

جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم الماليه والمصرفيه

((تقويم الاداء بأستخدام ادوات التحليل المالي ))

((دراسه تطبيقيه في الشركه العامه للصناعات المطاطيه في الديوانيه))

بحث تخرج مقدم من الطالبان

جمال حمزه كاظم

نزهراء سالم عبيد

الى قسم العلوم الماليه والمصرفيه في كلية الاداره والاقتصاد/ جامعه القادسيه

كجزء من متطلبات نيل درجه البكالوريوس في العلوم الماليه والمصرفيه

بأشراف م.م رباب أبراهيم كاظم

بسم الله الرحمن الرحيم

ونزلنا من السماء ماء مباركا فأنبتنا به جنات وحب الحصيد

صدق الله العلي العظيم

## الأهداء

اهدي بحثي هذا الى :

الذي لم يبخل علي يوماً بشيء .... أبي

والى الذي زودتني بالحنان والمحبه .... أمي

فأقول لهما أنتم وهبتموني الحياة والأمل

والنشأة على شغف الأطلاع والمعرفة

والى أخوتي وأسرتي جميعاً ثم الى كل من

علمني حرفاً أهدي هذا البحث المتواضع.....

## شكر وتقدير

---

الحمد لله والشكر له بما من علينا به من نعمه  
والصلاه والسلام على خير خلقه الامين محمد  
وعلى آله الاطهار وأصحابه الغر الميامين .

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان

الى الاستاذة (رباب ) على ما بذلته من جهد ووقت  
لغرض الاشراف على بحثي ومتابعتها لي بأرائها القيمه  
وأفكارها الجميله فجزاها الله خير الجزاء.

كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير الى جميع الاساتذه  
المحترمين في (( كلية الاداره والاقتصاد /جامعه القادسيه)

واخيرا

أشكر جميع اصدقائي

الذين لم يبخلو علي بجهد أو معلومه

## المقدمه

يعتبر تقييم الاداء من العوامل الاساسيه التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من

التنظيمات الاداريه او أي مشروع من المشروعات الاقتصاديه للوصول الى معدلات عاليه من الكفاءه لذلك فان قياس كفاءه العاملين في أي منشأه يمثل احد الوظائف الرئيسيه التي يجب ان يقوم بها مديرو شؤون الموظفين بالتنسيق والتعاون مع مديري الادارات الاخرى بالمنشأه التي تؤدي دورها الى تحقق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم لنفسي بالاداره وولائهم لها وحرصهم على تحقيق اهدافها لذلك فان عمليه تقييم الاداء لاي منشاه من المنشآت مشكله مهمه لها خطورتها واهميتها من اجل تقدمها ونجاحها وتحقيقها لاهدافها المقرره فمن خلال هذه العمليه يشعر العاملون بعداله الاداره في تقييمها للعاملين فيها كذلك يعتبر تقييم الاداء من اهم الانشطه والعمليات الخاصه بأداره الموارد البشريه وهو احد النظم الفرعيه المكونه لهذه الاداره الذي يحقق النفع للفرد والمنظمه في صورته استخدام افضل للموارد البشريه حيث يدور تقييم الاداء حول اهم عنصر من عناصر تحقيق الكفايه الانتاجيه وهو العنصر البشري

## المبحث الاول

---

### اولا : منهجيه البحث (مشكله البحث)

يعاني القطاع الصناعي في محافظه الديوانيه متمثلا بمصنع مطاط الديوانيه من مشاكل كبيره أدت الى عند ممارسه هذا القطاع المهم دوره الكبير في دعم اقتصاد البلد لفرض بيان امكانيه معرفه اداء هذا المعمل في القطاع الصناعي ومدى امكانيه تقويم الاداء بأستخدام ادوات التحليل المالي

### أهداف البحث

يهدف البحث الى تسليط الضوء على اهميه عمليه تقويم الاداء بأستخدام ادوات التحليل المالي للمنشات الصناعيه بالخصوص لما لهذه العمليه من فوائد كبيره تؤدي الى تفادي جوانب الضعف التي تشخصها عمليه تقويم الاداء بأستخدام ادوات التحليل المالي

### اهميه البحث

يستمد هذا البحث اهميه من التغيرات الاقتصادية والاداريه التي تجتاح العالم في الوقت الراهن والتي تفرض على المؤسسات في مجتمعنا تغييرا اساليبيها الاداريه والتقليديه وتطبيق مفاهيم الاداره الحديثه لكي تتمكن من تحسين مستوى الجوده والوصول الى اهدافها بكفاءه وفاعليه

### فرضيه البحث

يهدف البحث بالى اختبار الفرضيه العموميه التي مفادها وعدم افتقار الشركات الصناعيه في العراق خصوصا عينه البحث (الشركه العامه للصناعات المطاطيه ) الى استخدام ادوات التحليل المالي في عمليه تقويم الاداء

## المبحث الثاني

### اولا : مفهوم تقويم الاداء

يقصد بتقويم الاداء الاعمال التقويمية للمؤسسة في حاله وجود منشآت صناعيه اوشركات مرتبطه بها في اعداد تقارير سنويه عن تقويه وكفاءه الاداء لعموم المؤسسه الصناعيه وذلك عن السنه الماليه المعينه ويحتوي هذا التقرير على المؤشرات الاساسيه لتقويم الاداء والوحدات الاقصاديه (1) كمام تعريف تقويم الاداء انه مرحله قياس الاداء الفعلي في ضوء المعايير المحدده سابقا وبعد اتمام وتحديد المعايير والمقاييس المناسبه للعملية الرقابي هناتي مرحله الثانيه وهي مرحله قياس الاداء الفعلي لما تم انجازه في المؤسسه الصناعيه (2) كذلك عرف حجازي تقويم الاداء بالمؤسسه الصناعيه بأنه العمليه المستمره التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءه فاعليه الموسسه والادائيه وفقا للمعايير المحدده سلفا في نجاح اتخاذ القرارات المناسبه في مجال الموارد البشريه يمكن تعريف تقويم الاداء من خلال مقارنة بين الاداء الفعلي للعاملين بالمعايير او المعدلات الموضوعه للاداء والتي تحدد وحدات العمل اللازم لأنجازها بمستوى معين من الجوده في وحده زمنيه معينه (ساعه، يوم ، اسبوع ، شهر ) (الكوفي ص 39...2001، ديري ص 46 سنه 2011 ، السالم ص 53 سنه 2000 ، ، حجازي،، هاشم ص 300 )

### ثانيا: أهداف تقويم الاداء على مستوى المنظمه او المؤسسه الصناعيه

- 1- ان الوقوف على مستوى انجاز الوحده الاقصاديه للمؤسسه الصناعيه للوظائف المكلفه بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجه في خطتها الانتاجيه
- 2- تحديد مسؤوليه عن مركز او قسم في الوحده الاقصاديه عن مواطن الخلل او الضعف في النشاط الذي يظطلع به وذلك من خلال قياس انتاجيه المؤسسه الصناعيه عن كل قسم من اقسام العمليه الانتاجيه وتحديد انجازاته سلباً او ايجابيا
- 3- الوقوف على مدى كفاءه استخدام الموارد المتاحه في المؤسسه الصناعيه بطريقه رشيده تحقق عائدا اكبر بتكاليف اقل ونوعيه اجود
- 4- تحقيق تقويم شامل للاداء على مستوى المؤسسه الصناعيه وذلك الاعتماد على نتائج التقويم الادائي ابتداءً بالمشروع ثم الصناعه ثم القطاع وصولا لتقويم الشامل

5- تنشيط الاجهزه الرقابيه على اداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها  
التقويم الادائي فيكون بمقدورها التحقق من قيام الشركات العامه بنشاطها بكفاءه  
عاليه((الكرخي ص 53 سنه 2011))

### ثالثا : اهميه تقويم الاداء

تتجلى اهميه المؤسسه الصناعيه من كونها اداة مساعده في تسير العمليه الاقتصايه  
وذلك بدعم المشاريع الاستثماريه والصناعيه التي تحسن من انتاجيه البلد في مجال  
الصناعه وسعيه لجذب الاستثمارات الصناعيه المحليه والاجنبيه بالاضافه لتقديمه  
المعلومات الضروريه للمستثمرين المحليين والاجانب فقد يمتع المستثمر الصناعي  
عن متابعه فكره المشروع او يغير هذا المشروع بعد حصوله على المعلومات  
للموارد البشريه من المؤسسه الصناعيه او المنشات الاقتصايه (1)وياخذاهميه  
تقويم الاداءمستويات مختلفه تتدرج عاده في الهيكل التنظيمي للاداره الاقتصايه في  
المؤسسه الصناعيه وهو يبدأ باصغر وحده وهو سميناه بمركز المسؤليه صعودا الى  
مستوى الوحده الاقتصايه ثم المؤسسه التي ترتبط بها وبعد ذلك على مستوى  
الوزاره بالاستناد الى النتائج التي تم التوصل اليها عن تقويم اداء المؤسسات  
الصناعيه (2)

- يتخذ اهميه تقويم الاداء في كافه مستوياتها الاقتصايه في المؤسسه الصناعيه  
والتي يختلف بعضها ن البعض الاخر(3)

1- [www.cbs.com](http://www.cbs.com)

2- الكرخ ص 52 سنه 2001

3- الكرخي ص 55 سنه 2001



## الاساليب التي تستخدمها في تقويم الاداء للمؤسسه الصناعيه

1- استخدام الموارد المتاحة لها الاستخدام الافضل وذلك بتوضيف على مايتيسر من

الاساليب الحديثه في الانتاج والاداره

2- تخفيض تكاليف الانتاج بثتى السبل كي يستطيع زياده قدراتها التنافسيه امام  
الوحده الاقصاديه في المؤسسه الصناعيه المنافسه لها

3- الارتقاء بمستوى الانتاجيه فيها بصوره مستمره ومتواصله بهدف زياده كميته  
الانتاج وتحسين نوعيه وذلك بأستخدام الوسائل المتطوره في السيطرة والمتابعه  
وكشف الانحرافات وتصحيحها

4- تحقيق انسيابيه مبرمجه لانتاجها عبر منافذ التسويق المحليه والخارجيه من  
خلال السياسه التسويقيه الفعاله

6- الخطوات العمليه لوضيفه تقييم الاداء في المؤسسه الصناعيه وتتم كالاتي(2)

- تحديد معايير تقويم الاداء

-قياس الاداء الفعلي

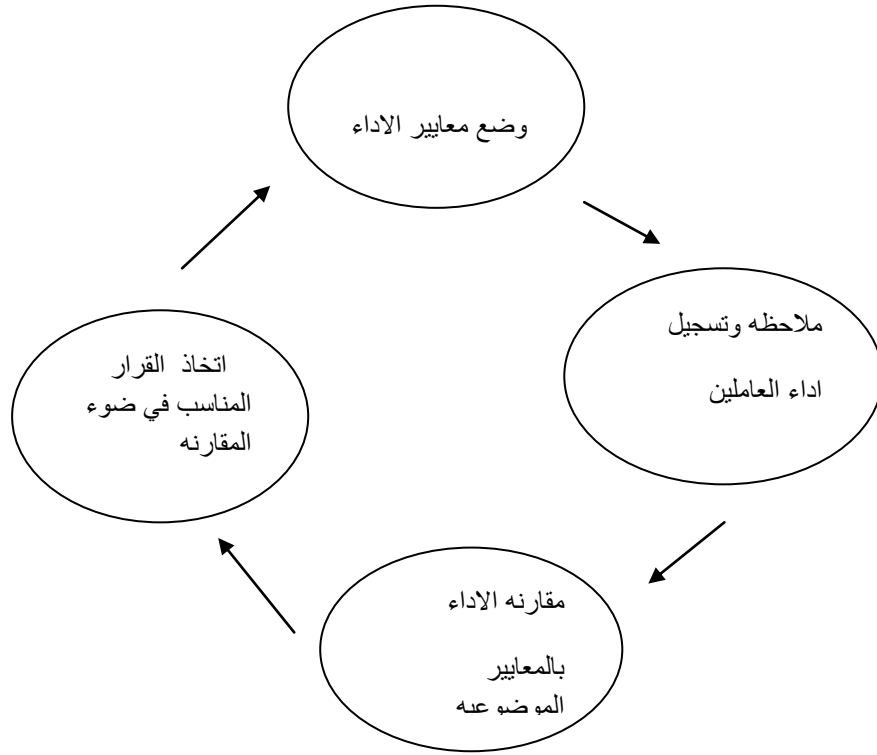
- تصحيح الانحراف وعلاجه

1- الكرخي، ص 29 سنه 2001

2 ديري ص، 44 سنه 2011

## النموذج التالي نموذج بسيط يبين خطوات التقييم بشكل دوره

- 1- وضع معايير الاداء
- 2- ملاحظه وتسجيل اداء العاملين
- 3- مقارنة الاداء بالمعايير الموضوعيه
- 4- اتخاذ القرار المناسب في ضوء المقارنه



(دره الصياد: 2008)

## مفهوم التحليل المالي

وهو جزء التقييم او تقدير القدره وانه يستخدم بالارتباط مع السمع او الشخصيه وراس المال لانقاذ قرار ائتماني اساسي وحيوي في تحليل القوائم الماليه(1)

\* التحليل المالي : هو عباره عن عمليه منظمه تهدف الى سهوله الالمام به وفهم

## اليه عمله (2)

\* كما يرى ابراهيم نور في التحليل المالي هو وسيله فاعله من وسائل التخطيط والرقابه حيث يهتم بجمع البيانات والمعلومات الماليه وتصنيفها في قوائم متناسقه يتبعها دراسه تحليليه تفصيليه لهذه البيانات وايجاد العلاقات فيما بينها (3)ويمكن ان نعرف التحليل المالي : هو عمليه يتم خلالها استكشاف او اشتقاق مجموعه من المؤثرات الكميه والنوعيه حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد اهميه وخواص الانشطه التشغيليه والماليه للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم الماليه ومصادر اخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه في تقييم اداء المنشاة وكذلك اداء المشروع

1- النعيمي ، ص 21 سنة 2010

2- الكايد، ص 471

3- ابراهيم نور، ص 321

## انواع ومناهج التحليل المالي

يمكن تقسيم مداخل التحليل المالي من حيث المضمون الى قسمين رئيسيين هما

1- المدخل الكمي للتحليل المالي : وبموجب هذا المدخل او المنهج في التحليل تنحصر في نطاق عمليه التحليل المالي في الجانب الكمي نمى المشكله او الضاهره محل الدراسه والتحليل

2- المدخل النوعي : وبموجب هذا المدخل او المنهج يتعدى اهتمام ونطاق مهام المحلل المالي نطاق الكم الى دراسه جانب الكيف او النول لظاهره او المشكله محل الدراسه (1)محمد مطر ،ص(19)

## ثالثا: أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي عند المؤلفين والباحثين (مفلح عقل) يرى الصدق منه هو تقويم

اداء المؤسسات موضوع التحليل واتخاذ القرارات ذات الصله بها وهنا يمكن

استعمال التحليل المالي لخدمه اغراض متعدده اهمها

1- التحليل الانتمائي : يقوم هذا التحليل المفترض بهدف التعرف على الاخطاء المتوقع ان يواجها في علاقته مع المقترض وتقييمها يستند على الحصول على نتيجته في تقييم واتخاذ القرار عند المحلل (1)

اما التحليل الانتمائي عند المؤلف يرى انه ايضا التعرف على الاخطاء عند المقترض في حاله عدم قدره المنشأة على سداد التزاماتها في الوقت المحدد لها (2)

كذلك عند المؤلف (مطر) عندما يسلك هذا المدخل الدائون في الاجل القصير وفي الاجل الطويل وذلك بقصد الحصول على معلومات حول

\* قدره المنشأة على الوفاء بالدين وتسديد فوائده عند استحقاقها

\* سياسات التحويل المتبعه واثارها على هيكل راس المال للمنشاه (3)

1-عقل حسن ص 232

2- الكايد، ص 160

3- مطر، ص 22

2- تحليل الاستثمار : يسلك هذا المدخل من مداخل التحليل المالي فنه المستثمرين

ممثله بالمساهمين الحاليين والمحتملين والذين يهتم الحصول على معلومات حول

\* القوه الايراديه للمنشأة حاضرا ومستقبلا

\* فرص استمراريه المنشأه ومعدلات النمو المتوقعه فيها

\* مؤشرات عن المخاطر التي تحيط بأستثماراتهم لو تعرض للتصفيه او الافلاس ومن اهم المؤشرات الكميه المفيده لتحقيق الاغراض مايلي

1- مؤشرات الربحيه

2- مؤشرات الدفع المالي او الملاءه

3- مؤشرات الاداء

4- مؤشرات السوق(1)

اما التحليل الاستثمائي عند الباحث (عقل) يعتبر هذا التحليل من افضل التطبيقات العمليه للتحليل المالي هي تلك المستعمله في مجال تقييم الاستثمار في اسهم الشركات وأسناد القرض (2)

1- مطر ، ص 22

2- عقل ، ص 232

3 - تحليل الاندماج والشراء : ينتج عن الاندماج والشراء هو تكوين وحده اقتصاديه  
نتيجه الانظام وحدتين اقتصاديتين او اكثر معا وزوال الشخصيه القانونيه لكل  
منهما او احدهما كذلك يستخدم هذا النوع اثناء عمليات الاندماج بين شركتين تتم  
عمليه التقييم للقيمه الحاليه للشركه المنوي شراؤها كما بصدد قيمه الاداء المستقبلي  
المتوقع للشركه بعد الاندماج في المستقبل(1)

\* ماالغرض الاساس من التحليل ؟

- تقييم قدره العميل على سداد قرض الاجل بمبلغ 20000 الف دينار يستحق بعد  
6 اشهر من تاريخ العقد

\* ما اسلوب التحليل المناسب للحصول على المؤشرات التاليه؟

- تحليل الاتجاهات بالقيم المطلقه لبنود الاصول المطلوبات المتداوله

- تحليل الاتجاهات للنسب الماليه

- تحليل الماليه // تحليل التدفقات النقديه

- الموازنه النقديه للعميل عن الشهور الستة القادمه

الكايد ، عقل ، ص (132-160)

## المبحث الرابع : الجانب العملي

دراسة تحليلية لعملية تقويم أداء الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية:  
تقييم الاداء في المؤسسه الصناعيه المطاطيه في الديوانية

1- نبذه تاريخية عن الشركه العامة للصناعات المطاطيه:

- تأسيس الشركة

- تاسست الشركه العامه للصناعات المطاطيه 1974 لقيام مجلس تخطيط بأصدار  
قراره بتاريخ 1974/2/3 بإنشاء مشروع إطارات الديوانية تم التعاقد مع شركه  
بيربلي الايطاليه بتجهيز المعدات والمكائن والمعرفه الفنيه وبدء التشغيل تدريجيا في  
منتصف عام 1978

- أهداف الشركة

1- أنتاج الاطارات والانابيب المطاطيه بمختلف الانواع والاحجام من المطاط  
الطبيعي والصناعي

2- استيراد الاطارات والانابيب والسقائف الاجنبيه وتسويقها

3- تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الانتاجية واقامه مشاريع والخطوط المكمله  
لها والجديده

4- شراء واستيراد مستلزمات انتاجيه وايه مواد تدخل انتاجها واحتياجاتها

5- تسويق الانتاج للاغراض المحليه والتصدير

المؤشرات الخاصه بالانتاج للسنوات (2006-2007-2008-2009)

1- نسبة تحقيق اهداف الانتاج

أ- كميته الانتاج الفعلي

ب- كميته الانتاج المخطط

2- نسبة تطوير الانتاج كميًا = كميته الانتاج الفعلي للسنة الحاليه

الانتاج الفعلي 2007 \_\_\_\_\_  
مثلا = \_\_\_\_\_

الانتاج الفعلي 2006 \_\_\_\_\_  
كمية الانتاج الفعلي للسنة الماضية

القيمه 2007 \_\_\_\_\_  
قيمه الانتاج الفعلي لسنه المتقدمه

3- نسبة تطوير الانتاج بالاسعار الحاليه = \_\_\_\_\_  
مثلا

القيمه 2006 \_\_\_\_\_  
قيمه الانتاج لسنه السابقه والماضيه

قيمه الانتاج

4- متوسط فترة التخزين = \_\_\_\_\_

أجمالي الاجور

قيمة الانتاج

5- أنتاجية العامل بالقيمه \_\_\_\_\_

عدد العاملين

### المؤشرات الخاصة بالتسويق للسنوات (2006-2007-2008-2009)

قيمه المبيعات الفعلية

1- مدى تحقيق أهداف المبيعات = \_\_\_\_\_

قيمه المبيعات المخططة

قيمه المعلومات للسنة الحاليه

2- تطوير المبيعات =

قيمه المبيعات للسنة السابقة

كمية الانتاج الفعلي

1- نسبة تحقيق اهداف الانتاج =

كمية الانتاج المخطط

6008

- سنة 2007 = 0.06 ----- %0598 =

100320

143

سنة 2008 = 0.00133 =

100320

16567

سنة 2009 = 0.165 =

100320

قامت الشركة بأعداد تقويم اداء السنوات (2007-2008-2009) لتحقيق اهداف الانتاج وتسير هذه المقارنه في هذا المؤشر الى تحسين الاداء الفعلي للشركه من ناحية واستغلال مصروفات التشغيل وتحقيق الانتاج من جهه اخرى.

كمية الانتاج الفعلي لسنة 2007

2- نسبة تطوير الانتاج كميًا =

كمية الانتاج الفعلي سنة الماضيه 2006



6008

$$0.341 = \frac{\quad}{17602} = \text{سنه 2007} -$$

17602

143

$$0.0223 = \frac{\quad}{6008} = \text{سنه 2008} -$$

6008

16567

$$123.634 = \frac{\quad}{143} = \text{سنه 2009} -$$

143

هذا ما أكدته المؤسسة الصناعية من ناحيه تطور الانتاج بشتى السبل لزياده قدراتها في التنافس امام الوحده  
الاقتصادييه خلال السنوات الثلاثه(2007-2008)

---

قيمة الانتاج للسنة الحالية

نسبه تطور الانتاج للاسعار الحاليه = \_\_\_\_\_

قيمه الانتاج الفعلي للسنة السابقه

640263

$$0.390 = \frac{\quad}{1639390} = \text{2007} -$$

1639390

19818

$$0.030 = \frac{\quad}{640263} = \text{2008} -$$

640263

3011195

$$151.942 = \frac{\quad}{19818} = 2009 -$$

---

قيمه الانتاج

متوسط فتره التخزين =

أجمالي الاجور

640263

$$0.121 = \frac{\quad}{5287766} = 2007$$

5287766

19818

$$0.002 = \frac{\quad}{9081091} = 2008$$

9081091

3011195

$$0.171 = \frac{\quad}{17512801} = 2009$$

17512801

اعداد تقويم الاداء في المؤسسه الصناعيه خلال السنوات الثلاثه

قيمه الانتاج

أنتاجيه العامل بالقيمه =

عدد العاملين

640263

$$322.55 = \frac{\quad}{1985} = 2007$$

1985

19818

$$10.163 = \frac{\quad}{1950} = 2008$$

1950

3011195

$$1627.672 = \frac{\quad}{1850} = 2009$$

1850

انتاجيه العامل بالقيمه تبين الشركه العمه للمؤسسه الصناعيه لمصنع المطاط في السنوات  
الثلاثه(2007-2008-2009) في اعداد العاملين وكيفيه انتاج الخدمات في المصنع

---

المؤشرات الخاصه بالتسويق

قيمه المبيعات الفعليه

$$\frac{\quad}{\quad} = 1-مدى تحقق اهداف المبيعات =$$

قيمه المبيعات المخططه

730785.4

$$0.070 = \frac{\quad}{10302052} = 2007$$

10302052

22801.8

$$0.0022 = \frac{\quad}{\quad} = 2008$$

10302052

472545

$$0.045 = \frac{\quad}{\quad} = 2009$$

10302052

مدى تحقيق اهداف المبيعات / اعد المصنع خلال تقويم التقارير حول اعداد تقويم الاداء على مستوى الوحده الاقتصاديه في كافه المجالات الانتاجيه والتسويقيه والتحويليه والاستمراريه

---

قيمه المبيعات للسنه الحاليه

2- تطوير المبيعات = \_\_\_\_\_

قيمه المبيعات للسنه السابقه

2007 = 730785.4 أعتبرت سنه 2007 استثناء من عمل المعمل بعد التوقف

22801.8

$$0.031 = \frac{\quad}{\quad} = 2008$$

730785.4

472545

$$20.724 = \frac{\quad}{\quad} = 2009$$

22801.8

تطوير المبيعات/ تعتمد الشركه في مصنع المطاط في السنوات الثلاثه(2007-2009) في تطوير المبيعات من خلال اعطاء تقارير كامله بشأن تدعيم

جوانب القوة وادائها ونفادي جوانب ضعف ومعالجه المعوقات اللازمه كما في  
المؤشر لعام 2007

| 2009     | 2008     | 2007     | 2006     | المؤشرات ومعايير العمل                      |
|----------|----------|----------|----------|---|
| 100320   | 100320   | 100320   | 107730   | كميه الانتاج المخطط/عدد                     |
| 16567    | 134      | 6008     | 17602    | كميه الانتاج الفعلي/عدد                     |
| 10302052 | 10302052 | 10302052 | 10302052 | قيمه الانتاج المخطط/ الف دينار              |
| 3011195  | 19818    | 640263   | 1639390  | قيمه الانتاج الفعلي/ الف دينار              |
| 100320   | 100320   | 100320   | 107730   | كميه المبيعات المخططه/عدد اطار              |
| 2842     | 190      | 7736     | لايوجد   | كميه المبيعات الفعليه/عدد اطار              |
| 10202052 | 10202052 | 10202052 | 10302052 | قيمه المبيعات المخططه/الف دينار             |
| 472545   | 22801.8  | 730785.4 | لايوجد   | قيمه المبيعات الفعليه/الف دينار             |
|          |          |          |          | كمية الخدمات الرئيسييه المستخدمه في الانتاج |
|          |          |          |          | كميه الخدمات المعياريه المستخدمه في الانتاج |
| 17512801 | 9081091  | 5287766  | 5620523  | اجمالي الاجور السنويه                       |
| 1850     | 1950     | 1985     | 1910     | عدد العاملين                                |
|          |          |          |          | عدد ساعات العمل الفعلية                     |

|  |  |  |  |                                |
|--|--|--|--|--------------------------------|
|  |  |  |  | عدد ساعات التشغيل المعياريه    |
|  |  |  |  | عدد ساعات الفعلية لتشغيل الآله |
|  |  |  |  | التكاليف الاداريه              |
|  |  |  |  | التكاليف التسويقيه             |
|  |  |  |  | الاصول المتداوله               |

المصدر من اعداد الباحثان بأعتماد سجلات المعمل

ويوضح الجدول اعلاه رقم(1) في المؤشرات وتقارير العمل للسنوات ادناه باعتماد السجلات والبحث الميداني

### المصادر والمراجع

- 1- القران الكريم
- 2-الكرخي مجيد عبد جعفر ، تقويم الاداء في الوحدات الاقصاديه ط1 سنه 2001
- 3-ديري زاهر محمد ، الرقابه الاداريه ص 46 سنه 2011
- 4- السالم مؤيد سعيد،اداره الموارد البشريه ط1 ص 53 سنه 2009
- 5- حجازي محمد حافظ،اداره الموارد البشريه
- 6- هاشم زكي محمود، اداره الموارد البشريه ص 300 سنه 2000
- 7- عقل مفلح محمد ، الاداره الماليه والتحليل المالي ص 160
- 8- الكايد محمد احمد، الاداره الماليه الدوليه والعالميه ص 146
- 9- مطر محمد مطر، التحليل المالي الانتمائي ص 19
- 10 جمعه السعيد فرحان ، الاداء المالي لمنظمات الاعمال كليه التجاره ص 173
- 11- نور عبد الناصر ابراهيم واخرون ، اصول المحاسبه الماليه ط1 ص 321

12- النعيمي عدنان تايه النعيمي ،اداره الائتمان سنه 2010

13- شبكه المعلومات الدوليه الانترنت [www.cbs.com](http://www.cbs.com)

14- ابراهيم دره عبد الباري ابراهيم واخرون، الموارد البشريه ط1 ،سنه 2008

الجامعه الاردنيه الاستثماريه