



تقييم الاستراتيجية المقترحة لشركة نفط ميسان للسنوات 2020-2024

الباحث/ علاء كريم صدام الكعبي
شركة نفط ميسان، العمارة، العراق
أ.د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي
جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد،
بغداد، العراق
salahalkubaisy@yahoo.com
Alaaalkaabi89@gmail.com

Received:28/6/2020

Accepted : 9/8/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث:

ناقش البحث في طياته عدداً من القضايا الرئيسية المتعلقة بالتقييم الاستراتيجي والإطار العام للخطة الاستراتيجية المقترحة لشركة نفط ميسان للسنوات الخمس المقبلة (2020_2024)، وهدف هذا البحث يتمحور في تقييم عملية صياغة استراتيجية شركة نفط ميسان لتحديد نقاط القوة وتعضيدها ومواطن الضعف ومحاولة معالجتها لتجنب الوقوع بها عند وضع استراتيجية للسنوات القادمة، وعلى هذا الأساس فإن مشكلة البحث تكمن في مدى نجاح الاستراتيجية التي تبنتها الشركة المبحوثة في تحقيق اهدافها من خلال محاولة تقييم تلك الاستراتيجية، وتأتي أهمية هذا البحث انطلاقاً من أهمية تقييم صياغة الاستراتيجيات والتي تعد هذه العملية جزء من الاستراتيجية وهي لا تهدف الى تحديد الانحرافات في الخطة وإنما تهدف الى التأكد من دقة الخطة الاستراتيجية وشموليتها وموضوعيتها وايضاً تقييم مدى دقة الأهداف الاستراتيجية وشموليتها لأنشطة الشركة، والوقوف على مدى قدرة الاستراتيجية في التعامل مع القضايا الاستراتيجية وتوفيرها للبرامج والإجراءات والآفاق الزمنية لكل قضية. ولقد اعتمد على منهج دراسة الحالة باعتباره المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق ذو العلاقة بمديات الدراسة، فضلاً عن تعدد سماته من حيث امكانيته في الجمع بين أكثر من اسلوب بحثي في آن واحد، وقد تم الاعتماد على الكتب والمراجع العربية والاجنبية والبحوث والدراسات والرسائل الجامعية، فضلاً عن اعتماد اسلوب المقابلات الشخصية لجمع البيانات من ذوي العلاقة والمعنيين في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في الشركة ميدان البحث من خلال استبانة مصممة لهذا الغرض وبواقع 13 مدير وخبير كعينة للبحث، وقد توصل الباحثان الى عدد من النتائج أهمها حصول الاستراتيجية المقترحة للشركة بإبعادها المختلفة على نسبة قبول عالية من المديرين عينة البحث فضلاً عن حرص إدارة الشركة على تبني مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وبناء التوجه الاستراتيجي للشركة من رؤية ورسالة واهداف استراتيجية، وقد خلص الباحثان الى جملة من التوصيات كانت أهمها ضرورة اتباع استراتيجية النمو والتوسع من قبل الشركة لما تتمتع به من قدرات تؤهلها لذلك وبما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي الذي تمت صياغته والقضايا الاستراتيجية المبنية على أساس الأهداف الاستراتيجية للسنوات الخمس المقبلة.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ تقييم الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي

*البحث مستل من رسالة ماجستير

1. المقدمة

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لجميع المنظمات سواء الربحية او غير الربحية او الكبيرة او الصغيرة، لذا فان صياغة استراتيجية لاية منظمة أصبح جزء لا يتجزأ من وجودها وديمومتها ولكن الأهم من ذلك هو مدى نجاح الاستراتيجية في جعل المنظمة قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ولمعرفة مدى النجاح المؤمل تحقيقه من الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة صار لا بد من تقييمها لمعرفة مدى سلامة وموضوعية النتائج التي تم التوصل اليها، وعلى هذا الأساس فان مشكلة البحث تنطلق من تقييم استراتيجية شركة نפט ميسان للسنوات 2020-2024، وبناءً على ما سبق هنالك بعض التساؤلات التي يضعها الباحثان للإجابة عليها من خلال هذا البحث تتمثل في مدى قدرة المديرين من تقييم الاستراتيجية المقترحة للشركة؟ وهل يوجد اتفاق لديهم حول ابعادها؟ وما مدى مقبولية الاستراتيجية من قبل المديرين عينة البحث؟ وما مدى الفجوة بين صياغة الاستراتيجية للشركة والقدرة على تنفيذها؟ ويستنبط البحث أهميته من محورين، يمثل المحور الأول الأهمية العلمية إذ يتم من خلال البحث تسليط الضوء على عملية تقييم صياغة الاستراتيجية، وايضاً يكتسب البحث أهميته في إنه سيكون أحد المراجع المهمة في رفد المكتبات بالتراكم المعرفي لما يحتويه من وجهات نظر وأفكار معاصرة تخدم الباحثين والأكاديميين في مجال تقييم صياغة الاستراتيجيات، والمحور الثاني يتمثل بالأهمية العملية انطلاقاً من أهمية تقييم صياغة الاستراتيجيات والتي تعد هذه العملية جزء من الاستراتيجية وهي لا تهدف الى تحديد الانحرافات في الخطة وانما تهدف الى التأكد من دقة الخطة الاستراتيجية وشموليتها وموضوعيتها وايضاً تقييم مدى دقة الأهداف الاستراتيجية وشموليتها لأنشطة الشركة، والوقوف على مدى قدرة الاستراتيجية في التعامل مع القضايا الاستراتيجية وتوفيرها للبرامج والإجراءات والأفاق الزمنية لكل قضية.

وفي ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن هدفه يتحور في تكوين إطار معرفي وتطبيقي على ارض الميدان لكيفية تقييم صياغة الاستراتيجيات للتأكد من صلاحيتها للتنفيذ عن طريق خلق تصور لدى الباحثين والأكاديميين والمساهمة في دعم المعارف التنظيمية بأطر ووجهات نظر مختلفة حول عملية تقييم صياغة الاستراتيجيات، وتحديد مدى مقبولية الاستراتيجية للشركة من قبل المستفيدين ومدى ملائمتها لرغباتهم فضلاً عن تقييم ابعاد الاستراتيجية منفردين لمعرفة مدى التفاوت في نسب مقبوليتهم فضلاً عن تقييم الاستراتيجية المقترحة للشركة لتحديد مواطن القوة والضعف وتجنب الوقوع بالأخطاء عند صياغة الخطط المستقبلية، وتقديم التوصيات المناسبة لذوي العلاقة والقائمين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الشركة.

2. المنهجية

2.1. وصف مجتمع وعينة البحث

تتكون الشركة وفقاً للهيكل التنظيمي لها من اثنتي عشر هيئة وأحد عشر قسماً رئيسياً، تمارس هذه الوحدات الإدارية الاعمال الفنية والإدارية لديمومة وزيادة زخم العملية الإنتاجية، ومن خلال تحليل القوة التشغيلية للشركة، وجد ان عدد العاملين في الشركة (4725) موظف لغاية نيسان 2020، وأن نسبة الذكور 92% الى الاناث اللواتي بلغت نسبتهن 8% من العدد الإجمالي لموظفي الشركة، وأن عدد المناوبين (1754) اي ما نسبته 37% من اجمالي الموظفين يعملون بنظام المناوبة او البديل الثاني والثلاثي في المواقع النفطية، اما الموظفين الذين يعملون بنظام المتردد فإن عددهم (2971) اي ان نسبتهم من الموظفين 63% يعملون بنظام الدوام المتردد اليومي بإجمالي ثمان ساعات عمل/يوم.

اما بشأن المستوى العلمي للقوى العاملة في الشركة، فقد جاءت النسبة الأكبر لفئة حملة شهادة الدبلوم بنسبة (37%) من القوى العاملة في الشركة وتفسير ذلك يعود لطبيعة عمل الشركة الذي يتسم بالطابع العمالي الفني في مواقع العمل النفطية والورش الفنية، وتأتي بعدها فئة حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (32%)، اما بالنسبة للفئات الدنيا الابتدائية والمتوسطة والاعدادية فقد كانت نسبتها (20%)، (3%) و (6%) على التوالي.

اما نصيب حملة الشهادات العليا في الشركة فقد كانت أعلى نسبة (2%) من إجمالي موظفي الشركة لحملة شهادة الماجستير و(0.169%) لحملة شهادة الدكتوراه اما نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي (0.148%) وكانت هي الأدنى من بين فئات التحصيل العلمي للقوى العاملة في الشركة.

اما العينة فقد تم استخدام أسلوب العينة القصدية والمتمثلة بالمديرين في الشركة ممثلين بمدراء الهيئات والاقسام الرأسية في ضوء الهيكل التنظيمي، إذ قام الباحثان بإجراء المقابلات مع هؤلاء المديرين والخبراء في الشركة والبالغ 13 مديراً وخبيراً واستعرض قوائم الفحص امامهم كلاً بحسب اختصاصه لغرض جمع البيانات وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالشركة.

جدول 1: خصائص أفراد العينة

ت	الخصائص	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس		
	ذكر	13	100%
	انثى	0	0%
	المجموع	13	100%
2	العمر	30-40	23%
		41-50	54%
		51-60	23%
		المجموع	13
3	سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	8%
		سنة 10 - 15	23%
		سنة 16- 20	23%
		سنة 21 - 25	15%
		سنة 26 - 30	15%
		31 سنة فأكثر	15%
		المجموع	13
المؤهل العلمي	بكالوريوس	10	77%
	ماجستير	3	23%
	المجموع	13	100%
5	الموقع الوظيفي	مدير او مسؤول	77%
		خبير	23%
		المجموع	13

المصدر: من إعداد الباحثين

2.2. حدود البحث

تم تأطير خطوات البحث ضمن الحدود النظرية والعملية والمكانية والزمانية وكالاتي:

أ- الحدود النظرية: إذ تم تغطية الجانب النظري على ما متوفر من المصادر العربية والأجنبية، والتمثلة بالكتب والمجلات العلمية المتخصصة والمقالات والرسائل والاطاريح والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث وقد توخى الباحثان الحدائق والمعاصرة في هذه المصادر.

ب- الحدود الزمانية: تقييم صياغة استراتيجية لشركة نطف ميسان لخمس سنوات قادمة للأعوام 2020-2024.

ت- الحدود المكانية: شركة نطف ميسان بجميع هيئاتها وأقسامها.

2.3. منهج البحث

أعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة لكونه يتعمق بدراسة الحالة المبحوثة ويوصف ويحلل معطياتها فضلاً عن إنه يعطي صورة واضحة عن الحالة بوصفها وسيلة شاملة ودقيقة، إذ أنه يوفر معلومات تفصيلية ومتعمقة بشكل لا توفره أساليب ومناهج البحث الأخرى فضلاً عن انه يُعد من الأساليب الشائعة والملائمة للمجالات الإدارية والاقتصادية، ومن سمات منهج دراسة الحالة هو إمكانية استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات ومن مصادرها المختلفة مثل المقابلات الشخصية والملاحظة الميدانية والاستبانة وقوائم الفحص والاستفسارات من أجل الوصول الى المعلومات الامر الذي يخلق صورة متكاملة ومعقدة عن الحالة المبحوثة.

2.4. أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أ- المقابلات الشخصية: تعد هذه الاداة من الادوات الفاعلة في عملية جمع البيانات لكونها تخلق تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث يسهم في الحصول على معلومات وبيانات أكثر عمقاً وشمولية عن الحالة المدروسة بصورة مباشرة من مصدر المعلومة، فضلاً عن توضيح فقرات قائمة الفحص او الاستبانة وفك اللبس فيها ان وجد.

ب- الاستبانة: تعد الاستبانة الاداة الرئيسية الثانية التي اعتمد عليها الباحثان في جمع البيانات والمعلومات من خلال أستطلاع رأي افراد العينة القصدية والبالغ عددهم (13) مدير وخبير لغرض تقييم الاستراتيجية المقترحة للشركة ومعرفة مدى المقبولية لها، وقد تم تصميم الاستبيان على وفق محورين:

المحور الأول: يتمثل بمقياس (Likert) الخماسي لاستخراج الوسط الحسابي حول كل فقرة من كل بُعد كأساس يُعتمد عليه في توضيح درجة الاتفاق حول مدى شمولية وتغطية أبعاد الصياغة لمتطلبات الاستراتيجية المقترحة للشركة.

والمحور الثاني: يتمثل بعمود الأهمية او المقبولية والذي يوضح تفاوت نسبة القبول بين المديرين بشأن مدى أهمية كل بُعد ويتم من خلال:

1- يمنح المستجيب درجة من (1 غير مهم) الى (10 ذا أهمية قصوى) لكل بُعد نسبة الى الابعاد الأخرى من قبل أفراد العينة.

2- يتم إيجاد الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المحور والبالغ عددهم (13) مدير وخبير.

3- يتم قسمة الناتج في الفقرة 2 اعلاه على عدد الابعاد والبالغ عددها (11 بُعد).

4- ضرب الناتج من الفقرة 3 اعلاه في 100 لتبيان نسبة مقبولية كل بُعد مقارنة بالابعاد الأخرى.

5- اما لإيجاد مدى مقبولية الاستراتيجية بصورة عامة فيتم ذلك من خلال جمع النواتج في الفقرة 4 اعلاه ومن ثم قسمتها على عددها (11).

أ- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: تم استخدام البرامج الحاسوبية الإحصائية (Microsoft Excel2016) و (SPSS23) لأجراء عمليات التحليل واستخراج النتائج.

3. مراجعة الأدبيات

3.1. الدراسات السابقة

تناولت الباحثة (Khalifa, 2016) عملية التقييم في بحثها (Evaluating the selection of employee's strategy and there reflection to enhance human capital Comparative research between the university of Baghdad and the university of Karbala) ويهدف البحث الى تقييم استراتيجية اختيار العاملين بأبعاده وأنعكاسها على تعزيز رأس المال البشري وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 99 فرد كعينة من التدريسين (عمداء ومعاونين ورؤساء أقسام) في جامعة بغداد وجامعة كربلاء وظهرت نتائج البحث ان الجامعات المبحوثة تبين أنها تهتم باستراتيجية اختيار العاملين وأن تقييم استراتيجية اختيار العاملين فيها جاء بمستوى جيد بكافة أبعاده أو أنها تولي اهتماما حول الوسط في تعزيز رأس المال البشري. بينما تناولت الباحثة (AIDifaie, 2018) تقييم الاستراتيجية في بحثها (Evaluation of the Strategic Plan of the General Secretariat of the Council of Ministers for the years 2014_2017) والذي يهدف الى تقييم استراتيجية الامانة العامة لمجلس الوزراء كدراسة حالة لتحديد مواطن الضعف ومحاولة معالجتها لتجنب الوقوع بها عند وضع استراتيجية السنوات اللاحقة وقد توصلت الباحثة الى عدد من النتائج أهمها وجود دعم عالي من الادارة العليا في المنظمة لترسيخ وبناء العمل الاستراتيجي داخل الامانة العامة لمجلس الوزراء، التركيز والاهتمام على مرحلة الاعداد وصياغة الخطة ولكن عدم استمرارية هذا الاهتمام في باقي مراحل التنفيذ والرقابة والتقييم، في حين تناول الباحثان (Al-kubisi & Hameed, 2018) تقييم عملية الصياغة في بحثهما (The evaluation a proposed strategy for the Ministry of Planning for the years 2018-2022) والذي يهدف الى تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من (2018-2022) ومدى فاعليتها وانسجامها مع توجهات الدولة والتعرف على واقعية البرامج والرؤى الاستراتيجية وقد اعتمدا المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال 15 مديرا وخبيراً في تلك الوزارة وقد أظهرت نتائج بحثهما ان واقع الخطط والبرامج والرؤى جيد جداً كونها وضعت من قبل قيادات وخبراء في الوزارة قادرة على تقييمها.

3.2. تقييم صياغة الاستراتيجية

يرى كل من (Al-kubisi & Hameed, 2018: 26) ان مرحلة التقييم والتي تعد المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ومن الخطوات الأساسية والمهمة التي يجب القيام بها وذلك بعد تنفيذ كافة المراحل الخاصة بعملية إعداد الاستراتيجية من تشخيص تنظيمي ومن ثم صياغة الاستراتيجية ابتداءً من مراحلها الأساسية المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي كروياً ورسالة واهداف استراتيجية وتحليل استراتيجي. وتشير (خليفة، 2016: 63) الى ان عملية تقييم صياغة الاستراتيجية هو لمعرفة مدى سلامة وموضوعية النتائج التي تم التوصل اليها، ومن وجهة نظر (Al-Majidi, 2016: 42) يعد التقييم جزءاً لا يتجزأ من العمل الإداري، ويهدف الى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة وعلى اعتبار ان التخطيط الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من الإدارة

الناجحة، فلا بد من ان يشتمل على عنصر التقييم للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المحددة له سلفاً، وقد يرى الباحثان ان عملية تقييم الاستراتيجية هي النقطة التي يجب عندها التأكد من ملائمة الاستراتيجية لأهداف وتوجهات المنظمة وان تكون متناسقة مع بيئتها الداخلية والخارجية ومدى قدرتها على إيجاد حالة من الموائمة بين نقاط القوة والضعف وما يقابلها من فرص وتهديدات.

3.3. أهمية تقييم صياغة الاستراتيجية

تتم أهمية عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي الفعالة والناجحة في الإدارة الحديثة من خلال عملية استباق حدوث الأخطاء والانحرافات مقصودة كانت أم غير مقصودة، فضلاً عن هدفها التقليدي هو عدم تكرار الانحرافات في المستقبل وتجاوزها الخسائر مادياً وبشرياً (Al-Attar, 2013: 72)، وتبرز أهمية عملية التقييم بكونها وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل استراتيجياتها بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة أي القيام بعملية التقييم والرقابة باستمرار لذلك فهي تعكس حالة المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية وتعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية (العبيدي، 2007: 85) وقد أشار (Al-Douri, 2005: 332) الى ان عملية التقييم تتكون من ست مراحل وكالاتي:

- أ- تحديد ما مطلوب قياسه من عمليات التنفيذ والنتائج المراد مراقبتها وتقييمها.
- ب- وضع معايير الأداء التي تتكون من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية والتي تتصف بالقدرة والقابلية على ان تقاس بموضوعية وثبات.
- ت- قياس الأداء الفعلي في الاوقات المحددة.
- ث- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأهداف فإذا كانت متطابقة تتوقف العملية الرقابية.
- ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتم في حالة عدم التطابق مع ضرورة تحديد سبب الانحراف سواء كان نتيجة تقلبات بالصدفة، أو تطبيق خاطئ للعمليات ومدى ملائمة العمليات للمستويات المطلوبة.
- ح- مقارنة النتائج مع المعايير القياسية الموضوعية (استهلال عملية التنفيذ للاستفادة منها في استدامة الاستراتيجية المستقبلية).

3.4. ابعاد تقييم صياغة الاستراتيجية

تناول الباحثين والكتاب في حقل الإدارة الاستراتيجية العديد من ابعاد صياغة الاستراتيجية، ولكن الباحثان سينتاولان هنا الابعاد التي تم اعتمادها في الوثيقة الاستراتيجية المقترحة لشركة نפט ميسان وهي كالاتي:

أ- الرؤية Vision: يشير (Al-Issawi, 2012: 224) الى ان الرؤيا هي الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية كونها تمثل الفكرة العامة ذات المضمون الفلسفي والقريبة من طبيعة الحلم الإنساني، ويذهب معه بذات الفكر (Thompson, et. al, 2016: 21) بشأن رؤيا المنظمة بانها تمثل وجهات نظر الإدارة العليا واستنتاجاتها حول الاتجاه طويل الأجل للشركة وتحدد طموحات الإدارة في العمل، وتوفر رؤية بانورامية لـ "إلى أين نحن ذاهبون" وتؤكد على وجود المنظمة في اتجاه معين، وترسم مساراً استراتيجياً لها، وتبني الالتزام بمسار العمل في المستقبل وتصوغ الهوية التنظيمية للمنظمة، ويعرف (Mutashar, 2014: 45) الرؤيا بانها صورة او خيال ذهني يرسم لما ينتظر المنظمة في نهاية طريق لم تسلكه بعد متضمنة ملامح ما يمكن ان تكون عليه المنظمة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات والحصة السوقية وكل ما تصبو اليه. ويتفق (Khamis, 2018: 262) و (Rothaermel, 2017: 35) عند صياغة الرؤيا بضرورة ان تتجسد فيها معاني الطموح وتوضح ما تريد المنظمة تحقيقه في المستقبل، وكلما كانت الرؤيا ملهمة للعاملين وتحفزهم نحو الفوز وتقديم منتجات او خدمات بشكل أفضل وأكبر وأعظم كلما كانت الرؤيا أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة. ويعرف الباحثان الرؤيا الاستراتيجية بانها صورة ذهنية تمثل الرابط بين حاضر المنظمة ومستقبلها من خلال حشد الموارد المختلفة لتحقيق آمالها واحلامها وتطلعاتها التي تصبو اليها وأن تتسم بحالة من الاستقرار النسبي والوضوح والتميز والعقلانية والاختصار.

ب- الرسالة Mission: بينما يشير اغلب الباحثين الى الرؤيا الاستراتيجية كونها المرحلة الأولى في بناء التوجه الاستراتيجي، يؤكد (Hill & Jones, 2013: 14) على ان الرسالة تمثل المرحلة الأولى ونقطة الانطلاق لصياغة توجه المنظمة كونها تصف ما تقوم به الشركة من خلال الإجابة على تساؤلات ما هو عملنا؟ ماذا سيكون؟ ماذا يجب أن يكون؟ فإذا كانت الرؤيا تمثل الاحلام والطموحات المستقبلية للمنظمة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، فبالإمكان ان تكون الرسالة معبرة كما يراها كل من (Rashid &

104: 2008) Chalab عن تحقيق ولو بعض من هذه الاحلام والطموحات فاذا كانت رؤيا المنظمة ان تصبح رائدة في مجال عملها فان رسالتها ستركز على تحقيق جزء من تلك الرؤيا او الحلم ضمن مدى زمني محدد وبالتالي يرى (Al-Fariji, 2013: 51) الرسالة بكونها ترجمة لرؤيا المنظمة كونها تنبثق منها وتتصاغ بطريقة أكثر تفصيلاً وتخصصاً وتعبر عن هوية المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تفرداً مقارنة مع المنظمات الأخريات. وعلى هذا الأساس فان رسالة المنظمة من وجهة نظر (Ahmad, 2015: 146) تعبر عن سبب او أسباب وجود المنظمة، فهي لا تصف مخرجات المنظمة او زبائنها فحسب وانما تعبر ايضاً عن روح المنظمة وجوهرها، وطالما الرسالة مشتقة من الرؤيا فانها يجب ان تكون مرنة بشكل يمكن معه تعديلها فيما لو استجدت احداث بشأن المنتجات او الخدمات او مع الأطراف ذات العلاقة (محمد وخلف، 2017: 136)، وفي ذات السياق يذكر كل من (Al-Douri, 2005: 55) و (Ibrahim, 2012: 44) خصائص ومواصفات الرسالة الناجحة والجيدة في كونها يجب ان تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب في ان تكون عليه في المستقبل وان تكون شاملة وواقعية ومتطابقة مع اهداف المنظمة واستراتيجيتها ولها القدرة على ترسيخ قيم المنظمة بما يتلائم مع قيم المجتمع وان تكون واضحة المعنى ومختصرة دون الخوض في التفاصيل والابتعاد عن الكلمات غير المفهومة او المبهمة وان تكون معبرة عن الصفات الرئيسة للمنظمة.

ث- القيم Values: تمثل قيم الشركة قواعد وارشادات سلوكية يلتزم بها المديرين والموظفين وتوضح كيفية قيامهم بإنجاز الأعمال وقد عرفها كل من (Al-Qaisi & Al-Tai, 2014: 97) بانها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين. وهي ايضاً من وجهة نظر (Thompson, et. al., 2016: 25) بعض المعتقدات والسمات والمعايير السلوكية التي تحددها الإدارة وينبغي أن توجه نحو تحقيق رؤيا المنظمة ورسالتها، إذ تتعلق القيم بأمر مثل المعاملة العادلة والشرف والنزاهة والسلوك الأخلاقي والإبداع والعمل الجماعي والشغف بجودة عالية أو خدمة فائقة للزبائن والمسؤولية الاجتماعية. وهناك من يذهب الى تصنيف القيم الى مادية وأخرى معنوية، إذ تشير (Khamis, 2018: 263) الى القيم المادية بان يتصرف العاملين في المنظمة وفق سلوكيات تهدف الى تحقيق الأرباح او زيادة الحصة السوقية للمنظمة او تحسين جودة المنتجات دون ان يكون للأخلاق او حسن السلوك دور في ذلك، في حين القيم المعنوية تبني على أساس الالتزام الأخلاقي والمبادئ الحسنة في انجاز الاعمال، وعليه فان الباحث يرى ان القيم هي التزامات معنوية تنعكس في شكل سلوكيات من قبل المديرين والعاملين في المنظمة عند انجازهم للأعمال كاحترام كرامة الفرد والنزاهة والشفافية والثقة والمصادقية في التعامل، والتحسين المستمر والتجديد الشخصي والاحتفال بالإنجازات الفردية والجماعية والأداء العالي وروح المبادرة وعدم الازدواجية وفعل الشيء الصحيح والمسؤولية الاجتماعية.

ث- الأهداف The Goals: الخطوة الأخيرة في بناء التوجه الاستراتيجي تتمثل في تحويل الرؤيا والرسالة الى أهداف أداء محددة تعكس تطلعات الإدارة في ضوء الظروف الاقتصادية والتنافسية السائدة في الصناعة والقدرات الداخلية للشركة، إذ يشير (Al-Amry & Al-Ghalbi, 2008: 270) الى ان الأهداف الاستراتيجية تشتق من الرؤيا والرسالة في إطار قيمها وفلسفتها لتبدأ بعد ذلك وضع الأهداف التشغيلية التي تقود وتوجه الأنشطة المختلفة لتحقيق نتائج أداء محددة، وبذات الاتجاه يقدم (David, R. & David, R., 2015: 45) تقسيم للأهداف مبني على الزمن، إذ يشير للأهداف طويلة الأجل (أكثر من سنة) على أنها نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في متابعة مهمتها الأساسية، وهذه الأهداف توفر التوجيه والمساعدة في التقييم وخلق التداوبية، والنوع الآخر الأهداف قصيرة الأجل (أقل من سنة) تتمثل في كونها وسيلة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، وكلا النوعين يجب ان يتصفا بالقابلية على القياس وأن تكون صعبة ومتسقة ومعقولة وواضحة، وكمية، وواقعية، ومرتبطة حسب الأولويات، ويشير ايضاً الى ان الأهداف قصيرة الأجل لها أهمية خاصة في تنفيذ الاستراتيجية في حين الأهداف طويلة الأجل مهمة بشكل خاص عند صياغة الاستراتيجية، وفي ذات السياق يذكر (Thompson, et. al., 2016: 25) عن Bill Hewlett وهو أحد مؤسسي شركة Hewlett-Packard (HP) إذ يقول "لا يمكنك إدارة ما لا يمكنك قياسه، إذ إن ما يتم قياسه يتم إنجازه" وبالتالي يشير كل من (Mahal & Al-Tikriti, 2018: 30) بان الأهداف هي تلك النهايات التي تسعى المنظمة من الوصول إليها في الاجلين المتوسط او الطويل وهي تعكس الجهود التي بُذلت في عملية صياغة الرؤيا والرسالة وذلك من خلال الاستخدام الكفاء للموارد المختلفة للمنظمة وهو ما يؤدي الى تحسين أدائها في الحاضر والمستقبل وان الأهداف الناجحة تعد دليل لنجاح المنظمة في مواجهة التحديات البيئية، ويشير ايضاً (Al-Tai & Ismail, 2016: 89) بان الأهداف هي التزامات تتعهد بها المنظمة لترجمة رؤيتها ورسالتها الى واقع عملي وضمن توقيت محدد وبكلفة مناسبة.

ج- التحليل الاستراتيجي: يُعد التحليل البيئي العملية الأهم في صياغة الاستراتيجية كونه يساعد المنظمة في تكوين رؤيا شاملة وكاملة لمجريات الاحداث الحالية والمستقبلية على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة، إذ يشير (Wheelen, et. al., 2012: 16) الى التحليل البيئي بأنه عملية مراقبة وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الخارجية والداخلية لأشخاص رئيسيين داخل الشركة والغرض منه تحديد العوامل الاستراتيجية التي ستحدد مستقبل المنظمة، وعلى الرغم من توافر العديد من تقسيمات التحليل للبيئة، إلا ان الباحثان سيتناولان التقسيم القائم على البيئة الداخلية والخارجية كونه الأقرب لتحديد موقف المنظمة ميدان البحث وكالاتي: تحليل البيئة الخارجية: وبدورها تنقسم الى بيئة المنظمة العامة، وتتكون هذه البيئة من مجموعة من المتغيرات التي غالباً ما تكون خارجة عن سيطرة أي منظمة بمفردها وتتأثر بها كل المنظمات ويحددها (Al-Khafaji, 2010: 118) بالمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتي يكون لها تأثير عميق على نجاح الشركة، وبيئة المنظمة الخاصة وأيضاً تسمى بيئة المهمة وتشير إلى هيكل الصناعة والتي حددها بورتر بخمسة عناصر متمثلة بعدد المنافسين الحاليين في صناعة ما والمنتجات البديلة والداخلون الجدد والمجهزين والمشتريين. اما تحليل البيئة الداخلية: تتمثل البيئة الداخلية في كونها مجموعة العوامل والمتغيرات المادية والتنظيمية التي تقع ضمن نطاق المنظمة (Al-Orabi & El-Orabi, 2019: 8)، وتفرز هذه البيئة نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المنظمة ذاتها وهي تشمل هيكل المنظمة وثقافتها ومواردها المختلفة ويشير (Al-Jubouri, 2014: 196) الى ان عناصر القوة تتمثل في كونها مجموعة من الكفاءات والمقدرات والمهارات التي تميز المنظمة في حين تكون عناصر الضعف عبارة عن أوجه القصور والمعوقات والمشكلات التي تعيق نموها وتقدمها.

ح- البديل الاستراتيجي: تتمثل هذه المرحلة في كونها المرحلة الأخيرة في عملية صياغة الاستراتيجية، إذ بعد ان يتم الانتهاء من عملية تحليل الموقف الاستراتيجي للمنظمة يتم توجيه الجهود نحو توليد أكبر قدر ممكن من البدائل الاستراتيجية الممكنة التطبيق ومن ثمة اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة ويشير (Ahmad, 2018: 714) الى مرحلة الاختيار الاستراتيجي الى انها العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات التي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد على نتائج التحليل البيئي، وقد تعددت المفاهيم التي وردت بشأن الاختيار الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي إذ يعرف (Al-Douri, 2005: 211) الاختيار الاستراتيجي بأنه قرار اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بينما الخيار الاستراتيجي هو البديل الذي يقابل احتياجات واسبقيات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها أكثر من الخيارات الأخرى وإن كانت ممكنة التطبيق (Thompson, et al., 2016).

خ- المعوقات والمحددات: يشير (Al-kubisi & Hameed, 2018: 29) الى السرعة في تحديد وكشف المعوقات والانحرافات تمثل السمة التي يجب ان يتصف بها النظام الرقابي كي يكون قادراً على التعامل مع هذه المحددات والمعوقات وتفاديها من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المتوخاة، فضلاً عن ذلك تعد عملية تحديد هذه المعوقات بمثابة انذار مبكر للتعامل معها والعمل على تذليلها وإيجاد الحلول لها كي لا تقف عائق امام تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

د- تقدير الأولويات: تعد عملية تقدير الأولويات من الاعمال المهمة التي تنال معظم وقت المديرين والعاملين في التنظيم خصوصاً إذا كان الشخص يتعامل مع مجموعة من الأهداف التي قد تتعارض مع بعضها البعض ومن ذلك المنطلق فإن على المدير او المرووس ان يقدر درجة الأهمية من حيث الجهد، الكلفة، الموارد لكي يخرج بمنظومة عمل تركز على الرئيسية دون اهمال الجزئيات.

ذ- الأفق الزمني: أو ما يعرف أيضاً بأفق التخطيط، هو نقطة زمنية ثابتة في المستقبل يتم فيها تقييم عمليات معينة أو يفترض أن تنتهي عندها، وهي ضرورية في نظم التخطيط وإدارة الأولويات حيث يتم تعيين وقت محدد في الأفق لتقييم البدائل للأداء خلال نفس الفترة الزمنية او لتحديد الانحرافات ومعالجتها.

ر- البرامج: يشير (Wheelen et al, 2018: 297) الى البرنامج بأنه عبارة عن مجموعة من التكتيكات والتكتيك هو الاجراء الفردي الذي تقوم به المنظمة كعنصر من الجهد المبذول لإنجاز الخطة. وبالتالي فان البرامج خليط من السياسات والاجراءات تستند عادة إلى الميزانيات التقديرية ويكون غرضها بلوغ الهدف المنشود. وتكون البرامج في بعض الاحيان برامج رئيسة او برنامج ثانوية.

ز- مؤشرات النجاح: ايضاً تسمى مؤشرات الإنجاز وهي طريقة قياس النجاح في تحقيق الأهداف، وهذا هو السبب في أنه أحياناً يطلق عليها لفظ معايير النجاح، ومؤشرات النجاح يتم تحديدها لكي تكون في خدمة الأهداف. ويمكن القول أن المديرين الناجحين عند تحديدهم للأهداف لأي مستوى تنظيمي (إدارة عليا وإدارة وسطى، إدارة دنيا) يجب أن يفكروا في طريقة التحقيق من تنفيذ هذه الأهداف، وتكون نتيجة التفكير وضع مؤشرات للإنجاز (أو معايير للنجاح) في مدى تنفيذ الأهداف.

4. تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تأسيساً على ما تم تناوله في مراجعة الأدبيات فيما يتعلق بأبعاد صياغة الاستراتيجية المقترحة لشركة نفط ميسان وإيجاد الحل لمشكلة البحث المتمثلة في تقييم استراتيجية الشركة، سيحاول الباحثان تقييم صياغة الاستراتيجية وفقاً للأبعاد التي تم تناولها في تلك الوثيقة وما تضمنته من قضايا استراتيجية، وقد اعتمد الباحثان في جمع بياناتهما على أسلوب المقابلة المباشرة مع المديرين ورؤساء الأقسام ووكلائهم (عينة البحث) ومن خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض متضمنة محورين وكالاتي:

المحور الأول: يتمثل بمقياس (Likert) الخماسي لاستخراج الوسط الحسابي حول كل فقرة من كل بُعد، وقد جرى تقسيم الوسط الحسابي بحسب الفئات [1 - 1.80 ضعيف جداً)، (81 - 2.60 ضعيف)، (2.61 - 3.40 معتدل)، (3.41 - 4.20 عالي)، (4.21 - 5.0 عالي جداً)] كأساس يعتمد عليه في توضيح درجة اتفاق أو اختلاف أفراد العينة بشأن مدى شمولية وتغطية أبعاد الصياغة لمتطلبات الاستراتيجية المقترحة للشركة والتي سيتم استعراضها لاحقاً بشكل مفصل.

والمحور الثاني: يتمثل بعمود الأهمية أو المقبولية والذي يوضح تفاوت نسبة القبول بين المديرين بشأن مدى أهمية كل بُعد ويتم من خلال:

- يمنح درجة من (1 غير مهم) إلى (10 ذا أهمية قصوى) لكل بُعد نسبة إلى الأبعاد الأخرى من قبل أفراد العينة.
- يتم إيجاد الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذا المحور والبالغ عددهم (13) مدير وخبير.
- يتم قسمة الناتج في الفقرة ب اعلاه على عدد الأبعاد والبالغ عددها (11 بُعد).
- ضرب الناتج من الفقرة ت اعلاه في 100 لتبيان نسبة مقبولية كل بُعد مقارنة بالأبعاد الأخرى.
- أما لإيجاد مدى مقبولية الاستراتيجية بصورة عامة فيتم ذلك من خلال جمع النواتج في الفقرة ت ومن ثم قسمتها على عددها (11).

4.1. عرض وتحليل النتائج الوصفية لأبعاد صياغة الاستراتيجية

يظهر الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية والوساط الحسابية لل فقرات ولأبعاد الاستراتيجية المقترحة من وجهة نظر المديرين والخبراء في الشركة وكما يأتي:

أ- الرؤيا: حصلت الفقرة الأولى (تعبر الرؤيا عن طموح القادة في الشركة) من بُعد الرؤيا كما يظهر في الجدول (2) على وسط حسابي (4.00)، بينما حصلت الفقرة الثانية (تتسم الرؤيا بالوضوح والثبات والاستقرار النسبي) على وسط حسابي (4.08) وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي عالي إذ بلغ (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يؤشر اتفاق العينة على ان بُعد الرؤيا يتسم بقدرته على تلبية طموحات وتوجهات القيادة في الشركة فضلاً عن تميزه بالثبات والاستقرار النسبي.

ب- الرسالة: حصلت الفقرة الأولى (مدى وضوح الرسالة في تعبيرها عن غرض وجود الشركة) من بُعد الرسالة كما يظهر في الجدول المؤشر اعلاه على وسط حسابي (4.54)، بينما حصلت الفقرة الثانية (مدى واقعية وموضوعية رسالة الشركة) على وسط حسابي (4.23) وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي عالي جداً بلغ (4.39) مما يؤشر اتفاق العينة على ان بُعد الرسالة يتسم بالواقعية والموضوعية والوضوح العالي في التعبير عن غرض الشركة وفلسفتها.

ت- القيم: حصلت الفقرة الأولى (مدى تطابق قيم الشركة مع قيم القادة والمستويات الإدارية الأخرى) من بُعد القيم على وسط حسابي (3.08)، بينما حصلت الفقرة الثانية (مدى فاعلية القيم في توجيهها للأفعال والسلوكيات في انجاز وتنفيذ الاعمال) على وسط حسابي (3.08) وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي معتدل إذ بلغ (3.08) وهو حول الوسط الفرضي (3) مما يؤشر الانسجام المعتدل لإجابات العينة في مدى تطابق قيم الشركة مع قيم القادة ومدى فاعليتها في توجيه الأفعال والسلوكيات.

ث- الأهداف الاستراتيجية: حصلت الفقرة الأولى (واقعية الأهداف وشموليتها لأنشطة الشركة) من بُعد الأهداف الاستراتيجية على وسط حسابي (4.31)، بينما حصلت الفقرة الثانية (ملانمة الأهداف لرسالة الشركة ومدى قابليتها للقياس) على وسط حسابي (4.31) وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي عالي جداً بلغ (4.31) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يؤشر انسجام اجابات العينة على ان بُعد الأهداف الاستراتيجية يتسم بالواقعية والشمولية لأنشطة الشركة وإمكانية قياس ومراقبة إنجازها.

- ج- التحليل الاستراتيجي: حصلت الفقرة الأولى (مدى شمولية واتساع التحليل للإمام بعوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل الشركة) من بُعد التحليل الاستراتيجي على وسط حسابي (3.77)، بينما حصلت الفقرة الثانية (مدى دقة تقدير ووزن واهمية تأثيرات تلك العوامل) على وسط حسابي (4.00) وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي عالي إذ بلغ (3.89) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يوشر انسجام اجابات العينة على ان بُعد التحليل الاستراتيجي يتسم بالشمولية لعوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل الشركة فضلاً عن دقة تقدير ووزن واهمية تأثيرات تلك العوامل.
- ح- تقدير الاولويات: حصلت الفقرة الأولى (مدى دقة التقدير لأولويات القضايا) والفقرة الثانية (مدى بيان الأهمية للقضية الاستراتيجية في تقدير الأولويات) من بُعد تقدير الاولويات على وسط حسابي (3.46) و (3.54) على التوالي، وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي عالي بلغ (3.50) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يوشر انسجام اجابات العينة على ان بُعد تقدير الاولويات يتسم بدقة التقدير لأولويات القضايا الاستراتيجية.
- خ- الأفق الزمني: حصلت الفقرة الأولى (دقة وتشخيص الافق الزمني لإنجاز القضايا) والفقرة الثانية (مدى القدرة على انجاز القضايا في إطار الأفق الزمني المحدد لها) على وسط حسابي (3.54) و (2.77) على التوالي، وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي معتدل بلغ (3.15) وهو حول الوسط الفرضي (3) مما يوشر الانسجام المعتدل لإجابات العينة.
- د- البدائل: حصلت الفقرة الأولى (التشخيص الجيد للبدائل وقدرتها على حل القضايا الاستراتيجية) والفقرة الثانية (تعبير البدائل عن ملائمتها للأهداف الاستراتيجية) على وسط حسابي (4.00) و (3.69) على التوالي، وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي عالي بلغ (3.85) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يوشر اتفاق اجابات العينة على ان بُعد البدائل يتسم بالتشخيص الجيد وملائمتها للأهداف الاستراتيجية وقدرتها على حل القضايا الاستراتيجية.
- ذ- المعوقات والمحددات: حصلت الفقرة الأولى (مستوى شمولية المعوقات والمحددات المؤثرة في القضية الاستراتيجية) والفقرة الثانية (مستوى الدقة والموضوعية في تحديد المعوقات والمحددات في القضية الاستراتيجية) على وسط حسابي (3.08) و (3.69) على التوالي، وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي معتدل بلغ (3.39) وهو حول الوسط الفرضي (3) مما يوشر انسجام اجابات العينة على ان بُعد المعوقات والمحددات يتسم بدقة التشخيص في تحديد المعوقات والمحددات في القضايا الاستراتيجية.
- ر- البرامج: حصلت الفقرة الأولى (كفاية البرامج لتنفيذ البدائل الاستراتيجية) والفقرة الثانية (مدى ملائمة البرامج للقضايا الاستراتيجية) على وسط حسابي (3.46) و (4.15) على التوالي، وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي عالي بلغ (3.81) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يوشر انسجام اجابات العينة على ان بُعد البرامج يتسم بالكفاية لتنفيذ البدائل الاستراتيجية وملائمتها للقضايا الاستراتيجية.
- ز- مؤشرات النجاح: حصلت الفقرة الأولى (صحة مؤشرات النجاح ومصداقية ادوات القياس) على وسط حسابي (4.08)، بينما حصلت الفقرة الثانية (ملائمة مؤشرات النجاح للأهداف المراد قياسها) على وسط حسابي (4.00) وكلتا الفقرتان حصلتا على وسط حسابي عالي إذ بلغ (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يوشر الانسجام العالي لإجابات العينة حول صحة مؤشرات النجاح ومصداقية ادوات القياس وملائمتها للأهداف المراد قياسها.

جدول (2) يوضح النسب والتكرارات والوسط الحسابي

الوسط الحسابي للبيانات	الوسط الحسابي لكل فترة	المجموع		جيد جداً 5		جيد 4		متوسط 3		ضعيف 2		ضعيف جداً 1		الفقرات	البعد
		النسبة	العدد	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4.04	4.00	100%	13	31%	4	38%	5	31%	4	0%	0	0%	0	تعبير الرؤيا عن طموح القادة في الشركة	الرؤيا
	4.08	100%	13	31%	4	54%	7	8%	1	8%	1	0%	0	تتسم الرؤيا بالوضوح والثبات والاستقرار النسبي	
4.39	4.54	100%	13	62%	8	31%	4	8%	1	0%	0	0%	0	مدى وضوح الرسالة في تعبيرها عن غرض وجود الشركة	الرسالة
	4.23	100%	13	23%	3	77%	10	0%	0	0%	0	0%	0	مدى واقعية وموضوعية رسالة الشركة	
3.08	3.08	100%	13	23%	3	8%	1	46%	6	15%	2	8%	1	مدى تطابق قيم الشركة مع قيم القادة والمستويات الإدارية الأخرى	القيم
	3.08	100%	13	0%	0	31%	4	46%	6	23%	3	0%	0	مدى فاعلية القيم في توجيهها للأفعال والسلوكيات في انجاز وتنفيذ الاعمال	
4.31	4.31	100%	13	38%	5	54%	7	8%	1	0%	0	0%	0	واقعية الاهداف وشموليتها لأنشطة الشركة	الاهداف الاستراتيجية
	4.31	100%	13	38%	5	54%	7	8%	1	0%	0	0%	0	ملائمة الاهداف لرسالة الشركة ومدى قابليتها للقياس	
3.89	3.77	100%	13	8%	1	69%	9	15%	2	8%	1	0%	0	مدى شمولية واتساع التحليل للإمام بعوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على عمل الشركة.	التحليل الاستراتيجي
	4.00	100%	13	23%	3	54%	7	23%	3	0%	0	0%	0	مدى دقة تقدير وزن واهمية تأثيرات تلك العوامل.	
3.50	3.46	100%	13	15%	2	31%	4	38%	5	15%	2	0%	0	مدى دقة التقدير لأولويات القضايا	تقدير الاولويات
	3.54	100%	13	8%	1	54%	7	23%	3	15%	2	0%	0	مدى بيان الأهمية للقضية الاستراتيجية في تقدير الأولويات	
3.15	3.54	100%	13	8%	1	62%	8	15%	2	8%	1	8%	1	دقة وتشخيص الأفق الزمني لإنجاز القضايا	الأفق الزمني
	2.77	100%	13	0%	0	23%	3	38%	5	31%	4	8%	1	مدى القدرة على انجاز القضايا في إطار الأفق الزمني المحدد لها	
3.85	4.00	100%	13	31%	4	38%	5	31%	4	0%	0	0%	0	التشخيص الجيد للبدائل وقدرتها على حل القضايا الاستراتيجية	البدائل
	3.69	100%	13	8%	1	62%	8	23%	3	8%	1	0%	0	تعبير البدائل عن ملائمتها للأهداف الاستراتيجية	
3.39	3.08	100%	13	0%	0	31%	4	46%	6	23%	3	0%	0	مستوى شمولية المعوقات والمحددات المؤثرة في القضية الاستراتيجية	المعوقات والمحددات
	3.69	100%	13	8%	1	54%	7	38%	5	0%	0	0%	0	مستوى الدقة والموضوعية في تحديد المعوقات والمحددات في القضية الاستراتيجية	
3.81	3.46	100%	13	0%	0	54%	7	38%	5	8%	1	0%	0	كفاية البرامج لتنفيذ البدائل الاستراتيجية	البرامج
	4.15	100%	13	23%	3	69%	9	8%	1	0%	0	0%	0	مدى ملائمة البرامج للقضايا الاستراتيجية	
4.04	4.08	100%	13	23%	3	62%	8	15%	2	0%	0	0%	0	صحة مؤشرات النجاح ومصداقية أدوات القياس	مؤشرات النجاح
	4.00	100%	13	31%	4	38%	5	31%	4	0%	0	0%	0	ملائمة مؤشرات النجاح للأهداف المراد قياسها	

المصدر: من إعداد الباحثين

4.2. عرض نسبة المقبولية لأبعاد صياغة الاستراتيجية

- يعرض الجدول (3) التكرارات ونسبة مقبولية كل بُعد من أبعاد الاستراتيجية المقترحة من وجهة نظر المديرين والخبراء في الشركة وكما يأتي:
- أ- الرؤيا: حصل بُعد الرؤيا على نسبة مقبولية (71.33%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الادراك العالي من المديرين لأهمية الرؤيا للشركة.
- ب- الرسالة: حصل بُعد الرسالة على نسبة مقبولية (75.52%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الوعي العالي من المديرين لأهمية الرسالة في تعبيرها عن نموذج عمل الشركة وتوجهاتها.
- ت- القيم: حصل بُعد القيم على أقل نسبة مقبولية (62.94%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر اهتماماً للمديرين بدرجة متوسطة للقيم في ضبطها لسلوكيات الاعمال للشركة.
- ث- الأهداف الاستراتيجية: حصل بُعد الأهداف الاستراتيجية على أعلى نسبة مقبولية (86.71%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الادراك والاهتمام العالي جداً من المديرين لأهمية الأهداف الاستراتيجية الواجب إنجازها للشركة.
- ج- التحليل الاستراتيجي: حصل بُعد التحليل الاستراتيجي على ثاني اعلى نسبة مقبولية (83.22%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الاهتمام العالي جداً من المديرين لأهمية التحليل الاستراتيجي لتشخيص الموقف الداخلي والخارجي للشركة.
- ح- تقدير الأولويات: حصل بُعد تقدير الأولويات على نسبة مقبولية (71.33%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الوعي العالي من المديرين لأهمية إنجاز الأهداف وفقاً لأولويات الشركة.
- خ- الأفق الزمني: حصل بُعد الأفق الزمني على نسبة مقبولية (71.33%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الوعي العالي من المديرين لأهمية الوقت اللازم لإنجاز القضايا الاستراتيجية للشركة.
- د- البدائل: حصل بُعد البدائل على نسبة مقبولية (72.73%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الوعي العالي من المديرين لأهمية إيجاد البدائل الملائمة للقضايا الاستراتيجية للشركة.
- ذ- المحددات والمعوقات: حصل بُعد المحددات والمعوقات على نسبة مقبولية (69.93%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الاهتمام المنخفض من قبل المديرين لأهمية المحددات والمعوقات التي تقف حائلاً لتنفيذ وإنجاز الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ر- البرامج: حصل بُعد البرامج على نسبة مقبولية (81.12%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الاهتمام العالي جداً من قبل المديرين لأهمية البرامج التي تمكن من إنجاز الأهداف الاستراتيجية على شكل مراحل يسهل متابعتها.
- ز- مؤشرات النجاح: حصل بُعد مؤشرات النجاح على نسبة مقبولية (81.82%) نسبة للأبعاد الأخرى للاستراتيجية المقترحة والذي يُفسر الاهتمام العالي جداً من المديرين لأهمية مؤشرات النجاح في كونها تسهل من عملية اكتشاف الانحرافات ومعالجتها.
- الاستراتيجية الكلية للشركة: حصلت الاستراتيجية المقترحة للشركة بإبعادها أعلاه على نسبة مقبولية (75.27%) والذي يُفسر القبول العالي من المديرين لهذه الاستراتيجية والتي يرون فيها وسيلة لتحقيق اهداف وتوجهات الشركة كونها معبرة بصدق وشمولية وموضوعية عن موقف الشركة داخلياً وخارجياً.

4.3. ترتيب أهمية ابعاد الاستراتيجية وفقاً لنسبة مقبوليتها

يعكس الجدول (4) ترتيب أهمية ابعاد الاستراتيجية المقترحة وفقاً لنسبة مقبوليتها وحسب آراء المديرين عينة البحث، ويتضح من خلال الجدول المذكور أعلاه ان الأهداف الاستراتيجية قد جاءت بالمرتبة الأولى يتلوها التحليل الاستراتيجي بالمرتبة الثانية ومن ثمة مؤشرات النجاح بالمرتبة الثالثة والبرامج بالمرتبة الرابعة، اما الرسالة والبدائل فقد احتلتا المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي، في حين المرتبة السابعة صنفت للرؤيا والأولويات والأفق الزمني، بينما المحددات والمعوقات ظهرت في الترتيب الثامن واخيراً القيم جاء ترتيبها التاسع والأخير ضمن ترتيب المقبولية لدى المديرين.

جدول (4) يوضح ترتيب الابعاد

الترتيب	نسبة المقبولية للبعْد	البعْد
الأول	86.71	الأهداف الاستراتيجية
الثاني	83.22	التحليل الاستراتيجي
الثالث	81.82	مؤشرات النجاح
الرابع	81.12	البرامج
الخامس	75.52	الرسالة
السادس	72.73	البدائل
السابع	71.33	الرؤيا
	71.33	تقدير الأولويات
	71.33	الأفق الزمني
الثامن	69.93	المحددات والمعوقات
التاسع	62.94	القيم

المصدر: من إعداد الباحثين

5. الاستنتاجات والتوصيات

5.1. الاستنتاجات

تبين بأن الاستراتيجية المقترحة للشركة بإبعادها المختلفة قد حصلت على نسبة قبول عالية من المديرين والتي يرون فيها وسيلة لتحقيق أهداف وتوجهات الشركة كونها مُعَبَّرَةٌ بصدق وشمولية وموضوعية عن موقف الشركة داخلياً وخارجياً. وقد اتضح من الأوساط الحسابية بان هنالك قبول واسع لدى المستفيدين من الاستراتيجية المقترحة لكافة ابعادها المتمثلة بـ(الرؤيا، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، المحددات والمعوقات، الأفق الزمني، تقدير الأولويات، البرامج، البدائل، مؤشرات النجاح). ووجد ان هنالك حرص واضح من قبل إدارة الشركة على تبني مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وبناء التوجه الاستراتيجي للشركة من رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية تعمل بجد على تحقيقها، ويتبين ذلك من خلال دعم الإدارة العليا ورغبتها في اشاعة العمل الاستراتيجي داخل الامانة العامة حيث تمتلك قناعة راسخة بضرورة واهمية التخطيط الاستراتيجي وهي سائدة وداعمة للخطة. وايضاً أتضح ان الأهداف الاستراتيجية قد جاءت بالمرتبة الأولى يتلوها التحليل الاستراتيجي بالمرتبة الثانية ومن ثمة مؤشرات النجاح بالمرتبة الثالثة والبرامج بالمرتبة الرابعة، وهذا ما يبين اهتمام المستفيدين من الاستراتيجية بضرورة ان تكون هنالك اهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس تعمل على إنجازها وفق مؤشرات يمكن قياس مدى تحقق الأداء من خلالها.

5.2. التوصيات

يوصي الباحثان بضرورة اتباع استراتيجية النمو والتوسع من قبل الشركة لما تتمتع به من قدرات تؤهلها لذلك وبما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي الذي تمت صياغته والقضايا الاستراتيجية المبنية على أساس الأهداف الاستراتيجية للسنوات الخمس المقبلة، وان على إدارة الشركة ضرورة الحفاظ على وتعزيز عناصر القوة التي تتمتع بها الشركة في بيئتها الداخلية من خلال العمل على تطوير الخبرات التخصصية لديها في متابعة تنفيذ وإنجاز المشاريع ومعالجة التلكؤات فيها، فضلاً عن أهمية العمل على تطبيق القضايا الاستراتيجية لكونها انعكاس للأهداف الاستراتيجية في شكل برامج وبدائل تعكس الجانب الإيجابي للمشكلة المراد إيجاد الحل لها ووفقاً للتوقيتات الزمنية المحددة بكل وثيقة فضلاً عن المعوقات والمحددات التي تستلزم إيجاد آلية لتذليلها والتغلب عليها قدر المستطاع باعتماد مؤشرات للأداء يستند إليها في الحكم على إنجاز العمل، وبالتالي تمثل القضية الاستراتيجية بمثابة صورة ثلاثية الأبعاد للهدف المراد تحقيقه، والعمل على استخدام التغذية الراجعة في تنفيذ ومراجعة آلية تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية بين الإدارة العليا والعاملين إضافة الى تحديد جهة مسؤولة عن توثيق وأرشفة كل ما يتعلق بالخطة الاستراتيجية، وضرورة المتابعة والتقييم المستمرين لتنفيذ الوثيقة الاستراتيجية المقترحة لشركة نفط ميسان وبطريقة آليه تبين فيها مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ووفق ما مخطط له، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء لاتخاذ الأجراء اللازم لتصحيح ومعالجة تلك الانحرافات، المصادقة على الخطة الاستراتيجية من قبل مجلس إدارة الشركة ونشرها على الهيئات والاقسام الرأسية وعلى الموقع الرسمي للشركة ليتم تبنيها والعمل بمضمونها والعمل على التحديث المستمر عليها او كلما تتطلب ذلك لمواكبة التطورات والمستجدات التي تطرأ لضمان تلبيتها الوصول للأهداف المنشودة.

References

- 1.Ahmad, Farid Hussein and Nassif, Abdul-Latif and Mahdi, Haider Talib (2018), strategic planning and its impact on tourism management. An applied study of a number of tourism offices in Baghdad, Journal of the College of Basic Education for Educational and Humanities, University of Babylon, No. 40, September 2018.
- 2.Ahmad, Iman Abd Muhammad (2015), The Role of Strategic Orientation in Building Strategic Capabilities: An Exploratory Study of Managers 'Views in the Ready-made Clothing Factory in Mosul, Administrative Studies, 7 (14), 134-189.
- 3.Al-Amry, Saleh Mahdi Mohsen and Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour (2008), Administration and Business, Second Edition, Wael House for Publishing and Distribution, Amman.
4. Al-Attar, Ahmed Muhammad Kazem (2013), evaluation of success indicators, determinants and negative phenomena in the implementation of the national anti-corruption strategy, research for the diploma of higher diploma control and inspection equivalent to a master's degree, College of Administration and Economics / University of Baghdad.
- 5.Aldifaie, Tahani Moayad (2018), Evaluation of the Strategic Plan of the General Secretariat of the Council of Ministers for the years (2014 _2017), Search submitted to College of Management and Economics, University of Baghdad It is part of the requirements for obtaining a higher diploma degree In strategic planning.
- 6.Al-Douri, Zakaria Mutlak (2005), Strategic Management, Concepts, Operations and Study Cases, Arabic Edition, Al-Yawzi Scientific House for Publishing and Distribution, Amman.
- 7.Al-Fariji, Mohsen Abdul-Ali (2013), Strategic Management, Entrance to the Future Industry, First Edition, Dar Al-Kutub wa al-Documenta, Baghdad.

8. Al-Issawi, Muhammad Hussein and Al-Ardi, Jalil Kazem and Al-Abadi, Hashem Fawzi (2012), *Sustainable Strategic Management An Introduction to Organization Management in the Third Millennium*, First Edition, Dar Al-Warraq for Publishing and Distribution, Amman.
9. Al-Jubouri, Hussain Muhammad Jawad (2014), *Strategic Planning in Public Institutions Contemporary Thinking and a Scientific Method in a Renewed World*, First Edition, Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman.
10. Al-Khafaji, Nima Abbas Khudair (2010), *Strategic Management Approaches, Concepts, and Operations*, Second Edition, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman.
11. Al-kubisi, Salah Al-Deen Awaad & Hameed, Shaimaa Mohamed (2018), *The evaluation a proposed strategy for the Ministry of Planning for the years 2018-2022*, Journal of Economic and Administrative Sciences, No. 109, Volume 24, of 2018.
12. Al-Majidi, Moayad Khazaal Habib (2016), *evaluation of training programs directed at diagnosing the phenomenon of financial and administrative corruption in the Office of the Inspector General in the Ministry of Finance*, research submitted to the Council of the College of Administration and Economics / University of Baghdad to obtain a master's degree in business administration science.
13. Al-Orabi, Halima and El-Orabi, Karima (2019), *The Role of Strategic Analysis in Improving Financial Performance A Case Study at Gulf of Algeria Bank*, Master Thesis submitted to the Faculty of Business and Economic Sciences at Ahmed Derayah Adrar University, Algeria.
14. Al-Qaisi, Fadel Hamad and Al-Tai, Ali Hassoun (2014), *Strategic Management Theories - Examples - and Contemporary Issues*, First Edition, Dar Safa for Publishing and Distribution, Amman.
15. Al-Tai, Ali Hassoun and Ismail, Firas Muhammad (2016), *Harmony between Chaos Theory Practices and Strategic Orientation. Field Research of a Sample of Higher Leaders in the Ministry of Higher Education and Scientific Research*, Journal of Administration and Economics, (109), 78-98.
16. David, Fred R. & David, Forest R. (2015), *Strategic Management Concepts and Cases*, 15th Edition, published by Pearson Education, London
17. David, Fred R. (2011), *Strategic Management CONCEPTS AND CASES, THIRTEENTH EDITION*, Pearson Education.
18. HILL, CHARLES & JONES GARETH (2009), *Essentials of Strategic Management*, South-Western, Cengage Learning.
19. Ibrahim, Al-Saeed Mabrouk (2012), *Information and its role in supporting and making strategic decision*, Arab Group for Training and Publishing, second edition, Cairo.
20. Jassem, Tahani Muayd (2018), *evaluation of the strategic plan of the General Secretariat of the Council of Ministers for the years (2014-2017)*, research submitted to the Council of the College of Administration and Economics / University of Baghdad to obtain a higher diploma in strategic planning.

- 21. Khalifa, Shaima Riad (2016), Evaluating the selection of employee's strategy and there reflection to enhance human capital Comparative research between the university of Baghdad and the university of Karbala, A Thesis Submitted To The Council of College of Administration and Economy/University of Baghdad In Partial Fulfillment for the Degree of Master Science in Business Administration.**
- 22. Khamis, Luma Hadi (2018), strategic direction and its impact on institutional performance An exploratory study in the Directorate General of Curricula, Journal of Economic and Administrative Sciences, No. 108, Volume 24, Pages 254-284.**
- 23. Mahal, Sami Dhiab and Al-Tikriti, Sarah Baha Anwar (2018), The Role of the Founders of the Strategic Orientation in Developing Quality of Health Service A Survey of Sample Opinions in Tikrit General Hospital, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 4, Issue 44, Part 2, Pages 24-42.**
- 24. Mutashar, Atheer Muhammad (2014), Strategic Vision and its Impact on Nursing Performance, Master Thesis submitted to the College of Administration and Economics, University of Baghdad.**
- 25. Rashid, Saleh Abdul-Ridha and Chalab, Ihssan Dahash (2008), Strategic Management, An Integrated Entrance, First Edition, Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution, Amman.**
- 26. Rothaermel, Frank (2017), Strategic Management, Third Edition, Published by McGraw-Hill Education, New York.**
- 27. Thomas L.. Wheelen, & Hunger, J. D. (2012), Strategic management and business policy: toward global sustainability. Pearson/Prentice Hall.**
- 28. Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2016), Crafting and executing strategy: Concepts and readings, McGraw-Hill Education.**
- 29. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018), Strategic management and business policy, Pearson Education Limited.**

Evaluation of the proposed strategy of Maysan Oil Company for the years 2020-2024

Alaa Kareem Saddam Al-Kaabi
Missan Oil Company, Al-amarh,
Iraq

Alaaalkaabi89@gmail.com

Salah Al-Deen Awad Kareem Al-Kubaisi
University of Baghdad, College of
Administration and Economics, Baghdad,
Iraq

salahalkubaisy@yahoo.com

Received:28/6/2020

Accepted : 9/8/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The research discussed a number of key issues related to strategic evaluation and the general framework of the proposed strategic plan for Maysan Oil Company for the next five years (2020_ 2020), and the aim of this research is to evaluate the process of formulating the Maysan Oil Company strategy to identify strengths, support and weaknesses and try to address them to avoid falling into them when Setting a strategy for the coming years, and on this basis, the research problem lies in the success of the strategy adopted by the researched company in achieving its goals through trying to evaluate that strategy, and the importance of this research comes from the importance of evaluating the formulation of strategies, which this process is part of the strategy and it is not intended To define deviations in the plan, but rather to ensure the accuracy of the strategic plan, its comprehensiveness and objectivity, and also assess the accuracy of the strategic goals and their comprehensiveness of the company's activities, and determine the extent of the strategy's ability to deal with strategic issues and provide them with programs, procedures and time horizons for each issue. He relied on the case study method as the curriculum that is characterized by a detailed detailed description that is relevant to the study's ranges, in addition to the multiplicity of its characteristics in terms of its ability to combine more than one research method at the same time, and has been relying on Arab and foreign books and references, research, studies and university theses, as well On adopting the method of personal interviews to collect data from the stakeholders and stakeholders in the formulation and implementation of the strategy in the company in the field of research through a questionnaire designed for this purpose and by 13 managers and experts as a sample for research, the researchers have reached a number of results, the most important of which is the proposed strategy of the company with its various dimensions a high acceptance rate Among the managers of the research sample, in addition to the company's management keenness to adopt the concepts of strategic planning and building the strategic direction of the company from a vision, mission and strategic goals, the researchers concluded a set of recommendations, the most important of which was the necessity to follow the growth and expansion strategy by the company because of its capabilities that qualify it for this and in harmony With the strategic direction that was formulated and strategic issues based on strategic objectives for the five years Coming.

Key words: Strategy evaluation, strategy formulation, strategic analysis