

ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية
" بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية "

أ.م. د. علي محمد ثجيل المعموري الباحث / عباس علي حسين
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية- بغداد ديوان الرقابة المالية الاتحادي

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 تمكن 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 واهمالها الجانب التحليلي لبينة 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 التغييرات المختلفة الداخلية والخارجية التي تتعرض لها الشركات في مختلف أشكالها والصناعية منها، تجعل عملية اتخاذ القرارات بصورة عامة والقرارات الإستثمارية بصورة خاصة عملية صعبة تحتاج الى التعرف على البيئة الخارجية الشركة وتحليلها فضلاً عن معرفة قدراتها الداخلية ، لبيان قدرتها على مواجهة التغييرات فضلاً عن امكانية اتخاذ قرارات رشيدة ، ويتطلب ذلك التركيز على النواحي التشغيلية التقليدية والتركيز على النواحي الإستراتيجية طويلة الامد كون القرارات الإستثمارية يمتد تأثيرها على فترات طويلة من عمر الشركة ، لذا فان المحاسبة المالية التقليدية في وضعها الحالي لا تلبي كافة احتياجات متخذي القرارات الإستثمارية لانصباب تركيزها على النواحي التشغيلية التي غالباً ما تكون لفترة مالية واحدة دون التركيز بالقدر الكافي على البعد 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 تضمن البحث اربعة محاور (منهجية البحث، التعريف بالمحاسبة المالية الاستراتيجية ، ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية , القرارات الاستثمارية , الاستنتاجات والتوصيات) .

المحور الاول- منهجية البحث:-

1- مشكلة البحث

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

2- أهمية البحث

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

3- هدف البحث: يهدف البحث على التعرف على الاتي:

أ- التعرف على المحاسبة المالية الإستراتيجية وادواتها.

ب- بيان أثر تطبيق ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية .

4- فرضية البحث :

يستند البحث على فرضية مفادها ان ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية يمكن توظيفها في المساعدة لاتخاذ القرارات الاستثمارية 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 للسنوات (2009- 2015).

6- أساليب جمع البيانات

لغرض انجاز البحث بجانبه النظري والعملية تم اعتماد المصادر الآتية:

• القوانين والانظمة والتشريعات ذات الصلة .

• الكتب والدوريات والرسائل الاكاديمية والمهنية.

• تقارير مراقب الحسابات والبيانات المالية وتقارير الادارة .

• شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

المحور الثاني : ادوات المحاسبة المالية الإستراتيجية.

يتطرق المحور الى التعرف على ادوات المحاسبة المالية الاستراتيجية والرقابة والتقارير الاستراتيجية .

اولاً: التعريف بالمحاسبة المالية الاستراتيجية وادواتها : قدم الفكر المحاسبي العديد من الاتجاهات بشأن

تعريف المحاسبة الإستراتيجية وفيما يأتي أهم الاتجاهات (الجليلي، 2007، 14) :-

الاتجاه الأول: التطورات التي حدثت في مجال المحاسبة الادارية لتوافر المعلومات المحاسبية التي تدعم تحقيق

الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية ، حيث ركز على المحاسبة الادارية والتطورات التي حدثت فيها

لتوفر 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 الادارية ودمجها مع الاستراتيجيات

لابتكار اساليب محاسبية جديدة لتوافر المعلومات التي تدعم الادارة الإستراتيجية وأهملت المعلومات

الداخلية.

الاتجاه الثالث: التفاعل بين المحاسبة الإدارية ووظيفة التسويق والاهتمام بعنصر المنافسة والنواحي الخارجية

من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، حيث ركز على تفاعل المحاسبة الادارية ووظيفة التسويق

والنواحي 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 اجل تحقيق ميزة تنافسية

، حيث ركز على انها محاسبة مالية بسبب نظرتها الشمولية وربطها بالأهداف العليا للشركة من

أجل تحقيق ميزة تنافسية .

وبما ان المحاسبة المالية تكون في خدمة الإدارة 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 بلورة المعلومات المحاسبية في خدمة الإدارة والتي أطلق عليها المحاسبة المالية الإستراتيجية ، والتي يمكن بيان أهم تعريفاتها بالاتي:-

1- هي تحليل المعلومات المالية لأسواق 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 دورا جوهريا في عملية الإدارة الإستراتيجية. (Tillman & Goddard, 2008 :27)

4- هي شكل متطور لأساليب المحاسبة المالية التقليدية التي تعتمد على استخدام التحليل الاستراتيجي والنسب المالية والمزج بينهما وبين مخرجات النظم المحاسبية بهدف توافر المعلومات المحاسبة الإستراتيجية اللازمة لمتخذي القرارات فضلا 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 البينية الحالية والمتوقعة الحدوث بهدف عكسها على البيانات المالية لتلبي 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 المحاسبية 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 | الأداة المساعدة (الفرعية) | الوصف |
|---------------------------------|--|--|
| أدوات الرصد | تحليل المنافس | يتضمن معلومات عن تغيرات تدريجية في المنافسين (المنتجات، الخدمات) ، دخول أو خروج المنافسين في الصناعة. |
| | 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. |
| | 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. |
| | استخدام السلاسل 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 معادلات إحصائية للتنبؤ بالعنصر من سنة الى أخرى والحصول على قيمة العنصر المتوقعة المستقبلية. |
| أدوات صنع القرار وأدوات 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 للانقطاعات التي تم تحديدها |
| | 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. |
| | تحليل أثر المشروع | يقدم معلومات لتقييم التأثير المحتمل لمختلف الخيارات الإستراتيجية واختيار المشاريع الإستراتيجية الأكثر جدوى أو بدائل للتنفيذ. |
| | نظام الإدارة المباشرة (المفاجأة) | تستخدم كنظام احتياطي لاستجابة الإدارة على المدى القصير للتغيرات المتقطعة غير المتوقعة ، والتي تعد صمام أمان بقصد تحديد وتقويم التغيرات المطلوبة إجرائها في الإستراتيجية ، وبهدف تقليل الوقت والاثار المتوقع بروزها على المدى القصير. |
| أدوات الرقابة | تقارير الانحراف الإستراتيجية | ركز على الأهداف والغايات والمشاريع والبرامج الإستراتيجية للشركة ، وقياس الانحراف عن الأهداف الإستراتيجية وتحليل الاختلافات في الأنشطة الإستراتيجية المخططة مقارنة مع الأنشطة الإستراتيجية الفعلية. |
| | 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 . |
| | تقارير الخاصة بالتقدم في تنفيذ الإستراتيجية المستقبلية | التي تتعلق بإمدادات 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 بأنها رقابة القدرات والموارد ومدى كفايتها لتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية من خلال تحقيق الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف ، فضلاً عن استيعاب المتغيرات البيئية ذات العلاقة بالوحدة (Mason & Dimechkie , 2005 :28).

هو نوع اوسع واشمل من الرقابة الادارية فهي تُهيئ تقرير شامل للحالة الإستراتيجية الكلية ، ولا تصف فقط كيفية صياغة الأهداف الإستراتيجية والسياسات كقرارات إستراتيجية ، وانما تتعدى ذلك الى 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 التأكد او الضمان من ان تلك الموارد والكفاءات قد قيمت وفهمت بالشكل الصحيح (الشعباني والجميلي ، 2012 : 379).

وكما عرفها بأنها أسلوب رقابي متجدد 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 بيئة الوحدة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
- 5- تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مناطق المشكلات ولمراجعة وتعديل مهمة الوحدة والأهداف حسب الضرورة.
- 6- إيجاد وتقويم واختيار 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 أهمها

(Frc ,2014 : 14) :-

- 1- يجب أن يعكس التقرير الاستراتيجي الرأي الجماعي من مدراء الشركة.
- 2- المعلومات الواردة في التقرير الاستراتيجي للبيانات المالية مكملة للتقرير السنوي ليكون وثيقة أكثر تماسكاً.
- 3- 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 لتقييم النتائج السابقة والآفاق المستقبلية.
- 4- ينبغي أن يقدم التقرير الاستراتيجي تفسيرات إضافية عن المبالغ المدرجة في البيانات المالية وشرح الظروف والأحداث التي شكلت المعلومات الواردة في البيانات المالية.
- 5- لا ينبغي أن يركز التقرير الاستراتيجي فقط على فترة زمنية واحدة حيثما كان ذلك مناسباً لفهم التطور والأداء والموقف أو الآفاق المستقبلية للوحدة ، ويجب أن يعطي التقرير الاستراتيجي أهمية للآثار الحقيقية أو الظرف الذي يجري وصفه سواء كانت قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.
- 7- يمكن ان تكون الأهداف مالية أو غير مالية في الطبيعة، ويمكن التعبير عنها كمياً أو نوعياً.
- 8- 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.
- 9- ينبغي أن يتضمن التقرير الاستراتيجي وصفا للأسواق الرئيسية في الوحدة ومركزها التنافسي داخل تلك الأسواق، كما ينبغي أن تشمل الميزات الهامة الأخرى من بينها الخارجية (مثل البيئة القانونية والتنظيمية والاقتصادية الكلية والاجتماعية) وكيفية التأثير على تلك الأعمال.
- 10- 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 وأهميتها.

ان الأصل في القرار هو عدم التأكد 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 التأكد وتغير قيمة النقود وعدم قابلية بعض المتغيرات على القياس الكمي، وهو قرار يتحمل متخذه تكاليف ليس من السهل تعديلها ونظراً لكونه قرار مستقبلي فإنه يواجه أنواعاً متعددة 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 البدائل والمفاضلة 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 متخذ القرار يفقد الكثير من مرونته (الحناوي والعبد ، 2001 : 217) .

3- يشكل الاستثمار خطراً من خلال أن مردوداته لا تظهر في الآجل القصير وكذلك في كون المداخل الإيجابية غير أكيدة (لان الاستثمار يرتبط بحالة عدم التأكد).

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 أداة من هذه الأدوات نحو عناصر القوائم المالية بهدف تحليلها بأسلوب استراتيجي مع الأخذ بنظر الاعتبار التحليل التقليدي سواء كان تحليل افقياً أو عمودياً وبهدف إيجاد ارضية ملائمة لتوجيه الجانِب التطبيقِي من هذا البحث كالآتي :-

1- ادوات 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 وتصمم هذه التغييرات لصنع المنتجات بصورة أكثر كفاءة أو لتحقيق حجم انتاج اكبر ويتضمن التغيير التكنولوجي التغيير في تقنيات صناعة المنتج والخدمة .

ثانياً- المنتج والخدمة: وتتعلق 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 : تضمّ 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 ومبعثرة 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 تخصّ 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 النوادي، وقوى الضغط المرتبطة بها.

ثالثاً- المعلومات التجارية:تضم المعلومات التي تتعلق بطلبات المستهلكين ورغباتهم وحاجاتهم ورضاهم عن المنتجات المنتجة من قبل الشركة وما لم ينل إعجابهم واعتراضاتهم.

رابعاً- المعلومات التمويلية: تتعلق هذه المعلومات بوجود موادّ خام وبيع أو مواد نصف مصنعة، ووجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

خامساً -المعلومات التكنولوجية: تتضمن أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات والخدمات والتكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا 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- ادوات صنع القرار وأدوات التخطيط وتشمل:

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

وعرفت بانها تهيئة الاذهان للنظر في اكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقلة تختلف عن بعضها (ادخال المنتج الجديد ،ايجاد سوق جديد ،كسب الزبون وولائه) ويحتمل ان تواجه الوحدة مستقبلاً واحدة 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 ، توكيد جودة المنتج، تطوير وتحسين العمليات الانتاجية ، تدعيم البحث والتطوير(روبيح، 2004 : 3).

د- نظام الادارة المباشرة (المفاجأة): التغييرات في الإستراتيجية: وتتعلق بالمجالات الإدارية ضمن الوحدة وهذه التغييرات تتضمن الهيكل التنظيمي، الإدارة الإستراتيجية، السياسات، نظم المكافأة، علاقات العمل، ادوات التنسيق، ادارة المعلومات، نظم المحاسبة وعادة ما تكون هذه التغييرات من الاعلى إلى الاسفل و التي تقوم بها الادارة العليا، بينما التغييرات في التكنولوجيا عادة ما تتم من الاسفل إلى الأعلى(Daft,2007: 282).

3- ادوات الرقابة وتشمل :

أ- تقارير الانحراف الإستراتيجية: يمكن تحديد اهم المعايير لتحقيق الاهداف الإستراتيجية والتي يمكن ان توافرها 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- الإدارة النقدي. سابعاً- معايير اخرى.

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

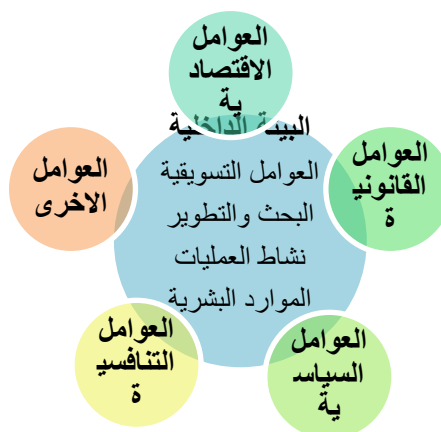
ج- تقارير الخاصة بالتقدم في تنفيذ الإستراتيجية المستقبلية: يمكن امداد الادارة بالمعلومات المتمثلة (معيار العائد النقدي لصافي الموجودات ومعياري صافي الموجودات ومعياري عائد الملكية والنمو يعد افضل معيار استراتيجي لتقييم اداء أي شركة ومن المعايير المفيدة بهذا الصدد (Simon, 1992 : 139). ان التحليل يعد احد 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 (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 وتتأثر فيها ، وتكمن 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 ، وتعد 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 ادناه:-



شكل رقم (1)

البيئة الخارجية والداخلية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية

المصدر (اعداد الباحث)

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

المحور الرابع الجانب التطبيقي في شركة المشروبات 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 براسمال قدره (70) مليون دينار عراقي لممارسة نشاطها الرئيسي وهو انتاج المشروبات الغازية واستثمر راسمالها بالكامل لشراء الموجودات ، اكبر مصانع المنشأة العامة للمشروبات والمعلبات (الملغاة) وهي

- مصنع الزعفرانية للمشروبات الغازية.

- مصنع بغداد للمشروبات الغازية بضمنه خط تعبئة المشروبات 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 الرسملة للشركة في 2012/10/17 لزيادة راسمال بمبلغ وفقا

للمادة(55) من ثانيا وثالثا من قانون الشركات الخاص رقم (21) لسنة 1997 ومصادقة مسجل الشركات

على ذلك ، فقد اصبح راسمالها (133000) مليون دينار (مائة وثلاثة وثلاثون مليار) دينار عراقي وبلغت

مساهمات القطاعات الثلاثة في راسمال كما في الجدول رقم(1)

تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية لشركة بغداد للمشروبات الغازية

يتناول هذا المحور مدخل تقيمي للعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية والداخلية للشركة ، انعكاسها على

القرارات الاستراتيجية للشركة .

1- عوامل البيئة الخارجية : تم تحليل عوامل البيئة الخارجية (العامة والخاصة) من اجل بيان مدى تأثيرها على بيئة الشركة ،تم اخذ العوامل ذات التأثير المباشر على الشركة والتي تم التعبير عنها بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجيا والقانونية... الخ، وتم استخدام ثلاثة اوزان لقياس الاهمية النسبية لفقرات كل عامل وهي (+1) 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 للمشروبات الغازية لأنها تؤثر في الشركة واتجاهاتها، فالشركة ملزمة بتنفيذ التشريعات التي تصدرها الدولة ، وقد تسهم هذه التشريعات في استغلال الفرص المتاحة وتقليل التهديدات التي تواجه لها الشركة عن طريق استقرار وضع الشركة من خلال دراسة البيئة القانونية لها وكما موضح في ادناه:-

1- تغيير 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 والانظمة المختلفة بتلك الجهات اثر بشكل كبير على قدرة الشركة، ومرور البلد بعدة تغييرات ادت الى التغيير الاقتصادي والسياسي والتنظيمي وتأثيرها على الانظمة والتعليمات

2- القوانين والتشريعات والانظمة القانونية سهلت عمل المنافسين وساهمت بتغيير بيئة 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 الاجنبية لتجهيز المواد الاولية والتعاقد معها ولهذا تم اعطاها الوزن (صفر) لأنها تحظى بنفس الفرص المتاحة.

4- تدعم القوانين والاجراءات القانونية بتسهيل العمليات الخاصة باستيراد المواد الاولية والمعدات ، وتوافر احتياجاتها من تلك المواد بسهولة ، وتتميز بوضوح بسهولة التعاقد والحصول على خصم الكميات المشتراة.

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 الاجنبية 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 البيئية 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 والانظمة الخاصة بالصناعة مستقرة من اجل اعطاء رؤيا مستقبلية واضحة عن الشركة في المستقبل. |
| 1- | 2- القوانين والتشريعات والانظمة 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 الاجنبية |
| 1 | 8- تزداد 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 والاوضاع الامنية التي مر بها البلد كان لها التأثير وبشكل مباشر على الاوضاع الاقتصادية والمعيشية 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 تثبيت اسعار عقود تجهيز المواد الاولية (خاصة العقود المحلية) ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).
- 2- انعكست مستويات التضخم على اسعار صرف الدينار العراقي مقابل العملات الاجنبية وتأثيرها على اسعار شراء المواد الاولية والمواد الاحتياطية ولذلك التأثير على الكلف ، نتيجة العرض والطلب على العملة الصعبة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).

- 3- تقوم الشركة عند تسعير منتجاتها مراعاة دخل المواطن والمستوى المعاشي لهم ، فضلاً عن ذلك عند التنافس ولا تعتمد الشركة على السعر الأدنى ، 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 مزاوله 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 للمنتوج المحلي ، اي ان تواجد منتجات الشركة في سوق مفتوح يتسم بالمخاطرة العالية والمنافسة الشديدة ووجود تهديد مباشر من خلال الاسعار المنخفضة وانواع واشكال 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 |
|-------------------------|--------------------------------|
| بيبسي بغداد علبة 250 مل | 6750 |
| سمر | 6000 |
| زين | 6500 |
| طيبة | 6250 |
| دجلة | 5500 |

- 7- حصلت الشركة على حقوق امتياز من الشركة صاحبة الامتياز(بيبسي 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 خلال :-
- أ- توافر فرص عمل الى افراد المجتمع حيث تراوح عدد العاملين العراقيين في الشركة من(1104-1247) عامل وكما مبين في الجدول ادناه:-

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 |

ب- تغطية جزء من طلبات السوق المحلي.

ج- الاستفادة من وجود الشركة كواجهة اعلامية للصناعات العراقية.

د- 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 التذبذب 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 المنتج في ضوء دخله. |
| 1- | 3- صعوبة توافر مصادر الطاقة التشغيلية وارتفاع اسعارها. |
| 1 | 4- تعتمد الشركة على مصادرها الذاتية في استمرار الشركة في مزاوله نشاطها. |
| 1- | 5- تعمل الشركة في بيئة اقتصادية مفتوحة (سوق مفتوح) دون توفر حماية للمنتج المحلي. |
| 1 | 7- الاسم التجاري للشركة يمثل 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 بمقدار (50%) ممكن استثمارها في مساندة نشاط الشركة وبذلك دعم لترشيد القرارات الاستثمارية فيها ، بينما حصلت العوامل الاقتصادية على تقييم سلبي بمقدار (50%) شكل تهديداً على الشركة ، والتي على الشركة تجنبها 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

| السنة | الانجاز |
|-------|--|
| 2009 | تشغيل خط العبوة العائلي في تشرين الاول يعمل بكامل طاقته الانتاجية |
| 2010 | تحويل خط العلب الاول واكماله |
| 2011 | تشغيل معمل غاز (CO2) الثالث |
| 2012 | شراء ونصب خط انتاجي للعلب العائلية، تشغيل الخط الرابع، تشغيل الخط الخامس |
| 2013 | تطوير الخط الخامس |
| 2014 | نصب الخط السابع ج |
| 2015 | تشغيل الخط الانتاجي السابع |

- 2- يتم تطوير وتحديث خطوط الانتاج بشكل مستمر، ومنها الخط الانتاجي السابع بالفضلاً عن تقييم اداء الخط الانتاجي الزجاجي للقناني المسترجعة مع الشركة الالمانية (KHS)، وقد اعطي وزن للعامل (1).
- 3- لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتطورة 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 للعامل(1).
- 6- هناك تنسيق ما بين الشركة والشركة الام صاحبة الامتياز وبصورة مستمرة لمتابعة التغيرات والتطويرات 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

| عوامل البيئة التكنولوجية | وزن العامل |
|--|------------|
| 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 المتطورة في الشركة. | 1- |
| 4- تواكب الشركة التطورات التكنولوجية في معدات الانتاج . | 1 |
| 5- تتابع 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 والتطويرات على المنتجات. | 1 |
| مدى تأثير العوامل التكنولوجية في استغلال الفرص 6/5 | 83% |
| مدى تأثير العوامل التكنولوجية في التخلص من التهديدات 6/1 | 17% |

ومن الجدول اعلاه فان تقييم البيئة التكنولوجية شكل فرصة 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 والخارجيين ، 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 كالآتي:-

- 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 لابرز 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 المحلية ، بسبب افتقارها قاعدة لتلك المعلومات ، وبذلك فأن 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 ببيبيسي العالمية (صاحبة الامتياز) ، فضلاً عن التجارب الشخصية للشركة في عملياتها الصناعية ، ويوضح الجدول ادناه نمو اقيام 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 اقيام المبيعات

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

- 4- السعر المناسب لمنتجات الشركة لا يميزها عن منتجات المنافسين وانما يتم التمايز 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 (بيبيسي 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 والقناني 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 ، لان له نفس الفرصة في الحصول على الموارد ، كون هذا العامل متوفر لأغلب شركات المنافسة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (صفر).

7- البيئة التي تعمل بها الشركة والشركات المحلية المتنافسة لها نفس مقدرتها الانتاجية ، لان 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 مباني جديدة لغرض انشاء معامل ذات كفاءة انتاجية عالية، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

8- انفتاح السوق العراقية ودخول منافسين اجانب وعرب الى الصناعة وعدم وجود حماية للمنتج 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 الاخرى ، 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- التنوع 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 8/3 |

ونتيجة لما تقدم فان تقييم البيئة التنافسية شكل فرصة بمقدار (62,5%) ممكن 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 تجنبها من اجل الاستمرار في مزاوله نشاطها.

خامساً: عوامل اخرى : هناك عوامل اخرى فضلاً عن العوامل الخارجية العامة والخاصة التي تكون ذات تأثير على مزاوله 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 الأمني المتدهور في البلاد وتأثيره على نشاط الشركة ، نظرا لما تمر به البلاد من ظروف أمنية 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

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

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

4- مرور البلد بموجة من الحر الشديد في فصل الصيف ، والتي تؤدي الى فقدان الانسان لكميات كبير 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 تنعكس بصورة ايجابية على نشاط الشركة وزيادة الطلب على منتجاتها ، والتي تُعد كفرصة للشركة من اجل استغلالها ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1).

ويمكن تمثيل العوامل اعلاه في الجدول الآتي:

| وزن العامل | العوامل الاخرى |
|------------|--|
| 1- | 1- سوء الوضع الأمني 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 متنوعة 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 للعوامل الاخرى على نشاط لشركة 5/2 |
| 60% | التأثير السلبي للعوامل الاخرى على نشاط لشركة 5/3 |

جدول رقم(11) تقييم العوامل الاخرى المؤثرة على نشاط الشركة

ان تقييم تأثير العوامل الاخرى على قدرات الشركة كانت المحصلة النهائية للنشاط هي تهديد للشركة وبقدار (60%) ، مما يعني ان العوامل الاخرى 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 الاوزان الخاص بتقييم البيئة الخارجية

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

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

10- عوامل البيئة الداخلية : تعبر عوامل البيئة الداخلية للشركة عن قدرات الشركة والمتمثلة بأنشطتها المختلفة (الانتاجية ، التسويقية ، البشرية ،...) ، والتي يتم من خلالها التعرف على مواطن القوة والضعف في الشركة ، والآتي يمثل تقيماً 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 الوكلاء والمحلات التجارية ، حيث بلغت عدد السيارات التي تم استيرادها(175) سيارة مضاف اليها صندوق مصنع لتحميل المشروبات الغازية ، فضلاً عن السيارات التي تمتلكها سابقاً.

2- ايجاد طرق جديدة لإيصال الخدمة الى المطاعم عن طريق تسويق منتج معبأ بأكياس (bag) بواسطة استخدام مكائن متخصصة (fountain) ببيع المنتج بطريقة مباشرة للزبائن بأقداح تحمل علامة الشركة (بيبيسي) وبثلاثة احجام ، حيث بلغت عدد هذه المكائن (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 لنتيجه الشركة في استخدام طرائق تسويقية جديدة ومبتكرة 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 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| المبلغ مليون دينار | 130467 | 168548 | 195185 | 223721 | 229214 | 211169 | 239911 |

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 ، مركز (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 للتأثير 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 |
|--|--------------------------|-------------------------|
| حجم 1250 لتر (رزمة=6 عبوة) بيبيسي ، ميرندا ، سفن ، شاني ، .. | 626.07 | 620.03 |
| حجم 2.250 لتر (رزمة=6 عبوة) بيبيسي ، ميرندا ، ... | 878.11 | 875.66 |

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

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

8- تستخدم الشركة 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 للتعريف على مواصفات منتجاتها ومميزاتها والمشاركة في المعارض المختلفة، وقد اعطي وزن للعامل (1)، حيث بلغ المبالغ المصروفة على الاعلانات كما مبين في الجدول ادناه :-

جدول رقم (15)

المبالغ المصروفة على الاعلانات

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

10- للشركة القدرة على سد حاجة المستهلك كما ونوعاً من خلال ما توفره من منتجاتها المختلفة 0 عبوة، تقنية 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 اقبال المنتجات الى الزبائن بالسيارات |
| 1 | 2- تتميز الشركة في استخدام طرائق تسويقية جديدة ومبتكرة. |
| 1 | 3- قدرة الشركة في المساهمة في نمو وزيادة المبيعات. |
| 1- | 3- قدرة الشركة على اقبال المنتجات الى المستهلك عن طريق منافذ التوزيع. |
| 1- | 4- تستخدم الشركة سياسة التسعير المنافسة في السوق للتأثير على طلب المنتج . |
| 1- | 5- عدم امتلاك الشركة المرونة على التغيير في شكل وتصاميم المنتجات لجذب الزبائن اليها. |
| 1 | 6- تستخدم الشركة 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 للتعريف على مواصفات منتجاتها ومميزاتها والمشاركة في المعارض المختلفة |
| 1 | 7- للشركة القدرة على سد حاجة المستهلك كما ونوعاً. |
| 62,5% | التأثير الايجابي للعوامل على القدرات التسويقية للشركة 8/5 |
| 37,5% | التأثير السلبي للعوامل على القدرات التسويقية للشركة 8/3 |

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

ثانياً: العوامل المؤثرة على نشاط العمليات : يقع على عاتق نشاط العمليات العبء الأكبر لتحقيق ذلك التمايز ، فضلاً عن المهام الأخرى الذي يقوم بها مثل توزيع الموارد المادية والبشرية بين خطوط وعمليات الإنتاج ، وتجاوز المشاكل والصعوبات بما يتلاءم مع قدرات وقابلية الشركة وإدناه أهم العوامل المؤثرة في نشاط العمليات:-

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

دول رقم (17)

الطاقات المتاحة ونسب استغلالها

| السنة | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------|------|-------|------|------|------|-------|------|
| نسبة استغلال الطاقة المتاحة % | 76 | 68 | 90 | 83 | 85 | 88 | 92 |
| مقدار الفاقد بالطاقة المتاحة | 7883 | 13959 | 4241 | 8008 | 6958 | 10380 | 3708 |

2- الخطط الانتاجية توضع على اساس الطاقات الانتاجية المتاحة ، إلا أن تنفيذ هذه الخطط يلاقي بعض الصعوبات فضلاً 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 وإدناه امثلة على ذلك:-

جدول رقم (18)

منتجات الشركة

| السنة | اسم المنتج | المخطط | الفعلي | نسبة التنفيذ % |
|-------|-------------------------------|--------|--------|----------------|
| 2013 | ميرندا ليمون (2,250) لتر | 275 | 11 | 4 |
| 2014 | بيبيسي كولا (1,250) لتر | 555 | 66 | 12 |
| | ميرندا برتقال (1,250) لتر | 79 | 6 | 8 |
| | ميرندا برتقال (1,250) لتر | 36 | — | — |
| 2015 | ميرندا تفاح حجم (355) مل علبه | 767 | 140 | 18 |
| | دايت سفن اب bib | 6796 | 160 | 2 |
| | ميرندا ليمون حجم (1,250) لتر | 19 | 1 | 2 |

3- تسعى الشركة جاهدة من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية في المعدات والإنتاج 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 التكنولوجية والمواكبة المستمرة من قبل الشركة أدى الى تأهيلها للحصول على شهادة الجودة من قبل جهاز التقييس والسيطرة النوعية ، فضلاً عن الفحوصات الشهرية والسنوية من قبل الشركة صاحبة الامتياز للمواد الداخلة بالإنتاج وكذلك الفحص بعد عملية الإنتاج ، فضلاً عن

خضوع منتجات الشركة للفحص من قبل معهد البحوث 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- تواكب العمليات الانتاجية التغير في الطلب كماً ونوعاً من خلال الالتماس المباشر بالزبون والتعرف على رغباتهم من المنتجات ، وكذلك معرفة الاجواء المناخية ففي 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 تجنب الانحرافات وتلافيها. |
| 1 | 3- تطمح الشركة الى امتلاك تكنولوجيا حديثة متطورة للمساعدة 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- تواكب العمليات الانتاجية التغير في الطلب كماً 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 المشروبات الغازية ، مما ساعدها على ادارة العملية الانتاجية بشكل سليم واعطائها مركز قوة من اجل مواجهة التهديدات ونقاط الضعف في الشركة ، وبذلك فان الشركة تمتلك نقاط قوة بمقدار (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 شعب الشركة ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1) .

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

جدول رقم (20)

الدراسات والبحوث التطبيقية في مصانع الشركة

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

3- كفاءة الشركة في البحث عن بدائل في مجال البحث والتطوير من خلال انتاج منتجات جديدة مثل (شاني، فرولة، منتديو، دايت، قناني زجاجية مرتجة وغير مرتجة،....) ، 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 والقناني الزجاجية والرزوم وذلك من اجل مواكبة التغيير في ادواق المستهلكين ورغباتهم ، وتم اعطاء وزن للعامل(1) ، وادناه امثلة على احجام المنتجات الغازية للشركة:-

جدول رقم (21)

حجم الانتاج

| النوع | الحجم |
|-----------------------------|--|
| قناني لكافة انواع المشروبات | 250/ قناني 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 الاخرى من خلال البحوث المشتركة مع شركة اخرى لان الشركة مرتبطة مع الشركة العالمية ببيسي صاحبة الامتياز فان أي تغيير او 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 والملاكات البشرية المتمرسه 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 بالإنفاق على نشاط البحث والتطوير فأنها بالمقابل تتحمل كلف اضافية قد يكون هناك مقابل (ربح) في المستقبل القريب او البعيد ، فضلاً عن ذلك تتحمل الشركة مخاطر الانفاق 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 يسعفها في الاستمرار على الانفاق على البحث والتطوير ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).

جدول رقم (22)

تقييم العوامل المؤثرة على البحث والتطوير

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

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 أجل ترشيد القرارات الاستثمارية وتحقيق الميزة التنافسية لها ، وتعمل من أجل تقليل والسيطرة على نقاط الضعف.

رابعاً : العوامل المؤثرة على قدرات الموارد البشرية : تعد الموارد البشرية من أهم موارد الشركة ، وفقاً للشروط المطلوبة لذلك ومن ثم اشراكهم بدورات تدريبية من أجل تطوير وزيادة قابليتهم 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 اشراكهم بدورات تدريبية داخل وخارج الشركة من أجل تطوير قابليات ومهاراتهم ، وتدريبهم تدريباً نظرياً ومواقعياً قبل ان يتم زجهم في العملية الانتاجية ، من أجل ان يكتسب خبرة مهنية في مجال العمل ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1) ، حيث بلغ المبالغ التي انفاقها على الدورات التدريبية من (2009-2015) كما مبين في الجدول ادناه:-

جدل رقم(23)

المبالغ المنفقة على الدورات التدريبية

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

3- تجاوزت الشركة عقبة الادارة العليا المتغيرة في ظل تحول نظام الشركة من خاص الى عام ومن ثم مختلط واخيراً استقر على الخاص ، كل هذه التغيرات كان لها الاثر على ثقة العاملين في ادارة الشركة ، الا ان من 2008/4/10 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 ترتقي لسد احتياجات الشركة لاسيما ان اعداد المنتسبين في الشركة في تزايد مستمر نتيجة التطور والتوسع بالإنتاج ، ولذلك تم اعطاء وزن للعامل (1-).

5- اقتصر اغلب الدورات التدريبية على الملاكات العاملة في الاقسام الانتاجية وقلة الاهتمام في الملاكات الادارية والتي تُعد الجهة الساندة للعملية الإنتاجية ، حيث بلغت بمعدل (9) دورات سنوياً قياساً 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 المعمول في الشركة، حيث ان نظام الحوافز المعمول 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 ادناه:-

جدول رقم (24)

عدد العاملين حسب تحصيلهم الدراسي

| التحصيل الدراسي | 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 نلاحظ 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 عناية 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 الكساوي مرتين في السنة ، فضلاً عن تقديم وجبات الطعام للعاملين

في الشركة ، وقد تم اعطاء وزن للعامل(1) وهذا بدوره يعكس على رضا العاملين وزيادة انتاجهم ، حيث

بلغت تجهيزات العاملين كما مبين في الجدول ادناه:-

جدول رقم(25)

تجهيزات العاملين

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

9- عدم مشاركة العاملين في الشركة في الحلول اللازمة لحل المشاكل والصعوبات التي تواجه عمل الشركة ،

من اجل الاطلاع على مقترحاتهم او مبادراتهم من اجل تحسين وتطوير العمل في الشركة ، فضلاً عن

عدم قيام الادارة العليا بعقد لقاءات او ندوات بهدف التعرف على معوقات ومشاكل العمل بما يلبي

طموحات الشركة في تحقيق اهدافها ، فقد تم اعطاء وزن للعامل(1-).

جدول رقم (26)

تقييم العوامل المؤثرة على قدرات الموارد البشرية

| وزن العامل | قدرات الموارد البشرية |
|------------|--|
| 1 | 1- تمتلك الشركة افراد مؤهلين لوظائفهم تأهيلاً 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- توجيه اغلب الدورات التدريبية نحو العمال الانتاجيين |
| 1 | 6- توجد علاقة ما بين انتاجية الافراد العاملين ونظام الحوافز المعمول في الشركة. |
| 1- | 7- محاسبي الشركة ليس مؤهلين بالوضع الحالي في ظل شهاداتهم الدراسية ليصبحوا محاسبين استراتيجيين. |
| 1 | 8- يتمتع العاملون بالرضا من حيث الاجر والحوافز. |
| 1- | 9- عدم باشر اك العاملين في ايجاد الحلول للمشاكل التي تتعرض لها الشركة |
| % 56 | التأثير الايجابي 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 أي 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 واعطائها ميزة تنافسية تنسجم 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 المشرب (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 البحوث ، ، 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 واقتصار على الخطط التشغيلية قصيرة الاجل ، ولهذا تم اعطاء وزن للعامل (1-).
- 3- بالرغم من امتلاك الشركة نظام فعال للرقابة على الانشطة التقليدية الا انه لا يهتم هذا النظام في القدرات الاستراتيجية للشركة ، حيث يهمل هذا النظام التقييم للبيئة الخارجية وامكانية الولوج الى الاسواق الدولية واقتصارها 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 المرتجعة 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 استراتيجيات 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 وعناوينها 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

| عوامل الرقابة الاستراتيجية | وزن العامل |
|--|------------|
| 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 من الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية لها | 1- |
| 4- يتم استخدام بعض جوانب الرقابة الاستراتيجية من قبل الشركة دون ربطها بأهداف الشركة العليا وبذلك تفقد اهميتها . | 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 التعبئة 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 | 1- |
| التأثير الايجابي على نشاطات الشركة 8/2 | %25 |
| التأثير السلبي على نشاطات الشركة 8/6 | %75 |

ومن الجدول اعلاه فان تقييم العوامل التي دعمت الرقابة الاستراتيجية كان تأثيرها سلبي بمقدار (%75) على نشاط الشركة في حين بلغ التأثير الايجابي للرقابة الاستراتيجية على نشاط الشركة بمقدار (%25) ، 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 والمتمثلة والعوامل التسويقية ونشاط العمليات والبحث والتطوير والموارد البشرية (%62,5، %71، %57، %56) على التوالي بينما حصلت الشركة في تقييم عوامل الرقابة الاستراتيجية على تأثير سلبي بمقدار (%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

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

وخلص لما تم عرضه

استثمرت الشركة الفرص التي منحتها البيئة التكنولوجية والاقتصادية من خلال توفر نقاط القوة التي دعمت ذلك ولكن الشركة لم تستطيع 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 الاهمية البالغة للشركة في دعم وتعزيز القرارات الاستثمارية فيها.

ان التهديدات التي تواجهها الشركة والتي ابرزها يقع ضمن البيئة القانونية والتنافسية وبيئة 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 الراكدة والعمل على تحريكها ، أي التخلي 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 الاستراتيجي بهدف قياسها وتحليلها وصياغتها بمنظور محاسبي عن طريق إيجاد التفاعل للمتغيرات البيئية الحالية والمتوقعة الحدوث بهدف عكسها على البيانات المالية لتلبي احتياجات متخذي القرارات وخاصة القرارات المستقبلية منها .

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

3- نظراً لما توافره المحاسبة المالية الاستراتيجية من عدة أمور أهمها تحليل البيئة وإيجاد البدائل من منظور استراتيجي والمساهمة في إختيار البديل الإستراتيجي الأنسب مرتكزاً لإيجاد التوقعات المستقبلية ومنطلق لإتخاذ القرارات الرشيدة.

4- تُعد 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 اللازمة 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 تتمثل في عوامل البيئة التكنولوجية 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- أنّ 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 تنحصر في الرقابة الإستراتيجية ونسبة (75%).

التوصيات

- 1- الإفادة من أساليب وأدوات المحاسبة المالية الإستراتيجية كنظام شامل ومتكامل ، إذ يمثل طريقة في التفكير والتحليل ومنهجية وأسلوب للإدارة في صنع واتخاذ القرارات الإستثمارية.
- 2- تعريف متخذي القرارات بمختلف مراكزهم الإدارية بشكل عام ، ومتخذي 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 للقيام 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 المرآة 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 التمايز التي تتخذها وايجاد التوازن بين سياسة السعر المنخفض وسياسة التمايز 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 اللازمة لإنجاز اعمال هذه الرقابة وعلّة ان تكون متزامنة مع الرقابة التقليدية ، وان تمتد الرقابة التقليدية الرقابة الإستراتيجية بمختلف المعلومات اللازمة 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 إستراتيجي 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 ورّاد " 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- الشعباني ، صالح ابراهيم يونس والجميل ، وعد حسين شلال "ملاح تطبيق التدقيق الاستراتيجي في العراق ،دراسة لعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى " مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة الموصل ، العراق ،المجلد 4، العدد9 ، 2012 .
- 8- صلاح ، حواس " التوجه الجديد نحو معايير الإبلاغ المالي الدولية " كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ،الجزائر، 2008 .

ثالثاً- الرسائل والأطاريح 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 مرباح ، ورقلة ، الجزائر ،2012.
- 3- صنكور ، عادل حميد "التدقيق الاستراتيجي في تحسين التوقعات المستقبلية لاسعار النفط الخام العراقي باستعمال تحليل (SWOT) " اطروحة دكتوراه ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد ،2015.
- 4- السقا، زياد هاشم و عمر، ساكار ظاهر"اساليب المحاسبة المالية الاستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية "كلية الحداية الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية ،العدد43، 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», 8th ED , Thomson South-Western , 2004
- 5- NATS Holdings Limited Annual Report and Accounts , 2014