



## صياغة استراتيجية لشركة نفط الشمال (دراسة حالة)

أ.د. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي  
كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد ,  
بغداد , العراق

[salahalkubaisy@yahoo.com](mailto:salahalkubaisy@yahoo.com)

الباحث/ مؤيد حسن مرعي الجبوري  
شركة نفط الشمال , كركوك \ العراق

[MuayadAlgburi80@Gmail.com](mailto:MuayadAlgburi80@Gmail.com)

Received: 26/8/2020

Accepted : 13/9/2020

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/4.0/)



## مستخلص البحث:

يهدف البحث الى تقديم استراتيجية مقترحة لشركة نفط الشمال ، وأخذت الاستراتيجية المقترحة بنظر الاعتبار الظروف البيئية المحيطة واعتمدت في صياغتها على اسس وخطوات علمية تتسم بالشمولية والواقعية ، اذ انها غطت الانشطة الرئيسية في الشركة (نشاط الانتاج والاستكشاف , نشاط التكرير والتصفية , التصدير ونقل النفط , نشاط البحث والتطوير , النشاط المالي , تقنية المعلومات , الموارد البشرية ) وقد اعتمد نموذج (David) في التحليل البيئي للعوامل التي تم تشخيصها وفق اساس مدروس وبمشاركة خبراء الشركة والادارات وبعد اجراء المسح الكامل لاستكشاف العوامل الداخلية والخارجية وبناء مصفوفة swot عبر تحديد وزن واهمية لكل عامل . كما اعتمد نموذج (Bryson) في تحديد القضايا الاستراتيجية وهو نموذج ملائم للمؤسسات الحكومية الهادفة للربح ، وبعد تحليل العوامل الداخلية والخارجية (EFE,IFE) ظهر ان الاستراتيجية الاكثر ملائمة للشركة هي استراتيجية النمو والتوسع ( القوة - الفرص S O )، وهذه الاستراتيجية توفر فرصة جيدة لتحقيق اهداف الشركة للسنوات الخمس القادمة ، وعزز من عملية صياغة القضايا الاستراتيجية الحساسة والتي تدخل في صلب التوجه نحو تطوير عمل الشركة بانها قد اشتملت على القضايا الاستراتيجية والمعوقات والافق الزمني والبرامج والاجراءات وتحديد جهة التنفيذ والمتابعة مع معايير التقييم . وقد اوصى الباحثان بضرورة اعتماد هذه الوثيقة الاستراتيجية المقترحة لاسيما انها تحاكي واقع الشركة وتستجيب لمتطلبات دورها في دعم الاقتصاد الوطني .

**المصطلحات الرئيسية للبحث :** صياغة الاستراتيجية ، تحليل الاستراتيجي ، التوجه الاستراتيجي ، الخيار الاستراتيجي ، تحليل (SOWT) ، مصفوفة (SPACE).

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

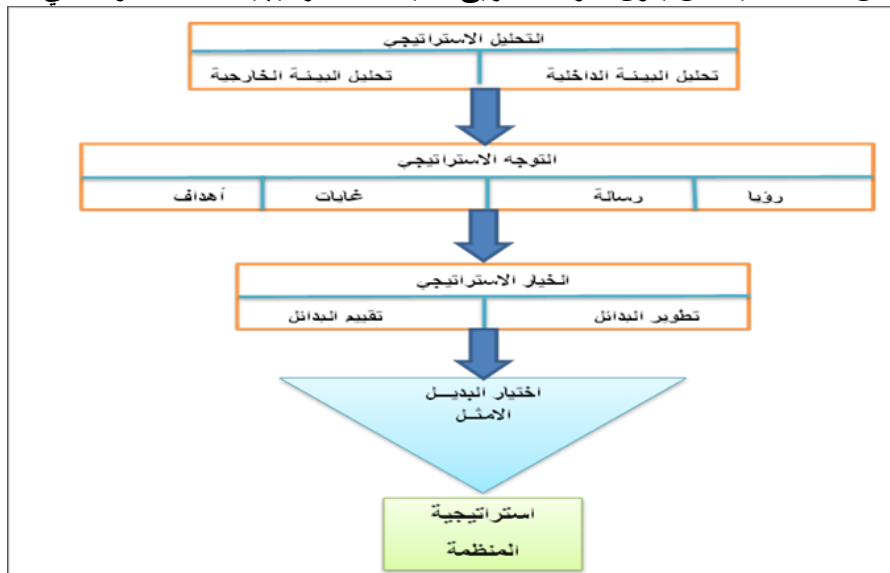
## 1- المقدمة

الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري فضلاً عن أنها علم وفن ، ويتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري ، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطوير تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها. وتبني الإدارة الاستراتيجية مهم أيضاً فبالرغم من التغيير الحاصل في البيئة و اللاتأكد وعدم الاستقرار تستطيع الإدارة الاستراتيجية أن تتغلب عليها وقادرة على إنها ترسم الغايات والأهداف وتحديد التوجهات طويلة الأمد . وتتجلى مشكلة البحث حول فكرة أساسية مفادها هو ان شركة نطف الشمال تفتقر الى خطة استراتيجية مبنية على اسس علمية بحيث تكون مناسبة للوقت الحاضر والمستقبل وهذا ما انعكس سلباً على ادائها ويمكن تحديد المشكلة من خلال التساؤلات الآتية : ما إمكانية صياغة استراتيجية مناسبة لشركة نطف الشمال في خضم هذه التقلبات البيئية المستمرة ؟ لاسيما الاضطرابات في البيئة العراقية والتي اتسمت بالتعقيد والديناميكية العالية , ما دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في صياغة الاستراتيجية المناسبة للشركة؟ , ما أهم القضايا الاستراتيجية التي تواجهها الشركة؟. وانطلاقاً مما تقدم جاء هذا البحث الذي غايته الرئيسية هي صياغة استراتيجية لشركة نطف الشمال لتكون البوصلة التي توجه سير عمل الشركة , و يسعى البحث لتحقيق عدة اهداف منها : بناء منطلقات الخطة الاستراتيجية للشركة والتعرف على الواقع الذي سيتم الانطلاق منه لتحقيق أهداف الرؤية الاستراتيجية للشركة في مدى زمني معين مع ما يتضمنه ذلك من تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية للشركة من خلال تطوير استراتيجيات مرنة تحقق التكيف مع البيئة وكيفية إدارتها والتأثير فيها . أما أهمية البحث فتكمن في التصدي لمشكلة تواجه جميع منظمات الاعمال الباحثة عن النجاح والتفوق في مجال نشاطها والمتمثلة بسرعة التغيير في متطلبات البيئة المحيطة بها والتي تفرض ضرورة مواكبة هذه المتطلبات والتغييرات لتحقيق التوازن والتقارب الذي يمكنها من البقاء والازدهار , إذ يقدم البحث في الجانب النظري منهجاً علمياً يتضمن أحدث ما تم التطرق له من قبل الباحثين والمختصين في مجال صياغة الخطط الاستراتيجية ودراسة المفاهيم والمصطلحات للمتغيرات الواردة في البحث والتميز بينها (الإدارة الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية ، التخطيط الاستراتيجي) ، وتتجسد الأهمية العملية في النتائج التي يؤمل أن يسفر عنها هذا البحث والتي قد تساهم في تطوير عمل الشركة وتقدمها ، فضلاً عن تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الشركة المبحوثة وفق خطوات متعاقبة تراعي خصوصية البيئة المحلية والتغييرات المتسارعة داخلياً وخارجياً وبما يضمن فاعلية الخطط الموضوعية في مواجهة التقلبات البيئية والتقليل من أضرارها .

## 2. المنهجية

## 1.2. المخطط الاجرائي للبحث

لغرض تحقيق أهداف البحث بشكل علمي ومنهجي وبخطوات متتابعة ، وضع الباحثان مخطط توضيحي للبحث يمكن من خلال معطياته ان يكون خارطة الطريق لصياغة الاستراتيجية للمنظمات وكما في الشكل (1).



الشكل 1 : المخطط الاجرائي للبحث

## 2.2. وصف مجتمع الدراسة

شركة نفط الشمال (North Oil Company) احدى تشكيلات وزارة النفط العراقية وهي من الشركات النفطية الاستخراجية ويقع مقر الشركة الرئيسي في مدينة كركوك (280 كم شمال العاصمة بغداد) ولها ساحة عمليات تنتشر في أربع محافظات عراقية ( كركوك , نينوى , صلاح الدين , الانبار ), نشاطها الرئيسي هو انتاج النفط الخام والغاز الطبيعي من الحقول النفطية الواقعة في الجزء الشمالي من العراق , ومن أهم واكبر الحقول التي تديرها الشركة : حقل كركوك , حقل باي حسن حقل جمبور حقل حميرين , حقل خباز , فضلاً عن عدة حقول اخرى متوسطة وصغيرة مثل (عجيل , الفيارة , وصفية).

## 3.2. منهج البحث والادوات والاساليب المعتمدة

### 1- منهج البحث :

اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة في اعداد هذا البحث بوصفه المنهج العلمي المناسب لإنجاز الدراسة , فضلاً عن إنها افضل طريقة للحصول على معلومات شاملة عن العوامل البيئية الداخلية والخارجية للشركة , وأتبع عدة أساليب لجمع البيانات :

أ- المصادر : الكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والبحوث والمؤتمرات العلمية ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث .

ب- المعايشة الميدانية : كون الباحث منسوب لنفس الشركة المبحوثة الامر الذي سهل للباحث التواجد في أغلب المواقع والإدارات وتحقيق الملاحظة القرب من الانشطة الرئيسية .

ج- المقابلات الشخصية وورش العمل : من خلال ذلك تم التعرف على آراء القيادات العليا ونظرتهم لمستقبل الشركة وما تعانيه من نقاط ضعف وما تتمتع به من نقاط قوة .

ح- قائمة الفحص : تم أعدادها بالتشاور مع القيادات الادارية والفنية في الشركة ليتسنى للباحث من خلالها دراسة الواقع الحقيقي الذي تعيشه الشركة وتحديد اوزان واهمية عوامل البيئة الداخلية والخارجية للشركة اعتماداً على مقياس (David:2011) في عملية التحليل لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية إذ يكون مصدر البيانات هو ميدان العمل الفعلي .

خ- التحليل الاستراتيجي باستعمال مصفوفة (SWOT) : لبيان حالة العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) وتأثيرها على مجمل الانشطة في الشركة وبغرض تزويد متخذي القرار بالبيانات الخاصة بمواطن القوة والضعف والفرص والتحديات سواء الان أو مستقبلاً .

د- نموذج القضايا الاستراتيجية : قام الباحثان بعرض وصياغة القضايا الاستراتيجية في الشركة بالتفصيل وحسب أنموذج ( Bryson, 2003: 201 ) وبالالية المعتمدة في اعداد أنموذج لتحديد القضايا الاستراتيجية وحسب أنشطة الشركة الرئيسية إذ ان كل نشاط من الانشطة الرئيسية قد مثل قضية استراتيجية .

وتم اجراء التحليل الاحصائي وباستعمال برنامج ( SPSS 22 ) لمعالجة البيانات والحصول على نتائج تتعلق ب(النسب المئوية , التكرارات , الوسط الحسابي , الانحراف المعياري ) .

## 3. مراجعة الأدبيات

### 1.3. الاسهامات الفكرية والدراسات السابقة

أ- الباحث (Khababa, 2018) : أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة ( The impact of organizational culture on the formulation and implementation of the organization's strategy ) والذي هدف الى معرفة أهم الابعاد التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة والادارة الاستراتيجية والتعريف بالدور الذي يمكن ان تؤديه الثقافة التنظيمية في صياغة استراتيجية المنظمة وكان منهج بحثه دراسة حالة في قطاع المؤسسات المتوسطة لولاية سطيف الجزائرية وشملت (25) مؤسسة صناعية وتضمنت (117) مديراً من الادارات العليا والمتوسطة وباستخدام المقابلات الشخصية, قائمة تحليل القضايا الاستراتيجية , الاستبانة لجمع البيانات وقائمة الفحص, واستخدام ادوات التحليل الاحصائي (Spss) , واثبتت النتائج بوجود أثر للثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

ب- الباحث (Al-Jubouri, 2018): صياغة استراتيجية لوزارة التخطيط - نموذج مقترح (دراسة حالة) Formulating a Strategy for the Ministry of Planning - Proposed Template (Case Study) )) وهدف البحث الى تقديم تأطير نظري عن المتغيرات البيئية المبحوثة بشكل يساهم في تعميق المعرفة التنظيمية والادارية وبما يعزز القدرات المعرفية للقيادات الادارية والاكاديمية في مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية في وزارة التخطيط العراقية (مقر الوزارة والأجهزة والدوائر التابعة لها) وباستخدام اسلوب العينة القصدية وشملت (15) من قيادي الدوائر في المستويات العليا والوسطى والعليا , اما منهج

البحث فقد كان دراسة حالة واستخدام المقابلات الشخصية، قائمة تحليل القضايا الاستراتيجية و الاستبانة لجمع البيانات و قائمة الفحص , وكانت نتائج البحث ان وزارة التخطيط تمتلك قوة واضحة في كل من عامل(المعرفة ،الثقافة التنظيمية ، التكنولوجيا ،البنى التحتية ،العمليات)، و ضعفا واضحا في العوامل(المالي ،الهيكل التنظيمي ،الموارد البشرية ، التخطيط الاستراتيجي).

ج-الباحثان (Najm and Khalaf, 2019) : صياغة استراتيجية لإدارة مخاطر الامتثال الضريبي (Formulate a strategy to manage tax compliance risk) وقد هدف البحث الى بناء أنموذج لإدارة مخاطر الامتثال الضريبي يحاكي النماذج التي تبنتها الادارات الضريبية في الدول المتقدمة للتهوض بواقع الامتثال الضريبي وزيادة الايرادات في الهيئة العامة للضرائب العراقية وتضمنت عينة البحث (162) من مكلفي الضريبة من المهن (صيادلة، اطباء، محامين، مهندسين، مراقبو الحسابات) , اما منهج البحث فكانت دراسة حالة وادواته فهي بالاستبيان, طريقة التحليل العنقودي باستخدام المتوسطات ( K-means clustering , Cronbacg Alfe , SPSS) , ومن نتائج البحث هي تصنيف المكلفين وفقاً لسلوكياتهم تجاه الامتثال الضريبي و تحديد ايها أكثر خطورة والاستراتيجية المناسبة لها.

### 2.3 مدخل مفاهيمي لصياغة الاستراتيجية Conceptual introduction to strategy formulation

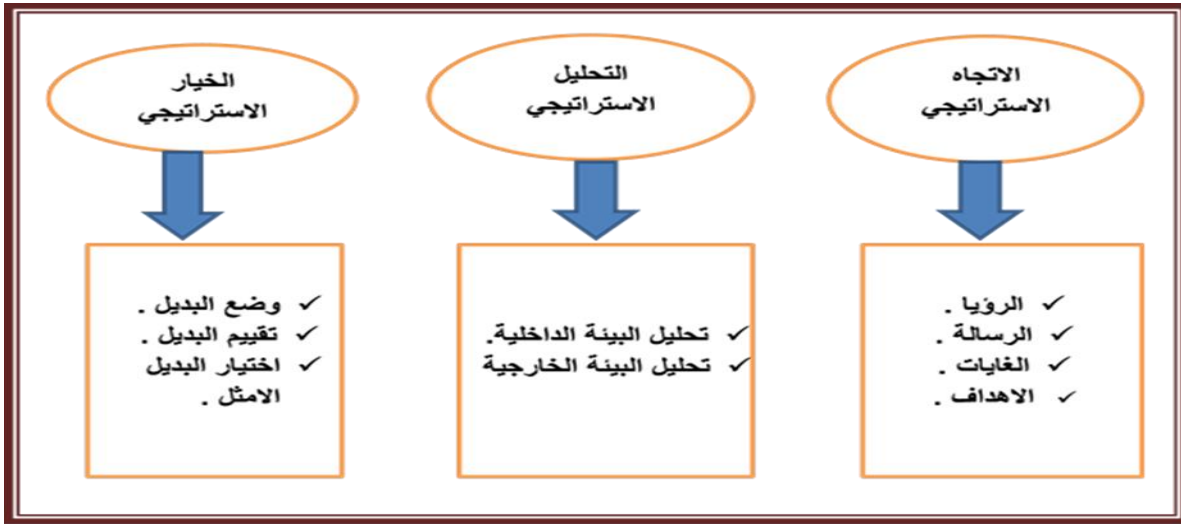
أن صياغة الاستراتيجية هي مرحلة تتضمن تحديد رسالة وأهدافها المنظمة فضلاً عن خياراتها الاستراتيجية وعلى المستويات الثلاثة ( المنظمة بأكملها , الاعمال , الوظائف ) , وفي حال اذا كانت المنظمة مستمرة في العمل وتملك هذه المفردات الثلاثة التي يشملها مفهوم الاتجاه الاستراتيجي فإنها في ضوء تحليل واقع عملها في بيئتها الخارجية ومكونات بيئتها الداخلية لتحديد مجمل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتجري مراجعة جذرية أو جزئية لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية وخياراتها ( Al-Amiri & Ghalibi, 2011: 266) . أما (Gandellini et al,2013:7) فيقول بانها يمكن قراءة عملية صياغة الاستراتيجية بأنها مزيج من الأنشطة المخططة والمبادرات الفردية التي يمكن أن توفر مزايا في ظل تغير البيئة وتعظيم الفوائد الاقتصادية من أنشطة الأعمال الجارية , وفي اضافة له أيضا من المهم أن نفهم أن الاستراتيجي ليس ساحراً والاستراتيجيات المخططة لا تتحقق دائماً , و علاوة على ذلك فإن الاستراتيجيات المنفذة ليست هي المخططة دائما . و عبر (Owich, 2018:42) عن صياغة الاستراتيجية بأنها تطوير رؤية ورسالة المنظمة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية فضلاً عن نقاط القوة والضعف الداخلية وخلق أهداف طويلة الأجل والخروج باستراتيجيات بديلة واختيار استراتيجيات محددة للمتابعة .

### 3.3 أهمية صياغة الاستراتيجية The importance of formulating the strategy

يقول المختصون : أن الفشل في التخطيط .. هو التخطيط للفشل , وعملية التخطيط مهمة جداً سواء للأفراد او المنظمات وهو عكس العشوائية وعدم الانتظام . ويعد التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية إذ ان صياغة خطة استراتيجية يساعد في التخفيف من المخاطر المرتبطة بنمو أعمال المنظمة ويمكن أن تغذي النجاح على المدى البعيد من خلال تعزيز عدة مجالات رئيسية منها (Efrat, et al,2019:5) : التوجيه والتركيز : إذ إن امتلاك صورة واضحة لمستقبل المنظمة يتيح لها أن تكون أكثر استباقية وتوقع سيناريوهات معينة قبل حدوثها واتخاذ الاحتياطات لتجنبها , كفاءة العمليات : من خلال تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف بالضبط , إذ تساعد الخطة الاستراتيجية على تقييم التكاليف والوسائل لتخصيص الموارد بأكثر الطرق فعالية , البيئة التنافسية : تساعد عملية مراجعة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في فهم الموقف الحالي بدقة والاستعداد لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات , معنويات الموظفين : تعد الخطة الاستراتيجية ضرورية لتوصيل رؤية المنظمة لجميع العاملين وبمختلف المستويات لتحقيق الاجماع وتوحيد الجهود وتوليد الافكار وتحفيز الانتاج , الاستقرار والاستمرار : تضمن الخطة الاستراتيجية امكانية الاستقرار للمنظمة فضلاً عن انها توفر فرصة التطور والاستمرار والتوسع في ضل طموح الادارة والعاملين على حد سواء .

### 4.3 خطوات صياغة الاستراتيجية Steps for drafting the strategy

عبر (Owich , 2018:42) عن صياغة الاستراتيجية بأنها تطوير رؤية ورسالة المنظمة وخلق غايات وأهداف طويلة الأجل (اتجاه الاستراتيجي) , تحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية (تحليل استراتيجي) , والخروج باستراتيجيات بديلة واختيار استراتيجيات محددة للمتابعة (خيار استراتيجي) . وكل مرحلة تقسم الى خطوات فرعية والشكل (2) يوضح الخطوات الرئيسية وكما يأتي :



الشكل (2) خطوات صياغة الاستراتيجية

Source: Adapted from the researcher, depending on al-Jubouri, Shaima Muhammad (2018), formulating a strategy for the Ministry of Planning, a proposed model, a published master's thesis submitted to the College of Administration and Economics, University of Baghdad.

يتضح من الشكل (2) ان خطوات الصياغة بدأت بالاتجاه الاستراتيجي ثم التحليل الاستراتيجي تلاه الخيار الاستراتيجي , وانسجم مع هذا الطرح الفكري كل من (Ghalibi and Idris, 2009: 345) و (Machabaphala,2010:10) وآخرون . في حين اختلف عدة باحثين مع هذا الطرح الفكري ومنهم (Abadi et al,2012:357) و (Papulovaa& Gazovaa,2016: 571) وذهبوا باتجاه تقديم خطوة التحليل الاستراتيجي ثم تليه خطوة التوجه الاستراتيجي وذلك بقولهم انه في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية يتم تحديد التوجه الاستراتيجي , ومن هنا يؤكد الباحثان هذا التسلسل في الخطوات واعتبار تحديد التحليل الاستراتيجي هو الخطوة الاولى يليه تحديد التوجه الاستراتيجي , وما يبرر هذا التأييد هو أن البحث الحالي ليس لشركة حديثة او في طور التأسيس وانما هي دراسة حالة لشركة قائمة حالياً ومنتجة وكل ما تحتاجه هو استراتيجية مبنية على منهج علمي لتطوير عملها إذ ان نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية هي التي تحدد التوجه واختيار الاستراتيجية المناسبة , وهذا ما سيعكسه الباحثان في الجانب العملي من هذا البحث

### الخطوة الاولى : التحليل الاستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه فقد أشير إليه على انه يتعلق بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات وما هي طموحات كل من المديرين وأصحاب المصالح الآخرين وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل (Johnson & Scholes, 1993: 17) . ويرى (Hitt & Lreland,2001: 63) إنه جوهر الفكر الاستراتيجي للأعمال " The Kernel Of Strategic Thought " وأداة قيمة لاستكشاف مصادر الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الصناعة وتطوير المقدرات الاستراتيجية المميزة Distinctive Strategic Capabilities . وقد قدم (Byrne,1996: 46-51) المكونات العامة للتحليل الاستراتيجي وهي: تحليل البيئة التنافسية , تحليل الموارد والقدرات الاستراتيجية , تطوير رؤيا ورسالة الأعمال , تطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية , التنفيذ والرقابة الاستراتيجية , التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي .

وهناك العديد من التقسيمات لبيئة الأعمال وسياخذ الباحثان بالتقسيم القائم على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية , لان هذا التحليل هو الأكثر ملاءمة في عملية تحليل المنظمة المبحوثة .

أولاً : تحليل البيئة الداخلية : تشير العوامل الداخلية إلى العناصر داخل المنظمة وتحت سيطرتها سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة , إذ يتم تجميع هذه العوامل بعد اكتشافها في نقاط قوة او ضعف في المنظمة فإذا كان أحد العناصر يجلب تأثيرات إيجابية للمنظمة فإنه يعد قوة وبالمقابل إذا كان العامل يمنع تطور المنظمة فهو ضعف داخل المنظمة . وتتجسد عوامل القوة وعوامل الضعف في البيئة الداخلية في ثلاثة محاور رئيسة (Aldajani, 2011: 55) هي الهيكل التنظيمي ويتضمن الاتصالات والسلطة وسلسلة القيادة والذي يتم

وصفه في الخارطة التنظيمية , الثقافة وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة , الموارد وتشمل موارد المنظمة المادية وكذلك الموارد البشرية .

#### ثانياً : تحليل البيئة الخارجية

يقصد بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة ذلك التشخيص الذي تقوم به المنظمة لمحيطها الخارجي وتسعى من خلاله الى معرفة الوضع الحالي ومحاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية المحتملة لمجمل العوامل في البيئة المحيط بالمنظمة , أما محتوى التشخيص الخارجي فيتمثل في البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة (Herch, 2012: 25) . وحسب (Simerson,2011: 115) الفرص الخارجية: أي قوة قائمة أو ناشئة في البيئة الخارجية إذا تم استغلالها بشكل صحيح قد توفر ميزة للمنظمة أما التهديدات الخارجية: أي قوة موجودة أو ناشئة في البيئة الخارجية إذا لم يتم تناولها بشكل صحيح قد تمنع نجاح المنظمة. ومن أهم عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على المنظمة والتي أجمع عليها عدد غير قليل من الباحثين والمفكرين , يلخصها الباحثان بالاعتماد على آراء الباحثين ومنهم (Alkhafaji, 2010: 118) العوامل هي: الاقتصادية , الاجتماعية والثقافية , السياسية والقانونية , التقنية (التكنولوجية) , الديمغرافية ومتغيرات بيئة النشاط .

#### الخطوة الثانية : الاتجاه الاستراتيجي

أن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الاساسية والاولى للقيادة العليا في تلك المنظمة , ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الاعمال من تحديد الاهداف للإدارات المختلفة , واختيار الاستراتيجيات و وضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى (Al-Ghalibi & Idris, 2015: 184) . وعند صياغة الخطة الاستراتيجية لابد من معرفة مكونات التوجه الاستراتيجي , فهناك أربع مكونات تشكل عناصر التوجه الاستراتيجي وهي (Dawood, 2019: 38-43) :-

1- الرؤيا (Vision) : وتعرف الرؤيا بأنها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها وفي ثلاث عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي وتوصيل الرؤيا بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام (Idris & Morsi, 2006: 93) . وفي هذا السياق يرى كوتلر (Kotler) والمشار إليه في (Idris & algalbi, 2009: 76) إلى أن الرؤيا الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية: الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها , التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها , المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية وتسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة , متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المنظمة وحاضرها , جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين , الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بأذ يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم , الجاذبية: تجتذب قلوب المتعاملين وتأسر عقولهم من خلال تعبيرها عن طموحاتهم .

2- رسالة المنظمة (Mission): بيان الرسالة عبارة عن جملة أو فقرة قصيرة تحدد وجود شركة أو منظمة سواء ربحية أو غير ربحية أو مؤسسة حكومية أو أي كيان آخر وتشرح صميم سبب وجود المنظمة وليس كيفية وجودها , وبعبارة أخرى فإن الرسالة ليست خطة عمل تشرح كيف سيحقق الكيان الربح وإنما هي بيان يحدد الدافع لمحاولة تحقيق الربح في المقام الأول , ومن المهم أيضاً تجنب الخلط بين بيان الرسالة وبين الرؤية إذ أن الفرق هو أن بيان الرسالة يركز على الحالة الحالية للمنظمة بينما يركز بيان الرؤية على مستقبل المنظمة و بيان الرسالة يجيب على السؤال من نحن؟ ويجيب بيان الرؤية على السؤال إلى أين نحن ذاهبون؟ (Ward,2020: 1-2) . وحسب (Zahorsky,2018: 2) فإن مفاتيح نجاح الرسالة هي ان تكون ذات مغزى ويجب أن يكون بيان الرسالة فقرة موجزة تصف ما تقوم به المنظمة ولمن , فيه ما يمكن أن يكون ملهم , و إن مهمة ذات معنى تتجاوز حصر الهدف بالأرباح فقط إذ يجب تركيز المهمة على الإبداع والكفاءة بشكل اساسي .

3- الغايات (Goals): وتعرف الغايات بأنها تعبير عما تنوي المنظمة تحقيقه بشكل عام ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل (Morsi, 2006: 45). ويوضح (Tabidi,2010:69) أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما تهدف المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع والمسؤولية الاجتماعية وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية ويجب أن يتم تحديدها تبعاً لذلك بواسطة الإدارة العليا وتتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها : البعد عن التفاصيل الدقيقة, والشمول لكافة الاطراف التي تخدمها المنظمة, والمدى الزمني البعيد , إذ تستند الغايات إلى مبرر وجود المنظمة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها المحددة , وبصفة عامة فإن الغاية الواضحة تساعد في

تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها، كما تسهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم .

4- الأهداف الاستراتيجية (Objectives) : تناول كل من (Hill & Jones, 2009: 45) في كتابهما المقصد الاستراتيجي والذي يتضمن ضرورة قيام المديرين بوضع الأهداف الاستراتيجية الطموحة لتوسيع المنظمة وتطويرها وكذلك فإن كلاً من الرؤيا الاستراتيجية والرسالة والاستراتيجية تحددان المقصد الاستراتيجي للمنظمة . ويرى (Mukhaimer, 2010: 84) إلى أن الأهداف الاستراتيجية بمثابة الأهداف العامة للمنظمة فهي تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها وتوضع على مستوى المنظمة ككل وهي أهداف طويلة الأجل وغير محددة النهاية وغالباً ما يكون تركيزها على بقاء المنظمة ونموها وتطويرها .

5- القيم (Values) : وفقاً لباحثي برنامج الأعمال والمجتمع في (معهد بوز ألن هاميلتون ومعهد أسبن) فإن معظم قيم الشركات تتضمن كلمات وأفكاراً متشابهة 90% منهم يشيرون إلى السلوك الأخلاقي أو يستخدمون كلمة النزاهة ، 88% يذكرون الالتزام تجاه العملاء ، و 76% يذكرون العمل الجماعي والثقة ( Yohn,2018: 2). ويقول (Lee & Arcand ,2020: 4) تعمل القيم الأساسية باستمرار على توجيه كل من الموظف والمنظمة في تحقيق أهدافهما المشتركة وبطريقة تستند إلى إطار أخلاقي وإيديولوجي ، وهناك بعض المبادئ المتشابهة للجميع وعلى الرغم من أنها قد تصاغ بشكل مختلف لكنها قيم أساسية يجب أن تمتلكها كل منظمة: النزاهة والأخلاق ، الاحترام والتقدير، الابتكار (وليس التقليد) ، القيادة .

### الخطوة الثالثة: الخيار الاستراتيجي

ان الاختيار الاستراتيجي هو أحد جوانب الاستراتيجية التي يتم النظر فيها قبل اكتمال أي قرار استراتيجي ، إذ إن اتخاذ القرار مهمة صعبة ويجب أن يحرص المديرين على دراسة وتقييم الخيارات والبدائل العديدة المتاحة قبل اتخاذ القرار ، وان العوامل المؤثرة في الاختيارات الاستراتيجية هي القيادة الحكيمة ، الهيكل التنظيمي، الأخلاق ، توافر الموارد (Wangui,2011: 15) . فضلاً عن تلك العوامل اضافة (Samuel,2015: 35) رؤية ورسالة المنظمة ، ثقافة المنظمة ، عوامل البيئة الخارجية . وفي عملية تحديد الخيارات الاستراتيجية يكون الغرض الرئيسي من تحديد نطاق البدائل المتاحة هو اجراء مسح لجميع المعلومات ذات الصلة وتحديد مجموعة أولية من بدائل الاختيار الاستراتيجي ، إذ يمكن تعديل كل منها لاحقاً في العملية إذا كان هذا التغيير مرغوباً لسبب ما مستقبلاً (Leleur,2012: 56) .

### 5.3 نماذج عملية صياغة الاستراتيجية

رغم تعدد النماذج الخاصة بعملية صياغة الاستراتيجية إلا أنها تشترك في مضامينها الرئيسية وهناك العديد من نماذج صياغة الاستراتيجية سواء في مجال الأعمال أو التعليم أو الاقتصاد و عدة مجالات اخرى ، وسيعرض الباحثان اشهر هذه النماذج ما يأتي:-  
أولاً : نموذج فايفر (Pfeiffer,1992) : يتكون نموذج فايفر من عشرة خطوات لإنجاز الخطة الاستراتيجية ، يلخص الباحثان هذه الخطوات كما وردت في (Hijazi, 2012: 64) و (Al-Suwaidan & Al-Adlouni, 2004: 84) وكما يأتي:-

- أ- التخطيط للتخطيط: يتضمن تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة وتخويله الصلاحيات اللازمة .
- ب- تحديد القيم: تعد من الأمور شديدة الأهمية بالنسبة للمنظمة وهي ثوابت لا يمكن التنازل عنها.
- ت- بناء الرؤيا: لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤية مرشدة .
- ث- صياغة الرسالة: هي عبارة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ .
- ج- وضع نموذج العمل الاستراتيجي : تحديد المجالات الرئيسية للمنظمة ، وتحديد المؤشرات الحساسة لكل وحدة ، يليه وضع آليات لإنجاح عمل هذه الوحدات.
- ح- تحليل الواقع: تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ، تحديد الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة
- خ- تحليل الفجوات: بغرض التأكد من أنها ملائمة إما أن تكون قليلة أو معدومة أو أن تكون كبيرة أو خيالية.
- د- الخطط البديلة: تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من الظروف الطارئة او المفاجئات في العمل .
- ذ- تنفيذ الخطة: ويجب أن يرتبط تنفيذ الخطة بالتقييم السنوي للإدارات والعاملين وكذلك بالحوافز المالية.
- ر- دمج الخطة الاستراتيجية مع خطط العمل: إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقسام التنفيذية لغرض دمجها مع خططهم التشغيلية والاجتماع بهم سنويا في مرحلة التخطيط لتطوير مؤشرات جديدة.

ثانياً : نموذج جونسون وسكولز (Johnson & Scholes 1997) : يتكون هذا النموذج من ثلاثة عناصر أساسية على شكل مثلث ، كل عنصر يتفرع منه ثلاثة مجالات فرعية وهذه المجالات هي ( Bin Dahish, 198: 2009):

أ- التحليل الاستراتيجي: ويتضمن دراسة البيئة وتحديد الوضع الاستراتيجي الحالي للمنظمة , مراجعة الموارد والإمكانات الاستراتيجية بالمنظمة وتحليلها ومعرفة ما يتوقعه المساهمون في المنظمة.

ب- الخيار الاستراتيجي: ويشمل ثلاثة مجالات هي: تحديد الخيارات الاستراتيجية وتقييمها واختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية انسجاماً مع ظروف المنظمة.

ت- تطبيق الاستراتيجية: وتتضمن تخطيط وتخصيص الموارد بين الأقسام في المنظمة ، تصميم الهيكل الإداري والتنظيمي للمنظمة، الاهتمام بإدارة التغيير الاستراتيجي وتطبيق الاستراتيجية ووضعها حيز التنفيذ.

ثالثاً : نموذج بيزل (Pisel 2008) : يتكون نموذج بيزل من عشرة مراحل تخطيطية لبناء الخطة الاستراتيجية وتمثل تلك المراحل فيما يأتي (Pisel, 2008: 3): التخطيط الأولي التمهيدي , إعداد جدول زمني للتخطيط في ضوء توجه القيادة العليا للمنظمة , تحليل البيئة الداخلية وما بها من جوانب قوة وضعف والبيئة الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات , وضع الرؤية والرسالة والقيم والأهداف , وضع الافتراضات المنطقية والواقعية وهي ضرورية لاستمرارية التخطيط , تنمية استراتيجية المنظمة , تحليل الوظائف , وضع الخطة التنفيذية , تقويم الخطة تقيماً تكوينياً وتجميعياً , المراجعة والمتابعة المستمرة للتحسين والتطوير للقضاء على أي سلبيات تظهر في الخطة.

#### 4. مناقشة النتائج

##### 1.4 نتائج الفحص والتحليل البيئي

أ- عرض نتائج البيئة الداخلية : لتحديد جوانب القوة والضعف داخل الشركة وباستخدام قوائم الفحص التي تم تنظيمها بالتعاون مع القيادات والخبراء في الشركة ثم وزعت على مديري الأقسام والهيئات الرئيسية في الشركة المبحوثة , إذ شملت فقراتها مجموعة مؤشرات رئيسية وفرعية تغطي محاور عمل الشركة في انشطتها المتنوعة وعددها (11) عامل ابتداءً من إدارة التنظيم والانشطة الداخلية التي تمثل عملها كإدارة وتنمية الموارد البشرية , الهيكل التنظيمي , التخطيط الاستراتيجي , الثقافة التنظيمية , العمليات , المعرفة والبحث والتطوير , المالية , التكنولوجيا المستخدمة , البنى التحتية , الصحة والسلامة المهنية والبيئة , إدارة الجودة الشاملة (TQM) , وقد استخدم نموذج (DAVID) في تشخيص وتقدير مستويات العوامل إذ اعتمدت القيمة (2.5) هي النقطة الفاصلة ما بين القوة والضعف . وكانت النتائج كالآتي :-

1. توضيح نتائج عوامل القوة : حصل عامل المالية على المرتبة الأولى وأعلى وزن للقوة والبالغ (3.75) , أما ثاني أكبر قوة فكان لعامل الهيكل التنظيمي ووزن (3.66) ومن ثم السلامة الصناعية والبيئة ووزن (3.53) ولم تسجل نقاط ضعف لهذه العوامل , ثم جاء عامل العمليات بوزن (3.16) وتلتهم بقية العوامل , وكما موضح في الجدول (4) .

2. توضيح نتائج عوامل الضعف : نلاحظ أن العوامل التي مثلت نقاط ضعف هي: الثقافة التنظيمية بوزن (2.46) , التكنولوجيا المستخدمة بوزن (1.64) , إدارة المعرفة بوزن (1.53) وكما موضح في الجدول (4) .

ب- عرض نتائج البيئة الخارجية : لتحديد جوانب الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة وباستخدام قوائم الفحص , إذ شملت فقراتها مجموعة مؤشرات عددها (6) عامل ابتداءً من الجانب الاقتصادي , السياسي والقانوني , التطور التكنولوجي , الاجتماعي والديموغرافي , الجانب الأمني , العوامل الطبيعية , وقد استخدم نموذج (DAVID) في تشخيص وتقدير مستويات العوامل إذ اعتمدت القيمة (2.5) هي النقطة الفاصلة ما بين الفرص والتهديدات وكانت النتائج كالآتي :

1. توضيح نتائج جوانب الفرص : يظهر أن أعلى فرصة كانت للجانب الاجتماعي والديموغرافي إذ بلغت (3.10) وثم الجانب الأمني بوزن (2.80) ويليه الجانب السياسي والقانوني بوزن (2.76) أما جانب التطور التكنولوجي فكان بوزن (2.75).

2. توضيح نتائج جوانب التهديدات : يظهر أن أول تهديد كان العوامل الطبيعية ووزن (1.70) ويليه الجانب الاقتصادي ووزن (1.83) مما يشير أنه تهديد رئيسي .

#### 2.4 عملية الموائمة والربط بين البيئة الداخلية والخارجية

يعرض الجدول (4) عملية الربط بين البيئة الداخلية والخارجية او ما تسمى مرحلة المقابلة ما بين العوامل , ومن اجل تنظيم نتائج جميع العوامل البيئية في مصفوفة موحدة ولغرض توضيح عملية الربط سنعرضه بشكل يتضح فيه درجة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لكل عامل من عوامل البيئة الخارجية والداخلية وسنعرض مصفوفة الخيار الاستراتيجي (SPACE) متضمنة مصفوفة تسمى بـ (EFEM) اختصاراً لجملة ( External Factor Evaluation Matrix ) و(IFEM) اختصاراً لجملة (Internal Factor Evaluation Matrix) وكما يأتي :

الجدول (4) مجمل نتائج العوامل البيئية على وفق SPACE matrix				
العوامل الداخلية (IFE)				
ت	العامل	نقاط القوة	نقاط الضعف	الوزن المرجح الكلي
		الدرجة الموزونة	الدرجة الموزونة	
1	المالية	3.75	0	3.75
2	الهيكل التنظيمي	3.66	0	3.66
3	السلامة الصناعية والبيئة	3.53	0	3.53
4	العمليات	3.00	0.16	3.16
5	الموارد البشرية	2.91	0.23	3.14
6	أدارة الجودة	2.38	0.66	3.04
7	التخطيط الاستراتيجي	2.58	0.38	2.96
8	البنى التحتية	2.34	0.30	2.64
9	الثقافة التنظيمية	1.53	0.93	2.46
10	التكنولوجيا المستخدمة	0.84	0.80	1.64
11	ادارة المعرفة	0.42	1.11	1.53
	المجموع	11 ÷ 26.94	11 ÷ 4.57	11 ÷ 31.51
	المعدل	2.45	0.42	2.86
العوامل الخارجية (EFE)				
ت	العامل	الفرص	التهديدات	الوزن المرجح الكلي
		الوزن	الوزن	
1	الجانب الاجتماعي والديموغرافي	2.65	0.45	3.10
2	الجانب الامني	2.34	0.46	2.80
3	الجانب السياسي والقانوني	2.30	0.46	2.76
4	التطور التكنولوجي	2.16	0.59	2.75
5	الجانب الاقتصادي	0.72	1.11	1.83
6	العوامل الطبيعية	0	1.70	1.70
	المجموع	6 ÷ 10.17	6 ÷ 4.77	6 ÷ 14.94
	المعدل	1.7	0.80	2.50

المصدر : من اعداد الباحث بالرجوع الى أنموذج (DAIVID).

ومن الجدول اعلاه يظهر ان الناتج النهائي لمصفوفة (IFEM) الذي بلغ تقديره (2.86) والذي يمثل حاصل جمع نقاط القوة ونقاط الضعف للعوامل الداخلية للشركة مما يدل على قوة الشركة من الداخل ، لذا يمكن اعتبار ان الشركة تمتلك قوة داخلية وهذا استنتاج منطقي لكون العوامل المهمة في عمل الشركة هي عوامل قوة . اما الناتج النهائي لمصفوفة (EFEM) الذي بلغ تقديره (2.50) والذي يمثل حاصل جمع نقاط الفرص ونقاط التهديدات للعوامل الخارجية للشركة مما يدل على ان امام الشركة فرص موجودة في بيئتها الخارجية ، وهذا يعكس ان موقف البيئة الخارجية بشكل عام يمثل فرصة للشركة اكثر من التهديد وهو موقف ايجابي اذ يمكن لإدارة الشركة اقتناصها والاستفادة منها لصالح الشركة وهي ودليل على البيئة المستقرة . والشكل (4) يوضح اوزان العوامل بالاعتماد على مخرجات الجدول (4) فضلاً عن توضيح البدائل المتاحة وباستخدام مصفوفة (SWOT) وكما يأتي :

التهديدات (T) 0,80	الفرص (O) 1,70	البيئة الخارجية البيئة الداخلية
(S . T) استراتيجية الدفاع 3,25	S . O استراتيجية النمو والتوسع 4,15	القوة ( S ) 2,45
(W . T) استراتيجية الانكماش 1,22	(W . O) استراتيجية العلاج 2,12	الضعف ( W ) 0,42

شكل (4) مصفوفة SWOT والخيارات المتاحة لشركة نفط الشمال بناءً على التحليل البيئي). وبما ان نقاط القوة اكثر من نقاط الضعف والفرص اكثر من التهديدات وحاصل جمع (نقاط القوة + نقاط الفرص) = 4.15 وهو الاعلى في المصفوفة اذاً سوف يكون الخيار الاستراتيجي الامثل للشركة هي استراتيجية (S-O) اي استراتيجية النمو والتوسع ( استخدام نقاط القوة لاغتنام الفرص ) . وبالنظر الى المصفوفة اعلاه وما متوفر من عوامل بيئية للشركة داخلية وخارجية ولتوضيح الخيار الامثل الذي يجب ان تسير فيه الشركة هناك أربع استراتيجيات وخيارات متاحة ولكل منها ظروف وعوامل وطريقة للتعاوي معها وكما يأتي :

أ- استراتيجية النمو والتوسع (S-O) : ويمكن للمنظمة انجاز هذا النمو بالاعتماد على نقاط قوتها التي تتمتع بها واستثمار الفرص الموجودة امامها فهي بحاجة الى أسلوب علمي يساعدها في تبني خيار استراتيجي قادر على تلبية احتياجاتها وضمن منهج تطوير ادارة المعرفة والبحوث لتسهيل عملية تبادل المعرفة وتوظيفها لاتخاذ القرار على مختلف المستويات الادارية بما يؤهلها الى تنفيذ دورها في عملية النمو والتوسع التي تطمح لها ويترجم هذا الامر عبر الانظمة والتعليمات الداخلية وانظمة الاتصال اذ يجب على المنظمة التخطيط و اختيار الاستراتيجيات المثلى لمواجهة التغيرات التي تحدث في محيطها والعمل وبشكل متوازي على توسيع وتطوير قدراتها وزيادة انتاجها .

ب- استراتيجية المعالجة (W-O) : يتوجب في هذه الاستراتيجية (الضعف والفرص) تحجيم نقاط الضعف وأحاطتها لتقليل أثارها الى أقل ما يمكن والعمل على الاستفادة من الفرص السانحة في البيئة المحيطة بحسن توظيف الموارد المتاحة وأسلوب اداري متوازن , وهذا لا يعني ان يحصل جمود في عمل وانشطة المنظمة اذ يجب عليها في هذه الحالة العمل على توظيف الامكانيات والموارد المتاحة بكفاءة للحفاظ على ديمومة الانتاج والاستمرار في الانشطة الاساسية مع إعادة النظر في تحديد أهداف الشركة أو إعادة تنظيمها من جديد .

ت- استراتيجية الدفاع (S-T) : تستخدم هذه الاستراتيجية لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية العامة والخاصة , إذ تبنى هذه الاستراتيجية على اساس مواجه التهديدات في البيئة الخارجية انطلاقاً من نقاط القوة المتوفرة في الشركة لغرض تقليل اثر التهديد على الشركة والعمل بشكل متوازي لتعزيز نقاط القوة وفي الوقت ذاته التخفيف من اثر التهديدات الى اقل ما يمكن من اجل الحفاظ على الوضع القائم في الشركة .

ث- استراتيجية الانكماش (W-T) : إذ تواجه المنظمة تهديدات قوية في بيئتها الخارجية يقابله جوانب ضعف في بيئتها الداخلية لا تُسعفها في صد هذه التهديدات وتقليل أثارها السلبية , إذ تقلل المنظمة من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة وبعدة أشكال منها تخفيض حجم العمليات أو العمل تحت اسم منظمة أخرى أو تسريح جزء من القوى العاملة فيها أو تقوم بإلغاء بعض الأنشطة وبعد استعراض الاستراتيجيات ونتاج التحليل البيئي لشركة نفط الشمال يتضح ان الخيار الأفضل للشركة هو ان تتبنى استراتيجية النمو والتوسع (S-O) ومبررات تبنيها هذا التوجه وجود نقاط قوة في الشركة تمكنها من كسب مزايا واغتنام الفرص المتاحة التي ظهرت في بيئتها الخارجية إذ تعد البديل الواعد للشركة كونها تتمتع بموارد عديدة ومتنوعة . إذ بينت عملية المقابلة بين الفرص البيئية من جهة ونقاط القوة من جهة اخرى وظهور البديل المرجح وهي استراتيجية النمو لتتعلق الشركة من خلالها في تعزيز موقفها وعوامل قوتها وقدرتها في العمل المؤسسي وتنوع مصادرها ومواردها من خلال تعظيم مخرجاتها ولخلق مستقبل جديد افضل للشركة والاستفادة من الامكانيات الموجودة لبناء قدراتها الاستراتيجية .

نحن شركة نفط الشمال احدى تشكيلات وزارة النفط العراقية نمتاز بخبرات تراكمية في مجال استخراج النفط والغاز وتسويقه نشاطنا الرئيسي هو استخراج وتصدير النفط والغاز المصاحب و يخصص جزء من انتاجنا لتشغيل محطات الكهرباء الوطنية والمصافي النفطية العراقية والباقي يتم تصديره نسعى لنكون رافد مهم من روافد الاقتصاد الوطني من خلال الالتزام بمسؤوليتنا تجاه مجتمعنا والعمل على تطوير كوادرننا الفنية والادارية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم وإدخال التكنولوجيا المتطورة في مجال تشغيل وادارة الشركات النفطية بهدف رفع مستويات الانتاج .

### 5. الوثيقة الاستراتيجية المقترحة

سيقدم الباحثان عرض للتوجه الاستراتيجي من خلال الوثيقة المقترحة معبراً عنها بالرؤيا والرسالة والقيم التنظيمية والاهداف الاستراتيجية , على ان تكون وثيقة وخطة استراتيجية مستقبلية للشركة تتميز بالوضوح والتركيز على انشطتها الرئيسية, والغاية من هذه الوثيقة المقترحة هو وضع خريطة طريق لتوجيه وتأهيل الشركة وتطوير أعمالها والارتقاء بإدائها الى مستوى الدور المحوري الذي تلعبه في دعم الاقتصاد الوطني .

#### 1.5 الاتجاه الاستراتيجي

أ- الرؤيا :

شركة رائدة و ركنية اساسية من ركائز الاقتصاد الوطني

وقد صيغت هذه الرؤيا الاستراتيجية لتكون واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها والصورة التي يمكن تخيل المستقبل من خلالها.

**ب- الرسالة :**

اتصفت الرسالة بالواقعية والمرونة والحيوية والعمومية والشمولية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات واضحة ومحددة , فضلاً عن الانسجام والقدرة التكيف مع الغايات والسياسات والأهداف الاستراتيجية للشركة.

**ج- القيم :**

ان تنمية الالتزام بالمثل والقيم الاخلاقية والاعتبارات القانونية والسلوكيات الايجابية تعتبر من الفلسفات الرئيسية التي يجب ان تضعها الادارة العليا لشركة نفط الشمال في المقام الاول ومن اهم هذه القيم :-

- ✚ الجودة : تنفيذ مختلف أنشطة الشركة وجميع مراحلها وفقاً لمعايير الجودة العالمية .
- ✚ الكفاءة والفاعلية : نحقق الكفاءة والفاعلية بالتخطيط والتنظيم وادارة الوقت والرقابة والمتابعة .
- ✚ النمو والتطوير: توسيع وتحسين وإدارة العمليات والإجراءات داخل الشركة وإدخال التكنولوجيا المتطورة.
- ✚ الشفافية والعدالة : الوصول إلى أهم السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية والعدالة .
- ✚ المسؤولية الاجتماعية : العمل المسؤول والمستمر تجاه المجتمع وبأعمال تلامس حياة المواطنين .

**د- الاهداف الاستراتيجية :** في ضوء رؤية الشركة تم تحديد عدة اهداف استراتيجية للمرحلة المقبلة والتي في حال تنفيذها ستخطو الشركة خطوات مهمة إلى الامام في مجال صناعة النفط والغاز واهم هذه الاهداف وحسب كل نشاط هي :-

أولاً \_ نشاط الانتاج والاستكشاف :

1- تطبيق أحدث وأنسب التكنولوجيا بالاستعانة بالشركات النفطية العالمية وتنمية القدرات الفنية.

2- التدرج في معدلات الطاقة الانتاجية المستدامة للنفط الخام لتصل الى (مليون باي) بحلول عام 2024 م .

3- تطوير عمليات استكشاف وإدارة المكامن , والعمل على استثمار الغاز المصاحب .

ثانياً \_ نشاط التكرير والتصفية : التوسع في الطاقة التكريرية من خلال توسعة المصفي الحالي او بناء مصفى حديث ويعمل بتقنية متطورة وذلك لسد متطلبات الطاقة المحلية وتصدير المنتج الفائض .

ثالثاً \_ التصدير ونقل النفط: انشاء خط انابيب ناقل يمتد عبر اراضي محافظات ( كركوك – صلاح الدين – نينوى ) وصولاً الى الاراضي التركية أو باتجاه الاراضي السورية متجهاً الى البحر الابيض المتوسط ويكون هذا الخط الناقل رديف للخط العراقي التركي الموجود حالياً والذي اصبح متهاكاً فضلاً عن المشاحنات السياسية بين حكومة الاقليم والحكومة الاتحادية بسبب خط سيره .

رابعاً \_ نشاط البحث والتطوير : بناء القدرات والخبرات لتنفيذ برامج البحث العلمي و التكنولوجيا المرتبطة بأنشطة الشركة والتنسيق مع جهات خارجية مختصة (مراكز بحوث , جامعات , شركات متخصصة).

خامساً \_ النشاط المالي :

1- وضع الخطط والبرامج وإجراء التحليل اللازم لتمكين كوادر الشركة من التخطيط حول الاسلوب الامثل للتمويل وتوزيع الموارد المالية .

2- تحسين البنود المتعلقة بالموازنات ( التشغيلية , الاستثمارية ) والتركيز على إدارة الموجودات والاصول الثابتة

سادساً \_ تقنية المعلومات : تحقيق التكامل في النظم المشتركة لتكنولوجيا المعلومات لضمان الاستغلال الامثل لقواعد المعلومات وبناء نظام إدارة معلومات شامل يركز على الأنشطة الاستراتيجية لنظم المعلومات.

سابعاً \_ الموارد البشرية : تنمية وتأهيل الكفاءات والخبرات العلمية الادارية والفنية بهدف تكوين راس مال بشري متميز , تطوير الممارسات والتطبيقات الحديثة المتعلقة بتخطيط القوى العاملة وحسب الحاجة .

**2.5 صياغة القضايا الاستراتيجية**

يعرض الباحثان القضايا الاستراتيجية في الشركة بالتفصيل وحسب نموذج ( Bryson, 2003 ) (201) وبالآلية المعتمدة في اعداد أنموذج لتحديد القضايا الاستراتيجية, علماً ان صياغة هذه القضايا والتوجهات جاء في ضوء رؤية الشركة ومن خلال البحث والدراسة واستطلاع آراء الخبراء واصحاب الرأي في الشركة إذ انبثقت هذه القضايا من الاهداف الاستراتيجية للشركة للمرحلة المقبلة و جاءت هذه الخطة في سياق الرغبة في تنفيذ هذه الاهداف وحسب أنشطة الشركة الرئيسية وكما يأتي :

جدول ( 5 )					
النشاط : الانتاج والاستكشاف					
القضية الاستراتيجية : معدلات الانتاج والحقول غير المكتشفة					
الاولوية ( 1 - 5 ) : 1					
2024	2023	2022	2021	2020	المدى الزمني
% 10	% 30	% 30	% 20	% 10	نسبة الانجاز
البديل الاستراتيجي المقترح : 1- انتاج (مليون)بهاي من النفط الخام بحلول عام 2024م . 2- تطوير عمليات استكشاف وإدارة المكامن .					
اهم المعوقات والمحددات :					
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود حقول ( خورماله , صفية ) بطاقة انتاجية 200الف بهاي تحت سيطرة حكومة الاقليم .</li> <li>محطات عزل النفط ومحطات تحلية النفط قديمة ومتهاكلة وتراجع كفاءتها وطاقتها الانتاجية.</li> <li>ارتفاع نسبة الماء المصاحب مع النفط المستخرج ويسمى(النفط الرطب) في أغلب الابار المنتجة .</li> <li>التكنولوجيا والمعدات المستخدمة في عملية الاستكشاف قديمة وتفتقر الى الدقة .</li> </ul>					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	رفع معدلات الانتاج تصاعدياً	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفاهم مع حكومة الاقليم واعادة سيطرة الشركة على جميع الحقول .</li> <li>ادامة محطات(عزل النفط , تحلية النفط)وبناء محطات جديدة وباستيعاب اكبر.</li> </ul>			
2	محطات النفط الرطب	<ul style="list-style-type: none"> <li>رفع الطاقة الانتاجية وتطوير محطات معالجة النفط الرطب الحالية .</li> <li>بناء محطات جديدة ومتطورة لمعالجة النفط الرطب .</li> </ul>			
3	استكشاف الحقول	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجراء دراسة زلزالية ثلاثية الابعاد للحصول على نتائج جيولوجية دقيقة .</li> <li>خلق فرصة استثمارية مع شريك عالمي متخصص لإدخال التكنولوجيا المتطورة في عملية الاستكشاف ورفع خبرات الكوادر الوطنية الحالية .</li> </ul>			
جهة التنفيذ		جهة المتابعة	مؤشرات النجاح		
<ul style="list-style-type: none"> <li>هيئة العمليات</li> <li>هيئة الحقول</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>مكتب السيد معاون المدير العام لشؤون الانتاج .</li> <li>الدائرة الفنية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عودة الحقول النفطية (خورماله, صفية) التي تدار من قبل حكومة الاقليم الى ادارة الشركة.</li> <li>نسب تاهيل محطات(عزل النفط , تحلية النفط) وبناء محطات جديدة وإدخالها للخدمة .</li> <li>عدد المحطات الجديدة التي تم بناءها لمعالجة النفط الرطب</li> <li>عدد الحقول الجديدة المكتشفة وعدد الابار المنتجة .</li> </ul>		

جدول ( 6 )					
النشاط : التكرير والتصفية					
القضية الاستراتيجية : الحاجة المحلية من المنتجات النفطية .					
الاولوية ( 1 - 5 ) : 1					
المدة الزمنية	2020	2021	2022	2023	2024
نسبة الانجاز	% 10	% 30	% 30	% 30	مستمر
<p>البديل الاستراتيجي المقترح : بناء مصفى نفطي جديد في كركوك وبطاقة انتاجية 200 الف باي , لمساهمة واعدة في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات النفطية مع تعظيم فرص التصدير .</p> <p>اهم المعوقات والمحددات :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>وجود خلاف كبير حول موقع المصفي بين حكومة كركوك المحلية ووزارة النفط واستمر لعدة سنوات .</li> <li>بسبب أوضاع كركوك الجيوسياسية والتي انعكست في تقاطع الارادات السياسية وإعاقة تنفيذ هذا المشروع المهم واثارة الشكوك حول الجهة المستفيدة منه او الجهة التي ستتحكم بإدارته وتشغيله.</li> <li>نقص في الكوادر المحلية المؤهلة لتنفيذ المشروع ضمن المواصفات العالمية الحديثة المتطورة .</li> </ul>					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	تحديد موقع المصفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل لجنة مشتركة تتكون من الاطراف ( حكومة كركوك المحلية , وزارة النفط , وزارة الصحة والبيئة , شركة نفط الشمال , شركة مصافي الشمال ) .</li> </ul>			
2	بناء المصفي وتشغيله	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد المواصفات ضمن مواصفات قياسية عالمية متطورة .</li> <li>الاعلان (محلياً وعالمياً) وقبول العطاءات للشركات الرصينة وذات سمعة جيدة وسبق لها تنفيذ اعمال مشابه .</li> <li>فتح ومنافسة العطاءات وقبول أفضل العطاءات .</li> <li>أمر احالة التنفيذ .</li> <li>متابعة التنفيذ .</li> <li>تشغيل وادارة المصفي من قبل الجهة المنفذة مع الادامة والصيانة لمدة ثلاث سنوات تتضمن برامج مكثفة لتدريب الكوادر العراقية لإدارة وتشغيل المصفي بعد الثلاث سنوات.</li> </ul>			
جهة التنفيذ		جهة المتابعة		مؤشرات النجاح	
<ul style="list-style-type: none"> <li>شركة عالمية او محلية متخصصة في بناء وتشغيل وادارة المصافي النفطية .</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>هيئة المشاريع .</li> <li>قسم العقود .</li> <li>القسم القانوني .</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الموقع الذي سيقام فيه المصفي .</li> <li>صدور أمر مجلس الوزراء بتنفيذ المشروع .</li> <li>التعاقد على التنفيذ مع جهة متخصصة .</li> <li>نسب انجاز مراحل البناء والبدء بالتشغيل التجريبي.</li> </ul>	

جدول ( 7 )					
النشاط : التصدير ونقل النفط					
القضية الاستراتيجية : تصدير ونقل النفط المنتج في شركة نفط الشمال.					
الاولوية ( 1 - 5 ) : 1					
المدى الزمني	2020	2021	2022	2023	2024
نسبة الانجاز	% 10	% 20	% 30	% 30	% 10
البديل الاستراتيجي المقترح : منافذ تصديرية تستوعب كميات الانتاج المعد للتصدير.					
اهم المعوقات والمحددات :					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضعف الامكانيات الفنية والتخصصات المالية .</li> <li>• الوضع الامني في بعض المناطق التي يمر عبرها الانبوب.</li> </ul>					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	انشاء خط انابيب جديد ناقل للنفط الخام المصدر الى ميناء جيهان التركي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المواصفات ضمن مواصفات قياسية عالمية متطورة .</li> <li>• الاعلان (محلياً وعالمياً ) وقبول العطاءات للشركات الرصينة وذات سمعة جيدة وسبق لها تنفيذ اعمال مشابه .</li> <li>• فتح ومنافسة العطاءات وقبول أفضل العطاءات .</li> <li>• أمر حالة التنفيذ , ومتابعة التنفيذ</li> </ul>			
2	تأهيل محطات التصدير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعادة تأهيل محطة التصدير(IT1) لتكون قادرة على استلام النفط من كركوك ثم توجيهه باتجاهين ( الخط العراقي التركي من محطة(IT1A) ثم (IT 2A) وصولاً الى ميناء جيهان التركي , والاتجاه الاخر الى محطة K3 ليرتبط بخط التصدير الاستراتيجي العراقي أذ يوفر ذلك مرونة اكثر لتصدير النفط عن طريق الخليج العربي او مد انبوب تصدير باتجاه الاراضي الأردنية وصولاً الى خليج العقبة على البحر الاحمر) .</li> <li>• تأهيل الخط الناقل (46) عقدة من محطة(IT1A) الى محطة (IT 2A) مع تطوير وتوسيع هذه المحطات وزيادة عدد الخزانات والمضخات .</li> </ul>			
3	منصات التحميل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تأهيل وتوسيع منصات تحميل النفط بواسطة الشاحنات .</li> <li>• بناء منصات تحميل جديدة في محطات ( IT1A, K2, K3 )</li> </ul>			
جهة التنفيذ		جهة المتابعة		مؤشرات النجاح	
شركة عالمية او محلية متخصصة		<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئة المشاريع</li> <li>• الهيئة الهندسية</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعادة تشغيل محطة (IT1A) وبالتصميم المطلوب .</li> <li>• انجاز الخط كما مخطط .</li> <li>• عدد المنصات الجديدة للتحميل بواسطة الشاحنات الحوضية</li> </ul>	

جدول ( 8 )					
النشاط : البحث والتطوير					
القضية الاستراتيجية : ادارة المعرفة والبحث والتطوير .					
الاولوية ( 1 - 5 ) : 1					
المدى الزمني	2020	2021	2022	2023	2024
نسبة الانجاز	% 50	% 50	مستمر	مستمر	مستمر
البديل الاستراتيجي المقترح : استثمار وانتاج المعرفة والبحث والتطوير في مجال العمليات النفطية المختلفة .					
اهم المعوقات والمحددات :					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قلة انتاج البحوث العملية ( التطبيقية ) والاتجاه نحو البحوث النظرية فقط ويعزى ذلك لقلة التمويل المالي.</li> <li>• عدم وضع استراتيجية بحثية واضحة فضلاً عن ضعف التعاون بين الاقسام وتبادل المعلومات والبيانات .</li> </ul>					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	تطبيق نتائج البحوث العلمية على الانشطة الميدانية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل لجان استشارية متخصصة لتمويل البحث العلمي وتوظيف نتائجه وتحويلها إلى مشروعات تنموية مجدية اقتصادياً .</li> <li>• تتبع المعوقات والمشاكل في أنشطة الشركة لبلورة حلول علمية (تطبيقية) لمعالجة تلك المشاكل والمعوقات .</li> <li>• وضع ضوابط ومعايير ميسرة للموافقة على إجراء البحوث (النظرية , التطبيقية).</li> <li>• اشراك الجهة المستفيدة من البحث في مرحلة مبكرة من اعداد البحث وخاصة عندما يكون البحث تطبيقي لمعالجة مشكلة ما , لتعزيز الاستفادة من النتائج .</li> </ul>			
2	متابعة التطورات العلمية ومحاولة الاستفادة منها .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التواصل مع جهات خارجية مختصة (مراكز بحوث , جامعات , شركات ) .</li> <li>• اعتماد الرصد العلمي لمسار الواقع الحالي للشركة والاستفادة منه مستقبلاً .</li> <li>• تحسين جودة الفرص البحثية في الشركة عن طريق تشجيع الكفاءات العلمية الداخلية او الكفاءات والخبرات الخارجية لتنفيذ بحوث تطبيقية ذات جدوى .</li> </ul>			
3	نشر المعرفة ونتائج البحوث بين الجميع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز عملية توثيق البيانات الخاصة بالبحوث لتحقيق المشاركة الفاعلة .</li> <li>• تصميم وبناء نظم واضحة وسليمة للمعلومات لمنظومة البحث العلمي .</li> </ul>			
جهة التنفيذ		جهة المتابعة	مؤشرات النجاح		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جميع اقسام الشركة</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• لجنة مركزية متخصصة للبحوث العلمية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة عدد البحوث وخاصة التطبيقية .</li> <li>• تنفيذ برامج تنموية من نتاج البحوث العلمية .</li> <li>• اجراءات وتسهيلات للموافقة على تنفيذ وتمويل البحوث</li> <li>• تعاون مع جهات خارجية متخصصة وانتاج بحوث ذات جودة عالية .</li> </ul>		

جدول ( 9 )					
النشاط : النشاط المالي					
القضية الاستراتيجية : ادارة مالية رشيدة وتكافح الفساد .					
الاولوية ( 1 - 5 ) : 1					
المدى الزمني	2020	2021	2022	2023	2024
نسبة الانجاز	% 25	% 25	% 50	مستمر	مستمر
البديل الاستراتيجي المقترح : تمويل مستدام لأنشطة الشركة ومكافحة الفساد .					
اهم المعوقات والمحددات :					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيكل تنظيمي يتجه نحو تطبيق المركزية الإدارية والمالية .</li> <li>• غياب التوجه نحو اعداد موازنات تهدف إلى تحقيق أهداف تخطيطية ورقابية .</li> </ul>					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	التحول الى موازنة البرامج والأداء بوصفها أداة للتخطيط والرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدريب وتأهيل الكوادر الإدارية والمالية المسؤولة عن عملية اعداد الموازنة .</li> <li>• إعادة هيكلة الموازنة العامة من خلال إعادة تبويب حساباتها لتوضح البرامج المحددة بما يتوافق مع استخدام موازنة البرامج والأداء .</li> <li>• تطوير أنظمة تدقيقية ومحاسبية تكاليف تحدد التكاليف لكل برنامج بالتفصيل .</li> <li>• مقاييس للأداء لمساعدة الإدارة على أحكام الرقابة على أنشطة البرامج وتقييم فاعليتها .</li> <li>• تطبيق محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية والتحول من الأساس النقدي الى أساس الاستحقاق .</li> </ul>			
2	مكننة اعداد الموازنة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الحواسيب الإلكترونية في النشاط المالي بشكل لعام .</li> <li>• تطبيق نظام المحاسبة الإلكترونية في إعداد الحسابات الشهرية او الختامية.</li> <li>• برامج الكترونية لإعداد الموازنة مثل (الهيبرين او FMIS ) .</li> </ul>			
جهة التنفيذ		جهة المتابعة	مؤشرات النجاح		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم التكاليف والموازنة</li> <li>• قسم الحسابات العامة</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئة الرقابة والتدقيق الداخلي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتيب البرامج والمشاريع حسب الأولوية .</li> <li>• رؤية استراتيجية مالية واضحة وسياسات رقابية .</li> <li>• ربط التخصيص المالي بخطة أو برنامج محدد .</li> <li>• مقاييس ومعايير واضحة ومحددة للأداء .</li> <li>• برامج ومشاريع جديدة ذات جدوى اقتصادية .</li> <li>• منع الفساد وتقليل الهدر .</li> </ul>		

جدول ( 10 )					
النشاط : تقنية المعلومات					
القضية الاستراتيجية : تقنية المعلومات في ادارة وتشغيل الشركة .					
الاولوية ( 1 - 5 ) : 1					
المدى الزمني	2020	2021	2022	2023	2024
نسبة الانجاز	% 50	% 50	مستمر	مستمر	مستمر
البديل الاستراتيجي المقترح : تكنولوجيا المعلومات داعمة للقرار الاستراتيجي وجميع أنشطة الشركة .					
اهم المعوقات والمحددات : 1_ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (حواسيب, برمجيات , كوادرن فنية , شبكات...)					
2_ الثقافة التنظيمية سواء ثقافة التطوير والابتكار او ثقافة تقبل التغيير التكنولوجي من القيادات والكوادر الفنية .					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أجهزة حاسوب متطورة وبأعداد كافية .</li> <li>• برمجيات وتطبيقات جاهزة تغطي أنشطة الشركة تمتاز بسهولة استخدامها و لا تحتاج إلى خبرات تكنولوجية عالية لإتقانها مع دليل الكتروني يوضح الية عملها .</li> <li>• تدريب وتأهيل الكوادر وخاصة الفنية والقيادات الادارية بمجموعة من المهارات والمعارف لإنجاز المهام الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإدارة الإلكترونية .</li> <li>• توفير شبكات الاتصال بمختلف أنواعها وخاصة ( الأنترنيت والإنترنت ) .</li> </ul>			
2	قاعدة البيانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارشفة الكترونية للملفات بشكل متكامل مع بعضها البعض تشمل كل البيانات التي تعبر عن العمليات الداخلية والخارجية للشركة تجميعها وتصنيفها حسب الأنشطة الوظيفية للشركة والتي ستوضح ايضاً علاقة وتعاطي الشركة مع البيئة الخارجية .</li> <li>• تحسين وتعزيز إدارة البيانات من خلال الدورات التدريبية و ورش العمل .</li> <li>• تعزيز أنظمة الحماية الخاصة بالحواسيب والشبكات والمواقع الإلكترونية للشركة .</li> </ul>			
3	الثقافة التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التوعية بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مهم في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار أذ يمكن تحليل و تحديد الخيارات، المقارنة بين البدائل، اختيار البدائل.</li> <li>• إبراز أهمية وإمكانات التكنولوجيا الرقمية كآلية داعمة للتقدم العلمي والمعرفي .</li> </ul>			
جهة التنفيذ		جهة المتابعة		مؤشرات النجاح	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جميع اقسام الشركة</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئة تقنية المعلومات والاتصالات</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبني فكرة الحوكمة الإلكترونية في إدارة أنشطة الشركة .</li> <li>• توظيف البيانات والمعلومات لمزيد من الابتكار والتحديث .</li> <li>• عدد الانظمة المعلوماتية الحديثة التي يستخدمها العاملين , لا سيما المديرين تسهل العمل الاداري والفني (محمية ومشفرة) .</li> <li>• عدد البرامج التي نفذت .</li> </ul>	

جدول ( 11 )					
النشاط : الموارد البشرية					
القضية الاستراتيجية : تنمية الموارد البشرية و تطوير الاداء المؤسسي.					
الاولوية ( 1 - 5 ) : 1					
المدى الزمني	2020	2021	2022	2023	2024
نسبة الانجاز	% 50	% 50	مستمر	مستمر	مستمر
البديل الاستراتيجي المقترح : رأس مال بشري مستدام .					
<p>اهم المعوقات والمحددات : 1_ صعوبة الموازنة والتكامل بين ادارة الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للشركة .</p> <p>2_ غياب الاستثمار في رأس المال الفكري . 3_ عدم توزيع الموارد البشرية على وفق الوصف الوظيفي والمؤهل العلمي . 4_ مركزية الاستقطاب والتعيين. 5_ قلة التخصيصات المالية الخاصة بتطوير الموارد البشرية .</p>					
ت	البرامج	الاجراءات			
1	تدريب وتأهيل الموارد البشرية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رؤية استراتيجية لتحديد الاحتياجات التدريبية لتقليل الفجوة المعرفية والمهارية .</li> <li>• تطوير القيادات من خلال برامج تدريبية تطويرية في مجال الإدارة والقيادة.</li> <li>• تطوير برامج التدريب والتطوير وعلى وفق المسار الوظيفي وتطبيق نماذج حديثة .</li> <li>• تعزيز القيم والالتزام بمبادئ ثقافة تنظيمية وقواعد سلوك تحقق أهداف الشركة .</li> <li>• البحث عن جهات خارجية والتعاقد معها لأغراض تدريبية وفي تخصصات رئيسية .</li> </ul>			
2	تحليل وتوصيف الوظائف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل عبء العمل لكل وظيفة .</li> <li>• إعادة توصيف الوظائف و حصر الاختصاصات وتسميتها بدقة .</li> </ul>			
3	تخطيط الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير الممارسات والتطبيقات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة و حسب الحاجة</li> <li>• إعادة توزيع الموارد البشرية على وفق الاختصاص والاحتياج الفعلي.</li> <li>• تحديد المؤهلات المطلوبة والمتوافرة .</li> </ul>			
4	بيئة عمل جاذبة وظيفياً تعزز الانتماء الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتماد التغذية الراجعة من الموظفين حول كيفية التحسين المستمر لبيئة العمل .</li> <li>• إشاعة العمل بروح الفريق داخل الشركة وان أقسام الشركة يكمل بعضها الاخر .</li> <li>• ضوابط تظهر الاحترام والاعتراف بالموظف وتلبي حاجاته و تعزز الانتماء الوظيفي.</li> </ul>			
جهة التنفيذ		جهة المتابعة		مؤشرات النجاح	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جميع اقسام الشركة .</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• هيئة ادارة وتنمية الموارد البشرية .</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقرار خطط للموارد البشرية وفق رؤية مهنية استراتيجية .</li> <li>• ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي وفقاً لتقييم الأداء السنوي</li> <li>• إقامة ندوات وورش عمل لزيادة الوعي والثقافة التنظيمية</li> <li>• وضع معايير للأداء والتقييم الوظيفي .</li> <li>• عدد البرامج التدريبية .</li> </ul>	

## 6. الاستنتاجات

أظهرت النتائج ان ادارة الشركة حرصت على تطوير وتنمية كوادر وخبرات تخصصية في الانشطة المالية والرقابية , ثم انها وجهت جانب كبير من اهتمامها في بناء الهيكل التنظيمي والذي تم تصميمه على وفق رؤية استراتيجية تلبى حاجة العمل في منظمة صناعية حكومية , فضلاً عن اهتمام واضح من قبل أدارات الشركة في خلق بيئة عمل آمنة تخلو من المخاطر مع التأكيد على المفاهيم المتعلقة بالسلامة المهنية , وحرص الادارة العليا في الشركة على ان تكون ادارة العمليات النفطية في الشركة من حيث التصميم والتنفيذ بتطبيق منهج علمي وخطة موضوعة بناءً على امكانية الشركة العلمية والفنية, وابدت الشركة اهتمام واسع بالموارد البشرية من منطلق التصور ان الموارد البشرية أهم و أثنى الموارد , واتخذت ادارة الشركة قراراً استراتيجياً في تبني وتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وترجم ذلك في استحداث وحدة ادارية ضمن الهيكل التنظيمي (بمستوى شعبية ) تختص بأعمال الجودة والتطوير المؤسسي , وحافظت البنى التحتية في الشركة (ابنية , طرق , سيارات , اجهزة كهربائية , أثاث, وسائل اتصال , مكائن ومعدات للسلامة) على حالة جيدة , في حين شكلت عوامل أخرى ضعفاً في بيئة الشركة الداخلية , واطهرت النتائج انه لم يكن عمل المستويات الادارية في الشركة لتعزيز الالتزام بمبادئ ثقافة تنظيمية واعدة بالمستوى المطلوب وبما يسهم في تحقيق أهداف الشركة وتلبية طموح الموظف, وبسبب الرسمية والمركزية العالية وكثرة الضوابط ( سواء من قبل وزارة النفط او الادارات المتعاقبة للشركة ) وصلت الشركة الى حالة من ضعف في التكنولوجيا تمثلت بعدة جوانب منها ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اعمال الشركة , ولم تولي الشركة اهتماماً مناسباً في ادارة المعرفة والبحث والتطوير . اما على صعيد البيئة الخارجية بشكل عام مثلت الفرص البيئية للشركة اكثر من التهديد وهو موقف ايجابي اذ ان امام الشركة فرص موجودة في بيئتها الخارجية وبمستوى جيد تمثلت بوجود مساهمات للشركة تجاه المجتمع ضمن مسؤوليتها الاجتماعية مع خدمات تلامس حياة المجتمع وتدريب طلبة الجامعات العراقية بمختلف اختصاصاتهم ( التدريب الصيفي ) و طلبة الدراسات العليا والباحثين ومحاولات توفير فرص عمل للخريجين والعاطلين عن العمل , ومع توجه الدولة لتوفير الحماية الكافية للمحطات وانايب نقل النفط والغاز من خلال نشر قوات عسكرية لتأمين سلامة طرق الامدادات والتنقل لمنتسبي الشركة وتحسن الواقع الامني للمحطات والحقول الانتاجية , وملانمة القوانين والتعليمات النافذة مع عمل وتوجهات الشركة لاسيما قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997 , ورؤية ادارة الشركة مؤخراً في التوجه الى متابعة ومراقبة احدث التطورات التكنولوجية العالمية في مجال الصناعة النفطية وذلك بعدما ابدت بعض الشركات العالمية اهتمامها في الدخول في شركات استثمارية مع شركة نفط الشمال مثل شركة (برتش بتروليوم البريطانية) , ومن جانب اخر شكلت عوامل أخرى تهديداً في بيئة الشركة الخارجية وهذه العوامل هي (الجانب الاقتصادي , العوامل الطبيعية) واطهرت النتائج اهم تحديات الجانب الاقتصادي كانت مستويات الطلب العالمي على النفط الخام . ومن اهم تحديات العوامل الطبيعية هي (السيطرة على الحرائق التي قد تحدث جراء ارتفاع درجات الحرارة في فصل الصيف , فيضانات الامطار التي قد تغمر الحقول والعوامل الطبيعية والمناخية .

## References

- 1- Abadi , Elaheh Enteshari , Najaf, Ali Karbasi , Soltani , Iraj (2012), Strategic Planning Model Formulation Based on Balanced Score Card: A Case Study, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, V2, N. 7
- 2- Al-Ghalibi, Taher Mohsen& Idris, Wael Muhammad, (2009) Strategic Management Management Series: Strategic Performance, Alignment and Alignment, Wael Publishing House, Amman, Jordan
- 3- Al-Ghalibi, Taher Mohsen& Idris, Wael (2015) Strategic Management, an Integrated Methodological Perspective, 3rd Edition, Wael Publishing House, Amman, Jordan
- 4- Al-Amiri, Saleh Mahdi& Al-Ghalibi, Taher Mohsen (2011) Management and Business, 3rd Edition, Wael Publishing House, Amman, Jordan

- 5- Al-Dajani, Iyad (2011) The Role of Strategic Planning in the Quality of Institutional Performance: An Analytical Descriptive Study in Palestinian Regular Universities, PhD thesis / Islamic University, Gaza
- 6- Al-Jubouri, Shaima Muhammad (2018), drafting a strategy for the Ministry of Planning, a proposed model, a published master's thesis submitted to the College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- 7- Alkhafaji ,Nima Abbass (2010), Strategic Management / Approaches, Concepts and Operations, Dar al thkafa for Publishing and Distribution.
- 8- Bryson, John, (2003) Strategic Planning for Public and Non-Profit Institutions, 1st Edition, Lebanon Library Publishers, Lebanon
- 9- Bin Dahish, Khalid, (2009), Educational Administration and Planning (theoretical foundations and practical applications), Riyadh Printing House, Riyadh
- 10- Byrne, I. A, (1996) "Strategic Analysis" Business week 46(3490), p.p. 46-51
- 11- David, Fred R. (2011) Strategic Management CONCEPTS AND CASES , THIRTEENTH EDITION , Pearson Education, Inc
- 12- Dawood, Fadela Salman (2019), Strategic Management: Basic Concepts and Applied Practices, 2nd Edition, Al-Sisban Publishing House, Baghdad
- 13- Efrat, Zeev, Daley, J, Balius,Rachard& liss,Jeffrey (2019). strategic business plan,TAB electronic magazine.
- 14- Gandellini, Giorgio, Pezz, Alberto& Venanzi , Daniela(2013), Strategy for Action Strategy Formulation, Development, and Control , Library of Congress, USA
- 15- Herch, Issa (2012) Modern Strategic Management, Dar Al-Hoda Publishing, Algeria
- 16- Hijazi, Thabet (2012) Five-style strategic planning summary, article published on <http://www.thejazi.com/article-9>
- 17- Hitt M. & Lreland R, (2001)"Strategic anagement,Competitiveness and Globalization 4<sup>th</sup> ed, South College pub.
- 18- Hill,Ch. W. L & Jones ,G. R, (2009), "Essentials of Strategic Management",2nd ed, USA . South-Western, Cengage Learning
- 19- Idris, Thabet& El-Morsi, Gamal El-Din (2006) Strategic Management: Concepts and Applied Models, 3rd Edition, University Publishing House, Alexandria.
- 20- Idris, Wael Muhammad& Al-Ghalbi, and Taher Mohsen (2009) The Strategic Performance Management Series: The Strategic Perspective of the Balanced Scorecard, Wael Publishing House, Jordan.
- 21- Johnson, G., & Scholes, K (1993), Exploring Corporate Strategy Text & Cases, 3rd ed., New York

- 22- Khababa, Alaa El-Din (2018) The effect of organizational culture on the formulation and implementation of the enterprise strategy, a field study of some medium industrial enterprises, PhD thesis of business administration, Faculty of Economic and Commercial Sciences, Farhat Abbas University / Algeria
- 23- Lee , Kim & Arcand ,Jenna (2020), 4 Core Values That Every Organization Should Have , Cham: Springer International Publishing
- 24- Leleur , Steen(2012), Complex Strategic Choices, British Library Cataloguing in Publication Data
- 25- Mukhaimer, Abdul Aziz Jamil (2010) The Arab Director's Guide to Strategic Planning, Arab Administrative Development Organization Printing House, Egypt.
- 26- Morsi, Nabil Mohamed (2006) Senior Management Strategies: Preparation-Execution-Review, Modern University Publishing Office, Alexandria.
- 27- Machabaphala, Sello Nelson ,( 2010) , The Integration of Strategy Formulation and Implementation in The Greater Sekhukhune District Department of Basic Education ,Unpublished Master's Thesis, Faculty of Management and Law , University of Limpopo ,Republic of South Africa
- 28- Najm, Doaa Moayad, Khalaf Balasim Jameel (2019) Formulating a strategy for managing tax compliance risks: applied research at the General Tax Authority, Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), Vol. 14, No. 46.
- 29- Owich ,SILPAH(2018), THE INFLUENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESSION ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF LISTED COMPANIES AT THE NAIROBI SECURITIES , EXCHANGE ,A Dissertation Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfilment of the Requirements for the degree of Doctor of Business Administration (DBA)
- 30- Pisel, Kenneth P, (2008). A Strategic Planning Process Model forDistance Education, Online Journal of istance Learning Administration, 5 (2), p.p1-4.
- 31- Papulova, Z., & Gazova, A, (2016), Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making, Procedia Economics and Finance
- 32- Suwaidan, Tariq& Al-Adlouni, Akram (2004) How do you write a strategic plan? , Cordoba for publishing and distribution, Riyadh
- 33- Simerson , B. Keith (2011), Strategic Planning A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution , Library of Congress Cataloging-in-Publication D(USA)
- 34- Samuel, Karanja(2015), FACTORS INFLUENCING STRATEGIC CHOICES ADOPTED BY NON GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS COMPETING FOR DONOR FUNDING IN NAIROBI COUNTY, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration | Volume 1, Issue 4, pp. 30-40

- 35- Tabidi, Muhammad Hanafi (2010) The Impact of Strategic Management on Efficiency and Effectiveness of Performance (Sudanese Telecom Sector Study), PhD thesis submitted to the University of Khartoum.
- 36- WARD, SUSAN(2020), What Is a Mission Statement? , Cham: Springer International Publishing.
- 37- Wangui , Githige Roseirene (2011), FACTORS THAT INFLUENCE STRATEGIC CHOICES ADOPTED BY COMMUNITY BASED ORGANIZATIONS COMPETING FOR DONOR FUNDING IN NAIROBI KENYA ,\_A Research Project Submitted In Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Master of Business Administration (MBA) Degree, School of Business, University of Nairobi
- 38- Yohn , Denise Lee(2018), Ban These 5 Words From Your Corporate Values Statement ,\_Journal of the Faculty of Economics, Friday, Athens Greece.
- 39- ZAHORSKY , DARRELL(2018), How to Write a Meaningful Mission Statement ,\_Scientific conference( 4) factors Canada business environment.

## Formulating a strategy for the Northern Oil Company(Case Study)

**Salah al-Din Awwad Karim al-Kubaisi**  
College of Administration and  
Economics, University of Baghdad,  
Baghdad, Iraq  
[salahalkubaisy@yahoo.com](mailto:salahalkubaisy@yahoo.com)

**Muayad Hassan Marei al-gburi**  
North Oil Company, Kirkuk / Iraq  
[MuayadAlgburi80@Gmail.com](mailto:MuayadAlgburi80@Gmail.com)

Received: 26/8/2020

Accepted : 13/9/2020

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 aims to present a proposed strategy for the North Oil Company, and the proposed strategy took into account the surrounding environmental conditions and adopted in its formulation on the basis and scientific steps that are comprehensive and realistic, as it covered the main activities of the company (production and exploration activities, refining and refining activities, export and transport of oil, research and development activity, financial activity, information technology, human resources) and the (David) model has been adopted in the environmental analysis of the factors that have been diagnosed according to a thoughtful basis and with the participation of the company's experts and departments and after conducting a complete survey to explore the internal and external factors And build a swot matrix by assigning a weight and significance to each factor. The Bryson model was also adopted in identifying strategic issues, and it is a suitable model for profit-seeking government institutions, and after analyzing internal and external factors (EFE, IFE), it emerged that the most appropriate strategy for the company is the growth and expansion strategy (strength - opportunities SO), and this strategy provides a good opportunity To achieve the company's goals for the next five years, and enhance the process of formulating sensitive strategic issues that are at the heart of the trend towards developing the company's work, as it included strategic issues, obstacles, time horizons, programs and procedures, and determining the entity of implementation and follow-up with evaluation criteria. The two researchers recommended the necessity of adopting this proposed strategic document, especially as it simulates the reality of the company and responds to the requirements of its role in supporting the national economy.

**Key words:** strategy formulation, strategic analysis, strategic direction, strategic choice, SOWT analysis, SPACE matrix.