

**صياغة استراتيجية لمديرية بلدية البصرة  
باستخدام اداة التحليل الاستراتيجي SWOT  
- دراسة حالة -**

**أ.م.د. سناء عبد الرحيم سعيد العبادي  
جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال**

**الباحث: بشير خليل عبد الواحد الفرحان  
وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة/ محافظة البصرة/ مديرية  
بلدية البصرة**

## **A Formulation of a strategy for the Directorate of the Municipality of Basra using the strategic analysis tool SWOT**

**Assist. Prof. Dr. Sanaa Abdul Raheem Saeed AL-Ibadi  
Researcher: Basheer Khaleel Abdal-Wahid AL-farhan**

### **Abstract**

The aim of this research is to provide a comprehensive and integrated strategy for the Directorate of the Municipality of Basra based on its capabilities and potentials present and expected in the future, which has been proven using the strategic analysis tool SWOT.

The research adopted the case study approach as it is the closest and best approach in proving the problem of research and provide it with objective treatments.

The research community is represented by the Directorate of the Municipality of Basra because of its high importance and multiple tasks and responsibilities through the services provided to a wide community of the people of the city of Basra.

The research was based on the real quantitative data and information of the Directorate of the Municipality of Basra with the assistance of a specific sample of decision-makers and those who have experience and high experience in the management of municipal organizations and through direct interviews in the interpretation of some of the results reached.

The most important finding was the Directorate of the municipality of Basra has a set of elements of strength in its internal environment and offset by a greater set of weaknesses, on the other hand, there is a good set of opportunities available and offset by a greater range of threats posed by its external environment.

The most prominent recommendations were to adopt a therapeutic strategy for the next phase and work on the adoption of a set of operational programs to reflect the image of the successful implementation of the proposed strategy and its vision, mission and strategic objectives.

• المجلد الرابع عشر  
• العدد الثامن والعشرون  
• آذار 2021  
• استلام البحث: 2019/10/14  
• قبول النشر: 2019/11/7

## صياغة استراتيجية لمديرية بلدية البصرة

### باستخدام اداة التحليل الاستراتيجي

SWOT

أ.م.د. سناء عبدالرحيم سعيد  
الباحث: بشير خليل عبدالواحد

### المستخلص

يهدف البحث الى تقديم استراتيجية شمولية تكاملية لمديرية بلدية البصرة تستند لقدراتها وامكانياتها الحالية والمتوقعة مستقبلاً والتي تم اثباتها باستخدام اداة التحليل الاستراتيجي SWOT.

وقد اعتمد منهج دراسة الحالة كونه اقرب وافضل المناهج في اثبات مشكلة البحث وتقديم المعالجات الموضوعية لها، اما مجتمع البحث فتمثل بمديرية بلدية البصرة نظراً لأهميتها الكبيرة وتعدد مهامها ومسؤولياتها من خلال الخدمات التي تقدمها لمجتمع واسع من ابناء مدينة البصرة.

وتم الاستناد على ملاحظة واستطلاع مجموعة من البيانات والمعلومات الكمية الحقيقية لمديرية بلدية البصرة مع الاستعانة بعينة محددة من اصحاب القرار وممن يتمتعون بخبرة وممارسة عالية في مجال ادارة المنظمات البلدية لغرض تفسير بعض النتائج او الملاحظات التي تم تشخيصها.

وكانت اهم النتائج التي توصل اليها البحث ان مديرية بلدية البصرة تتمتع بمجموعة من عناصر القوة في بيئتها الداخلية ويقابلها مجموعة اكبر من نقاط الضعف، اما من الجانب الاخر فتوجد مجموعة جيدة من الفرص المتاحة ويقابلها مجموعة اكبر من التهديدات التي تفرضها بيئتها الخارجية.

اما ابرز التوصيات فكانت التوصية بانتهاج استراتيجية علاجية للمرحلة المستقبلية القادمة والعمل على تبني مجموعة من الخطوات التنفيذية لتعكس صورة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية المقترحة وما تضمنته من رؤية ورسالة واهداف استراتيجية.

## المقدمة:

ان غياب التوجه الاستراتيجي للمنظمات يضعها في دائرة الضياع وغياب كفاءة اداء الاعمال وهدر الموارد، وهذا ما تم التماسه مبدئياً حول مديرية بلدية البصرة من خلال الملاحظة الشخصية والاطلاع على سير الاعمال، لذا جاء هذا البحث كمحاولة للوقوف على قدرات وامكانيات المديرية وتصنيفها الى نقاط ضعف او قوة والى فرص او تهديدات وتبويبها ضمن مصفوفة التحليل البيئي SWOT، من اجل تحديد اهميتها اولوياتها كقضايا استراتيجية تمثل اهم التحديات التي تواجه المديرية في تنفيذ الاستراتيجية التي سوف يتم اختيارها وفقاً لنتائج مصفوفة SWOT، وليختتم ذلك باقتراح توجه استراتيجي جديد لمديرية بلدية البصرة متمثلاً برؤية ورسالة واهداف استراتيجية للفترة المستقبلية في ضوء الخيار الاستراتيجي المتوافق مع امكانيات المديرية وقدراتها الحقيقية.

وعليه اختص المحور الاول من البحث بتقديم منهجية البحث بما تضمنته من توضيح لمشكلة البحث واهميته واهدافه، مع استعراض للمخطط الاجرائي للبحث ومرحل اجرائه، وتوضيح مبسط لمنهج البحث ومجمعه وعينته وادواته وحدوده، واختتم هذا المحور باستعراض بعض الدراسات العربية والاجنبية السابقة ذات الصلة بمجال البحث ومدى المساهمة التي قدمها البحث هذا بالقياس للدراسات السابقة التي تم استعراضها.

اما المحور الثاني من البحث فقد اختص بتقديم الجانب النظري للبحث والذي تضمن استعراض منظور مفاهيمي للصياغة الاستراتيجية ومكوناتها من رؤية ورسالة واهداف وستراتيجيات وسياسات، مع بيان مراحل عملية الصياغة الاستراتيجية، واختتم المحور الثاني ببيان مفهوم اداء التحليل الاستراتيجي SWOT.

في حين جاء المحور الثالث ليستعرض الجانب العملي من البحث والذي تضمن تقديم الاستراتيجية المقترحة لمديرية بلدية البصرة على وفق مراحل اعدادها وفي ضوء تقييم البدائل الاستراتيجية التي قدمتها مصفوفة SWOT.

واختتم البحث بأهم الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، مع تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة التي من شأنها ان تقدم ضماناً لنجاح تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

## المحور الاول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة.

### اولاً: منهجية البحث:

1. **مشكلة البحث:** من خلال مجموعة من المقابلات المباشرة التي أجراها الباحثان مع اصحاب القرار في مديرية بلدية البصرة، وبالاستناد لاطلاعهما على الخطط السنوية لمديرية بلدية البصرة وما يقابلها من تقارير الانجاز السنوية لمستويات اداء المديرية ولمختلف مجالات اعمالها تم تشخيص مشكلة البحث المتمثلة بضعف مديرية بلدية البصرة في صياغة استراتيجية واضحة ذات صورة مستقبلية شمولية تكاملية لتطوير ادائها في تقديم الخدمات البلدية.

### **وفي ضوء ما ذكر اعلاه فأن البحث يجيب عن الاسئلة الفرعية الاتية:**

أ. ماهي عوامل القوة وعوامل الضعف والفرص والتهديدات التي تتسم بها بيئات مديرية بلدية البصرة الداخلية والخارجية؟  
ب. ما هي القضايا الاستراتيجية التي تمثل اهم التحديات التي تواجهها مديرية بلدية البصرة؟

ت. ما هي الاستراتيجية المناسبة لمديرية بلدية البصرة للفترة المستقبلية القادمة في ظل ما يحيط بها من عوامل قوة وضعف وفرص وتهديدات وقضايا استراتيجية؟

**2. أهمية البحث:** تتمثل أهمية البحث من خلال بيان أهمية ودور عملية الصياغة الاستراتيجية في معالجة مشاكل المنظمات من خلال كشف مواطن الضعف والخلل فيها وما يحيط بيها من تحديات او معوقات وكيفية استثمار نقاط القوة والفرص المتاحة بهدف معالجة تلك المشاكل والمعوقات او التقليل من اثرها على اداء المنظمات.

**3. أهداف البحث:** يهدف البحث بصورة عامة الى تقديم استراتيجية شمولية ومتكاملة من خلال صياغتها على وفق اساس علمي ومفاهيمي ووفق قدرات وامكانيات مديرية بلدية البصرة الحالية والمتوقعة مستقبلاً والمتمثلة بمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئات الداخلية والخارجية لمديرية بلدية البصرة. ولتحقيق هذا الهدف العام فقد سعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

أ. التشخيص الدقيق لمواطن القوة التي تتمتع بها المديرية وما يقابلها من مواطن الضعف في بيئتها الداخلية من جهة، مع تحديد الفرص وتهديدات البيئة الخارجية التي تعمل من خلالها المديرية من جهة اخرى.  
ب. تحديد اهم التحديات التي تواجه مديرية بلدية البصرة والتي تمثل قضاياها الاستراتيجية المؤثرة على مستويات اداء الاعمال، مع ترتيب مدى اولويتها وتحديد الاهداف الاستراتيجية الكفيلة بمعالجة هذه القضايا وتجاوزها.  
ت. صياغة استراتيجية مستقبلية ملائمة لما تتمتع به مديرية بلدية البصرة من امكانيات وقدرات وما توفره بيئاتها الداخلية والخارجية.

### **4. المخطط الاجرائي للبحث ومراحله:**

أ. **المرحلة الاولى:** جمع البيانات والمعلومات التي سوف يتم دراستها وتحليلها، اذ تم جمع كل ما يمكنه من وثائق رسمية وتقارير سنوية معتمدة والاطلاع على السجلات الرسمية من اجل جمع اكبر قدر من البيانات والمعلومات التي تعبر عن طبيعة اداء الاعمال للفترة (2015 – 2017)، والتي تعكس بطبيعة الحال توجه مديرية بلدية البصرة وما ترغب تحقيقه من اهداف في ظل رؤيتها ورسالتها الحاليين.

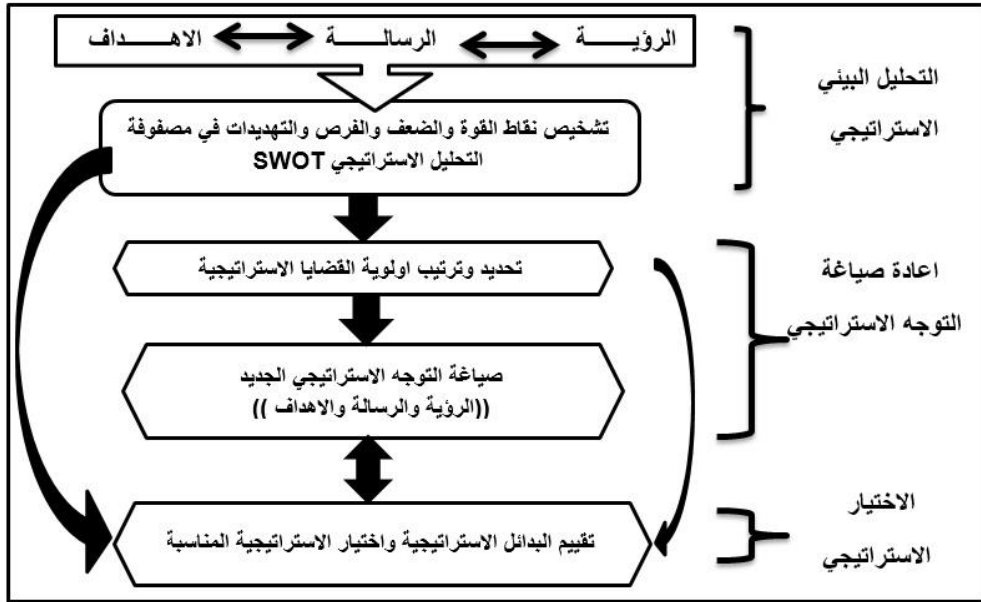
ب. **المرحلة الثانية:** تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، في ضوء ما تم التوصل اليه بالاستناد الى مجموعة من المقابلات التي أجراها الباحثان من اجل التفسير الدقيق لبعض التساؤلات او الملاحظات التي

شخصها الباحثان، ليتم بعد ذلك تبويبها على وفق مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT.

ت. **المرحلة الثالثة:** تحديد القضايا الاستراتيجية التي تمثل اهم التحديات التي تواجه المديرية وترتيب اولوياتها بعد عرضها على عينة بحث قصدية من المتخصصين ومن ذوي الخبرة والممارسة في مجال ادارة المنظمات البلدية واصحاب القرار في مديرية بلدية البصرة على وفق استمارة اعدت لهذا الغرض.

ث. **المرحلة الرابعة:** اعادة صياغة التوجه الاستراتيجي لمديرية بلدية البصرة من خلال تقديم رؤية ورسالة واهداف استراتيجية تتوافق مع امكانيات وقدرات المديرية التي تم اثباتها وفي ظل ما يحيط بها من ظروف ومتغيرات حالية ومتوقعة مستقبلاً.

ج. **المرحلة الخامسة:** اختيار الاستراتيجية المناسبة بعد تقييم البدائل الاستراتيجية التي قدمتها مصفوفة SWOT وبما يتوافق مع يحيط بمديرية بلدية البصرة في بيئاتها الداخلية والخارجية وبما يتلاءم مع امكانياتها وقدراتها.



شكل (1) المخطط الاجرائي للبحث

5. **منهج اجراء البحث:** اعتمد منهج دراسة الحالة (Case study) كونه منهج علمي يتوافق ويتلاءم مع مشكلة البحث، بالإضافة الى ذلك فان من مزاياه هذا المنهج تعدد الاساليب التي ممكن انتهاجها عند تفسير البيانات والمعلومات التي جمعها وتحليلها ودراستها ووصف نتائجها، مثل (اعتماد المعاشية الميدانية، المقابلات الشخصية، الملاحظة الشخصية)، بما يضمن الدقة في وصف المشكلة وتشخيص اسبابها وسبل معالجتها، وهذا ما يُعبر على ان منهج دراسة الحالة هو أقرب المناهج في تشخيص

المشكلة ذات العلاقة المباشر بالواقع الميداني، ويكون أقرب المناهج الى وضع المعالجات المناسبة والسريعة لها.

**6. مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث بمديرية بلدية البصرة والتي تخدم مركز محافظة البصرة بمساحة 217 كم 2 وعدد سكان اكثر من مليون وسبعمئة وخمسون الف نسمة حسب اخر الاحصائيات المنشورة، اذ تم تقسيم ادارة تقديم الخدمات البلدية فيها جغرافياً الى سبعة شعب وهي كل من: شعب (العشار، المعقل، الخليج العربي، الخورة، القبلة، الرباط، الغدير)، في حين بلغت الشعب ذات التخصصات الادارية والفنية والقانونية والمالية (17) سبعة عشر شعباً تضمنت بتشكيلاتها (97) وحدة تنظيمية.

**7. عينة البحث:** تم اعتماد اسلوب العينة القصدية والتي بلغ حجمها (20) فرداً، وقد استعين بها من اجل تفسير بعض النتائج او الملاحظات التي تم تشخيصها، اذ تضمنت هذه العينة مجموعة من الموظفين ذوي الخبرة والممارسة العالية وممن يشغلون مواقع المسؤولية او من هم في مواقع اتخاذ القرارات التي توجه سير الاعمال في مديرية بلدية البصرة بهدف تفسير بعض التساؤلات التي طرحت عند تشخيص بعض عوامل القوة وعوامل الضعف او الفرص والتهديدات من جهة، وترتيب القضايا الاستراتيجية من جهة اخرى.

#### **8. ادوات البحث وجمع البيانات :**

**أ. الجانب النظري:** تم الاعتماد على معظم ما هو متاح من المصادر والادبيات والمراجع العربية والاجنبية والدراسات السابقة والتي تعلقت بمضمون البحث او ببعض مفرداته امثال: (الكتب العربية والاجنبية، الرسائل والاطارح الجامعية، الدوريات والمجلات العلمية)

#### **ب. الجانب العملي:**

**1) مصادر البيانات والمعلومات في مديرية بلدية البصرة:** والتي تضمنت:  
أ. السجلات والوثائق الرسمية.

ب. قواعد البيانات والاحصائيات المتعلقة بموضوع البحث.

ت. الميزانيات العمومية لمديرية بلدية البصرة للفترة ( 2015 – 2017 ).

ث. الحسابات الختامية لمديرية بلدية البصرة للفترة ( 2015 – 2017 ).

ج. تقارير ديوان الرقابة المالية للفترة ( 2015 – 2017 ).

ح. التقارير السنوية لبلدية البصرة والتي تتعلق بالخطط المعدة للفترة (2015 – 2017).

خ. المواقف السنوية وتقارير الإنجازات لمديرية بلدية البصرة للفترة (2015 – 2017).

د. المواقف والتقارير السنوية والشهرية لنشاطات الاقسام والشعب في مديرية بلدية البصرة.

**(2) التعايش والمسح الميداني والملاحظة الشخصية:** اذ بلغت مدة التعايش الميدانية ما يقارب (3 ثلاث اشهر) فضلاً عن الزيارات الخارجية للأفراد المعنيين وخاصة من هم في المستويات العليا في ادارة الاقسام والشعب الواقعة خارج مقر المديرية وموظفي تلك الشعب ومسؤولين وحداتها، وقد تم الاستفادة من حالة التعايش الميداني لأجراء مسح لاهم الخدمات التي تقدمها المديرية وما هي العوامل المؤثرة على اداء تقديمها فضلاً عن جمع البيانات والاحصائيات المطلوبة.

**(3) المقابلات المباشرة:** تم إجراء العديد من المقابلات مع مدراء ومعاونين الادارة العليا في مديرية بلدية البصرة ومسؤولي الشعب والوحدات، بهدف تشخيص مواطن الضعف والقوة والفرص والتهديدات وجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات والتعرف على الآراء ووجهات النظر الشخصية للأفراد التي تم مقابلتهم .

**(4) استثمار تحديد الاولوية للقضايا الاستراتيجية:** بغية تحديد اولوية القضايا الاستراتيجية التي تمثل اهم التحديات المؤثرة على اداء مديرية بلدية البصرة والتي في ضوئها تم صياغة البرامج التنفيذية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة، تم صياغة استثمار خاصة تضمنت شرحاً بالقضايا الاستراتيجية والاهداف المتوقع تحقيقها في حال معالجة هذه القضايا الاستراتيجية، وقد تم عرض هذه الاستثمارة على عينة البحث القصدية من اجل ترتيبها حسب اهميتها ودرجة تأثيرها على اداء المديرية.

## **9. حدود البحث:**

**أ. الحدود الزمانية:** تم اجراء هذا البحث خلال الفترة من 8 / 6 / 2019 ولغاية 17 / 9 / 2019، وقد تم اعتماد البيانات الكمية للسنوات (2015 – 2016 - 2017 ) فيما يتعلق بالتحليل البيئي الاستراتيجي لمديرية بلدية البصرة .

**ب. الحدود المكانية:** تم اجراء البحث ضمن الحدود المكانية لمديرية بلدية البصرة والتي تتضمن ما يبلغ عدده (7) سبعة شعب بلدية قطاعية تابعة لها، و (17) شعبه داخل وخارج مقر المديرية بمختلف اختصاصاتها الادارية والفنية والمالية والقانونية.

**ت. الحدود العرفية:** تتمثل حدود البحث العرفية من خلال تخصص مضمونه في مجال الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

## **10. التعاريف الإجرائية:**

**أ. صياغة الاستراتيجية:** تطوير خطط طويلة الامد للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمات، وتشمل عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد وبيان رؤية المنظمة ورسالتها، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، ووضع الاستراتيجيات والسياسات اللازمة التي من شأنها ان تساهم بشكل فعال في نقل الاستراتيجية الموضوعة الى محل التنفيذ، من خلال اعداد البرامج الناجحة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

**ب. التحليل البيئي SWOT:** اداة دراسة وتحليل رسالة ورؤية المنظمات القائمة بهدف تحديد العلاقات التفاعلية التي تجمع بين عوامل القوة والضعف التي تتمتع بها بينها



صياغة استراتيجية لمديرية بلدية البصرة باستخدام اداة التحليل الاستراتيجي SWOT ...

الداخلية ومقابلتها بما تقدمه بيئتها الخارجية من فرص او تهديدات محتملة في سبيل ايجاد استراتيجيات داعمة لرسالة ورؤية تلك المنظمات من خلال استثمارها لفرصها وعوامل قوتها ومعالجة ومواجهة عوامل ضعفها وما يحيط بها او يتوقع من تهديدات.

**ثانياً: بعض الدراسات السابقة:**

**1. الدراسات العربية:**

دراسة حسن ( 2017 )	
صياغة استراتيجيات لقطاع الخدمات	
مشكلة الدراسة	قصور واضح في تحديد الرؤية المستقبلية ضمن خطط الدوائر الخدمية في محافظة المثنى للخدمات والإمكانات المادية والبشرية
اهمية الدراسة	مساعدة الدوائر الخدمية في استعمال الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي
اهداف الدراسة	بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي، وضرورة اعتماده من الدوائر الخدمية لتقديم الخدمات ، وبيان أهمية توفير الخدمات وإبراز المظهر الحضاري وتقليل معاناة المواطنين ، مع تقييم المشاريع والسعي لرفع كفاءة المديرية (الماء والمجاري والبلدية)
مجتمع الدراسة	قطاع الدوائر الخدمية في محافظة المثنى – العراق
عينة الدراسة	مديرية الماء والمجاري والبلدية في محافظة المثنى
منهج الدراسة	منهج دراسة الحالة Case study
ادوات الدراسة	الادبيات العربية والاجنبية ، المقابلات ، الزيارات الميدانية
اهم نتائج الدراسة	1- وجود الامكانيات التخطيطية متمكنة في المديرية عينة البحث. 2- سوء توزيع للتخصصات الوظيفية 3- غياب التنسيق بين المديرية 4- غياب الوعي لدى المواطن.
دراسة الجبوري ( 2018 )	

صياغة استراتيجية لوزارة التخطيط	
مشكلة الدراسة	عدم امتلاك وزارة التخطيط استراتيجية مناسبة للوقت الراهن والمستقبل
اهمية الدراسة	تقديم أنموذج يساعد منظمات الاعمال المختلفة على صياغة استراتيجيات ملائمة للظروف البيئية المتغيرة المحيطة
اهداف الدراسة	تقديم استراتيجية مقترحة لمديريات وزارة التخطيط ، وتأخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية المحيطة لكل مديرية وتعتمد على اسس علمية لصياغة الاستراتيجية اتسمت بالشمولية والواقعية والتكاملية
مجتمع الدراسة	دوائر وزارة التخطيط العراقية والادارات التنفيذية
عينة الدراسة	قيادي الدوائر الادارية والفنية ورؤساء الاقسام في وزارة التخطيط العراقية
منهج الدراسة	منهج دراسة الحالة
ادوات الدراسة	المقابلات الشخصية ، الادبيات العربية والاجنبية ، قوائم التحليل والفحص ، الاستبانة
اهم نتائج الدراسة	ان الاستراتيجية الاكثر ملائمة للوزارة هي استراتيجية نسبيا هي القوة – الفرص (SO)
<b>ج دراسة سالم ( 2018 )</b>	
<b>استراتيجية مقترحة لتطوير ملاكات وزارة الكهرباء</b>	
مشكلة الدراسة	غياب إستراتيجية واضحة لتطوير الموارد البشرية في مركز تدريب الكهرباء- بغداد
اهمية الدراسة	1- تشخيص نقاط الضعف في مركز تدريب الكهرباء_ بغداد ومعالجتها 2- أهمية المورد البشري في دفع عجلة التطوير والتطور في مراكز التدريب . 3- اعتبار المورد البشري أصل استراتيجي من أصول المؤسسة . 4- إضفاء البعد الاستراتيجي في تطوير المورد البشري
اهداف الدراسة	1- صياغة خطة إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية . 2- تبني أنموذج لتطوير الموارد البشرية، ليكون مرتكز لتطوير البدائل

صياغة استراتيجية لمديرية بلدية البصرة باستخدام اداة التحليل الاستراتيجي SWOT ...

الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية	
مجتمع الدراسة	مركز تدريب بغداد – وزارة الكهرباء
عينة الدراسة	مجموعة من العاملين في مركز تدريب بغداد – وزارة الكهرباء
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
ادوات الدراسة	المقابلات ، قوائم الاستطلاع ، الخبرة الميدانية
اهم نتائج الدراسة	صياغة خطط سنوية من اجل تحويل الاستراتيجية إلى واقع عملي ملموس

## 2. الدراسات الأجنبية :

د	دراسة ( Shri, et . al ( 2015 )
	<b>Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix</b>
	<b>صياغة الاستراتيجية لتحسين الاداء للصناعات الهندية بتطبيق المصفوفتين QSPM &amp; SWOT</b>
مشكلة الدراسة	افتقار الشركة عينة البحث لصياغة استراتيجية مستقبلية شاملة ومتكاملة
اهمية الدراسة	صياغة الاستراتيجيات والخطط الطويلة الامد لتحسين الاداء وتطويره بما يتلاءم مع امكانيات المنظمات
اهداف الدراسة	تطوير صياغة استراتيجية للشركة عينة البحث باستخدام المصفوفات SWOT و QSPM
مجتمع الدراسة	شركة الصناعات الهندية
عينة	مجموعة من مدراء ادارة شركة الصناعات الهندية

	الدراسة
منهج دراسة حالة ، المنهج الوصفي الكمي	منهج الدراسة
المقابلات ، الملاحظة	ادوات الدراسة
تقديم استراتيجيه هجومية تنافسية باعتماد نتيجة الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي بلغت(4.06) درجة	اهم نتائج الدراسة
<b>دراسة Aktürk &amp; Kurt ( 2016 )</b>	
<b>An empirical study of the relationship between knowledge management practices and strategy formulation capabilities</b>	
<b>دراسة تجريبية للعلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة وقدرات صياغة الاستراتيجية</b>	
مشكلة الدراسة	افتقار الشركات الى مستويات اداء معرفي عالية عند صياغة استراتيجياتها
اهمية الدراسة	اهمية تطوير وتنمية القدرات المعرفية والمهارات العلمية وتوظيفها باتجاه تنمية وتطوير خطط المنظمات
اهداف الدراسة	تحليل ودراسة وتوضيح العلاقة بين ادارة المعرفة وصياغة الاستراتيجية
مجتمع الدراسة	شركات التصنيع الكبرى في تركيا
عينة الدراسة	مجموعة من اعضاء مجالس الادارة ومدراء الشركات
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
ادوات الدراسة	الاستبانة
اهم نتائج الدراسة	هناك علاقة ايجابية بين الصياغة الاستراتيجية والادارة المعرفية وبالتالي يجب على الشركات ان تعطي مزيداً من الاهتمام للممارسات ادارة المعرفة من اجل دعم قدراتها في صياغة الاستراتيجية

### 3. المساهمة التي يقدمها البحث الحالي:

بعد أن تم استعراض بعض الدراسات السابقة القريبة من موضوع البحث الموسوم بـ (صياغة استراتيجية لمديرية بلدية البصرة باستخدام اداة التحليل الاستراتيجي SWOT)، والبالغ عددها (5) دراسة، أجريت بين الأعوام ( 2015-2018 ). فقد تم الاستفادة من خلال الاطلاع على هذه الدراسات في التوسع في استنباط تساؤلات البحث، فضلاً عن إثراء الإطار النظري له ، كذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار ادوات البحث وصياغة عباراته لتفسير النتائج التي سوف يثبتها ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع صياغة الاستراتيجيات الشمولية للمنظمات الخدمية وغير الخدمية ، كما تتفق في وحدة الهدف المتمثل ببلورة استراتيجية شاملة ومتكاملة بما يضمن اداء استراتيجي هادف الى رفع مستويات الاداء الكلي للمنظمات الخدمية البلدية.

اما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الاخرى وخاصة الدراسات العراقية هو تناولها لموضوع صياغة استراتيجية للمنظمات البلدية ومنها مديرية بلدية البصرة في ضوء تشخيص دقيق لقدراتها وامكانياتها الحقيقية باستخدام اداة التحليل البيئي SWOT، وهي بذلك تعد بمثابة دراسة اخرى استكمالاً للدراسات المشابهة في نفس المجال.

### المحور الثاني: الجانب النظري/ صياغة الاستراتيجية

#### اولاً: صياغة الاستراتيجية: منظور مفاهيمي:

يرى ( Bolisani & Bratianu , 2018 : pp. 117-146 ) ان التخطيط الاستراتيجي يعبر عن النشاط الذي يهدف الى صياغة خطة استراتيجية طويلة الاجل للمنظمات، فهو عملية منهجية وتحليلية لتحديد استراتيجية المنظمة، وأشار ( Joyce , 166 : 2015 ) لما اورده مينزبيرك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي عرفه بوضع الاهداف في الواجهة الامامية للمنظمات، وتحديد الميزانيات وخطط التشغيل والاستعانة بتحليل SWOT وغيرها من التقنيات وقوائم المراجعة من اجل التشخيص الدقيق لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات وكيفية توظيفها من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويرى ( Stacey & Mowles , 2016 : 74 & 75 ) ان الخطة الاستراتيجية الناتجة من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة هي خيار محدد رسمياً لتركيبية مستقبلية معينة للأنشطة ولتحقيق موقف خاص بالمنظمة ككل بحيث يحقق مستوى الأداء الأمثل في المدى المستقبلي .

لذا تعتبر الصياغة الاستراتيجية بمثابة الاداء الفعالة للإدارة الاستراتيجية في المنظمات ، كونها تعبر عن النهج التخطيطي المستقبلي للمنظمة وبصورة اكثر شمولى من التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية تمثل مجموعة من الخطوات التي تتكامل وتتناسق مع بعضها من خلال مجموعة من القرارات والاجراءات التي تحدد

مسارات الاداء للمنظمة على الامد الطويل، وهذه الخطوات تتمثل بالاتي: (هانجر ويلين، 2014 : 19)

1. الفحص البيئي (الداخلي والخارجي).
2. الصياغة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي).
3. تطبيق الاستراتيجية.
4. الرقابة والتقييم.

وبهذا يعرف (إدريس والمرسي، 2006 : 41) الصياغة الاستراتيجية باعتبارها: "اعداد خطط طويلة الاجل لتحقيق الادارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي قوة او ضعف"، وفي ظل مفهومها هذا فإن عملية الصياغة الاستراتيجية تتضمن صياغة رسالة المنظمة (مهمتها)، ووضع أهدافها، واعتماد وتنمية الاستراتيجيات، واعداد السياسات، وهذا يتفق مع ما اورده العديد من الباحثين والكتاب ومنهم (الهيبي والغريبي، 2014 : 30؛ زايد، 2006 : 48؛ الحسيني، 2000 : 37) بخصوص ان مكونات عملية الصياغة الاستراتيجية هي تحديد مهمة المنظمة (رسالتها)، وتحديد اهدافها، ووضع الاستراتيجيات، واعداد السياسات.

ويرى (برايسون، 2003 : 223) ان الغرض من صياغة الاستراتيجية هو توفير مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على ربط المنظمة ومكوناتها من جهة، وبين بيئاتها من جهة اخرى، وهذه الاستراتيجيات يتم صياغتها بشكل فعال من اجل استجابتها لتحقيق وانجاز قضايا استراتيجية قد تتمثل بأهداف او رؤى نجاح للمنظمة، هذا في ظل المنظمات التي يراد أنشاءها حديثاً، اما المنظمات القائمة والمستمرة بالعمل فيرى (العامري والغالي، 2008 : 266) ان مفهوم الصياغة الاستراتيجية يتجسد فيها من خلال تحليلها الدقيق لواقع اعمالها وظروف بيئتها الخارجية (تأثير الفرص والتهديدات)، وعوامل بيئتها الداخلية (تحديد عوامل القوة والضعف) من اجل اعادة النظر بصورة جذرية او جزئية لرؤيتها ورسالتها، ومدى توفر الخيارات والبدائل من اجل تطوير الواقع الفعلي لأداء الاعمال في المنظمة وبالتالي تطوير اهدافها الكلية.

وعليه يمكننا تعريف الصياغة الاستراتيجية بأنها: تطوير خطط طويلة الامد للإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمات، وتشمل عملية الصياغة الاستراتيجية تحديد وبيان رؤية المنظمة ورسالتها، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، ووضع الاستراتيجيات والسياسات اللازمة التي تساهم بشكل فعال في نقل الاستراتيجية الموضوعية الى محل التنفيذ، من خلال اعداد البرامج الناجحة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

يقودنا التعريف اعلاه لتقديم توضيح للمفاهيم التي تمثل مكونات عملية صياغة الاستراتيجية، والمتمثلة بالاتي :

أ. **رؤية المنظمة Organization Vision**: هي صورة لما تريد المنظمة أن تصل اليه، وما تريد تحقيقه، وان بيان الرؤية يعبر عن الوصف المثالي للمنظمة ويعطي الشكل لمستقبلها المقصود، بعبارة أخرى، يشير بيان الرؤية الى اتجاه المكان الذي

ترغب فيه المنظمة أن تكون في السنوات القادمة، ويجب أن تعكس مفردات الرؤية قيم المنظمة وطموحاتها، ولا يفترض ان تكون الرؤية ثابتة او دائمة، فقد تتغير نتيجة للظروف البيئية المتغيرة ( Hitt et al , 2007 : 19 ). ويرى ( Faulkner , 2007 : 98 ) انه يجب ان تكون عبارات او مفردات الرؤية قصيرة وموجزة وواضحة ، ويجب ان تعكس صورة لمستقبل أفضل، فهي حالة تتطلع إليها المنظمة، وبالتالي يمكن تحقيقها منطقياً على الأقل، اما ( Rotharmel , 2015 : 30 ) فهو يتفق مع ( السعد ، 2016 : 32 ) بخصوص ان رؤية المنظمة يجب ان تعكس تطلعاتها المستقبلية وغاياتها، ويجب ان تكون محفزه لموظفي المنظمة من اجل تحقيق الاهداف ذاتها التي تطمح اليها، حيث ان هذه الخاصية تساعد على زيادة شعور الموظفين بانتمائهم للمنظمة وانهم يمثلون جزء منها، فهي تعطي المعنى لأعمالهم. ان صياغة رؤية المنظمة يجب ان تتسم بشكل من التوازن بين الطموح الذي ترغب به ادارتها والذي يكون المحفز والمشجع للموظفين واصحاب القرار على الاستمرار والتقدم، وبين الواقعية التي تتمتع به المنظمة من قدرات وامكانيات، وهناك بعض الخصائص الخاصة التي تساعد المنظمات على انشاء رؤية قوية ومعبرة بصورة جيدة وقابلة للتحقق، وهي: (Joyce , 2015 : 116)

- 1) يجب أن تحدد النجاح المستقبلي للمنظمة.
  - 2) يجب أن تكون مثالياً ومن القلب.
  - 3) يجب أن تكون ملهمة.
  - 4) يجب أن تكون أصلية.
  - 5) يجب أن تكون جذابة وبالتالي كسب الدعم من أصحاب المصلحة والموظفين في المنظمة.
  - 6) يجب أن تكون موجزة وسهلة التذكر.
- ب. رسالة المنظمة **Organization Mission** : تعرف ( داود ، 2019 : 39 – 40 ) رسالة المنظمة بانها: "عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور اهدافها واغراضها أو ترشد الادارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل". ويرى ( برايسون، 2003 : 144 – 149 ) ان اي منظمة يراد لها النجاح يجب ان تتضمن رسالتها الاجابة عن ستة اسئلة هي:
- 1) من نكون ؟
  - 2) ما الاحتياجات الاساسية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية ..الخ)، والتي وجدنا لتلبيتها؟ وبعبارة اخرى ما المشاكل الاجتماعية او الاقتصادية او السياسية التي وجدنا لمعالجتها ؟
  - 3) ما الذي نقوم به من اجل التعرف على هذه الاحتياجات، او المشكلات وكيفية التنبؤ بها والاستجابة اليها ؟

- (4) كيف يجب ان تكون استجابتنا مع اصحاب المصالح الرئيسيين ؟  
 (5) ما فلسفتنا ؟ وما قيمنا ؟ وما ثقافتنا ؟  
 (6) ما يميزنا او يجعلنا متفردين بعملنا عن غيرنا ؟  
 ان اجابات الاسئلة اعلاه يجب ان تجسد الشكل المتميز للمنظمة عن اقرانها من المنظمات، فالتميز فيها هو تنوع الرسالة من منظمة عن منظمة اخرى، مما يزيد من مستوى التنافس بين المنظمات وبالتالي معرفة موقعها في السوق (السعد، 2016: 35). كذلك تعكس اجابات الاسئلة اعلاه صورة لهوية المنظمة وطبيعتها، وتساعد على بناء اطار ارتباطي لجميع مكونات التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المتمثلة برويتها وغاياتها وقيمها واهدافها ( الغالبي وادريس، 2009: 187 ). لذا يؤكد ( الدوري، 2014 : 51 ) ان رسالة اي منظمة لا بد ان تتسم بالاتي:
- (1) الشمولية والعموم.
  - (2) ذات كلمات دقيقة وملخصة وواضحة الفهم.
  - (3) تصف كينونة المنظمة وما اعمالها وانشطتها.
  - (4) تمتاز بسهولة نشرها وايصالها للعاملين من جهة، ومن جهة اخرى المتعاملين مع المنظمة.
- ويؤكد (السكرانه، 2015 : 80 و 81) على ان التحديد الدقيق والواضح لرسالة المنظمة يساهم في الحد من التشتت والتبعثر في الجهود والموارد والامكانيات والقدرات التي تتمتع بها المنظمة، وان الغرض من تحديد رسالة المنظمة هو تحقيق الاتي:
- (1) ضمان وجود حالة من التوافق بخصوص الاهداف داخل المنظمة.
  - (2) ايجاد الاسس والقواعد اللازمة لتخصيص الموارد واستغلالها لتحقيق الاهداف المخطط لها.
  - (3) بيان قيم المنظمة والعاملين فيها والتعبير عن روح العمل داخلها.
  - (4) توجيه جميع العاملين في المنظمة نحو هدف واضح ومحدد.
  - (5) ادارة عملية تحويل الاهداف الى برامج وخطط وعمليات تكتيكية.
- ويشير (الغالبي وادريس، 2009 : 192 - 193) الى ان رسالة المنظمة واهدافها تتأثر بمجموعة من العوامل هي:
- (1) متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية).
  - (2) متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة وحجم مواردها.
  - (3) الخبرات السابقة للمنظمة.
  - (4) المتعقدات والقيم الخاصة بإدارة المنظمة.
- وهذا ما يفسر احيانا قيام بعض المنظمات بتغيير او اعادة صياغة رسالتها على وفق ما تفرضه المتغيرات البيئية، سواء في بيئتها الداخلية او بيئتها الخارجية، او المؤثرات اعلاه. حيث انه من العادة ان تبدأ اي منظمة نشاطها برسالة محددة وواضحة، الا انه



ونتيجة للتغيرات التي تواجهها اثناء سعيها لتحقيق اهدافها، مثل ظهور فرص كبيرة من الممكن استغلالها لصالح المنظمة، او ظهور تهديدات خطيرة من شأنها ان تضرر بالمنظمة، لذا تضطر المنظمات الى ادخال بعض التعديلات على مجالات انشطتها واعمالها، وبالتالي تغيير رسالتها، وذلك من اجل ايجاد حالة من التوافق والملائمة بين المنظمة ورسالتها من جهة وبين بيناتها من جهة اخرى لضمان بقاءها واستقرارها ونموها ( السالم ، 2005 : 72 ).

ت. **الاهداف The Objectives**: يعرف (David , 2011 : 13) الاهداف بانها النتائج المحددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها في ظل متابعتها لمهمتها الاساسية ، ويتفق ( David ) مع ( السعد ، 2016 : 38 ) بخصوص ان الاهداف ضرورية جدا للنجاح التنظيمي، حيث تساعد على تحديد الاولويات، وتنسيق التركيز عند اداء الاعمال، وتوفر اساس جيد للتخطيط الفعال للأنشطة والاعمال وكيفية تنظيمها ومراقبتها.

ويرى ( Joyce , 2015 : 117 ) ان اهداف المنظمة يجب ان تكون ثابتة نسبياً، ولا تتغير الا في حال تعارضها او مواجهة المتغيرات الاساسية في البيئة التنظيمية للمنظمة، كما ينبغي تحديدها وصياغتها للمساهمة في تنفيذ وتحقيق رسالة المنظمة وتعكس بذلك رؤيتها، ويجب ان يستند عند عملية تحديد الاهداف الى تحليل الواقع الحالي للمنظمة ، فهي تعكس اجابة الاسئلة الاتية:

(1) ما الذي يجب عمله لإنجاز رسالة المنظمة ؟

(2) ما الذي تريد المنظمة تحقيقه ؟

(3) كيف يجب على المنظمة التكيف مع بيئاتها الخارجية والداخلية ؟

ان عملية تحديد اهداف المنظمة تمثل ترجمة استراتيجياتها الى اهداف محددة وقابلة للقياس، والتي يسوف يعكس تحقيقها او الوصول اليها دليلاً يبرهن ان استراتيجيات المنظمة تعمل بنجاح، كما تساعد عملية تحديد الاهداف عملية المراقبة للمنظمة ككل، من خلال توفيرها لمجموعة من المقاييس والمعايير التي يستند اليها عند تقييم الاداء (Faulkner , 2007 : 98 ).

ويتفق كلاً من الباحثين (السنهوري، 2013 : 83) و (زايد، 2006 : 50) و (Drummond & Ensor , 2001 : 135) حول ان الاهداف يجب ان تتسم بالاتي:

(1) **التحديد**: يجب تحديد الأهداف مسبقاً.

(2) **قابلية للقياس**: يجب أن توضح الأهداف ما يجب تحقيقه، من خلال توفر امكانية قياسها.

(3) **الطموح**: يجب ان يوفر تحديد الأهداف مستوى عالي من التحفيز للأفراد العاملين في المنظمة، من خلال وضع اهداف طموحة ومميزة وملبية لطموحات وتوقعات الافراد والادارة.

**4) الواقعية: مستمدة من رسالة المنظمة وقابلة للتحقيق، ومستندة عند صياغتها لتحليل استراتيجي واقعي وشامل.**

**5) المقياس الزمني: محددة بمقياس زمني لتحقيقها.**

**ث. الاستراتيجيات:** وتمثل مجموعة القرارات والافعال التي تصاغ من قبل ادارات المنظمات والتي تتصف بالتكامل مع بعضها البعض من اجل وضع الية لكيفية تحقيق المنظمة لغاياتها واهدافها التي تطمح تحقيقها، فالاستراتيجيات تجيب عن التساؤل (كيف يمكن للمنظمة الوصول هنالك ؟ ) ، وهي بمعنى اخر تمثل الخطط الرئيسية التي تحدد الادارة العليا والتي يطمح من خلالها تحقيق الاهداف المعلن عنها في رسالة المنظمة.

**ج. السياسات:** تعتبر السياسات بمثابة المرشد العام او الخطوط العريضة التي يكون دورها الاساسي ارشاد اصحاب القرار عند اتخاذهم للقرارات المختلفة المتعلقة بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها، فهي تشكل مجموعة من التوجيهات التي تبوبها الادارة العليا لكافة مكونات واقسام المنظمة بما يضمن الالتزام باستراتيجيتها والتي تكون ضمن الاطار العام لرسالة المنظمة ورؤيتها، ويتم تفسير وتنفيذ تلك السياسات من خلال تحقق الاهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالوحدات التنظيمية (الدريس والمرسي، 2006 : 44 ؛ زايد ، 2006 : 52 ؛ مخيمر ، 2005 : 9). ويشير (زيارة، 2000 : 138) الى ان السياسات يجب ان تنبثق من الاهداف التي ترغب بها المنظمة، وان تكون مسخرة لتحقيق تلك الاهداف، ويجب ان تتسم بالمرونة المناسبة من اجل امكانية تعديلها او تطويرها متى ما دعت الحاجة لذلك، وخاصة عند مواجهة الظروف السلبية التي تستلزم تعديل سياسات المنظمة، كذلك يجب ان تتصف السياسات بالسهولة العملية عند التنفيذ ولجميع افراد وادارات المنظمة.

#### **ثانياً: مراحل عملية الصياغة الاستراتيجية**

يتفق العديد من الباحثين والمختصين والاستراتيجيين حول ان مكونات عملية الصياغة الاستراتيجية هي (تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وتحديد الاهداف الممكنة للتحقق، وضع الاستراتيجيات، واعداد السياسات)، الا ان مراحل او خطوات عملية صياغة الاستراتيجية قد اختلفت على وفق رأيين، الرأي الاول ينصب حول ان عملية صياغة الاستراتيجية تبدأ بمرحلة التوجه الاستراتيجي، ثم مرحلة تحليل الموقف الاستراتيجي، واخيراً مرحلة الاختيار الاستراتيجي (الجبوري، 2018 : 22؛ الدوري،

2012، 40 ؛ الغالبي وادريس ، 2009 : 184 ؛ David , 2011 : 40)

اما الرأي الثاني فيرى ان عملية صياغة الاستراتيجية يجب ان تبدأ بمرحلة التقييم والتحليل الاستراتيجي وتحديد الادارة حاجة المنظمة لاستراتيجية ما ، ومن ثم مرحلة اعادة النظر بالتوجه الاستراتيجي، واخيراً مرحلة الاختيار الاستراتيجي (جواد،

Morden , 2007 ؛ Wheelen & Hunger , 2012 : 176 ؛ 195 : 2010

Drummond & Ensor , ؛ ALkhafaji , 2007 : 31 ؛ 249 & 250

(2001 : 125

لذا يتفق الباحثان مع الراي الثاني اعلاه بالاستناد الى ما طرحه ( العامري والغالبي، 2008 : 266 ) والذان اشارا الى ان في حال كانت المنظمة قائمة ومستمرة ويراد لها صياغة استراتيجية ما، فأن عملية صياغة الاستراتيجية فيها تبدأ من تحليل واقع عملها في بيئاتها الخارجية والداخلية من خلال مقابلة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف، وبالتالي تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من اجل امكانية اعادة النظر بصورة كلية او جزئية لرسالة واهداف المنظمة واستراتيجياتها وخياراتها، لذا سوف يتم استعراض مفاهيم مراحل صياغة الاستراتيجية على وفق الراي الثاني الذي ذكر اعلاه، اي ان مراحل صياغة الاستراتيجية هي (التحليل البيئي الاستراتيجي، عادة صياغة التوجه الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي)، وسوف نتناول فيما يلي شرحاً مفصلاً للمراحل المشار اليها اعلاه وكالاتي:

### المرحلة الاولى: التقييم البيئي الاستراتيجي ( التحليل الاستراتيجي )

يعد التحليل الاستراتيجي بمثابة حجر الزاوية الذي سوف يستند اليه عند بدء الشروع بصياغة استراتيجية ما لأي منظمة، وخاصة في حال كانت المنظمة قائمة ومستمرة، اي بمعنى اخر لديها توجه استراتيجي سابق. اذ كما هو معروف ان المنظمات لا تعمل في فراغ، فهي وليدة لحاجات او رغبات اطراف عدة، وهي تؤثر وتتأثر بمحيطها، من خلال مجموعة من العوامل او العناصر ذات الطبيعة التفاعلية فيما بينها، والمتغيرة بصورة شبه مستمرة (غير ثابتة نسبياً) والتي من شأنها ان تكون سبباً في تحديد توجه المنظمة وسير انشطتها واعمالها، لذا لا بد من التعرف على هذه العوامل وتصنيفها وتحديد نطاق تأثيرها من اجل التوصل الى الصورة الواضحة والدقيقة لما يحيط بالمنظمة، وعادة ما يجمع هذه العوامل او يقسمها ويصنفها طبيعة المحيط الذي يجمعها والذي يمثل بيئتها.

ويرى (ديسلر، 2011 : 799) ان عوامل البيئة التي تعمل بها المنظمة تساهم بشكل كبير في تقييد مجالات انشطتها واعمالها، فهي تحدد طريق المنظمة من حيث ماذا يجب ان تفعله؟ وماذا لا يجب ان تفعله؟، كما ان هذه العوامل او الضغوط عادة ما تكون ذات اطار قانوني يؤطرها ويحميها، وعليه تعرف البيئة بانها: "مجموعة العوامل او المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها - ام لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم او خارجته، والمؤثرة (أو التي يحتمل ان تؤثر) على فعالية وكفاءة الاداء التنظيمي، والتي تم ادراكها بواسطة الادارة او لم يتم ادراكها على انها تمثل فرصاً او قيوداً" (السكرانة، 2015: 136). لذا ومن اجل فهم طبيعة هذه البيئات يجب على ادارة المنظمات ان تنتهج أساليب بحث واستقصاء وتحليل وتقييم لمكونات تلك البيئات، وهو ما يعرف في مجال العلوم الادارية بالتحليل البيئي الاستراتيجي.

وعليه يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه: مجموعة ادوات تستخدمها الادارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد

الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات او الميزات التنافسية في المنظمة من اجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الادارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة ( الدوري، 2014 : 83).

ويشير (حسن، 2017 : 18) ان هدف التحليل الاستراتيجي ينحصر في تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي يستحسن اغتنامها، وكذلك تحديد التهديدات المحيطة بالمنظمة وهي التي تشكل خطراً على أنشطتها ويجب تجاوزها او معالجتها أو الاستعداد لها والتقليل من خطرها إلى أدنى مستوى ممكن كما تتضمن عملية التحليل دراسة وتقييم الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة وصولاً إلى تحديد نقاط القوة والضعف لديها، في حين يرى ( الدوري وصالح، 2009 : 88 ) ان عملية التحليل الاستراتيجي اصبحت ضرورة استراتيجية ملحة للمنظمات من اجل ايجاد حالة من التوازن بين الفرص والقيود (التهديدات) الخارجية من جهة، وبين الامكانيات والقدرات الداخلية التي تتمتع بها المنظمة من جهة اخرى، من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات.

#### المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي

يعرف التوجه الاستراتيجي بانه: المسار ذو البعد المستقبلي الذي يتبلور في ظل التفاعلات البيئية وبين الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ورسالتها الواضحة وبضمان تحقيق الاهداف المخطط لها، وهذا يدل على ان هنالك علاقة وثيقة وواضحة بين تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وطبيعة البيئات التي تعمل من خلالها، اي بمعنى اخر ان المنظمات تعتمد عند تحديد توجهها الاستراتيجي اخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية الخارجية والبيئة الداخلية لها التي تؤثر عليها ( الهيتي والغريري ، 2014 : 45 )، بينما يشير ( Morden , 2007 : 181 ) الى ان التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمثل المعنى الاوسع والثابت الذي تحتاجه المنظمة وافرادها والذي يعكس صورتها المتكاملة، ويجب ان يحظى بالقبول والاجماع وان يكون معنى ذو هدف جدير بالاهتمام.

وبصورة عامة يرى الباحثان ان نتيجة هذه المرحلة من مراحل صياغة الاستراتيجية هو فهم كيفية استغلال القدرات المميزة التي توصلت اليها مرحلة التقييم والتحليل البيئي من اجل توظيفها في تنمية وتطوير رؤية ورسالة المنظمة وصياغتهما بشكل اكثر ملائمة للظروف البيئية المحيطة بها وبما يضمن الوصول للغايات والاهداف المرسومة ، مع اخذ الحيطة والحذر للظروف والمتغيرات البيئية السلبية والعمل على تجاوزها او التخفيف من اثرها على أنشطة واعمال المنظمة.

#### المرحلة الثالثة: الاختيار الاستراتيجي

وهي مرحلة تحديد المنظمة لوجهتها المقبلة او رسم مسارها المستقبلي من خلال اختيار الاستراتيجية المثلى للمنظمة التي تخدم تحقيق اهدافها وغاياتها، وهي بذلك تمثل تحديد المجال او العمل الرئيسي للمنظمة من خلال تطوير بدائل المنظمة المتاحة

وتحليلها في ظل تقييم نقاط القوة نقاط الضعف، وتحدي الفرص المتاحة والتهديدات التي تحيط بها (ديسلر، 2011 : 88).

وتتألف خطوات عملية الاختيار الاستراتيجي من الاتي: (السالم ، 2005 : 208 )

1. توليد البدائل (الخيارات) الاستراتيجية: وهي ايجاد مجموعة من البدائل الاستراتيجية المناسبة للمنظمة من حيث الاهداف التي ترغب فيها وتطمح تحقيقها. وتضيف (داود، 2019 : 169) ان المنظمات وعلى اختلافها يجب ان تستند في مرحلة توليد الخيارات الاستراتيجية الى درجة عالية من الابتكار والابداع في توليد البدائل فضلاً عن معرفتها النظرية والخبرة العلمية التي تمتلكها المنظمة.

2. تقويم البدائل الاستراتيجية: اي اخضاع البدائل لمجموعة من المعايير للتوصل اليها افضل بديل استراتيجي للمنظمة، وتقسيم المعايير المستخدمة عادة في المنظمات الى:

أ. المعايير الكمية: مثل (صافي الربح، معدل دوران العمل، سعر السهم، مقسوم الارباح، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، الحصة السوقية)  
ب. المعايير النوعية: مثل (مدى تناغم الاستراتيجيات مع بيئة المنظمة، مدى توافق الاستراتيجيات مع القدرة المالية للمنظمة، مدى ان البدائل تساعد على تحقيق ميزات تنافسية، مدى جدوى البدائل من خلال تحقيق الاهداف بأقل الموارد واسهل الطرائق او الاساليب).

3. اختيار البديل الاستراتيجي: وهي مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي الافضل الذي يحقق اهداف المنظمة على وفق توجهاتها وملائمة قدراتها وامكانياتها وظروفها البيئية. ويرى ( رشيد وجلاب، 2008 : 233-236) انه يجب على اصحاب القرار والمدراء الاستراتيجيين في هذه المرحلة اخذ بنظر الاعتبار مجموعة العوامل المؤثرة عند اختيارهم للاستراتيجية الافضل لمنظمتهم، وهذه العوامل هي (الموقف التنافسي، اهداف المنظمة، توجه الادارة العليا في المنظمة، الموارد المالية، المهارات، مدى الاندماج مع الاستراتيجية السابقة، درجة الاعتمادية من خارج المنظمة، توجهات وراء اصحاب المصالح، التوقيت اللازم لتنفيذ الاستراتيجية المختارة).

وبهذا فإن المنظمة تكون امام مجموعة من المسارات او البدائل التي يجب عليها ان تقرر ايها افضل لها، وتسمى هذه البدائل بالخيارات الاستراتيجية، اذ تعرف الخيارات الاستراتيجية على أنها القرارات أو الاختيارات الرئيسية من بين مسارات العمل البديلة التي لها آثار مهمة على القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق اهدافها وغاياتها ( Sadler , 2003 : 123 ). وعليه فإن على ادارة المنظمة ان تختار الخيار الافضل لها من بين مجموعة البدائل المتوفرة وبما يضمن تحقيق اهدافها بأفضل صورة ممكنة، وتعرف هذه العملية ب- ( الخيار الاستراتيجي ) الذي يعرفه ( السعد ، 2016 : 57 و 58 ) بأنه: " عملية اختيار الخطة الملائمة لظروف وامكانية المنظمة من بين

عدة استراتيجيات مطروحة لها، والذي يتم اختيارها من قبل الإدارة العليا والمدراء الاستراتيجيين".

### ثالثاً: اداة التحليل الاستراتيجي SWOT:

ظهر مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) خلال عقدي الستينات والسبعينات من القرن الماضي، من خلال اقتراحه ضمن بعض الدراسات الاستراتيجية الرائدة آنذاك كفكرة استراتيجية ذات نطاق واسع تربط بين المنظمة وبيئتها المتعددة، حيث يسلط تحليل (SWOT) الضوء على دور العوامل الخارجية (المرتبطة بالبيئة) والعوامل الداخلية (المتعلقة بالمنظمة ذاتها)، وتحليل وتقييم تلك العوامل وتصنيفها الى نقاط قوة وضعف داخلية في المنظمة، وفرص وتهديدات بيئية خارجية (Dagnino & Cinici, 2016 : 25 & 182).

وتبرز اهمية تحليل (SWOT) لمختلف المنظمات من خلال حاجاتها الفعلية الى تقييم موضوعي لنقاط قوتها ونقاط ضعفها بالمقارنة لمثيلاتها من المنظمات الاخرى، مع الاعتراف بالتأثيرات البيئية على اعمالها والتي تتمثل بالفرص والتهديدات (Sadler, 2003 : 15). وينظر لتحليل (SWOT) بأنه اسرع اسلوب لإعطاء صورة عامة وسريعة عن الوضع الاستراتيجي للمنظمة، لذا قد يشار اليه احيانا بـ (تقييم الطرفية)، ويعد تقييم البرامج والعمليات الحالية للمنظمة احد اهم المكونات الرئيسية لتحليل (SWOT)، حيث يشمل هذا التقييم على اساس البيانات الكمية (مراجعة السجلات والإحصاءات الوصفية المتعلقة بمؤشرات مختلفة وتقييمات الأداء الرسمية)، والبيانات النوعية (آراء المكونات و الزبائن بخصوص برامج ومنتجات وخدمات المنظمة)، لذا فإن عملية تقييم برامج وانشطة واعمال المنظمة على وفق تحليل (SWOT) يجب ان تركز على الاتي: (Steiss, 2003 : 73 - 75)

1. المدخلات: الموارد اللازمة لتشغيل البرامج وتنفيذ الأنشطة والاعمال.
  2. الانتاجية: العمليات التي يتم من خلالها تشغيل البرامج.
  3. المخرجات: النتائج الفورية والملاحظة من تنفيذ البرامج وانشطة واعمال المنظمة.
  4. النتائج: كيف تؤثر البرامج والاعمال على الإدارة واصحاب المصالح (المساهمين والزبائن).
  5. الآثار: المنافع والفوائد الطويلة الامد المتحققة للزبائن او للمجتمع بصورة عامة.
- وبالتالي فإن تحليل (SWOT) يجب ان يتضمن:
1. تصورات الجهات المعنية الداخلية والخارجية عن المنظمة، والتي يتم جمعها من خلال جلسات العصف الذهني، ومجموعات التركيز، والمقابلات الشخصية أو عبر الهاتف، والاستبانات.
  2. الاتجاهات الخارجية التي تؤثر على المنظمة، وتصنف في قوى سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسكانية وقانونية، وتشمل ظروفًا مثل تغير احتياجات المكونات، الزبائن، وزيادة المنافسة، وتغيير الأنظمة الحكومية، وما إلى ذلك.

ومن بعد بناء المنظمة صورة واقعها الفعلي بالاستناد الى نتائج تحليل ( SWOT ) من خلال تحديد نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات البيئية التي تحيط بها، فانه من المنطق الاستراتيجي ان تتخذ المنظمة خطوات او تحديد مسار اجراءاتها المستقبلية من خلال مقابلة مواطن القوة بالفرص المتاحة، وان تعمل على تجاوز او معالجة التهديدات والتغلب على نقاط ضعفها، وبالتالي فإن تحليل (SWOT) يوفر مجموعة من الافتراضات الرئيسية التي تدعم استراتيجية المنظمات , ( Stacey & Mowles ) ( 78 : 2016 .

### المحور الثالث: الجانب العملي/ صياغة استراتيجية مقترحة لمديرية بلدية البصرة

انطلاقاً لما تم الاشارة اليه في الجانب النظري من هذا البحث، والذي تعلق بمراحل صياغة الاستراتيجية، سوف يكون تقديم الاستراتيجية المقترحة تبعاً لمراحل الصياغة الاستراتيجية والتي تضمنت الاتي:

### المرحلة الاولى: التقييم البيئي الاستراتيجي ( التحليل الاستراتيجي )

من خلال الاطلاع على مجموعة البيانات والمعلومات التي قدمتها التقارير والوثائق والسجلات الرسمية لمديرية بلدية البصرة وبلاستعانة بالمقابلات المباشرة التي اجراها الباحثان مع المعنيين في مجالات اعمال وانشطة مديرية بلدية البصرة المختلفة لتفسير بعض الملاحظات والتساؤلات، فقد تم تحديد مجموعة من العوامل التي تعبر عن عوامل قوة او ضعف في مديرية بلدية البصرة، مع الاشارة الى الفرص والتهديدات التي تواجهها المديرية ذاتها، وبتطبيق مصفوفة SWOT ولجميع عوامل القوة وعوامل الضعف والفرص والتهديدات تم تحديد الخيارات الاستراتيجية الممكنة امام مديرية بلدية البصرة والتي سوف يتم تحليلها وتقييمها بشيء من التفصيل في مرحلة الاختيار الاستراتيجي من اجل تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب في ضوء ما يحيط بمديرية بلدية البصرة من نقاط قوة وضعف وما توفره بيئاتها من فرص وتهديدات، والشكل (2) يمثل التحليل البيئي الاستراتيجي لمديرية بلدية البصرة على وفق مصفوفة SWOT وما توفره من خيارات استراتيجية امام ذاتها.

عوامل الضعف		عوامل القوة		البيئة الداخلية		البيئة الخارجية	
<p>12. غياب الثقافة التنظيمية</p> <p>13. غياب عمل العمل بروح الفريق الواحد</p> <p>14. غياب الوصف الوظيفي لمعظم الموظفين</p> <p>15. غياب أنظمة التقييم بتعليمات شفافة وبمؤشرات واضحة</p> <p>16. عدم وجود برنامج دعم أو نظام تحفيز للموظفين</p> <p>17. قلة التورات التدريبية وبرامج التأهيل والتطوير</p> <p>18. ضعف في توفير المرافق الاجتماعية للموظفين</p> <p>19. قلة تخصصات قائم الخدمات</p> <p>20. ضعف متابعة مشاريع تنمية العاملين</p> <p>21. قلة المساحات الخضراء ومرافق الترفيه والترفيه</p> <p>22. ضعف التنسيق مع الوزارات المعنية الأخرى</p> <p>23. ضعف الدور الاعلامي</p>	<p>1. وجود عدم ملاءمة مرافق</p> <p>2. عدم تغطية أوقات العمومية بالخدمات</p> <p>3. عدم الاستغلال الأمثل لموجودات العمومية</p> <p>4. وجود تخلف في حداد الأوقات العملية</p> <p>5. برودة الرسوم والأجور عن الخدمات التي تقدمها العمومية</p> <p>6. ضعف بمستوى معالجة شكاوى الزبائن</p> <p>7. ضعف تلبية حاجة الأراضي بقرىها</p> <p>8. قلة التجهيزات واستطباب ذوي الكفاءة</p> <p>9. انقراض العمومية لخدمة التجهيزات العليا</p> <p>10. غياب أنظمة المعايير وفراغ البيانات</p> <p>11. التجاوز وعدم الاستغلال الأمثل للتخصصات المهنية في الوزارة</p>	<p>1. تمتلك العمومية موجودات جيدة</p> <p>2. القدرة على توفير سيطرة مالية كافية</p> <p>3. اعتمد التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الالكترونية في بعض مجالات تقديم الخدمات</p> <p>4. وجود وسائل العمل السريعة مع الزبائن</p> <p>5. مثل المواقع الالكترونية ومندوبين المتكاملين</p> <p>6. نقل الصلاحيات وتفويضها</p> <p>7. وجود نسبة جيدة من الموظفين ذوي الخبرة</p> <p>8. توجه الوزارة لفتح التطوير والتدريب</p> <p>9. توفر عناصر من حملة الشهادات العلمية</p> <p>10. وجود خارطة عمل واضحة للعمليات الاستراتيجية</p> <p>10. وجود ممثل زراعي فاعل ببلدية</p>	<p>1. توجه السلطات المحلية نحو المركزية</p> <p>2. إمكانية الاستفادة بخدمات تطويرية خارجية فخرية</p> <p>3. وجود قانون الاستشارة رقم 16 لسنة 2006 للمعال</p> <p>4. زيادة حدة الموسمات والوزارات الأخرى</p> <p>5. تخصصات تقع الأراضي الخاصة ببلدياتها</p>	<p>1. الدعم المالي الحكومي للبلدية</p> <p>2. التصنيع المحلي لمنتجات البلدية الصرفة</p> <p>3. إمكانية استقطاب ذوي الكفاءة والخبرة في مجال تقديم الخدمات</p> <p>4. إمكانية استفادة القطاع الخاص المحلي</p>	<p>1. تنفيذ المبادرات الحكومية</p> <p>2. محورية مصادر التمويل الرئيسية</p> <p>3. اهتمام نسبة النمو السكاني</p> <p>4. التجاوزات على املاك الدولة</p> <p>5. قلة الوعي الجماهيري بالمسؤولية</p> <p>6. ضعف في قوة فرض القانون</p>	<p>7. الاعتماد بسبب مرتفعة على العاملين المحليين</p> <p>8. مقارنة التفرقة نتيجة الثقافة التنظيمية السائدة</p> <p>9. قلة مرافق الترفيه والتطوير والتأهيل المعتمدة</p> <p>10. ضعف متابعة التورات التي تقدمها</p> <p>11. ضعف في الجذب الاستراتيجي لمنتجات البلدية</p> <p>12. التفرقة المناهجية الطبيعية الصعبة</p>	<p>7. الاعداد بسبب مرتفعة على العاملين المحليين</p> <p>8. مقارنة التفرقة نتيجة الثقافة التنظيمية السائدة</p> <p>9. قلة مرافق الترفيه والتطوير والتأهيل المعتمدة</p> <p>10. ضعف متابعة التورات التي تقدمها</p> <p>11. ضعف في الجذب الاستراتيجي لمنتجات البلدية</p> <p>12. التفرقة المناهجية الطبيعية الصعبة</p>
<p><b>الضعف + الفرص</b></p> <p><b>خيار المعالجة</b></p> <p>(استراتيجيات المعالجة الوقائية)</p>	<p><b>القوة + الفرص</b></p> <p><b>خيار التطور والنمو</b></p> <p>(استراتيجيات التوسع)</p>	<p><b>القوة + التهديدات</b></p> <p><b>خيار الدفاع</b></p> <p>(استراتيجية الاستقرار والبقاء)</p>	<p><b>التهديدات</b></p>	<p><b>البيئة الداخلية</b></p>	<p><b>البيئة الخارجية</b></p>		

\*المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد لبيانات ومعلومات الخطط السنوية وما يقابلها من تقارير الانجاز السنوية والسجلات والوثائق الرسمية لمديرية بلدية البصرة. شكل (2) مصفوفة SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الخيارات الاستراتيجية لمديرية بلدية البصرة.



وبالاستناد الى ما تم تشخيصه اعلاه من عوامل قوة و عوامل ضعف او فرص وتهديدات وما وفرته مصفوفة SWOT من خيارات استراتيجية امام مديرية بلدية البصرة، واعتماداً على الاسلوب المباشر في تحديد القضايا الاستراتيجية الذي قدمه (برايسون ، 2003 : 198) في كتابه (التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية)، تم تصنيف مجموعة من القضايا الاستراتيجية التي تمثل اهم التحديات الاساسية التي تؤثر على مستوى اداء مديرية بلدية البصرة لمهمتها وبالتالي تحقيقها لأهدافها. وقد تم الاستعانة بعينة من الخبراء والمختصين وممن هم على مستوى عالي من الخبرة والممارسة في مجال ادارة المنظمات البلدية وفقاً لاستمارة خاصة اعدت لغرض ترتيب الاولوية للقضايا الاستراتيجية، وكانت النتائج بالشكل الاتي:

**جدول (2) ترتيب الاولوية للقضايا الاستراتيجية لمديرية بلدية البصرة**

ت	القضية الاستراتيجية	تصنيف الاولوية *
1	استقرار بيئة العمل : فرض قوة القانون وبما يضمن تقليل التجاوزات والضغط والتدخلات الخارجية ، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومستقرة من خلال التزام المديرية بتنفيذ حقوق الموظفين ومساواتهم مع اقرانهم من موظفي المؤسسات الاخرى وزيادة مستوى تحقيق بعض المنافع الاجتماعية للموظفين (السكن ، النقل ) مع توفير البنى التحتية والمستلزمات اللازمة لأداء الاعمال بالشكل الصحيح .	عالية
2	التنمية والتطوير : من خلال زيادة الدورات التدريبية وتنوع مناهجها والاطلاع على الدراسات التخصصية والتجارب الناجحة مع اعتماد ادوات التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات	عالية
3	التخطيط المسبق : وضع الخطط الاستراتيجية الناجحة ذات الاهداف الواضحة والممكنة التنفيذ بما يتلاءم مع امكانيات وقدرات المديرية الحقيقية وبما ينسجم مع ما ترغب تحقيقه او الوصول اليه ، مع وضع اليات لرقابة تحقيق تلك الاهداف وكيفية معالجة الانحرافات او الاخطاء التي ترافق عملية تنفيذها .	متوسطة
4	الثقافة التنظيمية : رفع مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية من خلال زيادة درجة ولاء الموظفين وانتمائهم وتبنيهم لرؤية المديرية وما تسعى لتحقيقه من اهداف	متوسطة
5	اعادة صياغة الهيكل التنظيمي : بما ينسجم مع الصلاحيات التي تم تفويضها لإدارة المديرية في ظل الصلاحيات المنقولة للسلطات المحلية من اجل اعادة توزيع المهام والمسؤوليات للمستويات الادارية وتبسيط اجراءات وسياقات تنفيذ الاعمال مع ايجاد حالة من التنسيق والتكامل بين الشعب والوحدات	متوسطة
6	الادارة الكفوءة للموارد البشرية : اعتماد الوصف الوظيفي واستقطاب الكفاءات من ذوي الخبرة والممارسة والتركيز على الموظفين من حملة الشهادات العلمية	متوسطة

	وتوظيف ذوي المهارات والقدرات في مواقع المسؤولية المناسبة مع السعي لوضوح سياقات واجراءات العمل ومنع التداخل فيما بينها، واعتماد انظمة تقييم وتحفيز واقعية وشفافة وفعالة .
7	توفير التمويل المالي اللازم: تعظيم القدرة المالية التي تساعد على توفير سيولة مالية مناسبة من خلال تعظيم استثمار الموجودات وتقليل النفقات والمصروفات وزيادة الايرادات واستيفاء الديون وزيادة الدعم الحكومي للموازنة
8	تفعيل انظمة الرقابة الداخلية والخارجية: اعتماد انظمة رقابة فعالة ودقيقة تستند لمجموعة كبيرة من انظمة المعلومات وقواعد البيانات الرصينة والمحدثة، وتعتمد على اساليب حديثة ومتطورة للتقييم في مختلف مجالات اعمال المديرية .
9	تحقيق رضا الزبائن: الاستجابة لشكواهم وتحقيق رغباتهم من خلال توفير احتياجاتهم من تخصيصات الاراضي اللازمة ( السكنية ، الصناعية ، الاستئجار ) وغيرها من الخدمات مع تبسيط اجراءات منح الموافقات والاجازات وتقديم الخدمات الاخرى .
10	المسؤولية البيئية: دعم وتشجيع المساهمات البيئية من خلال تطوير اساليب المحافظة على البيئة وتطوير طرق جمع ونقل ومعالجة النفايات وزيادة المساحات الخضراء وتقليل التلوث البيئي ومعالجة المشاكل البيئية الحالية والمتوقعة .
11	المسؤولية الاجتماعية: دعم المساهمات الاجتماعية والمنفعة العامة من خلال تشجيع وجذب الاستثمار الخارجي وتوفير الفرص الاستثمارية وتبسيط اجراءاتها مع السعي لزيادة وتطوير المشاريع الخدمية بما يضمن استيعاب احتياجات السكان مع ضرورة التنسيق والتكامل مع المديريات الخدمية الاخرى .

**\* تم اعتماد تصنيف الاولوية اعلاه حسب متوسط اجابة عينة البحث**

**المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي:** في ضوء ما تم اثباته بالمرحلة الاولى وتبعاً لأولوية القضايا الاستراتيجية، يقدم البحث مقترح صياغة التوجه الاستراتيجي لمديرية بلدية البصرة للمرحلة المستقبلية القادمة وفق مكونات التوجه الاستراتيجي الآتية:

1. **رؤية مديرية بلدية البصرة:** قبل تقديم الرؤية المقترحة لمديرية بلدية البصرة لا بد من الإشارة الى ان مديرية بلدية البصرة لا تمتلك رؤية استراتيجية مكتوبة او توجه استراتيجي معلن ومخطط له يعكس ما ترغب بالوصول اليه، وبالتالي فقد سعى البحث الى تقديم رؤية واضحة وشاملة وممكنة التطبيق من اجل سهولة اوصولها وتلقيها والعمل على تنفيذها في ضوء اطارها العام خلال فترة مستقبلية قدرها الباحثان بـ (5) خمسة سنوات، وهي تمثل الآتي:

البصرة مدينة عصرية رائده بخدماتها البلدية المتميزة والملبية لطموحات مواطنيها ، تعكس درجة عالية من الرفاهية وراقي المستوى المعيشي والخدمي لهم

2. رسالة مديرية بلدية البصرة: يجب ان تعبر رسالة المديرية عن سبب وجودها، والاطار العام الذي تعمل من خلاله، وما ترغب تحقيقه او الوصول اليه، وكيفية سعيها لتحقيق اهدافها المعلنة، حيث يقدم البحث الرسالة الاتية لمديرية بلدية البصرة:

مديرية بلدية البصرة؛ دائرة بلدية تعمد الى تحقيق اكتفاء ذاتي مستدام من جراء استثمار مواردها البشرية والمادية وتوظيفها في تقديم خدمات بلدية عالية الجودة تلبي رغبات مواطنيها في توفير بعض احتياجاتهم الاجتماعية، مثل انشاء المدن الحضرية والبنى التحتية والمرافق الخدمية اللازمة، وتوفير السكن الملائم والفرص الاقتصادية الناجحة، وبما يضمن الحفاظ على بيئة البصرة الحياتية وموروثها الحضاري.

ونشير الى ان الرسالة يجب ان تتضمن جانبين مهمين هما :

أ. القيم الجوهرية: وهي الثوابت التي تحرص مديرية بلدية البصرة على الالتزام بمضامينها في سلوكيات موظفيها عند اداء اعمالهم وتقديم خدمات المديرية، وعليه يقدم البحث القيم الجوهرية الاتية:

- 1) الامانة: المهنية والاخلاص عند اداء الاعمال والمحافظة على المال العام.
- 2) العدالة: المساواة عند التعامل مع المواطنين.
- 3) المصداقية: الوفاء بالتزامات والتعهدات.
- 4) الابداع والابتكار: التميز بأداء وتقديم افضل الخدمات وديمومتها.
- 5) الاصاله: الحفاظ على هوية مدينة البصرة وموروثها الحضاري والثقافي.

ب. الغايات الاساسية: وهي الاهداف المثلى او الرئيسة التي تطمح مديرية بلدية البصرة لتحقيقها والمحافظة عليها، فهي تعكس رغبة وغرض المديرية من ممارستها لأعمالها وانشطتها، ويقدم البحث الغايات الاساسية الاتية لمديرية بلدية البصرة ضمن استراتيجيتها المقترحة:

- 1) تحمل المديرية لمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية اما مجتمعا.
- 2) توفير خدمات مثالية عالية الجودة تسد حاجات ومتطلبات المواطنين.
- 3) لعب دور اساسي في تحقيق رفاهية المجتمع البصري وتنمية قدراته.
- 4) التطوير والتحسين المستمرين في جميع مجالات وانشطة المديرية.

3. الاهداف الاستراتيجية: توافقا مع اولوية القضايا الاستراتيجية التي توصل اليها البحث (جدول (2)) والتي عبرت عن اهم التحديات التي تواجه مديرية بلدية البصرة في المرحلة المستقبلية القادمة في ظل ظروفها البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها، تم صياغة مجموعة من الاهداف الاستراتيجية التي عبرت عما تسعى مديرية بلدية البصرة لتحقيقه في ظل رؤيتها ورسالتها المقترحتين، وقد صنفت هذه الاهداف على وفق القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها مسبقاً وكالاتي:

جدول (3) القضايا الاستراتيجية والاهداف الاستراتيجية لمديرية بلدية البصرة

ت	القضية الاستراتيجية	الاهداف الاستراتيجية
1	استقرار بيئة العمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستعانة بفرض قوة القانون لرفع ومعالجة التجاوزات</li> <li>• رفع مستوى المنافع المادية والمعنوية للموظفين</li> </ul>
2	التنمية والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة اعداد الدورات التدريبية والمتدربين</li> <li>• الاطلاع على الدراسات والبحوث والتجارب الناجحة</li> <li>• اعتماد التكنولوجيا الحديثة لأداء المهام وتقديم الخدمات</li> </ul>
3	التخطيط المسبق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صياغة خطط استراتيجية قصيرة ومتوسطة وطويلة الامد</li> </ul>
4	الثقافة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رفع مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين وزيادة درجة انتمائهم وولائهم</li> </ul>
5	اعادة صياغة الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعادة صياغة الهيكل التنظيمي للمديرية</li> <li>• تفويض الصلاحيات وتحديد المهام</li> <li>• تبسيط اجراءات وسياقات العمل</li> </ul>
6	الادارة الكفوءة للموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد الوصف الوظيفي</li> <li>• زيادة التعيينات واستقطاب الكفاءات والقدرات</li> <li>• اعتماد انظمة التقييم والتحفيز الموضوعية والشفافة</li> </ul>
7	توفير التمويل المالي اللازم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمار موجودات المديرية</li> <li>• استيفاء جميع الديون المترتبة للمديرية</li> <li>• زيادة وتعدد مصادر التمويل المالي</li> <li>• تعديل ايرادات المديرية من الرسوم والاجور</li> </ul>
8	تفعيل انظمة الرقابة الداخلية والخارجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد انظمة رقابة داخلية فعالة ودقيقة</li> <li>• اعداد وادامة قواعد البيانات والمعلومات</li> <li>• اعتماد برامج التقييم الدورية</li> </ul>
9	تحقيق رضا الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معالجة لجميع شكاوى الزبائن</li> <li>• توفير تخصيصات الاراضي السكنية والصناعية اللازمة</li> <li>• تنفيذ برامج تبسيط الاجراءات وسياقات العمل</li> </ul>
10	المسؤولية البيئية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير اساليب جمع ونقل ومعالجة النفايات</li> <li>• زيادة مساحة المناطق الخضراء</li> <li>• رفع المستوى التوعوي البيئي للجمهور</li> </ul>
11	المسؤولية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع الاستثمار وجذب المستثمرين</li> <li>• تنوع وتطوير مشاريع الخدمات</li> <li>• ايجاد حالة من التناسق والتكامل مع المؤسسات والدوائر الخدمية الاخرى العاملة في مدينة البصرة</li> </ul>

### المرحلة الثالثة: الاختيار الاستراتيجي

بالرجوع الى مصفوفة SWOT شكل (3)، نلاحظ انها وفرت مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن ان تنتهجها مديرية بلدية البصرة للمرحلة المستقبلية القادمة، تمثلت بالاتي:

**1. خيار النمو والتطور:** وتعتمد استراتيجيات هذا الخيار على سياسة استغلال الفرص ونقاط القوة التي توفرها البيئتين الداخلية والخارجية وتوظيف تلك الفرص التوظيف الناجح والامثل من أجل تدعيم وتحسين وتطوير العمليات ورفع مستوى اداء المديرية، حيث يلاحظ من مصفوفة SWOT ان مديرية بلدية البصرة تتمتع ببعض نقاط القوة ضمن بيئتها الداخلية وبالمقابل هنالك مجموعة من الفرص التي توفرها البيئة الخارجية الممكن ان تستثمرها المديرية من اجل نمو وتوسيع مجالات اعمالها وتطويرها نحو الاحسن، لذا ووفقاً لذلك فأن مديرية بلدية البصرة امام خيارين من استراتيجيات النمو والتوسع هما: اما استراتيجية تطوير مجالات اعمالها وخدماتها التي تقدم حالياً، او استراتيجية نمو و توسع مجالات اعمالها وخدماتها الى مجالات اخرى جديدة. ويرى الباحثين ان كلا الخيارين اعلاه غير مناسبين في ضوء التهديدات المحيطة بالبيئة الخارجية ونقاط الضعف التي تعاني منها مديرية بلدية البصرة التي يجب عدم غض النظر عنها او تجاوزها كونها ذات تأثير سلبي واضح على اداء المديرية لمهامها وتقديمها لخدماتها.

**2. خيار المعالجة:** وتعتمد استراتيجيات هذا الخيار على استغلال الفرص التي توفرها البيئة الخارجية واستثمارها او توظيفها من اجل معالجة وتجاوز نقاط الضعف التي تعاني منها المديرية وبالتالي خلق حالة من التكامل بين ما توفره البيئة وما تعاني منه المديرية من اجل ضمان استمرارية العمل واداء وتقديم الخدمات مع توجه نحو تحسن تدريجي وتجاوز للمشكلات التي تعاني من المديرية، وهذا يتطلب بطبيعة الحال صياغة استراتيجيات تتضمن وضع بعض الاولويات لمعالجة تلك نقاط الضعف بالاستناد الى ما توفره البيئة الخارجية من فرص. ويرى الباحثين ان هذا الخيار هو الخيار الانسب لظروف مديرية بلدية البصرة في ضوء ما تم تشخيصه في تحليل SOWT اعلاه. حيث يرى ان تستثمر مديرية بلدية البصرة اهم الفرص التي توفرها البيئة الخارجية والتي اشرنا اليها اعلى من اجل وضع وتحديد الاولويات او الاسبقيات التي من شأنها ان توفر معالجة حقيقية لنقاط الضعف مع اخذ بنظر الاعتبار حجم التهديدات المحيطة بها من البيئة الخارجية وان تعمل على تجنبها او تقليل اثرها من خلال ما تتمتع به المديرية من فرص ونقاط قوة.

**3. خيار الاستقرار والثبات:** وهي اعتماد الاستراتيجيات التي تساعد في المحافظة على الموقف الحالي وما تم تحقيقه، من خلال توظيف نقاط القوة التي تتمتع بها المديرية من اجل مواجهة التهديدات الخارجية وبالتالي المحافظة على المكتسبات الحالية التي حققتها المديرية. وهنا ونظراً لطبيعة اعمال ومجالات أنشطة المؤسسات البلدية التي

تتطلب مواكبة التغيرات وتلبية الحاجات الضرورية للمجتمعات التي تعمل من خلالها وخاصة في ضوء نقاط الضعف التي تعاني منها البلدية يرى الباحثين ان هذا الخيار لا يصح مع ما هو مخطط او ما ترغب ان تحققه مديرية بلدية البصرة ، اي ان هذا الخيار لا يخدم تحقيق الغايات والاهداف المخطط لها ولا يواكب ما يمكن ان يتطلب القيام به مستقبلاً .

4. خيار التراجع والانكماش: وهو الخيار الذي يعتمد على استراتيجيات التراجع والانسحاب او الانكماش، اي بمعنى اخر ان المديرية تستسلم للقيود التي تفرضها نقاط الضعف الذاتية والتهديدات المحيطة بسبب تأثيرها السلبي على انشطة المديرية مما يؤدي بها إلى التراجع والتوقف عن اداء مهامها. ووفقاً لهذا الخيار فإن مديرية بلدية البصرة يجب ان تتخذ استراتيجيات تراجعية قد تكون اعادة هيكلة المديرية او تبني استراتيجية تخفيض او الغاء بعض الاعمال والخدمات. ويرى الباحثين ان هذا الخيار الاستراتيجي غير ممكن بتاتاً لطبيعة عمل المؤسسات البلدية ومسؤوليتها البيئية والاجتماعية حيث ان تبني هكذا استراتيجية يعكس الانهيار التام لنظام الدولة وتدهور مؤسساته العامة.

ووفقاً لما تم تحليله وتقييمه لبدائل الخيارات الاستراتيجية اعلاه ومن كل ما تقدم نرى ان الخيار الثاني هو الخيار الافضل والانسب امام مديرية بلدية البصرة من الخيارات المتاحة والمتمثل بانتهاجها الى استراتيجيات علاجية واقعية لما تعانيه حالياً من عوامل ضعف في بيئتها الداخلية عن طريق استغلالها الاستغلال الامثل لما تتمتع به من نقاط قوة وما توفره بيئتها من فرص خارجية جيدة والتي يمكن ان تستثمرها من اجل مجابهة التحديات او التهديدات الخارجية المحتملة مستقبلاً وبما يضمن تصحيح اجراءاتها وديمومة انشطتها واعمالها وتقديم افضل خدماتها الممكنة لزبائنها خلال المرحلة المستقبلية القادمة، وبالتالي تحقيق اهداف المديرية واهداف الاطراف المستفيدة من الخدمات التي تقدمها. وعلية يجب على المديرية موضوعة البحث تبني برامج سياسات تفصيلية مع اعتماد سلسلة من الاجراءات من اجل تحقيق كل هدف من اهدافها التنظيمية وبما ينسجم مع نقاط القوة والفرص التي تتمتع بها وبما يضمن تحقيق التكامل والانسجام التام بين جميع تلك الاهداف ليعكس صورة الهدف الاسمي والغاية الكبرى المتمثلة بتحقيق رؤية ورسالة مديرية بلدية البصرة.

#### **\* الاستنتاجات:**

1. تتمتع مديرية بلدية البصرة بمجموعة جيدة من عوامل القوة تمتاز بها بيئتها الداخلية و يقابل ذلك مجموعة اكبر من عوامل الضعف التي تعاني منها المديرية وتؤثر سلباً على كفاءة اداء المديرية وجودته، في حين توفر البيئة الخارجية لمديرية بلدية البصرة مجموعة من الفرص التي يمكن استغلالها لصالح المديرية الا انه وبمنفس الوقت هنالك مجموعة اكبر من التهديدات والتحديات التي تواجه المديرية والتي تحد بطبيعة الحال من اداء المديرية وتؤثر عليها بصورة سلبية، وهذا ما اثبتته مصفوفة .SWOT

2. هنالك مجموعة من القضايا الاستراتيجية التي تواجه مديرية بلدية البصرة والتي تعتبر اهم التحديات التي تقف عائقاً امام قيامها بدورها على اتم وجه، وهذا القضايا ذات اولوية متفاوتة بحسب اهميتها وتأثيرها على الاداء.
3. تعتبر القضايا الاستراتيجية (استقرار بيئة العمل، التنمية والتطوير) من اهم القضايا الاستراتيجية وذات اولوية عالية نسبياً، بينما كانت القضايا الاستراتيجية (التخطيط المسبق، الثقافة التنظيمية، اعادة صياغة الهيكل التنظيمي، الادارة الكفوءة للموارد البشرية، توفير التمويل المالي اللازم، تفعيل انظمة الرقابة الداخلية والخارجية، تحقيق رضا الزبائن، المسؤولية البيئية) ذات اولوية متوسطة نسبياً، في حين تعتبر القضية الاستراتيجية (المسؤولية الاجتماعية) ذات اولوية منخفضة نسبياً بالقياس للقضايا الاخرى.
4. عدم وضوح التوجه الاستراتيجي لمديرية بلدية البصرة المعبر لرؤيتها ورسالتها واهدافها الاستراتيجية.
5. في ظل ما توفره البيئة الداخلية من نقاط القوة نقاط الضعف، مع اخذ بنظر الاعتبار الفرص التي تقدمها البيئة الخارجية وما يحيط بها من تهديدات، وتوافقاً مع ما تطمح المديرية الى تحقيقه من اهداف استراتيجية تعالج اهم القضايا الاستراتيجية التي تم تحديدها، فأن افضل خيار استراتيجي امام مديرية بلدية البصرة للمرحلة المستقبلية القادمة هو تبنيها لاستراتيجية علاجية تضمن استثمار نقاط قوتها والفرص التي توفرها بيئتها الخارجية في معالجة نقاط ضعفها ومجابهة التهديدات المحيطة او ما يتوقع منها مستقبلاً في سبيل معالجتها وتجاوزها او التخفيف من اثارها السلبية بالاستناد لمجموعة من البرامج التنفيذية التي يتطلب تبنيها من قبل ادارة مديرية بلدية البصرة.

#### **\* التوصيات:**

توافقاً مع الهدف العام من البحث والمتمثل بتقديم استراتيجية شاملة لمديرية بلدية البصرة، تنسم بالتكامل والتناسق وتستند الى الامكانيات والقدرات الحقيقية، مع اخذ بنظر الاعتبار ما تتمتع به المديرية من نقاط قوة وما تعانيه من نقاط ضعف، وما يحيط بها من فرص وتهديدات خارجية حالية وما يتوقع مستقبلاً، فأن اهم توصية يقدمها البحث هو اعتماد الاستراتيجية التي تم عرضها في اطار المحور الثالث من هذا البحث، والتي تمثلت باعتماد استراتيجية علاجية للفترة المستقبلية القادمة وبالتوجه الاستراتيجي الذي قدمه البحث متضمناً الرؤية والرسالة المقترحتين وما تم تحديده من اهداف استراتيجية، وازافة لما جاء اعلاه نقدم التوصيات الاتية بنوداً اساسية لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة:

1. السعي الجاد في تعدد وتنوع مصادر التمويل المالي لمديرية بلدية البصرة، مع ضرورة تنويع مجالات الاستثمار الخارجي للفرص الاستثمارية المعلنة وزيادتها.

2. توفير استجابة كاملة لطلبات الجهات الحكومية وشرائح المجتمع كافة فيما يتعلق بتوفير خدمات تخصيص او بيع او ايجار قطع الاراضي وبكافة الاستخدامات، مع ضرورة اعتماد التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات.
3. زيادة اعداد الدورات التدريبية او التأهيلية او التثقيفية والتركيز على مشاركة اكبر قدر من الموظفين.
4. التركيز على التعريف برؤية ورسالة المديرية من اجل ايجاد ثقافة تنظيمية واضحة وتبني الموظفين للتوجه الاستراتيجي للمديرية، مع ضرورة توضيح الاهداف التي ترغب بتحقيقها.
5. توفير بيئة عمل مستقرة للموظفين من خلال اعتماد هيكل تنظيمي متناسق ومتكامل وواضح المهام والواجبات واعتماد الوصف الوظيفي، مع اعتماد نهج الرقابة الوقائية الكفيلة بوضع الخطوات اللازمة لمعالجة الاخطاء التي يتوقع وقوعها مستقبلاً.

#### \* المصادر:

##### أولاً: المصادر العربية:

##### أ. الوثائق والتقارير الرسمية

1. مديرية بلدية البصرة، الحسابات الختامية للأعوام (2014، 2015، 2016، 2017)
2. مديرية بلدية البصرة، الموازنات التشغيلية العامة للأعوام (2014، 2015، 2016، 2017،
3. مديرية بلدية البصرة، الخطط السنوية للأعوام (2014، 2015، 2016، 2017)
4. مديرية بلدية البصرة، كراس الانجاز السنوية للأعوام (2014، 2015، 2016،

##### (2017

##### ب. الكتب:

1. أدريس، ثابت عبد الرحمن و المرسي، جمال الدين محمد (2006) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الاسكندرية – جمهورية مصر العربية، نشر الدار الجامعية.
2. برايسون، جون م (2003) التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، نقله للعربية عبد الموجود، محمد عزت، بيروت – لبنان، مكتبة لبنان ناشرون.
3. جواد، شوقي ناجي (2010) المرجع المتكامل في ادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، عمان - الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. الحسيني، فلاح حسن عداي ( 2000 ) الإدارة الاستراتيجية – مفاهيمها – مداخلها – عملياتها المعاصرة، الطبعة الاولى، عمان – الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
5. داود، فضيلة سلمان (2019) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، بغداد – العراق، مكتبة السيسبان.
6. الدوري، زكريا مطلق (2014) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان - الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.



7. الدوري، زكريا و صالح، احمد علي ( 2009 ) الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، الطبعة العربية، عمان - الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
8. ديسلر، جاري (2011) اساسيات الادارة (المبادئ والتطبيقات الحديثة)، تعريب عبدالقادر، محمد عبدالقادر، الرياض- المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
9. رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، احسان دهش (2008) الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان - الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
10. زايد، عادل (2006) الاداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، القاهرة - جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
11. زيارة، فريد فهمي(2000) ادارة الاعمال: الاصول والمبادئ مدخل ووظائف المدير، اربد-الاردن .
12. السالم، مؤيد سعيد (2005) اساسيات الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، عمان-الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
13. السعد، روجي عزيز (2016) التخطيط الاستراتيجي والمزايا التنافسية للمؤاني العراقية، الطبعة الاولى، البصرة - العراق، شركة الغدير للطباعة والنشر المحدودة.
14. السكارنه، بلال خلف (2015) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، عمان - الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
15. السنهوري، محمد مصطفى (2013) الادارة الاستراتيجية: النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، الاسكندرية - جمهورية مصر العربية، دار الفكر الجامعي.
16. العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور (2008) الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، عمان - الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
17. الغالبي، طاهر محسن و ادريس، وائل محمد صبحي (2009) الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، عمان - الاردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
18. مخيمر، عبد العزيز جميل (2005) دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، القاهرة - جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
19. هانجر، جيه. دافيد. ويلين، توماس ال. (2014) ركائز الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، بيروت - لبنان، مكتبة لبنان ناشرون.
20. الهيتي، ثائر شاكر محمود و الغريري، سامي ذياب (2014) التخطيط الاستراتيجي في ادارة المشاريع التنموية، الطبعة الاولى، عمان- الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

**ت. البحوث والرسائل والاطاريح الجامعية**

1. الجبوري، شيماء محمد حميد (2018) صياغة استراتيجية لوزارة النفط، رسالة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد للحصول على درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.
  2. حسن، حسين علي (2017) صياغة استراتيجيات لقطاع الخدمات، دراسة حالة في مديريات الماء والمجاري والبلدية في محافظة المثنى، بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد للحصول على درجة الدبلوم عالي في الادارة المحلية.
  3. سالم، فضيلة عبدالكريم (2018) استراتيجية مقترحة لتطوير ملاكات وزارة الكهرباء – مركز تدريب بغداد، بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد للحصول على درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.
- \* ثانياً: المصادر الاجنبية:**

**A. BOOK :**

1. AL Khafaji, Abbass F. (2003) Strategic Marketing, Formulation, Implementation, and Control in a dynamic environment, USA, Haworth press . Inc.
2. Bolisani, Ettore and Bratianu, Constantin (2018) Emergent Knowledge Strategies: strategic Thinking in Knowledge Management, springer international publishing.
3. Dagnino, Giovanni Battista and Cinici, Maria Cristina (2016) Research methods for Strategic Management, 1<sup>st</sup> ed, London-UK and New York-USA, Routledge.
4. David, Fred R. (2011) Strategic Management: Concepts and Cases, 3rd ed, New Jersey – USA, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
5. Drummond, Graeme, and Ensor, John (2001), Strategic Marketing: Planning and Control, 2th ed, London-UK, published in association with the chartered institute of marketing oxford.
6. Faulkner, David (2007) Strategic Management, London-UK, Central Printing Service, University of London.
7. Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, & Hoskisson,, Robert E. (2007) Strategic Management: competitiveness and globalization, 7th ed, USA, Thomson South-Western .

8. Joyce, Paul (2015) Strategic Management in the public sector, Abingdon- UH and New York-USA, Routledge.
9. Morden, Tony (2007) Principles of Strategic Management, 3rd ed, England – UK, Ashgate publishing limited.
10. Sadler, Philip (2003) Strategic Management, 2nd ed, UK & USA, Kogan page limited
11. Stacey, Ralph and Mowles, Chris (2016) Strategic Management and Organizational Dynamics, 7th ed, Edinburgh-UK, Pearson Education.
12. Steiss, Alan Walter (2003) Strategic Management public and nonprofit organizations, New York – USA, Marcel Dekker, Inc.
13. Wheelen, Thomas I. and Hunger, J. David (2012) Strategic Management and business policy, 13th ed, USA , Pearson Education, Inc. publishing and prentice Hall .

#### **B. journals & Periodicals :**

1. Aktürka, Bozkurt Akturk and Kurt, Mustafa (2016) “**An empirical study of the relationship between knowledge management practices and strategy formulation capabilities**”, Procedia – Social and Behavioral Sciences 235, p.p 739 – 745.
2. Emeka, Nnamani, Ejim, E.P. & Amaka, Ozobu (2015) “**Effect of Strategy Formulation on Organizational Performance**”, World Journal of Management and Behavioral Studies 3 (1), pp. 9-20.
3. Shri, Charu, Mahima, Gupta & Agrawal, Anshu (2015) “**Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix**”, Journal of Applied Packaging Research, pp. 60- 75.