

Strategic Analysis of the Reasons for the Delay of the Investment Projects of the North Oil Company / Case Study

التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال

وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

أ.د. عبد السلام لفته سعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث / شيماء عبد الكريم محي الدين / شركة نفط الشمال / وزارة النفط

OPEN ACCESS



P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:18/3/2019

Accepted:22/5/2019

مستخلص البحث

يهدف البحث الى إيجاد أنموذج معاصر في تحليل أسباب تلوؤ مشاريع الخطة الاستثمارية الذي تعاني منه شركة نفط الشمال. يتسم هذا الانموذج بقدرته على فهم البيئة المحيطة بتنفيذ المشاريع في ضوء التغييرات التي تواجهها الشركة في الوقت الحالي، وهذا بدوره يتطلب الحاجة إلى تحديد أهم نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية باستعمال مصفوفة (SWOT) وتحديد البديل الاستراتيجي المناسب على وفق سياسة واضحة واستراتيجيات وبرامج مناسبة لمعالجة نقاط الضعف والتطلع إلى آفاق المستقبل إذ يمكن للشركة أن تكون أقوى وأكثر مرونة للتغيرات البيئية المحيطة لواقع تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية، كون التحليل الاستراتيجي هو أفضل طريقة للخروج من الجمود والاستقرار إلى دائرة التجديد والإبداع، لما لتنفيذ تلك المشاريع من أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد، ويمثل مجتمع البحث بالمشاريع الاستثمارية لشركة نفط الشمال والمصادق عليها من قبل الوزارة خلال المدة (2013-2017م)، إذ بلغ عدد المشاريع (279) مشروعاً موزعاً على (11) مشروع رئيسي، وتم تصنيفها الى مشاريع منجزة وبنسبة (5,7%) وهي نسبة ضئيلة جداً، وهذا مؤشر على وجود درجة عالية من التلوؤ والتأخر في تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة وبنسبة (94,3%). تم التوصل الى أن عملية التحليل الاستراتيجي تعد خطوة مهمة للشركة للكشف عن البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة الضعف والتهديدات الحالية والمستقبلية التي تتعرض لها المشاريع وطريقة جيدة لرسم عوامل النجاح وصياغة برامج واستراتيجيات كوسيلة وقائية وعلاجية، وان نقاط الضعف الداخلي هي المؤثرة في انجاز مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة، لذلك اوصى الباحث باعتماد البرنامج المقترح في الدراسة الحالية، والموجه للبيئة الداخلية والخارجية، بغية الوصول إلى الغايات والاهداف المرجوة من خلال تطوير الحقول وتوسيع ادائية مرافق الانتاج وزيادة الطاقة الانتاجية والتصديرية للنفط الخام والغاز للشركة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: التحليل الاستراتيجي، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، مشاريع الخطة الاستثمارية.





التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوّ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

المقدمة

يُقدر احتياطي النفط الموجود في كركوك حوالي (13) مليار برميل، أي إنه يشكل (12%) من إجمالي الاحتياطي العراقي من النفط. وتقوم شركة نفط الشمال الواقعة في كركوك بممارسة فعاليتها لإنتاج النفط الخام والغاز من الحقول الواقعة ضمن عملياتها وهي كل من (كركوك، جمبور، باي حسن، خباز، حميرين، عين زلة، صفية، عجبل، القيارة، وبطمة). إذ تقوم الشركة بتنفيذ المشاريع الواقعة أغلبها في تلك الحقول والهادفة الى تطويرها لغرض زيادة الطاقة الانتاجية والتصديرية للنفط الخام والغاز من خلال زيادة المرونة التشغيلية لمنظومات التصدير الخط العراقي – التركي. لذلك فهذه المشاريع تميل أن تكون ضخمة في الحجم ومعقدة وتحتاج لتقنيات متطورة وجهد انساني كفاء واستثمار رأس مال كبير وان تلوّ هذه المشاريع في تحقيق الاهداف المخطط لها يعود بالضرر الكبير على اقتصاد البلد. من هنا بات ضرورياً البحث عن مسببات تلوّ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة باستعمال التحليل الاستراتيجي (SWOT) وامكانية توظيفه في تطوير تنفيذها، وقد تم تقسيم البحث لأربعة محاور يتناول الاول منهجية البحث، ويتناول الثاني الجانب النظري، اما الثالث فيستعرض الجانب العملي، وتم عرض الاستنتاجات والتوصيات في المحور الرابع والاخير.

المحور الاول / منهجية البحث

يهدف هذا المحور الى عرض المنهجية التي تم اعتمادها في هذا البحث، إذ تضمن (مشكلة البحث، أهميته، أهدافه، حدوده، منهجيته، أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها).

أولاً: مشكلة البحث

نظراً للخبرة العملية للباحث والتي تشكلت من خلال عمله في القسم المكلف بإعداد الخطة الاستثمارية لمشاريع شركة نفط الشمال تبين ان تلوّ المشاريع وتأخرها عن الوقت المحدد لإنجازها من أكثر المشكلات شيوعاً في الشركة، وقد جاء هذا البحث لإلقاء الضوء على أهم العوامل البيئية التي تواجه مشاريع الخطة الاستثمارية في الشركة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية على وفق مصفوفة التحليل الرباعي SWOT، وتوجيه مجموعة من الاسئلة الجوهرية التي تتبلور معالمها بالآتي:

- أ- ما هي أهم نقاط القوة الداخلية المساعدة لمعالجة تلوّ المشاريع الاستثمارية؟
- ب- ما هي أهم نقاط الضعف الداخلية المؤدية الى تلوّ المشاريع الاستثمارية؟
- ت- ما هي أهم الفرص الخارجية المساعدة لمعالجة تلوّ المشاريع الاستثمارية؟
- ث- ما هي أهم التهديدات الخارجية المؤدية الى تلوّ المشاريع الاستثمارية؟
- ج- باكتشاف تلك النقاط هل بالإمكان توظيفها على وفق التحليل الاستراتيجي باستعمال SWOT لدراسة تلوّ مشاريع الخطة الاستثمارية وتحديد الاستراتيجية المتبعة في تنفيذ المشاريع ومن ثم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب واقتراح برنامج لتطوير عمل تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة بغية تحسين الاداء الحالي والمستقبلي لتلك المشاريع؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من خلال الآتي:

1. تقديم إسهام عملي للقائمين بتنفيذ المشاريع في الشركة من خلال دراسة الواقع الفعلي لعملية تنفيذ وسير عمل المشاريع للتعرف على البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة عليها.
2. تقديم مرشد للمديرين عن كيفية إجراء تحليل (SWOT) بغية تحسين واقع عملية تنفيذ المشاريع وتحقيق الاهداف المخطط لها.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح أبرز نقاط القوة والفرص ونقاط الضعف أي المشاكل والمعوقات والتهديدات التي تواجه مشاريع الشركة التي تؤدي الى تلكها وتحول دون انجازها على وفق البرنامج الزمني المحدد.
2. ايجاد آلية مناسبة يمكن من خلالها تحسين واقع تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة من خلال تحديد أسباب التلكؤ وباستعمال أدوات مناسبة ومنها أداة التحليل الاستراتيجي (SWOT) وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالشركة والمؤثرة في تنفيذ المشاريع لتشخيص الواقع الاستراتيجي المتبع بعد مقابلة تلك النقاط لتحديد الخيار الاستراتيجي الملائم وتقديم التوصيات والمقترحات لتطوير عمل تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة لتجنب التلكؤ مستقبلاً.

رابعاً: حدود البحث

تتمثل الحدود المكانية والزمانية للبحث بالآتي:

1. الحدود المكانية: مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال الواقعة في محافظة كركوك ضمن اطار شمولي عام.
2. الحدود الزمانية: شملت حدود البحث زمانياً مشاريع الخطة الاستثمارية للفترة من 2013 – 2017م.

خامساً: منهجية البحث

بغية الإجابة على الاشكاليات السابقة الذكر والاحاطة بموضوع البحث من جميع جوانبه, فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة (Case Study) الذي يهتم بجمع البيانات والمعلومات والحقائق من مصادرها الرئيسية وتحليلها بشكل شامل وعميق.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

تم تغطية الجانب النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة والاطروحات والرسائل الجامعية. أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على عدد من الادوات والاساليب في جمع البيانات وتحليلها وكالاتي:

- 1- الخبرة العملية للباحث في القسم المكلف بإعداد الخطة الاستثمارية للشركة, والمعاشة الميدانية وتمكنه من الاطلاع على السجلات والوثائق الرسمية. والمقابلات الشخصية التي تم إجرائها مع الموظفين ذوي الاختصاص في هيئات واقسام الشركة خلال فترة اعداد البحث للحصول على فهم معمق والاستفسار عن بعض الامور الغامضة والمعوقات والتحديات التي تواجه المشاريع.
2. قائمة الفحص: Check List عبارة عن قوائم يتم إعدادها لحل المشاكل والمعوقات في المنظمة بالاعتماد على الخبرات المتراكمة. ولغرض اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لتقييم واقع تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة تم استعمال قائمة الفحص الوصفية (Check List), إذ يجري تحويل قوائم الفحص للإجابات الوصفية الى اجابات كمية من خلال اعطاء اوزان لكل اجابة وصفية (النجار وجواد, 2017: 127). وقد تم اعتماد مقياس ثلاثي وتخصيص وزن لكل مستوى من مستويات المقياس من (3=متوفر كلياً الى 1=غير متوفر). وتم تحليل البيانات والمعلومات والوثائق الرسمية التي تم الحصول عليها من الشركة واجراء المقابلات والاستفسارات. فضلاً عن البيانات والمعلومات الفعلية التي تصدرها الجهات الخارجية والمعتمدة كتقارير منظمة الاوابك والموقع الرسمي لوزارة النفط والشركة والجهاز المركزي للإحصاء ودليل المستثمر في العراق الصادرة من الهيئة الوطنية للاستثمار وغيرها وتوظيفها في المكان المناسب.

3- التحليل الاستراتيجي باستعمال مصفوفة SWOT: لبيان حالة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على سير العمل في تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية وتزويد متخذي القرار بالبيانات الخاصة بمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات سواء الان أو مستقبلاً، والتحليل لا ينتهي عند هذا الحد بل يمتد ليشمل مقابلة هذه المتغيرات ليصار حينها الى تكوين الاستراتيجية المناسبة ووضع برنامج عمل مقترح لتطوير واقع تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال.

المحور الثاني/ الجانب النظري

أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي

يأخذ التحليل الاستراتيجي الواناً مختلفة بسبب اختلاف المجال الذي يعنى به، والاهداف المرجوة من ورائه، والرؤية المعتمدة فيه لتحليل نتائجه وتفسيرها. إذ عرفه (العطاس، 2017: 212) بأنه أداة واسلوب للحصول على رؤية شاملة حول المنظمة ومحيطها من خلال دراسة البيئة الحالية والمستقبلية للمنظمة. كما يُعرف بأنه رصد وتقييم ونشر المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتستعمل المنظمة هذه الاداة لتجنب المفاجآت وضمان صحتها على المدى الطويل (Wheelen, Hunger, 2012: 98). كما ويُعرف بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء أكانت مناسبة أم غير مناسبة وذلك من خلال تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات (الجبوري، 2014: 192).

ثانياً: التحليل الاستراتيجي باستعمال (SWOT Analysis)

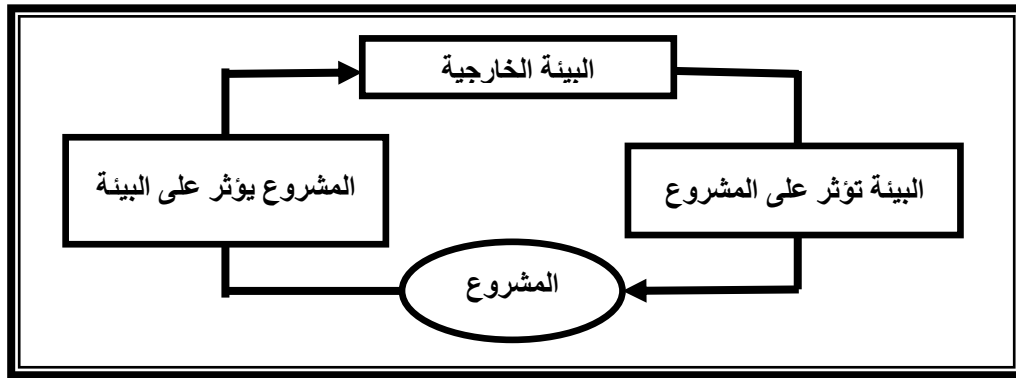
يمثل التحليل الاستراتيجي أحد العناصر الاساسية لتنمية المشاريع الناجحة، إذ إن اساس تحليل (SWOT) بالمعنى العام هو تحليل ثنائي الابعاد، يقوم بفحص قوى داخلية وخارجية. وهي واحدة من أشهر أدوات التخطيط الاستراتيجي المستعملة، إذ تطبق ليس في المنظمات الربحية فقط، بل في المنظمات غير الهادفة للربح أيضاً. (SWOT) مكونة من الاحرف الاولى من الكلمات (القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات)، وقد تم تطويره في الخمسينيات من القرن العشرين بواسطة K. Lewin رائد في مجال العلوم الاجتماعية. يوضح هذا التحليل تعقيدات عملية التغيير والعلاقة بين القوى الدافعة للتغيير الايجابي والقوى المقيدة ضد التغيير، فالقوى الدافعة تشجع التغيير، في حين ان قوى التقييد تدعم الوضع الراهن. وتشير مصادر أخرى الى ان تحليل (SWOT) يمكن ان يكون إنموذجاً لمدرسة Harvard للأعمال (Nazarko, 2017: 484). ويعرف (SWOT) بأنه فحص نقاط القوة والضعف الداخلي للمنظمة وفرصها للنمو والتحسين، والتهديدات التي تتعرض لها بغية وضع المنظمة في توازن من خلال تقييم البرامج والخدمات بقصد تحقيق أقصى قدر من الاداء التنظيمي (Gretzky, 2010: 92)، فعند عدم قدرة المنظمة من الاستفادة من فرصها واستعمال قوتها وكفاءتها والابتعاد عن التهديدات البيئية وعدم علاج ضعفها الداخلي، فإنها ستكون معرضة للفشل (Wheelen, Hunger, 2012: 251)، وان الهدف من تحليل (SWOT) هو تحديد استراتيجية المنظمة من خلال تحديد العلاقة بين نقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، ويساعد بيان نوع الاستراتيجية التي يجب على المنظمة اتباعها في تحقيق أهدافها (المدرس، 2015: 11). ومن خلال التحليل الرباعي ودمج ومقابلة عناصر البيئة الداخلية والخارجية نخلص لعدد من الاستراتيجيات يساعد الادارة العليا والقائمين على تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية لاختيار استراتيجية تتطابق وموقفها تجاه اهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية في تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية ويمكن توضيحها كالآتي:

1. المقابلة بين نقاط القوة والفرص ينتج عنها استراتيجية هجومية، ويتولد عنها خيار النمو أو التوسع.
2. المقابلة بين نقاط القوة والتهديدات ينتج عنها استراتيجية دفاعية، ويتولد عنها خيار الدفاع أو الاحتواء أو التكامل.
3. المقابلة بين نقاط الضعف والفرص ينتج عنها استراتيجية علاجية، ويتولد عنها خيار العلاج أو الاستقرار.
4. المقابلة بين نقاط الضعف والتهديدات ينتج عنها استراتيجية انكماشية، ويتولد عنها خيار الانكماش أو الترشيد أو الاندماج.

ويرى الباحث ان دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ما هي الا مراجعة شاملة لأحوال المنظمة وتشخيص نشاطاتها وفعاليتها في ظل متغيرات وتعقيدات عديدة تحكمها سياسات مختلفة يجعل المنظمة قادرة على تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات, بغية استثمار عملها القادم بشكل أفضل والابتعاد عن الطرائق التقليدية التي لم تعد تتناسب مع التطورات والتوجهات المستقبلية للمنظمات.

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي للخطة الاستثمارية في صناعة استخراج النفط والغاز

تتصدر المهمة الأساسية لوظيفة تخطيط نشاط الشركة النفطية في ضمان انتاج الحجم المخطط له من منتجات النفط الخام والغاز الطبيعي والمصاحب بأقل قدر ممكن من نفقات العمل ورأس المال الأساسي, مع الالتزام بمعايير الحفاظ على الثروات النفطية وجودة العمل والمنتجات، والحفاظ على البيئة المحلية المحيطة بالنشاط, والغاية من ذلك هو امكانية حصول الشركة النفطية على دخل أو عائد صافي من نشاطها الانتاجي (الكعبي, 2017: 380). وتتأثر تلك النشاطات والمشاريع بعوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها, فالعلاقة بين المشروع والبيئة الخارجية هي علاقة تبادلية أي انه يؤثر ويتأثر بتلك البيئة, وتظهر تأثير البيئة الخارجية على المشروع من خلال القيم والعادات السائدة في المجتمع, والمعالم الاقتصادية او السياسية إذ يؤثر على درجة الخطر الاستثماري التي يتعرض لها المشروع, فضلاً عن سياسات التسعير إذ يؤثر في ربحية المشروع (الصيرفي, 2002: 27) والشكل (1) يبين تأثير البيئة الخارجية على المشروع.



شكل (1) تأثير البيئة الخارجية على المشروع

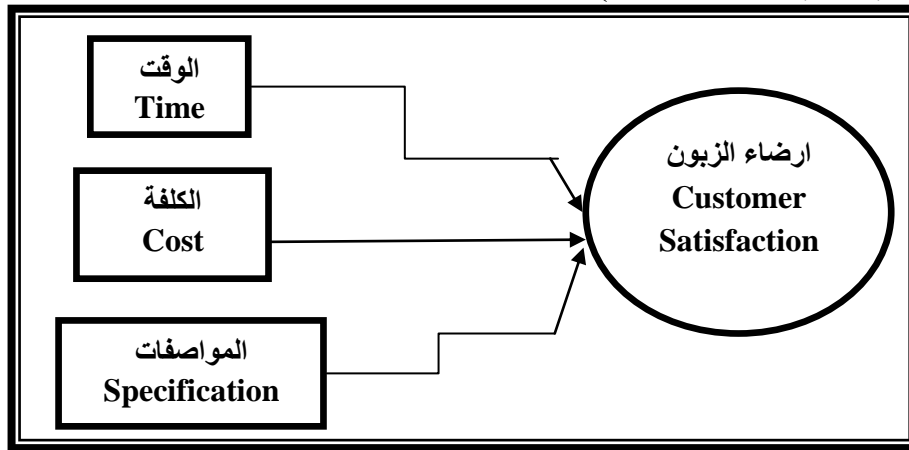
المصدر/ الصيرفي, محمد عبدالفتاح, (2002), "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات", الطبعة الاولى, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان - الاردن, 27.
ولغرض مواجهة احتمالات تغير افتراضات الخطة الاستثمارية في المستقبل, يرى (الكعبي, 2017: 393) انه يصار الى استعمال مفهوم (المرونة الادارية) **Managerial Flexibility** والذي يعني "مقدرة الإدارة **Management** على تغيير مشروع الخطة الاستثمارية عندما يجري استبعاد شروط اللاتأكد في السوق بمرور الوقت", اي قدرة المسيرين للشركة النفطية على تغيير الخطة الاستثمارية بغية التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمواجهة تغيرات السوق النفطية واستعداد للتغيرات المستقبلية اللاحقة. وتمثل المرونة الادارية في امكانية الشركة النفطية في اختيار وقت البدء بالعملية الاستثمارية أو ارجاء المشروع بتنفيذ المشاريع الاستثمارية لفترة لاحقة لسبب أو لآخر, على أمل الشروع بتنفيذها حال تحسن هذه الاسواق (الكعبي, 2017: 395).

رابعاً: مفهوم المشروع

يمكن تعريف المشروع بأنه "عملية نظامية تبدأ بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والتنفيذ والرقابة لإدارة مجموعة من الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية بالشكل الذي يضيف قيمة للمنظمة" (السوداني, 2018: 7). أو هو خطة مؤقتة لإنتاج أو تقديم منتج أو خدمة, أو نتيجة فريدة, وهذا يعني أن المشاريع تنجز فقط لمرة واحدة وإذا ما تكررت فهي ليست مشروعاً,

وينبغي أن يكون للمشروع نقطة بداية ونهاية محددة بالوقت والتكلفة ونطاق عمل ومتطلبات أداء محددة يجب الإيفاء بها (كبرو، 2017: 9). وقد عرفته جمعية إدارة المشروع البريطانية (PMA) Project Management Association بأنه "مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية لها بدايات ونهايات زمنية محددة، يتم تنفيذها من قبل شخص أو منظمة لتحقيق أداء وأهداف محددة في إطار معايير الكلفة، الزمن، والجودة" (العبيدي والفضل، 2010: 14). وإن المشاريع مهما اختلفت بطبيعتها أو حجمها أو عمرها أو رأس مالها إلا أنها تشترك في ثلاث أهداف رئيسة هي الوقت والكلفة والمواصفات بهدف ارضاء الزبون. إذ يهدف المالك الى استكمال المشروع في أقل مدة زمنية ممكنة وبأقل تكاليف ممكنة وبأعلى مستوى جودة ممكنة، وتسمى هذه الاهداف في ذات الوقت (القيود) ويسميتها البعض (العوامل) وكما موضح في الشكل (2) (بوسنينة، 2011: 42). وهناك علاقة بين هذه المعايير وان أي تعديل في الميزانية و/أو الجدول الزمني يتطلب إجراء تعديل مقابل في المواصفات (Oberlender, 2000: 5).

ويرى الباحث ان المشروع هو مجموعة من الانشطة الذي يقوم به الفرد أو منظمة بشكل متسلسل، يشتمل على أوقات لبدء العمل والانتها، من أجل تحقيق خدمة أو سلعة أو منتج فريد من نوعها مع الالتزام بقيود (الوقت، الكلفة، وجوده المواصفات) وفق ميزانية مخصصة.



شكل (2) أهداف المشروع

المصدر/ خير الدين، موسى أحمد، (2012)، " (إدارة المشاريع المعاصرة)", الطبعة الاولى، داره وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 30.

خامساً: دورة حياة المشروع

تمر المشاريع بعدد من المراحل خلال دورة حياتها، ويمكن تعريف دورة حياة المشروع بأنها "المراحل التي تربط بداية مشروع ما بنهايته ويتحدد الانتقال من احدى المراحل ضمن دورة حياة مشروع ما لمرحلة اخرى بأحد أشكال التسليم أو النقل التقني، وتجري المراجعة لتسليم كل مرحلة للوقوف على استيفائها ودقتها ومن ثم المصادقة عليها قبل بدء العمل في المرحلة التالية" (السوداني، 2018: 10). وتتمثل فوائد دورة حياة المشروع على معرفة العمل الفني المطلوب أدائه في كل مرحلة، وتوقيت انتهاء كل مرحلة وتقييمها، وكيفية الرقابة في كل مرحلة والمصادقة عليها (دودين، 2012: 31). وتبدأ دورة حياة المشروع بتوليد الفكرة الاولية بإطلاق فكرة المشروع ودراسة جدوى مبدئية للمشروع، تتضمن الدراسة الفنية والمالية والاقتصادية من قبل جهة مختصة ودراسة كلفة المشروع ووقت البدء به والاهداف المتوقع تحقيقه (دودين، 2012: 32). ثم مرحلة اعداد التصاميم والنماذج المناسبة لتلبية احتياجات الزبون والتي تتناسب مع اهداف المنظمة، وتقدير وتحليل الموارد اللازمة والضرورية لتنفيذ المشروع ومعالجة الصراعات والمشاكل والخلافات بين احتياجات الزبون من جهة وأهداف المنظمة ومواردها المتاحة من جهة أخرى (العبيدي والفضل، 2010: 33). ثم مرحلة تنفيذ المشروع والتي تحتاج الى عاملين يمتلكون المهارات الريادية يستطيعون ادارة المشروع. وهناك عدة أساليب لتنفيذ المشاريع منها اسلوب المقاولات الأكثر شيوعاً، إذ يقوم على إحالة العمل الى مقاول



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلج وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

أو عدة مقاولين لتنفيذ المشروع بموجب قرار الإحالة والتعاقد المبرم بين الطرفين, وقد يشترك مقاولين ثانويين في عملية التنفيذ بعد موافقة صاحب العمل. وهناك أسلوب التنفيذ المباشر الذي يعتمد على قيام الشركات أو المؤسسات صاحبة المشروع بتنفيذ العمل بالكامل لقدرتها ولامتلاكها مقومات التنفيذ من موارد مالية ومادية وبشرية. وهناك أسلوب التنفيذ أمانة الذي يعتمد على اختيار مجموعة اشخاص تسند اليهم مهمة إحالة وتجزئة الأعمال لتنفيذها من قبل مقاولين أو شركات أو أشخاص متخصصين. وأخيراً هناك أسلوب استدعاء المنفذين إذ يتميز بوجود أسلوبين لاستدعاء المنفذين للقيام بأعمال المشروع وهما: الأسلوب التنافسي الذي يكون بالدعوى الخاصة المباشرة أو دعوى عامة عن طريق الإعلان, والأسلوب التفاوضي (التكليف) من خلال دعوة الشركات التي تمتلك امكانيات تنفيذ العمل بدعوى خاصة ومباشرة. وبعد أن يتم تحديد أحد الأساليب يتم اتباع عدة خطوات من قبل صاحب العمل أو من يخوله للإعلان عن المناقصات وتلقي العطاءات وفتحها والتحليل فنياً وتجارياً وإجراء التحليل المادي والمالي لها (حسين, 2016: 31). ثم تبدأ مرحلة مراقبة سير عملية تنفيذ المشروع وعندها يمكن اكتشاف المشاكل والمعوقات وتحديدها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديلها ومعالجتها (كبرو, 2017: 183). وفي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المشروع وبعد اكتمال النشاطات والأعمال المطلوبة يصبح المشروع جاهزاً للتسليم الى الجهة المستفيدة (عبدي, 2013: 15).

سادساً: تلكؤ المشروع واسبابه

يُعرف تلكؤ المشروع بأنه الوقت الذي تجاوزه المشروع اما بعد تاريخ الانتهاء المحدد في العقد, أو بعد التاريخ الذي اتفقت عليه الاطراف لتسليم المشروع, ويؤدي التأخير في المشاريع عادة الى خسارة في الإيرادات للمالك بسبب تأخر الانتاج, ويؤدي الى تحمل تكلفة أعلى بسبب التكاليف الثابتة فضلاً عن تأثير التضخم الذي يتجلى في ارتفاع اسعار المواد والعوامل الأخرى (Salama, Abd EL Hamid, 2008: 219). كما ان التأخير هو زيادة مدة التنفيذ عما نص عليه العقد أو التاريخ الذي اتفق عليه الطرفان لتسليم المشروع, أو زيادة التاريخ المحدد بالجدول الزمني لإنهاء المشروع (بوسنيينة, 2011: 89). وذكر أنه "الفترة التي يستخدم فيها المقاول كادره من العمال والفنيين قدرتهم الفعلية والاعتيادية والتي تعتمد على طبيعة وحجم العمل, وقد يتأخر جزء من العمل أو العمل جميعه" (عوض والهنداوي, 2007: 485), وان فشل المشروع هو فشل النظام في أداء وظيفته بالشكل المقرر له, بمعنى وجود المفردات أو العيوب في النظام التي تنتج أو تسمح على حدوث الفشل (العلي, 2009: 272). واطلق (صيهود, 2017: 28) مصطلح تعثر على تلكؤ المشاريع إذ استنتجت الدراسات ان نسبة (55%) من اسباب تلكؤ المشاريع تكون في مرحلة التنفيذ و(19%) منها في مرحلة التصميم, و(14%) في مرحلة التشغيل و(12%) في مرحلة التخطيط. مما سبق يتضح اختلاف الباحثين في اطلاق تسميات عدة على تلكؤ المشاريع فمنهم من اطلق عليه مفردة (تلكؤ, تأخر, فشل, انحراف, وتعثر) وعلى اختلافها يرى الباحث إن مصطلح (التلكؤ) هو الانسب والاعم والاشمل والذي يجتمع فيه عوامل التأخير الداخلية والخارجية ذات مستويات مختلفة من الاهمية لأطراف المشروع والذي يشكل مصدر قلق للكثير من الصناعات ومنها مشاريع الصناعة النفطية التي هي محور البحث, وإن أي تغيير في تلك العوامل يؤدي الى حدوث تذبذب كبير في اجمالي الاستثمار في المشاريع حالاً ومستقبلاً.

أما الاسباب المؤدية الى تلكؤ المشاريع فيحصرها (Kuşakci et al, 2017: 274) بتلكؤ المشاريع في القضايا الامنية والسوق غير الخاضعة للقيود والاطر القانوني الضعيف, وتجاوز التكاليف, والوقت, والمنازعات, والتحكيم, والتخلي التام عن المشروع من قبل المقاول وعدم المباشرة به, وعامل الامان, ونقص المواد, وطريقة البناء, وتوفر المعدات, والاختفاء والتناقضات في وثيقة العقد, والنقص في المعدات, وحالة الموقع غير المتوقعة, وعدم توافر معدات ذات جودة. أما (Assaf, AL-Hejji, 2006: 349) فقد بينا أسباب التأخير في المشاريع والمرتبطة بمشاركة المالك وأداء المقاول والتخطيط المبكر للمشروع وتصميمه والاسباب المالية والتغيرات في التصميم والتأخير في اتخاذ القرارات والموافقات من قبل المالك والصعوبات في الحصول على تصريح العمل ومشاكل التنسيق والتواصل مع الجهات المعنية. كما تم إجراء دراسة من قبل الباحثان (Ruqaishi, Bashir, 2014: 2) حول أسباب تأخير مشاريع البناء في منشآت معالجة النفط والغاز في سلطنة عمان وتعمل كدراسة حالة في دول مجلس التعاون الخليجي ذات البيئات المماثلة كدول (البحرين, الكويت, عمان, قطر, المملكة العربية السعودية, والامارات العربية المتحدة) وبينت الاسباب في



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلك مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلج وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

سوء ادارة الموقع من قبل المقاولين ومشاكل مع المقاولين من الباطن, وعدم كفاية التخطيط وجدولة المشاريع من قبل المقاولين, والتأخير في تسليم المواد, وعدم التواصل الفعال بين أصحاب المصالح في المشروع.

المحور الثالث/ الجانب العملي

أولاً: نبذة تعريفية عن شركة نفط الشمال

تعد كركوك من المحافظات الغنية بالنفط, ولها شرف الاولوية في اكتشاف النفط فيها كأهم حدث نفطي في تاريخ العراق في عام 1927م, واول اكتشاف ضخم في الشرق الاوسط, وتعد (النار الازلية) في منطقة بابا كركر في محافظة كركوك إحدى أهم الشواهد. فبعد قرار تأميم النفط تم تأسيس الشركة العراقية للعمليات النفطية على وفق القانون 69 لسنة 1972م. وبعد اتساع رقعتها الجغرافية سميت بـ (المؤسسة العامة لنفط الشمال), واستناداً الى قانون الشركات العامة رقم 22 لسنة 1997 عدلت التسمية لتصبح (شركة نفط الشمال/ شركة عامة) (حسين, 2014: 57). وهي احدى تشكيلات وزارة النفط العراقية, تقوم بمهام انتاج النفط الخام والغاز من الحقول النفطية الواقعة في النصف الشمالي في العراق وتقوم بإمداد النفط الخام بأنواعها المختلفة الى المصافي العراقية, وإمداد الغاز المصاحب الى شركة غاز الشمال ومحطات توليد الكهرباء. ويتم تصدير إنتاج حقول كركوك حالياً عبر خط أنابيب النفط المار عبر الأراضي التركية إلى ميناء جيهان على البحر المتوسط عبر الخط العراقي – التركي التي تم انجازها عام 1977 بطول (1005) كم وبقطر (40 عقدة) وتبلغ السعة التصميمية للخط ما بين (500 إلى 1,100) الف برميل/ يوم.

ثانياً: استعراض مشاريع الخطة الاستثمارية للأعوام (2013-2017)

إن معظم المشاريع التي تقوم الشركة بتنفيذها تتميز بـ كبر حجمها وتعقيدها وتتطلب وقتاً طويلاً نسبياً لإنجازها وجهد انساني ضخم واستثمار رأس مال كبير وعادة ما تكون تخطيط وتصميم هذه المشاريع معقداً ويتم تطويرها تدريجياً من خلال دورة حياة المشروع, هذا من شأنه أن تفرض بعض المشاكل والمعوقات التي تؤثر على الاداء الزمني للمشروع كعدم التنبؤ الدقيق لوقت انجاز المشروع وعدم اليقين العالي للمستلزمات المطلوبة من المواد والمعدات التي يتطلبها المشروع ومدى امكانية توفيرها والكلفة والتخصيص المطلوب وغيرها. ومن خلال الجدول (1) يستعرض الباحث أعداد المشاريع المدرجة في الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال والمصادق عليها من الوزارة والهدف من كل مشروع ولسنوات مختارة (2013-2017). إذ بلغت (279) مشروعاً موزعاً على (11) مشروع رئيس متضمناً مشاريع سنوية وأخرى مستمرة تمتد تنفيذها لأكثر من سنة, أما المشاريع المؤشرة ازانها بـ (1) فتعد مشاريع رئيسة عددها (4) ليست لها فقرات اي أنها لا تتضمن مشاريع فرعية. وقد تم رفع عدد من المشاريع الرئيسية من الخطة الاستثمارية مع فقراتها بالكامل ولسنتين (2016-2017) على التوالي, على الرغم من أهمية تلك المشاريع في زيادة وإدامة العملية الانتاجية للنفط الخام والغاز ووصول البعض من تلك المشاريع الى نسب انجاز عالية, ووجود التزامات مالية مستحقة الدفع عن مقاولات تجهيزية وانشائية منفذة سابقاً, وان مشروع (توسيع وتحسين ادانية مرافق الانتاج للنفط الخام والغاز) قد أعيد ادراجه في خطة عام 2017 متضمناً (20) مشروع فرعي فقط, لأجل دفع مستحقات المقاولين عن أعمال منجزة ويعزى سبب رفع تلك المشاريع الى الازمة المالية التي مرت بها الاقتصاد العراقي فضلاً عن خروج أغلب الحقول عن سيطرة الشركة بتاريخ 2014/6/10 بسبب وقوعها في المناطق الساخنة وسيطرة الجماعات الارهابية المسلحة على الحقول الواقعة في صلاح الدين وموصل وانبار والتي هي ضمن عمليات شركة نفط الشمال والتي أثر سلباً على سير العمل في تلك الحقول ومن ثم توقف العمل في المشاريع الواقعة في تلك المناطق, إذ باتت تلك الحقول تخضع لسيطرتها واستغلالها وتهريب كميات كبيرة من النفط المسروق الى تجار من جنسيات مختلفة في اطراف الموصل والحويجة والرشد أو قرب الحدود العراقية السورية, فضلاً عن سيطرة اقليم كردستان على حقول (باي حسن وصفية وقبة أفانا وخورمالة ضمن حقل كركوك), وسبب كل ذلك هو عدم احكام الحماية على الحقول والآبار من قبل مديرية شرطة نفط الشمال والجهات الامنية الاخرى كالجيش والشرطة والسيطرة بالكامل من قبل الجماعات المسلحة على المناطق التي تقع فيها تلك الحقول. ومن ناحية اخرى التقليل الكبير في تخصيصات المشاريع نتيجة لتخفيض موازنة



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلج وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

الشركة بسبب عدم توافر السيولة النقدية. وقد تم استعادة السيطرة عليها من الحكومة المركزية بتاريخ 2017/10/17م.

جدول (1) أعداد مشاريع الخطة الاستثمارية

الهدف من المشروع	عدد المشاريع الفرعية					اسم المشروع الرئيس	ت
	2017	2016	2015	2014	2013		
تطوير الحقول المستثمرة وغير المستثمرة لغرض زيادة الطاقة الانتاجية للنفط الخام والغاز	3	5	5	4	3	تطوير الحقول	1
ربط الآبار المنتجة التي يتم حفرها حديثاً والآبار المستعملة لغرض زيادة الطاقة الانتاجية	1	1	1	1	1	مد انابيب الجريان وملحقاتها للآبار في مناطق الشركة	2
اجراء عمليات القياس للكميات المجهزة والمستلمة والمضخة للنفط والغاز لمحطات الكبس	1	1	1	1	1	مستلزمات شراء ونصب عدادات مع ملحقاتها	3
توفير المواد والمعدات وجميع المستلزمات المطلوبة لإدامة عمليات الحفر	1	1	1	1	1	مستلزمات حفر الآبار	4
تطوير الواقع الصحي لمنتسبي الشركة	رفعت	رفعت	2	4	4	مستلزمات المرافق الخدمية والصناعية لمرافق الانتاج	5
زيادة الطاقة الانتاجية للشركة وديمومتها	20	رفعت	48	67	39	توسيع وتحسين ادائية مرافق الانتاج للنفط الخام والغاز	6
حماية ومراقبة المنشآت النفطية من التعرض للعبث والتخريب	رفعت	رفعت	2	2	2	حماية المنشآت النفطية	7
زيادة الطاقة التصديرية	3	3	3	3	3	منظومات الضخ والتصدير	8
حماية البيئة وتحسين الواقع البيئي في مناطق الشركة	رفعت	رفعت	10	13	7	توفير مستلزمات حماية البيئة	9
زيادة الطاقة الانتاجية	1	1	1	1	1	عمليات الحفر	10
زيادة الطاقة التصديرية للخط العراقي - التركي	-	-	-	2	2	زيادة الطاقة التصديرية	11
	30	12	74	99	64	المجموع الكلي للمشاريع هو (279)	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

وقد بلغ متوسط عدد مشاريع الخطة الاستثمارية المصادق عليها من قبل الوزارة خلال المدة (2013—2017) (55,8%)، وان نسبة المشاريع المنجزة بلغت (5,7%) وهي نسبة ضئيلة جداً، وهذا مؤشر على وجود درجة عالية من التلوؤ والتأخر في تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة وبنسبة (94,3%) وكما مبين في الجدول (2). إذ تم انجاز (16) مشروع فقط، أما المشاريع غير المنجزة فمنها ما هو قيد التنفيذ أو مخطط انجازها خلال الاعوام المقبلة أو في مرحلة اعداد التصاميم أو اجراءات التعاقد أو مرحلة فتح الاعتماد أو مشاريع متوقفة أو لم يباشر بها... الخ.

جدول (2) المشاريع المنجزة وغير المنجزة

السنة	عدد المشاريع	عدد المشاريع المنجزة	نسبة المشاريع المنجزة (%)	نسبة المشاريع غير المنجزة (%)
2013	64	5	7,8	92,2
2014	99	5	5,05	94,95
2015	74	4	5,41	94,59
2016	12	-	-	100
2017	30	2	6,7	93,3
المتوسط	55,8	3,2	5,7	94,3

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي لتلوؤ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة

1. تحليل البيئة الداخلية

أ. نقاط القوة :

وهي الامكانيات والموارد الداخلية المتاحة والمتوفرة للشركة ويمكن عرض أهم نقاط القوة وبشكل مختصر ضمن قائمة الفحص في الجدول (3). توضح قائمة الفحص اهم نقاط القوة الداخلية لتنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية وبنسبة مئوية (79%)، كما يلاحظ بأن المعدل الكلي لمدى توفر نقاط القوة يبلغ (2) وهذا يدل على توفر نقاط القوة بشكل جزئي استناداً للمقياس المثبت في اعلى القائمة. ويمكن توضيحها بشيء من التفصيل وكالاتي:

جدول (3) قائمة الفحص الخاصة بنقاط القوة لمشاريع الخطة الاستثمارية للشركة

ت	نقاط القوة (S)	متوفر كلياً	متوفر جزئياً	غير متوفر
1	توجد دراسات جدوى فنية واقتصادية للمشاريع الخطة الاستثمارية		✓	
2	يتم تكثيف جهود لإعداد خطة استثمارية دقيقة وناجحة للشركة		✓	
3	تمتلك الشركة لجان فتح وتحليل العطاءات ولجان مطابقة واستلام ولجان اخرى	✓		
4	تضم الشركة عدد كبير من رأس مال بشري		✓	
5	يتم اطلاق صرف التخصيصات على شكل دفعات من قبل الوزارة		✓	
6	تحديد كلف وتخصيصات مالية للمشاريع		✓	
7	يتم متابعة تنفيذ المشاريع للوقوف على سير العمل من قبل فرق المتابعة		✓	
8	يتم اعداد تصاميم ومخططات للمشاريع من قبل القسم المعني	✓		
9	تخضع العقود لتعليمات قانون تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014	✓		
10	تمتلك الشركة خطة طوارئ تحسباً للازمات المفاجئة		✓	
11	وجود شعبة مختصة بالجودة	✓		
12	تتوفر لدى الشركة امكانيات البرمجة والإشراف على عمليات الحفر والاستصلاح		✓	



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكو مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلج وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

13	تمتلك الشركة هيكل تنظيمي رسمي ومرن	✓	
1	الاوزان	3	2
0	التكرارات	5	8
0	النتيجة (الوزن في تكرارها)	15	16
	المعدل الكلي	2 = 13/31	
	النسبة المئوية	79 = 100 × (3 × 13) / 31	

المصدر/ من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

1. دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية:

يتم اعداد دراسة جدوى لكل مشروع جديد عند اعداد الخطة الاستثمارية للشركة وتتضمن دراسة الجدوى التوقيات التخطيطية لتحقيق المشروع والتقييم المالي والاقتصادي له, وقد تم استحداث وحدة اعداد دراسات الجدوى تُعنى بمراجعة وتدقيق دراسات جدوى المشاريع المقترحة من قبل هيئات الشركة, ومن خلال مقابلة الباحث لمسؤول الوحدة تبين حاجة الوحدة لكوادر متخصصة كفاءة وعدم الاهتمام بإعدادها لاعتمادها كمؤشر لتقييم جدوى المشاريع.

2. كوادر متخصصة:

يتم اعداد الخطة الاستثمارية من قبل كوادر متخصصة في الشركة مع الاخذ بنظر الاعتبار تطبيق التوجيهات المركزية من الوزارة والمتعلقة بإدراج مشاريع واعمال جديدة ضمن الخطة, الا انه لا يتم المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية المقترحة كدراسة المشاريع القديمة التي لم تنفذ وحذف المشاريع التي لم يتم المباشرة بها والمشكوك في نجاحها.

3. لجان فتح وتحليل العطاءات:

تمتلك الشركة لجان فتح وتحليل العطاءات ولجان المطابقة واستلام المواد ولجان اخرى كلجنة الشراء ولجنة تقدير كلف التخمينية لطلبات الشراء المحلية والخارجية ولجنة الدراسة والتحليل عروض المشتريات الخارجية, والتي تشكل بموجب اوامر ادارية ولمدة محددة, تُجدد كلما اقتضى الامر.

4. رأس المال البشري:

تتمثل في الامكانيات البشرية للشركة, إذ تتوفر في الشركة اعداد كبيرة من مهندسي النفط وجيولوجيين ذو خبرات عملية, الا ان هنالك قصور في استغلال هذا الكم الهائل من العاملين وحاجتها للتأهيل والتدريب وابتكار أفضل السبل لإكسابهم الخبرات الفنية اللازمة لجعلها قادرة على التنفيذ المباشر للمشاريع وبالجهد الذاتي, وتقليل الاعتماد على المقاولين المحليين والشركات الاجنبية.

5. اطلاق صرف التخصيصات:

يتم اطلاق صرف التخصيصات على شكل دفعات من الوزارة ليم صرفها على المشاريع وفق الاعتمادات المصادق عليها الا انه لوحظ وجود تجاوز الصرف على التخصيص في بعض المشاريع وهذا خلاف قانون تنفيذ العقود الحكومية كذلك ان تأخر اطلاق الصرف من التخصيصات الاستثمارية.

6. الكلف والتخصيصات المالية:

يُحدد الكلف والتخصيصات المالية لكل مشروع من الجهة المستفيدة على وفق الميزانية المرصدة من قبل الوزارة المالية, والالتزام بعدم الصرف عما يزيد عن التخصيص المصدق وعند عدم كفاية التخصيص وظهور عجز في التخصيصات المطلوبة لتنفيذ المشاريع الحيوية وتلك التي تصب في زيادة الانتاج فيتم اللجوء الى المناقلات وعلى وفق الصلاحيات المخولة لتأمين المبالغ المطلوبة من العملتين الاجنبية والمحلية او تحويل المبلغ المتبقي من تخصيصات العملة الاجنبية الى ما يعادلها من العملة المحلية غير انه يلاحظ ان بعض المشاريع لا تغطي التخصيصات المرصدة لها نسب الصرف عليها مما تسبب في تجاوز الصرف على التخصيص في نهاية السنة.



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلك مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلق وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

7. متابعة تنفيذ المشاريع:-

يتم متابعة تنفيذ المشاريع للوقوف على سير العمل من قبل فرق المتابعة في الشركة وتسجيل الوصف الموجز للمشروع والهدف منه وتاريخ المباشرة وتاريخ الانجاز المتوقع وتحديد الموقف التنفيذي للمشروع والمشاكل والمعوقات واقتراح السبل الكفيلة لمعالجتها, الا ان فرق العمل غالباً ما تتابع تنفيذ مشاريع محددة وبين فترات متفاوتة وبدون انتظام وبدون اجراء متابعة شاملة لجميع المشاريع.

8. التصاميم والمخططات:-

يتم اعداد التصاميم والمخططات للمشاريع وتحدد الاعمال المدنية والميكانيكية والكهربائية والسيطرة والنظم وجداول الكميات والاطر العامة لمواصفات المواد التي يتم استعمالها, واعداد التصاميم الهندسية التفصيلية والمصادقة عليها, واعداد المخططات والخرائط للمشروع.

9. قانون تنفيذ العقود الحكومية:-

تخضع العقود التي تبرمها الشركة لتعليمات قانون تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014, إذ وضع المشرع العراقي النظام القانوني التي تحدد اجراءات التعاقد وطرق واساليب رسو المناقصات وتجهيز المواد والخدمات المتصلة بها, وقد يتم تنفيذ المشاريع من قبل مقاول واحد أو عدة مقاولين على وفق طلبيات محلية أو خارجية.

10. خطة طوارئ:-

تمتلك الشركة خطة طوارئ تحسباً للازمات المفاجئة التي تتطلب اجراءات فورية وسريعة للسيطرة على المواقف الطارئة لتقليل الخطورة الناجمة عنها وتأثيراتها على الارواح والمعدات والممتلكات والبيئة وتقليل الخسائر, الا انه وخلال الاعوام السابقة لم تحظ هذه الخطة بعناية ولم تحدد على وفق برامج وخطط مدروسة مما تسبب بالمشاكل في مواقع العمل وتوقف المشروع.

11. شعبة الجودة:-

وجود شعبة مختصة بالجودة وهي شعبة مركزية تابعة لمدير عام الشركة, ولا يخفى ما للجودة من أهمية في تحقيق نجاح المشاريع في اليابان وتحقيق عوائد مالية كبيرة للصناعات اليابانية, لذلك لا بد من عقد حلقات جودة دورية ومنتظمة لدراسة ومناقشة مشاكل تنفيذ المشاريع والمشاكل المتوقعة في المستقبل وعقد اجتماعات العصف الذهني بهدف تشجيع العاملين على العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية, وعقد دورات تدريبية عن كيفية استعمال ادوات الجودة في الكشف عن الاسباب المؤدية الى تلك المشاريع.

12. البرمجة والإشراف:-

تتوفر لدى الشركة امكانيات البرمجة والإشراف على عمليات الحفر والاستصلاح وتوفير المواد اللازمة لها واجراء المسوحات الجيولوجية والسيطرة على الآبار وادارة مختبرات فحوصات النفط والغاز وهذا من مهام هيئة الحقول في الشركة الا ان مشروع عمليات الحفر يتم تنفيذه من مقاولين محليين واجانب.

13. الهيكل التنظيمي:-

تمتلك الشركة هيكل تنظيمي رسمي ومرن وقدرة عالية على مواكبة التغيرات التي تحدث في الوضع العام للشركة وهذا تمكن الادارة من استحداث وحدات لتخفيف العبء على الادارة العليا واستحداث وحدة أو شعبة لإدارة المخاطر أو وحدة تحليل (SWOT) لإجراء هذا التحليل دورياً لضمان الاستكشاف المستمر للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة وتحديد عناصرها بدقة. وهذا يمكن الادارة من استحداث وحدة أو شعبة لإدارة المخاطر أو وحدة تحليل SWOT لإجراء هذا التحليل دورياً لضمان الاستكشاف المستمر للبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة وتحديد عناصرها بدقة.

ب. نقاط الضعف :

ويمكن عرض أهم نقاط الضعف وبشكل مختصر ضمن قائمة الفحص في الجدول (4) إذ يوضح اهم نقاط الضعف الداخلية في تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية والتي تبين مدى تأثير تلك النقاط في تنفيذ المشاريع وبنسبة مئوية (84%), ويلاحظ بأن المعدل الكلي لمدى توفر نقاط الضعف بلغ (3) وهذا يدل على توافر نقاط الضعف بشكل كلي, وهو مؤشر على وجود درجة عالية من الضعف الداخلي والتي تسبب بتلك مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة ويمكن توضيحها بشيء من التفصيل وكالاتي:



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

1. كفاءة العاملين:

ضعف كفاءة العاملين في وضع المواصفات الفنية للمشروع إذ إن أي تغيير في أسلوب العمل يؤدي الى تحديث المواصفات من جديد، وعدم الدقة في وضع المواصفات الفنية، وعدم ورود عروض فنية من الشركات الموجهة اليها دعوى مباشرة. فضلاً عن توحيد طلبيات الشراء للمشاريع وبمواصفات جديدة بديلة عن طلبيات الشراء الأولية، وعدم مطابقة العروض المقدمة واعادة تنظيم طلبية جديدة وبمواصفات جديدة لغرض اعلانها من جديد.

2. اجراءات الاعلان والاحالة والتعاقد:

بطئ اجراءات الاعلان والاحالة والتعاقد وتأخر الدراسة الفنية والتجارية وعدم جلب المقاول المستمسكات المطلوبة للإحالة ومن ثم يتم اعادة كافة الاوليات الى لجنة الدراسة والتحليل لإحالتها مرة اخرى. فضلاً عن اعادة توجيه دعوى مباشرة الى الشركات نتيجة تغير في اسلوب الاعلان.

جدول (4) قائمة الفحص الخاصة بنقاط الضعف لمشاريع الخطة الاستثمارية للشركة

ت	نقاط الضعف (W)	متوفر كلياً	متوفر جزئياً	غير متوفر
1	ضعف كفاءة العاملين في وضع المواصفات الفنية للمشروع		✓	
2	بطئ اجراءات الاعلان والاحالة والتعاقد	✓		
3	تلوؤ وضعف كفاءة المقاول	✓		
4	اعادة اعلان المشروع لأكثر من مرة	✓		
5	تأخر الشركة في دفع مستحقات المقاولين	✓		
6	احالة مشروع واحد لأكثر من مقاول	✓		
7	البيروقراطية الادارية والتأخر في حسم قضايا الحصول على الموافقات الاصولية		✓	
8	نقص مستلزمات العمل من المواد والمعدات وتلوؤ المقاول في تجهيزها	✓		
9	قلة وعي كوادر الشركة وعدم الشعور بالمسؤولية بأهمية تنفيذ مشاريع الخطة		✓	
10	ضعف تدريب وتأهيل كوادر الشركة للعمل على الاجهزة والمعدات ذات المنشأ العالمي	✓		
11	ضعف في اعداد الكشوفات التخمينية		✓	
12	كثرة اوامر التغيير		✓	
13	لم يتم تدريب العاملين على استعمال ادوات الجودة لتشخيص وتحليل أسباب التلوؤ	✓		
14	لا يتم التركيز على اولويات المشاريع عند اعداد الخطة الاستثمارية للشركة	✓		
15	عدم جاهزية موقع العمل		✓	
1	2	3	الاوزان	
0	7	8	التكرارات	
0	14	24	النتيجة (الوزن في تكرارها)	
3 = 15/38			المعدل الكلي	
84 = 100 × (3 × 15) / 38			النسبة المئوية	

3. تلوؤ وضعف كفاءة المقاول:-

تلوؤ المقاول في الوفاء بالتزاماته التعاقدية وعدم مباشرته بالعمل، واحالة المشاريع الى المتعاقدين المتلكنين أنفسهم بدلاً من استبعادهم، مما يثير مخاوف شبهات الفساد عند عملية الاحالة وما لها من تأثير سلبي في انجاز المشروع وتحقيق اهدافها التنموية. فضلاً عن ذلك عدم ميالة الشركات المتعاقدة بالغرامات التأخرية كونها قليلة وغير مؤثرة، وضعف تخطيط المقاول وانسحابه من العمل.

4. اعادة الاعلان لأكثر من مرة:-
يتم اعادة الاعلان لتجاوز السعر المقدم العطاء للكلفة التخمينية, او لعدم ورود عروض من الشركات عند الاعلان الاول او تأخر الاعلان او تغيير اسلوب العرض او زيادة الكلفة التخمينية للمناقصة.
5. التأخر في دفع مستحقات المقاولين:-
فاطلاق صرف مستحقات المقاولين مرتبط بإكمال جميع التزاماته, وقد ترتبت على ذمة الشركة مبالغ مستحقة الدفع للمقاولين والمجهزين بمقدار (11) مليار دينار لأعمال منجزة للمشاريع التي رفعت من الخطة الاستثمارية لعام/ 2016 وبعد اجراء محاضر التسوية لتلك المشاريع وايقاف العمل فيها.
6. احالة مشروع واحد لأكثر من مقاول:-
غالباً ما يتم تنفيذ المشروع الواحد من عدة مقاولين مما يؤدي الى تجزئة المشروع الى عدة أعمال ومراحل وقد تتعارض أعمال تنفيذ المقاولين فيما بينهم, وكان الاولى أن يُحال المشروع الى مقاول كفوء ليقوم بجميع أعمال تجهيز المواد والنصب والتشغيل التجريبي لتوفير الوقت والجهد والكلفة أو تنفيذ المشروع بأسلوب تسليم مفتاح.
7. البيروقراطية الإدارية:-
وتتمثل في تأخر حسم قضايا الحصول على الموافقات الاصولية واتخاذ القرارات المهمة الخاصة باستحصال الموافقات والتصاريح الامنية للدخول الى موقع العمل, وتأخر الحصول على الموافقات والتصاريح الامنية لدخول منتسبي الشركة والعاملين والمعدات والاليات العائدة للمقاولين لتنفيذ الاعمال المحالة اليهم.
8. نقص مستلزمات العمل :-
نقص مستلزمات العمل الضرورية من المواد والمعدات وتلوؤ المقاول في تجهيزها وقدم المواد والمعدات المستخدمة مقارنة بالتطور التكنولوجي وكثرة عطلاتها وتأخر الصيانة.
9. قلة وعي كوادر الشركة:-
قلة وعي كوادر الشركة وعدم الشعور بالمسؤولية بأهمية تنفيذ المشاريع الخطة الاستثمارية مما يتطلب توثيق طريقة انجاز الاعمال عن طريق اصدار دليل ارشادي للمحافظة على النظام.
10. التدريب والتأهيل:-
ضعف تدريب وتأهيل كوادر الشركة للعمل على الاجهزة والمعدات ذات المنشأ العالمي لغرض نصبها وتشغيلها بالجهد الذاتي عند تنفيذ المشاريع والاعتماد على المقاولين في ذلك.
11. ضعف الكشوفات التخمينية:-
الضعف في اعداد الكشوفات التخمينية وعدم الاعتماد على الطرق العلمية في تحديد التوقيتات ومدة المشروع كطريقة المسار الحرج الذي يعد احد الطرق المستخدمة في ادارة المشروع من خلال تمثيل أنشطة المشروع على مخطط شبكي والتنبؤ بالوقت اللازم لإنهاء المشروع والاعتماد على الخبرة لدى معد الكشف دون مراعاة توافر المواد الاولية.
12. كثرة اوامر التغيير:-
إن ضعف دراسة المشروع والنقص في البيانات قبل التصميم تؤدي الى طلب اوامر التغيير في مراحل تنفيذ المشروع. فضلاً عن تغيير في اسلوب العمل, واستبدال المواد المرفوضة.
13. استخدام ادوات الجودة:-
إذ لم يتم تدريب العاملين على استعمال ادوات الجودة لتشخيص وتحليل أسباب تلوؤ المشاريع التي تساعد في وصف وحل المشاكل كاعداد قوائم الفحص ومخطط باريتو لمعرفة الاسباب الاكثر تكراراً ومخطط اشيكوا لتحديد الاسباب الرئيسية والثانوية وغيرها.
14. عدم التركيز على اولويات المشاريع:-
من الصعوبات التي تواجهها الشركة هو ادراج عدد كبير من المشاريع في الخطة الاستثمارية السنوية, مما يؤدي الى تجزئة التخصيص المرصد بين هذه المشاريع بدلاً من توجيهها للمشاريع الحيوية التي لها أهمية في ادامة وزيادة الطاقة الانتاجية والتصديرية وفقاً لمعايير نجاح المشروع (الكلفة والوقت والجودة), فعند اضافة مشاريع جديدة لا بد من تقييمها واختيار التركيبة الصحيحة من المشاريع التي تخدم الاهداف على افضل وجه وتحديد تلك المشاريع التي ترتقي الى مرحلة التنفيذ, وهذا يتيح تعديل فعال لاية تغييرات كسهولة



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكو مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

تغيير في كلف المشاريع ويكون تتبع المشاريع أكثر يسراً وتوقع الانحرافات في الوقت والكلفة والاستفادة من الفرص التي قد تنشأ لا سيما التعزيزات المالية أو تخفض الميزانية.

15. عدم جاهزية موقع العمل:-

كصعوبة الوصول الى بعض مواقع العمل لكون الطريق المؤدي اليها ترابي وغير مبلط، وعدم وجود منظومة الانارة في مواقع العمل والحاجة الى منظومة اطفاء الحرائق. ووجود نضوح في المياه المتجمعة في سقف غرف العاملين لتقادمها وعدم اجراء الصيانة، وظهور اعمال حفر اضافية عن المثبت في المخطط.

2. تحليل البيئة الخارجية

أ. الفرص:

وهي العناصر الخارجية المتاحة التي تعكس تأثيرات ايجابية للشركة وتساعد في تحقيق أهداف الخطة الاستثمارية للشركة ويمكن عرضها بشكل مختصر ضمن قائمة الفحص في الجدول (5). إذ توضح قائمة الفحص الفرص الخارجية المتاحة في تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية وبنسبة مئوية (90%) كما يلاحظ بأن المعدل الكلي لمدى توفر الفرص يبلغ (3) وهذا يدل على توفرها بشكل كلي، ويمكن توضيحها بشيء من التفصيل وكالاتي:

جدول (5) قائمة الفحص الخاصة بالفرص لمشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال

ت	الفرص (O)	متوفر كلياً	متوفر جزئياً	غير متوفر
1	ازدياد الطلب العالمي على النفط	✓		
2	تعتمد الشركة على موازنة الدولة في تمويل الاتفاق على تنفيذ المشاريع	✓		
3	وجود دعم حكومي في رفع انتاجية الشركة من خلال تفعيل دور القطاع الخاص		✓	
4	رغبة المستثمرين الكفوين والشركات الاجنبية للاستثمار في صناعة النفط	✓		
5	تساهم النفط في تحقيق الناتج المحلي الاجمالي للعراق	✓		
6	الموقع الجغرافي للشركة وقربها من الاسواق الاوربية	✓		
7	تدير الحكومة المركزية النفط الخام والغاز المستخرج مع حكومات الاقاليم والمحافظات المنتجة بموجب الدستور العراقي		✓	
1	الاوزان	3	2	0
0	التكرارات	5	2	0
0	النتيجة (الوزن في تكرارها)	15	4	0
	المعدل الكلي	3 = 7/19		
	النسبة المئوية	90 = 100 × (3 × 7) / 19		

1. ازدياد الطلب العالمي على النفط:-

ادى النمو المستمر في عدد السكان واقتصاديات دول العالم الى تزايد الطلب على الطاقة خاصة في الدول النامية، ويتم توفير جزء كبير من هذه الطاقة من النفط والغاز، إذ وصل اجمالي الطلب العالمي على النفط في نهاية عام 2017م الى (97,7) مليون برميل/يوم.

2. اعتماد الموازنة في تمويل الاتفاق:-

تعتمد الشركة على موازنة الدولة في تمويل الاتفاق على تنفيذ المشاريع، وبذلك تكون مقومات نجاح هذه الاستثمارات مضمونة، وخلال السنوات الماضية تم رصد مبالغ طائلة لتنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال الى ما يقارب (300) مليار دينار، الا انه لم يتم توجيه انفاقه بالوجه الامثل.

3. وجود الدعم الحكومي:

وجود دعم حكومي في رفع انتاجية الشركة من خلال تفعيل دور القطاع الخاص لتنفيذ المشاريع وعلى وفق صيغة عقود خدمة التي بموجبها تبقى الدولة هي المسيطرة على القطاع النفطي بعد وضع الضوابط الاساسية والقوانين العامة.

4. رغبة المستثمرين للاستثمار:

إذ ترغب الشركات العربية والاجنبية في الاستثمار وتنفيذ المشاريع التطويرية التي تستوعب استثمارات واسعة في الشركات النفطية العراقية ومنها شركة نفط الشمال, بهدف توفير سبل النجاح والتعاون لتحقيق المصالح المشتركة وتطوير الصناعة النفطية والغازية والحفر والبنى التحتية.

5. مساهمة القطاع النفطي في الناتج المحلي الاجمالي:

يُساهم القطاع النفطي بنسبة كبيرة في الناتج المحلي الاجمالي ويُهيمن على هيكل الصادرات ويُشكل الجزء الاعظم من الإيرادات, وهناك توقعات لزيادة الطلب على هذا المورد المهم, مما يشكل دافعاً للنهوض بمشاريع الخطة الاستثمارية الرامية الى زيادة وديمومة الانتاج والتصدير بسبب هيمنة القطاع النفطي على الناتج المحلي الاجمالي وانخفاض نسبة مساهمة الانشطة الاقتصادية الاخرى فيه, وهذا يعني انخفاض درجة التنوع الاقتصادي, والاعتماد على القطاع النفطي بنسبة (90%)

6. الموقع الجغرافي للشركة وقربها من الاسواق الاوربية:

إن القرب من موانئ الشحن له أثر كبير في احتساب وقت وصول الشحنة والذي يختلف من سوق الى آخر والمتعلقة بأسعار شحن النفط الخام من موانئ التصدير الى البلد المستورد, إذ ان الاسواق الامريكية تعد أبعد الاسواق, بينما الاسواق الاوربية تكون اقرب مسافة الى منفذ جيهان التركي إذ يمكن تجنب الخسارة من جراء التغير المفاجئ للسعر, وهذا فرصة ينبغي على الشركة استغلالها والاسراع في تنفيذ مشاريع تأهيل محطة الضخ الثانية للخط العراقي التركي واكمل ربوطات الصمامات لتأهيل محطة ضخ ك/3 لزيادة الطاقة التصديرية وانشاء مناطق العزل للخط العراقي التركي, كما ان الموقع الجغرافي للشركة له أثر كبير في تسعير النفط الخام العراقي.

7. ادارة النفط والغاز:

ينم ادارة النفط الخام والغاز المستخرج من الحقول النفطية الحالية بين الحكومة الاتحادية والمحافظات المنتجة بموجب نص المادة (112) التي تنص على (تقوم الحكومة الاتحادية وحكومات الاقاليم والمحافظات المنتجة معاً برسم السياسات الاستراتيجية اللازمة لتطوير ثروة النفط والغاز بما يحقق اعلى منفعة للشعب العراقي معتمدة تقنيات مبادئ السوق وتشجيع الاستثمار), وحسناً فعل المشرع العراقي في حصر ادارة الحقول النفطية وجعلها مشتركة, لان الدستور قد نص بلفظ صريح على ملكية النفط والغاز للشعب العراقي كافة في المادة (111) على انه (النفط والغاز هو ملك كل الشعب العراقي في كل الاقاليم والمحافظات), وهذا يشمل الحقول الحالية إذ إن المشرع العراقي قد سكت عن ذكر ادارة الحقول التي ستكتشف في المستقبل, الامر الذي يتطلب تعديل النصوص الدستورية ليشمل الحقول الحالية والمستقبلية لاسيما في المناطق المتنازع عليها كمحافظة كركوك. إذ تحتوي هذه المنطقة على كميات كبيرة من النفط والغاز تمتد الى حدود المحافظات الاخرى, إذ تواجه المشاريع المقامة في هذه البقع الجغرافية مشكلات قانونية ومعقدة.

ب . التهديدات:

وهي العقبات والتأثيرات الخارجية التي تقف أمام تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة, ويمكن عرضها وبشكل مختصر ضمن قائمة الفحص في الجدول (6). إذ توضح قائمة الفحص اهم التهديدات التي تؤثر على تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية وبنسبة مئوية (80%) كما يلاحظ بأن المعدل الكلي لمدى توفر التهديدات يبلغ (2) وهذا يدل على توفرها بشكل جزئي. ويمكن توضيحها بشيء من التفصيل وكالاتي:

1. تأخر المصادقة على موازنة الدولة:

إن تأخير المصادقة على مشروع قانون الميزانية العامة الاتحادية تؤدي الى تأخير المصادقة على الخطة الاستثمارية للشركة ومن ثم تأخير البدء في اطلاق دفعات التخصيصات المرصدة للبدء بتنفيذ المشاريع الاستثمارية والذي بدوره يأخذ وقتاً طويلاً.



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوّ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

جدول (6) قائمة الفحص الخاصة بالتهديدات التي تصاحب تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية

ت	التهديدات (T)	متوفر كلياً	متوفر جزئياً	غير متوفر
1	تأخر المصادقة على موازنة الدولة		✓	
2	تدهور الوضع الامني		✓	
3	تؤكد وزارة النفط على اسلوب تخفيض التخصيصات لمشاريع الخطة الاستثمارية		✓	
4	توقف العمل في المشروع في ايام العطل والمناسبات والطقس والاحوال الجوية السيئة والقوة القاهرة	✓		
5	تعاني الشركة من اختلاف سعر الصرف لعدم استقرار قيمة الدينار العراقي مما يؤثر سلباً على احتساب كلف وتخصيصات المشاريع	✓		
1	2	3	الاوزان	
0	3	2	التكرارات	
0	6	6	النتيجة (الوزن في تكرارها)	
2 = 5/12			المعدل الكلي	
80 = 100 × (3 × 5) / 12			النسبة المئوية	

2. تدهور الوضع الامني:

إن أهم المعوقات أمام تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية وتأهيل وتطوير الحقول وتوسيع الطاقة الانتاجية والتصديرية في الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية هو سوء الوضع الامني ودخول الجماعات الارهابية للبلد وما رافقتها من العمليات الارهابية والتخريبية والتجاوزات على المحرمات النفطية والتي استهدفت الحقول والآبار وخطوط الانابيب الناقلة للنفط. كلفت الدولة خسائر كبيرة، وتسببت في انخفاض الطاقة الانتاجية للشركة وتوقف المشاريع الاستراتيجية الضخمة. فضلاً عن خسارة العديد من كوادر الشركة والمقاولين وآلياتهم وتعرضهم للخطف والقتل والتهديد، فالوضع الامني والسياسي للبلد يعد العامل المؤثر في تردد رؤوس الاموال والتفكير الجدي للاستثمار في الشركة. ونتيجة لمسح حصر وتقييم الاضرار والتي قامت بها وزارة التخطيط/ الجهاز المركزي للإحصاء بموجب قرار الامانة العامة لمجلس الوزراء المرقم (259) في الجلسة المنعقدة بتاريخ 2017/8/15، تم رصد القيم التقديرية بأسعار سنة 2014 للأضرار التي تعرضت لها القطاع النفطي ضمن عمليات شركة نفط الشمال في محاربة داعش ونتيجة الاعمال الارهابية كانهج عيوب ناسفة وسقوط قذائف هاون والتكلفة الكلية للوحدة المتضررة حسب المحافظة. إذ يُلاحظ في الجدول (7) ان اعلى نسبة للأضرار التي لحقت القطاع النفطي ضمن عمليات شركة نفط الشمال كانت في كركوك والتي بلغت نسبة (55%) وبتكلفة (35%)، يليه محافظة الانبار بنسبة (27%) وبتكلفة (37%)، ثم محافظة نينوى بنسبة (18%) وبتكلفة (28%)، وأخرها صلاح الدين بنسبة (1,8%) وبتكلفة (1,4%).



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوّن مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

جدول (7) القيم التقديرية والتكلفة الكلية للوحدات المتضررة (مليون دينار)

المحافظة	القيم التقديرية للأصول التي تعرضت للأضرار	الاهمية النسبية (%)	التكلفة الكلية للوحدة المتضررة	الاهمية النسبية (%)
نينوى	114,783	18	112,964	28
كركوك	345	55	138	35
الانبار	172,096	27	148,916	37
صلاح الدين	11,028,637	1,8	5,779,011	1,4
المجموع	631,879	100	399,879	100

المصدر/ اعداد الباحث بالاعتماد على وزارة التخطيط/ الجهاز المركزي للإحصاء، 2017 ، 24-25.

3. تخفيض التخصيصات:

أكدت وزارة النفط على أسلوب تخفيض التخصيصات لمشاريع الخطة الاستثمارية نتيجة للعجز الكبير في ميزانية الدولة خلال السنوات الثلاث الماضية ربما يكون هو الأكبر في تاريخ الموازنات العراقية منذ عام 2003، واتساع نطاق الإنفاق العام للدولة على النفقات العسكرية لمواجهة الإرهاب (داعش) وتحرير المدن وإعادة الإعمار والبناء والإيفاء بالتزاماته الداخلية والخارجية نتيجة للديون المترتبة بذمتها عن مستحقات الشركات المتعاقدة، مما اضطر الحكومة الى اتخاذ إجراءات تقشفية واسعة في جميع الوزارات ومنها وزارة النفط التي تسببت في تفاقم وتباطؤ توفير التخصيصات المالية للإنفاق على مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة وتأكيد تخفيض الموازنة للشركة خلال تلك السنوات. وقد سجلت أعلى نسبة للتخصيصات في عام 2013 (54%) أما عام 2014 فبلغت (20%) وفي عام 2015 (14%) وفي عام 2016 بلغت (6%) وأخيراً عام 2017 بلغت (7%) بموجب تقارير السنوية للشركة.

4. أيام العطل والمناسبات:

توقف العمل في المشروع في أيام العطل والمناسبات والطقس والاحوال الجوية السيئة والقوة القاهرة وتتمثل بالعوامل المناخية غير المتوقعة التي أثرت سلباً في تنفيذ المشاريع وتسببت بحيد في نسبة التنفيذ المادي للمشاريع التي تعرضت لها.

5. عدم استقرار قيمة الدينار العراقي:

إن التقلبات المفاجئة في اسعار الصرف الدينار العراقي مقابل الدولار الامريكي له تأثير سلبي على المناخ الاستثماري للشركة وعلى صعوبة احتساب اجمالي الكلف وتخصيصات المشاريع والمصروف التراكمي الفعلي منذ بدأ المشروع. فضلاً عن تأثيرها السلبي على تكاليف مدخلات عوامل الانتاج، وكلما تميزت السياسة النقدية للدولة بالاستقرار انعكس ذلك بالإيجاب على المناخ الاستثماري وامكن احتساب الكلف والتخصيصات بشكل اكثر يسراً، إذ يُلاحظ تصاعد سعر الصرف خلال السنوات الخمسة فقد كان (1166) دينار خلال عامين 2013 و 2014، و (1172) دينار في عام 2015، و (1180) دينار في عام 2016، و(1182) دينار في عام 2017.



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوّ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

رابعاً: التقييم البيئي (SWOT)

بعد الانتهاء من اجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تصاحب تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال, يمكن عرضها ضمن جدول مصفوفة التحليل الرباعي SWOT وكما في الجدول (8).

جدول (8) مصفوفة التحليل الاستراتيجي (SWOT)

تقييم البيئة الداخلية		
<p>نقاط الضعف (W)</p> <ol style="list-style-type: none">1- ضعف كفاءة العاملين في وضع المواصفات الفنية للمشروع.2- بطئ إجراءات الاعلان والاحالة والتعاقد.3- تلوّ وضعف كفاءة المقاول.4- اعادة اعلان المشروع لأكثر من مرة.5- تأخر الشركة في دفع مستحقات المقاولين.6- احالة مشروع واحد لأكثر من مقاول.7- البيروقراطية الادارية والتأخر في حسم قضايا الحصول على الموافقات الاصولية واتخاذ القرارات المهمة.8- نقص مستلزمات العمل من المواد والمعدات وتلوّ المقاول في تجهيزها.9- قلة وعي كوادر الشركة وعدم الشعور بالمسؤولية باهمية تنفيذ المشاريع الخطة الاستثمارية.10- ضعف تدريب وتأهيل كوادر الشركة للعمل على الاجهزة والمعدات ذات المنشأ العالمي لغرض نصبها وتشغيلها بالجهد الذاتي عند تنفيذ المشاريع.11- ضعف في اعداد الكشوفات التخمينية.12- كثرة اوامر التغيير.13- لم يتم تدريب العاملين على استعمال ادوات الجودة لتشخيص وتحليل أسباب تلوّ المشاريع.14- لا يتم التركيز على اولويات المشاريع عند اعداد الخطة الاستثمارية للشركة.15- عدم جاهزية موقع العمل.	<p>نقاط القوة (S)</p> <ol style="list-style-type: none">1- توجد دراسات جدوى فنية واقتصادية للمشاريع الخطة الاستثمارية.2- يتم تكثيف جهود لإعداد خطة استثمارية دقيقة وناجحة للشركة.3- تمتلك الشركة لجان فتح وتحليل العطاءات ولجان مطابقة واستلام ولجان اخرى.4- تضم الشركة عدد كبير من رأس مال بشري5- يتم اطلاق صرف التخصيصات على شكل دفعات من قبل الوزارة.6- تحديد كلف وتخصيصات مالية لكل مشروع.7- يتم متابعة تنفيذ المشاريع للوقوف على سير العمل من قبل فرق المتابعة في الشركة.8- يتم اعداد تصاميم ومخططات للمشاريع من قبل القسم المعني.9- تخضع العقود التي تبرمها الشركة لتعليمات قانون تنفيذ العقود الحكومية رقم (2) لسنة 2014.10- تمتلك الشركة خطة طوارئ تحسباً للازمات المفاجئة.11- وجود شعبة مختصة بالجودة.12- تتوفر لدى الشركة امكانيات البرمجة والإشراف على عمليات الحفر والاستصلاح وتوفير المواد اللازمة لها.13- تمتلك الشركة هيكل تنظيمي رسمي ومرن.	<p>البيئة الداخلية</p> <p>البيئة الخارجية</p> <p>تقييم البيئة الخارجية</p>



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوّ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

<p>فرص + الضعف (استراتيجية علاجية)</p> <p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- توفير فرص تدريبية وبعثات دراسية للكوادر. 2- توفير المواد والمستلزمات والمعدات اللازمة. 3- الاسراع في اجراءات الاعلان واحالة المناقصات والتعاقد وفتح الاعتمادات. 4- الاخذ بنظر الاعتبار تنفيذ تعليمات تنفيذ العقود الحكومية. 5- الدقة في وضع المواصفات الفنية لتلافي اعادة الاعلان وتغيير اسلوب العمل. 6. حث الشركات المجهزة للاسراع في تجهيز المواد وقبل فترة كافية. 7. توفير المواد والمعدات بالاستفادة من شركات القطاع النفطي لتلافي توقف المشاريع لهذا السبب. 8- اتخاذ الاجراءات القانونية الرادعة بحق الشركات المتلكئة. 	<p>فرص + القوة (استراتيجية هجومية)</p> <p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تطوير الانظمة الداخلية للشركة. 2- الاستفادة من الخبرات الفنية والادارية والهندسية والقانونية في الشركة. 3- تطوير الشراكة مع القطاع الخاص وتوفير تشريعات قانونية ينظم الاستثمار بين القطاعين العام والخاص. 4- استدراج عروض الشركات الاجنبية الرصينة لتوقيع عقود طويلة الاجل. 5- انشاء خط انبوب جديد ناقل للنفط لزيادة منافذ التصدير لغرض زيادة الطاقة التصديرية. 6. انشاء منظومة متكاملة لتطبيق وتوفير متطلبات الحكومة الالكترونية. 	<p>الفرص (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- ازدياد الطلب العالمي على النفط. 2- تعتمد الشركة على موازنة الدولة في تمويل الاتفاق على تنفيذ المشاريع. 3- وجود دعم حكومي في رفع انتاجية الشركة من خلال تفعيل دور القطاع الخاص. 4- رغبة المستثمرين الكفونين والشركات الاجنبية الرصينة للاستثمار في حقل صناعة النفط. 5- يساهم النفط في تحقيق الناتج المحلي الاجمالي للعراق. 6- الموقع الجغرافي للشركة وقربها من الاسواق الاوروبية. 7- تدبير الحكومة المركزية النفط الخام والغاز المستخرج مع حكومات الاقاليم والمحافظات المنتجة بموجب الدستور العراقي.
<p>التحديات + الضعف (استراتيجية انكماشية)</p> <p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- ادخال العاملين في دورات التخطيط الاستراتيجية وتقييم الاداء الاستراتيجي واعداد خطط مستقبلية وفي كيفية ادارة الوقت والتصدي للزامات. 2- وضع خطط انتاجية دقيقة ومدروسة للوصول الى طاقات انتاجية عالية. 3- تكثيف الجهود لعملية استكشاف الابار النفطية في حقول النفط. 4- اصلاح وتأهيل الحقول النفطية المتضررة والتهنية لتشغيلها. 5- القضاء على الفساد المالي والاداري في احالة العقود والمناقصات. 	<p>التحديات + القوة (استراتيجية دفاعية)</p> <p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تطوير التكنولوجيا النفطية. 2- تهينة مناخ ملائم لجذب المستثمرين والشركات الرصينة لتنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية. 3- دعم القطاعات الاخرى غير النفطية للمساهمة في الناتج المحلي الاجمالي وتحقيق التنمية الاقتصادية. 4- إبعاد السياسة النفطية عن الضغوط السياسية. 5- الحفاظ على استقرار قيمة الدينار العراقي. 	<p>التحديات (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تأخر المصادقة على موازنة الدولة. 2- تدهور الوضع الامني. 3- تؤكد وزارة النفط على اسلوب تخفيض التخصيصات لمشاريع الخطة الاستثمارية. 4- توقف العمل في المشروع في ايام العطل والمناسبات والطقس والاحوال الجوية السيئة والقوة القاهرة. 5- اختلاف سعر الصرف لعدم استقرار قيمة الدينار العراقي مما يؤثر سلباً على احتساب كلف وتخصيصات المشاريع.

المصدر/ اعداد الباحث بالاعتماد على الدوري, زكريا مطلق, (2005), "الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية", دار اليازوري للنشر والتوزيع, عمان - الاردن, 160.

خامساً: الربط بين البيئة الداخلية والخارجية

بالرجوع الى بيانات قائمة الفحص التي تم اعتمادها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية على وفق الجداول (3, 4, 5, 6) يمكننا التوصل الى اعداد مصفوفة بمجملة النتائج التي تم الحصول عليها باستعمال مصفوفة التحليل الرباعي SWOT وكما في الجدول (9), ومن نتائج الربط بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية والتوصل الى النسب المنوية لتوفر تلك العوامل المؤثرة لسير العمل في المشاريع, ظهرت نسب كل استراتيجية من خلال استعمال المعادلة الآتية (آل حداد, 2017: 60):

$$\text{الخيار الاستراتيجي} = (\text{عصر البيئة الداخلية} \times \text{عصر البيئة الخارجية}) / 100$$



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلج وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

جدول (9) مصفوفة الخيارات الاستراتيجية

البيئة الداخلية البيئة الخارجية	القوة (S)	الضعف (W)
الفرص (O)	SO (استراتيجية هجومية) %71	WO (استراتيجية علاجية) %75,6
التحديات (T)	ST (استراتيجية دفاعية) %63	WT (استراتيجية انكماشية) %67

المصدر/ اعداد الباحث بناءً على معطيات مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT

من خلال مصفوفة الخيار الاستراتيجي (SWOT) في الجدول (9) يتبين ان اعلى نسبة هي (75,6%) اي ان الشركة تتوافر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط الضعف التي تمنعها او تحد من استثمار الفرص المتاحة إذ عليها أن تتبع الاستراتيجية العلاجية، وابتاع الشركة هذا الخيار تستطيع معالجة مجالات الضعف في خطتها السنوية ومواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها، وتترتب عليها فوائد كثيرة منها:

- 1- اصلاح البنية التحتية لحقوقول وأبار الشركة التي تعرضت لأضرار فادحة.
- 2- التسلح بالمهارات الفنية والادارية بهدف معالجة الاختلالات في الهيكل المؤسسي للشركة.
- 3- رفع المستوى التقني للإنتاج وتطوير التكنولوجيا واعادة التجهيز التكنولوجي باستبدال المعدات والآليات المتقدمة وتوفير وتجهيز المواد اللازمة للنهوض بتنفيذ المشاريع الاستثمارية ضمن المنهاج الزمني المحدد على وفق الكلف والتخصيصات المرصدة.
3. تطوير الحقول المكتشفة بهدف زيادة الطاقة الانتاجية للنفط الخام والغاز وتأهيل الانابيب الناقلة للنفط بهدف زيادة الطاقة التصديرية للشركة.

سادساً: البرنامج الاستراتيجي المقترح

ان التطوير يعني تحسين المهارات والمعارف واكساب الخبرات للعاملين ليكونوا مستعدين لأداء المهام المناط بهم بشكل أفضل، لذلك فهو يمثل زيادة معرفة ومهارة المستويات الادارية المختلفة، ويرى البعض ان عملية التطوير ينصب أساساً على المستويات الادارية العليا والقيادات في المنظمة، وعادة ما تهدف هذه العملية الى تنمية مهارات تؤهل هذه الإدارات للارتقاء الى وظائف أعلى في المستوى التنظيمي. وهناك توقعات لدى المنظمات أن جهود التطوير والتنمية هي جهود ادارية مستمرة مرتبطة بالخطط بعيدة المدى لها فوائد ايجابية ليس فقط على الفرد والمنظمة بل على المجتمع الذي تعمل فيه (العامري والغالب، 2008: 662). ان تصميم برنامج لتطوير العمل في ادارة وتنفيذ المشاريع يتطلب من الادارة العليا وقادة الشركة الاستعداد والتفهم والتعامل مع التغيرات والتقلبات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية كي يكونوا متاهبين ومستعدين لاتخاذ القرارات لحل المشكلات والمعوقات الداخلية والخارجية واستغلال مواطن القوة والفرص المتاحة امامها. ولقد جرى التحليل الاستراتيجي (SWOT) من الزوايا الاربعة إذ تم بيان أهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وبيان الفرص والتحديات في البيئة الخارجية ذات الصلة بتنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية، بهدف معالجة توجهات الشركة ذات الابعاد المستقبلية في تنفيذ المشاريع ووضع رؤية مستقبلية للسياسة النفطية واجراء تغييرات كمية ونوعية في الشركة لكشف حالة افتراق الاهداف المستهدفة عن الحالة الراهنة. وتأتي البرامج الاستراتيجية المقترحة الموجه للبيئة الداخلية والخارجية لتطوير عمل تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية على وفق جداول (10) و(11).



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوّ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

جدول (10) برنامج عمل مقترح موجه نحو البيئة الداخلية للشركة

ت	الاهداف الرئيسية	البرامج والاستراتيجيات	الانشطة والفعاليات للبرنامج المقترح
1	تطوير الملاك الفني والاداري	- تقديم دراسة حول الاحتياجات التدريبية للملاك العاملة في مختلف الاقسام والمشاركة في العمل التنفيذي للمشاريع.	- اقامة دورات تخصصية في هذا المجال. - ادخال الملاكات في دورات داخلية وخارجية ودون استثناء.
2	تغيير النموذج الذهني لدى المدراء	- ترتيب الاهداف الاستراتيجية على وفق مبدأ الاعلى الى الاسفل أو العكس. - الاهتمام بالارتباطات الامامية والخلفية لمراحل سير العمل. - اعداد برامج تطويرية حول التفكير والتخطيط الاستراتيجي.	- توسيع آفاق رؤية الاشياء بكلياتها وأطر رؤية أنماط التغيير التي تؤثر في سير العمل ويتأثر بها. - التدقيق الشامل للسياسات والسلوكيات والممارسات الحالية والمتوقعة. - تقرير الآثار المحتملة للمتغيرات الحاصلة. - اعداد دورات تدريبية.
3	تطوير خطة ادارة المشروع	توجيه وادارة عمل المشروع.	- الرقابة على العمل في المشروع والتحكم فيه. - الرقابة المتكاملة لعمليات التغيير.
4	ادارة وقت المشروع	تحديد النشاطات وسلسلتها وجرد الموارد المتاحة ومدة النشاط وتطوير الجدول الزمني للمشروع.	- رقابة الجدول الزمني. - اشراك العاملين في دورات ادارة الوقت.
5	ادارة كلف المشروع	تخطيط ادارة التكلفة من خلال تقدير دقيق للتكلفة وتحديد الموازنة المناسبة مع المخططات والاهداف المحددة.	- رقابة التكلفة. - تقديم تقارير مالية وعلى درجة عالية من الدقة. - رفع كفاءة العاملين في مجال التدقيق والمحاسبة. - توفير ملاك بصفة خبير مالي.
6	ادارة جودة المشروع	تخطيط ادارة المشروع ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ العمل خارج سياقات الروتين المعمول بها.	- رقابة جودة اداء المشروع ومراجعة افضل الممارسات الدولية والمحلية في هذا المجال.
7	ادارة مخاطر المشروع	وضع الخطط الكفيلة بتحديد المخاطر وتحليلها كمياً ونوعياً.	- رقابة المخاطر. - صياغة خطة الطوارئ بدقة أكثر.
8	تبني تكنولوجيا المعلومات	اعداد وتجهيز المواد ومستلزمات العمل واعداد الخطط لتدريب واكساب العاملين الخبرات في هذا المجال.	- حاجة الى منظومة انترنيت عالية الجودة.
9	تطوير الخطط السنوية للشركة	- اعداد ورش عمل وجلسات العصف الذهني لمدارسة الخطط السابقة والوقوف على أهم الاخفاقات والتهينة لوضع الحلول المناسبة لها. - تجنب تأخير مستحقات المقاولين التي تثقل كاهل الموازنة المالية للشركة بالديون.	- اعداد دورات تطويرية. - نشر مفاهيم عن تقويم اساليب العمل واتخاذ القرارات التصحيحية.



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوّن مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

10	مراقبة تنفيذ الخطط السنوية بدقة	التواصل مع الاقسام ذات العلاقة لرصد التغيرات والمستجدات والوقوف على اسباب التأخر في تنفيذ المشاريع. - اعداد قاعدة بيانات الكترونية متكاملة تتضمن المدد الاضافية عن اسباب التلوّن وحصرها جميعها لكشف الاسباب الاكثر تكراراً والعمل على معالجتها. - تحديد اوجه الانفاق.	- تشكيل لجان متخصصة في متابعة تنفيذ الخطط لتقديم صورة واقعية عن الاداء، وربط الترقية بالاداء. - حشد الجهود والهمة من قبل الجهات المعنية وتشكيل فرق عمل وتوفير المستلزمات المطلوبة.
11	صياغة سيناريو تطوير طويلة المدى للشركة	تهيئة الشركة للاستعداد لمواجهة مختلف الصدمات المحتملة والتغيرات في عمليات تطويرها.	تكوين ثقافة تنظيمية في الشركة لدراسة المستقبل.

جدول (11) برنامج عمل مقترح موجه نحو البيئة الخارجية للشركة

ت	الاهداف الرئيسية	الاستراتيجيات والبرامج	الانشطة وفعاليات البرنامج المقترح
1	تطوير التعاون الدولي	قيام بتوليفة من التعاون والتداخل في مجالات الاستثمار واستقطاب الخبرات والتدريب وتنويع التقنيات التي تُسهم في تطوير وزيادة الانتاج.	تنظيم وتوقيع اتفاقيات مع الدول المستهلكة للنفط والتي لديها خبرة في مجالات الاستثمار النفطي وخاصة الدول الصناعية المتقدمة.
2	تبني الحكومة الالكترونية	- اعداد مستلزمات التنفيذ. - تهيئة كوادر متخصصة في هذا المجال.	- ادراجه في الموازنة العامة. - عقد ورش عمل للعاملين لتدريب وتوضيح المفاهيم الاساسية للحكومة الالكترونية.
3	تأهيل المواقع المتضررة في الشركة لاستئناف العمل في المشاريع المتوقفة	- تشكيل هيئة عليا لإعمار. - تأهيل القيادات الكفوة القادرة على العمل الدؤوب والابتعاد عن التجاذبات السياسية.	- ادارة الهيئة من قبل كوادر متقدمة مكون من خبراء يشرف عليهم الجهات العليا ويترأسها شخصية كفوة من التخصصات الادارية والفنية.
4	الرقابة على تنفيذ المشاريع من قبل لجان من الجهات التابعة لوزارة النفط	- تشخيص الازواج السلبية وتحديد الخلل في مفاصل العمل وطرح الاقتراحات والمعالجات اللازمة. - اجراء زيارات متناسقة لمواقع العمل واعداد تقارير مفصلة عن مجريات سير العمل على أرض الواقع.	- تشكيل فريق عمل للمتابعة الدورية. - اصدار تقارير الشفافية وكشف المعلومات المتاحة بالأرقام الحقيقية وتحديد معوقات سير العمل والعملية الانتاجية ووضع الاجراءات التصحيحية وبالسرع الممكنة.
5	انشاء صندوق سيادي لحماية موازنة الدولة من تقلبات التي تسبب مشاكل العجز المالي ويهدف الادخار للأجيال القادمة	- استثمار بعض عائدات النفط في داخل الدولة وخارجها تساهم في تعظيم الارباح والعوائد والادخار التي تجعل منها طوق النجاة لمعالجة حالات العجز المالي في الميزانية في اوقات الازمات. - الاستفادة من تجارب الدول الاخرى في هذا المجال كتجربة نرويج التي تمتلك أكبر صندوق سيادي في العالم. - الاستفادة من الأبحاث والدراسات المعدة من قبل الباحثين في هذا المجال في مختلف الجامعات.	- توجيه جهود حكومية لتشكيل لجان مختصة بشؤون قطاع النفط والغاز وشؤون الاقتصاد لتدارس المشاكل التي تعاني منها الشركات النفطية عامة ووضع الحلول المناسبة للاستفادة القصوى من العوائد النفطية. - التنبؤ الدقيق لحجم عوائد النفط والتي تتحدد على وفق الاسعار وكميات الانتاج والتصدير. - زيادة معدلات الادخار وتنويع مصادر جديدة للإيرادات غير النفطية.

المصدر/ اعداد الباحث

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تعد عملية التحليل الاستراتيجي خطوة مهمة للشركة للكشف عن البيئة الداخلية والخارجية، إذ أنها تعد بمثابة إنذار مبكر يجذب القيادات واصحاب القرار ليكونوا في حالة تأهب لكل تأخير في تنفيذ المشاريع. لذلك فإن نجاحها تستلزم دقة البيانات المتحصلة للوقوف على أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تصاحب تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية. كما وتعد طريقة جيدة لرسم عوامل النجاح وصياغة برامج واستراتيجيات كوسيلة وقائية وعلاجية.
2. ان الحقول التي تمت السيطرة عليها من قبل الجماعات الارهابية والتي خرجت من سيطرة الشركة ادت الى توقف المشاريع المقامة عليها وبروز مشكلة الضرر الهندسي نتيجة للأعمال التخريبية وتلف الاجهزة والمعدات وتدمير البنى التحتية للمشروع.
3. وجود تغيير مستمر في مواصفات المشاريع عما مخطط له والذي اثر على زيادة الكلفة وتأخر انجاز المشروع وعدم استعمال معايير واسس علمية سليمة في اختيار المقاول مما اثر سلباً في سير العمل في المشروع، وجود تأخيرات واضحة في مرحلة الاعلان والاحالة والتعاقد.
4. ان الظروف الامنية السيئة التي عصفت بالبلد خلال السنوات الثلاثة السابقة والتي ادت الى خروج الحقول من سيطرة الشركة وتوقف المشاريع المقامة عليها وكذلك تخفيض التخصيصات المالية لمشاريع الخطة الاستثمارية هي ظروف وقتية ترتبط بالظروف الطارئة للبلد، لذلك فإن اسباب الضعف الداخلي هي أكثر تأثيراً في تلكؤ المشاريع، لوجود عدد كبير من المشاريع مدرجة منذ عشرات السنين ولم تُنجز على وفق المنهاج الزمني المحدد، ويتم تمديد تاريخ انجاز المشروع سنوياً لأسباب داخلية.
5. اتضح من نتائج الربط بين البيئة الداخلية والخارجية وبالترجيح بين الزوايا الاربعة للتحليل الاستراتيجي بأن نقاط الضعف الداخلي هو الطاعي والمؤثر في انجاز مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة اثرت بشكل او بآخر على تنفيذ تلك المشاريع لعدة اسباب تم توضيحها بشكل مفصل، لذا فإن تحديد عوامل التلكؤ له اهمية قصوى في تسهيل عملية اتخاذ اجراءات تصحيحية فورية للتحوط ضد تأخير المشاريع مستقبلاً.

ثانياً: التوصيات

1. بعد ان قام الباحث بالتحليل الاستراتيجي لواقع تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال، تمكن من الوصول الى برنامج استراتيجي مقترح موجه للبيئة الداخلية والخارجية لغرض تجاوز تلكؤ المشاريع. عليه يوصي الباحث باعتماد هذا البرنامج لاسيما وانه يحاكي واقع حال تنفيذ المشاريع في ظل البيئة المحيطة بالشركة. إذ يقع على عاتق الجهات الداخلية والخارجية تكثيف الجهود وايلاء المشاريع الاستثمارية الاهمية الكافية لتحقيق أقصى فائدة لخلق ارضية مشتركة بغية للوصول الى الغايات والاهداف المرجوة والتعويض عن تراجع ايرادات صادرات النفط خلال الاعوام الماضية.
2. المفاضلة بين المشاريع عند اعداد الخطة الاستثمارية الاولية المقترحة للشركة وبالتالي تحديد اولويات تخصيصات المشاريع واختيار الشركات الرصينة في احالة المشاريع على وفق اسلوب تسليم مفتاح خاصة بالنسبة للمشاريع المتوقفة والمتضررة.
3. العمل على اعداد خطة عمل خمسية مدروسة بمهنية لضمان تنفيذ المشاريع ضمن توقيتات محددة وكلفة دقيقة واعتباره مرجعاً عند اعداد خطط السنوات الخمسة اللاحقة.
4. اعداد دراسة جدوى فنية واقتصادية على وفق متطلبات وزارة التخطيط وتهيئة الكوادر العاملة في وحدة دراسات الجدوى في قسم التخطيط بدورات تدريبية خاصة لتهيئة كوادر متخصصة بهذا المجال.
5. الاسراع بإجراءات الاعلان والاحالة وتوقيع العقد لغرض المضي بإجراءات فتح الاعتمادات وتجهيز المواد. واحالة طلبيات تجهيز المواد والنصب والتشغيل التجريبي لمقاول واحد وعدم تجزئة العمل بإحالتها لعدة مقاولين وحثهم للإسراع في تنفيذ التزاماتهم التعاقدية. واتباع الاسس العلمية والمعايير السليمة في اختيار المقاول الكفو للتقليل من المشاكل المصاحبة لتنفيذ المشاريع.



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلكؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

6. ضرورة أن تستند متابعة تنفيذ المشاريع من قبل فرق المتابعة على آلية محددة بالاعتماد على استمارة متابعة موحدة لجميع المشاريع والتي يتم على أساسها تشخيص المشكلات والمعوقات الواجبة حلها بعد توفير المستلزمات اللازمة لنقل كوادر فرق المتابعة الى مواقع العمل وتوفير الحماية الكافية لتمكينهم من تثبيت مدى سير العمل على ارض الواقع.
7. توفير وسائل التكنولوجيا الحديثة في الإجراءات الادارية كإجراءات الحصول على الموافقات والتصاريح الامنية، واعتماد منظومة الكترونية متطورة لتوفير بيانات ومعلومات صحيحة ومتكاملة عن المقاولين لتسهيل مهمة لجان فتح وتحليل العطاءات.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. آل حداد، مازن محمد مهدي خضير، (2017)، "التنمية المستدامة باستخدام الموارد الطبيعية والمسؤولية الاقتصادية عن حقوق الاجيال/ دراسة حالة في محافظة صلاح الدين"، بحث دبلوم عالي في الادارة المحلية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. بوسينية، محمد علي بوعجيلة، (2011)، "دراسة التأخيرات في المشاريع الإنشائية بسبب المالك"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ليبيا.
3. الجبوري، حسين محمد جواد، (2014)، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة/ فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
4. خير الدين، موسى أحمد، (2012)، "إدارة المشاريع المعاصرة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
5. حسين، اثير فليح، (2014)، "دراسة وتطوير نظام التكاليف في شركة نفط الشمال"، رسالة ماجستير علوم في المحاسبة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
6. حسين، وفاء جثير مزعل، (2016)، "أثر تحليل البيئة الخارجية في التسهيلات المصرفية/ بحث تطبيقي في مصرفي الرافدين والرشد - الإدارة العامة"، بحث الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، قسم الدراسات المالية.
7. دودين، أحمد يوسف، (2012)، "إدارة المشاريع"، الطبعة العربية، مطبعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
8. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، "الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
9. الصيرفي، محمد عبدالفتاح، (2002)، "دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
10. السوداني، علي الصيهدود، (2018)، "أدارة المشروعات مدخل عملي"، ط1، مكتبة الضاد للطباعة والنشر، بغداد.
11. صيهدود، زينة علي، (2017)، "دراسة الجدوى في الحد من تعثر المشاريع الاستثمارية/ دراسة حالة في وزارة النقل"، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. عبيد، أمال، (2013)، "دور ادارة مخاطر المشروع في ضمان نجاح أنجازه/ دراسة حالة مؤسسة اشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات - تبسة - Sotramat"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة تبسة.
13. العامري، صالح مهدي محسن، والغالب، طاهر محسن منصور، (2008)، "الادارة والاعمال"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
14. العبيدي، محمود والفضل، مؤيد، (2010)، "أدارة المشاريع"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.



التحليل الاستراتيجي لأسباب تلوؤ مشاريع الخطة الاستثمارية لشركة نفط الشمال وعلى وفق مصفوفة SWOT / دراسة حالة

15. العطاس, وليد أحمد صالح (2017), "التحليل الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية اليمنية", جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 23, لسنة 2017.
16. العلي, عبدالستار محمد, (2009), "إدارة المشروعات العامة", ط1, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان — الأردن.
17. عوض, حسين علي, والهنداوي, غافل, كريم, (2007), "أسباب تأخير المشاريع الانشائية في العراق", مجلة جامعة بابل/ العلوم, المجلد 14, العدد 4, لسنة 2007.
18. كبرو, رعد يوسف, (2017), "مدخل الى ادارة المشاريع", ط1, دار الكتب والوثائق ببغداد.
19. الكعبي, جواد كاظم لفته, (2017), "المدخل الاستراتيجي في إدارة صناعة النفط", ط1, دار الكتاب الجامعي - العين, دولة الامارات العربية المتحدة, الجمهورية اللبنانية.
20. المدرس, سمارة فوزي صبيح عبدالقادر, (2015), "تقييم واقع الثروة الحيوانية في العراق على وفق مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT / دراسة حالة", بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
21. النجار, صباح مجيد وجواد, مها كامل, (2017), "إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات", ط1, الذكرة للنشر والتوزيع, بغداد.

ثانياً: المصادر الأجنبية

22. Assaf, A.. and Al-Hejji S. (2006), 'Causes of delay in Large Construction Project', Construction Engineering and Management Department, King Fahd University of Petroleum and Minerals, International Journal of Project.
23. Gretzky, W. (2010), "STRATEGIC PLANNING AND SWOT ANALYSIS", Excerpted from Essentials of Strategic Planning in Healthcare by Jeffrey P. Harrison.
24. Kuşakcı, Ali Osman and Ayvaz, Berk, and Emir Bejtagic, (2014) "An Analysis of Causes and Effects of Delays in Construction Projects in Libyan Oil Industry", Karaelmas Journal of Science and Engineering, <http://fbd.beun.edu.tr>.
25. Nazarko, J., Ejdys, j., Halicka, A., Magruk, A., Nazarko, L., Skorek, A., (2017) "Application of Enhanced SWOT Analysis in the Future-oriented Public Management of Technology", Faculty of Management, Bialystok University of Technology, Wiejska 45A, 15-351 Bialystok, Poland.
26. Oberlender, Garold, D., (2000), "PROJECT MANAGEMENT FOR ENGINEERING AND CONSTRUCTION", The McGraw-Hill Companies, Printed in the United States of America.
27. Ruqaishi, Mohammed and Bashir, Hamdi A, (2014), "Causes of Delay in Construction Projects in the Oil and Gas Industry in the Gulf Cooperation Council Countries: A Case Study", Journal of Management in Engineering.
28. Salama, Mohamed, and Abd El Hamid, Moustafa, and Keogh, Bill (2008), "Investigating the causes of delay within oil and gas projects in the U.A.E", In: Dainty, A (Ed) Procs 24th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2008, Cardiff, UK, Association of Researchers in Construction Management, 819-827.
29. Wheelen, L., Hunger, D., (2012), "Strategic management and business policy", 13th ed, Manufactured in the United States of America.



Strategic Analysis of the Reasons for the Delay of the Investment Projects of the North Oil Company / Case Study

Abstract

The research aims to find a contemporary model in analyzing the reasons behind the delay of the investment plan projects suffered by the North Oil Company. This model is able to understand the environment surrounding the implementation of projects in the light of the changes facing the company at the present time, which in turn requires the need to identify the most important strengths and weaknesses Internal and external opportunities and threats using the SWOT matrix and identify the appropriate strategic alternative based on clear policy, strategies and programs to address weaknesses and look to the future prospects as the company can be stronger and more flexible environmental changes surrounding the reality of implementation Investment plan projects, because the strategic analysis is the best way out of the stalemate and stability to the circle of innovation and creativity, the implementation of those projects of importance in the economic development of the country. The research community of the investment projects of the North Oil Company and approved by the Ministry during the period (2013–2017), the number of projects (279) projects distributed on (11) major project, and classified into completed projects and by (5.7%) This is indicative of a high degree of delay and delay in the implementation of the projects of the company's investment plan (94.3%). It was concluded that the process of strategic analysis is an important step for the company to detect the internal and external environment to address the current and future weaknesses and threats to the projects and a good way to draw the factors of success and the formulation of programs and strategies as a preventive and remedial, and that internal weaknesses are affecting the completion of the investment plan projects of the company, Therefore, the researcher recommended the adoption of the proposed program in the current study, directed at the internal and external environment, in order to achieve the goals and objectives through the development of fields and expand the performance of production facilities and increase production capacity and For the export of crude oil and gas to the company.

Keywords: Strategic analysis, internal environment, external environment, investment plan projects.