



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## Strategic planning and its implications for some supply chain activities an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the oil sector in Nineveh Governorate

1 st , Researcher Kifah Abdul Karim Issa Al-Akidi<sup>1</sup> , 2 nd Assist. Prof. Dr. Niebal Younis Mohammed

1. Northern Technical University , Administrative Technical College / Mosul
2. Northern Technical University , Administrative Technical College / Mosul

### Article Informations

**Received:** 22 – 08 - 2023

**Accepted:** 05 – 09 - 2023

**Published online:** 01 – 04 - 2024

### Corresponding author:

Name: Kifah Abdul Karim Issa Al-Akidi

Affiliation: Northern Technical University

Email [Kfkf9044@gmail.com](mailto:Kfkf9044@gmail.com)

### Key Words:

keyword1, strategic planning  
keyword2, supply chain  
keyword3 oil companies in  
Nineveh Governorate

### ABSTRACT

The study aimed to test the reflection of strategic planning in the supply chain represented by primary resources and transportation in some oil companies in Nineveh Governorate, as it expressed strategic planning (an independent variable) and the supply chain (a dependent variable) represented by its dimensions (raw materials, transportation), in an attempt to address Research problem: Do the supply chains in the surveyed organizations depend on what strategic planning reflects on them?

To achieve this goal, hypotheses were formulated for the study that reflects the correlation between the variables of the study, and the impact of strategic planning on the supply chain. To test these hypotheses, the descriptive analytical approach was adopted. The questionnaire was used as a main tool in collecting data from the field under study (oil companies in Nineveh Governorate), as it was distributed to a sample of From (108) respondents from administrative and production leaders, and adopted the statistical software (spss-v26) in analyzing the data and reached several results, the most important of which are: the existence of a correlation between strategic planning, the supply chain represented by primary resources and transportation, and the existence of an impact of strategic planning in the supply chain represented by primary resources And the transfer, and in a way that led to the submission of recommendations and proposals that relied on officials and administrative leaders in the companies surveyed to set clear goals and disclose the main and subsidiary goals for them in a way that avoids misinterpretation of them in order to achieve them quickly and efficiently.

**Keywords:** strategic planning, supply chain, oil companies in Nineveh Governorate.



THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## المقدمة

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات، لأنه جهد منظم للوصول الى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تفعل ولماذا تعمل، وأداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تعترضها، والتنبؤ باتجاه المنظمات مع بيئتها المتغيرة.

أن أغلبية المنظمات الناجحة تلك التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن بقائها ونموها لفترة طويلة المدى، الذي بدوره يساعدها على تحديد طريقها للوصول إلى سعيها، وتحديد الأعمال التي سوف تقوم بها لتحقيق اهدافها ويتم ذلك عن طريق تفهمها لمحيطها الخارجي ومتغيراته والتعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية وعليه ستمكن من وضع استراتيجيات فاعلة تساهم في تحقيق اهدافها.

بالمقابل فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية والانتاجية تعد من أهم الوظائف الأساسية التي تؤثر في صيرورة الأعمال في المنظمات، اذ يتوقف مستوى النجاح الذي يتم تحقيقه بالمنظمات في المقام الأول على الكفاءة والقدرة التي يمتلكها القادة الإداريين ومستوى فهمهم للقرارات الإدارية والانتاجية وأساليب وكيفية اتخاذها فضلاً عن إمكانياتهم التي تضمن صواب تلك القرارات وفعاليتها.

وبالنظر لأهمية سلسلة التوريد داخل المنظمة فهي جديرة بالدراسة والبحث حيث أصبح النجاح ليس متوقفاً على اساس تحريك الموارد فحسب وانما على أساس الرؤيا المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي واهدافه وتأثيره على سلسلة التوريد التي تؤدي الى خلق مزايا ونقاط قوة للقرارات التي تصدرها إدارة العمليات والإنتاج.

ولأجل إعطاء تصور كامل عن البحث الحالي وبهدف تغطية مضامينها نظرياً وميدانياً، تكون البحث من أربعة مباحث رئيسية، تناول الأول منها منهجية البحث، وعرض الثاني الإطار النظري، وخصص المبحث الثالث للإطار العملي واختتم البحث بالمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول: الإطار المنهجي

### أولاً. المشكلة البحثية

تعد الشركات النفطية اهم المنظمات نظراً لما تسعى إليه من تحقيق حالة للتقدم الاقتصادي والاجتماعي داخل العراق بعامة و نينوى بخاصة ومن بين تلك الشركات (شركة نفط الشمال/ حقول نفط القيارة وحقول نفط عين زالة، شركة مصافي الشمال/ مصفى القيارة ومصفى الكسك، شركة خطوط الانابيب النفطية/مستودع نفط نينوى و وحدة استلام فلفيل) اذ سعت إدارة تلك

الشركات إلى البحث في اهم الأدوات والأساليب التي تمكنها من القيام بما هو مطلوب منها وتحقيق أهدافها.

ونظراً لأهمية الإنتاج النفطي ومشتقاته في محافظة نينوى وبسبب قلة الإنتاج في محافظة نينوى وكما هو مبين في وصف الميدان المبحوث، مما سيؤثر ذلك سلباً على المواطن، وكذلك ما لهذا القطاع من اهمية اقتصادية كبيرة للبلاد تؤثر في جميع مفاصل الحياة اليومية بشكل مباشر وغير مباشر.

اعتماداً على ما تقدم وفضلاً عن الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحثان للمنظمات والشركات المبحوثة على نحو منظور افضى إلى تشخيص ملامح واعراض مشكلة الدراسة وعلى النحو الآتي: -

1. ضعف التركيز على التخطيط الاستراتيجي وابعاده وانعكاسه على بعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل.

2. ضعف التركيز على إعداد منهجية واضحة في تلك الشركات تساعد على التعامل مع هذه المتغيرات وبناء العلاقة بينها.

ويعد ما تقدم حافزاً للباحث على دراسة المتغيرين (التخطيط الاستراتيجي، سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل.) في الشركات النفطية التي تعمل في محافظة نينوى وتحديد مشكلة البحث التي تتمحور بالسؤال الرئيسي:

هل تعتمد سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل في المنظمات المبحوثة على تطبيق وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟

ويمكن توضيح مشكلة الدراسة بصورة أدق عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة البحثية الفرعية الآتي ومحاولة الإجابة عليها.

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل، الرؤية، الرسالة، الاهداف) وبعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل. في المنظمات المبحوثة؟

2. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل، الرؤية، الرسالة، الاهداف) في بعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل. في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث

تستند الدراسة في أهميتها إلى : -

### الأهمية الأكاديمية (النظرية) :

إن الأهمية النظرية لسلسلة التوريد والتخطيط الاستراتيجي توضح الإطار النظري الذي يمكن بواسطته فهم وتحليل وتنظيم جميع العمليات المتعلقة بالإدارة والمنظمات، كما تساعد النظريات العلمية في توجيه أنشطة العمليات واتخاذ القرارات الحاسمة بشأن التحديات المختلفة التي تواجه إدارة العمليات في المنظمات، وذلك عن طريق استخدام الأساليب والتقنيات المختلفة وتحليل البيانات في تطوير استراتيجيات عمل فعالة ومستدامة للمنظمة وعلى ذلك فإن هذه الأهمية تبرز في تناولها العلاقة بين موضوعين حيويين هما التخطيط الاستراتيجي وسلسلة التوريد لتستكمل سلسلة الدراسات التي سبقتها.

وايضاً تكمن أهمية هذه الدراسة حسب اطلاع الباحثان المتواضع في كونها من الدراسات الأولى في هذا المجال وبخاصة في بيئة المنظمات في محافظة نينوى، إذ لم يلاحظ الباحثان وجود دراسة على مستوى محافظة نينوى، اختصت بهذين المتغيرين وربطهما. مع بعض وعلى نحو يمكنها من تحقيق إضافة، فضلاً عن امكانية عدها مرجعاً للأكاديميين والباحثين عن متغيرات الدراسة وموضوعها.

### - الأهمية الميدانية (العملي) :

تماشياً مع ما تم ذكره على المستوى الأكاديمي (النظري) ومن هذا المنطلق فإن المستوى الميداني (العملي) يكسب الدراسة أهمية عملية عن طريق ما ستقدمه من توصيات يمكن أن تساعد الإدارات في هذا المجال لاتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم وتساهم وتساعد على فاعلية زيادة الانتاج وتجنب العقبات والعوائق وإزالتها وتحسين وزيادة الوعي في التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على المعلومات الموثوقة في مساعدة الإدارات على تطوير وزيادة الانتاج كماً ونوعاً في المنظمات المبحوثة في القطاع النفطي .

ونوجزها بأبسط صورة بالنقاط الآتي :

1. من المؤمل أن توفر هذه الدراسة معلومات وتغذية راجعة للقيادات الإدارية عن مستوى التخطيط الاستراتيجي وإدراكه من قبل المستويات الإدارية كافة ومن قبل المدراء والعاملون في المنظمات المبحوثة.
2. محاولة متواضعة من قبل الباحثان للإسهام في زيادة الوعي لدى المنظمات المبحوثة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير العمل وتحديثه والارتقاء بمستوى الإنتاج ومعالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة في المنظمات.
3. من المؤمل أن تكون هذه الدراسة دليلاً للإدارات والمنظمات المبحوثة لأثارة الاهتمام لديها بكافة منتسبيها من مدراء وعاملين عن طبيعة وأهمية المواضيع والمتغيرات في هذه الدراسة.

### ثالثاً. أهداف البحث

تحدد الهدف الرئيس في البحث وهو التخطيط الاستراتيجي وانعكاساته على بعض أنشطة سلسلة التوريد وصولاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:

1. تحديد مدى توافر ومستوى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل ، الرؤية ، الرسالة ، الأهداف) في المنظمات المبحوثة.
2. تحديد مدى توافر بعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل ومستوى الاهتمام والعمل بها في المنظمات المبحوثة .
3. اختبار علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وابعاده في تحقيق بعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل في المنظمات المبحوثة.
4. اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي وابعاده في تحقيق بعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل في المنظمة المبحوثة.
5. التوصل إلى الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة (التخطيط الاستراتيجي و سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل. ) فضلاً عن تقديم عدد من المقترحات التي يمكن الاستفادة منها في مجال تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة في ضوء الاستنتاجات.

### رابعاً. فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسة الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل ، الرؤية ، الرسالة ، الأهداف) وبعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالمواد الأولية ،النقل في القطاع النفطي في محافظة نينوى

**الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل ، الرؤية ، الرسالة ، الأهداف) على بعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالمواد الأولية والنقل في القطاع النفطي في محافظة نينوى

### خامساً. أ- منهج البحث وحدوده

أعتمد الباحثان على الدراسة الاستطلاعية والمنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبانة والمقابلة المباشرة في الحصول على المعلومات من واقع بيئة المنظمات المبحوثة.

ب- اما حدود الدراسة فتضم الآتي :

1 - الحدود الزمانية : امتدت حدود الدراسة زمنيا للمدة من 2021/9/10 ولغاية

2023/7/10

## 2- الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب الميداني للدراسة في الشركات النفطية في محافظة نينوى

- شركة نفط الشمال ( حقول نفط القيارة ) .
- شركة نفط الشمال ( حقول نفط عين زالة).
- شركة مصافي الشمال( مصفى القيارة ) .
- شركة مصافي الشمال (مصفى الكسك).
- شركة خطوط الأنابيب النفطية ( مستودع نفط نينوى ) .
- شركة خطوط الأنابيب النفطية ( وحدة استلام فلفل ) .

## 3- الحدود الموضوعية : تضمنت الدراسة متغيرين هما : التخطيط الاستراتيجي وبعض أنشطة

سلسلة التوريد ممثلة بالمواد الأولية والنقل

4- الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عينة من القيادات الإدارية للشركات المبحوثة في محافظة نينوى مثلت بـ (مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات والموظفين الذين لديهم خدمة وخبرة في القطاع النفطي من العناوين القيادية ) .

## المحور الثاني: الإطار النظري

### • التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي على مشهد المنظمات في منتصف الستينيات، والذي اعتنقه قادة المنظمات بشكل مفاجئ باعتباره "أفضل طريقة" لتنفيذ استراتيجيات جديدة وابتكارها لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها وتؤثر على المستهلكين بشكل إيجابي (Rosado,2022, 93). التخطيط الاستراتيجي هو تحليل رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات والخطط والأهداف مقابل المشكلات التي تم التوصل إليها نتيجة لهذا التحليل. في هذا السياق ، فإن منطق التخطيط الاستراتيجي هو أساس نجاح المنظمات والذي تم اعتماده في السنوات الأخيرة (Kocaoğlu,et al,2020,228). ويرى ( Almansoori al,2021,1 ) ان التخطيط الاستراتيجي هو من أهم المداخل الإدارية التي تساعد جميع المنظمات على النجاح والاستمرار ومواجهة المخاطر التي تواجهها في بيئة العمل ويعد التخطيط الاستراتيجي طريقة لعمل المنظمات بشكل عام حيث يمكن اتخاذ مجموعة قرارات لكافة المنظمات في الوقت المناسب من أجل إدارة الموارد المحدودة للمنظمة بطريقة أكثر عقلانية ، وزيادة تطوير الخدمات وتحقيق المزيد من الرضا للزبائن ،سواء أفراد أو منظمات.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحثان بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تعمل على تحسين قدرة المنظمة وتطويرها على فهم المخاطر والتهديدات والفرص الجديدة للتكيف مع التطورات المستقبلية والقوى الدافعة للتغير من خلال مراقبتها وتفسيرها لبناء رؤية مستقبلية تمكن المنظمة من توفير الموارد المطلوبة وإن تكون قادرة على مواجهة التحديات المحتملة مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

#### ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره من أحد المسؤوليات الأساسية للمدراء التي تأتي قبل الأدوار الأخرى داخل المنظمة ويعد التخطيط الاستراتيجي على المستوى التنظيمي هو العملية التي يخطط من خلالها المدراء والعاملون لتصميم رؤية مستقبلية للمنظمة والعمل المستمر على تطوير الاستراتيجيات ، مما يجعلها واحدة من أهم المهارات التي يمكن للمديرين تعلمها وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم ووضع أهداف مستقبلية محددة وكذلك إنشاء الإجراءات والوسائل والعمليات المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية المستقبلية المتوقعة والاستجابة ذات الصلة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل المنظمة من خلال الاستخدام الفاعل لجميع المصادر والموارد المتاحة تقييم النتائج وتحديد الأهداف المستقبلية، مع مراعاة أن هذه الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق وقابلة للقياس (Bieler & 2017, 161, McKenzie, ويرى (Daglar, 2019, 2) أهمية التخطيط الاستراتيجية في وضع خطط طويلة المدى التي تضعها الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنظمة ومهامها

وحدد (Almansoori, et al, 2022, 2) أهمية التخطيط الاستراتيجي في الفوائد التي تعود على المنظمات مثل توجيه الجهود المثمرة والموارد، والاستثمار الأفضل لتوفير فرصة المشاركة للعاملين في المنظمة في اتخاذ القرار، مما يجعلهم يشعرون بالرضا نتيجة قدرتهم على التأثير في الإدارة.

وحدد(عبد علي و رؤوف ،2022، 137) ان أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات تبرز من خلال الآتي :

- 1- مساعدة المنظمات والأفراد المسؤولين عنها في تحديد أهدافهم وتوضيحها.
- 2- تساعد الخطط الاستراتيجية المنظمات في فهم قدراتها وتحديد مواردها وتحديد كيفية استخدامها.
- 3- تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بأية تغيرات في البيئة الخارجية او اي معوقات تواجه المنظمة.

4- اسناد اقسام المنظمات لإيجاد رؤية أكثر شمولية والتخطيط من اجل تفعيل اعمالها بصورة متكاملة.

5- دعم الأهداف المقسمة على حُقب زمنية ملائمة

6- تعزيز الاستثمار في المستويات الإدارية كافة.

7- كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في خلق الأفكار والرؤية الإبداعية

**ثالثاً: اهداف التخطيط الاستراتيجي:**

يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمات من تحليل الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للحفاظ على المزايا التنافسية والاستعداد للتغيرات الجديدة والتقنيات والمتطلبات المتطورة لذا ان القيام بتطوير طريقة تخطيط مناسبة تضمن التحليل الفاعل وتحديد أولويات الأهداف وتنفيذها على المدى الطويل والمتوسط لاستثمار الموارد المتاحة على وفق تشريعات وأنشطة وبرامج معينة Al Basel (Osman,2020,127).

ويضيف (Tarifi,2021,2) ان اهداف التخطيط الاستراتيجي هي كالاتي :

1- توجيه المدراء في تحقيق رؤية مستقبلية للمنظمة وإنشاء الإجراءات والعمليات التطويرية اللازمة التي تعزز من أداء المنظمة ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي دور حاسم في تحديد نمو المنظمة وتطويرها التي تترجم إلى نجاح المنظمة .

2- خلق إطاراً فعال لتحسين جهود العاملون في المنظمة لتوجيه الجداول الزمنية والتقييمات والمهام التي تساعد في إنشاء قياس الأداء ورصد الأداء .

3- تقييم أداء الخطة أو تقييم التحديات التي تؤثر على المنظمة لاكتساب القدرة على تحليل وحل المشكلات الحرجة داخل المنظمة من خلال زيادة تعليم المدراء .

4- تزويد المنظمة بمنصة لتحسين الأنظمة وتحقيق الأهداف المحددة لخلق ميزة تنافسية تضع المنظمة إما في التنمية أو جني الأرباح .

وتسعى جميع المنظمات إلى تحقيق مجموعة اهداف من خلال تبنيها التخطيط الاستراتيجي (Demir,et al,2022,2) :

1- تطوير نهج إداري قائم على المهمة والرؤية ليكون جميع العاملون مسؤولون عن أعمالهم ومكان عملهم ومدركين لأهدافهم.

2- التخطيط لتطوير الاستراتيجيات واستثمارها في تحسين بيئة المنظمة من خلال فهم نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات، لتحديد الطرق التي يمكنهم فيها اتخاذ التدابير المطلوبة.

3- تطوير مشاركة العاملون في الإدارة والتزامهم بثقافة المنظمة.

4- اكتساب المنظمات ميزة ليتمكنها التنبؤ بالمستقبل من خلال الرؤية المحيطة بها.



5- تعزيز قدرة المدراء على التفكير من خلال إجراء التقييم والتحليل للعمل بشكل استراتيجي لتحقيق النجاح والأهداف.

#### رابعاً: ابعاد التخطيط الاستراتيجي

في ظل التطورات السريعة والمتغيرة والظروف والعولمة التي يشهدها العالم وثورة المعلومات والتطورات التقنية والعلمية، مما يتطلب ممارسة التخطيط الاستراتيجي لنجاح المنظمات اذ لا بد من وجود أبعاد للوصول الى هذا النجاح، تناولت الدراسات والبحوث عدة ابعاد للتخطيط الاستراتيجي إضافة الى اختلاف اراء الباحثين والكتاب حول ابعاد التخطيط الاستراتيجي ويرجع الاختلاف الى وجهة نظرهم لتنوع معارفهم النظرية والعلمية، فمنهم من تناولها بشكل دقيق ومفصل ومنهم من اختصرها، واعتمد الباحث على أربعة ابعاد فيما يتعلف بالتخطيط الاستراتيجي بالاعتماد على طروحات الكتاب والباحثين بالاتفاق على اكثر الابعاد شيوعا في هذا المجال وكالاتي:

#### أ : التحليل

تميز التحليل الاستراتيجي بمراجعة البيئة الخارجية للتعرف على أهم الصعوبات التي تواجهها المنظمة وكذلك دراسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة التنظيمية الأكثر أهمية ويعد التحليل البيئي كعنصر أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي كذلك يجب عدم الاعتماد على الماضي لأن التغيرات تطرأ بسرعة وقد يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المنظمة أو في أحد أهدافها أو في جزء من أنشطتها واستراتيجياتها ، أو قد تعزز خطة العمل الحالية للمنظمة مع التمسك بنفس الرسالة (احمد و نصيف ومهدي، 2018، 7). وعرف (عاصي عبد العزيز، 2020، 8) التحليل الاستراتيجي مزيج من المكونات والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف التنظيمية ) والخارجية ( الفرص والتهديدات ) الموجودة خارج حدود المنظمة ولكنها تخضع لسيطرة الإدارة العليا على المدى القصير مثل ( سياسي ، قانوني ، اقتصادي ، ثقافي ، اجتماعي ، تكنولوجي )

#### ب - الرؤيا

اشار (Frank, 2017, 43) الى أن الرؤية واحدة من أهم الابعاد في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى تحديد موجز للهدف الأساسي للمنظمة فهو يعبر عن الرؤية العقلية والفكرية لمستقبلها يسعى القادة إلى إنشاء الرؤية المثالية ، وإنشاء استراتيجيات تتماشى مع هذه الرؤية ، وتحسين الفرص لتأسيس ميزة التنافسية والحفاظ عليها. وعرف Holzmann & (Shenhar, 2017, 10) الرؤيا بأنها صياغة بسيطة وفريدة لنتائج المشروع والتي تعرف بعبارات يمكن للجميع فهمها وتخيلها وغالبًا ما تكون الرؤيا موضحة بطرق بصرية وعاطفية وفي أوقات أخرى تصف الرؤيا كيف ستكون حياة الافراد أو تتطور أو يتم تبسيطها بمجرد انتهاء

المشروع، يدرك القادة العظماء قوة الرؤى الملهمة ويعرفون كيفية شرحها ونقلها بفعالية إلى جميع الأطراف المعنية من أجل إلهامهم وتحفيزهم وهم يعرفون أيضًا كيفية إقران الرؤية بنهج التنفيذ المناسب. وأشار (Rothaermel, 2017,35) إلى الرؤية هي التي تجسيد تصورات والتطلعات المنظمة المستقبلية وما تسعى تحقيقه في النهاية .

#### ت - الرسالة:

يتم تعريف الرسالة على أنها مجموعة من البيانات التي تغطي فلسفة عمل المنظمة، والقيم والاختلافات التي ستمتدح بها عن المنظمات الأخرى تصف بيانات الرسالة وجود منظمة ويمكن التعبير عنها على أنها محاولة لتمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى. (471, 2020, Başpınar). تقدم الرسالة خدمة تأمين موثوقة وعالية الجودة وتحقيق أقصى قدر من الربحية النمو المستدام، وبناء أصوله، والاستثمار ودعم النمو العام للبلاد. (4, 2020, Kebede). تمثل الرسالة الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات في نفس المجال (فروانة، 2020، 8) ويمكن تعريف الرسالة بأنها الحصول على بيان رسمي يحدد أهداف المنظمة، والأساس المنطقي وراء تأسيسها، والمبادئ والأخلاقيات التي يجب التمسك بها، وأساليب وخطط العمل التي تستخدمها المجموعة، وتوقع سلوك أعضائها وتمثل الرسالة جوهر وروح المنظمة والذي يمكن ان تتمثل في الاهداف والغايات، التي تسعى الى تحقيقها، في كثير من الأحيان تصف الرسالة الاتجاه المستقبلي للمنظمة، والقيم، والأولويات، بالإضافة إلى رؤيتها (العبيدي، 2022، 7).

#### ث - الأهداف

تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال أنشطتها وتعد الاهداف النتائج الجوهرية أو النهايات التي تطمح المنظمة اليها وذلك عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية، ترتبط الأهداف الاستراتيجية بالوقت المستقبلي المنظور وغير المنظور وذلك في ضوء التكنولوجيا والتنافسية والموارد والقدرات المنظمة التي تمتلكها المنظمة (Wayne, 2015,35).

يأمل المدراء في من استخدام الأهداف الاستراتيجية لتحقيق نتائج الأداء المطلوب (Spyropoulou, et al, 2018,7). وتمثل الاهداف الاستراتيجية رغبات المنظمة وحاجاتها التي تسعى الى تحقيقها ونقطة البدء في مجال عملها والنتيجة التي تطمح اليها على وفق قدراتها وبما يحقق رسالتها و رؤيتها الواضحة لتأكد من عدم تجاوز الوقت والتكاليف المخصصة وهو هدف الإدارة العليا (السوداني والفهداوي، 2020، 6). تشير الأهداف إلى النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة تشكل الأهداف فلسفة المنظمة وتدعم ثقافتها التنظيمية (Fuertes, et al, 2020,2).

### • سلسلة التوريد (الموارد الأولية و النقل)

تعد سلسلة التوريد من الأنشطة والعمليات و الشبكات و الكيانات المتكاملة التي تسعى المنظمة من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة و النمو و البقاء بين باقي المنظمات المنافسة، فضلاً عن انها تشارك في إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة، اذ يبدأ التسلسل الأساسي من موردي المواد الأولية ويمتد على طول طريق النقل إلى الزبون النهائي، وعليه سيتم اعتماد كل من (المواد الأولية، النقل) كونهما الأكثر صلة بميدان الدراسة الحالي، وكالاتي:

#### أ – المواد الأولية

تحتاج المنظمات المنتجة للسلع إدارة المواد الأولية بصورة جيدة لأن المواد الأولية تعد من العوامل المهمة في عملية الإنتاج وتحقيق الربح و للعمل في مثل هذه الإدارة يتطلب إلى تكاليف يتم إدارتها بشكل منتج كذلك يجب أن تكون المنظمات قادرة ان تحافظ على توافر مخزون المواد الأولية لضمان التدفق الجيد لعملية الإنتاجية وبجودة جيدة ووقت مناسب وتكلفة فعالة لأن الاحتفاظ بكميات الكبيرة من المخزون سيؤثر بشكل سلبي على المنظمة ، حيث يتعين عليها استثمار رأس المال وإنفاق الكثير من الوقت في عملية الجرد. من ناحية أخرى ، فإن الاحتفاظ بكمية صغيرة من المخزون ستؤثر على عملية الإنتاج كما أن التوزيع سيتعطل (Andari,2016,53). تعد المواد الأولية مورد رئيسي لضمان التسليم الفوري للمصانع لتكون هناك فرصة أكبر للإنتاج (slack& Jones,2018,286).

تمثل المواد الأولية والتي تتكون بمجموعة المدخلات المستخدمة في نظام الإنتاج وتتضمن عادةً العديد من المجالات الأخرى مثل التسويق والتمويل والهندسة والمواد البشرية وتشمل المواد الأولية المرافق والقوى العاملة ورأس المال والمعدات والمواد التي تدخل في العمليات الإنتاجية وطبقات الدعم. تتميز المواد الأولية عن الإمدادات بحقيقة بأنها جزءاً أساس في الانتاج النهائي (Meredith & Shafer,2019,6). ويرى (Bryson,et al,2020,2) المواد الأولية عملية تنطوي على استخراج السلع نصف مصنعة من الأرض او من الأنشطة من اجل استخدامها في تصنيع السلع التامة.

وتعد جودة المواد الأولية معلمة رئيسية لسلامة وفاعلية أي منتج ويجب مراقبة المواد الأولية والسيطرة عليها في كل خطوة بدأ من التجميع ، والمصادقة ، والمعالجة ، والتوزيع ، والتخزين على دفعات ، مع القدرة على توثيق وتعقب وربط هذه المعلومات لمصادر المواد الأولية المتعددة إن جودة ونقاء المواد الأولية هي الأساس الذي يدعم وزن الاستراتيجيات المتبقية حيث تمتد مراقبة الجودة من نقطة المنشأ إلى المنتج النهائي (Chandra,et al,2019,3).

ومما سبق نرى انه احد اهم متطلبات الإعداد ومجموعة المدخلات المستخدمة في الانتاج وتكون على شكل مواد خام أو سلع نصف مصنعه يتم تحويلها من خلال العمليات الانتاجية إلى مخرجات سلعية وخدمية.

#### ب - النقل

تأتي اصل كلمة النقل من الكلمة اللاتينية (Transportare) التي تعني الرفع أو الحمل لذا فإن النقل حمل شيئاً من مكان إلى آخر يمكن أيضاً تعريف النقل على أنه جهد لنقل عنصر أو تحويله إلى مكان اخر من اجل تحقيق فائدة أكثر أو يمكن أن يكون مفيداً لدى البعض من مكان إلى آخر ، حيث يكون العنصر في المكان الحالي (Peristiwo, 2020,5) . و النقل هو اختيار الطريقة المناسبة و تحديد إعداد جدولتها و مسارها و متابعة الاختلاف المرتبط بعروض النقل ، و تعد كلفة النقل واحد من أهم عناصر التكاليف في المنظمة للتعامل مع المجهزين أو مع الزبائن فهي تؤثر بصورة مباشر على قرارات الشراء و البيع التي تقوم بها المنظمة لذا يلزم على المنظمة تحديد نمط النقل الذي يحقق جودة التسليم و تقليل كلف النقل و ذلك عبر التفاوض مع منظمات النقل للتمتع بأفضل العروض ، و اختيار بين استئجار وامتلاك وسائل النقل (جهاد الدين ووائل ،2022، 18).

ويعد النقل واحد من اهم الركائز التي يقوم عليها تطوير اقتصاد الدولة واستقرار سياساتها كما يعد النقل بورة عامة في أي دولة العصب الأساسي للحياة من حيث نقل الأفراد والبضائع وتحسن نمط الحياة باقل تكلفة ومرونة مع توفير السرعة والراحة والأمان (حمد ومحمد، 2021، 273) تلعب تكاليف النقل غالباً دوراً مهماً في تحديد قرارا الموقع و يمكن أن تنبع هذه من حركة المواد الأولية أو السلع التامة الصنع إذا كانت المنظمة هي المصدر الوحيد أو الوجهة الوحيدة للشحن ، فيمكن للمنظمة ان تضمن تكاليف النقل في تحليل حجم تكلفة الموقع من خلال دمج تكلفة النقل لكل وحدة يتم شحنها إلى التكلفة المتغيرة لكل وحدة (Stevenson, 2021, 366) ويعد الهدف من نشاط النقل هو تحديد التدفق الأمثل للشحنات من مواقع التوريد المختلفة إلى نقاط الطلب المختلفة من أجل تقليل تكاليف الإنتاج والنقل الإجمالية (381 , 2020 Heizer ,et al,

اعتماداً على ماتقدم يرى الباحثان ان مفهوم النقل يتمحور من كونه نشاط اقتصادي لتحقيق الاهداف والدعامة الاساسية وحلقت الوصل للعملية الانتاجية بحركة الأشياء من مكان إلى آخر في الزمان والمكان المحددين.

#### المحور الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً : وصف متغيرات البحث

## 1- وصف التخطيط الاستراتيجي وتشخيصه

تم الاعتماد على اربعة أبعاد لقياس المتغير المستقل في هذه الدراسة (التخطيط الاستراتيجي) وتتمثل هذه الأبعاد بـ (التحليل، الرؤية، الرسالة، الأهداف) وذلك من خلال استعمال (19) عبارة استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي، والآتي وصف لهذه الأبعاد من خلال وجهة نظر الأفراد المبحوثين.

أ- التحليل: نتائج الجدول (1) في ادناه تشير الى ان اجابات الافراد المبحوثين الخاصة ببعد التحليل في القطاع النفطي في محافظة نينوى فيما يتعلق بالعبارات (X1- X4) حيث كان المعدل العام للاتفاق ( اتفق بشدة، اتفق) يبلغ (74.56%) اما النسبة الخاصة بعدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) لتلك الإجابات كانت بمعدل (7.39%) بينما المحايدين من الافراد المبحوثين كانت نسبتهم تشكل (18.05%) ودعم تلك المعدلات معدل الاوساط الحسابية والتي بلغ قدره (3.898) وهو يعتبر اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري (0.778) أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فقد كانت (77.96%) وتدل هذه النسبة على اهمية نسبية فوق المتوسطة، وفي ذات الاتجاه فان قيمة معامل الاختلاف بلغت (19.958%) اي ان اجابات الافراد المبحوثين على الفقرات الخاصة ببعد التحليل كانت بالاتجاه الايجابي والفقرة التي كان لها مساهمة واضحة من خلال نسبة الاستجابة في إغناء هذا البعد هي (X3) "تعمل على تحليل بيئتها الخارجية بقصد متابعة التطورات التقنية والمعرفية" بنسبة اتفاق بلغت (75%) وبوسط حسابي مقداره (4.027) وانحراف معياري قيمته (0.951) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (23.615%)، وهذا يشير على ان القطاع النفطي في محافظة نينوى يقوم بمتابعة التطورات التقنية وكذلك المعرفية ومن خلال تحليل البيئة الخارجية المحية به . في حين ظهر قلة الاتفاق فيما يتعلق بالعبارة (X2) وتنص على "تحرص على اقتناص الفرص والتصدي للتهديدات عبر تحليل بيئتها الخارجية " وهذا يدل على ان القطاع المبحوث لا يستفاد من تحليل بيئته الخارجية في اغتنام الفرص وتجاوز التحديات وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة بلغت (72.3%) وبوسط حسابي قدره (3.666) وانحراف معياري بالغ (0.886)، وبمعامل اختلاف (24.168%).

الجدول (1) وصف وتشخيص بعد التحليل

| الاستجابة | قياس الاستجابة | الوسط | لانحراف | نسبة | معامل |
|-----------|----------------|-------|---------|------|-------|
|-----------|----------------|-------|---------|------|-------|

| الاختلاف<br>% | الاستجابة<br>% | المعياري | الحسابي | لا اتفق بشدة |   | لا اتفق |    | محايد |    | اتفق |    | اتفق بشدة |    |              |
|---------------|----------------|----------|---------|--------------|---|---------|----|-------|----|------|----|-----------|----|--------------|
|               |                |          |         | %            | ت | %       | ت  | %     | ت  | %    | ت  | %         | ت  |              |
| 18.95         | 80             | 0.758    | 4       | 0            | 0 | 3.7     | 4  | 19.4  | 21 | 50.0 | 54 | 26.9      | 29 | X1           |
| 24.168        | 73.32          | 0.886    | 3.666   | 3.7          | 4 | 7.4     | 8  | 16.7  | 18 | 63.0 | 68 | 9.3       | 10 | X2           |
| 23.615        | 80.54          | 0.951    | 4.027   | 0            | 0 | 3.7     | 4  | 21.3  | 23 | 39.8 | 43 | 35.2      | 38 | X3           |
| 23.755        | 77.96          | 0.926    | 3.898   | 0            | 0 | 11.1    | 12 | 14.8  | 16 | 47.2 | 51 | 26.9      | 29 | X4           |
| 19.958        | 77.96          | 0.778    | 3.898   | 0.92         |   | 6.47    |    | 18.05 |    | 50   |    | 624.5     |    | المعدل العام |
|               |                |          |         | 7.39         |   | 18.05   |    | 74.56 |    |      |    |           |    | المجموع      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

**ب- الرؤية :** تبين من خلال النتائج الخاصة بالجدول (2) ان اجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد الرؤية في القطاع النفطي في محافظة نينوى وبخصوص الفقرات (X5- X9) كان المعدل العام للاتفاق ( اتفق بشدة، اتفق ) (66.68%) اما النسبة الخاصة بعدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) لتلك الإجابات كانت بمعدل (20.54%) بينما المحايد من الافراد المبحوثين كانت نسبتهم تشكل (12.78%) ودعم تلك المعدلات معدل الاوساط الحسابية والتي بلغ قدره (3.667) وهو يعتبر اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري (1.075) أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فقد كانت (73.54%) وتدل هذه النسبة على اهمية نسبية فوق المتوسطة، وفي ذات الاتجاه فان قيمة معامل الاختلاف بلغت (29.235%) اي ان اجابات الافراد المبحوثين على العبارات الخاصة ببعد الرؤية كانت بالاتجاه الايجابي والفقرة التي كان لها مساهمة في إغناء هذا البعد واتضح ذلك من نسبة الاستجابة هي (X9) " تعمل على تكيف علاقاتها مع بيئتها الخارجية في اطار رؤيتها المستقبلية" بنسبة اتفاق بلغت (69.5%) وبوسط حسابي مقداره (3.371) وانحراف معياري قيمته (1.227) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (32.886%)، وهذا يدل على ان القطاع النفطي في محافظة نينوى يُكيف علاقته مع بيئته الخارجية في اطار رؤى مستقبلية . في حين برز قلة الاتفاق فيما يتعلق بالعبرة (X7) وتنص على "تشرك الشركة جميع ملاكاتها لتحقيق الرؤية وتطلعاتها المستقبلية " وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة بلغت (54.7%) وبوسط حسابي قدره (3.583) وانحراف معياري بالغ (1.305)، وبمعامل اختلاف (36.421%).

الجدول (2) وصف وتشخيص بعد الرؤية

| الأسئلة      | قياس الاستجابة |       |         |       |       |       |      |       |              |      |       |       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف % |
|--------------|----------------|-------|---------|-------|-------|-------|------|-------|--------------|------|-------|-------|---------------|-------------------|------------------|------------------|
|              | اتفق بشدة      |       | لا اتفق |       | محايد |       | اتفق |       | لا اتفق بشدة |      |       |       |               |                   |                  |                  |
|              | ت              | %     | ت       | %     | ت     | %     | ت    | %     | ت            | %    |       |       |               |                   |                  |                  |
| X5           | 25             | 23.1  | 48      | 44.4  | 13    | 12.0  | 14   | 13.0  | 8            | 7.4  | 3.629 | 1.188 | 72.58         | 32.736            |                  |                  |
| X6           | 34             | 31.5  | 41      | 38.0  | 11    | 10.2  | 14   | 13.0  | 8            | 7.4  | 3.731 | 1.242 | 74.62         | 33.288            |                  |                  |
| X7           | 37             | 34.3  | 22      | 20.4  | 24    | 22.2  | 17   | 15.7  | 8            | 7.4  | 3.583 | 1.305 | 71.66         | 36.421            |                  |                  |
| X8           | 24             | 22.2  | 54      | 50.0  | 9     | 8.3   | 17   | 15.7  | 4            | 3.7  | 3.713 | 1.094 | 74.26         | 29.464            |                  |                  |
| X9           | 33             | 30.6  | 42      | 38.9  | 12    | 11.1  | 13   | 12.0  | 8            | 7.4  | 3.731 | 1.227 | 74.62         | 32.886            |                  |                  |
| المعدل العام |                | 28.34 |         | 38.34 |       | 12.78 |      | 13.88 |              | 6.66 | 3.677 | 1.075 | 73.54         | 29.235            |                  |                  |
| المجموع      |                | 66.68 |         | 12.78 |       | 20.54 |      |       |              |      |       |       |               |                   |                  |                  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

**ت- الرسالة:** توضح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول (3) ان اجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد الرسالة في القطاع النفطي في محافظة نينوى وبخصوص الفقرات (X10- X14) كان المعدل العام للاتفاق ( اتفق بشدة، اتفق ) (63.5%) اما النسبة الخاصة بعدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) لتلك الإجابات كانت بمعدل (9.42%) بينما المحايدين من الافراد المبحوثين كانت نسبتهم تشكل (27.08%) ودعم تلك المعدلات معدل الاوساط الحسابية والتي بلغ قدره (3.774) وهو يعتبر اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري (0.832). أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فقد كانت (75.48%) وتدل هذه النسبة على اهمية نسبية فوق المتوسطة، وفي ذات الاتجاه فان قيمة معامل الاختلاف بلغت (22.045%) اي ان اجابات الافراد المبحوثين على العبارات الخاصة ببعد الرسالة كانت بالاتجاه الايجابي والفقرة التي كان لها مساهمة في إثراء هذا البعد واتضح ذلك من خلال نسبة الاستجابة هي (X10) " تتسم رسالة الشركة بالواقعية وتعكس معتقداتها" بنسبة اتفاق بلغت (75.9%) وبوسط حسابي مقداره (4.064) وانحراف معياري قيمته (0.940) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (23.129%)، وهذا يدل على ان رسالة القطاع النفطي في محافظة نينوى تتسم بالواقعية والموضوعية . في حين برز قلة الاتفاق فيما يتعلق بالعبارات (X12) وتنص على "تهتم رسالة الشركة بالصورة العامة والمساهمات التي تقدمها للمجتمع" وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة بلغت (54.7%) وبوسط حسابي قدره (3.592) وانحراف معياري بالغ (1.127)، وبمعامل اختلاف (31.375%).

الجدول (3) وصف وتشخيص بعد الرسالة

| الرسالة | الأسئلة | قياس الاستجابة |      |       |         |              | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | نسبة الاستجابة % | معامل الاختلاف % |
|---------|---------|----------------|------|-------|---------|--------------|---------------|-------------------|------------------|------------------|
|         |         | أتفق بشدة      | اتفق | محايد | لا اتفق | لا أتفق بشدة |               |                   |                  |                  |

|        |       |       |       | %    | ت | %    | ت  | %     | ت  | %     | ت  | %     | ت  |              |
|--------|-------|-------|-------|------|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|--------------|
| 23.129 | 81.28 | 0.940 | 4.064 | 0    | 0 | 8.3  | 9  | 15.7  | 17 | 37.0  | 40 | 38.9  | 42 | X10          |
| 22.333 | 73.88 | 0.825 | 3.694 | 0    | 0 | 8.3  | 9  | 28.7  | 31 | 48.1  | 52 | 14.8  | 16 | X11          |
| 31.375 | 71.84 | 1.127 | 3.592 | 7.4  | 8 | 4.6  | 5  | 33.3  | 36 | 30.6  | 33 | 24.1  | 26 | X12          |
| 25.180 | 77.76 | 0.979 | 3.888 | 3.7  | 4 | 3.7  | 4  | 20.4  | 22 | 44.4  | 48 | 27.8  | 30 | X13          |
| 26.260 | 72.58 | 0.953 | 3.629 | 0    | 0 | 11.1 | 12 | 37.0  | 40 | 29.6  | 32 | 22.2  | 24 | X14          |
| 22.045 | 75.48 | 0.832 | 3.774 | 2.22 |   | 7.2  |    | 27.08 |    | 37.94 |    | 25.56 |    | المعدل العام |
|        |       |       |       | 9.42 |   |      |    | 27.08 |    | 63.5  |    |       |    | المجموع      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

**ث-الاهداف:** تشير المعطيات التي تم التوصل اليها في الجدول (4) ان اجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد الاهداف في القطاع النفطي في محافظة نينوى وبخصوص الفقرات (X15- X19) كان المعدل العام للاتفاق ( اتفق بشدة، اتفق ) (63.9%) اما النسبة الخاصة بعدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) لتلك الإجابات كانت بمعدل (13.68%) بينما المحايد من الافراد المبحوثين كانت نسبتهم تشكل (22.42%) ودعم تلك المعدلات معدل الاوساط الحسابية والتي بلغ قدره (3.807) وهو يعتبر اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري (0.938). أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فقد كانت (76.14%) وتدل هذه النسبة على اهمية نسبية فوق المتوسطة، وفي ذات الاتجاه فان قيمة معامل الاختلاف بلغت (30.891%) اي ان اجابات الافراد المبحوثين على العبارات الخاصة ببعد الاهداف كانت بالاتجاه الايجابي والفقرة التي كان لها مساهمة في إثراء هذا البعد واتضح ذلك من خلال نسبة الاستجابة هي (X17) " تأخذ الشركة امكانياتها بنظر الاعتبار عند تحديد اهدافها الاستراتيجية" بنسبة اتفاق بلغت (72.3%) وبوسط حسابي مقداره (3.981) وانحراف معياري قيمته (0.853) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (30.554%)، وهذا يدل على ان القطاع النفطي في محافظة نينوى يحدد اهدافه وفقاً لامكانياته . في حين ظهر ضعف الاتفاق فيما يتعلق بالعبرة (X15) وتنص على "تضع الشركة اهدافها الاستراتيجية في اطار عملية التحليل الاستراتيجي" وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة بلغت (60.2%) وبوسط حسابي قدره (3.611) وانحراف معياري بالغ (1.021)، وبمعامل اختلاف (23.129%).

الجدول (4) وصف وتشخيص بعد الاهداف

| ق.م | الأسئلة | قياس الاستجابة | الوسط | الانحراف | نسبة | معامل |
|-----|---------|----------------|-------|----------|------|-------|
|-----|---------|----------------|-------|----------|------|-------|



| الاختلاف<br>% | الاستجابة<br>% | المعياري | الحسابي | لا اتفق<br>بشدة |   | لا اتفق |    | محايد |    | اتفق |    | اتفق بشدة |    |              |
|---------------|----------------|----------|---------|-----------------|---|---------|----|-------|----|------|----|-----------|----|--------------|
|               |                |          |         | %               | ت | %       | ت  | %     | ت  | %    | ت  | %         | ت  |              |
| 23.129        | 72.22          | 1.021    | 3.611   | 0               | 0 | 19.4    | 21 | 20.4  | 22 | 39.8 | 43 | 20.4      | 22 | X15          |
| 28.274        | 77.96          | 1.191    | 3.898   | 3.7             | 4 | 12.0    | 13 | 17.6  | 19 | 24.1 | 26 | 42.6      | 46 | X16          |
| 30.554        | 79.62          | 0.853    | 3.981   | 0               | 0 | 4.6     | 5  | 23.1  | 25 | 41.7 | 45 | 30.6      | 33 | X17          |
| 21.426        | 75.54          | 1.138    | 3.777   | 3.7             | 4 | 13.0    | 14 | 16.7  | 18 | 35.2 | 38 | 31.5      | 34 | X18          |
| 30.129        | 75.36          | 1.164    | 3.768   | 3.7             | 4 | 8.3     | 9  | 34.3  | 37 | 14.8 | 16 | 38.9      | 42 | X19          |
| 30.891        | 76.14          | 0.938    | 3.807   | 2.22            |   | 11.46   |    | 22.42 |    | 31.1 |    | 32.8      |    | المعدل العام |
|               |                |          |         | 13.68           |   |         |    | 22,42 |    | 63.9 |    |           |    | المجموع      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

## 2- وصف بعض أنشطة سلسلة التوريد وتشخيصها

أ-المواد الأولية: يشير الجدول (5) ان اجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد سلسلة التوريد /المواد الأولية في القطاع النفطي في محافظة نينوى وبخصوص الفقرات (X34- X38) حيث كان معدل الاتفاق العام ( اتفق بشدة، اتفق) (61.1%) اما النسبة الخاصة بعدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) لتلك الإجابات كانت بمعدل (13.32%) بينما المحايدين من الافراد المبحوثين كانت نسبتهم تشكل (25.58%) ودعم تلك المعدلات معدل الاوساط الحسابية والتي بلغ قدره (3.759) وهو يعتبر اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري (0.797)، أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فقد كانت (75.18%) وتدل هذه النسبة على اهمية نسبية فوق المتوسطة، وفي ذات الاتجاه فان قيمة معامل الاختلاف بلغت (21.202%) اي ان اجابات الافراد المبحوثين على العبارات الخاصة ببعد سلسلة التوريد /المواد الأولية كانت ايجابية، والفقرة التي كان لها مساهمة في إغناء هذا البعد واتضح ذلك من خلال نسبة الاستجابة هي (X38) والتي تنص على "تولي إدارة الشركة اهتماماً كبيراً بجودة المواد الأولية " بنسبة اتفاق بلغت (71.3%) وبوسط حسابي مقداره (4.101) وانحراف معياري قيمته (0.906) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (22.092%)، وهذا يشير إلى اهتمام الإدارة بجودة المادة الاولى لضمان جودة المنتج، في حين ظهر ضعف الاتفاق فيما يتعلق بالعبارة (X34) وتنص على "تمتلك إدارة الشركة مصادر متنوعة للمواد الأولية ضمن الموقع الجغرافي

لها" وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة بلغت (42.5%) وبوسط حسابي قدره (3.388) وانحراف معياري بالغ (1.048)، وبمعامل اختلاف (30.932%).

الجدول (5) وصف وتشخيص سلسلة التوريد /المواد الأولية

| الأسئلة      | قياس الاستجابة |       |       |       |       |       |         |       |              |     |       |       |       | سلسلة التوريد /المواد الأولية |        |
|--------------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-------|--------------|-----|-------|-------|-------|-------------------------------|--------|
|              | أتفق بشدة      |       | اتفق  |       | محايد |       | لا اتفق |       | لا اتفق بشدة |     |       |       |       |                               |        |
|              | ت              | %     | ت     | %     | ت     | %     | ت       | %     | ت            | %   |       |       |       |                               |        |
| X34          | 21             | 19.4  | 25    | 23.1  | 37    | 34.3  | 25      | 23.1  | 0            | 0   | 3.388 | 1.048 | 67.76 |                               | 30.932 |
| X35          | 42             | 38.9  | 27    | 25.0  | 34    | 31.5  | 5       | 4.6   | 0            | 0   | 3.981 | 0.947 | 79.62 |                               | 23.787 |
| X36          | 17             | 15.7  | 43    | 39.8  | 27    | 25.0  | 17      | 15.7  | 4            | 3.7 | 3.481 | 1.054 | 69.62 |                               | 30.278 |
| X37          | 30             | 27.8  | 48    | 44.4  | 13    | 12.0  | 17      | 15.7  | 0            | 0   | 3.842 | 1.006 | 76.84 |                               | 26.184 |
| X38          | 46             | 42.6  | 31    | 28.7  | 27    | 25.0  | 4       | 3.7   | 0            | 0   | 4.101 | 0.906 | 82.02 |                               | 22.092 |
| المعدل العام | 9028.          | 32.2  | 825.5 | 812.5 | 0.74  | 3.759 | 0.797   | 75.18 | 21.202       |     |       |       |       |                               |        |
| المجموع      | 61.1           | 825.5 | 13.32 |       |       |       |         |       |              |     |       |       |       |                               |        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ب - النقل: يتضح من خلال الجدول (6) ان اجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد سلسلة التوريد /النقل في القطاع النفطي في محافظة نينوى وبخصوص الفقرات (X39- X43) حيث كان معدل الاتفاق العام ( اتفق بشدة، اتفق ) (70.76%) اما النسبة الخاصة بعدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) لتلك الإجابات كانت بمعدل (6.1%) بينما المحايد من الافراد المبحوثين كانت نسبتهم تشكل (23.14%) ودعم تلك المعدلات معدل الاوساط الحسابية والتي بلغ قدره (3.964) وهو يعتبر اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) وبانحراف معياري (0.711)، أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فقد كانت (79.28%) وتدل هذه النسبة على اهمية نسبية فوق المتوسطة، وفي ذات الاتجاه فان قيمة معامل الاختلاف بلغت (17.936%) اي ان اجابات الافراد المبحوثين على العبارات الخاصة ببعد سلسلة التوريد /النقل كانت ايجابية، والفقرة التي كان لها مساهمة في إغناء هذا البعد واتضح ذلك من خلال نسبة الاستجابة هي (X39) والتي تنص على " يعد النقل من الأنشطة التي تؤمن قيمة وأهمية لمنتجات الشركة" بنسبة اتفاق بلغت (71.3%) وبوسط حسابي مقداره (4.175) وانحراف معياري قيمته (0.829) وبلغ معامل الاختلاف لهذه الفقرة (19.856%)، في حين برز ضعف الاتفاق فيما

يتعلق بالعبرة (X40) وتنص على "تخفيض حالات الهدر في المنتجات النفطية عبر ما تستخدم من وسائط نقل" وذلك باتفاق عينة البحث بنسبة بلغت (66.6%) وبوسط حسابي قدره (3.750) وانحراف معياري بالغ (1.015)، وبمعامل اختلاف (27.066%).

الجدول (6) وصف وتشخيص سلسلة التوريد /النقل

| معامل الاختلاف % | نسبة الاستجابة % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | قياس الاستجابة |   |         |    |       |    |       |    |            |    | الأسئلة      | سلسلة التوريد /النقل |
|------------------|------------------|-------------------|---------------|----------------|---|---------|----|-------|----|-------|----|------------|----|--------------|----------------------|
|                  |                  |                   |               | لا اتفق بشدة   |   | لا اتفق |    | محايد |    | اتفق  |    | أُتفق بشدة |    |              |                      |
|                  |                  |                   |               | %              | ت | %       | ت  | %     | ت  | %     | ت  | %          | ت  |              |                      |
| 19.856           | 83.5             | 0.829             | 4.175         | 0              | 0 | 3.7     | 4  | 25.0  | 27 | 28.7  | 31 | 42.6       | 46 | X39          |                      |
| 27.066           | 75               | 1.015             | 3.750         | 3.7            | 4 | 7.4     | 8  | 22.2  | 24 | 43.5  | 47 | 23.1       | 25 | X40          |                      |
| 16.776           | 81.66            | 0.685             | 4.083         | 0              | 0 | 0       | 0  | 19.4  | 21 | 52.8  | 57 | 27.8       | 30 | X41          |                      |
| 20.287           | 80.74            | 0.819             | 4.037         | 0              | 0 | 3.7     | 4  | 20.4  | 22 | 44.4  | 48 | 31.5       | 34 | X42          |                      |
| 26.899           | 75.54            | 1.016             | 3.777         | 0              | 0 | 12.0    | 13 | 28.7  | 31 | 28.7  | 31 | 30.6       | 33 | X43          |                      |
| 17.936           | 79.28            | 0.711             | 3.964         | 0.74           |   | 5.36    |    | 23.14 |    | 439.6 |    | 31.12      |    | المعدل العام |                      |
|                  |                  |                   |               | 6.1            |   |         |    | 23.14 |    | 70.76 |    |            |    | المجموع      |                      |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

### ثانياً: تحليل علاقات الارتباط

استندت فرضيات الارتباط المتعلقة بالأفراد المبحوثين على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي سلسلة التوريد في القطاع النفطي في محافظة نينوى ومن أجل التوصل إلى حكم دقيق بشأن قبول هذه الفرضية أو رفضها تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة الارتباط الناشئة بين هذه المتغيرات، وتوضيح مدى معنوياتها، وبحسب ما جاء في منهجية البحث، إذ تتعلق هذه الفرضية بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للبحث وكما يأتي:

#### • تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي (مجتمعة) وسلسلة التوريد

##### (الموارد الأولية ، النقل)

يتضمن مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل ،

الرؤية ، الرسالة ، الاهداف) وبعض أنشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالمواد الأولية ،النقل في القطاع النفطي في محافظة نينوى ، إذ تفصح معطيات الجدول (7) عن الآتي :

1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي (مجتمعة) وبعد

سلسلة التوريد/ المواد الأولية بوصفه أحد أبعاد سلسلة التوريد في الميدان المبحوث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.840) وعند مستوى معنوية (0.05) .

2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي (مجتمعة) وبعد

سلسلة التوريد/ النقل بوصفه أحد أبعاد سلسلة التوريد في الميدان المبحوث، إذ بلغت

قيمة معامل الارتباط (0.761) وعند مستوى معنوية (0.05)

الجدول(7) نتائج علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وسلسلة التوريد

| سلسلة التوريد |                | المتغير المعتمد     |
|---------------|----------------|---------------------|
| النقل         | المواد الأولية | المتغير المستقل     |
| 0.761         | *0.840         | التخطيط الاستراتيجي |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

$$*P \leq 0.05$$

$$n=108$$

بناءً عليه تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط أنفة الذكر إلى قدرة التخطيط الاستراتيجي على تفسير أبعاد سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل وعلى نحو يؤثر قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي و سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل في الميدان المبحوث.

### ثالثاً: تحليل علاقات التأثير

استندت فكرة فرضيات التأثير (الانحدار) المتعلقة بالمنظمة المبحوثة على وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة في القطاع النفطي في محافظة نينوى، ومن أجل التوصل إلى حكم دقيق بشأن رفض الفرضية أو قبولها تسعى هذه الفقرة لتوضيح قيمة التأثيرات الناشئة بين هذه المتغيرات، وبيان مدى معنوياتها، وبحسب ما جاء في منهجية البحث، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث وكما يأتي:

• تنص الفرضية الرئيسة الثانية على انه: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط

الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل ، الرؤية ، الرسالة ، الاهداف) على بعض أنشطة

سلسلة التوريد المتمثلة بالمواد الأولية والنقل في القطاع النفطي في محافظة نينوى

**الجدول (8) نتائج اختبار التخطيط الاستراتيجي في سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل في الشركات المبحوثة**

| قيمة (F) |          | قيمة<br>T | قيمة<br>R <sup>2</sup> | قيمة<br>B <sub>1</sub> | قيمة<br>B <sub>0</sub> | مسار التأثير المباشر                |     |                        |
|----------|----------|-----------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------------|-----|------------------------|
| الجدولية | المحسوبة |           |                        |                        |                        |                                     |     |                        |
| 5.896    | 254.915  | 15.966    | 0.706                  | 0.840                  | 0.638                  | سلسلة<br>التوريد/<br>المواد الأولية | ←←← | التخطيط<br>الاستراتيجي |
| 5.896    | 145.837  | 12.076    | 0.579                  | 0.761                  | 1.441                  | سلسلة<br>التوريد/ النقل             | ←←← | التخطيط<br>الاستراتيجي |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

$$n = 108 \quad *P \leq 0.05 \quad df=(1,106)$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) تبين الآتي:

**1- تأثير مكونات التخطيط الاستراتيجي في بعد سلسلة التوريد/ المواد الأولية**

نتائج قيم معاملات (B) واختبار (T) تشير إلى وجود تأثير معنوي لمكونات التخطيط الاستراتيجي في بعد سلسلة التوريد/ المواد الأولية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.896) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,106)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup> 0.706) وهذا يعني أن (70%) من الاختلافات المفسرة لمكونات التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى سلسلة التوريد/ المواد الأولية ويعود الباقي بنسبة (30%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية أصلاً في أنموذج الإنحدار، كما بلغت قيمة B<sub>1</sub> (0.840) وقيمة (T) المحسوبة بلغت (15.966) وتعد معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.974) عند درجتي حرية (1,106).

**2- تأثير مكونات التخطيط الاستراتيجي في بعد سلسلة التوريد/ النقل**

يتبين من خلال نتائج قيم معاملات (B) واختبار (T) وجود تأثير معنوي لمكونات التخطيط الاستراتيجي في بعد سلسلة التوريد/ النقل، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.896) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,106)، وبلغت

قيمة معامل التحديد ( $R^2$  0.579) وهذا يعني أن (57%) من الاختلافات المفسرة لمكونات التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى سلسلة التوريد/ النقل ويعود الباقي بنسبة (43%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية أصلاً في أنموذج الانحدار، كما بلغت قيمة  $B1$  (0.761) وقيمة ( $T$ ) المحسوبة بلغت (12.076) وتعد معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.974) عند درجتَي حرية (1,106)، بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها سيتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل في القطاع النفطي في محافظة نينوى).

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. ان توظيف عملية التخطيط الاستراتيجي في أغلب الدراسات جاءت لمعالجة جانب منفرد في عمل المنظمات ، وفي المحصلة توجيهها نحو هدف واحد كتحقيق الجودة او إدارة الازمات وغيرها ، الامر الذي يعني تجزئة فوائد هذه العملية وجعلها طارئة ومخصصة على الرغم من كونها ذات طابع شمولي.
2. ان عملية التخطيط الاستراتيجي تعد الاداة التي يمكن من خلالها ان تجنب مستخدميها الفشل المستقبلي وفي المحصلة يمكن القول ان هذه العملية وفق ما تتضمنه من مراحل تعد المناص الوحيد للتعامل مع المستقبل المجهول بما يحمله من التغيرات البيئية المتلاحقة.
3. ثُبت نتائج وصف تشخيص أبعاد التخطيط الإستراتيجي أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، مما يدل على اهتمام الافراد المبحوثين عينة الدراسة بهذه الأبعاد في الميدان المبحوث.
4. ثُبت نتائج وصف وتشخيص بعض أنشطة سلسلة التوريد أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، مما يدل على اهتمام القيادات الادارية عينة الدراسة بهذه الأبعاد في القطاع النفطي في محافظة نينوى.
5. بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي و سلسلة التوريد/المواد الأولية ، النقل مما يدل على أن امتلاك القيادات الإدارية مستوى من التخطيط الإستراتيجي يُحقق لهم عدد من الخيارات الايجابية التي تصب في مصلحة القطاع النفطي التي يتخذها مديرو العمليات بالتعاون مع المستويات الإدارية كافة أثناء فحص وتقييم جميع موارد المنظمة ومهاراتها من أجل زيادة نجاحها في السوق ، فضلاً عن

تحقيق التنوع الإيجابي في امتلاك القيادات الإدارية الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وينتمون إلى خلفيات متنوعة، مما ينعكس على تحسين مكانة الميدان المبحوث ونظرة الجمهور واصحاب المصلحة لها.

6. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي في سلسلة التوريد/المواد الأولية ، النقل وهذا يدل على انه كلما زاد الاخذ بسلسلة التوريد في الميدان المبحوث زادت فاعلية التخطيط الاستراتيجي وفي النتيجة سينعكس ذلك على تحقيق رؤية ورسالة واهداف المنظمة.

#### ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يُقدم الباحثان مجموعة من التوصيات وكما يأتي:

1- على إدارة الميدان المبحوث الاهتمام بوضع أهداف إستراتيجية واضحة، والاعلان عن الأهداف الرئيسية والفرعية لها لأن الأهداف الواضحة تُمكن القيادات الإدارية من تجنب الإساءة في تفسير أهدافها مما يُسهم في تحقيقها بسرعة وكفاءة ، وتمكين قياداتها من المشاركة في فهم مُتطلبات تحقيق الأهداف الأمر الذي يُعزز من مقدراتهم ويجعل أدوارهم أكثر وضوحاً ويفهمون ما مطلوب منهم، في ضوء ما تقدم نوصي الميدان المبحوث بالآتي :

أ. على القطاع النفطي استخدام مصفوفة SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ) وذلك للاستفادة من الفرص واغتنامها من خلال استخدام نقاط القوة في البيئة الداخلية وتجنب التهديدات من خلال تقليل نقاط الضعف.

ب. على القطاع النفطي في محافظة نينوى الاستماع إلى الأفراد العاملين في مختلف الاقسام والاختصاصات ماهي رؤيتهم المستقبلية نحو العمل، إذ يعدون نسيجاً مهماً وجزء لا يتجزأ من هذا القطاع، وان تعزيز مبدأ التعاون يبدأ من الإدارة لتطوير وتنمية مكان العمل.

ت. على القطاع النفطي في محافظة نينوى تحديد رسالة واضحة عن الدور الاجتماعي الذي ترغب بتبنيه والقضية الأساسية التي ستهتم بالعمل على الاسهام في معالجتها.

ث. على القطاع النفطي في محافظة نينوى اجراء تحليل استراتيجي بصورة دورية وهذا بدوره يساعد القطاع النفطي على تحديد المجالات التي بحاجة إلى تحسين.

2- على إدارة الميدان المبحوث الاهتمام بسلاسل التوريد وتعزيز مفهومها لدى قياداتها والتي تُمكنهم من تحقيق التأثير الفاعل في الميدان وتمنحهم نظرة إيجابية من قبله ومواكبة التطورات التي يشهدها العالم بما يُسهم في تحسين مكانة القطاع النفطي على المستوى

المحلي والدولي، فضلاً عن إنشاء تحالفات مع قطاعات أخرى من أجل تبادل الخبرات فيما بينها والاستفادة من تجاربها، في ضوء ما تقدم نوصي الميدان المبحوث بالآتي:

أ. على القطاع النفطي في محافظة نينوى مراعاة العوامل التي تؤثر على اختيار موقع الشركة ومنها الموقع الجغرافي للموارد البشرية (القوى العاملة)، وكذلك يجب ان يكون الموقع بالقرب من مصادر الموارد الطبيعية وبالقرب من الاسواق الخاصة بتسويقها.

ب. على القطاع النفطي في محافظة نينوى السعي لامتلاك مصادر متعددة للمواد الأولية لأن وجود المواد الأولية كماً ونوعاً يعمل على تخفيض الكلف الانتاجية وهذا يؤدي إلى خفض سعر المنتج وبذلك تتمكن الصناعة من التطور والتوسع.

ت. على القطاع النفطي في محافظة نينوى استخدام وسائل نقل مثل الانابيب وناقلات النفط وذلك لتقليل حالات الهدر وخفض كلفة النقل.

### قائمة المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. احمد، عادل هادي، نصيف، امل عبد محمد، الحسيني، بسمة مهدي، (2018)، تأثير اعادة تصميم العمليات في التميز بإدارة المشاريع/ دراسة حالة في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية واللدائن وصناعة الأغذية البلاستيكية المحدودة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 1، المجلد 24.
2. حمد، عادل هادي، محمد، ، بسمة مهدي، (2021)، تأثير اعادة تصميم العمليات في التميز بإدارة المشاريع/ دراسة حالة في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر والمياه المعدنية واللدائن وصناعة الأغذية البلاستيكية المحدودة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 1، المجلد 24.
3. عاصي، نايف علي و عبد العزيز، رائد عبد الهادي(2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمة المياه -دراسة استطلاعية لآراء مديري الموارد المائية في الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 4.
4. عبد علي ، علي حسين و رؤوف ،محمد عماد ، (2022)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع في القطاع الصناعي العراقي ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد(135).



5. العبيدي ، نور علي عبود(2022)، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية ، المجلد. 18 ، العدد 57، جزء 1
6. فروانة ، حازم احمد ،(2021)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الصحة غزة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة ، المجلد 15، العدد 02
7. الفهداوي ،باسم رسمي ثميل والسوداني ، علي موات سعد ،(2020)، تأثير الأهداف الاستراتيجية في التميز المؤسسي/دراسة حالة في بلدية الرمادي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ( 61 )، العدد ( 25 )، ج5

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Al Basel, M. M., & Osman, R. W. (2020). Reality of Strategic Planning Practice from the Perspective of Education Faculty Members. *World Journal of Education*, 10(2), 127-140
2. Almansoori, M. R. M. A., Al-Tahitah, A. N. A., & Battour, M. M. K. M. (2021). The Impact Of Strategic Planning On The Performance Of Economic Governmental Organizations: The Moderating Role Of Organizational Leadership And Sustainability. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology (IJCMIT)*.
3. Andari, B. (2016). The Importance of Raw Materials Inventory Supervision for Production Process. *JARES (Journal of Academic Research and Sciences)*, 1(1), 53-60.
4. Bieler, A., & McKenzie, M., (2017), Strategic planning for sustainability in Canadian higher education, *Sustainability*, (2), 161.
5. Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M, (2018), Getting strategic about strategic planning research, Public management review, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, New York: Oxford University, Volume (20), Issue (3), pp. 317-339.
6. Collier ,D. A, Evans, J. R. (2020), Operations and Supply Chain Management, Printed in the United States of America.
7. DAĞLAR, H. (2019). Stratejik planlama kapsamında türkiye'deki üniversitelerin stratejik amaçlarının analizi. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 4(1), 1-12.

8. Demir, A. (2019). THE IMPACT OF STRATEGIC OPERATIONS MANAGEMENT DECISIONS ON SHOPPERS'WELLBEING. Asian Academy of Management Journal, 24(1).
9. Heizer, J., Render, B. & Munson, C., (2020), "Operations Management sustainability and supply Chain Management ", Thirteenth Edition Global Edition, published by Pearson Education Limited, United Kingdom
10. Meredith, J. R., & Shafer, S. M. (2019). Operations and supply chain management for MBAs. John Wiley & Sons.
11. Peristiwo, H. (2021). Role Of Transportation Their Supporting Sustainable Halal Tourism In Indonesia. IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam, 10(2).
12. Rosado, D. P., (2022), Strategic Planning Pitfalls in Society 5.0: A Systematic Literature Review, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 13 ,No 5.
13. Slack, N., & Brandon-Jones, A, (2018), Operations and process management: principles and practice for strategic impact. Pearson UK.
14. Stevenson, William, (2021), " Operations Management", Fourteenth Edition, published by McGraw-Hill Education, New York.
15. Tarifi, N. (2021). A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. Open Journal of Business and Management, 9(4), 1980-1996.
16. Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. Journal of Engineering, , 1-21.
17. Wayne S. Chaneski, (2015). Setting Goals and Strategics Plans. New Jersey Institute of Technology [mmsonline.com/epoerts/manufacturing management](http://mmsonline.com/epoerts/manufacturing management)
18. Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. Journal of the Academy of Marketing Science, 46, 109-129.
19. Frank T. Rothaermel, 2017, Strategic Management ,Third Edition, Printed in the United States of America

20. Shenhar, A. & Holzmann, V. (2017), The three secrets of megaproject success: Clear strategic vision, total alignment, and adapting to complexity. Project Management Journal, 48(6), 29-46.
21. Frank T. Rothaermel, 2017, Strategic Management ,Third Edition, Printed in the United States of America
22. Başpınar, N.Ö. (2020). Vakıf Üniversitelerinin Web Sayfalarındaki Misyon ve Vizyon İfadelerinde Etik Vurgular Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(1), 469-488.
23. KEBEDE, K. (2020). THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE CASE OF NIB INSURANCE SHARE COMPANY (Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY).