تقييم كفاءة الأداء في الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق للمدة من ٢٠٠٠ – ٢٠٠٩ (دراسة ميدانية)

د. حامد عبيد حداد
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
E-mail:info.cis@uobaghdad.edu.iq

المستخلص:

ان عملية تقييم الأداء هي العملية التي ينبغي ان تقوم بها كل إدارة صناعية من اجل الوقوف على مظاهر التطور او التباطؤ في الانتاج لمختلف الأقسام والنشاطات في مشروعها الصناعي لغرض تحديد المعوقات ومعرفة أسبابها ومن ثم تلافيها بشكل سريع . ويقصد بتقييم الأداء تقييم أنشطة المشروع الصناعي او الوحدة الاقتصادية من خلال قياس النتائج المتحققة ضمن عملية تشغيلية معينة ومقارنتها بما هو مستهدف مسبقاً، وغالباً ما تكون المدة الزمنية للمقارنة سنة واحدة .

وتقوم عملية تقييم الأداء على عدة معايير ومؤشرات ضمن مختلف الوحدات الاقتصادية ، ويمكن تعريف معايير ومؤشرات الأداء بأنها (الدلالات التي تؤشر المعلومات للإدارة بصحة المسارات المتخذة، فهي وسيلة للرقابة الفعالة، وهي ايضاً وسيلة للتخطيط حيث تزود المخطط بكل المعلومات اللازمة عن مدى وفاعلية أية خطة من الخطط المتعددة حتى يتم القيام بالتعديل اللازم وتحسين الأداء) .

وتوجد العديد من المؤشرات والمعايير التي تستخدم في قياس كفاءة الأداء في المشاريع الصناعية، الا ان الدراسة تناولت المؤشرات التي تتلائم مع النشاطات القائمة في الشركة موضوعة البحث أثناء مدة الدراسة . وقد واجهت الشركة العديد من المشكلات والعقبات التي حالت دون تحقيق خططها الإنتاجية ، مما أدى الى انخفاض نسبة استغلال الطاقات المخططة ولاسيما بعد عام ٢٠٠٢ ، مما عرضها الى خسائر جسيمة قدرت بمليارات الدنانير العراقية اعتبارا من عام ٢٠٠٣ والاعوام التالية ، مما جعلها تلجأ الى الاقتراض من وزارة المالية من اجل دفع رواتب واجور منتسبيها وتمشية امورها الاخرى .

المصطلحات الرئيسية للبحث: تقييم الاداء - معايير ومؤشرات تقييم الاداء - الانتاج والانتاجية - القيمة المضافة- الطاقة الانتاجية وخطة الانتاج .

مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد 20
العدد 75
لسنة ٢٠١٤
الصفحات ٣٥٤-٣٧٥

المقدمة :

تبرز اهمية المشاريع الاقتصادية حينما تحقق اهدافها التي وضعت لها من قبل الهيئة المركزية ، وان تحقيق هذه الاهداف وبمعدلات نمو مرتفعة تسهم مساهمة فعالة في دفع عجلة التنمية ولاسما في المجال الصناعي ، وتؤدي الى تحقيق التطور المتوازن لكافة المجالات الاقتصاد .
ومن هنا تأتي أهمية تقييم الأداء في المشاريع الصناعية من أجل الوقوف على تطور كل مشروع والتحديات التي تواجهه لمعالجتها .
ان عملية تقييم الأداء هي العملية التي ينبغي ان تقوم بها كل ادارة صناعية من اجل الوقوف على مظاهر التطور أو التباطؤ في الانتاج لمختلف الاقسام والنشاطات في مشروعها الصناعي لغرض تحديد المعوقات ومعرفة اسبابها ومن ثم تلافيها بشكل سريع .
يتمثل الهدف من هذه الدراسة معرفة تأثير العقوبات الاقتصادية والاحتلال على اداء الشركة العامة للصناعات الجلدية وبالتالي على خططها ومشاريعها المستقبلية .
اقتصرت الدراسة على المدة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٩ وذلك لبيان تطور المؤشرات الاقتصادية وتطبيق نسب المعايير الخاصة بتقييم الأداء الصناعي في الشركة موضوعة البحث قبل الاحتلال وخلاله. وعلى الرغم من ان العراق كان يعاني من عقوبات اقتصادية منذ عام١٩٩٠ وحتى الاحتلال الامريكي في عام ٢٠٠٣. لذا فان سنة ٢٠٠٢ اعتمدت كسنة أساس لغرض اجراء المقارنة بين فترة ماقبل الاحتلال وفترة الاحتلال ، على اعتبار انها آخر سنة قبل حدوث الاحتلال عام ٢٠٠٣ .

وقد تم تقسيم الدراسة على ثلاثة مباحث هي :
المبحث الاول : تقييم الأداء - المفهوم والمؤشرات .
المبحث الثاني : الشركة العامة للصناعات الجلدية / نبذة تعريفية .
المبحث الثالث : تقييم الأداء في الشركة العامة للصناعات الجلدية .
الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول / تقييم الأداء - المفهوم والمؤشرات

أولاً - مفهوم تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء تقويم انشطة المشروع الصناعي أو الوحدة الاقتصادية من خلال قياس النتائج المتحققة ضمن عملية تشغيلية معينة في مدة زمنية معينة ومقارنتها بما هو مستهدف مسبقاً ، وغالباً ماتكون الفترة الزمنية للمقارنة سنة واحدة .

بعبارة اخرى فان تقييم الأداء : هو قياس ماتم انجازه من عمل ومقارنته بالمستهدف وبشكل مستمر ودوري ، كما انه يمثل قياس للنتائج المتحققة بالنتائج المستهدفة ، وتحليل العوامل المؤثرة فيها وتحديد المسؤوليات [١] .

ثانيا- وظائف تقييم الأداء :

ان لتقييم الاداء أهمية كبيرة في سبيل تحديد موقف معين لمدة زمنية معينة لنشاطات وفعاليات وحدة انتاجية معينة . ولهذا فان لتقييم الأداء وظائف معينة تبرز من خلال هذه الأهمية ويمكن تحديدها بما يأتي[٢] :

١. متابعة تنفيذ الاهداف الصناعية للوحدة الانتاجية سواء كانت كمية او قيمية وضمن الخطة الموسومة وللمدة الزمنية المحددة لها .
٢. الرقابة على كفاءة الأداء الصناعي للتأكد من قيام الوحدة الانتاجية بممارسة نشاطاتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة الصناعية وتحديد الانحرافات في ضوء الاهداف المحددة مسبقاً .
٣. تقييم النتائج لتحديد المراكز الادارية والانتاجية المسؤولة عن الانحرافات بين الاهداف الموسومة والاهداف المتحققة فعلاً .
٤. ايجاد الحلول والوسائل الكفيلة بحل مشكلات الاختناقات واتخاذ الخطوات اللازمة لتجنب الانحرافات .
٥. ضمان التنسيق الصناعي ضمن اطار الخطة القومية والخطة القطاعية .

وباتباع طريقة المقارنات نستطيع استخراج المؤشرات الاتية [٣] :

أ. مقارنة الانتاج الفعلي بالانتاج المخطط أو بالطاقة التصميمية لمدد زمنية مختلفة .
ب. مقارنة قيمة انتاجية العمل الفعلية مع انتاجية العمل لمدد زمنية مختلفة .
ج. مقارنة الكلفة الفعلية مع كلفة قياسية .

ثالثاً - أسس تقييم الأداء :

أما الأسس العامة لتقييم الاداء الصناعي فهي[٤] :

١. تحديد اهداف الوحدة الانتاجية الصناعية .
٢. تحديد مراكز المسؤولية .
٣. تحديد الخطط التفصيلية لانجاز العمل .
٤. تحديد معايير ومؤشرات تقييم الأداء .
٥. وجود جهاز مناسب لتنفيذ عملية تقييم الأداء .

رابعاً - مراحل تقييم الأداء :

تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل أساسية يمكن تلخيصها بما يأتي [٥] :

أ. التعرف على البرامج (خطة التنفيذ) .
ب. التعرف على معايير ومقاييس الأداء .
ج. قياس الاداء الفعلي (النتائج) .
د. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .
ه. تحديد الانحرافات والاختلافات والفروقات مع تحديد مراكز المسؤولية .
و. اتخاذ الاجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط .

خامساً - معايير ومؤشرات تقييم الأداء :

تقوم عملية تقييم الأداء الصناعي على عدة معايير ومؤشرات ضمن مختلف الوحدات الاقتصادية . ويمكن تعريف معايير ومؤشرات الأداء بأنها (الدلالات التي تؤشر المعلومات للادارة بصحة المسارات المتخذة فهي وسيلة للرقابة الفعالة وهي ايضاً وسيلة للتخطيط حيث تزود المخطط بكل المعلومات اللازمة عن مدى وفعالية أية خطة من الخطط المتعددة حتى يتم القيام بالتعديل اللازم وتحسين الأداء) [٦] .

وهناك مجموعة من الشروط والخصائص التي يحبذ توافرها في معايير تقييم الأداء هي [٧] :

١. ان تكون سهلة وبسيطة في القياس والاحتساب .
٢. ان تكون قادرة على توفير معلومات تفي بالغرض المطلوب وبشكل سريع .
٣. ان تكون غير مضللة .
٤. ان يكون بالامكان التعبير عنها بمفاهيم محددة وغير متداخلة وأفضلها بشكل رقمي .

وتوجد العديد من المؤشرات والمعايير التي تستخدم في قياس كفاءة الأداء في المشاريع الصناعية ، الا اننا سوف نتناول المؤشرات التي تتلائم مع النشاطات القائمة في الشركة موضوعة البحث اثناء فترة الدراسة وهي :

- **مؤشرات الانتاج والانتاجية** :

تعني كلمة الانتاج ماينتجه النشاط العملي للانسان من أجل صنع الخبرات المادية والروحية ضمن التشكيلة الاجتماعية التي يعيش عليها كالمأكولات والالبسة والآلات والمكائن وكل الحاجيات التي ينتجها العمل البشري بضمنها العمل الفكري [٨] .

أما الانتاجية فقد عرفت بأنها (العلاقة بين المخرجات والمدخلات) أو العلاقة بين كمية المنتجات وكمية المستخدمات الداخلة في العملية الانتاجية ، وتشمل المستخدمات مستلزمات الانتاج (اليد العاملة ، المواد الاولية ، رأس المال) ، فكلما ارتفعت نسبة الانتاج الى المستخدمات كلما ادى ذلك الى ارتفاع مستوى الانتاجية .

ويعد هذا المؤشر من المؤشرات المهمة لتقويم كفاءة الأداء الصناعي ، لأنه يعبر تعبيراً دقيقاً عن أكثر عناصر الانتاج أهمية في العملية الانتاجية من خلال عنصري العمل ورأس المال .
وفيما يأتي بعض المفاهيم المختلفة للانتاجية :

١. الانتاجية الكلية = المنتج / المستخدم أو= كمية أو قيمة الانتاج / كمية أو قيمة عوامل الانتاج (العمل ، رأس المال ، المواد الأولية)

٢. الانتاجية الجزئية = المنتج / احد عوامل الانتاج أو = كمية أو قيمة الانتاج / كمية أو قيمة عامل واحد من عوامل الانتاج

ومن هنا يمكن الحصول على عدد من المؤشرات الجزئية للانتاجية منها :

أ. انتاجية العمل = كمية الانتاج / كمية العمل المبذول (عدد العمال ، ساعات العمل)

ب. انتاجية رأس المال = قيمة الانتاج / رأس المال المستخدم

- **معيار القيمة المضافة** :

تمثل القيمة المضافة الدخل المتحقق لعوامل الانتاج (العمل ورأس المال) ، ويمكن قياسها بطرح قيمة مستلزمات الانتاج السلعية والخدمية من قيمة الانتاج الاجمالية المتحققة ، وهي بذلك تمثل الانتاج الصافي أو الدخل الصافي للوحدة الانتاجية . ولهذا فان القيمة المضافة المتحققة للوحدة الانتاجية تمثل الزيادة في الدخل القومي التي تحققها الوحدة الانتاجية من خلال ممارسة نشاطها الانتاجي .
ومن هنا فان معيار القيمة المضافة يعد من اهم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء وتقويم المشاريع من الناحية الاجتماعية ولاسيما عند تقويم شركات القطاع العام . ذلك لأن القيمة المضافة الاجمالية لكل الوحدات الانتاجية في الاقتصاد القومي انما تشكل بمجموعها الناتج المحلي الاجمالي للقطر . وعليه فكلما ازداد حجم القيمة المضافة للشركة كلما ازداد اسهام الشركة في خلق وزيادة الدخل القومي. ولايمكن الاعتماد على قيمة الانتاج الاجمالي للشركة لانها تتضمن انتاج شركات اخرى اساهمت في اخراج هذا الانتاج الى حيز الوجود [٩] .

القيمة المضافة = قيمة الانتاج المتحقق - قيمة مستلزمات الانتاج

- **معيار الطاقة الانتاجية وخطة الانتاج** :

يمكن تعريف الطاقة الانتاجية بأنها (قدرة الوحدة الانتاجية القصوى خلال مدة زمنية معينة ومن خلال أمثل استخدام للظروف الانتاجية المتوفرة)[١٠] .

وتعرف الطاقة الانتاجية بأنها " الانتاج الصناعي السنوي الاقصى خلال مدة التخطيط ، على افتراض الاستعمال الأتم لكافة معدات الانتاج والحيز ضمن شروط عمل معينة " [١١] .

ان تحقيق مستوى الطاقة الانتاجية يتم عن طريق الكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية على حد سواء ، أو تحقيق اقصى انتاج ممكن من الموارد المتاحة وبتكاليف مناسبة ، وضرورة ملاءمة الانتاج مع رغبات المجتمع الى حد ما في اطار اسلوب انتاجي معين خلال مدة زمنية معينة .

وللطاقة الانتاجية انواع عديدة يمكن تبيان أهمها بما يأتي [١٢] :

١. الطاقة الانتاجية التصميمية : وتعرف بالطاقة الانتاجية النظرية ، وهذه الطاقة توضع من قبل الجهة المصممة للمكائن ولايمكن تجاوزها أبداً الا في حالة اجراء تحوير أو تطوير. ان الطاقة التصميمية اذن (هي تلك الطاقة التي تعتمد الاستخدام الامثل لجميع عناصر الانتاج بدون أي توقف أو عطل أو اسراف ودون مراعاة للسياسات الانتاجية والتسويقية للوحدة الاقتصادية)[١٣] .

٢. الطاقة الانتاجية المتاحة [*] : وتعرف بأنها (اعلى كمية انتاج موصوف يمكن تحقيقه بتشغيل مكائن الوحدة الانتاجية بوضعها القائم بأقصى ساعات عمل في اليوم وأيام الاشتغال المتاحة في السنة ، وبافتراض توفر مستلزمات الانتاج من عمالة مدربة ومواد أولية بحسب المواصفات المطلوبة)[١٤] .

٣. الطاقة الانتاجية المخططة [**] : تمثل هذه الطاقة كمية الانتاج المستهدف الحصول عليه خلال فترة الخطة في ظروف يتوقع المخطط توفرها خلال تلك المدة ، ويفترض ان تطابق الطاقة المتاحة أو ان لاتكون أقل من نسبة (٥٠ - ٦٠ %) منها ، الا اننا نجد ان معظم الوحدات الانتاجية تضع لها اهدافاً للانتاج تقل عن الطاقة المتاحة لكي تكون في الجانب الأمين .

٤. الطاقة الانتاجية الفعلية : تمثل هذه الطاقة كمية الانتاج الذي تم تحقيقه فعلاً في الوحدة الانتاجية خلال مدة الخطة ، وهي دائماً تكون دون الطاقة التصميمية (٧٥ - ٨٥ %) منها ، ومن الممكن أن تجتاز الطاقة المتاحة أو المخططة .

---

* الطاقة المتاحة = الطاقة التصميمية – العطلات والتوقفات المبرمجة

** الطاقة المخططة = الطاقة التصميمية – العطلات والتوقفات غير المبرمجة (الطارئة)

المبحث الثاني/ الشركة العامة للصناعات الجلدية / نبذة تعريفية

تأسست الشركة العامة للصناعات الجلدية عام ١٩٧٠ كحصيلة لدمج شركة باتا العامة التي تأسست عام ١٩٣٢ مع معمل الأحذية الشعبية في الكوفة الذي تأسس عام ١٩٦٣ واللتان تم تأميمهما عام ١٩٦٤ تحت اسم شركة باتا العامة والتي تم دمجها عام ١٩٧٦ مع شركة الدباغة الوطنية التي تأسست عام ١٩٤٥ تحت اسم المنشأة العامة للصناعات الجلدية حتى صدور قانون الشركات عام ١٩٨٩ ليصبح اسمها الجديد الشركة العامة للصناعات الجلدية وهي احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن / دائرة الاشراف والرقابة على الصناعات النسيجية . أما تمويل الشركة فيدخل تحت تسمية " التمويل الذاتي"، لكن الرواتب المدفوعة لمنتسبي الشركة مابعد عام ٢٠٠٣ فهي قروض من وزارة المالية [١٥] .
تتكون الشركة من عدة معامل موزعة على ثلاثة مواقع رئيسة هي :

١. **موقع بغداد** : الكائن في منطقة الكرادة / خارج - قرب ساحة الحرية .

يتكون هذا الموقع من معامل انتاجية تختص بصناعة الاحذية الجلدية بكافة موديلاتها (الرجالية ، النسائية، الشبابية ، احذية الأطفال ، احذية السلامة الصناعية ، احذية الخدمة بمختلف موديلاتها) .

ويعد هذا الموقع من اقدم مواقع الشركة ، ولغرض تطويره في عام ٢٠٠٨ تم اعادة تأهيل المعامل الانتاجية والمكائن والمعدات وتوفير الادوات الاحتياطية لها ، كما تم رفد الموقع بماكنة حقن مباشر ذات طاقة انتاجية عالية وبنوعية ممتازة وارسال ملاكات فنية لغرض التدريب عليها خارج العراق والاطلاع على آخر التكنولوجيا لمعامل الاحذية في تلك الدول ، كما تم اشراك ملاكات الشركة بدورات تدريبية داخل وخارج العراق للارتقاء بتطوير المنتج كماً ونوعاً وبموديلات حديثة تتناسب مع حاجة وذوق المستهلك وبأسعار تنافسية .

ومن جدير بالذكر ان الموقع يخضع لنظام سيطرة نوعية يعمل على تحديد نوعية المنتج على وفق المواصفات المعدة من قبل جهاز التقييس والسيطرة النوعية المركزي .

٢. **موقع الدباغة** : الكائن في منطقة الزعفرانية - سعيدة

تأسس هذا الموقع عام ١٩٤٥ تحت اسم شركة الدباغة الوطنية ، وقد تم تأميمه عام ١٩٦٤ ومن ثم دمج مع الشركة عام ١٩٧٦ ، ويتكون هذا الموقع من المعامل الاتية :

- معمل الدباغة الكبيرة : ويختص بدباغة جلود البقر والجاموس .
- معمل الدباغة الصغيرة : ويختص بدباغة جلود الغنم والماعز .
- معمل الملابس الجلدية : والذي تأسس عام ١٩٨٩ من قبل شركة تركية ، ويختص بصناعة الملابس الجلدية بمختلف الموديلات والأنواع مثل (القمصلة ، البنطلون ، اليلك ، ... الخ) .
- معمل الملابس الجاهزة : يختص بخياطة بدلات العمل والصداري .

كما تم تطوير وتأهيل الخدمات الصناعية في الموقع ، حيث تم تأهيل محطة الاسالة المرحلة الاولى عام ٢٠٠٨ وذلك بنصب مضخة جديدة لسحب الماء من النهر والدخول لمسافة ٢٠م داخل النهر للتخلص من مشكلة شحة المياه ، وتحديث مستلزمات سحب الماء (أنابيب ومضخات) ، وتأهيل وحدة التنقية ، وتطوير المضخات الساحبة للماء داخل الموقع ، فضلاً عن نصب وحدة تنقية الماء بالتنافذ العكسي (Ro) وبقدرة ٧ر٥ م^{٣} / ساعة . ولتوفير الطاقة الكهربائية وضمان عدم توقف المعامل فقد تم نصب مولدتين جديدتين لمعملي الصغيرة والكبيرة طاقة كل واحدة منها ٥٠٠ كيلو واط فضلاً عن المولدة القديمة التي تعمل بطاقة ٢ ميكا واط .

٣. **موقع الكوفة** : تأسس هذا الموقع عام ١٩٦٠ تنفيذاً للاتفاقية المبرمة بين الحكومة العراقية والكتلة الشرقية بقيادة الاتحاد السوفياتي آنذاك ، حيث تم التعاقد مع مؤسسة كوفو (KOVO) الجيكوسلوفاكية على تأسيسه ، وبعد التنفيذ بدأ التشغيل التجريبي عام ١٩٦٢ بعد وصول المكائن والتي تم نصبها من قبل الكوادر العراقية وباشراف الكادر الاجنبي ، وفي عام ١٩٨٢ تم استيراد مكائن خياطة مع مكائن فصال المانية المنشأ ، وقد شمل هذا الموقع بالخطة التأهيلية والتطويرية أيضاً التي بدأت في عام ٢٠٠٨ ، حيث تم تأهيل مكائن الفصال والخياطة والجر ، كما تم شراء ١٠ مكائن خياطة جديدة مع ماكنة طبع سكرين (للطبع الحراري) مع ماكنة حقن مباشر مع مضخات هايدروليكية جديدة لمكائن الجر والفصال ، فضلاً عن انشاء مشروع مستلزمات الحماية الشخصية (الدرع والخوذة) والذي تم استيراد مكائنه من الخارج لسد حاجة وزارتي الدفاع والداخلية للمنتجات المذكورة .

ويتكون هذا الموقع من ثلاثة معامل هي :
أ. معمل انتاج الأحذية الرياضية .
ب. معمل المنتجات المطاطية ، ويختص بصناعة (فرش سيارات ، الأنعلة المطاطية) .
ج. معمل مستلزمات الحماية الشخصية ، ويختص بصناعة (الدروع ، الخوذة) .

النشاط التسويقي للشركة :

يقوم قسم التسويق في الشركة بتجهيز كافة وزارات ودوائر الدولة المختلفة بكافة الاحتياجات من منتجات الشركة ، حيث قامت الشركة بابرام عدة عقود معها ، كما طرحت الشركة ومن خلال معارض البيع المباشر والمنافذ التسويقية المنتشرة في بغداد والمحافظات مختلف المنتجات من القماصل الجلدية والحقائب المدرسية وحقائب رجال الاعمال والاحذية الجلدية المختلفة والأحذية الرياضية ، فضلاً عن فتح مجمعات تسويقية في محافظات بابل ، النجف الأشرف (قضاء الكوفة) ، ونينوى .

- معمل الحقائب والأحزمة : ويختص بصناعة الحقائب المدرسية والسفرية والدوبلوماسية وحقائب رجال الاعمال وغيرها فضلاً عن الأحزمة الجلدية .
- معمل الضخ .P.V.C : ويختص بانتاج الأنعلة البلاستيكية المختلفة .
- معمل P.V : ويختص بانتاج أنعلة بولي يوريثان .
- وحدة معالجة المياه الصناعية .
- وحدة الاسالة ، لتوفير مياه الشرب للموقع .
- المختبر : ويختص بفحص المواد الأولية والنهائية ، ويعمل بموجب المواصفات العالمية المعتمدة .
- **قسم السيطرة النوعية** .

وقد جرت حملة مكثفة لتأهيل معامل الدباغة باعتبارها الأساس الأول في عمليات الانتاج ، ورفد المعامل الباقية بالجلود وتهيئته للانتاج حيث كان هذا الموقع يفتقر الى الكثير من مقومات الانتاج . وبعد البدء بالتأهيل وانجاز المراحل الاولى له والتي شملت معمل الدباغة الصغيرة والذي تم تأهيله بالكامل عن طريق شراء مواد جديدة ومجموعة من المكائن المختلفة ، وكان الهدف من هذه الاجراءات هو الارتقاء بالطاقات الانتاجية الى ٢٠٠٠ جلد/ يوم مصبوغ تام الصنع معد لانتاج القماصل الجلدية والمستلزمات الأخرى التي تلائم هذا المنتج .

وتم بدأ العمل حالياً لتحسين بيئة العمل بما يتلائم ومتطلبات نظام الجودة (ISO 9001) .

اما معمل الدباغة الكبيرة فقد تم تأهيل بعض المكائن القديمة ، وشراء مكائن حديثة ، لزيادة الطاقة الانتاجية بما تكفي لسد حاجة معامل الأحذية والأحزمة من الجلود ، فضلاً عن انتاج جلود بقر في مرحلة نصف مصنع بكمية ٢٠٠٠ جلد/ يوم تعد للتصدير، وانتاج جلود تامة الصنع لتغطية حاجة موقع بغداد لانتاج الأحذية الجلدية المختلفة .

اما معمل الضخ والذي يعد من المعامل الساندة الرئيسة لمعامل موقع بغداد لكونه يختص بانتاج جميع أنواع الأنعلة (PVC , PU) فتم تشخيص المكائن العاطلة واعادة تصليحها لضمان عدم توقف المعمل ، وشراء مكائن جديدة وحديثة في عام ٢٠٠٨ .

أما معامل الخياطة الموجودة في الموقع (معمل الملابس الجلدية ، معمل الحقائب ، معمل الملابس الجاهزة) فقد تم تطوير ونصب خطوط انتاجية جديدة فيها ، وتأهيل المكائن القديمة ، ونصب مكائن خياطة جديدة مع تأهيل مواقع العمل وتطويرها وذلك في عام ٢٠٠٨ .

كما تم تجهيز معمل الملابس الجلدية بماكنة متطورة للفصال الالكتروني و٥٠ ماكنة خياطة ، وهناك مجموعة المتخصصة من المؤمل تجهيزها قريباً . وبعد هذا الانجاز حصلت زيادة كبيرة في انتاج القماصل حيث تم الوصول لانتاج ٢٠٠ قمصلة جلدية / يوم وبكميات وموديلات تتناسب مع احتياجات السوق المحلية والدوائر المستفيدة .

المشاريع الاستثمارية بعد عام ٢٠٠٣ :

تعد الشركة العامة للصناعات الجلدية من الشركات الرائدة في مجال الصناعات الجلدية في وزارة الصناعة والمعادن ، وتسعى الشركة لتحقيق منتجات مطابقة للمواصفات العالمية ، ونظام ادارة الجودة ، ومتطلبات الزبون ، من خلال اعتمادها على مشاريع تطويرية للشركة ضمن الخطة الاستثمارية المعتمدة للأعوام ٢٠٠٨ - ٢٠١٣ ، ومن هذه المشاريع مايأتي [١٦] :

أ. مشروع تطوير وتأهيل معامل الشركة كافة : وهو من ضمن تخصيصات الأعوام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩ وبمبلغ اجمالي قدره (١١) مليار دينار ، والغاية من هذا المشروع هو العودة الى الطاقات المتاحة للشركة من خلال: اجراء عمليات التأهيل لبعض المكائن ، وشراء معدات تطويرية جديدة لمعامل الشركة ، واستغلال الطاقات البشرية ، وتطوير المنتوجات بكافة أنواعها بما يتلائم وحاجة الاسواق الداخلية والخارجية ، ومنافسة المنتج المحلي والأجنبي . وقد تم انجاز المشروع بنسبة ١٠٠ % .

ب. مشروع مراكز تجميع الجلود والاصواف : لغرض استقطاب توريد الجلود الخام ذات النوعيات الجيدة لسد حاجة الشركة من الجلود المستخدمة في العمليات الانتاجية وتصدير الفائض عن الحاجة لمنع تهريب الجلود الى خارج العراق فضلاً عن تجميع الاصواف الناتجة قبل اجراء عمليات الدباغة على الجلود المستلمة ، تمت المباشرة بمشروع انشاء مراكز تجميع الجلود والاصواف في محافظتي نينوى والنجف الأشرف ، حيث بلغ التخصيص المالي للمشروع (١٢) مليار دينار ، وقد تم التنفيذ على مرحلتين :

الاولى : في محافظة نينوى وعلى ارض الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة ، حيث تم تخصيص مبلغ (٥) مليار دينار .

الثانية : في محافظة النجف الأشرف وعلى ارض موقع الكوفة التابع للشركة ، حيث تم تخصيص مبلغ (٧) مليار دينار .

ج. مشروع تأهيل وحدة معالجة المياه الصناعية لمعامل الدباغة في الزعفرانية : ويهدف المشروع الى معالجة المياه المتجمعة من الاستخدامات الصناعية والانتاجية والخدمية واعادة تدويرها وعدم تصريفها الى النهر للحفاظ على البيئة بما يتلائم مع المحدودات البيئية المعتمدة من قبل وزارة البيئة ، وقد تم تخصيص (٢ر٥) مليار دينار ضمن الميزانية التخطيطية لوزارة الصناعة والمعادن ، حيث تم التعاقد مع الشركة العامة للتصميم والانشاء الصناعي لغرض انجاز المشروع ، وقد بلغت نسبة الانجاز فيه ٧٨% ، والعمل مستمر لاستكمال المراحل المتبقية .

المعوقات والمشاكل التي تواجه الشركة :

اما المعوقات والمشاكل التي تواجه الشركة فيمكن ايجازها بالنقاط التالية [١٧] :

١. عدم ورود عقود الى الشركة من وزارات ودوائر الدولة وخاصة وزارتي الدفاع والداخلية وبما يضمن ديمومة الانتاج واستقراره .

٢. سياسة الانحراف للسوق بالمنتجات المستوردة ، واغلب تلك المنتجات ذات نوعية رديئة وباسعار زهيدة، مما حدد امكانية الشركة من المنافسة مع السوق بشكل كبير .

٣. ان اغراق السوق حال دون النهوض بالطاقات الانتاجية لعدم استيعابه للكميات المنتجة ، فضلاً عن اعداد العاملين الكبيرة قياساً مع الطاقات الحالية ، مما يترتب على ذلك ارتفاع كلف الانتاج والمصاريف الاخرى وبالتالي زيادة اسعار المنتجات مقارنة بما مطروح في السوق ، مع الأخذ بنظر الاعتبار ان ماموجود في الاسواق المحلية معظمه جلد صناعي ، بينما جميع منتجات الشركة من الجلد الطبيعي .
٤. غياب القوانين التي تحمي الصناعة الوطنية ، كقانون فرض الرسوم الجمركية ، وقانوني حماية المنتج الوطني ، وحماية المستهلك .
٥. عدم امكانية الحصول على المواد الاولية من منشأها الاصلي والتي ستكون كلفها أقل مما لو تم شراؤها عن طريق الوسطاء ، وهذا بدورة سيحمل كلف الانتاج اضافات تؤدي الى رفع أسعار المنتج .
٦. زيادة عدد العاملين في الشركة بسبب قرار اعادة المفصولين ، مما أدى الى تضخم الرواتب والأجور والمصاريف الأخرى وتأثيرها على كلف الانتاج .
٧. ارتفاع اسعار الجلود الخام مما يؤدي الى عدم وجود جدوى اقتصادية من انتاج الجلود وبالتالي تأثيره على تشغيل معامل الدباغة .
٨. عدم استقرار تجهيز الطاقة الكهربائية من المغذيات الرئيسة بشكل مستمر والاعتماد كلياً على المولدات التي يتطلب تشغيلها شراء مادة زيت الكاز من الاسواق المحلية لعدم كفاية الحصة المقررة من وزارة النفط، مما يعني صرف مبالغ كبيرة لتوفير الطاقة الكهربائية لتشغيل المعامل الانتاجية ، وهذا ما يضيف كلف اضافية على سعر المنتج .
٩. عدم دفع المستحقات المالية للشركة المترتبة بذمة وزارتي الدفاع والداخلية ، مما ادى الى عدم توفير السيولة النقدية ، وعدم امكانية توفير المواد الأولية ، ووضع الخطة الانتاجية اللازمة لاستقرار عمل الشركة وتطورها .

المبحث الثالث/ تقييم الأداء في الشركة العامة للصناعات الجلدية

أولاً - مؤشرات الانتاج والانتاجية للشركة للاعوام ٢٠٠٠ - ٢٠٠٩ :

١. قيمة الانتاج :

من الجدول (١) يظهر بأن قيمة الانتاج في الشركة موضوعة البحث انخفضت من (٢٢,٧٢٨,٢٨٠) ألف دينار في عام ٢٠٠٢ (*) وهو العام الذي سبق الاحتلال الى (٦,٣٩٨,٠٩٧) ألف دينار في عام ٢٠٠٣ الذي تم فيه غزو واحتلال العراق ، وتدمير بناه التحتية بما فيها القطاع الصناعي ، ثم انخفضت قيمة الانتاج الى (٢,٥٩٥,٣٢٧) ألف دينار في عام ٢٠٠٦ ، وفي عام ٢٠٠٩ ارتفعت قيمة الانتاج الى

* تم اعتماد سنة ٢٠٠٢ كسنة أساس لغرض المقارنة بين فترتي ماقبل الاحتلال وما بعده .

(٣٨,٣١٨,٤٣٠) ألف دينار وبنسبة زيادة قدرها (٦٩%) (**) عن عام ٢٠٠٢ ، ان سبب هذه الزيادة يعود الى قيام الشركة بتوقيع عقد مع وزارة الدفاع بقيمة (٦٢) مليار دينار لانتاج (حذاء الخدمة العسكرية ، والخوذة) لحساب الوزارة المذكورة .

٢. عدد العاملين :

أما عدد العاملين في الشركة فكان (٢٦٩٩) عاملاً في عام ٢٠٠٢ ، وفي عام ٢٠٠٣ كان العدد (٢٧٢٧) عاملاً أي بزيادة بسيطة جداً عن السنة السابقة ، لكن في عام ٢٠٠٦ ارتفع العدد الى (٤٦٨٠) عاملاً وبنسبة زيادة قدرها (٧٣%) عن سنة الأساس ٢٠٠٢ ، ثم اصبح العدد (٤٤٣٤) عاملاً في عام ٢٠٠٩ أي بنسبة زيادة قدرها (٦٤%) عن عام ٢٠٠٢ ، ان سبب هذه الزيادة الكبيرة في عدد العاملين في الشركة بعد عام ٢٠٠٣ هو عودة المفصولين ، وتاركي العمل .

٣. الأجور والرواتب :

يلاحظ من الجدول المذكور ان الاجور والرواتب في الشركة قد ارتفعت من (٣,٤٣٦,٦٨٢) ألف دينار في عام ٢٠٠٢ الى (٤,٣٩٨,٢١٩) ألف دينار في عام ٢٠٠٣ ، ثم الى (١١,٣٥٧,٥٨٥) ألف دينار في عام ٢٠٠٦ أي بنسبة زيادة قدرها (٢٣٠%) عن سنة الاساس ٢٠٠٢ ، اما في عام ٢٠٠٩ فقد ارتفعت الأجور والرواتب الى (٣٤,٧٥٤,٨٧١) الف دينار وبنسبة زيادة قدرها (٩١١%) عن عام ٢٠٠٢ وذلك بسبب زيادة عدد العاملين في الشركة بعد عام ٢٠٠٣ ، فضلاً عن زيادة الاجور والرواتب للعاملين في الشركة بعد عام ٢٠٠٣ .

٤. الانتاجية :

يظهر الجدول ان انتاجية المنتسب الواحد في الشركة انخفضت من (٨٤٢١٠٠٠) دينار في عام ٢٠٠٢ الى (٢٣٤٦٠٠٠) دينار في عام ٢٠٠٣ أي بنسبة انخفاض قدرها (٧٢%) ، ثم الى (٥٥٥٠٠٠) دينار في عام ٢٠٠٦ اي بنسبة انخفاض قدرها (٩٣%) عن عام ٢٠٠٢ وذلك بسبب انخفاض قيم الانتاج في الشركة للاعوام المذكورة ، لكنها ارتفعت الى (٨٦٤٢٠٠٠) دينار في عام ٢٠٠٩ أي بنسبة زيادة قدرها (٣%) عن سنة الاساس ، ان سبب هذه الزيادة يعود الى قيام الشركة باستيراد منتجات نصف مصنعة (كأحذية الخدمة العسكرية ، والاحذية رياضية) احتسبت كانتاج للشركة مما زاد من قيمة الانتاج في الشركة للعام المذكور .

اما انتاجية الدينار فقد انخفضت من (٦٦%) في عام ٢٠٠٢ الى (١,٥%) في عام ٢٠٠٣ أي بنسبة انخفاض قدرها (٧٧%) عن السنة السابقة ، ثم الى (٠,٢%) في عام ٢٠٠٦ أي بنسبة انخفاض قدرها (٩٧%) عن سنة الاساس ٢٠٠٢ ، أما في عام ٢٠٠٩ فقد بلغت انتاجية الدينار (١,١%) أي بنسبة انخفاض قدرها (٨٣%) عن عام ٢٠٠٢ ، وذلك بسبب ارتفاع قيمة الأجور والرواتب للعاملين في الشركة في عام ٢٠٠٩ بالمقارنة مع قيمة تلك الأجور في عام ٢٠٠٢ خاصة اذا اخذنا بنظر الاعتبار قيمة الانتاج في الشركة عام ٢٠٠٩ وقارناه مع قيمة الاجور لنفس العام .

٥. الأرباح والخسائر :

أما أرباح الشركة فقد بلغت (٣,٦٧١,٩٠٤) الف دينار في عام ٢٠٠٢ ثم تحولت الى خسائر متتالية طيلة فترة الاحتلال بدءاً من عام ٢٠٠٣ والسنوات التالية التي غطتها الدراسة وكما يأتي : (٢١٢,٩٣٣) الف دينار ، (٢,٩٤٠,٦٩٦) الف دينار ، (١١,٢٠١,٨٨٠) الف دينار في الاعوام : ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٦ ، ٢٠٠٩ على التوالي ، وذلك بسبب ارتفاع قيمة مستلزمات الانتاج (السلعية والخدمية) خلال تلك السنوات بالمقارنة مع قيمة الانتاج لنفس المدة .

** ام احتساب نسبة الزيادة او الانخفاض من خلال تطبيق الصيغة التالية :

نسبة الزيادة = (الكمية أو القيمة في السنة اللاحقة) - (الكمية أو القيمة في السنة السابقة) / الكمية أو القيمة في السنة اللاحقة × ١٠٠

جدول (١)
مؤشرات الانتاج والانتاجية للشركة للمدة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٩
(المبالغ بالالف دينار)

ت	المؤشرات	السنوات									
		٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩
١.	قيمة الانتاج (بالاسعار الجارية)	٧٤٤٠١٨٧	١٣١٤٨٨٦٨	٢٢٧٢٨٢٨٠	٦٣٩٨٠٩٧	٣٦١٠٢٧٣	٣٠٥٣٢٦٠	٢٥٩٥٣٢٧	٦٤٣٩٩٩٣	٧٥٢٩٦٣٩	٣٨٣١٨٤٣٠
٢.	عدد العاملين	٢٤٥١	٢٦٢٨	٢٦٩٩	٢٧٢٧	٢٧٨٨	٣٦٨٧	٤٦٨٠	٤٩٢٥	٤٥٦١	٤٤٣٤
٣.	الاجور والرواتب والمزايا	٩٨٢,٣٤٤	٢,٦١٦,٨٣٦	٣,٤٣٦,٦٨٢	٤,٣٩٨,٢١٩	٧,٩٤٥,٩٦٥	٩,٥٩٥,٩٥٠	١١,٣٥٧,٥٨٥	١٣,١٤٦,٣٥٥	٢٥,٤١٧,٩٦١	٣٤,٧٥٤,٨٧١
٤.	انتاجية المنتسب*	٣٠٣٦٠٠٠	٥٠٠٣٠٠٠	٨٤٢١٠٠٠	٢٣٤٦٠٠٠	١٢٩٥٠٠٠	٨٢٨٠٠٠	٥٥٥٠٠٠	١٣٠٨٠٠٠	١٦٥١٠٠٠	٨٦٤٢٠٠٠
٥.	انتاجية الدينار*	%٧,٦	%٥	%٦,٦	%١,٥	%٠,١	%٠,٣	%٠,٢	%٠,٥	%٠,٣	%١,١
٦.	الارباح والخسائر	١٨٥,٨٦٦	١,٧٧٨,٠٧٦	٣,٦٧١,٩٠٤	(٢١٢,٩٣٣)	(١,٦٨٩,٣٠٨)	(١,٤٩٣,٦٧٥)	(٢,٩٤٠,٦٩٦)	(٢٧٠,٩٥٥)	(١٨,٩٨٩,٣٣٤)	(١١,٢٠١,٨٨٠)

المصدر : الشركة العامة للصناعات الجلدية ، القسم المالي ، حسابات الكلفة
(*) بيانات الانتاجية من استنتاج الباحث

ثانياً - معيار الطاقة الانتاجية وخطة الانتاج في الشركة :

سيتم تناول هذا المعيار من خلال البيانات المتوفرة عن الطاقات الانتاجية في الشركة موضوعة البحث والتي تشمل : الطاقة التصميمية ، الطاقة المتاحة ، الطاقة الفعلية (المتحققة) ، الطاقة المخططة ، ومن خلال هذه الطاقات سوف يتم اجراء المقارنات للوقوف على سير النشاط الانتاجي للشركة خلال الفترة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩) وكما يأتي :

١. جلود الوجه والبطانة :

يظهر من الجدول (٢) ان الطاقة التصميمية لانتاج جلود الوجه والبطانة كانت (١٢٩٠٠٠) الف دسم^{٢} سنوياً في عام ٢٠٠٢ والسنوات السابقة ، اما في عام ٢٠٠٣ والسنوات التالية فقد انخفضت تلك الطاقة الى (٥٠٠٠٠) الف دسم^{٢} سنوياً ، أما الانتاج المتحقق فقد انخفض من (٢١٦٠٣) الف دسم^{٢} في عام ٢٠٠٢ الى (٦١٣٠) الف دسم^{٢} في عام ٢٠٠٣ ، أي بما يعادل نسبة (١٧%) و (١٢%) من الطاقة التصميمية ، أما في عام ٢٠٠٩ فقد انخفض الانتاج الى (٥٨٨٤) الف دسم^{٢} أي بما يمثل نسبة (١٢%) من الطاقة التصميمية ، وذلك بسبب اختلاف المادة الخام المطلوبة لانتاج أحذية الخدمة العسكرية الجديدة .

٢. جلود الملابس :

تبلغ الطاقة التصميمية لانتاج جلود الملابس (٥٧٤٠٠٠) جلداً سنوياً ، الا ان الانتاج المتحقق كان بحدود (١٤٨١٣٦) جلداً في عام ٢٠٠٢ أي بنسبة استغلال لهذه الطاقة بلغت (٢٦%) ، ثم انخفض الانتاج الى (٣٤٣٣٠) جلداً في عام ٢٠٠٣ أي بما يمثل نسبة (٦%) من الطاقة التصميمية ، وفي عام ٢٠٠٦ انخفض الانتاج الى (٢٨٠٥٩) جلداً أي بما يعادل نسبة (٥%) من الطاقة التصميمية ، أما في عام ٢٠٠٩ ، فقد ارتفع الانتاج الى (١٥٦٨٧٤) جلداً أي بما يمثل نسبة (٢٧%) من الطاقة التصميمية وذلك بسبب قيام الشركة بابرام عقد مع وزارة الداخلية لانتاج الملابس الجلدية .

٣. حقائب مدرسية :

كانت الطاقة التصميمية لانتاج الحقائب المدرسية (٦٦٤٠٠٠) حقيبة سنوياً ، الا ان الانتاج المتحقق كان بحدود (٤٧٧٨٦) حقيبة في عام ٢٠٠٢ أي بما يمثل (٧%) من الطاقة التصميمية ، ثم انخفض الانتاج الى (٢٩٥٦٤) حقيبة في عام ٢٠٠٣ ، فضلاً عن انخفاض الطاقة التصميمية في العام نفسه والاعوام التالية الى (٦٠٠٠٠٠) حقيبة أي بنسبة استغلال لهذه الطاقة بلغت (٥%) ، اما في عام ٢٠٠٦ فقد انخفض الانتاج الى (٣٨٦٦) حقيبة وبما يعادل نسبة أقل من (١%) من الطاقة التصميمية ، وفي عام ٢٠٠٩ بلغ الانتاج المتحقق (٦٤٣٠) حقيبة أي بنسبة استغلال لهذه الطاقة بلغت (١%) فقط ، وذلك بسبب عزوف المعمل عن وضع الطاقات الانتاجية لهذا المنتج نتيجة اغراق السوق بالمستورد الاجنبي من الصين لنفس النوع وبأسعار تنافسية .

٤. أحذية جلدية :

تبلغ الطاقة التصميمية لانتاج الأحذية الجلدية (٣٢٨٨٠٠٠) زوجاً سنوياً الا ان الانتاج المتحقق كان بحدود (١٥١٧٨٣٦) زوجاً في عام٢٠٠٢ أي بما يمثل نسبة (٤٦%) من الطاقة التصميمية ، وفي عام٢٠٠٣ والاعوام التالية انخفضت الطاقة التصميمية الى (٢٨٨٩٠٠٠) زوجاً سنوياً وانخفض الانتاج في ذلك العام الى (٤٠٤٩٦١) زوجاً أي بما يعادل نسبة (١٤%) من الطاقة التصميمية ، ثم انخفض الانتاج الى (١١٨٢٦٩) زوجاً في عام ٢٠٠٦ أي بنسبة استغلال لهذه الطاقة بلغت (٤%) ، أما في عام ٢٠٠٩ فقد بلغ الانتاج (٤٥٩٨٨٥) زوجاً أي بما يمثل نسبة (١٦%) من الطاقة التصميمية ، وذلك لأنه انتاج نصف مصنع.

٥. احذية رياضية بلاستيكية :

كانت الطاقة التصميمية لانتاج الاحذية الرياضية البلاستيكية (١٦٧٠٠٠) زوجاً سنوياً ، وكان الانتاج المتحقق في عام ٢٠٠٢ بحدود (١٠٤٩٢٠) زوجاً سنوياً أي بنسبة استغلال لهذه الطاقة بلغت (٦٣%)،أما في عام ٢٠٠٣ والاعوام التالية فقد اصبحت الطاقة التصميمية (٥٦٦٠٠٠) زوجاً سنوياً ، والانتاج المتحقق في ذلك العام انخفض الى (٧٠٧٥٣) زوجاً سنوياً أي بنسبة (١٣%) من الطاقة التصميمية ، وفي عام ٢٠٠٦ انخفض الانتاج الى (٥٦٥٢) زوجاً سنوياً أي بما يمثل نسبة (١%) فقط من الطاقة التصميمية ، في حين ارتفع الانتاج المتحقق في عام ٢٠٠٩ الى(١٨١٠٩٦) زوجاً سنوياً وهذا غير صحيح لأنه لايجوز ان تتجاوز الطاقة الانتاجية الفعلية الطاقة التصميمية ،وهي دائما تكون دون الطاقة التصميمية (٧٥ - ٨٥%) منها .

٦. ملابس جلدية :

تبلغ الطاقة التصميمية لانتاج الملابس الجلدية (١٧١٠٠٠) قطعة سنوياً ، وكان الانتاج المتحقق في عام ٢٠٠٢ يبلغ (١٢٧٥٧) قطعة سنوياً أي بما يمثل نسبة (٧%) من الطاقة التصميمية ، وفي عام ٢٠٠٣ والاعوام التالية انخفضت الطاقة التصميمية الى (٧٣٠٠٠) قطعة سنوياً ، وانخفض الانتاج في ذلك العام الى (٤٠١٢) قطعة سنوياً أي بنسبة (٥%) من الطاقة التصميمية ، ثم انخفض الانتاج الى (٢٧٦١) قطعة سنوياً في عام ٢٠٠٦ أي بما يمثل نسبة (٤%) من الطاقة التصميمية ، لكن الانتاج ارتفع الى (٢٨٦٥٠) قطعة سنوياً في عام ٢٠٠٩ أي بنسبة (٣٩%) من الطاقة التصميمية ، وذلك بسبب العقد الذي تم ابرامه بين الشركة ووزارة الدفاع .

جدول (٢)
يبين الطاقات التصميمية والمتاحة والمتحققة للمنتجات النهائية في الشركة العامة للصناعات الجلدية للفترة من (٢٠٠٠-٢٠٠٩)

ت	اسم المنتوج	وحدة القياس	الطاقة التصميمية	الطاقة المتاحة	الطاقة المتحققة									
					٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩
١.	جلود الوجه والبطانة	الف دسم٢	١٢٩٠٠٠	٧٢٠٠٠	٢٤٧٠١	١٦٩٠٢	٢١٦٠٣	٦١٣٠	١٩٩٤	٤٥٥	-	-	-	٥٨٨٤
٢	جلود الملابس	عدد	٥٧٤٠٠٠	٥٧٤٠٠٠	١٣٨٣٢٥	٤٧١٥٢	١٤٨١٣٦	٣٤٣٣٠	٤١١٥٧	٣٢٠٣٧	٢٨٠٥٩	٦١٦٣٧	٨٠٧١١	١٥٦٨٧٤
٣	حقائب مدرسية	عدد	٦٦٤٠٠٠	٦٠٠٠٠٠	١٥٥٠٠	٨٢٣٤٨	٤٧٧٨٦	٢٩٥٦٤	٧٧٧٠	٩٦٥٨	٣٨٦٦	١٥٥٢٠	٣٢٢١٥	٦٤٣٠
٤	احذية جلدية	زوج	٣٢٨٨٠٠٠	٣١٢٥٠٠	٧٨١٣٠٣	١٠٩٠٧٠٣	١٥١٧٨٣٦	٤٠٤٩٦١	١٦١٥٥٠	١٤٧٦٩٤	١١٨٢٦٩	١٧٠٤١٤	٣٣٢٦١٤	٤٥٩٨٨٥

٥	احذية رياضية بلاستيكية	زوج	١٦٧٠٠٠	١٥٢٠٠٠	١٤٤٥٣٣	١٧٥٧٠٠	١٠٤٩٢٠	٧٠٧٥٣	١٨٠٢٨	٢٢٤٩٢	٥٦٥٢	١٦٩٠٨	٦٢١١١	١٨١٠٩٦
٦	ملابس جلدية	عدد	١٧١٠٠٠	٨٥٠٠٠	٧٨١١	٤٦٠٧	١٢٧٥٧	٤٠١٢	٣٦٧٣	٣٩٧٥	٢٧٦١	٩٥٥٣	١٠٧١٦	٢٨٦٥٠

المصدر : الشركة العامة للصناعات الجلدية ، قسم التخطيط ، شعبة الاحصاء

خطة الانتاج في الشركة :

من الجدول (٣) يظهر مايأتي :

١. جلود الوجه والبطانة :

يلاحظ ان الطاقة المخططة لانتاج جلود الوجه والبطانة كانت في عام ٢٠٠٢ (٢٧٠٠٠) الف دسم^{٢} الا انها انخفضت في عام ٢٠٠٣ الى (٢٤١٣٠) الف دسم^{٢} أي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج لجلود الوجه والبطانة انخفضت من (٨٠%) الى (٢٥%) خلال الفترة المذكورة ، أما في الاعوام ٢٠٠٦ ، ٢٠٠٧ ، ٢٠٠٨ فقد وضعت خطط لانتاج (٢٥٠٠٠) الف دسم^{٢} الا انه لم ينفذ منها أي شيء وذلك بسبب اختلاف المادة الخام المطلوبة لانتاج أحذية الخدمة العسكرية . وفي عام ٢٠٠٩ انخفضت الطاقة المخططة الى (١٥٤٠٠) الف دسم^{٢} كما انخفض الانتاج المتحقق الى (٥٨٨٤) الف دسم^{٢} اي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج لهذا المنتوج انخفضت من (٨٠%) - (٣٨%) خلال الاعوام ٢٠٠٢ و ٢٠٠٩ على التوالي ، وذلك بسبب ارتفاع أسعار الجلود الخام وبشكل مستمر خاصة وان الشركة تعتمد على جلود الغنم والبقر التي عندما يرتفع سعرها يرتفع سعر المنتج بالمقارنة مع سعر المنتج المستورد الذي هو أردأ وأرخص من منتوج الشركة .

٢. جلود الملابس :

كانت الطاقة المخططة لانتاج جلود الملابس (٢٣٦٠٠٠) جلداً في عام ٢٠٠٢ انخفضت الى (١٦٦٠٠٠) جلداً في عام ٢٠٠٣ ، بينما كان الانتاج المتحقق (١٤٨١٣٦) جلداً في عام ٢٠٠٢ ثم انخفض الى (٣٤٣٣٠) جلداً في عام ٢٠٠٣ ، أي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج لهذا المنتوج انخفضت من (٦٣%) الى (٢١%) وفي عام ٢٠٠٦ ارتفعت الطاقة المخططة الى (٣٠٠٠٠٠) جلداً لكن الانتاج المتحقق انخفض الى (٢٨٠٥٩) جلداً أي ان نسبة تنفيذ خطة الانتاج انخفضت الى (٩%) ، اما في عام ٢٠٠٩ فقد انخفضت الطاقة المخططة الى (١٨٩٠٠٠) جلداً لكن ارتفع الانتاج المتحقق الى (١٥٦٨٧٤) جلداً أي بنسبة تنفيذ لخطة الانتاج بلغت (٨٣%) وهذا يعود الى قيام الشركة بابرام عقد مع وزارة الداخلية لانتاج الملابس الجلدية ، أما سبب انخفاض الطاقة المخططة فيعود الى ارتفاع اسعار جلود الخام الخاصة بالملابس (جلود الغنم) .

٣. حقائب مدرسية :

انخفضت الطاقة المخططة لانتاج الحقائب المدرسية من (٣٠٠٠٠٠) حقيبة في عام ٢٠٠٢ الى (٢٣٣٠٠٠) حقيبة في عام ٢٠٠٣ ، أما الانتاج المتحقق فقد بلغ (٤٧٧٨٦) حقيبة ثم انخفض الى (٢٩٥٦٤) حقيبة خلال الفترة نفسها اي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج للحقائب المدرسية انخفضت من (١٦%) الى (١٣%) ، اما في عام ٢٠٠٦ فقد ارتفعت الطاقة المخططة الى (٢٤٣٠٠٠) حقيبة لكن الانتاج المتحقق انخفض الى (٣٨٦٦) حقيبة أي ان نسبة تنفيذ خطة الانتاج للحقائب المدرسية انخفضت الى (٢%) ، وفي عام ٢٠٠٩ انخفضت الطاقة المخططة الى (١٩٠٤٠٠) حقيبة مقابل ارتفاع في الانتاج المتحقق بلغ (٦٤٣٠) حقيبة أي ان نسبة تنفيذ خطة الانتاج كانت (٣%) فقط ، وذلك بسبب اغراق السوق بالمنتجات المشابهة ذات النوعيات الرديئة وبأسعار تنافسية .

٤. أحذية جلدية :

كانت الطاقة المخططة لانتاج الأحذية الجلدية (١٧٠١٠٠٠) حذاءاً عام ٢٠٠٢ انخفضت الى (١٠٩٨٠٠٠) حذاءاً في عام ٢٠٠٣ ، بينما كان الانتاج المتحقق (١٥١٧٨٣٦) حذاءاً في عام ٢٠٠٢ ثم انخفض الى (٤٠٤٩٦١) حذاءاً في عام ٢٠٠٣ أي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج للاحذية الجلدية انخفضت من (٨٩%) الى (٣٧%) ، أما في عام ٢٠٠٦ فقد انخفضت الطاقة المخططة الى (٧٠٠٠٠٠) حذاءاً فضلاً عن انخفاض في الانتاج المتحقق بلغ (١١٨٢٦٩) حذاءاً أي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج انخفضت الى (١٧%) في ذلك العام ، لكن في عام ٢٠٠٩ ارتفعت كلاً من الطاقة المخططة والانتاج المتحقق الى (٧٨٢٦٠٠) و (٤٥٩٨٨٥) حذاءاً على التوالي أي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج كانت (٥٩%) في ذلك العام، وذلك لأنه انتاج نصف مصنع .

٥. أحذية رياضية بلاستيكية :

انخفضت الطاقة المخططة لانتاج الأحذية الرياضية البلاستيكية من (٣٠٠٠٠٠) حذاءاً في عام ٢٠٠٢ الى (٢٣٥٠٠٠) حذاءاً في عام ٢٠٠٣ ، أما الانتاج المتحقق فقد انخفض من (١٠٤٩٢٠) حذاءاً الى (٧٠٧٥٣) حذاءاً خلال تلك الفترة أي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج لذلك المنتوج انخفضت من (٣٥%) الى (٣٠%) خلال تلك الفترة ، أما في عام ٢٠٠٦ فقد انخفضت الطاقة المخططة الى (٢٣٤٠٠٠) حذاءاً بينما انخفض الانتاج المتحقق الى (٥٦٥٢) حذاءاً أي ان نسبة تنفيذ خطة الانتاج في ذلك العام كانت (٢%) فقط ، وفي عام ٢٠٠٩ انخفضت الطاقة المخططة الى (١٥٧٥٠٠) حذاءاً لكن الانتاج المتحقق ارتفع الى (١٨١٠٩٦) حذاءاً أي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج لذلك المنتوج ارتفعت الى (١١٥%) في ذلك العام ، وذلك لأن الشركة قامت بابرام عقد مع وزارة الدفاع .

٦. ملابس جلدية :

كانت الطاقة المخططة لانتاج الملابس الجلدية (١٢٠٠٠) قطعة في عام ٢٠٠٢ ومثلها تقريباً في عام ٢٠٠٣ (١١٩٠٠) قطعة لكن الانتاج المتحقق لتلك الملابس انخفض من (١٢٧٥٧) قطعة الى (٤٠١٢) قطعة أي ان نسبة تنفيذ خطط الانتاج انخفضت من (١٠٦%) الى (٣٤%) خلال تلك الفترة بسبب الاحتلال وتوقف جميع مرافق الدولة عن العمل . وفي عام ٢٠٠٦ كانت الطاقة المخططة (١٢٠٠٠) قطعة لكن الانتاج المتحقق انخفض الى (٢٧٦١) قطعة أي ان نسبة تنفيذ خطة الانتاج كانت (٢٣%) ، الا ان الطاقة المخططة لذلك المنتوج ارتفعت الى (١٨٩٠٠) قطعة في عام ٢٠٠٩ ثم ارتفع الانتاج المتحقق الى (٢٨٦٥٠) قطعة أي ان نسبة تنفيذ خطة الانتاج للملابس الجلدية بلغت (١٥٢%) في ذلك العام بسبب قيام الشركة بابرام عقد مع وزارة الدفاع .

جدول (3)

يبين نسبة الطاقات المتحققة الى الطاقات المخططة في الشركة العامة للصناعات الجلدية للفترة من (2000–2009)

ت	اسم المنتوج	كمية الإنتاج	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
.1	جلود الوجه والبطانة	مخطط متحقق	44350 24701	56	27000 16902	63	27000 21603	80	24130 6130	25	25000 1994	8	25000 455	2	25000 صفر	–	250000 صفر	–	25000 صفر	–	15400 5884	38
.2	جلود ماليس	المخطط المتحقق	صفر 138325	–	صفر 47152	–	236000 148136	63	166000 34330	21	300000 41157	14	300000 32037	11	300000 28059	9	300000 61637	21	300000 80711	27	189000 156874	83
.3	حقائب مدرسية	المخطط المتحقق	300000 15500	5	150000 82348	55	300000 47786	16	233000 29564	13	375000 7770	2	375000 9658	3	243000 3866	2	127000 15520	12	127000 32215	25	190400 6430	3
.4	احذية جلدية	المخطط المتحقق	2357000 781303	33	1701000 1090703	64	1701000 1517836	89	1098000 404961	37	1300000 161550	12	1300000 147694	11	700000 118269	17	806000 175414	22	806000 332614	41	782600 459885	59
.5	احذية رياضية بلاستيكية	المخطط المتحقق	130000 144533	111	150000 175700	117	300000 104920	35	235000 70753	30	360000 18028	5	360000 22492	6	234000 5652	2	200000 16908	8	200000 62111	31	157500 181096	115
.6	ماليس جلدية	المخطط المتحقق	12000 7811	65	12000 4607	38	12000 12757	106	11900 4012	34	15000 3673	24	15000 3975	26	12000 2761	23	15000 9553	64	15000 10716	71	18900 28650	151

المصدر : الشركة العامة للصناعات الجلدية ، قسم التخطيط ، شعبة الاحصاء
بيانات الطاقات المتحققة مأخوذة من جدول رقم (2) .
الندب من استنتاج الباحث

ثالثاً - معيار القيمة المضافة :

يُعد هذا المعيار من اهم معايير تقييم الأداء الصناعي للوحدة الاقتصادية ، لأنه يعكس قدرة تلك الوحدة على تكوين الدخل وبالتالي مدى مساهمتها في تكوين الدخل القومي .

وهناك طريقتان لحساب القيمة المضافة :

الاولى : عن طريق طرح قيمة مستلزمات الانتاج من قيمة الانتاج الاجمالية .

الثانية : عن طريق جمع دخول أو عوائد الانتاج (كالرواتب والاجور ، الارباح ، الفوائد ، الاندثارات) .

وقد استخدمنا الطريقة الاولى في حساب القيمة المضافة الاجمالية في الشركة موضوعة البحث .
والجدول (٤) يوضح تطور قيمة الانتاج ، وقيمة مستلزمات الانتاج (السلعية + الخدمية) والقيمة المضافة في الشركة المذكورة للفترة من ٢٠٠٠ - ٢٠٠٩ .

يُظهر الجدول المذكور بأن اتجاه القيمة المضافة الاجمالية المتحققة في الشركة بعد عام ٢٠٠٢ كان سالباً وبشكل تصاعدياً ، ففي عام ٢٠٠٢ وهو العام الذي سبق الاحتلال الأمريكي - البريطاني للعراق حققت الشركة قيمة مضافة اجمالية مقدارها (٢٠,٠٦٠,٥٩٤) الف دينار ثم انخفضت الى (-٢,٥٦١,٦٠٧) الف دينار في عام ٢٠٠٣ اي بنسبة انخفاض بلغت (٨٧%) عن عام ٢٠٠٢ وذلك بسبب انخفاض الانتاج في ذلك العام نتيجة تعرض العراق الى غزو واحتلال مما ادى الى توقف العمل فيها، ثم استمر الانخفاض في القيمة المضافة المتحققة في الشركة خلال السنوات التالية للاحتلال حتى بلغت (-٢٠,٣١٢,١٦٠) الف دينار في عام ٢٠٠٩ ، أي بنسبة انخفاض مقدارها (١,٣%) عن سنة الاساس ٢٠٠٢ وذلك بسبب ارتفاع قيمة مستلزمات الانتاج المستخدمة في الشركة والتي تشمل المستلزمات السلعية والخدمية التي بلغت (٥٨,٦٣٠,٥٩٠) الف دينار في عام ٢٠٠٩ .

من ذلك نستخلص بأن الشركة العامة للصناعات الجلدية لم يكن لها اسهام في خلق الدخل القومي وزيادته في العراق نتيجة ما تحققه من انخفاض مستمر في القيمة المضافة طيلة سنوات الاحتلال أي المدة من ٢٠٠٣ - ٢٠٠٩ وهي المدة التي تناولتها الدراسة .

جدول (٤)
يبين تطور الانتاج ومستلزمات الانتاج والقيمة المضافة في الشركة
للمدة من ٢٠٠٠-٢٠٠٩ (الف دينار)

السنوات	قيمة الانتاج المتحقق	قيمة مستلزمات الانتاج	القيمة المضافة الاجمالية
	١	٢	٣= (١-٢)
٢٠٠٠	٧,٤٤٠,١٨٧	٧,٠٨٧,٣٢٠	٣٥٢,٨٦٧
٢٠٠١	١٣,١٤٨,٨٦٨	١١,٢٥٣,٣٤٦	١,٨٩٥,٥٢٢
٢٠٠٢	٢٢,٧٢٨,٢٨٠	٢,٦٦٧,٦٨٦	٢٠,٠٦٠,٥٩٤
٢٠٠٣	٦,٣٩٨,٠٩٧	٨,٩٥٩,٧٠٤	(٢,٥٦١,٦٠٧)-
٢٠٠٤	٣,٦١٠,٢٧٣	٨,٨٨٩,٤٧٩	(٥,٢٧٩,٢٠٦)-
٢٠٠٥	٣,٠٥٣,٢٦٠	٩,٩٢٢,٣٨٩	(٦,٨٦٩,١٢٩)-
٢٠٠٦	٢,٥٩٥,٣٢٧	١١,٩٩٠,٨٣١	(٩,٣٩٥,٥٠٤)-
٢٠٠٧	٦,٤٣٩,٩٩٣	١٧,٤٢٦,٦١٧	(١٠,٩٨٦,٦٢٤)-
٢٠٠٨	٧,٥٢٩,٦٣٩	٢٧,٩٣٩,٨١٥	(٢٠,٤١٠,١٧٦)-
٢٠٠٩	٣٨,٣١٨,٤٣٠	٥٨,٦٣٠,٥٩٠	(٢٠,٣١٢,١٦٠)-

المصدر : بيانات الحقلين رقم ١ و ٢ مأخوذة من الشركة العامة للصناعات الجلدية ، القسم المالي ، حسابات الكلفة .
بيانات الحقل رقم ٣ من استنتاجات الباحث .

الاستنتاجات :

١. كانت الشركة العامة للصناعات الجلدية قبل عام ٢٠٠٣ تعتمد على التمويل الذاتي في تمشية امورها ، أما بعد الاحتلال فاصبحت تعتمد على وزارة المالية في دفع رواتب واجور العاملين فيها عن طريق القروض من الوزارة المذكورة .

٢. قامت الشركة المذكورة في عام ٢٠٠٨ بحملة مكثفة لتأهيل وتطوير المعامل التابعة لها كمعامل الدباغة، ومعمل الضخ ، ومعامل الخياطة ، ومعمل الملابس الجلدية ، وكان الهدف من هذه الاجراءات هو الارتقاء بالطاقات الانتاجية الى أفضل ما يمكن .

٣. تسعى الشركة موضوعة البحث لتحقيق منتجات مطابقة للمواصفات العالمية ونظام ادارة الجودة من خلال اعتمادها على مشاريع تطويرية للشركة ضمن الخطة الاستثمارية المعتمدة للاعوام ٢٠٠٨ – ٢٠١٣، ومن ضمن هذه المشاريع : مشروع تطوير وتأهيل معامل الشركة كافة ، مشروع مراكز تجميع الجلود والاصواف ، مشروع تأهيل وحدة معالجة المياه الصناعية لمعامل الدباغة في الزعفرانية .

٤. واجهت الشركة المذكورة العديد من المشاكل والعقبات التي حالت دون تحقيق خططها الانتاجية ومنها : سياسة الاغراق للسوق المحلية بالمنتجات المستوردة ، غياب القوانين التي تحمي الصناعة الوطنية ،

صعوبة الحصول على المواد الأولية من منشأها الاصلي ، زيادة عدد العاملين في الشركة ، نقص تجهيز الطاقة الكهربائية والاعتماد كلياً على المولدات ، عدم دفع المستحقات المالية للشركة المترتبة بذمة وزارتي الدفاع والداخلية .

٥. تعرضت الشركة العامة للصناعات الجلدية الى خسائر كبيرة خلال الاعوام ٢٠٠٣- ٢٠٠٩ (فترة الدراسة) نتيجة توقف العمل وتدهور الانتاج في الشركة وهي من تداعيات الاحتلال .

٦. لم تستغل الشركة المذكورة طاقاتها الانتاجية بشكل سليم مما أوجد طاقات فائضة ، وهذا يدل على ان تلك الطاقات وضعت بشكل اعتباطي وغير دقيق .

٧. كانت نسبة استغلال الطاقات المخططة في الشركة تبلغ (٥٨%) في عام ٢٠٠٢ لكنها بلغت (٦٢%) في عام ٢٠٠٩ ، بعد توقيعها عقد مع وزارة الدفاع بقيمة (٦٢) مليار دينار لانتاج حذاء الخدمة العسكرية، والخوذة ، فضلاً عن توقيعها عقد مع وزارة الداخلية مما أدى الى ارتفاع الطاقات الانتاجية في الشركة ، حيث انعشت تلك العقود الشركة في جميع المجالات .

٨. لم يكن للشركة موضوعة البحث أي اسهام في خلق الدخل القومي وزيادته في العراق بدءاً من عام ٢٠٠٣ والسنوات التالية للاحتلال نتيجة ما حققته من انخفاض مستمر في القيمة المضافة خلال الفترة ٢٠٠٣ - ٢٠٠٩ ، بينما كان لديها اسهام واضح في خلق الدخل القومي وزيادته قبل عام ٢٠٠٣ أي قبل الاحتلال نتيجة ماتحققه من زيادة مستمرة في القيمة المضافة .

٩. تعاني الشركة من بطالة مقنعة بعد الزيادة الكبيرة في عدد العاملين لديها والذي ارتفع من (٢٦٩٩) عاملا في عام ٢٠٠٢ الى (٤٤٣٤) عاملا في عام ٢٠٠٩ .

التوصيات :

١. على السلطات المعنية تفعيل القوانين التي تحمي الصناعة الوطنية : كقانون فرض الرسوم الجمركية ، وقانوني حماية المنتج الوطني وحماية المستهلك، للحد من سياسة الاغراق التي تشهدها الاسواق العراقية.
٢. على الشركة موضوعة البحث أن تفتش عن البدائل من أجل تجاوز العقبات التي تحول دون تحقيق خططها الانتاجية ، والتنسيق مع دوائر الدولة من اجل تسويق منتجاتها كما كان الحال قبل عام ٢٠٠٣ .
٣. يمكن للشركة المذكورة ان تستفيد من الطاقات الانتاجية الفائضة لديها واستغلالها في منتجات اخرى .
٤. ينبغي على الشركة ان ترسم طاقاتها الانتاجية بشكل سليم وصحيح وغير اعتباطي .
٥. على الشركة ان تولي اهتماماً كبيراً للبحث والتطوير والتدريب لأنها عناصر اساسية لتحسين نوعية الانتاج وزيادة كفاءة اليد العاملة .
٦. يتعين على الشركة موضوعة البحث ان تقوم بمعالجة مشكلة البطالة لديها ، والاستفادة من الايدي العاملة الزائدة عن الحاجة في مهام اخرى او تنسيبهم الى دوائر هي بحاجة الى ايدي عاملة .
٧. ينبغي على الشركة ان تقوم بوضع خططها الانتاجية بما يتناسب وقدرتها على تنفيذها حسب ظروفها ، بعيدا عن تدخل وزارة الصناعة في تلك الخطط وفرضها على الشركة .
٨. معالجة مشكلة الحصول على المواد الاولية من المنشأ الاصلي ، والاعتماد على التعاقد المباشر مع المجهزين دون اللجوء الى وسيط او طرف ثالث في التجهيز وذلك لتقليل الكلفة .
٩. معالجة موضوع الطاقة الكهربائية التي تغذي الشركة وبالتنسيق مع الكهرباء الوطنية وذلك باستثنائها من القطع المبرمج خلال ساعات الدوام الرسمي.
١٠. مطالبة الجهات المستفيدة (وزارتي الدفاع والداخلية) والتأكيد عليها بدفع المستحقات المالية للشركة والتي بذمتها .

الهوامش والمصادر :

١. عبد المهدي عباس محمد ، التقييم المحاسبي والاداري ، مجلة الصناعة ، بغداد ، وزارة الصناعات الخفيفة ، العدد ٣ ، ١٩٨٥ . ص ١٠١
٢. انظر في ذلك :
- حميد جاسم حميد ، وآخرون ، الاقتصاد الصناعي ، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٧٩.
- احمد محمد موسى ، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الاعمال والخدمات ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٦ .ص٦٣٩
٣. المجلس الزراعي الاعلى - مكتب شؤون الاقتصاد الزراعي ، دليل مقترح لاسس دراسة وتقييم المشاريع الزراعية ، بغداد ، ١٩٧٧ .ص ٧
٤. انظر في ذلك :
- حميد جاسم حميد ، وآخرون ، مصدر سبق ذكره . ص ص ٢٥٤-٢٥٥
- حسن جهاد فليح ، تقييم الأداء في الانشطة الانتاجية ، بغداد ، دار الرسالة للطباعة ، ١٩٨٠ .
- غانم بولص نعوم ، واقع تطور صناعة الجرارات والآلات الزراعية في العراق للفترة من٧١-١٩٨٠، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ،١٩٨٣.ص ص ٢٩-٣٤
٥. عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ، طلال محمود كداوي ، تقييم المشاريع الاقتصادية - دراسة في تحليل الجدوى الاقتصادية وكفاءة الأداء ، جامعة الموصل ، ١٩٨٦ . ص ١٩٦
٦. نزار عبد يونس ، مؤشرات قياس أداء المنظمات ومفاهيم اساسية ، مجلة الصناعة ، العدد الثاني ، السنة الخامسة ، تشرين الأول ١٩٨١ . ص ٧١
٧. المصدر نفسه . ص ٧٢
٨. علي عبد الحسين الأعسم ، محاضرات القيت على طلبة الدبلوم العالي في تكنولوجيا المعادن والسيطرة على الخزين ، ١٩٨٠ .
٩. فوزي حسين ، تقويم الأداء الاقتصادي في المشروعات الصناعية ، مجلة الصناعة ، بغداد ، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية ، العدد ١و٢ ، السنة الثانية ، شباط - نيسان ، ١٩٧٨. ص٣٦

١٠. م. سنك ، اقتصاديات المنشاة الصناعية الاشتراكية ، ترجمة : عصام عبد اللطيف احمد ، بغداد، دار الحرية للطباعة ، ١٩٧٧ . ص ١٠٣
١١. محمد سلمان حسن ، التخطيط الصناعي ، دار الطليعة ، بيروت ، حزيران (يونيو) ١٩٧٤ . ص٦٥
١٢. حامد عبيد حداد ، بعض نواحي تقويم الأداء في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، المجلد ٩، العدد٣١ ، ٢٠٠٢ . ص ٣٦.
١٣. كرم زكي رزق ، محاسبة التكاليف الصناعية – الاسس العلمية والعملية ، بغداد ، مطبعة المعارف ، ١٩٧٦. ص ١٠٢
١٤. المصدر نفسه . ص ١٠٣
١٥. الشركة العامة للصناعات الجلدية ، قسم التخطيط بتاريخ ٢٠١١/١٢/١٩ .
١٦. الشركة العامة للصناعات الجلدية ، قسم العلاقات والاعلام ، نشرة تعريفية عن الشركة .
١٧. المصدر نفسه .
١٨. الشركة العامة للصناعات الجلدية ، القسم المالي ، حسابات الكلفة .
١٩. الشركة العامة للصناعات الجلدية ، قسم التخطيط ، شعبة الاحصاء .
٢٠. المصدر نفسه .
٢١. الشركة العامة للصناعات الجلدية ، القسم المالي ، حسابات الكلفة .
٢٢. لقاءات اجراها الباحث مع عدد من المسؤولين في الشركة يوم ٢٠١٢/١١/١٤ م .

Evaluation The Performance efficiency of the general company for lather Industries (a practical study)

Abstract

The performa of evaluation process is a process that should be carried out by all industrial management in order to stand on aspects of development or underdevelopment of the various departments and activities in its industrial project for the purpose of identifying obstacles and find out the causes and then avoid them quickly. And intended to rectify the performance evaluation of the activities of industrial project or economic union by measuring the results achieved within a specific operational process and compare it to what is already targeted, and often the time for comparison of one year.

The process of performance evaluation depends upon several criteria and indicators within the various economic units, and can be defined the standards and performance indicators as (semantic that indicate information management health paths taken, they are a means of effective control, it is also a way of planning where supply scheme with all necessary information about the extent and effectiveness of any plan of multiple plans even done the necessary amendment and improve performance).

There are many indicators and criteria to be used in measuring the performance efficiency in industrial projects, but the study dealt with the indicators that fit existing activities in the company placed search during the study period. The company has faced many problems and obstacles that prevented the achievement of productivity plans, which led to low capacity utilization planned, especially after 2002.it faces huge forfeitures that are estimated billion Iraqi dinars since 2003 and the following years, a mtler that makes it to loan from ministry of Finance to pay the salaries of its officials and complete its other business.

Key word/ Performance- Evaluation- scales and sings of performance Evaluation- products and production; additional value- energy production and production plan.