

التخطيط الاستراتيجي واهميته في بناء العمل المؤسسي في شركة التأمين الوطنية

Strategic Planning and its Importance in Building Institutional Work in the National Insurance

mohammeghuroob25@gmail.com	جامعة بغداد/معهد الهندسة الوراثية والتقنيات الاحيائية للدراسات العليا	م.م. غروب كامل محمد
suha.sheikha@ige.uobaghdad.edu.iq	جامعة بغداد/معهد الهندسة الوراثية والتقنيات الاحيائية للدراسات العليا	م.م. سهى عبدالحسن شيخة

المستخلص :

هدف البحث التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة التأمين الوطنية واهميته في بناء العمل المؤسسي والتعرف على المتطلبات التي تمكن هذه الشركة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي بنجاح والمعوقات التي تحد من تطبيقه ومن ثم تحقيق الاهداف التسويقية لهذه الشركة وانطلقت هذه الدراسة من كون ان هناك مشكلة تمثلت في التساؤل الرئيسي الذي نص على: هل ان الشركة تهتم بتخطيط نشاطها التأميني على المدى الطويل من اجل تحقيق التوازن بين الفوائد النقدية المحصلة من الاقساط مع التعويضات النقدية التي تتفققها الشركة للتعويض عن الخسائر المؤمن عليها .

وخلص البحث الى ان شركة التأمين الوطنية لا تتمتع بالمرونة الكافية لتوسيع نشاطها التأميني والمتمثل بإصدار وثائق تأمينية جديدة وبأنواع جديدة وتسويق هذه الوثائق والسبب في ذلك يعود الى امتلاكها للدولة وهي تخضع للقوانين والانظمة التي تضعها في هذا المجال ، بالإضافة الى عدم اعتماد شركة التأمين الوطنية على تخطيط نشاطها التأميني لفترات طويلة الاجل ، وافتقار الشركة الى نقص الخبرة والكفاءة في مجال عملها مما يؤدي الى صعوبات في تطبيقها للأساليب العلمية الحديثة .

وتوصل البحث الى العديد من التوصيات أهمها :

ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة من اجل تطوير اساليب الانتاج المحلية بالإضافة الى اعتماد الشركة على تخطيط نشاطها التأميني ليس فقط على المدى القصير وانما يجب عليها القيام بوضع خطط طويلة الاجل وذلك من اجل ضمان نجاح عملها في هذا المجال . كذلك ضرورة اعتماد الشركة على المنهج العلمي السليم وتطوير اساليبها التسويقية في ظل بيئة تنافسية مع الشركات الاخرى والمفاضلة بين البدائل .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، الشركات المالية، التأمين، الاقساط .

Abstract:

The aim of the research is to identify the reality of strategic planning in the National Insurance Company and its importance in building institutional work and to identify the requirements that enable this company to successfully implement strategic planning and the obstacles that limit its application and then achieve the marketing objectives of this company. This study started from the fact that there is a problem represented by the main question that was stated.

Is the company interested in planning its insurance activities in the long term in order to achieve a balance between the cash benefits collected from the installments with the cash compensation that the company spends to compensate for the insured losses?

The summary of the research is that the National Insurance Company does not have sufficient flexibility to expand its insurance activities represented in issuing new insurance documents and new types and marketing these documents. The reason for this is due to its ownership of the state and it is subject to the laws and regulations it sets in this field, in addition to the fact that the National Insurance Company does not rely on planning its activities. Insurance for long-term periods, and the company's lack of experience and competence in its field of work, which leads to difficulties in applying modern scientific methods.

The research reached many recommendations, the most important of which are; The need to use modern technology in order to develop local production methods, in addition to the company's reliance on planning its insurance activity, not only in the short term, but rather it must develop long-term plans in order to ensure the success of its work in this field. As well as the need for the company to adopt the proper scientific approach and develop its marketing methods in a competitive environment with other companies and the comparison between alternatives.

Keywords: strategic planning, financial companies, insurance, installments.

المقدمة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من اهم العوامل لنجاح اي شركة واستمراريتها اذ يمكن الشركة من تحديد قدرتها وامكانياتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها ، في ظل التغيرات السريعة .تواجه الادارة الحديثة تحديات متزايدة في ظل التغيرات والتطورات التي شهدتها القرن الحادي والعشرين والمتمثلة بالعمولة التي تتسم بسرعة التغير والانفجار المعرفي وشدة حدة المنافسة بين الشركات ، وهنا يبرز دور التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل وذلك لان التخطيط هو دليل ومرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة اعمالها ، ونقصد هنا التخطيط السليم .يعتبر التحكم بالوظائف المهمة والاساسية للشركة والمتمثلة بالتخطيط والتنظيم والادارة والرقابة مؤشراً مهماً لزيادة فعالية الشركة وتمكين مديريها من مواجهة المستقبل وتحدياته ومساعدته على التقليل من مخاطر الشك واللايقين التي غالباً ما تمس نوعية وكمية المعلومات والبيانات التي يحتاج اليها لمتابعة وتنفيذ القرارات المختلفة .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث : تتمثل مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الاتي : هل ان الشركة تعمل على تخطيط نشاطها التاميني على المدى الطويل من اجل تحقيق التوازن بين العوائد النقدية المحصلة من الاقساط مع التعويضات النقدية التي تنفقها الشركة للتعويض على الخسائر المؤمن عليها .

ثانياً: فرضية البحث يقوم البحث على فرضية رئيسية تتمثل بالاتي :

((وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين زيادة الاقساط من جهة وتحقيق العوائد من جهة اخرى)).

ثالثاً: أهمية البحث : تبرز اهمية البحث في المجالات الاتية :

- ١- التعرف على مدى تطبيق الشركة لاستراتيجية، التخطيط في عملها التأميني على المدى الطويل .
- ٢- ان التخطيط الاستراتيجي يمثل الاساس لأي شركة تتطلع نحو التطوير والابداع والتميز في ادائها .
- ٣- يوفر التخطيط الاستراتيجي اساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها .

٤- تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في الشركات المالية بانها تعمل على زيادة سيطرة الادارة على الموارد المتاحة وترشيده تخصيصها وتعظيم العائد.

رابعاً: **هدف البحث** : يهدف البحث الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة التأمين الوطنية ومدى وضوح مفهومه لدى ادارة الشركة ومعرفة الايجابيات والسلبيات لتخطيط الشركة.

خامساً: **منهج البحث**: ان موضوع البحث يفرض اتباع المنهج التحليلي كأداة للإمام بجوانب الموضوع من الناحية النظرية ودراسته من الناحية التطبيقية .

سادساً: **حدود البحث** : شركة التأمين الوطنية كونها من الشركات الرائدة في العراق

المبحث الثاني : دراسات سابقة

• **دراسة : العتيبي ، عامر ذيب . (٢٠١٢) ، بعنوان "اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت** . هدفت هذه الدراسة الى : التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، وكذلك التعرف على تأثير التحسين المستمر على فعالية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت .

وقد خلصت هذه الدراسة الى : ان المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة ، خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي اولوية لمشاريع التحسين ، وتعمل على اعادة تصميم انشطتها بشكل مستمر ، تترك ادارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، حيث ان المؤسسات الكويتية المستقلة حققت التعادل لتحقيق الاهداف.

• **دراسة : ديجي وهيبه (٢٠١٣) ، بعنوان :دور استراتيجية التمييز في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية.دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.**

هدفت الدراسة الى :

- ابراز مدى اهمية استراتيجية التمييز في المؤسسة الاقتصادية في ظل المنافسة ومحاولة اظهارها بطريقة يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير محكمة وفعالة .

- عن طريق الاستراتيجيات يمكننا التنبؤ بمستقبل ومصير المؤسسة.

- التعمق في دراسة كيفية تحسين الاداء للمؤسسات الذي كثر عنه الحديث منذ انفتاح السوق الجزائرية على المنتجات الاجنبية وحتى المنتجات المحلية :

وخلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

- ان استراتيجية التمييز توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمؤسسة ان تنافس في السوق

- تؤثر استراتيجية التمييز على اداء المؤسسة من خلال مساهمتها في رفع الارباح ، زيادة الانتاج ، ورفع الحصة السوقية.

- يعد تقييم الاداء عنصراً أساسياً للعملية الادارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق اهداف المؤسسة

• **دراسة :ابو بكر مبارك محمد الحسن** : وقد تمثلت مشكلة البحث الرئيسية هل يؤدي استخدام التخطيط الاستراتيجي الى رفع الكفاءة والفعالية بشركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدودة وقد هدفت الدراسة لمعرفة كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات وقد اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي واعتمد على عدد من البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والدراسات والبيانات الأولية متمثلة في الاستبيان والملاحظة وقد قامت الدراسة على اربع فرضيات وهي : التخطيط الاستراتيجي يؤثر ايجاباً في رفع الكفاءة بالشركة ، استخدام اجراءات عملية ضرورة للتخطيط الاستراتيجي لمواكبة التطورات ورفع الكفاءة والفعالية . الاهتمام بالعوامل البيئية يؤدي الى كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي . وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

ان التخطيط الاستراتيجي اثر ايجاباً في رفع الكفاءة والفعالية في الشركة ولاتوجد ادارة للتخطيط الاستراتيجي او اقسام للتخطيط داخل مختلف الادارات وليس هنالك اهتمام بمدى فهم العاملين لفلسفة العمل داخل الشركة . وتوصلت الدراسة لعدة توصيات اهمها انشاء ادارة منفصلة للتخطيط الاستراتيجي تتبع لها عدة اقسام داخل كل ادار لمراقبة الخطط التشغيلية والمتوسطة.

• **دراسة : فتحية ابراهيم محمد على ابراهيم** :تناولت الدراسة بالبحث والتحليل تعريف التخطيط والاستراتيجية ومصدرها واهتمام الإدارات بالتخطيط الاستراتيجي لنفاذي المشاكل والمعوقات في الأجل الطويل. وتمثلت مشكلة الدراسة في المشاكل التي حالت دون التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي مثل قطاع الصناعات الغذائية كما حاولت الدراسة التعرف على مدى التزام الادارة العليا بتنفيذ الخطط الموضوعة وكيف يتم التخطيط الاستراتيجي .تمثلت اهم فرضيات الدراسة في عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي يؤثر على مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية ويعرض انتاجه الى تدهور وعدم استمرارية وضعف تطبيق الخطط الموضوعة يؤدي الى ضعف الاداء. توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان مصنع سكر كنانة يستخدم التخطيط الاستراتيجي وفقاً للأسس العلمية مما ادى الى رفع كفاءه الانتاجية أما مصنع سعيد للمواد الغذائية لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي فقد كان يستعاض عن ذلك باستخدام خطط قصيرة الاجل .وجاءت اهم توصيات الدراسة في الاتي:ضرورة اتباع اساليب التخطيط الاستراتيجي لخروج الصناعات الغذائية من العديد من المشاكل و كوقاية لها من الفشل .في هذه الدراسة ركزت الباحثة على التخطيط الاستراتيجي لمصنعي كنانة وسعيد للواد الغذائية والبيئية الداخلية والخارجية بينما لم تشير لكيفية دعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والاستفادة من الفرص وتقادي المهددات واسهام الادارة العليا في رفع الكفاءة والفعالية في المصنعين من خلال العملية المتكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

ملخص الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية منها :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث ان العديد من الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وفيما يأتي تعليق على هذه الدراسات .

- اتفاق مجمل الدراسات السابقة على اهمية التخطيط الاستراتيجي ، واثرة في اداء المؤسسات
- اتفاق مجمل الدراسات السابقة على ان التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل ايجابي في رفع الكفاءة بالشركة
- وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ان التخطيط يمثل الاساس لأي شركة تتطلع نحو التطوير والابداع والتميز في الاداء.

المبحث الثالث :- الاطار النظري للبحث

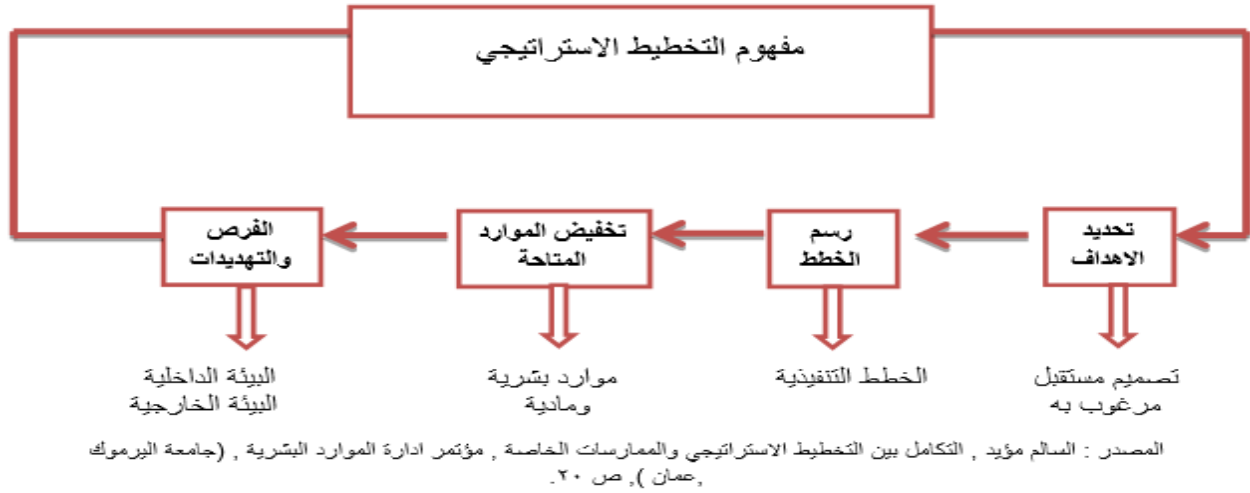
اولا :- مفهوم التفكير الاستراتيجي :النشأة والتطور :ان التفكير الاستراتيجي يتجاوز عملية الخطوات التتابعية المحدودة ، حيث ما يكون التعقيد في الموقف وتداخل متغيراته يكون التفكير الاستراتيجي ، وهي حالة لا بد منها والذي يؤدي بالنتيجة الى تحويل الضبابية في الموقف وغموض المستقبل الى حالة واضحة ومعاني عملية ، ان هذا النوع من التفكير يتطلب قدرة القائد الاداري على تخيل منظمته في اطار حركة الاتجاهات العالمية واحداثها وتحديد وضعها التنافسي بين نظائرها ، ويعد هذا النوع من التفكير تمهيداً لتحديد التصرف المطلوب للحضور في هذا المعترك او ذاك ، و وضع سبل التعامل مع الفرص والقيود التي تعترض مسار المنظمة . ويعد التفكير الاستراتيجي احد المؤهلات المعرفية والسلوكية التي تسهل حركة الفرد في منظمة للوصول الى القمة الهرمية .(بونس ، ٢٠٠٢:ص ١٠٣_ص ١٠٤).

ثانياً : مفهوم التأمين والتخطيط والتخطيط الاستراتيجي : يمكن تعريف التأمين بأنه وسيلة تهدف بصفة اساسيه الى حماية الافراد والهيئات من الخسائر المادية الناشئة عن تحقق الاخطار المحتملة الحدوث والتي يمكن ان تقع مستقبلاً وتسبب خسائر يمكن قياسها مادياً ولا دخل لإرادة الافراد او الهيئات في حدوثها (سلام ، موسى ، ٢٠١٠: ٨٩)

يعرف التخطيط بأنه عملية عقلانية وجهد عملي موجه واسلوب عمل منظم لتحقيق الاستثمار الامثل للموارد البشرية والمالية والامكانات المادية المتاحة من اجل تحقيق اهداف واضحة ومحدودة. (الجبوري ، ٢٠١٤ . ٣٠٠).

التخطيط الاستراتيجي : وعرف القحطاني التخطيط الاستراتيجي : بأنه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة او التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية .(القحطاني ، ٢٠١٠ : ٨). ويعرف (عبد الرحمن توفيق) التخطيط الاستراتيجي : بأنه عماد الادارة الاستراتيجية وهو فن التعامل مع المستقبل وهو عموماً الوظيفة المبكرة او هو نقطة البداية في اي عملية ادارية ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مساحاً لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية .(توفيق ، ٢٠٠٣ : ١٤). ويعرف كذلك على انه : عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي ، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة القيام المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل ، اما اذا قامت منظمة الاعمال بالعمل المناسب فان قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد (بني حمدان ، ادريس ، ٢٠٠٧ ، ص٦). ونلاحظ من خلال التعاريف المذكورة ان التطور السريع ادى الى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لماله من اهمية للشركة خصوصاً وللاقتصاد عموماً اذ يمكن التخطيط من التحوط لازمات المستقبل .

الشكل رقم ١١ مفهوم التخطيط الاستراتيجي



ثالثاً : اهمية التخطيط تبرز فيما يلي :

- ١- يزيد التخطيط من قدرة المشروع على التأقلم والتكيف .
 - ٢- يساعد التخطيط في بلورة الاهداف.
 - ٣- يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات.
 - ٤- يقلل التخطيط من الضغوط غير الضرورية التي يتعرضها عامل السرعة.
 - ٥- يساعد التخطيط في الاستخدام الامثل لموارد المشروع .
 - ٦- يزيد التخطيط من فاعلية المديرين.
 - ٧- يساعد التخطيط على تقدم المشروع بالأسلوب الذي يعتبر مناسباً للإدارة .
 - ٨- يعاون التخطيط بالتعرف على مشكلات المستقبل ويجعل الاستعداد لمختلف الطوارئ .(هاشم : ١٩٨١ : ص٨٦-ص٨٨)
- رابعاً : متطلبات التخطيط:**يقوم التخطيط الناجح على مجموعة من المتطلبات هي :-

- وجود مخططين اكفاء مدربين مؤهلين علمياً وعملياً.
- وجود دعم مالي وامكانيات مساعدة.
- توفر الوسائل المطلوبة.
- وجود منفذين مهرة ذوي خبرة وكفاءة.

- وجود تنسيق بين الادارات المختلفة ومعرفة ادوارها ، توزيع المهام والمسؤوليات .
- العمل على وضع خطة محكمة تراعي كل الجوانب وتعمل على معالجة كافة القضايا (الشنواني، ١٩٩٩:ص٣٥١-ص٣٥٢)
- **خامساً: القواعد الاساسية لعملية التخطيط:** ان عملية التخطيط تحتاج لقواعد اساسيه لضمان نجاحها ولقد اوجز منها مايلي :
 - التخطيط : ويقصد به ان الوظائف الادارية المقصود منها المساعدة في تنفيذ الخطة وبالتالي فلا بد من التخطيط اولاً واعداد الخطة وعلى ضوء ذلك تكون كفاءة وجودة ونجاح الوظائف الادارية.
 - الالتزام : لا بد من الالتزام بالأسس والخطوات الصحيحة للتخطيط .
 - المعلومات الصحيحة : اعداد قاعدة دقيقة للبيانات وهذا عنصر هام من عناصر التخطيط وهو تجميع المعلومات الصحيحة والدقيقة .
 - التلازم : ان هناك تلازماً كبيراً واسباباً بين عملية التخطيط وعملية الرقابة ، ويعتبر التخطيط الصحيح عنصراً اساسياً في نجاح عملية الرقابة بوضعها لمعايير رقابية دقيقة وصحيحة .
 - المشاركة: ان مشاركة الافراد المنفذين والمساهمين في وضع الخطة يكون من اهم الامور في حدوث الفعالية للخطة .
 - التنسيق : ان من اهم اسباب النجاح عملية التخطيط والتي يجب مراعاتها هي حسن التنسيق بين الجهات التي تشارك في تنفيذ الخطة بين الخطط الرئيسية والخطط الفرعية.
 - الرجل المناسب في المكان المناسب : التخطيط قضية رابحة من حيث المبدأ ، تحتاج ان يقوم على تنفيذها افراد على كفاءة للأدوار المطلوبة ويتم اختيارهم وفق الاحتياج .
 - الوضوح : لا بد ان يكون هنالك وضوح تام ومعرفة كاملة بالأهداف والاساسيات للمستويات التي يتم التخطيط لها لجميع الافراد القائمين بالتخطيط والتنفيذ .
 - رقابة فعالة: ان التخطيط والرقابة متلازمان ، لذلك يجب ان يتضمن التخطيط معايير رقابية تضمن نطاقاً رقابياً فعالاً للمساعدة على التنفيذ وتصحيح الانحرافات اولاً بأول والسير بالعمل قدماً للأمام .(عليوة ، ١٩٨٧: ص١٨-ص٢٠)
- **سادساً: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي**
 - أ- **مزايا التخطيط الاستراتيجي:** يتسم التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا او الفوائد تتمثل في ما يلي :
 - تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد اطار العمل والمنافسة .
 - يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
 - ان الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة. (بني حمدان ، صبحي، ٢٠٠٧: ص١٦)
 - تطوير طرق حل المشكلات وتحسين اساليب اتخاذ القرارات .
 - الاتصالات وتبادل معرفة الاهداف لدى اعضاء المؤسسة .(النجار ، ٢٠١٠: ص٧٥)
 - ب- **معوقات التخطيط الاستراتيجي:** يمكن ابراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية :
 - ضعف الموارد المتاحة ، مثل قلة الموارد ،صعوبة الوصول اليها، صعوبة ادارتها ، ونقص القدرات اللازمة لذلك .
 - البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل ان يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية) (العتيبي ، ٢٠١٢: ص١٩)
 - جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة .
 - التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى وقت وتكلفة كبيرة .
 - عدم قدرة المدير الاستراتيجي على ادراك الفرص والمخاطر الحقيقية .(الضمور ، ٢٠٠٨: ص ٤٥)

المبحث الرابع - الإطار العملي للبحث

يتناول هذا البحث نشاط شركة التأمين الوطنية بوصفها مؤسسة مالية يتركز نشاطها بتجميع الاموال من المؤمن لهم ، ثم اعادة استثمارها ، وتحقيق الايرادات المطلوبة . تأسست شركة التأمين الوطنية بموجب القانون رقم (٥٦) لسنة ١٩٥٠ ، وعند صدور قانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ ووفقا لمتطلبات القانون المذكور اصبحت شركة عامة بموجب شهادة التأسيس المرقمة (٥٤) في ١٩٩٧/١٢/٢٤ الصادرة عن وزارة التجارة / مسجل الشركات ، ويبلغ رأس مال الشركة (١٥٠٠٠٠٠٠) الف دينار (خمسة عشر مليار دينار) لعام ٢٠١٧ . اعتمد البحث في تحليل (الأقساط) لشركة التأمين الوطنية على مجموعة من النسب والمؤشرات المالية التي تستخدمها ادارة الشركة في تحقيق اهدافها. تطور مجموع (الاقساط) خلال السنوات (2013-2017) لشركة التأمين الوطنية على اساس حجم الانتاج السنوي.

جدول (1) متوسط حجم (الاقساط) لشركة التأمين الوطنية وللمدة (2013-2017) (المبالغ بالالف الدنانير)

السنوات	اقساط التأمين المتحققة
٢٠١٣	١٢٦٠٨٧
٢٠١٤	١٢٠٧١٤
٢٠١٥	٩٢٩٢٣
٢٠١٦	٩٧٥٤١
٢٠١٧	٩٢٤١٦

المصدر: الميزانية العمومية لشركة التأمين الوطنية

جدول (2) معدل توظيف الموارد المتاحة لشركة التأمين الوطنية وللمدة (2013-2017) (المبالغ بالالف الدنانير)

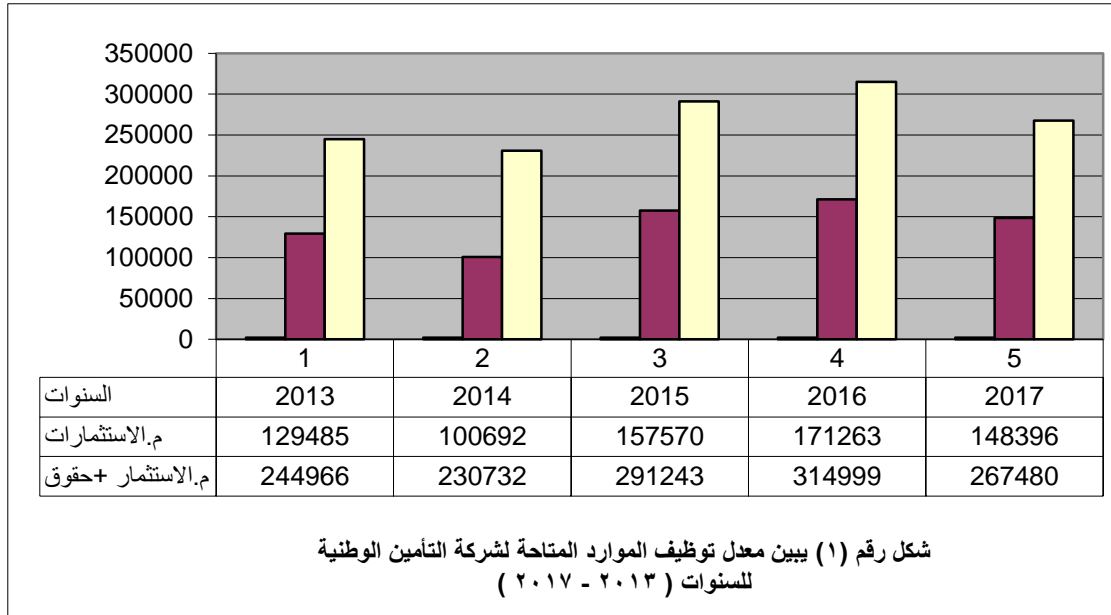
السنة	مجموع الاستثمارات	مجموع الاستثمارات + حقوق المساهمين	نسبة التحقق (2:1)
٢٠١٣	١٢٩٤٨٥	٢٤٤٩٦٦	٥٣
٢٠١٤	١٠٠٦٩٢	٢٣٠٧٣٢	٤٤
٢٠١٥	١٥٧٥٧٠	٢٩١٢٤٣	٥٤
٢٠١٦	١٧١٢٦٣	٣١٤٩٩٩	٥٤
٢٠١٧	١٤٨٣٩٦	٢٦٧٤٨٠	٥٥

المصدر: الميزانية العمومية لشركة التأمين الوطنية

جدول (3) معدل توظيف الموارد المتاحة لشركة التأمين الوطنية وللمدة (2013-2017) (المبالغ بالالف الدنانير)

شركة التأمين الوطنية	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	المتوسط العام %
	٥٣	٤٤	٥٤	٥٤	٥٥	%٥٢

المصدر: تم احتساب النسب بالاعتماد على بيانات جدول (2)



المصدر : استخدام برنامج spss

يتبين من الجدول (٢) ان معدل توظيف الموارد المتاحة لشركة التأمين الوطنية وللمدة من ٢٠١٣-٢٠١٧ ازداد بشكل تدريجي اثناء المدة المدروسة ونلاحظ من خلاله ان الشركة قد حققت اعلى متوسط في مجموع الاستثمارات مقارنة مع المتوسط العام للشركة والذي يبلغ ٥٢ ، حيث ان متوسط مجموع الاستثمارات بمقدار ٥٥ مليون دينار خلال سنة ٢٠١٧ و ٥٤ مليون دينار خلال السنوات ٢٠١٥ و ٢٠١٦ ، وبذلك استطاعت الشركة ان تحقق عوائد مرتفعة خلال هذه السنوات مقارنة مع الانخفاضات فكانت ٥٣ مليون دينار خلال سنة ٢٠١٣ ، نستنتج من ذلك ان الشركة استطاعت تشغيل اموالها في مجالات مربحة وينعكس ذلك على مجمل ايراداتها المتحققة .

جدول (4) نسبة تطور صافي الربح للشركة التأمين الوطنية وللمدة (2017-2013) (المبالغ بالالف الدنانير)

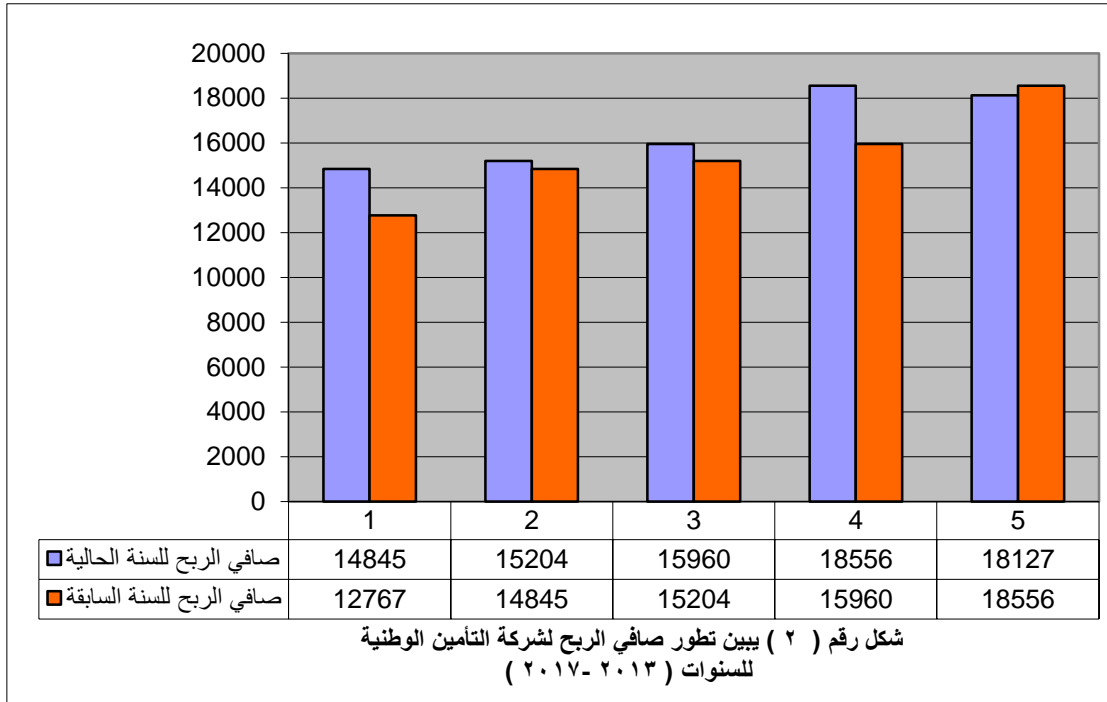
نسبة التحقق (2:1)	صافي الربح الفعلي للسنة السابقة	صافي الربح الفعلي للسنة الحالية	السنة
١١٦	١٢٧٦٧	١٤٨٤٥	٢٠١٣
١٠٢	١٤٨٤٥	١٥٢٠٤	٢٠١٤
١٠٥	١٥٢٠٤	١٥٩٦٠	٢٠١٥
١١٦	١٥٩٦٠	١٨٥٥٦	٢٠١٦
٩٨	١٨٥٥٦	١٨١٢٧	٢٠١٧

المصدر : الميزانية العمومية لشركة التأمين الوطنية

جدول (5) نسبة تطور صافي الربح للشركة التأمين الوطنية وللمدة (2017-2013) (المبالغ بالالف الدنانير)

المعدل العام %	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	شركة التأمين
%١٠٧	٩٨	١١٦	١٠٥	١٠٢	١١٦	

المصدر : تم احتساب النسب بالاعتماد على بيانات جدول (4)



المصدر : استخدام برنامج spss

يبين الجدول (٤) نسبة تطور صافي الربح لشركة التأمين الوطنية وللمدة ٢٠١٣-٢٠١٧ ونلاحظ من خلاله ان الشركة قد حققت متوسط نسبي اكبر من المتوسط العام للشركة ، اذ بلغ (١١٦) خلال السنوات ٢٠١٣ و ٢٠١٦ حيث ان الشركة استطاعت ان تحقق نسبة عالية من الارباح مقارنة مع المتوسط العام للشركة والذي يبلغ (١٠٧،٤) مقارنة مع الانخفاضات فكانت ٩٨ مليون دينار خلال سنة ٢٠١٧، نستنتج من ذلك ان الشركة استطاعت تشغيل اموالها في مجالات مربحة وبنعكس ذلك على مجمل إيراداتها المتحققة .

جدول (6) معدل العائد على الاموال المتاحة لشركة التأمين الوطنية وللمدة 2013-2017 (المبالغ بالالف الدنانير)

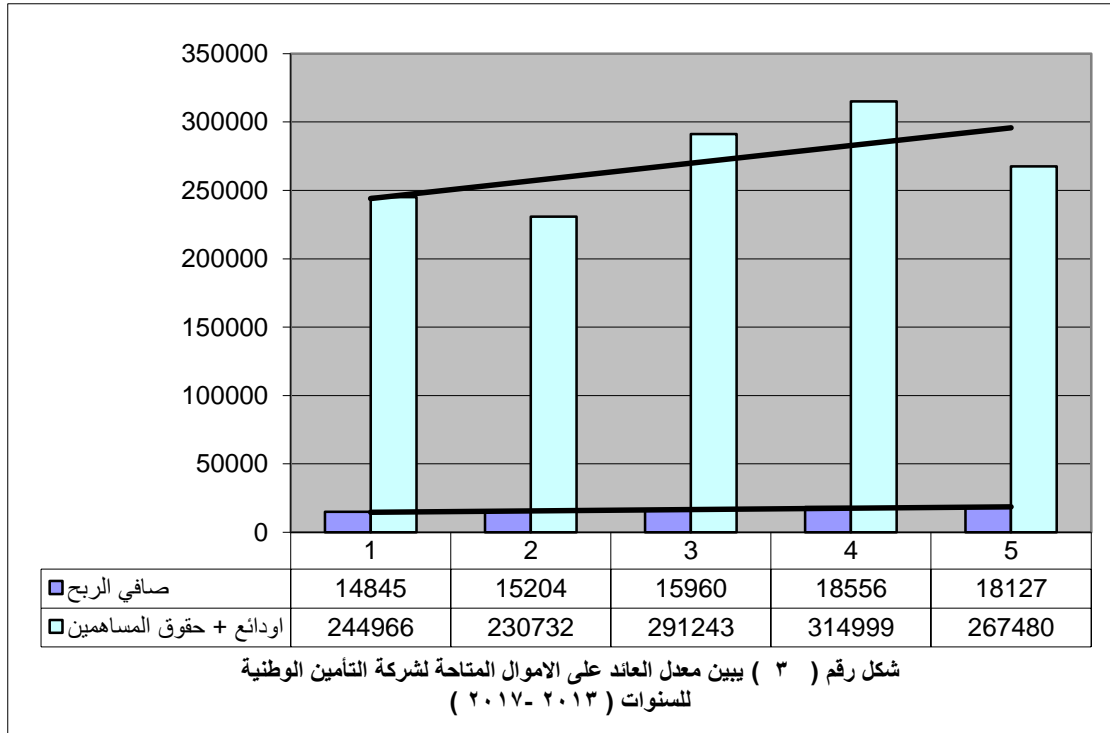
نسبة التحقق 2:1	مجموع الودائع + حقوق المساهمين	صافي الربح	السنة
٦	٢٤٤٩٦٦	١٤٨٤٥	٢٠١٣
٧	٢٣٠٧٣٢	١٥٢٠٤	٢٠١٤
٥	٢٩١٢٤٣	١٥٩٦٠	٢٠١٥
٦	٣١٤٩٩٩	١٨٣٧١	٢٠١٦
٧	٢٦٧٤٨٠	١٧٩٤٦	٢٠١٧

المصدر : الميزانية العمومية لشركة التأمين الوطنية

جدول (7) معدل العائد على الاموال المتاحة لشركة التأمين الوطنية وللمدة (2013-2017) (المبالغ بالالف الدنانير)

المتوسط العام%	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	شركة التأمين
٦,٢%	٧	٦	٥	٧	٦	

المصدر : تم احتساب النسب بالاعتماد على بيانات جدول(6)



المصدر : استخدام برنامج spss

يبين الجدول (٦) معدل العائد على الاموال المتاحة لشركة التأمين الوطنية وللمدة ٢٠١٣-٢٠١٧ ونلاحظ من خلاله ان الشركة قد حققت اعلى متوسط في معدل العوائد مقارنة مع المتوسط العام للشركة والذي يبلغ (٦,٢)، حيث ان معدل العوائد بمقدار ٧ مليون دينار خلال السنوات ٢٠١٤ و ٢٠١٧ و (٦) مليون دينار خلال السنوات ٢٠١٣ و ٢٠١٦ وبذلك استطاعت الشركة ان تحقق ارباح مرتفعة خلال هذه السنوات مقارنة مع الانخفاضات فكانت (٥) مليون دينار خلال سنة ٢٠١٥.

جدول (8) معدل العائد على حقوق المساهمين لشركة التأمين الوطنية وللمدة (2013-2017) (المبالغ بالالف الدنانير)

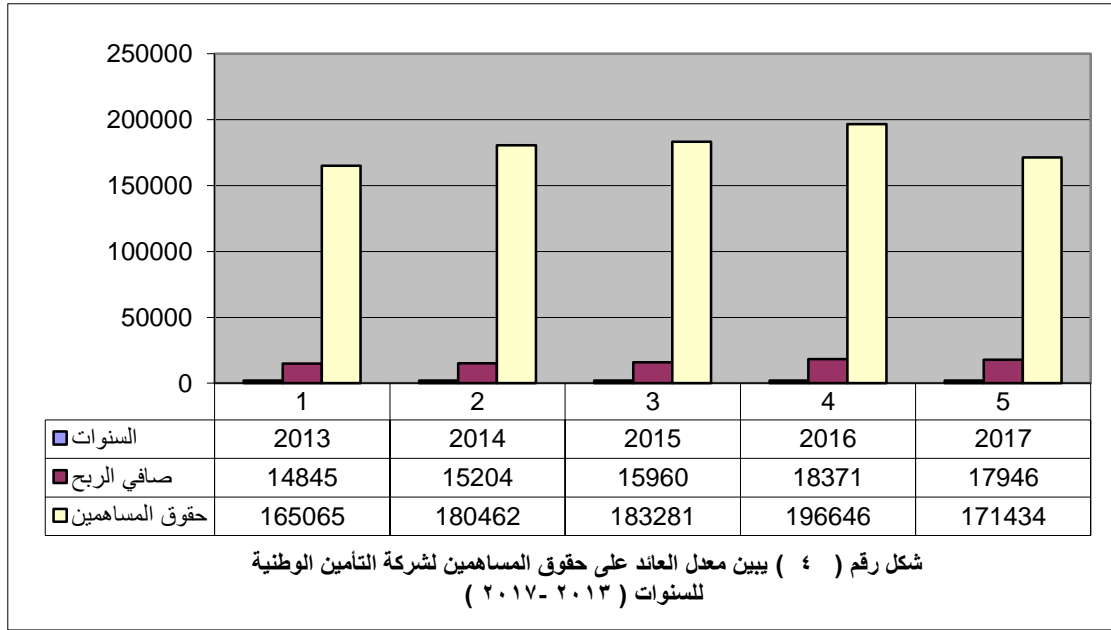
نسبة التحقق 2:1	حقوق المساهمين رأس المال + الاحتياطيات	صافي الربح	السنة
٩	١٦٥٠٦٥	١٤٨٤٥	٢٠١٣
٨	١٨٠٤٦٢	١٥٢٠٤	٢٠١٤
٩	١٨٣٢٨١	١٥٩٦٠	٢٠١٥
٩	١٩٦٦٤٦	١٨٣٧١	٢٠١٦
١٠	١٧١٤٣٤	١٧٩٤٦	٢٠١٧

المصدر : الميزانية العمومية لشركة التأمين الوطنية

جدول (9) معدل العائد على حقوق المساهمين لشركة التأمين الوطنية وللمدة 2013-2017 (المبالغ بالالف الدنانير)

المتوسط العام %	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	شركة التأمين
%٩	١٠	٩	٩	٨	٩	

المصدر : تم احتساب النسب بالاعتماد على بيانات جدول (8)



المصدر : استخدام برنامج spss

يبين الجدول (٨) معدل العائد على حقوق المساهمين لشركة التأمين الوطنية وللمدة ٢٠١٧-٢٠١٣ ونلاحظ من خلاله ان الشركة قد حققت اعلى متوسط في معدل العائد مقارنة مع المتوسط العام للشركة ، حيث ان متوسط معدل العائد بمقدار ٩ مليون دينار خلال السنوات ٢٠١٣ و٢٠١٥ و٢٠١٦ و (١٠) مليون دينار خلال ٢٠١٧ والتي تمثل اعلى متوسط للسنوات في الانتاج (الاقساط) وهي تعتبر احسن السنوات التي تحقق بها الشركة اعلى نسبة في هذا المجال خلال المدة المدروسة .

جدول (10) نسبة تحقيق خطة الانتاج (الاقساط) لشركة التأمين الوطنية وللمدة (2017-2013) (المبالغ بالالف الدينارين)

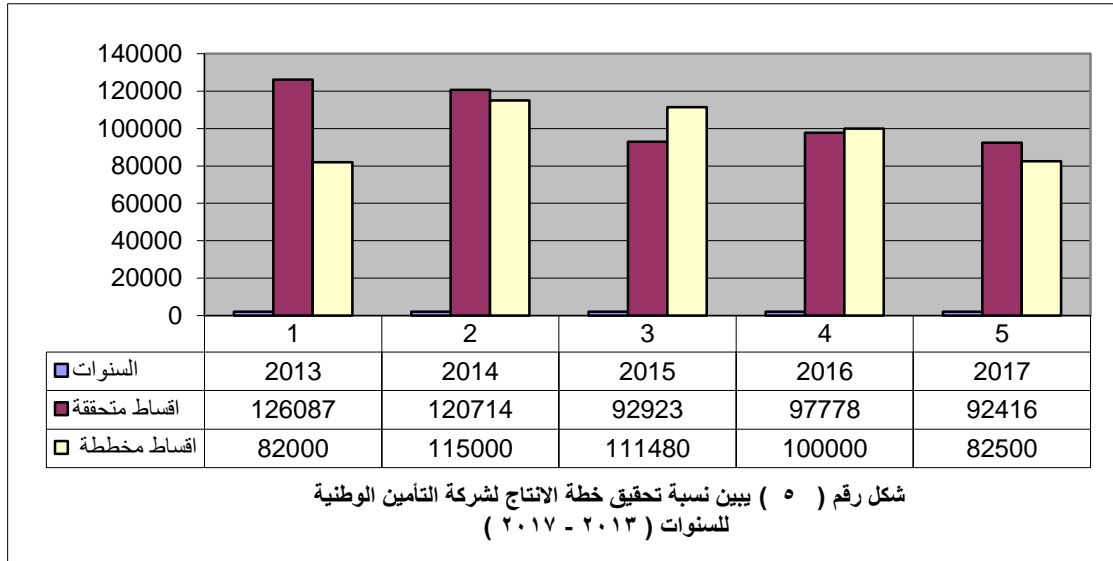
نسبة التحقق 2:1	اقساط التأمين المخططة	اقساط التأمين المتحققة	السنة
١٥٤	٨٢٠٠٠	١٢٦٠٨٧	٢٠١٣
١٠٥	١١٥٠٠٠	١٢٠٧١٤	٢٠١٤
٨٣	١١١٤٨٠	٩٢٩٢٣	٢٠١٥
٩٨	١٠٠٠٠٠	٩٧٧٧٨	٢٠١٦
١١٢	٨٢٥٠٠	٩٢٤١٦	٢٠١٧

المصدر : الميزانية العمومية لشركة التأمين الوطنية

جدول (11) نسبة تحقيق خطة الانتاج (الاقساط) لشركة التأمين الوطنية وللمدة (2017-2013)

المتوسط العام	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	شركة التأمين
%١١٠,٤	١١٢	٩٨	٨٣	١٠٥	١٥٤	

المصدر : تم احتساب النسب بالاعتماد على بيانات جدول(10)



المصدر : استخدام برنامج SPSS

يبين الجدول (١٠) نسبة تحقيق خطة الانتاج (الاقساط) في شركة التأمين الوطنية وللمدة ٢٠١٣-٢٠١٧ ونلاحظ من خلاله ان الشركة قد حققت متوسط نسبي اكبر من المتوسط العام للشركة ، اذ بلغ ١٥٤ مليون دينار خلال سنة ٢٠١٣ واستطاعت الشركة ان تحقق نسبة عالية من الإنتاج خلال سنتي ٢٠١٤ و ٢٠١٧ اذ بلغت النسبة المتحققة من هذا الانتاج بمقدار ١١٢ و ١٠٥ مليون دينار .

جدول (12) نسبة مقارنة صافي الربح المتحقق بالأقساط لشركة التأمين الوطنية وللمدة (2013-2017) (المبالغ بالالف الدنانير)

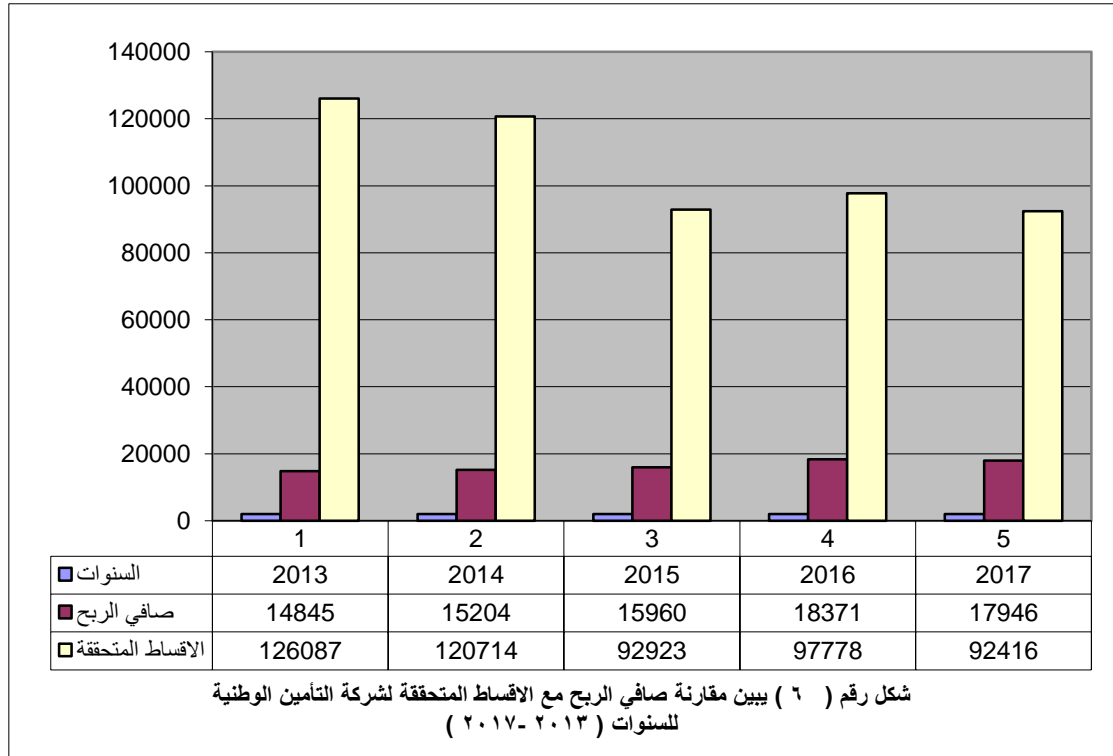
نسبة التحقق 2:1	الاقساط المتحققة	صافي الربح المتحقق	السنة
١٢	١٢٦٠٨٧	١٤٨٤٥	٢٠١٣
١٣	١٢٠٧١٤	١٥٢٠٤	٢٠١٤
١٧	٩٢٩٢٣	١٥٩٦٠	٢٠١٥
١٩	٩٧٧٧٨	١٨٣٧١	٢٠١٦
١٩	٩٢٤١٦	١٧٩٤٦	٢٠١٧

المصدر : الميزانية العمومية لشركة التأمين

جدول (13) نسبة مقارنة صافي الربح المتحقق بالأقساط لشركة التأمين الوطنية وللمدة (٢٠١٣-٢٠١٧)

المتوسط العام	٢٠١٧	٢٠١٦	٢٠١٥	٢٠١٤	٢٠١٣	شركة التأمين
%١٦	١٩	١٩	١٧	١٣	١٢	

المصدر : تم احتساب النسب بالاعتماد على بيانات جدول(10)



المصدر : استخدام برنامج spss

يبين جدول (١٢) نسبة مقارنة صافي الربح المتحقق بالأقساط لشركة التأمين الوطنية وللمدة ٢٠١٣-٢٠١٧ ونلاحظ من خلاله ان الشركة قد حققت اعلى متوسط في نسبة مقارنة صافي الربح المتحقق بالأقساط مقارنة مع المتوسط العام للشركة والذي بلغ ١٦ ، حيث ان صافي الربح كان بمقدار ١٩ مليون دينار لسنتي ٢٠١٦ و ٢٠١٧ وبذلك استطاعت الشركة ان تحقق ارباح مرتفعة خلال هذه المدة مقارنة مع الانخفاضات فكانت ١٣ مليون دينار خلال سنة ٢٠١٤ ، نستنتج من ذلك ان الشركة استطاعت تشغيل اموالها في مجالات الاستثمار المختلفة وبالتالي انعكس على مجمل ايراداتها المتحققة .

التحليل الاحصائي لتطور (الأقساط) لشركة التأمين الوطنية

تحليل الارتباط واثره على شركة التأمين الوطنية: يتضح من الجدول (12) ان هناك اختلاف في معامل الارتباط بين المتغير المستقل (X) والذي يمثل مقدار الاقساط وبين المتغير المعتمد (Y) والذي يمثل مجموعة من المؤشرات المستخدمة لقياس تطور الاقساط وتطور صافي الربح للشركة بافتراض (1 , 2 , , 5)= N ويظهر الجدول الاتي:-

جدول (١) تحليل الارتباط و اثره على شركة التأمين العراقية العامة

المتغيرات المعتمدة						المتغير المعتمد المتغير المستقل
(y6)	(y5)	(y4)	(y3)	(y2)	(y1)	الارتباط (x)
نسبة مقارنة صافي الربح المتحقق بالأقساط	نسبة تحقيق خطة الانتاج	معدل العائد على حقوق المساهمين	معدل العائد على الاموال المتاحة	نسبة تطور صافي الربح	معدل توظيف الموارد المتاحة	
- ٠,٧٧٥	-٠,٠٥٣	٠,٥٢٩	٠,٧٣٧	٠,٨٠٤	٠,٩٥٥	

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج spss

١. بلغ معامل الارتباط بين متغير الأقساط ومتغير معدل توظيف الموارد المتاحة (٠,٩٥٥) (y1) ويشير هذا الى وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين فالعلاقة طردية بين متغير الأقساط ومتغير هذه النسبة ، لان الزيادة في الانتاج ترافقها زيادة في معدل توظيف الموارد أي ان الشركة تستثمر مواردها في مجالات الاستثمار المختلفة مما يحقق لها زيادة في مواردها وهذا يفسر الزيادة في هذه النسبة مع كل زيادة تحصل في مقدار الانتاج (الأقساط) وبناءاً على ذلك نقبل الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقدار الاقساط ومعدل توظيف الموارد المتاحة للشركة .

٢- بلغ معامل الارتباط بين متغير الاقساط (الانتاج) ومتغير نسبة تطور صافي الربح (٠,٨٠٤) (y2) ويشير ذلك الى وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين فالعلاقة طردية بين متغير الأقساط ومتغير هذه النسبة ، لان الزيادة الحاصلة في الاقساط ترافقها زيادة في صافي الربح وهذا يقصر الزيادة في هذه النسبة مع كل زيادة تحصل في مقدار الاقساط وبناءاً على ذلك نقبل الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقدار الاقساط وتطور صافي الربح .

٣- بلغ معامل الارتباط بين متغير الاقساط ومتغير معدل العائد على الاموال المتاحة (٠,٧٣٧) (y3) ويشير هذا الى وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين فالعلاقة طردية بين متغير الأقساط ومتغير هذه النسبة ، لان الزيادة الحاصلة في هذه النسبة تبين مدى كفاءة الشركة في استثمار الاموال فالارتفاع في هذه النسبة يشير الى نجاح الشركة في تمويل اكبر قدر من الانتاج وتحقيق الارباح وبناءاً على ذلك نقبل الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقدار الاقساط ومعدل العائد على الاموال المتاحة.

٤- بلغ معامل الارتباط بين متغير الاقساط ومتغير معدل العائد على حقوق المساهمين (٠,٥٢٩) (y4) ويشير ذلك الى وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين فالعلاقة طردية بين متغير الأقساط ومتغير هذه النسبة ، وهذا يشير الى ان الزيادة في الانتاج تؤثر بشكل ايجابي على معدل العائد على حقوق المساهمين ويؤدي الى زيادة واضحة في هذا المعدل ويعود السبب في ذلك الى كفاءة الشركة في اصدار الوثائق وتوجيهها بالشكل الصحيح والمريح والحصول على الاقساط المطلوبة وبناءاً على ذلك نقبل الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير الاقساط ومعدل العائد على حقوق المساهمين.

٥- بلغ معامل الارتباط بين متغير الاقساط ومتغير نسبة تحقيق خطة الانتاج (-٠,٠٥٣) (y5) ويشير ذلك الى وجود ارتباط سلبي بين المتغيرين فالعلاقة عكسية بين متغير الأقساط ومتغير هذه النسبة ، اذ ان الارتفاع في الانتاج لا يتناسب مع تحقيق خطة الانتاج للشركة أي الاقساط المخططة ، وبناءاً على ذلك نرفض الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير الاقساط ونسبة تحقيق خطة الانتاج.

٦- بلغ معامل الارتباط بين متغير الاقساط ومتغير نسبة مقارنة صافي الربح المتحقق بالأقساط (-٠,٧٧٥) (y6) ويشير ذلك الى وجود ارتباط سلبي بين المتغيرين فالعلاقة عكسية بين متغير الانتاج ومتغير هذه النسبة ، اي ان الزيادة في الانتاج (الأقساط) تؤثر بشكل سلبي على مقارنة صافي الربح المتحقق بالأقساط وهذا ما يفسر النقصان في هذه النسبة ، وبناءاً على ذلك نرفض الفرضية والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقدار الانتاج وصافي الربح المتحقق بالأقساط.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: التي توصل اليها البحث يمكن ان تتلخص في الاتي :

- ١- من اجل البدء وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي لا بد من ان تكون الشركة مستعدة لذلك سواء من حيث توجيه المديرين ، وتوفير الامكانيات ، ووجود التنظيم الملائم ، والمناخ المشجع .
- ٢- من الضروري مشاركة كل المستويات الادارية في الشركة في تصميم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية بكل حسب اختصاصه ومسؤوليته من اجل الوصول الى النتائج المرجوة من تطبيق التخطيط على المدى الطويل .
- ٣- تعاني اغلب شركات التأمين صعوبات في تطبيق الاساليب العلمية الحديثة .

- واسلوب تخطيط نشاطها الوظيفي على المدى الطويل نتيجة نقص الخبرة والكفاءة الضرورية .
- ٤- ان شركة التأمين الوطنية لا تتمتع بالمرونة الكافية للتوسع في مجال عملها والمتمثل بإصدار وثائق تأمينية جديدة وبأنواع جديدة وتسويق هذه الوثائق بشكل اوسع والسبب في ذلك يعود الى ملكيتها للدولة وهي تخضع لقوانين والانظمة التي تضعها في هذا المجال .
- ٥- يتطلب التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخطوات والمراحل حيث تكون كل خطوة فيها خاضعة للتعديل في أي مرحلة من مراحل النشاط التأميني لذلك يستوجب على الشركة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واتباع سياسة صارمة لتنفيذ خططها .
- ٦- يجب اقامة برامج تخطيطية متحددة ، تتماشى مع التغيرات الحاصلة في السوق .
- ٧- تبين من خلال البحث ان الشركة تعاني من قصور في تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها للوقوف على نقاط القوة والضعف وللبحث عن الفرص وتلافي التهديدات .
- ٨- من خلال نتائج البحث تبين وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق برامج التخطيط الاستراتيجي بالشركة قيد الدراسة كالتعقيد والروتين والجمود .

التوصيات: وتوصل البحث الى جملة توصيات اهمها :-

- ١- على شركة التأمين الوطنية الاعتماد على تخطيط نشاطها التأميني ليس فقط على المدى القصير وانما يجب عليها القيام بوضع خطط طويلة الاجل وذلك لضمان نجاح عملها في هذا المجال .
- ٢- اعادة الهيكل الوظيفي بحيث يتناسب مع المعجرات الاقتصادية .
- ٣- العمل على تدريب كل فرد في الشركة على جميع الاجهزة التقنية الحديثة والقدرة على استخدامها بكل دقة وكفاءة عالية .
- ٤- ضرورة تفعيل دور الموظفين العاملين بالشركة واصحاب الخبرة والاعتماد على اصحاب المؤهلات العلمية لإدارة وتطوير استراتيجية عمل الشركة في كل مجالات الاستثمار بالأسواق المحلية والعالمية لما تشهده الاسواق من تطور كبير .
- ٥- ضرورة اعتماد الشركة على المنهج العلمي السليم وتطوير الأساليب التسويقية المستخدمة لضمان استمرار عمل الشركة في ظل تنافسية مع الشركات الاخرى والمفاضلة بين البدائل .
- ٦- اعطاء الصلاحيات والمرونة الكافية الى مجلس ادارة الشركة من اجل التوسع في مجال عملها .

المصادر

أ- الكتب

- ١- طارق ، شريف يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة ، القاهرة ، دار النشر ، ٢٠٠٢م ، ص ١٠٣ - ص ١٠٤ .
- ٢- سلام ، اسامة عزمي ، وموسى ، شقيري نوري (٢٠١٠) ادارة الخطر والتأمين ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- ٣- حسين محمد جواد الجبوري ،التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ، دار صفاء ، الطبعة الاولى ، عمان ، ٢٠١٤ ، ص ٣٠ .
- ٤- عبد الرحمن توفيق ،الاستراتيجي هل يخلق المستقبل من المخاطر ، القاهرة مركز الخيرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٣ : ص ١٤ .
- ٥- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي دار اليازوردي العلمية ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧ ، ص ٦ .
- ٦- زكي محمود هاشم ، الادارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ١٩٨١ ، ص ٨٦ - ص ٨٨ .
- ٧- صلاح الشنواني ، التنظيم والادارة في قطاع الاعمال، مركز الاسكندرية ، للكتاب ، ١٩٩٩م ص ٣٥١ - ص ٣٥٢ .
- ٨- سيد عليوة ، اعداد الخطط الاستراتيجية ، مركز القرار والاستشارات ، مكتبة جزيرة الورد ، بيروت ١٩٨٧م .
- ٩- بني حمدان ، خالد محمد ، ادريس ، وائل محمد صبحي ، (٢٠٠٧) ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر ، عمان ، الاردن ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، ص ١٦ .
- ١٠- النجار ، فريد راغب ، ٢٠١٠ ، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي - آليات استشراف المستقبل عام ، ٢٠٥٠ ، الاسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ،

ب- البحوث

- ١- فيصل بن محمد بن مطلق القحطاني، الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الاداء الاستراتيجي الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في ادارة الشركات ، غير منشورة ، الجامعة الدولية البريطانية ، كلية ادارة الاعمال ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٠.
- ٢- العتيبي ، عامر ذايب ، ٢٠١٢ ، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، ص١٩ .
- ٣- الضمور ، موفق محمد (٢٠٠٨) ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، كلية العلوم المالية والمصرفية ، قسم ادارة الاعمال ، ص ٤٥ .

ج- المؤتمرات

- ١-السالم مؤيد ، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة ، مؤتمر ادارة الموارد البشرية ،(جامعة اليرموك ، عمان) ، ص٢٠ .