



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)

### 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 المواقف أهمية للمنظمات، لأنه جهد منظم للوصول إلى 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 تعيشها، والتنبؤ باتجاه المنظمات مع بيئتها المتغيرة.

أن أغلبية المنظمات الناجحة تلك التي تعرف 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 أهدافها ويتم ذلك عن طريق تفهمها لمحيطها الخارجي ومتغيراته والتعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية وعليه ستتمكن من وضع استراتيجيات فاعلة تساعدها في تحقيق أهدافها.

بالمقابل فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية والانتاجية تعد من أهم الوظائف الأساسية التي تؤثر في صيرورة الأعمال في المنظمات، إذ يتوقف مستوى النجاح الذي يتم تحقيقه بالمنظمات في المقام الأول على الكفاءة والقدرة التي يمتلكها القادة الإداريين ومستوى فهمهم للقرارات الإدارية والإنتاجية 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 أساس تحريك الموارد فحسب وإنما على أساس الرؤيا المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي واهدافه وتأثيره على سلسلة التوريد التي تؤدي إلى خلق مزايا ونقاط قوة للقرارات التي تصدرها إدارة العمليات والإنتاج.

ولأجل إعطاء تصور كامل عن البحث الحالي وبهدف تغطية مضمونها 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.

### المotor 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 وخاصة ومن بين تلك الشركات (شركة نفط الشمال/ حقول نفط القيارة و حقول 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 أهم 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 أهمية اقتصادية كبيرة للبلد 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 وباعده وانعكاسه على بعض انشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل.
2. ضعف التركيز على إعداد منهجية واضحة في تلك الشركات تساعدها 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 الآتية ومحاولة الإجابة عليها.

1. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بباعده المتمثلة (التحليل، الرؤية، الرسالة، الاهداف) وبعض انشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل. في المنظمات المبحوثة؟
2. هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي بباعده المتمثلة (التحليل، الرؤية، الرسالة، الاهداف) في بعض انشطة 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 انشطة 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 حيوين هما التخطيط الاستراتيجي وسلسلة التوريد لتنتكم سلسلة الدراسات التي سبقتها.

وايضاً تكمن أهمية هذه الدراسة حسب اطلاع الباحثان المتواضع في كونها من الدراسات الأولى في هذا المجال وبخاصة في بيئه المنظمات في محافظة نينوى، اذ لم يلاحظ الباحثان وجود دراسة على مستوى محافظة نينوى، اختارت 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 سترد 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 وادراته 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 لأثر 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 انشطة سلسلة التوريد وصولاً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:

1. تحديد مدى توافر ومستوى الاهتمام بالخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل ، الرؤية ، الرسالة ، الأهداف) في المنظمات المبحوثة.
2. تحديد مدى توافر بعض انشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل ومستوى الاهتمام والعمل بها في المنظمات المبحوثة .
3. اختبار علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وابعاده في تحقيق بعض انشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالموارد الأولية والنقل في المنظمات المبحوثة.
4. اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي وابعاده في تحقيق بعض انشطة 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 المقترنات 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 انشطة 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 انشطة 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 بيئه المنظمات المبحوثة.

ب- اما حدود الدراسة فتضم الآتي :

1 - **الحدود الزمانية :** امتدت حدود الدراسة زمنياً للفترة من 10/9/2021 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 فلغيل ) .

3- **الحدود الموضوعية** : تضمنت الدراسة متغيرين هما : التخطيط الاستراتيجي وبعض انشطة 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**

###### **اولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي**

ظهر التخطيط الاستراتيجي على مشهد المنظمات في منتصف السبعينيات، والذي اعتقد قادة المنظمات بشكل مفاجئ باعتباره "أفضل طريقة" لتنفيذ استراتيجيات جديدة وابتكارها لتحقيق ميزة تنافسية تتوقع على منافسيها وتوثر على المستهلكين بشكل إيجابي (Rosado, 2022, 93) . التخطيط الاستراتيجي هو تحليل رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها ، 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 ( et al, 2021, 1 Almansoori ) ان التخطيط الاستراتيجي هو من أهم المداخل الإدارية التي تساعد جميع المنظمات على النجاح والاستمرار ومواجهة المخاطر التي تواجهها في بيئه العمل ويعود 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 للتغيير من خلال مراقبتها وتفسيرها لبناء رؤية مستقبلية تمكن المنظمة من توفير الموارد المطلوبة وان تكون قادرة على مواجهة التحديات المحتللة مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

### ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمّن أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره من أحد المسؤوليات الأساسية للمدراء التي تأتي قبل الأدوار الأخرى داخل المنظمة وبعد التخطيط الاستراتيجي على المستوى التنظيمي هو العملية التي يخطط من خلالها المدراء والعمالون 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 بالتغييرات 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 للفياس ( Bieler & 2017, 161، McKenzie, 2019, 2). ويرى ( Dağlar, 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 للجهود المثمرة والموارد، والاستثمار الأفضل لتوفير فرصة المشاركة للعاملين في المنظمة في اتخاذ القرار ، مما يجعلهم يشعرون بالرضا نتيجة قدرتهم على التأثير في الادارة.

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 حقب 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 للمنظمات من تحليل الحاضر والتنبؤ بالمستقبل للحفاظ على المزايا التنافسية والاستعداد للتغيرات الجديدة والتقنيات والمتطلبات المتغيرة 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 كالتالي :

- 1- توجيه المدراء في تحقيق رؤية مستقبلية للمنظمة وإنشاء الإجراءات والعمليات التطويرية الالزامية التي تعزز من أداء المنظمة ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي دور حاسم في تحديد نمو المنظمة وتطورها التي تترجم إلى نجاح المنظمة .
- 2- خلق إطاراً فعال لتحسين جهود العاملون في المنظمة لتوجيه الجداول الزمنية والتقييمات والمهام التي تساعده في إنشاء قياس الأداء ورصد الأداء .
- 3- تقييم أداء الخطة أو تقييم التحديات التي تؤثر على المنظمة لاكتساب القدرة على تحليل وحل المشكلات الحرجية 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 ومدركيين لأهدافهم.
- 2- التخطيط لتطوير الاستراتيجيات واستثمارها في تحسين بيئة المنظمة من خلال فهم نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات، 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 والمتحيرة والظروف والعلوم 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 يتعرف بالخطيط 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 ويعتبر 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 انشطتها 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 & ( Shenhari, 2017,10 ) الرؤيا بأنها صياغة بسيطة وفريدة لنتائج المشروع والتي تعرف بعبارات يمكن للجميع فهمها وتخيلها وغالباً ما تكون الرؤيا موضحة بطرق بصرية وعاطفية وفي أوقات أخرى تصف الرؤيا كيف ستكون حياة الأفراد أو تتطور أو يتم تبسيطها مجرد انتهاء

المشروع، يدرك القادة العظام قوة الرؤى الملهمة ويعرفون كيفية شرحها ونقلها بفعالية إلى جميع الأطراف المعنية من أجل إلهامهم وتحفيزهم وهم يعرفون أيضًا كيفية إقرار 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 ستتمتع بها عن المنظمات الأخرى تصف بيانات الرسالة وجود منظمة ويمكن التعبير عنها على أنها محاولة لتمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى. (2020, 471, Başpınar Kebede,2020,4). تقدم الرسالة خدمة تأمين موثوقة وعالية الجودة وتحقيق أقصى قدر من الربحية النمو المستدام، وبناء أصوله، والاستثمار ودعم النمو العام للبلاد. تمثل الرسالة الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات في نفس المجال (Frohne, 2020, 8) ويمكن تعريف الرسالة بأنها الحصول على بيان رسمي يحدد أهداف المنظمة ، والأسس المنطقية وراء تأسيسها ، والمبادئ والأخلاقيات التي يجب التمسك بها ، وأساليب وخطط العمل التي تستخدمها المجموعة ، وتتوقع 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 الأهداف النتائج الجوهرية أو النهايات التي تطمح المنظمة إليها وذلك عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية، ترتبط الأهداف الاستراتيجية بالوقت المستقبلي المنظور وغير المنظور وذلك في ضوء التكنولوجية والتنافسية والموارد والقدرات المنظمية التي تمتلكها المنظمة (Wayne, 2015,35) .

يأمل المدراء في من استخدام الأهداف الاستراتيجية لتحقيق نتائج الأداء المطلوب(Spyropoulou,et al,2018,7) . وتمثل الأهداف الاستراتيجية رغبات المنظمة وحاجاتها التي تسعى إلى تحقيقها ونقطة البدء في مجال عملها والنتيجة التي تطمح إليها على وفق قدراتها وبما يحقق رسالتها ورؤيتها 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 أنها 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، وكالآتي:

### 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 تكون 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 والمولد التي تدخل في العمليات الإنتاجية وطبقات الدعم. تتميز المواد الأولية عن الإمدادات بحقيقة بأنها جزءاً أساساً في الانتاج النهائي (Bryson,et al,2020,2) (Meredith & Shafer,2019,6) ويرى (Meredith & Shafer,2019,6) تطوي على استخراج السلع نصف مصنعة من الأرض او من الأنشطة من اجل استخدامها في تصنيع السلع الناتمة.

وتعود 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 و تكون على شكل مواد خام أو سلع نصف مصنعة يتم تحويلها من خلال العمليات الانتاجية إلى مخرجات سلعية وخدمية.

## ب - النقل

تأتي اصل الكلمة 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 او تحويله إلى مكان آخر من أجل 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 للتتمتع 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 ومرنة مع توفير السرعة والراحة والأمان (حمد و محمد، 2021، 273) تلعب تكاليف النقل غالباً دوراً مهماً في تحديد قراراً الموقعاً و يمكن أن تتبع 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 الموقعاً 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 موقع التوريد المختلفة إلى نقاط الطلب المختلفة من أجل تقليل تكاليف الانتاج والنقل الإجمالية (Heizer, et al, 2020, 381)

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 أربعة أبعاد لقياس المتغير المستقل في هذه الدراسة (التخطيط الاستراتيجي) وتمثل 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 أدناه تشير إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين الخاصة ببعد التحليل في القطاع النفطي في محافظة نينوى فيما يتعلق بالعبارات ( $X4 - X1$ ) حيث كان المعدل العام للاتفاق (اتفاق بشدة، اتفق) يبلغ (74.56%) أما النسبة الخاصة بعدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) لتلك الإجابات كانت بمعدل (7.39%) بينما المحايدين من الأفراد المبحوثين كانت نسبتهم تشكل (18.05%) ودعم تلك المعدلات معدل الأوساط الحسابية والتي بلغ قدره (3.898) وهو يعتبر أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) وانحراف معياري (0.778) أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فقد كانت (77.96%) وتدل هذه النسبة على أهمية نسبية فوق المتوسطة، وفي ذات الاتجاه فإن قيمة معامل الاختلاف بلغت (19.958) أي أن إجابات الأفراد المبحوثين على الفقرات الخاصة بعد التحليل كانت بالاتجاه الإيجابي والفرقة التي كان لها مساهمة واضحة من خلال نسبة الاستجابة في إغفاء 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 أن القطاع النفطي في محافظة نينوى يقوم بمتابعة التطورات التقنية وكذلك المعرفية ومن خلال تحليل البيئة الخارجية المحيية به . في حين ظهر قلة الاتفاق فيما يتعلق بالعبارة ( $X2$ ) وتتصدّى على "تحرص على اقتناص الفرص والتصدّي للتهديدات عبر تحليل بيئتها الخارجية" وهذا يدل على أن القطاع المبحوث لا يستفاد من تحليل بيئته الخارجية في اغتنام الفرص وتجاوز التهديدات 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

الأسئلة	قياس الاستجابة	الوسط	انحراف	نسبة	معامل
---------	----------------	-------	--------	------	-------

الاختلاف %	الاستجابة %	المعياري الحسابي	النحو	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		المجموع
				%	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				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي 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 ( اتفاق بشدة، اتفاق) (%66.68) اما النسبة الخاصة بعدم الاتفاق (لا اتفاق، لا اتفاق بشدة) لتلك الإجابات كانت بمعدل (%20.54) بينما المحايدين 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 خلال نسبة الاستجابة هي (X9) " تعمل على تكييف علاقتها 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 بُرِزَ قلة الاتفاق فيما يتعلق بالعبارة (X7) وتنص على "شركة الشركة جميع ملاكاتها لتحقيق الرؤية وتطبعاتها 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

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	نوع المعياري	النحو	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة	
					لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
32.736	72.58	1.188	3.629	7.4	8	13.0	14	12.0	13	44.4	48	23.1	25	X5	السؤال 5	
33.288	74.62	1.242	3.731	7.4	8	13.0	14	10.2	11	38.0	41	31.5	34	X6	السؤال 6	
36.421	71.66	1.305	3.583	7.4	8	15.7	17	22.2	24	20.4	22	34.3	37	X7	السؤال 7	
29.464	74.26	1.094	3.713	3.7	4	15.7	17	8.3	9	50.0	54	22.2	24	X8	السؤال 8	
32.886	74.62	1.227	3.731	7.4	8	12.0	13	11.1	12	38.9	42	30.6	33	X9	السؤال 9	
29.235	73.54	1.075	3.677	6.66		13.88		12.78		38.34		28.34		المعدل العام	المجموع	
				20.54				12.78				66.68				

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

**الرسالة:** توضح النتائج التي تم التوصل اليها في الجدول (3) ان اجابات الافراد المبحوثين فيما يتعلق ببعد الرسالة في القطاع النفطي في محافظة نينوى وبخصوص الفقرات X14- X10) 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 الاوسط الحسابية والتي بلغ قدره (3.774) وهو يعتبر اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (0.832) وانحراف 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) " تتسـم رسـالـة الشـرـكـة بـالـوـاقـعـيـة وـتـعـكـسـ مـعـقـدـاتـهـا " 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 بـرـزـ قـلـةـ الـاـتـفـاقـ فيما يـتـعـلـقـ بـالـعـبـارـةـ (X12)ـ وـتـنـصـ عـلـىـ تـهـمـ رسـالـةـ الشـرـكـةـ بـالـصـورـةـ العـامـةـ وـالـمـسـاـهـمـاتـ الـتـيـ تـقـدـمـهـاـ لـلـمـجـتمـعـ"ـ وـذـلـكـ بـاـتـفـاقـ عـيـنـةـ الـبـحـثـ بـنـسـبـةـ بـلـغـتـ (54.7%)ـ وـبـوـسـطـ حـاسـبـيـ قـدـرـهـ (3.592)ـ وـانـحرـافـ مـعـيـارـيـ بـالـغـ (1.127)،ـ وـبـمـعـاملـ اـخـتـلـافـ (31.375%).ـ

### الدول (3) وصف وتشخيص بعد الرسالة

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %	الاتراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					الأسئلة	الرسالة
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		

				%	ت	%	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 الاحصائي 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 الفرات (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 المحايدين 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 (0.938) وباختلاف معياري (76.14%). أما نسبة الاستجابة لمساحة المقياس فقد كانت (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 بالعبارة (X15) وتتص 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

معامل	نسبة	انحراف	الوسط	قياس الاستجابة	و- الاسئلة
-------	------	--------	-------	----------------	------------

الاختلاف %	الاستجابة %	المعياري المعياري	الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		المجموع
				%	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				

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

## 2-وصف بعض انشطة 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 ( اتفاق 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) وانحراف 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 الاولية 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

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

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 المحايدين 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) وانحراف 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 بعد سلسلة التوريد /النقل كانت ايجابية، والعلقة 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 لمنتوجات 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 بُرِزَ ضعف الاتفاق فيما

يتعلق بالعبارة  $\text{X}40$  وتتص على "تخفض حالات الهدر في المنتوجات النفطية عبر ما تستخدم من وسائل 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 %	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	قياس الاستجابة										الأسئلة	
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق 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 الاحصائي SPSS.

### ثانياً: تحليل علاقات الارتباط

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

- تحليل طبيعة علاقات الإرتباط بين الخطيط الاستراتيجي(مجتمعه) وسلسلة التوريد (الموارد الأولية ، النقل )

يتضمن مضمون هذا التحليل إختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تتص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل ،

الرؤية ، الرسالة ، الاهداف) وبعض انشطة 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 (مجتمع) وبعد سلسلة التوريد/ المواد الأولية بوصفه أحد أبعاد سلسلة التوريد في الميدان المبحوث، إذ

بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.840) وعند مستوى معنوية (0.05) .

2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي (مجتمع) وبعد سلسلة التوريد/ النقل بوصفه أحد أبعاد سلسلة التوريد في الميدان المبحوث، إذ بلغت

قيمة معامل الإرتباط (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 الاحصائي SPSS

\* $P \leq 0.05$

n=108

بناء عليه تشير نتائج تحليل علاقات الإرتباط أنفة الذكر إلى قدرة التخطيط الاستراتيجي على تفسير أبعاد سلسلة التوريد المتمثلة بالمواد الأولية والنقل وعلى نحو يؤشر قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي و سلسلة التوريد المتمثلة بالمواد 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 منهجة البحث، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية للبحث وكما يأتي:

- تنص الفرضية الرئيسية الثانية على انه: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة (التحليل ، الرؤية ، الرسالة ، الاهداف) على بعض انشطة سلسلة التوريد المتمثلة بالمواد الأولية والنقل في القطاع النفطي في محافظة نينوى

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

قيمة (F)		قيمة T	قيمة $R^2$	قيمة $B_1$	قيمة $B_0$	مسار التأثير المباشر		
الجدولية	المحسوبة					سلسة التوريد/ المواد الأولية	---	الخطيط الاستراتيجي
5.896	254.915	15.966	0.706	0.840	0.638	سلسة التوريد/ المواد الأولية	---	الخطيط الاستراتيجي
5.896	145.837	12.076	0.579	0.761	1.441	سلسة التوريد/ النقل	---	الخطيط الاستراتيجي

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

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

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 أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.896) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,106)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.706) وهذا يعني أن (70%) من الاختلافات المفسرة لمكونات التخطيط الاستراتيجي ترجع إلى سلسلة التوريد/ المواد الأولية ويعود الباقى بنسبة (30%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير دالة أصلًا في أنموذج الإنحدار، كما بلغت قيمة  $B_1$  (0.840) وقيمة (T) المحسوبة بلغت (15.966) وتعد معنوية و أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.974) عند درجتي حرية (1,106).

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

يتبيّن من خلال نتائج قيم معاملات (B) واختبار (T) وجود تأثير معنوي لمكونات التخطيط الاستراتيجي في بعد سلسلة التوريد/ النقل ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر 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 داخلة أصلًا في أنموذج الإنحدار، كما بلغت قيمة B1 (0.761) وقيمة T (12.076) المحسوبة بلغت (1.106)، وتعتبر معنوية وواكِبَر من قيمتها الجدولية البالغة (2.974) عند درجتي 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

##### اولاً: الاستنتاجات

1. ان توظيف عملية التخطيط الاستراتيجي في أغلب الدراسات جاءت لمعالجة جانب منفرد في عمل المنظمات ، وفي المحصلة توجيهها نحو هدف واحد لتحقيق الجودة او إدارة الازمات وغيرها ، الامر الذي يعني تجزئة فوائد هذه العملية وجعلها طارئة ومحصصة على الرغم من كونها ذات طابع شمولي.
2. ان عملية التخطيط الاستراتيجي تعد الاداة التي يمكن من خلالها ان تتجنب 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. ثُبّين نتائج وصف تشخيص أبعاد التخطيط الإستراتيجي أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، مما يدل على اهتمام الأفراد المبحوثين عينة الدراسة بهذه الأبعاد في الميدان المبحوث.
4. ثُبّين نتائج وصف وتشخيص بعض انشطة 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. بَيَّنت 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 الإيجابية التي تصب في مصلحة القطاع النفطي التي يتذمّرها مديرى العمليات بالتعاون مع المستويات الإدارية كافة أثناء فحص وتقدير 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 سلسة 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، يقدم 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 تُمكِّن القيادات الإدارية من تجنب الإساءة في تفسير أهدافها مما يُسهم في تحقيقها بسرعة وكفاءة ، وتمكين قياداتها من المشاركة في فهم مُطلبات تحقيق الأهداف الأمر الذي يُعزز من مقدراتهم و يجعل 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 العاملون في مختلف الأقسام والاختصاصات ما هي رؤيتهم المستقبلية نحو العمل، إذ يعودون 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 ستتّهم 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 بسلسلة التوريد وتعزيز مفهومها لدى قيادتها والتي تُمكِّنهم من تحقيق التأثير الفاعل في الميدان وتمكُّنُهم 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 أن يكون الموقع بالقرب من مصادر الموارد الطبيعية وبالقرب من الأسواق 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 والتتوسيع.

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

#### قائمة المصادر

##### اولاً: 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 للمشروعات الغازية والعصائر والمياه المعدنية واللائئن وصناعة الأغطية 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 للمشروعات الغازية والعصائر والمياه المعدنية واللائئن وصناعة الأغطية 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 مديرى 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 عmad ، (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 الموصى، 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 )، ج 5

ثانياً: المصادر الأجنبية

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 (IJCMT)*.
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 Thein 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
18. Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, 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. Shenhari, 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).