

## تقييم اداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية

د.د. نغم يوسف عبد الرضا / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث/ حميد مظلوم كاظم

### المستخلص:

هدف البحث الى تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة من خلال توفير الادوات التي تمكن من قياس اداءها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها وتحدد مشكلة البحث بأستخدام طرائق التقييم التقليدية للمشاريع الصغيرة متمثلة بمعايير قياس الاداء المالي فقط التي لا تعطي صورة كاملة عن اداء تلك المشاريع لذا تم استخدام بطاقة الاداء المتوازنة بمحاورها الاربعة ( المالي ، الزبون ، التعلم والنمو ، والعمليات الداخلية ) وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها من خلال استخدام مخرجات برنامج ( probe ) ، ( PROMoting Business Excellence-PROBE) الذي هو أنموذج لتقييم الأداء ، إذ من خلاله يمكن تطوير اداء الشركة ، كما أنه أداة للبحث في جذور المشكلات والأداء الضعيف) ، اما اهمية البحث فبينت من خلال تطبيق ذلك البرنامج في تقييم اداء الشركة المبحوثة وكذلك معرفة مدى نجاح المشاريع الصغيرة في ادارة اعمالها ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق اهدافها. اما الاساليب المستخدمة بالبحث فقد استخدم برنامج ( probe ) الذي يتضمن المنظورات الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن المستخدمة في التقييم والتي على اساسها تم تحليل النتائج التي حصلنا عليها. وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ، ضعف بعض جوانب منظورات بطاقة الاداء المتوازن والمتمثلة ب(مستوى الاداء المالي ، ضعف في مستوى نمو الزبون ، ضعف في أداء ادارة الشركة لوظيفة التخطيط لاسيما في ادارتها لعملياتها الداخلية ، وبرز ذلك في عدم ادارة مواردها بكفاءة ، وتبين ان اغلب المشاريع الصغيرة تعتمد وبشكل كبير على المؤشرات المالية التقليدية فقط في قياس ومعرفة ادائها مما يعطي صورة غير واضحة عن ادائها. وعلى اساس هذه الاستنتاجات بنيت مجموعة من التوصيات واهمها ضرورة القيام باجراء تعديلات جديّة وسريعة لتلك الجوانب ، وكذلك يحتاج نجاح المشاريع الصغيرة الى معرفة وتبني ثقافة بطاقة الاداء المتوازن بشكل عام ، وعينة البحث بشكل خاص، ضرورة انشاء برنامج محلي لتقييم الاداء ، خاص بالمؤسسات الحكومية العراقية لقياس اداء المشاريع الصغيرة في البلد لمختلف القطاعات.

**المصطلحات الرئيسية للبحث/** المشاريع الصغيرة والمتوسطة - تقييم الاداء - بطاقة الاداء المتوازن.



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
المجلد ٢٢ العدد ٨٩  
الصفحات ٢٦٨ - ٢٩٢

\*البحث المستل لرسالة ماجستير

## المقدمة :

تسعى المنظمات باستمرار الى الانتقال من موقعها الحالي الى الموقع التي ترغب الوصول اليه مستقبلا ولغرض تحقيق ذلك لا بد من اتخاذ الكثير من الاجراءات والمبادرات و القرارات واستخدام الاساليب الادارية العلمية الحديثة التي تمكن المنظمة من تحقيق ذلك الانتقال ويعد تقييم الاداء من العمليات الادارية المهمة التي تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتشخيص اسباب الانحرافات لغرض تصحيحها وتحسينها وتعتمد اغلب المنظمات على الجانب المالي في تقييم ادائها ما يؤدي الى نتائج سلبية على المدى البعيد لاسيما مع تنامي المنافسة وتعدد انواعها واشكالها في السوق المحلية والعالمية ، لذلك اصبح من المهم ان تلجأ المنظمة الى اساليب ونماذج اخرى للتقييم تتناسب مع حجم التحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، وتعد بطاقة الاداء المتوازن من الاساليب والنماذج المهمة والحديثة في تقييم الاداء كونها تقودها الى تحليل ادائها على اساس توليفة من المقاييس المالية وغير المالية التي تنجح في توجيهها الى اتجاه متقدم يدعم تحقيق الاهداف العامة لها وترجمتها الى مجموعة من الاجراءات الكمية التي يمكن قياسها. وقد تضمن البحث اربع محاور احتوى الاول منها على منهجية البحث التي اشتملت على مشكلة واهداف واهمية البحث، فضلا عن متغيرات البحث والتعاريف الاجرائية وحدود البحث ومجتمع البحث وعينته والاساليب المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات . فيما تضمن المحور الثاني الاطار النظري للبحث من خلال عرض الاطار العام للمشاريع الصغيرة واسلوب عملها وادارتها، وكذلك تناول تقييم الاداء بمتغيراته (مفهومه واهميته واهداف وطرائق التقييم)، فضلا عن تناول بطاقة الاداء المتوازن بمتغيراتها المختلفة (مفهومها ونشئتها وتطورها واسلوب ادائها ومحاورها الاربعة (المالي، الزبون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) . فيما تناول المحور الثالث من البحث الجانب التطبيقي من خلال اعطاء نظرة تعريفية لعينة البحث، وعرض للنتائج التي هي مخرجات برنامج (Probe) والتي عرضت اداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن بمحاورها الاربعة لعينة البحث شركة الفضلي للصناعات الانشائية كمشروع صغير ، اما الفصل الرابع فقد تضمن مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان .

## البحث الاول / منهجية البحث

### 1- مشكلة البحث

تواجه المشاريع الصغيرة الكثير من التحديات في ظل الظروف الحالية للبلد من جهة وما تواجهه من منافسة حادة من المنتج الاجنبي من جهة اخرى، ومع هذه التحديات والتطورات التكنولوجية المتسارعة في كل المجالات لا زالت غالبية المشاريع ومنها عينة البحث المتمثلة بشركة الفضلي للصناعات الانشائية تعتمد على النماذج والمؤشرات التقليدية المعتمدة على المقاييس المالية فقط في تقييم وقياس ادائها الاستراتيجي والتشغيلي ما يؤدي الى حدوث مشكلة ووجود فجوة بين استراتيجيات المشروع وادوات القياس المستخدمة . والتي يمكن بلورتها من خلال اثاره التساؤلات البحثية الآتية:

أ- ما مدى قدرة الاساليب البحثية التقليدية لتقييم الاداء والمستندة على المؤشرات المالية فقط في ضبط اداء شركة الفضلي للصناعات الانشائية ؟

ب- ما مدى قدرة الاساليب الحديثة المتمثلة في بطاقة الاداء المتوازن Bsc الى تقييم وضبط اداء المشروع عينة البحث بشكل صحيح ؟

ت- هل يمكن الاستفادة من النتائج المترتبة على تقييم الاداء بواسطة بطاقة الاداء المتوازن في تصحيح وتحسين اداء الاستراتيجي لشركة الفضلي للصناعات الانشائية ( مدى اسهام الـ Bsc بطاقة الاداء المتوازن في تحسين الاداء )؟

ث- ما دور مؤشر العمليات الداخلية ضمن محاور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء التشغيلي لشركة الفضلي للصناعات الانشائية والاعتماد على نتائجه في تحسين ذلك الاداء ؟

ج- هل تتوفر لدى شركة الفضلي للصناعات الانشائية المتطلبات الاساسية لتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن BSC ؟

ح- ما مدى قدرة برنامج Probe على اجراء المقارنة بين شركة الفضلي للصناعات الانشائية مع مثيلتها لنفس الصناعة في الدول المتقدمة للوصول الى نتائج منطقية ؟

## ٢- أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من أهمية الدور المتنامي للمشاريع الصغيرة في دعم اقتصاد البلد لا سيما في ظل التحديات الراهنة والتغيرات الحاصلة في اسواق واسعار النفط العالمية والتي اثرت بشكل كبير على موازنة الدولة والحاجة الملحة في البحث عن بدائل موضوعية لدعم الاقتصاد لا سيما مع تكدس شركات القطاع الصناعي عن لعب هذا الدور وبذلك تتجلى أهمية البحث فضلاً عما ذكر انفا بالنقاط الآتية :

أ- تطبيق برنامج ( PROBE ) في تقييم أداء المشاريع الصغيرة وهو من أحدث البرامج الذي طور من قبل المنظمة العالمية للتنمية الصناعية من أجل قياس ومقارنة أداء المشاريع في بيئة الاعمال لدولة معينة وبيئة الاعمال العالمية لذلك تمكن الباحثان من الاستفادة من هذا البرنامج واستخدامه في معرفة ومقارنة أداء المشاريع الصغيرة في البيئة العراقية مع نظيرتها لنفس الصناعة في البيئة العالمية.

ب- معرفة مدى نجاح المشاريع الصغيرة في ادارة اعمالها ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق اهدافها.

ج- تحديد المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف المشاريع الصغيرة في بيئة الاعمال العراقية.

د- أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتقييم أداء المشاريع الصغيرة ومنها عينة البحث والمتمثلة بشركة الفضلي للصناعات الانشائية .

## ٣- أهداف البحث

أ- استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم المشاريع الصغيرة ومنها عينة البحث وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها

ب- تزويد المشروع عينة البحث باطار نظري وعملي حول استخدام الاساليب الحديثة في تقييم ادائه.

ت- توضيح الية التكامل في العمل بين بطاقة الاداء المتوازن وبرنامج Probe للمقارنة المرجعية

ث- معالجة الفجوة بين اساليب القياس التقليدية واسلوب القياس بطريقة بطاقة الاداء المتوازن لتصحيح أداء المشروع الصغير بالاعتماد على نتائج بطاقة الاداء المتوازن Bsc وتحسينه.

ج- تقديم برنامج مقترح لتصحيح الاداء الاستراتيجي والتشغيلي للشركات وتحسينه.

ح- الافادة من برنامج Probe كاداة عالمية لمقارنة أداء المشروع مع المشاريع المناظرة له في العالم

## ٤- متغيرات البحث والتعاريف الإجرائية:

جدول ( 1 ) ، متغيرات البحث وتعريفها الاجرائية.

المتغير	التعريف الاجرائي	المصدر
المشاريع الصغيرة	المشاريع الصغيرة هي مشاريع صناعية تعود للقطاع الخاص موزعة على الأنشطة الصناعية المختلفة وان المعيار المعتمد في تصنيف هذه المشاريع هو عدد العاملين من ( 1_9 ) عامل من أجل توفير معلومات وبيانات احصائية وفعلية تبين واقع نشاط هذه المشاريع ( قيمة المكانن اقل من 100 آلاف دينار	(عبد العالي ، ٢٠١٢ : ٢٢٠-٢٠١)
تقييم الاداء	هي احدى الحلقات المهمة في العملية الادارية الشاملة يعتمد على استخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات لفحص مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية وتحديد الانحرافات الايجابية والسلبية ومعرفة اسبابها ، واقتراح المعالجة المناسبة	(العبيدي: ٢٠٠٩ ، ١٣ )
بطاقة الاداء المتوازن	"ترجمة رسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مقاييس الاداء وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ استراتيجية المنظمة الاقتصادية ، فضلاً عن ذلك فان هذه التقنية لا تركز على تحقيق الأهداف المالية ولكنها تذهب ابعد من ذلك من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية." "	(Horngren,et.,al.,2003:447)
برنامج (PROBE)	يعد برنامج ( PROBE ) أنموذجاً لتقييم الأداء ، اذ من خلاله يمكن تطوير أداء الشركة ، كما أنه أداة للبحث في جذور المشكلات والأداء الضعيف .	(Codexx,2012 : 32).

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر العلمية

## ٥- حدود البحث

أطرت خطوات البحث ضمن الحدود النظرية والزمانية والمكانية وكما يأتي:  
أ- الحدود النظرية: تحدد البحث نظرياً وعملياً بما جاء بمتغيراته المشاريع الصغيرة و بطاقة الاداء المتوازن الوارد في الكتب العلمية والمجلات و مواقع الانترنت .  
ب- الحدود الزمنية: غطى الجهد الميداني للبحث المرحلة الزمنية الممتدة بين (2014/4/1 – 2015/3/1) في جمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي للبحث ، فيما شمل القياس الكمي لسنتين 2010 الى 2011 وصفهما السنتين التي توفرت فيهما بيانات البحث الكمية ومن اجل القيام بالمقارنة المرجعية .  
ت- الحدود المكانية: تركزت حدود المكانية في مجتمع وعينة البحث المبينة في الفقرة التالية :

## ٦-مجتمع البحث

اختيرت المديرية العامة للتنمية الصناعية لتمثل ميدان البحث لعدة أسباب منها، وجود قاعدة بيانات أولية في المديرية عن هذه المشاريع ، كذلك تمثل المديرية المسؤول التنفيذي لتلك المشاريع لأنها هي التي تقوم بتزويد تلك المشاريع ببعض المواد التي تتطلبها مثل المشتقات النفطية كزيت الغاز كما تلعب دور المراقب والمتابع لهذه المشاريع .

## ٧- عينة البحث

اختير مشروع من مشاريع المديرية العامة للتنمية الصناعية المستمرة بالعمل متمثلاً بـ ( شركة الفضلي لصناعات الانشائية) كمشروع صغير

## ٨- أسلوب جمع البيانات والمعلومات:

تم اعتماد المنهج التطبيقي الكمي في التوصل الى النتائج المستخلصة من البرنامج Prboe ومن ثم المنهج التحليلي في تحليل النتائج لغرض معالجة الانحرافات وتحسين الاداء ومن اجل جمع المعلومات اللازمة للبحث تم الاعتماد على ماياتي :

أ- الجانب النظري: تم تغطيته اعتماداً على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات ووقائع المؤتمرات والرسائل والأطروحات فضلاً عما وفرته شبكة المعلومات الدولية ( الانترنت ) من مقالات وبحوث وكتب حديثة ذات صلة بموضوع البحث.  
ب- الجانب التطبيقي: وتمثلت مصادر جمع البيانات والمعلومات في هذا الجانب للبحث بما يأتي:  
(١)-المصادر الرسمية: وتتضمن السجلات والوثائق الرسمية لمديرية التنمية الصناعية ( غرفة تجارة الناصرية ) والتي تمكنا من الاطلاع والتعرف على نشأت تلك المشاريع وطبيعة عملها وأعداد العاملين ومستوياتهم وطبيعة العمل في المشاريع المبحوثة.  
(٢)-المقابلات الشخصية: تعد المقابلات الشخصية من الأساليب الفاعلة في جمع البيانات والمعلومات، لأنها تتيح لنا الحصول على المعلومات بصورة مباشرة ، وتمت من خلال الزيارات الميدانية المتكررة التي جرت إلى المشروع المبحوث، لغرض الاطلاع عن كثب على البيانات الأولية اللازمة لتشخيص مشكلة البحث، وطبيعته، وأهدافه، ومدى إمكانية تنفيذه فيها، مع إعطائهم فكرة عن موضوع البحث. (ملحق رقم ١)

## ٩- الأساليب المستخدمة في البحث :

أ- برنامج تعزيز التميز في الأعمال "المفهوم والتقارير" (PROmoting Business Excellence-PROBE) إجراء مقارنة مرجعية مع نماذج عالمية وتطبيقات في قطاعات وصناعات كثيرة ، ومن الجدير بالذكر إن هذا النموذج يقيس الأداء عن طريق بطاقات الأداء المتوازنة ، ولا ينطرق إلى الممارسات (Practice) كأساس في بقاء المنظمات وديمومتها التنافسية، قدم أستاذ الإدارة الاستراتيجية والعمليات في مدرسة لندن للأعمال (Chris Voss) مع مجموعة من زملائه في عام (1997) تجديداً لمفهوم قديم ، وذلك باستعمال أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) كأساس في بيان مدى تقدم المنظمات المبحوثة من عدمه ، والذي يقوم على مقارنة المنظمة المبحوثة مرجعياً من حيث الاداء مع أخريات مشابهة لها في إيرادات المبيعات اوعدد العاملين ، وأبتدأ عمله بمقارنة الشركات البريطانية بمثيلاتها في الولايات المتحدة بوصفها قائدة في السوق ، (Voss etal., 1997:6) .

وصمم برنامج "تعزيز التميز في الأعمال" (PROBE) لمعالجة وتخزين البيانات التي تم جمعها من بيانات الشركات الداخلة فيه ، إذ يمكن وصفه بشكل عام بأنه (المقارنة المرجعية لأفضل الممارسات والأداء المتحقق والداخلة فيه ، فضلاً عن مراجعة السجلات المالية للشركة والإنتاجية ذات العلاقة بالموارد البشرية وبقية الأقسام ، لإعطاء صورة واضحة عن توجهاتها المستقبلية ، إذ يتم جمع البيانات الكمية من خلال مراجعة سجلات الشركة للسنة الحالية والسنة الماضية (4 : 2012 , PROBEsitetoolmanual ).

يتكون البرنامج من ثلاثة اجزاء هي الجزء ( A ) مخرجات البرنامج عبارة عن أشكال وتقارير تسهم في تحديد نقاط القوة والضعف ومجالات التطوير الممكنة في الشركة المبحوثة ، عبر مقارنتها بقاعدة بيانات مرجعية تتضمن أكثر من (١٠٠٠٠٠) شركة ، وبتغطية لأكثر من (٤٠) دولة حول العالم المصدر السابق ، أما الجزء الثاني من التقرير (B) يقدم نتائج النقاشات مع الفريق الإداري المكلف بتقديم الإجابات عن الاستمارات المخصصة في هذا الإطار ، وهي عبارة عن استبانة خاصة معدة بالتوافق بين منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO وشركة Winning Moves البريطانية المتخصصة في الاستشارات الإدارية وتطبيقات نظام بطاقات الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية ، أما الجزء (C) فيمثل أبرز النتائج التي تمت التوصل إليها مع الخطة المقترحة لتطوير الأعمال في الشركة وكيفية تعزيز نقاط القوة مع محاولة تقديم مقترحات لمعالجة نقاط الضعف .

ولكون البحث يتطلب تقييم أداء الشركة من خلال بطاقة الاداء المتوازن لذلك تم دراسة الجزء ( A ) فقط اما الجزئين الاخرين فهما خارج نطاق حدود البحث  
ب- بطاقة الاداء المتوازن : تتضمن المؤشرات والمقاييس التي تتعلق بكل منظور من منظوراتها الاربعة (المالي ، الزبون ، والعمليات الداخلية ، التعلم والنمو )

### المبحث الثاني / الجانب النظري

#### اولاً : المشاريع الصغيرة :

##### ١- مفهوم المشاريع الصغيرة

لا يوجد مفهوم واضح ومقبول لتعريف المشاريع الصغيرة الحجم متفق عليه يحدد ماهية المشاريع الصغيرة (9 : 1994 ، Storey ) .ومن المعروف ان المنظمة الصغيرة وجدت بفعل مبادرات فردية او جماعية بهدف تحقيق عوائد أو إرباح مجزية من خلال تقديم سلع وخدمات مفيدة للمجتمع ( شهرزاد ، ٢٠١٢ : ١٥) .ولكن هناك عدد من التعريفات تنطلق بشكل عام من رغبة متخذ القرار والتي غالباً ما تتأثر ببيئته الاستراتيجية الاقتصادية والسياسات الرامية إلى تحقيق هدف تنموي أو اجتماعي معين ولذلك هناك معايير عديدة يمكن الاستناد إليها لتحديد مفهوم هذه المشاريع ، والتي تتباين بين دولة وأخرى بتباين إمكانياتها وقدراتها وظروفها الاقتصادية ، ومراحل النمو التي بلغتها فالمشاريع التي تعد صغيرة الحجم في دولة صناعية قد تكون مشاريع متوسطة او كبيرة الحجم في دول نامية ، كما قد يختلف تقييم حجم المشروع داخل الدولة نفسها ، وذلك بحسب مراحل النمو التي يمر بها اقتصاد تلك الدولة ( العجيلي ، ٢٠١٢ : ٥٨).

فضلا عن ذلك اختلافها داخل البلد الواحد تبعاً للتغير في عوامله الذاتية ( التغير في الكثافة السكانية ، درجة تأهيل القوى العاملة ، المستوى العام للأجور والدخل ) كلها عوامل تحدد طبيعة وملامح النشاط السائد ، تلك الاختلافات تفرز صعوبة في التمييز بين المشاريع الصغيرة وبين المشاريع الكبيرة مما يؤثر سلباً في طبيعة تعامل التشريعات الحكومية المتعلقة بتنظيم آليات ومجالات ووحدات حجم معينة أمر له أهمية من الناحية الاقتصادية (الشكري ، ٢٠٠٦ : ٢) . ولذلك فإن الحكم على مشروع بكونه صغيراً أو كبيراً تحكمه عدة ضوابط ومعايير ، ويتعين أن تؤخذ في الحسبان الظروف التي يعمل فيها المشروع والبيئة المحيطة به ومرحلة تطور المجتمع وأعرافه وتقاليد ( أبو النور، ١٩٩٣ : ٢٢ ) ، صنفت المشاريع تصنيفاً خاصاً بالعراق على اساس حجم القرض وعدد العاملين إذ تعد المشاريع صغيرة اذ كان قرضها ( ٥٠٠٠ ) دولار وعدد العاملين من (١\_٢) عامل( موسى ، ناصر ، ٢٠١٢ : ٨ )

ونحن نرى امكانية تعريفها بمجموعة من الانشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة بالاعتماد على ايدي عاملة محلية محدده وفقاً لمتطلبات تلك المنظمة ولها اسهام فاعل في دعم الاقتصاد المحلي وتشغيل ايدي العاملة من خلال استحداث عدد من الوظائف الجديدة .



## ٢- أهمية المشروعات الصغيرة:

ركزت البحوث التي قام بها العديد من الباحثين على ابراز اهمية المشاريع الصغيرة في النشاط الصناعي ودورها في التنمية الصناعية (الونداوي ، ٢٠٠٨ : ١٢٣). ومن خلال النقاط الاتية :

أ- تستقطب المشروعات الصغيرة العمال الذي لا يلبون احتياجات المشاريع الكبيره نتيجة انخفاض مؤهلاتهم العلمية و الميدانية ، و توفر فرص كبيرة لأيدي عاملة لم يسبق لها العمل في القطاع الرسمي .

ب- مساهمتها في اشباع حاجات المجتمع المختلفة من ( سلع وخدمات ) من جهة وتحقيق العوائد المالية لأصحابها ، من جهة اخرى المساهمة في الحد من الفقر والبطالة من خلال خلق فرص العمل الكثيرة متدنية الكلفة قياسا بالمشاريع الكبيرة التي قد تكون فرص العمل لديهم مرتفعة التكلفة لكنها منخفضة العدد وهذا ما اكد عليه ( Hatten : 2006 : 10 ) و ( Shah at al , 2012 : 131 ) من كون هذه المشاريع مصدر مهم للوظائف الجديدة ما تسهم وبشكل فاعل في حل مشكلة البطالة والاتجاه إلى الأسواق العالمية وتوفير العملة الصعبة ، عبر علاقته بالمشاريع الكبيرة ، وكما بين ( Siropolis : 1997 : 7 ) إمكانية استفادة المشاريع الكبيرة من المشاريع الصغيرة من خلال توفير مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز بما تحتاج اليه مثلا اعتماد شركة جنرال موتورز لصناعة السيارات في تجهيزها بمستلزمات على مايزيد عن (٣٢٠٠٠) منظمة صغيرة وتعتمد في مبيعاتها على اكثر من (١٢٠٠٠) وكيل وسيط لايصال المنتج الى المستهلكين. ويرى العديد من الباحثين ان العلاقة بين المشاريع الكبيرة و المشاريع الصغيرة لا تقتصر فقط على الذي ذكر انفا وإنما تمتد لتشكل منظور تكاملي يساهم في التطوير والتحديث التكنولوجي ذات الأهمية في التطور المعاصر ( Boter, H & Lundtrom , A.: 2005 : 235 )

ج- تستخدم المشاريع الصغيرة التكنولوجيا المتقدمة الابتكارات في عملياتها الانتاجية لزيادة الانتاج والانتاجية فيها وتعزيز الميزة التنافسية لمنتجاتها.

د- تساهم في تصدير منتجاتها (سلع او خدمات) الى الخارج الامر الذي ينعكس على الاقتصاد القومي وميزان المدفوعات وارتفاع الاحتياط من النقد الاجنبي لمواجهة متطلبات التنمية(الونداوي ، ٢٠٠٨ : ١٢٥ )

## ٣- معايير تصنيف المشاريع الصغيرة

تعددت المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المشاريع الصغيرة ، فنجد المعايير الكمية والتي تعد الأكثر استخداما فهي تسمح بتحديد الحجم (صغير أو كبير لكل مشروع ) ، كما نجد أيضا المعايير النوعية والتي تسمح بشرح طبيعة كل تنظيم ، وتصطدم كل محاولة لتحديد تعريف شامل ودقيق للمشاريع الصغيرة بوجود عدد هائل ومتنوع من المعايير. (حدة و معمر، ٢٠١٣ : ٤) . وقد لاحظنا وجود شبه اجماع بين مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع على إمكانية تقسيم المعايير التي يتم على أساسها التعريف على نوعين هما (جمعة ، ٢٠٠٦ : ٦٢)

أ- المعايير الكمية : وأهم هذه المعايير وأوسعها انتشاراً هي معايير عدد العاملين ورأس المال المستثمر وحجم الموجودات وغيرها ، ومن المعايير الكمية التي اعتمدها منظمة التعاون والتنمية لتصنيف المشاريع الأعمال هو معيار عدد العاملين ، وعلى وفق ذلك يتم تحديد حجم المشروع (شيجا , ٢٠٠١ : ٨٨) .

ب- المعايير النوعية :

توجد مجموعة من المعايير تتعلق بنوعية ملكية و ادارة المشروع بالإضافة إلى المعايير الكمي ، ولها أهميتها وتأثيرها في السوق ( Duchéneaut , 1995 : 33 ) ، تركز على الخصائص الوظيفية للمشاريع الصغيرة إذ يتم من خلالها تجميع المشاريع ذات الخصائص المتشابهة مثل تخصص المشروع والقدرة الابداعية له مع بعضها ( Antheaume & at al , 2002 : 4 ) .

## ٤- خصائص المشاريع الصغيرة

تتميز المشاريع الصغيرة بعدد من الخصائص التي تميزها عن بقية انواع المشاريع منها:

أ- حجم صغير : مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية، الوطنية والدولية في ظل العولمة و الانفتاح الإقتصادي العالمي. (جمعة ، ٢٠٠٦ : ٦٥)

ب- رأسمال منخفض او صغير : يسهل عملية التمويل ولاسيما إذا كان صاحب أو أصحاب المشروع يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية ، ويشترط أثناء تأسيس المشروع اسهامه في الاستثمار من قبل المستحدث يتغير مستواها بحسب مستوى الاستثمار، مما يخفف الأعباء المالية على البنوك والهيئات التمويلية الأخرى. (النجار ، العلي، ٢٠٠٦ : ٦٧)

ت- سهولة التأسيس: تحتاج المشاريع الصغيرة لرؤوس اموال صغيرة لتأسيسها وتشغيلها ، لما تتميز به من موجودات وممتلكات تكون عادة بسيطة مقارنة بالمشاريع الكبيرة (Vidal ، 2007 : 210) .  
ث- سهولة الإنشاء والتنفيذ : يفسح هذا النوع من المشاريع المجال أمام تحقيق التشغيل الذاتي، مما يجعل هذه المشاريع تفرض نفسها عددياً في أنحاء متعددة من العالم ، يتميز المشروع الصغير بانخفاض تكاليف تغير نشاطه وفق حاجات السوق لصغر حجمه أولاً وانخفاض رأسماله ثانياً قياساً بالمشاريع الكبيرة والتكاليف الكبيرة المترتبة على تغير النشاط (جواد ، ٢٠٠٧ : ٨٥) .  
ج- سهولة تكيفها مع المحيط الخارجي : يمكن لهذه المشاريع ان تمتد الى المناطق الاتية، حيث ينظر إليها كوسيلة للنهوض بهذه المناطق ولاسيما وأن المشاريع التي تعتمد على لا تتطلب قيمة عالية من الاستثمارات ، فضلاً عن قدرتها على الاستجابة للخصوصيات المحلية تبعاً لدرجة وفرة عناصر الإنتاج (إسماعيل ، ١٩٩٧ : ١٦٨) .

## ثانياً : تقييم الاداء

### ١- مفهوم تقييم الاداء

يُعدّ تقييم الأداء انعكاساً لقدرات وقابليات المنظمات عند أدائها الوظائف المتعددة ، لقد اختلف الباحثون على تعريف تقييم الأداء بسبب الاختلاف المتباين في الأداء وكل بحسب اختصاصه ونظراته للأمور من زاويته الخاصة (القيسي ، ٢٠١٣ : ١٥) . ولذلك لم يتم التوصل الى تعريف تقييم الاداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية.

فقد تم تعريفه بأنه " إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة يعتمد على استخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات لفحص مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية وتحديد الانحرافات الايجابية والسلبية ومعرفة اسبابها، واقتراح المعالجة المناسبة له" (العبيدي، ٢٠٠٩ : ١٣) .

بينما اشار الكرخي الى تقييم الاداء " بأنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطوير العلاقة المذكورة خلال فترات معينة متتابعة او مدد زمنية محددة عن طريق اجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الاهداف بالاستناد الى مقاييس ومعايير معينة (الكرخي ، ٢٠١٠ : ٣١) .

كما يعرف بأنه " العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى في المستقبل ( نصر الله ، ٢٠١٣ : ١٦٩) .

ونستنتج من خلال التعاريف السابقة ان تقييم الاداء هي احدى الادوات الاساسية التي تساعد على تحسين اداء المنظمة من خلال التغذية المرتدة الناتجة عن مقارنة ادائها والنتائج التي تم التوصل اليها من قبل تلك المنظمة.

### ٢- اهداف واهمية تقييم الاداء

يعد تقييم الاداء شكلاً من اشكال الرقابة حيث يتم بموجبه تحليل النتائج لمختلف المستويات الادارية في المنظمة للوصول الى مدى تحقيق الوحدة لاهدافها باستخدامها الموارد المتاحة افضل استخدام وبالتالي توجيه الادارة باعداد الخطط المستقبلية (العبادي ، ٢٠٠٥ : ٢٠٠) ويسهم تقييم الاداء تحقيق ما يلي للمنظمة :

أ- يوفر تقييم الاداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة بوساطة سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، ان نجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية ومن ثم هو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة ان تواصل البقاء والاستمرار في العمل (الزبيدي، ٢٠٠٥ : ٨٤) .

ب- يمكن عده نوعاً من الحوافز التي تدفع بالعاملين في المنظمة الى تحريك البواعث الذاتية لديهم نحو العمل المبدع وتنمية طاقاتهم لغرض استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل.

ت- تنشيط الأجهزة الرقابية على اداء اعمالها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الاداء فيكون بمقدورها التحقق من قيام المنظمات بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب اذ تقدم تقارير الاداء افضل المعلومات التي يمكن ان تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الادارية والاقتصادية والمالية لمختلف المنظمات (الكرخي، ٢٠١٠ : ٤١) .

ث- تقييم مدى تحمل المديرين للمسؤوليات المخولة لهم ، والتأكد من ان المدراء يتحفظون صوب غايات المنظمة والاهداف المرسومة لها مقدما (الجنابي ، ٢٠١٠ : ٢٩ )

وتبرز أهمية تقييم الاداء في النواحي الآتية:

أ- تحتاج كل منظمة الى نظام لتقييم ادائها لكي تتعرف على نقاط القوة والضعف فيها ، لذلك فان تقييم الاداء يعد مؤشرا لمدى تقدم او تاخر المنظمة فيما يخص قطاع الاعمال التي تمارس فيه نشاطها (تركي ، ٢٠١٢ : ١٥ )

ب- تساعد على التحقق من التزام الشركات بالخطة الاقتصادية وتادية وظائفها بأفضل كفاءة وهذا يعني تحقيق التوازن بين ما هو مخطط ومستهدف بين التدفقات السلعية والنقدية وضمان تدفق وتصريف المنتجات الصناعية.( العبيدي ، ٢٠٠٩ : ٣٥ )

ت- تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية ، و تعمل على ترشيد الطاقات البشرية في المستقبل حيث تبرز العناصر الناجحة وتنمي وتميز العناصر غير المنتجة مما يتطلب الاستغناء عنها أو محاولة اصلاحها لزيادة كفاءتها.(دلال، ٢٠٠٥ : ١٨-١٩ )

ث- يساعد على بناء الميزة التنافسية من خلال مقارنة أداء المنظمة بعناصر قوتها و ضعفها مع عناصر القوة والضعف في الشركات المماثلة في النشاط والمنافسة لها (المسعودي ، ٢٠٠٧ : ٤١ )

### ٣- عناصر تقييم الاداء

تقوم عملية تقييم الاداء على عدد من العناصر ترتبط بينهما علاقة ضمن بيئة المنظمة ، وتتمثل هذه العناصر بالاتي :

أ- الفاعلية Effectiveness : تعرف بأنها قدره على تنفيذ الأهداف ، وهي التحقيق الفعلي لأهداف وغايات ومنافع المشاريع والمناهج الحكومية والمؤسسات العامة وذلك بالاستعمال الفعلي لطرائق العمل المعتمدة في تنفيذ الخطط والسياسات المقررة ، ويفترض أن يجري ذلك بأقل كلفة معقولة وضمن المواعيد والمواصفات القياسية المحددة أو المخطط لها مسبقا. ( الامارة ، ٢٠١١ : ٥٠ - ٥١ ) .

ب- الكفاءة Efficiency: وهي قياس العلاقة بين المخرجات من السلع والخدمات وبين المدخلات المتمثلة بالموارد التي استخدمت في إنتاجها كماً ونوعاً سواء أكانت الموارد مادية أو بشرية ، وإذا ما تم الحصول على الموارد بالكمية والجودة المناسبة وبأقل كلفة وبأقصر وقت ممكن.( النجار ، ٢٠٠٦ : ٣٩٥ )

ت- الاقتصادية Economy : تمثل الاقتصادية العلاقة بين التكلفة والمنفعة الناجمة عنها ، ويمكن قياس هذه العلاقة بصورة اجمالية للوحدة الاقتصادية ككل او بصورة جزئية لكل من مفاصلها ويمكن التأكيد على التركيز الجزئي الحاصل في التكلفة او الاتفاق في الحالات التي يعتذر تحديد المورد الاقتصادي منها ، وعليه يمكن التعبير عن الاقتصادية بأنها عبارة عن تقليل كلفة الموارد المستعملة في انجاز الانشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة ( سرور ، عمر ، ٢٠١٣ : ١٠٦ )

ث- الاداء الاجتماعي Social Performance : وهو مصطلح يتعلق بمسؤولية الوحدات عن تحسين احوال المجتمع والمحافظة على البيئة وتحقيق امان المنتجات والمحافظة على العاملين والموارد الطبيعية، اذ اضحى الاداء الاجتماعي يشكل احد التحديات المهمة التي تواجهها المنظمات، بحيث اصبح استمرار وازدهار المنظمة في الامد البعيد مرهوناً بمدى تحقيقها لهذا العنصر. (عبد الملك ، ٢٠٠٦ : ٣٦ )

### ٤- مداخل تقييم الاداء

تنقسم مداخل تقييم الاداء على اربعة مداخل وتم اعتماد المدخل الرابع بطاقة الاداء المتوازن في التقييم للبحث الحالي والمداخل هي :

أ- المدخل المالي Financial portal :

يمكن للمنظمة استخدام مؤشرات مالية لقياس الاداء الاستراتيجي فضلاً عن أنها توضيح الصورة الحقيقية للمركز المالي لمنظمات الأعمال والتي يمكن تهيتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمنظمات خلال مدد مستقبلية (الحسيني ، ٢٠٠٦ : ٢٣٩ ) . إلا أن هذه المقاييس المالية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية(عبد الملك، ٢٠٠٦ : ٩ ) . فضلاً عن انها لم تعد تعطي تصوراً كاملاً عن أداء المنظمة أو أداء أنشطتها في عصر المنافسة والثورة المعلوماتية (الكبراتي ، ٢٠٠٥ : ٩٩ ) .



ب- مدخل اصحاب المصالح Stakeholders Entrance :

يهتم اصحاب المصالح بأداء المنظمة واهم النتائج التي تحققت وذلك بأختيار وتطبيق استراتيجية معينة ولوحظ اهتمام كل فئة من فئات اصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة مباشرة او غير مباشرة بنشاط اعمال المصالح بالنسبة (للافراد والمنظمات) التي لها علاقة بأستراتيجية المنظمة وبمستوى ادائها ودرجة نجاحها في تحقيق تلك الاهداف. (محمد ، ٢٠٠٤ : ٩).

ت- مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking entrance :

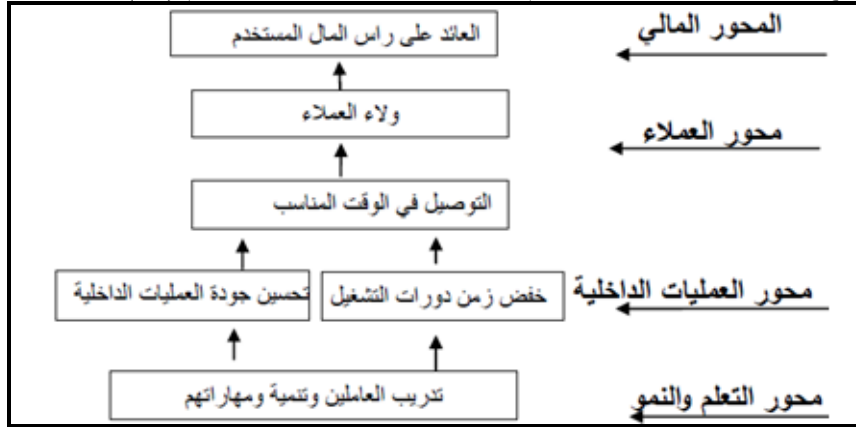
تعد من التقنيات المعاصرة التي أثبتت نجاحها في التطبيق كونها أداة لتحسين الاداء بشكل مستمر من خلال اجراء المقارنات المستمرة للمنتجات أو الخدمات مع أفضل مستويات الاداء المنافسة لها، مما يدعوها إلى تطوير العمليات التشغيلية الرئيسية في المنظمات لتمنحها الميزة التنافسية التي تواجه بها منافسيها الرئيسيين (النعمي، ٢٠٠٧: ٩٨).

ث-مدخل بطاقة الاداء المتوازن Balanced Scorecard Entrance :

يعد من افضل الوسائل الحديثة المستخدمة من قبل المنظمات في تقييم ادائها وتحسينه كونه يحقق الكثير من التوازنات بين المفاهيم والمقاييس التقليدية والحديثة حيث انه لا يعتمد فقط على المؤشرات المالية التاريخية بل يتضمن مؤشرات غير مالية مستقبلية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات (الحديثي، ٢٠١١: ٤٨)، وتعتمد هذه البطاقة بشكل رئيس على علاقات السبب والنتيجة المبينه فيما يأتي :

(١)- علاقات السبب والنتيجة Relations of cause and effect :

أكد (كابلان ونورتن) ان الاهداف الاستراتيجية تتكون من تشكيل متوازنه من المقاييس المالية وغير المالية ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات ادائها (العامري ، الغالي، ٢٠٠٣ : ٥٤). اي ان مقاييس التعلم والنمو تعد مقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات للمقاييس الزبون والتي تعد ايضا محركات للمقاييس المالية (العبادي، ٢٠٠٥، ٦٣). اي ان المنظورات الاربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض الامر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المنظورات الاربعة لهذا القياس ولمناقشة العلاقات السببية بين مختلف المقاييس يوضح الخريطة الاستراتيجية لمفهوم علاقة السبب والنتيجة الشكل رقم (١) :



شكل (١) الخريطة الاستراتيجية (مفهوم علاقة السبب والنتيجة)

المصدر : العبادي ، سمير عزيز ، " بيئة الاعمال ومركزية القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات "جامعة فيلادلفيا ، الاردن ، نشر في المؤتمر العلمي -الريادة والابداع -استراتيجية الاعمال في مواجهة تحديات العولمة ٢٠٠٥

ومن اهم فوائده استعمال بطاقة الاداء المتوازن ما يأتي :

(١) تعكس وبشكل صحيح العوامل المهمة التي تحدد النجاح الاستراتيجي للمنظمة (Anthony & 496 et al, 2008: .

(٢) تعالج النقص الخطير الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية ، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى ( بدروي ، وصبحي ٢٠٠٥ : ٨١).

- (٣) توفر للإدارة العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتقييم إسهاماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (الزير، ٢٠٠٨ : ٤٣ )
- (٤) دمج المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يدور حول محور الأهداف الإستراتيجية وإمكانية تحديد متطلبات التنافسية و تجميع المؤشرات الأداء الرئيسية التي تساعد المنظمة في تركيز جهودها على الرويا الإستراتيجية (Daft , 2001 :359)
- (٥) تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل دوري لإمكانية التحسين المستمر وتتبع النتائج المالية. وفي الوقت ذاته تراقب التطوير في بناء الأصول غير الملموسة واللازمة لتحقيق النمو المستقبلي (الحديثي، ٢٠١١ : ٥٠).

## المبحث الثالث / الجانب العملي

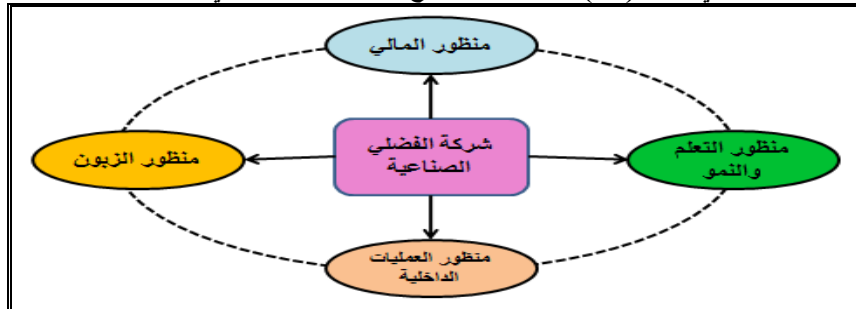
### اولا : نبذة عن الشركة عينة البحث

تأسست شركة الفضلي سنة ١٩٦٢/٣/١٨ وبرأس مال قدرة (١٠٠) ألف دينار لإنتاج المواد الانشائية ، وتدرج هذه الشركة تحت صنف القطاعات الانشائية التي تمكنت منذ المباشرة بنشاطها الفعلي من تطوير أعمالها وإمكانيتها لكي تكون من الشركات المهمة في العراق في حقل الصناعات الانشائية وتوفير إنتاجها وتنويعه بشكل يغطي الجزء الأكبر من حاجة السوق المحلية وحاجة دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي والمواطنين كافة ويشمل رأس مالها الحالي (١٠) مليار دينار مقسم على (١٠) مليار سهم قيمة السهم الواحد دينار واحد، ويسهم القطاع العام والخاص والمختلط براس مال الشركة.

تقوم بانتاج البلاط والموزانيك والمطعم بالمرمر والبلاط الاسمنتي للارضيات والسطوح و انتاج بايات السلالم والرخام والكرانيت للمطابخ والحمامات واجهات الدور والمباني ، وللمشروع اهداف عدة منها ادخال منتجات حديثة في مجال البناء والانشاءات الية الجودة و سد حاجة السوق المحلية بصناعة وطنية ، القضاء على البطالة عن طريق تشغيل العمال الماهرين وغير الماهرين ومن مختلف الاعمار ، تشجيع المنتج الوطني ، توفير عائد مادي لصاحب المشروع ، ويتم تسويق منتجات الشركة الى السوق المحلية في محافظة ذي قار والمحافظات الجنوبية والوسطى ، اما الزبائن فهم من القطاع الخاص و القطاع العام ( جميع دوائر الدولة ) في المحافظة وكذلك المحافظات المجاورة

### ثانيا : نتائج تحليل بيانات الشركة

وفقا لما جاء في منهجية البحث فقد استخدم برنامج Probe في تقييم أداء شركة الفضلي عينة البحث مع الشركات العالمية المناظرة لها في الاختصاص و حجم النشاط ولمدة سنتين من ٢٠١٠ – ٢٠١١ والخروج بنتائج موحدة بالاعتماد على مجموعة من النسب المالية والنوعية الخاصة بكل منظور من منظورات بطاقة الاداء المتوازن الموضحة في شكل ( ١ ) وقد كانت النتائج كما مبينه فيما يأتي :



الشكل (٢) الإطار العام لأسلوب BSC المعتمد في تحليلات وتشخيصات المبحث الحالي  
المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Probe

### ١- تحليل النتائج الفعلية على وفق المنظور المالي :

بعد اجراء التحليلات المرتبطة بهذا المنظور حصلنا على النتائج الاتية :  
أ- هل تولد الشركة أموالاً كافية ؟

جدول (٢) نتائج محور هل تولد الشركة الفضلي اموالاً كافية

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
1	(%) نسبة صافي الربح	100	35.00	-5.88	1.94	5.56	11.33	28.60
2	(%) نسبة العائد على رأس المال المستخدم	65	70.00	-40.64	15.01	40.28	91.47	472.73
3	(%) نسبة التكاليف الثابتة من المبيعات	100	0.00	93.62	68.93	52.03	40.21	18.92
4	(%) نسبة التكاليف العمل من المبيعات	99	15.00	65.22	48.00	37.10	27.57	13.20

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

و يلاحظ من خلال الجدول ( ٢ ) إن الشركة لا تعاني من قصور في نظرتها الاستراتيجية ، وساعدت تلك النظرة على ايجابية أدائها المالي ، إذ حققت:

(١) صافي ربح ايجابي بمقدار (35%) ، الأمر الذي وضعها في اول الترتيب ما بين الشركات المقارن بها ، والذي يتدرج صافي الربح المتحقق لشركات العينة المقارن بها بنسبة (٥.٨٨- %) للادنى. وبين الأرباح العالية المتمثلة في ( ١١.٣٣ %) والمرتفعة بقوة عند ( ٢٨.٦٠ %) فيما بلغ متوسط صافي الربح المتحقق للمبيعات ( ٥.٥٦ %) وهذا مؤشر على قدره العالية للشركة في توليد الأموال نتيجة كفاءة الشركة في استثمار الفرص السوقية المتاحة امامها في البيئة العراقية والتي تميل الى التوسع في مجال عمل الشركة .

(٢) أداءً ايجابياً ضعيف على مستوى نسبة العائد على رأس المال المستعمل ، بنسبة ( ٧٠ %) ، قياساً بأداء اضعف شركة مقارنة في العينة بلغ (٤٠.٦٤ %) مقابل (٤٧٢.٧٣ %) لأقوى شركة

(٣) تقيس الفقرة الثالثة علاقة التكاليف الثابتة كنسبة من المبيعات المتحققة للشركة وقد ظهرت هذه النسبة مرتفعة جداً وبالمرتبة الاولى قياساً باقل مستوى بلغ \* ( ٩٣،٢٢ %) واعلى مستوى ( ١٨،٩٢ %) وفي الحقيقة ان هذه النسبة في هذا الجانب من المقارنه والنتائج المتحققة من جرائها قد تكون مضلله نوعاً ما لعدم دقة الأرقام المتعلقة بالتكاليف الثابتة لشركة الفضلي لعدم توفر رقم محدد وصحيح بقيمة التكاليف الثابتة ومن ثم فقدتم الاعتماد على الارقام التقديرية المحتملة والذي تبتعد عما موجود فعلاً ، وقد لاحظنا من خلال بيانات الشركة إمكانية انخفاض هذه النسبة في حالة تم الحصول على رقم فعلي لتكاليف الثابتة وبالتأكيد هذا سينعكس سلباً على هامش الربح مما يؤدي إلى خفض تلك النسبة أيضاً تزامناً مع ارتفاع التكاليف الثابتة وانخفاض العائد على رأس المال المستثمر .

(٤) اداء ايجابي على مستوى تكاليف العمل نسبة من المبيعات اذا بلغت ١٥.٠٠ % بينما كانت نسبة تكاليف العمل لأضعف شركة مقارن بها هي ( ٦٥.٢٢ %) . مما اعطى الشركة مرتبة متقدمة وكان موقها النسبي ٩٩ مقارنة بالشركات الاخرى، وإذا أردنا الإجابة بشكل عام عن التساؤل المثار في بداية التحليل ، والذي مفاده (هل تولد الشركة أموالاً كافية ؟) ستكون الإجابة بالتأكيد ( نعم ) وفقاً لمعطيات نتائج البرنامج ، اما وفقاً لنتائج الشركة بعد اخذ بنظر العناية التكاليف الثابتة النهائية المشار اليها في جدول ( ٣ ) فستكون الإجابة (كلا). ولقد حاولنا محاولات خاصة لغرض الحصول على ارقام تقريبية للتكاليف الثابتة للشركة لتحديد مدى انعكاسها على انخفاض صافي الربح المتحقق وتوصلنا الى تحديد تكاليف الشركة الثابتة وكما مبينة في جدول ( ٣ ) :



## تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية

جدول ( ٣ )

الخط الانتاجي الاول انتاج الكاشي بمختلف احجامة

التكاليف	المكانن
٢٥٠٠,٠٠٠ دينار	خباطة كونكريت
٩٠٠٠,٠٠٠ دينار	مكبس هيدروليكي
٤٠٠,٠٠٠ دينار	قوالب صب قياس ٣٠ * ٣٠
٦٠٠,٠٠٠ دينار	قوالب صب قياس ٤٠ * ٤٠
٣٠٠,٠٠٠ دينار	ادوات وعدد
٣٥٠٠,٠٠٠ دينار	ماكينة جلي
١٦٣٠٠٠٠٠ دينار	المجموع

الخط الانتاجي الثاني خط انتاج البلاط الارض والسطوح ( الشتاكر )

التكاليف	المكانن
٢٥٠٠,٠٠٠ دينار	خباطة كونكريت
١٥٠٠,٠٠٠ دينار	هزاز منضدي
٦٠,٠٠٠ دينار	قوالب صب
٣٠٠,٠٠٠ دينار	ادوات وعدد
٤٣٦٠٠٠٠ دينار	المجموع

الخط الانتاجي الثالث لانتاج السلام الكونكريتية ( البايات )

التكاليف	المكانن
٢٥٠٠,٠٠٠ دينار	خباطة كونكريت
٦٠,٠٠٠ دينار	قوالب صب البايات
٣٠٠,٠٠٠ دينار	ادوات وعدد
٣٥٠٠,٠٠٠ دينار	ماكينة جلي
٦٣٦٠٠٠٠	المجموع

خط الانتاج الرابع لانتاج الرخام والكرانيت للمطابخ والحمامات والواجهات

التكاليف	المكانن
٦٥٠٠,٠٠٠ دينار	مناشير تقطيع احجام مختلفة
٢٥٠٠,٠٠٠	خباطة الرخام والكرانيت
٣٥٠٠,٠٠٠ دينار	جلاية تلميع وتنعيم المنتج
٣٠٠,٠٠٠ دينار	ادوات وعدد
١٢٨٠٠٠٠٠	المجموع

علما ان ارض الشركة تابعة للبلدية ومستأجرة لمدة ٢٥ سنة وبأيجار شهري قدره ١٠٠٠,٠٠٠ دينار وتكاليف الماء والكهرباء للشهر الواحد هي ١٥٠,٠٠٠ دينار

المصدر : من اعداد الباحثان بالاستناد الى المقابلات الشخصية

ولو يتم اخذ القيمة الاجمالية للتكاليف الثابتة والبالغة ٣٩٨٢٠٠٠٠ دينار، عند احتساب نسبة صافي الربح لانخفضت تلك النسبة الى حد كبير وبشكل قد ينقل الشركة من الترتيب المتقدم الى ترتيب متأخر وتمدني قياسا بالشركات المقارن بها وهذه النتيجة منطقية تتناسب مع معطيات المنظورات الاخرى والنسب التابعة لها

ب - هل الشركة مستقرة مالياً ؟

يبين جدول ( ٤ ) التحليل المالي لمدى استقرار الشركة ، وفيه اشارة الى امتلاك الشركة نقاط قوة لا وجود لنقاط الضعف ، وهذا واضح من خلال نسبة السيولة المتحققة والبالغه ( ٤.٢٩ % ) و عدم وجود اموال بدمتها للدائنين، بالمقابل هي تحصل على الأموال التي لها بڈمة المدينين ، وبفترة قصيرة اقل من ايام تسديد المدينون بالشركات المقارن بها ، وهذا يعني ان قيامها بتحصيل ديونها بعد ( ٢١ ) يوم من تاريخ البيع بالاجل ، وهو مؤشر ايجابي على الاداء المالي لها مقارنة بالقطاع المرجعي ، والتي تبلغ نسبته ( ١٠٣ يوم ) ، ما يعطي اشارة واضحة الى قوة و كفاءة حسابات الذمم و أدائها وتنظيمها ، أما مؤشر الرافعة والبالغه ( ٠.٨٠ % ) فهو جيد مقارنة بالقطاع المرجعي ، الذي بلغت نسبة رافعته ( ١.٣٢ % ) ، ويعود السبب في ذلك إلى عدم لجوء الشركة إلى القروض الطويلة أو القصيرة الأجل ، وانعكس ذلك على مستوى الاداء الجيد الذي عكسته النتائج العامه لها .

جدول (٤) نتائج محور الاستقرار المالي لشركة الفضلي الصناعية من المنظور المالي

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
5	(#) نسبة السيولة	99	4.29	0.29	0.62	0.95	1.48	4.50
6	(#) ايام تسديد الدائنين المجهزين	100	175.20	11.12	46.61	76.98	112.17	171.09
7	(#) ايام تحصيل الديون من الدينون الزبائن	80	21.90	103.59	65.60	45.52	25.56	1.63
8	(%) الرافعة العاملة	84	0.80	1,322	111.11	35.14	6.33	0.00

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

وللإجابة عن هذا التساؤل الخاص باستقرار الشركة مالياً ، نحن نرى إن الإجابة هي (نعم) ، إذ إن إدارة الشركة لأموالها مستقرة نوعاً ما ، فضلاً عن عدم اعتمادها على الاقتراض ، ، إلا إن تلك الإدارة للأموال تعد ضمن مستوى الطموح من جهة ويقانها على هذا الوضع لمدة أطول يعد مشجعاً من جهة أخرى .  
ج - هل الشركة منتجة أم لا ؟

يوضح الجدول (٥) التحليل المالي لمدى إنتاجية العامل في الشركة ، إذ يلاحظ أن الربح لكل عامل بوقت تام في الشركة كان ايجابيا وبمقدار ( \$٥٠٠٠ ) ، ويعزز ذلك الإيراد الكلي لكل عامل بوقت تام المتحقق والبالغ ( \$١٤٢٨٦ ) ، والذي يعد اقل بكثير من أضعف إيراد متحقق في القطاع ، والبالغ أكثر من ( \$٥١٠٣٥ ) . إذ حققت الشركة ما مقداره ( \$١٣٥٧١ ) مقارنة بأضعف قيمة مضافة في القطاع المقارن مرجعياً الذي بلغ ( \$١٤٠٤٩ ) ، والمتوسط ( \$٤,٩٦٣٠ ) والاقوى ( \$٩٠,٩٣٣ ) ، وهو ما وضع الشركة في آخر الترتيب النسبي مقارنة مع الشركات في القطاع. وفي ضوء البيانات المعروضة والتحليلات المصاحبة لها فإن الإجابة عن التساؤل السابق ستكون (كلا) ، لأن الشركة حققت أداءً سلبي على مستوى العاملين لديها في مجال توليد القيمة المضافة مقارنة بالقطاع المقارن به مرجعياً، وحتى نسبة الربح قبل الضريبة فمع الاخذ بنظر العناية ايجابية النسبة الا انها ضعيفة قياسا ب ( \$٩,٧٣٣ ) و ( \$٢٢,٤٧٢ )



جدول (٥) نتائج محور الانتاجية العمال في شركة الفضلي الصناعية من المنظور المالي

Ratios	Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
9 (\$ الربح قبل الضريبة لكل عامل بوقت تام	52	5,000	-4,218	1,259	4,610	9,733	22,427
10 (\$ ) اجمالي المبيعات بكل عامل بوقت تام	0	14,286	51,035	99,243	120,082	139,192	178,240
11 (\$ ) القيمة المضافة لكل عامل بوقت تام	0	13,571	14,049	36,849	49,630	65,443	90,933

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

د- هل تنمو الشركة بنسب صحيحة ام لا ؟

يُظهر الجدول (٦) التحليل المالي لنمو الشركة ، يتضح هناك انخفاض بنمو مبيعات الشركة وبمؤشر سلبي في مبيعاتها بمقدار (١٦.٦٧-%) والذي وضعها في اخر الترتيب وبموقع نسبي (١٤) ، مما جعل مستويات نمو أرباحها منخفضة جدا ، إذ يؤثر ذلك عدم كفاءة وفاعلية الشركة في هذا الجانب ، معززاً ذلك بانخفاض مستويات توليد القيمة لديها بشكل كبير مقارنة مع نظرائها في القطاع المقارن به.والإجابة عن هذا التساؤل ستكون (كلا).

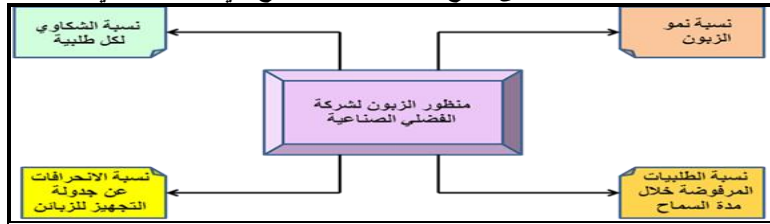
جدول (٦) نتائج محور النمو المالي لشركة الفضلي الصناعية من المنظور المالي

Ratios	Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
12 (%) النمو بصافي الربح	40	0.00	-140.00	-56.17	41.53	122.79	6,888
13 (%) نمو بالمبيعات	14	-16.67	-39.45	-8.08	5.52	21.04	92.67

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

## ٢- تحليل النتائج الفعلية على وفق منظور الزبون :

وهو منظور يصور طبيعة أداء الشركة التسويقي ومدى انعكاسه على ولاء ورضا الزبائن ، وما هي المؤشرات التي يمكن أن تطور أدائها، إذ يتمثل هذا المنظور في تساؤل واحد فقط ، وهو (هل تدير الشركة علاقاتها مع زبائنها بفاعلية؟) ، ويشتمل هذا المنظور على أربع نسب وكما موضح في الشكل الاتي :



الشكل (٢) الاطار العام لمنظور الزبون لشركة الفضلي الصناعية

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات PROBE

أ- نسبة نمو الزبون :يبين الجدول(٧) إن الشركة تعاني من أداء سلبي كبير في مستويات نمو الزبائن لديها وبالغها (١٠%) قياسا بنسب الشركات الضعيفة والبالغة ( ١٢.٥٤ %) والمتوسطة بنسبة (٢٧.١٠ %) اما النسبة القوية فهي بين (٤٧.١٢ – ٩٠.٠%) ، وتشير هذه النسبة الى عزوف الزبائن عن منتجات الشركة ، ولغرض الوصول الى اسباب ذلك فقد تم الاستفسار في السوق المحلية لمدينة الناصرية ولمجموعة من المستهلكين للمنتجات المماثلة لشركات اخرى وقد اتضح لنا عدم معرفة السوق وزبائنه لخصائص وانواع منتجات الشركة ما يشير الى انخفاض مستوى الاعلان والترويج لمنتجاتها فضلا عن ضعف في اختيار منافذ التوزيع المناسبة كل ذلك ادى الى عدم قدرة الشركة الوصول الى الزبون والحصول على ولائه لمنتجاتها وهذا ما يفسر انخفاض نسبة نمو المبيعات في المنظور المالي المشار اليه سابقا.

ب- نسبة الطلبات المرفوضة : نسبة الطلبات المرفوضة منخفضة جدا حيث بلغت (٠.٤٠ %) مقارنة بأضعف شركة بلغت نسبتها (٣.٣٩ %) ، وبموقع نسبي (١٦) ، وتشكل النسبتين السابقتين نقاط ضعف بالنسبة للشركة ينبغي الاهتمام بها ومعالجتها لتجنب اثارها السلبية على الاداء التشغيلي للشركة . ومقابل ذلك لدى الشركة نقاط قوة في هذا المجال تمثلت في انعدام نسبة الشكاوى لكل طلبية بالنسبة للمستهلك ، اما مؤشر مجال الانحرافات عن جدولة التجهيز للزبائن فقد كانت (٠.٥٠ %) فكلما انخفضت اشر ذلك على قدرة الشركة على تسليم منتجاتها بالوقت المحدد لمستهلكيها والارقام تشير الى انحراف بنسبة (٠.٥٠ %) عن جدولة تجهيز الزبائن وهذا مؤشر سلبي عليها ينبغي معالجته لغرض كسب ثقة الزبائن بامكانية الشركة الايفاء بالتزاماتها ، مع الاخذ بنظر الاعتبار ان هذه النسب تقرأ بشكل معكوس.

جدول (٧) نتائج منظور الزبون لشركة الفضلي الصناعية

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
14	(%) نمو الزبون	19	10.00	0.00	12.54	27.10	47.12	90.00
15	(%) الشكاوي لكل طلبية	100	0.00	9.09	1.35	0.35	0.00	0.00
16	(%) انحرافات عن الجدولة التجهيز الزبائن	45	0.50	13.33	2.50	0.15	0.00	0.00
17	(%) نسبة الطلبات المرفوضة خلال فترة السماح	16	0.40	3.39	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

وللإجابة عن تساؤل المنظور المركزي المتعلق بمدى إدارة الشركة لعلاقتها مع زبائنها بفاعلية ، يمكن القول (نوع ما) او ضعيف

### ٣- تحليل النتائج الفعلية على وفق منظور العمليات الداخلية :

تعد العمليات الداخلية ذات اهمية في تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعية ، فهي عاملاً حاسماً وجرجاً في مدى قدرة عملياتها على تحقيق ستراتيبيتها ، يصور هذا المنظور كيفية الاستثمار في مستقبل الشركة ، ومستوى الإبداع وكيفية إدارة المجهزين ، ومدى الفاعلية في إدارة العملية التصنيعية. يتجسد الشكل العام لهذا المنظور بخمسة محاور رئيسية ، يتمثل كل منها في تساؤل مركزي ، ويشتمل كل محور على مؤشرات ونسب مالية . وعند إجراء التحليلات والاختبارات كانت النتائج على النحو الآتي:

أ- هل تدير الشركة مواردها بكفاءة ؟

في الحقيقة لا نستطيع قبول او رفض هذه النسبة لعدم امكانيه مقارنتها مع مثيلاتها للشركات المقارن بها كون حجم العينة غير كاف ، اي ان حجم مبيعات شركة الفضلي والنسب المترتبة عليه في هذا المحور منخفضة جدا قياسا بالشركات الاخرى . في القطاع المرجعي نفسه ومن ثم لا تظهر نتائج المقارنه النسب المتبقية مثل تكاليف المياه الى المبيعات (٠.٢٠ %) وتكاليف تخلص من النفايات (٠.٤٠ %) . فيمكن ملاحظة ارتفاعها بشكل واضح كواقع حال وبدون مقارنه مع غيرها وهذا ما يؤكد انخفاض كفاءة الشركة في ادارة مواردها لاسيما مع نسبة دوران المخزون . بلغت (٠.١٧ %) وهذه من النسب التي تقرأ بشكل معكوس فهي منخفضة قياسا بأدنى نسبة في القطاع المرجعي . (٢.٨٥ %) واعلى نسبة (٢٣١.٩ %) .

جدول ( ٨ ) نتائج محور ادارة الموارد لشركة الفضلي الصناعية من منظور العمليات الداخلية

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
18	(%) تكاليف الطاقة الى المبيعات	-	3.60	Insufficient sample size				
19	(%) تكاليف المياه الى المبيعات	-	0.20	Insufficient sample size				
20	(%) تكاليف التخلص من النفايات الى اجمالي المبيعات	-	0.40	Insufficient sample size				
21	(#) دوران المخزون	0	0.17	2.85	12.02	24.38	49.93	231.29

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

ب- هل تأخذ الشركة بالحسبان إدارتها لمستقبلها ؟

يبين الجدول ( ٩ ) أداءً جيداً يميل إلى المتوسط في مجال إدارة الشركة لمستقبلها ، إذ إن نسبة الاستثمار الرأسمالي للمبيعات بلغت ( ٣.٠٠ % ) ، كما إن متوسط تكاليف الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات لكل عامل واحد منخفضة قياساً بالقطاع ، إذ تبلغ ( \$٤٥٧.١٤ ) وبموقع نسبي ( ٦٧ ) وكذلك مستويات أداء جيد جداً مقارنة بالقطاع المرجعي في مصاريف البحث والتطوير والتسويق نسبة إلى المبيعات ، إذ بلغ ترتيب الشركة النسبي في مجال مصاريف البحث والتطوير ( ٠.٨٠ ) وبموقع نسبي ( ٩٧ ) ، في حين بلغت نسبة المصاريف التسويقية ( ١.٦٠ % ) مقارنة باضعف شركة في القطاع وبموقع نسبي هو ( ٩١ ) مقارنة بالشركات الأخرى .

جدول ( ٩ ) نتائج محور ادارة المستقبل لشركة الفضلي الصناعية من منظور العمليات الداخلية

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
22	(%) نسبة الاستثمار الرأس مالي الى المبيعات الاجمالية	70	3.00	0.00	0.00	1.45	3.50	20.35
23	(%) مصاريف البحث والتطوير الى اجمالي المبيعات	97	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	1.53
24	(%) المصاريف التسويقية الى اجمالي المبيعات	91	1.60	0.00	0.11	0.39	0.85	4.43
25	( \$ ) اجمالي تكاليف الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لكل عامل	67	457.14	0.00	120.49	250.37	580.00	2,513

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

ومن ثم تكون الإجابة عن تساؤل هذا المحور بالآتي: ( نعم تأخذ الشركة بالحسبان إدارتها لمستقبلها ) .

ج- هل الشركة مبدعة ؟

يبين جدول ( ١٠ ) المؤشرات الخاصة بقياس مدى إبداع الشركة مقارنة بالقطاع المرجعي ، النسبة الأولى في هذا المحور متعلقة بالمبيعات الخارجية للشركة وقد اظهرت تعاملها مع الاسواق الخارجية وهذا يتوافق من جهة مع ما لاحظناه من عدم وجود علاقات خارجية لها . ومن جهة أخرى مع ما افرزته نتائج لنسب المحاور السابقة لاسيما مع انخفاض قدرتها على جذب الزبائن لعدم وجود سياسه ترويجيه فاعله وهذا بالتأكيد احد اسباب انعدام مبيعاتها الخارجية لعدم معرفه الزبون الخارجي بمنتجات الشركة .\*) اما ما افرزته نسبة مصاريف التسويق للمحور السابق فيعود الى ارتفاع مصاريف النقل للمواد الأولية من جهة كونها تأتي من شمال العراق سابقاً وبعد تدهور الاوضاع الامنية أصبحت تأتي من ايران ومصاريف نقل المنتجات النهائية من جهة أخرى حيث تتحمل الشركة هذه المصاريف احيانا كنوع من الحوافز الممنوحة للمستهلك لغرض الشراء) اما بقية النسب فتظهر أداءً جيداً جداً للشركة في المبيعات الجديدة من اجمالي المبيعات والتي بلغت ( ٠.١٥ % ) مع ترتيب نسبي متقدم بلغ ( ٠.٩١ % ) في القطاع وهذا يتوافق مع تكاليف البحث والتطوير المبينة في المحور السابق بينما اظهرت نسبة المنتجات الجديدة الداخلة إلى خط الإنتاج والمباعة فعلاً أداءً جيداً و بمقدار ( ٣٣.٣٣ % ) ، وبترتيب جيد يبلغ ( ٨٤ ) من القطاع المعني ، وفقاً لمعطيات هذا المحور تصبح لدى الشركة القدرة على الابداع فيما لو اتيحيت لها الظروف المناسبة .

\*وفقا للمدير التنفيذي لشركة الفضلي خلال المقابلات الشخصية

جدول ( ١٠ ) نتائج محور الابداع لشركة الفضلي الصناعية من منظور العمليات الداخلية

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
26	(%) نسبة المبيعات الخارجية	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
27	(%) نسبة اجمالي المبيعات من المنتجات الجديدة	91	15.00	0.00	0.00	0.00	3.89	37.50
28	(%) نسبة المنتجات الجديدة	84	33.33	0.00	0.00	0.00	25.00	62.50

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

د- هل تصنع الشركة منتجاتها بكفاءة ؟

يبين الجدول (١١) ان النتائج التي ظهرت هي خارج نطاق العينة وذلك لكون الكميات المستخدمة لكل فقرة من فقرات الجدول ( وقت الاعداد والتهينة والالتزام بجدولة الانتاج ونسبة السكراب وعدد الوحدات التالفة ) ، كميات قليلة لايمكن مقارنتها بالشركات الاخرى لنفس القطاع اما وقت تجهيز كل طلبية فقد كانت نسبته جيدة مقارنة بالشركات المقارنة.

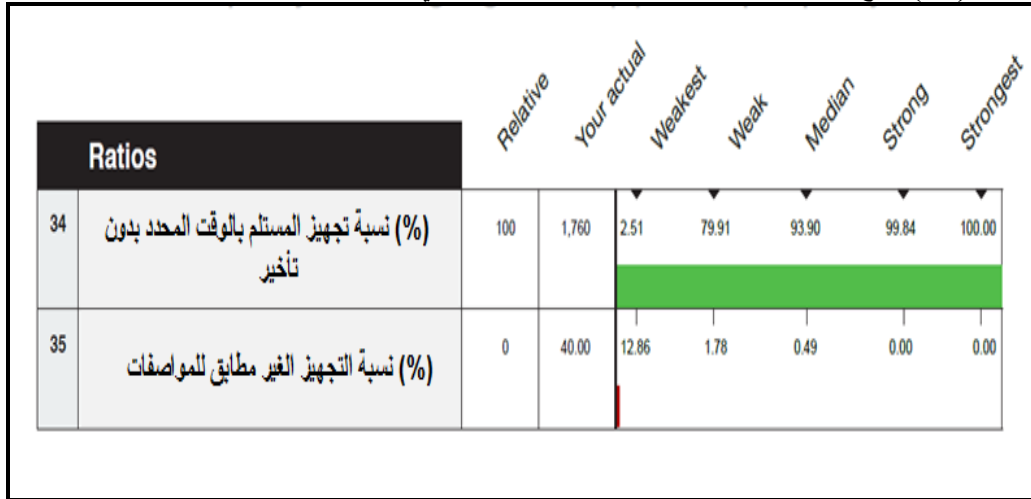
جدول (١١) نتائج محور التصنيع بكفاءة لشركة الفضلي الصناعية من منظور العمليات الداخلية

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
29	(بالدقائق) وقت الانتهاء والاعداد	-	10.00	Insufficient sample size				
30	(%) الالتزام بجدولة الانتاج	-	95.00	Insufficient sample size				
31	(%) نسبة السكراب	-	0.00	Insufficient sample size				
32	(بالايام) وقت التجهيز لكل طلبية	75	0.01	10.00	0.44	0.07	0.01	0.00
33	(بالمليون) عدد الوحدات التالفة الغير مصنعة جودة من اول مرة	-	NO DATA	Insufficient sample size				

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

هل تدير الشركة سلسلة تجهيزها على نحو ملائم؟  
يتضمن جدول ( ١٢ ) نسبتين هما نسبة التجهيز المستلم بالوقت المحدد وقد اظهرت الشركة اداء ممتازا في هذه النسبة بالتزامن مع الاقوى بين الشركات وهذه واحدة من اهم المزايا التنافسية لديها لوجود اربعة خطوط انتاجية عاملة وتحتمل مصاريف نقل عالية لغرض اوصول المواد الاولية في الوقت المحدد للتصنيع من اجل انهاء الطلبية وفقا لجدولها الزمنية المحدده مسبقا. والنسبة الاخرى التجهيز غير مطابق للمواصفات وهي منخفضة جدا قياسا بالشركات الاخرى لالتزامها بمعايير ضبط الجودة

جدول(١٢) نتائج محور ادارة سلسلة التجهيز لشركة الفضلي الصناعية من منظور العمليات الداخلية



المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

وعليه ، تبدي الشركة التزاماً واضحاً نسبة التجهيز المستلم بالوقت المحدد وانخفاض نسبة التجهيز الغير مطابق للمواصفات .

#### ٤- تحليل النتائج الفعلية على وفق منظور التعلم والنمو

تقيس معظم محاور هذا المنظور مدى فاعلية الموارد البشرية بالشركة وبعد اجراء التحليلات المرتبطة بهذا المنظور حصلنا على النتائج الاتية :

أ- هل تدير الشركة الأفراد العاملين فيها بفاعلية؟

يظهر الجدول ( ١٣ ) النتائج الفعلية للشركة ، في الركن الاول من المحور التعلم والنمو المتمثل في فاعلية الشركة في ادارة الافراد العاملين لديها من خلال نسبتين الاولى متوسط كلفة التوظيف والذي بلغت ( \$ ٢١٤٣ ) مقاسة باعلى كلفة بين الشركات المقارنة و البالغة ( \$ ٥٥٧١٥ ) و ادنى كلفة ( \$ ٨٢٠٤ ) ، وقد يكون انخفاض كلفة التوظيف سبباً في انخفاض انتاجية العامل بجانب انخفاض كلفة التدريب الى اجمالي المبيعات ما يعطي انطباعا بعدم اهتمام الشركة بتدريب القوى العاملة لديها فضلا عن عدم وجود خطط تدريبية واضحة او ميزانية مخصصة لهذا الغرض بقصد خفض النفقات وتعتمد الشركة على ممارسة العامل لعمله كاساس لعمله للخبرة الذي يكتسبها وعلى الرغم من هذه السلبيات الا ان ولاء العاملين عالي لعملمهم وهذا ما يتضح خلال الركن الثاني لهذا المحور وكما مبين في جدول ( ١٣ ) :



جدول (١٣) نتائج محور ادارة العاملين بفاعلية لشركة الفضلي الصناعية من منظور التعلم والنمو

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
36	متوسط تكاليف التوظيف لكل موظف (\$)	100	2,143	55,715	39,527	31,812	23,860	8,204
37	(%) نسبة التدريب الى اجمالي المبيعات	0	0.00	0.00	0.05	0.20	0.40	1.04

المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

ب- هل الأفراد العاملون سعداء ؟

يظهر الجدول ( ١٤ ) ان الشركة تسجل مستويات أداء في هذا المحور ممتازة جداً و على مستوى تغيب وترك العمل ، حيث حققت نسبة ( ٠.٣٤ ) ، يبدي العاملون التزاماً عالياً تجاه العمل وبموقع نسبي متقدم . وعند البحث في هذا المجال وجد الباحث ان هذه المستويات العالية من الرضا متأتية من توجه الشركة بعدم التفريط بأحد من عاملها من جهة ، فضلاً عن بقاء مستويات الأجور من دون انخفاض من جهة أخرى. اما في مجال الحوادث يعطي مؤشرا ضعيفا وبنسبة ( ٠.٠٦ ) ومن ثم فإن إن الإجابة عن هذا السؤال هي (نعم).

جدول ( ١٤ ) نتائج محور سعادة العاملين لشركة الفضلي الصناعية من منظور التعلم والنمو

Ratios		Relative	Your actual	Weakest	Weak	Median	Strong	Strongest
38	( # ) الحوادث لكل عامل بوقت تام	47	0.06	0.38	0.15	0.06	0.00	0.00
39	( # ) التغيب لكل عامل بوقت تام	90	0.34	7.86	2.97	1.88	0.89	0.00
40	( % ) نسبة اجمالي ترك العمل لكل عامل بوقت تام	100	0.00	50.00	18.18	10.00	2.03	0.00

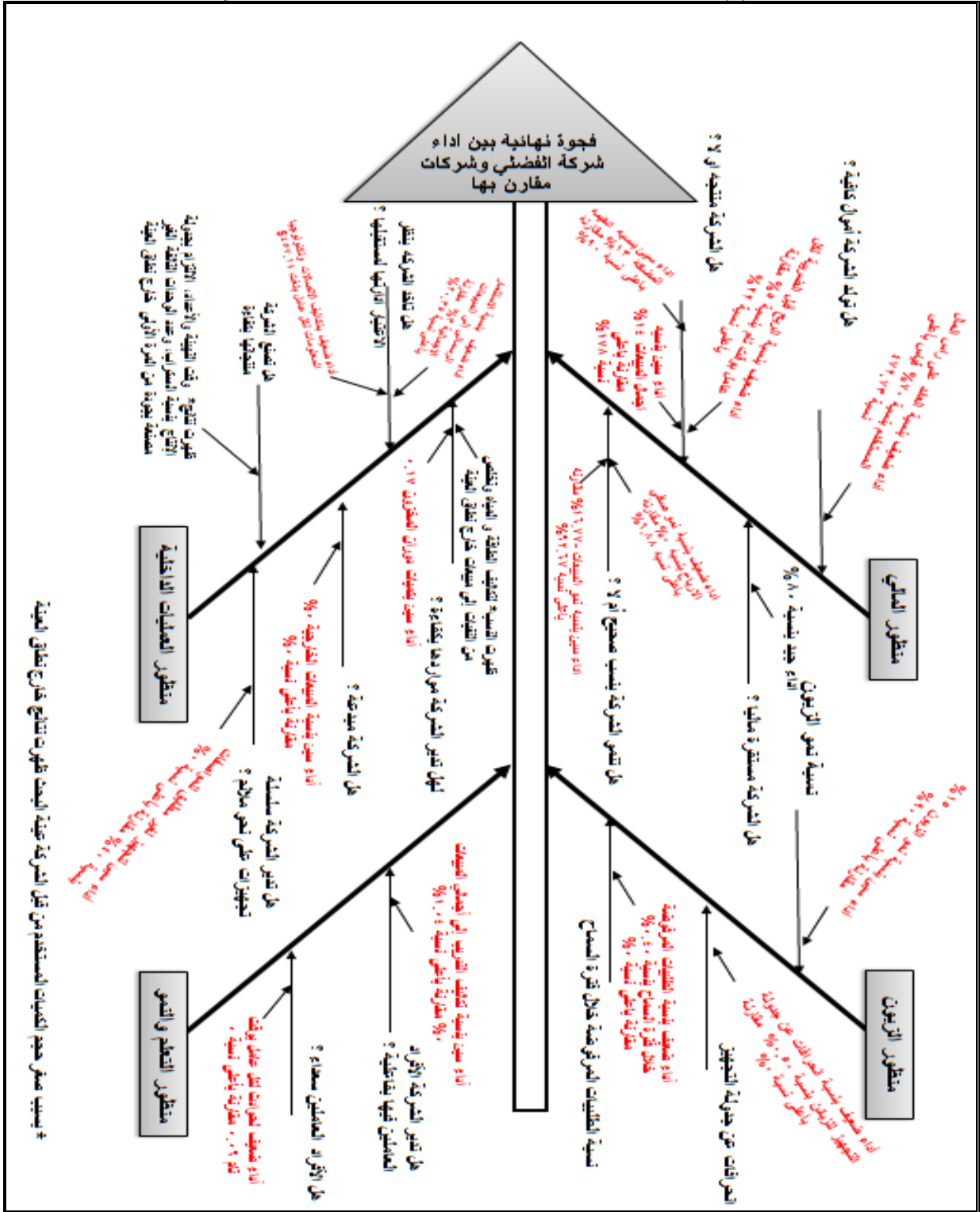
المصدر : التقرير الناتج من برنامج PROBE

ثالثا : ملخص نتائج المنظورات الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن لشركة الفضلي :

بعد استعراض كل ما يتعلق بمخرجات برنامج Probe وتحليلها وفقا لمنظورات بطاقة الاداء المتوازن يمكن تلخيص تلك النتائج من خلال استخدام مخطط السبب والاثر ( ايشكاوا ) والموضح بالشكل ( ٣ ) وهو مخطط يربط بين الاسباب الفاعلة والاثار الناتجة على شكل مخطط بسيط على يشبه عظم السمكة حيث يمثل الهيكل العظمي الاسباب المحتملة للتأثير حيث يمثل الرأس النتيجة او الاثر اي العلاقة بين نتائج عملية ما والاسباب المؤثرة في هذه العملية ، ويستخدم لتحليل المشكلات ودراسة الاسباب المتعلقة بها مع الاخذ بنظر الاعتبار ان كل عملية تتأثر بعدد غير محدد من العناصر وفيه يتم التركيز على العناصر المؤثرة فقط . ونلاحظ من خلال الشكل ان الخلل الاكبر في المنظور المالي بسبب الضعف المشار اليه باللون الاحمر في شكل رقم (٣) ولبقية منظورات بطاقة الاداء المتوازن

تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية

شكل (٣) مخطط ايشكاوا لمحاوّر بطاقة الاداء المتوازن لشركة الفضلي



المصدر : من اعداد الباحث

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### اولا : الاستنتاجات

#### ١- المحور المالي

- أ- ضعف في الاداء المالي، على الرغم من اعطاء مؤشر اخضر ايجابي في الجوانب المالية للشركة والمتمثلة بـ ( صافي هامش الربح ، نسبة التكاليف الثابتة من المبيعات ، ونسبة تكاليف العمل ) والذي انخفض بشكل كبير عند احتساب التكاليف الكلية ما ادى الى انخفاض نسبة العائد على رأس المال .
- ب- الاستقرار المالي للشركة جيد وذلك من خلال النتائج الايجابية المتعلقة في هذا الجانب والمتمثلة في ( ايام تسديد الدائنين للمجهزين ، ايام تحصيل الديون من المدينين الزبائن ، والرافعة العاملة )، كون الشركة لاتعتمد على الاقتراض وكذلك تحصل على اموالها من قبل الدائنين مدة بفترة قليلة.
- ت- ضعف في انتاجية الشركة حيث كان الاداء ضعيفا في الجوانب المتعلقة بها المتمثلة بـ ( الربح قبل الضريبة لكل عامل بوقت تام ضعيف ، اجمالي المبيعات لكل عامل بوقت تام والقيمة المضافة لكل عامل بوقت تام ) بسبب انخفاض انتاجية العامل ومدى مساهمته في اضافة قيمة لانتاجية الشركة
- ث- ويسبب انخفاض انتاجية العامل ومدى مساهمته في اضافة قيمة لانتاجية الشركة ادى الى انخفاض نسبة النمو بصافي الربح وكذلك انخفاض في نمو المبيعات مقارنة بالشركات المقارن بها

#### ٢- منظور الزبون

- أ- احد الاسباب الرئيسية لضعف الاداء المالي للشركة انخفاض نسبة نمو الزبون وبشكل كبير بسبب عزوف الزبائن عن منتجات الشركة ، ولغرض الوصول الى اسباب ذلك فقد تم الاستفسار في السوق المحلية لمدينة الناصرية ولمجموعة من المستهلكين للمنتجات المماثلة لشركات اخرى وقد اتضح للباحث عدم معرفة السوق وزبائنه لخصائص وانواع منتجات الشركة ما يشير الى انخفاض مستوى الاعلان والترويج لمنتجاتها اضافة الى ضعف في اختيار منافذ التوزيع المناسبة كل ذلك ادى الى عدم قدرة الشركة في رسم صورة لمنتجاتها في ذهن الزبون ، وكذلك انخفاض كل من نسبة الانحرافات عن جدولة التجهيز للزبائن ، و نسبة الطلبات المرفوضة خلال مدة السماح

#### ٣- محور العمليات الداخلية

- أ- ضعف في ادارة الشركة لمواردها وذلك ناتج عن انخفاض ( تكاليف الطاقة الى المبيعات وتكاليف المياه الى المبيعات وتكاليف التخلص من النفايات الى المبيعات ) وظهرت خارج حدود العينة لانخفاض كمية المبيعات الى درجة كبيرة قياسا بالشركات المقارن بها .
- ب- بالنسبة لادارة الشركة لمواردها واموالها فبسبب انخفاض نسبة المبيعات فقد ظهرت خارج حدود العينة ايضا ولسبب المذكور انفا ومن ثم لا يمكن الحكم على طبيعة تلك الاداره في هذا واي نسبة من الاداء التشغيلي .
- ت- اداء ضعيف نوعا ما فيما يخص ادارة الشركة لمستقبلها بسبب انقسام الجوانب المتعلقة بهذا الاداء بين الجيد والضعيف اما الضعيف نسبة المبيعات الى رأس المال و اجمالي تكاليف الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لكل عامل .
- ث- اداء جيد في جانب ابداع الشركة ولكن هنالك انخفاض في نسبة المبيعات الخارجية.
- ج- انخفاض كفاءة انتاج الشركة لمنتجاتها ناتج من انخفاض كل من ( وقت التهيئة والاعداد ، نسبة الالتزام بجدولة التجهيز ، ونسبة السكراب ) على الرغم من ان وقت تجهيز الطلبية جيد لكنها لم تؤثر وبشكل فعال على هذا الجانب من الاداء .
- ج- اداء متوسط متجه الى الضعف في ادارة الشركة لسلسلة تجهيزها على نحو ملائم وذلك لانخفاض نسبة التجهيز غير المطابق للمواصفات.

#### ٤- منظور التعلم والنمو

أ- انخفاض في ادارة الشركة لأفرادها العاملين ناتج عن انخفاض في تكاليف التدريب الى اجمالي المبيعات .  
ب- مستويات اداء جيدة على مستوى التغيب وترك العمل ، حيث يبدي العاملون التزاما عاليا تجاه العمل  
وبموقع نسبي متقدم ، وعند البحث في هذا الالتزام ناتج من عدم تفريط الشركة بالعاملين لديها ، فضلا عن بقاء  
مستويات اجور العاملين دون انخفاض

#### ثانيا : التوصيات

١- يمكن ان نشير الى بعض التوصيات العامة والخاصة بالمشاريع الصغيرة وكما يأتي :

أ- نشر مبادئ ومفاهيم المشاريع الصغيرة بين اصحاب المشاريع .  
ب- يحتاج نجاح المشاريع الصغيرة الى معرفة وتبني ثقافة الاداء المتوازن بشكل عام ، وعينة البحث  
بشكل خاص .

ج- ضرورة قيام اصحاب المشاريع الصغيرة بتعديل الخطط والسياسات المالية بالشكل الذي يعزز هامش الربح ،  
مع اللجوء لاستخدام نظام محاسبي متقدم لحساب التكاليف الذي يحقق الاحتساب الدقيق للكلف ذات العلاقة  
بالعاملين مباشرة .

د- توفير الحماية لمنتجات هذه المشاريع عبر تفعيل دور الرسوم والتعريفات الكمركية واعتماد الضوابط  
القانونية والتشريعية التي تتبناها المؤسسات الحكومية القائمة على متابعة هذه المشاريع وتوفير كافة الدعم  
المطلوب لنجاح هذا التوجه .

هـ- ضرورة انشاء برنامج محلي لتقييم الاداء ، خاص بالمؤسسات الحكومية العراقية لقياس ومعرفة اداء  
المشاريع الصغيرة في البلد لمختلف القطاعات .

٢ : التوصيات الخاصة باداء شركة الفضلي للصناعات الانشائية :

أ- تبني بطاقة الاداء المتوازن كأداة فعالة في تقييم اداء الشركة عينة البحث كونها تسهم في رسم صورة  
واضحة لصاحب المشروع عن المحاور المختلفة لاداء مشروعه .

ب- تبني نظام محاسبي فعال لتبويب كل انواع ومراكز الكلفة لغرض اعطاء صورة واضحة عن وضع الشركة  
المالي .

ج- تكثيف الدورات التدريبية للعاملين لغرض رفع مستوى التعلم والخبرة لديهم

د- فتح منافذ بيع وتوزيع في مناطق مختلفة في الناصرية و ترويج لمنتجات الشركة من اجل زيادة نمو  
المبيعات ومن ثم زيادة الارباح .

هـ- المحور المتعلق بالاداء التشغيلي للشركة والذي يدعم الاداء المالي بشكل كبير من خلال زيادة حجم الانتاج  
من جهة وتحسين جودة العمليات الانتاجية والمنتجات لغرض تخفيض نسبة عدم المطابقة فنوصي بالرجوع  
الى مخطط ايشكاوا والموضح بالشكل ( ٣ ) وتحديد اولويات التحسين وفقا لحجم الفجوة لكل محور من خلال  
برنامج متكامل للتحسين في بحث لاحق

و- واحدة من المعالجات ذات التأثير المزدوج في رفع اداء العاملين من جهة ورفع الاداء التشغيلي للشركة من  
جهة اخرى هو تفعيل الدورات والبرامج التدريبية للعاملين بغية التحسين من جهه ورفع جودة المنتجات و  
تخفيض نسبة عدم المطابقة من جهة اخرى لكونها واحدة من اسباب انخفاض مستوى التعلم والخبره لدى  
العاملين ، على ان تكون دورات متخصصة ذات مستوى عالي وذات تأثير فعال في ادارته لاسيما مع انخفاض  
نسبة دوران العاملين والغياب بالشركة .



## تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية

### ملحق رقم ( ١ ) المقابلات الشخصية

اسم المنظمة	الاسم الكامل	المنصب الذي يشغله	تاريخ المقابلة	مدة المقابلة
المديرية العامة للتنمية الصناعية	هادي علي محسن	مدير عام وكالة	٢٠١٤/٦/١٥	٣٠ دقيقة
	محمد جبر عواد	مدير قسم التقنية والمالية	٢٠١٤/٧/٢٠	٣٠ دقيقة
	نظال علي	مدير شعبة الحاسبة	٢٠١٤/٨/١٤	٢٠ دقيقة
	بدراء صادق	حاسبات	٢٠١٤/٨/١٤	٢٠ دقيقة
	نعم عبد الرزاق	حاسبات	٢٠١٤/٨/١٤	١٥ دقيقة
	محمد يحيى	مدير قسم الدراسات	٢٠١٤/٩/١٨	٢٠ دقيقة
	سعاد جاسم	قسم الدراسات	٢٠١٤/٩/١٨	١٥ دقيقة
	وثيقة عبد المجيد	قسم الدراسات	٢٠١٤/٩/١٨	١٥ دقيقة
غرفة تجارة الناصرية	د. عبد الهادي رشغ		٢٠١٤/١٠/٢٢	٢٠ دقيقة
	سعد هاشم الغرابي	الخبير الوطني لمنظمة الامم المتحدة (لليونيدو) في جنوب العراق	٢٠١٤/١٠/٢٢	٢٠ دقيقة
شركة الفضلي للصناعات الانشائية	سعدي خصاف علي	مدير وحدة تطوير المشاريع	٢٠١٤/١٠/٢٢	٣٠ دقيقة
	رياض الفضلي	مدير الشركة	٢٠١٤/١٢/٢٣	٣٠ دقيقة
شركة الاخوة لصناعة البوردرات الكهربائية	ابراهيم حسين الحسناوي	مدير الشركة	٢٠١٥/٢/١٩	٣٠ دقيقة

### المصادر

#### اولاً : المصادر العربية

##### الكتب :

١. اسماعيل , محمد محروس ، (١٩٩٧)، " اقتصاديات الصناعة والتصنيع " ، مشروع شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر .
٢. جمعة ، فايز عبد الستار محمد علي ، ( ٢٠٠٦ ) " الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة "، الطبعة الأولى، دار الحامد ، الأردن.
٣. جواد ، نبيل ، (٢٠٠٧) " إدارة وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة " ، الطبعة الأولى، المشروع الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان .
٤. الحسيني ، فلاح حسن عداي ، (٢٠٠٦) الإدارة الاستراتيجية – مفاهيمها – مداخلها -عملياتها المعاصرة ، الطبعة الثانية ، عمان، دار وائل للنشر.
٥. الكرخي، مجيد جعفر،(٢٠١٠) تقويم الأداء في المنظمات باستخدام النسب المالية ، دار المناهج، عمان.
٦. النجار ، فايز صالح ، العلي ، عبد الستار محمد (٢٠٠٦) ، " الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة " ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
٧. نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية،(٢٠١٣) دار زهران للنشر و التوزيع، عمان -الأردن، طبعة الاولى
٨. أبو النور، بركات محمد (١٩٩٣) ، " إستراتيجية النهوض بالصناعات الصغيرة في مصر " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة -يناير - العدد ( ١ ) .



٩. ألدحي، صلاح مهدي، (٢٠٠١) " دور العلوم المحاسبية في قياس التكاليف الاجتماعية وتصحيح الاختلالات البيئية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع ، العدد الثاني والعشرين .
١٠. الامارة ، عماد محمد فرحان ، (٢٠١١) " تقويم أداء لجنة التدقيق في القطاع المصرفي العراقي " اطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
١١. بدرابي ، عبد الرضا فرج وصبحي ، وائل محمد ، (٢٠٠٥) "بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات" ، مجلة العلوم الاقتصادية- جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد (١٥)، .
١٢. تركي ، ليث ابراهيم ، (٢٠١٢) " تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - بحث تطبيقي في كلية المأمون الجامعة " دبلوم محاسب قانوني ، غير منشور ، المعهد العربي للمحاسبة والتدقيق ، العراق.
١٣. الجنابي، عبد خلف عبد، (٢٠١٠) تقويم أداء المنظمات في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة ، أطروحة دكتوراه في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
١٤. حدة ، بودريالة سارة ، قربة ، معمر ، (٢٠١٣) " النظام المحاسبي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة : بين الزامية التطبيق ومحدودية الامكانيات " الملتقى الوطني ، جامعة الاغواط ، الجزائر.
١٥. ألدحي، عبد الله سلمان جمعة، (٢٠١١) " تقويم الاداء الاستراتيجي للتنظيمات الحكومية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن - " دبلوم محاسب قانوني ، غير منشور ، المعهد العربي للمحاسبة والتدقيق ، العراق.
١٦. الزبيدي ، علاء محمد عبيد ، (٢٠٠٥) " دور المعلومات المحاسبية في تقويم سترراتيجية المنظمة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن " رسالة ماجستير في المحاسبة ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
١٧. الزرير ، رانيا محمد نزيه ، (٢٠٠٨) " إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية " ، اطروحة دكتوراه ، حالة عملية مقارنة ، جامعة دمشق.
١٨. سرور ، منال جبار ، عمر ، صبيحة صالح ، (٢٠١٣) "استعمال تكاليف الجودة في تقويم الاداء الاستراتيجي " ، مجلة الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد ٣٢
١٩. الشكري ، ميامي صلال صاحب " ٢٠٠٦ ، " واقع الصناعات الصغيرة في العراق وهيكلها مع اشارة خاصة الى محافظة الديوانية " رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية .
٢٠. شهرزاد ، بن بوزيد ، (٢٠١٢) " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر
٢١. شيحا ، مازن ، (٢٠٠١) تعزيز القدرة التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون العربي لدول الخليج العربية ، آفاق اقتصادية ، المجلد ٢٢ ، العدد ٨٨.
٢٢. العبادي ، سناء عبد الرحيم سعيد ، (٢٠٠٥) "تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة " اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، غير منشورة .
٢٣. العبادي ، سمير عزيز ، (٢٠٠٥) " بيئة الاعمال ومركزية القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات " جامعة فيلادلفيا ، الاردن ، نشر في المؤتمر العلمي -الريادة والابداع -استراتيجية الاعمال في مواجهة تحديات العولمة.
٢٤. عبد العالي ، امجد صباح ، (٢٠١٢) " المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق واهميتها والمعوقات التي تواجهها ومتطلبات تطويرها " مجلة الاقتصادي الخليجي ، العدد .
٢٥. عبد أملك ، أحمد رجب ، (٢٠٠٦) " مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية) " ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ٨١ .
٢٦. العبيدي، ندى أسعد إسماعيل (٢٠٠٩) ، " تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " ، دبلوم عالي ، جامعة بغداد، غير منشور.
٢٧. العجيلي ، منى زاحم فيصل ، (٢٠١٢) " تأثير حاضنات الأعمال في تحقيق متطلبات ريادية المشاريع الصغيرة والمتوسطة " رسالة ماجستير غير منشورة ، ادارة اعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.



## تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية

٢٨. القيسي ، سعدية عبد العزيز ، ٢٠١٣ " استعمال تحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية " دبلوم عالي ، جامعة بغداد، غير منشور
٢٩. الكيراتي، حنان صحبت، (٢٠٠٥) استعمال معلومات إدارة الكلفة الاستراتيجية في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٣٠. محمد ، هدى عبد الغفور، (٢٠٠٤) " استخدام بطاقة العلامة المتوازنة في تحسين الاداء المالي للمصارف التجارية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة .
٣١. المسعودي ، محمد أصبع ، ٢٠٠٧ " العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزه التنافسية المدامة " ، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال مقدمة كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
٣٢. موسى ، عبد الستار عبد الجبار ، ناصر ، رحيق حكمت ، ٢٠١٢ ، " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنويع الاقتصاد العراقي " المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، السنة العاشرة ، العدد ٣٤ .
٣٣. النعيمي، نادية شاكر، (٢٠٠٧) " التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمات" ، رسالة ماجستير في المحاسبة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة .
٣٤. الوندوي ، نشأت مجيد حسن ، (٢٠٠٨) " اهمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية سبل النهوض بها بالعراق " مجلة جامعة كربلاء ، المجلد السادس ، العدد الثالث .

### ثانياً : المصادر الاجنبية / الكتب باللغة الانكليزية :

- 1- Antheaume Nicolas et Lionel Honore, (2002) gouvernement d'entreprise et PME: quel partage entre actionnaires et dirigeants, (france: travail de recherche, Universié de Nantes,), p.4. , New York.
- 2- Anthony Atkinson. A & Kaplan, R .S & Mastumura , Ella . Mae & young, S.M 2008 (Management Accounting) , 5th Ed. : Pearson international Edition ,.
- 3- Daft , Richard L. , (2001), Organization theory & design , 7th ed Hall , New Jersey, U.S.A.
- 4- Duchéneaut Bertrand, (1995) ,Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres, Edition Maxima, Paris, , P: 33
- 5- Hatten, T. S. (2006). Small business management: entrepreneurship and beyond. South-Western Cengage Learning, USA.
- 6- Horngren, Charles, Foster, George And Srikant, Dater, (2003), "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice Hall. St. Petersburg, Russia, September 14-16.
- 7- Siropolis N, (1997): Small Business Management, 6th Edition, Houghton Mifflin Company, New York.
- 8- Storey, D.J. (1994). Understanding the small business sector.: International Thomson Business Press. London



**Performance evaluation of small and medium-sized enterprises  
according to the entrance of the scorecard applied study in company  
Al fadly for construction industries**

**Abstract:**

The research Aim is to provide support to small enterprises by providing tools that enable measurement and test their performance and identifying weaknesses and work on them is determined by the problem of searching using traditional assessment methods for small projects with only financial performance measurement standards that do not provide a complete picture of the performance of these projects so use the balanced scorecard the four pillars (financial, customer, learning and growth, and internal processes) and identify deviations and work on them through the use of the outputs of the programme (probe), PROMoting Business Excellence-PROBE), which It is a model of performance evaluation, with which you can develop performance company, and a research tool in the roots of the problems and poor performance), the importance of research demonstrated through its application in evaluating the company's performance considered as well as learn how successful small businesses in managing their work and find out how their To achieve its goals. Methods used in the research programme has been used (probe), which includes the four perspectives of the balanced scorecard used in evaluation and on the basis of which it was the analysis of the results obtained. The research has reached a set of conclusions which, in some aspects of the scorecard and perspectives of b (level of financial performance, customer growth impairment, impaired the performance of the management company for the planning function, particularly in the management of its internal operations, and therefore not to manage its resources efficiently, and found out that most small businesses rely significantly on traditional financial indicators in gauge and see their performance which gives a clear picture of its performance. On the basis of these conclusions, built a set of recommendations including the need for a serious and rapid adjustments to those aspects, as well as the success of SME needs to know and embrace the culture of the balanced scorecard in General, and specific research particularly, the need to create a local program to assess performance, special balmo'ossat Iraqi Government to measure and see the performance of small enterprises in the country for various sectors.

**Key words:** small and medium-sized enterprises, performance evaluation, balanced scorecard