تدريبية هدفها توضيح مفهوم تقويم الاداء ومفهوم السياسات والبرامج العامة لزيادة القدرات العلمية والعملية لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية عند اعداد تقرير تقويم الاداء على وفق دليل تقويم الاداء للسياسات والبرامج .
 - ٣- العمل على رسم سياسة شاملة من قبل الشركة وبالتنسيق مع جميع الجهات المعنية بالموضوع من وزارات ومجلس محافظة ، و تصاغ بشكل واقعي ودقيق تعتمد على معلومات ومعطيات صادقة وصحيحة تؤدي الى زيادة فرص نجاحها وتحقيق المنافع المتوقعة (الحد من حجم الخسائر المنتالية) عند تنفيذها وتقليل احتمالات فشلها الى أقل نسبة ممكنة .
 - ٤- أيلاء الشركة المبحوثة اهتماماً كبيراً بعملية التحليل البيئي على اسس علمية صحيحة من خلال استخدام طريقة (SWOT) لتعزيز نقاط القوة لديها ولاسيما امتلاكها موارد مادية وبشرية ضخمة فضلاً عن سعيها لتقليل نقاط الضعف او القضاء عليها ، فضلاً عن توليد معرفة مستقبلية بالفرص والتهديدات المتوقعة بعيداً



تقييم الاداء للسياسات والبرامج وفقا للدليل المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديون الرقابة العالية [دراسة حالة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية]

عن الاجتهاد والحكم الشخصي او التحليل السطحي ليكون تأثيرها كبيراً على الاداء المستقبلي .

- ٥- ضرورة تحديد حجم العمالة الزائدة عن الحاجة من خلال جمع بيانات العاملين وتقدير حجم العمالة القياسي المطلوب في الشركة وتحليل العمالة الزائدة وتصنيفها بحسب مؤهلاتها وخبراتها وفئاتها العمرية وتحديد خيارات نقلها الى جهات أخرى (الشركات العامة أو الوزارات) أو إحالة من تنطبق عليه شروط التقاعد المبكر المذكورة في الفقرة (ثالثاً) من المادة (١٢) من قانون التقاعد الموحد رقم (٩) لسنة / ٢٠١٤ والتي تنص على مايلي (للموظف المختص أو رئيس الجهة غير المرتبطة بوزارة إحالة موظفي الشركات والدوائر الممولة ذاتياً الخاسرة لمدة (٣)سنوات متتالية الى التقاعد اذا كانت لديه خدمة لاتقل عن (١٥) خمسة عشر سنة استثناء من شرط العمر).
- ٦- العمل على اعداد خطط دقيقة تتناسب مع الواقع الفعلي للشركة.
- ٧- زيادة عدد معارض الشركة وتوزيعها في مناطق الكثافة السكانية العالية في كافة محافظات العراق بهدف تحقيق اكبر قدر ممكن من المبيعات .
- ٨- البحث عن اسواق جديدة لتصريف منتجاتها ومنح وكالات بيع وتخصيص مندوبين مبيعات لغرض تصريف منتجات الشركة.
- ٩- تطوير التصاميم لمعظم منتجاتها او اضافة تصاميم جديدة تتناسب مع أذواق الزبائن وتفضيلاتهم لما لها من أهمية في جذب الزبائن وإقبالهم على شراء منتجات الشركة ، وذلك عن طريق المقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق ، فضلاً عن المعلومات التي يتم الحصول عليها من معارض البيع ؛ لكونها على اتصال مباشر بهم .
- ١٠- تطوير الموظفين من خلال حثهم على نيل الشهادات الجامعية الاولى والعليا (ماجستير، دبلوم عالي، البكالوريوس) في الشركة ، ووضع خطة لتدريب العاملين داخل وخارج الشركة بحيث تتناسب مع عدد العاملين في الشركة.
- ١١- زيادة الدعم الحكومي في مجال حماية منتجاتها او شرائها من قبل الوزارات (الدفاع ، الداخلية) فيما يخص بعض المنتجات العسكرية ، وذلك من خلال قيام الدولة بوضع سياسة تجارية يتم بموجبها حماية المنتج المحلي من البضاعة الخارجية المنافسة .

المصادر

العربية

أ- الكتب

- ١- ابن منظور ، لسان العرب ، الجزء الاول و الجزء ١١ ، الطبعة الثالثة ، دار احياء التراث العربي ، بيروت ١٩٩٩ .
- ٢- أندرسون ، جيمس " صنع السياسات العامة " ، ترجمة عامر الكبيسي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، عمان ، ٢٠١٠ .
- ٣- الجوهري ، إسماعيل بن حماد ، " الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية " الطبعة الرابعة ، دار العلم للملايين ، بيروت ، ١٩٩٠ .
- ٤- الحمداني ، قحطان أحمد ، " المدخل الى العلوم السياسية " دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٢ .
- ٥- حافظ ، عبد الناصر علك وعباس ، حسين وليد حسين ، " تقويم الاداء " ، الطبعة الاولى، بغداد: مكتبة السيبان ، ٢٠١٥ .
- ٦- الخالدي ، ابراهيم بدر شهاب ، " معجم الادارة " الطبعة الاولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١١ .
- ٧- سالم ، هشام مصطفى محمد ، " دور السياسة المالية في تحقيق التنمية الاجتماعية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي المعاصر - دراسة مقارنة " دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، بلا تاريخ .
- ٨- الظاهر ، نعيم الراهيم ، " إدارة الدولة والنظام السياسي الدولي " عالم الكتب الحديثة ، الطبعة الاولى ، ٢٠١٠ .
- ٩- الظاهر ، نعيم أبراهيم ، " الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم " عالم الكتب الحديثة ، الاردن ، ٢٠١١ .

ب- البحوث والدراسات

- ١- الامام ، سلمى " صنع السياسة العامة في الجزائر - دراسة حالة السياسة التعليمية الجامعية ١٩٩٩ - ٢٠٠٧ " مذكرة مقدمة الى جامعة بن يوسف خدة - الجزائر لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص التنظيم السياسي والإداري بكلية العلوم السياسية والإعلام ، عزيزة ، ضميري "



تقييم الاداء للسياسات والبرامج وفقا للدليل المعد من قبل محكمة التدقيق الهولندية وديوان الرقابة المالية [دراسة حالة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية]

الفواغل السياسية ودرها في صنع السياسة العامة في الجزائر " مذكرة مقدمة الى جامعة الحاج لخضر لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص التنظيمات السياسية والإدارية ، ٢٠٠٨ .

٢ . فواد ، أبران ، " السياسة السياحية والتنمية في الجزائر – مثال ولاية بومرداس " مذكرة مقدمة الى جامعة بن يوسف بن خدة / الجزائر لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص رسم السياسات العامة ، ٢٠١٠ .

المجالات والدوريات

- ١ . ابراهيم ، صنعاء مولود " تقييم أداء هندسة تقنيات المواد من وجهة نظر أساتذة وطلبة القسم في الكلية التقنية ببغداد " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد ١٩ عدد ٧٤ ، ٢٠١٤ .
- ٢ . شهاب ، شهرزاد محمد ، " أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى " ، العدد الثاني ، ٢٠٠٩ .
- ٣ . عبد الستار ، رجاء مجيد ، " تقويم كفاءة الاداء من خلال معيار العائد – دراسة حالة الشركة العامة لصناعة البطاريات " كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ١٩ ، ٢٠٠٩ .

ج- المنشورات والندوات

- ١ . الجبوري ، زياد خلف خليل و العبيدي ، محمد عبد العزيز شوكت " الرقابة المالية ودورها في تقويم الاداء المؤسسي _ دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركات الصناعية في محافظة نينوى " المؤتمر العلمي السنوي الثاني – ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، ٢٠١٣ .
- ٢ . ديوان الرقابة المالية العراقي الاتحادي ، محكمة التدقيق الهولندية " دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات " ، ٢٠١٣ .
- ٣ . لندغرن ، هانس ، والساسي ، جلول ، وكرك ، كلن " معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج " تم اعداد النشرة بالتعاون بين كل من البنك الافريقي للتنمية ، البنك الاسلامي للتنمية ، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، لم يذكر في النشرة تاريخ اصدارها .

الانترنت

- ١ . منظمة الأوروساي ، <http://www.eurosai.org> ، ٢٠١٠ .
- ٢ . ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، <http://www.d-raqaba-m.iq> /

المصادر الأجنبية

1st - Book

1. Birkland , Thomas A. ,” An Introduction to the policy Prosess : theories,concepts, and , models of policy making“ 3rd ed, M.E.Sharpe , 2015 .
- 2.Daft L. , Richard & Marcic ,Dorothy ,”Management : The New WorkPlace “Printed in Canada ,2007 .
- 3.Dube , d.p & Gulati,V.P ,” Information System Audit and Assurance “,McGraw – Hill Publishing Ccompany Limited ,new delhi , 2005 .
- 4.Gerston,Larry N ,”Public Police Making : Process and principles “ 3rd ed , M.E. Sharpe , Inc . usa , 2010 .
- 5.Knoepfel ,Peter & Larrue ,Corinne &Varoee, Frederic and Hill , Michael “ Public Policy Analysis “ Great Britain , 2011.
- 6.Wheelen , Thomas L & Hunger , J.David ,” Strategic Management and Bussiness Policy “ usa , 12 Edition , 2010.
- 7.Wheelen , Thomas L & Hunger , J.David ,” Strategic Management and Bussiness Policy “ usa , 13 Edition , 2012.

2nd - Researches & Reports

- 1.Kells, Stuart &Hodge , Graeme ,” Performance Auditing in the Public Sector:Reconceptualising the Task” Monash University ,volume 15 number 2 ,2009.

3rd – Internet

- 1.Merriam - webster Online Dictionary (www.merriam-webster.com)



**Performance evaluation of policies and programs accordance with guide
prepared by a dutch court of audit and the board of supreme audit (case study
in wasit state company for textile industries)**

Abstract

preparation process of performance evaluation in organizations is of extreme importance, and under development in organizations and the opening of markets and technological developments in the industry and heightened competition among industrial organizations imposed systems are built for performance give a clear picture about performance and competition, And centered research problem in answering the following questions: Is performance evaluation system is available in Wasit State Company for Textile Industries(Research sample), This research aims to assess the performance of policies and programs in the company, according to guide performance evaluation of programs and policies prepared by the Dutch Court of audit and the Board of Supreme Audit , to identify and promote the positive points and negative points to reduce or overcome, and reflected the importance of search through deeper objective performance evaluation of policies and programmes in Wasit State Company for Textile Industries in accordance with the Guide to performance evaluation of programs and policies for access to scientific knowledge and the real and substantive positive and negative impacts on policies and programmes and their implementation and impact Outputs and the extent to which proficiency the objectives sought to be achieved, perhaps about problematic adopted Finder descriptive to complete theoretical research while the case study approach was adopted (Case Study) to complete the practical side, and reached several conclusions that policies formulated by the company during the calendar years have not been sufficient to mitigate the losses cascading through increasing revenues and reducing expenditures and There is no significant development in the company's activity, both in the production process or on marketing and sales level, search reached a set of

Recommendations was working on a comprehensive policy by the company, in coordination with all concerned ministries and provincial Council, and drafted realistically and accurately based on information and data are truthful and correct lead to increased chances of success and achieve expected benefits (limitation of consecutive losses) when implementing and reduce the risk of failure to the lowest possible.

Key word Performance evaluation, Policies, Programs, Guide of performance evaluation of programs and policies