استخدام بعض المعايير في تقويم كفاءة الأداء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية

*د.الويس عبوش هدايا **محمود حميد خليل ***د.حازم جاسم محمد

المستخلص

تعد صناعة الأسمدة الكيماوية من الصناعات الإستراتيجية التي حظيت باهتمام العديد من الدول لكونها تساهم في توفير الأسمدة اللازمة للقطاع الزراعي وتصدير الفائض منه ، ونتيجة لأهمية صناعة الأسمدة قامت الحكومة العراقية في إقامة عدد من مصانع الأسمدة في عدد من المحافظات وذلك لتوفر جميع مستلزمات الإنتاج كالمواد الأولية والطاقة والأيدي العاملة ، وبناء على ذلك قام الباحثون بإجراء تقويم للشركة باستخدام بعض معايير تقويم كفاءة الأداء لمعرفة مدى فاعلية الشركة في استغلال مواردها المادية والبشرية خلال فترة الدراسة (١٩٩٥ – ٢٠٠٧) اعتماداً على البيانات المتاحة . وبعد تحليل ودراسة مؤشرات كفاءة الأداء لوحظ عدم الاستقرار في الطاقات الإنتاجية الفعلية والأجور والمرتبات مما انعكس على نسب الانتفاع والاستغلال ومدى تنفيذ الخطة وإنتاجية العامل الواحد ، وبالرغم من انخفاض مستوى استغلال الشركة للموارد المادية والبشرية فانه لايمكن الحكم قطعاً على كفاءة الأداء في الشركة بالاعتماد على العوامل الداخلية المتعلقة بها ، وإنما هناك عوامل خارجية أثرت بشكل كبير وذلك بسبب ظروف الحصار والاحتلال الأمريكي خلال الفترة المدروسة مما أدى إلى صعوبة الحصول على قطع الغيار وانقطاعات مستمرة في الغاز والكهرباء مما اثر على عمل الشركة .

Abstract

Uses of some standards in evaluating the performance efficiency in the state north company for industry of fertilizers

The industry of chemical fertilizers is regarded strategic which has been cared for by many countries because it highly contributes in supplying the necessary fertilizers for the agricultural sector & exporting surplus quantities . due to the importance of fertilizers industry . Iraqi government has been establishing a number of factories for these purpose in a number of governorates in which all production requirements are available such as raw materials & energy . in line with this the researchers have made efforts to evaluate the company by using some of evaluating performances efficiency to detect the activity of the company in exploiting the human & material resources during the periods in the study (1995 – 2007) depending on the available statements .

After analyzing & studying the indications of performance efficiency it has been noticed in stability of actual protective capacity , wages & salaries & that has reflected in the utilizes work expoitation excuting the plan & productivity of single worker despite of low level of exploiting the human & material resources , it seems hard to judge the performances efficiency in this company due to internal factories in it . however there are external influences which affected highly in the negative sense .a among many reasons , the blockade circumstances & the American occupation has reduced opportunities of obtaining the spare parts & there has been electricity & gas cuts which affect badly on continuity of production and work .

(*) : أستاذ مساعد / قسم الاقتصاد – جامعة تكريت.

(**) : مدرس / قسم الاقتصاد – جامعة تكريت .

(***) : مدرس / قسم الاقتصاد – جامعة تكريت .

المقدمة

تعد الصناعات الكيمياوية إحدى الفروع الأساسية للقطاع الصناعي التحويلي، حيث تستند عليها العديد من الصناعات الإستراتيجية، ومن ضمنها صناعة الأسمدة الكيماوية التي حظيت باهتمام العديد من الدول نتيجة لزيادة الطلب العالمي على الأسمدة الكيمياوية بأنواعها لمواجهة الاحتياجات المتزايدة للقطاع الزراعي.

لقد حظيت هذه الصناعة بأهمية استثنائية من قبل الحكومة العراقية، وأقامة العديد من المصانع في القطر وذلك لتوفر المستلزمات الضرورة لهذه الصناعة ، كالمواد الأولية والطاقة والأيدي العاملة فضلا عن توفر السوق المحلية والعالمية، لاسيما وان العراق يعد قطرا زراعياً، حيث يمكن أن تساهم هذه الصناعة في تطوير القطاع الزراعي وزيادة الدخل القومي.

أهمية البحث : تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الأسمدة الكيمياوية التي تنتجها الشركة العامة للأسمدة الشمالية ، والتي تلعب دورا كبيرا في تطوير القطاع الزراعي فضلا عن استخدام المنتجات الثانوية في صناعات أخرى.

مشكلة البحث :تتمثل مشكلة البحث في مدى قدرة الشركة على زيادة كفاءتها الإنتاجية في ظروف إنتاج غير طبيعية والتي تتمثل في الحصار الاقتصادي في عقد التسعينات ، ومن ثم فترة الاحتلال بعد عام ٢٠٠٥ والتي انعكست على إمكانية الشركة في الحصول على قطع الغيار والقيام باجراءات الصيانة الدورية.

هدف البحث :يتمثل هدف البحث في دراسة وتحليل واقع صناعة الأسمدة الكيمياوية في الشركة العامة للأسمدة الشمالية من اجل تقويم مدى كفاءة الشركة في استغلال مواردها البشرية والمادية باستخدام بعض معايير تقويم كفاءة الأداء خلال الفترة المدروسة خلال مدة الدراسة.

فرضية البحث :ينطلق البحث من فرضية أساسية مفادها:

إن الشركة العامة للأسمدة الشمالية لم تتمكن من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمادية وزيادة الإنتاج من حيث الكمية والنوعية نتيجة للظروف الاستثنائية التي كانت تعمل فيها الشركة مما أدى إلى تراجع كمية الإنتاج الفعلي ولاسيما بعد عام ٢٠٠٣.

منهجية البحث :اعتمد الباحثون منهج التحليل الاقتصادي المقارن من اجل التوصل إلى هدف البحث من خلال إجراء مقارنات زمانية لمعايير تقويم كفاءة الأداء خلال مدة الدراسة اعتمادا على البيانات المتوفرة لدى الشركة العامة للأسمدة الشمالية. وقد اقتضت الضرورة تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول مفهوم وأهداف ومعايير تقويم كفاءة الأداء، أما المبحث الثاني فقد استعرض واقع إنشاء الشركة العامة للأسمدة الشمالية واحتساب مؤشرات تقويم كفاءة الأداء وعلى وجه التحديد مؤشرات الطاقات الإنتاجية ومؤشرات كفاءة عنصر العمل. وتم ختم الدراسة بعدد من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون فضلا عن عدد من التوصيات التي تؤدي إلى تحسن كفاءة الأداء في الشركة.

المشاكل التي واجهت الباحثين :

بالنظر لأهمية الشركة العامة للأسمدة الشمالية وما يمكن أن تلعبه الشركة من دور في المساهمة في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني باعتبارها إحدى الصناعات الإستراتيجية، فان الباحثين كان هدفهم الرئيسي إجراء تقويم شامل لهذه الشركة باستخدام جميع المعايير. ولكن بعد جمع البيانات عن المتغيرات المطلوبة وما رافقها من صعوبات، وبعد دراسة وتحليل

تلك البيانات تبين أن قسم منها بيانات غير منطقية (غير صحيحة) وتعاني من تناقضات ولا يمكن أن تقبل على الإطلاق، ولاسيما البيانات المتعلقة بالقيمة المضافة والتكاليف المباشرة وغير المباشرة ومستلزمات الإنتاج ولذلك تم إهمالها . وتم الاعتماد فقط على بيانات الطاقة الإنتاجية وبيانات عن القوى العاملة والتي كانت صحيحة وأعطت نتائج صحيحة أيضاً بعد اختبارها.

المبحث الأول
التحليل النظري لتقويم كفاءة الأداء

أولا:- مفهوم تقويم كفاءة الأداء:

إن عملية تقويم كفاءة الأداء تعد مرحلة من مراحل التخطيط الاقتصادي المتكامل والتي تبدأ بمرحلة دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع ثم تنتهي بإقامة المشروع، ومن ثم تبدأ مرحلة أخرى وهي مرحلة تقويم كفاءة الأداء للوحدة الإنتاجية والتي يتم من خلالها مقارنة الأهداف المتحققة بالأهداف المرسومة في دراسة الجدوى الاقتصادية. وتعد عملية تقويم كفاءة الأداء جزءا من النظام الرقابي على فاعلية نشاط المنشأة.

لقد وردت عدة تعاريف حول تقويم كفاءة الأداء منها:

إن عملية تقويم كفاءة الأداء هي دراسة وتقييم نشاط الوحدة الإنتاجية لقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة سابقا للتعرف على واقع أداء المنشاة والانحرافات التي قد تحصل بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات، وعليه فان العملية تستخدم للحكم على كفاءة أداء الوحدة الإنتاجية في استغلال مواردها الاقتصادية وفي تحقيق الأهداف التي أقيمت من اجلها الوحدة الإنتاجية (القريشي، ٢٠٠٠، ص ٢٣٢). ويعرف تقويم كفاءة الأداء بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات والنسب والمؤشرات والمعايير التي تستخدم في معرفة عناصر القوة والضعف في الوحدات الإنتاجية وبيان مدى تحقق أهدافها التي من اجلها تم إقامة المشروع (الداهري، ١٩٩١، ص٣٦) كذلك يعرف تقويم كفاءة الأداء بأنه تقييم أنشطة المشروع من خلال قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بما هو مستهدف مسبقا للتعرف على الانحرافات وترسيخها (تعميقها) إذا كانت ايجابية وتحديد أسبابها إذا كانت سلبية من اجل تجاوزها مستقبلا، وغالبا ما تكون المقارنة ما بين ما هو مستهدف وما هو كائن فعلا خلال فترة زمنية معينة غالبا ما تكون سنة (ألحديثي، ١٩٧٨، ص٣٥). يتضح من التعاريف الواردة أعلاه أن دراسات كفاءة الأداء تركز على دراسة نشاط وفاعلية المنشاة باستخدام النسب والمؤشرات ذات الصلة بمعايير تقويم كفاءة الأداء مما يمكن الباحث من تشخيص مدى قدرة الوحدة الإنتاجية في استغلال مواردها المادية والبشرية بالشكل الأمثل.

أما أهم أهداف تقويم كفاءة الأداء فهي:-

تسعى عملية تقويم كفاءة الأداء تحقيق عدد من الأهداف منها (الكرخي، ٢٠٠٠، ص٤٠).

١- التعرف على مدى انجاز الوحدة الإنتاجية للوظائف المكلف بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خططها الإنتاجية.

٢- تحديد مسؤولية كل وحدة إنتاجية في المنشاة عن نقاط الضعف أو الخلل من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وبالتالي تشخيص انجازاتها فيما إذا كانت ايجابية أو سلبية.

٣- الوقوف على كفاءة الوحدة الإنتاجية في استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا اكبر بأقل التكاليف وبنوعية جيدة.

٤- تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني وذلك بالاعتماد على نتائج التقويم لكل وحدة إنتاجية ومن ثم الصناعة والقطاع وبالتالي التوصل إلى تقويم شامل للاقتصاد الوطني.
٥- زيادة فاعلية الأجهزة الرقابية على أداء أعمالها عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم الأدائي فيكون بمقدورها التحقق من قيام الوحدات الإنتاجية بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب.

ثانيا:- مراحل تقويم كفاءة الأداء :إن عملية تقويم كفاءة الأداء تمر بمراحل متعددة منها:- (ألجميلي وآخرون، ١٩٧٠، ص٢٥٥)

١- مرحلة جمع البيانات

أن عملية تقويم كفاءة الأداء تتطلب توفر البيانات الاقتصادية والتقارير اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لدراسة الوحدة الإنتاجية والتي يمكن الحصول عليها من أهداف الخطة المطلوبة بالوحدة الإنتاجية ومن حسابات الإنتاج والإرباح والخسائر والحسابات الختامية والمعلومات المتوفرة عن الصناعات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين وغيرها. إن دقة هذه البيانات والإحصاءات تخدم عملية التقويم في الكشف عن عوامل النجاح وأسباب الانحرافات في التنفيذ مما يساعد على إعداد الحلول اللازمة لتلك الانحرافات.

٢- مرحلة التحليل الفني والمالي للمشروع

يتم في هذه المرحلة مراجعة الجوانب الفنية والمالية للمشروع وذلك حسب طبيعة الوحدة الإنتاجية، أي دراسة وتحليل البيانات الإحصائية وبيان مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم كفاءة الأداء، ومن ثم تفسير الانحرافات في نتائج التنفيذ.

٣- مرحلة الحكم على النتائج

ويتم في هذه المرحلة اتخاذ القرارات المناسبة عن نتائج التقويم وتحديد مراكز المسؤولية فيما إذا كان نشاط الوحدة المتحقق ضمن الأهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في نشاط المشروع قد حصرت جميعا وحددت أسبابها ووضعت الحلول الصحيحة لمعالجة هذه الانحرافات من اجل السير بنشاط الوحدة الإنتاجية نحو الأفضل.

ثالثا:- معايير تقويم كفاءة الأداء

إن عملية اختيار المعايير المناسبة للتقويم من الأهمية بمكان وذلك بسبب استحالة تطبيق جميع المعايير المتاحة، لذلك يجب أن نؤكد على حقيقة مهمة تتمثل في ضرورة وضع مؤشرات ومعايير تقويم كفاءة الأداء على ضوء الأهداف المحددة للمشروع وطبيعة نشاطه لان أهمية التقويم تعتمد على مدى ارتباط المعايير بالأنشطة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية أو المشروع. بحيث تتوافق مع الأهداف التي أنشأت من اجلها تلك الوحدة أو المشروع.

إن المعايير والمؤشرات التي تستخدم في تقويم كفاءة الأداء كثيرة ولكن الباحثون هنا سوف يستعرضون المعايير التي تم استخدامها في هذه الدراسة فقط وهي:-

١. **معيار الطاقة الإنتاجية :**يعد معيار الطاقة الإنتاجية من المعايير المهمة في تقويم كفاءة الأداء في الوحدات الصناعية لأنه يساهم في إعطاء صورة واضحة عن الوحدة الإنتاجية موضوع التقويم من حيث نسب الاستغلال ونسب التنفيذ ونسب الانتفاع مما يساعد في تحديد الانحرافات التخطيطية والتنفيذية من حيث الكمية والنوعية. ويعبر مفهوم الطاقة الإنتاجية إلى ما يتوفر لدى الوحدة الإنتاجية من قدرة إنتاجية يمكن قياسها بوحدات الإنتاج المتدفقة خلال مدة زمنية معينة.

وهناك عدة مفاهيم للطاقة الإنتاجية منها:-

أ-الطاقة الإنتاجية التصميمية Production designed capacity

وهي تلك الطاقة التي تحدد من المنشأ المنتج للمكائن والآلات في ظل توفر جميع مقومات عملية الإنتاج. أو بمعنى أن الطاقة الإنتاجية التصميمية تعني أعلى إنتاج يمكن أن تحققه الوحدة الإنتاجية بأقصى سرعة وبدون انقطاع. أي تمثل استغلال الإمكانيات البشرية والمادية استغلالا تاما بنسبة (١٠٠%) (عبد الكريم. كداوي، ١٩٩٩، ٢١٦)

ب- طاقة الإنتاج الفعلية:- Production actual capacity

وهي الطاقة المستغلة فعلا، أي كمية الإنتاج الفعلي الذي تم تحقيقه في الوحدة الاقتصادية خلال مدة زمنية معينة. وتقدر نسبة الطاقة الفعلية بين (٧٥% -٨٥%) من الطاقة التصميمية (الكرخي، ٢٠٠٠، ص ١٣١)

ج- الطاقة الإنتاجية المخططة: Production Planned capacity

ونعني بها كمية الإنتاج المستهدف خلال فترة زمنية معينة ، ويتم تحديدها استنادا إلى الطاقة التصميمية وطاقة الإنتاج المتاحة، وتعكس الطاقة المخططة ومدى استغلالها تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الاقتصادية من جهة ومدى واقعية وموضوعية الأسس المعتمدة في وضع تلك الخطط من جهة أخرى (الداهري، ١٩٩١، ص ٤٣٩).

د- طاقة الإنتاج المتاحة:- Available capacity

ويعني بها إن يعمل خط الإنتاج في أفضل الظروف، مع توافر كل مقومات عملية الإنتاج من مهارة، جودة في المواد الأولية، الصيانة الجيدة للمكائن مع الأخذ بنظر الاعتبار التوقفات المبرمجة (ألجميلي وآخرون ،١٩٧٩،ص٢٦٤) وبناءا على ما تقدم يمكن إعداد نسب ومؤشرات تعبر عن كفاءة الأداء للشركة ، والمنشاة وكالاتي(*):-

١- نسبة الانتفاع

وتعد هذه النسبة مؤشرا لمدى الاستفادة من الطاقة التصميمية مع بداية العمل في الوحدة الاقتصادية علما أن هذا المؤشر يعد مقياسا مهما في عملية التخطيط الاقتصادي وتحسب هذه النسبة وفقا للصيغة التالية:

$$\text{نسبة الانتفاع} = \frac{\text{طاقة الإنتاج الفعلية}}{\text{طاقة الإنتاج التصميمية}} \times ١٠٠$$

٢- نسبة الاستغلال

وهذه النسبة تعبر عن مدى ابتعاد طاقة الإنتاج المتاحة عن الطاقة التصميمية وعن مدى جدية الجهة المختصة في احتساب الطاقة المتاحة في ضوء الطاقة التصميمية. وتحسب نسبة الاستغلال طبقا للصيغة التالية:-

$$\text{نسبة الاستغلال} = \frac{\text{طاقة الإنتاج المتاحة}}{\text{طاقة الإنتاج التصميمية}} \times ١٠٠$$

٣- نسبة تنفيذ أهداف الخطة الإنتاجية:-

وتعبر هذه النسبة عن المدى الذي تم تنفيذ أهداف الخطة وهو مؤشر **مهم في مجال دراسة كفاءة الأداء الصناعي. وتحسب هذه النسبة وفقا للصيغة التالية:-**

$$\text{نسبة تنفيذ أهداف الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}}{} \times ١٠٠$$

(*) تم إعداد هذه الفقرة اعتمادا على المصادر التي وردت في المبحث الخاص بمعايير الطاقة الإنتاجية

الطاقة الإنتاجية المخططة

٤- **نسبة التشغيل:** وهذه النسبة تعبر عن مدى الانتفاع من الإمكانات المتاحة للوحدة الاقتصادية في خلال مدة زمنية معينة، وتحسب وفق الصيغة التالية:-

$$\text{نسبة التشغيل} = \frac{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}{\text{الطاقة الإنتاجية التصميمية}} \times ١٠٠$$

٢. معيار كفاءة القوة العاملة

تشكل القوة العاملة العنصر الأساسي في عملية الإنتاج، لذلك تهتم عدد من الوحدات الإنتاجية في تطوير وتنمية مهارات القوة العاملة من خلال إقامة الدورات والتدريب المستمر للاطلاع على احدث المعلومات والتقنيات الخاصة بطبيعة عمل الوحدة.

ونظرا لكون الإنتاجية تعبر عن عوائد وحدات العنصر الإنتاجي ومستلزماته لذلك يمكن معالجتها على المستويات التالية: **(عبد الكريم، كداوي، ١٩٩٩، ص ٢٢٧-٢٣٠).**

١- **المستوى الكلي:-** تستخدم الإنتاجية الكلية كمؤشر لقياس كفاءة الأداء **لجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية. وتكتب وفقا للصيغة التالية:-**

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{مجموع عناصر الإنتاج}}$$

وبالنظر لكون عناصر الإنتاج غير متجانسة فانه يصعب في كثير من الأحيان استخدام هذه الصيغة .

٢- المستوى الجزئي:- أي الإنتاجية الجزئية، والتي تعبر عن إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج، والتي يعبر عنها بالصيغ التالية:-

$$\text{أ- إنتاجية العامل} = \frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويقيس هذا المعيار قيمة أو كمية الإنتاج لكل مشتغل خلال فترة زمنية معينة

$$\text{ب- إنتاجية الأجر} = \frac{\text{قيمة أو كمية الإنتاج}}{\text{أجمالي الرواتب والأجور}}$$

ويشير هذا المعيار إلى قيمة أو كمية الإنتاج التي تنتجها الوحدة النقدية الواحدة من الأجور والرواتب:-

$$\text{ج -إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عناصر الإنتاج}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويعكس هذا المعيار ما تنتجه الوحدة النقدية الواحدة من الأموال المستثمرة.

المبحث الثاني
قياس مؤشرات تقويم كفاءة الأداء في الشركة العامة للأسمدة الشمالية

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن الشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية

١. **نشأة الشركة** [*] **:** تعد صناعة الأسمدة الكيمياوية إحدى الصناعات الإستراتيجية التي تؤدي دورا كبيرا في تنمية القطاع الزراعي وزيادة الدخل القومي. لذلك حظيت صناعة الأسمدة الكيمياوية في العراق باهتمام الحكومة العراقية نتيجة لعوامل متعددة منها توفر المواد الأولية لصناعة الأسمدة وزيادة الطلب المحلي والعالمي، فضلا عن الموقع الجغرافي للعراق وقربه من مراكز الاستهلاك للسماد في العالم.

لقد بدا العمل في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية عام ١٩٨٥، وتم الانتهاء من المشروع والاستلام الأولي من الشركة وبدء العمل التجريبي له خلال عام ١٩٩٠. وقد كانت هذه الشركة ومنذ استلامها مرتبطة بمصانع أسمدة خور الزبير تحت تسمية (المنشاة العامة لصناعة الأسمدة)، وفي عام ١٩٩٤ ثم فصل مصانع بيجي في محافظة صلاح الدين عن مصانع أسمدة البصرة، واستحدثت منشاة جديدة باسم (المنشاة العامة لصناعة الأسمدة في المنطقة الشمالية) واعتبارا من ١٩٩٨/١/١ وبموجب قانون الشركات رقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ تحولت المنشاة إلى شركة تسمى الشركة العامة لصناعة الأسمدة في المنطقة الشمالية.

٢. **أهداف ومهام الشركة :** تهدف الشركة إلى الإسهام في دعم الاقتصاد القومي وتنمية الإنتاج الصناعي في مجال إنتاج الأسمدة النيتروجينية (سماد اليوريا) طبقا للمواصفات المطلوبة وبما يحقق أهداف وخطط التنمية ودعم النشاط الزراعي في القطر وتعزيز صادراته.

لقد سعت الشركة منذ تأسيسها إلى تطوير منتجاتها بما تقدمه من دعم للقطاع الزراعي من اجل توفير الغذاء للشعب العراقي، ولهذا فقد أولت اهتماما متميزا لموضوع تطبيق أعلى المواصفات العالمية القياسية لمنتجاتها فضلا عن قيام الشركة بتطبيق نظام إدارة الجودة المعتمدة بموجب الدليل الاسترشادي المرجعي رقم (١٠٠١) لعام ٢٠٠٢ والصادر عن الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وتمارس الشركة النشاطات التالية:-

- إنتاج سماد اليوريا والامونيا ومشتقاتها، علما إن الامونيا تستخدم كمدخل وسيط في إنتاج سماد اليوريا.
- شراء واستيراد مستلزمات الإنتاج والأدوات الاحتياطية وأية مواد تدخل ضمن احتياجاتها.
- **تسويق** منتجاتها للإغراض المحلية والتصدير.

ثانيا:- قياس مؤشرات الطاقة الإنتاجية : تنتج الشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية الأسمدة النيتروجينية (اليوريا) كمنتج أساسي والذي يعد أهم المؤشرات الاقتصادية الذي يعكس التطور في كمية الإنتاج خلال فترة الدراسة. يلاحظ من الجدول (١) تطور كمية الإنتاج خلال فترة ما قبل الاحتلال (١٩٩٥- ٢٠٠٢)، اذ بلغت كمية الإنتاج (١٣٤٤١٨) طن عام ١٩٩٥ ، واتجهت كمية الإنتاج الى الارتفاع التدريجي خلال الفترة اللاحقة، حتى بلغت كمية الإنتاج القصوى حوالي (٣٩٢٢٠٠) طن عام ٢٠٠٢ وبنسبة تطور قدره (٩٢%) . اما الفترة بعد عام ٢٠٠٢ نلاحظ انخفاض في كمية الإنتاج بسبب انقطاع التيار الكهربائي ونقص في إمدادات الغاز نتيجة للاحتلال الأمريكي، اذ انخفض الإنتاج من (٩٣٨٨١) طن عام ٢٠٠٣ إلى (١٠٧٩٥) طن عام ٢٠٠٦ إلى ان توقف الإنتاج تماما عام ٢٠٠٧.

ان معيار الطاقات الإنتاجية يعد من أهم المعايير المستخدمة في تقويم الأداء للمشاريع الصناعية لانه يعطي صورة واضحة عن فاعلية ونشاط المشروع من حيث نسب الاستغلال والتنفيذ والإنتاج مما يساعد في تحديد الانحرافات التخطيطية والتنفيذية.

نلاحظ من الجدول (١) ان الطاقة التصميمية للشركة العامة للأسمدة الشمالية كانت (٥٢٨٠٠٠) طن للفترة (١٩٩٥-١٩٩٧)، واستقرت الطاقة التصميمية عند مستوى

[*] دليل استرشادي لصناعة الأسمدة الشمالية / إصدار الشركة العامة للأسمدة الشمالية،٢٠٠٢،صفحات متفرقة.

(٥٠٠٠٠٠) طن خلال الفترة اللاحقة ، ويعزى ذلك الى حداثة المصنع المجهز بأحدث المكائن اليابانية.

جدول (١)

الطاقات الإنتاجية للشركة العامة للأسمدة الشمالية للفترة (١٩٩٥-٢٠٠٧)

البيان / السنوات	الطاقة التصميمية (ألف طن) (١)	الطاقة المتاحة (ألف طن) (٢)	الطاقة الفعلية (طن) (٣)	الطاقة المخططة (ألف طن) (٤)	نسبة الطاقة الفعلية (٥)	الرقم القياسي لتطور الطاقة الفعلية (٦)	معدل الاندثار السنوي (١٠٠٠) دينار (٧)
١٩٩٥	٥٢٨	٣٧٠	١٣٤٤١٨	٣٧٠		%١٠٠	٥٧٤٦
١٩٩٦	٥٢٨	٣٧٠	٦٥٠٥٦	٣٧٠	(٥١)	%٤٠.٣	٧٠٣٥٨
١٩٩٧	٥٢٨	٣٢٠	١١٣٢٦٤	٣٢٠	٧٤	%٨٤	٧٢٥٠
١٩٩٨	٥٠٠	٤٠٠	٢٠٩٤٢٦	٣٠٠	٨٥	%١٥٥.٨	٣٠٢٤٤٤
١٩٩٩	٥٠٠	٣٠٠	٢٥٢٢٥٦	٣٠٠	٢٠	%١٨٧.٦	٥٩٣٤١
٢٠٠٠	٥٠٠	٣٣٠	٢٣٥٢١٤	٣٣٠	(٦.٧)	%١٧٥	٦١١٧٣
٢٠٠١	٥٠٠	٣٥٠	٢٠٣٥٩٤	٣٣٠	(١٣)	%١٥١.٥	١٢٠٨٣٤
٢٠٠٢	٥٠٠	٣٧٥	٣٩٢٢٠٠	٣٧٥	٩٢	%٢٩١.٧	١٤١٤٥٤
٢٠٠٣	٥٠٠	٤٠٠	٩٣٨٨١	٤٠٠	(٧٦)	%٦٩.٨	١٧٩٢٢٦
٢٠٠٤	٥٠٠	٤٠٠	٧٦١٢١	٤٠٠	(١٩)	%٥٦.٦	٢٠٦٥٢٧
٢٠٠٥	٥٠٠	٣٨٠	٥٨١٤٩	٣٨٠	(٢٣)	%٤٣.٢	٢٤٢٤٤١
٢٠٠٦	٥٠٠	٣٣٠	١٠٧٩٥	٣٣٠	(٨١)	%٨	-
٢٠٠٧	٥٠٠	٢٠٠	٠	٢٠٠	(١٠٠)	%٠	-

المصدر : ١ – *الحسابات الختامية للشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية (١٩٩٥-٢٠٠٧)*

٢ - تقارير الإنتاج للشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية (١٩٩٥-٢٠٠٧)

٣-العمودان ٥ ، ٦ تم احتسابهما من قبل الباحث اعتمادا على العمود (٣)

٤-القيم في العمود (٥) بين الأقواس تشير إلى قيم سالبة

وعند مراجعة الجدول (٢) نلاحظ أن نسبة الانتفاع من الطاقات الإنتاجية تراوحت بين (٢.١٥%-٧٨%) خلال مدة الدراسة باستثناء سنة ٢٠٠٧ حيث بلغت نسبة الانتفاع (٠%) بسبب توقف المصنع عن الإنتاج. والجدول (٢) يعكس تقلبات حادة في نسب الانتفاع نتيجة للتقلبات في كميات الإنتاج من الأسمدة خلال الدراسة، إذ انخفضت نسبة الانتفاع من (٢٥.٥%) عام ١٩٩٥ الى (١٢.٣٢%) عام ١٩٩٦، ثم بدأت هذه النسبة بالارتفاع إلى ان وصلت إلى (٧٨.٤٤%) نتيجة لزيادة الطاقة الإنتاجية الفعلية والتي بلغت أقصاها عام ٢٠٠٢. وبعد عام ٢٠٠٣ انخفضت نسبة الانتفاع من (١٨.٧%) الى (٠%) عام ٢٠٠٧ نتيجة لتدهور الظروف الأمنية والنتائج التي ترتبت عليها نتيجة لانقطاع التيار الكهربائي وإمدادات الغاز فضلا عن تسرب عدد من الخبراء والمهندسين والفنيين وترك العمل مما أدى إلى هدر كبير في الموارد الاقتصادية خاصة بعد فترة الاحتلال. وعند مقارنة نسب الانتفاع كما وردت في الجدول (٢) مع المعايير الدولية التي تفترض ان يكون الانتفاع بين (٧٥%-٨٥%) من الطاقة التصميمية نلاحظ ان الشركة لم تصل هذه النسبة الا في سنة ٢٠٠٢ فقط وهذه لا تمثل حالة سلبية على الشركة لانها كانت تعمل في ظروف غير طبيعية (ظروف الحصار والاحتلال) وما يترتب على ذلك من صعوبة في الحصول على المواد الاحتياطية والقيام بإجراءات الصيانة الدورية. من الجدول (١) نلاحظ ان الشركة كانت تسعى الى الاستفادة من الطاقة التصميمية إلى أقصى ما يكون، ويبدو ذلك

واضحا من الطاقات الإنتاجية المخططة والتي تجاوزت (٦٠%) خلال الفترة المدروسة.والجدول (٢) يوضح نسبة التشغيل تراوحت بين (٦٠%-٨٠%) خلال الفترة المدروسة، اذ بلغت نسبة التشغيل (٧٠%) عام ١٩٩٥ ثم انخفضت في السنوات اللاحقة لتبلغ (٦٦%) عام ١٩٩٩، ثم اتجهت نسبة التشغيل إلى الارتفاع لتبلغ (٨٠%) عام ٢٠٠٤، وبلغت هذه النسبة أدنى مستوياتها عام ٢٠٠٧ لتبلغ (٤٠%). ويكشف تحليل نسب التشغيل ان الشركة تعاني من الانحرافات التخطيطية في مجال استخدام الطاقات القائمة (أي التصميمية)، مما يدل ان المنشاة لم تأخذ الظروف الخارجية (ظروف الحصار والاحتلال) والتي تقع خارج إرادة الشركة بنظر الاعتبار. لذلك جاءت الأرقام للإنتاج المخطط مبالغ فيه.

اما نسبة تنفيذ الخطة الإنتاجية خلال الفترة (١٩٩٥-٢٠٠٧) فقد اتسمت هي الأخرى بالتذبذب وتراوحت بين (٣.٢٧%-١٠٤.٥%). وبالرغم من ظروف الحصار خلال عقد التسعينات وحتى عام ٢٠٠٢ استطاعت الشركة الى حد ما تحقيق جزء من خطتها الإنتاجية، اذ بلغت أعلى نسبة لتنفيذ الخطة حوالي (١٠٤.٥%) عام ٢٠٠٢ الا ان نسبة التنفيذ تراجعت بشكل كبير عام ٢٠٠٣ (فترة الاحتلال) من (٢٣.٥%) عام ٢٠٠٣ الى (٠%) عام ٢٠٠٧ ويعزى ذلك إلى انقطاع التيار الكهربائي والاختناقات التي واجهت الشركة في الحصول على المواد الأولية اللازمة للصناعة.

جدول (٢)نسبة الاستغلال للشركة العامة للأسمدة الشمالية للفترة من ١٩٩٥-٢٠٠٧

نسبة الاستغلال / السنوات	نسبة الانتفاع % (١)	نسبة التشغيل % (٢)	نسبة الاستغلال % (٣)	نسبة تنفيذ أهداف الخطة % (٤)
١٩٩٥	٢٥.٥	٧٠	٧٠	٣٦.٣٢
١٩٩٦	١٢.٣٢	٧٠	٧٠	١٧.٥
١٩٩٧	٢١.٥	٦٠.٦	٦٠.٦	٣٥.٣٩٥
١٩٩٨	٤١.٨	٦٠	٨٠	٦٩.٨
١٩٩٩	٥٠.٥	٦٠	٦٠	٨٤.٠٨
٢٠٠٠	٤٧.٠	٦٦	٦٠	١٧.٢٧
٢٠٠١	٤٠.٧	٦٦	٧٠	٦١.٦٩
٢٠٠٢	٧٨.٤٤	٧٥	٧٥	١٠٤.٥
٢٠٠٣	١٨.٧٧	٨٠	٨٠	٢٣.٥
٢٠٠٤	١٥.٢٢	٨٠	٨٠	١٩
٢٠٠٥	١١.٦	٧٦	٧٦	١٥.٣
٢٠٠٦	٢.١٥	٦٦	٦٦	٣.٢٧
٢٠٠٧	٠	٤٠	٤٠	٠

المصدر :الجدول (٢) من عمل الباحث استنادا إلى الطاقات الإنتاجية في الجدول(١).

ثالثا:- معيار كفاءة عنصر العمل : يحتل عنصر العمل أهمية كبيرة في العملية الإنتاجية لكونه يساهم في زيادة الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وبالتالي تقليل تكاليف الإنتاج بما يعزز من القدرة التنافسية للشركة. لذلك نلاحظ اهتمام كافة الدول بمختلف أنظمتها الاقتصادية بالعنصر البشري من خلال تطوير خبرات ومهارات العاملين في المؤسسات الإنتاجية وفق برامج تدريبية مستمرة. (عبد الكريم، كداوي ١٩٩٩، ص ٢٢٣).

ان عدد العاملين في الشركة العامة للأسمدة الشمالية يعكس مستوى الاستخدام فيها، ويلاحظ من الجدول (٣) تقلبات في أعداد المشتغلين، اذ بلغ عدد المشتغلين في الشركة (١٠٢٥) عامل عام ١٩٩٥ وارتفع العدد إلى (١٦١٤) مشتغل عام ١٩٩٦ ثم انخفض في السنوات اللاحقة الى (١١٠٧) عامل وذلك نتيجة للسياسة الحكومية انذاك في إعادة توزيع

العمالة الفائضة على مؤسسات ودوائر الدولة الأخرى. وبعد عام ١٩٩٩ ازداد عدد العاملين في الشركة الى (١٣٤١) مشتغل عام ٢٠٠٠ وبنسبة تغير قدرها (٥٧%). وتعزى هذه الزيادة الى الظروف الامنية غير المستقرة في القطر وهجرة عدد من العاملين من المحافظات الأخرى والعمل في هذه الشركة، علما أن هذه الزيادة الكمية كانت على حساب النوعية، اذ خسرت الشركة عدد من الكوادر الفنية ذات الخبرة الطويلة في مجال صناعة الأسمدة والتي انعكست بدورها على إنتاجية عنصر العمل في الشركة. يلاحظ من الجدول (٣) ان إنتاجية العامل الواحد بلغت (١٣١.٣) طن عام ١٩٩٥ ثم انخفضت الإنتاجية إلى (٤٠.٣٠) طن عام ١٩٩٦ ثم عادت وارتفعت الى (١٠٢.٣١) طن.

جدول (٣)

عدد العاملين وطاقات الإنتاج الفعلية وإنتاجية عنصر العمل والرواتب والأجور في الشركة العامة للأسمدة الشمالية للفترة(١٩٩٥-٢٠٠٧)

البنود / السنوات	عدد العاملين (عامل) ١	الإنتاج الفعلي (طن) ٢	إنتاجية العامل الواحد (طن) ٣	إجمالي الرواتب والأجور (ألف دينار) ٤	قيمة الإنتاج (ألف دينار) ٥	إنتاجية الأجر (دينار) ٦
١٩٩٥	١٠٢٥	١٣٤٤١٨	١٣١.١٣	٣١٦٢٧٥	٢٠١٦٢٧٠	٦.٣٧
١٩٩٦	١٦١٤	٦٥٠٥٥	٤٠.٣٠	٣٤٩٢٦٣	١٣٠١١٢٠	٣.٧٢
١٩٩٧	١١٠٧	١١٣٢٦٤	١٠٢.٣١	١٥٠٠٠٠	٥٦٦٣٢٠	٣.٧٧
١٩٩٨	١١٠٧	٢٠٩٤٢٦	١٨٩.١٨	٤٥٠٠٠٠	٣١٤١٣٩٠	٦.٩٨
١٩٩٩	١١٠٧	٢٥٢٢٥٦	٢٢٧.٨٧	٦٥٠٠٠٠	٥٥٤٩٦٣٢	٨.٥٣
٢٠٠٠	١٣٤١	٢٣٥٢١٢	١٧٥.٤٠	١٨٧٩٣٤٨	٨٧٠٢٩١٨	٤.٦
٢٠٠١	١٣٤١	٢٠٣٥٩٤	١٥١.٨٢	١١٤١٨٦٢	١٣٢٣٣٦١٠	١١.٥٨
٢٠٠٢	١٣٤١	٣٩٢٢٠٠	٢٩٢.٦٤	٢٦٢٤١٥٢	٢٩٤١٥٠٠٠	١١.٢٠
٢٠٠٣	١٣٤١	٩٣٨٨١	٧٠.٠٠	٢٥٥١٠٩٦	٧٠٤١٠٧٥	٢.٧٦
٢٠٠٤	١٧٥٠	٧٦١٢١	٤٣.٤٩	٨٧٠٠٠٠٠	١١٤١٢١٥	٠.١٣
٢٠٠٥	١٣٧٨	٥٨١٤٩	٤٢.١٩	٦٦٥٠٠٠٠	٩٠١٣٠٩٥	١.٣٥
٢٠٠٦	١٤٠٤	١٠٧٩٥	٧.٦٨	٩٦٠٠٠٠٠	١٦٧٣٢٢٥	٠.١٧
٢٠٠٧	١٦١١	٠	٠	١١٥٠٠٠٠٠	٠	٠

المصدر:

١- الاعمدة (١ ، ٢ ، ٤ ، ٥) مصدرها: الحسابات الختامية للشركة العامة للأسمدة الشمالية للفترة (١٩٩٥-2007).

٢- الاعمدة (٣ ، ٦) من عمل الباحث استعارا على بيانات الجدول (٣).

عام ١٩٩٧. ولكنه نلاحظ بعد عام ١٩٩٨ بدأت الإنتاجية تتزايد بوتائر متصاعدة حيث قامت الشركة بتطبيق نظام الحوافز، إذ ارتفعت إنتاجية العامل من (١٨٩.١٨) طن عام ١٩٩٨ الى (٢٩٢.٤٦) طن عام ٢٠٠٢ ولكنه نلاحظ بعد عام ٢٠٠٣ (مدة الاحتلال) تراجع سريع لإنتاجية العامل بسبب الإهمال في توفير المستلزمات الأساسية للإنتاج وخاصة ما يتعلق بالكهرباء والغاز وتوفير الأموال اللازمة للقيام بأعمال الصيانة.

ويلاحظ من الجدول (٣) ان إنتاجية الأجر (والذي يتمثل في قيمة الإنتاج التي تنتجها الوحدة النقدية الواحدة من الأجور والرواتب المدفوعة من الشركة) قد ارتفعت خلال فترة الدراسة من (٦.٣٧) دينار عام ١٩٩٥ الى (١١.٢٠) دينار عام ٢٠٠٢وبنسبة تطور قدره (٧٥.٨%) مما يعني ان كل دينار انفقته الشركة على الأجور والرواتب عام ٢٠٠٢ قد حقق ما مقداره (١١.٢٠) دينار عن قيمة الإنتاج. اما بعد عام ٢٠٠٣ (مدة الاحتلال) فقد تراجعت انتاجية الأجر إلى حد كبير، حيث ان الدينار الذي أنفقته الشركة لعامي ٢٠٠٦،٢٠٠٧ لم يحقق سوى (٠.١٧)، (٠) من قيمة الإنتاج على التوالي، ويعني ذلك

خسارة فادحة للشركة العامة للأسمدة الشمالية وسبب ذلك يعود الى البطالة المقنعة نتيجة زيادة عدد المشتغلين وانخفاض إنتاجيتهم.
ويتضح مما سبق ان قيمة هذا المؤشر خلال الفترة (١٩٩٥-٢٠٠٢) كانت مستقرة نسبيا ومتجهة الى الارتفاع ومتناسبة تناسبا طرديا مع إنتاجية العامل، بينما في الفترة ما بعد ٢٠٠٣ فان إنتاجية الأجر وإنتاجية العامل تراجعت بشكل كبير جدا بسبب تدني مستويات الإنتاج من الأسمدة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

بعد دراسة وتحليل البيانات المتاحة عن الشركة العامة للأسمدة الشمالية توصل الباحثين إلى النتائج التالية:

١- بالنسبة لتحليل معايير الطاقة الانتاجية نلاحظ استقرار في الطاقة التصميمية وتغيير نسبي ضئيل في الطاقات المخططة والذي انعكس بدوره على نسبة الانتفاع والتشغيل والتنفيذ، حيث بلغت نسبة التنفيذ في المتوسط حوالي (٥٣%) للفترة (١٩٩٥ –٢٠٠٢)، في حين بلغت نسبة التنفيذ بعد عام ٢٠٠٢ في المتوسط حوالي (١٢.٢%) وبنسبة تغير متراجع قدره (٧٧%) مما يعكس عدم قدرة الشركة في تحقيق خططها الإنتاجية في ظل الاحتلال. وتراوحت نسبة الانتفاع من الطاقات الإنتاجية (١٢% - ٧٨.٤)، ونسبة التشغيل (٦٠% - ٨٠%) ونسبة الاستغلال (٦٠% - ٨٠%) خلال الفترة قبل عام ٢٠٠٣ وهي نسب منخفضة ومتقلبة خلال تلك الفترة مما يدل على عدم كفاءة الشركة والذي يعزى الى عوامل خارجية (ظروف الحصار) وعدم توفر المواد الاحتياطية للشركة لكي تعمل بكامل طاقتها. اما بعد عام ٢٠٠٢ فقد تراجعت نسب الانتفاع والتشغيل والتنفيذ بشكل كبير جدا، حيث تراوحت نسب التنفيذ (٠%- ٢٣%)، ونسبة الانتفاع (٠%-١٨%)، ونسبة الاستغلال (٤٠%-٨٠%) مما يعكس التأثير الكبير لظروف الاحتلال على عمل الشركة.

٢- بالنسبة للطاقة الإنتاجية الفعلية للشركة نلاحظ تطور نسبي بطيء في إنتاج الأسمدة مع تقلبات طفيفة خلال الفترة قبل عام ٢٠٠٣ حيث ارتفع الرقم القياسي للطاقة الفعلية من (١٠٠%) ، (١٧٥%) ، (٢٩١%) للسنوات ١٩٩٥، ٢٠٠٠ ، ٢٠٠٢ على التوالي. بينما نلاحظ تراجع الإنتاج الفعلي بعد عام ٢٠٠٢ بشكل كبير جدا من (٦٩%) عام ٢٠٠٣ إلى (٠%) عام ٢٠٠٧، مما يعني أن الظروف الخارجية والتي هي خارج إرادة الشركة والتي أثرت على عملية الإنتاج.

٣- ومن تحليل معيار إنتاجية المشتغل نلاحظ تحسن نسبي متواضع ومتقلب خلال مدة الدراسة اذ تراوحت إنتاجية العامل بين (٤٠ – ٢٩٢) طن خلال مدة الدراسة باستثناء مدة الاحتلال باعتبارها حالة استثنائية فقد ارتفعت الإنتاجية من (١٣١.٣) طن عام ١٩٩٥ الى (٢٩٢.٤) طن للسنوات ١٩٩٥ ، ٢٠٠٢ وبنسبة تغير قدره (١٢٣%). وقد كان للتغير في عدد العاملين وكمية الإنتاج تأثيرا أساسيا على إنتاجية العامل الواحد فمثلا في عام ١٩٩٩ انخفض الإنتاج من (٢٥٢٢٥٦) طن الى (٢٣٥٢١٢) طن عام ٢٠٠٠ بالرغم من ازدياد عدد العاملين من (١١٠٧) عامل الى (١٣٤١) عامل لنفس الفترة وربما يعزى ذلك الى وجود بطالة مقنعة فضلاعن تاثير الظروف الخارجية.

٤- ومن تحليل معيار إنتاجية الأجر نلاحظ عدم استقرارها خلال الفترة المدروسة وتراوحت بين (٣.٧٢ – ١١.٥٨) دينار باستثناء مدة الاحتلال حيث تراجعت انتاجية الأجر عام ٢٠٠٧ الى (صفر) والذي يمثل حالة تؤثر سلبا على الشركة والذي يعني وجود موظفين يستلمون اجور بدون أي عمل او إنتاج بسبب توقف الشركة وتحملها التكاليف الثابتة.

٥- ان الباحثين لا يمكنهم الحكم قطعا على كفاءة أداء الشركة بالاعتماد على العوامل الداخلية المتعلقة بالشركة فقط وانما هناك عوامل خارجية اثرت بما لايقبل الشك على عمل الشركة بسب الحصار الاقتصادي في عقد التسعينات ومن ثم فترة الاحتلال والتي انعكس بدورها في صعوبة الحصول على قطع الغيار وبالتالي حصول توقفات متعددة خلال مرحلة الدراسة.

٦- إن التقلبات الحادة في جميع مؤشرات تقويم كفاءة الاداء خلال مدة الدراسة كانت بالدرجة الأساس بسبب الانقطاعات المتكررة في الغاز والكهرباء وعدم توفر المواد الاحتياطية للمعمل وهذا الكلام نقلا عن الإدارة في الشركة العامة للأسمدة الشمالية.

ثانيا:- التوصيات :بعد الدراسة والتحليل والتوصل الى بعض النتائج يرى الباحثين ضرورة عرض بعد التوصيات التي يمكن ان تساهم في تطوير وتحسين أداء الشركة العامة للأسمدة الشمالية ومنها:-

١- التأكيد على ضرورة الاهتمام بعملية تقويم الأداء للوحدات الانتاجية كافة وبشكل دوري ومستمر لضمان تنفيذ الاهداف الموضوعة في دراسة الجدوى الاقتصادية ومعالجتها والكشف عن الانحرافات في حينها وتحديد أسبابها ومعالجتها لضمان عدم تراكم الانحرافات ومن ثم يصعب تحديدها ومعالجتها مستقبلا.

٢- لتسهيل مهمة الباحثين باستخدام جميع معايير تقديم الأداء (التقويم الشامل) فان على الشركة ان توفر كوادر إحصائية متخصصة بما يساهم بتوفير نظام واسع ومتكامل ودقيق للمعلومات والبيانات عن نشاطها. بما يسهل عملية تقويم كفاءة الأداء لجميع الأقسام في الشركة خلال مدة قصيرة.

٣- ضرورة الاهتمام بأعداد الملاكات والكوادر الفنية في الشركة. وذلك من خلال التوسع في فتح الدورات التدريبية بما يضمن التواصل مع آخر التقنيات الحديثة.

٤- ضرورة قيام الشركة بالتنسيق مع وزارة الصناعة بتوفير جميع المستلزمات اللازمة لعملية الإنتاج وخاصة ما يتعلق بتوفير المكائن وقطع الغيار اللازمة لإعادة تأهيل وتشغيل الشركة، علما أن وزارة الصناعة بعد مدة الاحتلال لم تقدم الدعم اللازم لإعادة تشغيل الشركة.

قائمة المصادر

١- د.مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان ، ٢٠٠٠.

٢- د.عبد الوهاب مطر الداهري، تقويم المشاريع ودراسة الجدوى الاقتصادية، بغداد ،مطبعة دار الحكمة، ١٩٩١.

٣- د. فوزي حسين الحديثي، تقويم الأداء الاقتصادي في المشروعات الصناعية،مجلة الصناعة، بغداد، العدد (٢٢١)،١٩٧٨.

٤- د. مجيد جعفر الكرخي، تقويم كفاءة الأداء في الوحدات الاقتصادية، دار الكتب للطباعة، بغداد ٢٠٠٠.

٥- د. حميد الجميلي وآخرون، الاقتصاد الصناعي، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد ١٩٧٩.

٦- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم ،طلال كداوي ،تقييم المشاريع الصناعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٩٩.

٧- الحسابات الختامية للشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية (١٩٩٥-٢٠٠٧).

٨- تقارير الإنتاج للشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية (١٩٩٥-٢٠٠٧).

٩- الدليل الاسترشادي للشركة العامة الأسمدة الشمالية ،إصدار الشركة العامة الأسمدة الشمالية، ٢٠٠٠.

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.