Warith Scientific Journal

سيناريوهات خارطة الطريق لأعاده تنظيم القطاع الصناعي العراقي

Scenarios of the Roadmap to Reorganize the Iraqi Industrial Sector

ا. د مؤيد عبد الحسين الفضل[1]
Prof. Dr. Muiead Abdul-Hussein Al-Fadl

هديل مهدي كاظم الشكري [2]
Hadeel Mahdi al -Shukri

[1] كلية المستقبل الجامعة، بغداد، العراق Muiead@yahoo.com 009647809039160
[2] ديوان الرقابة المالية الاتحادي، بغداد، العراق hahde@yahoo.com 07707803335

المستخلص:

ان الدوافع الاساسية وراء اعادة تنظيم القطاع الصناعي تمتد الى جذور الاقتصاد العراقي الذي يعاني من مشكلات ناتجة عن طبيعة التحول من السياسي الذي تم بموجبه خلخلة بعض اركان الاقتصاد العراقي مثل التحول من النظام المركزي الى نظام رأسمالية السوق الحر، وما ترتب عليه من الخصخصة من دون دراسة او مراعاة لطبيعة المجتمع العراقي، فاتباع سياسة الباب المفتوح أثر في اداء القطاع الصناعي سلباً، فضلا عن الاختلال الذي يحمله هذا القطاع بين ثناياه منذ النمو غير الطبيعي للصناعات العسكرية في العراق وعليه فان اصلاح القطاع الصناعي لابد وان يبدأ بأعاده هيكلة المشاريع الصناعية المملوكة للدولة وخصخصتها وفق اسس اقتصادية، وايلاء القطاع الخاص اهمية في ادارة الاقتصاد، فضلاً عن اعادة تقويم للقطاع العام وفق معايير الكفاءة الاقتصادية، ان خلق بيئة ملائمة من خلال تطوير القدرات الادارية والفنية ومنح المشاريع الصناعية الاستقلال المالي والاداري، والتعاون المشترك بين القطاعين العام والخاص، كل هذه العوامل تعد ضرورة لإصلاح القطاع الصناعي. وان الشروط المارة الذكر لإصلاح القطاع الصناعي تنسحب على اصلاح القطاعات الخدمية الاخرى.

ان الباحثان بعد تشخيصهما مشاكل ادارة الاقتصاد الوطني، يقدمان احتمالية ضمن سيناريوهات خارطة طريق في مجالات محددة، اذ استنتجا، ان تحليل واقع الحال يكشف عن وجود خلل واضح في البيئة الاقتصادية وهو الاعتماد بشكل كبير على قطاع النفط في دعم الموازنة، كما وان الخطوط الثلاث من بدائل السيناريوهات يمكن ان تكون ذات بعد استراتيجي في خارطة الطريق وتشكل القاعدة الاساسية لنمو القطاع الصناعي وبالتالي دعم الموازنة العامة للدولة. وأوصى الباحثان، الى التوجه الفعلي نحو مكونات السيناريوهات الثلاث والتي هي: السوائل الثلاث (النفط، الماء، عصير التمور) باعتبارها كافية لدعم الموازنة مع الاهتمام ايضاً ببقية الانواع من الموارد لتأخذ دورها ايضاً في دعم الموازنة مستقبلاً، والاهتمام بالشفافية وسيادة القانون في كافة القطاعات الاقتصادية مع التركيز على دور القطاع الخاص، واخيراً التصدي لكافة اشكال الفساد الاداري والمالي.

الكلمات المفتاحية: سيناريوهات، خارطة الطريق، إعادة تنظيم القطاع الصناعي العراقي.

Abstract

The main motives behind the reorganization of the industrial sector extend to the roots of the Iraqi economy, which suffers from problems resulting from the nature of the transformation from the political according to which some of the pillars of the Iraqi economy were shaken, such as the shift from the central system to the system of free market capitalism, and the consequent privatization without studying Or taking into account the nature of Iraqi society, following the open-door policy has negatively affected the performance of the industrial sector, as well as the imbalance that this sector carries between its folds since the abnormal growth of the military industries in Iraq. Therefore, the reform of the industrial sector must begin with the restructuring and privatization of state-owned industrial projects in accordance with Economic foundations, giving the private sector importance in managing the economy, as well as a re-evaluation of the public sector according to economic efficiency standards. Creating an appropriate environment through developing administrative and technical capabilities, granting industrial projects financial and administrative independence, and joint cooperation between the public and private sectors, all of these factors are considered The necessity of reforming the industrial sector. The conditions mentioned for the reform of the industrial sector apply to the reform of other service sectors.

The researchers, after diagnosing the problems of managing the national economy, present a possibility within the roadmap scenarios in specific areas, as they concluded, that the analysis of the reality of the situation reveals a clear imbalance in the economic environment, which is the heavy dependence on the oil sector to support the budget, and that the three lines of Alternative scenarios can have a strategic dimension in the road map and constitute the basic basis for the growth of the industrial sector and thus support the state's general budget. The researchers recommended, to the actual orientation towards the components of the three scenarios, which are: the three liquids (oil, water, and date juice) as sufficient to support the budget, while also paying attention to the rest of the types of resources to take their role

also in supporting the budget in the future, and attention to transparency and the rule of law in all economic sectors With a focus on the role of the private sector, and finally addressing all forms of administrative and financial corruption.

Key words: Scenarios, the road map, reorganization of the Iraqi industrial sector

المقدمة

بعد التغيير السياسي والاقتصادي الذي حصل في عام 2003 اصبح القطاع الصناعي العراقي مهملاً، حيث تبعثرت الجهود الرامية الى التنمية والتطوير وتركزت على الجانب الامني واقرار واقع التغيير السياسي الجديد والحفاظ على كافة متطلبات الثروة النفطية ضمن الصناعة الاستخراجية فقط، من اجل الحصول على المال اللازم للعملية السياسية الجديدة، لذلك بقيت كافة القطاعات الاساسية (الزراعة، الخدمات، الصناعة، التجارة) مهمشة، وبقي الحال على ما هو عليه رغم تعاقب الحكومات في الدورات البرلمانية السابقة، حيث بقي الاقتصاد العراقي احادي القطب وهو ما يُعرف بالاقتصاد الريعي بالاعتماد على عائدات النفط مما جعلها حكومات مضطربة رهينة بحركة اسعار النفط صعوداً ونزولاً، وبقدر تعلق الامر بالقطاع الصناعي، تم اجراء عمليات خجولة هنا وهناك لإعادة الحياة لبعض شركات القطاع العام والمختلط، في حين ان القطاع الخاص غادر بحثاً عن فرص استثمارية اكثر اماناً في الدول المجاورة، ومن بقي في العراق فقط الذي لديه ارتباط معين بقوى سياسية نافذة في الحكومة.

ومن هنا لابد من الوقوف على الاسباب التي من شأنها ان تؤدي الى اعادة الحياة الى القطاع الصناعي ليأخذ دوره في دعم موازنة الدولة ويساهم في توفير فرص العمل الكافية للتخفيف عن كاهل الدولة المترهل اصلا، ويقدم الباحثين هنا سيناريوهات لخارطة الطريق لإعادة تنظيم القطاع الصناعي.

مشكلة البحث:

ان مشكلة بحثنا الحالية تتمثل في التصدي للإشكاليات التالية:

1. عدم وجود ادارة رشيدة للاقتصاد العراقي وكذلك للموارد المتوفرة في العراق بشكل متميز بالمقارنة مع الاقتصادات الاخرى.
2. عدم وجود استغلال أمثل للموارد الاساسية المتوفرة التي تحقق أكبر دعم للموازنة العامة للدولة.
3. لا يتوفر للصناعات الوطنية الدعم والحماية من قبل الدولة مما يجعلها غير مقبولة من قبل المستهلك.
4. عدم وجود استشعار بالقيمة العالية للموارد الطبيعية التي يتمتع بها العراق وبالتالي عدم ترتيب الاولويات لها بالنسبة لأهميتها محلياً وعالمياً في ضوء تحليل البيئة الخارجية والداخلية.

اهداف البحث:

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:

1. تسخير الاساليب العلمية للإدارة الاستراتيجية لبناء سيناريوهات ضمن خارطة الطريق لاستغلال الموارد الطبيعية المتاحة بشكل أفضل.
2. تحليل واقع الحال للاقتصاد العراقي لبيان اهم الموارد المتاحة ذات البعد الاستراتيجي لدعم الموازنة العامة.
3. بيان الاهمية الاستراتيجية للموارد الثلاث الاساسية التي يمتلكها العراق وهي: النفط، الماء والتمور والتي تشكل الميزة التنافسية الاساسية للاقتصاد العراقي.
4. الانتقال لخطوة لاحقة في تقويم نشاط المنظمات العاملة في القطاع الصناعي بحيث لا يقتصر تقويمها على ما تحققه من ارباح بل ما هو وارد من اهداف اخرى واردة في بطاقة الاداء ABC (Banlas Score Card)

اهمية البحث:

تنبع اهمية البحث في كونه يتصدى لمشكلة لها الدور الاساسي في تصحيح هيكل الاقتصاد العراقي وذلك فيما إذا تم فعلاً تطبيق السيناريوهات الافتراضية ضمن خارطة الطريق في استغلال الموارد التي يتميز بها العراق، وإن ذلك سوف ينتج فرص جيدة لتوفير الموارد المالية اللازمة لدعم الموازنة العامة للدولة والخروج من نطاق الاقتصاد الريعي (احادي القطب)، ويمكن ان يفتح ذلك الآفاق المستقبلية امام استغلال بقية الموارد الطبيعية المتوفرة لجعل الاقتصاد العراقي وبالذات القطاع الصناعي بأحسن حال.

فرضيات البحث:

يستند البحث الى الفرضيات التالية:

1. ان تحليل واقع الحال يكشف عن وجود خلل في ادارة قطاعات الاقتصاد العراقي وادارة الموارد الطبيعية فيها.
2. ان تحليل واقع الحال يكشف عن امكانية تحقيق استخدام أفضل للموارد الطبيعة المتوفرة والتي يمكن ان تدعم الموازنة العامة للدولة من خلال بناء سيناريوهات مستقبلية ضمن خارطة الطريق وضمن تحليل للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT).
3. ان هنالك تشتت في الجهد الصناعي للأنواع المختلفة من الصناعات وبالتالي عدم تحقق الاستغلال الافضل للموارد المتاحة في البلد.

4. ان البيئة الداخلية والخارجية الحالية لا تشجع على قيام صناعة وطنية ما لم يكون هناك تحليل ودراسة مسبقة من خلال اعداد سيناريوهات مستقبلية.

الدراسات السابقة:

1- بحث (صالح والعاني، 2010) بعنوان (نحو رؤيا استراتيجية لبناء القدرة التنافسية للاقتصاد والصناعة في العراق):

يهدف البحث الموسوم الى تحليل واقع الاقتصاد العراقي على خلفية تحليل القدرة التنافسية بما يفضي الى وضع ملامح عامة لاستراتيجية بناء للقدرة التنافسية الوطنية للنهوض بالواقع الاقتصادي.

وقد توصل البحث الى ان الاقتصاد العراقي يعاني من اخفاق عام في التنافسية بنسبة (60%)، وظهر ان اهم تلك الاخفاقات كامنة في معالجة الفساد والاستقرار السياسي والامني وولاء قوة العمل ووضوح الانظمة الضريبية اضافة الى فشل باقي المرتكزات.

2- بحث (العاني والمعموري، 2010) بعنوان (استراتيجية دعم وتطوير الصناعات الصغيرة في ضوء تقويم فاعلية مبادرات القروض في العراق):

يهدف البحث الموسوم الى التعرف على السياسات والمبادرات والمواقف لدعم وتطوير انشطة المشاريع الصغيرة هل حققت غاياتها ضمن ما يعرف ببرامج الاقراض والتمويل ام لا؟ وكذلك التعرف على السياسات الصناعية المطلوبة لدعم وتطوير المصانع الصغيرة.

وقد توصل البحث الى ان الصناعات الصغيرة اثبتت قدرتها على تلبية الطلب المحلي من مختلف انواع السلع والمصنوعات وما تتمتع به من روابط امامية وخلفية لتغذية المشاريع قطاعياً او مع بقية القطاعات وامدادها بما تحتاجه من منتجات اوالمواد الاولية والخامات للقطاعات الاخرى فضلاً عن قدرتها من النفاذ الى الاسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الاجنبي وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات.

3- بحث (الدليمي، 2011) بعنوان (اهم التحديات التي تواجه الاقتصاد العراقي وسبل معالجتها):

يهدف البحث الموسوم الى تحديد حجم التحديات التي تواجه الاقتصاد العراقي وتشخيص اسبابها واستشراف مخاطر تلك التحديات على مستقبل العراق الاقتصادي وكذلك تحديد ملامح الاستراتيجية المقترحة لمعالجة تلك التحديات.

وقد توصل البحث الى ان حالة التخلف والتدهور التي يتصف بها الاقتصاد العراقي وما تحتاجه عملية التنمية باعتبارها عملية مجتمعية وتطول كل مرافق الحياة لهذا يتطلب ان تنهض الدولة بجزء كبير منها وكذلك انخفاض القدرات التنافسية في العراق وانخفاض كميات الانتاج وتدني الجودة بسبب ارتفاع التكاليف الناجمة عن ارتفاع اسعار مدخلات الانتاج لانخفاض الدعم الحكومي للقطاع الخاص وانخفاض الانفاق على البنى التحتية والبحث والتطوير وغير ذلك.

4- بحث (الشاوي ومحمد، 2011) بعنوان (دور الدولة في دعم القطاع الصناعي في العراق - دراسة ميدانية):

يهدف البحث الموسوم الى استكشاف الاثار السلبية لغياب او ضعف الدعم الحكومي عن القطاع الصناعي وصولا الى بناء مقترحات حول آلية دور الدولة في دعم هذا القطاع.

وقد توصل البحث الى وجود دعم حكومي للقطاع الصناعي الخاص في بعض المجالات المحدودة وتناقض اجابات الجهات الرئيسية الممثلة للقطاع الخاص حول انواع الدعم المقدم لهذا القطاع وكذلك ضعف الدعم الحكومي المقدم الى القطاع الصناعي المختلط.

5- بحث (نصوري وسهر، 2014) بعنوان (اعادة هيكلة شركات القطاع الصناعي العام بأسلوب التحويل الى الشركات المساهمة الخاصة والمختلطة - التجربة العراقية انموذجاً):

يهدف البحث الموسوم الى بيان مدى اثار التحول على اداء كفاءة الشركات بصيغتها الجديدة بعد تغيير صفتها القانونية من الشركات العامة الى الشركات المساهمة وفرص تطبيقها بنجاح في الدول النامية بصورة عامة وعلى صعيد شركات ومشاريع وزارة الصناعة في العراق بصورة خاصة.

وقد توصل البحث الى ان الاقتصاد العراقي يعاني اختلالات هيكلية في ظل هيمنة القطاع العام على مفاصل الاقتصاد وانشطته بصورة عامة وبصورة خاصة فقد تميز القطاع الصناعي الخاص بالضعف ودوره المحدود في مساهمته في النشاط الاقتصادي العام وكذلك ضرورة اجراء التقييم الشامل لكل الشركات المطلوب اصلاحها ومن ثم اختيار اسلوب الاصلاح والتوقيت المناسبين.

6- بحث (هاشم ومحمود، 2014) بعنوان (تقييم كفاءة اداء قطاع الصناعة التحويلية العام في العراق للمدة2000- 2009):

يهدف البحث الموسوم الى تحديد واقع الصناعة التحويلية للقطاع الصناعي العراقي العام في مرحلة ما بعد عام 2003 وكذلك تحديد الاسباب وسبل النهوض في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة.

وقد توصل البحث الى ضرورة فسح المجال للقطاع الخاص للدخول كشريك في ادارة وتمويل الصناعة التحويلية للقطاع الصناعي العام في العراق بصورة تدريجية، لما لهذه العملية من اهمية في رفع كفاءة اداء المؤسسات الصناعية وزيادة انتاجيتها، اضافة الى خفض الاعباء المالية عن الحكومة، ومعالجة اهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية والتي من اهمها ضعف الادارة والفساد.

7- بحث (العبادي، 2015) بعنوان (استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الازمات في شركات الاعمال- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية):

يهدف البحث الموسوم الى بيان دور السيناريو الاستراتيجي في تجنب وقوع الازمات ومعالجتها في منظمات الاعمال وأدراك ذلك الدور من قبل عينة من متخذي القرار في وزارة الصناعة والمعادن العراقية.

وقد توصل البحث الى اتفاق عينة الدراسة على ان السيناريو الاستراتيجي يؤثر وبشكل مباشر على ابعاد ادارة الازمات ويوفر الحلول الناجعة للشـركات عينة البحث في حال وقوع الازمة فيها، وكشـف هذا البحث عن وجود علاقة ايجابية قوية بين متغيرات الدراسة.

ومما ورد في أعلاه من بحوث سابقة، فقد اختلف بحثنا عنها في انه سيقوم وبشكل متواضع على عرض ثلاث سيناريوهات قائمة على أساس علمي وموضوعي لإعادة تنظيم القطاع الصناعي لدعم موازنة الدولة العراقية.

الجانب النظري

مفهوم السيناريو ودوره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

السيناريو هو اسلوب افتراضي (Scenarios Method) لما سوف يقع في المستقبل يتم اعداده حسب تصورات متخذ القرار او القائم على حل المشكلة، وعادة ما يتم تقسيم اساليب اتخاذ القرار الى (**Wisniewski, 2004**)، (**الفضل، 2008**):

1. اساليب كمية Quantitative Method
2. اساليب نوعية Qualitative Method

ان السـيناريو باعتباره اداة لاتخاذ القرارات الاسـتراتيجية، يأتي ضـمن الاسـاليب النوعية، حيث برزت الحاجة الى بناء السيناريوهات كأحد الاساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال وخاصة في البيئة الخارجية.

ان اول استعمال لهذا الاسلوب كان في سنة 1967 حيث قام الباحث (O.Conuor) في كتابه الموسوم (Under planning Uncertainty: Multiple Scenarios Contingency) لفكرة مهمة وهي ان اعتماد (السيناريو) سيسمح بوضع التصورات عن مواقف بديلة للمشكلة التي لا يمكن معالجتها باستخدام اساليب التنبؤ الاخرى. اما (Aries de GEVS)، فقد أكد في مقالته الموسومة (Planning as Learning) المنشورة في مجلة (Harvard Business Revise) عام 1988 على اهمية استخدام السيناريوهات باعتباره يوضح تصور معين لمتخذ القرار في المنظمة عن البدائل المختلفة لما سوف يكون عليه الحال في المستقبل وبذلك تتوفر فرصة لتقويم الموقف الحالي، في أطار ما يُعرف بتنشيط التفكير الذهني.

وقد اتفق كل متخذي القرارات الذين حالفهم الحظ في النجاح على اهمية (بناء السـيناريوهات لاتخاذ القرارات الاسـتراتيجية)، وكان ذلك واضحاً في الجانب العسكري انتقل بعد ذلك الى قطاع الاعمال في الحياة المدنية، حيث ما يزال منظور الحرب قائماً في الفكر الاداري المعاصر حتى يومنا هذا، والذي يزور الموقع الالكتروني (Amazon.Com) يجد الآلاف من المؤلفات التي تتناول استراتيجية الاعمال، والتي هي بشكل او باخر تسعى لتطبيق مبادئ الاستراتيجية العسكرية على المنظمات العاملة في قطاع الاعمال، ويوجد العديد من التوجهات لفن الحرب الموجهة تحديداً نحو ادارة الاعمال، ومنها تتوجه نحو الرؤساء التنفيذيين، واخرى معنية بالمشرفين ورجال التسويق والمبيعات حيث مفادها ينصب على وصف ادارة الاعمال حرباً او معركة واجبة ينبغي التحفيز والاستعداد لها جيداً (**العنزي، 2013**) .

اذ يؤخذ بنظر الاعتبار هنا كافة الاحتمالات الممكنة المتعلقة بالحصص السوقية واكتساب الميزة التنافسية، ويتم هنا الاستعانة بالمخططات الانسيابية (Flow Charts) التي يتم بناؤها بشكل يتناسب وتفرعات المشكلة وتشعباتها واحتمالات ظهور المتغيرات والتوجه نحو البدائل المتوفرة للمعالجة وهو ما يُعرف بلغة النهج الكمي بالخوارزميات التي تضـمن لمتخذ القرار الانتقال المنطقي والعلمي من خطوة الى اخرى من بداية التصدي للمشكلة ولغاية معالجتها والحصول على الحل اللازم لها (**Daft, 2010**).

مفهوم خارطة الطريق واهميتها في عملية التخطيط الاستراتيجي

قال بيتر دراكر (P. Drucker) مؤسس النظرية الادارية في احدى مقالاته: لنُعلم ابناءنا الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، كما تّعلم اسلافنا الزراعة [1] ، حيث نفهم من ذلك الاهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب مجموعة من الادوات منها ذات طابع كمي والاخرى ذات طابعاً نوعي ويدخل في هذه الاخيرة ما يُعرف بخارطة الطريق.

ان خارطة الطريق (Road Map) مصطلح اكتسب الطابع السياسي عندما استخدم في بداية الالفية الثالثة من قبل المجموعة الرباعية الادارية المعنية بتسوية القضية الفلسطينية حيث يتضمن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمواقف الحاسمة في معالجة المشكلات وصولاً في نهاية المطاف الى ايجاد حل للمشكلة الاساسية. وخارطة الطريق في حقيقة الامر هي عبارة عن خطة تفصيلية محددة بسقف زمني وخطوات مبرمجة ومتسلسلة تبدأ من خط شروع معين وتصل في النهاية الى الضوء في نهاية النفق الذي هو يعبرعن فتحة الخروج على الحل المطلوب للمشكلة التي أُعدت لها خارطة الطريق، وهذا الاخير يحمل في طياته الكثير من المواقف والمفاوضات والتي يمكن ان يُعد لها سيناريوهات مختلفة يمكن ان يقع الخيار على أحدها ليتم الانتقال الى الموقع التالي من خارطة الطريق. ان الفكر الاداري استعان بهذا المصطلح في كافة الانشطة المتعلقة بمنظمات الاعمال وخاصة ذات البعد الاستراتيجي، اذ لا يمكن ان تتحرك الامور بمؤثرات البيئة الخارجية والداخلية ان تفعل فعلها بشكل عشوائي، اذ ان ذلك سيفضي الى الانهيار التنظيمي لذلك ظهرت الحاجة الى الاستعانة بهذه الادارة كمنهج لعملية التخطيط المعتمدة من قبل متخذ القرار في المنظمة (**Buytendijk et al, 2010**)، (**Robbins & Timothy, 2014**)، (**Johns & Saks, 2015**).

اشكالية الاقتصاد الحر والاقتصاد الموجه

بدأت هذه الاشكالية في منتصف القرن التاسع عشر تقريباً عندما انقسم العالم معسكرين احداهما رأسمالي والآخر اشتراكي، وقد ذهب المعسكر الرأسمالي الى نموذج الاقتصاد الحر مستنداً لمقولة (دعه يعمل دعه يمر) وترك العمل لآلية السوق حيث يتحكم العرض والطلب وقوة رأس المال في تحديد مشكلة وطبيعة الاقتصاد والذي يبنى على الملكية الفردية لوسائل الانتاج وبالذات رأس المال، ويقود هذا المعسكر الولايات المتحدة الامريكية واوربا الغربية. في حين في المقابل كان يعمل الاقتصاد الاشتراكي الذي يستند الى المركزية والملكية العامة لوسائل الانتاج ورأسمالية الدولة والذي عُرف فيما بعد بالاقتصاد الموجه وكان الاتحاد السوفيتي هو من يتصدر هذا المعسكر من مجموعة من دول اوربا الشرقية (حلف وارسو). وقد تبنت العديد من الدول لاحقاً فكرة الاقتصاد الموجه او ما يُعرف بالنظام الشمولي الذي يتسم بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وخاصة الدول النامية والتي بدأت تجد لها طريقاً في النمو والتطوير الاقتصادي وفق توجهات الدولة والنظام السياسي الذي يعتقد بان المجتمع وآليات السوق لا تزال غير مؤهلة لبناء الاقتصاد المطلوب، لذلك تم المسك بكافة خيوط اللعبة، وثم ترك هامش بسيط للقطاع الخاص من خلاله. حيث تم بناء كافة مؤسسات الدولة وفق مضمون الفكر الاشتراكي بدرجات مختلفة، قد يختلف ذلك من بلد الى آخر حيث تعمل الدولة على الاستحواذ على وسائل الانتاج والاحتفاظ بكافة الوزارات بما في ذلك الصناعة والزراعة والاقتصاد والتخطيط وما الى ذلك، وفي هذا الصدد نجد ان الاقتصاد الموجه قام بتقسيم المنظمات الى ثلاث انواع:

1. منظمات تعمل في أطار القطاع العام الحكومي.
2. منظمات تعمل في أطار القطاع المختلط (حكومي وخاص).
3. منظمات تعمل في أطار القطاع الخاص.

وكل هذه المنظمات يجب ان تعمل بشكل او بآخر لخدمة خطة التنمية القومية المعدة مسبقاً، اذ لا يمكن ان تعمل منظمات معينة سواء كانت من القطاع الخاص او المختلط خارج التوجهات العامة للخطة العامة للدولة وتعد لذلك مجموعة من الآليات والسياسات (السياسة المالية والسياسة النقدية) للسيطرة عليها بشكل او بآخر، وبشكل عام فان عملية تخصيص الموارد واستخدامها في النظام الاشتراكي يتم من خلال الادارة المركزية، حيث ان قرارات الانتاج والاستهلاك والاستثمار تتخذها السلطة المركزية (**الفتلاوي والزبيدي، 2011**) ، (**Willis, 2012**) ، (**Thomas &Patricia , 2006**)

الجانب العملي: تقويم واقع حال القطاع الصناعي في ظل تطورات الاقتصاد العراقي بعد سنة 2003

لمحة موجزة عن طبيعة القطاعات العاملة في الاقتصاد العراقي قبل وبعد سنة 2003

بشكل عام إن بناء الاقتصاد العراقي قبل سنة 2003 تم على اساس ثلاث قطاعات اساسية وهي (القطاع العام او ما يُعرف بالقطاع الاشتراكي) والقطاع الخاص والقطاع المختلط، حيث لعب القطاع العام الدور الاساسي في هيكل الاقتصاد العراقي، اذ تم بناءه على اساس رأسمالية الدولة وامتلاك وسائل الانتاج الاساسية. ويلعب النفط والصناعة النفطية الدور الاساسي في توفير الموارد اللازمة لإيرادات الميزانية حيث تشكل هذه النسبة خلال فترة التسعينات من القرن الماضي ما يقرب من (91%) في حين تشكل بعد سنة 2003 ما يزيد عن (96%)، وبسبب الحصار الاقتصادي في التسعينات ومشكلات اخرى ومن اجل تفعيل دور القطاع العام وكذلك الخاص تم اصدار قانون تأسيس الشركات رقم (21) لسنة 1997 الذي تم تعديله في سنة 2004 حيث اجاز هذا القانون تحويل المؤسسات الصناعية الحكومية الى شركات عامة لأجل انقاذ هذا القطاع من حال التردي [2]

بشكل عام واستناداً الى تحليلات وبحوث كثيرة تصدت لهذه الاشكالية يمكن بيان اهم مواصفات الاقتصاد العراقي بقطاعاته الثلاث وكما يلي: [3]

1) قبل وبعد سنة 2003 توجد حالة من التشوه في بنية الاقتصاد العراقي كونه احادي القطب، او بعبارة اخرى ان حالة التخلف والتدهور التي يتصف بها الاقتصاد العراقي ناجمة عن انخفاض في قدراته التنافسية وانخفاض في كميات الانتاج وعدم بلوغها مستويات الاكتفاء الذاتي مع تدني في الجودة بسبب ارتفاع التكاليف الناجمة عن ارتفاع اسعار مدخلات الانتاج.
2) تأكيد لما ورد اعلاه ذهب مجموعة من الباحثين، الى رأي مفاده ان الاقتصاد العراقي يعاني من اخفاق عام في التنافسية بنسبة (60%)، ويعود السبب الاساس في ذلك الى الاخفاقات المتلاحقة وخاصة بعد سنة 2003 في معالجة الفساد والاستقرار السياسي والامني وظهور حالة التخندق والمحاصصة مع فشل واضح في السياسة المالية والنقدية والذي ترتب عليه عدم وضوح في النظام الضريبي وباقي الادوات.
3) ذهب البعض الآخر من الباحثين الى ان المشكلة تكمن في ان القطاع الصناعي الذي هو الركيزة الاساسية لاقتصاد العراق بالإضافة الى القطاع الزراعي والخدمي والتجاري انتعش في فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي لأنه اسس لدعم الماكنة الحربية آنذاك، لم ينال الدعم الكافي من الدولة بعد عام 2003، بسبب فقدان القاعدة المعرفية وهجرة العقول، ويمكن ابراز اهم الأسباب التي أدت الى اهمال القطاع الصناعي:

أ) الاهمال المقصود للقطاع العام وشركاته المختلفة بسبب تصريف البضائع للدول المجاورة باعتبار العراق سوق استهلاكي من الطراز الاول.

2 انظر الوقائع العراقية لسنة 1997 وسنة 2004، رقم الصفحة 96، في فترة الحصار الاقتصادي واجه النظام الحاكم آنذاك مشكلات عديدة رغم وجود برنامج الامم المتحدة (النفط مقابل الغذاء والدواء) مما اضطره الى اصدار رسالة عُرفت حينها برسالة السيد الرئيس لمعالجة الوضع الاقتصادي وكان من بينها اصدار العملة المطبوعة بدون رصيد.

3 انظر البحوث المشار اليها في الدراسات السابقة من هذه الدراسة ذي الرقم 1، 2، 3، 5

ب) تم اغراق السوق العراقي بأنواع مختلفة من البضائع والسلع التي كان ينتجها القطاع الخاص وبأسعار تنافسية مما ادى الى انسحابه من العراق والتوجه الى الدول المجاورة.
جـ) عدم الوضوح في الرؤيا والرسالة وعدم وجود الضمانات الكافية في مبدأ الشراكة بين القطاع العام والخاص لتأسيس القطاع المختلط [4].

4) بشكل عام وفي ظل تشخيص ظاهرة الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد العراقي في ظل هيمنة القطاع العام على مفاصل الاقتصاد وانشطته بصورة عامة ادى ذلك الى ان يتسم القطاع الصناعي الخاص بالضعف فيكون دوره محدود في مساهمته في النشاط الاقتصادي العام وانسحب رأس المال والاستثمارات الى دول الجوار او الى منطقة الحكم الذاتي لوجود الاغراءات والضمانات الكثيرة.

نقاط الضعف ونقاط القوة في القطاع الصناعي العراقي في ظل الفرص والتحديات الخارجية

في ضوء ما تقدم من تحليلات، ومن اجل الخروج بتحليل وافي عن القطاع الصناعي العراقي والمنظمات العاملة فيه، يتطلب الامر هنا الاستعانة بتحليل سوات (SWOT Analysis)، حيث يركز هذا التحليل على البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) (**دهش وعبد الرضا، 2002**)، ويمكن ادراج **اهم نقاط القوة في القطاع الصناعي العراقي:**

1) يمتلك العراق من أكبر احتياطيات النفط في العالم.
2) يمتلك العراق اثنين من الانهر ذات المياه العذبة [5]
3) يمتلك العراق ثروة بشرية هائلة ورأسمال فكري على درجة عالية من الرُقي والتطور.
4) يمتلك العراق ثروات معدنية اخرى مهمة (عدا النفط والغاز) غير مستغلة بشكل فعال وذلك مثل:
- ❖ الفوسفات
- ❖ الزئبق الاحمر
- ❖ موارد اخرى مختلفة

5) امتلاك العراق لأكبر غابة نخيل في العالم.
6) امتلاك العراق لمسطحات مائية كبيرة في الجنوب (الاهوار) بالإضافة الى منفذ مهم على الخليج العربي يعتبر كافي لسد كل متطلبات الموازنة.
7) امتلاك العراق لأنواع مختلفة من التضاريس الجغرافية.
8) يحتضن العراق لآثار تاريخية تتعلق بأقدم حضارة في التاريخ وهي الحضارة البابلية والسومرية.
9) احتضان العراق لأكثر عدد ممكن من المراقد الدينية والاماكن المقدسة التي تشكل القاعدة الاساسية للسياحة الدينية وصناعة السياحة بشكل عام.

اما عن اهم نقاط الضعف في القطاع الصناعي العراقي فهي كالاتي:

1) عدم وجود خطة استراتيجية واضحة او خارطة طريق تقدم البلد الى بر الامان للمستقبل القريب والبعيد.
2) هنالك عدم وضوح في مسألة التحول الى اقتصاد السوق حيث هنالك اشارات خجولة في الدستور العراقي بهذا الخصوص وهي المادة (الثانية (ف، ب)) التي اكدت مبادئ الديمقراطية مما يعني اختيار الاقتصاد الحر، وكذلك المادة (24) التي تؤكد على حرية انتقال الايدي العاملة ورؤوس الاموال وكذلك المادة (25) التي تشير الى اصلاح الاقتصاد العراقي بما يضمن استثمار كامل للموارد وتنويع مصادرها وتشجيع القطاع الخاص وتنميته، وهنالك نصوص قانونية اخرى تشير ضمناً نحو الاقتصاد الحر كقانون الاستثمار العراقي النافذ.
3) الفوضى في ادارة البلد في المجالات التالية: -
- ❖ مشكلة السيطرة على المنافذ الحدودية وبالتالي فتح الابواب تجاه سياسة الاغراق السوقي.
- ❖ ظاهرة الفساد الاداري والمالي في كافة الهيكل التنظيمي الاداري للدولة العراقية وبالأخص في استقطاب الاستثمار.
- ❖ العلاقة بين المركز والحكومات المحلية ومسألة انتقال الصلاحيات من الوزارة الى الجهات المعنية في الحكومات المحلية.

4) عدم وجود الاستقرار السياسي في البلد واستمرار الصراع والاحتقان الطائفي بين اطياف المجتمع العراقي.
5) احجام القطاع الخاص عن المشاركة في دعم جهود الدولة وتوجه الاستثمار نحو الدول المجاورة، وذلك بسبب تفشي ظاهرة الرشوة، المحسوبية وارتفاع مستويات المخاطرة.
6) عدم وجود خارطة استثمارية لتوزيع الصناعات العراقية الحالية والقادمة.
7) عدم وجود ما يُعرف بـ (Barcode) يميز موقع واهمية الاقتصاد العراقي والصناعة العراقية
8) عدم وجود بناء معرفي جديد في كافة القطاعات الصناعية وان القاعدة المعرفية الحالية في القطاع الصناعي العراقي والمنظمات العاملة فيه تنتمي الى القرن الماضي.

4 علما بان المشروع العراقي قد اعطى الحق للقطاع العام لإلغاء قرارات القطاع الخاص من خلال المادة (14) من قانون الشركات العراقي المذكور اعلاه من اجل حوكمة القطاع الخاص وتوجيهه بشكل صحيح

5 يذهب الخبراء المتخصصين في الجيولوجيا بان هذه من النوادر التي حذا فيها الله العراق هو وجود ثروة نفطية، ومياه عذبة حيث ان المعتاد هو ان تكمن المياه مالحة في مثل وجود الثروة النفطية

9) وجود بطالة مقنعة وترهل عالي في الملاك الفني والاداري العامل في مختلف المنظمات الانتاجية والخدمية في الدولة.
10) الشعور بعدم الاطمئنان في القطاع الخاص، مما يضطر افراد المجتمع الى التمسك بالوظائف الحكومية.
11) اعتماد العراق فلسفة الدولة والتي تعرف (الاب الحنون) والتي توفر كافة الخدمات للمواطن بشكل مجاني او مدعوم بما في ذلك المواد الغذائية والعلاج الطبي والتعليم.
12) توجه كل جهود الدولة نحو مواجهة الارهاب وبالشكل الذي تطلب معه تحويل مبالغ عالية من الموازنة العامة لهذا الغرض.

مؤشرات نجاح وتطور المنظمات في القطاع الصناعي العراقي

يذهب المتخصصين في العلوم الادارية الى رأي مفاده ان هنالك مؤشرات محددة لنجاح وتطوير المنظمات بشكل عام ومنظمات الاعمال بشكل خاص، وهذه المؤشرات تقع ضمن اربعة محاور تشكل ما يعرف بأنموذج بطاقة الاداء المتوازن وهي كما يلي:

1. المحور المالي
2. محور الزبائن
3. محور العمليات
4. محور التعلم والنمو

من اجل التحقق من سريان مفعول هذه النظرية في المنظمات العاملة في القطاع الصناعي العراقي، قام الباحثان بأعداد استمارة خاصة لذلك كما في الملحق رقم (1) وفق مقياس (ليكرت) الخماسي (موافق تماما، موافق، لا اعلم، لا اوافق، لا اوافق تماما)، اذ تم توزيع هذه الاستمارة على عينة من العاملين في القطاع الصناعي وذلك بحدود (100 استمارة) حيث ان الاستمارة المذكورة في نهاية هذه الدراسة تتميز بكونها (وفقاً لرأي كل من **kaplan & Nortin**) لا تعتمد على الارباح كمؤشر لنجاح وتطور المنظمة بل تعتمد على المؤشرات الاخرى وذلك مثل (**Kaplan & Nortin, 1996**) .

- ✓ رضا الزبائن واهتمامهم بالإنتاج المقدم من قبل المنظمة.
- ✓ كون العمليات الداخلية في المنظمة تتم بشكل يتفق والمعايير الدولية لمنظمات الاعمال الناجحة.
- ✓ كون العاملين يكتسبون الخبرة وتراكم المعرفة بشكل يتفق ومنحنى التعلم.

وقد حصل الباحثان على اجابات من عينة الدراسة المنتخبة وتم تحليلها كما يلي:
حصل المحور المالي على متوسط مجموع اجابات بلغت بحدود (36.7%) من اهتمامات عينة الدراسة، وان محور العمليات الداخلية حصل على (25.3%)، في حين ان محور الزبائن حصل على (14.2%)، وان محور التعلم والنمو حصل على (23.8%)، وبذلك يصبح لدينا:

%36.7	**المحور المالي**
%25.3	**محور العمليات الداخلية**
%14.2	**محور الزبائن**
%23.8	**محور التعلم والنمو**
%100	**المجموع الكلي**

ويتضح مما تقدم ان المحور المالي قد حاز على اكبر النسب وهي (36.7%) اي ان المشكلة في متطلبات الاعمال العراقية تتسم في كونها ذات طابع مالي اكبر كونها تتعلق بالعمليات الداخلية او الزبائن او التعلم والنمو، وبشكل عام تشير هذه الاستبانة الاستطلاعية (cheek list) التي استندت الى بطاقة الاداء المتوازن او بطاقة العلامات المتوازنة Banlas Score Card (BSC) باعتبارها مدخل لاتزان المنظمة (Sustimm ability Management) او اتزان الادارة، وان تقويم المنظمة لا يقتصر على الارباح وانما على صليب (+) مربع من المؤشرات كما ورد اعلاه (**السعد وأخرون،2012**).

السيناريوهات المستقبلية لأعداد خارطة طريق اعادة تنظيم شركات القطاع الصناعي (Duchin et al, 2011)

يقدم الباحثان ثلاثة سيناريو هات محكمة لتطوير ودعم القطاع الصناعي في العراق في أطار خارطة طريق يكون هدفها الاساسي دعم الاقتصاد العراقي بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص، ان ملامح خارطة الطريق المطلوب اعتمادها هنا تستند الى ثلاثة سيناريوهات اساسية يقدمها الباحثان، حيث ان ذلك مستنبط من اعتقادهم بان الوضع الاقتصادي بشكل عام والوضع الصناعي بشكل خاص يمكن ان يرتكز الى ثلاثة عناصر اساسية وهي:

1. الثروة النفطية وما يرتبط بها من صناعات بتروكيمياوية ومشتقات نفطية.
2. الثروة المائية، حيث تشكل مياه الشرب والعصائر والمشروبات المختلفة الشريان الاساس لاستمرارية الحياة في الكثير من الدول الاقليمية والعالمية.

3. صناعة التمور ومنتجات النخيل المختلفة، حيث يمتلك العراق أكبر غابة نخيل في العالم، وتُعد التمور مادة غذائية متكاملة.

واستناداً الى ما تقدم نعرض ادناه ثلاثة سيناريوهات احتمالية يمكن لمتخذ القرار في القطاع الاقتصادي اوعلى مستوى الاقتصاد بشكل عام اعتمادها في أطار خارطة الطريق التي تُعد على المستوى الوطني لأجل النهوض بالمنظمات الانتاجية وبما يدعم المنتج الوطني في العراق.

السيناريو الاول: تفعيل وتنشيط الصناعة النفطية والبتروكيمياوية وفق المراحل الموضحة بالشكل رقم (**Kaplan & Nortin, 1996**)، وهي كما يلي:

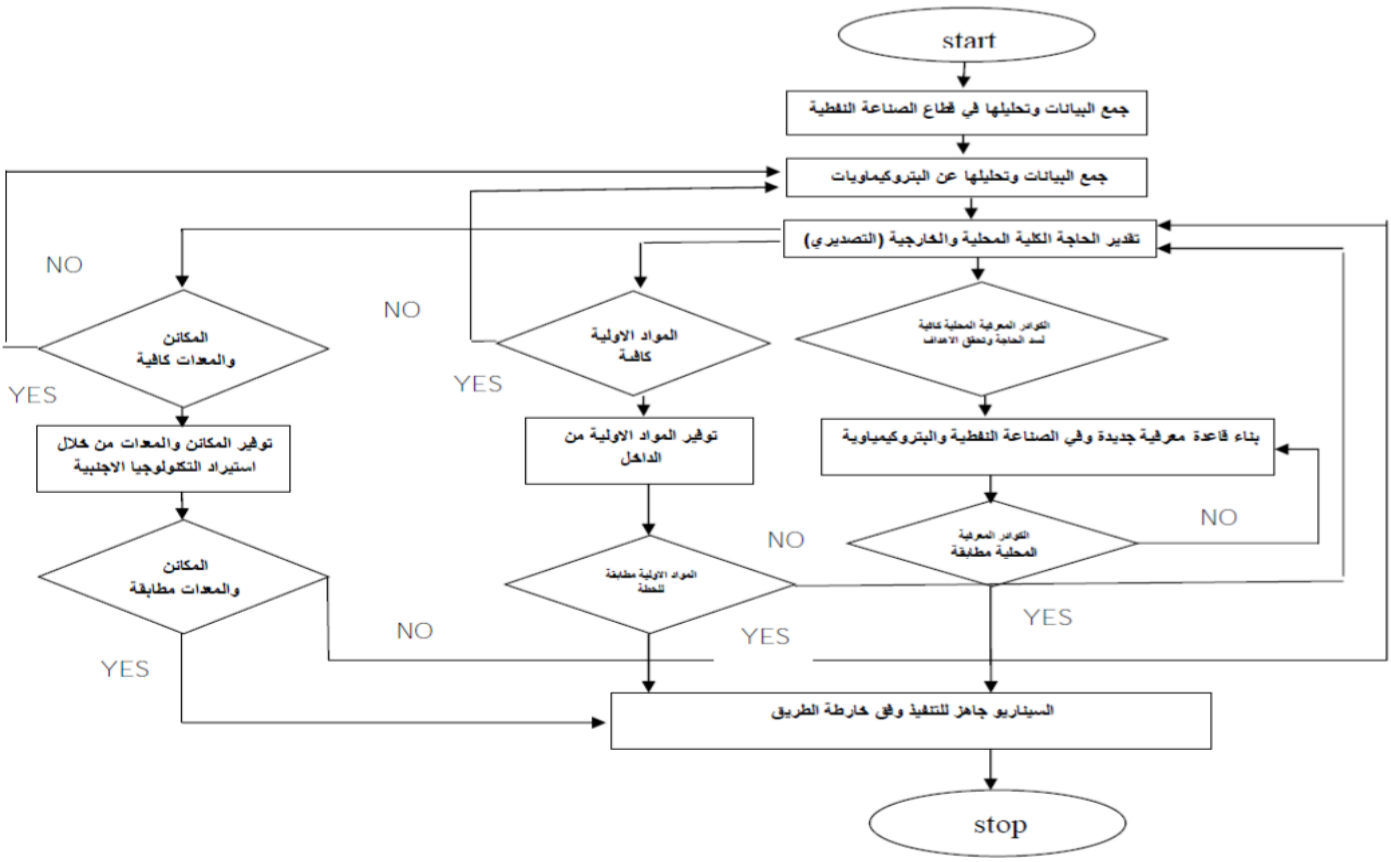
اولاً: جمع البيانات وتحليلها بقدر تعلق الامر بقطاع الصناعة النفطية من حيث:

1. الطاقة الاستخراجية (الانتاجية).
2. حجم الاحتياطي من الثروة النفطية بشكل عام.
3. الطاقة التصديرية بشكل متغير.
4. مقدار الاستهلاك المحلي ومقدار ما هو معد للتصدير
5. متوسط كلفة انتاج البرميل الواحد من النفط.

ثانياً: جمع البيانات وتحليلها عن كل ما يتعلق بصناعة البتروكيمياويات، من حيث:

1. عدد المصانع والمجمعات الصناعية المتوفرة
2. الحاجة الفعلية للمشتقات النفطية والمنتجات البتروكيمياوية بأنواعها والموقف النهائي من حيث:
   أ- القاعدة المعرفية المتوفرة (العاملة على مختلف مستوياتهم).
   ب- المكائن والمعدات والبنى التحتية بشكل عام مع تحليل للموقف المتعلق بالمستوى التقني لها
   ج- انسيابية الحصول على المادة الاولية والاساسية (النفط الخام وبقية المواد الاولية اللازمة للتحليل الكيمياوي)
3. توفير كافة البيانات الاحصائية في أطار قاعدة بيانات تتعلق بمقدار الحاجة الكلية المحلية والتصديرية لكافة انواع المشتقات النفطية المذكورة في اعلاه.

شكل: 1 سيناريو تفعيل وتنشيط الصناعة النفطية والبتروكيمياوية



المصدر: من اعداد الباحثين

ثالثاً: تحليل واقع الكوادر المعرفية المتوفرة حالياً فيما إذا كانت كافية وعلى مستوى مناسب للتحديات اعلاه، حيث:

أ- إذا كانت كذلك فان الخطوة التالية هو التوجه نحو بناء قاعدة معرفية جديدة تستوعب كافة المتغيرات الاقليمية وكذلك العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة بهذه الصناعة.

ب- إذا كانت الكوادر المعرفية المتوفرة حالياً غير كافية وغير مؤهلة، فان على متخذ القرار اعادة الهيكلة لجميع البيانات وتحليلها والعمل على توفيرها، كما هو واضح في المخطط الانسيابي.

رابعاً: نفس الاجراء المذكور اعلاه ينطبق على المواد الاولية الخام، وكذلك المكائن والمعدات واجهزة التكرير المختلفة.

خامساً: تستمر العملية التحضيرية لهذه الصناعة النفطية بعد التأكد من استمرارية توفير الكوادر المعرفية والمواد الاولية الخام والمكائن والمعدات كما هو واضح في المخطط الانسيابي الموضح بالشكل رقم (1) لغاية استقرار عمل المصانع والمجمعات الصناعية الموجودة حالياً او التي سوف يتم انشاؤها وذلك لمواجهة الطلب الاساسي من هذه المنتجات بشكل تدريجي وفقاً لما مرسوم له في خارطة الطريق التي تستمد بياناتها من واقع الحال ومن الطلب الخارجي، كما هو واضح من الجدول رقم (1) الذي يوضح انتاج واستهلاك وتصدير المشتقات النفطية في العراق للسنوات (2006-2014).

جدول 1 : انتاج واستهلاك وتصدير المشتقات النفطية في العراق للسنوات من (2006- 2014)

السنة		ألف برميل / يوم						
		النفط الخام	غاز البترول المسال	الغازولين	الكيروسين ووقود الطائرات	زيت الغاز والديزل	زيت الوقود	المشتقات النفطية الاخرى (النافثا، الاسفلت، زيوت التنزيت واخرى)
2006	الانتاج	1952.2	56.3	67.9	33.6	77.0	238.6	10.7
	الاستهلاك	-	33.6	99.9	36.7	78.1	79.2	1.0
	التصدير	1467.8	-	-	-	-	-	-
2007	الانتاج	2035.2	17.3	51.3	27.0	51.7	160.0	11.7
	الاستهلاك	-	28.1	78.5	33.1	64.7	72.8	0.4
	التصدير	1643	-	-	-	-	-	-
2008	الانتاج	2280.5	30.3	64.4	46.9	83.7	209.8	119
	الاستهلاك	-	41.0	94.6	47.7	87.5	89.1	0.5
	التصدير	1855.2	-	-	-	-	-	-
2009	الانتاج	2336.2	38.8	64.8	47.7	85.7	211.3	7.8
	الاستهلاك	-	45.4	98.4	50.5	90.2	110.1	1.0
	التصدير	1905.6	-	-	-	-	-	-
2010	الانتاج	2359	8.6	63.7	51.4	105.6	251.6	28.7
	الاستهلاك	-	47.0	114.0	52.0	109.5	127.8	18.8
	التصدير	1890	-	-	-	-	-	-
2011	الانتاج	2359	9.0	64.0	49.1	124.0	251.5	38.0
	الاستهلاك	-	51.0	129.0	50.0	138.3	132.2	20.9
	التصدير	2164	-	-	-	-	-	-
2012	الانتاج	2653	9.9	72.1	44.8	126.1	283.0	44.1
	الاستهلاك	-	54.0	137.0	47.0	153.4	158.5	19.6
	التصدير	2430	-	-	-	-	-	-
2013	الانتاج	2942	8.4	72.2	41.9	130.5	291.7	47.6
	الاستهلاك	-	58.0	134.0	45.0	159.8	162.0	25.5
	التصدير	2389	-	-	-	-	-	-
2014	الانتاج	3110	4.6	56.4	30.9	104.0	247.2	39.6
	الاستهلاك	-	53.0	110.0	32.0	128.9	146.3	15.4
	التصدير	2514	-	-	-	-	-	-

المصدر: التقرير الاحصائي لمنظمة الاقطار العربية المصدرة للبترول (OAPEC) للسنوات (2006-2014)

السيناريو الثاني: بناء صناعة مائية متشعبة

هذا السيناريو يتصدى لمشكلة استغلال الموارد المائية حيث ذهبت بعض الدول الى اعتبار نفسها دول مائية وذلك لكثرة الانهار والبحيرات، في مقابل الدول النفطية [6]. لذلك وفي ظل ازمات المياه وارتفاع درجات حرارة الارض الى درجات قياسية ولهذا السبب لا بد من وضع سيناريو يحقق الاستغلال الامثل لهذا المورد المهم، كما هو واضح في الشكل رقم (2)، وكما يلي:

اولاً: انشاء قاعدة بيانات تتضمن كمية المياه الداخلة الى العراق من كل دول الجوار (تركيا، إيران) من خلال نهر الفرات ودجلة.

6 في بداية الالفية الثالثة حدثت ازمة مياه في العراق وخاصة بعد التغيير السياسي في عام 2003، كان السبب يعود الى قيام الدولة التركية بإقامة السدود على نهر الفرات ودجلة، وعند مطالبتها بأطلاق الحصص المائية كاملة تذرعوا بأنهم دولة مائية في مقابل دول نفطية ولا يوجد شيء مجاني

ثانياً: تقييم الموقف المحلي والاقليمي والعالمي للحاجة والطلب على مياه الشـــرب والري، وذلك حســـب الاحصـــائيات المنشورة.

ثالثاً: يجري التحقق بشـــكل متواصـــل في كون المياه الواردة في اعلاه كافية لكافة الاســـتخدامات وبالذات الاســـتهلاك الشخصي (الشرب)، حيث يكون لدينا الاحتمالات التالية:

1. إذا كانت كمية المياه الواردة كافية للشرب والسقي والاستعمالات الانسانية الاخرى، يتم التوجه لتنفيذ خارطة الطريق وبالذات نحو اقامة الصناعات المختلفة لتعقيم وتعليب المياه.
2. إذا كانت كمية المياه الواردة غير كافية، يتم التأكد من قاعدة البيانات، حيث تجري اعادة الخطط اللازمة لتوفير المياه.

رابعاً: يجري التحقق من امكانية اقامة الســـدود والخزانات المائية لأجل الحفاظ على الثروة المائية وعدم ذهابها هباءً الى البحر:

1. إذا كانت الامور كما هي ولا يوجد ما يُشـــير الى وجود ما هو وارد في الفقرة رابعاً اعلاه، يجري اعادة تصميم الموقف لاتخاذ ما يلزم كما في الفقرة ثانياً.
2. إذا كان الجواب بالنفي وهو يعني ان الامور تتجه نحو اتخاذ الاحتياطيات اللازمة للحفاظ على المياه من الهدر، يتم اعداد جدول زمني للمباشرة بالعمل لغاية تنفيذ خارطة الطريق.

ان مما يشجع على التوجه نحو هذه الصناعة هو التغير في نمط استهلالك المياه، حيث تُشير الدراسات الصادرة عن وزارة التخطيط العراقية [7] الى ما يلي:

47% اعتماد الاسرة العراقية على استهلاك المياه المعدنية او RO.

100% اعتماد المياه المعقمة RO في المناسبات الاجتماعية في الاحزان والافراح.

85% اعتماد القوات المسلحة والشرطة على المياه المعقمة RO.

100% اعتماد المستشفيات والدوائر الصحية على المياه المعقمة RO.

يضاف الى ما تقدم التطور الذي حصل في تصنيع العصائر والالبان الذي تطلب توفير الكميات اللازمة من المياه المعقمة، كما هو الحال في كافة الصـناعات الغذائية وغير الغذائية التي لا تستطيع العمل بدون توفر المياه المعقمة والمتوفرة من خلال الصـناعة المائية، وقد انتشـرت الورش الصـغيرة لصـناعة المياه المعقمة بالعراق بشـكل واسـع جداً وهي تلقى الكثير من الاقبال من قبل المسـتهلك، لذلك فان لهذه الصـناعة مسـتقبل واعد يمكن ان يدعم خارطة الطريق نحو دعم القطاع الصـناعي، كما هو واضـح في الجدول رقم (2) ادناه:

جدول 2: الايرادات المائية في العراق للمدة (2002- 2015)

السنة	الايراد السنوي (مليار/م3)		كمية الماء الصافي المنتج (مليون م3)	كمية الماء الصافي المستهلك المنتج (مليون م3)	نصيب الفرد من الماء الصافي المستهلك/م3
	نهر دجلة وروافده *	نهر الفرات			
2002	43.00	10.95	2514	2260	101.8
2003	49.48	27.40	2723	2126	92.9
2004	45.51	20.54	5817	4762	202.1
2005	38.10	17.57	6135	5031	207.3
2006	44.60	20.60	5734	4689	187.6
2007	39.86	19.33	7161	6077	236.1
2008	20.37	14.70	8265	6827	257.5
2009	47.69	19.32	9195	8016	293.7
2010	47.7	19.3	9361	8162	290.4
2011	33.0	14.6	9543	8186	286
2012	28.7	20.5	11353	9131	385
2013	40.6	15.2	11611	9365	384
2014	21.7	37.2	12062	10364	389
2015	27.5	7.5	12185	15875	393

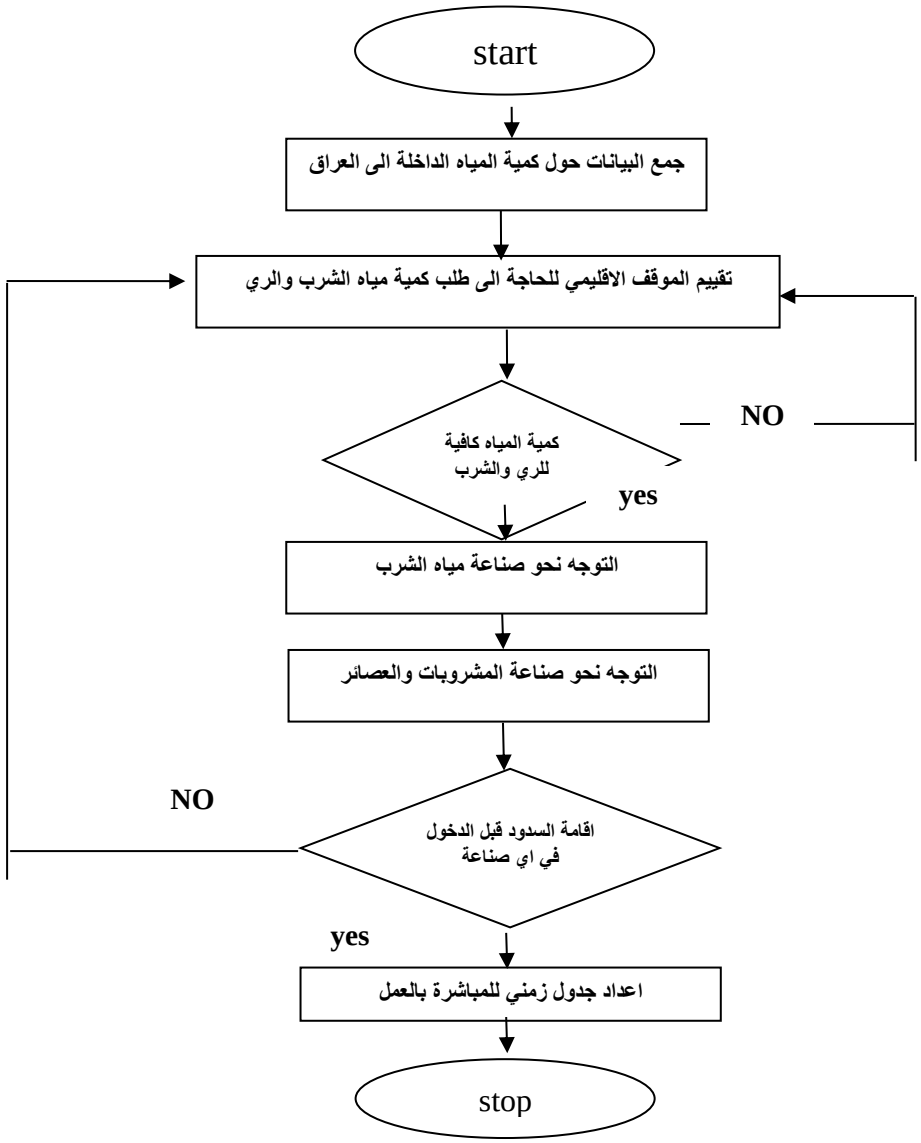
*** دجلة الرئيسي+ الروافد (الزاب الكبير، الزاب الصغير، العظيم، ديالى)**

7 جمهورية العراق- وزارة التخطيط / الدراسات والابحاث، 2016

المصادر: - بيانات وزارة الموارد المائية/ دائرة التخطيط والمتابعة، ايرادات نهري دجلة والفرات، التقرير السنوي للفترة من 2002 ولغاية 2008.
- وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، مديرية الاحصاء الزراعي، نتائج احصاء الماء للسنوات (2010-2015)

ويتضح من الجدول اعلاه التزايد في الاهتمام باستهلاك الماء الصافي رغم الانخفاض في اطلاقات المياه لكل من نهر دجلة والفرات وبالشكل الذي يهدد ما يُعرف بالأمن المائي [8]

شكل 2: سيناريو بناء صناعة مائية متشعبة



المصدر: من اعداد الباحثان

8 ينبغي ان يصاحب ذلك اهتمام وثقافة لدى المواطن بأهمية الترشيد في استهلاك الماء، اذ تبنت الدولة في الاردن هذا الموضوع بشكل حازم بسبب شحة المياه واصدرت جملة من التعليمات اهمها ما يلي:
- لا تمنح اجازة البناء للمواطن الا بعد ان يحفر بئرا لخزن مياه الامطار يطلق عليه (الحاووز).
- تم تحديد قياسات ثابتة لكل بيت او عائلة من خزانات المياه (1X2) متراً.
- يتم تزويد المواطن بالمياه لمدة يومين بالأسبوع وفق حصص ثابتة

السيناريو الثالث: بناء صناعة لمنتجات التمور والنخيل

يحمل هذا السيناريو تصورات عما سوف يكون عليه الحال فيما لو تم استغلال المنتج لشجرة النخيل بشكل أمثل، وان هذا السيناريو موضح بالشكل رقم (3) وذلك وفقاً لما يلي [9]:

اولاً: يتم في البداية تقويم واقع زراعة النخيل مع بيان انواع التمور وقيمتها الغذائية، والخطوة التالية هو تقدير الحاجة والطلب على الصناعات الغذائية التي تعتمد على التمور.

ثانياً: يتم التحقق من القاعدة المعرفية (بما في ذلك العاملين الذين يمتلكون المعرفة) هل هي كافية ام محدودة ويكون امام متخذ القرار في هذه الحالة الاحتمالات التالية:

1. ان القاعدة المعرفية لا تتسم بالمحدودية وعندها ينبغي الشروع بالإنتاج.
2. ان القاعدة المعرفية محدودة وغير كافية، لذلك ينبغي اعادة تقييم الموقف والتحضير لمعالجة هذه المشكلة.

ثالثاً: يتم التحقق من البنى التحتية اللازمة لعملية الانتاج لكافة انواع المنتجات التي تدخل بها التمور بشكل اساسي وبشكل ثانوي، حيث:

1. إذا كانت البنى التحتية متوفرة، فانه ينبغي المضي بالإنتاج بالتناسق مع ما جاء في الفقرة ثانياً اعلاه.
2. إذا كانت البنى التحتية غير مؤهلة ينبغي الحاجة اعادة تحليل واقع الصناعات الغذائية بشكل عام والتي تعتمد على التمور بشكل خاص لأجل توفير ما هو مطلوب.

رابعاً: يتم التحقق من الطاقة الانتاجية الكلية بقدر تعلق الامر بالمنظمات الانتاجية المتخصصة بالصناعات الغذائية، وذلك من كونها جاهزة للتوسع ولمختلف الخطوط الانتاجية، حيث يكون متخذ القرار هنا امام الخيارات التالية:

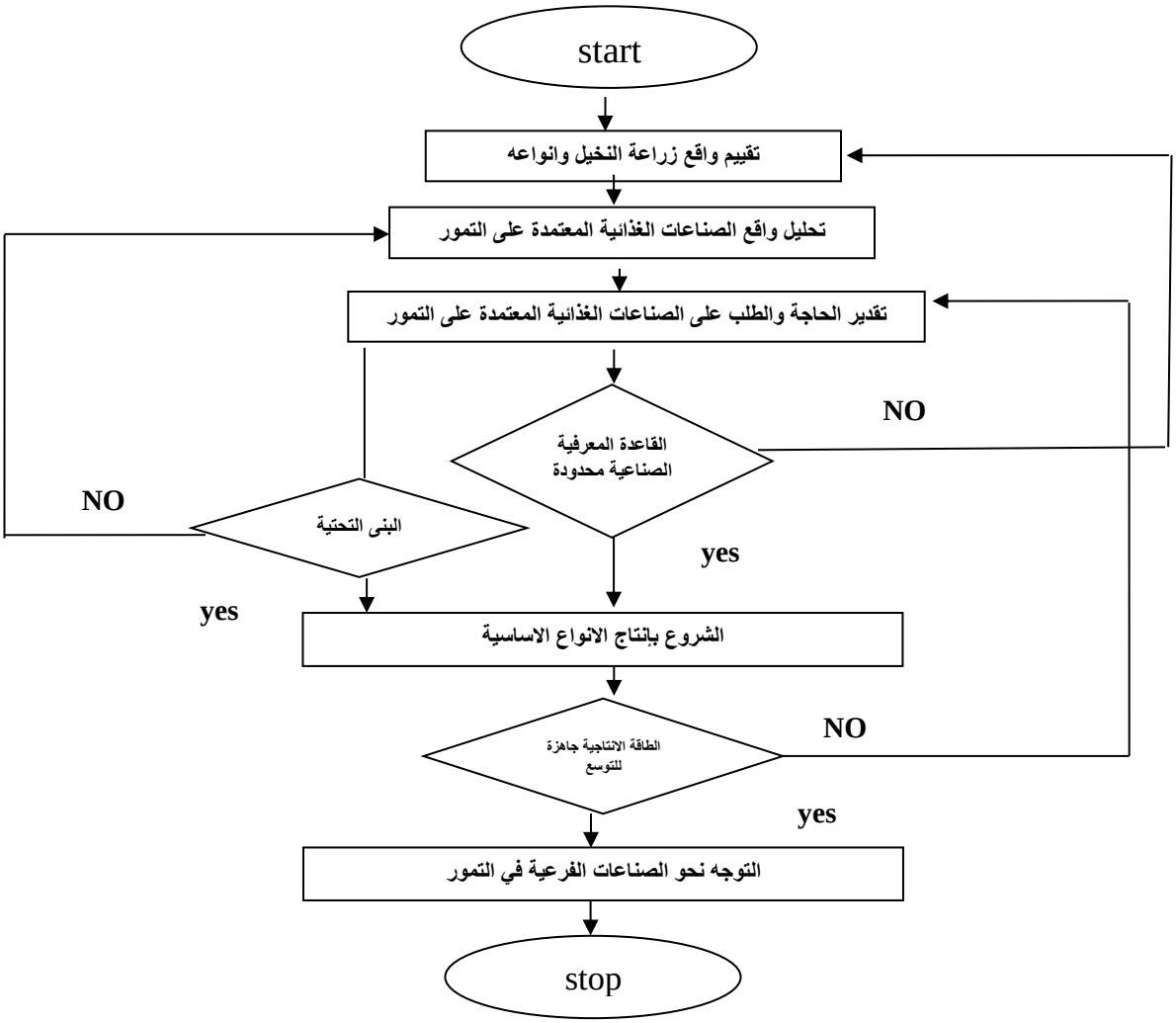
1. عدم امكانية الطاقة الحالية لاستيعاب ما هو مطلوب من خطط انتاجية وينبغي عندها اعادة تقييم الواقع، وبالتالي السعي نحو استيعاب تكنلوجيا جديدة وتقديم التسهيلات اللازمة للمستثمرين
2. قد يكشف واقع الحال بعد التقويم الشامل ان هناك طاقات انتاجية فائضة ويمكن استخدام طاقات اخرى اضافية تستوعب هذا النوع من الصناعات [10].

تعتبر التمور العراقية من اجود أنواع التمور في العالم، وينتج العراق حوالي 600 صنف من التمور من اهمها الزهدي والبرحي والخستاوي وغيرها (**الفضل، 2010**)، والتمور هي ثمر اشجار النخيل الجميلة التي تنتشر زراعتها في (13) محافظة عراقية من اهمها البصرة وبابل وبغداد وذي قار، وتحضا النخلة بمكانة مميزة عند العراقيين ويعتبرونها جزء مهم من تاريخهم وحضارتهم ويسميها البعض (عمتنا النخلة) كما انهم يعتبرونها شجرة مقدسة، وهناك عدة منتوجات يمكن صناعتها من التمور كالدبس والسكر والخل والكحول وغيرها، وقد كان العراق يحوي حوالي (25-30) مليون نخلة الا ان عددها تراجع الى (15) مليون نخلة بسبب الحروب وتجريف البساتين في الثمانينيات بصورة اساسية والى الاهمال وارتفاع الملوحة وعدم مكافحة الآفات بصورة كافية.

9 جاء ذكر النخلة في أكثر من مكان في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة، حيث:
- سورة مريم (وهزي اليك بجذع النخلة تساقط عليك رطباً جنياً) الآية 25
- قال الرسول الاعظم (ص) في اهمية زراعة النخيل (لو قامت الساعة وكان بين احدكم فسيلة فليزرعها)

10 ان شجرة النخيل يمكن ان تكون الرمز للدولة العراقية، تعبر عن الوجود الثقافي والفلكلوري كما هو الحال بالنسبة لشجرة الزيتون في الاردن واشجار الموز في الصومال، علما بان التمور هي الغذاء الإستراتيجي للشعب العراقي وضمن الموروث الثقافي لهم، ومن الجدير بالذكر هنا ان الكيان الصهيوني دخل في سجال وصراع مع الدولة اللبنانية من اجل مرجعية (الحمص) باعتباره الاكلة الفلكلورية المميزة لهوية الشعب.

شكل 3: سيناريو بناء صناعة لمنتجات التمور والنخيل



المصدر: من اعداد الباحثان

ويُعتبر التمر كغذاء متكامل لا بديل له، فهو مصـــدر للطاقة الحرارية لاحتوائه على نســـبة عالية من الســـكريات وذلك بحدود (78.70%) ومصدر جيد لعناصر الحديد والبوتاسيوم وتحتوي الثمار مقادير معتدلة من الكالسيوم والمغذسيوم ومقادير مناسبة من الكبريت والفسـفور والنحاس والكلورين والمنغنيز، كما ان التمور غنية بفيتامين A وB7 ومتوسـطة من فيتامين B1 وB2 ونسـبة قليلة من فيتامين C.

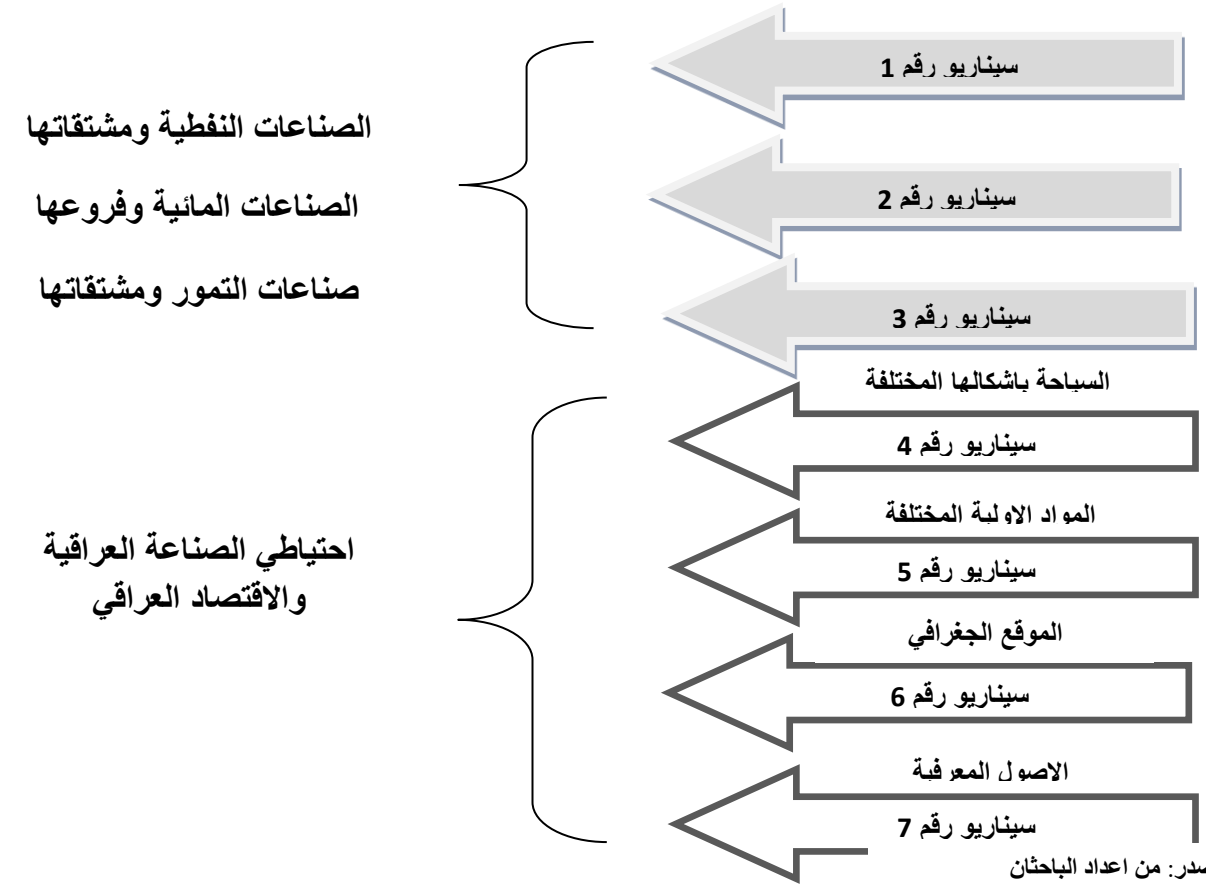
والجدول رقم (3) يبين عدد اشجار النخيل بالعراق ومقدار انتاج التمور بالأطنان للسنوات (2004-2015): -

جدول 3: عدد اشجار النخيل بالعراق وانتاجها محسوب بالأطنان

السنة	عدد اشجار النخيل	الانتاج (طن)
2004	8774352	379925
2005	8865113	455651
2006	9878565	432360
2007	10327231	430861
2008	16371000	476318
2009	19917000	507002
2010	13217256	566829
2011	14527092	619182
2012	15288410	655450
2013	16492121	676111
2014	16299832	662447
2015	15381450	602348

المصدر: جمهورية العراق، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء، تقرير انتاج التمور للسنوات (2004- 2015)

مما تقدم يتضح ان هذه السيناريوهات الثلاث ربما تعمل مع سيناريوهات اخرى تتعلق بموارد اقتصادية متوفرة في العراق بشكل مميز، الا ان الباحثان كان تركيزهم على هذه الثلاث لان الواقع والخبرة المتراكمة تكشف عن اهميتها في دعم الدخل القومي وبالتالي النمو الاقتصادي ودعم موارد الموازنة.

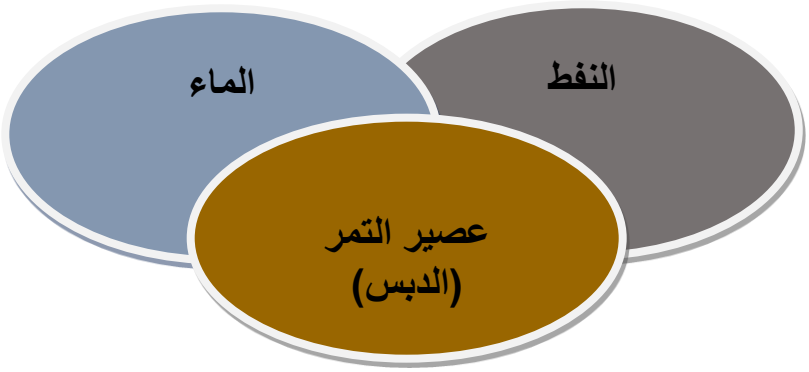


المصدر: من اعداد الباحثان

تأسيساً على ما تقدم يذهب البعض من المتخصصين بالصناعات الاستراتيجية بان الصناعة العراقية تستند الى ثلاثة انواع من السوائل وهي: النفط، الماء، عصير التمر (الدبس)[11]

11 الندوة العلمية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ورقة عمل مقدمة من الاستاذ الدكتور كاظم جواد شُبر، 2015/3/15

تأسيساً على ما تقدم يذهب البعض من المتخصصين بالصناعات الاستراتيجية بان الصناعة العراقية تستند الى ثلاثة انواع من السوائل وهي: النفط، الماء، عصير التمر (الدبس)[12].



كلمة السوائل الواردة اعلاه هو تعبير مجازي للتعبير عن هذه الثروة الوطنية العظيمة التي تميز بها الاقتصاد العراقي والتي يمكن ان تشكل ميزة تنافسية له لم يحظى بها اي اقتصاد بالعالم، لذلك يتوقف الامر على قدرة متخذ القرار المسؤول عن إدارة الاقتصاد العراقي في الاستفادة من هذه الموارد في دعم الاقتصاد العراقي وبالتحديد دعم الموازنة العامة للدولة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. ان تحليل واقع الحال يكشف عن وجود خلل واضح في البيئة الاقتصادية وهو ناجم من الاعتماد على النفط فقط في دعم الموازنة.
2. ان الخطوط الثلاث من بدائل السيناريوهات يمكن ان تكون ذات بعد استراتيجي في خارطة الطريق وتشكل القاعدة الاساسية لنمو القطاع الصناعي وبالتالي دعم الموازنة العامة للدولة.
3. ان الوضع الاقتصادي في البلد يفتقر الى الشفافية وسيادة القانون وهو الاساس في تشغيل السيناريوهات اللازمة لدعم خارطة الطريق.
4. نستنتج ان توفير الكوادر المعرفية يعتبر لازماً لتشغيل السيناريوهات الثلاث في ظل خارطة الطريق والتي قد تمتد الى عشرة سنوات او أكثر.
5. تشير نتائج الاستطلاع (Chak List) الى ان تقويم واقع المنظمات العراقية ينبغي ان لا يعتمد على الربح فقط كمؤشر اساسي للتطور والنمو (رغم كونه الاهم) الا ان المفروض ان يكون الاهتمام بالعمليات الداخلية والزبون والتعلم والنمو وهذا الامر يخلق ميزة تنافسية لها.

التوصيات

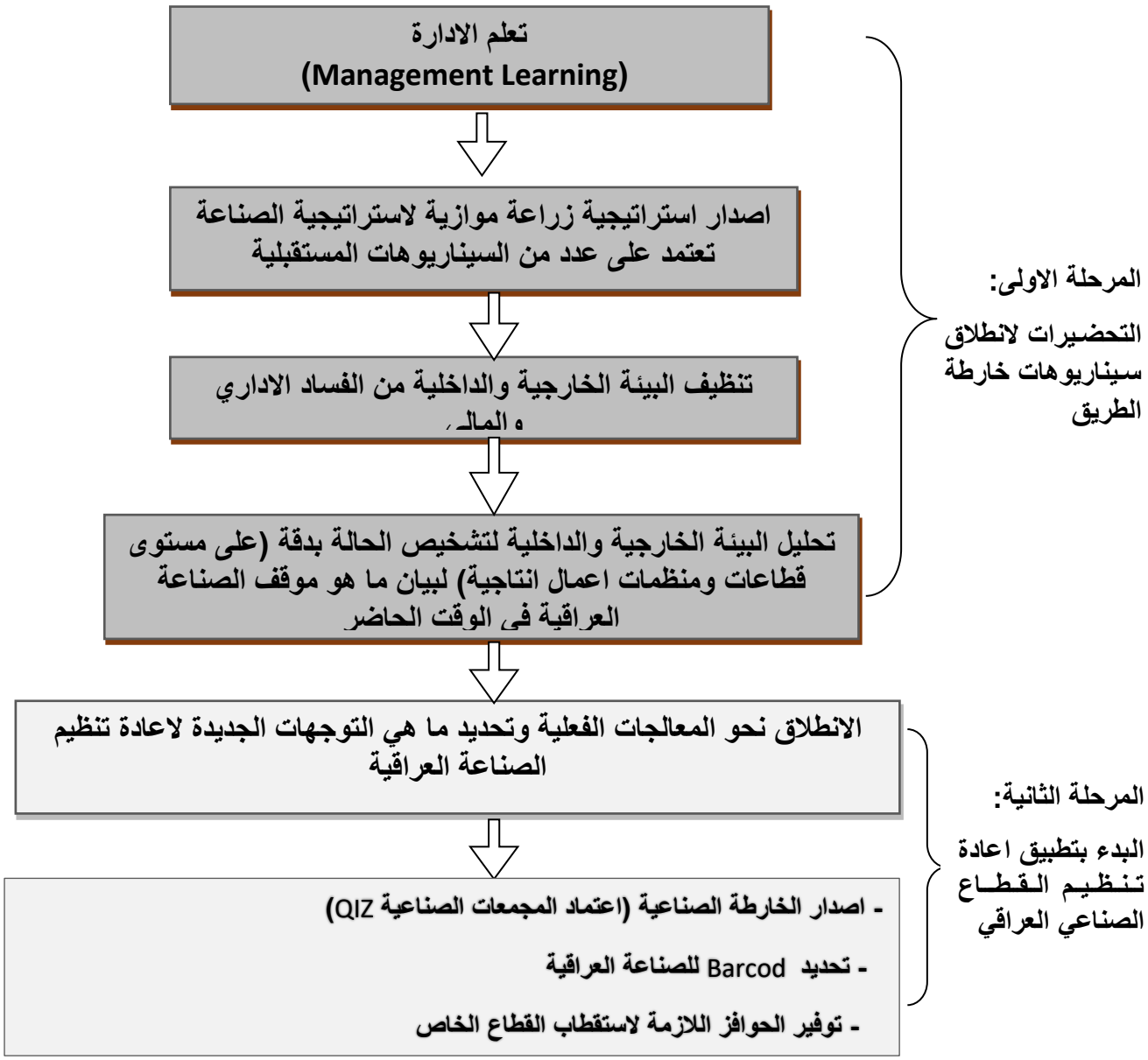
يوصي الباحثان بما يلي:

1. التوجه الفعلي نحو مكونات السيناريوهات الثلاث وهي: السوائل الثلاث (النفط، الماء، عصير التمور) باعتبارها كافية لدعم الموازنة مع الاهتمام ايضاً ببقية الانواع من الموارد لتأخذ دورها ايضاً في دعم الموازنة مستقبلاً.
2. الاهتمام بالشفافية وسيادة القانون في كافة القطاعات الاقتصادية مع التركيز على دور القطاع الخاص.
3. التصدي لكافة اشكال الفساد الاداري والمالي.
4. الاهتمام بتوفير الحماية الكمركية اللازمة وبالأخص في الفترة الحالية لحين وقوف هذه الصناعات على قاعدة اساسية، مع التأكيد على مسألة تهيئة المجمعات الصناعية QIZ [13] وكافة الامور المتعلقة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
5. عدم الاكتفاء بالمؤشر المالي كقياس وحيد، وانما اعتماد بقية مكونات بطاقة الاداء المتوازن BSC في اعادة تنظيم القطاع الصناعي العراقي وخلق قاعدة صناعية حديثة.
6. يعرض الباحثان الآلية التنفيذية لتطبيق الافكار الواردة في هذا البحث وذلك من خلال مرحلتين اساسيتين وهما كما يلي:
   - ✓ مرحلة التحضيرات لانطلاق عملية اعادة تنظيم القطاع الصناعي العراقي.
   - ✓ البدء بتطبيق عملية اعادة تنظيم القطاع الصناعي العراقي.

ان هذه المراحل تتضح وفقاً للخطوات السابقة كما في ادناه

12 الندوة العلمية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ورقة عمل مقدمة من الاستاذ الدكتور كاظم جواد شُبر، 2015/3/15

13 QIZ=Qualify Industrial Zone وهي تجربة شائعة في الاردن ومثال ذلك مدينة الحسن الصناعية ومدينة عبد الله الصناعية.



المصدر: من اعداد الباحثان

المصادر

اولاً: الكتب

1. السعد، مسلم علاوي وآخرون، (2012)، **بطاقة العلامات المتوازنة/ مدخل للإدارة المستدامة**، دار الكتب العلمية، لبنان، بيروت، ص23.
2. العنزي، سعد علي محمود، (2013)، **الفكر التنظيمي في ادارة الاعمال**، دار الدراق للنشر، الاردن، عمان.
3. الفتلاوي، كامل علاوي والزبيدي، حسن لطيف، (2011)، مبادئ علم الاقتصاد، مؤسسة النبراس للطباعة، العراق، النجف الاشرف، ص43.
4. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2008)، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مؤسسة الدراق للنشر، الاردن، عمان.

5. Wisniewski M., (2004), " **Quantitative Method for Business decisions With Cases**" prentice Hall, New York.
6. Robbins, S. P.& Timothy A. (2014)," Essentids of Organizational Behavior" 12 th ed. New York. USA.
7. Johns G & Saks, A. M. (2015) " Organizational Behavior " 9th ed. New Jersy USA.
8. Daft, R. (2010) " Organization Theory and Design " 10th ed. New York. USA.
9. Willis L. P., 2012, " Principles' of Micro Economics " 7th Edition, New Delhi.

ثانياً: البحوث والدراسات

10. الدليمي، بلاســـم جميل، (2011)، **اهم التحديات التي تواجه الاقتصـــاد العراقي وســـبل معالجتها**، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد-وحدة البحوث الاقتصادية والادارية.
11. صالح، ربيع خلف والعاني، ثائر محمود، (2010)، نحو استراتيجية لبناء القدرة التنافسية للاقتصاد والصناعة في العراق، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد.
12. العبادي، هاشم فوزي، (2014)، استخدام السيناريو الاستراتيجي لإدارة الازمات في شركات الاعمال- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن العراقية، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.
13. الفضـل، مؤيد عبد الحسـين، (2010)، وقاية النبات مسـؤولية الجميع، دراسـة تطبيقية عن اشـجار النخيل في العراق، بحث غير منشور مقدم الى كلية الزراعة جامعة الموصل للمؤتمر العلمي السادس.
14. نصـوري، فيصـل أكرم وسـهير، فيصـل زيدان، (2014)، اعادة هيكلة شـركات القطاع الصـناعي العام بأسـلوب التحول الى الشركات المساهمة الخاصة والمختلطة- التجربة العراقية انموذجاً، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
15. هاشـم، سـعاد قاسـم ومحمود، محمد حسـين، (2014)، تقييم كفاءة اداء قطاع الصـناعة التحويلية العام في العراق للمدة (2000-2009)، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
16. دهش، احسان جلاب وعبد الرضا، صالح، (2002)، الادارة الاستراتيجية.
17. Buytendijk, Frank & Hatch, Toby & Micheli, Pietro, (2010) " Scenario- based Strategy maps " Kelley Scheel of Business.
18. Duchin, F. & Fontal, E. & Nau phal, K. & Pulido, A. (2011) " Scenario Models of the World Economy" Cuadernos.
19. Thomas G. K. & Patricia K. (2006) " The Business of Government- Management Concepts" Wiley USA.

ثالثاً: التقارير والنشرات

20. الشـاوي، عبد الله نجم ومحمد، عامر احمد، (2011)، دور الدولة في دعم القطاع الصـناعي في العراق- دراسـة ميدانية، بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد.
21. العاني، ثائر محمود والمعموري، محمد علي، (بدون سـنة)، اسـتراتيجية دعم وتطوير الصـناعات الصـغيرة في ضـوء تقويم فاعلية مبادرات القروض في العراق، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد.
22. Kaplan R., Nortin, D, (1996) " Linking the BSc to Strategy" 1996, Vol (39) No.3 P.58

رابعاً: الرسائل والاطاريح

23. عوجه، ازهار مراد، (2009)، **التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن BSC وادارة الجودة الشـاملة**، رسـالة ماجسـتير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة.

ملحق: المحاور الاساسية لتقويم نشاط منظمات الاعمال باعتماد الابعاد المرتبطة ببطاقة الاداء المتوازن (وفق منظور استراتيجي) (عوجه، 2009)

المحور الاول: المالي	موافق تماما	موافق	لا اعلم	لا اوافق	لا اوافق تماما
1. النمو الاجمالي في العوائد السنوية					
2. زيادة الموجودات الاجمالية					
3. عدم امكانية تخفيض التكاليف					
4. انحسار المبيعات والمواد المرتبطة بها					
المحور الثاني: محور الزبائن					
1. تحقيق رضا الزبائن					
2. امكانية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين					
3. امكانية كسب زبائن جدد					
المحور الثالث: العمليات الداخلية					
1. التناسب بين الجودة والكلفة للإنتاج					
2. استخدام التقنيات الحديثة في عملية الخزن والنقل					
3. العمل بمستويات اداء عالية					
4. تسليم المنتجات في الوقت المحدد					
5. اعتماد اسلوب التسليم المباشر					
6. تقديم المنتجات استناداً الى حاجة الزبائن					
7. تحسين معدلات استثمار المواد والطاقة					
المحور الرابع: التعلم والنمو					
1. امتلاك نسبة من العاملين للخبرة العالية					
2. تنظيم برامج تدريب متنوعة لتطوير مهارات العاملين					
3. ارتفاع نسبة العاملين اصحاب رأس المال الفكري					
4. تخصيص حوافز للمبدعين					
5. نسبة دوران العمل عالية					
6. المناخ التنظيمي وتشجيع المهارات					