



أثر العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي
للشركات في العراق شركة اور العامة نموذجاً

Ali Majid Kareem AL-GHURAIBAWI

2022

رسالة ماجستير
قسم الإدارة العامة

المشرف

Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR

أثر العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي
للشركات في العراق شركة اور العامة نموذجاً

Ali Majid Kareem AL-GHURAIBAWI

بحث أُعدّ لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة بمعهد الدراسات العليا بجامعة
كارابوك في تركيا

المشرف

Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR

كارابوك

آب / 2022

المحتويات

1	المحتويات
4	صفحة الحكم على الرسالة (باللغة التركية)
5	صفحة الحكم على الرسالة
6	DOĞRULUK BEYANI
7	تعهد المصادقية
8	الشكر والتقدير
9	المقدمة
11	الملخص
13	ÖZET
15	ABSTRACT
17	ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ
18	بيانات الرسالة للأرشفة (باللغة العربية)
19	ARCHIVE RECORD INFORMATION
20	أهداف البحث وأهميته
21	منهج البحث
22	مشكلة البحث
24	حدود البحث ونطاقه والمشكلات التي واجهت الباحث
24	الدراسات السابقة

28	الفصل الأول : التخطيط الاستراتيجي للشركات.....
28	1.1لمحة تاريخية عن التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية
28	1.2تعريف التخطيط الاستراتيجي.....
30	1.3اهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية
34	1.4 مستويات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية
36	1.5 خطوات إنشاء التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية
43	1.6 تقييم التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية
45	1.7 مناهج التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية
48	1.8 عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية.....
54	الفصل الثاني : اثر العوامل القانونية والسياسية في العراق على التخطيط الاستراتيجي للشركات الصناعية....
54	2.1 تعريف العوامل القانونية والسياسية.....
55	2.2 العوامل القانونية والسياسية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي للشركات
60	2.3 العوامل القانونية والسياسية المؤثرة على الشركات الصناعية.....
67	2.4 العوامل القانونية والسياسية المؤثرة على الشركات العراقية.....
71	2.5 عناصر البيئة الخارجية
72	2.6 تحليل البيئة الداخلية.....
76	2.7 أثر البيئة الخارجية على الصيغة الاستراتيجية :
78	الفصل الثالث : الجانب العملي
78	3.1 نبذة تعريفية عن شركة اور العامة الصناعية.....
81	3.2 المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.....
83	3.3 الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....

85	3.4	صلاحية وموثوقية أداة الدراسة.
85	3.5	تحليل نتائج الدراسة.
98		الاستنتاجات والتوصيات
98		أولاً : الاستنتاجات
99		ثانياً: التوصيات.
101		المصادر
108		استمارة استبيان.
111		ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:
113		Spss نتائج التحليل
115		المداول
116		الاشكال
117		السيرة الذاتية

صفحة الحكم على الرسالة (باللغة التركية)

Ali Majid Kareem AL-GHURAIBAWI tarafından hazırlanan “İRAK'TAKİ ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK PLANLAMASINA YASAL VE POLİTİK FAKTÖRLERİN ETKİSİ - UR KAMU ŞİRKETİ ÖRNEĞİ ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR

Tez Danışmanı, Uluslararası İlişkiler

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Kamu yönteminde Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 26.08.2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Akram ALHAMAD (KBÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Firas ELİAS (MÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

صفحة الحكم على الرسالة

أصادق على أن هذه الأطروحة التي أعدت من قبل الطالب علي ماجد كريم الغريباي بعنوان " أثر العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي للشركات في العراق شركة اور العامة نموذجاً" في برنامج الدراسات العليا هي مناسبة كرسالة ماجستير .

Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR

مشرف الرسالة

قبول

تم الحكم على رسالة الماجستير هذه بالقبول بإجماع لجنة المناقشة بتاريخ.

26.08.2022

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

رئيس اللجنة : Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR (KBÜ)

عضواً : Dr. Öğr. Üyesi Akram ALHAMAD (KBÜ)

عضواً : Dr. Öğr. Üyesi Firas ELÍAS (MÜ)

تم منح الطالب بهذه الأطروحة درجة الماجستير في قسم الإدارة العامة من قبل مجلس إدارة معهد الدراسات العليا في جامعة كاربوك.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

مدير معهد الدراسات العليا

DOĐRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduĐum bu çalıřmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdıĐımı, arařtırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiĐimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme arařtırmamda yer vermediĐimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuĐunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana baĐlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: Ali Majld Kareem AL-
GHURAIBAWI**

İmza :

تعهد المصادقية

أقر بأنني التزمت بقوانين جامعة كارابوك، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد

أبحاث الماجستير والدكتوراه أثناء كتابتي هذه الأطروحة التي بعنوان:

" أثر العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي للشركات في العراق شركة اور العامة نموذجاً"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الأبحاث العلمية، كما أنني أعلن بأن أطروحتي

هذه غير منقولة، أو مستلة من أطروحات أو كتب أو أبحاث أو أية منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في

أية وسيلة إعلامية باستثناء ما تمت الإشارة اليه حيثما ورد.

اسم الطالب: علي ماجد كريم الغريباي

التوقيع:

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل، بالحبّة والامتنان الى مشرفي التقدير الدكتور أحمد محمد عمر الذي تفضل بأشرفه الكريم

على هذه الرسالة فله مني خالص المودة والتوفيق.

كما أود أن أشكر عائلتي وأساتذتي في قسم الإدارة العامة، وأصدقائي على حرصهم ودعمهم الدائم لي.

المقدمة

التخطيط الاستراتيجي هو إحدى محددات تقييم عمق الامة وتقدمها، وهو مقياس لنجاح البلد على الساحة العالمية، ويمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي المادية التي نعني بها رأس المال العام وهي المباني مثل المستشفيات والمدارس، والنقل كالمطارات والموانئ وشبكات السكك الحديدية والطرق والشركات، وخدمات المرافق مثل خدمات المياه والطاقة والنفائات باعتبارها مظهراً من مظاهر القوة الاقتصادية للبلد وكذلك البنى التحتية الاجتماعية هي رأس المال الاجتماعي ومستوى معيشة مواطنيه ودعم لرفاهية الأسر.

يملك التخطيط الاستراتيجي خصائص تختلف عن بقية المشاريع كامتلاكها رأس المال الضخم ولفترات زمنية طويلة وعمرها التشغيلي الطويل وتعد العوامل القانونية والسياسية محور من المحاور المركزية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي، حيث القرارات التي نتخذها اليوم تكون حساسة للغاية بتكوين افتراضات حول الاحتمالات المستقبلية و مخاطرها وعدم التأكد، وعلى هذا الاساس ان لم يتم احتساب تغيرات العوامل (القانونية، السياسية، الاقتصادية والبيئية) على المدى الطويل وبشكل مناسب، فإن ذلك قد يؤدي الى ارتفاع الكلف، مخاطر أعلى وضياع فرص الاستثمار. ولجعل مجموعة تلك القرارات في اطار جادة الصواب وضمن مسار يقلل من الهدر ويسعى لتنسيق أكبر عدد لتوحيد الاهداف التي تستعمل الادوات والعمليات والنماذج التي يتضمنها منهج التخطيط الاستراتيجي.

وفي ضوء ذلك هنالك دور مهم وفعال للعوامل القانونية والسياسية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي في الشركة، حيث تحفز تلك العوامل العاملين في الشركة الى تطوير قدراتهم ومهاراتهم باستمرار متواصل مع التغيرات التي تحدث في الشركة. بالإضافة الى ذلك تساعد العوامل القانونية و السياسية على تقليل المخاطر في الشركات وتخفيف تعرضها للازمات. من جانب اخر تعمل العوامل القانونية و السياسية المستقرة على تحسين جودة وفاعلية

القيادات في الشركة , وذلك لتطوير وتحسين جودة عمل الشركات التي تبحث عن قيمة ومستوى عالي يمكنها من مواصلة اعمالها دون الوقوع في ازمات تبعتها عن زيادة حصصها ومكانتها في الاسواق.

الملخص

تهدف الدراسة إلى تحليل وتشخيص العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي للشركات في العراق. ان الدراسة الحالية هي دراسة وصفية وتحليلية ,لتحديد محتوى الجوانب القانونية, وكذلك الجوانب السياسية واثرها على التخطيط الاستراتيجي للشركات في العراق. ولتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول إليها ,قام الباحث بزيارة ميدانية الى شركة اور العامة لأجراء دراسة مسحية على عدد من العاملين والاداريين في الشركة.

حيث قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان عليهم. حيث تناولت تلك الأسئلة اهم ما يدور في واقع الشركة , وبعد اختيار العينة البالغ عددها 240, جرى الباحث اختبار البيانات وادخالها ضمن البرنامج الاحصائي spss لغرض الحصول على النتائج .لقد تبين

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة, ان العوامل القانونية والسياسية هي متعدد المداخل والمستويات مشابه لمفهوم الجودة ,حيث تعتبر الفاعلية والكفاءة بعدان اساسيان لقياس النجاح, لكن الفاعلية اكثر اهمية من الكفاءة في الشركات العامة (الخدمية) باعتبار التركيز الاكثر يكون في تقديم الخدمة وديمومتها , بالرغم من ضرورة بُعد الكفاءة لعدم تهالك الشركة وضياعها.

ان العوامل القانونية والسياسية من الركائز التي تقوم عليها الشركة في تحديد البدائل واختيارها. حيث تقوم ادارة الشركة ممن يمثلون للعوامل القانونية والسياسية بجمع آراء الموظفين والعاملين في العديد من الأمور التي من شأنها رفع سمعة الشركة.

بالإضافة الى ذلك وجد الباحث ان التخطيط الاستراتيجي وسيلة وليس غاية ,يُعد التخطيط لتحقيق اهداف الشركة من خلال مواجهة التغيرات البيئية, وذلك باستخدام ادواته ونماذجه المتعددة التي تختلف باختلاف الشركات, ومدى تعقيدها, كذلك ان المنظمات او الشركات التي تستعمل التخطيط الاستراتيجي كمنهج افضل حالاً من غيرها. هذا يعني ان الاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للشركات الربحية لتناوله معالجة قضايا جوهرية كأهدافها المتعددة (اقتصادية واجتماعية وسياسية وبيئية) والتي ينبغي الموازنة فيما بينها فضلاً عن كونها مصحوبة بعدم تأكد المستقبل والتغير البيئي السريع, مما تجعل عملية صناعة القرار معقدة تحتاج الى اطار منهجي يحقق نتائج مستقبلية متجنبنة المخاطر المحتملة وفرص الاستثمار الضائعة.

لدى ينبغي ان تكون العوامل القانونية والسياسية دائماً من الركائز الاساسية و المهمة التي تقوم عليها الشركات لتحديد استراتيجياتها وبدائلها حتى يمكن الشركة من الاستمرار في وضع الاهداف التي تراعي قدرات الشركة الداخلية.

الكلمات المفتاحية: العوامل القانونية والسياسية , التخطيط الاستراتيجي , بيئة العمل , شركة اور العامة .

ÖZET

Irak'taki şirketlerinin stratejik planlamasına ilişkin yasal ve politik faktörleri analiz etmeyi ve teşhis etmeyi amaçlayan bu çalışma, hem yasal hem de politik faktörlerin etkilerini ve stratejik planlama üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik tanımlayıcı analitik çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir.

Irak'taki şirketlerin Araştırmanın ulaşmaya çalıştığı hedeflere ulaşmak için, araştırmacı, şirketteki bir dizi çalışan ve yönetici üzerinde bir anket yapmak için Ur Şirketi'ne bir saha ziyareti yaptı ve onlara anket formları dağıttı.

Bu soruların şirket gerçekliğinde olup biten en önemli şeyleri ele aldığı ve 240 numaralı örneklem seçildikten sonra, araştırmacı verileri test ederek sonuçları elde etmek amacıyla spss istatistik programına girdi. çalışmanın sonuçları aracılığıyla, Çalışmanın bulgularına göre, yasal ve politik faktörlerin kalite kavramına benzer çoklu girişler ve seviyeler olduğu, burada etkinlik ve verimliliğin başarıyı ölçmek için iki temel boyut olduğu, ancak etkinliğin kamu (hizmet) şirketlerinde verimlilikten daha önemli olduğu, en çok odak noktasının hizmetin sağlanması ve sürdürülmesi olduğu düşünülürse, şirketin yıpranmasını ve kaybolmasını önlemek için verimlilik boyutunun gerekliliğine rağmen.

Yasal ve politik faktörler, şirketin alternatifleri belirleme ve seçme konusunda dayandığı temel direkler arasındadır. Yasal ve politik faktörlere uyan şirket yönetiminin, şirketin itibarını yükseltecek birçok konuda çalışanların ve çalışanların görüşlerini aldığı yer.

Buna ek olarak, araştırmacı stratejik planlamanın bir amaç değil bir araç olduğunu, planlamanın çevresel değişikliklerle yüzleşerek ve mevcut durumdan istenen geleceğe hareket ederek şirketin hedeflerine ulaşmak için farklı araçlara ve farklı modellere sahip birden fazla araç ve model kullanmak olduğunu buldu.

Şirketler ve bunların karmaşıklık derecesinin yanı sıra Stratejik planlamayı bir yaklaşım olarak kullanan kuruluşlar veya şirketler diğerlerinden daha iyidir. Bu, stratejik planlama süreçlerine dikkat edilmesinin, karlı şirketler için, aralarında dengelenmesi gereken çoklu hedefleri (ekonomik, sosyal, politik ve çevresel) gibi temel konuları ele almaları için acil bir gereklilik olduğu ve bunun yanı sıra gelecekteki belirsizlik ve belirsizliklerin eşlik

ettiđi anlamına gelir. Karar verme sürecini karmaşık hale getiren ve potansiyel risklerden ve kaçırılan yatırım fırsatlarından kaçınarak Gelecekteki sonuçlara ulaşmak için sistematik bir çerçeve gerektiren hızlı çevresel deđişim.

Bu nedenle, yasal ve politik faktörler, şirketin kendi iç yeteneklerini dikkate alan hedefler belirlemeye devam edebilmesi için, stratejilerini ve alternatiflerini belirlerken her zaman şirketlerin dayandığı temel ve önemli sütunlar arasında olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Yasal ve politik faktörler; stratejik planlama; çalışma ortamı; Ur kamu şirketi

ABSTRACT

The study aims to analyze and diagnose the legal and political factors on the strategic planning companies in Iraq. The current study is considered one of the descriptive analytical studies to identify the implications of both legal and political factors and their impact on the strategic planning of companies in Iraq.

To achieve the goals that the study seeks to reach, the researcher made a field visit to Ur State Company to conduct a survey on a number of employees and administrators in the company.

Where the researcher distributed questionnaire forms to them. Where these questions dealt with the most important thing going on in the reality of the company, and after selecting the sample number 240, the researcher tested the data and entered it into the spss statistical program for the purpose of obtaining the results. Some of our recommendations, Through the findings of the study, where it was found that the legal and political factors are multiple entrances and levels similar to the concept of quality, where effectiveness and efficiency are two basic dimensions for measuring success, but effectiveness is more important than efficiency in public (service) companies, given that the most focus is in providing and sustaining service.

Despite the necessity of the efficiency dimension in order to prevent the company from being worn out and lost.

The legal and political factors are among the pillars upon which the company is based in determining and selecting alternatives. Where the company's management, who comply with legal and political factors, collect the opinions of employees and workers on many matters that would raise the company's reputation.

In addition, the researcher found that strategic planning is a means and not an end, planning is to achieve the company's goals by facing environmental changes and moving from the current situation to the desired future, using its multiple tools and models that differ according to different companies, and the extent of their complexity, as well as the organizations or companies that use Strategic planning as an approach is better than others.

This means that attention to strategic planning processes is an urgent necessity for profitable companies to address fundamental issues such as its multiple objectives (economic, social, political and environmental), which must be balanced among them, as well as being accompanied by future uncertainty and rapid environmental change, which makes the decision-making process complex and requires a systematic framework to achieve Future results avoiding potential risks and missed investment opportunities.

Therefore, legal and political factors should always be among the main and important pillars on which companies are based to determine their strategies and alternatives so that the company can continue to set goals that take into account the company's internal capabilities.

Keywords: Legal and political factors; strategic planning; work environment; Ur public company

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	IRAK'TAKİ ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK PLANLAMASINA YASAL VE POLİTİK FAKTÖRLERİN ETKİSİ - UR KAMU ŞİRKETİ ÖRNEĞİ
Tezin Yazarı	Ali Majid Kareem AL-GHURAIBAWI
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	26.08.2022
Tezin Alanı	Kamu yöntemi
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	117
Anahtar Kelimeler	Yasal ve politik faktörler, stratejik planlama, çalışma ortamı, Ur kamu şirketi.

بيانات الرسالة للأرشفة (باللغة العربية)

اسم الاطروحة	اثر العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي للشركات في العراق - شركة اور العامة نموذجاً
مؤلف الاطروحة	علي ماجد كريم الغريبواوي
مشرف الاطروحة	الدكتور احمد محمد عمر
حالة الاطروحة	اطروحة ماجستير
تاريخ الاطروحة	2022 /8/26
مجال البحث	الادارة العامة
مكان الاطروحة	جامعة كاربوك / معهد الدراسات العليا
عدد الصفحات	117
الكلمات الرئيسية	العوامل القانونية والسياسية , التخطيط الاستراتيجي , بيئة العمل , شركة اور العامة .

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	THE IMPACT OF LEGAL AND POLITICAL FACTORS ON THE STRATEGIC PLANNING COMPANIES IN IRAQ, “UR STATE COMPANY AS A MODEL.
Author of the Thesis	Ali Majid Kareem AL-GHURAIBAWI
Advisor of the Thesis	Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR
Status of the Thesis	Masters’ Thesis
Date of the Thesis	26.08.2022
Field of the Thesis	Public Administration
Place of the Thesis	KBU/LEE
Total Page Number	117
Keywords	Legal and political factors, strategic planning, work environment, Ur public company.

أهداف البحث وأهميته

تقسم أهمية الدراسة الى قسمين :

أ- الجانب العلمي:

- التطوير الفعال في مجال التخطيط الاستراتيجي , حيث يعتبر امتداداً للدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وفي نفس الوقت تحضيراً لدراسات أخرى جديدة.

ب- الجانب العملي:

- تساعد الدراسة كل جهة معنية بالعوامل القانونية والسياسية , كذلك تساهم في تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وعملياته.
- يتطلب التخطيط الاستراتيجي التكامل والتنسيق الضروري بين البيئات القانونية والاقتصادية والاجتماعية الضرورية ، فضلاً عن هيكل شامل لتنفيذ و مراقبة الانظمة والإجراءات الامر الذي يتطلب وسائل فعالة لتحقيق التكامل و الترابط و التنسيق بين المجالات التحليلية و ادواتها.
- قدرة التخطيط ودوره الفعال في الشركات، حيث انه يساعد على تجنب المخاطر والتهديدات , تشخيص نقاط الضعف، واغتنام الفرص , للاستثمار بقوة لتعزيز مكانتها الاستراتيجية الآن وفي المستقبل.
- أهمية العوامل القانونية والسياسية من خلال معلوماتها في مواجهة حالات عدم اليقين , ومعالجة المشاكل في التخطيط الاستراتيجي.

تهدف الدراسة الحالية من خلال الأسئلة التي تم وضعها الى فحص اثر العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي للشركات الصناعية في العراق (شركة اور الصناعية) من خلال التركيز على الأهداف

التالية:

1. محاولة الكشف عن التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تساهم في حصول الشركة على ميزة متناغمة.

2. محاولة إبراز دور الجانب القانوني والسياسي في تطوير الإدارة الاستراتيجية.

3. دراسة تأثير البيئة الداخلية والخارجية (العوامل القانونية و السياسية) على صياغة الاستراتيجية ,وضع إطار نظري يتضمن أهم المفردات الأساسية للبيئة الداخلية والخارجية وتطور مفاهيمها وكذلك مفهوم تخطيط استراتيجي .

4. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين العوامل القانونية و السياسية واثرها على التخطيط الاستراتيجي .

منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي وهو أحد فروع الاساليب الوصفية المتخصصة, وهو احدى التطورات التي اضافها الباحث إلى صورة المنهج الوصفي الأصلي البدائي حيث تم تنفيذ المنهج الوصفي التحليلي. وظيفة إضافية أكثر مرونة وفائدة إلى جانب وصف الظواهر من خلال الاستبيان. حيث يقوم بما يسمى تحليل الظواهر ومقارنتها بمزيد من التفصيل.

لذلك ، تُعرّف الطرق التحليلية الوصفية بأنها طرق وصفية متعمقة ، يصف فيها الباحثون مختلف الظواهر والمشكلات العلمية التي تدخل في نطاق البحث العلمي ، ثم يخللون البيانات المجمعة من خلال الأساليب الوصفية. بهذه الطريقة ، يمكن إعطاء التفسيرات والنتائج المناسبة للظاهرة ، ويمكن للباحثين أيضًا استخدام طرق التحليل الوصفي لمقارنة الظواهر المختلفة بظواهر مماثلة ، وبالتالي جمع بيانات مختلفة لتوضيح أوجه التشابه

والاختلاف. من بين هذه الظواهر ، فإن أهم ميزة تميز الأساليب التحليلية الوصفية عن الأساليب العلمية الأخرى هي تطبيقها المعزز بشكل كبير في البحث العلمي.

مشكلة البحث

من المعروف أن الاستقرار السياسي أو عدمه يؤثر على ممارسة الأنشطة الاستراتيجية المختلفة لأي مشروع تجاري أو صناعي ، وكذلك فكرة النظام السياسي القائم في الدولة وتشريعاته القانونية ، يمكن ان تؤثر على جودة النشاطات الاستراتيجية والأنشطة التي يمكن لهذه المشاريع تنفيذها.¹

لدى هنالك العديد من العوامل القانونية والسياسية التي بإمكانها ان تؤثر على بيئة اعمل الشركات وخططها الاستراتيجية ، من خلال السياسة المالية ، و التشريعات الفيدرالية، و العلاقة بين الحكومات والصناعات، وكذلك من خلال الهيئات القانونية التي تتعقب و تتابع عمل أنشطة الشركات الصناعية.²

من جانب اخرى تهدف و تؤثر العوامل القانونية و السياسية من خلال تأثيراتها على الشركات و التزامها بعمليات التنافس القانوني الذي تحدده وتشرعه سياسة البلد ،بالإضافة الى ذلك تأثيرها الفاعل على القدرة الشرائية لدى العملاء ،وهذا يأتي نتيجة لتقلبات الاوضاع السياسية والاقتصادية، حيث أن الاوضاع الاقتصادية دائما في حالة تغير مستمر مما يجعل معدلات الفائدة في حالت صعود وهبوط،ولأجل المحافظة على المنافسة ،واستمرار عمل هذه الشركات ،اصبح من الضروري على الشركات التزامها بالجوانب القانونية والسياسية التي تنظم بيئة اعمالها والتعرف عليها.³

1 إسلام عتوم ديسمبر 10, 2019

2 حريم، حسين، ، إدارة الشركات ,منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003

3 أكاديمية حسوب، أبرز العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية المؤثرة على عملية التسويق، كتابة / ترجمة علاء أمين، 2 سبتمبر 2020

ان دراسة التخطيط الاستراتيجي في عصرنا هذا تعتبر من الدراسات المتقدمة في مجال الإدارة التنظيمية ،
وتتطلب تدريباً شاملاً على مبادئ الإدارة وحجمها بالإضافة الى ذلك يتطلب معرفة أسس و وظائف الشركات
، وكذلك متغيرات البحث لجعلها استراتيجيات ناجحة ذو مدى طويل.⁴

ونظرا لتطور بيئة العمل الزائد في هذه الشركات تتزايد العوامل القانونية و السياسية التي تواجه الشركات العراقية و
المشاكل التي تواجهها الهيئات الادارية المختلفة, كذلك تزايد مسؤولية الادارة , وذلك لتنسيق استمرارية عمل
الشركة. مع مراعاة المستجدات و متطلبات التغير تأتي مشكلة هذه الدراسة لحاجة الشركات العراقية التي
تبحث عن التميز في أدائها الى طرح مفاهيم إدارية متميزة وغير مطروقة في البيئة العراقية ، ولأجل ان تخوض
هذه الدراسة في غمار التحقق من مدى اهتمام قيادات الشركة بالعوامل القانونية و السياسية التي تؤثر على
عمليات التخطيط الاستراتيجي للشركات, ولتكون المشكلة أكثر وضوحا ودقة يمكن صياغة مشكلة هذه
الدراسة عبر التساؤلات الآتية:

تكمّن تساؤلات الدراسة في قسمين: السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية :

السؤال لرئيسي:

ما هي العوامل القانونية والسياسية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي ؟

الاسئلة الفرعية للدراسة:

1. التحقق من قيادات الشركة هل لديهم تصور واضح عن العوامل القانونية والسياسية في بيئة المنظمات

العراقية؟

4 الخفاجي، عباس خضير ، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن(2004)

2. التحقق من قيادات الشركة المدروسة هل لديها تصور واضح عن كيفية صياغة الخطة الاستراتيجية وفق

المنهج العلمي؟

3. تحليل تأثير العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي في الشركات المدروسة العراقية؟

حدود البحث ونطاقه والمشكلات التي واجهت الباحث

الحدود المكانية: شركة اور العامة العراق \ ذي قار الناصرية.

الحدود الزمانية: 2021-2022.

الحدود البشرية: الموظفين في شركة اور العامة\العراق.

الحدود الموضوعية: العوامل القانونية والسياسية واثرها على التخطيط الاستراتيجي.

الدراسات السابقة

أ: عرض للدراسات السابقة

في هذه الفقرة , نستعرض اهم الدراسات السابقة التي اعتمد سابقا عليها الباحثون, من خلال مجالات

مثل هيكل البحث , والجوانب العلمية , وطرق اختيار المصادر السابقة. حيث ان الباحث استند على :

1- دراسة المصعب (2019): تهدف الدراسة الى معرفة العوامل السياسية والقانونية وأثرها على المشاركة

السياسية في دولة عمان , تعد الظواهر والمفاهيم السياسية من أكثر الظواهر والمفاهيم تأثيرا وارتباطا

بالعديد من الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فالسياسية ظاهرة حاضرة في كل ظاهرة، محشورة

في كل فعل وحركة، لهذا لا يمكننا تناول موضوع كالمشاركة السياسية دون الحديث عن علاقته بالمتغيرات

والمفاهيم السياسية الأخرى، لذا هدف إلى محاولة تسليط الضوء على موضوع المشاركة السياسية من

خلال الحديث عن بعض المتغيرات والعوامل السياسية والقانونية التي من شأنها التأثير على مستويات المشاركة السياسية.

2- دراسة السلماي 2016 أثر التخطيط البيئي في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية العراقية) تهدف هذه الدراسة، إلى بيان أثر التخطيط البيئي في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي، في بعض الشركات الصناعية العراقية ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقوائم الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، وكانت عينة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتخطيط البيئي على الأداء الاستراتيجي، ووجود ضعف وقصور في بعض جوانب التخطيط البيئي وانخفاض مستوى الأرباح السنوي ، توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط البيئي للحصول على بيئة خضراء، والعمل على زيادة مستوى الأرباح السنوية للشركات .

3- دراسة كسار 2014 تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العامين ، تهدف الدراسة الى التعرف على نوع العلاقة الرابطة بين عوامل البيئة الداخلية ومدى تأثيرها على السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العامين ، واهم نتائج الدراسة هي ن المركزية تحكم عمل مكاتب المفتشين العامين، وان الرسمية والتعقيد تحدان من حرية حركة العاملين فيها باتجاه إبراز المهارات والقدرات الشخصية والتي تنعكس على مهام المكاتب المبحوثة واتضح أن القيادة الإدارية تؤثر في السلوكيات السلبية، وان الحوافز المعنوية الايجابية بأنواعها تزيد من الشعور بالارتياح والرغبة بالعمل.

4- دراسة (عوض، 2013) (التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية ومدى علاقتها بالعوامل القانونية والسياسية - في محافظة البقاع)، بحث منشور العمل غير الربحي يتساوى مع العمل الربحي من

حيث الاهتمام والتمويل , فحاجة المنظمات غير الربحية الى التخطيط الاستراتيجي ضرورية لتحقيق اهدافها و الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية ومدى ممارسة هذه المنظمات لعمليات التخطيط الاستراتيجي تنفيذ اصحاب القرار للتعرف على نقاط قوة والضعف لمنظمتهم لاتخاذ القرار وكذلك المقارنة مع المنظمات الاخرى في كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي , ليس هنالك مؤشرات منهجية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية , ولا توجد فروق ذات دلالة معنوية بحسب المتغيرات التالية (الوظيفة , الخبرة , المؤهل العلمي) اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لأنه ملائم لدراسة الظواهر الاجتماعية (استبانة) موظفين لبعض المنظمات غير الربحية ظهرت نتائج متباينة بين مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع/لبنان بحسب متغير (الوظيفة , والخبرة, والمؤهل العلمي)

5- (الجودي , 2012) البيئية الداخلية والخارجية وتأثيرها على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية , دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الهدف: تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم المتغيرات التي من شأنها التأثير على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر في جودة اتخاذ القرار والتركيز على حل المشكلات. وعالجت الدراسة تلك الإشكالية من خلال طرح عدة محاور أبرزها " عرض وتحليل لأهم العوامل المرتبطة بمتخذ القرار " متمثلة بعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة والتي يكون لها تأثيرات ضاغطة متمثلة بالعوامل الاقتصادية , و السياسية والقانونية , و الاجتماعية والثقافية) . كذلك ركزت الدراسة على تحليل جودة القرار من خلال أسلوب حل المشكلة (وهي إحدى عناصر الإبداع) , مجال التطبيق : دراسة نظرية

تعتمد على التحليل النظري لمتغيرات الدراسة (البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة) و(جودة القرار) و (اسلوب حل المشكلات) , النتائج: من ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان الإدراك الصحيح للمشكلة وأعراضها بشكل جيد سيكون قادراً على صنع القرار المناسب. فيما عزت الدراسة الفشل في حل المشكلات إلى سوء إدراك المعلومات من قبل صانع القرار ووقوعه في عدة أخطاء أهمها نقص المرونة في التفكير, والاعتقاد بوجود طريقة وحيدة للحل بالاعتماد على الخبرة السابقة , التوصيات : من أهم توصيات الدراسة: مواجهة المشاكل التي تواجه المنظمة تتم عن طريق الإبداع والابتكار واستخدام الطرق الخلاقة لحل المشكلة , والتي تمد متخذ القرار بالبدائل التي يمكن الاستعانة بها.

6- دراسة الغلبي (2007): الغالبي , 2007 , عناصر البيئة الفنية الداخلية والخارجية الحديثة – دراسة تطبيقية علمية في الشركات العراقية , بينت الدراسة أن مهنة تدقيق الحسابات تواجه تحديات جدية تزداد حدتها بالتطور المستمر في عناصر البيئة الفنية الداخلية والخارجية الحديثة مما يستدعي التحديد والتشخيص للنجاح في مواجهتها من أجل وضع رؤية مستقبلية شاملة للمهنة وتمكينها من تحسين وتطوير ممارستها وأدائها في تقديم أفضل الخدمات.

الفصل الأول : التخطيط الاستراتيجي للشركات

1.1 لحة تاريخية عن التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية

تطور المفهوم اللغوي للتخطيط عبر الزمن ليصل إلى وضع خطة بدراسة مسبقة ، وتنفيذها في فترة محدودة ، وبذلك أصبحت اقتصادية وسياحية وتنموية وبيئية وتخطيط اجتماعي ، لذا فإن الهدف الأساسي من التخطيط هو رسم الخطوات الصحيحة للوصول إلى نتائج إيجابية بالإضافة إلى رسم الطريق للعمل المستقبلي.⁵ أصبح الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتحقيق بياناته مزمنًا ، بالإضافة إلى ذلك، تعقد التغيرات البيئية ،وحاجة المنظمة لمواكبتها ساهمت في تنمية الفكر والانفتاح والصقل وتكامل الأساليب وسموها بين الباحثين وتوجيه أعينهم نحو التخطيط. التخطيط الاستراتيجي الذي نتج عنه عدة مفاهيم من بينها ، اعتبر فورد أنه "إدارة التغيير" ، حيث يشمل اتخاذ القرار دراسة تحليلية وخبرة عملية ، بينما (ليونارد ، تيموثي) يراه "العم ،,الأب. لماذا تقوم إدارة المنظمة بوضع رؤية لمستقبلهم وتنظيم وتحديد الإجراءات والعمليات لتحقيق هذا في المستقبل.⁶

1.2 تعريف التخطيط الاستراتيجي

عبر (قطامين ، 2005) عن التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية تخطيط تتضمن مجموعة من الأنشطة الفكرية النظرية التي تتطلب مستوى عالٍ من المهارات الفكرية ، فهو الشرط الأساسي الذي يحدد المسار المستقبلي للمنظمة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال

5 ابوبكر ، مصطفى محمود ،"المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية " الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، ط1, 2010, .28

6 حمدان وادريس ، خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد ادريس "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية" ، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 2009, 135.

منهجي من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي. وهو هدف تفوق قيمته وقدرته على تحقيقه⁷. ورأى (طومسون وستريكالاند , 2007) أن التخطيط الاستراتيجي هو الجانب الثاني من جوانب الإدارة الاستراتيجية حسب رأي مجموعة من الإداريين والعلماء. إذا كانت العملية الإدارية التي يتم فيها تكوين رؤية استراتيجية ، وإعداد الأهداف ، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة للتنفيذ ، و مرور الوقت يتم تحديد التعديلات المناسبة والضرورية لتصحيح الرؤية والأهداف والاستراتيجيات.8 ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية توافق من خلالها المنظمة على التزام أصحاب المصلحة الرئيسيين من خلال بناء الأولويات الضرورية لمهمتها واستجابتها للبيئة. ، بينما عبّر (جرادات , 2002) عن التخطيط الاستراتيجي باعتباره جوهر العملية الاستراتيجية ، وهو أهم عملية بين عملياته ، حيث يشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رسالتها والرؤية الأساسية في بناء أهدافها وغاياتها المستقبلية على أساس عمليات التحليل الاستراتيجي بالنسبة للبيئات الداخلية والخارجية⁹، اما (ماكنمارا , 2003) رأى أن التخطيط الاستراتيجي يحدد أين ستذهب المنظمة خلال العام المقبل أو أكثر ، وكيفية الوصول إلى هناك ، تكون العملية إما على مستوى المؤسسة ، أو على الوظيفة الرئيسية مثل قسم العالي الذي يحددها التخطيط الاستراتيجي كعملية مستمرة لتحسين الأداء التنظيمي ومن خلال تطوير الاستراتيجيات لتحقيق النتائج يتضمن ذلك النظر إلى الاتجاه العام للمؤسسة، من خلال النظر الى اين تريد الذهاب ، بالإضافة الى ذلك تقييم الوضع الحالي للمؤسسة ، وتطويرها وتنفيذ مناهجها للمضي قدماً.¹⁰

7 الخفاجي , نعمة عباس خضير , "الإدارة الاستراتيجية المداخل المفاهيم والعمليات " , دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان , ط, 2010, 168.

8 خير الدين , غسان مدحت , " مدخل الى الفكر الاستراتيجي " دار الراية , ط1, 2013, 23.

9 سالدلر , فليب سالدلر, "الإدارة الاستراتيجية " ترجمة علاء احمد صلاح , مجموعة النيل القاهرة, 2007, 89.

10 رشيد وجلاب , صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهب, " الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل " , دار المناهج للنشر - عمان , ط,

.112,2008

صرح (برايسون , 1999) أن التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتحقيق غاية ، وهي طريقة تستخدم للإشارة إلى حالة المنظمة ، من خلال تحديد أولويات استخدامها للموارد وفقاً للأهداف المحددة ، في محاولة لتوجيه مسارها وتطورها على مدى فترة. من الزمن، واطراف (Rathaermel, 2001) بأنه التخطيط هو عملية عقلانية من الاعلى إلى الاسفل حيث يمكننا من خلاله إدارة برامج النجاح المستقبلية ، فإننا دائما نركز على المعرفة الاستراتيجية واتخاذ القرار في المكتب الأعلى للرئيس. اما بالنسبة لراي خير الدين كان هو أن التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية لدعم قرارات القادة من خلال زيادة وعيهم.¹¹

1.3 أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية

تعتبر عملية إدخال المستقبل في أذهان صانع القرار من أصعب الأمور ، بسبب التغيير في البيئة المحيطة. ولعل هذا هو ما دفع إلى اعتماد نهج وأهمية التخطيط الاستراتيجي كطريقة يمكن من خلالها تقليل حالة عدم اليقين من خلال توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لتشكيل مقدمات يمكن استنتاج نهايات منها (أبو عقاب 2003) ، ويذكر (طومسونل , 2004) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية توثيق استراتيجية الشركة ، حيث يوضح تفاصيلها ويساهم في إيصالها الى اعضاء الشركة ، وكذلك الحفاظ عليها ومراجعة استراتيجياتها في المستقبل بأفضل الطرق وأكثرها كفاءة ، وتوحيد الإمكانيات المتاحة لديها وبلورة تفكيرها ، والتأكد من أن كل فرد في الشركة يسعى لتحقيق نفس الأهداف ، وكذلك عمليات التقييم الذاتي للمؤسسة والتكيف مع توجهات

11 الركابي , كاظم نزار الادارة الاستراتيجية : العولة والمنافسة , دار الواصل للنشر والتوزيع - عمان , ط1, 2004, 64.

الشركة في الاستجابة للتغيرات البيئية ومحاولة الوصول إلى الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، من خلال تلخيص

العوامل الحاسمة في نجاح الشركة ، والتركيز على عناصر القوة الرئيسية التي تجعل الشركة ناجحة.

يوضح الجدول رقم (1) أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب آراء بعض الباحثين.¹²

الجدول (1)

أهمية التخطيط الإستراتيجي

المصدر	أهمية التخطيط الإستراتيجي
Thompson, et. Al., 1996, 77	<p>1. المساهمة في اختيار الاستراتيجية الصحيحة: من خلال توفير المعلومات المرتبطة بالخطة الاستراتيجية وأدوات التحليل والمشاركة في صنع الخطة، ومن ثم الوصول إلى دعم أفراد الشركة لعملية الصياغة والتنفيذ.</p> <p>2. دعم عملية التطبيق المباشر: حيث تعتبر الاستراتيجية (الصحيحة) أسهل نوعاً ما في التطبيق من الاستراتيجية (الخاطئة).</p> <p>3. المساهمة في ربط الأنشطة المنفصلة والمتعاقبة: حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي على ربط أنشطة الإدارة الاستراتيجية في صياغة الاستراتيجية من جهة وتطبيقها من جهة أخرى.</p>
Keliltz, et. Al., 1999, 29	<p>1. ترتيب أنشطة وعمليات الشركة ذات الأهمية الأكبر.</p> <p>2. إعطاء صورة واضحة تشير إلى: ماذا تعمل الشركة ؟ أو ماذا يجب أن تعمل ؟ ولماذا ؟ ، وكيف يجب أن تعمل هذا ؟</p> <p>3. يعمل على إيجاد المزيد من الاتصالات وتحسين الفهم لظروف الشركة.</p>
Lerner, 1999, 3	<p>1. إيجاد إطار لتقرير اتجاه الشركة الذي يجب إتباعه لإيصالها إلى المستقبل المنشود.</p> <p>2. تحديد الإطار الذي يضمن الحصول على الميزة التنافسية.</p> <p>3. يعمل على تنظيم علاقة الشركة مع بيئتها.</p>
Jones & George,	<p>1. توفير الفرصة أمام المدراء جميعاً في الشركة للمشاركة في القرار</p>

12 غنيم، عثمان محمد، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (2008) ، 32.

المصدر	أهمية التخطيط الإستراتيجي
2003, 256, 257	<p>حول الأهداف والاستراتيجيات المناسبة للمنظمة.</p> <p>2. المساهمة في توفير الشعور بوحدة الهدف لأعضاء الشركة جميعهم، من خلال توضيح الأهداف التي تحاول الشركة الوصول إليها والاستراتيجيات التي ترغب في تبنيها للوصول إلى أهدافها.</p> <p>3. تحقيق التنسيق بين المدراء في الوظائف والوحدات المختلفة لضمان وحدة التوجه وتكامل الأعمال.</p>
Ball et. Al., 2004, 466	<p>تزويد المدراء بالمعلومات الرسمية التي يتم من خلالها:</p> <p>1. تحليل بيئة الشركة الداخلية والخارجية.</p> <p>2. التعريف بعمل الشركة ورسالتها.</p> <p>3. تحديد أهداف الشركة.</p>
Mejia, et. Al., 2005, 199	<p>1. تطوير الإحساس بوحدة الاتجاه والغرض.</p> <p>2. تحديد الأولويات المهمة في عمل الشركة.</p> <p>3. فهم الظروف التي ساهمت في النجاح والفشل السابق.</p>
Atos, 2008, 10	<p>1. زيادة الفاعلية من خلال تحقيق أهداف الشركة ورسالتها.</p> <p>2. زيادة الكفاءة من خلال الوصول إلى العديد من النتائج الايجابية بموارد أقل.</p> <p>3. تحسين قدرات الفهم والتنبؤ والتكيف مع الظروف المتغيرة.</p> <p>4. المساهمة في صنع قرارات أفضل.</p>

الجدول (1) يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة، من خلال تعريفه لأنشطة الشركة الرئيسة وتوجهاتها المستقبلية، فضلاً عن تركيزه على قدرات الشركة الاستراتيجية والاهتمام بالتغيرات البيئية المؤثرة على عمل الشركة، ومن ثم فهو يعمل على تقديم صورة واضحة عن الشركة وبيئتها، قد تسهم في مساعدة الشركة على صياغة الخطط التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

ويمكن توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال الأدوار التي يؤديها ضمن مراحل المتسلسلة، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي

المصدر : غنيم، عثمان محمد، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

(2008)

في ضوء ما يؤديه من أدوار حيوية ومهمة، قد تؤدي إلى نتائج حاسمة في نجاح الشركة، فهو يمثل:

1. البحث عن نقاط القوة والضعف في الشركة ، وكذلك البحث عن الفرص والتهديدات البيئية ، وعملية إجراء المقابلات معهم.

2. توجيه الإدارة لتحديد الأولويات المهمة ضمن تسلسل يتناسب مع رسالة الشركة وأهدافها الرئيسية ، وكذلك تحديد أفضل مسار يمكن من خلاله تحقيق هذه الأهداف.

3. المنظم الذي يعمل على تخصيص الموارد بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وتحديد مسؤولية التنفيذ والوقت اللازم لذلك.

4. التوضيح الذي يقدم صورة واضحة عن الشركة والبيئة التي تعمل فيها مما يساهم في خلق قاعدة عمل مشتركة والالتزام بتحقيق الأهداف لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة والمهتمين بنجاحها.

5. المراقب الذي يساعد في وضع معايير الأداء وتقييمها بما يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء المخطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.¹³

1.4 مستويات التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية

تتم الإدارة الاستراتيجية بوضع أجزاء الشركة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي وهو تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة الشركة من وجهة نظر العملاء، حيث توضع الإدارة الاستراتيجية في ثلاثة مستويات، يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات الثلاثة هي:

14

1- الاستراتيجية على مستوى الشركة "الاستراتيجيات الكلية".

2- استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية.

3- الاستراتيجيات الوظيفية.

13 نعمة عباس الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية المدخل و المناهج و العمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن ، 2004 , 231.

14 مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 الأردن ، 2004 , 103.

1.4.1 الاستراتيجيات على مستوى الشركة: 15

ويوضع في هذا المستوى الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالشركة ككل، وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع

البيئة الخارجية ،

والمسئولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للشركة ككل في اتخاذ القرارات العامة، مثل الاندماج والمشروعات المشتركة وتغيير نوع النشاط الرئيسي للشركة، أو الدخول في نشاط جديد تمامًا أو الانكماش وتصفية إحدى الأنشطة أو تصفية الشركة كلها.

وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى كونها استراتيجيات طويلة الأجل، حيث يستغرق تنفيذها وقتًا طويلاً حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على الشركة.

1.4.2 استراتيجيات الوحدات الاستراتيجية: 16

ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو الشركات التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة استراتيجية قائمة بذاتها، ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الاستراتيجية الأخرى بالشركة.

ويشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، وتمثل القرارات الاستراتيجية على هذا المستوى في

15 نجم، عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية(2004)،108.

16 جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية(2009)،78.

تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للشركة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، وفتح منافذ توزيع جديدة، بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

1.4.3 الاستراتيجيات الوظيفية¹⁷

توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية، وكذلك بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن في الشركة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط الشركة على نشاط رئيسي واحد أو ما يعرف باسم "Single Business".

ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في الشركة مثل وظائف الانتاج والتسويق والتمويل في الشركات الصناعية، و في حالة كلية التجارة مثلاً فيتعلق الأمر بأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد، ويشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي في وضع تصور لهذه الاستراتيجيات

1.5 خطوات إنشاء التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية

1.5.1 بيان رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الرئيسية.

أ- الرؤية والرسالة¹⁸

يعد تعريف رؤية الشركة ورسالتها الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تقدم رؤية الشركة السبب في وجود الشركة والحالة المثالية التي تهدف للوصول إليها، كما توضح الرسالة أهداف الشركة الرئيسية والغرض منها، حيث يتم تعريفها ضمن فلسفة الشركة وثقافتها وتستخدم كإطار لتطوير الاستراتيجيات المختارة وتقييمها، ولعل الرؤية والرسالة من الأهمية حيث يعتمد عليها نجاح الخطوات اللاحقة في عملية التخطيط

17 حسن، راوية محمد، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر (2003)، 128.

18 جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2009)، 251.

الاستراتيجي وتمثل الرؤية الإعلان الرسمي الذي يشير إلى ما تحاول الشركة تحقيقه مستقبلاً على المدى المتوسط والمدى البعيد، وقد لا تحقق الخطة الاستراتيجية نجاحاً يذكر ما لم تكن مشتقة من رؤية واضحة لما سوف تكون عليه الشركة في مرحلة معينة في المستقبل وبالرغم من أن الرؤية والرسالة يتم طرحهما على نحو مترادف إلا أن الرؤية قد تمثل شعاراً يعرض الهدف الواسع الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه أو تحديد المكان المقصود مستقبلاً، في حين إن رسالة الشركة تميل إلى التخصيص ومخاطبة مسائل تتعلق بسبب وجود الشركة وأساس الميزات التنافسية في السوق والزبائن ومنتجات الشركة وغيرها، والهدف هو توفير قاعدة للتفكير الاستراتيجي، ومن أكثر أمثلة الرؤية شهرة -هي رؤية Disneyland حيث تقول (سنكون المكان الأكثر سعادة على الأرض) وهناك أمثلة أخرى مثل: 19

- رؤية Wells Fargo (نريد إشباع الحاجات المالية كلها لزبائننا، ومساعدتهم في تحقيق النجاح المالي).

- رؤية McDonalds (رؤيتنا أن نصبح أفضل مطعم للخدمة السريعة في العالم).

ولعل النظرة المنطقية هو أن تبدأ بتعريف رسالة الشركة وأهدافها، حيث تمثل الرسالة البيان الرسمي الذي يعرف مهمة الشركة ومجال عملياتها بنحو واسع وما يميزها عن غيرها من الشركات، كما يتضمن البيان المثالي تمييز الزبائن الذين تقوم بخدمتهم والحاجات التي يتم إشباعها والتكنولوجيا المستخدمة، وقد تتضمن أيضاً الفلسفة والقيم التي تؤمن بها، أو أن تكون في بيان مرفق معها ويتكون بيان الرسالة من ثلاثة مكونات رئيسة هي: 20

- بيان عن سبب وجود الشركة، وهو ما يشار إليه برؤية أو رسالة الشركة.
- بيان بالقيم الرئيسة أو المعايير القيادية الهادفة التي تقود وتشكل تصرفات العاملين وسلوكهم.

19 Cook E. Meghan, (2000), What Citizens Want From E-Government Current practice Research, https://www.ctg.albany.edu/media/pubs/pdfs/what_citizens_want.pdf

20 العامري، صالح مهدي حسن والغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2007)، 58.

● بيان بالأهداف والغايات الرئيسة.

ب- الأهداف والغايات المشتركة

بعد تحديد رؤية الشركة ورسالتها والتي يفترض أن تمثل قاعدة للتفكير الاستراتيجي أو إطار يمكن من خلاله صياغة الخطة الاستراتيجية يتجه المدراء الاستراتيجيون نحو تحديد الأهداف والغايات الرئيسة للمنظمة.²¹

يعد الهدف (غاية أو نتيجة ترغب الشركة في تحقيقه ضمن فترة زمنية محددة)، وهو يشتق أساساً من رسالة الشركة حيث يصف غرضها الأساسي وأسس فلسفتها، ويعرف الهدف الاستراتيجي بأنه (الهدف الواسع الذي يصف أين تريد أن تكون الشركة مستقبلاً)، حيث يرتبط الهدف الاستراتيجي بالشركة ككل، ولا يختص بقسم أو فرع معين من الشركة، وغالباً ما تعكس الأهداف الاستراتيجية الأهداف الرسمية للمنظمة حيث تحدد نوايا الشركة وما ترغب في انجازه مستقبلاً، كما تستخدم الأهداف الاستراتيجية لتحقيق رسالة الشركة ونقلها إلى الواقع، وتهدف إلى تحديد ما يجب فعله لتحقيق هذه الرسالة، حيث توجه عمل الشركة وتبقيها ضمن حدود الإطار الذي تم ذكره في الرسالة لضمان استمرارية وجودها، حيث يتفق مجموعة من الكتاب على ضرورة أن تمتاز هذه الأهداف بعدد من الخصائص حتى يمكن التحديد الواضح للأعمال وتحقيق رسالة الشركة، ومن هذه الخصائص:²²

● قابلة للقياس: حيث تتميز بالدقة ووجود مؤشر واحد على الأقل يمكن من خلاله قياس التقدم لتحقيق الأهداف.

● التركيز / التخصيص: ضرورة توجيهها لأمر أساسي، و على المديرين اختيار عدد محدد من الأهداف الرئيسة الحيوية والمهمة.

21 عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، زهران للنشر والتوزيع، حلب، سوريا(1996)،341.

22 السلمي، علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر(2001)،39.

- الملائمة: يجب أن تتفق مع رؤية الشركة ورسالتها.
 - الواقعية والتحدي: يجب أن تكون قابلة للإنجاز وفق قدرات الشركة وفرصها في البيئة، وتتسم بالتحدي لإعطاء العاملين الحافز للبحث عن طرق تحسين عمليات الشركة.
- ويضيف (ماجد , 2005) ²³ أن الأهداف التي تمتاز بالتخصيص – التركيز – والقابلة للقياس قد تسهم في دفع السلوك بشكل عام نحو تحقيق الانجاز المرغوب أكثر من الأهداف الغامضة، كما قد تساعد في معرفة ما تحاول الشركة انجازه بالضبط، ومن ثم يمكن للمدراء والعاملين التركيز على النشاطات المهمة، ولعل أهم الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها هي: ²⁴

- أهداف ربحية: مثل العائدات على الاستثمار والعائدات على الأصول والأرباح لحملة الأسهم.
- أهداف جودة: مثل نسبة المرفوضات من المواد، وشكوى الزبون نسبة إلى عدد الطلبات.
- أهداف تسويق: مثل نمو السوق والحصة السوقية والمبيعات الدولية.
- نتائج إبداع أو ابتكار: مثل عدد براءات الاختراع ونسبة المبيعات المنسوبة إلى المنتجات الجديدة والعائدات على الاستثمار في البحث والتطوير.

1.5.2 الاختيار الاستراتيجي

تأتي مرحلة الخيار الاستراتيجي استكمالاً لمراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، فبعد أن تقوم الشركة بمراجعة رؤيتها ورسالتها وتحديد أهدافها الرئيسية، فضلاً عن تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ودراستها وتشخيص فرص البيئة وتهدداتها، وتحديد نقاط قوتها وضعفها التي تتسم بها، تصبح أمام الشركة مجموعة من الاستراتيجيات

²³ علي , ماجد , سلوك العوامل القانونية , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان الاردن , 2005 , 76.

²⁴ الغالي، طاهر محسن محمود وصالح، أحمد علي، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن(2010)،80.

التي ينبغي تبني واحد أو أكثر منها والذي يفترض أن يكون الأكثر ملاءمة لقدرات الشركة وأهدافها والقادر على تحقيق رسالتها بصورة أفضل، فضلاً عن ملاءمة للخيار الاستراتيجي مع متطلبات البيئة الخارجية للشركة.²⁵

حيث تعكس عملية التحولات الإدارية وتغيير أساليب العمل واتجاهات الشركة ما تملكه الشركة من قدرات داخلية، حيث تتولى هذه القدرات مهمة أساسية في الاستجابة للتغيرات البيئية وتحقيق مستوى مثالي من الكفاءة والفاعلية، وقد تستخدم الإدارة مجموعة من الأدوات لتحقيق التكيف مع البيئة والاستجابة لمتطلباتها، وقد يرتبط نجاح الإدارة بمدى كفاءتها في إيجاد البدائل الاستراتيجية الجديدة للمنظمة أو الشركة وإنجازها والتي تركز على العمليات الاستراتيجية وإيجاد مجموعة فعالة من وحدات العمل وتخصيص الموارد اللازمة للأنشطة جميعها، بهدف تحقيق أفضل إمكانية للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة للشركة حيث تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمات أو الشركات مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي ترد على البيئة التنافسية والتي تتسم بالتغيير السريع والتعقيد، ولعل مثل هذه القرارات تنبثق من نماذج التفكير المحكم بالبدائل المتوفرة، وقد تصبح عملية تقييم هذه البدائل أسهل إذا ما صُنفت إلى أنواع متعددة من البدائل الاستراتيجية²⁶.

حيث يتم الوصول إلى البديل الأفضل من خلال عملية متسلسلة ومنتظمة تبدأ بإيجاد الخيارات الاستراتيجية، ومن ثم تقييم هذه الخيارات وصولاً إلى اختيار الاستراتيجية الأفضل والتي قد يرتبط نجاحها والى حد كبير بمدى ملاءمتها مع بيئة الشركة الداخلية - الأهداف، القيم، الموارد، القدرات، الهيكل، الأنظمة، وغيرها - والبيئة الخارجية، وقد يعد التحليل النظامي عملية حيوية في تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل، فبدون هذا التحليل قد تتعرض القرارات الاستراتيجية إلى معارك سلطة ورغبات فردية.²⁷

25 رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب، أحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن(2008)،122.

26 السلمي، علي (2001)،51.

27 زيارة، فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2002)،80.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول إن عملية الاختيار الاستراتيجي ليست عملية سهلة، وقد تتطلب أنماطاً من التفكير الاستراتيجي الصحيح، فضلاً عن توفر بيانات صحيحة لإجراء تحليل استراتيجي ولعل استخدام أدوات تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة قد يسهم في حصر عدد تلك البدائل وتوفير فرصة أمام المدراء الاستراتيجيين باختيار البديل الاستراتيجي الأنسب، ويمكن القول إنه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح للمنظمات جميعاً أو للشركة نفسها في أوقات مختلفة، ولكن ووفقاً للنظرية الموقفية فقد تكون هنالك استراتيجية مثلى تصلح لشركة أو لمنظمة معينة أو أكثر في ظروف معينة ووقت محدد، ولعل التغيرات التي تطرأ في الظروف البيئية المحيطة قد تقود الشركة إلى تعديل أو تغيير في استراتيجيتها الحالية، وقد يرتبط هذا التغيير بحجم الفجوة الحاصلة في أداء الشركة والذي قد يقود إدارة الشركة إلى التفكير بشأن القضايا الرئيسة التي تواجهها .

وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بكيفية تجسيد الفجوة بين الأداء الحالي وبين ما هو مخطط لمستقبل الأعمال، ولعل استخدام تحليل الفجوة المقترن بتحليل PEST وتحليل SWOT قد يمكن الشركة من بناء إدراك واضح بالتوجه الاستراتيجي، من خلال تحديد المشاريع التي قد تساعد في ردم فجوة التخطيط الاستراتيجي والوصول إلى الخيار الاستراتيجي الأفضل، وعلى الرغم من بساطة هذا التحليل إلا أن نقطة الضعف الرئيسة فيه قد تكون إهماله للمنافسة، فضلاً عن افتقاره إلى القدرة في تزويد الإدارة بأي من النماذج الذي قد يساعدها في القضاء على الفجوة ماذا تعمل أو كيف تقيم أفكارها الخاصة حول ردم فجوة التخطيط.²⁸

أما فيما يخص الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال فلعل جوهر الاستراتيجية ضمن هذا المستوى هو تطوير منهج عمل محدد للشركة، والذي قد يتيح اكتساب ميزة تنافسية عن منافسي الشركة في السوق أو الصناعة التي تعمل بها، وقد تكون الخطوة الأولى في صياغة استراتيجية الأعمال هي تعريف مجال

28 جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2010)، 31.

نشاط الشركة وتحديده والذي قد يتطلب مجموعة قرارات تدور حول (حاجات الزبائن، أو ما الذي يتعين إشباعه ؟ / مجموعات الزبائن، أو من الذي يتعين إشباع حاجاته ؟ / الكفاءات المتميزة؟، أو كيف يمكن إشباع حاجات الزبون)، وقد تمثل تلك القرارات الثلاثة الأساس في اختيار الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، حيث إنها تحدد كيف تنوي الشركة استحداث القيمة للزبائن .²⁹

وقد تستخدم الشركات عدداً من الأساليب للتأكد من أن الاستراتيجية التي تمت صياغتها واختيارها تقع ضمن إطار المبادئ الأساسية للخيارات الصحيحة، وان اختياراتها وقراراتها الاستراتيجية منسجمة وملائمة مع مؤثرات القوى البيئية والتنافسية التي تعمل ضمنها، وتعرف هذه الأساليب - الطرق - بأساليب تحليل المحافظ الاستثمارية.³⁰

ولعل الفكرة الرئيسة لتحليل المحفظة هي لتصنيف الأعمال التجارية المتنوعة للشركة، ضمن إطار عمل منفرد أو ضمن تصنيف علمي خاص بها ، لتحقيق فهم أفضل حول الموقع التنافسي لمجمل حقائب الأعمال التجارية، تسهم في اقتراح البدائل الاستراتيجية لكل الأعمال التجارية وتمييز الأولويات لتخصيص الموارد، وقد يكون الهدف الرئيس لنماذج تحليل المحافظ مساعدة الشركة في تحقيق الموازنة بين حقائب أعمالها التجارية من خلال تركيز هذه النماذج على التوجيه والتنسيق والسيطرة والربحية لمختلف وحدات العمل التابعة للشركة، ومساعدة الشركة على إدارة وحدات العمل المنفصلة بشكل أفضل خصوصاً في الشركات الكبيرة والمعقدة وبالرغم من وجود مجموعة من نماذج تحليل المحافظ الاستثمارية، إلا أن المستخدم منها وعلى نحو واسع هو مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية .³¹

29 دنكان، و. جاك، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر(1989)،253.

30 برونطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن(2007)،76.

31 خطاب، عائدة سيد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، كليبواتر للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، مصر(1999)،66.

فضلاً عن ما تقدم، فقد قدمت أدبيات الإدارة الاستراتيجية العديد من الأدوات التي قد تساعد الشركات في الوصول إلى الاختيار الاستراتيجي الأنسب من بين البدائل المتاحة، باعتبار هذه العملية جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي والأساس الذي تعتمده الإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويرى أن هذه العملية اشتقت من قانون التنوع الأساسي في علم الضبط والذي جاء به والذي ينص على أن أي حالات تكون ضمن تشكيلة يمكن اختزال هذا التنوع في مجموعة أصغر، ومنذ ذلك الحين تضمنت عملية التخطيط الاستراتيجي مراعاة التشكيلة المنوعة لخصائص الخيارات والتي يترتب عليها تشكيلة محتملة للحلول من الضروري دراستها، وبدائل يتم تبنيها ضمن الشروط الحالية إلا أن عدم تمييز البدائل الاستراتيجية بشكل صحيح أو عدم وجود إجماع على الخيار الاستراتيجي قد يؤدي إلى ظهور نتائج سلبية لعملية الاختيار الاستراتيجي، ولعل أحدها هو عدم الالتزام الحقيقي بتبني هذا الخيار، وقد تتطلب هذه المشاكل مراعاة بعض الجوانب الحيوية والمهمة وخصوصاً ما يتعلق منها بخصائص الخيار والعملية التنظيمية التي تحيط بصياغته، ويقترح (Martin) مجموعة من الخصائص للخيار الاستراتيجي عالي الجودة، والتي قد تقدم منظوراً لهيكله الخيار الاستراتيجي قد يساعد في التغلب على تلك العيوب والمشاكل.³²

1.6 تقييم التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية

يعتبر تقييم الاستراتيجية بنفس أهمية صياغة الاستراتيجية لأنه يلقي الضوء على كفاءة وفعالية الخطط الشاملة في تحقيق النتائج المرجوة يمكن للمديرين أيضاً تقييم مدى ملاءمة الاستراتيجية الحالية في عالم اليوم الديناميكي مع الابتكارات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التقييم الاستراتيجي هو المرحلة الأخيرة من الإدارة الاستراتيجية تكمن أهمية تقييم الاستراتيجية في قدرته على تنسيق المهمة التي يؤديها المدبرون ، والمجموعات ، والإدارات ، إلخ ، من خلال التحكم في الاداء. ان التقييم الاستراتيجي مهم وذلك بسبب عوامل

32 خليل، نبيل مرسي، التخطيط الإستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر(1996)،189.

مختلفة مثل - تطوير المدخلات للتخطيط الاستراتيجي الجديد، والحاجة إلى ردود الفعل ، والتقييم والمكافأة ،
وتطوير عملية الإدارة الاستراتيجية ، والحكم على صحة الاختيار الاستراتيجي وما إلى ذلك³³

تتكون عملية تقييم الاستراتيجية من الخطوات التالية :³⁴

أ- إصلاح معيار الأداء

أثناء إصلاح المعيار ، يواجه الاستراتيجيون أسئلة مثل ، ما هي المعايير التي يجب تعيينها ، وكيفية
تعيينها وكيفية التعبير عنها، من أجل تحديد الأداء المعياري الذي سيتم تعيينه. من الضروري اكتشاف المتطلبات
الخاصة لأداء المهمة الرئيسية، يمكن بعد ذلك تحديد مؤشر الأداء الذي يحدد ويعبر عن المتطلبات الخاصة بشكل
أفضل الاستخدامه في التقييم. يمكن للشركة استخدام المعايير الكمية والنوعية للتقييم الشامل للأداء تشمل
المعايير الكمية، تحديد صافي الربح ، والعائد على الاستثمار، وكسب الاسهم ، وتكلفة الإنتاج ، ومعدل دوران
الموظفين وما الى ذلك. ومن بين العوامل النوعية التقييم الذاتي هي عوامل مثل - المهارات والكفاءات ، وإمكانية
المخاطرة.

ب- قياس الأداء

الأداء القياسي هو علامة مرجعية يتم مقارنة الأداء الفعلي بها. يساعد نظام الإبلاغ والاتصال في
قياس الأداء. إذا توفرت الوسائل المناسبة لقياس الأداء وإذا تم تعيين المعايير بالطريقة الصحيحة ، يصبح تقييم
الاستراتيجية أسهل لكن من الصعب قياس العوامل المختلفة مثل مساهمة المديرين وبالمثل، يصعب أحيانا قياس

33 Benchmarking E-Government in Europe and the USA. <http://www.Rand.org/pubs/monograph reports/pdf/>

34 السلمي، علي، (1998)، 35.

أداء الأقسام مقارنة بالأداء الفردي وبالتالي، يجب إنشاء أهداف متغيرة يمكن على أساسها قياس الأداء. يجب أن يتم القياس في الوقت المناسب وإلا لن يحقق تقييم الغرض منه لقياس الأداء.³⁵

ج- تحليل التباين

إثناء قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء القياسي، قد تكون هناك اختلافات يجب تحليلها. يجب أن يذكر الاستراتيجيون درجة حدود التسامح التي يمكن قبول التباين بين الأداء الفعلي والأداء القياسي. يشير الانحراف الإيجابي إلى أداء أفضل ولكن من غير المعتاد تجاوز الهدف دائما. يعد الانحراف السلبي من الأمور المثيرة للقلق لأنه يشير إلى وجود عجز في الأداء، وبالتالي في هذه الحالة يجب على الاستراتيجيين اكتشاف أسباب الانحراف ويجب عليهم اتخاذ إجراءات تصحيحية للتغلب عليه.³⁶

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بمجرد تحديد الانحراف في الأداء، من الضروري التخطيط وذلك لإجراء تصحيحي، إذا كان الأداء باستمرار أقل من الأداء المطلوب، يجب على الاستراتيجيين إجراء تحليل مفصل للعوامل المسؤولة عن هذا الأداء. إذا اكتشف الاستراتيجيون أن الإمكانيات التنظيمية لا تتطابق مع متطلبات الأداء، فيجب تخفيض المعايير. لأجراء تصحيح نادر وجذري آخر هو إعادة صياغة الاستراتيجية التي تتطلب العودة إلى عملية الإدارة الاستراتيجية، وإعادة صياغة الخطط وفقا لاتجاه تخصيص الموارد الجديد وما يترتب على ذلك من وسائل الذهاب إلى نقطة البداية لعملية الإدارة الاستراتيجية.³⁷

1.7 مناهج التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية

35 الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن (2000)، 20.

36 الدوري، زكريا وصالح، احمد علي، (2009)، 39.

37 Atos, (2008), Sector For Strategic Planning, Aid Coordination and European Integration, <http://www.mpr.Gov.ba/userfiles/>

تختلف سبل إعداد الاستراتيجية وفقا للآراء المختلفة بشأن المنهج الذي يمكن أن يعتمد هذا الغرض حيث يعكس كل منهج طبيعة الشركة ومسؤولية وضعها والافتراضات التي تستند إليها. ومن النماذج المتداولة هي: 38

1- منهج التخطيط المبني على النتائج

خلال الخمسة أعوام الماضية قامت دول عدة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج وقد أثر ذلك الأسلوب عن نتائج متميزة. كما ساعد هذا النوع من التخطيط كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه الدول على التركيز في عمل أجهزتهم ومؤسساتهم على الآتي: 39

- توضيح كيفية تحقيق الإنجازات التي تتطلع إليها الجهات العليا.
- الانتقال إلى مرحلة يصبحون فيها أكثر استجابة لحاجات ومتطلبات المواطنين.
- إظهار مدى كفاءة مؤسساتهم في تقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستفيدين.
- جذب العناصر المبدعة والملتزمة بتحقيق أفضل النتائج والحفاظ عليها في هذه المؤسسات.

إنه منهج يعمل على حث الأجهزة والمؤسسات لتركز على تحقيق النتائج وينأ عن مناهج التخطيط الاستراتيجي التي تسببت في حدوث مشكلات لأجهزة ومؤسسات الخدمات العامة في الماضي ويحقق الكثير من المزايا والمنافع.

2- المنهج الخطي 40

38 الصرن، رعد، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، دمشق، سوريا(2001)،183.

39 رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب، أحسان دهش، (2008)، 85.

40 الدوري، زكريا وصالح، احمد علي، (2009)، 87.

يعتمد المنهج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية

من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا المنهج ما يلي:

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.
- اهداف الشركة هي اهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات، تتخذ بشكل عقلائي.
- محور الاستراتيجية رضا المستفيدين من الشركة

3- منهج التخطيط الاستراتيجي الأساسي

إن هذا المنهج تأخذ به الشركات الصغيرة جدا غير الربحية، والتي لم تكن قد جربت التخطيط الاستراتيجي، ويمكن أن يطبق في السنة الأولى من حياتها لكي تتعرف الشركة على كيفية إدارة الخطة الاستراتيجية. وفي ضوء ذلك يمكن أن تعمق معرفتها به في السنوات اللاحقة. وعادة ما توضع خطة من هذا النوع من قبل القيادة العليا في الشركة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي الأساسي ما يلي: - 41

- تحديد الرسالة: التي تصف الشركة وتبين أغراضها وحاجات المستفيدين.
- تحديد الأهداف التي يجب أن تنجز من أجل تحقيق الرسالة، ويتضمن أيضا تحديد القضايا الرئيسية للشركة.
- تحديد سبل تحقيق كل هدف: أي وضع الأهداف الفرعية التي تتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية والداخلية للشركة.

41 خليل، نبيل مرسي، (1996)، 97.

- تحديد الخطة التنفيذية: والتي تتطلب وضع البرامج التنفيذية لتحقيق كل هدف فرعي.
- المتابعة وتحديث الاستراتيجية والتي تقضي التعرف على مدى تحقيق الأهداف خلال معايير توضع لهذا الغرض.

4- منهج التألف

يحرص هذا النموذج على إيجاد تألف متين وقوي بين رسالة الشركة ومواردها لأجل ضمان تشغيل الشركة بفعالية , إن هذا النموذج مفيد للشركات التي تريد التحول أو التي تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، كما أن الشركات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءتها , ولأجل التعرف على هذا ينبغي التعرف على خطوات بناء هذا النموذج فهي كالآتي: ⁴²

- أ- يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد، والمستلزمات المساندة.
- ب- - تحديد ما هي العمليات التي تعمل جيد، وما هي التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل.
- ت- - تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرامج في الخطة الاستراتيجية.

1.8 عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية

1.8.1 تحليل داخلي

تهدف عملية تحليل البيئة الداخلية إلى تمييز مواقع القوة والضعف في الشركة، والتي تسهم في تحديد كمية الموارد المتاحة ونوعها، وتقديم المعلومات التي يحتاجها المدراء لاختيار نموذج العمل والاستراتيجيات التي قد تتمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية راسخة، وقد تعددت المداخل والنماذج المستخدمة في عملية تحليل البيئة الداخلية نذكر منها على سبيل الذكر مدخل PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)،

42 زيارة، فريد فهمي، (2002)، 165.

التحليل الوظيفي، مدخل النظرة المستندة إلى الموارد، نموذج تحليل سلسلة القيمة، وغيرها، ولعل أكثر هذه المدخل انتشاراً وقبولاً - وعلى قدر الاطلاع - هي كل من مدخل النظرة المستندة إلى الموارد وكذلك نموذج تحليل سلسلة القيمة، وهذا ما سوف تتم مناقشته من خلال الفقرات الآتية: ⁴³

أ- مدخل النظرة المستندة إلى الموارد ⁴⁴

ينظر مدخل (RBV) (Concept of Resource Based View) إلى الشركة باعتبارها مجموعة من الموارد والقدرات والكفاءات، محاولاً تفسير وفهم تأثير هذه العوامل على الأداء الكلي للشركة، وبالرغم من الاختلاف بين الشركات فإنها تواجه ظروفًا تنافسية متشابهة وتحصل على عوائد - أرباح - مختلفة، ومن ثم فإن تفسير اختلاف الأداء بين الشركات ضمن منافسة بيئة الصناعة قد يعد مهماً بمستوى أهمية اختلاف الأداء الداخلي بين الشركات، فبدلاً من قوة الاحتكار، فإن تركيز الشركات ينصب على تحقيق العائدات على مواردها التي تفوق تكاليفها الحقيقية.

وكما في الاقتصاد التقليدي، فإن الهدف هو أن (يقتصد)، فبعض الشركات تعمل على تقليص الموارد لدعم مستوى معين من الأعمال، في حين تعمل منظمات أخرى على دعم حجم أكبر من الأعمال من خلال قاعدة الموارد الحالية، ولعل النتيجة الحاصلة هو تقديم تفسير أفضل لمواردها، قدراتها، كفاءاتها، والتي تعكس مجتمعة قوة الشركة الداخلية وضعفها.

وقد يمكن مدخل (RBV) الشركة من الدمج بين منظوري التحليل الداخلي لخصائص الشركة - القوة والضعف - والتحليل الخارجي للصناعة وبيئة المنافسة، ولعل هذا المدخل يتجاوز تحليل (SWOT) التقليدي (القوة والضعف، الفرص والتهديدات) بحسب رأي (Dess, 2000) من خلال التكامل بين

43 الشماخ، خليل محمد حسن ومحمد، خضير كاظم، (2000)، 42.

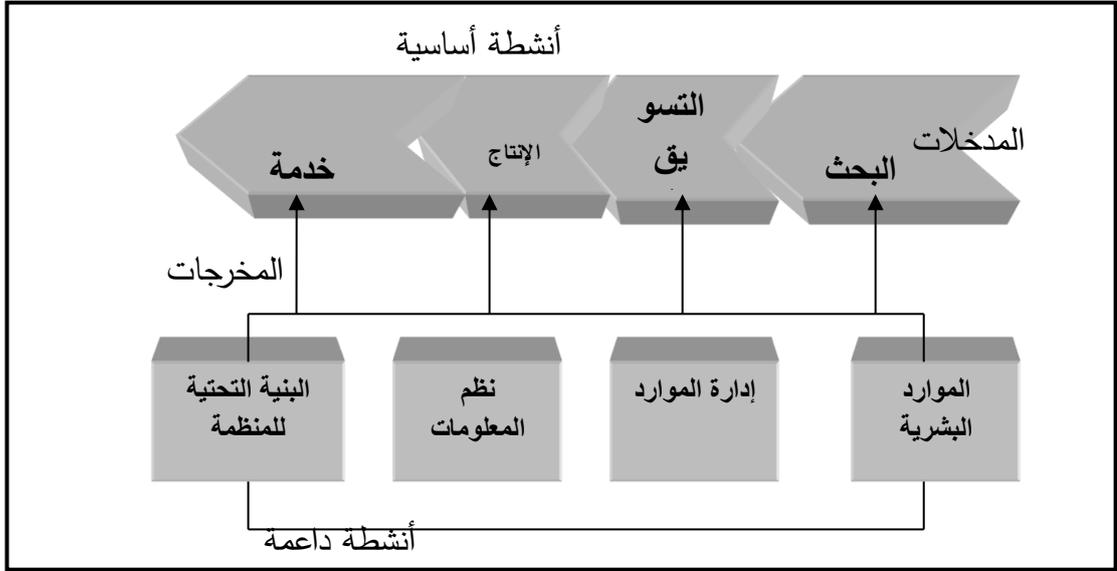
44 السلمي، علي، (2001)، 8.

المنظور الداخلي والخارجي، فقد لا تستطيع قدرات الشركة ومواردها من تحقيق الميزة التنافسية من دون الأخذ بنظر الاعتبار السياق الأوسع للمنافسة، ولعل موارد الشركة التي يجري تقييمها يجب أن تمتاز بخصائص أساسية فمن الضروري أن يكون المورد نادراً وغير قابل للتقليد من قبل المنافسين ويصعب استبداله بمورد آخر، وبخلاف ذلك فقد تحقق الشركة وفي أفضل الأحوال التعادل التنافسي فقط .

1.8.2 نموذج تحليل سلسلة القيمة⁴⁵

يمكن النظر إلى نموذج تحليل سلسلة القيمة بوصفه نموذجاً مكماً للتحليل المهم الذي جاء به بورتر من خلال نموذج الأول - نموذج تحليل قوى المنافسة الخمسة - والذي ارتكز على تحليل بيئة المنافسة في الصناعة والبحث عن الميزة التنافسية، حيث اتضح أن الوصول إلى الميزة التنافسية وتحقيق النجاح الاستراتيجي حالة معقدة ومركبة وقد لا تتكون بسهولة في ظل علاقات منظمة الأعمال مع بيئتها، وقد يكون الأصل في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة بما تملكه من موارد وقدرات، والتي تمثل البعد الداخلي للميزة التنافسية، فضلاً عن البعد الخارجي الذي يتمثل بنموذج تحليل قوى المنافسة الخمسة ، حيث يتم التعامل مع الشركة عبر نموذج تحليل سلسلة القيمة باعتبارها سلسلة من العمليات لإيجاد أنشطة القيمة، وقد يعد منهجاً مفيداً لفهم اللبنة الأساسية في بناء الميزة التنافسية، وقد وصفت القيمة بأنها المقدار الذي يرغب المشتري في دفعه لقاء ما تقدمه الشركة. كان يعني بورتر بالنسبة إلى القيمة ومن الناحية الجوهرية باعتبارها الربح، وهو يمثل العائدات من المبيعات الكلية للسلع والخدمات ناقصاً منها كلفة الإنتاج لهذه المنتجات، باعتبار القيمة تبني على هامش من انجاز الشركة لأنشطتها المهمة، ويمكن إن تكون هذه الأنشطة رئيسة أو داعمة وتشكل سوية سلسلة القيمة للمنظمة وكما موضح في الشكل (2).

45 خطاب، عايدة سيد، (1999)، 257.



الشكل (2) سلسلة القيمة

المصدر: هل شارلز، جونز جارديث، الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة وتعريب عبد المتعال، محمد سيد أحمد وبسيوني، إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، (2008)، 197.

الشكل (2) يوضح صنفين مختلفين من الأنشطة هما: 46

- أنشطة أساسية أو أولية: وهي تلك الأنشطة التي لها علاقة بتصميم المنتج وإنتاجه وتسليمه، فضلاً عن تسويقه ودعمه، وتوفير خدمة ما بعد البيع وتشمل أربع وظائف هي (البحوث والتطوير، الإنتاج، التسويق والمبيعات، وخدمة الزبائن).
- أنشطة داعمة أو مساندة: وهي الأنشطة التي تتولى مهمة توفير المدخلات التي تسمح للأنشطة الأساسية بإنجاز وظائفها وتعمل على دعمها، وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربع وظائف هي (الموارد البشرية، إدارة المواد، نظم المعلومات، البنية التحتية للمنظمة).

2- التحليل الخارجي

عرف تحليل البيئة الخارجية بأنه العملية التي يقوم بها الاستراتيجيون لمراقبة العوامل الاقتصادية، والحكومية القانونية والسوقية التنافسية والخاصة بالموردين والتكنولوجية والسياسية والجغرافية السكانية والاجتماعية لتحديد أي فرص أو مخاطر على المنشأة.

وكذلك تعرف عملية تحليل البيئة الخارجية بأنها: استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة الشركة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى.

47

يقصد بتقييم البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح الشركة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمنظمة، والتغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات.⁴⁸

ان التعريفات السابقة تركز على أهمية تحديد الفرص والمخاطر لذا على إدارة الشركة التي تريد النجاح والبقاء والاستمرار أن تستفيد من دراسة وتحليل وتقييم عناصر البيئة الخارجية سواء كانت عامة غير مباشرة أو خاصة مباشرة وذلك بهدف التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على البيئة بصفة عامة وبيئة الأعمال بصفة خاصة لان السمة الأساسية لهذا العصر هو التغيير السريع، أيضا لابد من الاستفادة من التقنية والتكنولوجيا الحديثة في عملية جمع وتحليل وتقويم البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية وان أسباب دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية

هي :⁴⁹

47 الغالي، طاهر محسن محمود وصالح، أحمد علي، (2010)، 168.

48 جودة، محفوظ أحمد، (2009)، 118.

49 دنكان، و. جاك، (1989)، 159.

- أ- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- ب- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للشركات أن تحقق تلك الاستفادة.
- ت- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على الشركة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية... الخ.
- ث- بيان علاقات التأثير والتأثر بالشركات المختلفة وسواء كانت تلك الشركات تمثل إمداد لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- ج- تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها الشركة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطي لها.⁵⁰
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والشركات والذين يمثلون قطاعات عملائها، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها... الخ.

50 العقيلي، عمر وصفي، (1996)، 144.

الفصل الثاني : اثر العوامل القانونية والسياسية في العراق على التخطيط الاستراتيجي للشركات الصناعية

2.1 تعريف العوامل القانونية والسياسية

تتمثل العوامل القانونية والسياسية في الشركات بالبيئة الداخلية والخارجية واهم تلك التعاريف :

تشير بيئة الأعمال الداخلية إلى البيئة التي تكون على اتصال مباشر بالمؤسسة ، حيث يمكن أن تؤثر على الأنشطة اليومية للشركة ، وتشمل البيئة الداخلية عوامل مثل المنافسين والموردين وعملاء الموظفين والمساهمين وتعرف ايضاً إنها أيضاً مجموعة من القوى القريبة من التنظيم العام للأعمال ، والتي يمكن أن يكون لها تأثير قصير المدى ، على عمل المنظمة ، وجميع شؤونها بشكل عام.⁵¹

من الضروري التعرف على التأثير الذي يمكن أن تحدثه العناصر البيئية الداخلية للعمل ، والموردين: فهم يقدمون منتجات خام ، وسلعاً أخرى متنوعة للشركة. حيث تقوم بتصنيع تلك المنتجات ، يتنافس المنافسون في الأسواق ، في شراء المنتجات ، وكيفية إدارة الصفقة في عمليات البيع والشراء ، أو العمل في خدمات المكافآت.⁵²

المتغيرات الاقتصادية ، والتي تشير إلى الخصائص والعناصر التي تتعلق بالنشاط الاقتصادي. التي تقوم عليها جميع أعمال المنظمة ، مثل الدخل والطلب ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة والسياسات النقدية والمالية للدولة وميزان مدفوعات الدولة وطريقة توزيع الدخل.⁵³

51 الحسيني، فلاح حسن عداي ، 2000 ، 113.

52 الشهابي، إنعام عبد اللطيف ، التحليل الاستراتيجي واثره في تحديد اهداف المنظمات الاجتماعية: دراسة تطبيقية في

دائرة الرعاية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد(2001) ، 135

53 حسين احمد دخيل السرحان ،مجلة اهل البيت عدد 18 ،مجلة العلوم الاجتماعي والسياسية .

المتغيرات الاجتماعية: تدور حول التغيرات الديموغرافية ، ومستوى التعليم ، ودور المرأة الذي تم إنشاؤه في المجتمع ، والمسؤوليات الاجتماعية والسياسية للمنظمات ، وطبيعة الظروف التي تؤثر على القوى البشرية.

الذي تحصل عليه المنظمة من المجتمعات ، كما أنه يؤثر على قدرتها التسويقية ، والوظائف التي تؤديها ، وسياساتها الخاصة التي تنفذها تلك المنظمة للمجتمع ، وتجدد الإشارة في هذا الصدد إلى أن إدارة الموارد البشرية عند قيامها بعمليات التخطيط الاستراتيجي لعملها يجب أن تقوم بتحليل تلك البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات ووضع الخطط على هذا الأساس.⁵⁴

2.2 العوامل القانونية والسياسية التي تؤثر على التخطيط الاستراتيجي للشركات

تتمثل العوامل القانونية والسياسية لإدارة الشركات بمجالس الإدارة من أجل حماية مصالح جميع الأطراف المهتمة بالتعامل مع الشركة. ان العوامل القانونية والسياسية تساعد على تقليل المخاطر في الشركات، وتخفيف تعرضها للأزمات المالية، والوصول إلى حصصها في الأسواق المالية وزيادة قيمة أسهمها، كذلك تعمل العوامل القانونية والسياسية المستقرة على تحسين جودة وفعالية القيادة في الشركة. حيث تركزت اهتمامات الرقابة المؤسسية على الجوانب المالية المهمة ، التي يتم من خلالها تحديد أهداف الشركة واستراتيجياتها وخططها المستقبلية لتطوير إنجازاتها وتحسين جودة مخرجاتها. إن معرفة مستوى الرقابة للشركات الاقتصادية لدولة ما هو الى مؤشر واضح ودليل قاطع لمصير هذه الشركة ومدى تعرضها للأزمات المالية والوضع الذي يؤثر عليها في المستقبل ، حيث أن نجاح أو فشل الشركة يعكس نجاح أو فشل الاقتصاد الكلي للدول التي تعمل فيها.⁵⁵

تلجئ العديد من الشركات الى أسلوب المسح البيئي لأنه أحد الأساليب التي تستعملها الشركات لمراقبة بيئتها المحيطة، ويتضمن هذا الأسلوب عددًا من الأنشطة التي تستهدف جمع المعلومات حول الأحداث، والتوجهات،

54 الحسيني، فلاح حسن عداي ، 2000 ، 103.

55 دهمش، نعيم، وابو زر، عفاف اسحقلا (2003)، 133.

التي تقع خارج الشركة، ولكنها قد تؤثر على قراراتها، ومن هذه الناحية، يمكن القول: إن عملية المسح البيئي هي بمثابة نظام الإنذار المبكر، الذي يتيح للمسوقين فهم البيئة الحالية، وتوقع التوجهات المستقبلية. وتستطيع الشركة في إطار بحوث التسويق أن تضع نظامًا معلوماتيًا، لتنظيم جهود المسح البيئي على نحو يتيح الوصول إلى المعلومات المطلوبة، وتوظيفها بسهولة.⁵⁶

تتأثر جميع الأنشطة التجارية بالعوامل القانونية والسياسية التي تحدد قواعد العمل، حيث تهدف القوانين والسياسات والأعراف إلى ضمان انخراط التجار في المنافسة القانونية والأخلاقية من أجل تقديم خدمات ومنتجات قادرة على إرضاء العملاء و الرغبات والحاجات. لدى يجب أن يعرف المسوقون قوانين الدولة التي يعملون فيها ويلتزمون بها⁵⁷.

1- أهمية تحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح الشركة على مدى دراستها وتحليلها للبيئة المؤثرة ومحاولات الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها ويساعد تحليل البيئة الخارجية في تمكين الشركة من التعرف على الإبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية :⁵⁸

(أ) تحديد الاهداف التي يجب السعي لتحقيقها ونطاق هذه الاهداف سوى على مستوى الاهداف الاستراتيجية او الأهداف التشغيلية .

(ب) بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها وكيف يمكن للمنظمة ان تحقق تلك الاستفادة .

56 الركابي , دكاظم نزار الركابي, الادارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة , دار الواصل للنشر والتوزيع – عمان , ط1, 2004, 25.

57 دهمش، نعيم، وابو زر، عفاف اسحقلا (2003), 165.

58 حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن، 2005 ، 96.

(ج) تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة امامها سوى ما يتعلق بالسلع والخدمات

والطرق ومنافذ التوزيع والقيود المفروض على الشركة سوى التشريعية او القانونية او الأخلاقية .

(د) بيان علاقات التأثير والتأثر بالشركات المختلفة سوى كانت تلك الشركات تمثل امتداداً او تستقبل

منتجاتها او تعاونها في عملياتها وانشطتها .

2- أهمية التحليل الإستراتيجية

للاستراتيجية مفاهيم متعددة بتعدد وضعها وسوف نكتفي بهذا التعريف لملائمة مع مفهوم البحث :

يحلل Thomas الاستراتيجية على أنها (خطط وأنشطة الشركة التي تم وضعها بطريقة تنظم خلق درجة

من التطابق بين رسالة الشركة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية) .

ويرى (الحسيني)⁵⁹ في التحليل الاستراتيجي هو مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة

وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن

إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويتفق (

الدوري)⁶⁰ مع التحليل السابق فيشير إلى أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة

59 الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان - الاردن(2000)، 15.

60 الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد(2003)، 31.

الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والاستراتيجية المطلوبة .

ويشير (الخفاجي) ⁶¹ إلى أغراض التحليل الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية لمراقبة بيئة الشركة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية وتقدر الثانية ما تملكه الشركة من جوانب قوة وضعف وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي الشركة عملياتها فيها فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية .

يأخذ التحليل الاستراتيجي أبعاداً مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم و كيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل ⁶²

ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة للخطط الاستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار الشركة و ضعفها من جانب , وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر وان مفهوم التحليل الاستراتيجي يتلخص في ما يلي ⁶³:

أ/ الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية رسالة الشركة .

61 الخفاجي، عباس خضير ، الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن(2004) , 2.

62 جواد، شوقي ناجي ، استراتيجيات الأعمال: بناؤها وإدارتها، مطبعة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد(2000) , 54.

63 البكوع، فيحاء عبد الخالق ، التحليل الاستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في اطار عناصر البيئة التقنية الحديثة: العراق حالة دراسية، أطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل(2006) , 135.

ب/ خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين غاية الشركة وأهدافها وبين رسالة الشركة والبيئة من جهة أخرى.

ج/ تبين الاستراتيجية أهم الطرق لتحقيق أهداف الشركة مع الأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي⁶⁴ :

● البيئة الخارجية بمتغيراتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية .

● البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.

● الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها.

وأن أهمية التحليل الاستراتيجي حيث يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في

البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة الشركة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر

القوة والضعف في البيئة الداخلية الشركة.

وتحضي عملية التحليل الاستراتيجي بأهمية بالغة للأسباب الآتية :⁶⁵

1- تحديد الفرص المتاحة أمام منظمة ، وبالنظر الى إمكانيات وخبرات موارد الشركة تتم المفاضلة بين الفرص التي

يمكن استغلالها والفرص التي يمكن استبعادها .

2 - يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .

64 مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 الأردن ، 2004 ، 132.

65 ذنبيات، علي ، تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية والأنظمة والقوانين المحلية: نظرية وتطبيق، الجامعة الأردنية، عمان - الاردن (2006) ، 213.

3- تحديد ما يسمى بالقدرة المتميزة للمنظمة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها الشركة والعمليات

التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لا نجاز الهدف .

4- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة ، نظراً لأنه يؤدي الى الكفاءة في الاداء .

5- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية هي نقطة القوة والضعف الداخلية ،

والفرص والتهديدات الخارجية ، وهذا التحليل يبيّن على دراسة الشركة من جوهرها الداخلي والمحيط الذي حولها .

6- يتوقف نجاح الشركة الى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، ومدى الاستفادة من اتجاهات

هذه العوامل ودرجة التأثير كل منها, حيث تساعد هذه العوامل على تحديد الاهداف التي يجب تحقيقها ، وبيان

الموارد المتاحة ، وناطق السوق المرتقب ، وانماط القيم والعادات والتقاليد السائدة .

7 - تسعى الكثير من الشركات الى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة ،

وبالتالي القيام بدور فعال اتجاه نمو واقتصاد وطني.

2.3 العوامل القانونية والسياسية المؤثرة على الشركات الصناعية

1- التحليل على مستوى البيئة المحيطة :

يتضمن اطار هذه البيئة عدة تقسيمات وتحدد الإشارة الى ان نطاق تحليلها يشمل الإطار المحلي والإقليمي

والعالمي ومن اهم العوامل التي يجب تحليلها الآتية:⁶⁶

(أ)البيئة الاقتصادية:

66 الشهابي، إنعام عبد اللطيف ، التحليل الاستراتيجي واثره في تحديد اهداف المنظمات الاجتماعية: دراسة تطبيقية في دائرة الرعاية الاجتماعية،

أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد(2001) ، 65.

يهيئ تحليل البيئة الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع و معدلات التضخم والانكماش وأسعار الفائدة وتكلفة المدخلات المادية والبشرية وكذلك تقويم البنية الأساسية الاقتصادية (كالطرق والجسور والكهرباء... الخ) ومدى ما توفره من تسهيلات او تشكله من قيود وأعباء واثـر ذلك على التكلفة الرأسمالية .

(ب) البيئة السياسية:

حيث يهيئ تحليل متغيرات البيئة السياسية افتراضات وتوقعات بشأن التوجهات والسياسات الحكومية , الجمركية , الضرائب , المواصفات القياسية للجودة وغيرها و كما يهيئ توقعات عن الآثار السوقية والاقتصادية المحتملة للاتفاقيات السياسية الاقتصادية مع دول او كتلتات تمثل اسواقاً مستهدفة او تكون مصدر لسلع منافسة وكذلك توقع ما يمكن توقعه من توترات سياسية او عسكرية, اقليميا او دولياً وما قد يترتب على هذه المتغيرات .

(ج) البيئة الاجتماعية:

يهيئ تحليل المتغيرات الاجتماعية توقعات بشأن هيكل السكان واتجاهات التعليم وكذلك اتجاهات ومعدلات الهجرة الى نطاق سوق الشركة.

(د) البيئة الثقافية:

حيث يهيئ تحليل البيئة الثقافية توقعات بشأن قيم واتجاهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب وكذلك قيم واتجاهات العاملين بالشركة .

(هـ) البيئة التشريعية:

حيث تشمل تحليل القوانين و التشريعات التي تحكم نوع من اعمال الشركة وقوانين العمل والتامين, وقوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة وقوانين الضرائب والجمارك .

(و) البيئة الفنية:

حيث ينتج تحلي المتغيرات البيئية الفنية او التكنولوجية توقعات بشأن المتغيرات في خصائص التجهيزات الآلية واساليب استخدامها وتصميم المنتج او خطوط الإنتاج تظهر منتجات جديدة تخلق الطلب على منتجات اخرى مكملة مثل ظهور اجهزة الحاسبات الآلية التي خلقت طلباً على الاسطوانات الصلبة وتوثر مثل هذه التوقعات على تصميم استراتيجية الشركة للنمو مثل التكامل الرأسمالي اضافة الى ذلك يهيئ التحليل توقعات بشأن التحالفات التكنولوجية بين شركات صناعية متعاونة في هذه المجال الذي تنتمي اليه الشركة وقد يؤدي تطوير تكنولوجيا جديدة الى تطوير منتج جديد.⁶⁷

(ز) البيئة السوقية :

يؤدي تحليل البيئة السوقية الى افتراضات وتوقعات بشأن هيكل وخصائص وحاجات العملاء المشبعة وغير المشبعة وكذلك حجم الطلب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافياً وهو ما يؤثر بدوره على مجالات تسويقية استراتيجية مثل النقل المادي وتحديد مواقع الفروع وانماط تجهيزاتها ومدى الحاجة الى تميز سعري لبعض قطاعات السوق

(و) البيئة الطبيعية:

حيث يؤدي تحليل البيئة الطبيعية إلى معرفة المتغيرات الخاصة بالأحوال الجوية من عواصف أو أعاصير وكيف تؤثر على عمليات شركات مثل شركات النقل البحري أو الجوي وطبوغرافية الأرض وتأثيرها على اختيار مواقع

67 الشهابي، إنعام عبد اللطيف (2001) , 76.

المصانع والموانئ كذلك بالنسبة لشركات التأمين فان الكوارث الطبيعية تؤدي إلى تحملها بتعويضات كبيرة قد تضر بمركزها المالي .⁶⁸

2- التحليل على مستوى الصناعة :

يشير في هذا المجال إلى كل الشركات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه الشركة التي تخطط لنفسها استراتيجياً وسوف يتم تناول عوامل الصناعة كالآتي:⁶⁹

(أ) : الحجم الحالي والمتوقع للصناعة :

لا يساعد معرفة حجم الصناعة على تقييم فرص الاستثمار فحسب ولكنه كذلك في التعريف على الحصة السوقية للمنافسين المختلفين وعند قياس حجم الصناعة فإنه من الضروري تحديد ذلك الجزء الذي يمثله احتياجاتها الذاتية وتقديرات حجم الصناعة يمكن أن تؤسس في ضوء ما تنشره المصادر الحكومية أو الاتحادات التجارية أو الغرف التجارية بالإضافة إلى معرفة حجم الصناعة الحالي فانه من المفيد الأخذ في الاعتبار الأسواق المحتملة .

(ب) : هيكل الصناعة :

تتوقف درجة جاذبية الصناعة أو ما يعتبر عنه بالعائد على الاستثمار في الأجل الطويل إلى حد كبير على ما يسمى بهيكل الصناعة ولهيكل الصناعة تأثير قوي في تحديد قواعد اللعب بين المنشآت المتنافسة بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المحتملة والممكن استخدامها بواسطة كل منشأة وبالرغم من أهمية القوى التي قد تقع خارج بيئة الصناعة مثل القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها إلا أنها تعبر مهمة من منظور نسبي حيث أن تلك القوى تؤثر على جميع المنشآت في الصناعة ويتوقف الأمر في النهاية على القدرة التي تتمتع بها كل منشأة منفردة في مواجهة تلك القوى .

68 البراوي، نزار عبدالمجيد والبرزنجي 2004 ، 168 .

69 سلمان، علاء جاسم (2003) ، 82 .

تحدد كثافة المنافسة في صناعة ما (كما حددها porter) بفعل خمس عوامل أساسية ويساعد تحليل هيكل الصناعة في التعريف على عوامل النجاح الحاكمة فيها والتي من توافرها لحدوث التوافق المطلوب مع القوى الخمس , كما يساعد على ألقاء الضوء على نقاط الضعف والقوة الحرجة في المنشأة كما يفيد تحليل هيكل الصناعة في توضيح المناطق التي تحتاج الى اجراء تغيير استراتيجي يحقق عائد أعلى , وبيان الاتجاهات في الصناعة التي يمكن ان يكون لها تأثير مهم لأنها لا تنطوي على وجود فرص او تعد مصدراً للتهديدات .

وفيما يلي عرض مختصر للقوى الخمس التي يعكسها مفهوم التحليل الهيكلي للصناعة وهي⁷⁰

تهديدات من منافسين جدد : ان احتمال دخول منافس جدد او اكثر للسوق يمثل تهديداً رئيسياً للمنظمة القائمة وهذا لن يؤدي فقط لزيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية لكنه سيخلخل هيكل الاسعار في السوق وهذه بدوره سيمثل تهديداً خطيراً للربحية .

1- صراع المنافسين : من المهم ان يأخذ المخطط الاستراتيجي في حسبانته عدد وأحجام المنافسين فهذا قد يؤثر لنطاق وحدة المنافسة .

2- خطر المنتج البديل : هناك خطر في المنتج الذي يدخل السوق ليحل محل منتج قائم لمنظمة ما, فاذا كان المنتج البديل فاعلاً في إشباع حاجات او رغبة قائمة بالسوق وكان سعر المنتج الحالي مرتفعاً , فان المنتج الجديد البديل يمثل تهديداً للمنتج القائم.

3- القوة التساومية للعملاء : عندما يمتلك العميل قوة تساوميه نسبياً مقارنة بالبائع او المنتج , فانه يمكن ان يرغمه على تخفيض السعر او زيادة نطاف أو كثافة الخدمات , الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة .

70 دهمش، نعيم، وابو زر، عفاف اسحق (2003) , 40.

4-القوة التساومية للموردين : يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الاسعار او خفض جودة السلع او الخدمات وعلية فان الموردين الذي يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعدوا على تقليص تلك الصناعات , اذا لم يكن لديها المقدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين .

(ت) : تحليل هيكل التكاليف :

يؤدي الفهم المتعمق لهيكل التكاليف في صناعة ما إلى إمكانية التعرف على عوامل النجاح الحاكمة فيها سواء في الوقت الحالي أو المستقبل. تتمثل أولى خطوات التحليل في التعريف على المواطن التي تحقق فيها القيمة المضافة للسلعة أو الخدمة.

نظم التوزيع :

يتناول تحليل نظم التوزيع ثلاثة أنواع من القضايا الاستراتيجية هي :⁷¹

- (1) ما هي قنوات التوزيع البديلة.
 - (2) ما هي الاتجاهات, أي ما هي القنوات التي تزداد أهميتها, وما هي القنوات الجديدة التي برزت, وما القنوات التي من المحتمل أن تبرز ؟
 - (3) من الذي يملك القوة في القناة وما هي احتمالات تغيير تلك القوة ؟
- يعتبر النفاذ إلى قنوات التوزيع التي تتسم بالكفاءة والفاعلية -أحد العوامل الحاكمة للنجاح, ويمكن أن تختلف بدائل قنوات التوزيع المباشر, أو التوزيع الغير المباشر, كما أن البعض يقوم بالجمع بين الأسلوبين.

71 جواد, شوقي ناجي , (2000) , 79.

من الطبيعي أن الشركات التي تقترب من المستهلك النهائي سوف تمارس درجة أعلى من السيطرة على جهودها التسويقية ، إلا أنها في نفس الوقت تتحمل أعلى درجات المخاطرة ، وفي بعض الأحيان فإن خلق خط جديد للتوزيع يمكن أن يقود ميزة تنافسية خاصة .

(ث) اتجاهات التطوير والتغيير في الصناعة :

حتى يكون تحليل الصناعة مفيداً فإنه يجب أن يتطلع إلى رصد نواحي الجذب في الصناعة وكذلك العوامل الحاكمة للنجاح فيها في المستقبل ,وما هي الاتجاهات أو الأحداث التي تبرز ولها إمكانية التأثير في إيجاد اتجاهات جديدة للنمو أو تغيير التقييم الحالي للعوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة .ومما لا شك فيه أن المشروع قد يواجه كارثة حقيقية إذا كان يعتزم الدخول أو المنافسة في صناعة ما لم يكون مدركاً لعوامل النجاح الحاكمة فيها أو احتمالات التغيير في تلك العوامل.⁷²

(ج): معدلات نمو الصناعة ودورة حياة المنتج :

يعتبر التعرف على احتمالات النمو المستقبلي للصناعة أحد المعايير المهمة لقياس الدرجة التي تتمتع بها تلك الصناعة وبافتراض ثبات العوامل الأخرى يمكن القول بأن الصناعة النامية تتمتع بفرص أكبر ومعدلات عائد أعلى من الصناعة التي تصل إلى مرحلة الانحدار وعلى الرغم من عدم ثبات صحة الفرض السابق في جميع الأحوال إلا أنه مما لا شك فيه أن عائد النمو المتوقع يعتبر أحد المعايير المهمة من الناحية الاستراتيجية⁷³

72 الحسيني، فلاح حسن عداي ، (2000) ، 145 .

73 الخفاجي، عباس خضير ، (2004) ، 214 .

غالباً ما تتغير عوامل النجاح الحاكمة في الصناعة بتغير المرحلة التي تمر بها الصناعة في دورة حياتها حيث إنه بالنسبة للمنشآت الصناعية فإن مستوى التكنولوجيا ومعدلات الابتكار تميل الى ان تكون أهم عوامل النجاح الحاكمة خلال فترة التقديم والنمو , بينما تلعب العوامل الخاصة بكفاءة نظم التشغيل ومستوى الخدمات الدور في مرحلة النضج , بينما مهارات التسويق والتوزيع تعتبر بالنسبة للمنشآت التي تعمل في مجال السلع الاستهلاكية هي العوامل الحاكمة للنجاح في مرحلتي; التقدم, والنمو. وتبرز العوامل الخاصة بكفاءة العمليات والتصنيع لتصبح أهم العوامل الحاكمة للنجاح في مرحلتي النضج والانحدار بالنسبة لنفس المنشآت⁷⁴.

2.4 العوامل القانونية والسياسية المؤثرة على الشركات العراقية

هناك العديد من القوانين التي تحكم الشركات العراقية و تنظم طريقة عملها. عندما يتم التطرق الى دور العوامل القانونية و السياسية في الشركات العراقية لابد ذكر جملة من القوانين المهمة التي تبين عمل تلك الشركات , حيث تختص المادة 6 من قانون الشركات العراقية ما يلي :⁷⁵

اولا – الشركة المساهمة المختلطة او الخاصة هي شركة تتألف من عدد من الاشخاص لا يقل عن خمسة يكتب فيها المساهمون باسمهم في اكتاب عام ويكونون مسؤولين عن ديون الشركة بمقدار القيمة الاسمية للاسهم التي اكتتبوا بها .

74 الدوري، زكريا مطلق (2003) , 19.

75 نصوص القوانين و التشريعات العراقية منذ سنة 1960 إلى 2011 كما نشرت في الوقائع العراقية الرسمية

ثانيا - الشركة لمحدودة، المختلطة او الخاصة هي شركة تتألف من عدد الاشخاص لا يقل عن شخصين ولا يزيد على خمسة وعشرين يكتبون فيها بأسهم ويكونون مسؤولين عن ديون الشركة بمقدار القيمة الاسمية للاسهم التي اكتبوا بها

ثالثا - الشركة التضامنية، شركة تتألف من عدد من الاشخاص الطبيعيين لا يقل عن شخصين ولا يزيد على عشرة يكون لكل منهم حصة فيها ويكونون مسؤولين على وجه التضامن مسؤولية شخصية وغير محدودة عن جميع التزامات الشركة.

رابعا - المشروع الفردي، شركة تتألف من شخص طبيعي واحد يكون مالكا للحصة الواحدة فيها ومسؤولا مسؤولية شخصية وغير محدودة عن جميع التزامات الشركة.

اما بالنسبة المادة 7 تنص على : 76

اولا - تتكون الشركة المختلطة باتفاق شخص او اكثر من القطاع الاشتراكي مع شخص او اكثر من غير القطاع المذكور، برأس مال مختلط لا تقل نسبة مساهمة القطاع الاشتراكي فيه عن (25%) خمس وعشرين من المئة . ويجوز استثناء تكوين شركة مختلطة من شخصين او اكثر من القطاع المختلط .

ثانيا - تكون الشركة المختلطة مساهمة او محدودة .

هنالك تأثيرا كبيرا للعوامل القانونية والسياسية على وضع الشركات العراقية. لقد تعرض العراق لعدد من الأزمات السياسية والقانونية والاقتصادية على مدى العقود الثلاثة الماضية ، حيث أثبتت الحقائق أن الدولة

76 نصوص القوانين و التشريعات العراقية منذ سنة 1960 إلى 2011 كما نشرت في الوقائع العراقية الرسمية

العراقية تفتقر إلى القدرة على التعامل مع هذه الأزمات ، على الرغم من عناصرها المادية والإنتاجية الهائلة ، سواء كانت مادية أو بشرية. 77

لا شك أن حركة النشاط الاقتصادي ومؤشرات الاقتصاد الكلي والتنمية في العراق واغلب البلدان تشكل العمود الفقري لتنمية البلد اقتصاديا وبشريا. وعلى هذا الاساس يجب أن تكون عملية تخطيطية تقوم على صياغة السياسة العامة الصحيحة للبلد ، من خلالها تكون الجوانب الاقتصادية ومؤشرات الاقتصاد الكلي إيجابية حتى تتمكن من توفير الموارد اللازمة لعمليات للتنمية و التخطيط لتحسين مؤشراتها.

تراجعت المؤشرات الاقتصادية في العراق قبل وبعد التغيير السياسي في عام 2003 بشكل ملحوظ مقارنة بنفس المؤشرات في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي ، وكان السبب الأول هو ظاهرة التغيير السياسي. ان انعدام الاستقرار السياسي للبلد ادى الى افراز نتاج العديد من العوامل و المؤثرات السلبية الأخرى ، والتي كانت بدورها تؤثر سلبا على مؤشرات الوضع الاقتصادي والانتاجي داخل البلد ، وهذا بالتأكيد يشكل عائقا أمامها. مع التغييرات السياسية التي حدثت عام 2003 ، دخل العراق نقطة تحول حاسمة، وربما أسوأ مما كانت عليه في السنوات السابقة. إذا استخدم النظام السابق الثروة النفطية كمدخل للتنمية الاقتصادية لحل مشكلة فقدان الشرعية ، واعتبر النفط هو المصدر الاساسي الذي سيغذي منه احتياجاته متجاهل الحلول التي بإمكانها ان تغذي البلد من الناحية الاقتصادية. في ظل فقدان شرعية البلد الاقتصادية وما خلفه الوضع السياسي ، اصبحت مسألة اختيار العملية السياسية لا دارة سلطة الدولة ضرورية لا جل تقليص وضع العراق الاقتصادي في اطار تقديم الخدمات العامة. 78

77 الحسيني، فلاح حسن عداي ، 2000 ، 113.

78 حسين احمد دخيل السرحان ،مجلة اهل البيت عدد 18 ،مجلة العلوم الاجتماعي والسياسية ص37.

من خلال الادارات المتعاقبة, باشرت الدولة بوضع خطة انشاء و اعمار شاملة للبلد مبنية على اسس وانظمة استراتيجية مدروسة, الى ان هذا لم يفحل بسبب استمرار و تدهور الوضع الأمني وظهور صراعات سياسية كانت محتملة, بين أطراف العملية السياسية ، مما ادى الى تحول الأمر إلى توترات طائفية. لذي اصبحت قضايا التنمية والبناء المتمثلة في البنية التحتية والانشاء و تطوير الشركات و المصانع مشكلة كبيرا بسبب انخراط الدولة بتلك الصراعات ، متناسية ما تهدف له. وعلى الرغم من هذه الصراعات والتكتلات قد تم تضمين بعض المشاكل الكبيرة في برامج حكومية ، وبسبب التحولات و الصراعات السياسية بين اطراف الكتل والمجالس المحلية تم تضمينها و تحويلها من مشاكل كبيرة الى مشاكل و مشاريع صغيرة قدمت الى المجالس المحلية على شكل خدمات صغيرة.

الى ان بعد فترة زمنية تمكنت الكتل السياسية في ضل وجود قوانين الدولة الى الحد من كمية الصراعات و التكتلات التي ادت الى اهمال العديد من القضايا المتعلقة بعمليات الانتاج بالشركات و منظمات الاعمال ,ان كانت خاصة او عامة من وضع خطط وقوانين جديد هادفة هذا لكي تستعيد الشركات العراقية و الدولة بشكل عام قدراتها ومهامها الوظيفية , ولأجل تصحيح مسارات الدولة حيث استطاعت بعض الشركات مواصلة عملها وتحديث اساليبها الجيدة وفق البناء الاخير, المتمثل بالجانب القانوني و السياسي الذي استطاع ان يوتر بصورة ايجابية بعد ما كان له اثر واضح في تراجع بعض الشركات العراقية نتيجة الصراعات والتقلبات السياسية, ومن ضمن تلك الشركات العراقية التي استطاعت النهوض بواقعها و مواصلة عملها بصورة جيدة هي شركة اور العامة احدى تشكيلات وزارة الصناعة و المعادن في محافظة ذي قار.

ان الخروج من الازمات التي تعرضت لها الشركات يتطلب الامام بالخطط الاستراتيجية الجيدة لمراقبة البيئة الخارجية المحيطة بالشركة، فهي تمثل مصدر التهديدات، والفرص، وهو ما يوجب على الشركة وضع استراتيجية لاكتشاف التهديدات، والفرص في وقت مبكر، وتخصيص الموارد، والقدرات اللازمة للتعامل معها.

بالإضافة إلى ذلك، أن الشركات قد تواجه عددًا كبيرًا من الفرص، والتهديدات المحتملة، وبالتالي يجب أن يكون المسوقون قادرين على تحديد الأولويات، بحسب تأثير هذه الفرص، والتهديدات على الشركة، والحاجة للتعامل معها بسرعة، وكذلك تكلفة الاستراتيجيات اللازمة لمعالجتها، وفي ظل الكم الهائل من المعلومات المتاحة، يجب أن يكون لدى الشركات آلية فعالة لتصنيف المعلومات حسب مدى ارتباطها بالشركة، وباختصار: إن فهم البيئة التسويقية و الاهتمام بالجوانب القانونية و السياسية فهمًا جيّدًا، هو السبيل الوحيد لاكتشاف التوجهات في السوق، ومعرفة إن كانت تمثل فرصًا أم تهديدات.

2.5 عناصر البيئة الخارجية

يتضمن تحليل البيئة الخارجية عدة مراحل يتم فيها جمع البيانات و المعلومات ثم تحليلًا وتقويمًا لعوامل بيئة خارجية عن نطاق السيطرة ويمكن ان تؤثر على الشركة ايجاباً وسلباً ويفيد تحليل البيئة الخارجية في تصميم الأهداف, اذ انه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية طالما صممت ونفذت على ضوء استشراق عوامل البيئية والمتغيرات المتوقعة كما يساعد على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافيًا او زمنياً وبتوجيهات المنافسين والموردين والمشرعين والسياسيين وما الى ذلك من تطورات مؤثرة على نجاح الشركة او تعثرها ويتضمن تحليل البيئة الخارجية كلاً من ⁷⁹ :

79 مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 الأردن ، 2004 ، 47.

(1) تحليل البيئة المجتمعية الشامل المحيطة بالشركة او ما يسمى بالتحليل الكلي والتي تنقسم عناصرها ومتغيراتها الى اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وتشريعية وتكنولوجية وفنية وسوقية .

(2) تحليل الصناعة التي تنتمي اليها الشركة ويقصد بذلك كل الشركات العاملة في ذات النشاط الذي تمارسه الشركة حيث يتعين تحليل المنافسة بها او ما يسمى بالتحليل الجزئي .

2.6 تحليل البيئة الداخلية

لتحقيق النجاح الاستراتيجي لأي منظمة او شركة لابد من توفر ثلاث دعائم أساسية هي⁸⁰ :

(1) الاستراتيجية المعدة: يجب أن تتوافق مع ظروف البيئة التنافسية, أي أنها يجب أن تمكن الشركة من استغلال الفرص الحالية والمتوقع وأن تمكن كذلك من الحد من تأثير التهديدات أو المخاطر المحتملة .

(2) يجب أن تستند الاستراتيجية إلى مقومات واقعية للقدرات الداخلية للشركة بمعنى أن تسعى الشركة لاستغلال الفرص الخارجية يجب أن يؤسس ليس فقط على وجود هذه الفرص ولكن كذلك على مدى ما تمتلكه الشركة من قدرات وإمكانيات داخلية .

(3) التنفيذ الجيد للاستراتيجية:

تتناول الدعامة الثانية للنجاح الاستراتيجي التحليل الداخلي لبيئة الشركة ، ويعني التحليل الداخلي لبيئة الشركة ، ويعني التحليل الداخلي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء مجالات القوة ، مجالات الضعف ، بالإضافة إلى القيود مثل هذه التحليل عادة ما يكون أكثر غنى وعمقاً قياساً بتحليل المنافسة نظراً لأهميته بناء الاستراتيجية ، وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها .

80 مؤيد سعيد سالم ، 2004 ، 57.

1- أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة ، حيث أن التحليل البيئي الداخلي يساهم في الآتي ⁸¹ :

- (أ) تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للشركة.
- (ب) التعريف على الوضع التنافسي النسبي للشركة مقارنة بالشركات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
- (ت) بيان وتحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر .
- (ث) استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمي، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- (ج) تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (نتائج التحليل الداخلي) ومجالات الفرص والمخاطر (نتائج التحليل الخارجي) بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

2-عناصر البيئة الداخلية

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل الداخلي فإنه يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء أكانت مادية كالأموال والآلات والمباني وغيرها أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي

81 نعمة عباس الخفاجي ، 2004 ، 78.

ومدى قوته هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ومدى حرصهم على منظماتهم وشركاتهم كذلك مدى سمعة الشركة وأسمها التجاري في السوق والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها وتتكون البيئة الداخلية من عدد من العناصر يتم تناولها باختصار وهي :⁸²

أولاً : التسويق :

يعرف التسويق بأنه (النشاط الإنساني الذي تتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل, فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيسي) وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبنى كالآتي:-⁸³

- (1) تقديم المنتجات التي يرغب فيها العملاء.
- (2) تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء وترغب فيها الشركة.
- (3) تتعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقنين .
- (4) تجعل المنتجات متوافرة للعملاء في منافذ البيع الأكثر ملائمة لهم .

ثانياً : الإنتاج والعمليات :

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية او تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام وبعد تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي المهمة للوقوف على نواحي القوة والضعف في هذا المجال حتى تتمكن ادارة الشركة من اختيار الاستراتيجية المناسبة .

82 دهمش، نعيم، وابو زر، عفاف اسحقلا (2003) , 246.

83 أرنيز، ألفين، ولوبيك، (2002) , 98.

ثالثاً عوامل ادارة الموارد البشرية :

اذا تمتعت الشركة بموارد بشرية جيدة فأنها تستطيع وضع خطط تحقق أهداف الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة

عالية ومن أهم العوامل الواجب دراستها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي : - 84

أ- مدى امتلاك الشركة لقوى بشرية ذات قدرات ومهارات عالية.

ب- تزويد الشركة بالعاملين ذوي الخبرات.

ج- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند العاملين.

رابعاً:العوامل المالية :

يساهم تحليل العوامل المالية في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتجها الشركة ازاء موقفها المالي

وتحدد عملية التحليل للموارد المالية في الشركة من خلال تحديد مصادر الاموال وكيفية استخدامها وإجراء

عمليات التخطيط المالي والرقابة , والتحليل المالي إضافة الى تحديد درجة السيولة والربحية في الشركة , كذلك

ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون , وتتطلب ايضاً

دراسة وتحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية .

خامساً الهيكل التنظيمي :

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للشركة بمختلف أبعاده اذا يجب دراسة وتقييم درجة المركزية واللامركزية

التي يتم تطبيقها ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف الشركة , كما يجب دراسة السلطة والمسئولية التي تقع على كل

مستوى تنظيمي , كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضيق فيه كذلك, دراسة نطاق

84 البكوع، فيحاء عبد الخالق (2006) , 162.

الإشراف في كافة المستويات وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه الى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال

ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الادارية والتطبيقية . 85

سادساً: ثقافة الشركة :

تعكس الثقافة رسالة الشركة واهدافها وقيم المؤسسين , وعرفت ثقافة الشركة بأنها (تلك القيم السائدة التي تعتقد بها الشركة) أو هي (الفلسفة التي ترشد سياسة الشركات نحو العاملين والزبائن , وتعنى طريقة عمل الاشياء حولنا , أو هي الافتراضات والمتغيرات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء الشركة .) ان الثقافة السائدة تعبر القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أعضاء الشركة , وهي تعكس السمة الخاصة لها ويمكن القول أن ثقافة الشركة عنصر رئيسي في تحديد كفاءة الشركة , وقد تمثل عاملاً مهماً أمام الشركة في تحقيق اهدافها .

2.7 أثر البيئة الخارجية على الصيغة الاستراتيجية :

تمر البيئة الخارجية بصعوبة , وان تكلفة تحليلها والتأثير والتحكم فيها , يحتم على الشركة استقراء البيئة الخارجية , والاستعداد ببدائلها الاستراتيجية للمتغيرات المتوقعة , وتؤثر دراسة البيئة الخارجية على صياغة الاستراتيجية من حيث : 86

(أ) توفير المعلومات : وهي أهم الاهداف التي تسعى الادارة الاستراتيجية الى توفيرها وذلك بتحليلها في

ضوء هذه المعلومات تستطيع الادارة التحكم في الانشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات , وعلى

الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات .

(ب) صياغة الأهداف : الأهداف التي ينبغي تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي تساعد على

وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات , هذا الى جانب دورها في وضع الأهداف

85 ذنبيات، علي ، (2006) ، 7.

86 سلمان، علاء جاسم ، (2003) ، 78.

التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف , مثل التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم

الفروق الاستراتيجية التسويقية التي يمكن من إشباع احتياجات كل نوع لتحقيق أهداف الشركة .

(ت) صياغة استراتيجية الموارد : يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد

أولية تكنولوجيا , أفراد وغيره) وكيفية الاستفادة منها .

(ث) المجال المتاح امام الشركة : تسهم دراسة البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات

المتاحة أمام الشركة سواء فيما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه , وتحديد خصائص

واسعار المنتجات المسموح بها , والقيود المفروضة على الشركة من قبل الجهات التشريعية والقانونية

والتشريعات المختلفة كما يساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة.

(ج) تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم

السائدة, حيث يحظى بالأولوية. كما تساهم تلك الدراسات في بيان انماط السلوك الإنتاجي

والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجيتها

وتسويقها.

الفصل الثالث : الجانب العملي

3.1 نبذة تعريفية عن شركة اور العامة الصناعية

شركة اور العامة – العراق – محافظة ذي قار

تأسست الشركة عام 1988. تعتبر شركة اور من الشركات المهمة في العراق, وهي احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن ومن اهم واكبر شركات الوزارة. لقد حققت شركة اور خلال السنوات الماضية اهمية و دور كبير في قطاع الصناعة, بالإضافة الى انها تشكل طفرة نوعية في الانتاج و التسويق من خلال تعاملها مع العديد من الزبائن في وزارة الكهرباء و النفط والكثير من الوزارات التابعة الى وزارة الصناعة استطاعت ان تبرم الشركة خلال السنوات الماضية عقود كبيرة مع وزارة الدولة حيث لديها اليوم قدرات وكفاءات انتاجية عالية جدا وبمواصفات عالمية بالإضافة الى ذلك لديها خطوط انتاجية حديثة تستطيع تغطية جميع وزارة الدولة, ومنها وزارة الكهرباء و النفط و الكثير من الوزارات التابعة الى وزارة الصناعة المعادن.⁸⁷

تبلغ مساحة المنشأة العامة للقابلووات والاسلاك الكهربائية التي انشأت عام 1974 داخل الشركة بمساحة قدرها (583190) متر مربع, اما بالنسبة للمنشأة العامة لصناعة الالمنيوم التي تأسست عام 1975 حيث تقدر بمساحة قدرها (607355) متر مربع تقريبا. تقع الشركة في محافظة ذي قار , و تمتاز بقرب موقعها من مطار الناصرية الدولي وهذا ما يسهل حركة القادمين اليها من المحافظة.⁸⁸

⁸⁷ <https://www.ur.industry.gov.iq> اخر دخول للموقع في 2022/6/1 .

⁸⁸ كاشان الركابي,رنا عبد الستار,تأثير ادارة الانطباع في تعزيز الانغراز الوظيفي,دراسة في شركة اور العامة,العدد 27, (63) مجلة الادارة والاقتصاد,المجلد 7, ايلول 2018

يبلغ عدد الموظفين داخل الادارات التي تشغلها شركة اور 240 موظف اداريا. رؤية الشركة هي ان تصبح المصدر الرئيسي للقابلاوت ومنتجات الألمنيوم وتلبية احتياجات القطاعين العام والخاص داخل العراق من هذه المنتجات , وأن تحقق الشركة أقصى استفادة من طاقتها المتاحة من خلال تشغيل جميع خطوط الإنتاج في المصانع والاستثمار الأمثل لموارد الشركة المادية والبشرية, والدخول في شراكات مع القطاع الخاص وكذلك تكثيف عمليات الإنتاج والتصنيع وخلق منافسة سعرية مع المنتجات المماثلة لها خارج العراق. ومن خلال التعاون مع وزارة الصناعة والمعادن تسعى الشركة الى تحقيق أعلى مستويات النمو في العمل والإنتاج هذا من خلال تبنيتها لمبدأ الحساب الاقتصادي وكفاءة وفعالية استثمار الأموال العامة .⁸⁹

أهداف الشركة

تهدف إلى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني وتطوير الإنتاج الصناعي في مجال إنتاج الكابلات والأسلاك الكهربائية والهاتفية بأنواعها وسباكة الألمنيوم وإنتاج اللوحات والأقسام المختلفة وفق المواصفات المعتمدة وبما يحقق أهداف خطط التنمية.⁹⁰

نشاط الشركة

في سبيل تحقيق أهدافها، تمارس الشركة الأنشطة التالية وفقاً لأحكام قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 والأنظمة واللوائح والتعليمات النافذة بما لا يتعارض مع أحكامه:⁹¹

89 [/https://www.ur.industry.gov.iq](https://www.ur.industry.gov.iq) اخر دخول للموقع في 2022/6/1 .

90 [/https://www.ur.industry.gov.iq](https://www.ur.industry.gov.iq) اخر دخول للموقع في 2022/6/1 .

91 [/https://www.ur.industry.gov.iq](https://www.ur.industry.gov.iq) اخر دخول للموقع في 2022/6/1 .

1- إنتاج الكابلات والأسلاك الكهربائية بجميع أنواعها والأسلاك المتعرجة المعزولة بالملينا والكابلات والأسلاك الهاتفية والبصرية بجميع أنواعها وسبابة الألمنيوم بجميع أنواعها من الألواح والمقاطع والأنابيب والأسلاك وأشكالها المختلفة.

2 - تطوير وتوسيع المعامل وخطوط الإنتاج القائمة واقامة المشاريع والخطوط الجديدة والمكملة لها.

3- شراء واستيراد مستلزمات الإنتاج وأي مواد يدخل في إنتاجها أو احتياجاتها.

1- تسويق إنتاجها لأغراض الإنقاذ أو للتصدير.

ومن خلال تحقيق أهداف الدولة ولأجل تحقيق نشاطها، على الشركة القيام بما يلي: ⁹²

1- استيراد وشراء وبيع وتأجير مختلف وسائل النقل والآلات والأدوات التي تطلبها أعمال الشركة وفروعها وما يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاج وشراء المواد الخام والأدوات الاحتياطية وغيرها من المواد. , للبيع بالجملة والتجزئة.

2- حيازة الأموال المنقولة وغير المنقولة ومختلف الآلات والمعدات ووسائل النقل وتسجيلها باسمها في الدوائر المختصة وبيعها ورهنها وتأجيرها واتخاذ جميع الإجراءات القانونية بشأنها وإجراء جميع المعاملات وإبرام العقود التي تراها ضرورية ، وتشديد المباني والمستودعات والمرافق المختلفة لتحقيق أغراضها.

3- اجراء المناقصات والمزايدات والدخول في تعهدات مختلفة مع القطاعات الاقتصادية والمالية العراقية والأجنبية الأخرى وقبول الوكالات وإبرام العقود المختلفة , وتنفيذ جميع المعاملات سواء لحسابها أو بالاشتراك مع الغير.

92 <https://www.ur.industry.gov.iq> اخر دخول للموقع في 2022/6/1 .

4- فتح حسابات جارية وودائع ثابتة وحسابات توفير لدى البنوك والمصارف العراقية والأجنبية ، بالعملات الوطنية والأجنبية ، وفق الأنظمة والتعليمات والقوانين التي تسمح بذلك ، وإصدار وقبول الشيكات والحوالات وسندات القبض وسندات الاقتراض و التأمين, أو يتصرف بأي شكل من الأشكال في الأوراق التجارية والسندات القابلة للتداول ، بما في ذلك الكمبيالات وسندات الشحن ، ويصادق عليها ويحفظها ، ويحصل على مختلف التسهيلات المصرفية بضمان أو بدون ضمان ، وله الحق في اقتراض أصوله المنقولة وغير المنقولة ورهنها كضمان لتلك القروض والتسهيلات، تجاه المدينين الآخرين أو التعامل معهم.

5 - تملك وشراء واستخدام وقبول وبيع جميع أنواع براءات الاختراع والعلامات التجارية والنماذج الصناعية والامتيازات والخبرات الفنية المتعلقة بنشاط الشركة والتصرف فيها والترخيص باستخدامها وتأجيرها بما يتفق مع مصلحة الشركة.

3.2 المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

توزيع استمارة الاستبانة:

إذ إن الجدول (2) يشير إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل مستجبي الاستبانة

جدول (2) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	240	عدد الاستبانات الموزعة
39%	92	عدد الاستبانات غير المسترجعة
61%	148	عدد الاستبانات المسترجعة

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموزعة

حيث تم اخذ مجموعة من الموظفين الاداريين الموزعين في مصانع الشركة ممن لديهم رؤى قانونية وسياسية, وكذلك ممن لديهم معرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة والبالغ عددهم 240 موظف لغرض اجراء الدراسة الحالية وتوزيع استمارات الاستبيان على عينة المجتمع من هذه الدراسة و بلغت 240 استمارة, بينما كانت الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 148 استمارة, وهذا يعني نسبة الاسترجاع بلغت 61% وبينما كانت الاستمارات غير مسترجعة 62 استمارة و التي بلغت نسبة 39% .

1- الخصائص الديمغرافية للمشاركين

جدول (3) التكرار والنسبة المئوية للمعلومات الديموغرافية

النسبة المئوية	التكرار	عينة البحث	
62.2%	92	الذكور	الجنس
37.8%	56	الإناث	
100%	148	المجموع	
8%	13	25 فاقل	العمر
36%	54	من 26 إلى 35 سنة	
31%	46	من 36 إلى 45 سنة	
25%	35	46 سنة فأكثر	
100%	148	المجموع	
12.8%	19	متوسط فاقل	المؤهل العلمي
31.7%	47	اعدادي	
44.5%	66	بكالوريوس	
11%	16	ماجستير	

%100	148	المجموع	
%12.1	18	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
%37.2	55	6- اقل من 10	
%33.4	49	11-اقل من 15	
%17.3	26	اكثر من 15 سنة	
%100	148	المجموع	

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

يوضح جدول (2) وصف عينة المجتمع للبحث حسب الجنس حيث كان عدد الذكور 92 ونسبتهم المؤوية 62.2% واعداد الاناث 56 ونسبتهم 37.8% الذي تم توزيعها في شركة اور العامة. بينما عينة المجتمع للبحث حسب العمر حيث كانت 25 سنه فاقل عددهم 13 و من 26 سنة الى 35 سنة كان عددهم 54 ومن 36 سنة الى 45 سنة عددهم 46 واكبر من 46 سنة عددهم 35 . أما عينة المجتمع للبحث حسب مدة الخدمة الوظيفية ويتضح من خلال افراد العينة ان حملة شهادة البكالوريوس هم الاكثر عدد في شركة اور العامة. وأخيرا عينة المجتمع للبحث حسب سنوات الخدمة حيث كان عدد ما يملكون من خدمة وظيفية تتراوح بين (6-10 سنوات) هم الاكثر في شركة اور العامة.

3.3 الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لقياس واختبار فروض الدراسة, استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية بالإضافة إلى استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26). والطرق المستخدمة هي:

1- الجداول والتكرارات.

2- النسب المئوية.

3- المتوسط الحسابي المرجح

4- الانحراف المعياري: يستخدم هذا الانحراف في قياس التشتت وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن المتوسط الحسابي.

5- معامل الاختلاف: مقياس التشتت النسبي، يستخدم لمقارنة تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم $CV = S /$ $100 \times$

6- الانحدار الخطي البسيط: استخدم هذا الانحدار لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة، كل على حدة، على المتغير التابع.

7- معامل التحديد (R^2): يوضح لنا مقدار التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والتي يمكن تفسيرها بالمتغير المستقل.

8- اختبار (Z): يستخدم لاختبار دلالة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

9- اختبار T : يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع؟

10- استخدام معاملات الصلاحية والموثوقية للتحقق من مصداقية وصحة الإجابات الواردة في الاستبيان.

11- شدة الإجابة = المتوسط الحسابي المرجح / عدد الرتب.

12- الانحدار الخطي المتعدد.

وتم تحليل البيانات ضمن البرنامج الاحصائي (SPSS v.26) وضمن مقياس ليكرد في ادخال البيانات حيث يعتمد مقياس ليكرد على ان تكون اجابات الاستبانة مقرونة بالأرقام ضمن البرنامج (SPSS v.26) وكما يلي :

لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق بشدة	اتفق لحد ما	اتفق
1	2	3	4	5

3.4 صلاحية وموثوقية أداة الدراسة.

وللتحقق من صدق وثبات عناصر الاستبانة استخدم الباحث (معامل ارتباط ألفا كرونباخ) حيث تم قياس مستوى الثبات والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

جدول (4) اختبارات الصدق والثبات لمقياس الدراسة

المقياس	الفقرات	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد
العوامل القانونية و السياسية (FLP)	15	0.703
التخطيط الاستراتيجي (PLS)	15	0.875
TOTAL	30	0.877

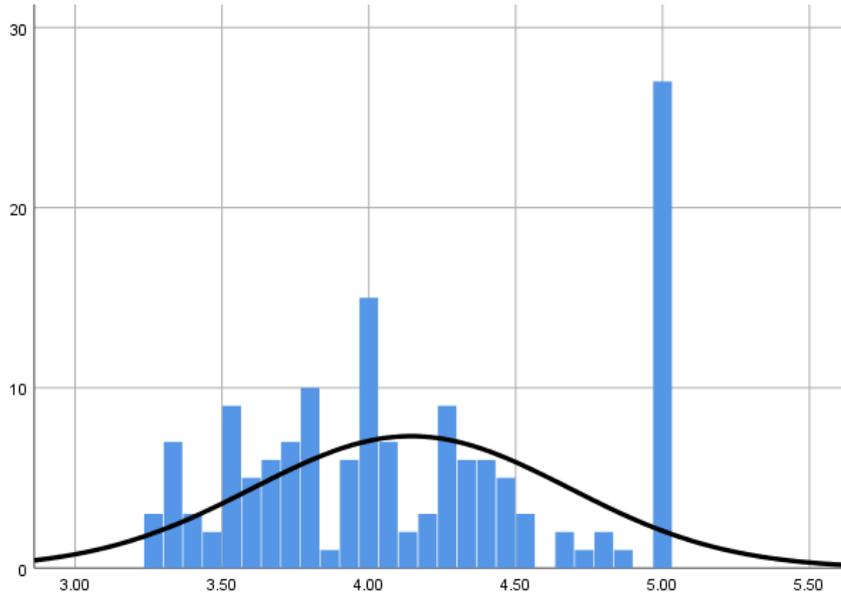
المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

إذ تشير النتائج في الجدول (3) ان معامل الفا كرونباخ (معامل الصدق والثبات) تراوحت قيمتها بين (0.703 – 0.875) وهي نسبة مقبولة و جيد.

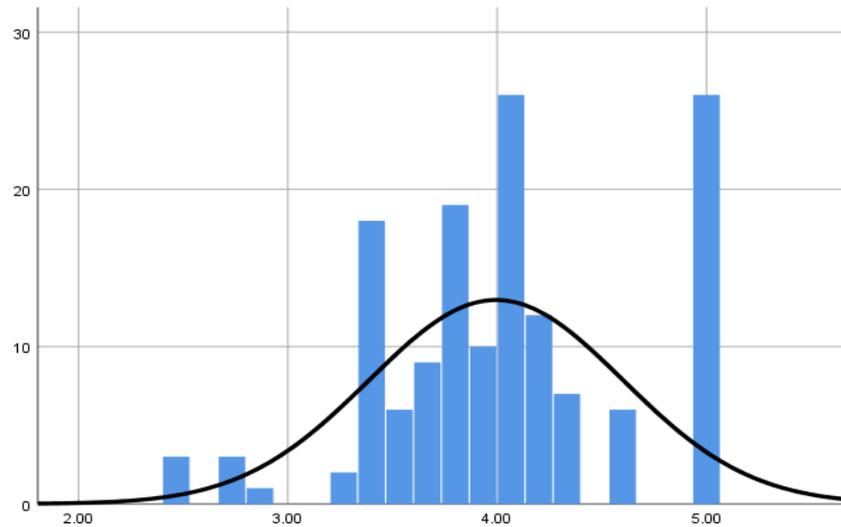
3.5 تحليل نتائج الدراسة

تختص بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات التي تم فحصها وتشخيصها باستخدام الأساليب الإحصائية المختصة في (المتوسط الحسابي، قيمة انحرافه المعياري، شدة الإجابة ومعامل الاختلاف). كل متغيرات الدراسة.

أولاً : التوزيع الطبيعي للبيانات



شكل (3) التوزيع الطبيعي للعوامل القانونية و السياسية



شكل (4) التوزيع الطبيعي للعوامل للتخطيط الاستراتيجية

التوزيع الطبيعي هو أكثر من نظري مثالي من واقع مشترك في العلوم الاجتماعية. ان مفهوم وتطبيقه كعدسة يمكن من خلالها فحص البيانات من خلال أداة مفيدة لتحديد وتصور المعايير والاتجاهات في مجموعة البيانات.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	50.918
	df	1
	Sig.	.000

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

ثانياً : وصف وتشخيص المتغير المستقل (العوامل القانونية والسياسية)

تتضمن هذه الفقرة وصف المتغير والعوامل القانونية والسياسية حيث تم استخلاص التكرارات ونسبها واستخراج المتوسط الحسابي وقيمة انحرافه المعياري ومقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الافتراضي.

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية (العوامل القانونية والسياسية)

على مستوى الشركات المدروسة

Std. Deviation	Mean	N	الفقرات
1.068	4.35	148	تهتم الشركة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية
1.276	3.82	148	تمثل العوامل القانونية والسياسية إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل
1.589	3.20	148	تقييم الشركة القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة
1.390	3.58	148	اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية
1.227	3.82	148	تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي في الشركة
1.165	4.22	148	تساعد الشركة على زيادة فعالية الاستراتيجية المختار
1.140	4.27	148	توافر الشركة معايير للسيطرة على العوامل الخارجية
.882	4.43	148	يتم تقييم الإمكانيات الداخلية للشركة على المستويين: المستوى الكلي، والمستوى

			الوظيفي.	
1.326	3.87	148	الثقافة تشجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات	FLP9
1.361	3.77	148	الشركة تقوم بتجمع آراء الموظفين والعاملين في كثير من الأمور التي من شأنها رفع سمعة الشركة.	FLP10
.864	4.35	148	من المهم أن يتضمن تقييم الإمكانات الداخلية تقييماً واقعياً للعلاقة بين أجزاء الشركة	FLP11
.870	4.24	148	وجود استعمال كبير للعوامل القانونية والسياسية في الشركة	FLP12
.783	4.36	148	اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الشركة	FLP13
.979	4.17	148	تقدم الشركة أنظمة خاصة بالعمليات التي تقوم بها	FLP14
.717	4.28	148	توافر توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق، واللجان الأخرى في الشركة طبقاً للتشريعات.	FLP15

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تتم الشركة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية) (4.35) والانحراف المعياري

(1.068) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي

المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

2- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تمثل العوامل القانونية والسياسية إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد

واختيار البدائل) (3.82) والانحراف المعياري (1.276) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط

الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى

الاتفاق مع العبارة السابقة.

3- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تقييم الشركة القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة) (3.20)

والانحراف المعياري (1.589) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح

أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

4- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية) (3.58) والانحراف

المعياري (1.390) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن

المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

5- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي في الشركة) (3.82) والانحراف المعياري (1.227) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته

(3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

6- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تساعد الشركة على زيادة فعالية الاستراتيجية المختار) (4.22) والانحراف

المعياري (1.165) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن

المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

7- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (توافر الشركة معايير للسيطرة على العوامل الخارجية) (4.27) والانحراف

المعياري (1.140) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن

المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

8- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (يتم تقييم الإمكانيات الداخلية للشركة على المستويين : المستوى الكلي،

والمستوى الوظيفي.) (4.43) والانحراف المعياري (0.882) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط

الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى

الاتفاق مع العبارة السابقة.

9- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (الثقافة تشجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات) (3.87) والانحراف

المعياري (1.326) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن

المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

10- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (الشركة تقوم بتجمع آراء الموظفين والعاملين في كثير من الامور التي من شأنها

رفع سمعة الشركة.) (3.77) والانحراف المعياري (1.361) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط

الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

11- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (من المهم أن يتضمن تقييم الإمكانات الداخلية تقييما واقعيًا للعلاقة بين أجزاء الشركة) (4.35) والانحراف المعياري (0.64) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

12- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (وجود استعمال كبير للعوامل القانونية والسياسية في الشركة) (4.24) والانحراف المعياري (0.870) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

13- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الشركة) (4.36) والانحراف المعياري (0.783) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

14- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تقدم الشركة أنظمة خاصة بالعمليات التي تقوم بها) (4.17) والانحراف المعياري (0.979) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

15- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (توافر توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق، واللجان الأخرى في الشركة طبقاً للتشريعات) (4.28) والانحراف المعياري (0.717) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط

الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

ثالثاً : وصف وتشخيص المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)

تتضمن هذه الفقرة وصفاً لمتغير التخطيط الاستراتيجي ، حيث تم استخلاص التكرارات ونسبها ، واستخراج المتوسط الحسابي وقيمة انحرافه المعياري ، ومقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الافتراضي وفقاً لمقياس ليكرد .

Std. Deviation		Me an	N	الفقرات	
.835	4.37	148		عدم الاهتمام بوضع خطط استراتيجية بديلة وفقاً لتغير الظروف	PLS1
1.085	3.92	148		تراعى الشركة في وضع الاهداف الاستراتيجية إمكانياتها الداخلية	PLS2
.961	4.09	148		تحقق الاهداف الاستراتيجية التوازن بين الاهداف قصيرة وطويلة الاجل	PLS3
.911	3.86	148		تتم صياغة الاهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس قياس كفاءة الاداء للعاملين	PLS4
.873	3.86	148		تقوم الشركة بإعداد خطة إستراتيجية مكتوبة عن فترة زمنية مستقبلية محددة.	PLS5
.987	3.76	148		تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.	PLS6
.862	3.73	148		مساهمات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين مهم جدا في الشركة.	PLS7
1.003	3.86	148		تحدد خطة الشركة موازانات تقديرية خاصة بجميع اوجه انشطتها.	PLS8
.822	4.07	148		تقوم الشركة عند إعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البنية الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف	PLS9
.901	3.86	148		شكل المتغيرات لتدعيم التخطيط الاستراتيجي وتساهم في استمرارية المنظمة.	PLS10
.828	3.81	148		وجود قوانين و تشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم.	PLS11
1.016	3.91	148		استعمال التخطيط الاستراتيجي في الشركة يشكل طفرة نوعية للشركة في تميزها عن بقية الشركات	PLS12
.977	3.77	148		قيام الإدارة بمراجعة القوانين و التشريعات والمطالبة بتحديثها كل ثلاث سنوات على الأقل.	PLS13

0.869	3.89	148	عملية التخطيط الاستراتيجية للشركة مستمرة.	PLS1 4
0.942	3.71	148	تتبنى الادارة العليا بالشركة الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.	PLS1 5

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي على

مستوى الشركات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج .

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (عدم الاهتمام بوضع خطط استراتيجية بديلة وفقاً لتغير الظروف) (4.37)

والانحراف المعياري (0.835) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (4)

يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة

السابقة.

2- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تراعى الشركة في وضع الاهداف الاستراتيجية إمكاناتها الداخلية)

(3.92) والانحراف المعياري (1.085) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي

قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع

العبارة السابقة.

3- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تحقق الاهداف الاستراتيجية التوازن بين الاهداف قصيرة وطويلة الاجل)

(4.09) والانحراف المعياري (0.961) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي

قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع

العبارة السابقة.

4- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تم صياغة الاهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس قياس كفاءة

الاداء للعاملين) (3.86) والانحراف المعياري (0.911) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط

الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

5- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تقوم الشركة بإعداد خطة استراتيجية مكتوبة عن فترة زمنية مستقبلية محددة) (3.86) والانحراف المعياري (0.873) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

6- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة) (3.76) والانحراف المعياري (0.987) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

7- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (مساهمات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين مهم جدا في الشركة) (3.73) والانحراف المعياري (0.862) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

8- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تحدد خطة الشركة موازنات تقديرية خاصة بجميع اوجه انشطتها) (3.86) والانحراف المعياري (1.003) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

9- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تقوم الشركة عند إعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف) (4.07) والانحراف المعياري (0.822) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (4) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

10- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (شكل المتغيرات لتدعيم التخطيط الاستراتيجي وتساهم في استمرارية الشركة) (3.86) والانحراف المعياري (0.901) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

11- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (وجود قوانين و تشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم) (3.81) والانحراف المعياري (0.828) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

12- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (استعمال التخطيط الاستراتيجي في الشركة يشكل طفرة نوعية للشركة في تميزها عن بقية الشركات) (3.91) والانحراف المعياري (1.016) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

13- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (قيام الإدارة بمراجعة القوانين و التشريعات والمطالبة بتحديثها كل ثلاث سنوات على الأقل.) (3.77) والانحراف المعياري (0.977) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع

المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

14- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (عملية التخطيط الاستراتيجية للشركة مستمرة .) (3.89) والانحراف المعياري (0.869) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

15- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (تبنى الادارة العليا بالشركة الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.) (3.71) والانحراف المعياري (0.942) بمقارنة المتوسط الحسابي المحسوب مع المتوسط الافتراضي الذي قيمته (3) يتضح أن المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الافتراضي مما يشير إلى الاتفاق مع العبارة السابقة.

تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ومتغيراتها

يعرض هذا المبحث علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة باعتماد الأساليب الإحصائية التحليلية، وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، ولأغراض تحقيق ذلك تم تقسيم هذا المبحث على محورين، وعلى وفق الآتي:

أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتضمنُ هذا المحور تشخيص علاقة الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها عن طريق اختبار صحة الفرضية التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على المستوى الإجمالي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية" ثم اختبار فرضياتها باستعمال معامل الارتباط البسيط، واستعمال اختبار (t) لاختبار معنوية الارتباط.

علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

في ضوء الجدول (6)، ومن متابعة معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات يتضح ما يأتي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين العوامل القانونية والسياسية والتخطيط الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة

الارتباط)

0.543^{**} عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني تحقق الفرضية.

الجدول (7) نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
العوامل القانونية والسياسية	0.543**	0.000

بناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات، نتوصل إلى قبول الفرضيات.

تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات:

يستكمل هذا المحور مهمة اختبار مدى سريان مخطط الدراسة الفرضية عبر توضيح وتحديد علاقات التأثير

بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن التأكد من مدى معنويتها عبر التحقق من صحة الفرضيات، التي ترمي إلى

وجود ارتباط تأثير ذو دلالة بين المتغيرات، وباستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وسيتم عرض نتائج الاختبار وكالاتي:

أ. اختبار الفرضيات:

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضيات الدراسة التي تشير إلى وجود تأثير معنوي للمتغيرات (على المستوى الكلي).

الجدول (7) يبين نتائج تحليل الانحدار ، الذي وصف إلى تأثير معنوي (التخطيط الاستراتيجي) في (العوامل القانونية و السياسية) ، وذلك وفقاً لقيمة (t) البالغة بالنسبة للعوامل القانونية و السياسية (0.000) ، وهي قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (0.05)، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة (61.174) والتي تعد قيمة عالية المعنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما إن القدرات التي تفسر هذا النموذج جاءت متوسطة أي نسبياً وفقاً لقيمة (R²) والبالغة (29%) ، وهذا يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما قيمته (R) (%54).

وتوضح هذه النتائج أهمية المتغير التخطيط الاستراتيجي في المتغير العوامل القانونية و السياسية، وهذا يؤكد قبول الفرضيات التي تنصت بوجود علاقة تأثير بين المتغيرات في الميدان المبحوث.

جدول رقم (8) تحليل العلاقة التآثرية لمتغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	ر	ر ²	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
التخطيط الاستراتيجي	العوامل القانونية و السياسية	0.543	0.295	61.174	0.00	0.613	7.821	00.0

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1- التخطيط الاستراتيجي وسيلة وليس غاية , يُعد التخطيط لتحقيق اهداف الشركة من خلال مواجهة التغيرات البيئية والانتقال من الوضع الحالي الى المستقبل المنشود وذلك باستخدام ادواتها ونماذجها المتعددة التي تختلف من شركة الى اخرى, ومدى تعقيدها, حيث ووجد الباحث ان المنظمات او الشركات التي تستعمل التخطيط الاستراتيجي كمنهج افضل حالاً من غيرها.

2- ان الاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للشركات الربحية لتناوله معالجة قضايا جوهرية كأهدافها المتعددة (اقتصادية واجتماعية وسياسية وبيئية) والتي ينبغي الموازنة فيما بينها فضلاً عن كونها مصحوبة بعدم تأكد المستقبل والتغير البيئي السريع, مما تجعل عملية صناعة القرار معقدة تحتاج الى اطار منهجي يحقق نتائج مستقبلية متجنبه المخاطر المحتملة وفرص الاستثمار الضائعة.

3- تتأثر أنشطة التسويق بقوانين تهدف الى تنظيم الهيكل التنافسي لبعض الصناعات مثل فرض تدابير حماية مغلقة على بعض السلع لحماية الصناعات المحلية التي تنتج تلك السلع محلياً , مثل قوانين مكافحة الاحتكار وتشجيع المنافسة والمبيعات في الشركات , مما يؤدي إلى يؤدي إلى مراجعة الهيكل

التنظيم

4- العوامل القانونية والسياسية متعدد المداخل والمستويات مشابه لمفهوم الجودة. وتعتبر الفاعلية والكفاءة بعدان اساسيان لقياس النجاح, لكن الفاعلية اكثر اهمية من الكفاءة في الشركات العامة (الخدمية) باعتبار التركيز الاكثر يكون في تقديم الخدمة وديمومتها , بالرغم من ضرورة بُعد الكفاءة لعدم تهالك الشركة وضياعها.

- 5- العوامل القانونية والسياسية من الركائز التي تقوم عليها الشركة في تحديد البدائل واختيارها.
- 6- تقوم الشركة بجمع آراء الموظفين والعاملين في العديد من الأمور التي من شأنها رفع سمعة الشركة.
- 7- تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما ظهرت ظروف جديدة.

ثانياً: التوصيات

- 1- ينبغي على الشركة تحقيق اهدافها من خلال مواجهة البيئة والانتقال من الوضع الحالي الى المستقبل ويجب استخدام نماذج وادوات التي تختلف باختلاف الشركات وكذلك الاستمرار في استخدام التخطيط الاستراتيجي لأنه افضل منهج تعتمد عليه الشركات .
- 2- على الشركة الاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي لأنها ضرورة ملحة للشركات الربحية لتناوله معالجة قضايا جوهرية كأهدافها المتعددة (اقتصادية واجتماعية وسياسية وبيئية) والتي ينبغي الموازنة فيما وينبغي ان تجعل عملية صناعة القرار تحقق نتائج مستقبلية متجنبه المخاطر المحتملة وفرص الاستثمار الضائعة.
- 3- يجب ان يتأثر النشاط التسويقي في الشركة بالقوانين الهادفة إلى تنظيم هيكل المنافسة في بعض الصناعات ، وذلك لحماية الصناعات المحلية التي تنتج هذه السلع محلياً ، مثل قوانين مكافحة الاحتكار و تشجيع الشركات على المنافسة و البيع .
- 4- يفضل ان يكون العوامل القانونية والسياسية في الشركة متعدد المداخل والمستويات وتعتبر الفاعلية والكفاءة بعدان اساسيان لقياس النجاح , التركيز الاكثر يكون في تقديم الخدمة وديمومتها , بالرغم من ضرورة بُعد الكفاءة لعدم تهالك الشركة وضياعها.

- 5- ينبغي ان تكون العوامل القانونية والسياسية من الركائز التي تقوم عليها الشركة في تحديد البدائل واختيارها.
- 6- على الشركة الاستمرار في تحديد وجمع اراء الموظفين و العاملين في الشركة لان هذا سيرفع وينمي قدرات الشركة.
- 7- ينبغي الاعتماد على الخطة الاستراتيجية التي تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما ظهرت ظروف جديدة.
- 8- عند وضع الاهداف الاستراتيجية تراعي الشركة قدراتها الداخلية.

المصادر

ابو قحف , عبد السلام, الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات, دار الجامعة للنشر والتوزيع – الاسكندرية
– مصر, 2002.

ابو بكر , مصطفى محمود , المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية , الدار الجامعة –
الاسكندرية- مصر , ط1, 2010.

إدريس، ثابت عبدالرحمن، و المرسي، جمال الدين محمد، ، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار نشر
الثقافة، الإسكندرية، مصر، 2006.

أرنيز، ألفين، ولوبيك، جيمس ترجمة محمد عبد القادر الديسطي، المراجعة مدخل متكامل، دار المريخ للنشر
والتوزيع، الرياض – السعودية , 2002.

البراوي، نزار عبدالمجيد والبرزنجي، أحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق المفاهيم – والأسس – الوظائف،
الطبعة الأولى، مطبعة وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

البكوع، فيحاء عبد الخالق ، التحليل الاستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في اطار عناصر
البيئة التقنية الحديثة: العراق حالة دراسية، أطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل , 2006.

البياتي، بيداء عبدالستار لفتة، ، تصميم نظام كمدخل استراتيجي لتطبيقات الحكومة الالكترونية / دراسة حالة
في مديرية التسجيل العقاري / البيع، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد،
بغداد، 2004.

الحسيني، فلاح حسن عداي ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان - الاردن، 2000.

الخفاجي ، نعمة عباس خضير ، "الإدارة الاستراتيجية المداخل المفاهيم والعمليات "، دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان ، ط 2 ، 2010.

الخفاجي، عباس خضير ، الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2004.

الدوري، زكريا مطلق ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 2003.

الدوري، زكريا مطلق ، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

الدوري، زكريا وصالح، احمد علي ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

الركابي ، د كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية : العولمة والمنافسة ، دار الوائل للنشر والتوزيع - عمان ، ط1، 2004.

السالمي، علي عبدالرزاق ، نظم إدارة المعلومات، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

السلمي، علي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.

السلمي، علي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، ، نظرية الشركة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.

الشهابي، إنعام عبد اللطيف ، التحليل الاستراتيجي واثره في تحديد اهداف الشركات الاجتماعية: دراسة تطبيقية في دائرة الرعاية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه , جامعة بغداد, 2001.

الصرن، رعد، ، 2001، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، دمشق، سوريا.

العامري، صالح مهدي حسن والغالبي، طاهر محسن منصور، ، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

العلوش، طارق شريف، الطعمنة، محمد، ، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.

الغالبي، طاهر محسن محمود وصالح، أحمد علي، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي للمفاهيم والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

الفاعوري، رفعت عبدالحليم، ، تجارب عربية في الخصخصة، منشورات وحدة البحوث والدراسات، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004.

ايفانز، جلوريا، ، الحكومة الالكترونية، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

برنوطي، سعاد نائف، ، إدارة الموارد البشرية ،إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2007.

بن حمدان، خالد محمد طلال، إدريس، وائل محمد، ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

جرادات، ناصر محمد سعود، " الادارة الاستراتيجية منظور متكامل حديث ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، ط1 2013،

جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، ، إدارة السلوك في الشركات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

جواد، شوقي ناجي ، استراتيجيات الأعمال: بناؤها وإدارتها، مطبعة دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2000.

جواد، شوقي ناجي، ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

جودة، محفوظ أحمد، ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

حرب ، بيان هاني، " مدخل الى ادارة الاعمال " ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزي ودار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، 2009.

حريم، حسين، ، إدارة الشركات ،منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن، 2005.

حسن، راوية محمد، ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.

حمدان وادريس ، خالد محمد طلال بني حمدان ووائل محمد ادريس "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية" ، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع ، ط1-عمان، 2009.

خطاب، عايدة سيد، ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، كليوباتر للطباعة والكمبيوتر، القاهرة، مصر، 1999.

خليل، نبيل مرسي، ، التخطيط الاستراتيجي، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.

خير الدين ، غسان مدحت ، " مدخل الى الفكر الاستراتيجي " دار الراية ، ط1 , 2013.

دنكان، و جاك، ، أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1989.

دهمش، نعيم، وابو زر، عفاف اسحق ، الحاكمة المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة والتدقيق، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، أيلول، 2003.

ذنيبات، علي ، تدقيق الحسابات في ضوء معايير التدقيق الدولية والأنظمة والقوانين المحلية: نظرية وتطبيق، الجامعة الأردنية، عمان - الاردن ، 2006.

رشيد وجلاب ، صالح عبد الرضا رشيد واحسان دهش، " الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل "، دار المناهج للنشر - عمان ، ط، 2008.

رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب، أحسان دهش، ، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

زيارة، فريد فهمي، ، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

سالدلر ، فليب سالدلر، "الإدارة الاستراتيجية " ترجمة علاء احمد صلاح ، مجموعة النيل القاهرة ، 2007.

سلمان، علاء جاسم ، دور معلومات ادارة الكلفة الاستراتيجية في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2003.

عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، زهران للنشر والتوزيع، حلب، سوريا، 1996.

غنيم، عثمان محمد، ، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

كي، ماك ستوارت، ، أفضل الممارسات في التجارة الالكترونية على شبكة الانترنت، تعريب أبو عمشة، علي، وغنيم، ندى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

مرجان، السيد أحمد محمد، ، دور الإدارة العامة الالكترونية، والإدارة المحلية في الارتقاء بالخدمات الجماهيرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006.

مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية دار وائل للنشر و التوزيع ، ط 1 الأردن ، 2004 .

نجم، عبود نجم، ، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

نعمة عباس الخفاجي ،الإدارة الاستراتيجية المدخل و المناهج و العمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -
الاردن , 2004.

Atos, 2008, Sector for Strategic Planning, Aid Coordination and European Integration, NEW
.SCIENTIST, 12

Al-Khani, 2010 E-Government Benchmarking in Europe and the United States of America,
. Discover Magazine 6

Boyne A. George, Brewer A. Gene and Walker M. Richard, 2004, Strategy, Red Tape and
Organizational Performance: An Empirical

Cook E. Meghan, 2000, What Citizens Want from E-Government

.Current Practice Research

.Daryl M. West, 2008, State and Federal Electronic Government in the United States

.Foreman Mark, 2002, E-Government Strategy, Scientific American, 8

Kim Chang, 2003, E-Government Strategy, Journal of the American Medical Association
(JAMA), 15.

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استبيان
الى شركة اور العامة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في الإدارة العامة إذ تسعى إلى دراسة (أثر العوامل القانونية والسياسية على التخطيط الاستراتيجي للشركات الصناعية في العراق دراسة تطبيقية في شركة اورالعامة) وأن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثل الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذه الشركة الحيوية وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة الاتي:-

- 1- أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
- 2- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود وليس على أساس ما ترونيه مناسباً وصحيحاً.
- 3- يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونيه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك،

شاكرين لكم حسن تعاونكم من أجل خدمة المسيرة العلمية

الباحث

علي ماجد كريم

المعلومات التعريفية بعينة الدراسة:

يرجى وضع علامة (√) في المربع المناسب لكل فقرة.

1- الجنس :

	أنثى		ذكر
--	------	--	-----

2- العمر

	من 26 إلى 35 سنة		25 فأقل
	46 سنة فأكثر		من 36 إلى 45 سنة

3- المؤهل العلمي

	إعدادي		متوسط فأقل
	ماجستير		بكالوريوس

4- سنوات الخدمة

	من 6 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات
	أكثر من 15 سنة		من 11 إلى 15 سنة

اولاً العوامل القانونية والسياسية (البيئة الداخلية والخارجية)

تسلسل	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	متأكد غير	لا اتفق بشدة	لا اتفق
1.	تهتم الشركة بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية					
2.	تمثل العوامل القانونية والسياسية إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل					
3.	تقييم الشركة القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة					
4.	اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية					
5.	تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي في الشركة					
6.	تساعد الشركة على زيادة فعالية الإستراتيجية المختار					
7.	توافر الشركة معايير للسيطرة على العوامل الخارجية					
8.	يتم تقييم الإمكانيات الداخلية للشركة على المستويين : المستوى الكلي، والمستوى الوظيفي.					
9.	الثقافة تشجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات					
10.	الشركة تقوم بتجمع آراء الموظفين والعاملين في كثير من الامور التي من شأنها رفع سمعة الشركة.					
11.	من المهم أن يتضمن تقييم الإمكانيات الداخلية تقييماً واقعياً للعلاقة بين أجزاء الشركة					
12.	وجود استعمال كبير للعوامل القانونية والسياسية في الشركة					
13.	اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الشركة					
14.	تقدم الشركة انظمة خاصة بالعمليات التي تقوم بها					
15.	توافر توصيف مكتوب لاختصاصات لجنة التدقيق، واللجان الأخرى في الشركة طبقاً للتشريعات.					

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

تسلسل	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
1.	عدم الاهتمام بوضع خطط استراتيجية بديلة وفقاً لتغير الظروف				
2.	تراعى الشركة فى وضع الاهداف الاستراتيجية إمكانياتها الداخلية				
3.	تحقق الاهداف الاستراتيجية التوازن بين الاهداف قصيرة وطويلة الاجل				
4.	تتم صياغة الاهداف الاستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس قياس كفاءة الاداء للعاملين				
5.	تقوم الشركة بإعداد خطة إستراتيجية مكتوبة عن فترة زمنية مستقبلية محددة .				
6.	تتسم الخطة الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.				
7.	مساهمات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين مهم جدا في الشركة.				
8.	تحدد خطة الشركة موازنات تقديرية خاصة بجميع اوجه انشطتها.				
9.	تقوم الشركة عند إعداد الخطة الاستراتيجية بتحليل البنية الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف				
10.	شكل المتغيرات لتدعيم التخطيط الاستراتيجي وتساهم في استمرارية المنظمة .				
11.	وجود قوانين و تشريعات توضح حقوق المساهمين				

					وواجباتهم.	
					استعمال التخطيط الاستراتيجي في الشركة يشكل طفرة نوعية للشركة في تميزها عن بقية الشركات	.12
					قيام الإدارة بمراجعة القوانين و التشريعات والمطالبة بتحديثها كل ثلاث سنوات على الأقل.	.13
					عملية التخطيط الاستراتيجية للشركة مستمرة .	.14
					تتبنى الادارة العليا بالشركة الخطة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.	.15

نتائج التحليل Spss

1. The stability of the instrument Cronbach's alpha for the **FLP** variable

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	15

2. The stability of the instrument Cronbach's alpha for the **PLS** variables

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	15

3. The stability of the instrument Cronbach's alpha for the **FLP and PLS** variables

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	30

4. Pearson's Correlation Analysis of Variables

Correlations

		FLP	PLS
FLP	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	148	
PLS	Pearson Correlation	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	148	148

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.543 ^a	.295	.290	.51132

a. Predictors: (Constant), FLP

b. Dependent Variable: PLS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.994	1	15.994	61.174	.000 ^b
	Residual	38.171	146	.261		
	Total	54.165	147			

a. Dependent Variable: PLS

b. Predictors: (Constant), FLP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.454	.328		4.438	.000
	FLP	.613	.078	.543	7.821	.000

a. Dependent Variable: PLS

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.4568	4.5197	3.9946	.32985	148
Residual	-1.50017	.88912	.00000	.50957	148
Std. Predicted Value	-1.630	1.592	.000	1.000	148
Std. Residual	-2.934	1.739	.000	.997	148

a. Dependent Variable: PLS

الجداول

- الجدول (1) أهمية التخطيط الإستراتيجي 31
- جدول (2) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة 81
- جدول (3) التكرارات والنسب المؤوية للمعلومات الديموغرافية 82
- جدول (4) اختبارات الصدق والثبات لمقياس الدراسة 85
- الجدول (5) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل القانونية والسياسية 87
- الجدول (6) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي.. 91
- الجدول (7) نتائج علاقة الارتباط لمتغيرات الدراسة 96
- الجدول (8) تحليل علاقة التأثير لمتغيرات الدراسة 97

الاشكال

- الشكل (1) أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال الأدوار التي يؤديها 33
- الشكل (2) سلسلة القيمة 51
- الشكل (3) التوزيع الطبيعي للعوامل القانونية والسياسية 86
- الشكل (4) التوزيع الطبيعي للتخطيط الاستراتيجي 86

السيرة الذاتية

تخرج الباحث من جامعة سومر كلية الادارة والاقتصاد -قسم الادارة العامة سنة 2018-2017 . أكمل
دراسته العليا ماجستير في قسم الادارة العامة في جمهورية تركيا جامعة كارابوك، 2022-2021 .



**IRAK'TAKİ ŞİRKETLERİNİN STRATEJİK
PLANLAMASINA YASAL VE POLİTİK
FAKTÖRLERİN ETKİSİ - UR KAMU ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

Ali Majid Kareem AL-GHURAIBAWI

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
KAMU YÖNTEMİ**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ahmat Mahamat OUMAR**