Evaluation of the Construction, Build, Operate and Transfer (B.O.T) Applied Research in Southern Cement State Company

د. طارق حامد سرحان

أ.م.د صلاح صاحب شاكر البغدادي
كلية التراث الجامعة

المستخلص

تشكل الاستثمارات في مجال البنية الأساسية عاملا مهما لدفع عجلة النمو الاقتصادي في أي دولة،ومع تضاؤل قدرة الحكومات على توفير الأموال اللازمة لتلك الاستثمارات ، برز اتجاهاً متصاعدا لإشراك القطاع الخاص في المشروعات العامة والبنية الأساسية وأحد هذه الاتجاهات هو نظام البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) الذي شاع استخدامه في مختلف الدول المتقدمة والنامية كأحد الأدوات المستخدمة في تنفيذ تلك الاستثمارات ، إذ يقوم القطاع الخاص بموجب هذا النظام بتصميم وتمويل وبناء وتشغيل المشروع، ويتم إعادة ادارته للدولةبعد فترة تعاقدية محددة بموجب العقد المبرم بين الطرفين. اذ يتيح هذا النظام فرص كبرى لإنشاء المشاريع العامة وتحسينها وتطويرها وتمويلها عن طريق القطاع الخاص مع عدم تحميل الموازنة العامة للدولة مزيداً من الأعباء وكذلك عدم لجوئها للاقتراض من اجل هذه المشاريعمن هذا المنطلق تبرز أهمية هذا البحث بتقويم أداء هذه التجربة في العراق ومدى نجاحها وتحقيقالاهداف المطلوبة.

Abstract

Form of investment in infrastructure important factor to drive economic growth in any country, with the dwindling ability of governments to provide the necessary funds for such investments, emerged as a rising trend for private sector involvement in public projects and infrastructure, and one of these trends is the build-operate-transfer system (BOT), which commonly used in various developed and developing countries as one of the tools used in the implementation of these investments, as the private sector under this system design, finance, build and operate the project, and are re-administration of the state after a certain period under a contractual agreement between the parties of the contract. As this system provides major opportunities to create public projects and improved and developed and financed by the private sector with no load state budget further burdens as well as non-recourse borrowing for these projects from this perspective highlights the importance of this research evaluates the performance of this experience in Iraq and the extent of their success and achieving goals required.

المقدمة

في إطار المتغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم، وكذلك الحد من دور الحكومات في المجالات الاقتصادية حيث أصبحت تعني بالدرجة الأولى بالأعمال الرقابية لهذا الشأن إلى جانب الضوابط وتوفير التشريعات لحماية المصالح الاقتصادية للمجتمع، في ظل هذا جاء الاهتمام بعقود البناء والتشغيل والتمويل التي تعتبر من العقود الحديثة نسبيا، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. أذ تقوم الحكومة بمنح من يرغب في الاستثمار في مشاريع البنية الاساسية أو المرافق العامة من الشركات الخاصة فرصة اقامة المشروع وتحمل المستثمر أعباء شراء وتزويد المشروع بالآلات والمعدات والتكنولوجيا المتقدمة، إلى جانب النفقات التشغيلية، وذلك مقابل حصول المستثمر

على ايرادات تشغيل المشروع خلال فترة تعرف بفترة التعاقد تتراوح في العادة ما بين 10 إلى 30 سنة، وقد تزيد على ذلك حسب نوع العقد والنشاط وفقا لتقديرات الدولة ومراعاة المصلحة العامة وبعد انتهاء مدة التعاقد فإن المشروع يتحول بكل أصوله المنقولة والثابتة إلى الدولة، ان تنفيذ هذه المشروعات بعقود B.O.T يحقق هدفين في الوقت نفسه هما تنفيذ المشروعات الكبرى بالكفاءة المطلوبة وفي الوقت المحدد من جهة ، والأعتماد في التمويل على القطاع الخاص المحلي والأجنبي من جهة أخرى، ومن هنا تبرز أهمية هذه العقود. ولحداثة تطبيق عقود B.O.T في العراق فإنه يتعين توسيع المعرفة بهذا النوع من العقود وتحديد مفهومه وخصائصه وتسليط الضوء على أهم مشكلات التطبيق التي تواجه هذه العقود عن طريق إجراء تقويم الأداء لها وما يتضمنه من مفاهيم تطبيقيه وما لعملية التقويم من آثار إيجابية مهمة في تسيير العملية الإدارية في الوحدات ، ويتطلب ذلك اتباع اسس علمية في أداء النشاط وتقويم نتائجه باعتماد مؤشرات ومعايير وضوابط موضوعية وإعداد برامج تقويم أداء متخصصة تمكن من إعداد تقارير تعكس واقع الأداء في الوحدات من حيث الكفاءة والفاعلية والأقتصادية في تحقيق الأهداف المقررة.

1 ـ منهجية البحث

تعد منهجية البحث الخطوة الأولى التي توضح المسار العلمي الذي اختاره الباحث ، إذ سيتم من خلالها تناول مشكلة البحث وتحديد أبعادها كما ستتضمن أهمية البحث وأستعراض الفرضية التي تم بناؤها وصولاً للهدف المطلوب تحقيقه ومن ثم تحديد أسلوب وعينة البحث مع بيان المدة التي يقع ضمنها البحث ووسائل جمع البيانات و المعلومات التي ستستخدم في إعداده.

1-1- مشكلة البحث: Research Problem

نظراً إلى أن مشاريع البناء والتشغيل والتحويل(B.O.T)من المشاريع الحديثة نسبياً في المعاملات الاقتصادية للبيئة العراقية ، لذا تتمثل مشكلة البحث في الآتي:

أ- عدم وضوح الآلية التي تعمل بها مشاريع البناء والتشغيل والتحويل والجهات التي يمكن أن تتولاهاوواجبات كل جهة وأساليب التنسيق فيما بينها مما ينعكس سلباً على تنفيذ تلك المشاريع.

ب- ضعف التشريعات التي تنظم آلية العمل بهذه المشاريع وعدم الزام المستثمر بتوفير البيانات الضرورية لتقويم الاداء،مما يؤثر على المدقق في اجراء تقويم الاداء ومدى تحقيق الاهداف الرئيسة لتلك المشاريع والاستخدام الأفضل لها.

1- 2-أهمية البحث: Research Importance

تبرز أهمية البحث من خلال الأهمية التي تستأثر بها المشاريع التي تعمل وفق عقود البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T.)على الاقتصاد الوطنيوالتوجه نحو تقويم أدائها وبيان المشكلات والمعوقات التي تواجهها وبالشكلالذييحققالأهدافالمتوخاةمنهذهالتجربة، ولما تتطلبه هذه المشروعات من عناية خاصة في الإنشاء والإدارة والتشغيل والصيانة ورفع الكفاءة الإنتاجية ، والاعتماد في التمويل على القطاع الخاص المحلي والأجنبي ونظراً

لحداثة تطبيق عقود B.O.T في العراق فإنه يتعين توسيع المعرفة بهذا النوع من العقـود وتحديـد مفهومه وخصائصه والآلية التي تعمل بها وتسليط الضوء على أهم مشكلات التطبيق التي تواجه هذه العقود عن طريق إجراء تقويم الأداء لها وما يتضمنه من مفاهيم تطبيقيه يأتي في مقدمتها ضرورة مقارنة كلف النشاط مع مردوداته المتحققة وما لعملية التقويم من آثار إيجابية مهمة في تسيير العملية الإدارية فيالوحدات.

1-3- أهداف البحث: Research Objectives

يهدف البحث إلى :-

أ- تحديد مفهوم وخصائص مشاريع البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) .

ب- تسليط الضوء على أهم مشكلات التطبيق التي تواجه تنفيذ مشاريع البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) في البيئة العراقية.

ج- بيان أهمية تقويم أداء المشاريع التي تعمل وفق عقود البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T)من قبل المدقق الخارجي لما له من أهمية في مدى نجاحها والاستفادة منها في البيئة العراقية.

1-4- فرضية البحث: Research Hypothesis

في ضوء مشكلة البحث وما هو مستهدف منه يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

أ- إن وضع آلية واضحة لصياغة وتنفيذ عقود مشاريع البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) يساهم في نجاح تطبيق هذا النوع من العقود في البيئة العراقية ويساعد على تلافي المشكلات في تنفيذ تلك المشاريع.

ب- قيام المدقق بتقويم أداء مشاريع البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) يؤدي إلى بيان نقاط القوة والضعف ومدى نجاح هذه المشاريع ، ويساهم في عملية أتخاذ القرارات الرشيدة .

1-5- أسلوب البحث: Research Approach

يعتمد الباحث في محاولة إثبات فرضيات البحث على **المنهج الاستقرائي**(الوصفي) لتناول مشكلة البحث واثبات فرضياته في الجانب النظري **والمنهج التحليلي** في الجانب العملي .

1-6- الحدود المكانية والزمانية للبحث

الحدود المكانية: الشركة العامة للسمنت الجنوبية لأنها قامت باستثمار العديد من المعامل التابعة لها عن طريق التعاقد وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل (**B.O.T.**).

الحدود الزمانية: السنوات المالية(2008، 2009، 2010،2011، 2012، 2013) للوقوف على وضع الشركة قبل الاستثمار وبعد الاستثمار .

2 ـ الجانب النظري

الاطار العام لمشاريع البناء والتشغيل والتحويل(B.O.T)

يشير المصطلح (Build Operate Transfer) أو ما يعرف اختصاراً(B.O.T) إلى مجموعة من النظم التي تستخدم في تنفيذ وإنشاء المشروعات وأهمها البنية التحتية، والفكرة الأساسية التي انبثق منها هذا النوع من العقود تتمحور حول تعاقد جهة، غالبا ما تكون الحكومة، أو إحدى الهيئات في الدولة، مع شخص طبيعي أو أعتباري من القطاع الخاص على إقامة مشروع معين على نفقته الخاصة على أن يظل المشروع في حيازته، مدة معينة ، يكون له خلالها حق أستغلاله وتحصيل إيراداته ، كلها أو الجزء الأكبر منها، على أن يقوم بتسليم المشروع إلى الدولة في نهاية هذه المدة(الجنايني و المطيري ، 2006 :4) وأدناه توضيح للمصطلحات الثلاثة: **حرف (B) مختصر كلمةBuild**()وتعني الإنشاء أوالبناء**وحرف (O) مختصر كلمة(Operate)** وتعني التشغيل والإدارة **وحرف (T) مختصر كلمة (Transfer)** وتعني التحويل والمقصود بها نقل إدارة المشروع إلى الدولة في نهاية المدة.

– وعرفته لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL)بأنه شكل من أشكال تمويل المشاريع تمنح بمقتضاه حكومة ما لفترة منالزمن القطاع الخاص، ويدعى شركة المشروع امتيازاً لتنفيذ مشروعمعين، وعندئذٍ تقوم شركة المشروع ببنائه وتشغيله وإدارته لعدد من السنوات وتستردتكاليف البناء وتحقق أرباحاً من تشغيل المشروع وأستغلاله تجارياً، وفي نهاية المدة تنتقل ملكية المشروع إلى الحكومة(UNCITRAL,2001: 13).

أطراف التعامل في نظام البناء والتشغيل والتحويل(B.O.T)

هنالك أطراف عديدة في نظام (B.O.T) ويمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسن هما :(كافي،2009 :355)

أولاً: الأطراف الرئيسة:

1– الجهة المانحة: وتتمثل بالدولة أو من ينوب عنها فهي التي تقوم بالتصديق على العقد أو الترخيص له ، فضلاً عن أنها تقوم بمنح الطرف الثاني المتعاقد (راعي المشروع) الموافقة على البناء والتشغيل، للمدة المطلوبة، وضبط كل أعمال المشروع وخدماته، وذلك لأنها صاحبة المشروع المزمع إنشاؤه وتشغيله(Shah , 2001: 8).

2– شركة المشروع : تمثل الطرف المسؤول عن تنفيذ مشروع B.O.T وإدارته ونقل ملكيته فينهاية فترة العقد إلى الدولة ، وبالتأكيد على تمويله ، وينبغي تحديد حقوق والتزامات الشركة بوضوح في الاتفاق التعاقدي مع حكومة الدولة المضيفة ،وهي شركة تتكون من أجل المشروع فقط ويكون تعامل المؤسسات التمويلية معها مباشرةً ، وذلك لأن التركيز يكون على موجودات المشروع وليس صاحب المشروع ، إذ يتم سداد ما تم إنفاقه في المشروع والأرباح المطلوبة من الإيرادات التي سيديرها تشغيل موجودات شركة المشروع، لذلك نجد أن هدف شركة المشروع يتبلور في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بأقل كلفة ممكنة، مع الاحتفاظ بأكبر قدر من السيطرة على القرارات الفعالة في تشغيل المشروع ، والعمل على نقل عدد من مخاطر المشروع إلى الأطراف الأخرى (عبود وآخرون ،2013: 27). ويمر تكوين الشركة من الناحية العملية بمراحل عدة، المرحلة الأولى هي الدخول

في اتفاق تعاقدي بين عدة شركات لتقديم عطاء أو عرض مشترك، وتبدأ المرحلة الثانية في حالة ارساء العطاء عليهم ليتم إبرام اتفاق تفصيلي بتحديد حقوق والتزامات المساهمين في شركة المشروع، وتأتي المرحلة الأخيرة المتمثلة بتكوين شركة المشروع واكتسابها الشخصية الاعتبارية المستقلة(غانم، 2009: 67).

ثانياً: الأطراف غير الرئيسة:

ان المشاريع التي يتم إنشاؤها وفق نظام (B.O.T) لا يمكن إنشائها بالاعتماد على الأطراف الرئيسة فقط وانما هنالك العديد من الأطراف الأخرى منها الاتي:

أ–**المقاول:** وهو عبارة عن شركة أو مجموعة شركات التي تسند اليها أعمال تشييد وبناء المشروع ويقوم بكافة العمليات اللازمة لتنفيذ المشروع من إعداد التصميمات ثم تشييد المشروع وتوريد ما يلزمه من الآلات وتركيبها ونقل التكنولوجيا اللازمة له(Basundhara& Kathmandu,2008:68)،وينظم العلاقة بين المقاول وشركة المشروع " عقد المقاول الأساسي " وفقا لما جرى عليه العمل الدولي في اطار مشروعات البنية التحتية الممولة عن طريق القطاع الخاص ، وعقد المقاولة يتخذ عادة شكل تسليم المفتاح وتكون مسؤولية المقاول إعداد تصميم المشروع وبنائه ونقل التكنولوجيا المستخدمة فيه (عبود وآخرون،2013: 32) .

ب– **المصارف:** وهي التي تقدم التمويل اللازم لإنشاء المشروع من خلال إصدار السندات أو منح القروض أو غيرها من الصيغ التمويلية وفي المشاريع الكبيرة الضخمة غالباً ما يكون مجموعة من المصارف تقدم قرضاً لمجموعة الراعين الاساسيين للمشروع ، والتي غالباً ما تتطلب ضماناً مالياً للمشروع، بل إن بعض المصارف تبدي استعدادها للإقراض لأي تكاليف زائدة لم تغطها الاتفاقية،(ابو غدة، 2008: 14).

ج– **مصنع ومورد المواد:** هو الجهة التي تعقد اتفاقيات توريد المواد مع شركة المشروع.

د– **رعاة المشروع:** المقرضون والمساهمون في رأس مال شركة المشروع على أن يكون ذلك في مقابل الأرباح المتوقعة للمشروع.

هـ– **مؤسسات الضمان والتأمين:** تقوم بالتغطية التأمينية للمخاطر التي قد تتعرض لها مشروعات (B.O.T)

و– **المستخدمون:** عامة المواطنين المستهدفين بمنتجات المشروع الذين يدفعون عائدات التشغيل وغرضهم الأساسي الاستفادة من أستخدام المشروع ،(كافي،2009 :355).

المبحث الثاني/مراحل تقويم أداء المشاريع وفق نظام (B.O.T)

إن للمدقق دور رئيسي في تقويم الأداء لما يمتلكه من مؤهلات علمية ومهنية ضرورية للقيام بعملية التقويم وتمر مرحلة التقويم بمراحل عدة وكما موضح في أدناه:

1– التخطيط:Planning

يقصد **بالتخطيط** هو تحديد الأهداف ورسم السياسات وتحديد طبيعة ومدى وتوقيت الإجراءات والفحوص اللازمة وتوثيقها للوصول إلى تحقيق أهداف تقويم الأداء ، والتخطيط لأي مهمة يقوم بها المدقق تبدأ بطريقة موسعة لتحديد مواضيع واسعة ثم يتم الإنتقال على نحو ضيق بتقسيم المواضيع إلى مواضيع ذات مهام محددة ، وبمجرد

تحديد مواضيع المهام يبدأ المدقق في تصميم منهاج الرقابة والتدقيق لتحقيق أهداف تلك المهمة وقد نص معيار الانتوساي **على المدقق أن يخطط للعملية الرقابية بطريقة تضمن القيام بعملية رقابية عالية الجودة باقتصادية وكفاءة وفاعلية وفي الوقت المناسب)** (الانتوساي،3100: 6).

ويحتاج التخطيط لعملية تقويم الأداء حسب ما جاء بمعيار الأنتوساي للأجهزة الرقابية العليا التوجيهات التنفيذية للرقابة المالية على الاداء معيار رقم/3000) إلى:

أ – تحديد الموضوعات والمنظمات المرشحة للتقويم .

ب – وضع معايير الاختيار:

- القيمة المضافة في توفير معارف واتجاهات جديدة توفرها عملية التقويم.
- المشكلات المهمة أو أبعاد المشكلة كلما إزداد خطر حصول تبعات من حيث الكفاءة والفاعلية والإقتصادية تزايدت أهمية المشكلات.
- المخاطر أو الشكوك إذ يعتمد التخطيط على تحليل المؤشرات أو تحليل مشكلات .

إن عملية التخطيط لتقويم الأداء يتضمن ثلاثة مراحل رئيسة وكما يلي :(Partick &Ray,2002:123)

- تحديد المشكلات
- تحليل المخاطر
- التخطيط للموارد

المرحلة الأولى / تحديد المشكلة:

إن الغاية من تحديد المشكلة هو تحديد الموضوع أو المشكلة المزمع إجراء الرقابة بشأنها وتمثل مشكلة الرقابة نقطة الإنطلاق نحو تصميم الدراسة الأساسية والتي تتضمن فحص الموضوع بشكل معمق من خلال دراسة الأدبيات والوثائق والإحصاءات وإجراء المقابلات مع أصحاب الشأن والخبراء وتحليل مؤشرات المشكلات المحتملة من وجهات نظر مختلفة.

ينبغي أن يقوم المدقق بتحديد وتحليل مميزات المشكلات المحددة وبعد تحليلها على الفريق إختيار المشكلات ذات الاهمية والتي تحتاج للتقويم. وينبغي اتباع هذا الاسلوب لأنه من غير الممكن تقويم كافة المشكلات التي تم اكتشافها.

تركز عملية التقويم على مشكلات محددة لاتخص أفراداً فحسب بل تهم مجموعه كبيرة من الأشخاص، وعلى مشكلات طويلة الأمد وذات علاقة بطبيعة النشاط والبنى التحتية للخدمات (ديوان الرقابة المالية الأتحادي،2013: 27)

المرحلة الثانية/ تحليل المخاطر:

المقصود بالمخاطر بصفة عامة لفريق التدقيق هو كل المشكلات والصعوبات والعقبات أو حادثة أو ظروف محددة من شأنها أن تؤثر على قدرة فريق التقويم على تحقيق أهدافها، وهنالك العديد من المخاطر العامة يمكن تلخيصها في ما يأتي :-

أولاً :المخاطر المرتبطة بالبرنامج أو بطبيعة النشاط أو المخاطر المتأصلة (Inherent risk):

(1) عدم وضوح الرؤية من غياب أنظمة مراقبة التصرف الفعالة أو وجود قصور على مستوى تطبيقها ومخاطر غياب الرقابة من جراء عدم متابعة بعض الأحداث والمؤشرات مثل الفوارق بين النتيجة المالية الفعلية والتقديرات.

(2) المخاطر المتعلقة بعدم قدرة الجهة الخاضعة للتقويم على استغلال كل الفرص والإمكانيات المتاحة والتي لها تأثير مباشر على تحقيق أهدافها ونتائجها مثل: عدم تمكن الشركة من طلبات العملاء أو عدم قدرتها على استيعاب فرص التمويل الأجنبية.

(3) المخاطر التي تؤدي إلى أحداث ذات إنعكاسات سلبية محتملة مثل الخسائر المالية والنزاعات القانونية أمام المحاكم وتكرار حالات نفاذ المخزون للمنتجات والمواد.

ثانياً: العوامل الخارجية :

- الكوارث الطبيعية.
- العوامل والتقلبات المناخية.
- تقلبات وتطورات السوق والتجارة.
- النمو والركود الاقتصادي.
- التطور التكنولوجي.
- العوامل السياسية.
- العوامل القانونية والتشريعية.
- القوانين والأنظمة المالية والصلاحيات.

ثالثاً: العوامل الداخلية :

- غياب الأهداف الواضحة والمعلنة.
- عدم الاستقرار على مستوى الإدارة العليا.
- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي مع أنشطة المؤسسة.
- عدم تناسق الإجراءات أو عدم الالتزام بها.
- خطر تحمل الخسائر المالية.

رابعاً- المخاطر الخاصة بنظام (B.O.T) :إن بعض المستثمرين قد يلجؤون إلى أستخدام معدات قديمة أو تكنولوجيا متأخرة نسبياً مما قد لا يوفر الجوانب الفنية اللازمة لخلق ملاكات جديدة قادرة على استيعاب المستحدثات الفنية ونقلها (kreydieh , 1996 :15).

1- إن بعض المستثمرين تحت شعار عدم التدخل يحجمون عن الالتزام بحقوق العمال من تأمينات وضمان (Spiegl, 2000: 17)

2-إمكانية إهمالالمستثمرين في صيانة المشروعات كلما قربت مدة انتهاءفترة الالتزام(السيد،2008: 14)

3- يؤدي عدم التنسيق بين الحكومة وراعي المشروع الى تأخير كبير في تنفيذ المشروع مما يزيد التكاليف ويرفع درجة المخاطر التي يتعرض لها المشروع (Handley, 1997:224).

4- قد تلتزم الدولة شراء الإنتاج بموجب العقد، الذي يلزم الدولة بالدفع على أساس الأسعار التي ترتفع مع مرور الزمن، ومع الوقت ومدة العقد الطويلة، ترتفع كلفة هذه المشاريع على الدولة. Prasanna, 2005 (:13)

5- طول مدة العقد وما قد ينتج عنها إيجابيات في مصلحة المستثمر وسلبيات بمصلحة الدولة المانحة، فإذا كانت شركة المشروع تلتزم في نهاية مدة العقد بإعادة نقل إدارته إلى الدولة المضيفة، فإن هذه المدة قد تطول كثيرا وتؤخر أستفادة الدولة من المشروع، وتضر بالمصالح الاقتصادية العائدة للدولة.

6- تحمل القائم بالمشروع مخاطر تجارية عالية التكاليف في حال عدم صحة دراسات الجدوى أو تغيرت ظروف السوق ولاسيما في حالة عدم وجود دعم حكومي أو ألالتزام بشراء المنتج.

7- تحمله مخاطر متعلقة بالبناء والتشييد، كالتأخر في عملية التنفيذ أو الأرتفاع المفاجئ في تكاليف مواد البناء (عطية،2001: 48).

المرحلة الثالثة/1- تخطيط الموارد : وتتضمن إعداد خطة لكل من الموارد البشرية والمالية الوقت المطلوب لإكمال الدراسة الرئيسة التي تحتاج الى تحديدها وينبغي ان تحدد خطة الموارد ما يأتي:

أ- الموارد البشرية: تتضمن إنتقاء أعضاء فريق العمل والمسؤول عنهم ومؤهلاتهم والخبرات الإضافية اللازمة فضلاً عن توضيح مسؤولية الفريق وتوزيع مهام الأعضاء بالشكل المطلوب

ب- الموارد المالية: تحديد التخصيصات اللازمة بواقعية عند إعداد تخطيط موازنة العمل بما فيها (الرواتب والسكن والنقل واللوازم المكتبية والطباعة والمخصصات الأخرى التي تصرف لإجراء عملية الرقابة).

ج- البرنامج الزمني : يتطلب تحديد المدة المطلوبة لإنجاز العملية على وفق برنامج زمني يتضمن الأنشطة الرئيسة مع مراعاة مهام أخرى تتطلبها العملية مثل الندوات والسفر وحالات الطقس.

وعليه يتطلب عند وضع الخطة مقارنة الخطة الموضوعة مع خطط عمليات رقابة سابقة لتقييم المدة المطلوبة لإنجاز العمل. (حماد،2006 : 123- 138)

2-التنفيذ:

تبدأ مرحلة التنفيذ لعملية تقويم الاداء في جمع أدلة الاثبات لأهميتها في تأسيس وتعزيز نتائج الأداء وتعد عملية جمع البيانات من اطول المراحل لعملية التقويم وغالبا ما تتضمن مجالات العمل الواسعة بمختلفمستوياتها وينبغي أن يتم تنفيذ مهمة تقويم الأداء بعناية وبموضوعية ووفق خطة مناسبة والحصول على ادلة اثبات كافية وملائمة ومقارنة النتائج المتحققة مع المعايير والمؤشرات المعتمدة(الإنتوساي،معيار3100: 7).

- **جمع المعلومات :**

يكتسب جمع المعلومات أهمية كبيرة في مرحلة التخطيط والتنفيذ لتقويم الاداء إذ ينبغي في مرحلة المسح الأولي الحصول على المعلومة ذات الصيغة العامة التي يمكن للمدقق جمعها بصفة سهلة وإذا كان المدقق قد

سبق له تقويم أداء هذه الجهة فإن المعلومة الضرورية تكون متوفرة بالملف وتصبح المعلومة الأكثر دقة ضرورية مع تقدم العملية الرقابية (عزيز، 2000: 14).

- **علاقة تجميع المعلومات بخطوات التقويم الأخرى:**

الغرض منها هو كيف يمكن العثور على أجوبة لأسئلة تتطلب الإجابة عليها. وتنص معايير الأنتوساي الرقابية على أنه (ينبغي الحصول على أدلة ذات كفاءة ومناسبة ومعقولة وذلك بهدف دعم حكم المدقق واستنتاجاته فيما يتعلق بالوحدة الاقتصادية أو البرامج أو النشاط أو الوظيفة الخاضعة للرقابة). وينبغي تحديد البيانات التي تجيب على الأسئلة التدقيقية وممكن الحصول عليها ومن المهم تحديد أي نوع من المعلومات التي يحتاجها المدقق هل هي نوعية أم كمية، لتحديد ماإذا كانت النتائج هي المطلوبة والمبالغ المصروفة معقولة ومحاولة إيجاد تفسيرات لذلك.

- **طرائق تجميع المعلومات :**

هناك عدة تقنيات لجمع المعلومات وتحليلها نذكر منها:

المقابلات ، الاستبانة ، التقارير الإدارية ، تقارير الرقابة الداخلية، دليل السياسات والإجراءات ،المقارنة استعمال نتائج دراسات وأعمالرقابية أخرى، الزيارات الميدانية.

المعاييروالمؤشرات المستخدمة في تقويم الأداء للوحدات الاقتصادية الإنتاجية:

إن معايير الاداء متعددة وإن المؤشرات المالية كثيرة ومتنوعة، وإن اي وحدة اقتصادية أومنشأة تعمل على تحقيق اكبرعائد من خلال استغلال مواردها وامكانياتها بصورة ممتازة ويحتا ج ذلك الى متابعة ورقابة مستمرة لمعرفة مدى كفاءة وفاعلية واقتصادية استخدام مواردها المتاحة اذإن تقويم الاداءليس عملية سهلة وإن هناك مؤشرات تقويم اداءلاحصرلهاوهذا يتطلب ترتيبها حسب أولويتها ثم اختياراالانسب منها بحيث يربط بين مؤشرات الاداء وأوجه النشاط المراد تقويم أدائه وبمايتلائم مع طبيعة الوحدة واهدافها وحجم نشاطها وطريقة تنظيمها مثل مؤشرات مالية كالربح ومؤشرات تحقيق الخطةالإنتاجية والمؤشرات المختصة بالمدخلات والمخرجات وإن هذه المؤشرات قد يكمل بعضهاالآخر،ولايمكن الحكم على كفاءة الأداءمن خلال مؤشرا ت محددة وإن التحديدالعلمي والعملي للمؤشرات يكتسب أهمية عند استخدامها في تقويم اداءانشطة الوحدةالاقتصادية المختلفة وصول االى تقويم الاداءالشامل للوحدة ككل (الخفاجي ،2003: 27)

ويمكن تصنيف هذه المؤشرات الى :

أولا: مؤشراتالكفاءة Efficiency Indicators وهي مقياس لحسن ٱستغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وهي تركز على المدخلات، أي إنها تعبر عن علاقة مثالية بين المدخلات(الإنتاج وعوامل الإنتاج) والمخرجات أي مدى كفاءة الأداء الفعلي في استعمال المدخلات المتاحة للحصول على مخرجات معينة (العامري والغالبي،41:2008).

وتتضمن مؤشرات عنصرالكفاءة لتقويم الاداء مجموعة من المعاييروالتي سوف يتم تطبيقها على المعمل عينة البحث في الفصل القادم وهي:

أولا– معيارالإنتاجية الكلية.

ثانيا – معيارالإنتاجية الجزئية والتي تتفرع الى:إنتاجية المواد، إنتاجية العامل ،إنتاجية الاجر, إنتاجية راس المال .

ثانيا: مؤشرات الفاعلية Effectiveness Indicators

الفاعلية تعكس القدرة على تنفيذ الأهداف، وهي التحقيق الفعلي لأهداف ومنافع المشاريع والمناهج الحكومية والمؤسسات العامة وذلك بالاستعمال الفعلي لطرائق العمل المعتمدة في تنفيذ الخطط والسياسات المقررة، ويفترض أن يجري ذلك بأقل كلفة معقولة(الاقتصاد)وضمن المواعيد والقياسات المحددة والمخطط لها مسبقا . (David & Thomas, 2004: 106)

وسيتم تطبيق هذه النسب في الجانب التطبيقي للبحث لتقويم المعمل عينةالبحث :

1. نسبة تحقق الخطة الإنتاجية.
2. نسبة الأنتفاع من الطاقة الإنتاجية.
3. نسبةالتشغيل.
4. نسبةالأنتفاع من الطاقة التصميمية.

ثالثا: مؤشراتالاقتصادية Economy Indicators

ويستدل من هذا المؤشر على ما اذاكانت كلف الإنتاج والاعمال والخدمات المقدمة بازدياد مستمر نسبيامقارنة مع المستويات والمعايير القياسية.

- تخفيض تكاليف المستلزمات السلعية من خلال الحصول على افضل عقود التجهيز.
- تخفيض تكاليف استخدام الاشخاص العاملين في الوحدة ويتم ذلك من خلال الاستخدام الامثل للعمالة من ناحية الاعداد والاختصاصات.
- تخفيض تكاليف الخدمات الإنتاجية من صيانة وكهرباء وتأمين، وتخفيض تكاليف الأندثارات من خلال ترشيداستخدام الآلات والمكائن بمايطيل من عمرها الإنتاجي.
- تخفيض تكاليف الخدمات التسويقية والادارية من خلال الأستغناءعن التكاليف غير الضرورية.

تنشيط دورة تشغيلية لكل من الخزين السلعي وراس المال العامل والذمم المدينة والسيولة النقدية المتاحة لدى الوحدة المحاسبية وتتضمن مؤشرات عنصرالاقتصادية لتقويم الاداءالوحدة الاقتصادية.

وبناءً على ما تقدم في هذا المبحث يرى الباحث ضرورة إعطاء دور للمدقق في تقويم أداء تلك المشاريع للتحقق من مدى نجاحها والاستفادة منها و تحقيق الاهداف الرئيسة لتلك المشاريع والاستخدام الأفضل لها. وان قيام المدقق بتقويم أداء مشاريع البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) يؤدي إلى بيان نقاط القوة والضعف ومدى نجاح هذه المشاريع ، ويساهم في عملية أتخاذ القرارات الرشيدة .

3- الجانب العملي

تم اختيار الشركة العامة للسمنت الجنوبية كعينة للبحث لإبرامها العديد من العقود وفق نظام (B.O.T) وكالاتي:

عقود البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) في الشركة العامة للسمنت الجنوبية

قامت وزارة الصناعة بإعداد قائمة بالمعامل التي تنوي عرضها على القطاع الخاص للاستثمار لعدد من السنوات ،ولاسيما تلك المعامل التي تحظى بجدوى جذب عالية نسبياً،وفقاً لأحكام المادة (15) من قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 التي خولت الشركة المشكلة بموجب القانون المذكور آنفا الدخول بمشاركات مع جهات أخرى.

إذ أبرمت شركة السمنت الجنوبية عدة عقود وفق نظام (B.O.T) لمعامل السمنت التابعة لها والمعامل الأخرى في طور التعاقد إذ تم الإعلان عن (6) معامل للشركة للاستثمار البالغ عددها (8) معامل.ثلاثة معامل في طور التعاقد (لازالت في مرحلة الإعلان) هي معامل سمنت(النجف والسماوة) ومعمل النورة في كربلاء المقدسة أما المعامل التي أُحيلت للأستثمار فهي :-

1. معمل سمنت كربلاء في محافظة كربلاء المقدسة .
2. معمل سمنت بابل في محافظة بابل .
3. معمل سمنت المثنى في محافظة المثنى.

3-2-1 أبرز المشكلات والمعوقات في معامل الشركة قبل التأهيل .

تسعى الشركة إلى المساهمة بدعم الاقتصاد الوطني في مجال صناعات السمنت وفق المواصفات العالمية وحسب متطلبات الإنتاج وحاجة السوق ومن أجل هذا تقوم الشركة بتأهيل معاملها لغرض رفع الطاقات الإنتاجية وحالياً تجري عملية التأهيل من خلال عقود (B.O.T)التي أبرمت مع شركات أستثمارية إذ تم إحالة كل من معمل سمنت كربلاء والمثنى وبابل للتأهيل. وكان السبب في إبرام تلك العقود ما واجهته الشركة من مشكلات ومعوقات أثرت على قدرتها لتحقيق أهدافها ، ويمكن ذكر المشكلات والمعوقات الأساسية وكما يأتي :

1. عدم توافر الطاقة الكهربائية اللازمة لتشغيل المعامل بشكل مستمر إذإن كثرة أنقطاعات التيار الكهربائي أدت إلى حدوث مشكلات إنتاجية تشغيلية ترتب عليها إيقاف الخطوط الأنتاجية .
2. نقص في الأدوات الأحتياطية التخصصية وصعوبة الأستيراد.
3. تقادم في بعض المكائن والمعدات والأجهزة لاسيما أجهزة القياس والسيطرة الالكترونية .
4. عدم توفر الإمكانات المالية للشركة لإعادة تأهيل المعامل التابعة لها.
5. زيادة عدد العاملين في الشركة مما يؤدي إلى زيادة مبلغ الرواتب والاجور وهذا يسهم في أرتفاع تكاليف الانتاج.

ولغرض معالجة هذه المعوقات والنهوض بالمعامل لتحقيق الاهداف المطلوبة تم إحالة العديد منها الى الاستثمار، وتم أعتماد القوانين والتعليمات السائدة التي تسمح للشركات بالدخول في مشاركات مع شركات أخرى داخل العراق وخارجه ومنها ما نصت عليه المادة (15/ثالثاً) من قانون الشركات العامة رقم(22) لسنة 1997. "

للشركة حق المشاركة مع الشركات والمؤسسات العربية والأجنبية لتنفيذ أعمال ذات علاقة بأهداف الشركة داخل العراق" وهذه المادة تعد الأساس للقيام بعمليات التعاقد والمشاركة لأغلب الشركات العامة العراقية .

تفاصيل عقود البناء والتشغيل والتحويلالمبرمة مع الشركة

عقد معمل سمنت كربلاء

وُقِع العقد في 27 نيسان 2010 بين الشركة العامة للسمنت الجنوبية احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن ويمثلها المدير العام للشركة فضلا عن وظيفته (الطرف الاول) وبين شركتي(لافارج) الفرنسية و(الرواد) العراقية لإنتاج السمنت المحدودة والتي يمثلها رئيس مجلس الإدارة فضلا عن وظيفته (الطرف الثاني) وكان الاتفاق على تأهيل معمل سمنت كربلاء للوصول إلى طاقة إنتاجية مقدارها(000 00 18) طن سنوياً وفترة التعاقد (15) سنة يستلم خلالها الطرف الأول حصة من الإنتاج للمعمل كالاتي:

جدول (1)الحصة الشهرية من الانتاج حسب عقدمعمل سمنت كربلاء

ت	كميــة الحصــة الشهريــة	الفترة
1	(35%) من الطاقة الإنتاجية المرحلية المتحققة شهريا بسعر الكلفة	2 سنة(من 2010/9/29 لغاية 2012/9/30)
2	2500 طن من الطاقة الإنتاجية المرحلية المتحققة شهريا (مجاناً)	6 أشهر(من 2012/10/1 لغاية 2013/3/31)
3	3500 طن من الطاقة الإنتاجية المرحلية المتحققة شهريا (مجاناً)	12 شهر(من 2013/4/1 لغاية 2014/3/31)
4	7000 طن من الطاقة الإنتاجية المرحلية المتحققة شهريا (مجاناً)	10 أشهرمن 2014/4/1 لغاية 2015/1/31
5	23% من الطاقة الإنتاجية التعاقدية (مجاناً)	16 سنة وعشرة أشهرمن 2015/2/1 لغاية نهاية العقد

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العقد

عقد معمل سمنت بابل

وُقّع العقد في 23 حزيران 2013 بين الشركة العامة للسمنت الجنوبية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن ويمثلها المدير العام للشركة فضلا عن وظيفته (الطرف الأول)، وبين كل من **شركة المنة** للمقاولات العامة العراقية و**شركة (اينتا)** للهندسة المعمارية والانشاءات والصناعة والتجارة التركية مساهمة محدودة وشركة (أوربن) التركية للصناعات الثقيلة والمكائن والسياحة والتجارة المحدودة (الطرف الثاني) لتأهيل معمل بابل ليصل انتاجه إلى (000 210) طن سنوياً ومدة العقد (15) سنة، ويلتزم الطرف الثاني بتجهيز الطرف الأول حصة مجانية بالكميات المثبتة وفق الفترات الزمنية الموضحة في أدناه:-

جدول (2)الحصة الشهرية المجانية من الانتاج حسب عقد معمل سمنت بابل

ت	كميـة الحصـةالشهريـة	الفترة
1	بدون حصة	سنة من تاريخ إستلام المعمل.
2	(15%) من الطاقة الإنتاجية المرحلية المتحققة شهريا	3 أشهر (من بداية الشهر الثالث عشر من تاريخ إستلام المعمل ولغاية الشهر الخامس عشر منه).
3	(15%) من الطاقة الإنتاجية العقدية	3 سنة و9 أشهر (من بداية الشهر السادس عشر من تاريخ إستلام المعمل ولغاية السنة الخامسة منه)
4	20% من الطاقة الإنتاجية العقدية	10 سنوات (من بداية السنة السادسة من تاريخ أستلام المعمل ولنهاية مدة العقد).

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العقد

عقد معمل سمنت المثنى:

وُقّع العقد في28 آب 2013 بين الشركة العامة للسمنت الجنوبية إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن ويمثلها المدير العام للشركة فضلا عن وظيفته (الطرف الأول) ، وبين شركة (قمة العراق) وشركة (أسيك) للسمنت المصرية (الطرف الثاني) لتأهيل معمل سمنت المثنى بطاقة إنتاجية تعاقدية(000 00 18) طن سنوياً وكانت مدة العقد 14 سنة،ويلتزم الطرف الثاني بتجهيز الطرف الأول حصة مجانية بالكميات المثبتة وفق الفترات الزمنية الموضحة وكما في الجدول رقم (3) اللاحق:-

جدول (3)الحصة الشهرية المجانية من الانتاج حسب عقد معمل سمنت المثنى

ت	كميـة الحصـة	الفترة
1	بدون حصة	3 شهر (من تاريخ أستلام المعمل لغاية الشهر الثالث)
2	(5000) طن	9 شهور (من بداية الشهر الرابع من تاريخ أستلام المعمل ولغاية نهاية الشهر الثاني عشر منه).
3	(10000) طن	سنة واحدة (من بداية الشهر الثالث عشر من تاريخ أستلام المعمل ولغاية نهاية الشهر الرابع والعشرون منه)
4	(25000) طن	4 شهر (من بداية الشهر الخامس والعشرون من تاريخ أستلام المعمل ولغاية الشهر الثامن والعشرون منه.
5	30,2% مـــــن الطاقــة الإنتاجيــة التعاقدية	11 سنة و8 أشهر (من بداية الشهر التاسع والعشرون من تاريخ أستلام المعمل ولغاية نهاية مدة العقد)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على العقد

ويرى الباحث إن العقود هي من عقود البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) وذلك لأنها تحمل خصائص عقود (B.O.T) التي تم ذكرها في المبحث الأول وكالآتي:

1- إننظام(B.O.T)هو علاقةتعاقديةبينالدولةمنجهةوإحدىجهاتالقطاعالخاصمنجهةأخرى،إذ إن العقود التي أُبرمت هي علاقة تعاقدية بين الدولة (ممثلة بوزارة الصناعة) واحدى جهات القطاع الخاص (ممثلة بشركة لافارج الفرنسية وشركة الرواد العراقية) لمعمل سمنت كربلاء (شركتا إينتا التركية وشركة المنة العراقية) لمعمل سمنت بابل، و(شركة أسيك المصرية وشركة القمة العراقية) لمعمل سمنت المثنى.

2- مدة العقد هي فترة طويلة نسبياً: مدة التعاقد لمعمل سمنت كربلاء(15) سنة، ومعمل سمنت بابل (15) سنة ، معمل سمنت المثنى (14) سنة.

3- الغايةمننظامعقود(B.O.T)إنشاءمرفقعامأو تطويره وتقديمخدمةعامةللجمهور.الهدف من العقود هو إعادة تطوير(تأهيل) وإضافة خطوط إنتاجية لمعامل سمنت شركة السمنت الجنوبية لتقديم منتج السمنت كمنتج للسوق المحلي .

4- التمويلالخاصللمشروعهوأحدأهمالعناصرفينظامعقود(B.O.T): إن تمويل المشروع هو من القطاع الخاص حصراً وهو من الأسباب الرئيسة للإستثمار.

5- للجهة المتعاقدةالحقفيالإشرافوالرقابةطيلةمدةالعقد:

وهذا ما أُشير إليه في العقود بصورة واضحة في المادة (9) الإشراف على العمل والتي توضح إن الطرف الثاني (المستثمر) يتولى إدارة المعمل وإدارة شؤون العاملين وكافة الفعاليات المتعلقة بالمعمل، مع وجود فقرات رقابية أخرى في العقد هي:

أ. وجود لجنة تحت تسمية لجنة تنسيق مشتركة تتولى التنسيق بين الطرفين لغرض تنفيذ الالتزامات الواردة بالعقد، في كافة القضايا الفنية والمالية والإدارية وشؤون العاملين كما أعطي للطرف الأول أيضا حق الاطلاع على كافة سجلات العمل ومعرفة كميات الإنتاج والمبيعات وأية أمور أخرى.

ب. وجود عدد من موظفي الشركة أو المعمل وبعدد محدد حسب كل عقد تابعين اداريا وماليا للطرف الأول لا يحق لهم التدخل في الشؤون التشغيلية والتنفيذية للمعمل.

6- إنملكيةالمرفقتبقىثابتةللجهة المتعاقدةوحدهاخلالمدةالعقد:

إن الملكية العنصر الأساس في مشاريع (B.O.T) والتي ينبغي أن تبقى للقطاع العام وهذا ما جاء بالمادة (29) بالعقد.

7- في نهاية مدة العقد تعاد إدارة المشروع وحيازة الموجودات إلى الدولة بحالة جيدة:

أشارت المادة (29) إلى إن يسلم المعمل إلى الطرف الأول عند إنتهاء مدة العقد في حالة جيدة ويعمل بكفاءة وفق الطاقة الإنتاجية التعاقدية.

المخاطر الموجودة في العقد

1. عدم إمكانية التحقق من دقة المعلومات المحاسبية ذات الصلة بمصالح الشركة العامة للسمنت الجنوبية، لاسيما ما يتعلق بكلفة الانتاج المستلم بسعر الكلفة لمعمل سمنت كربلاء المتفق عليه بالعقد إذ نص العقد على

أستلام حصة من الإنتاج بسعر الكلفة. وكذلك القيام بإعداد ميزان المراجعة بناءً على بيانات صحيحة، إذ ورد في التزامات الطرف الثاني المادة (27) الفقرة (8) إن عليه مسك سجلات أصولية لكافة الفعاليات الإنتاجية والادارية والمحاسبية والسيطرة النوعية والتسويقية والتي يحق لممثلي الطرف الأول الاطلاع عليها **بأستثناء المحاسبية والادارية الخاصة به**. وهذا يعني وجود خلل في رقابة الجهة المانحة وسيطرتها على المعامل.

2. إن الهدف الرئيسي لنظام (B.O.T) هو أنشاء مشروع من قبل القطاع الخاص وتسليمه للجهة المانحة بحالة جيدة وكفوءة في حين ورد في المادة (29) الفقرة (2) من العقد التزام الطرف الثاني **بتسليم المعمل إلى الطرف الأول بحالة جيدة مع الاخذ بنظر الإعتبار الاندثار والاستهلاك الطبيعي**. وعند الاخذ بنظر الإعتبار العمر الافتراضي للمعمل (25) سنة والاضافات والتحسينات المنصوص عليها في العقد، فان موجودات المعمل عند الإستلام أي بعد (15) سنة تكون قد انقضى من عمرها 60%

3. لم يحدد بالعقد نسبة العمالة المحلية ، إذ إن أغلب العمال في المعامل تصل مدة خدمتهم (12–15) سنة أي إن خدمتهم سوف تنتهي أثناء الاستثمار وفقاً لقانون رواتب موظفي الدولة رقم (22) العراقي ولا يوجد في العقود ما يُلزِم المستثمر بتشغيل عمالة محلية جديدة أو المحافظة على مستوى معين من العمال المحليين.

4. لم يتم الاشارة في العقد إلى مصير العمال المعينين من الطرف الثاني (الاجنبي أو المحلي)عند إستلام المعمل من الطرف الأول بعد انتهاء مدة العقد، هل يتم تعيينهم على الملاك الدائم أو يعدون من اصحاب العقود ويستمر عملهم لحين انتهاء مدة عقدهم.

5. إن تسوية النزاعات من الأمور المهمة التي ينبغي التأكيد عليها في العقد ، وورد في العقد المادة (24) تسوية النزاعات انه يتم اللجوء إلى القضاء الدولي بموجب انظمة غرفة التجارة الدولية، ومن المعلوم أن اختلافا كثيرا بين قانون الشركات العراقي والقوانين الدولية ذات الصلة مما يولد مشكلات قانونية عند حدوث مثل هذه المنازعات.

تطبيق مؤشرات تقويم الاداء في معمل سمنت كربلاء

سيتم تطبيق مؤشرات الأداء على معمل سمنت كربلاء بأعتباره المعمل الذي تم باشر المستثمر بتأهيله وتشغيله من المعامل الثلاثة التي تم التطرق اليها سابقاً وللسنوات(2008 ،2009، 2010، 2011، 2012، 2013) والتي تم تقسيمها إلى فترتين الأولى قبل التعاقد للفترة (2008–2010) والثانيةبعد التعاقد وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل للفترة (2011 – 2013) وكالآتي :

مؤشرات الكفاءة:

1- إنتاجية العامل (كمية) :وتحتسب بقسمة كمية الإنتاج على عدد العاملين وكما موضح بالجدول الاتي:

جدول (4) كمية الإنتاج وعدد العاملين وإنتاجية العامل خلال سنوات التقويم

السنة		كمية الإنتاج/ طن	عدد العاملين	إنتاجية العامل/ طن	نسبة التغيير
قبل التعاقد	2008	238 695	1 319	181	-
	2009	200 425	1 287	156	%(14)
	2010	113 220	1 222	93	%(40)
بعد التعاقد	2011	192 554	1 290	149	%60
	2012	326 424	1 277	295	%98
	2013	269 326	1 256	374	%27

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى سجلات الشركة

إن نتائج تطبيق مؤشر إنتاجية العامل بالكمية الموضحة بالجدول أعلاه تبين إن كمية الإنتاج في أنخفاض مستمر خلال السنوات قبل التعاقد مما أظهر انخفاضاً لإنتاجية العامل إذ بلغت (181) لسنة 2008 وأنخفضت إلى(156) طن/ عامل لسنة 2009 وبمعدل انخفاض (14%) سنوياً، وشهدت سنة 2010 أنخفاضاً كبيراً إذ بلغ (93) طن/عامل بمعدل أنخفاض (40%)، وهي نسبة منخفضة جداً بسبب أنخفاض الإنتاج إذ بلغ (220 113) طن، بسبب تسليم المعمل للمستثمر في شهر تشرين الأول، **أما بعد التعاقد** فتغيرت النتائج تغيراً ملحوظا إذ بلغت إنتاجية العامل لسنة 2011(149) طن/ عامل محققة أرتفاع في نسبة التغير بمقدار (60%) ، وأستمر التحسن في إنتاجية العامل لسنة 2012 إذ بلغت (295) طن/عامل بنسبة تغير بالزيادة (98%) ، ولسنة 2013 بنسبة تغير (27%) إذ بلغت (374) طن/ عامل نتيجة زيادة كمية الإنتاج وتحسن المنتج والاستغلال الامثل للعاملين مما أظهر زيادة واضحة في إنتاجية العامل للفترة بعد التعاقد، وكفاءة الادارة في تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على الإنتاج عن طريق المكافآت المادية أو المعنوية مثل الأهتمام بالطعام والنقل وعلاج العاملين، إذ انه تم انشاء مستشفى داخل المعمل وغيرها من الاساليب التشجيعية والالتزام بمعايير السلامة المهنية للشركة المستثمرة (لافارج) .

2- نسبة التغير بالطاقة الإنتاجية:

أن من أهم المشكلات التي يعاني منها المعمل هي تدني كمية الإنتاج الفعلي والتي ينبغي ان تزداد هذه الكميات بعد التعاقد ومن خلال مقارنة كميات الإنتاج الفعلي للسمنت والكلنكر خلال سنوات التقويم وكما موضح بالجدول ادناه:

جدول (5)الإنتاج الفعلي للسمنت والكلنكر ونسب التغير خلال سنوات التقويم

	السنة	الإنتاج الفعلي للكلنكر/طن	نسبة التغير	الإنتاج الفعلي للسمنت/طن	نسبة التغير
الشركة العامة	2008	189 011	--	238 695	-
	2009	215 623	%14	200 425	(%16)
	2010	105 482	(%51)	113 220	(%44)
الشركة محل الدراسة	2011	98 361	(%7)	192 554	%70
	2012	270 453	%175	376 424	%95
	2013	363 197	%34	469 326	%25

المصدر : إعداد الباحث بالأعتماد على سجلات الشركة

يتبين من الجدول إن الإنتاج الفعلي للمعمل قبل التعاقد بلغ (238695) طن، ثم أنخفض الإنتاج ليصل إلى(200425) طن لسنة 2009 أي بنسبة أنخفاض (16%) ، وذلك لأنقطاع الطاقة الكهربائية لفترات طويلة خلال السنة ، وأنخفاض الطلب على السمنت المحلي لوجود العديد من أنواع السمنت المستورد المنافس ،أما في سنة 2010 شهدت انخفاضاً كبيرا إذ وصل الإنتاج إلى(113220) طن بنسبة انخفاض (44%) نتيجة لان هذه السنة شهدت فترة توقف نتيجة اجراءات التعاقد وتسليم المعمل عينة البحث للمستثمر في شهر تشرين الاول مما انعكس سلبا على الإنتاج. أما الإنتاج الفعلي للكلنكر الذي يمثل نسبة (90%) من مراحل الإنتاج للسمنت شهد أرتفاعا بنسبة (14%) خلال سنة 2009 بكمية إنتاج (215623) طن ، وبلغ ادنى مستوى في سنة 2010 لتصل نسبة الانخفاض إلى (51%) وهي نسبة متدنية جداً لان هذه السنة شهدت تسليم المعمل للمستثمر في شهر تشرين الاول.

أما بعد التعاقد فنجد ان إنتاج المعمل من السمنت بدأ بالأرتفاع إذ أصبح (195224، 367424، 46936) طن للسنوات (2011، 2012، 2013) على التوالي مما يظهر بوضوح في نسب التغير التي أصبحت (70%، 95%، 25%) ويرجع ذلك إلى أسباب عدة أبرزها إجراءات الصيانة والتحسينات التي قامت بها الشركة المستثمرة على معدات الإنتاج واستبدال بعض الآلات التي لا تعمل بكفاءة جيدة لكي تساعد في زيادة الإنتاجوكذلك توفر الطاقة الكهربائية بشكل مستمر عن طريق المحطات الكهربائية. وإن الإنتاج الفعلي للكلنكر لم يتحسن بل أستمر بالأنخفاض ليصل إلى (98361) طن بنسبة انخفاض (7%) وذلك لانها اول سنة للتأهيل وقيام المستثمر بالعديد من أعمال الصيانة وأستبدال بعض الآلات والمعدات مما أنعكس إيجاباً على نمو الإنتاج للسنوات اللاحقة ، ففي سنة 2011 حقق المستثمر نسبة نمو (175%) ، وهي نسبة عالية وفي وقت قياسي ، إذ بلغ الإنتاج (270435) طن ، وأستمر النمو في الإنتاج ليصل إلى (363197) طن بنسة نمو (34%) ، محققا أعلى نسبة إنتاج للكلنكر خلال سنوات التقويم ، وهذا يدل على الإضافات التي قام بها المستثمر وكفاءة الادارة في تطوير إنتاج المعمل وتشجيع العاملين على رفع الإنتاج ، والالتزام بالخطط الموضوعة لأكتمال عمليات إعادة تأهيل المعمل .

3- نسبة المبيعات إلى الإنتاج

إنّ هذه النسبة تقيس مدى كفاءة الادارة في تحقيق أعلى نسبة لمبيعاتها من الإنتاج السنوي والتي يتم أحتسابها وفق المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة المبيعات إلى الإنتاج} = \frac{\text{المبيعات الفعلية}}{\text{الإنتاج الفعلي}} \times 100\%$$

جدول (6)الإنتاج الفعلي والمبيعات الفعلية خلال سنوات التقويم

السنة		المبيعات الفعلية/طن	الإنتاج الفعلي/طن	النسبة
قبل التعاقد	2008	212 826	238 695	%89
	2009	188 412	200 425	%94
	2010	98 502	113 220	%87
	2011	163 526	192 554	%85
بعد التعاقد	2012	380 017	376 424	%101
	2013	480 292	469 326	%103

المصدر : إعداد الباحث بالأعتماد على سجلات الشركة

من الجدول الذي يبين كميات المبيعات السنوية مقارنة مع الإنتاج الفعلي للسنوات قبل التعاقد وبعد التعاقد ، تبين إن في سنة 2008 كانت النسبة (89%) إذ حققت مبيعات مقدارها (212 826) طن مقابل إنتاج سنوي (695 238) طن ، وفي سنة 2009 أرتفعت النسبة إلى (94%) وهي نسبة جيدة ، إلا ان أحد أسباب زيادة النسبة هو إنخفاض الإنتاج إذ بلغ (412 188) طن مما أدى إلى أرتفاع نسبة المبيعات ، أما في سنة 2010 شهدت النسبة أنخفاضاً ملحوظاً إذ بلغت (87%) والتي شهدت أيضاً أنخفاض بالمبيعات التي بلغت (502 98) طن وأنخفاضاً بالإنتاج أيضاً أذ بلغ (220 113) طن مما يؤشر عدم قدرة الادارة في تحقيق نسبة عالية لمبيعاتها وقلة الطلب على منتجاتها وضعف ثقة الزبون بنوعية المنتج ، **أما بعد التعاقد** ففي سنة 2011 شهدت النسبة أنخفاضاً طفيفاً إذ بلغت (85%) بالرغم من زيادة المبيعات إلى (526 163) طن، ولم تؤثر تلك الزيادة على النسبة لزيادة كمية الإنتاج الفعلي التي بلغت (554 192) طن ، وفي سنة 2012 حقق المستثمر زيادة بالمبيعات لتصل إلى (017 380) طن ، مما أدى إلى أرتفاع كبير بالنسبة التي بلغت (101%) فضلاً عن زيادة الإنتاج ليصل إلى (424 376) طن وفي سنة 2013 بلغت النسبة (103%) إذ بلغت المبيعات (292 480) طن والإنتاج (326 469) طن ، وإن الزيادة بالمبيعات على الإنتاج وبيع جميع كميات السمنت المنتج وجزء من مخزون أول المدة مما يدل على كفاءة الادارة لدى المستثمر في زيادة نسبة المبيعات للمعمل عن السنوات السابقة، على الرغم من وجود العديد من المنتجات المستوردة المنافسة في السوق ، إلاّ إنه تحسن نوعية الإنتاج وسمعة الشركة المستثمرة (لافارج) التي وضعت علامة الجسر كعلامة تجارية على كيس التعبئة لكافة منتجاتها في العراق التي أصبحت محل ثقة الزبون وغيرها من أعمال التأهيل والتشغيل التي قام بها المستثمر والتي أسهمت بزيادة نسبة المبيعات وتحسين نوعية المنتج .

المؤشرات الاقتصادية:

1- متوسط تكلفة الطن الواحد

إن نتائج أحتساب تكلفة الطن للمعمل خلال سنوات التقويم أتضحت في الجدول الاتي:

جدول (7)متوسط كلفة الطن الواحد للسمنت خلال سنوات التقويم

السنة		متوسط كلفة الإنتاج للطن/ألف دينار	نسبة التغير
قبل التعاقد	**2008**	176	-
	2009	160	%(9)
	2010	183	%14
بعد التعاقد	**2011**	190	%4
	2012	143	%(25)
	2013	110	%(23)

المصدر : إعداد الباحث بالأعتماد على سجلات الشركة

يتبين من الجدول إن متوسط كلفة الإنتاج السنوي للطن الواحد للسنوات قبل التعاقد كانت كلف مرتفعة وبذلك فان المعمل يحقق خسائر عند البيع ، ففي سنة 2008 بلغت الكلفة (176) ألف دينار للطن الواحد وانخفضت الكلفة خلال سنة 2009 بنسبة (9)% لتصبح (157) ألف دينار، وذلك لزيادة الإنتاج مما خفض كلفة الطن الواحد ، أما في سنة 2010 أرتفعت كلفة الطن إلى (183) ألف دينار بنسبة تغير (14%) وذلك لأنخفاض الإنتاج بنسبة كبيرة ، ويتضح إن المعمل لا يحقق أرباحا خلال هذه السنوات لأرتفاع التكاليف وهو أحد الاسباب التي دفعت الشركة لإحالته على الاستثمار. **أما بعد التعاقد** فان كلفة الإنتاج حققت أرتفاع كبير في الكلف مما أظهر متوسط كلفة الطن الواحد (190) ألف دينار فضلاً عن عدم استلام الشركة العامة حصتها التي تبلغ (35%) من الإنتاج بسعر الكلفة لعدم وجود جدوى من أستلامها اذ ان الكلفة أعلى من سعر البيع ، وبرر المستثمر ذلك إلى زيادة كلفة الوقود المصروف للمولدات لعدم وجود طاقة كهربائية (وطني) للمعمل بعد الاستثمار، وتم الاعتماد على المولدات لتوليد الطاقة الكهربائية اللازمة للمعمل فضلاً عن بعض المعوقات التي واجهها المستثمر كالاعتراضات التي أبدتها محافظة الانبار على استخدام المقلع لحجر الكلس لأنه يقع ضمن حدود المحافظة . وقد إضطر المستثمر إلى استيراد مادة الكلنكر من الخارج لعدة شهور، مما ساهم في زيادة الكلفة للطن الواحد . وفي سنة 2012 انخفض كلفة الطن إلى (143) ألف دينار بنسبة تغير (25)% عن السنة االسابقة وهذا مؤشر إيجابي إلاّ إنه مازالت الكلفة أكبر من سعر البيع لذلك لم تستطع الشركة ان تدفع كلفة الحصة المنصوص عليها بالعقد لأنها ستؤدي إلى خسارة إضافية تتحملها الشركة ، وفي سنة 2013 حقق المستثمر انخفاض ملحوظ في كلفة الإنتاج للطن الواحد (110) ألف دينار للطن الواحد بنسبة انخفاض (23)% وذلك لزيادة الإنتاج بكمية كبيرة عن السنة السابقة مما قلل التكاليف الثابتة المحملة على الطن الواحد وحقق المستثمر أرباحاً لهذه السنة فضلاً

عن أستلام الشركة حصتها المجانية البالغة (2500) طن شهرياً ، وهذا يدل على كفاءة الادارة في تقليل التكاليف مقابل المحافظة على جودة المنتج الذي أصبح ينافس المنتجات الاخرى وينتشر بالأسواق بسرعة كبيرة.

2- إنحراف الكمية:

يبين هذا المؤشر مقدار أنحراف خليط المواد الاولية (المعجون) الفعلي عن الخليط المعياري والجدول أدناه يبين نتائج احتساب الأنحراف خلال سنوات التقويم:

جدول (8)خليط المواد الاولية (المعجون) الفعلي والمعياري ومقدار الأنحرافات (الضياع)

السنة	كمية الإنتاج الفعلي/طن	معدل التحويل القياسي	الخليط المعياري طن	الخليط الفعلي طن	الإنحرافات طن	نسبة التغير
2008	238 695	1.724	411 510	562600	151 090	-
2009	200 425	1.724	345 500	260 420	232 021	%53
2010	113 220	1.724	195 191	113 513	222 740	%(4)
2011	192 554	1.724	331 963	494 563	162 600	%(27)
2012	376 424	1.724	648 953	769 971	121 018	%(26)
2013	469 326	1.724	809 118	743 265	65 853	%(46)

المصدر: إعداد الباحث بالأعتماد على سجلات الشركة

الجدول أعلاه الذي يبين كمية خليط المواد الأولية (المعجون) المستخدمة في الإنتاج وكمية الكلنكر المنتجة فعلا" مقارنة" بكمياتها المعيارية ومقدار أنحرافاتها ، ومن خلال دراسة البيانات يتضح وجود ضياعات غير مسموح بها في خليط (معجون) المواد الأولية المستخدمة في إنتاج السمنت عن الكميات القياسية الواجب أستخدامها حسب معامل التحويل (معادلة الإنتاج القياسية) الموضحة بالجدول إذ بلغت كمياتها (151 090) طن خلال سنة 2008 وشهدت أرتفاع الكمية إلى (232 021) طن لسنة /2009 لتصبح نسبة التغير(53%) وهذا يعني زيادة الضياعات في استخدام خليط المواد الاولية بنسبة عاليةأما في السنة /2010 فبلغت الضياعات (222 740) طن وهي أقل نسبياً عن السنة السابقة بنسبة أنخفاض (4%) الاّ انها لازالت كميات كبيرة، **أما بعد التعاقد** أظهرت النتائج في الجدول أعلاه إن كمية الضياعات أقل مما عليه قبل التعاقد بالرغم الزيادة المستمرة في كمية الإنتاج خلال سنوات التقويم إذ بلغت (162 600) طن لسنة 2011 وبنسبة انخفاض (27%) عن سنة 2010 قبل التعاقد، وفي سنة /2012 كانت كمية الضياعات (121 018) طن بنسبة انخفاض (26) %، أما سنة 2013 شهدت انخفاضاً كبيراً في نسبة التغير (46%) إذ أظهرت كمية ضياعات مقدارها (65 853) طن فضلاً عن الزيادة بالإنتاج مما يشير إلى كفاءة الادارة في تقليل الضياعات وزيادة الإنتاج . ومن أهم الأسباب في تقليل الضياعات هو الاعمال التي قام بها المستثمر.

3- إنحراف الطاقة الكهربائية: ويبين هذا المؤشر أنحراف الطاقة الكهربائية الفعلية المصروفة فعلاً عن الطاقة الكهربائية المعيارية كما في الجدول (9)، إذ يبين مقدار الوحدات الكهربائية المصروفة لإنتاج الكلنكر مقارنةً بالوحدات الواجب صرفها معيارياً ، ومقدار أنحرافاتها ، ويلاحظ وجود ضياعات في الطاقة الكهربائية المصروفة

فعلاً عن الكميات القياسية الواجب أستخدامها في إنتاج الكلنكر والسمنت ، إذ شهدت سنة 2009 أرتفاع بالطاقة الكهربائية الضائعة بنسبة (14%) عن سنة2008، بسبب كثرة الانقطاعات غير المبرمجة في التيار الكهربائي خلال عملية التشغيل ، مما ترتب عليه صرف طاقة إضافية لغرض أعادة إحماء الأفران لعدة ساعات لحين تهيئتها لإعادة تشغيلها مرة أخرى وانخفضت في السنة 2010 لقلة التشغيل ، إذ إن المعمل سلّم للمستثمر في شهر تشرين الاول ،**أما بعد التعاقد** فشهدت النسب أنخفاضا ملحوظاً بكمية الطاقة الكهربائية الضائعة وبنسب كبيرة بلغت(60%، 87%، 97%) للسنوات (2011، 2012، 2013) على التوالي ، إذ بلغت كميات الطاقة الضائعة (8 579 120)kw لسنة 2011 ، وانخفضت إلى (2 817 455)KW للسنة 2012 وفي سنة 2013 حققت اقل كمية من الأنحرافات إذ بلغت (717 566) KW ،وذلك لان المستثمر اعتمد على توليد الطاقة الكهربائية عن طريق المولدات التي جهز بها المعمل بطاقة (45) ميكا واط ،إذ تم قطع التيار الكهربائي(الوطني ولم يتم تزويده بها منذ استغلاله من قبل المستثمر، والاعمال التي قام بها المستثمر والتي أدت الى تخفيض الانحرافات بالطاقة.

جدول (9)أنحراف الطاقة الكهربائية

السنة	استهلاك الطاقة القياسي للكلنكر(1)			استهلاك الطاقة القياسي للسمنت(2)			مجموع القياسي 2+1	الاستهلاك الفعلي	الإنحرافات kwh/	نسبة التطور
	إنتاج الكلنكر	القياسي للطن	الاستهلاك القياسي	إنتاج السمنت	القياسي للطن	الاستهلاك القياسي				
2008	189 011	105	19 846 155	238 695	45	10 741 275	30 587 430	403 196 52	815 766 21	--
2009	215 623	105	22 640 415	200 425	45	9 019 125	31 659 540	534 172 56	874 632 24	%14
2010	105 482	105	11 075 610	113 220	45	5 094 900	16 170 510	402 790 35	232 280 19	(12) %
2011	98 361	105	10 327 905	192 554	45	8 664 930	18 992 835	571 955 27	8 579 120	%61) (
2012	270 453	105	28 395 675	376 424	45	16 939 035	45 334 710	152 165 48	2 817 455	%87) (
2013	363 197	105	38 135 685	469 326	45	21 119 670	59 255 355	972 921 59	717 566	%97) (

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على سجلات الشركة

المؤشرات المالية:

المؤشرات المالية:

1- نسبة صافي الربح

إن هذه النسبة تبين مدى كفاءة الادارة في تحقيق الارباح عن طريق المبيعات وتستخرج هذه النسبة وفق المعادلة الاتية :

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

وأظهرت نتائج حساب المعادلة كما موضحة بالجدول الاتي:

جدول (10) صافي الربح والمبيعات ونسبة صافي الربح

السنة		صافي الربح	المبيعات	النسبة
قبل التعاقد	**2008**	(3 942 058 000)	28 450 212 320	%(14)
	2009	(1 529 838 362)	34 378 298 165	%(4)
	2010	(3 748 059 500)	14 187 387 763	%(26)
بعد التعاقد	**2011**	(10 594 438 972)	20 326 406 215	%(52)
	2012	(7 430 654 077)	46 979 954 198	%(16)
	2013	6 612 096 508	59 622 328 195	%11

المصدر : إعداد الباحث بالأعتماد على سجلات الشركة

وتشير النسب إلى تحقيق نسبة (14)% لسنة 2008 ، اي ان هنالك خسائر لان التكاليف مرتفعة وسعر البيع منخفض وانخفضت إلى (4)% لسنة 2009 بتحقيق خسائر وارتفعت النسبة إلى (26)% وذلك للانخفاض الكبير في الإنتاج ، **أما بعد التعاقد** فالنسب (52%) لسنة 2011 وهي نسبة مرتفعة جداً بسبب بعض المشكلات التي واجهت المستثمر كانقطاع الطاقة الكهربائية والاعتماد على محطات توليد الطاقة مما ساهم في أرتفاع التكاليف وقلة الإنتاج بسبب تأخر دخول العمال الاجانب لكثرة الاجراءات الامنية وصعوبة دخول بعض المكائن والآلات عبر الميناء للإجراءات الكمركية مما اضطر المستثمر إلى استيراد مادة الكلنكر التي تشكل نسبة اتمام90% وطحنها بالمعمل حفاظاً على شروط العقد الذي يلزم المستثمر بالإنتاج وعدم التوقف وانخفضت انخفاض كبيراً إلى (16)% في سنة 2012 وهي مازالت مرتفعة وتحقق خسائر أما في سنة 2013 فحقق المستثمر ارباحاً وأصبحت النسبة (11)% وذلك لزيادة الإنتاج وزيادة المبيعات والاستغلال الجيد لليد العاملة وتحسين نوعية المنتج.

2- نسبة العائد/ الموجودات :

يقيس هذا المؤشر قدرة الموجودات على تحقيق أرباح وعند تطبيق المعادلة على المعمل عينة البحث كانت النتائج كما في الجدول (11):

جدول (11) نسبة العائد/ الموجودات

السنة		صافي الربح	الموجودات	النسبة
قبل التعاقد	2008	(3 942 058 000)	34 853 702 622	% (11)
	2009	(1 529 838 362)	35 442 191 219	% (4)
	2010	(3 748 059 500)	24 929 565 210	% (15)
بعد التعاقد	2011	(10 594 438 972)	30 421 576 296	% (35)
	2012	(7 430 654 077)	40 652 064 932	% (18)
	2013	6 612 096 508	65 355 494 932	%10

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على البيانات المالية

الجدول السابق يبين إن نسبة العائد على الموجودات الذي يمثل (خسارة) حققت نسب متذبذبة خلال السنوات قبل التعاقد إذ بلغت النسب ((11%) ، (4%)، (15%)) للسنوات (2008، 2009، 2010) وبعود السبب الى الانخفاض بقيمة الإنتاج مما يؤشر عدم كفاءة الادارة في الاستغلال الامثل لموجوداتها الثابتة فضلاً عن تقادم تلك الموجودات ، **أما بعد التعاقد** فتظهر النسب بنسبة عالية ولكن بالسالب نتيجة أستمرار المعمل بتحقيق الخسائر للسنتين 2011، 2012 بلغت النسب(35%، 18%) ، أما سنة 2013 شهدت تحقيق عائد (ربح) للمعمل وبلغت نسبة العائد/ الموجودات (10%) وذلك لزيادة قيمة الإنتاج وكميات الإنتاج فضلاً عن تحسين كفاءة الموجودات الثابتة وأستيراد مكائن حديثة من قبل المستثمر .

الأستنتاجات

1- عدم إمكانية الرقابة على السجلات المالية والإدارية حسب العقد وبذلك لم يتسنى للشركة معرفة تفاصيل التكاليف والعقود المبرمة من قبل المستثمر مع الغير .

2- أستمرار تحمل الشركة مصروف الأندثار على الموجودات للفترة بعد التعاقد حسب العقود المبرمة .

3 – عدم استمرار العمال المحليين في المعمل للفترة بعد الأستثمار والبالغة (15) سنة وذلك لانتهاء مدة خدمتهم مما يولد فراغاً عند استلام المعمل من المستثمر في العمالة المحلية ، وعدم وجود نص في العقد يلزم المستثمر ببقاء العمال الأجانب بعد تسليم المعمل.

4- اللجوء الى القضاء الدولي لتسوية النزاعات بين الشركة والمستثمر وليس القضاء العراقي .

5- إن الهدف الرئيسي من إحالة المعمل للاستثمار وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) هو إعادة تأهيل معامل السمنت بطاقة إنتاجية محددة بالعقد وبكفاءة جيدة ، إلا إنه وكما جاء في العقود المبرمة **مع الأخذ بنظر الأعتبار الإندثار**، وهذا ينعكس على كفاءة المكائن والآلات والمعدات التي ينبغي ان تكون أفضل ما يكون بعد التعاقد وليس عند التشغيل فقط .

6- ضعف التشريعات والقوانين المنظمة لتجربة الإستثمار وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) نظراً لحداثة هذه التجربة في العراق .

7- إن أختيارأسلوب البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) في استثمار المشاريع حقق أرتفاعملحوظ في مبيعات المعمل عينة البحث للسنوات بعد الأستثمار ، إذ بلغت نسب التغير (66% ، 128%، 27%) عن السنوات قبل التعاقد التي بلغت ((11)% ، (48)%) .

التوصيات

1- تفعيل الرقابة الحكومية لمشاريعالبناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) ولكافة المراحل دون الأستثناء لسجلات معينة ، لضمان تنفيذ المشروع وفق ما تم الأتفاق عليه وضمان استلامه بطاقة وكفاءة جيدة لتحقيق الغرض المنشود

2- ضرورة أعتراف المستثمر بالموجودات في سجلاته وتحمل مصروف الأندثار بدلاً عن الشركة.

3- المحافظة على نسبة العمالة الوطنية في المشروع طيلة فترة العقد لضمان إستلام المشروع مع إمكانية التشغيل بعد الإستلام وبنفس الجودة وعدم الإستعانة بخبرات خارجية.

4- التأكيد على الاحتكام لدى القضاء العراقي عند نشوب نزاع حول تنفيذ شروط العقد .

5- ضرورة التأكيد على كفاءة المكائن والمعدات للمعمل عند استلامه بعد انتهاء مدة العقد لضمان تشغيل المعمل وبنفس الكفاءة وتضمين العقد تشير الى ذلك .

6- سن التشريعات والقوانين الداعمة لتجربة الإستثمار وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) في العراق وتشكيل لجنة متخصصة في مجلس الوزراء تقوم على إعداد الأعمال التحضيرية ودراسة الجدوى للمشروعات المستقبلية وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T)تمتلك المؤهلات الفنية والإدارية والإستشارية والقانونية والخبرة الكافية لضمان تلافي المشكلات التعاقدية.

7- تعميم تجربة الإستثمار وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) كأحد الوسائل الناجحة للنهوض بالواقع الحالي الذي يمر به البلد وبالأخص في قطاع الصناعة الذي يعاني العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه.

المصادر

اولاً : الوثائق والتقارير الرسمية :-

1- سجلات الشركة العامة للسمنت الجنوبية وسجلات الشركة المستثمرة .

2-عقود الأستثمار لمعامل سمنت (كربلاء، بابل، المثنى).

3-قانون الشركات العراقي رقم (22) لسنة 1997(المعدل) .

4-موازين المراجعة لمعمل سمنت كربلاء.

ثانياً: الكتب

1- حماد، طارق عبد العال، " تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان: نظرة حالية ومستقبلية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.

2- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور،"الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان،2008.

3- عبود، سالم ، فيحاء عبد الله ، عماد عبد الحسن ،الاستثمار وفق نظام البناء والتشغيل والتحويل ، دار الكتب

4- عطية، عبد القادر محمد عبد القادر، دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع مشاريع BOT، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية،2001.

5- غانم ، محمد احمد ، مشروعات البنية الاساسية بنظام الـ B.O.T ،المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2009 .

6-كافي ، مصطفى يوسف ، تقنيات دراسة الجدوى الاقتصادية ، دار رسلان ،دمشق سوريا ،2009.

ثالثاً:الرسائل والاطاريح الجامعية

1-أبوغدة، عبد الستار، عقد البناء والتشغيلوالإعادة (B.O.T) وتطبيقه في تعمير الأوقافوالمرافق العامة، ، بحث مقدم الى منظمة المؤتمر الاسلامي، الدورة التاسعة عشرة إمارة الشارقة دولة الإمارات العربية المتحدة ، 2008 .

2- الجنايني ، عبد العظيم و والمطيري زغلولجعفر بدر ،" مدى خضوع حسابات المشروعات بنظام البوت لرقابة ديوان المحاسبة "، ديوان المحاسبة الكويتي ، الكويت ، 2006 .

3- السيد، ناهد علي حسن،" حقيقة نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية BOT "، بحث مقدم الى منظمة المؤتمر الاسلامي، الدورة التاسعة عشرة إمارة الشارقة دولة الإمارات العربية المتحدة 2008.

4-عزيز ، مارية محمد، تحليل وتقييم كفاءة الأداء لمعمل الغزل والنسيج الصوفي في أربيل ، رسالة ماجستير ،جامعة صلاح الدين ،2000.

Foreign Refences

First: Books :

1- David, Hunger and Thomas, L. Wheelen, "Strategic Management and Business Policy", Prentice Hall-Inc, U.K, 2004.

2- Deoja, B. B. & Adhikari , R. P. and Pande, B. R.," Prospects and Approaches to Public Private Partnership in Transport Infrastructure "2005"

3- Handley , Paul ," A Critical View of The Build- Operate- Transfer Privatization Process in Asia" , Asian Journal of Public Administration VOL 19, NO 2 , December 1997.

4- PatrickR.Delaney and Ray whitting ton (Auditing) ,2002.

Secnd: Peridical And Report

1- Nepecon,P.W.," Identification of Candidate Projects under Public Private Partnership (BOT) Program in the Roads Sector", 2001

2- Prasanna , Acunova Nihar, Using the Build-Operate-Transfer Model (BOT) to Outsource Life Science R&D to India , Life Sciences Pvt. Ltd.2005.

3- Shah, Mohammed Jalaluddin ," Build operate transfer (BOT) project delivery system in Saudi Arabia" , Masters thesis, King Fahd University of Petroleum and Minerals, (2001). Lwxs88@126.com

4- Spiegl, M., "Dealing With Geological Risk in (BOT) Contracts ,Construction Management and Construction Economics, Leopold- Franzens University Innsbruck, Austria, 2000.

5- UNCITRAL United Nations, legislative guide on privately financed infrastructure projects , United Nations publication , sales No. E.01 V.4 , New York , 2001.