

# تقييم كفاءة الاداء الاقتصادي لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية للمدة (2000 - 2010)

الباحث/ علي وهيب عبد الله

أ. د. ثائر محمود رشيد العاني  
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد/ قسم الاقتصاد

## المستخلص

تواجه الشركات الصناعية العديد من الضغوطات والتحديات بسبب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة مما يتطلب منها أن تقوم أدائها بنظرة أكثر شمولية بدلاً من اقتصر تقييم الأداء على المنظور المالي بالرغم من أهميته ، مما دفع الشركات لاعادة النظر في واقعها التنافسي من خلال تبني منهجيات وفلسفه جديدة لإدارة التنافسية منها إدارة الجودة الشاملة ، واعادة هندسة عمليات الإنتاج ، وإدارة المعرفة،... الخ ، إذ تناولت هذه الدراسة إطاراً معرفياً وتطبيقياً لتقييم أداء شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية وكيفية إعادة تأهيلها في ضوء الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة، نظراً للمشاكل التي تعاني منها شركة ديالى العامة في ظل الانكشاف التجاري للسلع والخدمات وضعف القدرات التنافسية، وتهدف الى الوقوف على نتائج تقويم أداء الشركة لوضع البدائل والخيارات الاستراتيجية لاعادة تأهيل الشركة لتصحيح مسارها لرفع القدرة التنافسية للصناعة نفسها ، في ظل سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الاقتصاد المحلي والدولي، بغية الارتقاء بمستواها التنافسي لمواكبة التطورات التكنولوجية والصناعية. وتضمنت الدراسة ثلاث محاور رئيسية، فقد تناول الاول ( مفهوم تقييم الاداء الاقتصادي والتحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة ) اما الثاني فيتناول الجانب التطبيقي للدراسة، والذي أظهر عدم كفاءة الاداء الاقتصادي لشركة ديالى خلال فترة البحث مما أدى الى عدم استغلال الطاقات الانتاجية للشركة بالشكل المطلوب فضلاً عن شدة المنافسة للمنتجات الصناعية المستوردة، كل ذلك أدى الى عدم خلق القيمة المضافة بالمستوى المطلوب والذي أدى بدوره الى انخفاض حجم الارباح في الشركة ككل، والثالث تناول سبل تحسين تنافسية شركة ديالى ضمن الرؤيا المستقبلية واعادة التأهيل للشركة. وقد خلصت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات واقتراح بعض الحلول التي تتناسب وامكانية الدولة ومتطلبات المرحلة المستقبلية للمساهمة في رفع القدرات التنافسية للشركة .

المصطلحات الرئيسية للبحث / كفاءة الاداء - القدرة التنافسية - اعادة التأهيل .



مجلة العلوم

اقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد ٧5

لسنة ٢٠١٤

الصفحات ٢٤٢ - ٢٧٥

\*بحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

يعتبر تقييم كفاءة الاداء الاقتصادي للشركات بشكل عام والصناعة بشكل خاص من اهم الوسائل والليات اللازمة للتدقيق ومراجعة اداء الشركات على اختلاف وظائفها واهدافها ، وبذلك فان الوصول الى نتيجة نهائية لأداء أي شركة يعتبر امرا مهما للغاية للوقوف على مدى نجاح الشركة وتشخيص مواطن الضعف التي تعاني منها والتحديات التي تعترض سير تطورها بغية وضع استراتيجية للارتقاء بواقع الشركة سواء كانت مملوكة للدولة او القطاع الخاص ، ووضع المعلومات اللازمة للشركة لاتخاذ القرار الصحيح للارتقاء بعملها. وهنا ينبغي اجراء دراسات تقييمية شاملة تهدف الى محاولة الوصول الى قرار استثماري سليم يحقق تعظيم المنافع وتقليل المخاطر المحيطة بالشركة . وفي العراق تبدو الحاجة الى ذلك ضمن اعادة تأهيل الصناعة اكثر الحاحاً لاجراء دراسة تقييمية لاداء الشركات الصناعية وخاصة قطاع الصناعات الهندسية والتي تعد احدى اهم الفروع الصناعية المهمة لارتباطاتها الامامية والخلفية وما تمارسه من دور هام في عملية التنمية الصناعية وتغيير هيكل الصناعة التحويلية . ومن بين احد اهم فروعها الصناعات الكهربائية والتي استطلت بدعم حكومات بلدانها على اختلاف الانظمة الاقتصادية .

### ١- اهمية البحث

تتبع اهمية الدراسة من اهمية القطاع الصناعي كأحد القطاعات الرئيسية في الاقتصاد القومي ، ونتيجة للمشاكل التي عانى منها هذا القطاع والشركات التابعة له ومن بينها شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية التي تم اختيارها موضوع الدراسة للوقوف على اهم مواطن الضعف والتحديات التي تواجهها كي يتمكن صانع القرار من رسم معالم استراتيجية واضحة لاعادة تأهيل الشركة وفقاً للمعايير الاقتصادية والدولية واليات اقتصاد السوق لضمان الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية لتحقيق كفاءة الانتاج .

### ٢- مشكلة البحث

تعاني شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية من العديد من المشاكل والتحديات ضمن المرحلة الحالية للدراسة التي تستوجب اجراء التقييم الاقتصادي والمالي للارتقاء بمستوى كفاءة اداء الموارد المادية والبشرية لتحقيق الاهداف الاقتصادية المرجوة منها ، اذ شخّصت خطة التنمية واقع الصناعة في العراق بوجه عام والتطلع نحو اقتصاد السوق وجوب ان تعمل تلك الشركات وفق معايير اقتصاد السوق، كون مؤشر الربح يعد احد اهم المؤشرات الاقتصادية. فوفقاً لواقعها الحالي ان اجراء دراسة لتقويم مدى كفاءة اداها يمكن ان يبين لنا تشخيص نقاط الضعف والتحديات واشكالية التناقض بين الاهداف المخطط لها والامكانيات المتاحة للشركة ، وما يمكن ان تقوم به الجهات ذات العلاقة للارتقاء بمستوى اداء الشركة .

### ٣- فرضية البحث

يستلزم اعادة تأهيل شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية ضمن الخيارات والبدائل الاستراتيجية المتاحة اجراء تقويم شامل لكفاءة الاداء لكشف مواطن الضعف ومواجهة التحديات .

### ٤- هدف البحث

الوقوف على نتائج تقييم اداء الشركة وتحديد الاسباب وسبل النهوض بها والخيارات المطلوبة للارتقاء بعملها في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة لوضع البدائل والخيارات الاستراتيجية لاعادة تأهيل الشركة لتصحيح مسارها لرفع القدرة التنافسية للصناعة نفسها، في ظل سرعة التغيرات الحاصلة في بيئة الاقتصاد المحلي والدولي .

## اولاً : مفهوم تقييم الاداء الاقتصادي والتحليلي الاستراتيجي لبيئة الصناعة .

١ - مفهوم تقييم كفاءة الاداء الاقتصادي :- تمثل عملية تقييم كفاءة الاداء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تستخدم لتحديد المتحقق من الاهداف التي وضعت للمشروع الصناعي من اجل قياس مقدار ما تحقق من عوائد ومقارنتها بالاهداف المرسومة مسبقاً<sup>(١)</sup>. وبالنسبة لديوان الرقابة المالية في العراق فقد عرفه بأنه فحص موضوعي تشخص بموجبه السياسات والنظم وادارة العمليات ونتائج النشاط الى الجهات الخاضعة لتقييم الاداء لمقارنة الانجاز الفعلي بالمخطط وتحديد الانحرافات واسبابها ووضع الاقتراحات التي تعالج اوجه الانحرافات وتوجيه الاداء نحو تحقيق الفاعلية والكفاءة الاقتصادية<sup>(٢)</sup>. كما يعبر عنها بأنها عملية مرشدة للنشاط الاقتصادي لكشف مدى انتفاع الوحدات الانتاجية واستغلالها لمواردها بكفاءة وفاعلية في سبيل انجاز الاهداف المخططة<sup>(٣)</sup>. وعليه فإن عملية تقييم الاداء تعني مجموعة الدراسات التي تهدف الى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من ادارة نشاطها في مختلف جوانبه الاداري والانتاجي والتسويقي ... الخ ، وخلال فترة زمنية محددة ومدى قدرتها في تحويل المدخلات الى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة واتباع الاساليب الاكثر انتاجاً وتطوراً في مجال عملها .

٢ - اهمية تقييم كفاءة الاداء :- تبرز اهمية تقييم كفاءة الاداء من خلال معرفة مدى تحقيق الوحدات الاقتصادية لاهدافها المرسومة مسبقاً وتشخيص الانحرافات بغية وضع الحلول المناسبة من خلال البيانات والمعلومات المتوفرة في الدراسة لذلك تتجلى اهمية تقييم الاداء بالنقاط المدرجة ادناه :

أ- التأكد من كفاءة تخصيص واستخدام الموارد الانتاجية على النحو الامثل ، وتتجلى اهمية هذه الفائدة الناجمة عن تحقيق الاستخدام الامثل للمواد الانتاجية في ضوء الحقيقة الخاصة بالندرة النسبية للموارد الانتاجية في الدول النامية من حيث الاخذ باسباب التنمية الاقتصادية<sup>(٤)</sup>.

ب- تقييم الاداء يساعد على التحقق من وفاء الوحدات الانتاجية لوظائفها بافضل كفاءة ممكنة من حيث الانتاج والتسويق وهذا يضمن بالتالي الكفاءة الانتاجية<sup>(٥)</sup>.

ج- ان تقييم الاداء وسرعة الكشف عن الاختلالات يساعد على عدم استمرارية الخلل وانتقاله الى مواقع انتاجية اخرى وسيما اذا كان هناك ترابط بين الوحدات الانتاجية<sup>(٦)</sup>.

د- التوصل الى اقصر وانسب طريقة لاداء العمل الانتاجي والتوصل الى الوقت النموذجي لاتخاذ القرار بصدد مختلف الأنشطة الصناعية<sup>(٧)</sup>.

هـ- يؤدي تقييم الاداء الى التوجه السليم للعاملين في اداء اعمالهم .

### ٣ - معايير تقييم كفاءة الاداء الاقتصادي :-

#### (١) : معييار الطاقة الانتاجية : (Productivity Capacity Criterion)

تعرف الطاقة الانتاجية بأنها القدرة الانتاجية المتوفرة في الوحدة الاقتصادية وضمن اسلوب انتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة، وتقاس كميًا" بشكل ساعات عمل او وحدات انتاج<sup>(٨)</sup>.

وتوجد انواع عدة لمستويات الطاقة الانتاجية منها :

أ- الطاقة الانتاجية النظرية : وتمثل اعلى كمية انتاج يمكن ان تحصل عليها الوحدة الاقتصادية وباقصى سرعة وبدون انقطاع ، أي انها تمثل استغلال الامكانيات المادية والبشرية استغلالاً تاماً بنسبة (100%)

ومن دون الاخذ بنظر الاعتبار احتمالات أي عطل او توقف الانتاج<sup>(٩)</sup>.

ب - الطاقة الانتاجية المخططة : هي عبارة عن كمية الانتاج المستهدف خلال مدة زمنية معينة، والتي تعكس مدى استغلالها للأهداف المرسومة من جهة ومدى واقعية وموضوعية الاسس المعتمدة في وضع تلك الاهداف وعدم الابتعاد عن الطاقات التصميمية .

ج - الطاقة الانتاجية القصوى: هي الطاقة الانتاجية التي تمثل الحصول على اقصى حجم للانتاج في ظل الاستخدام الامثل للإمكانات المتاحة وخلال مدة زمنية معينة، وضمن مواصفات عوامل الانتاج والمستلزمات الأخرى كالصيانة الدائمة وتوفر الأيدي العاملة الماهرة.<sup>(١٠)</sup> أي انها تمثل الطاقة الانتاجية النظرية بعد استبعاد أي توقف نتيجة عطل طبيعي مما لا يمكن تجنبه .

د - الطاقة الانتاجية المتاحة : هي الطاقة الانتاجية القصوى مستبعداً منها جميع الاختناقات التي تحدث داخل عمليات الانتاج.<sup>(١١)</sup>

هـ - الطاقة الانتاجية الفعلية: هي عبارة عن كمية الانتاج الفعلي الذي يمكن الحصول عليه من السلع والخدمات وخلال مدة زمنية معينة، وتقدر نسبتها بين (75% - 80%) من الطاقة النظرية للوحدة الانتاجية وغالبا ما تكون هذه النسبة اقل في الدول المستوردة لها نظراً لاختلاف البيئة الاقتصادية<sup>(١٢)</sup> . من خلال ما تقدم يمكن الوصول الى النسب التي تعبر عن كفاءة الاداء الاقتصادي في الوحدات الانتاجية وفق معيار الطاقات الانتاجية وكما يأتي:

١ - نسبة الانتفاع = (الطاقة الانتاجية الفعلية / الطاقة الانتاجية التصميمية)  $\times 100$  ، تقيس هذه مدى الانتفاع من الطاقة التصميمية .

٢ - نسبة التشغيل = (الطاقة الانتاجية المخططة / الطاقة الانتاجية التصميمية)  $\times 100$  ، تعبر هذه النسبة عن مقدار الاستفادة من الامكانيات المتاحة في المشروع خلال مدة زمنية معينة.

٣ - نسبة التنفيذ لأهداف الخطة = (الطاقة الانتاجية الفعلية / الطاقة الانتاجية المخططة)  $\times 100$  ، تعبر هذه النسبة عن مدى تنفيذ اهداف الخطة او فشلها وهذا مؤشر مهم في دراسة كفاءة الاداء الصناعي.

## (٢) : معيار الانتاجية : (Productivity Criterion)

يعكس معيار الانتاجية مدى كفاءة المنشأة في استغلال الموارد الاقتصادية لأنه يمثل العلاقة بين الانتاج وكمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية، أي انها النسبة بين المخرجات والمدخلات<sup>(١٣)</sup> . وهناك مقاييس مختلفة للانتاجية منها<sup>(١٤)</sup> :

١ - الانتاجية الكلية لعناصر الانتاج : وهي العلاقة بين كلفة الانتاج وكلفة جميع العوامل المستخدمة في العملية الانتاجية ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية :  
الانتاجية الكلية = (الانتاج / جميع عناصر الانتاج) .

٢ - الانتاجية الجزئية لعناصر الانتاج : وهي تعبر عن العلاقة بين الانتاج الكلي وبين كل عنصر من عناصر الانتاج ومستلزماته المستخدمة في العملية الانتاجية حيث يتم قياس الانتاجية الجزئية حسب الصيغة التالية :  
الانتاجية الجزئية = (الانتاج الكلي / عنصر من عوامل الانتاج) .

وتوجد انواع عدة للانتاجية الجزئية منها :<sup>(١٥)</sup>

أ - معيار انتاجية العمل : وهي عبارة عن متوسط انتاجية العمل او مقدار القيمة المضافة للشخص الواحد في المنشأة خلال فترة زمنية معينة . وتحسب وفق الصيغة الآتية :-

انتاجية العمل = (كمية او قيمة الانتاج / عدد العاملين) ، ويعد هذا المؤشر من اهم مؤشرات الانتاجية الجزئية .

ب - انتاجية الاجر : تعبر عن قياس الانتاج المتحقق بالمقارنة مع البالغ المدفوعة الى العاملين كالأجور والرواتب والمكافآت ... الخ ، وتحسب وفق الصيغة الآتية :-  
انتاجية الاجر = (قيمة الانتاج / قيمة الاجور المدفوعة) .

## (٣) : معيار الربح المالي ( Financial Profit Criterion )

يعد الربح الهدف الرئيسي لإقامة المشاريع ، فضلا عن الاهداف الاخرى المرسومة في الخطة ، ويمثل الفرق بين عوائد وتكاليف المشروع أي إجمالي الإيرادات مطروحا منه جميع التكاليف والضرائب والاندثارات والنفقات الاخرى .

ويحسب وفق الصيغة التالية : الربح المالي = ( إجمالي الإيرادات - إجمالي التكاليف )  
وتبرز اهميته في انها تمثل عائد رأس المال المستثمر واحدى المصادر الاساسية للاستثمار والنمو فضلا عن انها تشكل مصدرا " مالياً للدولة. (١٦)

## (٤) : معيار العائد على رأس المال المستثمر ( Return On Investment Criterion )

يعد من اهم المؤشرات لعملية تقييم الاداء وذلك لانه يزودنا بمقياس يعبر عن مدى السرعة التي يتم بها استخدام الاموال المستثمرة في الوحدة الاقتصادية .  
ويحسب وفق الصيغة التالية : (١٧)

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \left( \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \right) \times \left( \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال}} \right)$$

$$= \left( \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}} \right)$$

ويعكس هذا المؤشر العائد الذي يحصل عليه المستثمر او الارباح المتحققة لكل وحدة من رأس المال المستثمر . (١٨)

## (٥) : معيار القيمة المضافة ( Added Value Criterion )

يعتبر معيار القيمة المضافة من المعايير الاقتصادية المهمة لانه يدل على مدى مساهمة الوحدة الاقتصادية في زيادة الدخل القومي . وعند الحكم على اداء المشاريع الصناعية القائمة فعند اختيار المشروع من وجهة نظر الاقتصاد القومي سيكون اختيار المشاريع التي تحقق اكبر قيمة مضافة . (١٩) ويمكن التمييز بين نوعين من القيمة المضافة وهي :

١ - القيمة المضافة الاجمالية : ( Total Added Value ) هي عبارة عن الفرق بين قيمة الانتاج وقيمة مستلزمات الانتاج الداخلة في العملية الانتاجية (٢٠) .

٢ - القيمة المضافة الصافية : ( Net Added Value ) هي عبارة عن القيمة المضافة الاجمالية بعد استبعاد الاندثارات منها . (٢١)

- (٦): **معايير ومؤشرات اخرى** : فضلاً عما سبق فإن هناك مؤشرات ومعايير اقتصادية مالية يمكن ان توضح لنا كفاءة اداء الوحدة الاقتصادية ، وتعكس مستوى كفاءة الإدارة في تشغيل أصوله وتوليد المبيعات ، لذا سيتم التطرق الى بعض منها وهي كالآتي<sup>(٢٢)</sup> :
- ١ - درجة التصنيع : يعكس هذا المعيار الدرجة التي بلغتها الوحدة الاقتصادية في تصنيعها للمواد التي استخدمت في الانتاج ، وكلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على درجة عالية من التصنيع وبالعكس .  
ويحسب وفق الصيغة التالية : درجة التصنيع = ( قيمة المستلزمات السلعية المستخدمة / قيمة الانتاج ) .
- ٢ - معيار كفاءة الادارة : هناك عدة مؤشرات لقياس كفاءة الادارة منها :<sup>(٢٣)</sup>
- كفاءة الادارة = ( الربح المتحقق قبل خصم الضريبة والاندثار / راس المال المستثمر )  
او = ( الربح المتحقق قبل خصم الضريبة والاندثار / قيمة الانتاج الاجمالي )  
او = ( فائض العمليات الانتاجية / قيمة الانتاج بالكلفة ) .  
والتي تستخدم في تقييم مدى نجاح الإدارة في استغلال الأصول الرأسمالية المتاحة لديها .
- ٤ - **مفهوم اعادة التأهيل** (\*) :-

تعتبر الشركات وبمختلف انواعها نظاماً مفتوحاً مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، لذا فإن الشركات ليست في حالة سكون وانما ينبغي ان تتصف بالديناميكية لكي تحقق هدف الاستمرار والبقاء في عالم الانفتاح والتكيف مع طبيعة المتغيرات البيئية المحيطة، وقد عرفت "منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية اليونيدو عام (1995)" التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة برامج وضعت خصيصاً للدول النامية تلك التي تمر بمرحلة انتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات العالمية . كما عرف التأهيل ايضاً بأنه مجموعة من الاجراءات التي تتخذها السلطات من اجل تحسين موقع الشركة في اطار الاقتصاد التنافسي ، وترقية فعاليتها الى مستوى منافسيها في السوق. كما يعرف بأنه استراتيجية تهدف الى ( تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي للشركات من اجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة والتحديات البيئية المتغيرة)<sup>(٢٤)</sup> . وهناك تعريف يتخذ من الاسلوب الاداري طابعاً مميزاً لاعادة التأهيل والذي يتم بموجبه تحويل الشركة من حالتها الراهنة الى صورة اخرى من صور تطورها المتوقعة حيث التأكيد على الادارة<sup>(٢٥)</sup> . وعليه فإن التأهيل في المنظور الاقتصادي يعني جعل الوحدة الاقتصادية قادرة على مزاوله نشاطها بالشكل الذي يضمن لها تطورها ونموها الذاتي من دون الاعتماد على الدولة، أي الرقي بمستواها من جميع النواحي سواء كانت انتاجية، تنظيمية، ادارية، تسويقية، استثمارية.. الخ ، حيث يؤدي الى جعلها قادرة على المنافسة واستغلال عناصرها وتمكنها من اثبات وجودها في الاقتصاد محلياً ودولياً .

\* للمزيد من الاطلاع ينظر في ذلك :-

- شلغوم سهيلة ، تاهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للاندماج في الاقتصاد الدولي، رسالة ماجستير ، مقدمة الى جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2009 ، ص 125 .

## ٥ - التحليل الاستراتيجي للصناعة والبيئة التنافسية :-

(١) مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي : يعد التحليل الاستراتيجي احد المكونات الهامة إذ يهتم بمتابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للشركة وتشخيص مواطن القوة والضعف في انشطتها ومواردها المختلفة ، و تتمثل الاستراتيجية (( بالفعاليات والخطط التي تتعامل بها الشركة في المدى البعيد وبما يحقق التلازم بين الشركة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة))<sup>(٢٦)</sup> . وتعرف أيضاً (( بأنها خطط مستقبلية طويلة الاجل تتعلق بتحقيق الانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الادارة العليا على تحقيق الاهداف))<sup>(٢٧)</sup> . ويتميز التحليل البيئي بإعطائه صورة عن مستقبل الشركة وحاضرها الامر الذي يساعد على وضع الخطط والبدائل والخيارات الاستراتيجية التي تأخذ بنظر الاعتبار توقع التغيرات البيئية المحتملة ومدى امكانية تأثيرها على أنشطة الشركة واهدافها . حيث ان الشركات الاكثر فهماً لبيئتها تكون افضل في تعاملها مع تلك البيئة وبالتالي امكانية تحقيق النجاح والفوز وانجاز الاهداف والقدرة على التنافس وتلبية الاحتياجات والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية وحتى السياسية والاجتماعية والثقافية.<sup>(٢٨)</sup> أي انها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها ادارة علاقة الشركة بالبيئة المحيطة بها لتنتج في النهاية عملية التحليل عن تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمستقبلية ، وبما يحدد الخيار الاستراتيجي الملائم وصناعة واتخاذ القرار للارتقاء بتنافسياتها وهنا يأتي دور الادارة الاستراتيجية في استقراء الازمات الاقتصادية وما تمتلكه من رؤية وفلسفة ووضوح للاهداف والوظائف التي تضطلع بها الشركات الصناعية .

## (٢) القدرة التنافسية للصناعة ، مفهومها ، مؤشراتها :

أ- مفهوم القدرة التنافسية :- تدل القدرة التنافسية وفقاً لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على (( قدرة الشركات والصناعات الوطنية لمواجهة المنافسة الدولية ، وتأمين استدامة عالية نسبياً من العائد على عوامل الإنتاج)) . ويعكس مفهوم اليونيدو للقدرة التنافسية في مجال الصناعة (( قدرة البلدان على زيادة تواجدها الصناعي في الأسواق المحلية والدولية مع تطوير الهياكل الصناعية في القطاعات والانشطة ذات القيمة المضافة والمحتوى التكنولوجي العالي المنافسة من خلال الابتكار والتعلم ))<sup>(٢٩)</sup> ، وقد يؤدي إلى الحصول على عائدات صناعية أكبر وأكثر استدامة . كما وتعرف أيضاً<sup>(٣٠)</sup> بانها (( مفهوم ديناميكي يعتمد على القدرة والابداع للتميز والتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتكنولوجيا العالية والتسويق المناسب لجذب المستهلكين )) . وتعرف بانها ((القدرة على تزويد الزبائن بمنتجات او خدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق))<sup>(٣١)</sup> . وانها القدرة على تفوق الشركة على المنافسين في واحد أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية، والوقت والابتكار)<sup>(٣٢)</sup> . وعليه فإن القدرة التنافسية هي الوضع الفريد الذي تطوره الصناعة بوجه منافسيها من خلال اساليبها ومهاراتها والاستفادة القصوى من مواردها ، والتي تعد بمثابة تحركات تنافسية تقوم بها الشركة .

ب- مؤشرات القدرة التنافسية:- ويمكن تقسيمها الى اربع مؤشرات رئيسية ، هي (٣٣) :-

١ - الربحية : وتمثل مؤشرا كافياً ومهما للتحقق من تنافسية الشركات ، فربحية الشركة التي ترغب البقاء في السوق ينبغي ان تمتد الى مدة من الزمن ، وان القيمة الحالية لارباح الشركة ينبغي ان تتعلق بالقيمة السوقية للديون ورؤوس الاموال الخاصة بالشركة على كلف استبدال موجوداتها تسمى مؤشر (Tobin) ، واذا كانت هذه النسبة اصغر من الواحد فإن الشركة ليست في حالة تنافسية .

٢ - كلفة التصنيع : وهي تشكل مؤشراً كافياً عن التنافسية في نشاط متجانس ما لم يكن تدني الكلفة على حساب الربحية المستقبلية للشركة .

٣ - الانتاجية : وتعبر عن الفاعلية التي تحول بها الشركة مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات او خدمات . ويمكن ان يعود تطورها الى تغيرات عدة منها تغيرات ثقافية او اقتصاديات الحجم ، اذ تفسر الانتاجية الضعيفة على انها ادارة اقل فاعلية . اذ ترتبط الانتاجية مباشرة بكفاءة استخدام الموارد ، وبالتالي فإنها ترتبط بمستوى التكنولوجيا والاستثمار في المعدات الرأسمالية واداء القوى العاملة وفاعلية الادارة ، ودور المناخ الوطني المناسب في تدعيم القدرة التنافسية من خلال السياسات العامة والبيئة التشريعية والتنظيمية .

٤- الحصة السوقية : وتعني الاستحواذ او الحصول على جزء هام من السوق الداخلية او الخارجية ، فالحصة تترجم المزايا الانتاجية او الكلفة ، لكن الربحية تعتمد على الحصة السوقية . فكلما كانت حصة الشركة من السوق اكبر كانت الشركة اكثر ربحية مع افتراض ثبات العوامل الاخرى .

استناداً الى ما تقدم اخذت تعكس مؤشرات قياس القدرة التنافسية مدى بقاء الشركة الصناعية . بحيث اخذت حالات التحالف والاندماج بين الشركات في ظل سوق المنافسة الاحتكارية الذي يسود عالم الاعمال اليوم اساس الصمود ومواجهة التحدي لينعكس ذلك في مجمله بالضغط على حكومات البلدان المحنكة للانتاج المألقة والمسيطرة على وسائل الانتاج باتجاه الاخذ بمؤشرات قياس القدرة التنافسية لقطاعها العام، ووجوب الاستغلال الامثل للموارد وخصوصاً في حقل الصناعة تاركة للنشاط الخاص امكانية الاضطلاع بالمهام والانشطة الصناعية من خلال عمليات الخصخصة، على اعتبار ان القطاع العام غير كفوء وعمليات التمويل تمثل عبء على الموازنة العامة للدولة في ظل الهدر وسوء الاستخدام والفساد والادارة البيروقراطية . وعدم جدوى استمرار القطاع العام ووجوب تفككه وتصفيته والسماح لدور اكبر للقطاع الخاص لما يمتلكه من مزايا وسرعة اتخاذ القرار والاخذ بمؤشر الربح . وعليه يمكن اعتبار اساليب الخصخصة مجالاً لتأهيل الشركات من خلال اساليب عقود الادارة والبيع الجزئي واسلوب (BOT) للانشاء والتشغيل والتمويل... الخ .

### ثانياً : الجانب التطبيقي للدراسة :-

١- نبذة تاريخية عن شركة ديالى العامة : يعود تأسيس الشركة الى عام (1974) م حيث كانت تعرف باسم (المجمع الصناعي ) الذي كان يشمل أربعة معامل انتاجية في بداية تشغيله التجريبي وكالاتي (معمل المقاييس الكهربائية ، ومعمل المكواة ، ومعمل شمعات القدح ، ومعمل المراوح) . وفي عام (1983) تم افتتاح مشروع المحولات الكهربائية ( محولات التوزيع - محولات القدرة) ، وفي عام (1984) تم انشاء معمل شمعات القدح الجديد، حيث تم دمج المعامل اعلاه تحت اسم (منشأة القادسية العامة للصناعات الكهربائية) وفي عام (1990) تم افتتاح معمل الاركون لانتاج غازي الاوكسجين والاركون . وتم تحويل نظام المنشأة الى نظام الشركات عام (1998) ، وبعد خمس سنوات أي في عام (2003) تم افتتاح معمل القابلو الضوئي ، وفي نفس السنة تم تغيير اسم شركة القادسية الى شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية . تضم الشركة في الوقت الحاضر (13) قسماً وعدد من الشعب . (٣٤)

## ٢- تحليل (SWAT) لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية .

### (١) - تحليل البيئة الخارجية لشركة ديالى العامة ضمن نموذج مايكل بورتر (porter):

تبرز أهمية معرفة الضغوط التنافسية التي تواجهها الصناعات الكهربائية بتشخيص دقيق للتحديات ومدى اغتنام الفرص بالنسبة للشركة والتي يمكن ان تعطي صورة عن الموقع التنافسي لها. كما أنها توضح التوقعات لبعض الفرص والتهديدات الأكثر خطورة، وتتوقف شدة الضغوطات لكل قوة من القوى الخمس لبورتر على مجموعة خصائص اقتصادية و تقنية وتكنولوجية و قانونية وفقاً للاتي :-

أ - التحديات الناتجة عن القوة التفاوضية للموردين : تتوقف هذه التهديدات على جودة العلاقات بين الشركة ومورديها ، وتتحدد عن طريق:

- الجودة المرتبطة بالانتاج : حيث إن جودة منتجات شركة ديالى تتوقف على مدى جودة موادها الأولية المستوردة والتي يجب ان تخضع لمقاييس السيطرة النوعية من خلال الفحص المختبري .  
- مجموعة الموردين: مما يلاحظ أن شركة ديالى تكمن توريداتها وبنسبة كبيرة من السوق الاسيوية والأوروبية .<sup>(٣٥)</sup>

ان ما تقدم يعني ان هناك اعتماد وبنسبة عالية على السوق الخارجية وهذا يعني التبعية الفنية والتكنولوجية نحو الخارج وان أي توقف عن توريد هذه المستلزمات او تعثرها يعني انخفاض اكير في نسب التشغيل وتحمل تكاليف اقتصادية .

ب - التحديات المتعلقة بالقوة التفاوضية للعملاء (المستهلكين) : يعتبر حجمها ضئيل وذلك لان غالبية العملاء هم من القطاع العام في العراق مقارنة بنسبة قليلة من القطاع الخاص . اذ ان حجم الطلب من القطاع الخاص يتم عن طريق طلبات خاصة تروج مباشرة او عقد تجهيز لدى الشركة وان القطاع الخاص لديه الحرية من الاستيراد بنفس النوعيات من المنتجات المماثلة لمنتجات الشركة ، ولا توجد منتجات او خدمات معدة للتصدير في الوقت الحالي<sup>(٣٦)</sup> .

وعلى اساس ذلك يعتبر هذا التهديد فرصة يمكن ان تغتنمها وضمان اكير لتسويق منتجات الشركة الى القطاع الحكومي . وبالتالي امكانية الاستمرار في العملية الانتاجية مع التأكيد على ضمان الجودة واعتماد معايير السوق .

ج - التحديات المتعلقة بالمنتجات البديلة: فكل منتج يمكن استبداله بأخر ليس من نفس النوع لكنه يلبي نفس الحاجة أو أكثر في بعض الأحيان هو منتج بديل وغالبا ما تكون التكنولوجيا الجديدة والإبداعات هي مصدر ظهور المنتجات البديلة .

وعليه ان هناك منتجات مماثلة تمثل مصدر تهديد لمنتجات الشركة في ظل سيادة الانكشاف التجاري واستمراره .

د - تحديات دخول المنافسين الجدد: حيث إن أي شركة تدخل سوق الاجهزة الكهربائية فهي تمثل تهديدا بالنسبة لشركة ديالى ، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة تملك المؤهلات التكنولوجية والاستثمارية لذلك . إن التهديدات الأكثر خطورة على المدى المتوسط والطويل هي تلك التي ستظهر عقب انضمام العراق إلى منظمة التجارة العالمية والبنود التي تنص على الاستثمارات في نطاق التجارة والتي تمنع الدول الأعضاء في المنظمة أن ترفض لمؤسسة أجنبية الاستثمار على ارضها . ذلك يعني السماح لدور اكير للنشاط الخاص المحلي او الاجنبي في انشاء شركات صناعية مثيلة لشركة ديالى تمثل عنصر تهديد مستمر لوجود واداء ومسار وبقاء الشركة وتحقق خسائر مؤكدة .

ه - تهديد القوة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في السوق : إن شدة المنافسة تأتي أولاً من تنوع المتنافسين (مستوردين و منتجين) واختلاف إستراتيجياتهم وأهدافهم ، ويبقى الاستيراد أكبر تحدياً للشركة رغم كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة لتشجيع الصناعة والدعم المستمر لتطوير الانتاج وفقاً للكفاءة والجودة .

اما بالنسبة للإنتاج حيث يوجد منافسون قد يهددون إنتاج الشركة في البعض من منتجاتها ومن هؤلاء المنافسين من يطمح للوصول إلى حصص سوقية تنافسية كبيرة.<sup>(٣٧)</sup>

استناداً لما تقدم ينبغي مواجهة التحدي واغتنام فرصة دعم الدولة وتحمل كافة النفقات وحالة الاشتراط على القطاع العام بأن تكون مشترياته من القطاع العام نفسه أي الشركة نفسها و على اساس ذلك ينبغي العمل على تطبيق المواصفة القياسية الدولية (ISO : 9001:2008) لغرض الحصول على شهادة الايزو من شركة عالمية ومن خلال ذلك يتم :

- تحسين فرص التعاقد وتلبية رغبات الزبائن الذين يشترطون حصول الشركة على الشهادة .
- زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورتها لدى الزبائن واظهارها بمظهر يضع الجودة في قمة اهتماماتها وعلى رأس اولوياتها .
- التأكد من رضا الزبون وذلك باستخدام وسائل للتواصل مع الزبائن ومعرفة ارائهم بالمنتج واخذها بنظر الاعتبار من خلال اجراء استبيانات للجودة .
- اعتماد مبدأ تحليل البيانات احصائيا لاغراض التحسين المستمر للمنتجات ولانظمة العمل .
- السماح بفترة ضمان للمنتجات لفترة (6) اشهر بعد التجهيز .
- تقديم خدمات ما بعد البيع وخلال فترة الضمان .
- تقديم خدمات للصيانة والتصليح للمنتجات عند حدوث أي عطل بعد فترة الضمان ومقابل ثمن.

#### (٢) - تحليل البيئة الداخلية لشركة ديالى (نقاط القوة والضعف) :-

تحليل بيئة الشركة الخارجية لا يكفي وحده ما لم يقترن بتحليل داخلي، والذي يعني كشف وفهم نقاط القوة التي تمتلكها الشركة والتي تحقق لها إمكانية استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية وكشف مواطن الضعف الواجب تقويتها بغرض مواجهة المنافسة وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها . والتي سيتم التطرق إليها من خلال : ( تحليل واقع الهيكل التنظيمي للشركة ، وهيكلية الموارد البشرية ، والبيئة الاستثمارية ، و استراتيجية التسويق المتبعة ) .

#### أ - تحليل واقع الهيكل التنظيمي للشركة :-

يحقق التنظيم الحالي للشركة جزء كبير من اهدافها بكفاءة عالية من خلال السلطات والصلاحيات الممنوحة الى رئيس مجلس الادارة ورؤساء الاقسام والوحدات الادارية والانتاجية في الشركة . لكن تتطلب زيادة الكادر الحالي الفني والاداري وتعدد رغبات الزبائن في الاستفادة من منتجات شركة ديالى والتطور التكنولوجي الحاصل في مجالات الانتاج توسيع التنظيم الحالي للشركة والنظام الداخلي وذلك لتحقيق الاستراتيجيات من خلال استحداث الاقسام والتوسع في الإنتاج بالمستوى المطلوب وذلك لان الصلاحيات الحالية الممنوحة الى المدير العام لا تلبى الطموح والرغبة في تطوير الانتاج والمنافسة مع الشركات الاخرى . ومن جهة اخرى يتصف الهيكل التنظيمي الحالي بالمركزية حيث نظام العمل يتفق مع التنظيم المعمول به اذ أن كافة الاتصالات والمراسلات تتم حسب النظام المعمول به من حيث المراجعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية والكفاءة في نقل البيانات والمعلومات بين الاقسام والمستويات التنظيمية الخاصة بالشركة .

وفي الوقت الحالي تم اعداد هيكل تنظيمي جديد يستجيب لطموحات الشركة وتحقيق اهدافها استجابة للمستجدات في البيئة الداخلية والخارجية المتمثلة بالتحولات الاقتصادية والمؤسسية والتي تجلت في دخول الشركة باتفاقيات شراكة في بعض المنتجات ، وحاليا هو في طور المناقشة مع الدوائر المختصة لغرض المصادقة عليه واقراء ليكون بديلاً عن التنظيم الحالي<sup>(٣٨)</sup> .

**ب - هيكلية الموارد البشرية :** ينصب اهتمام الشركة بالموارد البشرية من حيث المكافأة وتقديم الخدمات الأخرى كونهم احد العناصر المهمة التي ينبغي الاهتمام بها من خلال توفير الاجواء الملائمة للعمل وتلبية الاحتياجات من مستلزمات الانتاج لتحسين وزيادة الانتاجية واعتماد نظام المكافأة المادية والعينية للموظفين المتميزين بالأداء لتحفيزهم نحو الابداع والتطوير بما يخدم الانتاج وضمان العمل بالنوعية المستهدفة . اما بخصوص السياسات والممارسات المتعلقة بالأفراد والتوظيف وتقييم الاداء فأن الشركة تعتمد قوانين العمل المركزية والسير في تلك الاتجاهات لكونها العنصر المنظم للعمل نحو الهدف المرسوم الذي تسعى الشركة لتحقيقه والذي من شأنه الارتقاء بعملها وتقديمها حتى تصل الى اعلى نسبة من النمو والمنافسة في الاسواق المحلية وربما العالمية ، ويتم التخطيط لتحديد احتياج الشركة من القوى العاملة البشرية تحت باب الملاك الدائم المخطط للشركة بعد المصادقة عليه وتحدد فيه الكفاءة العلمية المطلوبة وفقاً للحاجة الحقيقية والتي تعتبر عامل رئيسي لنجاح الشركة<sup>(٣٩)</sup> . مما يلاحظ ان عدد الموارد البشرية في الشركة في تزايد من سنة لأخرى وهذا ما تم ملاحظته ما بين سنة (2000) وسنة (2007) مع بعض الانخفاض في الفترة (2008 – 2010) بسبب انتقال العاملين الى شركات اخرى وما مبين في الجدول التالي.

## جدول (1)

عدد العاملين واهم نقاط القوة والضعف لهيكلية الموارد البشرية في شركة ديالى العامة .

نقاط القوة	نقاط الضعف
- التخطيط لاحتياجات الشركة من الملاك الفني والاداري وفق الحاجة . - اعتماد نظام الحوافز المادية والعينية . - اهتمام الشركة بالموارد البشرية .	- زيادة اعداد العاملين . - ضعف مستوى التدريب ونوعيته

المصدر : ١- شركة ديالى ، قسم الشؤون المالية - شعبة الموازنة والاحصاء - الحسابات الختامية .

٢- الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على الحسابات الختامية للمدة (2000 - 2010) وتحليل البيئة الداخلية للشركة

السنة	عدد العاملين (١)
2000	1997
2001	2111
2002	2215
2003	2287
2004	2360
2005	3088
2006	3426
2007	3443
2008	3380
2009	3355
2010	3178

**ج - البيئة الاستثمارية :** تخصص شركة ديالى مبالغ في كل سنة لاعادة تأهيل مستوى الهياكل وتحسين العمل والاداء للوصول الى مستوى عالي من الانتاجية وبالنوعية والكمية المخطط لها، حيث بلغت هذه العمليات الاستثمارية (1342418) الف دينار عام (2000) واستمرت بالارتفاع لتبلغ (43548891) الف دينار عام (2010) وكما موضح في الجدول التالي .

## جدول (2)

قيمة راس المال المستثمر لشركة ديالى العامة للمدة (2000 - 2010)

( الف دينار )

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
راس المال المستثمر	1342418	1689643	5419377	8512579	1183829	22804901	25185444	16347415	19826461	24700109	43548891
نسبة التغيير %	-	25.8	220.8	57.2	(86.1)	1826.3	10.4	(35.1)	21.2	24.5	76.3

المصدر/ ١- شركة ديالى ، قسم الشؤون المالية - شعبة الموازنة والاحصاء - الحسابات الختامية .

٢- الجدول اعداد الباحث استنادا الى الحسابات الختامية للشركة للمدة (2000- 2010) .

٣ - النسب بين قوسين تشير الى الانخفاض .

يلاحظ بأن سنة (2010) هي اعلى مستوى من الاستثمارات بسبب اتساع حجم الاستثمارات المتعلقة باعادة تنظيم وتجهيز الشركة بالمكانن والمعدات وفق سياسة الدعم الموجهة من قبل الوزارة والتركيز بالانتاج نحو تحقيق اعلى مستوى من الارباح .

**د- استراتيجية التسويق المتبعة للشركة :** بعد انتقال الاقتصاد العراقي من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، وبانفتاح السوق، أصبحت سلع كل المؤسسات الانتاجية تواجه المنافسة الأجنبية، وشركة ديالى كباقي هذه المؤسسات تعاني من هذه المنافسة. تتميز الشركة بميزة تنافسية تسويقية بالنسبة لمحولات القدرة والتوزيع وسر هذا التميز امتلاك الشركة لسر المعرفة العلمية من شركة ميتسوبيشي اليابانية ، وكذلك منتج المقاييس الكهربائية بسبب امتلاك الشركة لسر المعرفة العلمية من شركة لاندراند السويسرية ، والقابلو الضوئي من شركة روزندال النمساوية وجميعها شركات معروفة ورصينة . وتتميز الشركة ايضاً بوجود علامة تجارية معروفة من خلال جميع العملاء لديها ، وتهتم الشركة بتعبئة وتغليف منتجاتها وبما يتلاءم ورغبات المستهلكين حيث تتميز المنتجات بالمواصفات النوعية وخدمات ما بعد البيع والالتزام بفترات الضمان . وفي هذا الوسط التنافسي فإن التوزيع يعتبر وظيفة حيوية، وبالنظر إلى تعقد هذا الوسط من حيث الطلب من جهة ، وكثرة المستوردين من جهة ثانية وانكشاف السوق تجارياً، فإن شركة ديالى ينبغي لها ان تركز على إستراتيجية التوزيع ضمن المزيج التسويقي (الدعاية والاعلان والتعبئة والتغليف) باعتباره محرك السياسة التسويقية إلى جانب إستراتيجية المنتج لتغطية السوق المحلي الحالي والمستقبلي، في ظل اشتداد المنافسة محاولة" لكسب أكبر الفرص ، والتمركز بقوة في نقاط البيع حيث يمثل النسبة الكبيرة من الزبائن من القطاع الحكومي متمثلة بوزارة الكهرباء وباقي دوائر الدولة والنسبة القليلة الباقية للقطاع الخاص ولا يوجد تصدير للمنتجات حالياً . من جانب اخر تعاني الشركة من سياسة الاغراق في السوق المحلية والتي تؤثر على سوق الصناعات الكهربائية وذلك لادخال منتجات مثيلة وبمواصفات واسعار متدنية ، لذا يتوجب على الدولة حماية الصناعات المحلية من المنافسة الاجنبية وتفعيل الاجراءات الكفيلة لحماية المنتجات المحلية<sup>(٤٠)</sup> .

استناداً لما تقدم يتبين بان شركة ديالى تحتل موقفاً جيداً ضمن تشكيلة الصناعات الهندسية والمتأتى من تامين مجموع الامكانات والقدرات للشركة ، وتسعى لتعزيز موقفها التنافسي وذلك من خلال العمل على تطبيق المواصفة القياسية الدولية ( ISO 2008 :9001 ) لغرض الحصول على شهادة الايزو من شركة عالمية . لتحقيق المنافسة في السوق المحلية والدولية ويشجع ذلك ايضا " دعم الحكومة للشركات الصناعية . ومع انضمام العراق المحتمل الى منظمة التجارة العالمية (WTO) وما ينتج عنها من انفتاح السوق امام السلع والبضائع المستوردة ، فإن المؤسسة الاقتصادية ومنها شركة ديالى العامة ستواجه منافسة شديدة من الشركات العالمية يحتم عليها وضع استراتيجية من اجل البقاء في هذه السوق التنافسية . وامام هذه الوضعية التنافسية تحاول الشركة تبني استراتيجية تطوير داخلية من خلال عقد اتفاقيات شراكة على شكل عقود او مشاريع مشتركة تكون كخيار تنافسي واستراتيجي لاكتساب وتطوير التكنولوجيا في مجال الصناعات الكهربائية في الوقت الحاضر .

### (٣) : تحليل وتقييم الاداء الاقتصادي لشركة ديالى العامة .

#### ١ - معيار الطاقة الانتاجية :-

يعتبر استغلال الطاقة الانتاجية بكفاءة عالية احد الاهداف الاساسية لأي وحدة اقتصادية ، حيث ان استغلالها بالشكل الامثل يمكن ان تنعكس اثاره على انخفاض متوسط التكاليف للوحدة المنتجة وزيادة تحقق مستوى الارباح .

من خلال البيانات المتوفرة للخطوط الانتاجية في شركة ديالى يمكن تقييم الاداء الاقتصادي للطاقات الانتاجية ولمنتجات الشركة الرئيسة خلال المدة (2000-2010) . وكما يلي :

أ - نسبة الانتفاع من الطاقة التصميمية : من خلال ملحق (1- أ) نلاحظ ان نسبة الانتفاع من الطاقات التصميمية لمنتجات ( شمعات القذح و المراوح السقفية و المكواة البخاري ) اتسمت بالتذبذب ما بين الارتفاع والانخفاض . اذ بلغت نسبة الانتفاع لمنتجات شمعات القذح اعلى نسبة لها (12.5%) عام (2002) ثم بدأت بالانخفاض حيث بلغت (0.4%) عام (2009) ثم توقف الانتاج عام (2010) ، لعدم جدوى المنتجات وذلك لارتفاع كلفة البيع مقارنةً بالاسعار السائدة واغراق السوق المحلية بالسلع المستوردة الرخيصة وعدم توفر الحماية للمنتجات المحلية . واتسمت نسبة الانتفاع لمنتجات المراوح السقفية بالانخفاض التدريجي اذ بلغت اعلى قيمة لها (11.3%) عام (2002) ثم انخفضت في السنوات اللاحقة لتبلغ ادنى قيمة لها (0.03%) عام (2008) ، وشهد العام (2010) توقف الانتاج ايضاً لاسباب اعلاه . اما نسبة الانتفاع لمنتجات المكواة البخاري فقد اتسمت بتوقف الانتاج خلال المدة (2006 - 2010) ، وبلغت اعلى نسبة للانتفاع من الطاقة التصميمية (31.2%) عام (2000) ، وادنى نسبة (1.1%) عام (2005) وذلك لانخفاض كميات الانتاج بسبب تدهور الوضع الامني .

ومن ملاحظة ملحق (1 - ب) يتضح لنا تذبذب الطاقات الانتاجية لمنتجات محولات التوزيع والقدرة ، حيث اتسمت نسبة الانتفاع من الطاقة التصميمية لمنتجات محولات التوزيع بالتذبذب بين الارتفاع والانخفاض اذ بلغت اعلى نسبة (42.2%) عام (2002) ، وبدأت بالانخفاض اذ بلغت النسبة (8.5%) عام (2003) و(2004) على التوالي بسبب تدهور الاوضاع ، ثم ارتفعت خلال المدة (2005 - 2010) اذ بلغت نسبة الانتفاع (30.1%) في عام (2010) . بينما بلغت نسبة الانتفاع لمحولات القدرة اعلى نسبة لها (18.8%) خلال العام (2001) وانخفضت في السنوات اللاحقة حيث بلغت ادنى نسبة انتفاع (0.8%) عام (2007) وهذا يبين حجم الضياع الحاصل في الطاقات الانتاجية نتيجة عدم استغلال الطاقات التصميمية بسبب تدهور الوضع الامني وعدم انسيابية ورود المواد الاولية وانقطاع التيار الكهربائي فضلاً عن الاسباب الاخرى مما اثر سلباً على اداء الشركة . وبدأت بالارتفاع بعد ذلك اذ بلغت (10.6%) عام (2010) .

ويوضح ملحق (1- ج) انخفاض نسبة الانتفاع من الطاقة التصميمية لمنتجات (المقاييس الكهربائية والقابلو الضوئي) ، اذ بلغت نسبة الانتفاع لمنتجات المقاييس الكهربائية ط١ (طور واحد) اعلى نسبة لها

(23.4%) عام (2002) واستمرت الانخفاضات بشكل واضح خلال السنوات اللاحقة حتى بلغت ادنى نسبة (0.1%) عام (2007) وذلك للأسباب التي تم ذكرها سابقاً .

اما بخصوص منتج المقاييس الكهربائية ط٣ فقد تباينت النسبة بين الارتفاع والانخفاض ايضاً خلال مدة الدراسة اذ بلغت (0.25%) في عام (2000 و 2001) وهي ادنى نسبة خلال المدة، وبدأت بالارتفاع خلال السنوات اللاحقة لتبلغ اعلى نسبة لها (42.6%) عام (2010) وذلك بسبب زيادة الدعم الحكومي وانخفاض الكميات المستوردة المنافسة . واتسمت نسب الانتفاع لمنتج القابلو الضوئي بالتذبذب ايضاً حيث بدأ الانتاج في المعمل منذ عام (2003) وبلغت اعلى نسبة انتفاع (15.8%) عام (2006) ، وبدأت بالانخفاض لتبلغ (2.3%) عام (2009) وشهد عام (2010) توقف الانتاج ، وذلك لتطلب الامر تغيير نمط ونوعية الانتاج وفقاً لمتطلبات وزارة الاتصالات بسبب تقادم نماذج الانتاج .

ب - نسبة التنفيذ من الطاقة المخططة : من ملحق (2- أ) نلاحظ تذبذب نسبة التنفيذ من الطاقة المخططة لمنتج شمعات القدر اذ بلغت (72.6%) عام (2000) ثم بدأت بالانخفاض خلال السنوات اللاحقة اذ بلغت (2.6%) عام (2005) ، وتراوحت بين الارتفاع والانخفاض للمدة (2006 - 2010) اذ بلغت (5.4%) عام (2009) ، وتوقف الانتاج عام (2010) للأسباب التي ذكرت سابقاً . بينما اتسمت نسبة التنفيذ لمنتج المراوح السقفية بالتذبذب ايضاً بين الارتفاع والانخفاض ، اذ بلغت (73.5%) عام (2000) الا انها انخفضت في السنوات اللاحقة اذ بلغت ادنى نسبة تنفيذ (0.6%) عام (2008) ، وارتفعت الى (10.9%) عام (2009) ، وتوقف الانتاج ايضاً لعام (2010) . واتسمت نسبة التنفيذ لمنتج المكواة البخاري توقف الانتاج خلال اغلب سنوات الدراسة وبلغت اعلى قيمة لها (86.4%) عام (2000) واستمر بالانخفاض لتبلغ ادنى نسبة (5%) عام (2005).

من ملاحظة ملحق (2- ب) يتبين لنا تذبذب الانتاج لمعامل محولات القدرة والتوزيع ، اذ بلغت نسبة التنفيذ لمحولات التوزيع (20.7%) عام (2000) واستمرت بالارتفاع لتبلغ (67.2%) عام (2002) ، الا ان النسبة تذبذبت ارتفاعاً وانخفاضاً خلال المدة (2003 - 2010) اذ بلغ ادنى مستوى لها (5.3%) عام (2005) ، واعلى نسبة بلغت (76.1%) عام (2010) . بينما اتسمت نسبة التنفيذ لمحولات القدرة بالتذبذب ايضاً اذ بلغت ادنى نسبة لها (6.2%) عام (2007) وبلغت اعلى نسبة تنفيذ (63.1%) عام (2010) ، نظراً لزيادة الدعم الحكومي .

ويتبين من ملحق (2- ج) تباين نسب التنفيذ لمنتجات المقاييس الكهربائية والقابلو الضوئي ، اذ بلغت نسبة التنفيذ لمنتج المقاييس الكهربائية ط١ (4.9%) عام (2000) ، وتراوحت النسب بين الارتفاع والانخفاض في السنوات اللاحقة لتبلغ اعلى نسبة تنفيذ (138.8%) عام (2010) . بينما تسمت نسبة التنفيذ لمنتج المقاييس الكهربائية ط٣ بالتذبذب اذ بلغت (0.1%) عام (2001) ، وبلغت اعلى نسبة تنفيذ للطاقات المخططة (240%) عام (2000) . واتسم انتاج القابلو الضوئي بالتذبذب حيث تراوحت ما بين ( - 51.8 و 1.0%) ، اذ بلغت (43.9%) عام (2006) وانخفضت خلال السنوات اللاحقة لتبلغ (6.5%) عام (2009) ، وتوقف الانتاج في عام (2010) . نلاحظ من خلال التحليل تذبذب توقف الانتاج في معمل ( المراوح السقفية و شمعات القدر ) لشركة ديالى العامة بسبب عدم جدوى المنتجات وذلك لارتفاع كلفة البيع مقارنةً بالاسعار السائدة مقارنةً باسعار السلع المستوردة الرخيصة وما تتعرض له السوق المحلية من سياسة الاغراق وعدم توفر الحماية للمنتجات المحلية.

## ٢ - معيار الانتاجية :-

سيتم التطرق الى معيار الانتاجية الجزئية لتقييم كفاءة اداء الشركة وفيما يخص انتاجية العامل وانتاجية الاجر وكالاتي :

أ - انتاجية العامل : يقيس هذا المعيار كفاءة العمل المستخدمة في العملية الانتاجية ، والتي يتم حسابها من خلال قسمة قيمة الانتاج على عدد العاملين ، وان هذا المعيار يعبر عن جانب مهم لكفاءة الشركة .  
يتضح من خلال الجدول (3) الارتفاع المستمر في انتاجية العامل باستثناء عام (2003 و 2007) ، حيث بلغت ادنى مستوى لها (1381) الف دينار عام (2003) وذلك بسبب الظروف التي مرت بها الشركة خلال تلك السنة وما رافقها من انخفاض الطلب الفعلي الذي ادى الى تخفيض الطاقات الانتاجية الفعلية ومن ثم انخفاض انتاجية العاملين . واستمرت انتاجية العامل بالارتفاع التدريجي وصولاً الى اعلى قيمة لها اذ بلغت (16367) الف دينار عام (2010) ، وهو اعلى مستوى لها خلال مدة الدراسة .

## جدول (3)

انتاجية العامل لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية للمدة (2000 - 2010)

(الف دينار)

السنة	قيمة الإنتاج (1)	عامل (2)	إنتاجية العامل (الف دينار/ عامل) 1/2 = (3)	نسبة التغير % (4)
2000	5012428	1997	2509	-
2001	9153213	2111	4335	72
2002	13876816	2215	6264	44.1
2003	3159635	2287	1381	(77.9)
2004	9724622	2360	4126	215.3
2005	15839929	3088	5129	24.3
2006	21345166	3426	6230	21.5
2007	12597050	3443	3658	(41.9)
2008	23936725	3380	7081	94.4
2009	26963508	3355	8036	14.2
2010	52015430	3178	16367	103.7

المصدر :- ١- شركة ديالى ، قسم الشؤون المالية - شعبة الموازنة والاحصاء - الحسابات الختامية .

٢- الجدول اعداد الباحث استنادا الى الحسابات الختامية للشركة للمدة (2000-2010) .

٣- النسب بين القوسين تشير الى الانخفاض ( سالبة ) .

ب - انتاجية الاجر : من خلال ملاحظة الجدول (4) ان انتاجية الاجر لشركة ديالى اتسمت بالتذبذب ايضاً خلال مدة الدراسة ، حيث اتجهت نحو الانخفاض التدريجي اذ بلغت (3.7) دينار عام (2002) وبنسبة تطور (2.7%) ، فيما انخفضت القيمة الى (0.7) دينار عام (2003) وبنسبة تطور سالبة (81.1%) مقارنة بعام (2002) . وحققت المدة اللاحقة من الدراسة انتاجية اجر متقاربة اذ وصلت القيمة (1.8) دينار عام (2010) وهد النسبة منخفضة مقارنة بالمدة الاولى من الدراسة . نستنتج من خلال ما سبق ان ارتفاع انتاجية الاجر خلال المدة (2000 - 2002) كان مرتبط بانخفاض قيم الاجور والرواتب مقارنة بالسنوات اللاحقة خلال المدة وذلك بسبب تطور الاجور والرواتب بعد عام (2003) مما خفض من انتاجية الاجر لدى الشركة.

## جدول ( 4 )

انتاجية الاجر لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية للمدة ( 2000 - 2010 )

( الف دينار )

السنة	قيمة الإنتاج (1)	قيمة الاجور والرواتب (2)	انتاجية الأجر (دينار) $1/2 = (3)$	نسبة التغير % (4)
2000	5012428	1738013	2.8	-
2001	9153213	2519820	3.6	28.5
2002	13876816	3742732	3.7	2.7
2003	3159635	4187183	0.7	(81.1)
2004	9724622	7789153	1.2	71.4
2005	15839929	10052964	1.5	25
2006	21345166	11545934	1.8	20
2007	12597050	9247355	1.3	(27.7)
2008	23936725	20939926	1.1	(15.3)
2009	26963508	28476417	0.9	(18.2)
2010	52015430	27620469	1.8	100

- المصدر : ١- شركة ديالى ، قسم الشؤون المالية - شعبة الموازنة والاحصاء - الحسابات الختامية .  
٢ - الجدول اعداد الباحث استنادا إلى الحسابات الختامية للشركة للمدة ( 2000 - 2010 ) .  
٣ - النسب بين القوسين تشير إلى الانخفاض ( سالبة ) .

## ٣ - معيار الربح المالي :-

يتضح من ملحق (4) ان قيم الارباح لشركة ديالى العامة كانت في حالة تذبذب ارتفاعاً وانخفاضاً خلال مدة الدراسة . فقد بلغت (1330443) الف دينار عام (2000) واستمر هذا الربح بالارتفاع خلال السنتين اللاحقتين حتى وصلت القيمة (3951321) الف دينار عام (2002) وبنسبة تطور (120.5%) ، بعد ذلك انخفضت قيمة الربح لتبلغ (164748) الف دينار عام (2003) وبنسبة تطور سالبة (95.8) وذلك لانخفاض قيمة الانتاج .

وبدأ ربح الشركة بالتحسن والارتفاع التدريجي خلال المدة (2004 - 2006) ، اذ بلغت القيمة (7359594) الف دينار عام (2006) ، بعد ذلك شهدت السنوات اللاحقة انخفاض في مستوى الارباح حيث حققت الشركة خسارة بلغت (9100843) الف دينار عام (2010) ، بسبب ارتفاع التكاليف الكلية بنسبة اكبر من زيادة الإيرادات .



## ٤ - معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر :-

يوضح هذا المعيار كفاءة الشركة في استثمار اموالها ، اذ يتضح من خلال الجدول (5) ارتفاع نسبة العائد خلال المدة (2000 - 2002) وهذا ما يشير الى نجاح الشركة في زيادة الانتاجية وتحقيق الارباح ، اذ بلغ معدل عائد رأس المال المستثمر (99.1%) عام (2000) واستمر بالارتفاع خلال السنتين اللاحقتين نتيجة لارتفاع ارباح الشركة اذ حققت معدل عائد مقداره (106.0%) عام (2001). وشهدت المدة ( - 2010 2003) تذبذباً في معدل العائد وعدم الاستقرار تبعاً لتذبذب ارباح الشركة وزيادة رأس المال المستثمر ، فبعد ان كان معدل العائد (279.3%) عام (2004) انخفض الى (0.81%) في عام (2008). وحقق ادنى معدل عائد سالب مقداره (20.8%) عام (2010) وذلك بسبب خسارة الشركة على الرغم من ارتفاع رأس المال المستثمر حيث بلغ (43548891) الف دينار عام (2010) . مما يدل على عدم كفاءة الشركة في تلك السنة .

## جدول (5)

معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر لشركة ديالى العامة للمدة (2000 - 2010)

(الف دينار)

معدل العائد على رأس المال المستثمر (%) $1/2 = (3)$	رأس المال المستثمر (2)	الأرباح (1)	البنود السنوات
99.1	1342418	1330443	2000
106.0	1689643	1791740	2001
72.9	5419377	3951321	2002
1.9	8512579	164748	2003
279.3	1183829	3305962	2004
36.1	22804901	8249912	2005
29.2	25185444	7359594	2006
24.5	16347415	4010923	2007
0.81	19826461	161493	2008
11.9	24700109	2960421	2009
(20.8)	43548891	(9100843)	2010

المصدر : ١- شركة ديالى ، قسم الشؤون المالية - شعبة الموازنة والاحصاء - الحسابات الختامية .

٢- الجدول من أعداد الباحث استناداً إلى الحسابات الختامية للشركة للمدة (2000 - 2010) .

٣ - النسب بين قوسين تشير الى الانخفاض ( سالبة ) .

### ٥ - معيار القيمة المضافة الاجمالية والصفائية :-

يعتبر هذا المعيار من اهم المعايير في دراسة تقييم كفاءة الاداء ، حيث يوضح ما تضيفه الوحدة الاقتصادية الى الناتج القومي بعد استبعاد مستلزمات الانتاج المستخدمة في العملية الانتاجية ، اذ يتم الحصول على القيمة المضافة الاجمالية بطرح مستلزمات الانتاج من قيم الانتاج الاجمالية. يتضح من خلال ملحق (3) ان كلاً من القيمة المضافة الاجمالية والصفائية في تطور مستمر خلال مدة الدراسة باستثناء عام (2003) ، اذ كانت القيمة المضافة الاجمالية (2043263) الف دينار عام (2000) بعد ذلك ارتفعت القيمة الى (8210459) الف دينار عام (2002) ، ولكن على الرغم من انخفاض القيمة المضافة الاجمالية الى (904860) الف دينار عام (2003) وتحقيق نسبة تطور سالبة (88.9) ، الا انها ارتفعت في السنوات اللاحقة حتى بلغت (12108725) الف دينار عام (2006) وبنسبة تطور (44.8) ويقابل ذلك تذبذب نسبي لعام (2007) اذ انخفضت القيمة الى (7881756) الف دينار ثم اخذت بعدها بالارتفاع لتبلغ اعلى قيمة لها (25154935) الف دينار عام (2010) خلال مدة الدراسة وبنسبة تطور (72.1) مقارنةً بعام (2009) . واتسمت القيمة المضافة الصفائية بالتذبذب ايضاً خلال المدة اذ يوضح ملحق (3) ان القيمة المضافة الصفائية ارتفعت من (1990638) الف دينار عام (2000) الى (8131359) الف دينار عام (2002) وبنسبة تطور (64.7) ، وعلى الرغم من انخفاضها عام (2003) الا انها حققت ارتفاعاً في السنوات اللاحقة حتى وصلت اعلى قيمة لها خلال مدة الدراسة (24179484) الف دينار عام (2010) وبنسبة تطور (73.7). نستنتج مما سبق استمرار ارتفاع القيمة المضافة الاجمالية والصفائية للشركة خلال مدة الدراسة ، وان انخفاضها في عام (2003) و عام (2007) يعود الى انخفاض قيم الانتاج وارتفاع كلفة الاندثار التي بلغت (144008) الف دينار عام (2003) بعد ان كانت قيمتها (79100) الف دينار عام (2002) .

### ٦ - معايير ومؤشرات اخرى :-

(١) - مؤشرات الكفاءة :- يوجد عدد من المؤشرات التي تعبر عن الكفاءة في الوحدة الانتاجية ، لذا تم اختيار بعض منها وكما يلي :-  
أ - درجة التصنيع :- يتبين من خلال الجدول (6) ان نسبة المستلزمات السلعية من قيمة الانتاج قد تراوحت ما بين (37.4% - 71.3%) ، حيث بلغت درجة التصنيع (59.2%) عام (2000) واستمرت بالانخفاض الا انها عاودت الارتفاع لتبلغ اعلى نسبة لها (71.3%) عام (2003) وهي اعلى نسبة بلغتتها الشركة خلال مدة الدراسة ثم تراوحت النسبة ما بين الانخفاض والارتفاع في السنوات اللاحقة لتبلغ ادنى نسبة لها (37.4%) عام (2007) ، وبدأت بالارتفاع لتصل الى (51.6%) عام (2010) . نلاحظ ان كفاءة التصنيع في شركة ديالى العامة كانت منخفضة في اغلب سنوات الدراسة مما يعكس درجة تصنيع منخفضة وهذا ما يدل على انخفاض قدرة الشركة على تصنيعها للمواد التي تستخدمها في الإنتاج .  
ب - كفاءة الادارة :- يعكس الجدول (6) تباين النسب اذ بلغت (106%) عام (2001) نتيجة لارتفاع الارباح بالمقارنة مع راس المال المستثمر مما يعكس زيادة كفاءة الادارة . واتسمت المدة اللاحقة بالانخفاض حيث بلغت (1%) عام (2003) وبدأت بالارتفاع لتبلغ اعلى نسبة لها (279%) عام (2004) ، بعد ذلك بدأت بالانخفاض التدريجي لتصل (1%) عام (2008) واستمر هذا الانخفاض الى ان بلغت النسبة (-20) عام (2010) نتيجة عدم ربحية الشركة لتلك السنة. مما تقدم يتضح تدني النسب خلال اغلب سنوات الدراسة ومن ثم عدم كفاءة الادارة في زيادة الارباح بالمقارنة مع راس المال المستثمر .

## جدول (6)

مؤشر درجة التصنيع وكفاءة الادارة لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية للمدة (2000 - 2010)

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
درجة التصنيع %	59.2	45.3	40.8	71.3	44.7	47.2	43.3	37.4	45.2	45.8	51.6
كفاءة الادارة (*)	0.99	1.06	0.72	0.01	2.79	0.36	0.29	0.24	0.01	0.11	(0.20)

المصدر / ١- شركة ديالى ، قسم الشؤون المالية - شعبة الموازنة والاحصاء - الحسابات الختامية .  
 ٢- من اعداد الباحث استنادا الى الحسابات الختامية لشركة ديالى العامة  
 ٣- النسب بين قوسين تشير الى الانخفاض .

## ٧- الأهمية النسبية لشركة ديالى العامة ضمن قطاع الصناعات الهندسية للمدة (2000-2010) :

من أجل الوقوف على مدى تطور الأهمية النسبية لشركة ديالى العامة ضمن قطاع الصناعات الهندسية للمدة (2000 - 2010) يمكن التطرق الى اهم المؤشرات الآتية :

١ - قيمة الانتاج : من ملاحظة الجدول (7) يتضح لنا تذبذب الأهمية النسبية للشركة من خلال قيم الانتاج، على الرغم من تزايد القيمة خلال مدة الدراسة . إذ سجلت ادنى مستوى لها (9.1) في عام (2002) ، وبدأت بالارتفاع خلال الاعوام اللاحقة إذ بلغت (24.8) عام (2006) ، ثم انخفضت الأهمية النسبية للشركة الى (13.8) عام (2007) بعد ذلك شهدت المدة (2008 - 2010) تطوراً في الأهمية النسبية عن المدة السابقة ولو كانت بنسب متفاوتة ، وذلك لزيادة قيم الانتاج في الشركة بنسب تطور جيدة ، حيث بلغت نسبة المساهمة (19.3) في عام (2010) .

## جدول (7)

الأهمية النسبية لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية في قطاع الصناعات الهندسية من خلال قيمة الانتاج للمدة (2000 - 2010). (الف دينار)

السنة	قيمة الانتاج في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية (١)	قيمة الانتاج في قطاع الصناعات الهندسية (٢)	الأهمية النسبية % (٣)
2000	5012428	44702131	11.2
2001	9153213	95392847	9.5
2002	13876816	152705924	9.1
2003	3159635	30059975	10.5
2004	9724622	90227360	10.1
2005	15839929	81068613	19.5
2006	21345166	82611792	24.8
2007	12597050	91066546	13.8
2008	23936725	103126861	23.2
2009	26963508	221036030	12.1
2010	52015430	269381863	19.3

المصدر: ١ - العامود (١)، شركة ديالى العامة- قسم الشؤون المالية ، شعبة الموازنة والاحصاء- الحسابات الختامية .  
 ٢ - العامود (٢) ، وزارة الصناعة والمعادن - مركز المعلومات والمعرفة العلمية .  
 ٣ - العامود (٣)، من عمل واستخراج الباحث .

٢ - قيمة مستلزمات الانتاج : يتبين من خلال الجدول (8) نسبة اسهام الشركة من خلال مؤشر مستلزمات الانتاج في القطاع الصناعي اذ تراوحت النسبة بين ( 7.9 - 18.5 ) خلال المدة (2000 - 2010) حيث تتصف بالتذبذب ، اذ بلغت (9.4) في عام (2002) . بعد ذلك شهدت المدة (2003 - 2006) تطوراً في الاهمية النسبية وبنسب تصاعديّة وحققت اعلى مستوى لها عام (2006) اذ بلغت (18.5) . ثم عادت وانخفضت النسبة خلال السنوات اللاحقة وبنسب متفاوتة اذ بلغت ادنى مستوى لها ( 7.9 ) في عام (2007) ، بسبب انخفاض نسبة تطورها عن عام (2006) ، فيما وصل تطور هذا المؤشر في قطاع الصناعات الهندسية حيث بلغ ( 13.0 ) عام (2010) .

٣ - قيمة المبيعات : من خلال الجدول (9) يتضح لنا مساهمة الشركة في اجمالي قيمة المبيعات للقطاع الهندسي قد شهدت تذبذباً خلال مدة الدراسة ، اذ سجلت ادنى مستوى لها عام (2002) حيث بلغت (8.2) من نسبة اسهام الشركة في القطاع الهندسي ، فيما حصل ارتفاع في عام (2003) اذ بلغت (16.6) . وحققت اعلى نسبة مساهمة ( 24.5 ) في عام (2006) مما يعني حصول تطور في اداء الشركة في قيمة المبيعات عن الاعوام السابقة ، ثم اتجهت النسبة بالتذبذب خلال المدة (2007 - 2010 ) حتى بلغت ادنى نسبة لها (11.9) خلال العام (2007) ، وذلك بسبب انخفاض مبيعات الشركة .

## جدول (8)

الاهمية النسبية لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية في قطاع الصناعات الهندسية من خلال قيمة مستلزمات الانتاج للمدة (2000 - 2010) (الف دينار)

السنة	قيمة مستلزمات الانتاج في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية (١)	قيمة مستلزمات الانتاج في قطاع الصناعات الهندسية (٢)	الاهمية النسبية % :١ :٢ (٣)
2000	2969164	29374107	10.1
2001	4146798	50307087	8.2
2002	5666356	59676900	9.4
2003	2254774	18635367	12.1
2004	4355074	24344211.5	17.8
2005	7483180	43273212	17.2
2006	9236440	49796501.3	18.5
2007	4715293	59598204.5	7.9
2008	10842931	105906852	10.2
2009	12355060	147504234	8.3
2010	26860494	205713888	13.0

المصدر :- ١ - العامود (١)، شركة ديالى العامة - قسم الشؤون المالية ، شعبة الموازنة والاحصاء - لحسابات الختامية .

٢ - العامود (٢) ، وزارة الصناعة والمعادن - مركز المعلومات والمعرفة العلمية .

٣ - العامود (٣)، من عمل واستخراج الباحث .

## جدول (9)

الأهمية النسبية لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية في قطاع الصناعات الهندسية من خلال قيمة المبيعات للمدة (2000 - 2010) (الف دينار)

السنة	قيمة المبيعات في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية (١)	قيمة المبيعات في قطاع الصناعات الهندسية (٢)	الأهمية النسبية % (٣) ٢:١
2000	4112555	43732599	9.4
2001	7600419	82931886	9.1
2002	11474202	139626153	8.2
2003	4673287	28145925	16.6
2004	10694809	91655219	11.7
2005	15589596	79984581	19.4
2006	17976327	73189648	24.5
2007	10873830	90676858	11.9
2008	25356940	129961462	19.5
2009	25450412	190115265	13.4
2010	48852575	269708150	18.1

المصدر :- ١ - العامود (١)، شركة ديالى العامة - قسم الشؤون المالية ، شعبة الموازنة والاحصاء - لحسابات الختامية .  
٢ - العامود (٢) ، وزارة الصناعة والمعادن - مركز المعلومات والمعرفة العلمية .  
٣ - العامود (٣)، من عمل واستخراج الباحث.

٤ - قيمة الاجور والرواتب : يتضح من خلال الجدول (10) اسهام الشركة في اجمالي الرواتب والاجور للقطاع الهندسي خلال المدة (2000 - 2010) تتراوح بين (5.8 - 14.8). اذ سجلت اعلى مستوى لها عام (2003) حيث بلغت (14.8) ، بعد ذلك شهدت المدة (2005 - 2010) انخفاض الاهمية النسبية للشركة وينسب تنازلية وحقت ادنى مستوى لها (5.8) في عام (2010) ، وذلك لعدة اسباب منها زيادة عدد شركات القطاع الهندسي من (8) شركات في عام (2004) الى (16) شركة عام (2010) مما ادى الى تطور اجمالي الرواتب والاجور .

## جدول (10)

الأهمية النسبية لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية في قطاع الصناعات الهندسية من خلال قيمة الاجور والرواتب للمدة (2000 - 2010) (الف دينار)

السنة	قيمة الاجور والرواتب في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية (١)	قيمة الاجور والرواتب في قطاع الصناعات الهندسية (٢)	الأهمية النسبية % (٣) ٢:١
2000	1738013	19197647	9.1
2001	2519820	25712192	9.8
2002	3742732	35510873	10.5
2003	4187183	28192948	14.8
2004	7789153	86932206	8.9
2005	10052964	110222062	9.1
2006	11545934	135936406	8.4
2007	9247355	135832742.6	6.8
2008	20939926	287530759	7.2
2009	28476417	431242716	6.6
2010	27620469	470326898.3	5.8

المصدر / ١ - العامود (١)، شركة ديالى العامة - قسم الشؤون المالية ، شعبة الموازنة والاحصاء - الحسابات الختامية للشركة .  
٢ - العامود (٢) ، وزارة الصناعة والمعادن - مركز المعلومات والمعرفة العلمية  
٣ - العامود (٣)، من عمل واستخراج الباحث.

**ثالثاً: سبل تحسين تنافسية شركة ديالى العامة .**

**اولا : الرؤية المستقبلية لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية :** في اطار تحسين منتجات القطاع الهندسي وضمن استراتيجية شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية وضعت الشركة مجموعة من المشاريع في اطار دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية والتي تتضمن استحداث واعادة تأهيل المواقع الصناعية حيث تمثلت في مشاريع عدة ومنها :<sup>(١)</sup>

١- مشروع تأهيل معامل المحولات الكهربائية (القدرة والتوزيع) : يتضمن تأهيل المتبقي من المكانن والخطوط الإنتاجية لمعامل المحولات ( القدرة و التوزيع ) والخدمات التابعة لهما من خلال توفير مكانن ومعدات ومواد احتياطية لهما وذلك لتقادم المكانن والمعدات للخطوط الإنتاجية والخدمات التي تعمل منذ عام (1983) وذلك لرفع الطاقة الإنتاجية المتاحة الحالية للمصعود بالطاقة الإنتاجية لغاية (MVA 3552.5) لسد أعلى نسبة ممكنة من حاجة وزارة الكهرباء للمحولات ولتحسين نوعية المنتج وبالتالي تحسين المنظومة الكهربائية للبلد.

٢- مشروع انشاء خط صباغة الخزان الجديد : لغرض التحسين المستمر ومواكبة التطور العالمي في الإنتاج وتقليل المصاريف الصناعية والتحسين البيئي من خلال السيطرة على الملوثات الخطيرة التي تنتج عن عمليات الصباغة تم التخطيط الى انشاء خط صباغة بتكنولوجيا حديثة ومنطورة وذات تأثير بيئي يكاد يكون معدوم بالمقارنة مع طرق الصباغة القديمة لما تشكله الاخيرة من طرح مواد سامة وخطيرة الى مصادر البيئية لصباغة خزان المحولات الكهربائية (محولات التوزيع بنوعيه Wind core , stack core). ويتكون من انشاء خط انتاجي حديث ومتطور لصباغة خزان محولات التوزيع للساعات (KVA 1600-100) بطاقة إنتاجية سنويا (MVA 4400) .

٣- مشروع إنتاج مغير الفولتية اللاحمي : ان لإنشاء خط لإنتاج مغير الفولتية اللاحمي دور كبير لرفع معلمي محولات التوزيع (STACK CORE , WIND CORE) في الشركة بمغير الفولتية بمختلف السعات والإحجام إضافة الى رفد مديريات الكهرباء بهذا المنتج لتأهيل المحولات من خلال استبدال الأجزاء التالفة باخرى جديدة وتقليل استيراد واستغلال العمالة المتوفرة داخل الشركة تم التوجه الى انشاء خط متكامل لتصنيع مغير الفولتية اللاحمي داخل معمل المكواة البخاري بطاقة (10455) وحدة سنويا وحسب حسابات الدائرة الفنية في الشركة ويكون انشاء الخط الانتاجي الحديث لإنتاج مغير الفولتية اللاحمي بطاقة إنتاجية سنويا (10455) وحدة داخل معمل المكواة البخاري الحالي والكوادر الفنية المتوفرة في المعمل الحالي بعد رفع كفاءتها الفنية وأدائها.

٤- مشروع ورشة تصليح المحولات : حيث يتضمن تصليح محولات القدرة والتوزيع ذات السعات من (5 إلى MVA 100) لمحولات القدرة و(100-1000)/11,33 KVA العاملة داخل القطر والتي ترد من هيئة الكهرباء والقطاع الخاص و لتأمين عدم تأثر الخطوط الإنتاجية للمعمل الحالي ذهبت الشركة إلى أنشاء هذه الورشة .

٥- مشروع محطة تعبئة سائل ثاني اوكسيد الكاربون : بناءً على متطلبات الشركة التي اقتضت إلى إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية لإنشاء محطة تعبئة سائل ثاني اوكسيد الكاربون . الذي يعتبر من المشاريع المهمة والضرورية التي تحتاجها الشركة وتعتبر ضمن المعامل الساندة لمعامل المحولات (التوزيع- القدرة ) حيث يمكن تسويق المنتج الفائض للسوق المحلي فيعتبر هذا الغاز مادة أساسية تدخل في كثير من الصناعات المحلية .

- من خلال ما سبق يتبين ان الشركة تواجه صعوبات ومشكلات ضمن رؤيتها المستقبلية تجعل رؤيتها المستقبلية تلك غير قادرة على انقاذها وذلك لوجود العديد من نقاط الضعف وخصوصا تلك التي تتعلق :-
- ١ - مدى اتباع اليات السوق ومعايير التنافسية المتضمنة ((التكاليف، والاسعار والجودة، البحث والتطوير، الانتاجية وسبل الارتقاء بها... الخ))، والتي تتماشى مع رؤية الحكومة في المرحلة المستقبلية للتحويل نحو اقتصاد السوق وبناء وتقاسم الشراكات مع الشركات العالمية واعطاء دور اكبر للنهوض بالقطاع الخاص المحلي والاجنبي .
  - ٢ - مسألة التسويق لمنتجات الشركة، والتي تمثلت في تجهيز وزارات الدولة بمنتجاتها فقط ولا توجد رؤية لديها في تلبية متطلبات السوق المحلية والدولية او استهداف اسواق جديدة لمنتجاتها ومنافسة السلع المستوردة .
  - ٣ - مسألة التمويل الذاتي وعدم الاعتماد على الدولة .
  - ٤- مسألة عدم وجود الموارد والامكانيات الكافية لتجهيزها بالمواد الاولية اللازمة (رأس المال الثابت والنفقات التشغيلية ) . حيث ان اعادة احياء وانشاء معامل جديدة تستلزم رؤوس اموال كبيرة لا تستطيع الوزارة من توفيرها بحسب رأي المعنيين، وكون ان هدف الوزارة فقط لاعادة تأهيل المشاريع القائمة .
  - ٥- لم تتضمن خطة الشركة مدى زمني محدد للانتاج.
  - ٦- لم تعالج ضمن رؤيتها المستقبلية اعداد العاملين الفائضين عن العمل ونقاط الضعف وسبل مواجهة التحديات التي اشرنا اليها سابقاً. وهي مسائل جوهرية تعد اساس الانطلاق والتطوير ضمن مبدأ اعادة التأهيل .
  - ٨- عدم القدرة على رد الفعل والتأخر في الاستجابة حيال متغيرات السوق والتكنولوجيا.
  - ٩- قصور البنية التحتية ونقص الموارد البشرية المناسبة وقلة رأس المال المستثمر .
  - ١٠- قصور في الإدارة ( المالية ، التشغيل ، التنظيمية ، التسويق ،... الخ ) .
- استناداً لما تقدم نجد ان شركة ديالى العامة بالرغم من وضوح الاهداف الا انها تعاني من عدم وجود الاليات او تحديدها ووضوحها ضمن الرؤية المستقبلية لاعادة التأهيل ، ذلك ان هذه الاهداف تقتضي وجود آليات مناسبة لتحقيق الهدف وعدم الاخفاق . كما سنوضحه حالياً .

#### ثانياً : متطلبات اعادة التأهيل المقترحة للشركة :-

- على نحو ما رأينا مما سبق ان هناك العديد من الصعوبات التي تواجه الشركة وفي هذه الحالة لا بد من اتخاذ إجراءات للوقوف على اهم الاسباب الكامنة وراء الأداء المنخفض لتلك الشركة وهذا يتطلب :-
- اولاً: تحسين القدرة التنافسية وفق اعادة التأهيل : وذلك يمكن ان يتحقق وفق ادوار ومستويات محددة :-
- ١- دور الدولة في اقتصاد السوق :-
- ان تعزيز دور الدولة في توجيه الاقتصاد نحو آليات السوق يتعلق بمقدرتها على التنظيم الدقيق للسياسات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الية السوق، وتشجيع المزيد من التنافس في قطاع العمل الاقتصادي من خلال التخفيف من قيود الاطار القانوني والاداري الذي يحكم دخول السوق والخروج منه. الا ان المشكلة في غالبية الحالات تكون في غياب البيئة المحفزة، والتي تكمن في غياب التشريع المتسم بالشفافية، وشبكات المعلومات والاتصالات الفعالة، واسواق المنتجات وعوامل الانتاج التنافسية، اذ ان احدى الوظائف الرئيسية للدولة تتمثل في توفير مجموعة النظم والمؤسسات الداعمة لالية السوق، والتي يمكن من خلالها حماية حقوق الملكية، وتنفيذ العقود، وانشاء بيئة اقتصادية مستقرة، والتقريب بين القطاع العام والخاص من خلال توسيع نطاق الملكية مع القطاع الخاص لتقليل الآثار الاقتصادية السلبية التي تعاني منها شركات القطاع العام وتمكينها من النمو والمنافسة داخل السوق المحلية ، ومن خلالها النفاذ الى الاسواق العالمية<sup>(٤٢)</sup> .

ان ذلك يعني ان اقتصاد السوق والترويج للخصخصة يعكس الحاجة الى بناء قواعد وسن تشريعات وخلق بيئة جاذبة لاستثمار قطاع الاعمال الخاص من خلال الدولة. الى جانب هذه الاجراءات الواجب القيام بها من جانب السلطات للمساهمة في تحسين الظروف المحيطة بالشركة ، فان هناك اجراءات اخرى تتمثل في توفير الامن والاستقرار السياسي وتوسيع شبكات الطرق مع تطوير قطاع النقل وتحسين البنية الاساسية للموانئ المطارات، اضافة الى محاولة الحفاظ على استقرار كل من سعر الصرف للعملة المحلية، وسعر الفائدة ، نسبة التضخم... الخ.

٢ - اليات اعادة التأهيل ودور شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية :-

يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحديث اليات الانتاج من مكانن ومعدات والطرق المستعملة في العملية الانتاجية ، اضافة الى تحسين الجودة والنوعية اضافة الى مجالات التنظيم والتسويق وتحقيق الاكتفاء الذاتي لموارها المالية وتكييف نظام الانتاج مع متطلبات السوق والمنافسة ، اذ ان بقاء الشركة مرتبط اساسا بمدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات زبائنها . ومن هذا المنظور على الشركة العمل على :-

أ - تحسين الجودة وتكاليف الانتاج :- لم تعد بيئة اليوم كما كانت بالأمس ، حيث اشتداد المنافسة والتغيرات المتسارعة في عناصرها الأساسية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، ولعل من ابرز ما نشهده من مظاهر الاندماجات الكبيرة في رؤوس الأموال والتي لغت الاستراتيجية بين الشركات ، والتغيرات المتلاحقة في رغبات وتفضيلات المستهلكين والتي تتسابق الشركات في تلبيتها ، كل ذلك جعل من إدارة الجودة الشاملة فلسفة تسعى الى تبنيها الإدارات العليا لاغلب الشركات ، بوصفها عنصراً داعماً ومهماً في عملية الصمود في وجه التحديات واغتنام الفرص . كما أن أية شركة ترغب في البقاء والنمو اخذت تدرک إن

واحدة من مفاتيح نجاحها هو في تبنيها استراتيجية مدخلها ورسالتها في (٣) اهمية الوصول الى مستوى عالي من الجودة وتحقيق انتاج بدون اخطاء ، وهذا يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق والمستهلك ، فالجودة عبارة عن بناء يشترك فيه جميع المعنيين ، وتتكامل فيه جميع الجهود بشكل متناسق وصولاً الى رضا المستهلك والصناعات المرتبطة الاخرى المكمل لها (٤) اذ تزايدت اهمية تطوير المنتجات في الوقت الحاضر نتيجة زيادة طلب المستهلكين والتغير في الاذواق في البيئة الصناعية على انواع كثيرة من المنتجات والتحول المتسارع من منتج معين الى اخر حيث يمتاز بالمزايا التكنولوجية الحديثة . اذ تعتبر عملية التغيير عاملاً مهماً في تطور الشركات لكونها الطريقة المناسبة للتنافس في السوق ويمنح تطوير المنتجات الشركة الفرصة لتحقيق:

١- انخفاض التكاليف الانتاجية .

٢- الجودة العالية .

٣- القدرة على خدمة الزبائن : اذ تقوم الشركة بمراجعة ومراقبة رغبات المستهلكين بهدف الحصول على الافكار والمنتجات الجديدة (٥).

ويمثل ارتفاع التكاليف الكلية للشركة عائق امام تطورها وسنتطرق الى تأثير زيادة الاجور والرواتب لتشكيلة التكاليف الكلية لشركة ديالى من خلال التعرف الى فئات الاعداد العاملة ومستواها المعرفي في الشركة ، اذ يبين الجدول (11) ان تشكيلة القوى العاملة لدى شركة ديالى حسب المؤهلات العلمية تتمثل بالمرتبة الاولى من الحاصلين على (الشهادة الاعدادية) حيث كانت (1893) عامل عام (2007) والتي تشكل نسبة (55.5%) من اجمالي العاملين ، وتأتي في المرتبة الثانية فئة (يقرأ ويكتب) اذ كانت (1040) عامل وبنسبة (31%) من العدد الكلي عام (2008) البالغ (3353) ، والنسب الباقية تشمل الحاصلين على شهادة الدبلوم والكالوريوس والماجستير، وبالتالي تؤثر تشكيلة العاملين على زيادة التكاليف للشركة . لذا يتطلب تحديد الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة وتحديد الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة ، لما لها من دور مهم في خفض التكاليف فضلاً عن التأثير في زيادة وتحسين الانتاجية .

## جدول (11)

أعداد القوى العاملة والرواتب والاجور لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية حسب التحصيل العلمي للمدة (2007-

(2010). (عامل)

السنة	الاجور والرواتب (الف دينار)	عدد العاملين الكلي	أمي	يقرأ ويكتب	إعدادية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير ودبلوم عالي	دكتوراه
2007	9247355	3410	90	953	1893	120	348	5	1
2008	20939926	3353	202	1040	1628	197	281	5	-
2009	28476417	3221	202	840	1515	272	385	7	-
2010	27620469	3123	160	857	1467	271	361	7	-

المصدر / ١- شركة ديالى ، قسم الشؤون المالية - شعبة الموازنة والاحصاء - الحسابات الختامية ( العامود / ١). III  
٢ - شركة ديالى العامة - قسم الموارد البشرية - الارشفة الالكترونية .

وتمثل استراتيجية قيادة الكلفة قدرة الشركة على الإنتاج بأقل التكاليف قياساً بمنافسيها وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وحذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف.

ويمكن ان يحقق تبني شركة ديالى العامة لاستراتيجية قيادة الكلفة مزايا عدة منها :- (٤٦)

١- احتلال الشركة موقعا متميزا بين المنافسين من خلال السعر المتدني مع الحفاظ على مستوى عالي من الارباح.

٢- تميز الشركة بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد او المنتجات البديلة من خلال استخدام سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين .

٣- إظهار العلاقة الواضحة بين الحصة السوقية الكبيرة والربحية العالية . فالشركة التي تمتلك حصة سوقية كبيرة تتمكن من قيادة الكلفة وزيادة الربحية فوق معدلاتها ولفترة زمنية طويلة ويحدث ذلك عندما تكون الشركة قادرة على الإنتاج وتسليم منتجات او خدمات قليلة الكلفة لشريحة واسعة من الزبائن مقارنة مع تكاليف منتجات أو خدمات المنافسين.

ويمكن للشركة أن تكون راندة في تخفيض الكلفة من خلال اختيار الإنتاج، التسويق، المؤهلات والمهارات المتميزة التي تمكنها من الوصول إلى الميزة التنافسية بكلفة أقل.

ب - اعادة تأهيل القدرات الفنية والتكنولوجية التنافسية للشركة :- أفرزت المتغيرات و التحولات البيئية المحيطة بالشركات الصناعية ظروفاً جديدة أدت إلى إسقاط القيم والمفاهيم والأساليب الإدارية والتسويقية التي كانت سائدة في عصر ما قبل العولمة وانهيار و تصدع الضمانات التي كانت تحتمى بها الإدارات في تعاملاتها والخروج من السوق المحلي الذي اعتادته والتحول إلى السوق العالمية ، وسقوط مفهوم المزايا النسبية للمنشآت أو الدول كأساس للتفوق في السوق، وبروز مفهوم المزايا التنافسية باعتباره العامل الأساس في كسب الأسواق والمحافظة عليها. إذ ينبغي وضع اطار يحيط بالجوانب الإيجابية للتكنولوجيا في إستراتيجية الشركة، إذ تبدأ بتشخيص القدرات التكنولوجية الرائدة التي لها مميزات مهمة منها اسهامها في صياغة الاهداف مع تطوير منتجات جديدة تلائم اهداف الشركة . وتحديد المجالات الإستراتيجية المناسبة للتكنولوجيا ، والمقصود هنا بالتكنولوجيا الموجودة حالياً في الشركة والمستقبلية ، حيث تعطي ميزة تنافسية نسبة الى منافسيها في الاسواق ، وبالنسبة للمنتوج أي من ناحية الجودة والتصميم ... الخ . والتي تجعل المستهلكين يقتنون المنتوجات الخاصة بالشركة.

**ج- البحث والتطوير :-** يتطلب إعادة تأهيل شركة ديالى تحقيق أفضل اندماج ممكن في النظام التجاري العالمي ، من أجل رفع أدائها وقدراتها التنافسية . وتخطيط وتوجيه وتنفيذ عملية تطوير واسعة ومستمرة لنظم التعليم والتدريب والبحث والتطوير. إذ أصبحت المعرفة القوة المحركة لنفاذ المنتجات الصناعية ، لكونها المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في الشركات المعاصرة ، فعلى الرغم من أهمية الدور الذي يؤديه البحث العلمي والبحث والتطوير في اطر التنمية والإبداع فإن الإحصائيات تشير إلى انخفاض النسبة التي تخصصها الدولة من مواردها لهذا البند، إذ لا تزال جهود البحث والتطوير في العراق محدودة جداً تتركز في مراكز البحوث الحكومية وخصوصاً الجامعات ، فهناك انعدام شبه كامل لجهود البحث والتطوير في المؤسسات الصناعية . وذلك ما يستدعي أهمية الاهتمام بالبحث والتطوير على مستوى معامل الشركة لتطوير المنتجات وإيجاد تصاميم تتناسب مع احتياجات السوق .

**د- إعادة تأهيل القوى العاملة(\*) :-** ادت العولمة والتغيرات التكنولوجية ودورات الانتاج القصيرة والاشكال الجديدة في تنظيم العمل الى تغيير البيئة التي تتخذ فيها قرارات التدريب . وبات يتعين على نظم التدريب ان تتجاوب مع التغيرات التكنولوجية بسرعة ومرونة ، فالتغيرات التكنولوجية السريعة هي التي تحدد المهارات المطلوبة على مستوى الشركة ، واصبح خلق الوظائف معتمدا الى حد بعيد على نقل راس المال والتكنولوجيا بحثا عن اسواق العمل التي تتميز بالكفاءة والمنافسة . وبالنسبة الى العراق على الرغم من انه يخصص نسبة مهمة من الاتفاق على التدريب فإن هذه النسبة غير كافية تماما سواء على مستوى وزارة الصناعة او على مستوى الشركات الصناعية منها شركة ديالى العامة نفسها ، كما ان اولئك الذين انهوا التدريب المهني ليسوا في اغلب الاحيان مؤهلين لتلبية اشتراطات المعرفة والمهارة اللازمة للصناعة. لذا يتطلب توفير الانشطة التدريبية والمهارات الفنية للعاملين في الشركة والمساعدة في اعداد نماذج معينة للتدريب في المعامل الصناعية واهمية اقامة الورش الصناعية وتطبيق العلوم والمعارف في الواقع العملي .

**ثانيا: الخصخصة كأحد الخيارات لاعادة تأهيل الشركة :-**

عرفت الخصخصة بأنها (عملية نقل الأصول وأعمال الخدمة العامة من أيدي القطاع العام إلى القطاع الخاص) . كما عرفت ايضا" على أنها (عملية نقل ملكية وإدارة القطاع العام إلى القطاع الخاص، وتحرير النشاط الاقتصادي عامة من القيود والأنظمة المتعددة والمتشابكة وسيطرة عوامل قوى السوق وبصورة شبه كلية. اي تقليل حجم دور الدولة الاقتصادي وانحساره في الإدارة والتوجيه والرقابة)<sup>(٤٧)</sup>.  
إما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة فيعرف الخصخصة بأنها (تحويل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص وإخضاع عملية صنع القرار الاقتصادي فيها إلى قوى السوق وجعل النشاط الاقتصادي فيها يعمل على وفق آلية وقوانين السوق بعيدا عن تدخل الدولة ) <sup>(٤٨)</sup> . والمعنى الواسع لها هو تجريد المؤسسات العامة الخاسرة من جميع مزايا وأشكال الحماية وإخضاعها لقوانين السوق التنافسية وإزالة القيود أمام حرية القطاع الخاص .

\* للمزيد من الاطلاع ينظر في ذلك :-

- ثامر محمود رشيد العاني و محمد علي موسى المعموري، بناء القدرات التكنولوجية في العراق في ظل نقل التكنولوجيا وحماية حقوق الملكية الفكرية ، مجلة دراسات اقتصادية ، بيت الحكمة ، العدد (34) ، لسنة (2010) ، ص51 .

١- الاساليب الملائمة للخصخصة والتي لا تنهي ملكية الدولة(\*) :-  
تمثل تلك الاساليب خطوة وسيطة باتجاه عملية بيع الاصول وذلك باظهار قابلية المشروعات العامة للاستمرار على اسس تجارية، ففي الدول التي تكون مساهمة القطاع العام فيها كبير يكون من الصعب حشد التأييد للرأي العام حول الخصخصة لان اصحاب المصالح المكتسبة من العمال والاداريين لهم مصلحة في ابقاء الوضع على ما هو عليه ، لكونهم افضل تنظيماً واكثر قوةً من المستفيدين المحتملين الاكثر تنوعاً عند قيام النظام الجديد، هذا وتتعدد الاساليب التي لا تنهي الملكية من خلال الاعتماد على القدرات الذاتية والاستفادة من الخبرات العلمية والعملية .

اذ تتوفر كوادر مؤهلة على مستوى وزارة الصناعة والتي يمكن من خلالها ابقاء ملكية الدولة لمثل هكذا مشاريع صناعية تلبي العديد من الاحتياجات الخاصة بالمستهلكين وخلق فرص عمل كونها تتسم باسلوب تكثيف العمل . عموماً يمكن اتخاذ واحدة من اهم الاساليب والتي يمكن ان تسهم في تأهيل شركة ديالى العامة وفقاً للاتي :-

أ - اعادة هيكلة الشركة : وفق هذه الطريقة يتم اعادة هيكلة المشروعات بالاعتماد على مبدأ اقتصاد السوق او التحويل الى شركة مساهمة بما يسمح لرفع الكفاءة الاقتصادية وجعل المشروعات اكثر جاذبية للمستثمرين عند خضوعها لقوانين السوق ، وهناك ثلاث طرق لاعادة الهيكلة هي :-

١- الهيكلة التنظيمية ، بمعنى اعادة تنظيم الشركة وتفكيكها الى وحدات صغيرة او تحويلها الى شركة مساهمة بحيث تبقى نسبة معينة من ملكية الدولة لاسهم الشركة .

٢- الهيكلة المالية والتي تعني بهيكلة الديون القائمة على الشركة.

٣- هيكلة أنشطة الشركة وذلك بضخ استثمارات جديدة في الشركة تؤدي الى تحسين الانتاج والانتاجية والتكنولوجيا المستخدمة وتنوع المنتجات وفق دراسات للجدوى الاقتصادية التفصيلية لبيان مدى جدوى اعادة احياء المشاريع المتوقفة جزئياً او كلياً عن العمل.

ب - عقود الادارة : تهدف خصخصة الادارة الى رفع وتعزيز كفاءة الشركة وذلك بتحسين ادارتها من خلال ادخال مفاهيم وتقنيات ادارة القطاع الخاص والتحليل والتخطيط الاستراتيجي للتكيف مع بيئة الصناعة التنافسية .

وهو اتفاق تتعاقد من خلاله الشركة العامة مع شركة خاصة لادارة الشركة تتحول بموجبه فقط حقوق التشغيل الى الجهة المتعاقد معها، وليس حقوق الملكية والتي تبقى بحوزة القطاع العام للاحتفاظ بمسؤوليته عن النفقات التشغيلية والاستثمار. وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها او جزء من ارباح المشروع حيث تستخدم هذه الطريقة لتنشيط الشركات الخاسرة وذلك بادخال طرائق ادارة القطاع الخاص من اجل رفع قيمة هذه الشركات واسعارها حين عرضها للبيع. وتسمح هذه الطريقة من وجهة نظر الحكومة بالاحتفاظ بملكية الشركة وحل مشكلة القصور الاداري وذلك بالحصول على احسن الخبرات الادارية، ولكن يعاب على هذه الطريقة لاسيما في الازدواجية القائمة ما بين الادارة الخاصة والملكية العامة والتي من المحتمل ان تؤدي الى الاضرار باصول المشروع<sup>(٩)</sup>. مما يتطلب اعداد عقد قانوني غاية في الدقة.

\* - للمزيد من الاطلاع ينظر في ذلك :-

- عمر طارق وهبي القاضي ، سياسات الاصلاح الاقتصادي في الاقتصادات النامية بين المهام والتحديات ، اطروحة دكتوراه ، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2006 ، ص119.

ج- عقد التأجير: هو عقد يمنح من خلاله مالك الأصول (القطاع العام) شركة خاصة حق استخدام هذه الأصول والاحتفاظ بالأرباح لمدة زمنية محددة مقابل إيجار، وعادةً تكون مدة التأجير لاكثر من (7) سنوات. ووفق هذه الطريقة تتحمل الشركة الخاصة المخاطر التجارية مما يدفعها للعمل على تخفيض النفقات والحفاظ على قيمة الأصول. ومن مزايا هذه الطريقة أنها توفر للحكومة نفقات التشغيل بدون التخلي عن الملكية كذلك الحصول على دخل سنوي دون التعرض لمخاطر السوق، مما يساعد على وقف كل أشكال الدعم المالي المقدم إلى الشركة ولكن من عيوب هذه الطريقة انه طالما لا يحصل تحويل ملكية الأصول فليس لدى القطاع الخاص (المستأجر) أية حوافز لرفع قيمة الأصول اكثر من الحد الذي يضمن له عائد مناسب مقابل استثماراته خلال مدة التأجير.

د - عقود الامتياز: بموجب هذه الطريقة يتم تحويل حقوق التشغيل والتطوير إلى الجهة المستفيدة، ويكون صاحب الامتياز مسؤولاً عن كافة النفقات الرأسمالية والاستثمارات، ويتم استرجاع الأصول إلى القطاع العام عند نهاية مدة الامتياز والتي عادةً ما تتراوح ما بين (15 و 30) سنة وذلك حسب العمر الافتراضي للاستثمار. وتتحدد إيرادات صاحب الامتياز بما يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته، وتكمن الميزة الرئيسية لهذه الطريقة من ان صاحب الامتياز يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات مما يخفف من الاعباء المالية للحكومة، ولكن بالمقابل قد تواجه العديد من الدول صعوبات في ايجاد مستثمرين نظراً للقدر الكبير من الاستثمارات التي يتطلبها هذا النوع من العقود. ويتضمن هذا الخيار العديد من الطرائق أبرزها:-

#### ١- طريقة الانشاء والتشغيل والتحويل : Build – operate – Transfer (BoT)

يحظى هذا النظام بقبول كبير في مجال الخصخصة وهو نظام يتسم بالبساطة ويؤدي استخدامه إلى جذب الاستثمارات الخارجية إذ يستخدم على نطاق واسع في خصخصة مشروعات البنى التحتية مثل محطات الطاقة الكهربائية ومعالجة المياه والصرف الصحي وفق هذه الطريقة يقوم المستثمرون (المحلي والأجنبي) ببناء المشروع وتشغيله لمدة زمنية ثم بعدها يؤول إلى الحكومة ويشمل الإطار التنظيمي لهذه الطريقة ثلاثة جوانب، جانب قانوني، وفني، واقتصادي من أجل الاتفاق على الإنتاج والتشغيل والأسعار والتوزيع، وعادة ما يتم تمويل هذه المشروعات من مصادر عديدة أهمها قروض المؤسسات المالية ووكالات تمويل الصادرات أو عن طريق الأسهم، وتحقق هذه طريقة مصالح القطاعين العام والخاص لأن مصلحة الدولة ستكون في تطوير البنى التحتية مع الاحتفاظ بملكيته في النهاية في حين تتعدد مصلحة القطاع الخاص في خلق فرص مجدية للاستثمار.

#### ٢- طريقة الانشاء والامتلاك والتشغيل والتحويل : Build-own-operate-Transfer (BooT)

بموجب هذه الطريقة تكون الحكومة أقل عرضة لمخاطر التكلفة المالية وإية تكاليف أخرى خلال مدة الامتياز وبذلك لا يتم تحميل الحكومة اية اعباء مالية على خزينتها طالما ان ملكية المشروعات تبقى بحوزة القطاع الخاص خلال المدة المحددة الى ان يتم بعدها تحويل الملكية الى الحكومة. ويمكن ان تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للمعامل المتوقفة الخاصة بالشركة إذ تبقى ملكية الدولة للأصول الانتاجية وذلك ما يتوافق مع اعادة تأهيل الشركة وفق منظور وزارة الصناعة والمعادن .

ه- عقود الترخيص: يتحقق هذا الشكل من خلال الحصول على موافقة الشركات العالمية والاتفاق معها من أجل السماح بنقل حقوق استعمال تكنولوجيا معينه إلى شركة محلية تضطلع بمسؤولية الإنتاج والتسويق للسوق المحلية، وبالمقابل تقوم الشركة المحلية بتسديد مبالغ مالية معينة (متفق عليها مسبقاً) إلى الشركات المستثمرة، ويمكن القول بأنه اتفاق أو عقد يقوم المستثمر الأجنبي بموجبه بالتصريح لمستثمر وطني (الشركة) باستعمال براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية مقابل عائد مادي معين، وهذا الأسلوب يساعد على نقل أساليب جديدة في الإنتاج .

## الاستنتاجات والتوصيات

**الاستنتاجات :** توصلت الدراسة الى الاستنتاجات الآتية :-

- ١- توقف عدد من المعامل الانتاجية كمعامل (شمعات القدح والمراوح السقفية والاركون والقابلو الضوئي والمكواة البخاري) في عام (2010) نتيجة انعدام الجدوى الاقتصادية من انتاجها بسبب عدم وجود سياسات لحماية المنتج المحلي والانكشاف التجاري للسوق العراقي .
- ٢- عدم الاستغلال الامثل للطاقات الانتاجية لشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية حيث بلغت عام (2009) الطاقة الفعلية من الطاقة التصميمية (5.3%)، والطاقة المخططة من الطاقة التصميمية (16.8%)، والطاقة الفعلية من الطاقة المخططة (31.5%) لمعمل القدرة .
- ٣- انخفاض مستوى الربحية لشركة ديالى في اغلب سنوات الدراسة وتسبب للشركة خسارة مالية بلغت (9100843) الف دينار عام (2010) نتيجة للزيادة الكبيرة في التكاليف الكلية للشركة وعدم تحقق الايراد المناسب لها.
- ٤- تعاني شركة ديالى العامة من العديد من المشاكل انعكست على ادائها بشكل مباشر متمثلة بالمنافسين في الصناعة والمنتجات البديلة وتأثير العملاء والموردين ، اضافة الى العوامل الداخلية والتي تتمثل في مشكلة البطالة المقنعة وتقدم المكنان والمعدات وضعف التمويل .. الخ، والتي ادت الى ضعف القدرات الانتاجية التنافسية للشركة.
- ٥- ثبات الطاقة التصميمية لأغلب المعامل الإنتاجية للشركة خلال مدة الدراسة وهذا لا يتناسب مع سرعة التغيرات التكنولوجية وتطورها الخاصة في ضوء زيادة القدرات التنافسية للسلع المتماثلة او المتجانسة لمنتجات الشركة المستوردة فضلا عن فقدان المكنان والمعدات كفاءتها بسبب التقادم الزمني .
- ٦- اشارت نسب السيولة المتحققة خلال المدة(2000-2010) عن عدم توفر توازن مالي يحقق للشركة قدرة الايفاء بالتزاماتها المالية والذي انعكس على تطوير مستوى ادائها .
- ٧- حققت الشركة نسب غير مقبولة في معيار درجة التصنيع والذي يعكس قيمة المستلزمات السلعية / قيم الانتاج المتحققة خلال مدة الدراسة اذ تراوحت بين (37.4 - 71.3) وهذا يدل على انخفاض قدرة الشركة على تصنيعها للمواد التي تستخدم في الانتاج ، وهذا يعني التبعية الفنية نحو الخارج في تأمين مستلزمات الانتاج .
- ٨- اظهرت نسب التداول عدم قدرة الشركة من الوصول الى النسب القياسية خلال مدة الدراسة مما يدل على ضعف قدرتها للإيفاء بالتزاماتها المطلوبة .
- ٩- ارتفاع انتاجية الاجر خلال المدة (2000 - 2002) نتيجة لانخفاض معدلات الاجور والرواتب مقارنة بالأعوام اللاحقة من الدراسة وما رافقها من ارتفاع مستوياتها، وما ادى الى انخفاض انتاجية الاجر لدى شركة ديالى العامة .
- ١٠- ان استمرار معامل شركة ديالى العامة عند اوضاعها الحالية ووفقا" لمعايير تقييم الاداء دون الاخذ بالتخطيط الاستراتيجي لاستشراف مستقبل الشركة وفقا للتحليل الاستراتيجي لها يعني استمرار تحقق خسائر وارتفاع التكاليف بكافة انواعها وخصوصاً النفقات الثابتة (الاجور والرواتب) وعدم القدرة على تحقيق الاهداف المرجوة منها وتحمل تكاليف اجتماعية جراء الهدر وسوء الاستخدام للموارد .

## التوصيات :-

- ١- العمل على جعل المشاكل التي تعاني منها شركة ديالى العامة وفق ما تم توكيده واعتماده من معايير خاصة باداء الشركة واعادة تأهيلها من جميع النواحي المالية والتكنولوجية والادارية والبشرية والتسويقية... الخ ، الى وصول مرحلة التمويل الذاتي للشركة وفق مدة زمنية محددة واتباع الادارة اهداف تشرك العاملين على صياغتها وتنفيذها .
- ٢- خلق هياكل تقوم بالرقابة وتحليل المعلومات حول كل منافسي الشركة المباشرين وغير المباشرين لتزويدها بكل المعلومات حول السوق- المستهلك- المنافسون- الموردون، لما في ذلك من اهمية لمواجهة التهديدات الخارجية .
- ٣- تنشيط مساهمة القطاع الخاص من خلال اساليب اقامة المشاريع المشتركة بمختلف صيغها بهدف تطوير امكانيات الشركة والاستفادة من الخبرات التي تتمتع بها الشركات خاصة الاجنبية منها في النواحي التكنولوجية والفنية او الادارية او التسويقية.
- ٤- وضع اجراءات واليات اقتصادية واضحة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن تشغيل المعامل المتوقعة في شركة ديالى، ((كمعامل شمعات القذح والمراوح السقفية والاركون والقابلو الضوئي والمكواة البخاري وغيرها)) كونها مشاريع يمكن أن تسهم في القيمة المضافة للشركة وفق دراسات للجدوى الاقتصادية لاعادة الاستثمار او القيام بتصفيتها وبشكل نهائي .
- ٥- تطوير المنتجات وعمليات التسويق القائمة على مستوى الشركة من خلال البحث والتطوير والاخذ بمعايير مؤشرات القدرة التنافسية بمختلف انواعها لتدنية التكاليف وتعظيم الارباح .
- ٦- تحديد الاحتياجات الفعلية للمعامل الإنتاجية من العمالة في الشركة حسب المواصفات الفنية والمعايير الاقتصادية، عن طريق تحديد الواجبات ومستويات المهارة المطلوبة استناداً الى الهيكل التنظيمي والاحتياجات الفعلية للعاملين لتجنب البطالة المقنعة وارتفاع التكاليف وانخفاض الانتاجية .
- ٧- ضرورة تفعيل قانون حماية المنتج الوطني لمثل هكذا صناعات وتنظيم الاستيرادات وفق الضوابط التي تتناسب والمصلحة الوطنية لحماية منتجات صناعية انتقائية مستهدفة ولمدة زمنية محددة .
- ٨- على الشركة ان تسعى الى مواجهة التحديات واغتنام الفرص والارتقاء بنقاط القوة وتجاوز حالات الضعف باستمرار كون ان قواعد النجاح في تغيير و اساس المنافسة يشند، ويتضمن ذلك إقامة مصانع جديدة تمثل إضافة حقيقية لطاقت الشركة الإنتاجية، ولها آثار ايجابية في زيادة التشغيل والنتاج والدخل، باعتبارها أهم أنواع الاستثمارات التي تحتاجها الشركة في المدة المقبلة .
- ٩- الاستفادة من اساليب الخصخصة وخصوصاً تلك التي تتعلق بأسلوب البيع الجزئي وعقود الادارة واسلوب الانشاء والتشغيل والتحويل بغية الارتقاء بواقع القدرات التكنولوجية والاستفادة من المزايا التنافسية لتوسيع حصة الشركة في تلبية الطلب المحلي.
- ١٠- الاستفادة من الاستثمار الاجنبي المباشر للشركات الدولية العاملة للمجال نفسه من خلال عقود الامتياز والترخيص .

## الهوامش :-

- 1 - Williams, M.R., "performance Appraisal in Management", Heinemann, London, 1975, p.70.
- <sup>٢</sup> - ديوان الرقابة المالية ، دليل المصطلحات الرقابية - جمهورية العراق - بغداد - 1990 ، ص 57 .
- 3- Robbins Stephen .p. , The Administrative Process in Tegrating Theory and Practice - New York - 1979 - P. 413 .
- <sup>٤</sup> - يحيى غني النجار ، تقييم المشروعات ودراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء ، المستقبل للطباعة ، الاردن - 2006 ، ص 353 .
- <sup>٥</sup> - حسن جهاد فليح ، تقييم الاداء في الانشطة الانتاجية ، دار الرسالة للطباعة - بغداد - 1980 ص 22.
- <sup>٦</sup> - عبد الوهاب مطر الداهري ، تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية ، مطابع الحكمة للطباعة والنشر - بغداد - 1991 ، ص 429.
- <sup>٧</sup> - يونس علي حمد ، تقييم النشاط الاقتصادي لمعمل الجص الفني في بازيان السليمانية للمدة (2009 - 1991) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، عدد 27 ، مجلد 7 ، 2011 ، ص 7 .
- <sup>٨</sup> - عبد الوهاب مطر الداهري ، مصدر سابق ، ص 436 .
- <sup>٩</sup> - يحيى غني النجار ، مصدر سابق ، ص 389.
- <sup>١٠</sup> - عبد العزيز مصطفى وطلال كداوي ، تقييم المشاريع الاقتصادية (دراسة في تحليل الجدوى وكفاءة الاداء) ، دار الكتب للطباعة - جامعة الموصل - 1999 ، ص 216 .
- <sup>١١</sup> - يوحنا عبد ال ادوم و سليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - الطبعة الثانية - عمان - 2005 ، ص 227 .
- <sup>١٢</sup> - كاظم جاسم العيساوي ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات - دار المناهج للنشر - الطبعة الثانية - 2005 ، ص 256 .
- 13 - Beath, Gordon. M.C., Productivity Through People, A practical Guide to Improvement, Business Book, Inc., First Edition, London, 1974, p.3
- <sup>١٤</sup> - علاء شفيق الراوي و عبد الرسول عبد جاسم ، اقتصاد العمل ، مطبعة العمال المركزية ، الطبعة الثانية ، 1989، ص 103 .
- <sup>١٥</sup> - مدحت كاظم القرشي ، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية ، دار وائل للنشر والتوزيع - الاردن - الطبعة الاولى - 2009 ، ص 205 .
- <sup>١٦</sup> - بشرى وادي عبد السادة ، التقييم الاقتصادي المالي لمزرعة البيوت الزجاجية في النهروان - اطروحة دكتوراه - الجامعة المستنصرية - 2005 ، ص 74 .
- <sup>١٧</sup> - يحيى غني النجار ، مصدر سابق ، ص 452 .
- <sup>١٨</sup> - مدحت كاظم القرشي ، الاقتصاد الصناعي - دار وائل للطباعة والنشر - عمان - الطبعة الاولى - 2001 ، ص 246 .
- <sup>١٩</sup> - عبد الستار محمد العلي و محمد حرفش السيد ، تقييم المشاريع الصناعية - مديرية دار الكتب للطباعة والنشر - الموصل - 1987 ، ص 515.
- 20- J. Price Gittinger, Economic Analysis of Agricultural Project, word Book Publication , London, 1972, p.93 .
- <sup>٢١</sup> - محمد هشام خواجكية ، دراسة الجدوى للمشروعات الصناعية - دار الثقافة للنشر والتوزيع - الطبعة الاولى - عمان - 2004 ، ص 471 .

- ٢٢- مجيد عبد جعفر الكرخي ، مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البيانات المالية ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد - 2001 ، ص 136 .
- ٢٣- كاظم جاسم العيساوي ، الاقتصاد الاداري - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة - عمان - الطبعة الاولى - 2008 ، ص 274.
- ٢٤- اميمة الدهان ، تغيير وتطوير المنظمات ، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد ، العدد الاول ، المجلد التاسع ، 1981 ، ص 111 .
- ٢٥- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 370 .
- 26- Thomas L. Wheelen & J. David Hanger, Strategic management and Business policy, (concepts) New York, 2002, P. 120.
- ٢٧- وائل محمد ادريس ، ظاهر محسن الغالبي - الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات) - دار وائل للنشر والتوزيع - الاردن - الطبعة الاولى 2011 ، ص 50 .
- ٢٨- فلاح حسن عداي الحسيني ، الادارة الاستراتيجية ( مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة ) - دار وائل للنشر والتوزيع - الاردن - الطبعة الثانية - 2006 ، ص 127 .
- ٢٩- وزارة الصناعة و المعادن - اليونيدو - ورشة عمل تدريبية حول " التنافسية و الإنتاجية " / الجزء الاول - اسطنبول : 9- 13 تموز - 2012 .
- 30- Arthur A. Thompson. Jr, strategic management concepts and case, Boston . Massachusetts Burr, Ridge- new York, san frencisco.st.louis.1995.p;115  
missoum
- ٣١- سعد العنزي ومحمد خميس ظاهر ، التنافسية قوة في ظل العولمة الجديدة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد ، عدد (44) ، مجلد (12) ، 2006 ، ص 40 .
- ٣٢- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 282 .
- ٣٣- سعد حمود العنزي و خميس ناصر محمد ، التنافسية قوة في ظل العولمة ، مصدر سابق ، ص 49 .
- ٣٤- بيانات مأخوذة عن شركة ديالى العامة - القسم الفني ، التخطيط المركزي - 2012 .
- ٣٥- مدير التخطيط والمتابعة في شركة ديالى - 2012 ، من خلال الاجابة على عدد من الاسئلة .
- ٣٦- مدير قسم التسويق في شركة ديالى - 2012 ، من خلال الاجابة على عدد من الاسئلة .
- ٣٧- مدير قسم ادارة الجودة في شركة ديالى - 2012 ، من خلال الاجابة على عدد من الاسئلة .
- ٣٨- مدير القسم القانوني في شركة ديالى - ٢٠١٢ ، من خلال الاجابة على عدد من الاسئلة .



- ٣٩- مدير قسم الموارد البشرية في شركة ديبالي - ٢٠١٢ ، من خلال الاجابة على عدد من الاسئلة .
- ٤٠- مدير قسم التسويق في شركة ديبالي - 2012 ، مصدر سابق .
- ٤١- بيانات مأخوذة عن شركة ديبالي العامة - شعبة المشاريع ، 2012.
- ٤٢- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا ، الاستراتيجيات والسياسات الصناعية في ظل ظروف التغيير الاقليمي والدولي ، المنامة ، البحرين، تشرين الثاني / 1995 ، ص178 .
- ٤٣- انتصار احمد جاسم الشمري ، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وفاعلية ادارة الجودة الشاملة ، اطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية - 2002 ، ص 68.
- ٤٤- عمر وصفي عقيلي ، مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر ، عمان - الطبعة الثانية - 2009- ص 25 .
- ٤٥- غسان قاسم داود اللامي واميرة شكر ولي البياتي ، ادارة الانتاج والعمليات (مرتكزات معرفية وكمية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - 2008 - ص 67.
- ٤٦- زكريا مطلق الدوري ، الادرة الاستراتيجية ( مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ) ، مصدر سابق ، ص340.
- ٤٧- إلياس سابي: ندوة القطاع العام والقطاع الخاص في الوطن العربي، بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الاقتصادية بالتعاون مع صندوق النقد العربي، الطبعة الأولى، بيروت، 1990، ص163.
- 48-Privatization of Public sector activities with Special focus on telecommunications, energy, health and community Services, united Nation, New York,1991,P.1.
- ٤٩- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا : " تقييم برامج الخصخصة في منطقة الاسكوا " ، الامم المتحدة، نيويورك، 1999، ص7.



## Assessing the efficiency Economic performance of the diyala General company for electrical industries for the Period (2000-2010)

### Abstract

Facing industrial companies many pressures and challenges due to rapid changes in the business environment of contemporary, which requires them to do their performance look more inclusive rather than limiting performance evaluation on the financial perspective in spite of its importance, prompting companies to rethink their reality competitive through the adoption of methodologies and new philosophies to manage competitiveness of total quality management, and re-engineering of production processes, and knowledge management,... etc., as This study framework cognitive and practical "to evaluate the performance of a company Diyala General Electric Industries and how to rehabilitate in light of the options and alternatives strategy available, due to problems experienced by companies Diyala General under exposure trade of goods and services and weak competitiveness, and aims to stand on the results of evaluating the performance of the company for the development of alternatives and options Alstratejahlaadh rehabilitation company to correct its course to raise the competitiveness of the industry itself, in light of the speed changes in the economic environment domestically and internationally, in order to prophylaxis of their standard competitive to keep up with technological developments and industrial. study included three axes president, the first dealing with (the concept of assessment Aladaoualaguetsada and analysis strategic environment industry) The second phase offender Applied to study, which showed efficient economic performance of companies Diyala during the search, which led to lack of capacity utilization productivity of the company as required as well as the intensity of competition for industrial products, it all led to not to create added value to the desired level, which in turn led to low volume profit in the company as a whole, and the third dealt with ways to improve the competitive company Diyala within the vision and rehabilitation of the company. The study concluded with a number of conclusions and propose some solutions that suit and the possibility of the state and the requirements of the future stage to contribute to raising the competitiveness of the company.

**Keywords/ efficient performance- competitiveness- rehabilitation .**