



## Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

### صياغة استراتيجية لشركة نفط ميسان للسنوات 2020-2024

أ.د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي  
جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد،  
بغداد، العراق  
salahalkubaisy@yahoo.com

الباحث/ علاء كريم صدام الكعبي  
شركة نفط ميسان، العمارة، العراق  
Alaaalkaabi89@gmail.com

Received:28/6/2020

Accepted :9/8/2020

Published :FEBRUARY / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

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



### مستخلص البحث:

تتمحور مشكلة البحث في عدم امتلاك شركة نفط ميسان لأستراتيجية تمكنها من مجاراة العمل في ظل بيئة غامضة المعالم وذات ديناميكية عالية وبالتالي فإن البحث يهدف الى تقديم استراتيجية مقترحة تتصف بالشمولية والواقعية الى شركة نفط ميسان للسنوات الخمس المقبلة (2020-2024) استناداً الى موقف وظروف الشركة الحالية والمستقبلية باعتماد الأسس العلمية لصياغة الاستراتيجية، وتكمن أهمية البحث في التحليل الموقفي للشركة لمعرفة قدراتها الداخلية من عناصر قوة او ضعف وتشخيص ما يحيط بها من عناصر فرص او تهديدات ليُمثّل هذا التحليل مُطلقاً لصياغة الاستراتيجية المقترحة للشركة.

وقد اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة لموضوعيته واتساعه للحالة المبحوثة بتفاصيلها الدقيقة مستخدمين قائمة الفحص (Check list) والملاحظة الشخصية والمقابلات كأدوات لجمع البيانات والمعلومات من الجانب الميداني للبحث بالاعتماد على نموذج (David) كمقياس لتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تم تحديدها وفقاً لعدد من جلسات العصف الذهني لفريق التخطيط الاستراتيجي الذي تم تشكيله لهذا الامر في الشركة، وبعد أن أُجريت التحليل والمسح لكافة موارد الشركة وهيكلها التنظيمي وعناصر بيئتها المحيطة لها تمكن الباحثان من بناء مصفوفة (SWOT) لغرض تحديد الموقف البيئي للشركة، ومن ثمة اعتمد الباحثان نموذج (Bryson) في تحديد القضايا الاستراتيجية للشركة متضمنةً هذه القضايا للمعوقات والبرامج والافق الزمني والبديل الاستراتيجي والجهات المنفذة والمتابعة فضلاً عن مؤشرات النجاح للحكم على مدى الانحراف في نسب الانجاز.

وأظهرت نتائج البحث ان الاستراتيجية الأكثر ملائمة لشركة نفط ميسان هي استراتيجية النمو والتوسع (القوة - الفرص) والتي حصلت على نسبة قبول 75.27% والتي توفر فرصة ملائمة لتحقيق اهداف الشركة للسنوات الخمس القادمة فضلاً عن ذلك وجد الباحثان ان البيئة الداخلية تتجه نحو القوة في حين ان البيئة الخارجية مُتجهة نحو التهديد.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** صياغة الاستراتيجية، نماذج الصياغة، التحليل الاستراتيجي، القضايا الاستراتيجية، تحليل SOWT، مصفوفة SPACE.

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## أولاً: المقدمة

في عصر تتسارع فيه الأحداث وبروز التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وجدت المنظمات ذاتها في دوامة البقاء والاستمرار أو الفناء والاضمحلال، ولكي تستمر تلك المنظمات في ميدان العمل صار لزاماً عليها أن تتكيف مع البيئة التنافسية من حولها من خلال إنتهاج الاستراتيجيات التي تسترشد بها الطريق نحو تحقيق أهدافها من خلال فهم القوى المحركة للبيئة الداخلية والخارجية والتكيف معها، ومن هنا جاءت أهمية البحث الذي يهدف الى صياغة استراتيجية ملائمة لشركة نفط ميسان على وفق منهجية علمية لتحقيق أهدافها المختلفة من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر التي تفرزها البيئة، ولأجل القيام بمهمة البحث فقد توافر امام الباحثان خيارات ونماذج عدة يمكن ان يستعان بها لصياغة استراتيجية لشركة نفط ميسان، لكن التحدي الكبير امامهم هو أي الخيارات أكثر ملائمة لواقع الشركة المبحوثة خصوصاً وان البيئة مرتفعة الغموض والديناميكية مما يجعل موقفها مضطرب وغير واضح المعالم الامر الذي يجعل المخطط الاستراتيجي في دوامة البحث المستمر عن الآلية التي تناسب طبيعة عمل وظروف المنظمة التي يرغب في صياغة استراتيجية لها.

### 1- مشكلة البحث

تواجه المنظمات في الوقت الراهن الكثير من الضغوط والتحديات والتعقيدات بسبب الديناميكية المتسارعة والتغيرات المستمرة وتيسر وتيرة الاحداث وزيادة عمق المنافسة في مختلف الصناعات والاعمال في العالم مما ولد ضغطاً على تلك المنظمات لإيجاد سبلاً وطرائقاً تمكنها من التكيف مع تلك المفزرات البيئية من حولها من خلال وضع استراتيجيات تتناغم وطبيعة التحديات التي تواجهها، وعليه فإن مشكلة البحث تتأتى من عدم إمتلاك شركة نفط ميسان لأستراتيجية تمكنها من ممارسة اعمالها في ظل بيئة غامضة المعالم مما يؤثر سلباً على ادائها الاستراتيجي والتساؤل الرئيس هل تستطيع الإدارة العراقية في القطاع النفطي صياغة استراتيجية تتلائم والتحديات البيئية ذات التغير المتسارع وللتعبير عن المشكلة ميدانياً يطرح الباحثان التساؤلات الآتية:

أ- هل بإمكان شركة نفط ميسان صياغة استراتيجية ملائمة لوضعها الحالي والمستقبلي في ظل المنافسة الشديدة في قطاع الطاقة وتحديداً في الصناعة الاستخراجية على المستويين المحلي والدولي؟

ب- ما نوع الاستراتيجية الملائمة للشركة المبحوثة الناتجة من التحليل البيئي؟

ت- ماذا ترغب أن تكون الشركة في المستقبل؟

ث- ما القضايا الاستراتيجية البارزة لدى شركة نفط ميسان؟

### 2- أهمية البحث

تتوضح أهمية البحث على وفق محورين هما:

المحور الأول يتمثل بالأهمية العلمية: إذ يتم من خلال البحث تسليط الضوء على عملية صياغة الاستراتيجية كونها إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة، وايضاً يكتسب البحث أهميته في إنه سيكون أحد المراجع المهمة في رفق المكتبات بالتراكم المعرفي لما يحتويه من وجهات نظر وأفكار معاصرة تخدم الباحثين والأكاديميين في مجال صياغة الاستراتيجيات.

المحور الثاني يتمثل بالأهمية العملية: ويمكن إجمالها بالنقاط الآتية:

أ- تحليل الوضع الحالي للشركة والوقوف على أنواع التحديات التي تعترض ادائها المستقبلي والفرص التي تلوح امامها.

ب- يكتسب البحث أهمية من خلال تحليل وبيان اهم الخيارات التي يمكن لمخطط السياسة النفطية اعتمادها من أجل استغلال هذا المورد الناضب.

ت- أهمية الدور الذي تضطلع به شركة نفط ميسان والمتمثل في حجم انتاجها النفطي الكبير مما ينعكس على الوضع المالي للبلد من خلال مساهمتها برفد موازنات العراق بالأموال اللازمة لتحريك عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلد.

### 3- أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته فإن هدفه يتمحور في تكوين إطار معرفي وتطبيقي على أرض الميدان لكيفية صياغة الاستراتيجية كمرحلة مهمة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ويمكن أجمال أهداف البحث بالآتي:

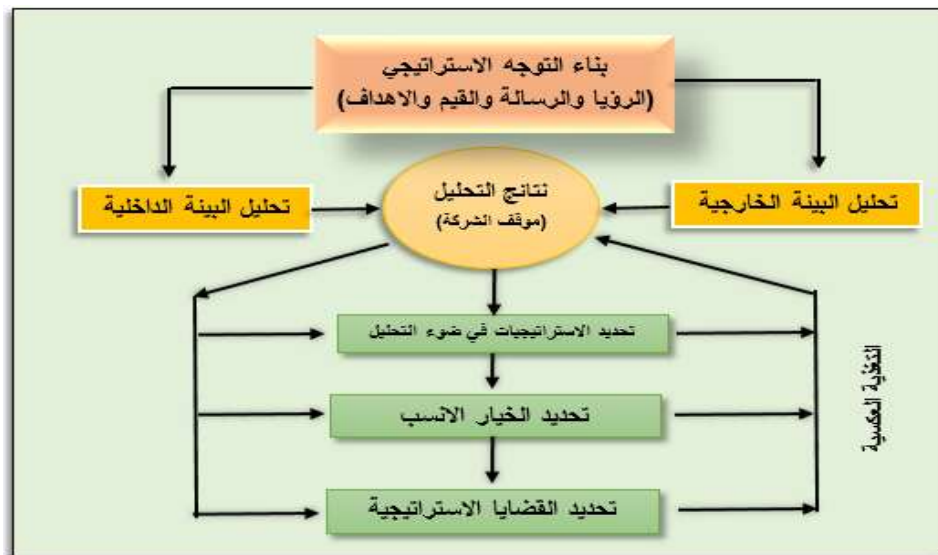
أ- خلق تصور لدى الباحثين والأكاديميين والمساهمة في دعم المعارف التنظيمية بأطر ووجهات نظر مختلفة حول عملية صياغة الاستراتيجية.

ب- بحث ودراسة وفهم وتحليل لبيئة شركة نفط ميسان من أجل صياغة نموذج استراتيجية متماسكة ترتقي بأداء الشركة إلى مستوى الفرص والمخاطر المحيطة بها خلال السنوات الخمس القادمة.

ت- تحديد وحصر القضايا الاستراتيجية لشركة نفط ميسان والوقوف على المعوقات والمحددات ووضع المعالجات لها.

### 4- مخطط سير إجراءات البحث

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الذي تم بناءه بطريقة منهجية ومنطقية ليضعه الباحثان مساراً لهما في صياغة الاستراتيجية المقترحة وفق تسلسل الخطوات والموضحة في الشكل ادناه:



المصدر: إعداد الباحثان

الشكل 1: مخطط سير إجراءات البحث

### 5- منهج وأدوات 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 أنه 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 إلى المعلومات الأمر الذي يخلق صورة متكاملة ومعقدة عن الحالة المبحوثة.

### 6- 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، والمتمثلة بالكتب والمجلات العلمية المتخصصة والمقالات والرسائل والاطاريح والبحوث ذات العلاقة بموضوع البحث وقد توخى الباحثان الحدثة والمعاصرة في هذه المصادر.

ب- الجانب العملي: أعتمد الباحثان على وسائل عدة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من أهمها: (1) المستندات والوثائق الرسمية، وتقارير الإنتاج الشهرية والسنوية، والبيانات المالية الأخوذة من الحسابات الختامية للشركة.

2) قائمة الفحص والمقابلات الشخصية والمعيشية الميدانية في الشركة.  
ت- الحدود الزمانية: صياغة استراتيجية لشركة نفط ميسان لخمس سنوات قادمة للأعوام 2020-2024.  
ث- الحدود المكانية: شركة نفط ميسان بجميع هيئاتها وأقسامها.

#### 7- 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 الثنائي 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 نسبتهما (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 بواقع (13) مدير وخبير من أصل (22) مدير في الشركة ممثلين بمدراء الهيئات والاقسام الرأسية في ضوء الهيكل التنظيمي، إذ قام الباحثان بإجراء المقابلات مع هؤلاء المديرين والخبراء في الشركة واستعرض قوائم الفحص امامهم كلاً بحسب اختصاصه لغرض جمع البيانات وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تحيط بالشركة.

#### 8- 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- قائمة تحليل القضايا الاستراتيجية: تم تحديد القضايا الاستراتيجية من قبل صنّاع القرار وبناءً على ما انتجه التحليل البيني للشركة في معالجة عناصر الضعف في موارد الشركة وتضيق عناصر القوة واستثمار عناصر الفرص خارجياً والحد من المخاطر، إذ تم تحديد الأولوية من رقم 1 الأكثر أهمية الى الرقم 5 الأقل أهمية، وتحديد الأفق الزمني لكل قضية اذ تمتد فترة إنجازها من 2020 لغاية 2024 ثم تحديد البديل الذي يمثل الحل الإيجابي للقضية وتحديد المعوقات والمحددات التي تعيق تنفيذ كل قضية، ومن ثم جدولة القضية الواحدة الى برامج تنفذ من قبل جهة محددة تحت اشراف ومتابعة جهة أخرى وفق مؤشرات للحكم على مدى النجاح او الإخفاق في تحقيقها.

ت- قائمة الفحص: تعد قائمة الفحص الاداة الرئيسية التي اعتمدها الباحثان في عملية جمع البيانات لغرض إجراء التحليل للشركة المبحوثة كونها الاداة الأكثر صدقاً وتعبيراً عن الواقع الذي تعيشه الشركة متضمنة العناصر ذات الأهمية القصوى، وقد تم تصميم قائمة الفحص وفقاً لأسلوب (David, 2011:80-122) لأجراء عملية التحليل للبيئة الداخلية او ما يرمز لها بـ (IFE) والتي تعني (Internal Factor Evaluation) والبيئة الخارجية او ما يرمز لها بـ (EFE) والتي تعني (External Factor Evaluation)، وتتكون كل قائمة من هذه القوائم من 5 الى 20 فقرة يؤشر الشخص المستجيب لكل فقرة على مقياس ربايعي يبدأ من 1 ضعف او تهديد رئيس، 2 ضعف او تهديد ثانوي، 3 قوة او فرصة ثانوية، 4 قوة او فرصة رئيسية، وعلى الجانب الاخر تحوي القائمة عمود لأهمية كل فقرة مقارنة بالفقرات الأخرى لنفس القائمة تتراوح درجاته بين 10 ذا أهمية قصوى و 1 غير ذي أهمية، ومن ثمة يتم استخراج الاوزان لهذا العمود مضروبة بدرجة المقياس الرباعي لتحديد ما اذا كانت الفقرة تشكل ضعف ام قوة او فرصة ام تهديد، ويعود سبب اعتماد أسلوب (David) لكونه يستخدم في التحليل والصياغة جميع المعلومات النوعية والكمية، سواء من المصادر الداخلية للشركة ام من الخارجية.

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

## ثانياً: مراجعة الأدبيات

### 1- دراسات سابقة

تناول الباحثان (Binladen, & Al-Ashaab, 2017) عملية صياغة الاستراتيجية في الشركات العائلية الكبيرة في بحثهما (Strategy Formulation Process in Large Family-based Businesses) والذان هدفاً فيه الى صياغة إستراتيجية بارعة للشركات العائلية الكبيرة في دول مجلس التعاون الخليجي بعد تحليل وتقييم كل من نظرية عملية صياغة الإستراتيجية الرسمية ونظرية عملية صياغة الإستراتيجية التكيفية، وقد استخدم المنهج الكمي والوصفي من خلال المقابلات المنظمة مع استبيان مرتبط مع 15 من كبار المديرين التنفيذيين و15 مديراً استراتيجياً في دول الخليج العربي، وكانت نتائج البحث التي توصل اليها تظهر أن العملية الجديدة تُعد مهمة من قبل جميع المشاركين ومع ذلك، فهي ليست فعالة بما فيه الكفاية في القيام بجميع الأنشطة كذلك، فقد وجد أن معظم الشركات تعتمد عمليات مختلطة من أعلى إلى أسفل / أسفل إلى أعلى وعمليات تكرارية وخطية مختلطة. أما الباحث (Al-farhan, 2019) صياغة الاستراتيجية لبلدية البصرة في بحثه (Strategic Formulation for the municipality of Basra according to Balanced Scorecard) وقد هدف البحث الى صياغة استراتيجية لمديرية بلدية البصرة وفق أسلوب علمي ومفاهيمي يعتمد على قياس الأداء وفقاً لبطاقة الأداء المتوازنة باعتماد منهج دراسة الحالة وجمع البيانات بواسطة قوائم الفحص والاستبانة من عينة البحث المتمثلة بمسؤولي الأقسام والشعب والوحدات في مديرية بلدية البصرة وقد توصل الباحث الى ان أداء مديرية بلدية البصرة للأعوام من 2015 لغاية 2017 كان مقبولاً وعلى أساسه تم صياغة استراتيجية وفق خيار العلاج للمرحلة المقبلة إذ كانت فجوة الأداء للفترة الماضية تتراوح بين 40% الى 47%. في حين تناولت الباحثة (Abdulhassan, 2020) صياغة الاستراتيجية في بحثها (Strategy Formulation for the School Building in Ministry of Education) وكان هدف البحث تقديم استراتيجية مقترحة لمديرية الأبنية المدرسية في وزارة التربية تضمنت الرؤية والرسالة والاهداف والقضايا الاستراتيجية باعتماد منهج دراسة الحالة وجمع البيانات بواسطة قوائم الفحص من عينة البحث المتمثلة بمديري الأقسام والشعب والوحدات الادارية في المديرية العامة للأبنية المدرسية وكانت ابرز النتائج تبني استراتيجية النمو للمديرية المبحوثة وتوسيع أنشطتها لسد النقص الحاصل في المدارس.

### 2- صياغة الاستراتيجية strategy formulation

يذكر أنسوف (1965) بأن الإستراتيجية هي الحلقة التي تربط المنظمة بأسواقها إذ يرى بانها تمثل الرابط المشترك بين أنشطة المنظمة وعلاقات سوق المنتجات، والتي تحدد الطبيعة الأساسية للعمل الذي تشارك فيه المؤسسة والأعمال التي تخطط لها في المستقبل (Cordero, 2011: 67)، بينما يعرفها (Assenova, 2018: 148) باعتبارها سلسلة من الإجراءات لتحقيق الأهداف طويلة المدى للنظام، ويشير (Mintzberg, 1998) الى ان دور الاستراتيجية لا يقتصر في التعامل مع ما هو غير قابل للتنبؤ وإنما يتعداه الى المجهول او الى ما هو غير قابل للتعرف عليه لذا فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة يتوقف الى حد بعيد على إمكانية الإفادة من كل صنوف المعرفة والخبرة وما متاح من قدرات وإمكانات (Al-Ghalbi, 2007: 343).

وتعد عملية صياغة إستراتيجية المنظمة إحدى المهام الصعبة والمهمة التي تؤديها الإدارة العليا، ففي ظلها يتحدد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وطرق استجابتها للبيئة، ويرى بعض الباحثين في حقل الاستراتيجية بأن صياغة الإستراتيجية يجب ان تكون بطريقة منفتحة على الآخرين إذ يرى (Malhotra, et al., 2017: 1) بانها عملية يتم من خلالها تطوير استراتيجية المنظمة للمستقبل من خلال مشاركة تعاونية بين مجموعة متنوعة من أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، بحيث تستمد اقتراحات المنظمات من مزيج من وجهات نظر متعددة ممثلة بين أصحاب المصلحة المتنوعين، ويعرف (Wheelen & Hunger, 2012: 17) صياغة الاستراتيجية بانها عملية وضع خطط طويلة المدى للإدارة الفعالة للفرص والتحديات البيئية، في ضوء نقاط القوة والضعف لدى الشركات (SWOT) ويشمل تحديد مهمة الشركة، وتحديد الأهداف القابلة للتحقيق، ووضع الاستراتيجيات، ووضع مبادئ توجيهية للسياسة، في حين يرى (Sonson & Pathirage, 2017: 521) بانها العملية التي من خلالها تحدد الشركة اتجاهها ونطاقها الشاملين على المدى الطويل "لخلق قيمة". وفي ذات السياق يشير (Al-Qaisi & Al-Tai, 2014: 429) الى الفوائد التي تحصل عليها المنظمة نتيجة اتباعها الاستراتيجية إذ انها تسمح للمشاركين إيجاد القيمة التي لا يمكن لأي شركة ايجادها بمفردها وان تدخل

الأسواق بسرعة فضلاً عن ذلك ان غالبية الشركات ان لم يكن جميعها ينقصها المجموعة الكاملة من الموارد والقابليات المطلوبة للوصول الى غاياتها وهذا مؤشر على ان المشاركة مع الاخرين يزيد من احتمالية الوصول الى تلك الأهداف، ويرى (Adobor, 2019: 3) على انها تساعد على إيجاد مجموعة متنوعة من الأفكار وتعزيز مشاركة الموظف في عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وخلق ميزة تنافسية.

وخلص القول يرى الباحثان ان الاستراتيجية هي عملية إبداعية مستمرة تسعى إلى تحقيق رؤية ورسالة المنظمة من خلال الحصول على وإدارة الموارد وتوجيهها بطريقة كفوة وفعالة والعمل على مواجهة اللاتأكد والتحديات التي تفرزها بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص لتحقيق فهم أفضل للمستقبل من خلال التحليل والفهم للحاضر بهدف تحقيق نوع من النجاح الدائم الذي يمكن أن يدعم النمو ويؤمن مستقبل الشركة على المدى الطويل.

### 3- أهمية صياغة الاستراتيجية The importance of strategy formulation

تسعى المنظمات باستمرار الى تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى مستوى أداء متفوق وإن واقع الحال يشير إلى أن المنظمات التي تنجح بتحقيق مستوى ذلك الأداء يعتمد على مدى كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، ولهذا يصبح تطبيق المنظمات لعملية الإدارة الإستراتيجية بمفهومها وعملياتها المختلفة ضرورة ملحة وحتمية.

وبناء على ذلك فإن الهدف الأساسي لاستخدام أي نوع من الإستراتيجية هو اكتساب القدرة التنافسية الإستراتيجية وكسب عوائد أعلى من المتوسط، إذ يتم حشد الإستراتيجية الموضوعية بفعالية، ودمج، وتخصيص موارد الشركة وقدراتها وكفاءاتها بحيث تكون متوافقة بشكل صحيح مع بينتها الخارجية (Hitt, et al., 2016:110).

وفي ضوء ذلك تقدم الإستراتيجية للمنظمة مساهمة في التعرف على تغييرات السوق والاستجابة لها، والفرص الجديدة، والتطورات التي تهددها، ويرى كل من (Nedelea, & Paun, 2009:103) بان الأساس المنطقي الذي توفره الإستراتيجية للإدارة يتمثل في تقييم الطلبات المتنافسة على رأس المال الاستثماري والموظفين الجدد والتنسيق في جميع القرارات المرتبطة بالاستراتيجية والاستباقية بدلاً من الموقف التفاعلي الذي يعطيه للمنظمة وليس فقط الرد والدفاع وبالتالي فإن الهدف السامي والقيمة الإستراتيجية هي التوصل إلى خطط عمل تمكن المنظمة من جذب الزبائن بنجاح، وتمنحها ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز موقع الشركة في السوق، وتزيد من الضغوط التنافسية على المنافسين، وتدفع بالأداء إلى مستويات متفوقة.

وبالتالي يجد الباحثان ان أهمية الإستراتيجية تكمن في كونها تسعى لمساعدة المنظمات على إيجاد حلول للمشكلات والتعامل معها بشكل سليم دون وقوع خسائر ومراقبة أداء المنظمة كونها تحوي على ارقام وتوقيات لتحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب وحسن الاستفادة من كافة الموارد والإمكانات وتوضح أدوار الوحدات الادارية والأفراد وتمكن المنظمات من حماية نفسها من التغيرات الفجائية التي تعوقها عن تحقيق أهدافها وبالتالي تحقق ميزتها التنافسية.

### 4- نماذج صياغة الاستراتيجية Strategy formulation models

احتوت أدبيات الإدارة الإستراتيجية على مجموعة واسعة من النماذج التي تمثل مختلف جوانب تطوير الإستراتيجية داخل المنظمات (Bellamy, 2009: 535) ولكن نادراً ما قدمت نموذجاً أساسياً موحداً لتوجيه عملية صياغة الاستراتيجية الموجهة إلى الشركات التي تتنافس في السعي لتحقيق الميزة التنافسية (Satyro, 2017: 2) ولذلك سيتم عرض بع- نموذج Thompson & Strickland 2001 : ويتضمن الخطوات التالية (Thompson & Strickland, 2006:6):

- 1) وضع رؤية استراتيجية لما ترغب المؤسسة في تحقيقه على المدى الطويل، وتحديد الشكل النهائي الذي ترغب المؤسسة في أن تصبح عليه في المستقبل ودفع المؤسسة قدماً صوب أهداف العمل.
- 2) إعداد الأهداف المنشودة، والمقصود بذلك تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج ومخرجات محددة تنفذها الشركة وتعمل على تحقيقها.
- 3) ابتكار استراتيجية لتحقيق النتائج والمخرجات المطلوبة.
- 4) تطبيق الاستراتيجية المختارة وتنفيذها بكفاءة وفعالية.
- 5) تقييم الأداء وإجراء التعديلات الضرورية لتصحيح الرؤية أو التوجه على المدى الطويل أو الأهداف أو الاستراتيجية أو التنفيذ في ضوء الخبرات الواقعية والظروف المتغيرة والأفكار الجديدة والفرص السانحة.

ب- نموذج David 2003: أشار له (Maruf, 2003: 8) بأن العملية الإستراتيجية للإدارة تشتمل على ثلاث مراحل وهي صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات ويتضمن إطار الصياغة الإستراتيجي الخاص به، صياغة المهمة والرؤية، وتحديد الفرص والتحديات، ونقاط قوة الشركة ونقاط ضعفها، وتحديد الهدف على المدى الطويل، ويستخدم في التحليل والصياغة جميع المعلومات النوعية والكمية، سواء من المصادر الداخلية والخارجية للشركة، كمدخل في تقديم التحليل واتخاذ القرارات الذاتية وبصورة تقريبية ثم سيتم النظر في كل من المعلومات الكمية والنوعية في مرحلة المدخلات باستخدام الحكم الذاتي الحدسي القائم على المعرفة والخبرات السابقة، تقسم تقنيات الصياغة الإستراتيجية وعمليات اتخاذ القرار إلى ثلاث مراحل يتم دمجها بشكل متكامل في إطار صياغة منهجي استراتيجي واحد باستخدام تسع طرق صياغة موزعة على ثلاث مراحل متتابعة:

- 1) مرحلة الإدخال: مصفوفة EFE، مصفوفة IFE، ومصفوفة ملف التعريف التنافسي.
  - 2) مرحلة المطابقة: مصفوفة TOWS، مصفوفة SPACE، مصفوفة BCG، المصفوفة الخارجية الداخلية، ومصفوفة الإستراتيجية الكبرى.
  - 3) مرحلة القرار: مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي، واختيار الاستراتيجية.
- خلال المراحل، يتم التعرف على عدد من البدائل الاستراتيجية في هذا النموذج، يتم تقييم كل بديل بشكل منهجي، ويتم اختيار معظم الاستراتيجيات المتكررة في مرحلة المطابقة ليتم تقييمها في مرحلة القرار ويتم تصنيف هذه الاستراتيجيات في ثلاث مجموعات متمثلة في (استراتيجيات التكامل، الاستراتيجيات المكثفة، استراتيجيات التنويع، الاستراتيجيات الدفاعية).

ت- نموذج Bryson 2003: يتضمن هذا النموذج عشر خطوات من أجل القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، ابتداءً بتحديد الرؤيا والرسالة والقيم المنظمية، إجراء تحليل للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، ثم تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة، وبعدها يتم صياغة الاستراتيجية لإدارة تلك القضايا، إجراء مراجعة للاستراتيجية وتطويرها وتحديد الخطوات تؤدي إلى وضع الالفعل والنتائج، وأخيراً تقييم برنامج العمل بشكل متكامل (Hameed, 2018: 48).

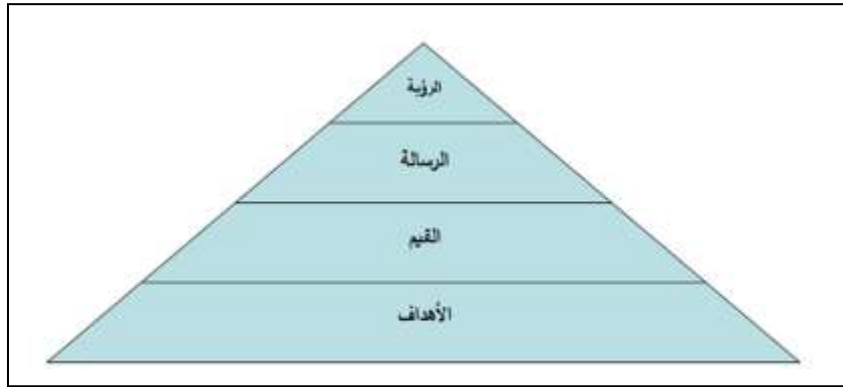
بشكل عام توفر هذه النماذج المذكورة أعلاه فهماً للتخطيط الاستراتيجي من الناحية النظرية والتطبيقية، وكيفية استخدامه وتطبيقه في صياغة الاستراتيجيات للشركات، بعد ذلك هناك العديد من النماذج التي تركز على التخطيط الاستراتيجي التطبيقي وأثاره على الأداء، إذ شخّصت بعض الدراسات وجود ارتباطات إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والنجاح على مستوى الجانب المالي، من ناحية أخرى، تشير بعض الدراسات إلى وجود تناقض حيث أنه لا توجد علاقة تذكر بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي.

#### 5- خطوات صياغة الاستراتيجية Steps of strategy formulation

اختلف الباحثون في اسبقية مراحل عملية صياغة الاستراتيجية، فمنهم على سبيل الذكر (Al-Salem, 2005: 23) و (Al-Ghalbi & Idris, 2007) و (David, Fred & David, Forest, 2015: 47) و (Wheelen, et. al., 2018: 47) يبدأ بعملية التقييم البيئي للمنظمة ومن ثم يقوم بصياغة التوجه الاستراتيجي وينتهي بالاختيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة وعلى الجانب الاخر يجد الباحثان ان بعض الباحثين مثل (HILL & JONES, 2009: 7) و (Yassin, 2010) و (Al-Khafaji, 2010) و (Al-Issawi et. Al., 2012) و (Al-Qaisi & Al-Tai, 2014) و (Thompson, et., al., 2016: 19) يقدم صياغة التوجه الاستراتيجي للمنظمة على تحليل وتقييم البيئة، ولعل هذا الاختلاف يرده الباحثان الى اعتقاد الباحثين بأن كل من عملية التحليل والتوجه الاستراتيجي يتم القيام بهما بنفس الوقت وبالتالي لا أهمية لتقديم احدهما على الأخرى طالما يتم اجرائهما بطريقة متزامنة، او الى اختلاف فلسفات مدارس صياغة الاستراتيجية التي يؤمنون بأفكارها ويتبنون مبادئها، ولكن يشير (Al-Amry & Al-Ghalbi, 2008: 266) الى رأياً آخر حول ما اذا كانت المنظمة لديها رؤية ورسالة واهداف فإن عملية صياغة الاستراتيجية تبدأ من التقييم البيئي وتنتهي بعملية اختيار البديل، اما لو كانت ليس لديها مفردات التوجه الاستراتيجي، فأنها ستقوم بصياغة رؤية ورسالة واهداف لها كتوجه استراتيجي مروراً بعملية التقييم وانتهاً باختيار البديل، وهذا سيبتناه الباحثان في عملية صياغة الاستراتيجية لشركة نפט ميسان وكما موضح في المخطط الاجرائي للبحث.

## المرحلة الأولى: التوجه الاستراتيجي Strategic orientation

هناك عدد كبير من الباحثين ومنهم (Rothaermel, 2017: 34) و (Dalain, 2018: 275) و (السوداني وناصر، 2018: 91) و (Isma'eel & Salman, 2018: 8) والكثير غيرهم يشيرون الى التوجه الاستراتيجي بأنه ينحصر بـ (الرؤية، الرسالة، الاهداف والقيم) لإيمانهم بان التوجه الاستراتيجي ما هو إلا بوصلة للمنظمة لتحديد رؤيتها المستقبلية ورسالتها المبررة لوجودها وقيمها الأساسية في كيفية التعامل مع الأطراف الداخلية والخارجية فضلاً عن الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، وتؤكد (Hameed, 2018: 56) على التوجه الاستراتيجي بكونه اعلان عن طبيعة ونموذج العمل الذي تؤديه المنظمة من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها، فضلاً عن كونها نقطة الانطلاق لصياغة الاستراتيجية والموجه الرئيس للعمليات ذات البعد الاستراتيجي وبدونه تفقد الاستراتيجية التركيز والتوجه العام كونه يعطي الإجابة على التساؤل الهام الى اين ترغب المنظمة ان تتجه في المستقبل؟ وكما يتضح في الشكل ادناه:



الشكل 2: مكونات التوجه الاستراتيجي

Source: Inshasi, Rami Ibrahim Mahmoud (2019), Strategic orientation in the management of women's associations in the southern governorates and their relation to organizational trust, Master Thesis submitted to Al-Aqsa University, State of Palestine, P19.

### 1- الرؤية Vision

يشير (Al-Issawi et. Al., 2012: 224) الى ان الرؤية هي الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية كونها تمثل الفكرة العامة ذات المضمون الفلسفي والقريبة من طبيعة الحلم الإنساني، ويذهب معه بنفس الفكر (Thompson, et. al, 2016: 21) بشأن رؤية المنظمة بإنها 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 بأنها 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، ويعرف الباحثان الرؤية الاستراتيجية بأنها صورة ذهنية تمثل الرابط بين حاضر المنظمة ومستقبلها من خلال حشد الموارد المختلفة لتحقيق امالها واحلامها وتطلعاتها التي تصبو اليها وان تتسم بحالة من الاستقرار النسبي والوضوح والتميز والعقلانية والاختصار.

### 2- الرسالة Mission

بينما يشير اغلب الباحثين الى الرؤية 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 الرؤية تمثل الاحلام والطموحات المستقبلية للمنظمة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، فبالإمكان ان تكون الرسالة معبرة كما يراها كل من (Rashid & Chalab, 2008: 104) عن تحقيق ولو بعض من هذه الاحلام والطموحات فإذا كانت رؤية المنظمة ان تصبح رائدة في مجال عملها فان رسالتها ستركز على تحقيق جزء من تلك الرؤية او الحلم ضمن مدى زمني محدد وبالتالي يرى (Al-Farjii, )



51: 2013) الرسالة بكونها ترجمة لرؤية المنظمة كونها تنبثق منها وتصاغ بطريقة أكثر تفصيلاً وتخصصاً وتعتبر عن هوية المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تفرداً مقارنة مع المنظمات الأخرى.

### 3- القيم Values

تمثل قيم الشركة قواعد وإرشادات سلوكية يلتزم بها المديرين والموظفين وتوضح كيفية قيامهم بإنجاز الأعمال وقد عرفها كل من (Al-Qaisi & Al-Tai, 2014: 97) بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين. وهي أيضاً من وجهة نظر (Thompson, et. al., 2016: 25) بعض المعتقدات والسمات والمعايير السلوكية التي تحددها الإدارة وينبغي أن توجه نحو تحقيق رؤية 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.

### 4- الأهداف The Goals

الخطوة الأخيرة في بناء التوجه الاستراتيجي تتمثل في تحويل الرؤية والرسالة إلى 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 الرؤية والرسالة في إطار قيمها وفلسفتها لتبدأ بعد ذلك وضع الأهداف التشغيلية التي تقود وتوجه الأنشطة المختلفة لتحقيق نتائج أداء محددة، وبنفس 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 التداوئية، والنوع الآخر الأهداف هو 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 أيضاً الى ان الأهداف قصيرة الأجل لها أهمية خاصة في تنفيذ الاستراتيجية في حين الأهداف طويلة الأجل مهمة بشكل خاص عند صياغة الاستراتيجية.

## المرحلة الثانية: التحليل والتقييم البيئي

يعد التحليل البيئي العملية الأهم في صياغة الاستراتيجية كونه يساعد المنظمة في تكوين رؤية 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 الشركة ميدان البحث:

1. تحليل البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية بكونها مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير كلي أو جزئي وعادة ما تكون خارج سيطرة الإدارة ولها تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذها (Al-Ghalbi & Idris, 2007: 255) وتنقسم بدورها الى جزئين:

أ. 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.  
ب. بيئة 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.

2. تحليل البيئة الداخلية: تتمثل البيئة الداخلية في كونها مجموعة العوامل والمتغيرات المادية والتنظيمية التي تقع ضمن نطاق المنظمة (Al-Orabi & Al-Orabi, 2019: 8)، وتفرز هذه البيئة نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المنظمة نفسها وهي تشمل هيكل الشركة 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.

## المرحلة الثالثة: الاختيار الاستراتيجي Strategic Selection

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 ( Ahmed et. Al., 714: 2018) الى مرحلة الاخير 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)، وعليه فإن مرحلة صنع الخيار الاستراتيجي تمر بثلاث خطوات يشير إليها (Al-Issawi et. Al., 2012: 397- 400)

1. تطوير وابتكار البدائل الاستراتيجية: يتم في هذه الخطوة توليد وتطوير أكبر قدر ممكن من البدائل والخيارات التي يمكن ان يكون أحدها الخيار الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية للمنظمة وبما يتلائم مع الرسالة والاهداف والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2. تقييم الخيارات الاستراتيجية المقترحة: يتم في هذه الخطوة تقييم ودراسة جدوى كل الخيارات التي تم توليدها في الخطوة الأولى لاستبعاد غير المناسبة منها وتوفير الأساس المنطقي للخيارات الممكنة التطبيق لأختيارها في الخطوة التالية.

3. اختيار الخيار الاستراتيجي المناسب: الخطوة الأخيرة والحاسمة في عملية بناء واختيار الخيار المناسب، فبعد ان تم تقييم الخيارات في الفقرة السابقة يتم اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجهات واهداف المنظمة.

وتتخذ الخيارات الاستراتيجية أصناف وأنواع عدة باتفاق اغلب الباحثين، حيث صنفت الى خيارات على مستوى المنظمة الكلي وخيارات على مستوى وحدات الاعمال وخيارات على المستوى الوظيفي، وبما ان طبيعة البحث تتبنى صياغة استراتيجية كلية على مستوى شركة نفط ميسان فان الباحثين سيتطرقا الى أنواع الخيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة وكما يأتي:

1. استراتيجيات الهجوم او النمو: Growth Strategy يميل هذا النوع من الاستراتيجيات الى ان يكون موجهاً نحو البيئة التنافسية من خلال بناء مركز تنافسي للمنظمة في القطاع الذي تمارس نشاطها فيه ( Boushmal, 2014: 58) وعادةً ما ترتبط هذه الاستراتيجيات كما يشير لها كل من (Al-Qaisi & Al-Tai, 2014: 314) بالتوسعات والاستثمارات التي تقوم بها المنظمة في القطاعات الحالية او الجديدة كونها تتطلب جهوداً كبيرة من قبل الإدارة العليا لخلق حالة من التفاعل مع تلك الفرص الاستثمارية التي تتيحها البيئة وامكانيات المنظمة الداخلية، ويشير (Wheelen, et al., 2018: 227) الى امكانية المنظمة من النمو داخلياً من خلال توسيع عملياتها على الصعيدين العالمي والمحلي أو يمكن أن تنمو خارجياً من خلال عمليات الدمج والاستحواذ والتحالفات الاستراتيجية وفق خيارات التكامل سواءً كان عمودي أو أفقي وأيضاً التنوع المتجانس وغير المتجانس.

2. استراتيجيات الاستقرار: Stability Strategy وتسمى أيضاً بالاستراتيجية الحذرة وهي أكثر تناسباً في بيئات العمل المستقرة وتتبعها المنظمات الناجحة للمحافظة على مستوى ادائها السابق او لعدم رغبتها في تبني مستوى عالٍ من المخاطر وتتخذ انواعاً منها استراتيجية النمو الصافي او استراتيجية التريث او استراتيجية الربح او استراتيجية النمو المحافظ (Al-Khafaji, 2010: 196).

3. استراتيجيات الدفاع او الانكماش: Retrenchment Strategy يتم اعتماد هذه الاستراتيجية عندما تبدأ معدلات تحقيق الأهداف بالانخفاض عما سبق تحقيقه ومحاولة الإدارة رفع مستوى الأداء من خلال التركيز على الكفاءة وخدمة زبائنها في الأسواق السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض وإلغاء بعض من وحداتها أو أنشطتها القائمة وهي مرحلة حرجة في حياة المنظمة تتمثل في الفشل والخروج من المنافسة (Rashida & Karoumy, 2019: 18)، وتأخذ هذه الاستراتيجيات أنواع عديدة ذكرها (Abbas, 2018: 261) في ثلاثة أنواع وهي استراتيجية التحول وفيها تتحول المنظمة من أنشطة لأخرى واستراتيجية التخفيض وفيها تتخلص المنظمة من بعض أنشطتها والتكاليف المرافقة لها واستراتيجية المنظمة الاسيرة التي تقوم وفقاً لها بتخفيض عملياتها الوظيفية والتركيز على العمليات الإنتاجية من خلال الارتباط بمنظمات أخرى تشتري المواد الأولية منها او تسوق لها منتجاتها حصراً.

4. الاستراتيجية المركبة: **Combination Strategy** تتبنى بعض المنظمات أسلوباً تكيفياً من خلال تبنيها عدة بدائل استراتيجية على وفق ما تراه مناسباً لا سيما عندما تكون المنظمات كبيرة الحجم وذات منتجات وأسواق عديدة (Al-Khafaji, 2010: 198) إذ من الممكن ان تستخدم المنظمة أكثر من استراتيجية في نفس الوقت أو تتبع لأكثر من استراتيجية في صور متتابعة فمثلاً قد تتبع المنظمة استراتيجية التجريد في بعض وحدات الاعمال لتحسين الأداء وبنفس الوقت تتبع استراتيجية النمو والتوسع في وحدات اعمال أخرى لتحقيقها معدلات أداء أفضل (Al-Ghalbi & Idris, 2007: 416).

ومن الجدير بالذكر ان هذا النوع من الاستراتيجيات ليس سهل التطبيق إذ يرى (Al-Issawi et. Al., 2012: 428) هناك صعوبة تكتنف هذا النوع من الاستراتيجيات بسبب تنوع الأهداف والأغراض مع اختلاف مراحل ونمو وتطور المنتجات عن بعضها البعض ولجوء بعض المنظمات لهذا الخيار هو بسبب تأثر وحدات الاعمال التابعة للمنظمة الام بالعوامل البيئية بنسب متفاوتة مما يدعو الى معالجة كل حالة على حده. وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان ان الخيار الاستراتيجي للمنظمة يجب ان يعكس موقفها في البيئة المحيطة وقدرتها على استغلال مواردها الداخلية، كون الخيار الاستراتيجي هو ناتج لعمليات تحليل عوامل الموقف للمنظمة باعتبار هذه العوامل هي قوى ضاغطة على إدارة المنظمة تدعوها الى التفكير بجديّة لإيجاد سبل معينة تمكنها من تحقيق الاستجابة الفعالة للعوامل الموقفية، وبالتالي يمنح هذا الخيار صورة ذهنية عن الاستراتيجية بصورة عامة وعن طبيعة الموقف البيئي بالنسبة للمنظمة بصورة خاصة.

### ثالثاً: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

#### 1- نتائج التحليل البيئي

##### أ- عرض نتائج البيئة الداخلية

تم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لشركة نفط ميسان وفق قائمة الفحص التي أعدت لهذا الغرض التي تم توزيعها على مديري وخبراء الشركة تناولت عدة مؤشرات متمثلة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد المختلفة كالتمويل والموارد البشرية والبنى التحتية والتخطيط الاستراتيجي والعمليات والحقوق والجودة والمعرفة والبحوث والتكنولوجي والصحة والسلامة المهنية وتم استخدام نموذج (DAVID) وفقاً للنسبة المعيارية (2.50) لتحديد ما إذا كان المحور يمثل نقطة قوة أو ضعف، وكانت نتائج البيئة الداخلية كما في ادناه:

1) عناصر القوة الداخلية للشركة: تحتل البنى التحتية الصدارة بعوامل القوة التي تتمتع بها الشركة بدرجة (3.83) تليها العمليات الحقلية بدرجة (3.61) ثم محور التمويل بدرجة (3.54) ثم إدارة الجودة بدرجة (3.54) ثم التخطيط بدرجة (3.49) ثم التكنولوجيا بدرجة (3.45) ثم العمليات بدرجة (3.28) ثم البيئة والصحة والسلامة بدرجة (2.94) ثم البحث والتطوير بدرجة (2.75) وأخيراً الهيكل التنظيمي بدرجة (2.65).

2) عناصر الضعف في الشركة: تعاني الشركة من ضعف في محور الموارد البشرية إذ جاءت نتيجة التحليل بدرجة (2.4) وتليها الثقافة التنظيمية بدرجة (2.1) وكلاهما نسبته أقل من النسبة المعيارية (2.50).

##### ب- عرض نتائج البيئة الخارجية

تم تحليل البيئة الخارجية لتحديد عناصر الفرص والتهديدات على غرار ما تم تحليله في البيئة الداخلية وفق قائمة متضمنة العوامل السياسية والأمنية والعوامل الاقتصادية والعوامل القانونية والعوامل الاجتماعية والديموغرافية والعوامل التكنولوجية والعوامل الطبيعية والمناخية وتم استخدام نموذج (DAVID) وفقاً للنسبة المعيارية (2.5) لتحديد ما إذا كان المحور يمثل فرصة أو تهديد، وكانت نتائج البيئة الخارجية كما في ادناه:

1) عناصر الفرص الخارجية: حصل العامل التكنولوجي على درجة (3.50) كفرصة كبرى يليه العامل الاقتصادي الذي جاء بدرجة (3.17) وتلاه العامل الاجتماعي والثقافي والديموغرافي بدرجة (2.91).

2) عناصر التهديدات الخارجية: يتضح ان العوامل الطبيعية تشكل تهديد كبير للشركة بدرجة (1.3) ثم العامل السياسي والأمني بدرجة (1.69) ثم العامل القانوني أخيراً بدرجة (2.18).

#### 2- مصفوفة الربط بين البيئة الداخلية والخارجية

يعرض الجدول (1) عملية المقابلة ما بين عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، إذ بعد ان تم استعراضهم بشكل مفصل في الفقرة أولاً اعلاه، سيتم استعراض كل العوامل الداخلية والخارجية على وفق مصفوفة (SPACE) التي تعتمد على مصفوفتي (EFEM) ومصفوفة (IFEM) لتحديد نوع الاستراتيجية الملائمة للشركة والخيارات البديلة لها وفقاً لتقييم موقف الشركة بأسلوب (SWOT).

جدول 1: مصفوفة SPACE

العوامل الداخلية IFE				
ت	العامل	وزن نقاط القوة	وزن نقاط الضعف	الوزن المرجح الكلي
1	الموارد البشرية	1.55	0.85	2.40
2	الهيكل التنظيمي	2.41	0.24	2.65
3	الثقافة التنظيمية	1.09	1.01	2.10
4	البنى التحتية	3.83	0.00	3.83
5	التكنولوجيا	3.45	0.00	3.45
6	العمليات	2.91	0.37	3.28
7	العامل المالي	3.39	0.15	3.54
8	البحث والتطوير والمعرفة	2.25	0.50	2.75
9	إدارة الجودة	3.54	0.00	3.54
10	العامل الاستراتيجي	3.49	0.00	3.49
11	البيئة والصحة والسلامة المهنية	2.44	0.50	2.94
12	الحقول	3.61	0.00	3.61
المجموع لكل عمود		33.96	3.62	37.58
المعدل (مجموع كل عمود ÷ 12)		2.83	0.30	3.13
القوة + الضعف				3.13
العوامل الخارجية EFI				
ت	العامل	وزن نقاط الفرص	وزن نقاط التهديدات	الوزن المرجح الكلي
1	العامل السياسي والأمني	0.92	0.77	1.69
2	العامل القانوني	1.20	0.98	2.18
3	العامل الاقتصادي	2.46	0.71	3.17
4	العوامل الاجتماعية والثقافية والديموغرافية	2.39	0.52	2.91
5	العامل التكنولوجي	3.50	0.00	3.50
6	العوامل الطبيعية والمناخية	0.00	1.30	1.30
المجموع لكل عمود		10.47	4.28	14.75
المعدل (مجموع كل عمود ÷ 6)		1.75	0.71	2.46
الفرص + التهديدات				2.46

المصدر: اعداد الباحثان

يتبين من نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية على انها نتائج منطقية ومتناسبة مع موقف الشركة الذي تعيشه فيما يتوفر لها من إمكانيات وقدرات داخلية تجعلها بمركز القوة وما تفرزه البيئة الخارجية من عناصر فرص وتهديدات متفاوتة القوى مما يتيح للشركة إمكانية استغلال مواردها الداخلية في مواجهة التهديدات الخارجية والعمل على استغلال الفرص، وتشير نتائج تحليل البيئة الداخلية وفقاً لمصفوفة SPACE على انها تتجه نحو القوة بدرجة (3.13) وهي أكبر من النسبة المعيارية (2.50) بينما البيئة الخارجية تتجه نحو التهديد بدرجة (2.46) اقل من (2.50)، وسيتم عكس هذه النتائج في مصفوفة SWOT لعرض الخيارات الاستراتيجية الملائمة لموقف شركة نطف ميسان وكما يتضح ادناه:

جدول 2: مصفوفة SWOT لعرض الخيارات الاستراتيجية الملائمة لموقف شركة نفط ميسان

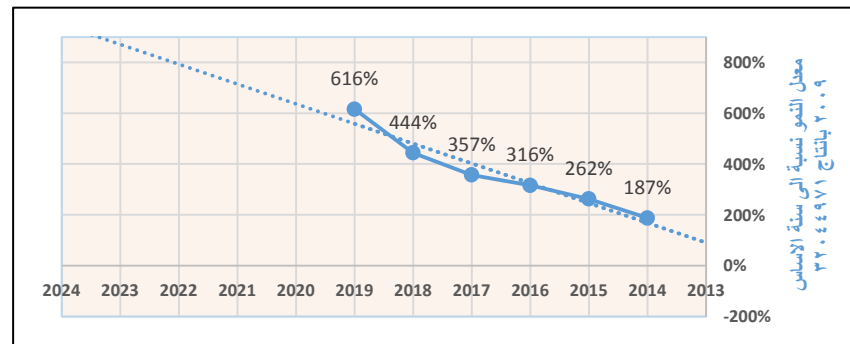
المحاور	الفرص O 1.75	التحديات T 0.71
القوة S 2.83	خيار النمو S/O 4.58	خيار الدفاع T/S 3.54
الضعف W 0.30	خيار العلاج W/O 2.05	خيار الانكماش T/W 1.01

المصدر: أعداد الباحثان

وبناءً على تلك النتائج فإن الخيار الأكثر ملائمة للشركة يتمثل في كونه الأعلى من بين الخيارات الأخرى، ثم يليه الأقل ثم الأقل وحسب المصفوفة ادناه والتي يتضح فيها ان الخيار الاول يمثل خيار النمو والتوسع كأستراتيجية ملائمة لموقف شركة نفط ميسان ثم يليه خيار الدفاع ثم خيار العلاج وأخيراً خيار الانكماش، وفي ادناه سيتم عرض الخيارات الاستراتيجية الملائمة لشركة نفط ميسان بشيء من الایجاز.

### 1- استراتيجیة النمو والتوسع S/O

تُشير استراتيجیة النمو والتوسع الى إمكانية استغلال نقاط القوة التي تمتلكها الشركة لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتبدو هذه الاستراتيجية ملائمة للشركة طبقاً لموقفها البيئي وتوجهها نحو التوسع في اعمالها الحقلية من خلال حفر ابار إضافية للسنوات الخمس المقبلة وتوسعة وتطوير الحقول وبناء المنشآت السطحية لمواجهة التوسعات المستقبلية في اعمال الشركة، إذ بإمكان الشركة استغلال مواردها المالية في زيادة معدلات الإنتاج والتي تأتي متلائمة مع طبيعة الاقتصاد الوطني الذي يعتمد بصورة رئيسة على الإيرادات النفطية وتوجهات الطلب العالمي المتنامي على النفط الخام، وبامتلاك الشركة التحالف مع شركات اجنبية لتطوير حقولها النفطية جعل من عملياتها الداخلية تسير بخطوات متسارعة لزيادة وديمومة الإنتاج باستخدام التكنولوجيا المتطورة وبما ينافس طبيعة التكنولوجيا في الصناعة النفطية فضلاً عن ممارسة هذه العمليات بأقل نسبة خطأ باتباعها اجراءات السلامة المشددة والتي تعد من العناصر ذات الأهمية القصوى في الصناعة النفطية للحفاظ على سلامة العاملين والمعدات، وايضاً طبيعة الهيكل التنظيمي ومدى تمتعه بالمرونة العالية مما يتيح للشركة إمكانية التوسع في إنشاء وحدات إدارية جديدة بما يخدم توجه الشركة، وتأتي هذه الاستراتيجية ملائمة لطبيعة النمو الذي حققته الشركة في معدلات الإنتاج للسنوات الماضية وخط التنبؤ الذي يرسم الاتجاه العام للشركة للسنوات الخمس القادمة وكما موضح في الشكل التالي.



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات هيئة التخطيط والمتابعة في الشركة البحوثه الشكل 3: نسبة النمو في الإنتاج للسنوات من 2014 الى 2019 نسبة الى سنة الأساس 2009

## 2- استراتيجية الدفاع T/S

تمثل هذه الاستراتيجية الخيار الثاني للشركة والتي يتم فيها استخدام عناصر القوة الداخلية في مواجهة التهديدات الخارجية من اجل تقليل المخاطر الى اقصى حد ممكن وتعظيم عناصر القوة الى اقصى حد ممكن والهدف من هذه الاستراتيجية الحفاظ على موقف الشركة الحالي للفترة الزمنية المقبلة في ظل نمو هادئ وحذر بسبب الظروف المحيطة بها، ويمكن للشركة تكييف هيكلها التنظيمي كعنصر قوة عند اتباع هذه الاستراتيجية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة القانونية من تشريعات وقوانين او المناورة باستخدام قواها التكنولوجية في مواجهة تهديدات البيئة الطبيعية والمناخية وما تفرزه من تأثيرات تحد من تقدم اعمالها او توظيف الموارد البشرية والخبرات المتراكمة لدى الشركة للتخفيف من التهديدات المتمثلة بانخفاض حجم التخصيصات المالية الناتج عن هبوط اسعار النفط، فضلاً عن التدخلات والضغوط السياسية التي تمارس على الشركة بسبب طبيعة النظام السياسي وعدم استقراره في العراق الذي اثر بدوره على جودة ونوعية القرار، كما ان للشركة قدرات تمكنها من مواجهة التهديدات بما تملكه من بنى تحتية متمثلة بمختبرات وآليات وبنائيات ومنشآت سطحية وحقلية تستطيع من خلالها ان تخفض مستوى المخاطر الى اقل ما يمكن.

## 3- الاستراتيجية العلاجية W/O

استراتيجية المعالجة او التحول تبنى على اساس وفرة الفرص في البيئة الخارجية وعناصر الضعف في البيئة الداخلية وعادة ما يتم اتباعها لتقليل أثر عوامل الضعف من خلال استثمار الفرصة التي توفرها البيئة الخارجية، اذ يمكن للشركة ادخال دماء جديدة من خلال استغلال تدريب الخريجين واختيار الجيدين منهم في مجال اختصاصاتهم لتعويض النقص الحاصل في أنواع الكفاءات في الموارد البشرية وخصوصاً ما تركه التعديل الأخير لقانون التقاعد في نهاية 2019 من فراغ معرفي لإزاحة ثلاثة أجيال وأكثر من الخبرات المتراكمة في الشركة فضلاً عن عدم التوازن في توزيع الملاكات وتكديسهم في مجالات دون اخرى وايضاً يمكن للشركة ان تستغل التوجه العام والدعم المجتمعي لمكافحة الفساد من خلال الوعي لدى الناس والشعور بأهمية مكافحة الفساد كمسؤولية وطنية واخلاقية ودينية في رفع مستوى الانتماء والولاء للعاملين كثقافة تنظيمية ناتجة من الشعور بالمسؤولية تجاه مقدرات البلد والاحتفاظ بها وعدم الهدر فيها، وكما ان للشركة دور في تبنيها للسياسات الداعمة لعملية التنمية الاقتصادية من خلال رفع موازنات الدولة العراقية بالأموال من خلال زيادة وتيرة الإنتاج من النفط الخام او الاستثمار في الغاز المصاحب للنفط الخام (تجارياً) وعدم حرقه من الممكن ان يحفز الحكومة المركزية في توفير تخصيصات مالية ملائمة في الموازنة الاستثمارية لأنشطة الشركة المستقبلية وهذا ما ينسجم وطبيعة حجم الانفاق الكبير الذي تسعى الدولة لتغطيته بالاعتماد على الزيادات في معدلات الإنتاج من النفط.

## 4- الاستراتيجية الانكماشية T/W

تمثل استراتيجية الانكماش في كونها عملية تراجع وتقهقر بسبب الضعف الداخلي والتهديدات الخارجية، إذ تشير نتيجة المطابقة وفقاً لمصفوفة SWOT ان هذه الاستراتيجية كخيار رابع واخير بدرجة (1.01) لا يمكن ان يتم اتباعها من قبل الإدارة العليا فضلاً عن التوجه المنطقي للشركة المتمثل بالتوسع والانتشار في رقع جغرافية أكثر من خلال العمل على اكتشاف حقول جديدة مثل حقل الحويزة وديمة والعزير لتطويرها للإنتاج التجاري خلال السنوات المقبلة، وبغض النظر عن المخاطر التي تواجه الشركة لتقليل انتاجها نتيجة لسياسة منظمة أوبك للسيطرة على عرض النفط الخام في سوق الطاقة فإن الشركة عازمة لتوجيه تلك الصادرات المفقودة خارجياً نحو الداخل من خلال تسويق منتجها الخام الى شبكات الكهرباء وشركات المصافي كتوجه حكومي لتقليل النسبة الممنوحة الى وزارة المالية والبالغة (45%) من صافي أرباح الشركات لتصل الى (5%) فقط، فضلاً عن ذلك فان الشركة لا تعاني من ضعف في المحاور المفصلية لعملها، فهي تتمتع بمستوى عملياتي جيد لإدارة زخم العمليات الإنتاجية وتواترها وحقول مطورة للإنتاج التجاري وجانب تكنولوجي ومالي مريح وتوفر البنى التحتية التي تمكن الشركة من أداء اعمالها بسهولة ويسر للمحافظة على ديمومة الإنتاج، والشكل التالي يوضح نسبة كل استراتيجية من الاستراتيجيات الأربعة المقترحة امام الشركة.

### 5- الوثيقة الاستراتيجية المقترحة

بعد ان تم اجراء التحليل البيئي لشركة نبط ميسان واستخراج البديل الملائم لها كاستراتيجية نمو وتوسع للسنوات الخمس المقبلة (2020-2024) فان الخطوة التالية هي صياغة التوجه الاستراتيجي عبر الوثيقة الاستراتيجية المقترحة لتحديد الرؤية والرسالة والقيم والاهداف الاستراتيجية، وتعد هذه الوثيقة أداة لتوجيه ومراقبة أداء الشركة ليتم تقييم الأداء بناءً على ما تم تحديده وفق القضية الاستراتيجية كهدف استراتيجي لتحديد مدى الانحراف ومعالجته، إذ تم تحديد القضايا الاستراتيجية على وفق نموذج (برايسون، 2004) بأسلوب تحديد الأهداف وفق جدول يوضح الخطط الخمسية للهيئات والاقسام الرأسية في الشركة وتحديد الأولويات لهذه القضايا مرتبة تصاعدياً من 1 الى 5، إذ يشير رقم 1 الى الأكثر أهمية والرقم 5 الأقل أهمية فضلاً عن تحديد البدائل الإيجابية كحل لهذه القضية والمحددات والمعوقات التي تحد وتعيق التنفيذ والتي يتطلب تدليلها وتخفيضها الى الحد الذي يمكن معه إنجاز هذه القضية التي تمت جدولتها على افق زمني محدد بخمس سنوات من 2020 لغاية 2024 والذي يتوافق مع توجه الشركة وتوسيع اعمالها في المستقبل من خلال توزيعها الى نسب موزعة على تلك السنوات، ثم بعد ذلك تم تقسيم القضية الاستراتيجية الى برامج محددة بخطوات يتم العمل على تنفيذها من قبل الجهة المنفذة لهذه القضية والتي تراقب عليها جهة أخرى تمثل جهة متابعة وتقييم للأداء وفقاً لمعايير ومؤشرات نجاح تم تحديدها عند وضع القضية الاستراتيجية وبالتوافق مع الجهات المعنية في الشركة، وسيتم تناول الوثيقة الاستراتيجية في محورين الأول بناء الرؤيا والرسالة والقيم والأهداف والثاني يتمثل في صياغة القضايا الاستراتيجية.

أ- بناء التوجه الاستراتيجي  
1. الرؤيا:

مكانة مرموقة في إنتاج الطاقة لضمان تنمية مستدامة

وقد تمت مراعاة المعايير التالية عند صياغتها:

- قابلة للتطبيق وطموحة وتتسع لأعمال الشركة المستقبلية.
  - مراعاة المرونة للتغيير في السياسات وفقاً لموقف الشركة في المستقبل.
2. الرسالة:

نحن شركة نبط ميسان بمنظومتها المؤسسية نمتاز بموارد بشرية مدربة وخبرات وتكنولوجيا متقدمة، نعمل على استخراج وتصدير النفط الخام والغاز المصاحب ونسعى لتطوير العملية الانتاجية لدعم الاقتصاد الوطني انسجاماً مع التطورات الاقتصادية الجديدة للعراق، وخلق بيئة عمل آمنة ومناسبة لعاملينا وتحقيق تطلعات جميع الجهات العاملة معنا.

عبرت الرسالة عن فلسفة الشركة والغرض من وجودها إذ تمت مراعاة الإجابة على سؤال من نحن؟ وبماذا نمتاز؟ وما هو عملنا؟ وماذا نرغب في ان نكون مستقبلاً؟ وقد أخذ في الاعتبار مدى مطابقة الرسالة لأهداف الشركة وقيمتها والمرونة في التغيير استجابةً للعوامل الموقفية في البيئة.

### 3. القيم

من أجل تحقيق رؤية ورسالة الشركة وضمان إنجاز الاعمال وعدم انحراف القرار عن المنظومة الأخلاقية فإن الشركة تتبنى القيم التالية كمحفز وموجه لسلوكيات الإدارة والعاملين في أداء الاعمال واتخاذ القرارات  
السلامة: الانسان اهم قيمة لدينا  
المسؤولية: أداء اعمالنا وفق المعايير الدولية  
التميز: التطوير المستمر لتحقيق أفضل النتائج وبجودة عالية  
المرونة: نؤدي اعمالنا بمرونة وفاعلية  
العناية: الاهتمام بموظفينا وتحقيق رغباتهم والبيئة والمجتمع من حولنا

## 4. الأهداف الاستراتيجية

تم صياغة الأهداف الاستراتيجية للشركة بما يتواءم مع الرؤية والرسالة والقيم المتبناة من قبل الإدارة والعاملين، وهي أكثر تحديداً ووضوحاً وواقعية وتعبر عن إمكانية التحقيق والقياس وذات فترة زمنية محددة بخمس سنوات من 2020 لغاية 2024 وهي كالآتي:

❖ القيام بعمليات تطوير الحقول النفطية واستصلاح الآبار لأدامة زخم الإنتاج وزيادة معدلاته لتعزيز الإيرادات النفطية للدولة.

❖ زيادة إنتاج الغاز المصاحب ومعالجته وإصاله الى محطات انتاج الكهرباء.

❖ العمل على خلق بيئة عمل آمنة ومناسبة للعاملين وتنفيذ العمليات الانتاجية بما لا يضر البيئة وفقاً للنظم والمعايير الدولية لحماية البيئة والسلامة المهنية.

❖ تنمية وتأهيل الموارد البشرية والقيادات الإدارية بما يضمن الاستثمار الامثل لرأس المال البشري.

❖ دعم ورعاية البحوث العلمية والتشجيع للمشاركة في المؤتمرات العلمية بما يعكس الصورة الإيجابية للشركة لمدى مساهمتها الفاعلة في الحقل المعرفي والعلمي.

❖ العمل على تطبيق نظام الإدارة المتكامل لخلق بيئة عمل آمنة ومناسبة للعاملين وتنفيذ العمليات الانتاجية بما لا يضر البيئة وفقاً للنظم والمعايير الدولية لحماية البيئة والسلامة المهنية.

## ب- صياغة القضايا الاستراتيجية

في الخطوة الأخيرة سيتم عرض كل قضية على حدة بتفاصيلها وجزئياتها وينوه الباحثان الى ان هذه القضايا تم اشتقاقها من الأهداف الاستراتيجية للشركة ووفقاً لنتائج التحليل البيئي لمعالجة بعض من جوانب الضعف ومواجهة التحديات او لتطوير مفاصل العمل لتلك الوحدات الإدارية التي لا تعاني من ضعف في أدائها. جدول 3: القضية الاستراتيجية لرفع معدلات الإنتاج من النفط الخام

الهيئة / القسم الرأسي: الإنتاج والعمليات					
القضية الاستراتيجية الاولى: رفع معدلات الإنتاج من النفط الخام الى 761 ألف برميل / يوم الإنتاج الحالي 650 ألف برميل / يوم (زيادة 161000 ألف برميل/يوم)					
الأولوية: 1					
2024	2023	2022	2021	2020	الأفق الزمني
%6	%7	%7	%55	%25	نسبة الإنجاز
البديل: معدلات انتاج متصاعدة وفقاً للأحتياطي.					
المعوقات والمحددات:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>مشاكل فنية تتعلق بطبيعة المكامن النفطية.</li> <li>مشاكل امنية وعشائرية تعرقل انجاز الاعمال ضمن التوقيتات المحددة.</li> <li>الروتين والبيروقراطية الذي يسبب الازباك في انجاز الاعمال.</li> <li>المحددات التي تفرضها منظمة أوبك على انتاج النفط الخام.</li> </ul>					
ت	البرامج	الإجراءات			
1	برنامج عمليات الجهد الوطني	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل العمارة الى (19000 في 2020، 25000 في 2021، 29000 في 2022، 33000 في 2023، و36000 في 2024).</li> <li>زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل نور الى (11000 في 2020، 13000 في 2021، 17000 في 2022، 21000 في 2023، و25000 في 2024).</li> </ul>			



<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل أبو غرب الى (48000 في 2020، 68000 في 2021، والاستقرار عند 65000 بدءاً من 2022)</li> <li>• زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل بزركان الى (137000 في 2020، 162000 في 2021، والاستقرار عند 165000 بدءاً من 2022)</li> <li>• زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل الفكّة الى (63000 في 2020، 70000 في 2021، والاستقرار عند هذا المستوى)</li> <li>• الوصول الى انتاج 400000 في 2020 من حقل الحلفاية والاستقرار عند هذا المستوى.</li> </ul>	برنامج عمليات عقود جولات التراخيص	2
مؤشرات النجاح	الجهة المتابعة	الجهة المنفذة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسب وكميات الإنتاج المتحققة سنوياً قياساً بالمخطط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم العدادات / مكتب معاون الثاني للمدير العام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حياة الإنتاج والعمليات</li> </ul>

المصدر: اعداد الباحثان

جدول 4: القضية الاستراتيجية لرفع معدلات الإنتاج من الغاز المصاحب

الهيئة / القسم الرأسي: الإنتاج والعمليات					
القضية الاستراتيجية الثانية: زيادة انتاج الغاز المصاحب الى 472 مقمق الإنتاج الحالي 421 مقمق					
الأولوية: 1					
2024	2023	2022	2021	2020	الأفق الزمني
%9	%11	%11	%58	%11	نسبة الإنجاز
البديل: زيادة انتاج الغاز المصاحب وتقليل الهدر فيه.					
المعوقات والمحددات:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• متطلبات تكنولوجية متخصصة في الصناعة الاستخراجية وعادة ما تكون هذه التكنولوجيا محتكرة من قبل شركات عالمية محددة.</li> <li>• مشاكل فنية كانهخفاض الضغوط في المكامن النفطية لكون الغاز مصاحب للنفط وليس حر في مكامن خاصة به</li> <li>• تعديل قوانين الاستثمار تسهل من دخول المستثمرين للاستثمار بصناعة الغاز.</li> </ul>					
ت		البرامج			الإجراءات
1	برنامج عمليات الجهد الوطني لإنتاج 21.5 مقمق (مليون قدم مكعب قياسي)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل العمارة الى (13 في 2020، 17 في 2021، 20 في 2022، 23 في 2023، و 24 في 2024).</li> <li>• زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل نور الى (8 في 2020، 9 في 2021، 12 في 2022، 14 في 2023، و 18.5 في 2024).</li> </ul>			
2	برنامج عمليات عقود جولات التراخيص 29.5 مقمق (مليون قدم مكعب قياسي)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل أبو غرب الى (21 في 2020، 30 في 2021، 28 في 2022)</li> <li>• زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل بزركان الى (67 في 2020، 79 في 2021، 81 في 2022)</li> <li>• زيادة معدلات الإنتاج "تراكمياً" في حقل الفكّة الى (28 في 2020، 31 في 2021)</li> <li>• الوصول الى انتاج 290 في 2020 من حقل الحلفاية والاستقرار عند هذا المستوى بعد ان كان 284.5 مقمق.</li> </ul>			
الجهة المنفذة		الجهة المتابعة			مؤشرات النجاح
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم إنتاج الغاز</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإدارة العليا</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• نسب وكميات الإنتاج المتحققة سنوياً قياساً بالمخطط او تناقص كميات الغاز المحترق</li> </ul>

المصدر: اعداد الباحثان

## جدول 5: القضية الاستراتيجية لحفر الآبار

الهيئة: الحقول					
القضية الاستراتيجية الثالثة: حفر 479 بئر نفطي					
الأولوية: 1					
2024	2023	2022	2021	2020	الأفق الزمني
%16	%17	%18	%20	%29	نسبة الإنجاز
البدل: جهد تكاملي لحفر الآبار					
المعوقات والمحددات:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم استقرار الوضع الأمني</li> <li>أسعار النفط المستقبلية وانعكاساتها على الكلف المخصصة لإنجاز عمليات الحفر.</li> </ul>					
ت	البرامج	الإجراءات			
1	برامج مستلزمات حفر الآبار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء ساحات آبار في حقل العمارة ونور</li> <li>• تجهيز بطانات مادة البولي اثلين</li> <li>• تنفيذ طلبيات خارجية</li> <li>• تنفيذ طلبيات محلية</li> <li>• عمليات رفع الالغام</li> </ul>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• حفر الآبار النفطية في حقل العمارة ونور.</li> <li>• خدمات جس وتنقيب الآبار النفطية.</li> <li>• شراء أجهزة ومعدات بينية.</li> </ul>	برامج الجهد الوطني لحفر 24 بئر		
	برامج ربط الآبار بالمحطات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شراء جهاز فحص بالأشعة السينية (Digital X-Ray)</li> <li>• شراء صمامات مختلفة الأنواع والاحجام وملحقات الانابيب</li> <li>• استبدال أنبوب تصريف النفط الخام الرئيس لمحطة عزل غاز العمارة المرحلة الأولى والثانية بقياس 16 انج وبطول 30 كيلو متر</li> <li>• ربط الآبار بالمحطات الحقلية والانابيب الناقلة</li> <li>• شراء انابيب قطر 6 انج مع ملحقاتها.</li> </ul>			
2	برنامج عقود جولات التراخيص لحفر 455 بئر	حفر 33 بئر في حقل أبو غرب و 77 بئر في حقل بزركان و43 بئر في حقل الفكة و302 بئر في حقل الحلفاية			
الجهة المنفذة	الجهة المتابعة	مؤشرات النجاح			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئة الحقول</li> <li>• هيئة الحلفاية</li> <li>• هيئة تشغيل حقول ميسان</li> </ul> المصدر: اعداد الباحثان	الإدارة العليا	عدد الآبار التي تم حفرها قياساً بالمخطط			

## جدول 6: القضية الاستراتيجية لاستصلاح واكمال الابار

الهيئة / القسم الرأسي: الحقول					
القضية الاستراتيجية الخامسة: استصلاح واكمال الآبار					
الأولوية: 1					
2024	2023	2022	2021	2020	الأفق الزمني
%21	%20	%23	%20	%16	نسبة الإنجاز
البديل: منظومة آبار تعمل بطريقة انسيابية وتحافظ على عمر المكنم وعدم استنزافه					
المعوقات والمحددات:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>المشاكل الفنية المرتبطة بطبيعة الطبقات الجيولوجية وعمق البئر.</li> <li>التخصيصات المالية كونها مرتبطة بالموازنات الاستثمارية من وزارة المالية الاتحادية.</li> </ul>					
الإجراءات			البرامج		ت
<ul style="list-style-type: none"> <li>استصلاح ستة آبار في حقل العمارة (بئر واحد في 2021، بئر واحد في 2022، 2 بئر في 2023 و 2 بئر في 2024).</li> <li>استصلاح سبعة آبار في حقل نور (بئر واحد في 2021، 3 آبار في 2022، بئر واحد في 2023 و 2 بئر في 2024).</li> </ul>			برنامج استصلاح 13 بئر في حقول الجهد الوطني		1
<ul style="list-style-type: none"> <li>استصلاح 192 بئر في حقل أبو غرب (34 بئر في 2020، 35 بئر في 2021، 39 بئر في 2022، 41 بئر في 2023، 43 بئر في 2024).</li> <li>استصلاح 307 بئر في حقل بزركان (40 بئر في 2020، 58 بئر في 2021، 66 بئر في 2022، 70 بئر في 2023، 73 بئر في 2024).</li> <li>استصلاح 190 بئر في حقل الفكة (23 بئر في 2020، 35 بئر في 2021، 42 بئر في 2022، 44 بئر في 2023، 46 بئر في 2024).</li> <li>استصلاح 1041 بئر في حقل الحلفاية (190 بئر في 2020، 220 بئر في 2021، 252 بئر في 2022، 189 بئر في 2023، 190 بئر في 2024).</li> </ul>			برنامج استصلاح 1730 بئر في حقول عقود جولات التراخيص		2
<ul style="list-style-type: none"> <li>حقن الآبار في حقل بزركان بمعدل سنوي 160000 ألف / برميل للسنوات الخمس المقبلة.</li> <li>حقن الآبار في حقل الفكة بمعدل سنوي 201000 ألف / برميل للسنوات الخمس المقبلة.</li> <li>حقن الآبار في حقل الحلفاية بمعدل سنوي 456000 ألف / برميل للسنوات الخمس المقبلة.</li> </ul> <p>مصادر المياه: المكامن المنتجة للماء، الماء المصاحب للنفط الخام بعد ان تتم معالجته، فضلاً عن توجه وزارة النفط بمد أنبوب لسحب الماء من البحر (الخليج العربي) ومعالجته ليتم حقنه في حقول ميسان والبصرة</p>			برنامج حقن الآبار في حقول عقود جولات التراخيص		3
مؤشرات النجاح			الجهة المتابعة		الجهة المنفذة
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الآبار المدامة قياساً بالمخطط.</li> <li>عدد الآبار المطورة قياساً بالمخطط.</li> <li>عدد الآبار المستصلحة قياساً بالمخطط.</li> <li>عدد الآبار المحقونة قياساً بالمخطط.</li> </ul>			قسم المكامن		قسم العمليات الفنية/ هيئة الحقول

المصدر: اعداد الباحثان

## جدول 7: القضية الاستراتيجية لتطوير ورفع إجراءات السلامة في الشركة

الهيئة: قسم السلامة					
القضية الاستراتيجية السادسة: تطوير ورفع إجراءات السلامة في الشركة					
الأولوية: 1					
2024	2023	2022	2021	2020	الأفق الزمني
مستمر	مستمر	مستمر	%25	%75	نسبة الإنجاز
البيدبل: تطبيق إجراءات السلامة وفقاً للمواصفات الدولية					
المعوقات والمحددات:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر التخصيصات المالية اللازمة لتنفيذ برامج السلامة.</li> <li>انخفاض مستوى تعاون الإدارة العليا بسبب تركيزها على برامج زيادة الإنتاج النفطي وتوسيع عملياتها الحقلية.</li> </ul>					
ت	البرامج	الإجراءات			
1	برنامج تدريب وتطوير العاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر الثقافة والوعي بضرورة إتباع إجراءات السلامة في مواقع العمل.</li> <li>تأهيل موظفي قسم السلامة والإطفاء من خلال إجراء التدريب النوعي لهم وحصولهم على شهادات وتخويل عالمية مثل (OSHA) و (NEBOSH).</li> <li>نقل الخبرات الى الموظفين العاملين في المواقع والحقول النفطية.</li> </ul>			
2	برنامج الحصول على سيارات دفاع مدني	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعداد طلبية شراء لسيارات إطفاء عدد (7) من مناشئ ونوعيات مختلفة مثل (Rosenbauer, Gemax, Man) لتلبية التوسعات في عمليات تطوير واستصلاح الحقول النفطية الجديدة.</li> </ul>			
الجهة المنفذة		الجهة المتابعة	مؤشرات النجاح		
هيئة الصحة والسلامة والبيئة/ قسم السلامة والإطفاء		الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المتدربين سنوياً قياساً بالمخطط.</li> <li>عدد سيارات الإطفاء المشتراة.</li> </ul>		

المصدر: اعداد الباحثان

## جدول 8: القضية الاستراتيجية لتطوير القوى العاملة في الشركة

الهيئة / القسم الرأسي: قسم الموارد البشرية والتدريب والتطوير					
القضية الاستراتيجية السابعة: تحديد الاحتياج التدريبي والاثار التدريبي وإعادة التوصيف الوظيفي والتوازن في توزيع الموارد البشرية					
الأولوية (من 1 لغاية 5): 2					
2024	2023	2022	2021	2020	الأفق الزمني
مستمر	%20	%20	%30	%30	نسبة الإنجاز
البيدل: انجاز برامج تدريبية وفقاً لمتطلبات العمل					
المعوقات والمحددات:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• انحياز بعض المقيمين للعاملين او للمسؤولين بسبب المحسوبية والمحابة او العلاقات الشخصية.</li> <li>• ضعف الفكر النقدي وثقافة التقييم داخل الشركة.</li> <li>• عدم تقبل ثقافة تغيير مواقع العمل مما يسهم في احداث فائض في بعض الوحدات الإدارية وعجز لدى الاخرى.</li> </ul>					
ت	البرامج	الإجراءات			
1	برنامج تحديد الاحتياج التدريبي	<p>تحديد الفجوة بين متطلبات العمل ومهارات وقدرات العاملين من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل الأفراد من خلال (المؤهلات - القدرات - المهارات - الدوافع - الاتجاهات - معدلات الإنتاجية - الغياب وغيرها) لتحديد من يحتاج للتدريب وعلى ماذا سوف يتدرب.</li> <li>• تحليل التنظيم (مدى وضوح الأهداف والمهام) ومدى الاتجاه لاستخدام تقسيمات أو مستويات تنظيمية جديدة أو تعديل في اختصاصات وظيفية قائمة، لتحديد أين أو في أي الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريباً، وعلى ماذا؟</li> <li>• تحليل تقارير تقييم الأداء للتعرف على نواحي القصور التي تمثل احتياجات تدريبية.</li> <li>• تخطيط الموارد البشرية من حيث عدد الذين سوف يعينون أو ينتقلون أو يرقون، ثم الاحتياجات التدريبية لكل قسم.</li> </ul>			
2	برنامج قياس الاثر التدريبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس ردة فعل المتدربين داخل موقع التدريب.</li> <li>• قياس ما الذي اكتسبه المتدربون نتيجة التدريب في موقع التدريب.</li> <li>• قياس كيفية تطبيق المتدربين للمعارف والمهارات المكتسبة من التدريب اثناء العمل.</li> <li>• قياس النتائج النهائية للتدريب ومساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للشركة بشكل عام.</li> </ul>			
3	برنامج الوصف الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل لجنة من قسم إدارة الموارد البشرية برئاسة عضو من شعبة تقييم الاداء وشعبة القوى العاملة وعضوية القسم القانوني وعضوية قسم إدارة الجودة وعضوية الجهات الفنية (الهيئة الهندسية، التخطيط، تشغيل حقول ميسان).</li> <li>• القيام بإجراء تحليل للعمل في داخل كل قسم وهياة وتوحيد الوظائف المتشابهة بالأعمال في الهيكل التنظيمي للشركة.</li> <li>• كتابة المواصفات الوظيفية الملائمة لكل وظيفة.</li> <li>• كتابة المتطلبات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.</li> <li>• وضع آلية لتحديث المتغيرات التي تطرأ على الوصف الوظيفي.</li> <li>• المصادقة على الوصف الوظيفي من قبل الإدارة العليا والعمل على تطبيقه.</li> </ul>			
4	برنامج إعادة توزيع الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث عن الوظائف التي يوجد فيها فائض في الموظفين</li> <li>• البحث عن الوظائف التي تعاني من عجز في الموظفين.</li> <li>• فك الاختناقات من خلال إعادة توزيع الموظفين الفائضين عن الحاجة الى الوظائف التي تعاني من نقص في الكوادر البشرية.</li> </ul>			
الجهة المنفذة		الجهة المتابعة		مؤشرات النجاح	
• قسم التدريب والتطوير		• الهيئة الإدارية / قسم الموارد البشرية		<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل على إقامة الدورات وفقاً للاحتياج التدريبي.</li> <li>• العائد على التدريب اقل من تكاليفه</li> </ul>	

المصدر: اعداد الباحثان

## جدول 9: القضية الاستراتيجية لتطوير المعرفة والبحث العلمي

الهيئة / القسم الرأسي: قسم البحوث والسيطرة النوعية					
القضية الاستراتيجية الثامنة: المعرفة والبحث العلمي					
الأولوية: 2					
2024	2023	2022	2021	2020	الأفق الزمني
%20	%20	%20	%20	%20	نسبة الإنجاز
البديل: بحوث علمية متميزة					
المعوقات والمحددات:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث العلمي ليس من أولويات الإدارة العليا.</li> <li>• تخصيصات مالية غير كافية للبحث العلمي.</li> <li>• عدم توفر الوقت الكافي للباحث لإنجاز أعمال البحث بسبب انشغاله بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها.</li> </ul>					
ت	البرامج	الإجراءات			
1	برنامج التثقيف والتشجيع على البحث العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقد ورش وندوات تُبين أهمية البحث العلمي.</li> <li>• تقديم مكافآت تشجيعية للقيام بالبحث العلمي.</li> </ul>			
2	برنامج تهيئة مستلزمات البحث العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير مختبرات حديثة بمواصفات متقدمة.</li> <li>• تهيئة المواد الداخلة في الاختبارات.</li> <li>• تقديم التسهيلات الإدارية للباحثين.</li> </ul>			
3	رعاية البحوث العلمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة في المؤتمرات العلمية في داخل العراق وخارجه.</li> <li>• تقديم البحوث للمنافسة على مستوى وزارة النفط سنوياً.</li> </ul>			
الجهة المنفذة		الجهة المتابعة		مؤشرات النجاح	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العاملين في الشركة بغض النظر عن انتسابهم للوحدات الادارية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم البحوث والسيطرة النوعية</li> <li>• هيئة التخطيط قسم البحوث والدراسات</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد البحوث المنجزة في الشركة.</li> <li>• عدد الورش والبرامج المنفذة.</li> </ul>	

المصدر: اعداد الباحثان

## جدول 10: القضية الاستراتيجية لتطبيق نظام الإدارة المتكامل في إدارة الجودة

القسم: إدارة الجودة					
القضية الاستراتيجية التاسعة: تطبيق نظام الإدارة المتكامل (ISO14001 و ISO45001 و ISO90001)					
الأولوية: 2					
2024	2023	2022	2021	2020	الأفق الزمني
%10	%10	20%	30%	30%	نسبة الإنجاز
البديل: التزام فلسفة الجودة وفقاً لمواصفات الأداء المعتمدة عالمياً					
المعوقات والمحددات:					
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. انخفاض مستوى الفهم والإحاطة بأنظمة إدارة الجودة.</li> <li>2. لم تكن أنظمة إدارة الجودة أولوية من قبل تشكيلات الشركة.</li> <li>3. صعوبة تقبل الوحدات الإدارية على تغيير الأنظمة القديمة بأخرى حديثة.</li> </ol>					
ت	البرامج	الإجراءات			
1	برنامج التأهيل لتطبيق نظام إدارة الجودة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقصاء الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب.</li> <li>• التثقيف من خلال عقد ندوات وورش عمل لبيان أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة.</li> <li>• التدريب على تطبيق المواصفات المطلوب الحصول على شهادتها.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوثيق لتعليمات وإجراءات عمل كل وحدة من الوحدات الإدارية.</li> <li>• المصادقة على أدلة العمل والاجراءات ليتم توجيه كافة الوحدات الإدارية بتطبيق نظام إدارة الجودة.</li> <li>• ممارسة اعمال التدقيق الداخلي على الوحدات الإدارية وكشف حالات عدم المطابقة.</li> <li>• معالجة حالات عدم المطابقة واغلاقها ان وجدت ومن ثم اجراء التدقيق من قبل المدقق الخارجي.</li> <li>• دعوة الشركات المانحة للتعاقد واجراء التدقيق الخارجي وبالتالي الحصول على شهادة النظام المتكامل وفق المواصفات اعلاه.</li> <li>• ممارسة اعمال التدقيق السنوي من قبل المدققين الداخليين.</li> </ul>	برنامج تطبيق نظام إدارة الجودة المتكامل	2
<p>مؤشرات النجاح</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إنجاز برنامج التأهيل لتطبيق نظام إدارة الجودة.</li> <li>• تدريب الكادر في قسم إدارة الجودة لقيادة برامج التأهيل في الشركة.</li> <li>• الحصول على الآليات المناسبة لممارسة اعمال الجودة.</li> </ul>	<p>الجهة المتابعة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم إدارة الجودة</li> <li>• الإدارة العليا</li> </ul>	<p>الجهة المنفذة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم إدارة البيئة</li> <li>• قسم إدارة السلامة</li> <li>• قسم إدارة الجودة</li> </ul>

المصدر: اعداد الباحثان

وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية المقترحة لشركة نبط ميسان بإبعادها المختلفة قد حصلت على نسبة قبول عالية من المديرين والخبراء عينة البحث والتي يرون فيها وسيلة لتحقيق اهداف وتوجهات الشركة كونها مُعبّرة بصدق وشمولية وموضوعية عن موقف الشركة داخلياً وخارجياً.

#### رابعاً: الاستنتاجات

يتضح من نتائج التحليل ان لدى الشركة عوامل قوة تكمن في هيكلها التنظيمي وقدرتها المالية والبنى التحتية الجاهزة التي تمكنها من ممارسة اعمالها بصورة مريحة تتمثل فيما يتوافر لديها من موجودات ذات قيمة عالية كالأبنية، السيارات، الاجهزة الكهربائية، الأثاث، المكائن، معدات السلامة، المختبرات والمساحات الخضراء وان الشركة قادرة على تنفيذ عملياتها وفقاً لإجراءات البيئة والصحة والسلامة المهنية، مما يعني انها ملتزمة بجانب حماية العاملين والبيئة، فضلاً عن ذلك فان العمليات الداخلية للشركة تتمتع بقوة كبيرة ويعود السبب في ذلك الى ان الشركة قد اولت اهتماماً كبيراً لعملية تصميم ومعالجة العمليات بطرق علمية ومنظمة مما انعكس على خفض كلفة إنتاج البرميل الواحد فضلاً عن توافر البنى التحتية لتصريف النفط المنتج متبعة الأنظمة الحديثة التي تسهل من الاتصال والتنسيق لتنفيذ العمليات الامر الذي يؤدي الى انجاز العمل في الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة الامر الذي يعكس على فعالية إدارة الاعمال الحقلية، وهذا ما يجعلها في مركز قوة للمدى البعيد من خلال إطالة عمر الحقول النفطية بممارسات تتمثل بحقن وإنعاش الآبار لتحفيز ضغطها وإصلاح المتضررة طبقاتها الجيولوجية باستخدام أحدث الطرق والأساليب العلمية لإدامة زخم الإنتاج والمحافظة على ديمومته. ولكن تبين من نتائج التحليل ان الشركة تعاني من ضعف واضح في جانب الثقافة التنظيمية والموارد البشرية ويعود السبب لعدم وجود معايير علمية لأشغال المناصب القيادية وايضاً لعدم توفر نظم لتقييم أدائهم مما يجعل عملية التقييم غير مرتبطة بنوع الأداء واعتماد مبدأ المكافأة الجماعية للعاملين الامر الذي يفقد روح الابداع والتميز الفردي فضلاً عن عدم الشفافية في تقييم الرئيس للمرؤوسين وسوء توزيع الملاكات بين الوحدات الادارية وتداخل الواجبات والمهام بين تلك الوحدات. اما على صعيد البيئة الخارجية يتضح ان للشركة فرص في البيئة الخارجية نتيجة اعتماد اقتصاد البلد على العائدات النفطية ومدى انعكاس ذلك على دور الشركة من خلال ردف الموازنات الاتحادية بالأموال من خلال المحافظة على وزيادة وتيرة الإنتاج وتبنيها للسياسات الداعمة لعملية التنمية الاقتصادية والمجتمعية من خلال مساهمتها في اصلاح المنظومة العامة للدولة بتوفيرها فرص للعاطلين عن العمل والمساهمة في تحسين المستوى المعاشي فضلاً عن موقعها الجغرافي الذي يمنحها ميزة القرب من الموانئ في البصرة التي تمثل نقاط وبيئات الاقتصاد للدول والتي تسهل من عملية تصريف النفط الخام بسرعة أكبر تلبية للطلب على ذلك المنتج، كما ان امام الشركة فرصة نتيجة توجه الدولة للاستثمار في نظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيق الحوكمة الالكترونية وبما يتماشى مع توجهها نحو تحويل الشركة لتنفيذ اعمالها الكترونياً فضلاً عن استقطابها لتكنولوجيا الإنتاج في الصناعة

النفطية من خلال جلب المستثمرين الأجانب، في حين تواجه الشركة تحديات في الجانب السياسي والأمني للبلد، إذ إن اضطراب الوضع الأمني في البلد وعدم الاستقرار السياسي يقوض عملية دخول رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في الصناعة النفطية، فضلاً عن التحديات الطبيعية والمناخية التي تعيقها من تنفيذ عملياتها سواء ما يتعلق منها بالمياه الجوفية التي تعيق أعمال الحفر أو فيضانات الأمطار التي تمنع وصول الكوادر الفنية لمواقع عملهم أو الارتفاع الشديد لدرجات الحرارة في فصل الصيف فضلاً عن خطورة الأفاعي والعقارب والحيوانات المفترسة على حياة العاملين ومستوى خطر الألغام والمقذوفات الحربية في الحقول النفطية.

## References

1. Abbas, Sami Ahmed (2018), business intelligence and its impact on determining the strategic choice. An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the General Company for Electrical Industries of the Ministry of Industry - Baghdad, Al-Dinamar magazine, issue 18, 2018, pages 248-279.
2. Abdulhassan, Zahraa Abdulameer (2020), Strategy Formulation for the School Building in Ministry of Education\_Case study, a research diploma in strategic planning submitted to the College of Administration and Economics at the University of Baghdad.
3. Adobor, H. (2019), Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions, Business Horizons, 62(3), 383-393.
4. Al-Amry, Saleh Mahdi Mohsen and Al-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour (2008), Administration and Business, Second Edition, Wael House for Publishing and Distribution, Amman.
5. Al-Douri, Zakaria Mutlak (2005), Strategic Management, Concepts, Operations and Study Cases, Arabic Edition, Al-Yawzi Scientific House for Publishing and Distribution, Amman.
6. AL-farhan, Basheer Khaleel Abdal-Wahid (2019), Strategic Formulation for the municipality of Basra according to Balanced Scorecard, Postgraduate diploma equivalent to a Master's degree submitted to the College of Administration and Economics, University of Baghdad.
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-Ghalbi, Taher Mohsen Mansour and Idris, Wael Muhammad Sobhi (2007), Strategic Management, an Integrated Systematic Perspective, First Edition, Wael Publishing and Distribution, Amman.
9. 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.
10. 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.
11. Al-Khafaji, Nima Abbas Khudair (2010), Strategic Management Approaches, Concepts, and Operations, Second Edition, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman.



12. 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.
13. 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.
14. Al-Salem, Moayad Saeed (2005), **The Basics of Strategic Management**, First Edition, Wael Publishing and Distribution, Amman.
15. Assenova, M. G. (2018). **Formulation And Evaluation Of Marketing Bank Strategies**. *Economics and Management*, 14(1), 148-155.
16. Bellamy, L. C. (2009), **Strategy formulation in SMEs: indications from a longitudinal study**, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(4), 534-549.
17. Binladen, Hania and Al-Ashaab, Ahmad (2017), **Strategy Formulation Process in Large Family-based Businesses**, *International Journal of Economics and Management Systems*, Volume 2, 2017.
18. Boushmal, Nawal (2014), **The Role of Information System in Determining the Strategic Option**, Case Study of the Pulses and Dried Grain Collaborative Case Study, Master of Business Administration, submitted to the Faculty of Business, Economic and Management Sciences, University of Oum El Bouaghi, Algeria.
19. Cordero Borjas, A. E. (2011). **STRATEGIC FORMULATION. CASE: Business Sector State Food and Beverages Carabobo**. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 63-82.
20. Dalain, Ali (2018), **The Impact of Strategic Direction Dimensions on Improving Strategic Performance in Royal Jordanian Airlines: A Field Study**, *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 11 (1/2).
21. David, Fred R. & David, Forest R. (2015), **Strategic Management Concepts and Cases**, 15th Edition, published by Pearson Education, London.
22. David, Fred R. & David, Forest R. (2015), **Strategic Management Concepts and Cases**, 15th Edition, published by Pearson Education, London.
23. Hameed, Shaimaa Mohamed (2018), **Strategy Formulation for the Ministry of Planning - Proposed Model**, Master Thesis submitted to the College of Administration and Economics at the University of Baghdad.
24. HILL, CHARLES & JONES GARETH (2009), **Essentials of Strategic Management**, South-Western, Cengage Learning.
25. Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2013), **Strategic Management: An Integrated Approach**, Tenth Edition, South-Western.
26. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016), **Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization**, Cengage Learning.
27. Inshasi, Rami Ibrahim Mahmoud (2019), **Strategic orientation in the management of women's associations in the southern governorates and their relation to organizational trust**, Master Thesis submitted to Al-Aqsa University, State of Palestine.

28. Isma'eel, Mustafa M. & Salman, Saadoon Muhsin (2018), Mediation Role of Strategic Direction between Knowledge Risk Management and Organization's Effectiveness Analytical research in the Iraqi government banking sector, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24(106), 1-1.
29. Malhotra, A., Majchrzak, A., & Niemiec, R. M. (2017), Using public crowds for open strategy formulation: mitigating the risks of knowledge gaps. *Long Range Planning*, 50(3), 397-410.
30. Maruf, Buana (2003), ANALYSIS OF STRATEGY FORMULATION MODEL FOR SHIPBUILDING INDUSTRIES, Conference Paper Presented on The JSPS Seminar, Hiroshima-Japan, October 2003.
31. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament*. Simon and Schuster.
32. 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.
33. Nedelea, S., & Paun, L. A. (2009), The importance of the Strategic Management process in the Knowledge-Based Economy, *Review of international comparative management*, 10(1), 95-105.
34. Rashid, Saleh Abdul-Ridha and Chalab, Ihssan Dahash (2008), *Strategic Management, An Integrated Entrance*, First Edition, Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution, Amman.
35. Rashida, Awlad Dahman and Rabia, Karoumy (2019), The Impact of Marketing Knowledge on the Strategic Option in the Wireless Communication Sector in Adrar State, Master Thesis in Business Administration submitted to the Faculty of Business, Economic and Management Sciences, Ahmed Derayah University, Algeria.
36. Rothaermel, Frank (2017), *Strategic Management*, Third Edition, Published by McGraw-Hill Education, New York.
37. Satyro, W. C., Sacomano, J. B., Contador, J. C., Almeida, C. M., & Giannetti, B. F. (2017), Process of strategy formulation for sustainable environmental development: Basic model, *Journal of cleaner production*, 166, 1295-1304.
38. Thomas L.. Wheelen, & Hunger, J. D. (2012), *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. Pearson/Prentice Hall.
39. Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2006), *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*, McGraw-Hill Education.
40. Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2016), *Crafting and executing strategy: Concepts and readings*, McGraw-Hill Education.
41. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018), *Strategic management and business policy*, Pearson Education Limited.
42. Yassin, Saad Ghaleb (2010), *Strategic Management*, Arabic Edition, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Amman.

## Strategy formulation for Missan Oil Company for the years 2020-2024

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

[Alaalkaabi89@gmail.com](mailto:Alaalkaabi89@gmail.com)

Salah Al-Deen Awad Kareem Al-Kubaisi  
University of Baghdad, College of Administration  
and Economics, Baghdad, Iraq  
[salahalkubaisy@yahoo.com](mailto:salahalkubaisy@yahoo.com)

Received:28/6/2020

Accepted :9/8/2020

Published :FEBRUARY / 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 problem revolves around the failure of Maysan Oil Company to have a strategy that enables it to keep up with work in a mysterious and highly dynamic environment. Therefore, the research aims to present a proposed strategy that is comprehensive and realistic to the Maysan Oil Company for the next five years (2020-2024) based on the position and conditions of the company Current and future by adopting the scientific foundations for formulating the strategy, and the importance of research lies in the company's situational analysis to know its internal capabilities from strengths or weaknesses and diagnosing the surrounding elements of opportunities or threats, so that this analysis represents a starting point for formulating the proposed strategy for the company.

The researchers adopted the case study approach to its objectivity and breadth of the researched case with its detailed details, using the check list, personal observation and interviews as tools to collect data and information from the field side of the research using the David model as a measure of the analysis of internal and external environmental factors that were determined according to a number of stormy sessions The mindset of the strategic planning team that was formed for this matter in the company, and after the analysis and survey of all the company's resources, its organizational structure and the elements of its environment surrounding it, the researchers were able to build a matrix (SWOT) for the purpose of determining the environmental position of the company, and from there the researchers adopted a model (Bryson) in determining The company's strategic issues, including these issues for constraints, programs, time horizon, strategic alternative, implementing and follow-up bodies, as well as indicators of success to judge the extent of the deviation in achievement rates.

The results of the research showed that the most appropriate strategy for the Maysan Oil Company is the growth and expansion strategy (strength - opportunities), which obtained a acceptance rate of 75.27%, which provides an appropriate opportunity to achieve the goals of the company for the next five years. Moreover, the researchers found that the internal environment is moving towards strength while the The external environment is destined for threat.

**Key words:** Strategy formulation, Formulation models, Strategic analysis, Strategic issues, SOWT analysis, SPACE matrix.