

## ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية

### "بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية"

الباحث / عباس علي حسين

ديوان الرقابة المالية الاتحادي

أ.م. د. علي محمد ثجيل المعموري

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - بغداد

#### المستخلص:

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات المستقبلية الملائمة، من خلال ما توافره هذه الادوات من المعلومات المتوقعة المستقبلية فضلاً عن المعلومات الحالية التي تمكّن الاطراف ذات العلاقة من اتخاذ القرارات الملائمة ،اذ لم تعد المحاسبة المالية التقليدية تلبي كافة متطلبات المستثمرين الحاليين والمرتقبين لاعتمادها على بيانات ومعلومات تاريخية وقعت فعلاً واهماها الجانب التحليلي لبيئة الشركة المستقبلية ، من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لبيان مساهمة ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية في هذا المجال .

### **Strategic financial accounting tools and their role in making investment decisions**

### **"Applied research in the Baghdad Soft Drinks Company "**

#### **Abstract**

The study aims to shed light on the strategic financial accounting tools and their role in taking appropriate future decisions, through the availability of these tools of the future information as well as current information that will enable the relevant parties to take appropriate decisions, if the traditional financial accounting no longer meet all of the existing requirements of investors and potential dependence on historical data and information already signed and ignored the analytical side of the environment, the company's future, from this point of this study was to demonstrate the contribution of strategic financial accounting tools in this area..

**المقدمة:-**

في ظل التغيرات المختلفة الداخلية والخارجية التي تتعرض لها الشركات في مختلف أشكالها الصناعية منها، تجعل عملية إتخاذ القرارات بصورة عامة والقرارات الإستثمارية بصورة خاصة عملية صعبة تحتاج إلى التعرف على البيئة الخارجية الشركة وتحليلها فضلاً عن معرفة قدراتها الداخلية ، لبيان قدرتها على مواجهة التغيرات فضلاً عن امكانية اتخاذ قرارات رشيدة ، ويطلب ذلك التركيز على النواحي التشغيلية التقليدية والتركيز على النواحي الإستراتيجية طولية الامد كون القرارات الإستثمارية يمتد تأثيرها على فترات طويلة من عمر الشركة ، لذا فإن المحاسبة المالية التقليدية في وضعها الحالي لا تلبي كافة احتياجات متذبذبي القرارات الإستثمارية لانصباب تركيزها على النواحي التشغيلية التي غالباً ما تكون لفترة مالية واحدة دون التركيز بالقدر الكافي على بعد الإستراتيجي الحالي والمتوقع لإعمال الشركة ، ومن هذا المنطلق يهتم هذا البحث بالتعريف بالمحاسبة المالية الإستراتيجية وادواتها وبيان دورها في خدمة المستثمرين في اتخاذ قراراتهم المستقبلية الملائمة ، وفي ضوء ذلك ضمن البحث اربعة محاور (منهجية البحث، التعريف بالمحاسبة المالية الإستراتيجية ، أدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية ، القرارات الإستثمارية ، الاستنتاجات والتوصيات ) .

**المحور الاول- منهجية البحث:-****1- مشكلة البحث**

عدم دقة بعض القرارات الإستثمارية المتخذة لاعتمادها على المحاسبة التقليدية التي تهمل الجانب الإستراتيجي في ظل بيئة أعمال تتسم بالمخاطر وانفتاح السوق والتغيير السريع الناجم عن ضعف الاجراءات المتخذة بخصوص اتخاذ القرارات الإستثمارية الملائمة.

**2- أهمية البحث**

تبرز أهمية البحث من أهمية التعرف على المحاسبة المالية الإستراتيجية وادواتها وبيان دورها في المساعدة باتخاذ القرارات الإستثمارية ولا سيما بعد الانفتاح الاقتصادي والاستثماري الواسع واستعداد السوق العراقي لاستقبال الشركات والمشاريع الاستثمارية .

**3- هدف البحث: يهدف البحث على التعرف على الآتي:**

- التعرف على المحاسبة المالية الإستراتيجية وادواتها.
- بيان أثر تطبيق أدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الإستثمارية .

**4- فرضية البحث :**

يستند البحث على فرضية مفادها ان أدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية يمكن توظيفها في المساعدة لاتخاذ القرارات الإستثمارية من خلال بيان قدرة الشركة المستقبلية في التفاعل مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

**5 - الحدود المكانية والزمانية للبحث**

الحدود المكانية: شركة بغداد للمشروبات الغازية

الحدود الزمانية: البيانات المالية للشركة لسنوات (2009-2015).

**6- أساليب جمع البيانات**

للغرض انجاز البحث بجانبيه النظري والعملي تم اعتماد المصادر الآتية:

- القوانين والأنظمة والتشريعات ذات الصلة.

- الكتب والدوريات والرسائل الأكademie والمهنية.

- تقارير مراقب الحسابات والبيانات المالية وتقرير الادارة.

- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

المحور الثاني : أدوات المحاسبة المالية الاستراتيجية.

يتطرق المحور الى التعرف على أدوات المحاسبة المالية الاستراتيجية والرقابة والتقرير الاستراتيجية.

اولاً: التعريف بالمحاسبة المالية الاستراتيجية وادواتها : قدم الفكر المحاسبي العديد من الاتجاهات بشان تعريف المحاسبة الإستراتيجية وفيما يأتي أهم الاتجاهات ( الجليلي، 2007، 14 ):-

الاتجاه الأول: التطورات التي حدثت في مجال المحاسبة الإدارية لتوافر المعلومات المحاسبية التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية ، حيث ركز على المحاسبة الإدارية والتطورات التي حدثت فيها لتتوفر معلومات محاسبية لتحقيق الوحدة الاقتصادية للميزة التنافسية وأهملت المعلومات الداخلية.

الاتجاه الثاني : نتاج دمج الاستراتيجيات مع المحاسبة الإدارية لابتكار أساليب محاسبية جديدة توفر المعلومات التي تدعم الإدارة الإستراتيجية للشركات، حيث ركز على المحاسبة الإدارية ودمجها مع الاستراتيجيات لابتكار اساليب محاسبية جديدة لتتوفر المعلومات التي تدعم الادارة الإستراتيجية وأهملت المعلومات الداخلية.

الاتجاه الثالث: التفاعل بين المحاسبة الإدارية ووظيفة التسويق والاهتمام بعنصر المنافسة والنوادي الخارجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث ركز على تفاعل المحاسبة الإدارية ووظيفة التسويق والنوادي الخارجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وأهمل البيئة الداخلية.

الاتجاه الرابع : يركز هذا الاتجاه على ان المحاسبة الإستراتيجية هي محاسبة مالية استراتيجية بسبب نظرتها الشمولية وربطها بالمعلومات المحاسبية المالية والاهداف العليا للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ، حيث ركز على انها محاسبة مالية بسبب نظرتها الشمولية وربطها بالاهداف العليا للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

وبما ان المحاسبة المالية تكون في خدمة الادارة عن طريق إمدادها بمختلف المعلومات لغرض إتخاذ القرارات الرشيدة والتي بدورها تنقسم الى قرارات طويلة الاجل تحقق اهداف الوحدة الاقتصادية الإستراتيجية وقرارات قصيرة الاجل تحقيق اهداف الوحدة التشغيلية ، ومن هذا المنطلق بدأت الحاجة إلى نوع من المحاسبة

تحاول بذورة المعلومات المحاسبية في خدمة الإدارة والتي أطلق عليها المحاسبة المالية الإستراتيجية ، والتي يمكن بيان أهم تعريفاتها بالاتي:-

1- هي تحليل المعلومات المالية لأسوق منتج الشركة ومتابعة استراتيجيات الشركة ومنافسيها في هذه الاسواق لعدد من الفترات المالية وصياغتها محاسبياً . ( Paul & Miriam, 2006 : 14 )

2- هي نتاج دمج وربط المعلومات المحاسبية المالية بالأهداف العليا للشركة من اجل تحقيق ميزة تنافسية للشركة. ( الجليلي ، 2007 : 14 )

3- بأنها مجموعة من أساليب المحاسبة المالية ذات التوجه الاستراتيجي وفي ظلها يلعب المحاسب المالي دوراً جوهرياً في عملية الإدارة الإستراتيجية. ( Tillman & Goddard, 2008 : 27 )

4- هي شكل متتطور لأساليب المحاسبة المالية التقليدية التي تعتمد على استخدام التحليل الاستراتيجي والنسب المالية والمزج بينهما وبين مخرجات النظم المحاسبية بهدف توافر المعلومات المحاسبة الإستراتيجية اللازمة لتخاذلي القرارات فضلاً عن تحقيق القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية (السقا وعمر: 2013: 70).

ويمكن صياغة تعريف للمحاسبة المالية الإستراتيجية بأنها مجموعة من الأدوات التي تعتمد على المعلومات (الخارجية والداخلية) بهدف قياسها وتحليلها وصياغتها بمنظور محاسبي استراتيجي عن طريق إيجاد التفاعل للتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة الحدوث بهدف عكسها على البيانات المالية لتلبى احتياجات متخذي القرارات وخاصة القرارات المستقبلية منها .

ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية يقصد بها مجموعة من الاجراءات التي يعبر عنها بالأدوات التي من شأنها ان تمد نظام المحاسبة المالية الإستراتيجية بمعلومات يمكن من خلالها تحديث النظم المحاسبة التقليدية لغرض ملائمتها استراتيجياً ، وتبرز أهمية هذه الادوات كما مبين في الجدول ادناه ( Brotherr & Roozen, 1999:314 ):-

## جدول رقم (1)

## أدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية

الأداة الرئيسية	الاداة المساعدة(الفرعية)	الوصف
ادوات الرصد	تحليل المنافس	يتضمن معلومات عن تغيرات تدريجية في المنافسين ( المنتجات ، الخدمات ) ، دخول او خروج المنافسين في الصناعة .
ادوات التخطيط	قوة الإشارة لنظام الإدارة	ركزت على تحديد التحولات المحتملة في مستوى الاضطراب ( مثل التغيرات في التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الجديدة ، والتغيرات في استخدام المنتجات والخدمات القائمة ) ، ويقدم معلومات لتحديد التغيرات في وقت مبكر عن الحاجة إلى تنفيذ التغيير .
ادوات صنع القرار	ضعف الإشارة لنظام الإدارة	يحتوي على المعلومات الأساسية التي من شأنها تزويد الإدارة لمعرفة ما يحدث في التكنولوجيات الجديدة المحتملة ، ودخول منافسين جدد ، كما تركز على تحديد التحولات المحتملة في الاحتياجات والرغبات ورغبات العملاء ، وبمجرد تحديدها يتم رصد إشارات ضعيفة بشكل مستمر .
ادوات التخطيط	استخدام السلسل الزمنية	هو المشاهدات الاحصائية بمتغير ما عن مدة زمنية متعاقبة سواء كانت أيام أو أشهر أو سنين، وتعتمد على علاقة العنصر بعنصر الزمن ، من خلال استخدام معدلات إحصائية للتنبؤ بالعنصر من سنة الى أخرى والحصول على قيمة العنصر المتوقعة المستقبلية.
ادوات التخطيط	تحليل السيناريو	تركز على تطوير الاستراتيجيات الممكنة ، تقديم معلومات لتحديد المنتجات في المستقبل ، تركيبة السوق من خلال الجمع بين مجموعة من الاستجابات المحتملة بناءً على مجموعة متنوعة من الآثار المحتملة لانقطاعات التي تم تحديدها
ادوات التخطيط	تحليل القدرة	يتضمن معلومات عن نقاط القوة والضعف للشركة فيما يتعلق المنافسين والطلب في السوق ، وتساعد هذه الأداة تحديد القدرات الجديدة فضلاً عن القدرات القديمة ومحاولة تلافي القصور فيها.
ادوات الرقابة	تحليل أثر المشروع	يقدم معلومات لتقدير التأثير المحتمل لمختلف الخيارات الإستراتيجية واختيار المشاريع الإستراتيجية الأكثر جدوى أو بدائل للتنفيذ.
ادوات الرقابة	نظام الادارة المباغتة (المفاجأة)	تستخدم نظام احتياطي لاستجابة الادارة على المدى القصير للتغيرات المتقطعة غير المتوقعة ، والتي تعد صمام امان بقصد تحديد وتقويم التغيرات المطلوبة اجراءها في الإستراتيجية ، وبهدف تقليل الوقت والآثار المتوقعة بروزها على المدى القصير.
ادوات الرقابة	تقارير الانحراف الإستراتيجية	ركز على الأهداف والغايات والمشاريع والبرامج الإستراتيجية للشركة ، ويفيس الانحراف عن الأهداف الإستراتيجية وتحليل الاختلافات في الأنشطة الإستراتيجية المخططه مقارنة مع الانشطة الإستراتيجية الفعلية.
ادوات الرقابة	تقارير المساهمة الإستراتيجية	يحتوي على البيانات التي تم جمعها على مدى عمر المشروع الاستراتيجي لقياس اثر الاستراتيجيات ، من خلال قياس مساهمة الاستراتيجيات في تحقيق اهداف الشركة مثل الاستحواذ على السوق ، وزيادة نمو المبيعات ومكانة العلامة التجارية .
ادوات الرقابة	تقارير الخاصة بالتقدم في تنفيذ الإستراتيجية المستقبلية	التي تتطرق بامدادات الادارة بالمعلومات المالية وغير المالية المستقبلية (الالتزامات) للمشاريع لاستراتيجية والبرامج .. الخ، ويهدف الى تحديد كل توقيت للالتزامات الإستراتيجية المستقبلية فضلاً عن جدولة هذه الالتزامات على ضوء الخطط اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

المصدر ( Brotherr & Roozen, 1999:314 )

**ثانياً: الرقابة الإستراتيجية**

عرفت الرقابة الإستراتيجية بانها رقابة القدرات والموارد ومدى كفايتها لتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية من خلال تحقيق الارباح عن طريق تخفيض التكاليف ، فضلا عن استيعاب المتغيرات البيئية ذات العلاقة بالوحدة ( Mason & Dimechkie , 2005 :28 )

هو نوع اوسع واسهل من الرقابة الادارية فهي تهتم بقرير شامل للحالة الإستراتيجية الكلية ، ولا تصف فقط كيفية صياغة الأهداف الإستراتيجية والسياسات كقرارات استراتيجية ، وإنما تنتهي ذلك إلى كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والإجراءات ، اذ ان البيئة الخارجية تخلق الفرص التي تمكن الشركات من استغلالها ، وكذلك التهديدات التي يمكن ان تضر بأعمال الشركة فعليها ان تتجنبها ، ولغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات تحتاج الأعمال الى الموارد والقابليات والقدرات في المكان والزمان الملائمين ، وحتى تكون الشركات في وضع يمكنها من استغلال الفرص والرد على التهديدات ، تحتاج الى إعادة النظر في توجيه الموارد والجزء المتعلق بعملية التأكيد او الضمان من ان تلك الموارد والكافعات قد قيمت وفهمت بالشكل الصحيح ( الشعبياني والجميلي ، 2012 : 379 ) .

وكما عرفها بانها أسلوب رقابي متعدد لمعرفة كل ما في الشركة وما تحيط بها لمعرفة اهداف وغايات الشركة ونسب بلوغها ( السقا وعمر ، 2013 : 89 ) .

وتهتم الرقابة الإستراتيجية بالجوانب المختلفة للوحدة الاقتصادية ، وتضعها في إطار عمل لاتخاذ القرار الذي تتكون من ثمان خطوات مترابطة هي ( صلاح ، 2008 : 131 ):-

- 1- تقويم نتائج أداء الوحدة الحالي وفق مؤشر العائد على الاستثمار، الأرباح والمهمة والأهداف الإستراتيجية.
- 2- فحص أداء المدراء الاستراتيجيين وتقويمه في الوحدة الاقتصادية .
- 3- مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية.
- 4- مسح بيئه الوحدة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
- 5- تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مناطق المشكلات ولمراجعة وتعديل مهمة الوحدة والأهداف حسب الضرورة.
- 6- إيجاد وتقويم و اختيار أفضل استراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل.
- 7- تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.
- 8- تقويم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ما هو مخطط.

**ثالثاً: التقرير الاستراتيجي**

هو توفير نظرة ثاقبة لأنموذج أعمال الوحدة الاقتصادية وأهدافها الرئيسية والإستراتيجية ووصف لإدارة المخاطر وكيف أنها قد تؤثر على آفاقها المستقبلية مع توفير نظرة ثاقبة لأنموذج أعمال الوحدة

الاقتصادية وأهدافها الرئيسية والإستراتيجية ، ويقدم التقرير الاستراتيجي جملة من المعلومات من اهمها

(Frc , 2014 : 14) :-

- يجب أن يعكس التقرير الاستراتيجي الرأي الجماعي من مدراء الشركة.
- المعلومات الواردة في التقرير الاستراتيجي للبيانات المالية مكملة للتقرير السنوي ليكون وثيقة أكثر تماساً.
- ينبغي أن يقدم التقرير الاستراتيجي معلومات حول الأعمال التجارية وتنميتها، والأداء أو الموقف الذي هو لم يبلغ عنها في البيانات المالية، ولكنها قد تكون ذات صلة المساهمين لتقدير النتائج السابقة والآفاق المستقبلية.
- ينبغي أن يقدم التقرير الاستراتيجي تفسيرات إضافية عن المبالغ المدرجة في البيانات المالية وشرح الظروف والأحداث التي شكلت المعلومات الواردة في البيانات المالية.
- لا ينبغي أن يركز التقرير الاستراتيجي فقط على فترة زمنية واحدة بينما كان ذلك مناسباً لفهم التطور والأداء والموقف أو الآفاق المستقبلية للوحدة ، ويجب أن يعطي التقرير الاستراتيجي أهمية للأثار الحقيقة أو الظرف الذي يجري وصفه سواء كانت قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.
- يمكن ان تكون الأهداف المالية أو غير مالية في الطبيعة، ويمكن التعبير عنها كمياً أو نوعياً.
- قد تنشأ الاتجاهات والعوامل التي تؤثر على الأعمال نتيجة البيئة الخارجية التي تعمل فيها الوحدة أو من مصادر داخلية قد يكون لديها أثر على التنمية والأداء أو الموقف في السنة قيد المعنية أو قد تؤدي إلى فرص أو المخاطر التي تؤثر على التوقعات المستقبلية للشركة.
- ينبغي أن يتضمن التقرير الاستراتيجي وصفاً للأسواق الرئيسية في الوحدة ومركزها التنافسي داخل تلك الأسواق، كما ينبغي أن تشمل الميزات الهامة الأخرى من بيئتها الخارجية (مثل البيئة القانونية والتنظيمية والاقتصادية الكلية والاجتماعية) وكيفية التأثير على تلك الأعمال.
- يبرز التقرير الاستراتيجي المخاطر الرئيسية أو الفرص التي تنشأ أو الإستراتيجية التي اعتمدت نتيجة الاتجاهات والعوامل الهامة التي تم تحديدها، قد تبرز أيضاً كيف أثرت اتجاهات معينة أو عوامل التنمية والأداء أو الموقف من خلال الإشارة إلى المعلومات الواردة في البيانات المالية.

رابعاً : القرارات الاستثمارية و أهميتها.

ان الأصل في القرار هو عدم التأكيد الناتج عن وجود مناهج وبدائل متعددة، وعرف القرار الاستثمار بأنه اختيار ذلك البديل الاستثماري الأفضل من بين البدائل الاستثمارية المتاحة والذي يعتقد أنه سوف يوفر أكبر وأعلى عائد مساهمة خلال مدة الاستثمار ويفضل أن يتم اتخاذ هذا القرار بأقل التكاليف وبنسبة منخفضة من المخاطر(صالح ، 2010 : 56).

وأن طبيعة القرار الاستثماري هو قرار لا يمكن تكراره او اعادته ويمتد تأثيره لفترة طويلة وهو بذلك من القرارات الإستراتيجية حيث يمتد أثره الى المستقبل، ويحيط به عدد من العناصر او المشكلات بسبب

ظروف عدم التأكيد وتغير قيمة النقود وعدم قابلية بعض المتغيرات على القياس الكمي، وهو قرار يتحمل متذذه تكاليف ليس من السهل تعديلها ونظراً لكونه قرار مستقبلي فإنه يواجه أنواعاً مُتعددة من المخاطر (آل شبيب ، 2009: 39).

وعرفت عملية اتخاذ القرار الاستثماري بأنها العملية التي تتضمن جميع مراحل إعداد القرار بدءاً من تحديد الهدف وتشخيص المشكلة موضوع القرار مروراً بجمع البيانات والمعلومات وبلورتها وتحديد مجموعة من البديلات والمقابلة بينها وصولاً إلى اختيار البديل الأفضل الذي يتم إصداره مع الهدف بصيغة موحدة تجسد القرار المطلوب ، أي أن اتخاذ القرار هو عملية مستمرة تنتهي بإصدار أو اتخاذ القرار (الذهبي والعزاوي ، 2005: 188-189).

وتكون القرارات الاستثمارية ذات أهمية للأسباب الآتية ( لزغم ، 2012: 73 )

1- المبالغ المنفقة على هذه الاستثمارات عادة ما تكون ضخمة وتمثل وزناً مهماً من الهيكل المالي للوحدة الاقتصادية.

2- نتائج الاستثمار تترجم في المدى البعيد وتستمر لفترة طويلة بحيث إن هذه الحقيقة تعني أن متذذه القرار يفقد الكثير من مرونته ( الحناوي والعبد ، 2001: 217 ).

3- يشكل الاستثمار خطراً من خلال ان مردوداته لا تظهر في الآجل القصير وكذلك في كون المدخل الإيجابية غير أكيدة ( لأن الاستثمار يرتبط بحالة عدم التأكيد ).

4- صعوبة العدول عن المشروع أو تبديله بعد التنفيذ بسبب ضخامة الأموال المستثمرة ما يؤدي إلى خسارة كبيرة في حالة عدم نجاح المشروع ( ال شبيب ، 2007 : 269 ).

**المحور الثالث :** توظيف أدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية  
يقصد بتوظيف أدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية هو توجيه كل اداة من هذه الادوات نحو عناصر القوائم المالية بهدف تحليلها بأسلوب استراتيجي مع الاخذ بنظر الاعتبار التحليل التقليدي سواء كان تحليل افقياً او عمودياً وبهدف ايجاد ارضية ملائمة لتوجيه الجانب التطبيقي من هذا البحث كالاتي :-

1- أدوات الرصد وتشمل الآتي:-

أ- تحليل المنافس: وتمثل المعلومات الإستراتيجية الخاصة بتحليل المنافسين من خلال المنافسة في تقديم الخدمات البيع والضمان، المنافسة في المهارات، المنافسة في التشغيل، المنافسة في الابتكار والتطوير، المنافسة في الربحية ، المنافسة في عائد المساهمة ( روبيح ، 2004: 4 ).

ب- قوة الإشارة لنظام الإدارة: وتشمل

أولاً- التغييرات التكنولوجية: وهي التغيير في العمليات الانتاجية للوحدة، و تتضمن المعرفة و المهارة، التي تمكن الوحدة من تحقيق قدرة مميزة و تصمم هذه التغييرات لصنع المنتجات بصورة اكثراً كفاءة أو لتحقيق حجم انتاج اكبر و يتضمن التغيير التكنولوجي التغيير في تقنيات صناعة المنتج والخدمة .

**ثانياً المنتج والخدمة:** وتعلق بمخرجات الوحدة الاقتصادية من المنتجات والخدمات وتتضمن المنتجات الجديدة ، ادخال تعديل صغير على المنتجات الموجودة أو ادخال خطوط إنتاجية جديدة ( Daft,2007 : 282).

**ج- ضعف الإشارة لنظام الإدارة :** تضم المعلومات التي تم جمعها من خارج إطار الوحدة الاقتصادية والموجهة للاستعمال الداخلي ، وتمثل التغيرات المتوقعة حدوثها والتي لها تأثير على الشركة ، وتمثل أيضاً التهديدات والفرص المحتملة أو التي لها نتائج محتملة وتتميز هذا المعلومات بأنها قليلة وغير قطعية جزئية ومباعدة في الكثير من المصادر المعلوماتية المتوافرة ، والتي يطلق عليها بالإشارات الضعيفة وتندرج تحت مفهوم المعلومات الجزئية وتشمل (روبيح ، 2004 : 3):

**اولاً - معلومات عن التنافس:** يتضمن هذا النوع من المعلومات، معلومات تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين للشركة، وتبحث في المنتجات والخدمات الجديدة المطروحة في الأسواق، كما تبحث في تحسين نوعية الإنتاج، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحسين أساليب العمل والتسويق، والحصول على معلومات من الموظفين السابقين عن الوظائف التي شغلوها في أثناء فترة عملهم في أحد الشركات المنافسة.

**ثانياً المعلومات الشخصية والقدرات :** تتضمن معلومات تتعلق بشخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة لها تأثير على مستقبل الشركة والسيكولوجية، والانتماء الحزبي والعضوية في النادي، وقوى الضغط المرتبطة بها.

**ثالثاً المعلومات التجارية:** تضم المعلومات التي تتعلق بطلبات المستهلكين ورغباتهم و حاجاتهم و رضاهم عن المنتجات المنتجة من قبل الشركة وما لم ينزل إعجابهم واعتراضاتهم.

**رابعاً المعلومات التمويلية:** تتعلق هذه المعلومات بوجود مواد حام وسلح أو مواد نصف مصنعة، ووجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبرة.

**خامساً -المعلومات التكنولوجية:** تتضمن أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات والتكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجية الخدمية أو التصنيعية.

**سادساً -المتغيرات الاجتماعية:** تشمل التغيرات في أنماط حياة السكان، وعدد الوظائف الجديدة، ونشاطات المستهلكين وقدرتهم الشرائية وعاداتهم، ونسبة نمو السكان ونسبة المتزوجين.

**سابعاً- المتغيرات السياسية:** تشمل التشريعات والقوانين الجديدة والأمثلة عليها كثيرة مثل قوانين حماية التجارة ، وقوانين حماية البيئة ، وكل ما يتعلق بالمعلومات السياسية المحلية الإقليمية والدولية.

**ثامناً- المتغيرات الاقتصادية:** تشمل معلومات عن الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم ، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، وحركات الأسهم في البورصات.

## 2- أدوات صنع القرار وأدوات التخطيط وتشمل:

أ- تحليل السيناريو: السيناريو هو عبارة عن تدريب ذهني للمسؤولين عن التوجيه قبل شروعهم في التخطيط لأنها تعمل على زيادة وعيهم بأهمية البيئة الخارجية (Garrall.el al 1998: 259).

وعرفت بأنها تهيئة الذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيانات مستقلة تختلف عن بعضها (إدخال المنتج الجديد ، إيجاد سوق جديد ، كسب الزبون وولائه) ويتحمل ان تواجه الوحدة مستقبلاً واحداً منها ( Cummings & Wilson , 2004 : 40).

ب- تحليل القدرة : أن توفير المعلومات الإستراتيجية لمتخذي القرارات داخل وخارج الوحدة الاقتصادية تتطلب ضرورة الإفصاح المحاسبي عن نقاط القوة والضعف من ناحية، وأيضاً عن الفرص والتهديدات من ناحية أخرى وذلك لأغراض إدخال متغيرات البيئة الخارجية جنباً إلى جنب مع متغيرات البيئة الداخلية للوحدة في منظومة العمل المحاسبي الاستراتيجي (خليل، 2005: 2).

أولاً- معلومات التحكم : تتضمن المعلومات المنتجة من قبل الشركة نفسها والموجهة للاستعمال الداخلي، ولهذا النوع من المعلومات أهمية بالغة لأنها تمكن الشركة من مقارنة أدائها بأداء أحسن المنظمات.

ثانياً- معلومات التأثير: تضم المعلومات المنتجة داخل الشركة والموجهة للاستعمال الخارجي أو الموجهة لأفراد وجماعات خارج المنظمة.

ج- تحليل اثر المشروع : أن معلومات تأثير المحاسبة الشركة والتي تضم الاستراتيجيات المختلفة طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل، كما أنها تتضمن معلومات حول استراتيجية الشركة في قيادة الكلفة وهي التي تتعامل مع تحقيق رغبات العملاء، تطوير وتحسين المنتج ، توقيت جودة المنتج، تطوير وتحسين العمليات الانتاجية ، تدعيم البحث والتطوير(روبيح، 2004 : 3).

د- نظام الادارة المباغت (المفاجأة): التغييرات في الإستراتيجية: وتعلق بالمجالات الإدارية ضمن الوحدة وهذه التغييرات تتضمن الهيكل التنظيمي، الإدارة الإستراتيجية، السياسات، نظم المكافأة، علاقات العمل، أدوات التنسيق، إدارة المعلومات، نظم المحاسبة وعادة ما تكون هذه التغييرات من الأعلى إلى الأسفل والتي تقوم بها الادارة العليا، بينما التغييرات في التكنولوجيا عادة ما تتم من الأسفل إلى الأعلى(Daft,2007: 282).

## 3- أدوات الرقابة وتشمل :

أ- تقارير الانحراف الإستراتيجية: يمكن تحديد اهم المعايير لتحقيق الاهداف الإستراتيجية والتي يمكن ان توافقها المعلومات المحاسبية (Simon , 1992: 23):-

اولا- ربح السهم او نسب السعر الى الربح. ثانيا- الربحية . ثالثاً- زيادة المبيعات. رابعاً- نمو قيمة الاصول .

خامساً- نمو حصة السوق. سادساً- الإدرار النقدي. سابعاً- معايير اخرى.

بـ- تقارير المساهمة الإستراتيجية : يعمل التصور التاريخي بمثابة تذكرة في أوقات الانتعاش ، وأوقات الركود حيث انه ليس هناك مجموعة من ظروف السوق تستمر لابد ، كذلك يجب دائماً على الخبراء الاستراتيجيين التخطيط لتغيير الظروف القادمة ، بدلاً من التركيز فقط على التعامل مع الاحداث الجارية ، فضلاً عن ذلك لابد ان تعرف الادارة تاريخ الشركة ، وذلك للاستفادة من الخبرات الماضية وتطبيقاتها في الحاضر، وكذلك لوضع صناعة القرار الاستراتيجي في صيغة مناسبة بعيدة المدى ( Simon, 1992 : 145).

جـ- تقارير الخاصة بالتقدم في تنفيذ الإستراتيجية المستقبلية: يمكن امداد الادارة بالمعلومات المتمثلة ( معيار العائد النقدي لصافي الموجودات ومعيار صافي الموجودات ومعيار عائد الملكية والنمو يعد افضل معيار استراتيجي لتقدير اداء اي شركة ومن المعايير المفيدة بهذا الصدد (Simon, 1992 : 139). ان التحليل يعد احد الادوات لتحديد نقاط القوة والضعف في الانشطة والفعاليات الخاصة بالشركة وبشكل يضمن لها اعداد الخطط المستقبلية في ضوء نقاط القوة ووضع الحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف او الحد منها (الدهراوي ، 2006 : 234).

ان التفاعل المستمر بين عناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية يحدد قدرة الوحدة الاقتصادية على النجاح والاستمرار في العمل والتطور ، والتي يمكن توضيح عناصر هذه البيئتين بالاتي (صنكور، 2015 :- 25):

1- **البيئة الخارجية (ال العامة والخاصة) :** تشير البيئة الخارجية الى البيئة العامة والخاصة التي تعمل بها الوحدة الاقتصادية والتي تشمل مجموعة من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية وعوامل اخرى التي تعمل الوحدة الاقتصادية في اطارها وتناثر فيها ، وتكون صعوبة هذه العوامل في عدم امكانية الوحدة الاقتصادية التأثير فيها ، وتمتاز هذه البيئة بسرعة التغيرات غير المحسوب ، اما البيئة الخارجية الخاصة والمتمثلة بالعوامل التنافسية والتي تؤثر مباشرة في عمليات الوحدة الاقتصادية ، والتي يمكن للوحدة الاقتصادية ان تتحكم بها وبدرجة معينة وحسب ظروفها وامكانياتها المتاحة .

2- **البيئة الداخلية:** تشير البيئة الداخلية للوحدة الاقتصادية المرتبطة بالتطبيقات الادارية والتنظيمية بها ، ويمكن للوحدة الاقتصادية ان تتحكم بشكل كبير بها ، وتعتبر الادارة العليا المتخذة للقرارات من اهم المتحكمين بهذه العوامل والتي تشمل( العوامل التسويقية ، الموارد البشرية ، نشاط العمليات ، البحث والتطوير، الموارد البشرية ) .

ويمكن بيان التفاعل بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للوحدة الاقتصادية بموجب الشكل المبين في ادناء:-



شكل رقم (1)

**البيئة الخارجية والداخلية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية**

المصدر(إعداد الباحث)

ان معرفة الظروف الخارجية والداخلية للوحدة الاقتصادية من قبل الادارة تمكنا من دراسة وتحليل هذه الظروف والافادة منها في مجالات عدة وخاصة القرارات الاستثمارية والتي يجنبها الخوض في تفاصيل تكون في غنى عنها والتي تكون في بعض الاحيان غير مفيدة.

المحور الرابع الجانب التطبيقي في شركة المشروعات الغازية

اولا : نبذة تعريفية عن شركة بغداد للمشروبات الغازية (عينة البحث):

تم تأسيس شركة بغداد للمشروبات الغازية في عام 1989 وفقا لقانون الشركات رقم (36) لسنة 1983 وتعديلاته برأسمال قدره (70) مليون دينار عراقي لممارسة نشاطها الرئيسي وهو انتاج المشروعات الغازية واستثمر رأسمالها بالكامل لشراء الموجودات ،اكبر مصانع المنشآت العامة للمشروبات والمعليات (الملغاة) وهي

- مصنع الزعفرانية للمشروبات الغازية.

- مصنع بغداد للمشروبات الغازية بضمنه خط تعبئة المشروعات الغازية بالعلب المعدنية والبلاستيكية وبعدها اكتمل تأسيس الشركة بصدور قرار وزارة التجارة/تسجيل الشركات المرقم م.ش 3315 في تاريخ 1989/3/23 ، تم اكمال اجراءات الرسمية للشركة في 2012/10/17 لزيادة رأس المال بمبلغ وفقا للمادة(55) من ثانيا وثالثا من قانون الشركات الخاص رقم (21) لسنة 1997 ومصادقة مسجل الشركات على ذلك ، فقد اصبح رأسمالها (133000) مليون دينار (مائة وثلاثة وثلاثون مليار) دينار عراقي وبلغت مساهمات القطاعات الثلاثة في رأس المال كما في الجدول رقم(1)

تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية لشركة بغداد للمشروبات الغازية

يتناول هذا المحور مدخل تقييمياً للعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية والداخلية للشركة ، انعكاسها على القرارات الاستراتيجية للشركة .

- 1- عوامل البيئة الخارجية : تم تحليل عوامل البيئة الخارجية (العامة والخاصة) من أجل بيان مدى تأثيرها على بيئه الشركة ،تم اخذ العوامل ذات التأثير المباشر على الشركة والتي تم التعبير عنها بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجيا والقانونية... الخ، وتم استخدام ثلاثة او زان لقياس الاهمية النسبية لفقرات كل عامل وهي(+) ويعني تأثير العامل على الشركة يكون موجب، (-1) ويعني تأثير العامل على الشركة سلبي، صفر ويعني تأثير العمل على الشركة متوسط ، وتم تمثيل اهم العوامل بالآتي:-
- أولاً : البيئة القانونية : تشكل اهمية خاصة لشركة بغداد للمشروعات الغازية لأنها تؤثر في الشركة واتجاهاتها، فالشركة ملزمة بتنفيذ التشريعات التي تصدرها الدولة ، وقد تسهم هذه التشريعات في استغلال الفرص المتاحة وتقليل التهديدات التي تواجهها الشركة عن طريق استقرار وضع الشركة من خلال دراسة البيئة القانونية لها وكما موضح في الآتي:-
- 1- تغير الانظمة والقوانين انعكس على عمل الشركة نتيجة القوانين الخاصة بالصناعة ، فانتقال ملكية الشركة من (خاص الى عام ومن ثم الى مختلط واخيراً الى خاص) وتغيير الادارة العليا خلال الفترات الماضية فضلاً عن القوانين والأنظمة المختلفة بتلك الجهات اثر بشكل كبير على قدرة الشركة، ومرور البلد بعدة تغيرات ادت الى التغيير الاقتصادي والسياسي والتنظيمي وتأثيرها على الانظمة والتعليمات
- 2- القوانين والتشريعات والأنظمة القانونية سهلت عمل المنافسين وساهمت بتغيير بيئه المنافسة التي انجرت على نشاط وعمل الشركة مما ادى الى تغيير الفرص والتهديدات ومنها(عدم توفر الحماية من المنافسين غير المحليين بخصوص استيراد المنتجات المشابهة، وعدم المتابعة القانونية ادى الى استغلال علامة الشركة التجارية بدون موافقات رسمية.
- 3- التشريعات القانونية في مجال سفر العاملين خارج البلد اعطت نفس الفرصة للشركات المنافسة من اجل التعامل مع الشركات الأجنبية لتجهيز المواد الاولية والتعاقد معها ولهذا تم اعطاءها الوزن (صفر) لأنها تحظى بنفس الفرص المتاحة.
- 4- تدعم القوانين والإجراءات القانونية بتسهيل العمليات الخاصة باستيراد المواد الاولية والمعدات ، وتوافر احتياجاتها من تلك المواد بسهولة ، وتميز بوضوح بسهولة التعاقد والحصول على خصم الكميات المشتراء.
- 5- العمل بنظام الاجور والحوافز وفقاً للتشريعات القانونية الخاصة بذلك ولكون الشركة من شركة مساهمة خاصة ، دعم هذا النظام قدرة الشركة على التنافسية ، اذ اعتمد في تحفيز وزيادة دافعية العاملين على اساس المقدرة الانتاجية والابداعية.
- 6- لا تحصل الشركة على اعفاءات نتيجة القوانين الضريبية ولذلك لا يؤثر على تقليل الكلف.
- 7- القوانين والتشريعات الخاصة بأسعار صرف الدينار العراقي مقابل العملات الأجنبية تؤثر قدرة الشركة التنافسية نتيجة التذبذب في اسعار الصرف اثناء الارتفاع في سعر الصرف ولذلك تؤثر الكلف الانتاج.

- 8- ان عمليات الفحص والسيطرة النوعية التي تخضع لها منتجات الشركة من قبل وزارة الصحة ووزارة التخطيط/السيطرة النوعية نتيجة التشريعات القانونية بهذا المجال ،اضافة قدرة تنافسية الى منتجات الشركة من حيث النوعية والجودة.
- 9- تساعد القوانين والتشريعات امكانية للتعاقد مع المجهزين المحليين والخارجين من خلال الغطاء القانوني والتشريعي الذي يوفر الحماية لكل من الشركة والاطراف المجهزة مما يساعد في استمرار الشركة وممارسة نشاطها.

وسيتم اعطاء نقاط لكل من العوامل البيئة القانونية المؤثرة في نشاط الشركة على ضوء تحليل هذه النقاط وكم مبين في الجدول الآتي:-

### جدول رقم(2)

#### تقييم عوامل البيئة القانونية

وزن العامل	عوامل البيئة القانونية
1-	1- القوانين والأنظمة الخاصة بالصناعة مستقرة من اجل اعطاء رؤيا مستقبلية واضحة عن الشركة في المستقبل.
1-	2- القوانين والأنظمة القانونية تسهل عمل المنافسين المحليين وغير المحليين وما لها من تأثير على منافسة المنتج
0	3- التشريعات القانونية تدعم قدرة الشركة في مجال سفر العاملين خارج البلد للتدريب والاستفادة من الخبرات الخارجية
1	4- تدعم القوانين والاجراءات القانونية بتسهيل العمليات الخاصة باستيراد المواد الاولية والمعدات .
1	5-دعم قدرة الشركة على التنافسية من خلال العمل بنظام الاجور والحوافز وفقا للتشريعات القانونية الخاصة بذلك النظام.
1-	6- لا تحصل الشركة على اعفاءات نتيجة القوانين الضريبية ولذلك تؤثر على زيادة الكلف.
1-	7-تحد من قدرة الشركة التنافسية نتيجة القوانين والتشريعات الخاصة بأسعار صرف الدينار العراقي مقابل العملات الأجنبية
1	8- ترداد قدرة الشركة من خلال دعم الاشراف المركزي عمليات الفحص والسيطرة النوعية نتيجة التشريعات القانونية بهذا المجال
1	9- عدم وجود موانع قانونية في امكانية التعاقد مع المجهزين المحليين والخارجين في استمرار الشركة في ممارسة نشاطها.
%50	مدى تأثير العوامل القانونية في استغلال الفرص 8/4
%50	مدى تأثير العوامل القانونية في التهديدات 8/4

ثانياً: البيئة الاقتصادية : للظروف السياسية والوضع الامني التي مر بها البلد كان لها التأثير وبشكل مباشر على الوضع الاقتصادية والمعاشية بشكل عام وعلى الشركة بشكل خاص ، ومن اهم العوامل المؤثرة بالبيئة الاقتصادية للشركة بالآتي:

- 1- التذبذب وعدم استقرار الاسعار بسبب عامل التضخم ادت الى مشاكل في ثبات اسعار عقود تجهيز المواد الاولية ( خاصة العقود المحلية ) ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-1) .
- 2- انعكس مسويات التضخم على اسعار صرف الدينار العراقي مقابل العملات الاجنبية وتاثيرها على اسعار شراء المواد الاولية والمواد الاحتياطية ولذلك التأثير على الكلف ، نتيجة العرض والطلب على العملة الصعبة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-1) .

3- تقوم الشركة عند تسعير منتجاتها مراعاة دخل المواطن والمستوى المعاشي لهم ، فضلاً عن ذلك عند التنافس ولا تعتمد الشركة على السعر الادنى ، اذ ان سعر منتجات الشركة تكون في متناول اغلب شرائح المجتمع العراقي ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1+).

4- من الصعوبات والمشاكل التي تواجهها الشركة هي توافر مصادر الطاقة التشغيلية سواء كانت الطاقة الكهربائية او غيرها، نتيجة انقطاع التيار الكهربائي المستمر واعتماد الشركة على توليد الطاقة ذاتياً ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).

5- ان استمرار الشركة في مزاولة نشاطها يكون بالاعتماد على مصادرها الذاتية ، فضلاً عن الدعم من الشركة الام عند الحاجة الى ذلك ، علما ان الشركة خلال السنوات عينة البحث لم تحتاج الى دعم مادي ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1+).

5- تعمل الشركة في بيئة اقتصادية مفتوحة (سوق مفتوح) دون توفر حماية للمنتج المحلي ، اي ان تواجد منتجات الشركة في سوق مفتوح يتسم بالمخاطر العالية والمنافسة الشديدة ووجود تهديد مباشر من خلال الاسعار المنخفضة وانواع واسئل متعددة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-)، وكما مبين في الجدول ادناه:

### جدول رقم(3)

#### اسعار بيع المنتجات المنافسة

اسم المنتج	سعر البيع لتجارة الجملة/دينار
بيسيي بغداد عليه 250 مل	6750
سمر	6000
زين	6500
طيبة	6250
دجلة	5500

7- حصلت الشركة على حقوق امتياز من الشركة صاحبة الامتياز(بيسي كولا العالمية) من اجل القيام بإنتاج منتجاتها المتنوعة من المشروبات الغازية وبالمواصفات العالمية ، مما اهلها للحصول على ميزة تنافسية في السوق ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1+).

8- تساهم الشركة في الناتج المحلي الاجمالي من خلال تحقيق مجموعة من الاهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من خال:-

أ- توافر فرص عمل الى افراد المجتمع حيث تراوح عدد العاملين العراقيين في الشركة من (1104) عامل وكما مبين في الجدول ادناه:- 1247

### جدول رقم (4)

#### اعداد العاملين في الشركة

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد العاملين	1104	1224	1189	1180	1193	1195	1247
اجور العاملين الف دينار	9931896	12660779	14314937	14879332	14841072	15470199	16278139

بـ- تغطية جزء من طلبات السوق المحلي.

جـ- الاستفادة من وجود الشركة كواجهة اعلامية لصناعات العراقية.

دـ- المحافظة على القاعدة الصناعية للدولة.

والجدول الآتي يبين تقييماً لعوامل البيئة الاقتصادية للشركة :-

جدول رقم(5)

#### تقييم عوامل البيئة الاقتصادية

وزن العامل	عوامل البيئة الاقتصادية
1-	1- تعرض الشركة الى عامل التضخم ادى الى التبذب وعدم استقرار الاسعار مما سبب مشاكل في تثبيت اسعار عقود تجهيز المواد الاولية ( خاصة العقود المحلية) .
1-	2- تأثير اسعار صرف الدينار العراقي مقابل العملات الاجنبية على اسعار شراء المواد الاولية والمواد الاحتياطية ولذلك التأثير على الكلف ، نتيجة العرض والطلب على العملة الصعبة .
1	2- عند تسعير الشركة لمنتجاتها تأخذ بنظر الاعتبار الشركة امكانية حصول المواطن على المنتوج في ضوء دخله.
1-	3- صعوبة توافر مصادر الطاقة التشغيلية وارتفاع اسعارها.
1	4- تعتمد الشركة على مصادرها الذاتية في استمرار الشركة في مزاولة نشاطها.
1-	5- تعمل الشركة في بيئة اقتصادية مفتوحة (سوق مفتوح) دون توفر حماية للمنتوج المحلي.
1	7- الاسم التجاري للشركة بمثابة ميزة تنافسية نتيجة ارتباط اسمها التجاري باسم الشركة صاحبة الامتياز.
1	8- للشركة دور في الناتج المحلي الاجمالي
%50	مدى تأثير العوامل الاقتصادية في استغلال الفرص 8/4
%50	مدى تأثير العوامل الاقتصادية في التخلص من التهديدات 8/4

ان وزن العامل شكل فرصة بقدر (50%) ممكن استثمارها في مساندة نشاط الشركة وبذلك دعم لترشيد القرارات الاستثمارية فيها ، بينما حصلت العوامل الاقتصادية على تقييم سلبي بقدر (50%) شكل تهديداً على الشركة ، والتي على الشركة تجنباً من خلال استغلال الفرص المتاحة، وبهذا فان العامل الاقتصادي يؤثر بنشاط الشركة بشكل متوازن وذلك لتساوي الفرص المتاحة مع التهديدات التي يفرزها هذا العامل .

ثالثاً: البيئة التكنولوجية : تعمل شركة بغداد للمشروبات الغازية في بيئة تمتاز بالتغيير والتطور السريع في مجال المعرفة والاساليب الصناعية فضلاً عن التطور السريع في المعدات وخطوط الانتاج الصناعية ، ويمكن بيان اهم المجالات الخاصة بالبيئة التكنولوجية التي تؤثر بنشاط الشركة بالآتي :-

1- تجلى اهتمام الشركة بنشاطات البحث والتطوير وخاصة في مجال الانتاج والتسويق من اجل دعم قدرات الشركة ، اذ تم تخصيص جزء من الارباح لغرض التوسعات والتطوير في الشركة ، وتم اعطى لهذا

العامل وزن (1) جدول رقم(6)

## التوسعات التي حدثت خلال السنوات عينة البحث

الإنجاز	السنة
تشغيل خط العبوة العائلي في تشرين الاول يعمل بكامل طاقته الانتاجية	2009
تحوير خط العلب الاول واصفائه	2010
تشغيل معمل غاز (CO2) الثالث	2011
شراء ونصب خط انتاجي للعب العائلي، تشغيل الخط الرابع، تشغيل الخط الخامس	2012
تطوير الخط الخامس	2013
نصب الخط السابع ج	2014
تشغيل الخط الانتاجي السابع	2015

2- يتم تطوير وتحديث خطوط الانتاج بشكل مستمر، ومنها الخط الانتاجي السابع بالفضلأً عن تقييم اداء الخط

الانتاجي الزجاجي للفاني المسترجعة مع الشركة الالمانية (KHS)، وقد اعطي وزن لعامل (1).

3- لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتطرفة تحتاج الشركة الى مبالغ كبيرة ولذلك سوف تؤثر على كلفة الانتاج ، وقد شكلت الظروف الاقتصادية عائق كبير امام الادارة العليا ،ولهذا سيكون وزن العامل (1).

4- عملت الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية في معدات الانتاج من الحصول على منتجات ذات مواصفات جيدة والسرعة في الانتاج وتقليل التلف ولذلك يؤثر على كلف الانتاج وخلق ميزة تنافسية ، ولهذا تم اعطاء وزن لعامل التطور التكنولوجي في معدات الانتاج (1) .

5- هناك متابعة عملية وحقيقة من قبل الشركة وبشكل مستمر التطور في معدات الانتاج للشركات المشابهة في الانتاج لتعزيز قدرات الشركة التنافسية ، ولهذا تم اعطاء وزن لعامل(1).

6- هناك تنسيق ما بين الشركة والشركة الام صاحبة الامتياز وبصورة مستمرة لمتابعة التغيرات والتطورات على المنتجات والمعدات عن طريق الزيارات الميدانية من قبل شركة بيبسي العالمية وبالعكس ، ولذلك سوف تحصل على ميزة تنافسية تميزها على المنافسين ،ولهذا تم اعطاء وزن العامل (1) ، ويمكن بيانها بالآتي:-

### جدول رقم (7)

#### تقييم عوامل البيئة التكنولوجية

وزن العامل	عوامل البيئة التكنولوجية
1	1- تدعم الشركة جهود البحث والتطوير وخاصة في مجال الانتاج والتسويق.
1	2- يتم تطوير وتحديث خطوط الانتاج بشكل مستمر.
1-	3- تشكل الكلف عائق مقابل التغيرات التكنولوجية المتطرفة في الشركة.
1	4- توأكب الشركة التطورات التكنولوجية في معدات الانتاج .
1	5- تتبع الشركة وبشكل مستمر التطور في معدات الانتاج للشركات المشابهة في الانتاج لتعزيز قدرات الشركة التنافسية.
1	6- وجود تنسيق مع الشركة صاحبة الامتياز لمتابعة التغيرات والتطورات على المنتجات.
%83	مدى تأثير العوامل التكنولوجية في استغلال الفرص 6/5
%17	مدى تأثير العوامل التكنولوجية في التخلص من التهديدات 6/1

ومن الجدول اعلاه فان تقييم البيئة التكنولوجية شكل فرصه بمقدار (83%) يجب على الشركة استغلالها في نشاطها وبذلك تكون دعم قوي لترشيد القرارات الاستثمارية فيها ، بينما حصل على تقييم سلبي بمقدار (17%) شكل تهديداً على الشركة ، والتي على الشركة تجنبها من خلال استغلال الفرص المتاحة.

رابعاً: البيئة التنافسية : تواجه الشركة العديد من المنافسين الداخليين والخارجين ، الان ان الشركة استطاعت الاستمرار والوقوف امام المنافسين بكافة انواعهم ، ونتيجة السوق المفتوح دخلت العديد من الشركات الى الاسواق المحلية للمنافسة في العمل ، الا ان التميز في انتاج الشركة والجودة العالية بالأداء والتصميم لاقى قبول لدى المستهلك المحلي وتم قياس كل عامل من عوامل البيئة التنافسية كالتالي:-

- 1- تعمل الشركة على مقارنة نفسها مع المنافسين من اجل تقييم ادائها، من خلال السعر والجودة وشكل المنتج (عبوة، قنينة) فضلاً عن ما تقدمه الشركة من مغريات الى البائعين (الدخول في سحبات اليانصيب لأبرز البائعين) من اجل زيادة المبيعات وبالطلب عليها ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).
- 2- عدم امتلاك الشركة المعلومات الكافية عن هيكل المنافسين سواء كانت محلية او غير محلية ، بسبب افتقارها قاعدة لتلك المعلومات ، وبذلك فإن الرؤى المستقبلية حول المنافسين لم تبين واقع علمي صحيح ، لذلك تم اعطاء وزن للعامل (1).
- 3- تمتلك الشركة مؤشرات مستقبلية على نمو الصناعة مستقبلاً ، وذلك عن طريق امداد الشركة بالتطورات الحاصلة في مجال الصناعة من قبل الشركة بببسي العالمية (صاحبة الامتياز) ، فضلاً عن التجارب الشخصية للشركة في عملياتها الصناعية ، ويوضح الجدول ادناه نمو اقيم المبيعات خلال سنوات عينة البحث باستثناء سنة 2014 التي حققت انخفاض في مبيعاتها بمقدار (8%) عن السنة السابقة والتي تم بيان اسبابها في المبحث السابق ، لذلك تم اعطاء وزن للعامل (1).

#### جدول رقم(8)

#### النمو في اقيم المبيعات

السنة	المبلغ/مليون دينار	نسبة التغيير%					
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	
239911	211169	229214	223721	195185	168548	130467	
14	(8)	2	15	16	29	—	

- 4- السعر المناسب لمنتجات الشركة لا يميزها عن منتجات المنافسين وانما يتم التمييز عن طريق الجودة والاسم ، لذلك تم اعطاء وزن لهذا العامل (1).

- 5- التنوع في المنتجات ومواكبة الانواع الجديدة قياساً بالمنافسين ، حيث تقوم الشركة بإنتاج منتجاتها من (بببسي كولا، سفن اب، سينالكو،.....) منذ تاريخ تأسيسها ، الا انها قامت بتطوير وانتاج منتجات جديدة مثل (تفاح، ليمون ، دايت ،منتو ديو، فراولة،..) ، فضلاً عن ذلك قامت بتغيير شكل وحجم العبوات والقاني وهذا ما يميزها عن منتجات المنافسين، لهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

6- تمتلك الشركة فرصة متوازنة مع الشركات المنافسة في عملية الحصول على الموارد ، لأن لها نفس الفرصة في الحصول على الموارد ، كون هذا العامل متوفّر لأغلب شركات المنافسة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (صفر).

7- البيئة التي تعمل بها الشركة والشركات المحلية المنافسة لها نفس مقدرتها الانتاجية ، الان ان الشركة في السنوات الاخيرة ، لوحظ وجود تطور في القدرات الانتاجية مما يجعلها في موقف افضل من الشركات المنافسة المحلية ، اذ لوحظ من خلال الزيارة الميدانية التوسع في انشاء مبني جديد لغرض انشاء معامل ذات كفاءة انتاجية عالية، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

8- افتتاح السوق العراقية ودخول منافسين اجانب وعرب الى الصناعة وعدم وجود حماية المنتج المحلي ، فضلاً عن الظروف الاقتصادية والسياسية التي يمر بها البلد ، مما يؤثر على قدرة الشركة على مواجهة كافة التحديات التنافسية العربية او الاجنبية ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

9- للعلامة التجارية التي تمتلكها الشركة وارتباطها بالشركة الام لها تأثير على الشركات المنافسة، مما يعطي فرصة للشركة في مجال المنافسة مع الشركات الاجنبية ، ولذلك تم اعطاء وزن للعامل (1).

#### جدول رقم(9)

##### تقييم عوامل البيئة التنافسية

وزن العامل	عوامل البيئة التنافسية
1	1- التقييم الدوري للشركة مقارنة مع المنافسين من اجل تقييم ادائها.
1-	2- عدم وجود مؤشرات مستقبلية تمتلكها الشركة لبيان شدة المنافسة المستقبلية
1	3- وجود دراسات سوقية تتضمن مؤشرات مستقبلية على نمو الصناعة مستقبلاً.
1-	4- اسعار منتجات الشركة تفوق اسعار المنتجات المنافسين المشابهة .
1	5- التتويع في المنتجات ومواكبة الانواع الجديدة قياساً بالمنافسين .
صفر	6-توازن الفرص بين الشركة والشركات المنافسة في عملية الحصول على الموارد.
1	7- قدرة الشركة على مواجهة الشركات المنافسة من حيث المقدرة الانتاجية المحلية.
1-	8- وجود صعوبات تحد من قدرة الشركة على مواجهة التحديات التنافسية العربية او الاجنبية.
1	9- العلامة التجارية المميزة للشركة قياساً ببقية الشركات المنافسة.
%62,5	مدى تأثير العوامل التنافسية في استغلال الفرص 8/5
%37,5	مدى تأثير العوامل التنافسية في التخلص من التهديدات 3/3

ونتيجة لما تقدم فان تقييم البيئة التنافسية شكل فرصة بمقدار (62,5%) ممكّن استثمارها في تحقيق ميزة تنافسية من اجل مساندة الشركة في نشاطها لدعم القرارات الاستثمارية فيها ، بينما حصل على تقييم سلبي بمقدار(37,5%) شكل تهديداً على الشركة ، والتي على الشركة تجنّبها من اجل الاستمرار في مزاولة نشاطها.

خامساً: عوامل اخرى : هناك عوامل اخرى فضلاً عن العوامل الخارجية العامة والخاصة التي تكون ذات تأثير على مزاولة الشركة لنشاطها ، والتي توفر فرص في بعض الاحيان يمكن الاستفادة منها او تهديد يعرض الشركة الى مخاطر في اعمالها ، ومن هذه العوامل الآتي :-

1- الوضع الامني المتدهور في البلاد وتأثيره على نشاط الشركة ، نظراً لما تمر به البلاد من ظروف امنية صعبة وخاصة عند تعرضها الى العمليات الارهابية يكون تأثيرها سلبي على نشاط الشركة ، نتيجة الاجراءات الامنية المتشددة وانعكاسها على الوضع العام بصورة عامة ، مما يؤدي الى الاختناقات المرورية وتهديد وصول المنتجات الى المناطق كافة بسبب الازدحامات والطرق المقطوعة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

2- تدهور الوضع المالي في البلاد وتأثيره على السوق الذي ينعكس بصورة سلبية على مبيعات الشركة ولذلك يعتبر كتهديد للشركة والعكس صحيح ، حيث انخفضت مبيعات سنة 2014 بمقدار (10%) عن السنة السابقة وكما مبين في الجدول ادناه:

جدول رقم(10)  
اقيام المبيعات المنخفضة

نسبة الانخفاض%	2013/ مليون دينار	2014/ مليون دينار
10	229936	207335

3- تعرض البلاد خلال السنة الى ظروف مناخية متعددة ، وفي بعض الاحيان تكون الامطار الغزيرة (فيضانات) وسوء الاحوال الجوية (العواصف الترابية) سبب في تكدس الانتاج نتيجة الصعوبة في ايصاله الى السوق او عدم رغبة المستهلك في التسوق، مما ادى الى اعطاء وزن للعامل (1).

4- مرور البلد بموسمة من الحر الشديد في فصل الصيف ، والتي تؤدي الى فقدان الانسان لكميات كبيرة من السوائل ، وبذلك يكون انعكاسها بصورة ايجابية على انتاج الشركة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

5- اما بخصوص فصل الشتاء يكون التأثير على انتاج الشركة بصورة متساوية لقصر الموسم الشتوي في العراق ، فضلاً عن عدم البرودة العالية في هذا الموسم ، مما ادى الى اعطاء وزن للعامل (صفر).

6- تمر البلاد خلال السنة بمجموعة من الاعياد والمناسبات الدينية والتي تتبع بصورة ايجابية على نشاط الشركة وزيادة الطلب على منتجاتها ، والتي تعد كفرصة للشركة من اجل استغلالها ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

ويمكن تمثيل العوامل اعلاه في الجدول الآتي:

وزن العامل	العامل الآخر
1-	1- سوء الوضع الامني المتدهور في البلاد تأثير على نشاط الشركة
1-	2- تدهور الوضع المالي في البلاد وتأثيره على السوق
1-	3- تعرض البلاد خلال السنة الى ظروف مناخية متعددة غير موسمية كالفيضانات
1	4- تأثير الحر الشديد في فصل الصيف على نشاط الشركة
صفر	5- تأثير فصل الشتاء على نشاط الشركة
1	6- تأثير الاعياد والمناسبات الدينية المتكررة في البلد على نشاط الشركة
%40	التأثير الايجابي للعامل الآخر على نشاط لشركة 5/2
%60	التأثير السلبي للعامل الآخر على نشاط لشركة 5/3

### جدول رقم(11) تقييم العوامل الاجنبية المؤثرة على نشاط الشركة

ان تقييم تأثير العوامل الاجنبية على قدرات الشركة كانت المحصلة النهائية للنشاط هي تهديد للشركة وبقدار (60%) ، مما يعني ان العوامل الاجنبية لها تأثير سلبي على قدرات الشركة في استغلال الموارد المتاحة والذي ينعكس بصورة سلبية في التأثير على القرار الاستثماري بينما شكلت الفرص المتاحة (40%).

#### خلاصة تقييم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على نشاط الشركة :

بعد ان تم تقييم العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية العامة والخاصة للشركة يمكن ان يتم عرض نتائج تحليل تلك العوامل ومدى تأثيرها على نشاط الشركة ، اذ كل اتجاه يمثل مجموعة من المحاور الفرعية التي تشكل بمجموعها قوة التأثير على الشركة ، فقد كان قوة تأثير (الفرص) عوامل البيئة الخارجية على نشاط الشركة موجب في اغلب محاوره ، وادناه جدول يمثل ملخص بالأوزان الخاصة بتقييم هذه العوامل :-

### جدول رقم(12)

#### ملخص الأوزان الخاصة بتقييم البيئة الخارجية

العامل الخارجي المؤثر	الوزن النهائي(1)	الأوزان الموجبة(1)	الأوزان السالبة(2)	الوزن النهائي(2)
العامل القانوني	1	5	(5)	صفر
العامل الاقتصادي	2	4	(4)	صفر
العامل التكنولوجي	3	5	(1)	4
البيئة التنافسية	4	5	(3)	2
العوامل الاجنبية	5	2	(3)	1-
مجموع الأوزان		21	(16)	5

وبذلك تكون اقوى المحاور تأثيراً هي عوامل البيئة التكنولوجيا والذي كانت قوة تأثيره الموجبة (83%) ، وهذا يؤشر اتجاه الفرص امام الشركة وانحسار التهديدات في البيئة الخارجية للشركة ، وعلى الشركة استغلال تلك الفرص في مزاولة ودعم نشاطها، بينما كانت قوة التأثير السالبة (التهديدات) ينحصر في العوامل الاجنبية المؤثرة على نشاط الذي قاد الى ضعف قدرة الشركة وانحسار فرصها بقوة تأثيرية سالبة (60%).

**10- عوامل البيئة الداخلية :** تعبر عوامل البيئة الداخلية للشركة عن قدرات الشركة والمتمثلة بأنشطةها المختلفة (الانتاجية ، التسويقية ، البشرية ،....) ، والتي يتم من خلالها التعرف على مواطن القوة والضعف في الشركة ، والآتي يمثل تقييماً لاهم العوامل الداخلية المؤثرة على نشاط الشركة :-

**أولاً: العوامل التسويقية :** هناك جملة من الضوابط والشروط التي تخضع لها السياسة التسويقية في الشركة نتيجة الطلب العالي على منتجات الشركة ، اذ تعتمد الشركة على مجموعة من المنافذ التسويقية المباشرة وغير المباشر من اجل ايصال منتجاتها ، ويمكن بيان هذه العوامل بالآتي :-

**1- استخدام السيارات الخاصة بالشركة من اجل ايصال منتجات الشركة الى الوكالء والمحلات التجارية ،** حيث بلغت عدد السيارات التي تم استيرادها (175) سيارة مضافة اليها صندوق مصنع لتحميل المشروعات الغازية ، فضلاً عن السيارات التي تمتلكها سابقاً.

2- ايجاد طرق جديدة لإيصال الخدمة الى المطاعم عن طريق تسويق منتج معباً بأكياس(bag) بواسطة استخدام مكان مخصوص(fountain) ببيع المنتج بطريقة مباشرة للزبائن بأقداح تحمل علامة الشركة(بيبسي) وبثلاثة احجام ،حيث بلغت عدد هذه المكان (48) ماكينة موزعة على المطاعم ذات الرواج الجماهيري ،فضلاً عن توزيع برادات تحمل علامة الشركة الى المحلات التجارية وبدون مقابل من اجل عرض منتجات الشركة فيها، ونتيجة لتميز الشركة في استخدام طائق تسويقية جديدة ومبكرة تم اعطاء وزن للعامل (1).

3- قدرة الشركة في النشاط التسويقي تعد من الانشطة المهمة ، لما له دور فعال في زيادة مبيعات الشركة ونموها ، من خلال المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد في السوق الذي ظهر جلياً من خلال زيادة مبيعاتها ونمو الأرباح ، لذلك تم اعطاء وزن للعامل (1) حيث بلغت المبيعات خلال سنوات البحث كما مبين في الجدول ادناه:-

#### جدول رقم(13)

المبيعات الفعلية لسنوات التقييم

السنة	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
المبلغ مليون دينار	239911	211169	229214	223721	195185	168548	130467

4- تقوم الشركة بدراسة حاجات ومتطلبات ورغبات السوق لمواكبة رغبات الزبائن وما يتطلب من تغيير في المنتجات من خلال مواكبة الطلب على منتجاتها والتنوع في الانتاج وحسب حاجة السوق ، فقد تم اعطاء وزن للعامل (1).

5- بلغ عدد المنافذ التسويقية للشركة (16) مركز تسويقي ، تركز(7) منها في بغداد والباقي في المحافظات الاخرى، الا انها لم تغطي كافة محافظات البلد ، اذ غطت (7) محافظات من اصل (18) ، ولهذا فقد تم اعطاء وزن للعامل (-1).

6- لا تستخدم الشركة سياسة التسعير المنافسة في السوق للتاثير على طلب المنتج ، وانما تتبع سياسة التمايز في المنتج ، ففي بعض الاحيان تلجأ الشركة بالبيع باقل من الكلفة وبنفس الجودة من اجل المحافظة على الحصة السوقية والريادة في السوق منها على سبيل المثال:-

#### جدول رقم (14)

اقيام المنتجات المنخفضة

نوع المنتج	المنتج بسعر الكلفة دينار	المنتج بسعر البيع دينار	المنتج بسعر الكلفة دينار
حجم 1250 لتر (رمزه=6 عبوة) بيبيسي ،ميرندا ،سفن، شاني ،..	620.03	626.07	
حجم 2.250 لتر (رمزه=6 عبوة) بيبيس ، ميرندا،...	875.66	878.11	

\*تم تغطية خسائر هذه النوعيات بأرباح الاتواع الاخرى، ولهذا فقد تم اعطاء وزن للعامل (-1).

7- صعوبة تغيير شكل و تصاميم المنتجات لجذب الزبائن اليها كون هذا التغيير مرتبط بالشركة صاحبة الامتياز حيث لا يمكن للشركة من تغيير شكل و تصاميم المنتجات الا بموافقة الشركة صاحبة الامتياز حيث يبقى التصميم مستمر لعدة سنوات قبل تغييره ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

8- تستخد الشركه لزيادة مبيعاتها والحصة السوقية وبناء مكانة لها في ذهن المستهلك من خلال نشاط الترويج والاعلان ، من خلال الاعلان عن ذلك في التلفزيون والصحف والمجلات فضلاً عن قيامها بحملات اعلانية مكثفة للتعریف على مواصفات منتجاتها ومميزاتها والمشاركة في المعارض المختلفة، وقد اعطي وزن للعامل (1)، حيث بلغ المبالغ المصروفه على الاعلانات كما مبين في الجدول ادناه :-

#### جدول رقم (15)

#### المبالغ المصروفه على الاعلانات

السنة	المبلغ/الف دينار	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
977442	627214	501946	728400	1805314	177859	185505	627214	977442

10- للشركة القدرة على سد حاجة المستهلك كما ونوعاً من خلال ما توفره من منتجاتها المختلفة 0 عبوة، قنينة زجاجية مرتجعة وغير مرتجعة، رزمة،...) ، وقد تم اعطاء وزن للعامل(1).

#### جدول رقم(16)

#### تقييم العوامل التسويقية

وزن العامل	العوامل التسويقية
1	1- القدرة على زيادة ايصال المنتوجات الى الزبائن بالسيارات
1	2- تميز الشركة في استخدام طرائق تسويقية جديدة ومبتكرة.
1	3- قدرة الشركة في المساهمة في نمو وزيادة المبيعات.
1-	3- قدرة الشركة على ايصال المنتوجات الى المستهلك عن طريق منافذ التوزيع.
1-	4- تستخد الشركه سياسة التسعير المنافسه في السوق للتأثير على طلب المنتج .
1-	5- عدم امتلاك الشركة المرونة على التغيير في شكل و تصاميم المنتجات لجذب الزبائن اليها.
1	6- تستخد الشركه لزيادة مبيعاتها والحصة السوقية وبناء مكانة لها في ذهن المستهلك من خلال نشاط الترويج والاعلان ، من خلال الاعلان عن ذلك في التلفزيون والصحف والمجلات فضلاً عن قيامها بحملات اعلانية مكثفة للتعریف على مواصفات منتجاتها ومميزاتها والمشاركة في المعارض المختلفة
1	7- للشركة القدرة على سد حاجة المستهلك كما ونوعاً.
%62,5	التأثير الايجابي للعوامل على القرارات التسويقية للشركة 8/5
%37,5	التأثير السلبي للعوامل على القرارات التسويقية للشركة 8/3

ومن الجدول اعلاه فان تقييم النشاط التسويقى للشركة تكون المحصلة النهائية للنشاط هي نقطة قوة للشركة وبقدر (%62,5) ، وذلك يعني ان هذا العامل يدعم قدرات الشركة في استغلال الفرص المتاحة او تدعيم القدرات التنافسية للشركة مما يتبع لها ترشيد القرار الاستثماري ، وتجلى ذلك من خلال اهتمام الادارة العليا بهذا النشاط بمدير النشاط التسويقى يقع ضمن الخمسة الذين يتلقون اعلى دخل في الشركة .

ثانياً: العوامل المؤثرة على نشاط العمليات : يقع على عاتق نشاط العمليات العبء الاكبر لتحقيق ذلك التمايز، فضلاً عن المهام الاخرى الذي يقوم بها مثل توزيع الموارد المادية والبشرية بين خطوط وعمليات الانتاج ، وتجاوز المشاكل والصعوبات بما يتلاءم مع قدرات وقابلية الشركة وادناه اهم العوامل المؤثرة في نشاط العمليات:-

1- قدرة الشركة على استخدم مواردها من خلال العمليات بطريقة تجعلها تتفادى الضياع الاقتصادي في الطاقات الانتاجية التي تمتلكها ، وبالرغم من الظروف الاقتصادية والسياسية غير المستقرة ، الا ان الشركة استطاعت استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة لديها، انعكست على قدرة الشركة بصورة ايجابية ولهذا تم اعطاء العامل (1) والجدول ادناه يبيّن نسبة استغلال الطاقة المتاحة:-

### دول رقم(17)

#### الطاقة المتاحة ونسب استغلالها

السنة	نسبة استغلال الطاقة المتاحة %						
	مقدار الفاض بالطاقة المتاحة						
2015	92	88	85	83	90	68	76
	3708	10380	6958	8008	4241	13959	7883

2- الخطط الانتاجية توضع على اساس الطاقات الانتاجية المتاحة ، الا ان تنفيذ هذه الخطط يلقي بعض الصعوبات فضلا عن عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي ، حيث كانت على مستوى الانتاج الكلي نسب الانحراف عن الخطط نسب قليلة ، بينما على مستوى المنتج الواحد هناك انحرافات كبيرة ، ولهذا تم اعطاء مؤشر سلبي للعامل وادناه امثلة على ذلك:-

### جدول رقم(18)

#### منتجات الشركة

السنة	اسم المنتوج	المخطط	الفعلى	نسبة التنفيذ%
2013	ميرندا ليون(2,250) لتر	275	11	4
2014	بيبسي كولا(1,250) لتر	555	66	12
	ميرندا برنتقال(1,250) لتر	79	6	8
2015	ميرندا برنتقال(1,250) لتر	36	—	—
	ميرندا تفاح حجم(355)مل علبة	767	140	18
	دایت سفن اب bib	6796	160	2
	ميرندا ليون حجم (1,250) لتر	19	1	2

3- تسعى الشركة جاهدة من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية في المعدات والانتاج ولذلك سوف يؤثر بصورة ايجابية على الكلف ، حيث نصب وتطوير بعض الخطوط الانتاجية في الشركة (الخط الانتاجي السابع ، والخط العائلي وتشغيل الخط الرابع والخامس ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1)).

4- نتيجة للتطورات في المستويات التكنولوجيا والمواكبة المستمرة من قبل الشركة ادى الى تأهيلها للحصول على شهادة الجودة من قبل جهاز التقييس والسيطرة النوعية ، فضلاً عن الفحوصات الشهرية والسنوية من قبل الشركة صاحبة الامتياز للمواد الداخلة بالانتاج وكذلك الفحص بعد عملية الانتاج ، فضلاً عن

خضوع منتجات الشركة للفحص من قبل معهد البحث والرقابة الصحية ، ونتيجة لذلك تم اعطاء وزن للعامل (1) .

5- قدرة الشركة على مطابقة المواصفات الخاصة بالمنتج والمواد الاولية قبل دخولها بالعملية الانتاجية ، نتيجة لخضوع منتجات الشركة للفحص قبل وبعد الانتاج ، فقد تم اعطاء وزن للعامل (1).

6- استراتيجية الشركة المتبعة في العمليات الانتاجية غير منسجمة مع الطلب في السوق وبما يؤدي الى تكدس الانتاج وتحمل كلف ثابتة لا مبرر لها، وبالرغم من تسليم المنتجات الى المراكز البيعية والتسويقية أولاً بأولاً ، الا انه لوحظ تكدس الانتاج في المخازن ، حيث بلغت نسبة المخزون الى اجمالي الموجودات (21%)، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل(1).

7- توأكب العمليات الانتاجية التغيير في الطلب كما ونوعاً من خلال الالتماس المباشر بالزيون والتعرف على رغباتهم من المنتجات ، وكذلك معرفة الاجواء المناخية في الاجواء الحارة يزداد الطلب على منتجات الشركة ولهذا تم اعطاء وزن للعامل(1).

### جدول رقم (19)

#### تقييم العوامل المؤثرة على العمليات الانتاجية

وزن العامل	العوامل المؤثرة على العمليات الانتاجية
1	1- تستخدم الشركة الموارد بطريقة مثالية من اجل ان تتفادى للتلف الاقتصادي .
1-	2- تسعى الشركة الى تنفيذ خطة الانتاج والعمل على تتجنب الانحرافات وتلافيها.
1	3- تطمح الشركة الى امتلاك تكنولوجيا حديثة متقدمة لمساعدة في تخفيض كلف الانتاج.
1	4- تطمح الشركة للوصول الى المؤهلات من اجل الحصول على جودة المنتج.
1	5- للعمليات الانتاجية القدرة على مطابقة المواصفات الخاصة بالمنتج.
1-	6- استراتيجية الشركة المتبعة في العمليات الانتاجية منسجمة مع الطلب في السوق وبما لا يؤدي الى تكدس الانتاج وتحمل كلف ثابتة لا مبرر لها.
1	7- توأكب العمليات الانتاجية التغيير في الطلب كما ونوعاً.
%71	التأثير الايجابي للعوامل على نشاط العمليات في الشركة 7/5
%29	التأثير السلبي للعوامل على نشاط العمليات في الشركة 7/2

للشركة خبرة متراكمة في مجال المشروعات الغازية ، مما ساعدتها على ادارة العملية الانتاجية بشكل سليم واعطائها مركز قوة من اجل مواجهة التهديدات ونقاط الضعف في الشركة ، وبذلك فان الشركة تمتلك نقاط قوة بقدر (%)71 والتي تشكل دعماً للشركة لزيادة قدرتها التنافسية وترشيد القرارات الاستثمارية فيها.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على نشاط البحث والتطوير: يعد نشاط البحث والتطوير في الشركة من اهم الركائز لها ، فاهتمت الادارة العليا بنشاط البحث والتطوير في السنوات الاخيرة وخاصة بعد تحويل الشركة الى القطاع الخاص، فبدأت الشركة تبحث عن انواع جديدة من المنتجات وكذلك التغيير في شكل وتصاميم المنتجات والتغيير في الخطوط الانتاجية في الشركة وكما موضح في ادناه:-

1- نشاط البحث والتطوير احد الدعائم المباشرة في عملية استمرار ونمو الشركة وتحقيق اهدافها الحالية والاستراتيجية ، الا ان هذا النشاط لم يبين بصورة واضحة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة او على شكل قسم يكون مرتبط بالإدارة العليا وانما على شكل شعبة من شبكة الشركة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1) .

2- للشركة اهدافا وسياسات واضحة في مجال البحث والتطوير من اجل مواكبة التغيرات السريعة في بيئه العمل من خلال قيامها بعدد من الدراسات والبحوث التطبيقية في مصانع الشركة لتطوير صناعة المشروبات الغازية بهذا المجال وقد اعطي وزن للعامل (1) ويبيين الجدول ادناه بعض من هذه الدراسات

-:

### جدول رقم (20)

#### الدراسات والبحوث التطبيقية في مصانع الشركة

نواتج الدراسة	نوع الدراسة
أولاً: تقليل صرفيات ملح الطعام . ثانياً: تحسين نوعية ماء الاسالة.	تقليل العسر الكلي في ماء الاسالة نتج عنه
أولاً: زيادة كفاءة خزان الترويق . ثانياً : القضاء على الاشتفات في خزان الترويق .	تغيير موقع اضافة الكلور نتج عنه:
تم تطبيق الدراسة في الشركة وكانت النتائج ايجابية	استعمال معجل ترسيب محلي في وحدة الاسالة
أولاً: تقليل كبير في صرفيات اوراق الترشيح. ثانياً: تقليل صرفيات هاي فلوسوبيرسيل ومادة فلترسيل	تقليل صرفيات المواد المستعملة في ترشيح محلول السكري.
أولاً: استعمال عرق السوس. ثانياً: اجراء تحضير مادة الكراميل من عصير التمر	ابعاد بدائل للمواد المستوردة الداخلية في تكوين المشروب.
خفض صرفيات المواد المستوردة	تقليل نسب مركز الكولا في المنتوج النهائي.
تم تطبيقها واستحوذت النسبة الاكبر من انتاج الشركة	استعمال العبوات البلاستيكية في تعبئة المشروبات الغازية.

3- كفاءة الشركة في البحث عن بدائل في مجال البحث والتطوير من خلال انتاج منتجات جديدة مثل ( شاني، فرولة، منتيديو، دايت، قناتي زجاجية مرتجعة وغير مرتجعة،.... ) ، حيث بلغ عدد منتجات الشركة بحدود(40) نوع من الانتاج يختلف من حيث نوع المشروب والحجم وقد تم اعطاء وزن للعامل(1) .

3- استخدمت الشركة اساليب جديدة في العمليات الانتاجية من خلال تغيير شكل واحجام الانتاج من العلب والقطاني الزجاجية والرزم وذلك من اجل مواكبة التغيير في ادوات المستهلكين ورغباتهم ، وتم اعطاء وزن للعامل(1) ، وادناه امثلة على احجام المنتوجات الغازية للشركة:-

## جدول رقم(21)

## حجم الانتاج

النوع	الحجم
قاني لكافة انواع المشروبات	250 / قاني غير مرتجعة
عائلي لكافة انواع المشروبات	2,250 لتر/ 1,750 لتر/ 1,250 لتر/ 0,750 لتر
علب لكافة انواع المشروبات	355 ملم/ 250 ملم / 330 ملم
BIB20/10/10	اكياس

5- عدم التوسع في الاطلاع على تجارب الشركات العالمية الأخرى من خلال البحث المشتركة مع شركة أخرى لأن الشركة مرتبطة مع الشركة العالمية بيبسي صاحبة الامتياز فان أي تغيير أو تطوير في المنتج او شكل وحجم الانتاج يكون بالاتفاق او بموافقة الشركة العالمية ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).

6- امتلاك الشركة ملاكات كافية لتكوين مصادر لأفكار جديدة لها، من خلال الخبرة التي تمتلكها الشركة والمتمثلة بمعرفة السوق والملاءات البشرية المتمرسة في العمل والسوق فضلاً عن سنوات العمل الطويلة في الشركة كل هذا جعلها موطن لتوليد افكار جديدة ، وتم اعطاء وزن للعمل(1) .

7- عندما تقوم الشركة بالإتفاق على نشاط البحث والتطوير فأنها بالمقابل تحمل كلف اضافية قد يكون هناك مقابل (ربح) في المستقبل القريب او البعيد ، فضلاً عن ذلك تتحمل الشركة مخاطر الإنفاق على البحث والتطوير ولمدة طويلة دون الوصول الى افكار ذات قيمة تجارية ، ونتيجة الى ذلك قد يكلف الشركة كلف اضافية فضلاً عن الكلف الاصلية للإنتاج والوضع المحيط بالشركة قد لا يسعها في الاستمرار على الإنفاق على البحث والتطوير ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).

## جدول رقم (22)

## تقييم العوامل المؤثرة على البحث والتطوير

العامل المؤثرة على البحث والتطوير	وزن العامل
1- لا يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة إدارة للبحث والتطوير.	1
2- تتمتع الشركة بأهداف وسياسات واضحة للبحث والتطوير.	1
3 - قدرة الشركة على التمتع بداخل للبحث والتطوير.	1
4- قدرة الشركة على استخدام اساليب جديدة في العمليات الانتاجية.	1
5- محدودية الاستفادة من فكرة البحث المشتركة التي تتجاوز الشركة مانحة الامتياز.	1-
6- تتمتع الشركة بمقدمة على تكوين مصادر لأفكار جديدة لها .	1
7- عدم قدرة الشركة الاستعداد لتحمل مخاطر الإنفاق على البحث والتطوير لمدة طويلة دون الوصول الى افكار ذات قيمة تجارية .	1-
التأثير الإيجابي للعوامل على نشاط البحث والتطوير 7/4	%57
التأثير السلبي للعوامل على نشاط البحث والتطوير 7/3	%43

ومن الجدول اعلاه فان تقييم نشاط البحث والتطوير يمتلك نقاط قوة شكلت دعماً للشركة في قدراتها لعمليات الانتاج وتطوير المنتج ، فضلاً عن ما تمتلكه الشركة من خبرات ومهارات عملية وعلمية من العاملين في البحث والتطوير، حيث بلغت نقاط القوة في الشركة (%57) ونقاط ضعف (%43) ، وعلى الشركة ان

تستغل تلك النقاط من اجل ترشيد القرارات الاستثمارية وتحقيق الميزة التنافسية لها ، وتعمل من اجل تقليل والسيطرة على نقاط الضعف.

رابعاً : العوامل المؤثرة على قدرات الموارد البشرية : تعد الموارد البشرية من اهم موارد الشركة ، وفقاً للشروط المطلوبة لذلك ومن ثم اشراکهم بدورات تدريبية من اجل تطوير وزيادة قابلياتهم في العمل ، ويتم دفع الاجور والحوافز للعاملين وفق الانظمة والتشريعات الخاصة بذلك ، ونبين ادناه بعض اهم العوامل المتعلقة بقدرات الموارد البشرية في الشركة :-

1- تمتلك الشركة افراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً جيداً، حيث تضم العديد من العاملين الذين لديهم الخبرة العالية في مجال عملهم ، مما يؤهل الشركة في تحقيق استراتيجيتها بما لديها من خبرات ناتجة عن ممارسة العمل ، وتم اعطاء وزن للعامل (1).

2- تقوم الشركة بتأهيل موظفيها العاملين في الانتاج من خلال اشراکهم بدورات تدريبية داخل وخارج الشركة من اجل تطوير قابليات ومهاراتهم ، وتدريبهم تدريبياً نظرياً وموقيعاً قبل ان يتم زجهم في العملية الانتاجية ، من اجل ان يكتسب خبرة مهنية في مجال العمل ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1) ، حيث بلغ المبالغ التي انفقتها على الدورات التدريبية من (2009-2015) كما مبين في الجدول ادناه:-

جدل رقم(23)

#### المبالغ المنفقة على الدورات التدريبية

السنة	المبلغ/ الف دينار	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
	315596	216502	232131	260246	473028	308799	215110	

3- تجاوزت الشركة عقبة الادارة العليا المتغيرة في ظل تحول نظام الشركة من خاص الى عام ومن ثم مختلط واخيرا استقر على الخاص ، كل هذه التغييرات كان لها الاثر على ثقة العاملين في ادارة الشركة ، الا ان من 10/4/2008 ولغاية تاريخه استقرت الشركة على مدير مفوض مما ادى الى التأثير الايجابي وبشكل مباشر على ادارة الشركة ، وقد اعطي وزن للعامل(1).

4- ان المبالغ المخصصة للتدريب وتأهيل الموظفين ثابتة ومحددة نوعاً ما، وهي تمثل اجور المحاضرين والمشاركين ، الا ان هذه المبالغ لا ترقى لسد احتياجات الشركة لاسيما ان اعداد المنتسبين في الشركة في تزايد مستمر نتيجة التطور والتتوسيع بالانتاج ، ولذلك تم اعطاء وزن للعامل (1) .

5- اقتصر اغلب الدورات التدريبية على الملوك العاملة في الاقسام الانتاجية وقلة الاهتمام في الملوك الادارية والتي تعد الجهة السائدة للعملية الانتاجية ، حيث بلغت بمعدل(9) دورات سنويا قياسا بالدورات الانتاجية البالغة (162) دورة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل(1).

6- هناك علاقة تربط ما بين انتاجية الافراد العاملين ومدى جودة الانتاج ونظام الحوافز المعتمد في الشركة، حيث ان نظام الحوافز المعتمد به من قبل الشركة مرتبط بشكل مباشر بجودة المنتج ومدى مطابقته للمواصفات القياسية فضلاً عن نسب الفاقد المحددة او المسموح بها من قبل الشركة ، فقد تم اعطاء وزن للعامل(1).

7- بلغ عدد العاملين في قسم الحسابات (41) والذين لديهم شهادة محاسبة (14) موظف وكما مبين أدناه:-

### جدول رقم (24)

#### عدد العاملين حسب تحصيلهم الدراسي

التحصيل الدراسي	المجموع	عدد العاملين غير المحاسبين	عدد العاملين المحاسبين	عدد العاملين غير المحاسبين
دكتوراه/علوم فيزياء	—	—	1	—
بكالوريوس	—	3	8	—
دبلوم/معهد	—	5	5	—
اعدادية	—	6	6	—
متوسطة	—	—	2	—
ابتدائية	—	—	4	—
امي	—	—	1	—
المجموع		14	27	—

ومن الجدول اعلاه نلحظ ان (27) موظف من القسم المالي لا يملكون مؤهل محاسبي من اجل القيام بأعمال المحاسب المؤهل للتحليل الاستراتيجي ، ولهذا تم اعطاء وزن لعامل (-1).

8- تولي الشركة عنابة جيدة بالعاملين لديها من خلال تقديم انواع من الخدمات من اجل تلبية احتياجاتهم وعلى مدار السنة والمتمثلة بـ(طعام ، كساوى ، طبابة) ، حيث يتم اخضاع جميع العاملون في الشركة للفحص الطبي السنوي ويتم استبدال الكساوى مرتين في السنة ، فضلاً عن تقديم وجبات الطعام للعاملين في الشركة ، وقد تم اعطاء وزن لعامل(1) وهذا بدوره يعكس على رضا العاملين وزيادة انتاجهم ، حيث بلغت تجهيزات العاملين كما مبين في الجدول أدناه:-

### جدول رقم(25)

#### تجهيزات العاملين

السنة	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
المبلغ/الف دينار	366290	332425	316150	318219	312244	332617	261295

9- عدم مشاركة العاملين في الشركة في الحلول اللازمة لحل المشاكل والصعوبات التي تواجهه عمل الشركة ، من اجل الاطلاع على مقترنياتهم او مبادراتهم من اجل تحسين وتطوير العمل في الشركة ، فضلاً عن عدم قيام الادارة العليا بعقد لقاءات او ندوات بهدف منها التعرف على معوقات ومشاكل العمل بما يلبي طموحات الشركة في تحقيق اهدافها ، فقد تم اعطاء وزن لعامل(-1).

## جدول رقم (26)

## تقييم العوامل المؤثرة على قدرات الموارد البشرية

وزن العامل	قدرات الموارد البشرية
1	1- تمتلك الشركة افراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلًا جيداً للقيام بالوظائف الانتاجية.
1	2- للشركة نظام وبرامج لتأهيل وتدريب الموظفين الانتاجيين.
1	3- تتمتع ادارة الشركة بالثقة من قبل العاملين .
1-	4- قلة المبالغ المخصصة من قبل الشركة لتدريب الموارد البشرية كافية .
1-	5- توجيهه اغلب الدورات التربوية نحو العمال الانتاجيين
1	6- توجد علاقة ما بين انتاجية الافراد العاملين ونظام الحوافز المعمول في الشركة.
1-	7- محاسبى الشركة ليس مؤهلين بالوضع الحالى فى ظل شهاداتهم الدراسية ليصبحوا محاسبين استراتيجيين.
1	8- يتمتع العاملون بالرضا من حيث الاجر والحوافز.
1-	9- عدم باشراب العاملين في ايجاد الحلول للمشاكل التي تتعرض لها الشركة
% 56	التأثير الإيجابي للعوامل على قدرات الموارد البشرية 9/5
%44	التأثير السلبي للعوامل على قدرات الموارد البشرية 9/4

ومن الجدول اعلاه فان تقييم قدرات الموارد البشرية تعطي مؤشر ايجابي أي تشكل نقطة قوة للشركة بمقدار (56%) بعد ان تم تقييم للعوامل الواردة في الجدول اعلاه ، ولذلك فان هذا العامل يدعم قدرات الشركة في استغلال الفرص المتاحة ودعم قدراتها التنافسية والاستفادة منها في تعزيز القرارات الاستثمارية ، فضلاً عن نقاط القوة التي تمتلكها الشركة ، ففي نفس الوقت لديها نقاط ضعف (44%) بجوانب اخرى لها تأثير على قدرات الموارد البشرية في الشركة ، وهناك نوع من التوازن فيما تمتلك الشركة من فرص وتهديدات. خامساً: الرقابة الاستراتيجية : ان نجاح اي شركة يتم التعرف اليه من خلال مجموعة من المقاييس او المعايير التي تبين مدى تحقيق اهدافها ولا يتوقف النجاح على التحقق من انجاز الارباح المتوقعة (كالتخطيط للأرباح) وانما يتعدى ذلك الى مدى قدرة الادارة الى التعامل مع عملائها وتطوير منتجاتها واعطانها ميزة تنافسية تتسمج مع البيئة الحديثة والتطورات التي تحدث فيها، لذا يتوجب وجود نظام رقابي كفوء يتجاوز النظم التقليدية ليدخل بمنظور استراتيجي ويمكن بيان ذلك من خلال :-

1- تخضع منتجات الشركة الى رقابة الشركة صاحبة الامتياز من اجل تحديد النوعية المطلوبة كون ان الامتياز يمنح لفترات طويلة من خلال الفحوصات الاختبارية من قبل الشركة العالمية ، وتكون هذه الفحوصات شهرية وفصلية وسنوية ، وتشمل الفحوصات كل ما يدخل في مكونات المشروب (الغاز، العصير المطيب، الماء) والمنتج النهائي نفسه ، فضلاً عن ذلك فحص اجهزة القياس للمنتج النهائي، حيث تقوم الشركة العالمية بأجراء الفحوصات عن طريق اخذ عينة من السوق دون علم الشركة ومن ثم ارسال تقرير الى شركة بغداد هذا من جهة ومن جهة اخرى تخضع منتجات الشركة الى جهاز التقييس والسيطرة النوعية والرقابة الصحية ومعهد البحث ، ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

- 2- بالرغم من قيام الشركة بوضع خطة سنوية لمراقبة لنشاطها من خلال عملية مقارنة المخطط مع ما تم انجازه خلال السنة ، الا انها لم تقم الشركة في وضع خطط استراتيجية بما ينسجم مع موقعها في السوق واقتصر على الخطط التشغيلية قصيرة الاجل ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).
- 3- بالرغم من امتلاك الشركة نظام فعال للرقابة على الانتشطة التقليدية الا انه لا يهتم هذا النظام في الفدرات الاستراتيجية للشركة ، حيث يهمل هذا النظام التقييم للبيئة الخارجية وامكانية الولوج الى الاسواق الدولية واقتصرها على الاسواق المحلية ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).
- 4- تستخدم الشركة بعض جوانب الرقابة الاستراتيجية على نشاطاتها دون الالتفات الى ربطها بأهداف الشركة العليا وبذلك تفقد اهميتها ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).
- 5- عدم ادراك الشركة بشكل واضح وصريح لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وابعادها المستقبلية والربط بين الرقابة التقليدية والرقابة الاستراتيجية ومدى مساهمة الرقابة التقليدية في تحقيق الرقابة الاستراتيجية وبما ينسجم مع تحقيق الاهداف الكلية للشركة، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).
- 6- بالرغم من تعامل الشركة مع المعلومات المرتجلة بالوقت المناسب ، الا انه لا يتم عكس هذا التعامل على التطور المستقبلي ، وانما يتم معاملته لحل مشكلة او وضع آني ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).
- 7- الرقابة الاستراتيجية تدعم استراتيحيات الشركة : تخضع المواد الاولية الاساسية ومواد التعبئة والتغليف الداخلة في العملية الانتاجية الى رقابة الشركة والشركة صاحبة الامتياز ، ويتم ذلك من خلال التعاقد مع الشركات رصينة والمعروفة لدى الشركة والتي سبق وان تم التعامل معها ، بينما المواد المستوردة من الخارج فان الشركة لديها خبرة طويلة بالتعامل مع الشركات الاجنبية واسماءها وعنوانينها والتي تم حصول موافقة الشركة الام عليها مسبقاً، كل ما تم ذكره مسبقاً يعتبر نوع من الرقابة الاستراتيجية التي تظهر نتائجها على المنتجات مستقبلاً والتي تميزها عن المنتجات المنافسة لها، وقد اعطي وزن لهذا العامل (1-).
- 8- لا يتم ربط الخطط قصيرة الاجل بالأهداف الرئيسية للشركة اذ يتم الافادة من هذه الخطط بتقييم ما تحقق خلال سنة واحدة من دون النظر الى انعكاسها على المدى الطويل ، وقد اعطي وزن لهذا العامل (1-).

**جدول رقم (27)****تقييم عوامل الرقابة الاستراتيجية**

وزن العامل	عوامل الرقابة الاستراتيجية
1	1- تخضع منتجات الشركة الى رقابة الشركة صاحبة الامتياز من اجل تحديد النوعية المطلوبة .
1-	2- عدم وجود خطة استراتيجية للشركة للتأكد من المقاييس والمعايير الرقابية
1-	3- تمتلك الشركة نظام فعال للرقابة على الانشطة التقليدية دون الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية لها
1-	4- يتم استخدام بعض جوانب الرقابة الاستراتيجية من قبل الشركة دون ربطها بأهداف الشركة العليا وبذلك تفقد أهميتها .
1-	5- عدم ادراك الشركة لمفهوم الرقابة الاستراتيجية .
1-	6- عدم استفادة الشركة من المعلومات الراجعة في عكسها على التطور المستقبلي للشركة .
1	7- تخضع المواد الاولية الاساسية ومواد التعينة والتغليف الداخلة في العملية الانتاجية المواد المستوردة الى رقابة الشركة والشركة صاحبة الامتياز .
1-	8- عدم قيام الشركة بربط الخطط قصيرة الاجل بالأهداف الرئيسية لها
%25	التأثير الايجابي على نشاطات الشركة 8/2
%75	التأثير السلبي على نشاطات الشركة 8/6

ومن الجدول اعلاه فان تقييم العوامل التي دعمت الرقابة الاستراتيجية كان تأثيرها سلبي بمقادار (%) على نشاط الشركة في حين بلغ التأثير الايجابي للرقابة الاستراتيجية على نشاط الشركة بمقادار (%) ، ومن خلال النسب اعلاه تبين ان تطبيق الشركة للرقابة الاستراتيجية على نشاطها وبصورة ضعيفة ، وهذا بدوره يؤثر على الشركة بصورة سلبية ولذلك سوف تؤثر على رشد القرارات الاستثمارية .

**خلاصة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على نشاط الشركة**

من خلال ما تم التوصل اليه من تقييم عوامل البيئة الداخلية فان اغلب عواملها ذات التأثير المباشر على نشاط الشركة ، والتي كانت تملك نقاط قوة تدعم نشاط الشركة في الاستمرار والبقاء والتوسع والتمثلة والعوامل التسويقية ونشاط العمليات والبحث والتطوير والموارد البشرية (%56، %57، %62,5، %71) على التوالي بينما حصلت الشركة في تقييم عوامل الرقابة الاستراتيجية على تأثير سلبي بمقادار (%75) والذي ينعكس على رشد القرار الاستثماري ، وادناه جدول يمثل ملخص بالأوزان الخاصة بتقييم هذه العوامل

:-

**جدول رقم (28)****ملخص الاوزان الخاصة بتقييم البيئة الداخلية**

العامل الخارجي المؤثر	الاوزان الموجبة(1)	الاوزان السالبة(2)	الوزن النهائي(1-2)
العوامل التسويقية	5	(3)	2
العمليات الانتاجية	5	(2)	3
البحث والتطوير	4	(3)	1
الموارد البشرية	5	(4)	1
الرقابة الإستراتيجية	2	(6)	(4)
مجموع الاوزان	21	(18)	3

**وخلاصة لما تم عرضه**

استثمرت الشركة الفرص التي منحتها البيئة التكنولوجية والاقتصادية من خلال توفر نقاط القوة التي دعمت ذلك ولكن الشركة لم تستطع ان تحقق التفوق في مجال العوامل الاخرى التي كانت قوة دعمها للفرص البيئية للشركة (40%)، وتمتلك الشركة قدرات متميزة في نشاط العمليات والتسويق والتي تكون ذات الأهمية البالغة للشركة في دعم وتعزيز القرارات الاستثمارية فيها.

ان التهديدات التي تواجهها الشركة والتي ابرزها يقع ضمن البيئة القانونية والتنافسية وبين العوامل الاخرى ، اما البيئة الداخلية كان اغلب نقاط الضعف مسيطر عليها من قبل الشركة ، ما عدا الرقابة الاستراتيجية وضعف في الكوادر البشرية بلغ (75% ، 44%) على التوالي، الذي يعتبر عامل مؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار الاستثماري ، ان كل هذه الاسباب والعوامل وافرت ارضية مناسبة للشركة من اجل اتخاذ وتعزيز القرارات الاستثمارية ، الا ان الشركة لم تقم باستثمار الفوائض النقدية لديها واحتفاظها بسيولة عالية في الشركة تتطلب ايجاد طاقات انتاجية اخرى من خلال اتخاذ قرار استثماري باستغلال النقدية الراكرة والعمل على تحريكها ، أي التخلی عن سياسة التحفظ في سبيل زيادة ايراداتها وارباحها.

**المحور الخامس : الاستنتاجات والتوصيات****الاستنتاجات**

1- المحاسبة المالية الإستراتيجية هي مجموعة من الأدوات التي تعتمد على المعلومات (الخارجية والداخلية) ذات البعد الإستراتيجي بهدف قياسها وتحليلها وصياغتها بمنظور محاسبي عن طريق إيجاد التفاعل للمتغيرات البيئية الحالية والمتوعدة الحدوث بهدف عكسها على البيانات المالية لتلبی احتياجات متذکر القرارات وخاصة القرارات المستقبلية منها .

2- تعد أدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية من الأدوات الضرورية لأداره الوحدات الاقتصادية كونها توافر المؤشرات الملائمة لتحديد ومعالجة نقاط الضعف للعمل على تجاوزها وتعزيز نقاط القوة والاستفادة منها وتعتبر أساسا لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة ووضع الخطط والأساليب الازمة للتغلب على هذه التهديدات وإن اعتماد هذه الأدوات لتحديد مستوى تقييم الوحدة الاقتصادية يمكن عده أساسا عملياً مقبولاً لتحسين التوقع المستقبلي لنشاط الشركة.

3- نظراً لما توافره المحاسبة المالية الإستراتيجية من عدة أمور أهمها تحليل البيئة وايجاد البدائل من منظور استراتيجي والمساهمة في اختيار البديل الإستراتيجي الأنساب مرتكزاً لإيجاد التوقعات المستقبلية ومنطلق لاتخاذ القرارات الرشيدة.

4- تعد الرقابة الإستراتيجية واحدة من أهم أدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية كونها تراقب أداء الشركة وفقاً لما مخطط لها ، للوقوف على الانحرافات بهدف التعرف على اسبابها ووضع الحلول الازمة لها بالتفاعل بينها وبين الاهداف الإستراتيجية لذا فهي تأخذ من الرقابة التقليدية منطلقاً لتحقيق رقابة الاهداف التشغيلية ورقابة الاهداف الإستراتيجية .

- 5- اغلب العوامل البيئة الخارجية المؤثرة على نشاط الشركة كان تأثيرها موجب لصالح الشركة ، فقد كانت (الفرص) المتاحة امام الشركة تمثل في عوامل البيئة التكنولوجيا والتنافسية والمتمثلة بالنسب التالية (83%، 62%) على التوالي ، بينما كانت قوة التأثير السالبة (التهديدات) ينحصر في العوامل الاخرى المؤثرة على نشاط الذي قاد الى ضعف قدرة الشركة وانحسار فرصها بقوة تأثيرية سالبة (40%).
- 6- أن العوامل البيئة الداخلية كان اغلب تأثيرها موجب على نشاط الشركة ، فقد تمثلت نقاط القوة التي تمتلكها الشركة في عوامل التسويقية والعمليات الانتاجية والمتمثلة بالنسب التالية (71%, 62,5%) على التوالي ، بينما كانت نقاط الضعف تتحصر في الرقابة الإستراتيجية وبنسبة(75%).

### الوصيات

- 1- الإفادة من أساليب وأدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية كنظام شامل ومتكملا ، إذ يمثل طريقة في التفكير والتحليل ومنهجية وأسلوب للإدارة في صنع واتخاذ القرارات الإستثمارية.
- 2- تعريف متذبذبي القرارات بمختلف مراكزهم الإدارية بشكل عام ، ومتذبذبي القرارات الإستراتيجية بشكل خاص بآثار وانعكاسات المحاسبة المالية الإستراتيجية على قراراتهم من خلال إمدادهم بالمعلومات المختلفة فيما يتعلق بالماضي والحاضر والمستقبل.
- 3- امكانية تبني الشركة الخطوات الضرورية ل القيام بتحليل الوضع الإستراتيجي لها بما يسهم في وضع قوائم مالية معدة لأغراض استراتيجية (التوقعات المستقبلية) والاطلاع على تصرفات المنافسين والتغيرات الجوهرية في البيئة المحيطة بالوحدة الاقتصادية وغيرها من العوامل المؤثرة في على نشاط الوحدة والاستفادة منها في تعزيز القرارات الإستثمارية، على ان لا يكون هذا التحليل بمنعزل عن البيانات المالية كونها المرأة العاكسة للقدرة الإستثمارية للشركة .
- 4- امكانية تفعيل دور المحاسبة الإستراتيجية في الوحدة الاقتصادية ، ومن خلال توفير الإمكانيات الضرورية لها بحيث تصبح قادرة على التفاعل مع المؤثرات الداخلية والخارجية بهدف تحسين نشاط الوحدة الى افضل ما يمكن، ومساهمتها في ترشيد القرارات الإستثمارية.
- 5- العمل على دعم نقاط القوة ذات التأثير الموجبة لعوامل البيئة الخارجية والداخلية من خلال استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة امام الشركة من اجل استمرار الشركة في مزاولة نشاطها، ومواجهة نقاط الضعف والتهديدات التي تتعرض لها من خلال ايجاد الطرق والسبل لمعالجتها .
- 6- العمل على إعادة النظر من قبل الشركة في سياستها المتحفظة وسياسة التمييز التي تتخذها وايجاد التوازن بين سياسة السعر المنخفض وسياسة التمييز تحسباً لوجود منافسة خارجية تمتاز بمميزات منافسة جيدة على ان يتم اجراء دراسة ميدانية مستفيضة لهذا الغرض ويجري تحديث هذه الدراسة بين مدة وأخرى على ضوء المستجدات الداخلية والخارجية.

7- امكانية تفعيل دور الرقابة الإستراتيجية بمفهوم واضح وصريح مع توافر المؤهلات الازمة لإنجاز اعمال هذه الرقابة وعلة ان تكون متزامنة مع الرقابة التقليدية ، وان تمد الرقابة التقليدية الرقابة الإستراتيجية بمختلف المعلومات الازمة لإنجاز عملها .

### المصادر

#### اولاً- القوانين والتعليمات والوثائق الرسمية:

1- البيانات المالية (2009-2015).

2- قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997(المعدل)

#### ثانياً- الكتب العربية :

1- آل شبيب ، دريد كامل " الاستثمار والتحليل الاستثماري " ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.

2- آل شبيب ، دريد كامل " مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة " الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن . 2007،

3- أبو خشبة ، عبد العال هاشم "مفاهيم وخصائص القرارات الاستثمارية والعوامل المؤثرة فيها والتبويبات المختلفة لها " كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، أكاديمية الشرق للعلوم التطبيقية ، 2005.

4- الذهبي ، جاسم محمد والعزاوي ، نجم عبد الله " مبادئ الادارة العامة، منظور استراتيجي شامل " مكتب الجزيرة للطباعة ، الطبعة الأولى ، بغداد ، العراق ، 2005 .

5- الحناوي، محمد صلاح والعبد، إبراهيم " أساسيات الإدارة المالية " الطبعة السادسة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.

6- خليل ، عطا الله ورداد " دور المحاسبة الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الأردنية " دراسة اختيارية، المؤتمر العلمي الأول حول الإبداع والتغيير واقتصاديات المعرفة في ٣١ آذار مارس ٢٠٠٥ ، عمان ،الأردن.

7- الشعبياني ، صالح ابراهيم يونس والجميلي ، وعد حسين شلال "ملامح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق ،دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى " مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الموصل ، العراق ،المجلد 4، العدد 9، 2012 .

8- صلاح ، حواس " التوجه الجديد نحو معايير الإبلاغ المالي الدولية " كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ،الجزائر، 2008 .

ثالثاً. الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- صالح ، عمار عبد القادر " دور المستثمرين في تقييم جودة الإبلاغ المالي وانعكاساته على اتخاذ القرار الاستثماري دراسة ميدانية في سوق العراق للأوراق المالية " رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2010.
- 2- لزغم ، سمية " اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمحاسبية، جامعة قاصدي مریاح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012.
- 3- صنكور ، عادل حميد "التدقيق الاستراتيجي في تحسين التوقعات المستقبلية لأسعار النفط الخام العراقي باستعمال تحليل (SWOT) " اطروحة دكتوراه ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ، 2015.
- 4- السقا، زياد هاشم و عمر، ساکار ظاهر"اساليب المحاسبة المالية الاستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية "كلية الحدباء الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية ، العدد 43، 2013.

Foreign References

- 1- Brouthers d .Keith & Roozen A. Frans “ IS IT Time Start Thinking about Strategic Accounting” Journal of Long Range Planning, Vol.32, NO.3, 1999.
- 2- Simon , Crispin (Accountant and his role in the strategic management), 1992.
- 3- Daft , Richard L . , « Organization Theory and Design», 8<sup>th</sup> ED , Thomson South-Western , 2004
- 5- NATS Holdings Limited Annual Report and Accounts , 2014