

DOI: <http://doi.org/10.52716/jprs.v13i3.696>

تقييم الأداء وفق معيار الخطة الاستراتيجية لأنموذج التميز الاوربي EFQM
دراسة حالة في شركة نفط الشمال

Performance Evaluation According to the Strategic Plan Standard of the
European Excellence Model EFQM / A Case Study in the North Oil
Company

Shaimaa A. Dizdar

North Oil Company, Ministry of Oil, Iraq

*Corresponding Author E-mail: shabdezdar@yahoo.com

Received 21/09/2022, Revised 05/02/2023, Accepted 08/02/2023, Published 10/09/2023



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الخلاصة

تجسدت فكرة البحث الى الحاجة لعرض وثيقة حالة معيار (الخطة الاستراتيجية) لشركة نفط الشمال وتحليل النتائج التي تعكسها الادلة الاستراتيجية للعامين (2020 و 2021) بهدف معرفة مدى تطبيق وتوثيق معيار الخطة الاستراتيجية في الشركة وفقاً لأنموذج التميز الأوربي (EFQM 2013). تم استخدام منهج دراسة حالة من خلال قائمة الفحص (Check list) لجمع البيانات بغية تقييم أداء معيار الخطة الاستراتيجية للشركة وتحليلها واستخراج النسبة المئوية والمتوسط الحسابي لمدى مطابقة المعيار مع أنموذج التميز الاوربي، وتم استخدام منطوق (RADAR) لعرض نتائج معيار الخطة الاستراتيجية للمنهجيات التي مثلت تقييم وزنها (نقاط قوة) للشركة. توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات أهمها أن الشركة قد وصلت لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار الخطة الاستراتيجية وبنسبة تطبيق مئوية (57%) من مجموع نقاط معيار الخطة الاستراتيجية والبالغة (100) نقطة من المجموع الكلي لنقاط أنموذج التميز الاوربي والبالغة (500) نقطة للمعايير الخمسة للأنموذج، وتبين إن المعيار الفرعي (تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بالتوافق مع السياسات الداعمة لها) هو اعلى نسبة في التطبيق والتوثيق من بين المعايير الفرعية الاخرى للمعيار الرئيس للخطة الاستراتيجية بنسبة (66%)، وتوصل البحث الى ضرورة صياغة خطة استراتيجية متكاملة للشركة تعتمد على بيانات حقيقية، واجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية وصياغة رؤية ورسالة ووضع اهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق طويلة المدى وتحديد مؤشرات مراقبة وتقييم مستمرة بغية تحقيق الأداء المتميز للشركة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء، الخطة الاستراتيجية، التميز الاوربي EFQM.

Abstract

The idea of the research was manifested into a document to present the status of a project (strategic plan) for the North Oil Company and to analyze the results reflected in the guiding evidence for the years (2020 and 2021) to see the extent to which the strategy standard is applied and documented in the company according to the European Excellence Model (EFQM 2013). The researcher used a case study method through a check list to collect data in order to evaluate the performance of the company's strategic plan standard, analyze it, extract the percentage and the arithmetic mean of the extent to which the standard matches the European Excellence Model.

and (RADAR) logic was used to display the results of the strategic plan standard for the methodologies that represented Assessment of the weight (strengths) of the company. The research reached a number of conclusions, the most important of which is that the company has reached the level of total and undocumented application of the paragraphs of the strategic plan standard with a percentage of (57%) of the total points of the strategic plan standard, which amounted to (100) points out of the total number of points of the European Excellence Model, which amounted to (500) points. For the five criteria of the model, and it was found that the sub-criterion (strategy development, review and update in accordance with the policies supporting it) is the highest percentage in application and documentation among the other sub-criteria of the main criterion the strategic plan by (66%), and the researcher recommended the need to formulate an integrated strategic plan for the company that depends Based on real data, conducting an analysis of the internal and external environment, formulating a vision and mission, setting specific, measurable and applicable long-term goals, and defining continuous monitoring and evaluation indicators in order to achieve the outstanding performance of the company.

Keywords: performance appraisal, strategic plan, European Excellence EFQM.

المقدمة:

تأسس الاتحاد الأوروبي للجودة عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية، وازداد عددها ليبلغ (250) عضوًا عام 1992 م، وكان السبب الرئيسي لتأسيسه هو رفع مستوى الجودة. إدارة الجودة هي واحدة من أكثر النماذج شهرة ومعرفة والتي يتم استخدامها بشكل شائع في المنظمات، وأساس هذا النموذج يأتي من فكرة الجودة الشاملة النابعة من أنشطة الاتحاد الأوروبي للجودة. يأتي الاصدار (EFQM 2013) ومنطق RADAR والمفاهيم الأساسية بناءً على محصلة سنوات خبرة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات الراهنة والمستقبلية لأية منظمة. ويتكون نموذج التميز الأوربي من تسعة معايير، خمسة منها تمثل الممكنات (القيادة، والخطة الاستراتيجية، والموارد البشرية، والموارد والشراكات، والعمليات) وأربعة تمثل النتائج وتتمثل بالآتي (نتائج الموارد البشرية (العاملين)، ونتائج الزبائن، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال). يهدف هذا البحث إلى تقديم وثيقة حالة لمعيار (الخطة الاستراتيجية) لشركة نفط الشمال وتحليل النتائج الواردة في الدليل الإرشادي لعامي (2020 و 2021). الهدف هو تحديد درجة تطبيق وتوثيق معيار الخطة الاستراتيجية في الشركة لنموذج التميز الأوربي (EFQM)، إذ تم استخدام قائمة الفحص (Check list) المكونة من (4) محاور فرعية وتضم كل منها (19) نشاطاً ودليلاً استرشادياً والخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الخطة الاستراتيجية.

1. مشكلة البحث

تعاني شركة نفط الشمال من مشكلات كثيرة بسبب عدم مواكبتها للتطورات والأساليب الحديثة وعدم الاستجابة السريعة لتلك التغييرات، لذلك يعد قرار تقييم الاداء المؤسسي وفقاً لنموذج (EFQM) من القرارات الاستراتيجية المهمة، إذ أن بقاءها دون تطوير وتقييم ادائها من شأنه أن يساهم في إضعاف إمكانية الشركة في الكشف عن ادائها الحالي وتطورها المستقبلي وانعكاس ذلك على إنتاجها وعوائدها.

2. أهداف البحث

المقارنة بين الاداء الاستراتيجي لشركة نفط الشمال للسنتين (2020-2021) وفقاً للأنموذج (EFQM)، وتوجيه الشركة للعمل على وفق الأنموذج لتتمكن من تطوير ادائها الاستراتيجي وتحديد الصعوبات والتحديات التي تواجهها.

3. أهمية البحث

أوصت الأمانة العامة لمجلس الوزراء وزارة النفط باتباع احدث المعايير والأنظمة الإدارية الحديثة التي تساهم وتدعم تحقيق التميز، وهنا ركز هذا البحث على استخدام أنموذج التميز الأوربي (EFQM) في تقييم الاداء الاستراتيجي للشركة لاكتشاف نقاط القوة والضعف في ادائها الاستراتيجي بغية تحسينها.

4. منهج البحث

تم الاعتماد على منهج دراسة حالة (Case Study) الذي يهتم بجمع البيانات والحصول على المعلومات والحقائق والادلة الاسترشادية من مصادرها الرئيسية وتنظيم البيانات وتحليلها باستعمال أنموذج التميز الاوربي EFQM لقياس الاداء الاستراتيجي للشركة للأعوام (2020 و 2021).

5. أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

تم جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لتغطية موضوع البحث بالاعتماد على جانبين اساسيين:

1.5 الجانب النظري: تم تغطية الجانب النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدراسات العربية والاجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث، كذلك البحوث والرسائل الجامعية والمصادر المتاحة على الانترنت.

2.5 الجانب العملي: بغية الوصول الى النتائج النهائية للبحث، تم الاعتماد على الخبرة العملية للباحث كعضو في فريق معيار الخطة الاستراتيجية في الشركة وحضور الورش الخاصة بالموضوع واعداد وثيقة الحالة والاطلاع على الادلة الاسترشادية والبيانات والارقام الفعلية والمتحققة الواردة من المراجع الادارية، وتم استخدام قائمة الفحص (Checklist) وهي عبارة عن قوائم يتم إعدادها لتشخيص المشكلات والمعوقات في المنظمة [9]، وبهدف تحليل البيانات والوصول إلى أكثر دقة ممكنة سيتم استعمال المقياس السباعي (Likert) حسب الأوزان من (0-6) لقوائم الفحص، إذ تم تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما في الجدول (1).

جدول (1) فقرات المقياس السباعي وأوزانه [1]

ت	فقرات المقياس	وزن الفقرة	تقييم الوزن
1	مطبق كلياً موثق كلياً	6	نقطة القوة
2	مطبق كلياً موثق جزئياً	5	تعزير نقطة القوة
3	مطبق كلياً غير موثق	4	تعزير نقطة القوة
4	مطبق جزئياً موثق كلياً	3	تعزير نقطة القوة
5	مطبق جزئياً موثق جزئياً	2	فرص التحسين
6	مطبق جزئياً غير موثق	1	فرص التحسين
7	غير مطبق غير موثق	0	فرص التحسين

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات في قائمة الفحص لغرض تقييم الواقع الفعلي والحصول على الفرق بينه وبين درجة معيار الخطة الاستراتيجية لأنموذج التميز الأوربي (EFQM) وتشخيص الفجوة ونقاط القوة والضعف لمعيار الخطة الاستراتيجية وهي [4]، [5]:

• **الوسط الحسابي المرجح X:** لمعرفة المعدل الحقيقي بعد التقريب من أجل توثيق وتطبيق معيار الخطة الاستراتيجية لأنموذج التميز الأوربي (EFQM)، إذ عُدت عدد مرات تكرار الإجابة أساساً في حساب النتيجة وجرى استعمال الصيغة الآتية:

$$\bar{x} = \frac{\sum Wif_i}{\sum f_i}$$

\bar{x} = الوسط أو المعدل WI = الأوزان fi = التكرارات

وبعد مقارنتها بفقرات المقياس يمكن تحديد مستوى المعيار ومعرفة عدد المراحل المطلوبة للوصول الى التطابق التام مع أنموذج التميز الأوربي (EFQM) أي تطبيقاً وتوثيقاً تاماً.

• **النسبة المئوية للمعيار:** التي تعبر عن مقدار التطابق والاختلاف مع معيار أنموذج التميز الأوربي وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$P = \frac{\sum Wif_i}{\sum f_i * 6} * 100$$

إذ يمثل P = النسبة المئوية، ويشير الرقم (6) إلى أعلى وزن في المقاييس الذي يمثل حالة التطابق التامة مع متطلبات أنموذج التميز الأوربي.

• **معدل الفجوة:** يعبر عنها بالفرق بين درجة المعيار في أنموذج التميز الأوربي (EFQM) والمتحقق الفعلي للمعيار:

$$M = D - A$$

M = معدل الفجوة A = المتحقق الفعلي D = درجة المعيار

7. هيكلية البحث

قُسم البحث الى ثلاث مباحث، إذ بعد عرض المقدمة ومنهجية البحث، خُصص المبحث الاول للجانب النظري لتوضيح مفهوم تقييم الاداء المؤسسي، ومفهوم أنموذج التميز الأوربي وفق نموذج (EFQM). وجاء المبحث الثاني ليعرض الجانب العملي للبحث من خلال تقييم أداء معيار الخطة الاستراتيجية وفقاً لأنموذج التميز الأوربي EFQM، وتطبيق منطق RADAR على نتائج معيار الخطة الاستراتيجية، وصولاً الى المبحث الثالث الذي يعرض الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: الجانب النظري للمبحث

اولاً: تقييم الاداء المؤسسي

يتجلى مفهوم تقييم الاداء في قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطويلة الامد التي تطمح اليها بأسرع وقت واقل جهد وكلفة وافضل جودة ولمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئتين (الداخلية والخارجية) والتطورات المستمرة من خلال قياس النتائج المتحققة من اهدافها المنشودة، والتأكد من كفاءة التنفيذ، ورصد المعوقات وتشخيص أسبابها، والتوصية بالطرائق المناسبة لحلها. ومن اجل الاحاطة بالجانب المفاهيمي لتقييم الاداء المؤسسي يتطلب استعراض لمحة عامة عن (مفهوم الاداء المؤسسي واهدافه ومتطلباته) وكالاتي:

1. مفهوم تقييم الاداء المؤسسي

اصل كلمة الاداء هو ترجمة لكلمة انجليزية "Performance" وتعني تنفيذ المهمة أو تأدية عمل [7]. وقد انطلق الاهتمام بتقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة من المقولة (كل ما يمكن تقييمه يمكن ادارته) ومحاولة المنظمات ايجاد منهجيات تحظى بالثقة لتقييم ادائها لأنه مفتاح تحسين الاداء فيها اذ لا يمكن تطبيق أي استراتيجية في المنظمة او تحسين ادائها مالم يتم تقييمه [12].

اختلف الكتاب والباحثون حول تحديد تعريف واضح ودقيق لمفهوم تقييم الاداء لاختلاف جهات نظرهم واختلاف المقاييس التي اعتمدها لقياسه، إذ يمكن تعريفه بأنه قاعدة متكاملة لاستراتيجيات المنظمة المستقبلية وما يترتب على ذلك من قرارات فيما يخص استخدام مواردها، ابتداءً من مواءمة السياسة والاستراتيجية مع موارد المنظمة كافة لتحقيق اهدافها [15]. ويعرف ايضاً بأنه نظام متكامل ومؤشر رئيس للتأكد من سلامة تنفيذ الاهداف المحددة مسبقاً من خلال مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير من اجل تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية. [16]

ويمكن تعريف تقييم الاداء المؤسسي على انه عملية تحليل ومراجعة شاملة لنشاطات المنظمة خلال فترة زمنية محددة بهدف تقييم مدى فعالية وكفاءة ادائها الماضي لمهامها وواجباتها وتحديد نتائج الاداء الحالي مع نتائج الاداء المطلوب للتعرف على نقاط قوتها وضعفها في استعمال مواردها المتاحة والخطط والاهداف الموضوعية بغية تحسين ادائها المستقبلي.

2. أهداف تقييم الاداء المؤسسي

تسعى عملية تقييم الاداء لتحقيق عدة أهداف كالاتي: [7]، [8]

- تعد عملية التقييم أداة تخصيص وتوجيه للموارد لتحقيق اهداف المنظمة وتعزيز استراتيجيتها.
- تعد عملية التقييم أداة لمعرفة مستوى أداء المنظمة وتشخيص نقاط القوة لتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف.
- تزود المنظمة بمؤشرات دقيقة وواقعية عن ادائها العام على مستويات (المنظمة، والمديرين، والمرووسين) خلال مدة محددة.
- يستخدم التقييم كأداة لمعرفة الانحرافات الواقعة عند تحقيق الأهداف ومواجهة خطر تحديات البيئة (الداخلية والخارجية) للمنظمة.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- يعزز المسؤولية لدى المرووسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الامر الذي يجعلهم يبذلون الجهد في العمل وتطوير مستويات ادائهم.

3. متطلبات تقييم الأداء المؤسسي

يعد تقييم الأداء المؤسسي من العمليات الادارية المهمة وقد اشار بعض كتاب و علماء الإدارة الى أهم متطلبات تقييم الأداء المؤسسي وكالاتي: [13]، [19]

1. مقياس الأداء Performance measure: وجود نظاماً قياسياً أو مقياس واحد على الأقل.
2. مرجعية تقييم الأداء Benchmark performance evaluation: وجود معايير مرجعية للأداء لمقارنة النتائج معها وتحديد الاختلاف فيما بينها.
3. مؤشرات الأداء Performance indicators: من الضروري ان يحوي المقياس على مؤشرات أداء يمكن الاستناد اليها في التقييم.
4. درجة التقييم Degree of evaluation: قيمة رقمية، أو غير رقمية لنتيجة التقييم في نطاق معين.

ثانياً: أنموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة (EFQM)

تم إنشاء انموذج التميز الأوربي لإدارة الجودة **European Foundation of Quality Management** لتعزيز النماذج ذات المستوى العالمي لإدارة المنظمات الأوربية التي من شأنها أن تؤدي الى التميز المستدام، وهو إطار أساسي لتقييم المنظمات وتحسينها، ويعتمد هذا الأنموذج على المفاهيم الأساسية للتميز يمكن توضيحها من خلال استعراض (مفهوم التميز الأوربي، اهدافه، ومكوناته) وكالاتي:

1. مفهوم التميز الأوربي EFQM

تناولت الكثير من البحوث والدراسات مصطلح التميز المؤسسي وعلى نطاق واسع إلا انه لم يتم الاتفاق حول تعريف موحد للمصطلح، إذ يعرف بأنه استثمار المنظمة الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفاعل والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف والحرص على الأداء وكفاية المصادر. [18]

ويعرف ايضا بأنه مفهوم شامل في الفكر الاداري والاستراتيجي المعاصر، اذ يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على أسس التمايز والرقى في مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية من جهة، وبين كيفية تحقيقي الترابط والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية واستثمار مقدراتها الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية وصولاً لتلبية تطلعات واهتمامات اصحاب المصالح كافة. [2]

ويمكن تعريف أنموذج التميز الأوربي (EFQM) بأنه عبارة عن أداة تستخدم لمساعدة المنظمات من تحليل ادائها العام وتحديد نقاط قوتها وضعفها بغية معالجتها والعمل على تحسين ادائها وتحديد الاهداف لتحقيق التطور والتميز في ادائها الحالي والمستقبلي.

2. اهداف أنموذج التميز الأوربي

يهدف استخدام أنموذج التميز الأوربي الى عدة أهداف ترتقي بمستوى أداء ومنتجات المنظمة التي تطبقه منها: [11]، [14]، [16]، [17]

- نشر ثقافة الجودة والتميز وزيادة الوعي بأهمية الجودة والتحسين والتشجيع على تبادل المعلومات.
- أداة إدارية لتحسين وتطوير أداء المنظمة.

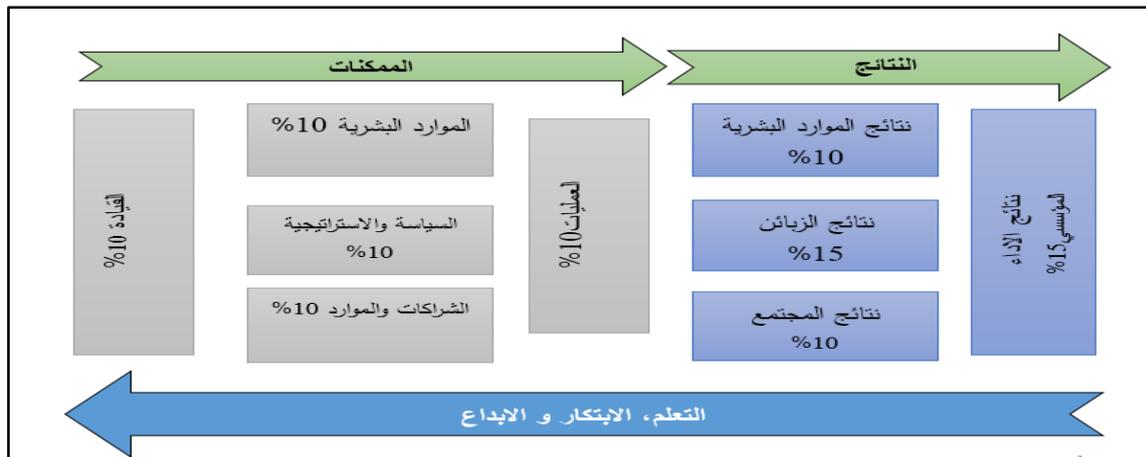
- تحديد نقاط الضعف ومعالجتها وتعزيز نقاط القوة للمنظمة.
- تحديد مجالات التحسين ووضع آلية مناسبة لإجراء التحسين بكفاءة وفاعلية.
- تحقيق نتائج أداء عالية من خلال التحسين والتطوير المستمرين.
- تحسين استغلال المنظمة لمواردها بكفاءة وتميز.
- تبني منهجيات التحفيز على الإبداع والابتكار.
- جاهزية المنظمة للحصول على جوائز التميز والاعتمادات الدولية.

3. المكونات الرئيسية لأنموذج التميز الاوربي

يتألف أنموذج المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة (EFQM) من ثلاثة مكونات رئيسية وضعتها المؤسسة الاوروبية وهي: [8]، [11]، [23]

1.3 المفاهيم الاساسية للتميز: المبادئ الاولية التي تمثل القاعدة الأساسية لتحقيق التميز المستدام للمنظمة، وتعد هذه المفاهيم اساس التميز المستدام، ولغة الإدارة العليا ووصف لثقافة المنظمة التنظيمية والقاعدة الاساسية للتميز.

2.3 معايير الأنموذج التسعة: يتضمن أنموذج التميز الاوربي تسعة معايير رئيسية وهي (5) ممكنات والتي تشير الى ما تقوم به المنظمة وكيفية القيام بها و(4) الاخرى النتائج وتمثل ما حققته المنظمة وفق مجموعة من النشاطات المحورية، والنتائج هي نتاج للممكنات ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال التغذية العكسية [1]، ولكل معيار تعريف خاص به ويدعمه عدد من المعايير الفرعية، ويوجد ضمن كل معيار فرعي أدلة استرشادية [23] وكما موضح في المخطط (1). وسيتم توضيح معيار الخطة الاستراتيجية والمعايير الفرعية الخاصة بها لكونه محور البحث.



المخطط (1) معايير أنموذج المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة (EFQM) [5]

➤ معيار الخطة الاستراتيجية

وهو المعيار الثاني من معايير أنموذج التميز الاوربي، إذ تقوم المنظمات المتميزة بتطبيق رسالتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تتمحور حول مصالح الاطراف المعنية، ويتم تطبيق وتطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات لتحقيق الاستراتيجية، ويتضمن (4) معايير فرعية و(19) دليلاً استرشادياً كالاتي:

- (2-أ) صياغة الخطة الاستراتيجية وفق البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.
 (2-ب) صياغة الخطة الاستراتيجية بناء على تحليل الأداء الداخلي وامكانيات المؤسسة.
 (2-ج) تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بالتوافق مع السياسات الداعمة لها.
 (2-د) تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

3.3 منظر RADAR: إطار تقييم ديناميكي وأداة إدارية فاعلة تمثل العمود الفقري الذي تستند إليه أية منظمة خلال تصديدها

للتحديات والتغلب عليها من أجل تحقيق ما تطمح إليه من تميز مستدام، ويعبر عن حاجة أي منظمة إلى [10]، [22]:

- تحديد النتائج المنشودة واعتبارها جزءاً من استراتيجيتها.
- الإعداد والتخطيط لمجموعة متكاملة من المنهجيات السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
- تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان تنفيذها.
- تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم المستمرة.

المبحث الثاني: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: تقييم أداء معيار الخطة الاستراتيجية في شركة نفط الشمال وفقاً لنموذج التميز الاوربي EFQM

شركة نفط الشمال شركة عامة تقع في محافظة كركوك، تمتد رقعتها الجغرافية الى محافظات كركوك، ونيوى، وصلاح الدين، والأنبار وتضم أكثر من خمسين مرفقاً من محطات الضخ ومجمعات التركيز وحقول الخزانات ومحطات عزل الغاز وكبسه وعدد كبير من آبار النفط ترتبط جميعها بشبكات متعددة من خطوط الانابيب الموزعة على رقعة الشركة، وتأمين الشركة النفط الخام بأنواعه المختلفة الى المصافي العراقية والغاز المصاحب الى مجمع غاز الشمال ومحطات توليد الكهرباء وتصدير كميات من النفط الخام الى البلدان المستوردة عن طريق التصدير شمالاً وجنوباً وغرباً.

تم الاعتماد على قائمة فحص (Checklists) مستمدة من أنموذج التميز الاوربي (EFQM) لتقييم أداء معيار الخطة الاستراتيجية لشركة نفط الشمال، وتم اعتماد المقياس السباعي المكون من (مطبق كلياً موثق كلياً، مطبق كلياً موثق جزئياً، مطبق كلياً غير موثق، مطبق جزئياً موثق جزئياً، مطبق جزئياً غير موثق، غير مطبق غير موثق) خاصة بالممكنات (معيار الخطة الاستراتيجية). وبهدف الوصول إلى بيانات أكثر دقة تم استعمال المقياس السباعي لقوائم الفحص، إذ خُصص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس وكما تم توضيحها في منهجية البحث عند حديثنا عن الادوات الاحصائية للبحث.

1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بالممكنات (معيار الخطة الاستراتيجية)

ان لمعيار الخطة الاستراتيجية وفق أنموذج التميز المؤسسي (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي من نقاط معايير النموذج، وهو عبارة عن الاطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات والاهداف طويلة المدى، إذ إن المنظمات المتميزة تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة والتي تراعي السوق والقطاع الذي تعمل فيه السياسات والخطط والاهداف والعمليات لتطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الاستراتيجية. ويتم الاعتماد في عملية جمع المعلومات على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وتحديد نتائج الأداء الاستراتيجي للشركة.

يتضمن هذا المعيار (4) محاور فرعية وتضم هذه المحاور الاربعة (19) نشاطاً ودليلاً استرشادياً وكما موضح في جدول قائمة الفحص (2) الخاصة بتطبيق وتوثيق معيار الخطة الاستراتيجية.

جدول (2) جدول قائمة الفحص لمعيار الخطة الاستراتيجية

الادلة الاسترشادية	مدى التطبيق								الممكنات	ت
	مطلق غير متوثق	مطلق غير متوثق	مطلق جزئياً متوثق							
									معيار الخطة الاستراتيجية	2
2. أ صياغة الخطة الاستراتيجية وفق البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة										
تحليل (SWOT) قرار منظمة أوبك لخفض الانتاج									تجميع الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بالمؤسسة كمدخل اساسي لتطوير ومراجعة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، مع البقاء في حالة تأهب لأية متغيرات محتملة	1.أ.2
الاستراتيجية الوطنية المتكاملة للطاقة									تحديد وتحليل وفهم المؤشرات الخارجية مثل الاقتصاد الدولي والمحلي واتجاهات الاسواق والاجتماعية التي يمكن ان تؤثر على المؤسسة	2.أ.2
اقرار توصية لجنة الامر الديواني بشأن ما يترتب على تغيير سعر صرف العملة									فهم وتوقع الاثر طويل المدى وقصير المدى، محلياً ودولياً، على المتغيرات السياسية والقانونية والاطر التنظيمية ومتطلباتها ذات الصلة	3.أ.2
اللجنة العراقية - الالمانية المشتركة									استخدام الاليات المناسبة للتعرف على المتغيرات في البيئة الخارجية وترجمتها الى سيناريوهات مستقبلية ممكنة بالنسبة للمؤسسة	4.أ.2
2. ب صياغة الخطة الاستراتيجية بناء على تحليل الاداء الداخلي وامكانيات المؤسسة										
خطة الحفر للشركة									تحليل اتجاهات الاداء التشغيلي لمحاولة فهم القدرات والامكانيات الحالية والكامنة لديها، ومن ثم تحديد فرص تطوير والتحسين اللازمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية	1.ب.2
تقييم الاداء السنوي للموظفين، خطط الدراسات العليا، واقع وحركة تشغيل القوى العاملة، الدورات المنفذة في الشركة									تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالقدرات والامكانيات الخاصة بالشركاء الحاليين والمحتملين بغرض التعرف على كيفية تعزيزها لقدرات المؤسسة	2.ب.2
شهادة الايزو للشركة									استنباط الاثر المحتمل لتكنولوجيا ونماذج الاعمال الجديدة على اداء المؤسسة	3.ب.2
-									مقارنة اداء المؤسسة مع المقارنات المعيارية ذات الصلة للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير المناسبة لديها	4.ب.2
2-ج تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بالتوافق مع السياسات الداعمة لها										
الدليل التوثيقي لرؤية ورسالة واهداف شركات ودوائر القطاع النفطي، مصفوفة SWOT									صياغة استراتيجية واضحة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها، بغرض تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة	1.ج.2
خطة الصيانة المبرمجة للنفقات									دمج مبادئ الاستدامة في الاستراتيجية وسلسلة القيمة وتصميم العمليات ومن ثم توفير الموارد	2.ج.2

الغازية وكابسات الغاز								اللازمة لتحقيق هذه الاهداف
—	•							تحديد وفهم النتائج الرئيسية المطلوبة لتحقيق الرسالة وتقييم مستوى التقدم نحو تحقيق الرؤية والاهداف الاستراتيجية
سجل تقييم المخاطر، خطة طوارئ الشركة							•	تبنى الليات فعالة لإدارة المخاطر الاستراتيجية التي تم تحديدها من خلال تخطيط السيناريوهات المستقبلية
خطة اسناد المتبادل، خطة الاطفاء، تدريب كوادر اطفاء مطار كركوك الدولي							•	معرفة وفهم اهم الكفاءات والقدرات المتوفرة لديهم وكيفية استخدامها لصياغة قيم مشتركة لخدمة المجتمع
2. د تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها								
خطة مشاريع الموازنة الاستثمارية، التقرير السنوي لمتابعة تنفيذ المشاريع							•	ترجمة الاستراتيجيات المؤسسة الى عمليات متوائمة، ومشاريع منبثقة عنها وهيكل تنظيمية تدعمها تأكيداً على قدرة المؤسسة على تطبيق التغييرات المطلوبة بالسرعة المناسبة عبر كافة مراحل سلسلة قيمة
—	•							تأسيس اهداف على نتائج مقارنات معيارية بين أداء المؤسسة مع مؤسسات اخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة الى جانب المقارنة مع الاهداف الاستراتيجية الموضوعية
الموازنة التخطيطية للشركة							•	ضمان توفر الموارد المالية والمادية والتقنية لدعم عمليات التطوير المؤسسي
خطة انتاج وتصريف النفط الخام							•	التطبيق المنتظم للاستراتيجية والسياسات الداعمة لها لتحقيق النتائج المنشودة مع التعريف الواضح للعلاقة السببية والاثر
الخطة الخمسية لمشاريع حفر الآبار، الخطة الخمسية للمشاريع الاستثمارية							•	وضع غايات واهداف واضحة للإبداع تبنى على فهم الاسواق والفرص المتاحة ومدعومة بالسياسات الملائمة والموارد اللازمة
—	•							اعمام الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها على المعنيين وفق ما تقتضيه الحاجة
	0	1	2	3	4	5	6	الأوزان (Wi)
	4	0	3	3	0	4	5	التكرارات (Fi)
	0	0	6	9	0	20	30	النتيجة $65 = \sum(Wi*Fi)$
	3.4							الوسط أو المعدل $(19/65=X)$
	57 %							النسبة المئوية $100 \times (6 \times 19) / 65$
	100%							المخطط الوصول اليه لمعيار الخطة الاستراتيجية (درجة المعيار)
	43 %							الفجوة (المخطط - النسبة المئوية)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الشركة [20]، [21].

تشير نتائج قائمة الفحص الخاصة بمعيار الاستراتيجية في الجدول (2) إلى أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (3.4) من أصل (6) ويشير هذا المعدل ان الشركة قد وصلت لمستوى التطبيق الكلي وغير الموثق لفقرات معيار الخطة الاستراتيجية وبنسبة تطبيق مئوية (57%) من مجموع نقاط معيار الخطة الاستراتيجية والبالغة (100) نقطة أي إننا بحاجة إلى (43) نقطة والتي

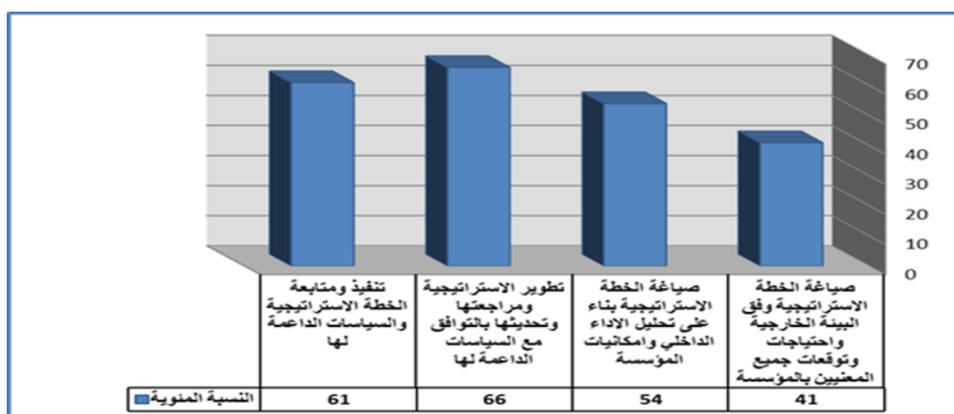
تمثل الفجوة لاكتمال نقاط معيار الخطة الاستراتيجية والمطلوبة ضمن النموذج، ويمكن توضيح النتائج في الجدول (3) الذي يشخص مدى تطبيق وتوثيق معيار الخطة الاستراتيجية في الشركة والنسبة المئوية للمتحقق الفعلي ومقدار الفجوة لمعيار الخطة الاستراتيجية وفق نموذج التميز الأوربي (EFQM).

جدول (3) نتائج قائمة الفحص لمعيار الخطة الاستراتيجية

رقم المعيار	معيار أنموذج التميز الأوربي EFQM	درجة المعيار	النسبة المئوية للمتحقق الفعلي	مقدار الفجوة
2	الخطة الاستراتيجية	100	57 %	43 %

المصدر: اعداد الباحثة استناداً على نتائج الجدول (2).

ومن خلال نتائج قائمة الفحص للنسب المئوية للمحاور الفرعية لمعيار الخطة الاستراتيجية وفق أنموذج التميز الأوربي يمكن توضيح ملخص نتائج الاداء العام لمعيار الخطة الاستراتيجية من خلال المخطط (2).



مخطط (2) النسب المئوية للمحاور الفرعية لمعيار الخطة الاستراتيجية.

يتضح من المخطط (2) ان المحور الثالث (تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بالتوافق مع السياسات الداعمة لها) يمثل أعلى نسبة تطبيق وتوثيق من بين محاور معيار الخطة الاستراتيجية للشركة بنسبة (66%) يؤكد ذلك على اهتمام الشركة بتطوير استراتيجيتها المتبعة، يليه محور (تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها) بنسبة (61%)، ثم محور (صياغة الخطة الاستراتيجية بناء على تحليل الاداء الداخلي وامكانيات المؤسسة) بنسبة (54%)، ويمثل المحور (صياغة الخطة الاستراتيجية وفق البيئة الخارجية واحتياجات وتوقعات جميع المعنيين بالمؤسسة) بنسبة (41%).

ان هذا الاختلاف بين النسب المئوية لتطبيق وتوثيق محاور معيار الخطة الاستراتيجية متعلقة بعدد من نقاط القوة والضعف (فرص التحسين) يمكن توضيحها بالاتي:

• نقاط القوة

تعود النسبة المئوية لمدى المطابقة (57%) للمعيار كما جاء في جدول قائمة الفحص (2) الى:

- تم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وفق مصفوفة (SWOT) وتحديد التهديدات المتمثلة بخفض الانتاج لمواجهة نتائج جائحة كورونا ومعرفة العرض والطلب على القطاع النفطي، وتم اعتماد توجيهات الوزارة بتقليص كميات الانتاج من الحقول

- النفطية التابعة لشركتنا وعلى وفق قرار منظمة اوبك ووضع الخطط البديلة لتجاوز قرار خفض الانتاج.
- اعتمدت الشركة اسلوب تقييم الاداء السنوي لملاكاتها العاملة وفق معايير محددة وقياس ادائها السنوي والتعرف على فرص التحسين المطلوبة وتحسين اداء العاملين بكفاءة وفاعلية والاستفادة من مهاراتهم وتطويرها وتحفيزهم لزيادة الانتاج بإقامة مختلف الدورات ومنح فرص دراسية وعلى وفق الاحتياجات الحالية والمستقبلية، واعتماد واقع وحركة تشغيل القوى العاملة على وفق استثمارات محددة فيها المستوى التعليمي للعاملين وسنوات الخدمة.
 - أعدت الشركة خطة طوارئ لتحقيق السيطرة السريعة والفاعلة للحالات الاضطرابية والناجمة عن النضوحات النفطية والتوقعات المفاجئة ذات الأثر البالغ بسبب عمليات التخريب والتفجير للتقليل من التأثير على خطة تصدير النفط الخام للشركة.
 - تعترم الشركة تقديم خدمات وأنشطة للمجتمع. كما أعدت خطة لخدمات الإطفاء وخطة للدعم المتبادل بين مديرية الدفاع المدني ودوائر المحافظة، وكذا منتسبي إدارة إطفاء مطار كركوك الدولي المدربين.
 - أعدت الشركة استراتيجية قصيرة الأجل تتألف من مشاريع استثمارية سنوية، مع التركيز على المبادرات التي تعتبر حاسمة للحفاظ على الإنتاج والتصدير وتعزيزهما. من أجل اكتشاف المشكلات والتغلب على العقبات، يتم تتبع عمل المشروع وتتبع تقدم التنفيذ والإنجاز باستخدام نماذج تقدم العمل الشهرية والفصلية والسنوية.

• نقاط الضعف (فرص التحسين المطلوبة):

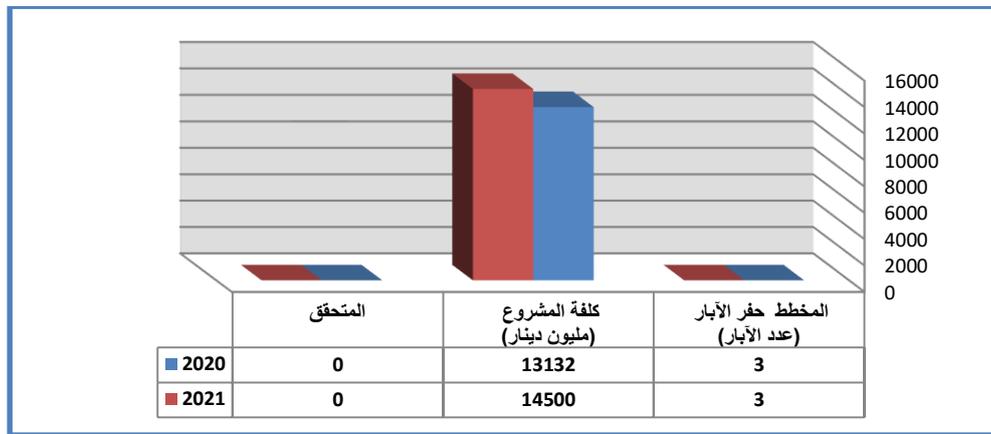
- يعود حجم الفجوة (43%) الذي يمثل (نسبة عدم المطابقة) للمعيار كما جاء في قائمة الفحص الجدول (2) الى:
- ضعف في تخصيص الموارد المالية الكافية لتغطية تنفيذ الخطط الاستراتيجية للشركة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ضعف في نشر وتعميم الاستراتيجية.
- ضعف في مقارنة الأداء الحالي للشركة مع المخطط للتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين والتطوير.
- ضعف في متابعة مخرجات ومؤشرات نسب الإنجاز ومدى التقدم في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.
- ضعف في استنباط الأثر المحتمل للتكنولوجيا ومواكبة نماذج الأعمال الحديثة.
- عدم اجراء مقارنات معيارية لأداء استراتيجية الشركة مع مؤسسات اخرى، وبين القدرات الحالية والكامنة للمؤسسة الى جانب المقارنة مع الاهداف الاستراتيجية الموضوعة.

2. تطبيق منطق RADAR على نتائج معيار الخطة الاستراتيجية

- يتم عرض وتطبيق منطق RADAR على أهم نتائج وثيقة الحالة لمعيار الخطة الاستراتيجية للشركة وفقاً لأنموذج التميز الاوربي (EFQM)، إذ أن منطق RADAR هو إطار ديناميكي للتقييم واداة قوية للإدارة، يقوم بتوفير منهج منظم لتقييم اداء اية مؤسسة، وسيتم عرض نتائج معيار الخطة الاستراتيجية للمنهجيات التي تمثل تقييم وزنها نقاط قوة للشركة وكالاتي:
- نتائج خطة حفر الآبار في الشركة.
- نتائج خطة الدورات المنفذة في الشركة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وفق مصفوفة (SWOT).
- نتائج خطة الموازنة الاستثمارية للشركة.
- نتائج الموازنة التخطيطية للشركة.
- نتائج خطة الانتاج وتصريف النفط الخام للشركة.

1.2 نتائج خطة حفر الآبار في الشركة

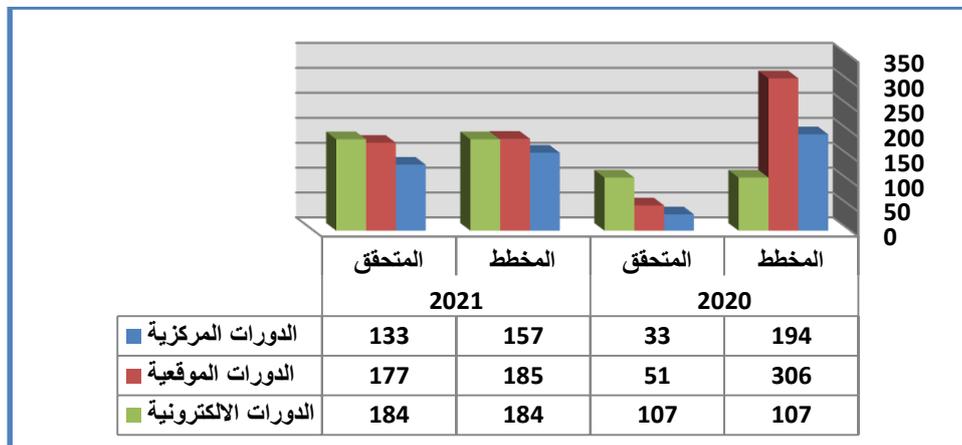
وفقاً لمنهجية (1.2.ب) الاداء التشغيلي الحالي وفرص تطويرها: تضمنت خطة حفر الآبار التطويرية للشركة لعام/2020 حفر بئرين طباشيريتين في حقول (باي حسن وجمبور) وبئر ثلاثي واحد في حقل جمبور وبكلفة بلغت (13132) مليون دينار (عملة محلية)، ولم يتم حفر اياً منها لعدم المصادقة على خطة الحفر، اما خطة حفر الآبار التطويرية لعام/2021 فقد تضمن حفر آبار عدد/3 في ذات الحقول وبكلفة تخمينية بلغت (14500) مليون دينار، وتمت المصادقة على الخطة غير ان مقدار التخصيص المالي المصادق عليه لتنفيذ المشروع غير كافي لإنجاز (10%) منه، ويمكن توضيحها من خلال المخطط (3).



مخطط (3) نتائج خطة حفر الآبار في الشركة للأعوام (2020 و 2021)

2.2 نتائج خطة الدورات المنفذة في الشركة

وفقاً لمنهجية (2.2.ب) قدرات وامكانيات الشركاء الحاليين: تضمنت خطة التدريب لعامي (2020-2021) دورات مركزية وموقعية والكترونية، إذ تم تنفيذ نسبة (17%) فقط من الدورات المركزية لعام/2020 ونسبة (84%) لعام/2021. اما الدورات الموقعية فقد تم تنفيذ نسبة (16%) فقط عام/2020 وتنفيذ نسبة (95%) عام/2021 بسبب تفشي جائحة كورونا. وتم تنفيذ الدورات الالكترونية من قبل الوزارة/ دائرة التدريب والتطوير بنسبة (100%) خلال العامين (2020 و 2021)، ويمكن توضيحها من خلال المخطط (4).



مخطط (4) نتائج خطة الدورات المنفذة في الشركة للأعوام (2020 و 2021)

3.2 استراتيجية الشركة والتحليل البيئي وفق مصفوفة (SWOT)

وفقاً لمنهجية (2.ج.1) صياغة استراتيجية واضحة والحفاظ عليها مع السياسات الداعمة لها، بغرض تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة. تتمثل استراتيجية شركة نفط الشمال بالاتي:

❖ الرؤية الاستراتيجية

تطمح شركة نفط الشمال بأن تكون إحدى الشركات الرائدة في القطاع النفطي في إنتاج النفط الخام والغاز من الحقول النفطية الواقعة ضمن منطقة عملياتها والمساهمة بشكل فاعل في تحقيق الاهداف الوطنية من خلال ردف ميزانية الدولة بالموارد المالية.

❖ الرسالة الاستراتيجية

تأمين احتياجات المصافي العراقية من النفط الخام والغاز المصاحب الى مجمع غاز الشمال ومحطات توليد الطاقة الكهربائية وتصدير كميات من النفط الخام الى البلدان المستوردة عن طريق خط التصدير شمالاً، جنوباً، وغرباً.

❖ التحليل الاستراتيجي لبيئة شركة نفط الشمال وفق مصفوفة (SWOT)

يهدف تسهيل مشروع صياغة خطة استراتيجية متكاملة لوزارة النفط تشترك فيها تشكيلات الوزارة كافة بموجب كتاب وزارة النفط/ دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة المرقم ت/ 4812 / 11 في 2019/10/21 قام فريق معيار الخطة الاستراتيجية في شركة نفط الشمال والمشكل لغرض تنفيذ خطة نشاط تقييم الاداء المؤسسي بإعداد خطة استراتيجية للشركة وعلى وفق مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT).

جدول (4) التحليل البيئي للشركة وفق مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)
1. نقص المواد والمعدات والاجهزة وتقدم البعض منها والمتوفرة في الشركة وتقدم الورش مما يتسبب في تأخر انجاز الاعمال.	1. تمتلك الشركة احتياطي نفط تقدر ب (35) مليار برميل بقدره انتاجية تصل الى ما بين (750) الف برميل الى مليون برميل يومياً.
2. عدم تلبية الدورات التخصصية متطلبات التدريب.	2. تمتلك الشركة حقولاً نفطية في المحافظات كركوك وصلاح الدين والموصل وديالى والانبار الواقعة ضمن عملياتها.
3. عدم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين ادائية المشاريع.	3. انخفاض تكاليف استكشاف واستخراج النفط بكافة مراحلها مقارنة مع دول العالم الاخرى كون جميع الحقول النفطية تقع على اليابسة ونفط كركوك تصنف من النوع الخفيف.
4. وجود بعض المشكلات المتعلقة بممارسة العاملين للمسؤوليات والصلاحيات بسبب عدم وجود ترتيب أو تنظيم في العمل.	4. يحتوي تركيبة النفط على عدد كبير من المركبات الكيماوية والتي تستخدم في صناعة العديد من المنتجات.
5. ندرة الايدي العاملة الكفوة.	5. يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة إدارة متخصصة وذات كفاءات عالية.
6. تأخر اجراءات الدراسة والتحليل للطلبات مما يسبب التأخر في شراء المعدات والمواد الاحتياطية.	6. تقوم الشركة بإعداد الموازنات المالية المطلوبة والتي تضمن التوزيع العادل للموارد المالية.
	7. تنفذ الشركة مشاريع استثمارية (تطوير الحقول وزيادة الطاقة الانتاجية والتصديرية للنفط الخام ومشاريع توليد الطاقة الكهربائية).
	8. تُعد الشركة خطة طوارئ وفقاً للدليل الاسترشادي الصادرة من وزارة النفط لمواجهة الحالات الطارئة.
	9. تمارس الشركة عمليات مستمرة لتقييم اداء العاملين وفق معايير محددة.
	10. تمارس الشركة عمليات تطوير مهني للعاملين من خلال دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات بهدف

نقاط التهديدات (T)	نقاط الفرص (O)
<p>1. تأخر المصادقة على مشروع قانون الموازنة العامة الاتحادية للدولة والتي يتسبب في تأخر تنفيذ المشاريع الاستثمارية في الشركة.</p> <p>2. ظهور مصادر بديلة للطاقة وصديقة للبيئة.</p> <p>3. عدم استقرار الوضع الأمني للبلد.</p> <p>4. تعرض الحقول وخطوط انابيب تصدير النفط (الخط العراقي - التركي) للعمليات الارهابية والتخريبية والتجاوزات على المحرمات النفطية.</p> <p>5. تؤكد الوزارة على تخفيض تخصيصات المشاريع الاستثمارية نتيجة العجز الكبير في موازنة الدولة والتي تسبب في تباطؤ توفير التخصيصات المالية والانفاق على مشاريع الخطة الاستثمارية للشركة.</p> <p>6. عدم وجود قانون استثمار الغاز الطبيعي في البلد.</p> <p>7. التقدم التكنولوجي واستخدام اسلوب الأتمتة العالمية والانتاج الاخضر في الصناعة مما يقلل من الطلب على النفط.</p> <p>8. تتأثر الشركة بمعدلات التضخم الناتج من عدم التوازن الاقتصادي للبلد.</p> <p>9. عدم وجود المرونة اللازمة لنقل النفط المنتج من منفذ الى آخر.</p>	<p>تعزيز مهاراتهم واكسابهم مهارات جديدة وتطوير قابلياتهم.</p> <p>11. تستخدم ادارة الشركة برامج توظيف ونظام حوافز وأرباح فاعل.</p> <p>12. تتوافر في الشركة موارد بشرية كفوة ومتخصصة في جميع المجالات الفنية والادارية.</p> <p>1. ازدياد الطلب العالمي على النفط.</p> <p>2. تساهم الشركة في زيادة الناتج المحلي الاجمالي.</p> <p>3. الموقع الجغرافي للشركة وقربها من الاسواق الاوربية من خلال تصدير النفط عبر خط انابيب كركوك - جيهان التركي.</p> <p>4. تسويق النفط المستخرج من الحقول من خلال المؤسسة العامة لتسويق النفط (SOMO).</p> <p>5. المركزية في إدارة النفط الخام والغاز المستخرج من الحقول النفطية بموجب نصوص الدستور مادة (112).</p> <p>6. تعتمد الشركة على موازنة الدولة في تمويل الانفاق على تنفيذ مشاريعها الاستثمارية.</p> <p>7. رغبة المستثمرين الكفوئين والشركات الاجنبية الرصينة للاستثمار وتنفيذ المشاريع الاستثمارية.</p> <p>8. التحسن النسبي في الوضع الأمني بعد تحرير المدن العراقية من داعش واستعادة السيطرة على الحقول والآبار النفطية.</p> <p>9. دخول تكنولوجيا جديدة من خلال عقود جولات التراخيص.</p>

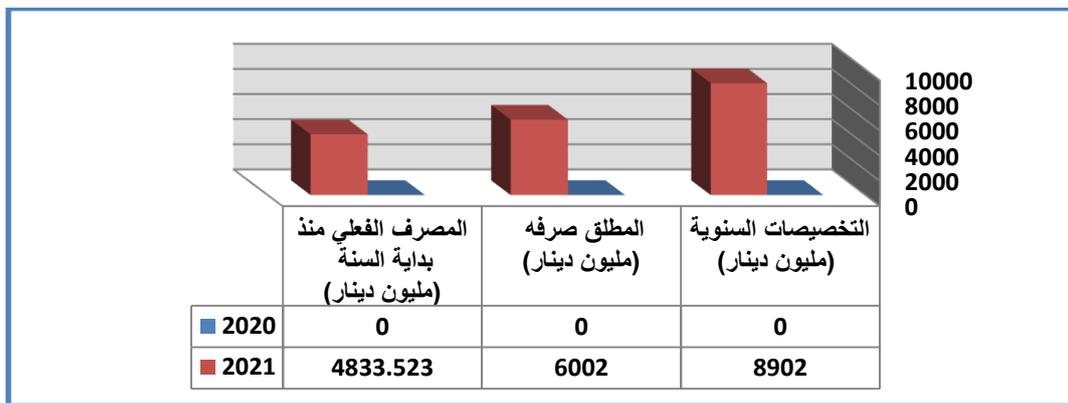
❖ الاهداف الاستراتيجية

- ادامة الانتاج من الحقول المنتجة الحالية وتطويرها بالجهد الذاتي.
- اضافة طاقات انتاجية جديدة من خلال تطوير الحقول المستكشفة وغير المستكشفة.
- العمل على زيادة المرونة التصديرية لضمان استمرارية دعم موارد الدولة.
- يعمل مجلس ادارة الشركة على اصدار التشريعات والقرارات والتعليمات التي تعزز عمل الشركة وتدعم منتسبيها في الجوانب المهنية والخدمية.
- الاستمرار في تأمين احتياجات المصافي المحلية من النفط الخام والغاز المصاحب الى شركة غاز الشمال لتأمين احتياجات المواطنين من الغاز السائل.
- العمل على تقليل الهدر بالغازات من خلال تأهيل محطات العزل وكبس الغاز.
- الاستمرار بتنفيذ كافة الخطط الخاصة لقياسات نقل الملكية من خلال نصب عدادات على كافة خطوط نقل النفط الخام والغاز ومرافئ الشحن والتصدير.
- المحافظة على الصحة والسلامة المهنية وتأمين كافة متطلباتها.
- تنمية الموارد البشرية وتعزيز فرص التدريب والتطوير والمنح الدراسية خارج العراق.
- توفير السكن الملائم لمنتسبي الشركة والعمل على تنفيذ مشروع سكني متكامل باستغلال قطع الاراضي التابعة للشركة والتي لا تؤثر على مشاريعها المستقبلية.

- تأمين كافة الاليات والمعدات المطلوبة لإنجاز العمل في كافة مواقع الشركة.
- تأمين نقل المنتسبين من مناطق سكنهم بتوفير وسائل النقل المطلوبة والعمل على ادامتها وتحديثها كلما تطلب الامر ذلك.
- وضع الخطط الاستراتيجية للشركة لعملية مراجعة منتظمة على ضوء النتائج المتحققة لضمان التحسين المستمر والحصول على النتائج الافضل.

4.2 نتائج خطة الموازنة الاستثمارية للشركة

وفقاً لمنهجية (1.د.2) ترجمة استراتيجية الشركة الى مشاريع سنوية: يتبين من خلال المخطط (5) عدم توفر التخصيصات المالية لمشاريع الخطة الاستثمارية للشركة لعام/2020 بسبب عدم المصادقة على الموازنة وبالتالي لم يتم اطلاق صرف أية مبالغ على حساب الموازنة الاستثمارية للشركة لعام/2020. ويلاحظ توفر تخصيص مالي لمشاريع عام/2021 وقلة المطلق صرفه على المشاريع مقارنة بالتخصيصات المصدقة وبنسبة (67%)، نتيجة العجز الكبير في ميزانية الدولة مما تسبب في تأخر انجاز المشاريع الاستثمارية الحيوية وتلك التي تصب في زيادة الانتاج.

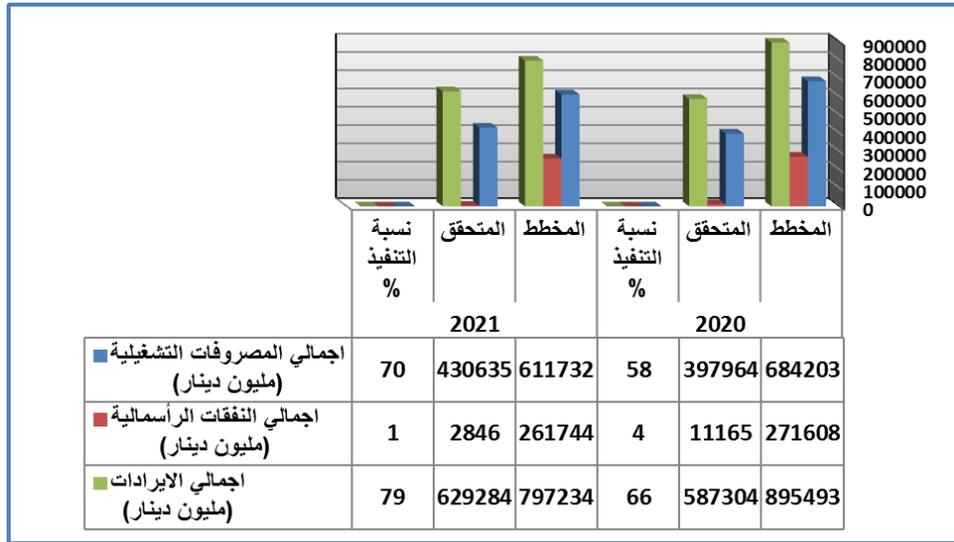


مخطط (5) نتائج خطة الموازنة الاستثمارية للشركة للأعوام (2020 و 2021)

5.2 نتائج الموازنة التخطيطية للشركة

وفقاً لمنهجية (2.د.3) ضمان توفر الموارد للتطوير المؤسسي: تتمثل مخصصات الموازنة التشغيلية للشركة بالموارد الرأسمالية تتمثل بـ (اراضي ومباني وانشاءات وطرق والآت ومعدات ووسائل نقل وانتقال وعدد وقولب واثاث واجهزة مكتبية)، والموارد المالية تشغيلية تتمثل بـ (الرواتب والمستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية وفوائد القروض والاندثار والمصروفات التحويلية)، وتتمثل الإيرادات بـ (نشاط الانتاج السلعي والنشاط الخدمي والتشغيل للغير وكلفة الموجودات المصنعة داخلياً وفوائد وابعادات الاراضي)، بافتراض كميات النفط الخام المنتج (425) الف برميل/ يوم لعام/2020 و(398,8) الف برميل/ يوم لعام/2021، إذ يتبين من المخطط (6) أن نسبة تنفيذ اجمالي المصروفات التشغيلية هو (58%) لعام/2020 بسبب تأخر المصادقة على الموازنة ونقص الصرف لعمليات الشراء والصيانة و(70%) لعام/2021 بسبب تأخر المصادقة. اما نسبة تنفيذ النفقات الرأسمالية فبلغ (4%) عام/2020 و(1%) عام/2021 بسبب عدم المصادقة على موازنة شركتنا لعام/2020 وتأخر المصادقة لعام/2021، وعدم توفر الشروط المستوفية للإحالة ونقص بعض المستمسكات المطلوبة وعدم ورود العروض وفقاً للمواصفات المطلوبة. اما الإيرادات فقد بلغ نسبتها عام/2020 (66%) وبنسبة (79%) عام/2021 لأسباب عدة منها (انخفاض كميات النفط

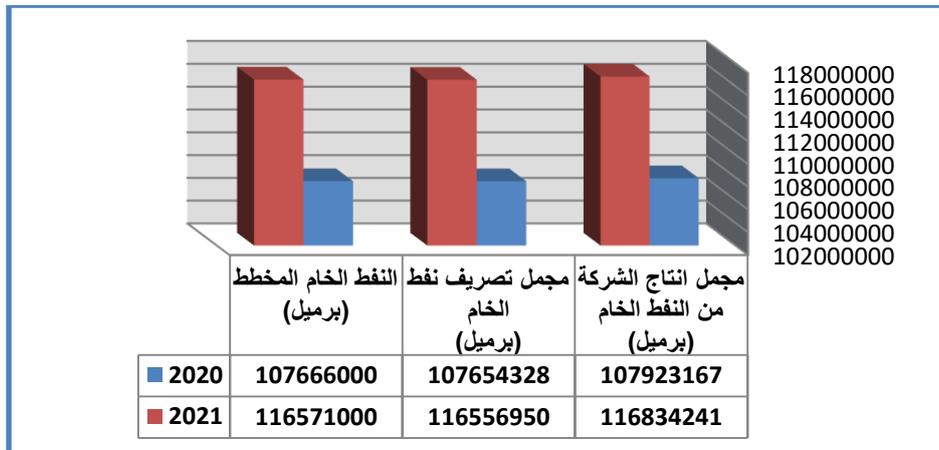
الخام المجهز محلياً والمصدر، وانخفاض المبالغ المستحصلة عن الخدمات المقدمة للغير، وانخفاض كميات الفوائض المعدة من شركة مصافي الشمال وانخفاض كميات الكازولين المستلمة من شركة غاز الشمال، وانخفاض الخدمات المقدمة الى المشاريع الممولة مركزياً.



مخطط (6) نتائج الموازنة التخطيطية للشركة للأعوام (2020 و 2021)

6.2 خطة الانتاج وتصريف النفط الخام للشركة

وفقاً لمنهجية (4.2.2) تطبيق استراتيجية الشركة لتحقيق النتائج المنشودة: ان معدل الانتاج المخطط من حقول شركتنا للأعوام (2020 – 2021) متوافقة مع خطة التصريف المقررة من قبل الوزارة ومتماشية معها، إذ تصل نسبتها الى (100%) وهي تغطي الاستهلاك الداخلي لتجهيز المصافي والجهات الاخرى داخل العراق والتصدير الى ميناء جيهان التركي عبر منظومة انابيب الاقليم والجهات الاخرى خارج العراق، ويمكن توضيحها من خلال المخطط (7).



مخطط (7) خطة الانتاج والتصريف النفط الخام للشركة للأعوام (2020 و 2021)

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يتم عرض أهم الاستنتاجات والتي تمثل تعليلاً لبعض نتائج البحث وكالاتي:

1. التمكن من تقييم الأداء الاستراتيجي لشركة نفط الشمال وفق نموذج التميز الاوربي (EFQM) واقتصر البحث على معيار الخطة الاستراتيجية للأعوام (2020 و 2021) ويعد هذا البحث خطوة مهمة للشركة للكشف عن مدى تطبيق العملية الاستراتيجية في خططها ومسارها العملي.
2. بينت قائمة الفحص الخاصة بمعيار الخطة الاستراتيجية أن الشركة قد حققت معدلاً مقداره (3.4) من أصل (6) في تطبيقها لمعيار الخطة الاستراتيجية في الشركة بنسبة فجوة (2.6) وهي نسبة مقبولة نسبياً لكنها غير ملائمة إذ تبين إن الشركة لا تعتمد على الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى بل تعتمد على الخطط التكتيكية (السنوية) في أدائها الحالي.
3. تبين إن المعيار الفرعي (تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بالتوافق مع السياسات الداعمة لها) حقق التطبيق والتوثيق وبنسبة (66%) اي إن الشركة تولي أهمية لعملية تطوير الخطط السنوية.
4. ان الشركة لا تتبنى منهجية محددة للمعيار الفرعي (تحليل متغيرات البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، والتقنية... الخ) والتي تؤثر على بيئتها الخاصة والعامة، إذ بلغ نسبته (41%) وهي أقل نسبة في التطبيق والتوثيق من بين المعايير الفرعية الأخرى لمعيار الخطة الاستراتيجية.
5. تبين من نتائج تطبيق منطوق RADAR ضعفاً في تحقيق الاهداف المخططة عند مقارنتها مع المتحقق الفعلي لتحديد مؤشرات الأداء والتمكن من التعريف الواضح لعلاقة السبب والآخر لكل منهجية.
6. ان مصفوفة (SWOT) لشركة نفط الشمال تمت صياغتها وفقاً لتوجيهات وزارة النفط بغية تسهيل مهمة صياغة خطة استراتيجية متكاملة للشركة، ولم يتم مراجعتها او تحديثها منذ سنوات.
7. اتضح أن موازنة الشركة مقيدة بالموازنة العامة للدولة وهذا يعد عائق أساس أمامها في تنفيذ خططها السنوية ولاسيما خلال عام/2020 لعدم المصادقة على موازنة الدولة ومن ثم عدم تنفيذ الخطط.

ثانياً: التوصيات

يتم عرض أهم توصيات البحث وكالاتي:

1. بعد ان تم تقييم الأداء الاستراتيجي لواقع تنفيذ منهجيات معيار الخطة الاستراتيجية في شركة نفط الشمال، تمكنت من الوصول الى عدم اعتماد الشركة على الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى، عليه فمن الضروري تشكيل فريق من المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي وفنيين واداريين ذوي الخبرة لصياغة خطة استراتيجية متكاملة للشركة ورسم صورة مستقبلية للشركة بالاعتماد على قاعدة بيانات حقيقية، واجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للشركة، وأن تكون الخطة مرنة يمكن تحديثها على وفق التغيرات البيئية، وتحديد الاستراتيجيات الملائمة لواقع الشركة الحالية.
2. الاستفادة من أنموذج المؤسسة الأوروبية للتميز المؤسسي EFQM في الشركة لما له من إيجابية في تعزيز الأداء المتميز.
3. وضع خطة فعلية للمنهجيات والمعايير الفرعية لمعيار الخطة الاستراتيجية، التي لم يتم تحقيقها وتطبيقها بشكل كامل لتحديد النتائج.

4. مراجعة وتعديل الرؤية والرسالة لتصبح أكثر موائمة وموضوعية وذات سياق علمي دقيق تنسجم مع حركة التغييرات في بيئة الشركة، و وضع اهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتطبيق وتحديد مؤشرات مراقبة وتقييم مستمرة وتوضيحها للعاملين من خلال عقد مؤتمرات وندوات تثقيفية لمختلف الكوادر العاملة ونشرها في اللوحات الاعلانية والموقع الرسمي للشركة، ومراجعة التحليل البيئي للشركة وتبدأ من البيئة الداخلية ودراسة نقاط الضعف والعمل على القضاء عليها او تقليل أثارها الى اقل حد ممكن، وتوظيف نقاط القوة في سياق تنفيذ الخطط الاستراتيجية على طريق تطوير عمل الشركة.
5. اختيار كوادر كفوة للعمل على معايير تقييم أداء الشركة وتدريبهم من قبل جهات معتمدة والسعي للحصول على شهادات مدقق معتمد لأداء دورهم في عملية التقييم، ومكافأتهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.

المصادر:

- [1] الخطيب، سمير كامل، "إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، الطبعة الأولى، دار المرتضى، العراق، 2008.
- [2] العنزي، د. سعد علي حمود، "نظرية المنظمة، مفاهيم – مداخل – عمليات"، مكتبة السيسان، الوزيرية، بغداد، 2015.
- [3] نجم، عبود، "ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان – الاردن، 2010.
- [4] Z. A. Haidar, and A. M. Alsodani, "Evaluating the performance of Inspector General office of the Ministry of health in accordance with normative people and people results for the European excellence model EFQM 2013", JEAS, vol. 23, no. 98, p. 175, Aug. 2017.
<https://doi.org/10.33095/jeas.v23i98.278>
- [5] التميمي، نجلاء يعقوب يوسف، "تقييم أداء الجهاز المركزي للتقييس و السيطرة النوعية على وفق أنموذج التميز الاوربي EFQM 2015 – دراسة تحليلية"، بحث الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2020.
- [6] العبيدي، عائشة عبد الكريم عبد الستار، "تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مج. 10، ع. 23، ص. 455-482، 2018.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-915341>
- [7] عبد الرحمن وفارس، يوسف، طلوش، "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية/ دراسة حالة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر/ أم البواقي"، رسالة ماجستير اكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014.
- [8] فياض، سارة موسى، "تطبيق نموذج تقييم الاداء المؤسسي (EFQM) لتحسين جودة الاداء دراسة حالة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة الماجستير التقني في تقنيات ادارة الجودة الشاملة، الكلية التقنية الإدارية، جامعة بغداد، 2018.
- [9] قاسم، عدي لطيف، "التقنيات الحديثة في دراسة العمل في المشاريع الإنشائية"، رسالة الماجستير في علم الهندسة المدنية، كلية الهندسة، قسم الهندسة المدنية، جامعة بغداد، 2008.
- [10] مرقطن، شروق، "منهجيات التقييم المتبعة في الجوائز العالمية للجودة والتميز"، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، مركز المواصفات والمقاييس، بيروت.
- [11] L. Fonseca, "(Relationship Between ISO 9001 Certification Maturity and EFQM Business Excellence Model Results)", Quality Innovation Prosperity Journal, Vol. (11), No. (1), 2015, pp. 85– 102. <http://hdl.handle.net/10400.22/6390>
- [12] K. M. Immordino, "Organizational Assessment & Improvement in the Public Sector", 1th

Edition, CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, an Inform business, LLC, 2010.

- [13] R. B. Mitchell, "Evaluating the performance of environmental institutions: What to evaluate and how to evaluate it" *Institutions and environmental change: Principal findings, applications, and research frontiers*, vol. 79, pp. 79-114, 2008.
- [14] O. Anisimova, "Quality Management in Purchasing", the degree of Master of Programmed in International Business, Saimaa University of Applied Sciences, 2014.
- [15] C. Bagnoli, & M. Vedovato, "The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance", *Journal of Management and Governance*, vol. 18, no. 2, pp. 615-647, 2014. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9211-z>
- [16] D. Abu Basheer, "Applying the Enablers Criteria of EFQM Excellence Model in the Palestinian Universities in Gaza Strip", Master's thesis, Al Azhar University Gaza, 2015. <http://scholar.alaqsa.edu.ps/id/eprint/1762>
- [17] D. Young Kim, V. Kumar, and S. A. Murphy, "European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27 No. 6, pp. 684-701, 2010. <https://doi.org/10.1108/02656711011054551>
- [18] M. Pinar, & T. Girard, "Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms", *SAM Advanced Management Journal*, vol. 73, no. 1, pp. 29-45, 2008.
- [19] S. P. Robbins, & M. Coulter, "Management", 11th Edition, person Education Limited Press, USA, 2012.
- [20] الخطط والتقارير السنوية لشركة نفط الشمال للأعوام (2020 و 2021).
- [21] وثيقة حالة معيار الخطة الاستراتيجية لشركة نفط الشمال للأعوام (2020 و 2021).
- [22] العمري، عايض، "الجودة والتميز المؤسسي/ المفاهيم والتطبيقات"، دورة تدريبية، 2017، متوفرة على الرابط: <http://www.meshari-q-c.org/wp>
- [23] www.efqm.org