

بناء الخريطة الإستراتيجية لابتكار القيمة من خلال
الميزة التكنولوجية في صناعة النفط العراقية
- دراسة حالة في شركة نفط البصرة -

**Building the Strategic Map for Value Creation through
Technological Advantage in the Iraqi Oil Industry
-A Case Study in the Basra Oil Company-**

إعداد

محمد عباس فخر عبدالله الحمداني

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ

ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ }

[يوسف: 76]

تفويض

أنا محمد عباس فنر عبدالله الحمداني، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد عباس فنر عبدالله الحمداني.

التاريخ: 2022 / 01 / 29.

التوقيع: 

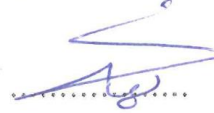
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ : بناء الخريطة الإستراتيجية لابتكار القيمة من خلال الميزة التكنولوجية في صناعة النفط العراقية - دراسة حالة في شركة نفط البصرة -.

للباحث: محمد عباس فنر عبدالله الحمداني.

وأجيزت بتاريخ: 24 / 01 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. أحمد علي صالح	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. نهلة نهاد الناظر	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. فايز أحمد البدري	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. محمد عبدالرحيم المحاسنة	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة مؤتة	

شكر وتقدير

اشكر الله عز وجل واحمده على توفيقه ومنه وفضله عليه في انجاز هذا العمل المتواضع

كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير الكبير إلى الأستاذ المشرف على رسالتي المتواضعة الأستاذ الدكتور (احمد علي صالح) على ارشاداته وتوجيهاته الحكيمة والرشيدة واتاحته الكثير من وقته وجهده الثمين في سبيل انجاز رسالتي المتواضعة.

والشكر موصول ايضاً إلى الاساتذة المحترمون اعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة رسالتي، كما لا يفوتني ايضاً ان اشكر كل من ساعدني من موظفين واداريين من جامعتي العريقة جامعة الشرق الاوسط الذين لم يدخروا جهداً في مساعدتي وتقديم العون لي.

واتقدم بالشكر والعرفان الجزيل إلى بلدي الثاني المملكة الأردنية الهاشمية المتمثلة بجلالة الملك المعظم عبد الله الثاني ابن الحسين

وفي الختام اللهم إني اسالك السداد والفلاح وان يكون عملي هذا خالفاً لوجهك الكريم، ومسخرًا لرفعة شان بلدنا العراق العظيم وامتنا العربية والاسلامية

الباحث

الإهداء

إلى من بعثه الله وتعالى رحمة للعاملين سيدنا وحبيبنا محمد (ص)

إلى من قامت ليلها، وأمضت نهارها، وبذلت طاقتها لترضي ربها وترعى أبنائها، التي كانت تتمنى أن تراني في أعلى مراتب العلم (أمي الغالية) اعترافاً بفضلها وعرفاناً بجميلها أسأل الله أن يحفظها.

إلى قدوتي وعزوتي إلى من أحمل اسمه بكل فخر (والدي العزيز) أدامه الله لنا فخراً

إلى عمودي الفقري وسندي في الحياة (إخوتي وأخواتي) أسأل الله أن يحفظهم.

إلى سكان قلبي (أصدقائي الأعزاء) رعاكم الله واخص بالذكر صديقي وأخي الغالي مصطفى كامل

عبد الكريم

إلى كل من ساندني وتمنّى لي الخير

إلى بلدي الحبيب بلد الحضارات (العراق العظيم)

إلى بلدي الثاني قلعة العز والشهامة (المملكة الأردنية الهاشمية)

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الأشكال.....	ك.....
قائمة الملحقات.....	م.....
الملخص باللغة العربية.....	ن.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ع.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1): المقدمة.....	2.....
(2-1): مشكلة الدراسة.....	5.....
(3-1): أهداف الدراسة.....	8.....
(4-1): أهمية الدراسة.....	8.....
(5-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها.....	9.....
(6-1): أنموذج الدراسة.....	13.....
(7-1): حدود الدراسة.....	13.....
(8-1): محددات الدراسة.....	14.....
(9-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها والإجرائية.....	14.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

(1-2): الخريطة الإستراتيجية.....	19.....
(2-2): ابتكار القيمة.....	23.....
(3-2): الميزة التكنولوجية.....	28.....
(4-2): الدراسات السابقة ذات الصلة.....	28.....

- (5-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 43
- (6-2): نبذة تعريفية عن شركة نفط البصرة 43

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- (1-3): منهج الدراسة 52
- (2-3): مجتمع الدراسة 52
- (3-3): عينة الدراسة 53
- (4-3): وحدة التحليل 53
- (5-3): أدوات الدراسة 54
- (6-3): متغيرات الدراسة 74
- (7-3): المعالجة الإحصائية 75
- (8-3): إجراءات الدراسة 76

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

- (1-4): المقدمة 78
- (2-4): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة 78
- (3-4): تحليل مدى ملاءمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات 92
- (4-4): اختبار الفرضيات 94

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- (1-5): المقدمة 129
- (2-5): مناقشة النتائج والاستنتاجات 129
- (3-5): التوصيات 140
- (4-5): مقترحات لدراسات مستقبلية 142

قائمة المراجع

- أولاً: المراجع العربية 144
- ثانياً: المراجع الأجنبية 146
- الملاحق 151

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
46	الهيكل التنظيمي لشركة نفط البصرة	1-2
48	المشاريع التشغيلية الخاصة بشركة نفط البصرة	2-2
56	الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة	1-3
57	معدل الاستجابة وفق مقياس ليكرت	2-3
58	قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (بناء الخريطة الإستراتيجية) والناجمة عن التدوير المتعامد للمحاور	3-3
59	قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (ابتكار القيمة) والناجمة عن التدوير المتعامد للمحاور	4-3
61	قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) والناجمة عن التدوير المتعامد للمحاور	5-3
63	أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (الخريطة الإستراتيجية) والناجمة عن أسلوب التحليل العاملي التوكيدي	6-3
64	مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية (الممثلة للمتغير المستقل	7-3
65	أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (ابتكار القيمة) والناجمة عن أسلوب التحليل العاملي التوكيدي	8-3
66	مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير التابع	9-3
68	أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) والناجمة عن أسلوب التحليل العاملي التوكيدي	10-3
68	مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير الوسيط	11-3
70	نتائج ثبات مجالات الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا وأسلوب التجزئة النصفية وAVE وCR	12-3
71	توزيع فقرات ومتغيرات الدراسة	13-3
72	توزيع أداة الدراسة ونسبة الاستجابة	14-3
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	15-3
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار ((t للمتغير المستقل وأبعاده (الخريطة الاستراتيجية)	1-4

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
2-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للبعد (المنظور المالي)	80
3-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للبعد (منظور الزبائن)	81
4-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للبعد (منظور العمليات الداخلية)	82
5-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للبعد (منظور النمو والتعلم)	84
6-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للمتغير التابع (ابتكار القيمة) وأبعاده	86
7-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للبعد (الكفاءة)	87
8-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للبعد (تعزيز رضا الزبون)	88
9-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للبعد (علاقات عمل جديدة)	89
10-4	المتوسطات الحسابية وقيم اختبار ستودنت للمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)	91
11-4	معامل التضخم والتباين المعايير واختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف سميرونوف	93
12-4	تحليل فرضية أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة	95
13-4	تحليل فرضية أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة	98
14-4	تحليل فرضية أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبون	101
15-4	تحليل فرضية أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة	104
16-4	تحليل فرضية أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الميزة التكنولوجية	107
17-4	تحليل فرضية أثر للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة	110
18-4	التأثير المباشر بين الخريطة الإستراتيجية والميزة التكنولوجية وابتكار القيمة	112

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
114	الأثر المباشر والكلي وغير المباشر بين الخريطة الإستراتيجية وابتكار القيمة بوجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)	19-4
116	التأثير المباشر بين الخريطة الإستراتيجية والميزة التكنولوجية والكفاءة	20-4
117	الأثر المباشر والكلي وغير المباشر بين الخريطة الإستراتيجية والكفاءة بوجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)	21-4
120	التأثير المباشر بين الخريطة الإستراتيجية والميزة التكنولوجية وتعزيز قيمة الزبون	22-4
121	الأثر المباشر والكلي وغير المباشر بين الخريطة الاستراتيجية وتعزيز قيمة الزبون بوجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)	23-4
124	التأثير المباشر بين الخريطة الاستراتيجية والميزة التكنولوجية وعلاقات عمل جديدة	24-4
125	الأثر المباشر والكلي وغير المباشر بين الخريطة الاستراتيجية وعلاقات عمل جديدة بوجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)	25-4

قائمة الأشكال

رقم الفصل - رقم الشكل	المحتوى	الصفحة
1-1	مصادر مشكلة الدراسة	5
2-1	أنموذج الدراسة	13
1-2	أبعاد الخريطة الإستراتيجية	23
2-2	ابتكار القيمة	25
3-2	العوامل المؤثرة في الميزة التكنولوجية	31
4-2	الهيكل التنظيمي لشركة نفط البصرة	47
1-3	مخطط المعاينة	53
2-3	مراحل إعداد الاستبانة	55
3-3	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (الخريطة الإستراتيجية)	62
4-3	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (ابتكار القيمة)	65
5-3	نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)	67
1-4	بناء الخريطة الاستراتيجية بالاعتماد على العلاقات الرابطة بين أبعادها الأربعة	85
2-4	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة	94
3-4	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة	96
4-4	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة	97
5-4	أثر بناء الخريطة الإستراتيجية على الكفاءة	99
6-4	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبون	100
7-4	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية على تعزيز قيمة الزبون	102
8-4	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة	104

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
106	أثر بناء الخريطة الإستراتيجية على علاقات عمل جديدة	9-4
107	أثر بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الميزة التكنولوجية	10-4
109	أثر بناء الخريطة الإستراتيجية على الميزة التكنولوجية	11-4
110	أثر الميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة	12-4
112	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط	13-4
116	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط	14-4
120	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزّي قيمة الزبون بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط	15-4
124	أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط	16-4

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى
1	الإستبانة
2	قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الدراسة
3	كتب تسهيل المهمة

بناء الخريطة الإستراتيجية لابتكار القيمة من خلال الميزة التكنولوجية في صناعة النفط العراقية - دراسة حالة في شركة نفط البصرة-

إعداد: محمد عباس فخر عبدالله الحمداني

إشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف على أثر بناء الخريطة الاستراتيجية لابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط، واعتمدت الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة لأن مجال الدراسة هو شركة نفط البصرة (شركة واحدة)، تكون مجتمع الدراسة من (3084) فرداً من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية و نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الدراسة عليه تم اللجوء إلى أسلوب سحب العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من دون إرجاع، وكان حجم العينة الملائم (359) فرداً. كما تم اعتماد المقابلات والمعايشة الميدانية لتحديد مشكلة الدراسة، والاستبانة أداة لقياس متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي تتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) لجميع متغيرات الدراسة وإجراء اختبارات التوزيع الطبيعي (VIF, Tolerance, K-S)، ومن ثم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) باستخدام برمجية AMOS.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: تبين أن مستوى بناء الخريطة الإستراتيجية في شركة نفط البصرة كان مرتفعاً، وأن مستوى كل من ابتكار القيمة والميزة التكنولوجية كان متوسطاً. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الخريطة الإستراتيجية (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور الزبائن، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور النمو والتعلم) على ابتكار القيمة في شركة نفط البصرة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الخريطة الإستراتيجية (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور الزبائن، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور النمو والتعلم) على الميزة التكنولوجية في شركة نفط البصرة.

وأشارت النتائج أيضاً إلى أن الميزة التكنولوجية كانت وسيط جزئي في أثر بناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة، وساهمت في زيادة هذا الأثر، بالتالي فإن الميزة التكنولوجية تكمل صورة العلاقة بين بناء الخريطة الإستراتيجية وابتكار القيمة.

واعتماداً على النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أبرزها:

- ضرورة قيام شركة نفط البصرة بتعزيز استخدام منظورات الخريطة الإستراتيجية

- ضرورة قيام شركة نفط البصرة بالبحث المستمر عن عوامل ابتكار القيمة من خلال دراسة السوق وتحليل متطلبات الزبائن في بيئة الأعمال المتغيرة.
 - تنمية تطوير الاستثمار بالميزة التكنولوجية في شركة نفط البصرة من خلال استخدام أحدث الوسائل والتقنيات التكنولوجية وتحفيز العاملين ذوي المواهب العالية في المجال التكنولوجي.
 - تعزيز الاستثمار في علاقة الخريطة الإستراتيجية والميزة التكنولوجية لابتكار القيمة، وذلك من خلال العمل بشكل متناسق لتحقيق الأهداف العامة للشركة بما يعزز موقفها التنافسي ويلبي متطلبات وحاجات العملاء المتجددة.
- الكلمات المفتاحية: بناء الخريطة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية، شركة نفط البصرة.

Building the strategic map for value creation through technological advantage In the Iraqi oil Industry

-A case study in the Basra Oil Company-

Prepared by: Muhammad Abbas Fanar Abdullah Al-Hamdani

Supervised by: Prof. Ahmad Ali Salih

Abstract

The study aimed to identify the value creation's strategic map influence when the technological advantage is considered as an intermediate variable. The study depended on case studying strategy, Basra Oil Company (one company) the as an example. A simple random sampling method was restored without return, due to the large study community and to apply difficulties on a sample consisted of (3084) workers in various Administrative levels, while the appropriate sample that ensures obtaining the full number of questionnaires was (359) workers. and he relied on interviews and coexistence to specify the problem of the study.

The questionnaire, as a measuring tool of variables study, collected and analyzed data by using the descriptive and inferential statistics methods that are represented in: the arithmetic mean, standard deviation, t- test values, conducting normal distribution tests, VIF,(Tolerance, KS), then testing the hypotheses by using the Structured Equation Model (SEM) and AMOS software.

The study reached many results such as:

- 1-The level of the strategic map in Basra Oil Company is high, while the level of value creation and technological advantage is medium.
- 2- There is a statistical significant effect for building the strategy map: (financial perspective vision, customers' vision, internal operations vision, growth and learning vision) on value creation in Basra Oil Company.
- 3- There is a statistical significant effect to build a strategy map: (financial perspective vision, customers' vision, internal operations' vision, growth and learning vision) on the technological advantage in Basra Oil Company.
- 4- The technological advantage, as a partial mediator, contributed to increase the influence of building the strategic map on value creation. Therefore, technological advantage completed the link between building strategic map and value creation.

According to the previous results, a set of recommendations have been reached:

- 1- The necessity for using strategic map perspectives by Basra Oil Company.
- 2- It is necessary for Basra Oil Company to continue searching for value creation factors through market study and analyze the customer' requirements in the changing business environment.
- 3- Developing the technological investment in Iraqi oil industry.
- 4- Strengthen the investment in the relationship of the strategic map and the technological advantage of value creation.

Keywords: building the strategic map, value creation, technological advantage, Basra Oil Company.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- (1-1): المقدمة.
- (2-1): مشكلة الدراسة.
- (3-1): أهداف الدراسة.
- (4-1): أهمية الدراسة.
- (5-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها.
- (6-1): نموذج الدراسة.
- (7-1): حدود الدراسة.
- (8-1): محددات الدراسة.
- (9-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1): المقدمة

في ظلّ اشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، وما نتج عن الأحداث العالمية الأخيرة من تغييرات وتطورات هامة، أصبح من الضروري أن تسعى المنظمات لتبني مداخل وتقنيات معاصرة تمكنها من ابتكار قيمة مضافة تطور موقعها التنافسي وتضمن لها البقاء في بيئة المنافسة، حيث أثرت هذه التطورات وبشكل كبير على خصائص هيكل القطاع النفطي الذي يعبر عن طبيعة المنافسة في الأسواق، خاصة المنافسة الدولية، فقد أدت المنافسة بين تلك الأسواق إلى حاجة العالم إلى المزيد من البحث والتطوير، حيث أصبح من الضروري تقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين (حريز، 2016).

بالتالي كان لابد للمنظمات العاملة في هذا المجال من المحافظة على مكانتها، وزيادة الجاذبية وتحقيق الجدوى الاقتصادية، ومن أهم التحديات التي تواجهها المنظمات هو ابتكار القيمة، الذي يعتبر من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المنظمة، وعامل مهم للاستمرار والبقاء في ظل بيئة الأعمال الحديثة والمتغيرة، وابتكار القيمة يتضمن العمليات التي تسهم بالقدرة على الابتكار وتؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة للحفاظ على المنتج التنافسي ولتنفيذ الإستراتيجية المرسومة، بالتالي ابتكار القيمة هو استراتيجية عمل قادرة على تقديم منتج من خلال أربع مراحل (التقليل، القضاء، الزيادة، الخلق) بما يلبي احتياجات المستهلك والسوق Usup, R, C.

I Made, W. Christantius, D. Vivy, K. (2020)

حيث يعتبر ابتكار القيمة عملية إنشاء وتطوير وتنفيذ (المنتج، الخدمة) الجديد بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية، بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة، أي تطبيق أفكار

جديدة تؤدي إلى تحسي ملحوظ في المنتجات والخدمات والتنظيم والتسويق، لإحداث أثر إيجابي على أداء المنظمة (Yongan; Umair & Seoyeon, 2019).

إلا أن هنالك العديد من المعوقات التي عادةً ما تقيد الابتكار وهي معوقات اقتصادية كضعف الموارد المخصصة للبحث والتطوير والتكاليف العالية للتجهيزات المستعملة للإنتاج، ومعوقات اجتماعية وتقنية كعدم مواكبة التطور التكنولوجي وضعف الكوادر المؤهلة العاملة. (فضل وموسى، 2016)، ومن الممكن وجود معوقات أخرى تتمثل بـ (معوقات إدارية، معوقات نفسية وعاطفية، ومعوقات بيئية وثقافية) (التويجري، 2012).

فالظروف المحيطة بالمنظمات المعاصرة والمتميزة والتغيرات والتعقيدات الشديدة تفرض تحديات عديدة وكبيرة يجب على المنظمات أن تواجهها بسرعة وكفاءة وفعالية، ومن أهم الأدوات التي يمكن للمنظمات صياغتها من أجل مواجهة ومواكبة الأحداث وتحقيق ابتكار القيمة هي الخريطة الإستراتيجية Strategic Map، فهي تصف الرؤية الإستراتيجية في كل منظور (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم، منظور الزبائن) والتأثيرات الموجودة بينها والتي يمكن أن تقود الأداء التنظيمي، فتمنح الخريطة الإستراتيجية الموظفين مجال رؤية واضح لكيفية ارتباط وظائفهم بالأهداف العامة للمنظمة، مما يمكنهم من العمل بطريقة منسقة وتعاونية لتحقيق الأهداف المرجوة (Fina; Okki; Roytama & Dermawan, 2016). فقد أظهرت تقنية الخريطة الإستراتيجية نتائج تعزز الاحتفاظ بالعملاء وتدل على الكفاءة التنظيمية.

ففي ظل التطورات والتغيرات البيئية الراهنة أصبح هناك سعي من قبل المنظمات لابتكار أفكار جديدة تسهم باكتساب مزايا تنافسية وتعزز الاتصال مع العميل. (Rizwan; Jing; Chatchai & Waseem, 2015).

فقد بينت دراسة (Marr & James, 2010) وجود ارتباط بين كل من تعزيز قيمة العميل والخريطة الإستراتيجية، كونها تسهم في جعل الشركة قادرة على شرح ما تقوم به من تنفيذ لعودها التي قدمتها لأصحاب المصالح والعملاء، كما أظهرت دراسة (Kaplan & Norton, 2004) بوجود أثر للخريطة الإستراتيجية على الابتكار بأبعاده المتمثلة بـ (الكفاءة، وتعزيز قيمة الزبون) من خلال إسهام الخريطة بخفض التكاليف، تحسين الإنتاجية في الأجل القصير لزيادة الربحية والنمو في المدى البعيد بما يحقق الكفاءة للشركة، وسعيها لتحقيق قيمة من خلال تعزيز العلاقة مع العملاء الحاليين والمحافظة عليهم وجذب عملاء جدد بما يضمن استمرارية بالعمل وزيادة الحصة السوقية، وتعزيز الموقع التنافسي.

يعد بناء خريطة استراتيجية قائمة على المميزات التكنولوجية مساهمة في بناء منظمة تتجز الأعمال بشكل صحيح وفعال وتدعم العمل لتحقيق الأهداف. (Motlagh & Yousef, 2014)، حيث تتج الشركات التي تحقق الميزة التكنولوجية الحديثة للمنتجات والخدمات بتحقيق الشفافية في الأداء ومركزاً تنافسياً متفوق (Yonganm et al., 2019).

إن اهتمام المنظمات بالبحث عن ابتكار القيمة وتحقيقها يدفعها لاستخدام الميزة التكنولوجية، أن بقاء واستمرار المنظمات في السوق هو ركيزة أساسية للابتكارات التنظيمية والتكنولوجية التي تحقق مزايا تنافسية، تعزز الربحية وتحسن النمو الاقتصادي، فالنقد التكنولوجي والممارسات المبتكرة ضرورية للاستجابة للضغوط البيئية وتحقيق الاستدامة (Yonganm et al., 2019).

هذا وتعد الخريطة الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل استراتيجية الميزة التنافسية وعملياتها وأنظمتها للعاملين، من خلال فهم العاملين كيفية ارتباطهم بأعمالهم والعمل بشكل متناسق لتحقيق الأهداف العامة للشركة بما يعزز موقفها التنافسي. (قنطاس وغلاب، 2017)

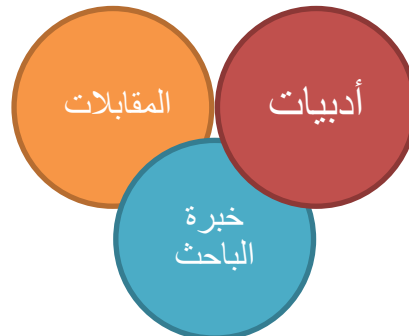
فقد بينت دراسة لشهب وبوريش وهتهات (2017) بأن الابتكار عامل مهم بتتمية الميزة التنافسية في الشركات، حيث يسهم خلق وابتكار أفكار جديدة بـ التأثير على التكاليف بخفضها والحصول على عوائد إضافية نتيجة التميز عن باقي المنافسين والمساهمة في تنويع المنتجات وجلب عملاء جدد ورفع الحصة السوقية.

وأشارت دراسة Patrick. J & Christian (2017) بأن الأداء المبتكر يرتبط بالابتكار التكنولوجي وأن التقدم التكنولوجي يجذب انتباه المستهلكين، كما أن الارتباط القوي بين الميزة التكنولوجية وابتكار القيمة يعزز قيمة المنظمة ويسهم بنمو إيراداتها (Bryan; Dimitris; Amit & Matt, 2020)

وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتبحث في بناء الخريطة الإستراتيجية لابتكار القيمة من خلال اختبار الميزة التكنولوجية متغير وسيط في شركة نفط البصرة، لأنها بحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات لمحدوديتها وقلتها بخاصة في شركة نفط البصرة، وللتوسع في الأجزاء التي لم يتم التركيز عليها في الدراسات السابقة، والتي لم تدرس بشكل موسع في هذا الموضوع، وهي إحدى مبررات الدراسة الحالية.

(2-1): مشكلة الدراسة

من أجل تحديد معالم مشكلة الدراسة وتشخيص فجوتها المعرفية بموضوعية استخدم الباحث ثلاثة مصادر لهذا الغرض كما هو موضح في الشكل رقم (1):



الشكل (1-1): مصادر مشكلة الدراسة

ففي الجانب الأول أكدت دراسة عرقاوي وحرز الله وأبو حفيظة وأبو موسى (2020) على ضرورة اهتمام الشركات بتعزيز الابتكار ومحاولة استخدام قسم خاص له من ذوي الأفكار الإبداعية بما يتوافق مع متطلبات العصر. كما أشارت نتائج دراسة Usup, et al, (2020) لأهمية التركيز على الابتكار الذي يعتبر من الأنشطة المساهمة في تلبية احتياجات المستهلكين.

في حين أظهرت دراسة Liselore B & Paul M (2012) أنه من الممكن وجود أثر سلبي لآليات التعلم الداخلية وتبادل المعلومات الخارجية على ابتكار القيمة. وبينت دراسة (2015) Dragana Z ;Dragan M ; Nada s; Milica N& Jelena Z أهمية الابتكار في تحسين أداء الشركات في ظل الظروف الانتقالية.

كما أوصت دراسة قنطاس وغلاب (2017) على ضرورة أن تعمل المنظمات على استخدام الخريطة الإستراتيجية باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، كون الاعتماد عليها يساعد في وصف استراتيجيات الميزة التنافسية ويعزز المركز التنافسي.

وأظهرت نتائج دراسة Rainer & Pernille (2014) أن الخرائط الإستراتيجية تحفز التغيير المستدام وتعزز الفهم بشكل أكبر وتسهل تقييم البيئة الخارجية.

وقد استنتجت دراسة الصادق (2015) بأن الابتكار يؤدي إلى تنمية المزايا التنافسية حيث أن توفر مختلف دعائم ومقومات الابتكار كالمعرفة والتكنولوجيا يسهم بالسعي الدائم والمستمر بالتجديد من قبل الشركات ويكسبها المزايا التنافسية الدائمة.

وإن قدرات الابتكار التكنولوجي تسهم بتحقيق ميزة تكنولوجية تسمح للشركات باكتساب مزايا تنافسية مستدامة، وتمنح الشركة الوصول إلى مكانة رائدة (Huseyin, I; Salih, Z, I& Hulya,)

(T, 2016).

ما سبق ذكره يمثل المصدر الأول من مصادر مشكلة البحث، أما المصدر الثاني فيتمثل بإجراء استطلاع ميداني في شركة نفط البصرة، وتم الاستفسار عن واقع بناء الخريطة الإستراتيجية والممارسات التكنولوجية ورأيهم بدور بناء الخريطة الإستراتيجية في تعزيز وتطوير ابتكار القيمة من عدمه؟ وأكد المديرون بأن تطبيق الخطط والخرائط الإستراتيجية لمجالات الاستعداد ودعم الإدارة العليا ولمجال المراقبة وتقويم الخطة مطبق بشكل قليل وذلك لضعف الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال الإدارة الإستراتيجية، إضافة لعدم الاهتمام بوجود أقسام إدارية تنمي الأفكار الابتكارية والإبداعية التي من شأنها خلق أفكار وتقنيات حديثة لمواكبة التطورات الحاصلة بإضافة قيمة للشركة وتعزيز الموقع التنافسي، إضافة لوجود فجوة معرفية بمفهوم ابتكار القيمة بالرغم من التنوع في الموارد البشرية والتكنولوجية، وأن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها ستكون ذات جدوى لشركتهم.

أما المصدر الثالث فهو خبرة الباحث حيث يعمل الباحث في القطاع النفطي العراقي منذ أربعة عشر سنة ولأزال، ويرى أن مساهمة الاهتمام بابتكار القيمة تركز فقط على جوانب الكلفة وهناك اعتقاد سائد أن التكاليف تولد رضاء الزبائن وهو اعتقاد ليس بالصحيح الكامل، كما أن التعامل مع عناصر الخريطة الإستراتيجية يجري بشكل منفرد وليس متكامل وأن استثمار الأفكار الإستراتيجية ومنها عناصر الخريطة وكذلك الميزة التكنولوجية لم يجري ربطها مع بعضها البعض لاستثمار نتائج علاقتهم.

وبالاستناد إلى المصادر الثلاثة تظهر الفجوة المعرفية للدراسة الحالية والمتمثلة بنقص الدراسات المتعلقة في ابتكار القيمة وتحليل أبعادها بشكل مفصل وربطها مع الخريطة الإستراتيجية والميزة التكنولوجية وبخاصة في القطاع النفطي العراقي.

(3-1): أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالي إلى بيان الأثر المباشر وغير المباشر لبناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغيراً وسيطاً في شركة نفط البصرة في العراق وذلك من خلال التالي:

1- تقديم إطار نظري عن متغيرات الدراسة الرئيسة (بناء الخريطة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية) من خلال الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة كذلك نبذة تعريفية عن شركة نفط البصرة.

2- تحديد مستوى متغيرات الدراسة (بناء الخريطة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية) في شركة نفط البصرة.

3- التعرف على الأثر المباشر لبناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة في شركة نفط البصرة.

4- التعرف على الأثر المباشر لبناء الخريطة الإستراتيجية على الميزة التكنولوجية في شركة نفط البصرة.

5- التعرف على الأثر المباشر للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة في شركة نفط البصرة.

6- تشخيص الأثر غير المباشر لبناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغيراً وسيطاً في شركة نفط البصرة.

(4-1): أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة ذات أهمية من الناحيتين (العلمية والعملية) ويمكن بيانها على النحو التالي:

من الناحية العلمية:

1- البحث ومعرفة المزيد ن متغيرات الدراسة الثلاثة (بناء الخريطة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية)، للمساهمة في توضيق الفجوة المعرفية لهذه الموضوعات الهامة.

- 2- تمهيد الطريق أمام الباحثين والأكاديميين للتوسع في دراسة أثر بناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغيراً بسيطاً أو إدخال متغيرات جديدة عليها.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة من الناحية النظرية وبيان متطلبات الربط بينها لغرض تسهيل اختبارها عملياً.

من الناحية العملية:

- 1- تساعد نتائج الدراسة الحالية على تقديم فهم أوسع لـ (ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية) للشركة وكيفية الحصول والحفاظ عليها لما لهم من تأثير على نشاط الشركة وموقعها التنافسي.
- 2- العمل على تقديم توصيات للمسؤولين في شركة نفط البصرة عن كيفية بناء الخريطة الإستراتيجية لابتكار القيمة بالاعتماد على الميزة التكنولوجية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية عملية لشركة نفط البصرة في العراق من خلال إلقاء الضوء على موضوعات هامة وحيوية هي (بناء الخريطة الإستراتيجية، الميزة التكنولوجية) ودورها بالتأثير على ابتكار القيمة.

(1-5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

أسئلة الدراسة

يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيسي الآتي:

هل يؤثر بناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير بسيط في شركة نفط البصرة؟

ولتحقيق الإجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي تم تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية

الوصفية والاستدلالية وكما يأتي:

- 1- ما مستوى ممارسة بناء الخريطة الإستراتيجية في شركة نفط البصرة؟
- 2- ما مستوى ابتكار القيمة في شركة نفط البصرة؟
- 3- ما مستوى الميزة التكنولوجية في شركة نفط البصرة؟
- 4- هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية لبناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة؟
- 5- هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية لبناء الخريطة الإستراتيجية على الميزة التكنولوجية؟
- 6- هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة؟
- 7- هل هناك أثر ذي دلالة إحصائية لبناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط؟

فرضيات الدراسة

بناء على ما ذكر في أسئلة الدراسة، تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H0.1.1: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

- H0.1.2: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء

رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن)

على تعزيز قيمة الزبائن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

- H0.1.3: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء

رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور النمو و التعلم ، بناء رؤية منظور الزبائن)

على علاقات عمل جديدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية على الميزة التكنولوجية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة

نفط البصرة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H04: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية

منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار

القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط

البصرة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H0.4.1: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء

رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على

الكفاءة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط

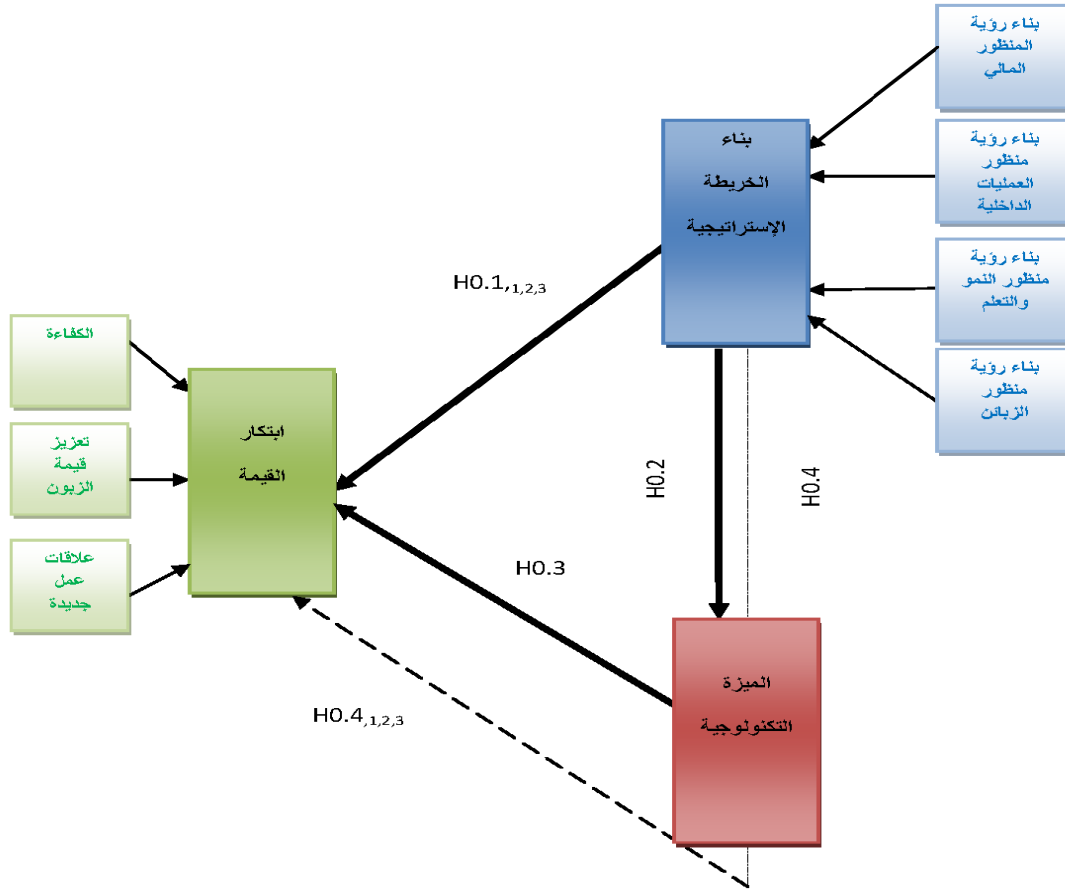
البصرة.

- H0.4.2: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبائن بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

- H0.4.3: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

(6-1): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل الرقم (2) الانموذج الافتراضي للدراسة:



الشكل (2-1): أنموذج الدراسة

المصدر: الأنموذج من تصميم الباحث بالاستناد إلى الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (Cesar ; Vicente; Francisco & Joaquin, 2016; Fina et al., 2016; Lorenzo, 2010)

المتغير الوسيط: (Paul O. & Jie, W, 2014)

المتغير التابع: (Usup et al., 2020; Usup et al., 2020; Rizwan et al, 2015; Lu Chaoren, 2011)

(7-1): حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1- الحدود المكانية: في شركة نفط البصرة في العراق.

2- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2021.

3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أفراد العينة المختارة ضمن شركة نفط البصرة في العراق.

4- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على ثلاثة متغيرات هي (بناء الخريطة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية).

(8-1): محددات الدراسة

تتلخص محددات الدراسة الحالية فيما يلي:

1- ستطبق هذه الدراسة في شركة نفط البصرة في العراق وبالتالي يصعب تعميم نتائجها على شركات الصناعات الأخرى كونها دراسة حالة.

2- تشمل الدراسة الحالية شركة عاملة في القطاع العام بالتالي لا يمكن تعميم نتائجها على شركات القطاع الخاص.

3- ستحدد نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميمها بدرجة صدق أداة الدراسة المستخدمة وثباتها بالإضافة إلى دقة استجابة العينة المفحوصة وموضوعيتها على أداة الدراسة.

(9-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها والإجرائية

1- الخريطة الإستراتيجية: وتعرف بأنها "وصف عمليات تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة من خلال علاقة السببية وهي تساعد المنفذين على وضع إطار عمل لوصف وإدارة الإستراتيجية في ظل العمل في اقتصاد المعرفة، والخرائط الإستراتيجية هي أسلوب لوصف الإستراتيجية. (Kaplan and Norton, 2004)

- التعريف الإجرائي للخريطة الإستراتيجية: هي عملية يتم من خلالها ترجمة استراتيجية الشركة إلى أهداف لنقلها إلى مختلف المستويات الإدارية، لمنح العاملين رؤية واضحة عن الأهداف

العامة للشركة وتحديد كيفية العمل بأسلوب تعاوني لتحقيق تلك الأهداف، كما تتمثل بمجموعة من الأبعاد التي تشمل (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور الزبائن، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور النمو والتعلم)

- **المنظور المالي:** أول منظور للخريطة الإستراتيجية يهدف لقياس الأداء الاستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عدداً من المعايير الإستراتيجية تسعى لتحقيق الربح وتخفيض التكاليف وتعظيم الثروة وتحقيق قيمة مضافة اقتصادية، عبر تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار.
- **منظور الزبائن:** هو جوهر للمقاييس غير المالية في الخريطة الاستراتيجية، يهدف لتحقيق رضا العملاء وتخفيض عدد الشكاوى المقدمة منهم لكسب ولائهم المستمر للشركة، مما ينتج زيادة بالحصصة السوقية للشركة عبر اكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.
- **منظور العمليات الداخلية:** يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية الداخلية التي تمكن الشركة من تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بفاعلية وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي متطلبات العملاء بالوقت المناسب، إضافة لتقليص عمليات التكرار والروتين الوظيفي بما يسهم بالسرعة بالعمليات الإنتاجية وتسليمها في التوقيت المحدد.
- **منظور النمو والتعلم:** يركز هذا المنظور على تنمية قدرات العاملين، الاستثمار في أنظمة المعلومات، والإجراءات التنظيمية التي تتمثل بالتمكين والتحفيز والاتصال، لتوجيه العاملين نحو التطوير المستمر للاستمرار والبقاء.

2- ابتكار القيمة: هو العملية التي ترافق الإبداع من الفكرة إلى النماذج التقليدية، وهو تحالف للبحوث والتسويق، والغريزة والخيال، والمنتجات والشجاعة الصناعية، وهو أداة خاصة بالريادية، الفعل الذي يمنح موارد مع طاقة جديدة لخلق الثروة، أما بالنسبة لاستراتيجية المحيط الأزرق، فإنها تسعى لابتكار القيمة في المنتجات لإضافة القيمة بعكس المتبعين لاستراتيجية

السوق الحمراء الذين يقومون بإضافة القيمة وذلك من خلال المقارنة المرجعية بالمنافسين، ومن شروط إتباع استراتيجية المحيط الأزرق الجمع بين الابتكار والقيمة. (شترابي، 2020).

التعريف الإجرائي لابتكار القيمة: قدرة الشركة على استخدام مواردها استخدام أمثل بهدف إجراء عمليات التحويل بدقة وإنتاج منتجات تلبي احتياجات ورغبات الزبائن وتساهم في تطوير علاقات وتفتح آفاق جديدة لتتويج مصادر الإيرادات وتقاس في الدراسة الحالية بمجموعة الأبعاد لتالية (الكفاءة، تعزيز قيمة الزبون، علاقات عمل جديدة).

- **الكفاءة:** قدرة الشركة تنفيذ استراتيجياتها التي رسمتها بالترتيب من أجل تحقيق أهدافها من خلال توظيف وتطوير خبراتها للوصول إلى متطلبات العملاء.

- **تعزيز قيمة الزبون:** تتمثل بمجموعة المنافع التي تقدمها الشركة للزبائن من متانة وجودة وقيمة بشكل يُشعر الزبون بحصوله على المنافع المطلوبة بما يضمن إشباع حاجاته.

- **علاقات عمل جديدة:** إعادة بناء حدود السوق وتحديد المسار المنهجي الذي يمكن الشركة من اختيار مجالات ومساحات في السوق لا ينافسها أحد فيها، عن طريق التوصل لنقاط أساسية يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد، كدراسة وتحديد المستهلكين ومتطلباتهم، واكتشاف الفرص المتاحة.

3- الميزة التكنولوجية: هي قدرة المنظمة على تحقيق قفزات نوعية في مجال صناعيتها وتقديم منتجات وخدمات وأفكار حديثة مبتكرة تعبر عن قيمة المنظمة بما يخدم سمعتها ويعزز مكانتها

السوقية موقعها التنافسي. (Patrick. J & Christian, 2017)

- **التعريف الإجرائي للميزة التكنولوجية:** تفرد الشركة بموارد بشرية مؤهلة بإدارة التكنولوجيا ومجموعة الأجهزة والشبكات والاتصالات التي تستخدمها المنظمة في أداء وظائفها وعملياتها

المختلفة بفاعلية وقيمة، وتكلفة بما يطور الموقف التنافسي للشركة. وتتحدد أبعادها (وجود برامج
تكنولوجية، تدريب وتأهيل الكوادر على التطبيق التكنولوجي، مواكبة التطورات في البيئة
التكنولوجية).

4- شركة نفط البصرة: هي شركة حكومية تم تأسيسها عام 1969، وهي تابعة لوزارة النفط العراقية،
تعمل في تنقيب وإنتاج وعزل وتصدير النفط، يقع مقر الشركة في البصرة وتشمل خدمة الشركة
عدة مناطق هي (البصرة، الناصرية، النجف، كربلاء، واسط).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(1-2): الخريطة الإستراتيجية.

(2-2): ابتكار القيمة.

(3-2): الميزة التكنولوجية.

(4-2): الدراسات السابقة ذات الصلة.

(5-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

(6-2): نبذة تعريفية عن شركة نفط البصرة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تمهيد

تمّ في هذا الفصل استعراض المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة الحالية (الخريطة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية) كما وردت في الدراسات والأدبيات على النحو الآتي:

(1-2): الخريطة الإستراتيجية Strategic Map

قدم كل من Kaplan & Norton في عام 2000 مقالاً في Harvard Business Review بعنوان "هل تواجه مشكلات باستراتيجيتك؟ إذاً قم بوضع خارطة لها"، كما أصدرتا كتابهما الثاني عام 2000 "المنظمة المركزة على الإستراتيجية"، قدما فيه المفهوم الأساسي للخرائط الإستراتيجية (السعيد، 2012). فقد أظهرت تقنية بناء الخرائط الإستراتيجية علاقة السبب والنتيجة التي تولد نتائج تعزز بالاحتفاظ بالعملاء، وتظهر قدرات تنظيمية في عصر الاتصالات والتكنولوجيا، حيث تقوم المنظمات بإنشاء واستخدام أصولها غير الملموسة مثل العلاقات مع العملاء والأفكار الابتكارية وتقنيات الاتصال لاكتساب مزايا تنافسية في السوق. (Rizwan et al., 2015)

(1-1-2): تعريف الخريطة الإستراتيجية

عرفتها دراسة Fina et al., (2016) بأنها "أداة لإيصال استراتيجية المنظمة إلى جميع أصحاب المصلحة، فهي تقدّم وصف للهدف الاستراتيجي في كل منظور من مناظير بطاقة الأداء المتوازن، وتمنح الموظفين مجال رؤية واضح لكيفية ارتباط وظائفهم بالأهداف العامة للمؤسسة، مما يمكنهم من العمل بطريقة منسقة وتعاونية لتحقيق الأهداف المرجوة للشركة"

ويعرفها (Paul 2006) على أنها "رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به

بشكل جيد في المنظورات الأربعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح"

كما تم تعريفها "بالمخطط الذي يصف كيف يمكن للمنظمة أن تخلق القيمة: من خلال

ربط الأهداف الإستراتيجية بالسبب الواضح، وعلاقة الأثر مع بعضها البعض بواسطة

المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم".

(Kaplan & Norton, 2004)

أي أن الخرائط الإستراتيجية تقوم على مجموعة متتالية من الافتراضات التي تكون سلسلة من

علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج والمسببات، أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات

لمقاييس العمليات الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضاً محركات

للمقاييس المالية، فعلاقة السببية تعني أن المنظورات الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض،

وأن الأهداف في منظور العملاء يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار

الأهداف في منظور العمليات الداخلية يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار

أهداف منظور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المنظورات الثلاثة الأخرى.

(Fina et al.,2016)

بناءً على ما سبق فإن الخريطة الإستراتيجية بناء تخطيطي متكامل للمنظورات الرباعية التي

تقوم بها المنظمات (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم، منظور الزبائن)

يوضح العلاقة السببية والنتيجة بينها، ويساعد على خلق تصور للاستراتيجية التنظيمية التي سيتم

إتباعها وتنفيذها في المنظمة وتطوير الرؤية والمهام، وفهم التحديات بما يسهم في تحقيق الأهداف

المطلوبة.

(2-1-2): منظورات الخريطة الإستراتيجية Perspectives Of The Strategic Map:

تم الاعتماد على المنظورات التي حددها (Kaplan & Norton, 2000) والتي اختبرت في دراسات متعددة منها: (Cesar ; Vicente; Francisco & Joaquin, 2017; Fina et al., 2016; Rainer & Pernille, 2014; Manuela & Cugini, 2008) وأثبتت موثوقية ومصادقية عالية في التطبيق والنتائج وهذه المنظورات هي:

1- المنظور المالي Financial Perspective: أول أبعاد الخريطة الإستراتيجية لقياس الأداء

الاستراتيجي، ويتضمن هذا البعد عدداً من المعايير الإستراتيجية التي منها تحقيق معيار الربح العادل، وهو هدف استراتيجي قابل للتحقيق، وكذلك معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من الأنشطة الاستثمارية، معيار تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة مضافة اقتصادية. (العريني وإدغيش، 2016)

2- منظور العمليات الداخلية Internal Proceses Perspective: يركز هذا البعد على

عمليات التشغيل الداخلية التي تمكن المنظمة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منه بكفاءة وفاعلية، وكذلك إرضاء توقعات العملاء بتحقيق نتائج مالية متميزة ومرضية، وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد، ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية، أي التركيز على العمليات الداخلية التي تؤثر في رضا العميل ومن ثم تحقيق الأهداف المالية. (خضر، 2014)

3- منظور التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: يركز بُعد التعلم والنمو

حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها

المنظمة بإيجاد ونمو وتحسين طويل الأجل ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو للمنظمة من خلال ثلاثة موارد أساسية، هي (قدرات العاملين، قدرات أنظمة المعلومات، الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج). (صادق، 2015)

4- منظور العملاء **Customer Perspective**: ويتضمن عدة مقاييس عامة متمثلة في

(رضا العميل، الاحتفاظ بالعملاء، جذب عملاء جدد، الحصة السوقية، ربحية العملاء)،

هناك ثلاث استراتيجيات أساسية لعرض القيمة للعميل تختار المنظمة واحدة منها لاكتساب

مزايا تنافسية هي: (Rizwan et al.,2015)

- التميز التشغيلي (كالأسعار التنافسية، جودة المنتج، عمليات الطلب السريع، التسليم بالوقت المحدد).

- توفر الخبرة بالعلاقات مع العملاء (تقديم خدمات متخصصة للمستهلكين تخلق علاقة حميمة طويلة الأمد).

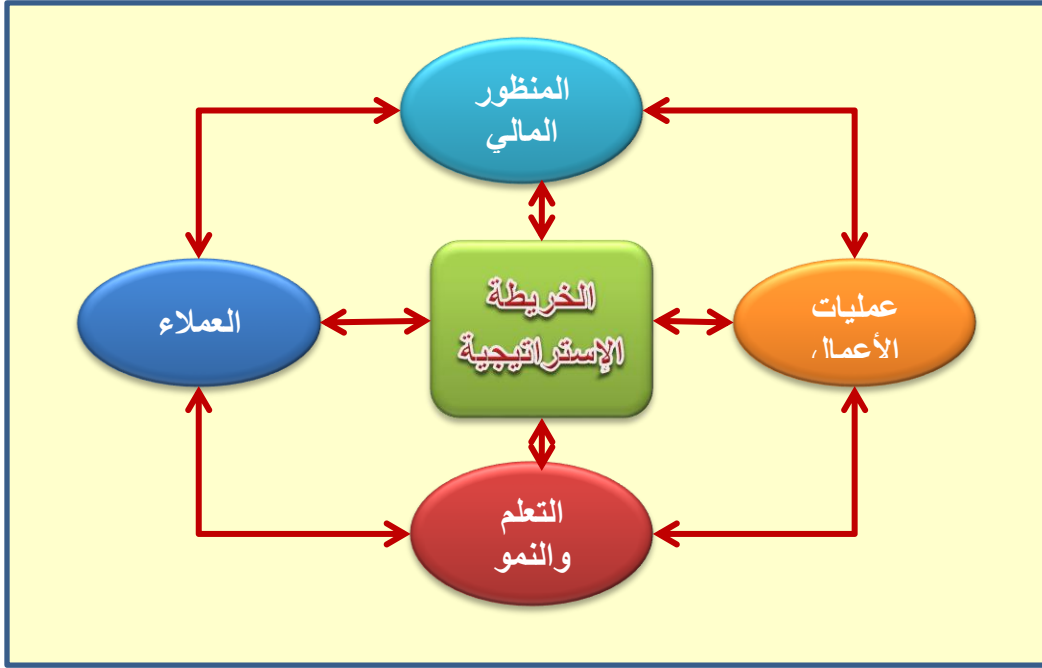
- تقديم عروض قيمة بقيادة المنتج (طرق فريدة بالإنتاج والخدمات تخلق التمايز في السوق).

أن العاملين بالمنظمة يحتاجون لقدر من المعرفة والمهارة والأنظمة (منظور التعلم والنمو)، وذلك

للوصول للابتكار وبناء المهارات الإستراتيجية الصحيحة والفعالة (منظور العمليات الداخلية)، بغية

التمكن من إيصال قيمة محددة للسوق (منظور العملاء)، الأمر الذي سينتج عنه عائد أعلى لأصحاب

المصالح (المنظور المالي). (قنطاس وغلاب، 2017)



الشكل (1-2): أبعاد الخريطة الإستراتيجية
المصدر: من تصميم الباحث

(2-2): ابتكار القيمة Value Creation

تهدف المنظمات اليوم إلى تحقيق البقاء ومن ثم النمو في ظل البيئة التنافسية الشديدة حيث تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها وكسب عملاء جدد وتعزيز موقعها التنافسي، مما يجعل تلك المنظمات تبحث عن شيء مختلف أو القيام بالشيء نفسه لكن بطريقة مختلفة عن الآخرين وهذا ما يسمى بالابتكار. (الصادق، 2015)

(1-2-2): تعريف ابتكار القيمة

يتكون مفهوم ابتكار القيمة من الابتكار (+) القيمة، حيث أن القيمة بدون ابتكار تصبح مجرد إضافة للقيمة وهي تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ومتوقعة ولكن لمخازن المنظمة وحدها وليس لموقعها في السوق. كما أن الابتكار بدون قيمة تقوده التكنولوجيا فقط ويطلق عليه مستقبل السوق وهو يتجاوز استعدادات وتوقعات المستهلكين، فيعطيهما ما هم غير مستعدين لقبوله أو شرائه

وهو لهذا يفشل أيضاً، ويختلف ابتكار القيمة عن تكنولوجيا القيمة لأنه يحدث عندما تنتهج المؤسسات أو تقيم موازنة استراتيجية سوية بين الابتكار وتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي. (شترابي، 2020) تميل القيمة بدون ابتكار إلى التركيز على خلق القيمة على نطاق تدريجي، وهو أمر يحسن القيمة لكنه لا يكفي لجعل المنظمة متميزة في السوق. (Odera; Ruby; Bamidele & Adeleke, 2017)

يعرف ابتكار القيمة بأنه "إعادة صياغة مفاهيم نموذج الصناعة والأعمال من أجل خلق قيمة جديدة ومتفوقة للعملاء بشكل أساسي، ويضمن شبكة العلاقات الكاملة الناجحة للمنظمة مع الأطراف الأخرى". (Matthyssens; Vandenbempt & Berghman, 2006)

وقد عرفه Lu Chaoren (2011) بأنه "حجر الزاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، يدور حول خفض التكاليف مع زيادة القيمة للمستهلكين".

وقد عرفت دراسة Kim & Maouborng (2015) بأنه "قلب استراتيجية المحيط الأزرق، يحقق المنفعة من خلال استبعاد التكاليف غير الضرورية وتحسين قيمة الزبون، وتوليد المزيد من الوظائف في الشركة وابتكارها".

وابتكار القيمة يحدث عندما توازن المنظمات بين خلق القيمة والوسيلة والسعر والتكلفة، فهو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي ينتج عنه تحدي واضح للعقائد المقبولة والشائعة في الاستراتيجيات المبنية على أساس المنافسة وهي البيع بحسب تكلفة القيمة، حيث أن هناك اعتقاد تقليدي بأن المنظمات قادرة على خلق قيمة أعلى بسعر مرتفع أو خلق قيمة مناسبة بتكلفة منخفضة حيث الإستراتيجية التي تقدم خيارات بين التمييز أو التكلفة المنخفضة، أي أن المنظمات التي تبحث عن قيمة أكبر للزبائن يجب أن تضحي باعتبارات التكلفة، وعلى المنظمات التي تريد أن تقلص التكاليف يجب عليها أن تضحي باعتبارات القيمة، وتتحقق القفزة في القيمة من خلال دفع القيمة

المقدمة للزبون الأعلى ودفع التكلفة نحو الأسفل وبذلك تتحقق القيمة بالنسبة للمستهلكين والمنظمة معاً، لأن القيمة الاستهلاكية تأتي من المنفعة والسعر بالنسبة للمستهلكين أما بالنسبة للمنظمة فالقيمة تتولد من السعر والتكلفة، أي يتحقق ابتكار القيمة عندما توازن المنظمة بين المنفعة والسعر والتكلفة.

(Kim & Mauborgne, 2015)



الشكل (2-2): ابتكار القيمة من وجهة نظر (Kim & Mauborgne, 2015)
المصدر: من تصميم الباحث

بناءً على ما سبق فإن ابتكار القيمة هو خلق منتجات وخدمات ووظائف جديدة، وطرق وأساليب مبتكرة تسهم بتخفيض التكاليف وتعزيز العلاقة مع العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال تحديد طرق تقديم وعرض السلع والخدمات المقدمة بما يلبي متطلباتهم.

(2-2-2): أبعاد ابتكار القيمة Dimensions Of The Value Creation

اعتمدت الدراسة الحالية على الأبعاد التي أشارت إليها الدراسات: Yonganm et al., 2019; (Motlagh & Yousef, 2014)

أشارت المتابعة الدائمة للمنظمات التي حافظت على معدلات نمو ورياح عالية مقارنة بالمنافسين الذين لم يحققوا مثل هذه المستويات، بغض النظر عن العمر الزمني وظروف الصناعة والحجم التي تعمل بها هذه المنظمات، فإن استراتيجيتها كانت تتمحور حول ابتكار القيمة Value Creation فالمنظمات المتفوقة في الأداء كانت موحدة في إتباعها لاستراتيجية الابتكار خارج الإطار التقليدي

فهم يركزون على الابتكار ليس كونه شيئاً تكنولوجياً ولكنه شيئاً قيمياً ولذا فإنها تدعى مؤسسات ابتكارية القيمة. (أبو النجا، 2008)

الكفاءة: سهولة طلب المنتج من قبل الزبون، والسرعة في تسليم المنتج في الوقت المحدد، إضافة لأهمية العنصر البشري بنجاح هذه التقنية من تنفيذ ما يستند إليهم من مهام بكفاءة بالتالي يجب العمل على زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة وتعزيز تعاونهم وتضامنهم في تحقيق الأهداف (شترأوي، 2020).

أن ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات أصبح من الصعب الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لفترة طويلة بالتالي توجب على المنظمات البحث عن نموذج عمل (Business model) يقودها للعمل بكفاءة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد واقتناص الفرص لتقديم قيم عالية للشركة والمستهلك معاً، وأصبح من المحتم على المنظمات أن تسعى لتحقيق عملها بجودة عالية وكفاءة أفضل وتحقيق الابتكار. (Jones, 2007)

كما أن الابتكار يمكن أن يتضاعف ويتجدد داخل المنظمة من خلال معرفة أنماط الابتكار المتمثلة بالتكنولوجيا، وطرق الإنتاج ذات الكفاءة والفاعلية. (Prasad, 2002)

تعزيز قيمة الزبون: هي حزمة من المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج أو الخدمة وهذه المنافع تشمل (قيمة المنتج، الأداء، المطابقة، المتانة، الجمالية) (سليمة، 2013)، وهي شعور الزبون بأنه حصل على المنافع المدركة من مجموع ما دفع من تكاليف وهذا يسمح بتقدير القيمة التي حددت له من التكلفة المدفوعة، فالزبون يبحث دائماً عن الاختلاف داخل عرض عالمي للتكلفة الكلية، مما يدفع المنافس أو المورد لعرض أحسن قيمة أو جملة من القيم تتساوى مع التكلفة. كما ترتبط القيمة

المدركة للزبون بجانب التكاليف التي يتحملها الزبون وجانب المنافع التي تقدمها المنتجات والتي تساهم في إرضاء متطلباته يعبر عنها بالصيغة التالية: (Philip. K & Kevin. L, K, 2012)

القيمة المدركة للزبون = المنفعة الإجمالية المدركة من قبل الزبون - التكلفة الكلية التي يتحملها الزبون

علاقات عمل جديدة: إن سعي المنظمات لتعزيز مناخ العمل العام وإنشاء مشروعات جديدة أو استحداث وحدات إدارية داخل المنظمة وتشجيع المبادرات الخاصة بالعاملين وتطبيق التجديد الاستراتيجي يتطلب إعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمنظمات ويعزز قابلية المنظمة على الابتكار مما يسهم بتحسين أدائها، ويخلق فرص عمل جديدة، ويساعد على تقديم منتجات وأفكار جديدة إلى السوق، حيث أن الأفكار المبتكرة تشجع النمو الاقتصادي من خلال إيجاد أعمال تجارية جديدة تجعل عالمنا متقدماً في مجالات الثقافة والعلوم والتكنولوجيا (Mateus X; Wayan G; Gusti A & Desak K, 2019)، بالتالي فإن العمليات التي تقوم بها المنظمة بكفاءة وفعالية على مستوى وحدة الأعمال أو المستوى الوظيفي أو المشروع بهدف تحسين موقعها التنافسي وأدائها الحالي سوف يسهم بتميز أعمالها واستغلالها لأي أعمال جديدة ويقودها نحو المزيد من الابتكار والإبداع (Ireland; Kuratko & Morris, 2006). كما أن العمل المبتكر من قبل المنظمة يحقق ريادة بالأعمال أي الإتيان بشيء جديد يحتوي قيمة مضافة، سواء كان هذا الشيء منتجاً جديداً أو طريقة فريدة أو سوقاً جديداً، وذلك من خلال توفير المواد اللازمة واغتنام الفرص وقبول المخاطرة، بالتالي البحث عن الفرص التي لا يمتلكها المنافسون والتي تتضمن أعمال جديدة وابتكار منتجات وخدمات وعمليات جديدة، وتقديمها بأسعار تفوق التكلفة وتعود بالربح على المنظمة.

(Ireland; Hitt & Sirmon, 2003)

(2-3): الميزة التكنولوجية Technological Advantage

(2-3-1): مفهوم الميزة التكنولوجية

في ظل الظروف المرحلية الحالية والتطورات والتغيرات الدائمة ومن أجل اغتنام المبادرة في المنافسة، يجب على المنظمات الانتباه لتطبيق الميزة التكنولوجية وتحسين مستوى الابتكار العلمي والإداري والتكنولوجي بشكل كامل من خلال تطبيق تدابير متنوعة وتحسين آلية العمل للعلوم الإدارية والتكنولوجية في المنظمة عبر الأفكار والإبداعية التي تسهم في تحسين كفاءة الإدارة وتحقيق التنمية المستدامة ورفع معدل النمو الاقتصادي وتعزيز الحصة السوقية. (Haixing, 2018)

فقد عرفت دراسة (Yongan et al. (2019 الميزة التكنولوجية بأنها "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية بفعالية وكفاءة من خلال ابتكار نموذج للأعمال يواكب التقدم التكنولوجي ويجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية بما يعزز موقعها التنافسي".

وعرفت بأنها " السرعة فلي الاستجابة إلى الرغبات والحاجات الاستهلاكية للزبائن والحصول على السلع والخدمات لهم باستخدام أحدث التكنولوجيات ومراعاة التغيرات الهائلة في زيادة سرعة الإنتاج وهذه التغيرات تشمل (التصميم، التصنيع، استخدام الأجهزة الحديثة) التي تمكن المنظمة من المنافسة في الوقت المناسب وبفاعلية عالية". (Willian & Niclels, 2005)

كما عرفت دراسة الدهان (2011) بأنها "قابلية المنظمة على التفرد لخلق الفرص وإضافة القيمة والاحتفاظ بها بصورة مستمرة نسبياً من خلال استخدام تكنولوجيا متفردة بخصائص مميزة من الأدوات والمعدات والمكائن والمعرفة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة".

بناءً على ما تقدم، فإن الميزة التكنولوجية إنشاء نظام يمتلك سمة فريدة ويتفوق على المنافسين من خلال تركيز المنظمة على الأفكار والتقنيات الحديثة والمكونات التشغيلية الحديثة للعملية الإنتاجية

وما تتضمنه من معدات وقواعد وطرق مستخدمة للحصول على منتجات وعمليات إنتاج جديدة متميزة تلبي الاحتياجات وتحقق موقع تنافسي وتخلق مناخ انتاجي حديث ومتطور.

(2-3-2): أهمية الميزة التكنولوجية

تعتبر الميزة التكنولوجية من المفاهيم الهامة التي تجمع الجوانب المادية وغير المادية والتي أصبح من الضرورة إدخالها والاعتماد عليها في ادارة العمليات نظرا إلى التحسينات والتغيرات التي تقدمها وتؤدي بدورها إلى الحصول على الاستثمار الفعال والمستمر (Krajewski & Ritizman, 2005). وتتمثل هذه الأهمية بقدرة التكنولوجيا المتطورة على تخفيض تكاليف العمل المباشر واعتماد المنظمات عليها لتحسين جودة الأداء وفعاليتيه وان استخدامها يؤدي بالضرورة إلى تسليم المنتجات بأقل وقت ممكن عن طريق زيادة سرعة الإنتاج، كما يعد الاستثمار في أساليب التكنولوجيا المتطورة من اهم التحديات التي تواجه إدارة العمليات لضمان تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على البقاء والاستمرارية واستدامة تطوير أداء العمليات، وبذلك يمكن اعتبار التكنولوجيا الحديثة من أهم الموارد والأنشطة التي يكمل بها عمل المنظمة ويجعلها قادرة على دخول المنافسة العالمية والاعتماد على نظم انتاج عالية المرونة تسهم في تقديم منتجات جديدة (طالب، شهيد، 2011).

(2-3-4): العوامل المؤثرة في الميزة التكنولوجية

هناك العديد من العوامل والمفاهيم التي تؤثر بدورها على الميزة التكنولوجية وترسم ابعادها وهي (التكامل التكنولوجي، الإبداع التكنولوجي، حجم التكنولوجيا، الأتمتة التكنولوجية) كمؤشرات لقياس الميزة التكنولوجية. (الامي، 2005؛ الدهان، 2011)

1- **التكامل التكنولوجي:** ويعني ربط سوية الأنشطة أو الفعاليات التي كانت مفصولة في السابق

ضمن قطعة واحدة من التكنولوجيا (Slack, Chambers & Johnston, 2004). ويحمل

العديد من الدلالات:

- قد يعني التعامل والاستفادة من خبرة الطرف المستعمل لتكنولوجية معينة.
- أو يدل على مجموعة من البرامج التكنولوجية المتعاقبة والتي تعمل مع بعضها البعض على شكل شبكات.
- أو قد يتضمن أنظمة تكنولوجية لها القدرة على توفير المعطيات وتوليد المعلومات لأنظمة تكنولوجية أخرى.

2- **الإبداع التكنولوجي:** هو عملية التغيير لشيء موجود سابقاً وتقديمه بصورة جديدة، ونجاح

تنفيذ الأفكار المبدعة داخل المنظمة. (Greenberg, 2011).

3- **حجم التكنولوجيا:** على الإدارة أن تحدد التكنولوجيا الأساسية للمنظمة والتي تكون حاسمة

لنجاحها والواجب إنشاؤها داخلياً. إن التكنولوجيا الأساسية لا يمكن شراؤها بسهولة من السوق

أو يتم إدخالها بسهولة في نظام الإنتاج. إن موارد المنظمة هي التي تحدد حجم التكنولوجيا

التي يمكن إنشاؤها داخلياً، بالتالي على الإدارة أن تحلل التكنولوجيا المستخدمة لمعرفة النوع

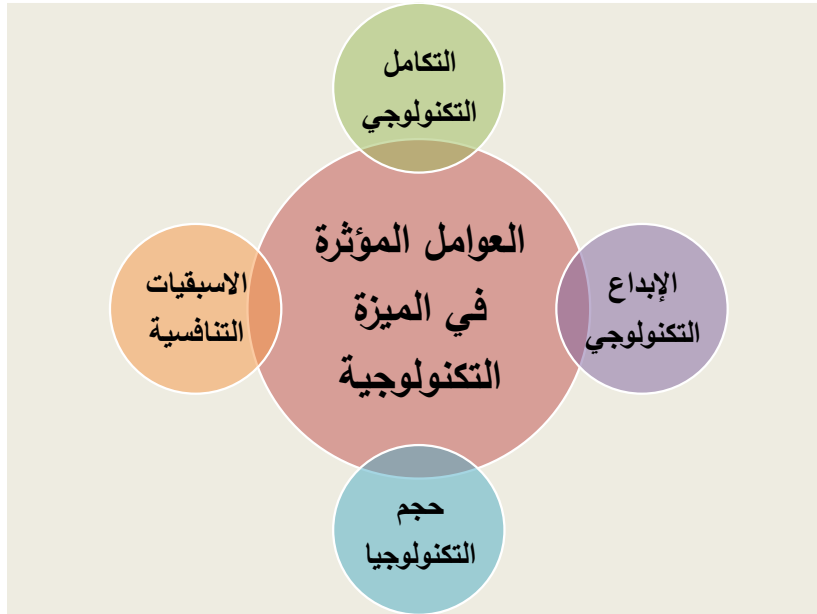
الذي يكسبها أقوى ميزة تنافسية. (Krajewski & Ritizman, 2005)

4- **الاسبقيات التنافسية:** تساهم الاسبقيات التنافسية في تحقيق الميزة التكنولوجية من خلال إدارة

العمليات كخفض الكلفة ورفع جودة الأداء وخفض وقت الإنتاج وتمتع العملية الإنتاجية بالمرونة

والإبداع.

ويوضح الشكل التالي العوامل السابقة:



الشكل رقم (2-3) العوامل المؤثرة في الميزة التكنولوجية

المصدر: من تصميم الباحث

(2-3-5): مؤشرات قياس الميزة التكنولوجية

حددت دراسة (Jie, W. Paul O. 2014) مجموعة من المؤشرات التي تسهم في قياس الميزة التكنولوجية نذكر منها:

- استخدام التقنيات الصناعية والبرمجيات المتقدمة.
- دعم أفكار متعلقة بالإبداع التكنولوجي وطرائق تتلاءم مع التغيرات البيئية.
- اعتماد أساليب عمل جديدة وبرامج تحفيزية لتحقيق متطلبات الجودة.
- انجاز وإدارة المشاريع والمعاملات إلكترونياً.
- بناء أساليب عمل مبتكرة مقارنة مع المنافسين.
- وضع خيار التعاون التكنولوجي مع الشركات الأخرى.
- تقديم المنتجات وفق أفضل معايير الجودة العالمية.
- تصميم خطط تدريبية شاملة لتطوير المهارات التكنولوجية للعاملين.

(2-4): الدراسات السابقة ذات الصلة

تبين الدراسات السابقة المتغيرات والأبعاد التي تم تناولها في الدراسة الحالية، وسيتم عرضها حسب الإطار الزمني من الأقدم إلى الأحداث كما يلي:

دراسة (Lorenzo, 2010) بعنوان:

"The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance"

"تأثير الخرائط الإستراتيجية على أداء بطاقة الأداء المتوازن"

هدفت هذه الدراسة لفحص تجربة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بين المنظمات فيما يتعلق بتصميم الخرائط الإستراتيجية ولبيان ما إذا كان تطوير الخرائط الإستراتيجية على أداء بطاقة الأداء المتوازن من حيث الفوائد المتوقعة، ومدى أثرها على آراء المدراء حول أداء المنظمة المتوقع. شملت عينة الدراسة على (91) مدير يعملون في منظمات إيطالية، تم تحليل البيانات للحصول على النتائج. شملت أبعاد الخريطة الإستراتيجية بناء رؤية المنظور المالي (الربحية، وحدات التكاليف، تطوير الأصول)، بناء رؤية منظور الزبائن (السعر، الجودة، الوقت، الخدمة، العلامة التجارية، التركيز)، وبناء رؤية منظور العمليات الداخلية (التدريب، معالجة العمليات، التطوير)، وبناء رؤية منظور النمو والتعلم (متابعة الأحداث والتطورات، مواكبة التكنولوجيا والاتصالات).

تُظهر النتائج أن المنظمات التي لم تنفذ بناء الخرائط الإستراتيجية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن نتج عنها فوائد أقل بكثير بالنسبة لتلك التي قامت بتصميم خريطة إستراتيجية مناسبة. تبدو الآثار المترتبة على المديرين مثيرة للاهتمام للغاية نظرًا لأن الافتقار إلى تطوير خرائط الإستراتيجية المتعلقة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يقلل بشكل كبير من الفوائد المتوقعة المتصورة فحسب، بل يقلل أيضًا من القدرة التنافسية الشاملة للمؤسسة.

دراسة (Lu Chaoren, 2011) بعنوان:

"Use Value Creation to create competitive advantages in Blue Ocean"

استخدام ابتكار القيمة لخلق مزايا تنافسية في المحيط الأزرق

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في فهم أفضل لكيفية استخدام ابتكار القيمة للحصول على مزايا تنافسية والحصول على مكانة رائدة في السوق. فقد تم دعم هذا النهج النظري من خلال دراسة حالة تجريبية حول ايكيا في نانجينغ، الصين. استندت هذه الدراسة إلى أسلوب بحث نوعي لإجراء مقابلات متعمقة مع العملاء المحليين وزملاء العمل والمديرين.

وجدت الدراسة أن ايكيا قد نجحت في نانجينغ من خلال تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق المدعومة بشكل حاسم من خلال ابتكار القيمة. وإنها تستخدم خلق القيمة كحجر الزاوية لاستراتيجيتها التنافسية، والتي تتعلق بكل من التكلفة وقيمة العميل. وبذلك تحصل على الميزة التنافسية ليس فقط محلياً ولكن عالمياً من خلال تحسين عملية الإنتاج الخاصة بها، والبحث عن مواد صديقة للبيئة، ومساعدة الموردين في الحصول على الكفاءات، وبالتالي التحكم في تكلفتها وتلبية الأسعار المتوقعة. كما أن إنشاء مزايا تنافسية ليس إنجازاً استراتيجياً ولكنه عملية ديناميكية في مواجهة الفرص الهائلة في السوق الدولية المتنامية، وأظهرت النتائج بأنه لا تزال ايكيا بحاجة إلى تقييم مفهوم الابتكار لخلق المزيد من القيمة للعملاء للحفاظ على مكانتها الرائدة والحصول على المزيد من ولاء العملاء في السوق العالمية.

دراسة (Rainer & Pernille, 2014) بعنوان:

"How are Strategy maps linked to Strategic and Organization Change? A Review of the Empirical Literature on the Balanced Scorecard"

"كيف ترتبط الخرائط الإستراتيجية بالتغيير الاستراتيجي والتنظيمي؟ مراجعة الأدبيات التجريبية على بطاقة الأداء المتوازن".

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية ارتباط الخرائط الإستراتيجية بالتغيير الاستراتيجي والتنظيمي، والفهم الأفضل لتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد الفجوات في التطبيق العملي،

والعمل على وضع الحلول لها. تقوم هذه الدراسة على المراجعة النظرية للدراسات السابقة حيث تم مراجعة (332) دراسة تجريبية بين عامي (1992 و 2013)، وتم التوصل إلى أن (15) دراسة فقط تناولت موضوع الخرائط الإستراتيجية ومع ذلك فإن تطبيقات بطاقات الأداء المتوازن الذي تستخدم الخريطة الإستراتيجية تظهر نتائج أفضل من غيرها. حيث توصلت الدراسة لنتائج بأن الخرائط الإستراتيجية تحفز التغيير المستدام، وتعزز الفهم بشكل أكبر لبطاقات الأداء المتوازن، تسهل التقييم للبيئة الخارجية، وتحتوي على انضباط أكبر من قبل الموظفين ومقاومة أقل لها، وتتفوق على بطاقات الأداء المتوازن القائمة بذاتها في التواصل الاستراتيجي.

دراسة (Paul O. & Jie, W, 2014) بعنوان:

"Technological advantage, alliances with customers, local knowledge and competitor identification"

"الميزة التكنولوجية والتحالفات مع العملاء والمعرفة المحلية وتحديد المنافسين"

هدفت هذه الدراسة لبيان العلاقة بين إدراك الشركة لمنافسيها وبين ميزتها التكنولوجية من خلال (قدرة الشركة على تحديد المنافسين، وعلاقاتها مع العملاء)، بالتالي توضيح العلاقة بين عملاء الشركة والميزة التكنولوجية وعدد المنافسين، وإظهار مدى معرفة كبار المديرين بالشركة بالسوق المحلي وعدد المنافسين.

بلغت عينة الدراسة النهائية (1348) شركة صينية تعمل في قطاعات الصناعة والخدمات، تكون الاستطلاع من استبيانين منفصلين على مجموعتين مختلفتين من المستجيبين، الأول استطلع (المحاسب، مدير شؤون الموظفين) حول (عمر الشركة، الملكية، الإيرادات، نفقات البحث والتطوير، حجم القوى العاملة وأدائها)، أما الاستبيان الثاني فقد استطلع (المدير العام، رئيس التصنيع، مدير دائرة) حول (المعرفة بالمنافس، العلاقة مع العملاء).

بينت النتائج بأن العلاقات القوية مع العملاء لها تأثير إيجابي على تحديد المنافسين، والقدرات الخاصة بالشركة تؤثر على تحديد المنافسين، حيث يرتبط تحديد المنافس بالميزة التكنولوجية الخاصة بالشركة، والتفاعل بين الاثنين يرتبط بشكل إيجابي بتحديد المنافس، وأهمية المعرفة المحلية المتمثلة بالإدارة في تحديد المنافسين في بيئة الأعمال المتغيرة. كما بينت النتائج أن وجهة النظر العلائقية (وجهة النظر القائمة على القدرة، ووجهة النظر القائمة على الإدراك الإداري) تكمل بعضها البعض في تحديد هوية المنافس في بيئة ديناميكية.

دراسة (Rizwan et al., 2015) بعنوان:

"The Dynamics of Value Creation in Online Brand Communities: Strategy Map Approach".

"ديناميكيات خلق القيمة في مجتمعات العلامة التجارية عبر الإنترنت: نهج الخريطة الاستراتيجية"

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف تأثير ممارسات إنشاء القيمة والولاء للعلامة التجارية في مجتمعات العلامات التجارية عبر الإنترنت بناءً على الفوائد المتصورة (فوائد التعلم، الفوائد الاجتماعية، فوائد تقدير الذات، فوائد المتعة) التي يتمتع بها المستهلكون. استناداً إلى نهج البحث الكمي، تم جمع عينة من (308) مشاركاً للتحقيق في العلاقات بين مشاركة مجتمع العلامات التجارية عبر الإنترنت وممارسات إنشاء القيمة والولاء للعلامة التجارية. سلطت النتائج الضوء على المتعة والتعلم واحترام الذات والفوائد الاجتماعية باعتبارها سوابق لمشاركة مجتمع العلامة التجارية عبر الإنترنت. علاوة على ذلك، تُشتق ممارسات خلق القيمة كعامل أساسي لتعزيز ولاء العلامة التجارية بين أعضاء المجتمع عبر الإنترنت. أظهر الاكتشاف رؤية قيمة حول تطوير استراتيجيات الشركات لتحقيق الألفة مع العملاء لعلاقة طويلة الأمد. كما بينت الدراسة بضرورة إنشاء علامات تجارية قوية بناءً على رؤية المستهلك من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

دراسة (Dragana et al., 2015) بعنوان:

"Investigation of Value Creation Potential under Transitional Conditions in Serbia"

"التحقيق في إمكانات ابتكار القيمة في ظل الظروف الانتقالية في صربيا"

هدفت هذه الدراسة للتحقيق في قيمة ابتكار القيمة في بعض الشركات العاملة في جنوب شرق صربيا وخاصة بعد أن أصبحت بيئة الأعمال أسرع من أي وقت سابق في ظل التقنيات الحديثة. شملت عينة الدراسة (100) موظف من مختلف المنظمات بما فيها الشركات الحكومية والخاصة والمؤسسات العامة، تم اختيار المبحوثين بشكل عشوائي بين المديرين والعاملين والإدارة العليا وقطاع البحث والتطوير والتسويق ... الخ، تم تحليل البيانات إحصائياً وشرحها، وقد شملت أبعاد الدراسة (العمل الهادف، ثقافة المخاطرة، اتجاه العملاء، اتخاذ القرار بسلاسة، ذكاء الأعمال، التواصل المفتوح، التمكين، تخطيط الأعمال، منظمات تعليمية).

توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها يجب أن يكون لمجتمع المعرفة منظمة تعليمية بها جميع عناصر المنظمة التي تدرس الابتكار وتدعمه. ومن أجل العمل بنجاح وتحسين قيمة إمكانات الابتكار يجب أن تكون المنظمة قادرة على قياس القيمة غير الملموسة للبعد الذي تم إنشاؤه حديثاً لإمكانيات الابتكار التي تنشأ نتيجة لإدارة الابتكار. كما بينت الدراسة إضافة لأهمية الابتكار في تحسين أداء المنظمات في ظل الظروف الانتقالية.

دراسة (Fina et al., 2016) بعنوان:

"Strategy Map Formulation for Designing Strategic Plan in Indonesian Transportation Organization"

"صياغة خريطة استراتيجية لتصميم الخطة الإستراتيجية في منظمة النقل الإندونيسية"

تهدف هذه الدراسة بناء خريطة استراتيجية بسيطة بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من أجل تصميم الخطة الإستراتيجية لمنظمة النقل الإندونيسية. وتم تحديد أبعاد الخريطة الإستراتيجية ببناء

رؤية المنظور المالي (الربحية والتي تمثلت بنمو الإيرادات، نمو الأصول) أما بناء رؤية منظور العمليات الداخلية (متوسط المغادرة في الوقت المحدد، متوسط الوصول في الوقت المحدد، عدد العابرين، عدد الحوادث)، وبناء رؤية منظور النمو والتعلم (عدد الدورات التدريبية، الابتكار، رضا الموظف، إنتاجية الموظف)، وبناء رؤية منظور الزبائن (مؤشر رضا العميل، شكوى العميل). تم إجراء المسح والمناقشة مع الموظفين الرئيسيين في المنظمة المعنيين باكتساب رؤية ومعرفة حول المنظمة. بناءً على المسح والمناقشة ومراجعة عقد الإدارة، حددت الدراسة أن الشركة تنفذ نظام إدارة الأداء بأدوات مختلفة بين الشركة والقياس الفردي. بالنسبة للمؤسسة، فإن قياس الأداء المستخدم هو Malcolm Baldrige وبالنسبة للفرد، فإن قياس الأداء المستخدم هو بطاقة الأداء المتوازن. ووجدت الدراسة أن وجود حاجز في تطبيق قياس الأداء متمثل في عدم ارتباط الإستراتيجية بأهداف القسم والفريق والفرد والتنظيم. وجاءت نتيجة الدراسة بأن المنظمة تنقل أهدافها الإستراتيجية من خلال الخريطة الإستراتيجية إلى أصحاب المصالح، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة يسهم في بناء وتنفيذ استراتيجيتها.

دراسة (Andrzej, 2016) بعنوان:

"Strategic Map for Hospital Management: Perspectives and Priorities"

"الخريطة الإستراتيجية لإدارة المستشفيات: وجهات النظر والأولويات"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لخريطة استراتيجية لإدارة المستشفيات في بولندا، وبيان الاختلاف لهذا البناء عن النموذج الكلاسيكي لكابلان ونورتون نظراً للأولويات المختلفة، ونظراً لخصوصية عمل المستشفى، تمت الدراسة ضمن أحد المستشفيات العاملة في بولندا، واستخدمت مصفوفة كثافة الهدف، من خلال تحديد أبعاد الخريطة الإستراتيجية كما يلي: بناء رؤية المنظور المالي شمل (تحسين الربحية، تحسين التدفق النقدي التشغيلي، القدرة على الوفاء بالديون للأطراف

الخارجية، تحسين كفاءة استخدام المخزون، تحسين استخدام الأصول الثابتة، الحفاظ على السيولة)، وبناء رؤية منظور العمليات الداخلية (رفع الكفاءة المهنية في التعامل مع المرضى، تحسين جودة العلاج) وبناء رؤية منظور النمو والتعلم (تحسين أداء الموظفين، تنفيذ برامج تحسين الجودة، التحسين المستمر لمؤهلات الموظفين، حوسبة المستشفى)، وبناء رؤية منظور الزبائن (الاحتفاظ بالاستثمارات، إدخال طرق علاج جديدة، شراء معدات حديثة، تقديم خدمات طبية ورعاية تلبي الهدف). أجرى المديرون فحصاً للتفاعل بين جميع الأهداف باستخدام الرسوم البيانية.

وكانت النتيجة بأن الخريطة الإستراتيجية في المستشفى تختلف عن أي منظمة أخرى كونها ترتبط وتهتم بالتنمية المستدامة، والمنظور المالي منظور أساسي لنشاط المستشفى لا يمكن إهماله أو عده ثانوياً، وبأن المستشفى بحاجة إلى الأموال كمورد أساسي للقيام بنشاطها، كما إن الخريطة الإستراتيجية هي الأداة الموجهة لتوجيه العمل الإداري حيث يمكن توصيل الإستراتيجية إلى جميع مستويات المنظمة، ويمكن أن يعكس تخصيص الموارد الأهداف الإستراتيجية.

دراسة (Huseyin et al., 2016) بعنوان:

"The Effect of Technological Creation Capabilities and Absorptive Capacity on Firm Innovativeness: A Conceptual Framework"

"تأثير قدرات الابتكار التكنولوجي والقدرة الامتصاصية على ابتكار الشركة: إطار مفاهيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من آثار قدرات الابتكار التكنولوجي والقدرة الاستيعابية على الابتكار، تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات لتطوير الفرضيات وشرح العلاقات بين التكنولوجيا وقدرات الابتكار، وبناءً على هذه الدراسة تم اقتراح نموذج مفاهيمي لشرح العلاقة بين قدرات الابتكار والميزة التكنولوجية كما تم اقتراح نموذج نظري لإظهار هذه العلاقات، بالتالي تم مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالتفصيل وتطوير الفرضيات حول تلك العلاقات. اتفقت الدراسة مع غيرها من الدراسات في

أن الابتكار شرط أساسي لنمو الشركات، كما تم التوصل إلى أن الابتكار أمر حيوي لاكتساب ميزة تنافسية. تتيح قدرات الابتكار التكنولوجي للشركات الاستجابة للتغيرات بسرعة واكتساب استراتيجيات الابتكار التكنولوجي والمخرجات المبتكرة. القدرة الاستيعابية التي تمكن الشركات من الحصول على المعلومات اللازمة، تسمح للشركات بجعل المعرفة الخارجية مفيدة، واغتنام الفرص في السوق، والوصول إلى مكانة رائدة وتطوير قدرات جديدة. تعد قدرات الابتكار التكنولوجي والقدرة الاستيعابية من العوامل الحاسمة للابتكار وبالتالي القدرة على المنافسة.

دراسة (Cesar et al., 2016) بعنوان:

"Integration of Balanced Scorecard (BSC), Strategy Map, and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) for a Sustainability Business Framework: A Case Study of a Spanish Software Factory in the Financial Sector"

"تكامل بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية، وعملية التسلسل الهرمي التحليلي لإطار العمل المستدام: دراسة حالة في القطاع المالي لمصنع برمجيات إسباني"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية قيام مصنع البرمجيات المالية الإسباني (FSF) بتحديد أوزان المؤشرات والأهداف المدرجة في خريطة استراتيجيته بهدف ضمان استدامة أعماله، تم استخدام FAHP، وهي طريقة متعددة المعايير لصنع القرار باستخدام مفاهيم نظرية وتحليل الهيكل الهرمي، لحساب الأوزان. تم إجراء التحليل مع مراعاة وجهات نظر مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة (المساهمين، والإدارة العليا، والمدراء المتوسطين، والموظفين الآخرين، والعملاء وبعض الخبراء في مجال مصانع البرمجيات) وتم عرض النتائج مجمعة حسب الدور للحصول على أفضل فهم لتفضيلات كل نوع من أصحاب المصلحة. تم تحديد أبعاد الخريطة الإستراتيجية في هذه الدراسة بناء رؤية المنظور المالي (هيكل التكاليف، تخفيض التكلفة، تطويرات مفيدة)، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية (أداء العمل، إنتاجية الموظف، جودة البرمجيات، التأجيل في العمل)، بناء رؤية منظور النمو والتعلم (رأس المال الفكري، العلامة التجارية لصاحب العمل)، بناء رؤية منظور الزبائن

(رضا العملاء، التكلفة لكل استخدام). وكانت نتيجة هذه الدراسة بأن الخريطة الإستراتيجية تحدد العلاقات بين المؤشرات والأهداف الإستراتيجية لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها. من خلال معرفة الوزن الإجمالي لكل مؤشر وهدف في الخريطة الإستراتيجية والروابط بينهما، من الممكن معرفة التأثير المحدد لكل مؤشر وفقاً لكل هدف استراتيجي. وهذا بدوره يجعل من الممكن معرفة أهمية كل مؤشر في خريطة استراتيجية المنظمة وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن، كما يجب إعطاء أهمية أكبر وأكثر وضوحاً لاستراتيجيات الاستدامة المؤسسية لهذا النوع من الشركات، بالإضافة لوجود رؤية مختلفة لكل صاحب مصلحة من شأنه أن يعطي قيمة مهمة لمديري المصنع في صنع القرار والخريطة الإستراتيجية لمنظمتهم.

دراسة (قنطاس وغلاب، 2017) بعنوان "استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم الخريطة الإستراتيجية والتعرف على الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية، وعرض أداة مهمة وأسلوب جديد متمثل في الخريطة الإستراتيجية يساعد المؤسسات على وصف وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها. توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها تعتبر الخريطة الإستراتيجية أهم مكون من مكونات بطاقة الأداء المتوازن فهي عبارة عن تمثيل تصوري وصفي لعلاقات السبب والنتيجة بين منظورات البطاقة، كما إن المؤسسات التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تفوق مستمر ودائم على منافسيها عليها أن تكسب ميزة تنافسية وأن تحافظ عليها. وتعد الخرائط الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل استراتيجية الميزة التنافسية وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الإستراتيجية.

دراسة. (Gupeng, Z. Hongbo, D. Shouyang, W& Qianlong, Z, 2018) بعنوان

"Comparative technological advantages between China and developed areas in respect of energy production: Quantitative and qualitative measurements based on patents"

"مقارنة المزايا التكنولوجية بين الصين والمناطق المتقدمة فيما يتعلق بالطاقة: القياسات الكمية والنوعية على أساس براءات الاختراع".

هدفت هذه الدراسة لتقديم قياسات كمية ونوعية للمزايا التكنولوجية النسبية بين مجالات إنتاج

الطاقة المتجددة والوقود في الصين والولايات المتحدة الأمريكية واليابان والدول الأوروبية استناداً على

عدد براءات الاختراع وقيم براءات الاختراع. أظهرت نتائج الدراسة بان مجال الطاقة المتجددة يعرض

إمكانات تكنولوجية أكبر ويتقدم بوتيرة أسرع من مجال طاقة الوقود، حيث تتابع الصين معظم البلدان

الأخرى من خلال زيادة الاستثمارات في تطوير تكنولوجيا الطاقة المتجدد، والمساهمة في زيادة عالمية

للمزايا التكنولوجية للطاقة المتجددة مقارنة بطاقة الوقود، بالرغم من أن الصين محرومة من الناحية

التكنولوجية في مجالات إنتاج الطاقة، لاسيما الجانب النوعي الذي تعكسه براءات الاختراع، فأن

الفجوة التكنولوجية، كما بينت النتائج بأن التغيير الجذري للميزة التكنولوجية في البعد الدولي يشير

إلى منافسة شديدة في تكنولوجيا الطاقة المتجددة.

دراسة (Usup et al., 2020) بعنوان:

"The Role of Value Creation Capabilities in the Influence of Market Orientation and Social Capital to Improving the Performance of Central Kalimantan Bank in Indonesia"

"دور قدرات ابتكار القيمة في تأثير توجه السوق ورأس المال الاجتماعي في تحسين أداء بنك كاليمانتان المركزي في إندونيسيا".

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على ابتكار القيمة الأنشطة التي تعمل على تحسين أداء الأعمال

كعامل وسيط بين العوامل الخارجية والداخلية كما هدفت إلى تحسين الأداء المصرفي من خلال

التعاون بين احتياجات المستهلك، وقيمة الابتكار ورأس المال الاجتماعي كمحفز للتغيير الممتاز في بنك كال تنغ.

تمثلت أبعاد الدراسة بـ اتجاه السوق (اتجاه العميل، اتجاه المنافس، التنسيق بين الشركات) ورأس المال الاجتماعي (الشبكة الاجتماعية، شبكة العلاقات، الأعراف الاجتماعية) والقدرة على ابتكار القيمة (تفوق صورة المنتج، تفوق القيمة المضافة، تفوق الأمن المالي تفوق الضمان المالي)، وأداء الأعمال (المبيعات، النمو، الربح). تم توزيع استبيان على (250) من كبار الموظفين وتم تحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

أشارت نتائج الدراسة بأن قيمة الابتكار تعد عامل وسيط جيد بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وبأن الأداء المصرفي يعطي نتائج أفضل عند التعاون بين قيمة الابتكار واحتياجات المستهلكين ورأس المال الاجتماعي.

دراسة (Bryan et al., 2020) بعنوان:

"Measuring Technological Creation over the Long Run"

"قياس الابتكار التكنولوجي على المدى الطويل"

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام التحليل النصي لبيانات ووثائق براءات الاختراع وذلك لإنشاء مؤشرات جديدة للابتكار التكنولوجي، حيث سعت الدراسة إلى دراسة براءات الاختراع السابقة بهدف الوقوف على عنصر الابتكار للقيمة ضمن الميزة التكنولوجية على المدى الطويل، والوصول إلى جودة أعلى لبراءات الاختراع التي تختلف عن مخزون المعرفة الحالي. امتدت مؤشرات التكنولوجيا المستخدمة إلى قرنين من الزمان (1840-2010) والتي تغطي الابتكارات ضمن الشركات الخاصة والعامة، وكذلك المنظمات غير الربحية والحكومة الأمريكية.

أشارت نتائج الدراسة لوجود ارتباط قوي ما بين الميزة التكنولوجية وعنصر ابتكار القيمة، الأمر الذي يعزز قيمة المنظمة ويساهم بنمو إيراداتها.

(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- ✕ جمعت الدراسة الحالية ثلاث متغيرات هي (بناء الخريطة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية) وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة.
- ✕ اعتمدت الدراسة الحالية الميزة التكنولوجية متغير بسيط وهذا ما لم تدرسه الدراسات السابقة.
- ✕ ركزت الدراسة الحالية على موضوعات قلّت دراستها في الأدبيات العربية.
- ✕ طبقت الدراسة الحالية في قطاع النفط في شركة نفط بصرة بالعراق، حيث لم يدرس هذا القطاع في الدراسات السابقة وأن هذا القطاع حيوي بأمس الحاجة إلى دراسة من هذا النوع.

(2-6): نبذة تعريفية عن شركة نفط البصرة

✕ شركة نفط البصرة



شركة نفط البصرة أحد التشكيلات الرئيسية لشركة النفط الوطنية العراقية وهي النواة الأولى والأساس لعمليات الاستثمار الوطني المباشر في عقد السبعينات حيث كانت في هيكلها وتركيبها مؤسسة تابعة للشركة الوطنية. تصاعدت فعاليات ونشاطات الشركة بشكل مضطرب وبوتائر متصاعدة بداية السبعينات إذ أنجزت مراحل استثمار وتطوير حقل الرميلة الشمالي بمراحله الثلاث وصولاً إلى طاقة إنتاج (42) مليون طن في السنة، تزامن ذلك مع التوسع في وتائر العمل في كافة النشاطات

بدأ بالحفر وتوسيع وبناء منشآت الإنتاج وتنفيذ مشاريع استثمار الغاز الطبيعي المصاحب في حقول الرميطة الشمالي والجنوبي وتطوير حقول جديدة في اللحيس والصبة ونهران عمر وحقول نفط ميسان ومد أنابيب تصدير وتوسيع مرافق التصدير والبنى التحتية لمواقع الشركة مقرونا بتوفير الخدمات والسكن والعناية الصحية للمنتسبين وتحقيق خطط طموحة في مجالات التأهيل والتطوير واستحداث معاهد ومراكز للتدريب والتطوير الفني والإداري.

تعرضت منشآت الشركة ومكوناتها خلال حرب (1991) إلى أضرار كبيرة وبلغ مستوى الإنتاج قبل أحداث عام (2003) معدل (2) مليون برميل/اليوم. بعد أحداث عام (2003) تعرضت عموم حقول ومنشآت ومرافق الشركة إلى أضرار جسيمة ناجمة عن التخريب والسرقة والحرق والدمار طالت كافة أوصال الشركة فيما وصلت نسبة الدمار في عموم المنشآت 80-90 % وأصبح عندها الإنتاج لا يتعدى (150) ألف برميل/اليوم.

تحققت حملة أعمار واسعة ومكثفة تمكنت الشركة ومن خلال كادرها وإمكاناتها الذاتية بالصعود بمعدلات الإنتاج وعلى مراحل حيث تمكن من تحقيق معدل إنتاج (500) ألف برميل/اليوم خلال شهر حزيران من نفس العام ومن ثم تصدير أول شحنة نفط من موانئ الشركة خلال نفس الشهر. تضافرت الجهود وتضاعفت العطاءات حتى تمكنت الشركة وخلال فترة لا تتعدى العام من إعادة وضعها إلى أحسن من السابق حيث وصلت طاقة الإنتاج خلال الربع الأول من عام (2004) إلى (2,15) مليون برميل/اليوم.

✖ أهداف شركة نفط البصرة:

تهدف الشركة إلى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال قطاع النفط من خلال تطوير وإنتاج النفط الخام والغاز في منطقة العمليات التي يحددها وزير النفط لأغراض الاستهلاك المحلي والتصدير، من أجل تحقيق أهداف خطط التنمية والخطط المعتمدة من قبل وزارة النفط.

✕ نشاط شركة نفط البصرة:

لغرض تحقيق أهدافها، تمارس الشركة الأنشطة التالية وفقاً لأحكام القانون رقم 101 لسنة 1976 وتعديلاته والقانون رقم 156 لسنة 1979 وتعديلاته:

1. إنتاج ومعالجة النفط الخام وعزل الغاز المصاحب.
2. تخزين وضخ النفط الخام وتزويده بالمصافي ومواقع الاستهلاك داخل الدولة ومنافذ التصدير.
3. إنتاج الغاز ومعالجته وضغطه وتسليمه إلى معامل معالجة الغاز في منطقة عملياتها وإلى شبكة الغاز القطرية ومنافذ التصدير.
4. القيام بعمليات الجس واستصلاح آبار النفط وإعادة استكمالها والقيام بالأعمال المصاحبة لعمليات الحفر.
5. تشغيل وصيانة شبكة الأنابيب وموانئ تصدير النفط الخام.
6. تطوير حقول النفط والغاز لاستدامة الإنتاج ورفع معدلاته وفق خطط الوزارة.
7. إدارة وتنفيذ كافة الأعمال الفنية والخدمية الداعمة لأنشطتها.
8. القيام بأية أنشطة أخرى في منطقة عملياتها بما يتماشى مع خطط الوزارة.

✕ رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها

- 1- رؤية الشركة: تتطلع شركة نفط البصرة إلى أن تكون الشركة الأولى في معدلات إنتاج النفط والغاز الطبيعي في العراق ورائدة في تطبيق أفضل الأنظمة العالمية.
- 2- رسالة الشركة: توفير جودة منتج ممتازة والمساهمة الفعالة في ميزانية الدولة وبناء قدرات بشرية كفؤة في صناعة النفط.

3- القيم الأساسية للشركة:

- سلامة
- روح التعاون وفريق واحد.
- الشفافية.
- النزاهة.
- الأمانة.
- التفوق.

✕ الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي من الإدارة العامة وللمدير ثلاثة معاونين (معاون المدير العام لشؤون الإنتاج، معاون المدير العام لشؤون المشاريع، معاون المدير العام لشؤون التراخيص).

ويتفرع عن الإدارة (10) هيئات هي (الهيئة المالية، الهيئة الإدارية، هيئة الصحة والبيئة والسلامة، هيئة الحقول، هيئة العمليات) والتي مرجعيتها عائدة لمعاون المدير العام لشؤون الانتاج. أما (هيئة المشاريع، الهيئة الهندسية) تعود مرجعيتها إلى معاون المدير العام لشؤون المشاريع، في حين أن (هيئة المواد، هيئة الإدارة المكمنية، هيئة الغراف).

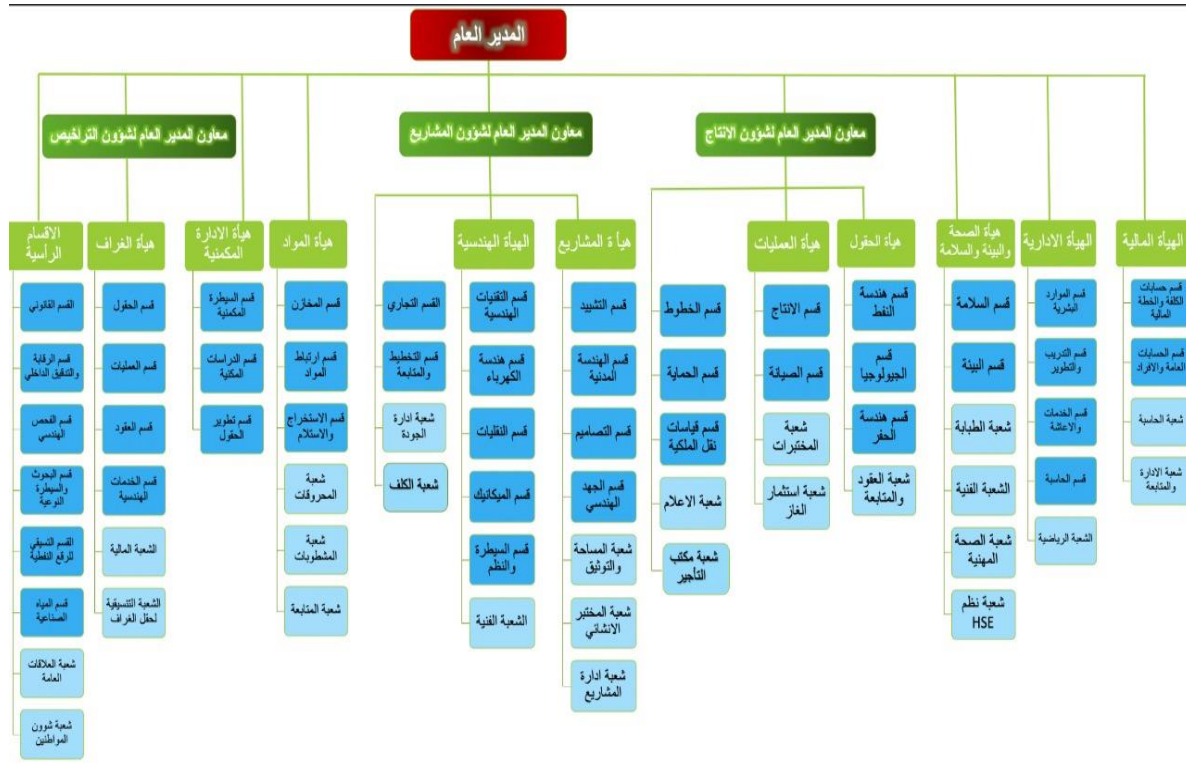
كما تتفرع الهيئات إلى أقسام وشعب وعلى النحو التالي:

الجدول (1-2): الهيكل التنظيمي لشركة نفط البصرة

م	الهيئة	عدد الأقسام	عدد الشعب
1	الهيئة المالية	2	8
2	الهيئة الإدارية	10	40
3	هيئة الصحة والسلامة	2	8
4	هيئة الحقول	6	24

م	الهيئة	عدد الأقسام	عدد الشعب
5	هيئة العمليات	2	10
6	هيئة المشاريع	4	16
7	الهيئة الهندسية	7	30
8	هيئة المواد	3	12
9	هيئة الإدارة المكمية	3	12
10	هيئة الغراف	4	16
	المجموع	43	176

بالعودة للموقع الرسمي لشركة نفط البصرة <https://boc.oil.gov.iq> نجد بأن الهيكل التنظيمي للشركة يتكون من:



الشكل (2-4): الهيكل التنظيمي لشركة نفط البصرة

ما تم ملاحظته في شركة نفط البصرة:

- تضع الشركة خطط مستقبلية لزيادة الطاقة الإنتاجية إلى الضعف والوصول إلى أعلى مستوى إنتاج ممكن.
- التخطيط لإنشاء وتوسيع مشاريع تخص (الحقول، محطات توليد الطاقة الكهربائية، استثمارات... الخ).

- إدخال منظمة عدادات التحاسب لقياس كميات النفط المنجية لجميع المحطات.
 - تطوير وتأهيل الكوادر العراقية العاملة في الشركة لمواكبة الخبرات العالمية.
 - إعادة تجديد محطات قديمة لرفع الطاقة الإنتاجية للشركة.
 - وضع خطط مقترحة لمشاريع استثمارية تخدم العمل في أقسام الشركة وحقولها خلال الخطة الخماسية.
- وفيما يلي أهم المشاريع التشغيلية للشركة خلال الأعوام 2018-2019-2020-2021:

الجدول (2-2): المشاريع التشغيلية الخاصة بشركة نفط البصرة

المشاريع التشغيلية الخاصة بشركة نفط البصرة					
م	2017	2018	2019	2020	2021
1	مشروع انبوب نفط غرب القرنة/ مستودع العلوية	تصميم وتجهيز منظومة التحلية ومنظومة الاطفاء في مستشفى النفط في السكنية	الأعمال التكميلية لبناءية العمليات	تجهيز ونصب وتشغيل أجهزة إنعاش رئوي	انشاء بناية مناوبي وكافتيريا مستشفى النفط
2	اعمال تأهيل وتوسيع الطريق الواصل من تقاطع العسكري إلى طريق مصفى الشعبية	انشاء بناية شعبة الانتاج/ارطاوي	مشروع تنفيذ آبار الجهد الوطني في ارطاوي	تجهيز ونصب الأثاث الطبي لمشروع مستشفى النفط	منظومة الحماية الخارجية وحفر آبار عميقة وأعمال كهربائية وهاتفية في محطة عزل غاز اللحيس

أما ما يخص تدريب العاملين فقد تبين بأن الشركة تعتمد على المراسلات الوزارية "قسم التدريب والتطوير" في وزارة النفط العراقية، والتي تتضمن تطوير للمؤهلات العلمية والمهارات العملية لدى العاملين عن طريق ترشيحهم لدورات تدريبية تخصصية أو دراسة الدبلوم في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العراقية، أو منح ودراسات عليية (ماجستير، دكتوراه) خارج العراق. بالإضافة لقيام قسم التدريب والتطوير في الشركة بإقامة دورات تدريبية لتأهيل العاملين. إلا أن هناك نقص وقلة في البحوث والدراسات المقدمة من قبل الاختصاصيين في الشركة لتطوير أسلوب العمل، أو تقديم أفكار ابتكارية وابداعية.

كما تم ملاحظة بأن هدف سياسة الجودة لدى الشركة أن تلتزم بالمصداقية والالتقان في مجال صناعة استخراج النفط والغاز الطبيعي وتحقيق ثقة الزبائن، والالتزام بتطبيق نظام إدارة الجودة بما يتلاءم مع مواصفات الجودة، والاستمرار بمراجعة كفاءة النظام وتحسينه لتحقيق التوجهات الإستراتيجية للشركة.

كما لوحظ على الموقع الالكتروني للشركة اهتمامها بوضع رابط مختص بشكاوى المواطنين عن طريق ارسالهم للبريد الالكتروني للشركة، ليتم المتابعة والمعالجة، إلا أن هذا الموقع يفتقر للتطوير والتحديث فقد لوحظ وجود بيانات قديمة غير محدثة، وعناوين وروابط لا يتم فتحها لاستخلاص البيانات والمعلومات منها.

ويمكن أن نلخص ما تم ملاحظاته فش شركة نفط البصرة عن طريق الزيارة لها والمقابلات مع عدد من العاملين ورؤساء الأقسام والوحدات، أو عن طريق الملاحظة المباشرة فيما يخص متغيرات الدراسة ما يلي:

1- بناء الخريطة الإستراتيجية: فيما يخص بناء المنظور المالي تعتمد الشركة على وضع خطط

مستقبلية خماسية تتضمن المشاريع التشغيلية والاستثمارية التي ستقوم بإنجازها بهدف تحسين الجودة الإنتاجية كما تبين بأن هناك اهتمام من قبل الشركة بسداد التزاماتها وفي تعاملاتها مع الموردين وفي انجاز عقودها. أما فيما يخص منظور الزبائن فإن الشركة تهتم بمتطلبات الزبائن وشكاويهم. أما بناء منظور العمليات الداخلية فإن الشركة تستجيب لمتطلبات العملاء. بالإضافة إلى ان قسم التدريب والتطوير يهتم بشؤون العاملين بما يخص بناء منظور النمو والتعلم. كما تعمل الشركة لتعزيز أداء العاملين فيها عن طريق إرسالهم ببعثات تدريبية متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

2- **ابتكار القيمة:** على الرغم من العمل والسعي لتطوير أعمال الشركة إلا أن سعي الشركة لتطوير الأفكار الابتكارية منخفض، فقد لوحظ عدم استمرارية من قبل الأكاديميين لتقديم أبحاث جديدة داعمة للعمل، وعلى الرغم من التنوع في الموارد البشرية والتكنولوجية تبين وجود فجوة معرفية بمفهوم ابتكار القيمة.

3- **الميزة التكنولوجية:** على الرغم من عمل الشركة على تحديث التقنيات الصناعية والعمل المستمر لمواكبة التطورات والسعي لإنشاء أو إعادة تأهيل المشاريع ورفدها بالتقنيات الصناعية إلا أنه لازال هناك مجموع من الميزات التي لا زالت مهمة بعض الشيء لدى الشركة، كتحديث المواقع الالكترونية والتي تعتبر وسيلة ترويج وتسويق واتصال مع العملاء، التي من شأنها أن ترسم صورة ذهنية عن طبيعة عمل الشركة، ومزاياها...الخ، إلا أن الشركة تسعى بشكل دائم لاستقطاب المتخصصين بالتكنولوجيا لتطوير أعمالها.

وعند هذه النقطة تكون تغطية الهدف الأول من أهداف هذه الدراسة قد تمت

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- (1-3): منهج الدراسة.
- (2-3): مجتمع الدراسة.
- (3-3): عينة الدراسة.
- (4-3): وحدة التحليل.
- (5-3): أدوات الدراسة.
- (6-3): متغيرات الدراسة.
- (7-3): المعالجة الإحصائية.
- (8-3): إجراءات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(3-1): منهج الدراسة

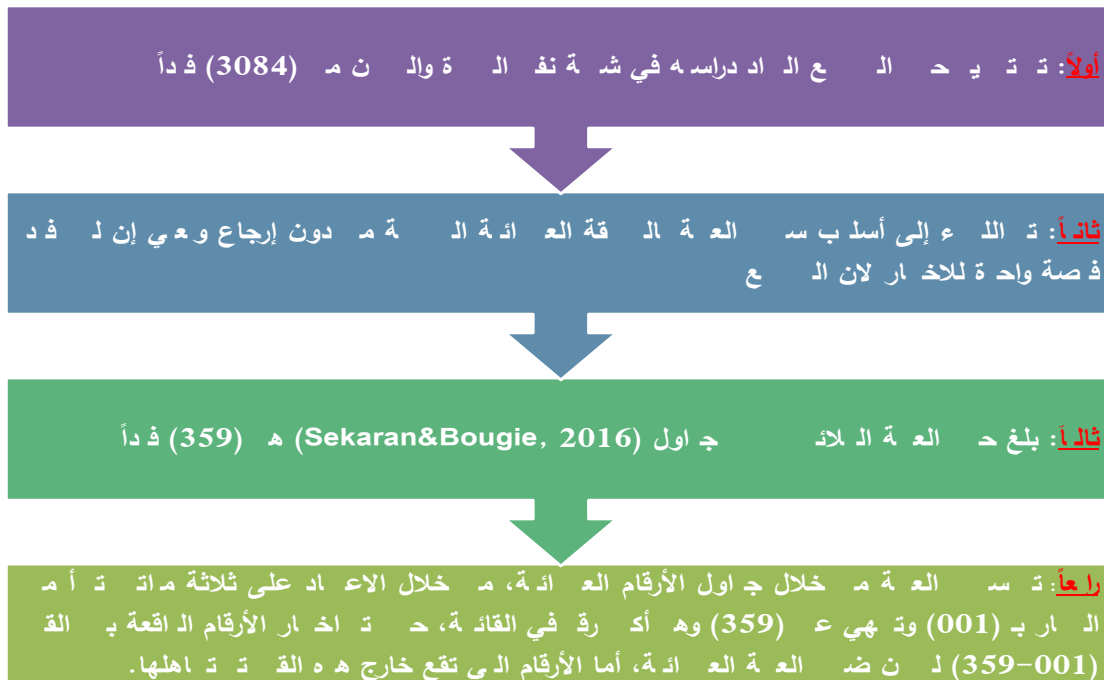
اعتمدت الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة لأن مجال الدراسة هو شركة نفط البصرة (شركة واحدة)، وتعرف دراسة الحالة بأنها "دراسة مكثفة منهجية لفرد واحد أو مجموعة أو مجتمع أو وحدة أخرى، يفحص فيها الباحث بيانات متعمقة تتعلق بالعديد من المتغيرات" (Roberta & Alison, 2018)، حيث تم إجراء مقابلات مع عدد من العاملين في شركة نفط البصرة إضافة للمعايشة الميدانية للباحث في الشركة والتي اطلع من خلالها على عدد من التقارير والدراسات المتعلقة بموضوع رسالته وكذلك توزيع استبانة تم تطويرها والاعتماد عليها في جمع البيانات من أجل تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

(3-2): مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة نفط البصرة من الذين لديهم دور ومشاركة في بناء الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة، من مختلف المستويات الإدارية ضمن المسميات التالية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير هيئة، رئيس قسم، رئيس وحدة، موظف إداري، موظف فني) والبالغ عددهم (3084) فرداً، والتي تم اعتمادها من خلال زيارة الباحث لشركة نفط البصرة، الهيئة الإدارية، قسم الموارد البشرية، والاطلاع على الهيكل التنظيمي في الشركة، وتحديد الأفراد المستهدفين للدراسة الحالية.

(3-3): عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الدراسة عليه تم اللجوء إلى أسلوب سحب العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من دون إرجاع ويعني إن لكل فرد فرصة واحدة للاختيار لأن المجتمع كبير، وكان حجم العينة الملائم بحسب جداول (Sekaran & Bougie, 2016) هو (359) فرداً، وتعد عينة ممثلة لمجتمعها ويمكن التعويل على نتائجها بالتعميم على ذات المجتمع، ويوضح الجدول (2-3) توزيع أفراد. والشكل (1-3) يوضح مخطط المعاينة:



الشكل (1-3): مخطط المعاينة

(3-4): وحدة التحليل

تتكون وحدة التحليل للدراسة الحالية من أفراد العينة من شاغلي وظائف (مدير عام، نائب مدير عام، مدير هيئة، رئيس قسم، رئيس وحدة، موظف فني، موظف إداري) في شركة نفط البصرة العراقية.

(3-5): أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم الاعتماد على العديد من المصادر لجمع البيانات اللازمة وهي:

1. **المصادر الثانوية:** من خلال العودة للكتب والدوريات والأبحاث المحكمة المنشورة ذات الصلة

بموضوع الدراسة، بالإضافة للاطلاع على وثائق وتقارير لشركة نفط البصرة من خلال

زيارات الباحث الميدانية لمقر الشركة.

2. **المصادر الأولية:** استخدمت الدراسة ثلاثة مصادر أولية هي:

✓ **المقابلات والمعايشة الميدانية:** حيث قام الباحث بزيارة شركة نفط البصرة، وأجرى مقابلة

مع مدير قسم إدارة الجودة وتقييم الأداء، ومدير قسم التصميم، حيث تم طرح أسئلة تتعلق

بابتكار القيمة (الكفاءة، رضا الزبون، علاقات عمل جديدة)، كما تم تزويد الباحث بنسخ من

استبيانات رضا الزبائن، وقد استمرت زيارة الباحث للشركة لثلاث مرات من خلالها إجراء

المقابلات، والاطلاع بشكل ميداني على وثائق وتقارير وبرامج عمل شركة نفط البصرة.

✓ **خبرة الباحث:** حيث تبلغ خبرة الباحث في القطاع النفطي (14) عام، من خلال عمله السابق

في شركة مصافي الشمال (الهيئة الهندسية)، وحالياً فإن عمل الباحث في الهيئة الفنية (قسم

حسابات الإنتاج) بشركة مصافي الشمال، بالتالي اكتسب الباحث العديد من الخبرات المتعلقة

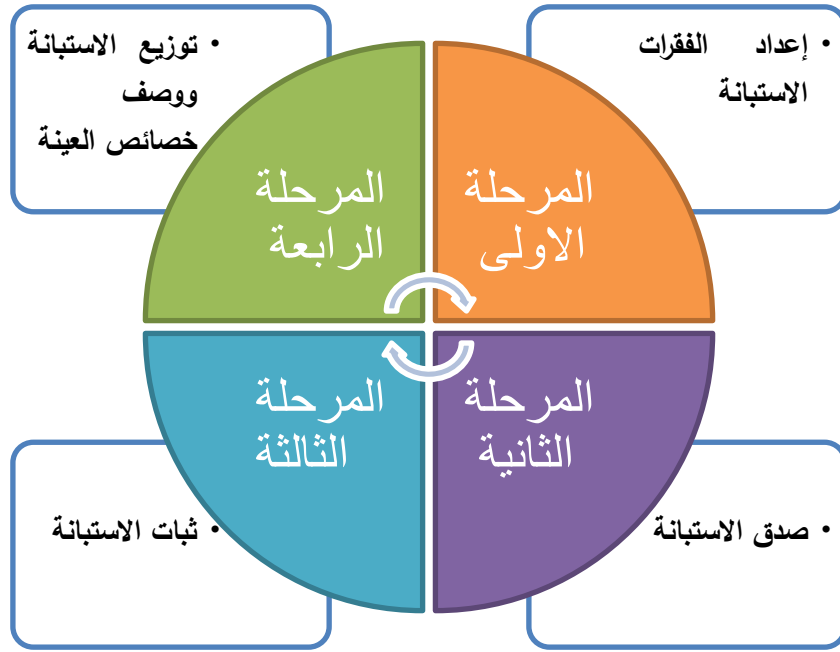
باستلام كميات النفط الخام للشركة ومن ثم تصفيته، بالإضافة لإعداد التقارير اليومية

والشهرية ومطابقة الكميات مع شركات النفط الأخرى، كشركة نفط الشمال وشركة توزيع

المنتجات النفطية، وشركة الخطوط والأنابيب.

✓ **الاستبانة:** حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات والمعلومات الأساسية تمثل آراء العينة وقد

مرت عملية تطوير الاستبانة بالمراحل الأربعة التالية كما هو موضح في الشكل (3-2):



الشكل (3-2) مراحل إعداد الاستبانة

1. إعداد فقرات الاستبانة:

تم إعداد فقرات استبانة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة (بناء الخريطة الإستراتيجية، ابتكار القيمة، الميزة التكنولوجية)، وبلغ عدد فقرات الاستبانة الأولى (70) فقرة، بالاعتماد على مجموعة من الدراسات ملحق رقم (1).

2. صدق الأداة

لغرض التأكد من صدق الأداة تم استخدام طريقتين للصدق هي:

أ- **الصدق الظاهري:** عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين وعددهم (16)

أساتذة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية

والجامعات العراقية، وخبراء من شركة نفط البصرة للتعرف على آرائهم عن مدى صلاحية

الفقرات وملاءمتها للغرض الذي وضعت أجله، الملحق رقم (2)، وبناء على ملاحظاتهم فقد

تم حذف (20) فقرة وتم تعديل وإعادة صياغة فقرات أخرى حيث تم الأخذ بالاعتبار جميع

الآراء وفق التالي:

الجدول (3-1) الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة

المتغير	عدد فقرات الاستبانة قبل التحكيم	عدد فقرات الاستبانة بعد التحكيم
الخريطة الإستراتيجية	7	5
	7	5
	7	5
	7	5
ابتكار القيمة	7	5
	8	5
	7	5
الميزة التكنولوجية	20	15
مجموع عدد فقرات الاستبانة	70	50

ب-الصدق البنائي التقاربي **Convergent Constructive Validity**: تم قياسه من خلال

الصدق الاستكشافي و الصدق التوكيدي.

تم استخدام (Factor loading) من خلال برنامج (Amos) بحيث يهدف إلى التحقق من مدى

تشبع فقرات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة عن أبعادها التي تنتمي إليها والتعرف على مدى

جودة بيانات الدراسة بالرغم أن مؤشرات الحكم على جودة النموذج كثيرة.

تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة الدراسة درجة للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات

المتعلقة بمتغيرات الدراسة، فقد تم استخدام مقياس "Likert" الخماسي بدرجاته الخمسة، بحيث تم

تحديد درجات الإجابة على العبارات وأوزانها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-3) معدل الاستجابة وفق مقياس ليكرت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

1- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis:

▪ صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل: الخريطة الإستراتيجية (المنظور المالي،

الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم)

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للخريطة الاستراتيجية: (المنظور المالي، منظور

الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم)، وتبين إن قيمة اختبار (KMO) قد بلغت

(0.925)، ووفقاً لقاعدة (Kaiser 1974) والتي تشير إلى الحد الأدنى المقبولة ي الاختبار هي

(0.50) فإنه يتضح بأن القيم التي تم التوصل إليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم

العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value

للعوامل المستخلصة من التحليل كانت أكبر من الواحد الصحيح، فقد بلغت (10.849) للعامل

الأول، وبلغ (2.067) للعامل الثاني، وبلغ (1.512) للعامل الثالث، وبلغ (1.012). كما تبين إن

نتائج نسب التباين المفسرة للعامل الأول (29.585)، كما بلغت للعامل الثاني (27.182)، وبلغت

(15.370) للعامل الثالث، وبالتالي فإن العوامل الثلاثة تفسر ما نسبته (72.138%) من تباين

المتغير المستقل (بناء الخريطة الإستراتيجية)

الجدول (3-3): قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (بناء الخريطة الإستراتيجية) والناجمة عن التدوير المتعامد للمحاور

قيم التشبع على العوامل	الفقرة	
0.731	تعتمد شركتنا خطط مبرمجة لاستخدام الموارد المختلفة.	المنظور المالي
0.771	تحدد شركتنا آليات زيادة التدفق النقدي.	
0.823	تبرمج شركتنا توقيينات سداد مستحقات الموردين.	
0.716	تستخدم شركتنا أدوات التنبؤ بالعائد المالي المستقبلي.	
0.845	تحدد شركتنا نسب النمو في الإيرادات المستقبلية.	
0.785	تركز شركتنا على تحقيق رضا الزبائن.	منظور الزبائن
0.602	تحدد شركتنا متطلبات تطوير العلاقات مع الزبائن.	
0.547	تحدد شركتنا منهجية للتعامل مع شكاوى الزبائن.	
0.564	تجدول شركتنا توقيينات الاستجابة لمتطلبات الزبائن.	
0.755	تحلل شركتنا أسباب فقدان الزبائن.	
0.797	تنشئ شركتنا برامج تنفيذية لإنجاز عمليات التسليم في الوقت المحدد.	منظور العمليات الداخلية
0.745	تضع شركتنا خطط عملية لزيادة معدل دوران المخزون.	
0.832	تخطط شركتنا بشكل مستمر لتقليل نسبة الخطأ في الإنتاج المعيب.	
0.86	تنظم شركتنا إجراءات العمل لتحقيق سرعة بالاستجابة لمتطلبات العملاء.	
0.731	تضع شركتنا خطط مستمرة لتحسين العمليات.	
0.694	تتبنى شركتنا أفكار العاملين الإبداعية الجديدة.	منظور النمو والتعلم
0.762	تقدم شركتنا للعاملين المتميزين فرص للترقيات الوظيفية.	
0.743	تتبنى شركتنا البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية.	
0.742	تضع شركتنا برامج مستمرة لتطوير القيادات.	
0.723	تضع شركتنا برامج للتدوير الوظيفي.	

يعرض الجدول (3-3) قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل

المستخلصة، حيث يلاحظ أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي القيمة (0.547) وهي القيمة المرتبطة

بالفقرة الثالثة لمنظور الزبائن حيث أن هذه القيمة أكبر من (0.40) في التحليل الاستكشافي، والتي

تعد كافية وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات أبعاد المتغير المستقل (Hair, et.al., 2010).

▪ صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع: (الكفاءة، تعزيز رضا الزبون، علاقات عمل جديدة)

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لابتكار القيمة (الكفاءة، تعزيز رضا الزبون، علاقات عمل جديدة)، وتبين إن قيمة اختبار (KMO) قد بلغت (0.791)، ووفقاً لقاعدة Kaiser (1974) والتي تشير إلى الحد الأدنى المقبولة في الاختبار هي (0.50) فإنه يتضح بأن القيم التي تم التوصل إليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value للعوامل المستخلصة من التحليل كانت أكبر من الواحد الصحيح، فقد بلغت (6.512) للعامل الأول، وبلغ (1.925) للعامل الثاني، وبلغ (1.589) للعامل الثالث، كما تبين إن نتائج نسب التباين المفسرة للعامل الأول (31.150)، كما بلغت للعامل الثاني (21.861)، وبلغت (13.831) للعامل الثالث، وبالتالي فإن العوامل الثلاثة تفسر ما نسبته (66.843%) من تباين المتغير التابع (ابتكار القيمة).

الجدول (3-4): قيم التشعب (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (ابتكار القيمة) والنتيجة عن التدوير المتعامد للمحاور

العامل	الفقرة	قيم التشعب على العوامل
الكفاءة	تعمل شركتنا على تقليص الهدر في مواردها المتاحة.	0.65
	تتميز شركتنا بحرصها على الحد من العمليات الضارة بالبيئة	0.597
	تواكب شركتنا المستجدات التقنية في مجال نشاطها.	0.757
	تسعى شركتنا لترجمة الأفكار الابتكارية إلى منتجات.	0.695
	تحرص شركتنا على اختيار مصادر التوريد الموثوقة.	0.491

العامل	الفقرة	قيم التشبع على العوامل
تعزيز رضا الزبون	تهتم شركتنا بسرعة وصول منتجاتها إلى الزبائن.	0.772
	تتابع شركتنا أية مشكلة طارئة بالمنتجات المقدمة للزبائن.	0.77
	تعمل شركتنا على تطوير طريقة تقديم منتجاتها للزبائن.	0.712
	تتفقد شركتنا دراسات حول رضا الزبائن.	0.689
	تحرص شركتنا دوماً على تحسين جودة منتجاتها المقدمة للزبائن.	0.862
علاقات عمل جديدة	تحرص شركتنا على زيادة حصتها السوقية.	0.539
	تسعى شركتنا إلى زيادة منافذ التوزيع للزبائن.	0.806
	تتبنى شركتنا استراتيجيات المزيج التسويقي الابتكاري.	0.727
	تركز شركتنا على متطلبات السوق.	0.698
	تحرص شركتنا على زيادة نشاط البحث التسويقي المستمر لدخول أسواق جديدة.	0.816

من الجدول (3-4) الذي يعرض قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة، حيث يلاحظ أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي القيمة (0.491) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة (تحرص شركتنا على اختيار مصادر التوريد الموثوقة) وبما أن أقل قيمة للتشعبات أكبر من (0.40) في التحليل الاستكشافي، وبالتالي تعد كافية وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة لأبعاد المتغير التابع (Hair, et.al., 2010).

▪ صدق التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط: (الميزة التكنولوجية)

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي للميزة التكنولوجية (الكفاءة، تعزيز رضا الزبون، علاقات عمل جديدة)، وتبين إن قيمة اختبار (KMO) قد بلغت (0.822)، ووفقاً لقاعدة (1974) Kaiser والتي تشير إلى الحد الأدنى المقبولة ي الاختبار هي (0.50) فإنه يتضح بأن القيم التي تم التوصل إليها هي أكبر من القيمة المحددة، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. كما أن قيمة الحد الأدنى للقيم العينية (الذاتية) Eigen Value للعوامل المستخلصة من التحليل

كانت أكبر من الواحد الصحيح، فقد بلغت (5.030) للعامل الأول، وبلغ (2.329) للعامل الثاني، وبلغ (2.223) للعامل الثالث. كما تبين إن نتائج نسب التباين المفسرة للعامل الأول (30.046)، كما بلغت للعامل الثاني (18.963)، وبلغت (14.865) للعامل الثالث، وبالتالي فإن العوامل الثلاثة تفسر ما نسبته (63.875%) من تباين المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية).

الجدول (3-5): قيم التشبع (التحميل) لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) والنتيجة عن التدوير المتعامد للمحاور

قيم التشبع على العوامل	الفقرة
0.831	تُحدّث شركتنا التقنيات الصناعية المستخدمة.
0.897	تعتمد شركتنا البرمجيات المتقدمة في إدارة عملياتها.
0.543	تحدّث شركتنا في طرائق الأداء التكنولوجي بما يتلاءم مع التغييرات البيئية.
0.731	تتعاقد شركتنا مع خبرات فنية تقدم أساليب عمل جديدة.
0.840	تضع شركتنا برامج تحفيزية لتحقيق متطلبات الجودة التكنولوجية.
0.816	تدعم شركتنا الأفكار المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.
0.917	تتجز شركتنا جميع معاملاتها إلكترونياً.
0.897	تدير شركتنا مشاريعها إلكترونياً.
0.917	تبني شركتنا أساليب عمل مبتكرة مقارنة مع المنافسين.
0.791	تستخدم شركتنا خيار التعاون التكنولوجي مع الشركات الأخرى.
0.478	تخصص شركتنا منح دراسية للتخصص بالتكنولوجية النفطية المتقدمة.
0.838	تحرص شركتنا على تقديم منتجاتها وفق أفضل معايير الجودة العالمية.
0.636	ترصد شركتنا موازنة مالية لأغراض البحث والتطوير التكنولوجي.
0.615	توظف شركتنا خريجي الجامعات المتخصصين بالتكنولوجيا.
0.704	تصمم شركتنا خطط تدريبية شاملة لتطوير المهارات التكنولوجية للعاملين.

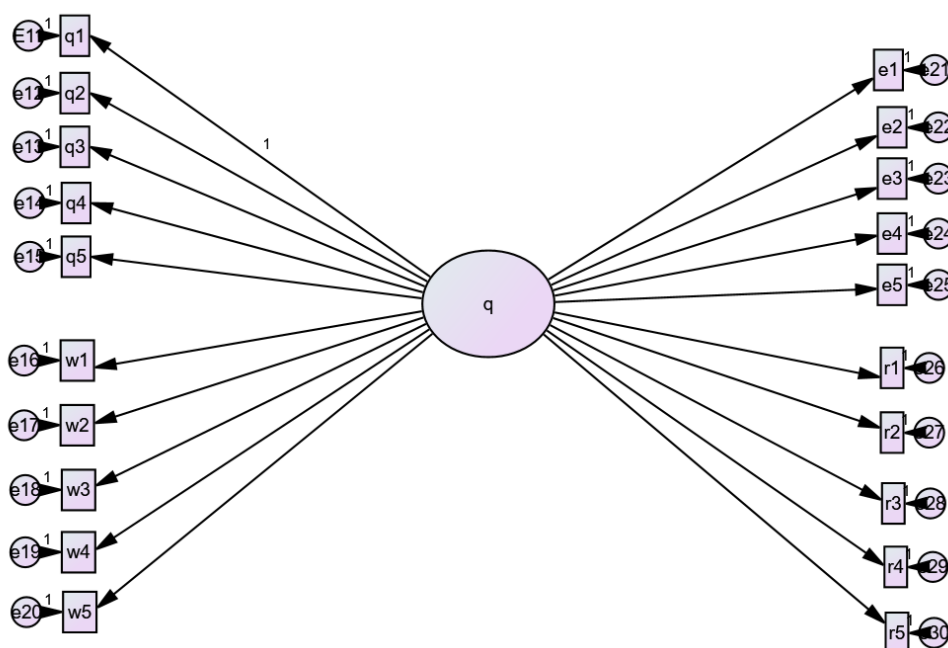
من الجدول (3-5) الذي يعرض قيم التحميل (التشبع) لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل المستخلصة، حيث يلاحظ أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي القيمة (0.478) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة إحدى عشرة للميزة التكنولوجية حيث أن هذه القيمة أكبر من (0.40) في التحليل الاستكشافي،

والتي تعد كافية وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات المتغير الوسيط
(Hair, et.al., 2010).

2- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis:

تم استخدام Confirmatory Factor Analysis من خلال برمجية SPSS-AMOS25 بهدف التحقق من مدى تشبع فقرات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة على أبعادها التي تنتمي إليها بالإضافة إلى التعرف على مؤشرات جودة بيانات الدراسة المستخدمة في معظم الدراسات التي تحلل باستخدام برنامج SPSS-AMOS.

صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل: الخريطة الإستراتيجية (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم)



الشكل (3-3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (الخريطة الإستراتيجية)

يعرض الجدول (6-3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي حيث يعرض أوزان الانحدار المعياري لكل فقرة من فقرات كل عامل من العوامل والتي من المفترض أن تكون هذه الفقرة ممثلة لجزء منه:

الجدول (3-6): أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير المستقل (الخريطة الإستراتيجية) والناجمة عن أسلوب التحليل العامل التوكيدي

قيم التشبع على العوامل	الرمز	الفقرة	
0.611	Q1	تعتمد شركتنا خطط مبرمجة لاستخدام الموارد المختلفة.	المنظور المالي
0.688	Q2	تحدد شركتنا آليات زيادة التدفق النقدي.	
0.797	Q3	تبرمج شركتنا توقيات سداد مستحقات الموردين.	
0.689	Q4	تستخدم شركتنا أدوات التنبؤ بالعائد المالي المستقبلي.	
0.912	Q5	تحدد شركتنا نسب النمو في الإيرادات المستقبلية.	
0.512	w1	تركز شركتنا على تحقيق رضا الزبائن.	منظور الزبائن
0.642	w2	تحدد شركتنا متطلبات تطوير العلاقات مع الزبائن.	
0.694	w3	تحدد شركتنا منهجية للتعامل مع شكاوى الزبائن.	
0.639	w4	تجدول شركتنا توقيات الاستجابة لمتطلبات الزبائن.	
0.525	w5	تحلل شركتنا أسباب فقدان الزبائن.	
0.818	e1	تنشئ شركتنا برامج تنفيذية لإنجاز عمليات التسليم في الوقت المحدد.	منظور العمليات الداخلية
0.73	e2	تضع شركتنا خطط عملية لزيادة معدل دوران المخزون.	
0.919	e3	تخطط شركتنا بشكل مستمر لتقليل نسبة الخطأ في الإنتاج المعيب.	
0.912	e4	تنظم شركتنا إجراءات العمل لتحقيق سرعة بالاستجابة لمتطلبات العملاء.	
0.763	e5	تضع شركتنا خطط مستمرة لتحسين العمليات.	
0.569	r1	تتبنى شركتنا أفكار العاملين الإبداعية الجديدة.	منظور النمو والتعلم
0.823	r2	تقدم شركتنا للعاملين المتميزين فرص للترقيات الوظيفية.	
0.731	r3	تتبنى شركتنا البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية.	
0.792	r4	تضع شركتنا برامج مستمرة لتطوير القيادات.	
0.727	r5	تضع شركتنا برامج للتدوير الوظيفي.	

يوضح الجدول (3-6) أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.512) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة

(تركز شركتنا على تحقيق رضا الزبائن). وحيث أن هذه القيمة كانت أكبر من (0.50) فإنها تعتبر

كافية ومناسبة وتعبّر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات العوامل التي تعبّر عن المتغير

المستقل في هذه الدراسة.

الجدول (7-3)

مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير المستقل

المؤشر	كاي مربع	DF	SIG	كاي مربع/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
قيمة المؤشر	49.902	5	0	9.98	0.947	0.84	0.946	0
مدى المؤشر المرغوب	صفر	-	أكبر من 0.05	أقل من 5	0.9---	0.9---	0.9---	0---0.08

Source :Bian, H. (2011). **Structural Equation Modeling with AMOS II**

يبين الجدول (7-3) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير

المستقل:

- مؤشر (χ^2) : بلغت قيمة مؤشر (χ^2) (233.16) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث إن قيمة

مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري البالغ 0.05. (لم تحقق

القيمة المرغوبة).

- الحد الأعلى للتباين: يحسب هذا المؤشر بقسمة قيمة (χ^2) على درجات الحرية وقد بلغت

9.98 وهي أكبر من 5. (لم تحقق القيمة المرغوبة).

3- مؤشر قيمة موائمة الجودة (GFI): بلغت قيمة هذا المؤشر (0.947) وهي أكبر من 0.9،

وتعتبر درجة مطابقة مناسبة. (حققت القيمة المرغوبة)

4- مؤشر الموائمة المقارن (CFI): بلغت قيمة المؤشر (0.946) وهي أعلى من الحد المرغوب

لهذا المؤشر مما يشير إلى موائمة جيدة للبيانات وفق هذا المؤشر (حققت القيمة المرغوبة)

5- مؤشر (RMSEA): هذا المؤشر يعبر عن الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات الأخطاء في

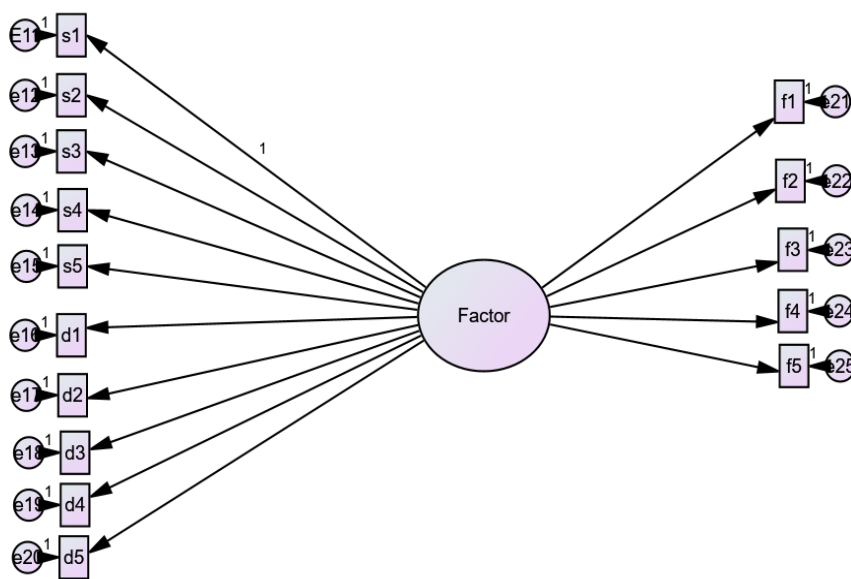
التقدير ويساوي (0.00) وهي أقل من الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.08) مما

يشير إلى مناسبة وتوافق هذا المؤشر. (حققت القيمة المرغوبة).

من خلال المؤشرات السابقة ان البيانات مناسبة، ماعدا مؤشر (χ^2) ودلالته التي كانت أقل من 0.05 حيث ان هذا المؤشر مرتبط بدرجات الحرية التي يتم تقديرها وفقا لحجم العينة، وبالتالي تحسين قيمة مرتبط بزيادة حجم العينة وهو امر من الصعب تحقيقه في أغلب الاحيان.

▪ صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع: (الكفاءة، تعزيز رضا الزبون، علاقات عمل

(جديدة)



الشكل (3-4): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (ابتكار القيمة 9)

الجدول (3-8): أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير التابع (ابتكار القيمة) والنتيجة عن أسلوب التحليل العاملي التوكيدي

العامل	العبرة	قيم التشبع على العوامل
الكفاءة	تعمل شركتنا على تقليص الهدر في مواردها المتاحة.	0.603
	تتميز شركتنا بحرصها على الحد من العمليات الضارة بالبيئة	0.747
	تواكب شركتنا المستجدات التقنية في مجال نشاطها.	0.923
	تسعى شركتنا لترجمة الأفكار الابتكارية إلى منتجات.	0.878
	تحرص شركتنا على اختيار مصادر التوريد الموثوقة.	0.623

العامل	العبارة	قيم التشبع على العوامل
تعزيز رضا الزبون	تهتم شركتنا بسرعة وصول منتجاتها إلى الزبائن.	0.803
	تتابع شركتنا أية مشكلة طارئة بالمنتجات المقدمة للزبائن.	0.732
	تعمل شركتنا على تطوير طريقة تقديم منتجاتها للزبائن.	0.52
	تنفذ شركتنا دراسات حول رضا الزبائن.	0.584
	تحرص شركتنا دوماً على تحسين جودة منتجاتها المقدمة للزبائن.	0.501
علاقات عمل جديدة	تحرص شركتنا على زيادة حصتها السوقية.	0.554
	تسعى شركتنا إلى زيادة منافذ التوزيع للزبائن.	0.819
	تتبنى شركتنا استراتيجيات المزيج التسويقي الابتكاري.	0.719
	تركز شركتنا على متطلبات السوق.	0.733
	تحرص شركتنا على زيادة نشاط البحث التسويقي المستمر لدخول أسواق جديدة.	0.867

يوضح الجدول (3-8) أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.501) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة

(تحرص شركتنا دوماً على تحسين جودة منتجاتها المقدمة للزبائن.) وحيث ان هذه القيمة كانت أكبر

من (0.50) فإنها تعتبر كافية ومناسبة وتعتبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات العوامل

التي تعبر عن المتغير المستقل في هذه الدراسة.

الجدول (3-9)

مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير التابع

المؤشر	كاي مربع	DF	SIG	كاي مربع/DF	GFI	CFI	RMSEA
قيمة المؤشر	1612.77	90	0	17.92	0.92	0.904	0
مدى المؤشر المرغوب	صفر	-	أكبر من 0.05	أقل من 5	0.9---1	0.9---1	0---0.08

Source :Bian, H. (2011). **Structural Equation Modeling with AMOS II**

يبين الجدول (3-9) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقة الممثلة للمتغير التابع:

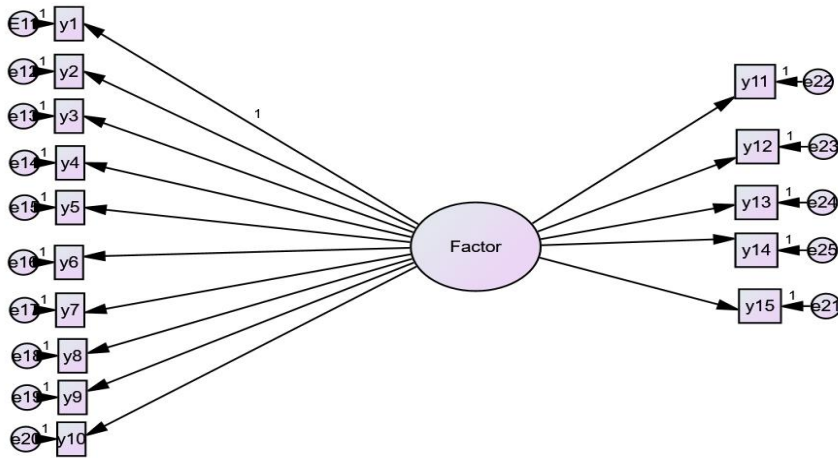
- مؤشر χ^2 : بلغت قيمة مؤشر χ^2 (1612.77) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث ان قيمة

مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري البالغ 0.05. (لم تحقق

القيمة المرغوبة).

- الحد الأعلى للتباين: يحسب هذا المؤشر بقسمة قيمة (χ^2) على درجات الحرية وقد بلغت 17.92 وهي أكبر من 5. (لم تحقق القيمة المرغوبة).
 - مؤشر قيمة موائمة الجودة (GFI): بلغت قيمة هذا المؤشر (0.92) وهي أكبر من 0.9، وتعتبر درجة مطابقة مناسبة. (حققت القيمة المرغوبة)
 - مؤشر الموائمة المقارن (CFI): بلغت قيمة المؤشر (0.904) وهي أعلى من الحد المرغوب لهذا المؤشر مما يشير إلى موائمة جيدة للبيانات وفق هذا المؤشر (حققت القيمة المرغوبة)
 - مؤشر (RMSEA): هذا المؤشر يعبر عن الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات الأخطاء في التقدير ويساوي (0.00) وهي أقل من الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.08) مما يشير إلى مناسبة وتوافق هذا المؤشر. (حققت القيمة المرغوبة).
- من خلال المؤشرات السابقة أن البيانات مناسبة ماعدا مؤشر (χ^2) ودلالته التي كانت أقل من 0.05 حيث ان هذا المؤشر مرتبط بدرجات الحرية التي يتم تقديرها وفقا لحجم العينة، وبالتالي تحسين قيمته مرتبط بزيادة حجم العينة وهو أمر من الصعب تحقيقه في أغلب الأحيان.

▪ صدق التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط: (الميزة التكنولوجية)



الشكل (3-5): التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)

الجدول (3-10): أوزان الانحدار المعياري لفقرات العوامل الممثلة للمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)
والناتجة عن أسلوب التحليل العاملي التوكيدي

قيم التشبع على العوامل	الفقرة
0.671	تُحدّث شركتنا التقنيات الصناعية المستخدمة.
0.832	تعتمد شركتنا البرمجيات المتقدمة في إدارة عملياتها.
0.572	تحدّث شركتنا في طرائق الأداء التكنولوجي بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.
0.545	تتعاقد شركتنا مع خبرات فنية تقدم أساليب عمل جديدة.
0.537	تضع شركتنا برامج تحفيزية لتحقيق متطلبات الجودة التكنولوجية.
0.537	تدعم شركتنا الأفكار المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.
1.224	تتجز شركتنا جميع معاملاتها إلكترونياً.
0.512	تدير شركتنا مشاريعها إلكترونياً.
0.812	تبنى شركتنا أساليب عمل مبتكرة مقارنة مع المنافسين.
0.614	تستخدم شركتنا خيار التعاون التكنولوجي مع الشركات الأخرى.
0.545	تخصص شركتنا منح دراسية للتخصص بالتكنولوجية النفطية المتقدمة.
0.92	تحرص شركتنا على تقديم منتجاتها وفق أفضل معايير الجودة العالمية.
0.534	ترصد شركتنا موازنة مالية لأغراض البحث والتطوير التكنولوجي.
0.516	توظف شركتنا خريجي الجامعات المتخصصين بالتكنولوجيا.
0.526	تصمم شركتنا خطط تدريبية شاملة لتطوير المهارات التكنولوجية للعاملين.

يوضح الجدول (3-10) أن أقل قيمة تم التوصل إليها هي (0.512) وهي القيمة المرتبطة بالفقرة

(تدير شركتنا مشاريعها إلكترونياً) وحيث أن هذه القيمة كانت أكبر من (0.50) فإنها تعتبر كافية

ومناسبة وتعبر عن أوزان انحدار معياري مقبولة وكافية لفقرات العوامل التي تعبر عن المتغير

المستقل في هذه الدراسة.

الجدول (3-11)

مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير الوسيط

المؤشر	كاي مربع	DF	SIG	كاي مربع/DF	GFI	CFI	RMSEA
قيمة المؤشر	802.396	65	0	12.345	0.924	0.907	0.005
مدى المؤشر المرغوب	صفر	-	أكبر من 0.05	أقل من 5	0.9---1	0.9---1	0---0.08

Source :Bian, H. (2011). Structural Equation Modeling with AMOS II

يبين الجدول (3-11) قيم مؤشرات التطابق بين النموذج المتوقع والبيانات الحقيقية الممثلة للمتغير الوسيط:

- مؤشر (χ^2) : بلغت قيمة مؤشر (χ^2) (802.396) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري البالغ 0.05. (لم تحقق القيمة المرغوبة).

- الحد الأعلى للتباين: يحسب هذا المؤشر بقسمة قيمة (χ^2) على درجات الحرية وقد بلغت 12.345 وهي أكبر من 5. (لم تحقق القيمة المرغوبة).

- مؤشر قيمة موائمة الجودة (GFI): بلغت قيمة هذا المؤشر (0.924) وهي أكبر من 0.9، وتعتبر درجة مطابقة مناسبة. (حققت القيمة المرغوبة).

- مؤشر الموائمة المقارن (CFI): بلغت قيمة المؤشر (0.907) وهي أعلى من الحد المرغوب لهذا المؤشر مما يشير إلى موائمة جيدة للبيانات وفق هذا المؤشر (حققت القيمة المرغوبة).

- مؤشر (RMSEA): هذا المؤشر يعبر عن الجذر التربيعي لمتوسطات مربعات الأخطاء في التقدير ويساوي (0.005) وهي أقل من الحد الأعلى الذي يجب عدم تجاوزه (0.08) مما يشير إلى مناسبة وتوافق هذا المؤشر. (حققت القيمة المرغوبة).

من خلال المؤشرات السابقة أن البيانات مناسبة، ماعدا مؤشر (χ^2) ودلالته التي كانت أقل من 0.05 حيث أن هذا المؤشر مرتبط بدرجات الحرية التي يتم تقديرها وفقاً لحجم العينة، وبالتالي تحسين قيمته مرتبط بزيادة حجم العينة وهو أمر من الصعب تحقيقه في أغلب الأحيان.

3. ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق الاختبارات التالية:

1- اختبار ألفا كرونباخ وذلك لضمان الاتساق الداخلي.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half method).

3- طريقة الثبات المركب.

4- طريقة متوسط التباين المفسر.

الجدول (3-12)

نتائج ثبات مجالات الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا وأسلوب التجزئة النصفية و CR و AVE

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية *	CR	AVE
الخريطة الإستراتيجية (المتغير المستقل)	المنظور المالي	5	0.849	0.844	0.885	0.607
	منظور الزبائن	5	0.742	0.764	0.789	0.533
	منظور العمليات الداخلية	5	0.910	0.876	0.895	0.631
	منظور النمو والتعلم	5	0.843	0.871	0.853	0.538
ابتكار القيمة (المتغير التابع)	الكفاءة	5	0.873	0.955	0.777	0.515
	تعزيز رضا الزبون	5	0.709	0.709	0.874	0.583
	علاقات عمل جديدة	5	0.846	0.907	0.844	0.524
الميزة التكنولوجية (المتغير الوسيط)	-	15	0.829	0.801	0.956	0.601

• قيم التجزئة النصفية هي بعد التعديل بمعادلة سبيرمان - برون (Spearman-Brown)

يبين الجدول (3-12) نتائج ثبات مجالات متغيرات الدراسة، وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ فقد

كانت أقل قيمة هي (0.709) في مجال "تعزيز رضا الزبون" وهي مقبولة، أما بالنسبة لقيم الثبات

المحسوبة وفقاً لأسلوب التجزئة النصفية فقد بلغت قيمة الحد الأدنى للثبات بهذا الأسلوب (0.709)

أيضاً في مجال تعزيز رضا الزبون. بالنسبة للثبات بأسلوب الثبات المركب (COMPOSITE

RELIABILITY) فقد كانت أقل قيمة تم التوصل إليها قد بلغت (0.777) في مجال الكفاءة ويلاحظ

على هذه القيم وعلى الرغم من أنها تمثل القيمة الدنيا التي تم التوصل إليها إلا أنها أكبر من 0.7

مما يشير إلى ثبات فقرات كل مجال من مجالات المتغيرات الثلاثة: المستقل والتابع والوسيط.

أما بالنسبة لقيم التباين المفسر (AVE) فيلاحظ أن أقل قيمة تم التوصل إليها قد بلغت (0.515) في مجال الكفاءة وحيث أن القيمة الأدنى كانت أكبر من 0.50 التي تمثل الحد الأدنى لقبول قيم التباين المستخلص نسبة للفقرة الواحدة فإننا نعتبر أن فقرات كل مجال من المجالات المبينة في الجدول صادقة وقادرة على تفسير التباين في هذا المجال بحد أدنى 50%.

4. توزيع الأداة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة التي أصبحت بشكلها النهائي مكونة من (50) فقرة بالإضافة إلى المعلومات التعريفية كما هو مبين أدناه:

الجدول (3-13) توزيع فقرات ومتغيرات الدراسة

م	المتغير	المضمون
1	المعلومات الديمغرافية	(النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)
2	المتغير المستقل (الخريطة الإستراتيجية)	شمل المتغير (20) فقرة موزعة على أربعة مناهير: بناء المنظور المالي (5) فقرات بناء منظور الزبائن (5) فقرات. بناء منظور العمليات الداخلية (5) فقرات. بناء منظور النمو والتعلم (5) فقرات.
3	المتغير التابع (ابتكار القيمة)	شمل المتغير (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد: الكفاءة (5) فقرات. تعزيز رضا الزبون (5) فقرات. علاقات عمل جديدة (5) فقرات.
4	المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)	شملت (15) فقرة.

تم توزيع (540) استبانة بشكل إلكتروني من خلال برنامج (Google Drive) وبلغ عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل (359) استبانة وهذا العدد من الاستبانات هو أكبر من العدد المطلوب وكافي للتحليل وتحقيق شروط اختبار الوسيط، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-14) توزيع أداة الدراسة ونسبة الاستجابة

وحدة التحليل	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل	نسبة الاستجابة
العاملين في شركة نفط البصرة	359	359	%100

وفيما يلي توضيح لخصائص عينة الدراسة النهائية:

الجدول (3-15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	83.8%
	أنثى	16.2%
	المجموع	100%
العمر	30 سنة فأقل	33.4%
	من 31 - أقل من 36 سنة	20.1%
	من 36 - أقل من 41 سنة	24.5%
	من 41 - أقل من 46 سنة	12.3%
	46 سنة فأكثر	9.7%
	المجموع	100%
	دبلوم تدريب نفطي	15.9%
	بكالوريوس	53.8%
المستوى التعليمي	دبلوم عال	8.4%
	ماجستير	20.3%
	دكتوراه	1.7%
	المجموع	100%
	مدير عام	0%
	نائب مدير	0.3%
	مدير حياة	3%
	رئيس قسم	8%
طبيعة العمل	رئيس وحدة	25%
	موظف إداري	33%
	موظف فني	30%
	المجموع	100%

المتغير	العدد	النسبة %
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	27.9%
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	33.1%
	من 11 سنوات إلى 15 سنة	24.5%
	16 سنة فأكثر	14.5%
	المجموع	100%

يوضح الجدول (3-15) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (83.3%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (16.2%)، ويعود ذلك لطبيعة عمل شركة نفط البصرة والتي تتطلب توظيف الذكور من فنيين وعمال في حقول وآبار النفط كون تلك الأعمال تحتاج لجهد جسدي كبير، في حين أن عمل الإناث في الشركة يتركز في الأعمال الإدارية. كما بينت نتائج الجدول المتعلقة بالعمر أن ما نسبته (33.4%) من عينة الدراسة كانوا في الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وهي النسبة الأعلى تمثيلاً في عينة الدراسة، يليهم من هم ضمن الفئة العمرية (من 36 سنة وأقل من 41 سنة) (24.5%)، يليهم الفئة العمرية بنسبة بلغت (من 31 سنة وأقل من 36 سنة) بنسبة (20.1%)، ثم من هم بالفئة العمرية (من 41 سنة وأقل من 46 سنة) بنسبة بلغت (12.3%)، وأخيراً من هم بالفئة العمرية (46 سنة فأكثر) بنسبة (9.7%)، مما يدل على أن شركة نفط البصرة تحاول استقطاب العمالة الشابة كون طبيعة الأعمال في الشركة تحتاج للأفراد الذين يستطيعون تحمل طبيعة العمل الطويلة والصعبة، بالإضافة لأنها تتطلب مجهود جسدي كبير.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فيلاحظ بأن حاملي شهادة البكالوريوس هم الأكثر تمثيلاً ضمن عينة العاملين في شركة نفط البصرة، حيث شكلت ما نسبته (53.8%) من العينة المدروسة، يليهم من هم في المستوى التعليمي ماجستير بنسبة (20.3%)، يليهم من هم في مستوى تعليمي دبلوم تدريب نفطي بنسبة (15.9%)، يليهم من هم في مستوى تعليمي دبلوم عالي بنسبة (8.4%)، في

المرتبة الأخيرة من هم في مستوى تعليمي دكتوراه بنسبة (1.7%)، وتدل هذه النتيجة على أن شركة نفط البصرة تعمل على استقطاب أصحاب الشهادات العلمية لشغل الوظائف والمناصب الإدارية والفنية بما يسهم بتعزيز وتحسين جودة العمل.

كما تشير بيانات الجدول (3-15) إلى أن غالبية أفراد العينة من الموظفين الإداريين والفنيين، حيث بلغ نسبة الموظفين الإداريين (33%) بينما بلغ نسبة الموظفين الفنيين (30%)، يليهم بعد ذلك من طبيعة عملهم رئيس وحدة بنسبة (25%)، يليه من طبيعة عمله رئيس قسم بنسبة بلغت (8%)، يليه من طبيعة عمله مدير هيئة بنسبة (3%)، وأخيراً من طبيعة عمله نائب مدير بنسبة (0.3%)، في حين من طبيعة عمله مدير عام (0%)، وتفسر هذه النتيجة بطبيعة الهيكل التنظيمي والوظيفي لشركة نفط البصرة.

كما أشارت بيانات الجدول (3-15) إلى أن ما نسبته (33.1%) من عينة الدراسة لديهم خبرة (من 6 إلى 10 سنوات) وهم الأعلى تمثيلاً في عينة الدراسة، يليه بعد ذلك من خبرتهم (5 سنوات فأقل) بنسبة بلغت (27.9%)، يليه بعد ذلك من خبرته الوظيفية من (11 إلى 15 سنة) بنسبة بلغت (24.5%)، وأخيراً من خبرته (16 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (14.5%)، ويفسر ذلك النتيجة بأن الشركة تسعى لتوظيف واستقطاب الفئات العمرية الشابة والتي تمتلك خبرة بمجال العمل النفطي بما لا يقل عن (5 سنوات).

(3-6): متغيرات الدراسة

تم اعتماد المتغيرات التالية:

▪ **المتغير المستقل:** الخريطة الإستراتيجية والتي تم اعتماد الأبعاد التالية: (المنظور المالي، منظور

الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم).

▪ المتغير التابع: ابتكار القيمة والذي تم اعتماد الأبعاد التالية: (الكفاءة، تعزيز رضا الزبون، علاقات عمل جديدة).

▪ المتغير الوسيط: الميزة التكنولوجية.

(7-3): المعالجة الإحصائية

- 1- من أجل وصف مجتمع الدراسة وعينتها تم استخدام التكرارات والنسب المئوية.
- 2- لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) من طرف واحد.
- 3- تم اعتماد معادلة طول الفئة: والتي تتطلب قياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة والتي تم حسابها وفق المعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

بالتالي يكون قرار الأهمية على الشكل التالي:

- أهمية منخفضة من (1) إلى (2.33).
 - أهمية متوسطة من (2.34) إلى (3.66).
 - أهمية مرتفعة من (3.67) إلى (5).
- 4- للتأكد من صدق الاستبانة استخدم الصدق التقاربي والصدق التمايزي.

5- للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتجزئة النصفية، وبطريقة

الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، بالإضافة لطريقة الثبات المركب، وطريقة

متوسط التباين المفسر.

6- لمعرفة مدى توزع البيانات توزيعاً طبيعياً استخدمت اختبارات التوزيع الطبيعي واختبار

كلموجروف-سميرنوف (KS)، ومعامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المعايير

(Tolerance).

7- لغرض اختبار الأثر المباشر وغير المباشر تم استخدام نموذج المعادلة المهيكلية باستخدام

برمجية (SEM) Amos.

(3-8): إجراءات الدراسة

1. تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2. تم تطوير أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.

3. تم أخذ الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية من جميع الجهات ذات العلاقة

4. تم تحديد مجتمع الدراسة بحسب المسميات الوظيفية في شركة نفط البصرة

5. قام الباحث باختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من دون إرجاع

6. تم تفريغ البيانات وتحليلها إحصائياً.

7. تم تحليل النتائج وكتابة المناقشة والتوصيات.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة.

(2-4): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة.

(3-4): تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات.

(4-4): اختبار الفرضيات.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

(1-4): المقدمة

يقدم هذا الفصل وصف نتائج التحليل الإحصائي لإجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة وأبعادها باستخدام الوسائل الإحصائية المحددة بمنهجية البحث وشملت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (T) لجميع متغيرات الدراسة وأجراء اختبارات التوزيع الطبيعي (VIF، Tolerance، K-S) وتم اختبار الفرضيات باستخدام نموذج المعادلة المهيكلية SEM باستخدام Amos23.

(2-4): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد متغيرات الدراسة

(1-2-4): وصف إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل (الخريطة الإستراتيجية)

لوصف أبعاد الخريطة الإستراتيجية (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم) في شركة نفط البصرة، لجأ الباحث لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T، حيث يوضح الجدول (1-4) أدناه نتائج التحليل لوصف بناء الخريطة الإستراتيجية وأبعادها كالتالي:

الجدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) لمتغير المستقل وأبعاده (الخريطة الاستراتيجية)

المستوى	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بناء الخريطة الإستراتيجية
متوسط	8.744	1.16130	3.5359	بناء المنظور المالي
مرتفع	15.559	.95791	3.7866	بناء منظور الزبائن
متوسط	8.384	1.22622	3.5426	بناء منظور العمليات الداخلية
مرتفع	15.916	.98020	3.8234	بناء منظور النمو والتعلم
مرتفع	12.722		3.6721	الدرجة الكلية

يبين الجدول السابق نتائج التحليل لوصف الخريطة الإستراتيجية وأبعادها (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد الخريطة الإستراتيجية (3.67) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفع وفقاً لقياس التصنيف المستخدم، مما يعني أن لدى شركة نفط البصرة مستوى عالي في بناء الخريطة الإستراتيجية، كما بلغت قيمة اختبار t (12.722) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأنها أكبر من القيمة الجدولية (1.96).

ويرى الباحث بناءً على النتائج السابقة أن هناك انخفاضاً في محورين من محاور الخريطة الاستراتيجية هما:

(بناءً المنظور المالي وبناء منظور العمليات الداخلية) مما يتطلب من الشركة العمل على رفع مستويات هذين البعدين وبالتالي رفع مستوى بناء الخريطة الاستراتيجية اما عن كيفية تحسين المحورين المذكورين لا بد من دراسة مفصلة لهما ولباقي الأبعاد للوقوف على نقاط الضعف والقوة في كل محور من محاور بناء الخريطة الاستراتيجية وهو الأمر المبين في الفقرات التالية.

وقام الباحث بالتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد المتغير المستقل من خلال الفقرات حيث توضح الجداول نتائج التحليل الوصفي لكل محور من المحاور المبينة في الجدول السابق على النحو التالي:

1. بناء المنظور المالي: يوضح الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيمة اختبار t لفقرات "المنظور المالي"

الجدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) لبعد (المنظور المالي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	تعتمد شركتنا خطط مبرمجة لاستخدام الموارد المختلفة	3.43	1.544	5.263	متوسط	3
2	تحدد شركتنا آليات زيادة التدفق النقدي.	3.25	1.621	2.866	متوسط	4
3	تبرمج شركتنا توقيات سداد مستحقات الموردين	3.43	1.544	5.263	متوسط	3
4	تستخدم شركتنا أدوات التنبؤ بالعائد المالي المستقبلي	3.78	1.320	11.197	مرتفع	2
5	تحدد شركتنا نسب النمو في الإيرادات المستقبلية	3.80	1.290	11.697	مرتفع	1
	الدرجة الكلية	3.5359		8.744	متوسط	

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لفقرات بناء المنظور المالي. حققت العبارة "تحدد شركتنا نسب النمو في الإيرادات المستقبلية" المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.80)، بينما حلت العبارة "تحدد شركتنا آليات زيادة التدفق النقدي"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وهي قيمة متوسطة. وبلغت القيمة الكلية للمنظور المالي (3.54) وهي قيمة متوسطة كما أن قيم اختبار t المحسوبة تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05) مما يعني اختلاف متوسطات الاجابات عن متوسط الحياد، وبما ان متوسطات الاجابات أعلى من 3 أي ان الاجابات والمحور ككل يميل إلى الموافقة الا انه يلاحظ قيما متوسطة لإجابات عينة البحث على بعض عبارات محور بناء المنظور المالي مما يتطلب من شركة نفط البصرة اعتماد خطط مبرمجة افضل لاستخدام الموارد المختلفة كذلك تحديد اليات لزيادة التدفقات النقدية وضمان عدم حدوث اختناقات مالية، بما يحقق امكانية افضل للشركة لتحديد برمجة فعالة لسداد مستحقات للموردين.

تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركة نفط البصرة تمتلك خبرة متوسطة في بناء المنظور المالي، مما جعل إجابات العينة المدروسة تميل إلى درجة متوسطة من الموافقة.

2. بناء منظور الزبائن: يوضح الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيمة اختبار t لفقرات "منظور الزبائن"

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) لبعد (منظور الزبائن)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	تركز شركتنا على تحقيق رضا الزبائن.	3.86	1.177	13.896	مرتفع	1
2	تحدد شركتنا متطلبات تطوير العلاقات مع الزبائن.	3.86	1.399	11.698	مرتفع	1
3	تحدد شركتنا منهجية للتعامل مع شكاوى الزبائن.	3.71	1.441	9.376	مرتفع	3
4	تجدول شركتنا توقيعات الاستجابة لمتطلبات الزبائن.	3.85	1.391	11.535	مرتفع	2
5	تحلل شركتنا أسباب فقدان الزبائن.	3.65	1.402	8.731	متوسط	4
	الدرجة الكلية	3.79	.95791	15.559	مرتفع	

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لفقرات بناء منظور

الزبائن، حيث بلغت القيمة الكلية لمنظور الزبائن (3.79) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفع

وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم. وتراوحت عبارات هذا المحور بين (3.65-3.86) حيث حققت

العبارات "تركز شركتنا على تحقيق رضا الزبائن، تحدد شركتنا متطلبات تطوير العلاقات مع

الزبائن" متوسط حسابي (3.86) وهو أعلى القيم في هذا المحور، بينما أقل متوسط حققته العبارة "

تحلل شركتنا أسباب فقدان الزبائن"، بمتوسط حسابي (3.65) وتصنف هذه القيمة على أنها بدرجة

متوسطة. كما أن قيم اختبار t في الجدول تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية

عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن قيم المتوسطات أعلى من متوسط الحياد وتميل إجابات عينة

البحث إلى الموافقة. وتحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركة نفط البصرة تمتلك خبرة جيدة في بناء منظور الزبائن، مما جعل إجابات العينة المدروسة تميل إلى درجة عالية من الموافقة حيث تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن، واعتماد منهجية للتعامل مع شكاوى الزبائن، ويلاحظ تحقيق مستوى متوسط في عبارة واحدة فقط هي (تحلل شركتنا أسباب فقدان الزبائن) مما يدفعنا لاقتراح اهتمام الشركة بدراسة أسباب فقدان الزبائن وإيجاد أماكن الخلل في أداء الشركة والذي قد يسبب فقدان الزبائن.

3. بناء منظور العمليات الداخلية: يوضح الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية وقيمة اختبار t لفقرات "العمليات الداخلية".

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) لبعدها (منظور العمليات الداخلية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	تنشئ شركتنا برامج تنفيذية لإنجاز عمليات التسليم في الوقت المحدد.	3.56	1.455	7.325	متوسط	3
2	تضع شركتنا خطط عملية لزيادة معدل دوران المخزون	3.58	1.455	7.547	مرتفع	1
3	تخطط شركتنا بشكل مستمر لتقليل نسبة الخطأ في الإنتاج المعيب.	3.71	1.268	10.657	مرتفع	2
4	تنظم شركتنا إجراءات العمل لتحقيق سرعة بالاستجابة لمتطلبات العملاء.	3.43	1.408	5.772	متوسط	4
5	تضع شركتنا خطط مستمرة لتحسين العمليات.	3.43	1.544	5.263	متوسط	4
	الدرجة الكلية	3.54	1.22622	8.384	متوسط	

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لفقرات بناء منظور العمليات الداخلية، حيث بلغت القيمة الكلية العمليات الداخلية (3.54) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى متوسط وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم. يلاحظ أن متوسطات الاجابات على عبارات محور منظور العمليات الداخلية تراوحت بين (3.43-3.58)، حيث حققت العبارة "تضع شركتنا خطط عملية لزيادة معدل دوران المخزون" المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.58)، بينما حلت العبارتان اللتان تتنصان على "تنظم شركتنا إجراءات العمل لتحقيق سرعة بالاستجابة لمتطلبات العملاء، تضع شركتنا خطط مستمرة لتحسين العمليات"، بمتوسط حسابي (3.43) وهي قيمة متوسطة. كما أن قيم اختبار t في الجدول تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05)، تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركة نفط البصرة تمتلك خبرة متوسطة في بناء منظور العمليات الداخلية، مما جعل إجابات العينة المدروسة تميل إلى متوسطة. أي ان على الشركة ان تزيد من اهتمامها بتصميم برامج تنفيذية لإنجاز عمليات التسليم في الوقت المحدد، وتنظيم اجراءات العمل وجعل عملية تحسين العمليات الداخلية عملية مستمرة بما يتوافق مع متطلبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.

4. بناء منظور النمو والتعلم: يوضح الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيمة اختبار t لفقرات "النمو والتعلم"

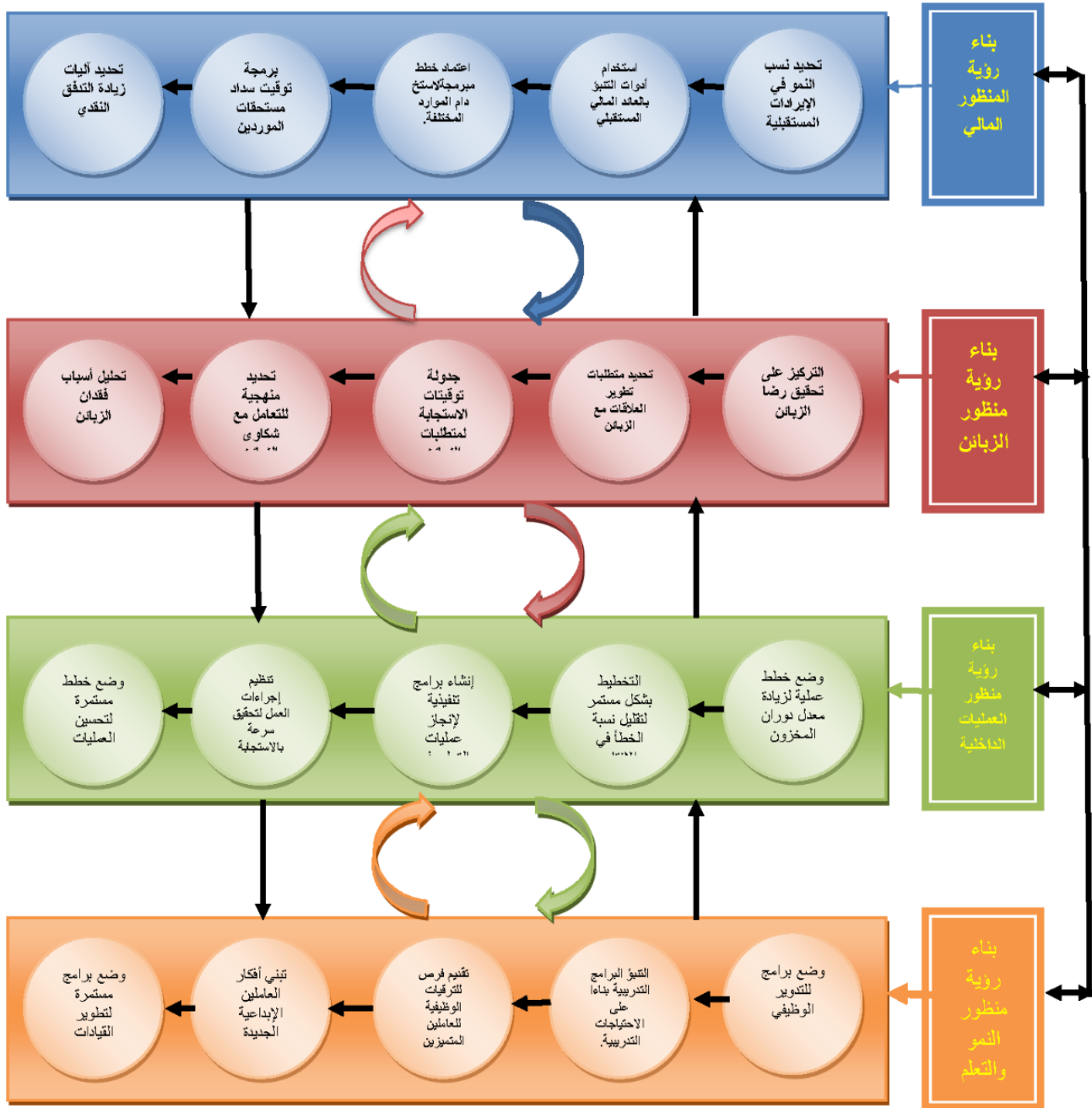
الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) لبعد (منظور النمو والتعلم)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	تتبنى شركتنا أفكار العاملين الإبداعية الجديدة.	4.01	1.220	15.746	متوسط	1
2	تقدم شركتنا للعاملين المتميزين فرص للترقيات الوظيفية.	3.95	1.025	17.510	مرتفع	3
3	تتبنى شركتنا البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية	3.98	1.089	17.053	مرتفع	2
4	تضع شركتنا برامج مستمرة لتطوير القيادات.	3.55	1.513	6.839	متوسط	5
5	تضع شركتنا برامج للتدوير الوظيفي.	3.63	1.343	8.881	مرتفع	4
	الدرجة الكلية	3.8234	.98020	15.916	مرتفع	

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لفقرات بناء منظور

النمو والتعلم، حيث بلغت القيمة الكلية النمو والتعلم (3.82) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفع وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم. يلاحظ أن متوسطات الاجابات على عبارات محور منظور النمو والتعلم تراوحت بين (3.55-4.01)، حيث حققت العبارة " تتبنى شركتنا أفكار العاملين الإبداعية الجديدة" المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.01)، بينما حلت العبارة " تضع شركتنا برامج مستمرة لتطوير القيادات"، أقل قيمة بمتوسط حسابي (3.55) وتصنف هذه القيمة على أنها بدرجة متوسطة. كما أن قيم اختبار t ي الجدول تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05)، وتحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركة نفط البصرة تمتلك خبرة جيدة في بناء منظور النمو والتعلم، مما جعل إجابات العينة المدروسة تميل إلى درجة عالية من الموافقة. وهذا دليل على ان الشركة تهتم بأفكار العاملين الإبداعية الجديدة، كما انها تقدم للعاملين المتميزين فرص للترقيات الوظيفية وهناك اهتمام ببرامج للتدوير الوظيفي. تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركة نفط البصرة تمتلك خبرة جيدة في بناء منظور النمو والتعلم، مما جعل إجابات العينة

المدرسة تميل إلى درجة عالية من الموافقة. وهذا دليل على ان الشركة تهتم بأفكار العاملين الإبداعية الجديدة، كما أنها تقدّم للعاملين المتميزين فرص للترقيات الوظيفية وهناك اهتمام ببرامج للتدوير الوظيفي. وبعد هذا العرض والتحليل توصلنا إلى بناء الخريطة الاستراتيجية لشركة نفط البصرة كما هو موضح في الشكل رقم (4-1):



الشكل (4-1): الخريطة الاستراتيجية لشركة نفط البصرة

(2-2-4): وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع (ابتكار القيمة)

لوصف أبعاد ابتكار القيمة (الكفاءة، تعزيز رضا الزبون، علاقات عمل جديدة) في شركة نفط البصرة، لجأ الباحث لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T ، حيث يوضح الجدول (6-4) أدناه نتائج التحليل لوصف ابتكار القيمة وأبعادها كالتالي:

الجدول (6-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) للمتغير التابع (ابتكار القيمة) وأبعاده

المستوى	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابتكار القيمة
متوسط	15.515	.97292	3.7967	الكفاءة
متوسط	12.520	.94425	3.6240	تعزيز قيمة الزبون
متوسط	7.223	1.06680	3.4067	علاقات عمل جديدة
متوسط	8.118		3.4383	الدرجة الكلية

يبين الجدول السابق نتائج التحليل لوصف ابتكار القيمة وأبعاده (الكفاءة، تعزيز رضا الزبائن، علاقات عمل جديدة)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لأبعاد ابتكار القيمة (3.44) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى متوسط وفقاً لقياس التصنيف المستخدم، وهذا يوضح وجود فجوة معرفية لدى شركة نفط البصرة في ابتكار القيمة وعدم توافر الفهم الكافي للتعامل معه، كما بلغت قيمة اختبار t (8.118) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأنها أكبر من القيمة الجدولية (1.96). مما يشير إلى وجود أوجه للقصور في مجالات ابتكار القيمة المدروسة (الكفاءة، تعزيز قيمة الزبون، علاقات عمل جديدة) من وجهة نظر عينة البحث ولابد من التعرف بشكل مفصل عليها. حيث قام الباحث بالتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد المتغير التابع من خلال الفقرات حيث توضح الجداول نتائج التحليل الوصفي على النحو التالي:

1. الكفاءة: يوضح الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t

لفقرات "الكفاءة".

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) لبعد (الكفاءة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	تعمل شركتنا على تقليص الهدر في مواردها المتاحة.	3.66	1.208	10.400	متوسط	4
2	تتميز شركتنا بحرصها على الحد من العمليات الضارة بالبيئة	3.91	1.131	15.300	مرتفع	2
3	تواكب شركتنا المستجدات التقنية في مجال نشاطها	3.66	1.314	9.559	متوسط	4
4	تسعى شركتنا لترجمة الأفكار الابتكارية إلى منتجات	3.71	1.214	11.131	مرتفع	3
5	تحرص شركتنا على اختيار مصادر التوريد الموثوقة	4.03	1.097	17.804	مرتفع	1
	الدرجة الكلية	3.7967		15.515	مرتفع	

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لفقرات الكفاءة،

حيث بلغت القيمة الكلية للكفاءة (3.79) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى مرتفع وفقاً لمقياس

التصنيف المستخدم. يلاحظ أن متوسطات الاجابات على عبارات محور الكفاءة تراوحت بين

(3.66-4.03) بحيث حققت العبارة "تحرص شركتنا على اختيار مصادر التوريد الموثوقة" المرتبة

الأولى وبمستوى متوسط حسابي (4.03)، بينما حققت العبارتان ع "تعمل شركتنا على تقليص

الهدر في مواردها المتاحة، تواكب شركتنا المستجدات التقنية في مجال نشاطها"، أقل متوسط

بمتوسط حسابي (3.66) وهي قيمة متوسطة. كما أن قيم اختبار t ي الجدول تبين أن جميع هذه

القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05)، تشير النتائج السابقة إلى أن الشركة لديها

استجابة متوسطة للكفاءة بالتالي ينبغي على الشركة أن تقوم بتطوير قدراتها وتستجيب للمتطلبات

المحيطة بشكل أفضل مما يحافظ على مكانتها ويحقق استمرارها، ولا بد للشركة من تحديد اوجه الهدر

الموجود في ادائها لعملياتها، من خلال نظام تكاليف يمكن من تحديد وجود هدر بشكل دقيق وبعيد

عن الاعتبارات الشخصية، بالإضافة إلى تحسين مواكبة الشركة للتطورات التقنية في مجال عمل الشركة خصوصاً ان التطورات التكنولوجية في مجال عمل النفط هي تطورات متسارعة وكبيرة مما يخلق تحديات كبيرة امام الشركة لمواكبة هذه التطورات.

تشير النتائج السابقة إلى أن الشركة لديها استجابة متوسطة للكفاءة بالتالي ينبغي على الشركة أن تقوم بتطوير قدراتها وتستجيب للمتطلبات المحيطة بشكل أفضل مما يحافظ على مكانتها ويحقق استمرارها.

2. تعزيز رضا الزبون: يوضح الجدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيمة اختبار t لفقرات "تعزيز رضا الزبون"

الجدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) لبعده (تعزيز رضا الزبون)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	تهتم شركتنا بسرعة وصول منتجاتها إلى الزبائن.	3.86	1.399	11.698	مرتفع	1
2	تتابع شركتنا أية مشكلة طارئة بالمنتجات المقدمة للزبائن	3.71	1.441	9.376	مرتفع	3
3	تعمل شركتنا على تطوير طريقة تقديم منتجاتها للزبائن	3.85	1.391	11.535	مرتفع	2
4	تتخذ شركتنا دراسات حول رضا الزبائن.	3.65	1.402	8.731	متوسط	4
5	تحرص شركتنا دوماً على تحسين جودة منتجاتها المقدمة للزبائن	3.05	1.553	.612	متوسط	5
	الدرجة الكلية	3.6240		12.520	متوسط	

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لفقرات تعزيز

رضا الزبون، حيث بلغت القيمة الكلية (3.62) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى متوسط وفقاً

لمقياس التصنيف المستخدم. يلاحظ أن متوسطات الاجابات على عبارات محور تعزيز رضا الزبون

تراوحت بين (3.05-3.86) بحيث حققت العبارة "تهتم شركتنا بسرعة وصول منتجاتها إلى الزبائن

" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86)، بينما حققت العبارة " تحرص شركتنا دوماً على تحسين جودة منتجاتها المقدمة للزبائن"، أقل متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها (3.05) وهي قيمة متوسطة. كما أن قيم اختبار t ي الجدول تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05)، ماعدا العبارة " تحرص شركتنا دوماً على تحسين جودة منتجاتها المقدمة للزبائن" قيمة اختبار t المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن الشركة لديها استجابة متوسطة لتعزيز رضا الزبون بالتالي ينبغي على الشركة أن تقوم بتطوير خدماتها المقدمة للزبائن، والعمل على مواكبة احتياجاتهم ومتطلباتهم المستمرة والمتغيرة بما يضمن استمرارية الشركة وولاء زبائنهم.

3. علاقات عمل جديدة: يوضح الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيمة اختبار t لفقرات "علاقات عمل جديدة"

الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) لبعد (علاقات عمل جديدة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	المستوى	الترتيب
1	تحرص شركتنا على زيادة حصتها السوقية.	2.89	1.572	-1.377	متوسط	5
2	تسعى شركتنا إلى زيادة منافذ التوزيع للزبائن.	3.24	1.461	3.143	متوسط	4
3	تتبنى شركتنا استراتيجيات المزيج التسويقي الابتكاري.	3.61	1.259	9.181	متوسط	2
4	تركز شركتنا على متطلبات السوق.	3.55	1.293	8.080	متوسط	3
5	تحرص شركتنا على زيادة نشاط البحث التسويقي المستمر لدخول أسواق جديدة.	3.74	1.156	12.190	مرتفع	1
	الدرجة الكلية	3.4067		7.223	متوسط	

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لفقرات علاقات عمل جديدة، حيث بلغت القيمة الكلية (3.41) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى متوسط وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم. يلاحظ أن متوسطات الاجابات على عبارات محور علاقات عمل جديدة تراوحت بين (2.89-3.74) بحيث حققت العبارة "تحرص شركتنا على زيادة نشاط البحث التسويقي المستمر لدخول أسواق جديدة" أعلى متوسط بمستوى مرتفع حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.74)، بينما حلت العبارة "تحرص شركتنا على زيادة حصتها السوقية"، في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.89) وهي قيمة متوسطة. كما أن قيم اختبار t في الجدول تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05). ماعدا العبارة "تحرص شركتنا على زيادة حصتها السوقية" قيمة اختبار t المحسوبة أقل من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن الشركة لديها استجابة متوسطة لعلاقات عمل جديدة بالتالي ينبغي على الشركة أن تحرص على زيادة حصتها السوقية من خلال زيادة منافذ البيع والتوزيع وتبني استراتيجيات المزيج التسويقي الابتكارية، والتركيز على متطلبات السوق وزيادة نشاط البحث التسويقي.

(4-2-3): وصف إجابات وتقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)

لوصف الميزة التكنولوجية في شركة نفط البصرة، لجأ الباحث لاستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار T ، حيث يوضح الجدول (4-10) أدناه نتائج التحليل لوصف الميزة التكنولوجية كالتالي:

الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار (t) للمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تُحدّث شركتنا التقنيات الصناعية المستخدمة.	3.62	1.44	8.135	متوسط	3
2	تعتمد شركتنا البرمجيات المتقدمة في إدارة عملياتها.	3.22	1.593	2.651	متوسط	11
3	تحدّث شركتنا في طرائق الأداء التكنولوجي بما يتلاءم مع التغييرات البيئية.	3.64	1.415	8.502	متوسط	1
4	تتعاقد شركتنا مع خبرات فنية تقدم أساليب عمل جديدة.	3.54	1.313	7.798	متوسط	7
5	تضع شركتنا برامج تحفيزية لتحقيق متطلبات الجودة التكنولوجية.	3.47	1.418	6.255	متوسط	10
6	تدعم شركتنا الأفكار المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.	3.48	1.418	6.477	متوسط	9
7	تنجز شركتنا جميع معاملاتها إلكترونياً.	3.5	1.244	7.554	متوسط	8
8	تدير شركتنا مشاريعها إلكترونياً.	3.22	1.593	2.651	متوسط	11
9	تبني شركتنا أساليب عمل مبتكرة مقارنة مع المنافسين.	3.5	1.244	7.554	متوسط	8
10	تستخدم شركتنا خيار التعاون التكنولوجي مع الشركات الأخرى.	3.18	1.335	2.491	متوسط	12
11	تخصص شركتنا منح دراسية للتخصص بالتكنولوجية النفطية المتقدمة.	3.57	0.496	21.584	متوسط	6
12	تحرص شركتنا على تقديم منتجاتها وفق أفضل معايير الجودة العالمية.	3.59	0.504	22.216	متوسط	5
13	ترصد شركتنا موازنة مالية لأغراض البحث والتطوير التكنولوجي.	3.6	0.524	21.662	متوسط	4
14	توظف شركتنا خريجي الجامعات المتخصصين بالتكنولوجيا.	3.63	0.597	20.078	متوسط	2
15	تصمم شركتنا خطط تدريبية شاملة لتطوير المهارات التكنولوجية للعاملين.	3.47	0.65	13.635	متوسط	10
	الدرجة الكلية	3.59		15.032	متوسط	

يبين الجدول السابق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t لفقرات الميزة التكنولوجية، حيث بلغت القيمة الكلية (3.59) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى متوسط وفقاً لمقياس التصنيف المستخدم. يلاحظ أن متوسطات الاجابات على عبارات محور الميزة التكنولوجية تراوحت بين (3.18-3.64) بحيث حققت العبارة " تحدث شركتنا في طرائق الأداء التكنولوجي بما يتلاءم مع التغييرات البيئية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64)، بينما حلت العبارة " تستخدم شركتنا خيار التعاون التكنولوجي مع الشركات الأخرى "، في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.18) وهي قيمة متوسطة. كما أن قيم اختبار t في الجدول تبين أن جميع هذه القيم كانت أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى (0.05) تشير النتائج السابقة إلى أن الشركة لديها استجابة متوسطة للميزة التكنولوجية بالتالي ينبغي على الشركة أن تحرص على تحديث طرائق الأداء التكنولوجي بما يتلاءم مع التغييرات البيئية، ووضع شركتنا برامج تحفيزية لتحقيق متطلبات الجودة التكنولوجية، ودعم شركتنا الأفكار المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.

وعند هذه النقطة تكون تغطية الهدف الثاني من أهداف هذه الدراسة قد تمت

(3-4): تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

وقبل اختبار الفرضيات قام الباحث باحتساب معامل تضخم التباين (VIF) واختبار الحد الأدنى للتباين المعايير (Tolerance) أما بالنسبة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار كولمجروف سميرونوف (K-S) للاطمئنان على ان البيانات مستوفية شروط تطبيق معادلات الانحدار وكانت النتائج:

الجدول (4-11): معامل التضخم والتباين المعايير واختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف سميرونوف

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المعايير (Tolerance)	مستوى دلالة كولموغروف سميرونوف (K-S)
الخريطة الإستراتيجية (المتغير المستقل)	المنظور المالي	1.470	.487	.228
	منظور الزبائن	3.182	.314	.229
	منظور العمليات الداخلية	4.466	.224	.214
	منظور النمو والتعلم	5.281	.189	.216
الميزة التكنولوجية (المتغير الوسيط)	-	1.211	.826	.149
ابتكار القيمة (المتغير التابع)	الكفاءة			.190
	تعزيز رضا الزبون			.127
	علاقات عمل جديدة			.150

- معامل تضخم البيانات: من الجدول السابق نجد أن قيم معامل تضخم التباين جميعها أقل

من (10) مما يشير إلى أن درجة الارتباط الخطي بين المتغيرات المتنبئة (المستقلة والوسيط)

تعتبر بدرجة مقبولة إذا أنها لم تتجاوز الحد الأدنى لاعتبار وجود هذه المشكلة. (Brace,

,Kemp, & Snelgar, 2003)

- التباين المعايير (Tolerance): من الجدول السابق نجد أن الحد الأدنى لقيمة التباين المعايير

(Tolerance) قد بلغت (0.189) لمجال منظور الزبائن هي أكبر من الحد الأدنى المقبول

وهي (0.10-0.20) أي أن التباين بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط موجود بدرجة

واضحة.

- كما يبين الجدول قيم اختبار سميرونوف كولموغروف للتوزيع الطبيعي حيث ان قيم مستوى

دلالة الاختبار أكبر من (0.05) مما يشير لقبول الفرضية العدمية التي تنص على توزيع

البيانات وفق التوزيع الطبيعي.

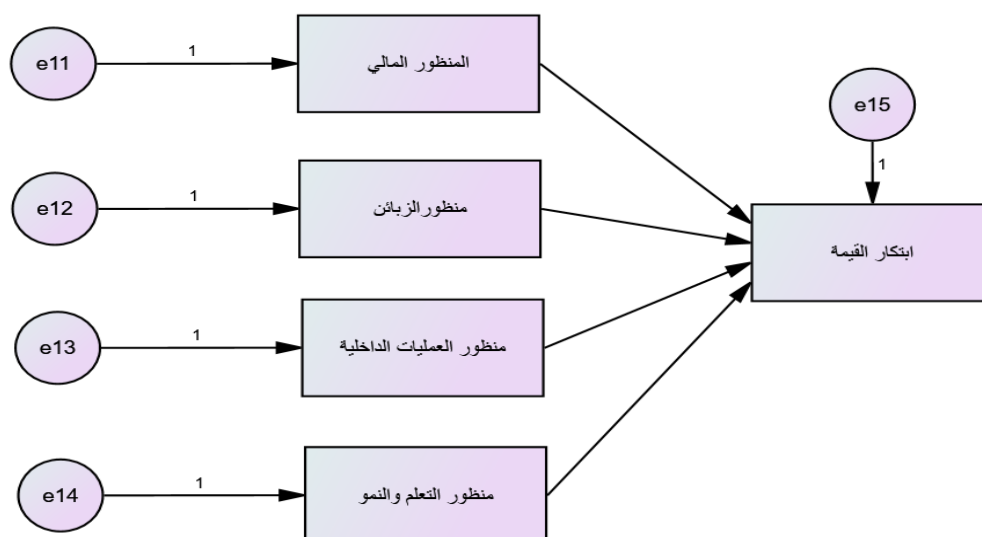
(4-4): اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام برمجية spss-AMOS23 عن طريق المعادلات الهيكلية

وتشكل المسارات المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والنتائج مبينة في الاتي:



الشكل (4-2): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة

الجدول (4-12): تحليل فرضية أثر بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	قيمة معاملات التأثير	الخطأ في التقدير	t	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل
الخريطة الاستراتيجية	←	ابتكار القيمة	0.683	0.04	17	0	.669a	0.447	0.446
المنظور المالي	←	(ابتكار القيمة)	0.241	0.072	3.347	0.001	0.847	0.717	0.714
منظور الزبائن	←	(ابتكار القيمة)	0.222	0.042	5.27	0			
منظور العمليات الداخلية	←	(ابتكار القيمة)	0.143	0.051	2.798	0.005			
منظور التعلم والنمو	←	(ابتكار القيمة)	0.272	0.053	5.12	0			

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (ابتكار القيمة) والمتغيرات

المعبرة عن أبعاد الخريطة الاستراتيجية (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات

الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) يساوي 0.847 أي ان العلاقة

بين أبعاد الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة قوية، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي

0.714 أي ان أبعاد الخريطة الاستراتيجية تفسر مجتمعة 71.4% من التباين الكلي لمتغير (ابتكار

القيمة).

بالنسبة لأثر بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور

العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة

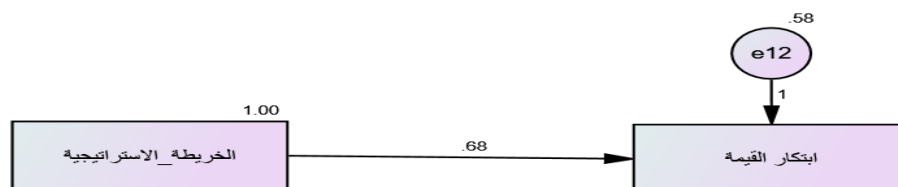
حيث ان تأثير بناء رؤية المنظور المالي (0.241) وتأثير بناء رؤية منظور الزبائن (0.222)

وتأثير منظور العمليات الداخلية (0.143) وتأثير منظور التعلم والنمو (0.272). وبالنظر الي قيم

الدلالات الاحصائية نلاحظ انها جميعا أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية التأثير لأبعاد الخريطة الاستراتيجية على ابتكار القيمة.

كما ان قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الاستراتيجية موجبة اي ان العلاقة طردية بين هذه الأبعاد وابتكار القيمة، بمعنى ان زيادة مستويات كل بعد من أبعاد الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة على الشكل التالي:

- ارتفاع مستوى (بناء رؤية المنظور المالي) بمقدار مستوى واحد سيرفع ابتكار القيمة بمقدار 0.241 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (بناء رؤية منظور الزبائن) بمقدار مستوى واحد سيرفع ابتكار القيمة بمقدار 0.222 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (منظور العمليات الداخلية) بمقدار مستوى واحد سيرفع ابتكار القيمة بمقدار 0.143 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (منظور التعلم والنمو) بمقدار مستوى واحد سيرفع ابتكار القيمة بمقدار 0.272 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- اختبار أثر الخريطة الاستراتيجية على ابتكار القيمة:



الشكل (4-3): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (ابتكار القيمة) والمتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) يساوي 0.669 أي ان العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار

القيمة متوسطة، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.446 أي ان الخريطة الاستراتيجية تفسر 44.6% من التباين الكلي لمتغير (ابتكار القيمة).

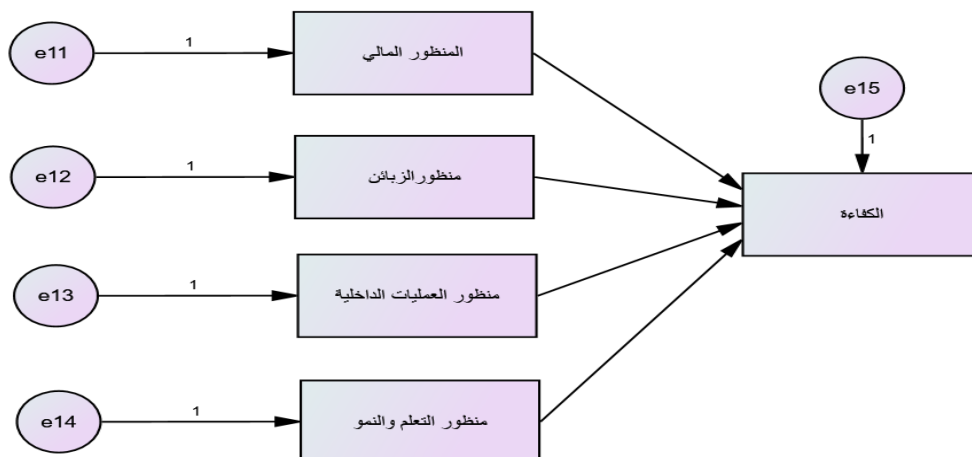
بالنسبة لأثر بناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة حيث ان تأثير بناء الخريطة الاستراتيجية (0.683). وبالنظر الي قيمة الدلالة الاحصائية نلاحظ انها أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية تأثير الخريطة الاستراتيجية على ابتكار القيمة، كما ان قيمة معامل تأثير الخريطة الاستراتيجية موجب اي ان العلاقة طردية، بمعنى ان زيادة مستويات بناء الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة، فارتفاع مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار مستوى واحد سيرفع ابتكار القيمة بمقدار 0.683 مستوى. وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر من الخريطة الاستراتيجية على ابتكار القيمة.

الفرضية الفرعية الأولى

- H0.1.1: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء

رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن)

على الكفاءة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.



الشكل (4-4): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة

الجدول (4-13): تحليل فرضية أثر بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	قيمة معلمات التأثير	الخطأ في التقدير	قيمة احصائية ستودنت	مستوى الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل
الخريطة الاستراتيجية	←	الكفاءة	0.896	0.02	44.916	0	0.922	0.85	0.849
المنظور المالي	←	الكفاءة	0.612	0.06	10.172	0	0.884	0.781	0.779
منظور الزبائن	←	الكفاءة	0.442	0.035	12.552	0			
منظور العمليات الداخلية	←	الكفاءة	0.171	0.043	3.976	0.005			
منظور التعلم والنمو	←	الكفاءة	0.158	0.044	3.547	0			

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (الكفاءة) والمتغيرات المعبرة

عن أبعاد الخريطة الاستراتيجية (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية،

بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) يساوي 0.884 أي ان العلاقة بين أبعاد

الخريطة الاستراتيجية والكفاءة قوية، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.779 أي ان أبعاد

الخريطة الاستراتيجية تفسر مجتمعة 77.9% من التباين الكلي لمتغير (الكفاءة).

يبين الجدول السابق أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء

رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على

الكفاءة حيث ان تأثير بناء رؤية المنظور المالي (0.612) وتأثير بناء رؤية منظور الزبائن (0.442)

وتأثير منظور العمليات الداخلية (0.171) وتأثير منظور التعلم والنمو (0.158). وبالنظر الي قيم

الدلالات الاحصائية نلاحظ انها جميعا أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية التأثير

لأبعاد الخريطة الاستراتيجية على الكفاءة.

كما ان قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الاستراتيجية موجبة اي ان العلاقة طردية بين هذه الأبعاد والكفاءة، بمعنى ان زيادة مستويات كل بعد من أبعاد الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة على الشكل التالي:

- ارتفاع مستوى (بناء رؤية المنظور المالي) بمقدار مستوى وحد سيرفع الكفاءة بمقدار 0.612 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (بناء رؤية منظور الزبائن) بمقدار مستوى وحد سيرفع الكفاءة بمقدار 0.442 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (منظور العمليات الداخلية) بمقدار مستوى وحد سيرفع الكفاءة بمقدار 0.171 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (منظور التعلم والنمو) بمقدار مستوى وحد سيرفع الكفاءة بمقدار 0.158 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- اختبار أثر الخريطة الاستراتيجية على الكفاءة:



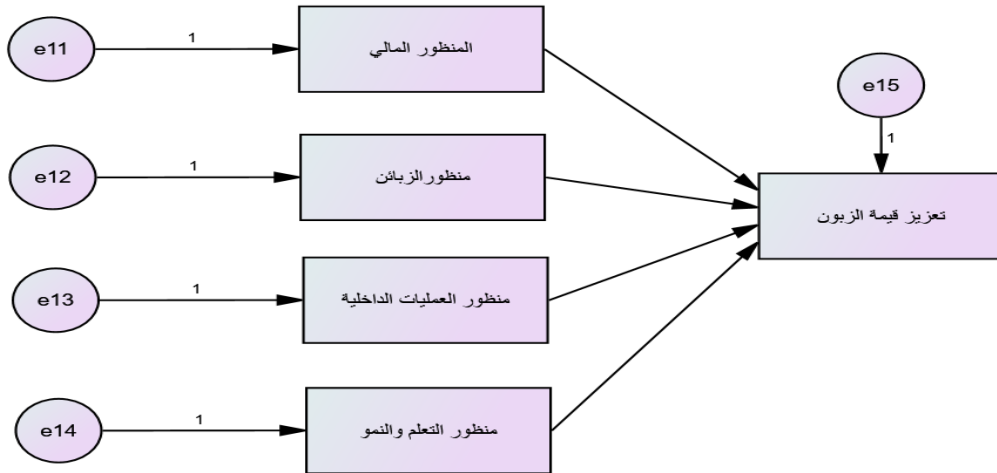
الشكل (4-5): أثر بناء الخريطة الإستراتيجية على الكفاءة

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (الكفاءة) والمتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) يساوي 0.922 أي ان العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة قوية، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.849 أي ان الخريطة الاستراتيجية 84.9% من التباين الكلي لمتغير (الكفاءة).

بالنسبة لأثر بناء الخريطة الإستراتيجية على الكفاءة نجد ان تأثير بناء الخريطة الاستراتيجية (0.896). وبالنظر الي قيمة الدلالة الاحصائية نلاحظ انها أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية تأثير الخريطة الاستراتيجية على الكفاءة، كما ان قيمة معامل تأثير الخريطة الاستراتيجية موجب اي ان العلاقة طردية، بمعنى ان زيادة مستويات بناء الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات الكفاءة، فارتفاع مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار مستوى وحد سيرفع الكفاءة بمقدار 0.896. وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر من الخريطة الاستراتيجية على الكفاءة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- H0.1.2: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبون عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.



الشكل (4-6): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبون

الجدول (4-14): تحليل فرضية أثر بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبون

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	قيمة معلمات التأثير	الخطأ في التقدير	قيمة احصائية ستودنت	مستوى الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل
			B	Std. Error					
الخريطة الاستراتيجية	←	تعزيز قيمة الزبون	0.698	0.034	20.797	0	0.74	0.548	0.547
المنظور المالي	←	قيمة الزبون	0.294	0.047	6.25	0	0.926	0.858	
منظور الزبائن	←	قيمة الزبون	1.036	0.028	37.629	0			
منظور العمليات الداخلية	←	قيمة الزبون	0.172	0.033	5.142	0			
منظور التعلم والنمو	←	قيمة الزبون	0.229	0.035	6.542	0.004			

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (تعزيز قيمة الزبائن)

والمتغيرات المعبرة عن أبعاد الخريطة الاستراتيجية (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) يساوي 0.926 أي ان العلاقة بين أبعاد الخريطة الاستراتيجية وتعزيز قيمة الزبائن قوية، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.856 أي ان أبعاد الخريطة الاستراتيجية تفسر مجتمعة 85.6% من التباين الكلي لمتغير (تعزيز قيمة الزبائن).

يبين الجدول السابق أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبائن حيث ان تأثير بناء رؤية المنظور المالي (0.294) وتأثير بناء رؤية منظور الزبائن (1.036) وتأثير منظور العمليات الداخلية (0.172) وتأثير منظور التعلم والنمو (0.229).

وبالنظر الي قيم الدلالات الاحصائية نلاحظ انها جميعا أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى

معنوية التأثير لأبعاد الخريطة الاستراتيجية على تعزيز قيمة الزبائن.

كما ان قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الاستراتيجية موجبة اي ان العلاقة طردية بين

هذه الأبعاد وتعزيز قيمة الزبون، بمعنى ان زيادة مستويات كل بعد من أبعاد الخريطة الاستراتيجية

سيزيد من مستويات ابتكار القيمة على الشكل التالي:

- ارتفاع مستوى (بناء رؤية المنظور المالي) بمقدار مستوى وحد سيرفع تعزيز قيمة الزبون

بمقدار 0.294 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

- ارتفاع مستوى (بناء رؤية منظور الزبائن) بمقدار مستوى وحد سيرفع تعزيز قيمة الزبون

بمقدار 1.036 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

- ارتفاع مستوى (منظور العمليات الداخلية) بمقدار مستوى وحد سيرفع تعزيز قيمة الزبون

بمقدار 0.172 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

- ارتفاع مستوى (منظور التعلم والنمو) بمقدار مستوى وحد سيرفع تعزيز قيمة الزبون بمقدار

0.229 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

اختبار أثر الخريطة الاستراتيجية على تعزيز قيمة الزبون:



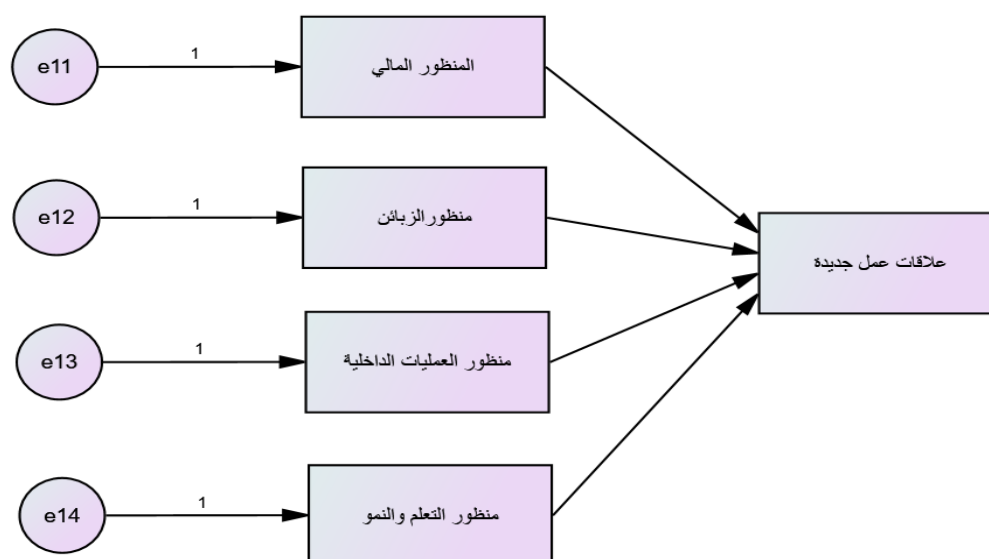
الشكل (4-7): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية على تعزيز قيمة الزبون

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (تعزيز قيمة الزبون) والمتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) يساوي 0.740 أي ان العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة متوسطة، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.547 أي ان الخريطة الاستراتيجية 54.7% من التباين الكلي لمتغير (تعزيز قيمة الزبون).

بالنسبة لأثر بناء الخريطة الاستراتيجية على تعزيز قيمة الزبون نجد ان تأثير بناء الخريطة الاستراتيجية (0.698). وبالنظر الي قيمة الدلالة الاحصائية نلاحظ انها أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية تأثير الخريطة الاستراتيجية على تعزيز قيمة الزبون، كما ان قيمة معامل تأثير الخريطة الاستراتيجية موجب اي ان العلاقة طردية، بمعنى ان زيادة مستويات بناء الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات تعزيز قيمة الزبون، فارتفاع مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار مستوى وحد سيرفع تعزيز قيمة الزبون بمقدار 0.698. وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر من الخريطة الاستراتيجية على تعزيز قيمة الزبون.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- H0.1.3: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الاستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.



الشكل (4-8): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة

الجدول (4-15): تحليل فرضية أثر بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديد

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	قيمة معلمات التأثير	الخطأ في التقدير	قيمة احصائية ستودنت	مستوى الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل
			B	Std. Error					
الخريطة الاستراتيجية	←	علاقات عمل جيدة	0.634	0.045	13.993	0	0.595	0.354	0.352
المنظور المالي	←	علاقات عمل جديدة	0.434	0.116	3.731	0	0.566	0.32	0.312
منظور الزبائن	←	علاقات عمل	0.378	0.068	5.551	0			
منظور العمليات الداخلية	←	علاقات عمل	0.214	0.083	2.578	0.006			
منظور التعلم والنمو	←	علاقات عمل	0.243	0.086	2.832	0.005			

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (علاقات عمل جديدة)

والمتغيرات المعبرة عن أبعاد الخريطة الاستراتيجية (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور

العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) يساوي 0.566 أي ان

العلاقة بين أبعاد الخريطة الاستراتيجية وعلاقات عمل جديدة متوسطة، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.312 أي ان أبعاد الخريطة الاستراتيجية تفسر مجتمعة 31.2% من التباين الكلي لمتغير (علاقات عمل جديدة).

يبين الجدول السابق أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة حيث ان تأثير بناء رؤية المنظور المالي (0.434) وتأثير بناء رؤية منظور الزبائن (0.378) وتأثير منظور العمليات الداخلية (0.214) وتأثير منظور التعلم والنمو (0.243). وبالنظر الي قيم الدلالات الاحصائية نلاحظ انها جميعا أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية التأثير لأبعاد الخريطة الاستراتيجية على علاقات عمل جديدة.

كما ان قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الاستراتيجية موجبة اي ان العلاقة طردية بين هذه الأبعاد وعلاقات عمل جيدة، بمعنى ان زيادة مستويات كل بعد من أبعاد الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة على الشكل التالي:

- ارتفاع مستوى (بناء رؤية المنظور المالي) بمقدار مستوى وحد سيرفع علاقات عمل جيدة بمقدار 0.434 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (بناء رؤية منظور الزبائن) بمقدار مستوى وحد سيرفع علاقات عمل جيدة بمقدار 0.378 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (منظور العمليات الداخلية) بمقدار مستوى وحد سيرفع علاقات عمل جيدة بمقدار 0.24 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

- ارتفاع مستوى (منظور التعلم والنمو) بمقدار مستوى وحد سيرفع علاقات عمل جيدة بمقدار

0.243 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

- اختبار أثر الخريطة الاستراتيجية على علاقات عمل جيدة:



الشكل (4-9): أثر بناء الخريطة الإستراتيجية على علاقات عمل جديدة

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (علاقات عمل جيدة) والمتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) يساوي 0.595 أي ان العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وعلاقات عمل جيدة متوسطة، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.352 أي ان الخريطة الاستراتيجية 35.2% من التباين الكلي لمتغير (علاقات عمل جيدة).

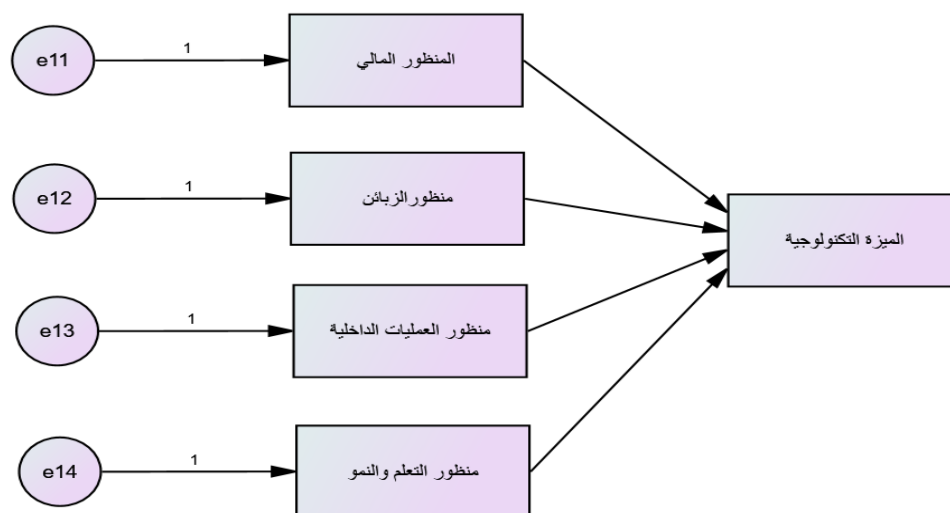
بالنسبة لأثر بناء الخريطة الإستراتيجية على علاقات عمل جيدة نجد ان تأثير بناء الخريطة الاستراتيجية (0.634). وبالنظر الي قيمة الدلالة الاحصائية نلاحظ أنها أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية تأثير الخريطة الاستراتيجية على علاقات عمل جيدة، كما ان قيمة معامل تأثير الخريطة الاستراتيجية موجب اي ان العلاقة طردية، بمعنى ان زيادة مستويات بناء الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات علاقات عمل جيدة، فارتفاع مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار مستوى وحد سيرفع علاقات عمل جيدة بمقدار 0.634 مستوى. وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر من الخريطة الاستراتيجية على علاقات عمل جيدة.

وعند هذه النقطة تكون تغطية الهدف الثالث من أهداف هذه الدراسة قد تمت

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في شركة نفط البصرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام برمجية spss25 والنتائج مبينة في الاتي:



الشكل (4-10): أثر بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الميزة التكنولوجية

الجدول (4-16): تحليل فرضية أثر بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الميزة التكنولوجية

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	قيمة معلمات التأثير B	الخطأ في التقدير Std. Error	قيمة احصائية t	مستوى الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد
الخريطة الاستراتيجية	←	الميزة التكنولوجية	0.263	0.037	7.133	0	0.353	0.122
المنظور المالي	←	الميزة التكنولوجية	0.263	0.089	0.711	0	0.426	0.173
منظور الزبائن	←	الميزة التكنولوجية	0.368	0.052	7.069	0		
منظور العمليات الداخلية	←	الميزة التكنولوجية	0.235	0.063	0.547	0		
منظور التعلم والنمو	←	الميزة التكنولوجية	0.242	0.066	3.683	0		

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (الميزة التكنولوجية) والمتغيرات المعبرة عن أبعاد الخريطة الاستراتيجية (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) يساوي 0.426 أي ان العلاقة بين أبعاد الخريطة الاستراتيجية والميزة التكنولوجية متوسطة، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.173 أي ان أبعاد الخريطة الاستراتيجية تفسر مجتمعة 17.3% من التباين الكلي لمتغير (الميزة التكنولوجية).

يبين الجدول السابق أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الميزة التكنولوجية حيث ان تأثير بناء رؤية المنظور المالي (0.263) وتأثير بناء رؤية منظور الزبائن (0.368) وتأثير منظور العمليات الداخلية (0.235) وتأثير منظور التعلم والنمو (0.242). وبالنظر الي قيم الدلالات الاحصائية نلاحظ انها جميعا أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية التأثير لأبعاد الخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية.

كما ان قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الاستراتيجية موجبة اي ان العلاقة طردية بين هذه الأبعاد والميزة التكنولوجية، بمعنى ان زيادة مستويات كل بعد من أبعاد الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة على الشكل التالي:

- ارتفاع مستوى (بناء رؤية المنظور المالي) بمقدار مستوى وحد سيرفع الميزة التكنولوجية بمقدار 0.263 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.
- ارتفاع مستوى (بناء رؤية منظور الزبائن) بمقدار مستوى وحد سيرفع الميزة التكنولوجية بمقدار 0.368 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

- ارتفاع مستوى (منظور العمليات الداخلية) بمقدار مستوى وحد سيرفع الميزة التكنولوجية بمقدار 0.235 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

- ارتفاع مستوى (منظور التعلم والنمو) بمقدار مستوى وحد سيرفع الميزة التكنولوجية بمقدار 0.242 مع ثبات مستويات باقي الأبعاد.

اختبار أثر الخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية:



الشكل (4-11): أثر بناء الخريطة الإستراتيجية على الميزة التكنولوجية

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (الميزة التكنولوجية) والمتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) يساوي 0.353 أي ان العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية والميزة التكنولوجية ضعيفة، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.122 أي ان الخريطة الاستراتيجية 12.2% من التباين الكلي لمتغير (الميزة التكنولوجية).

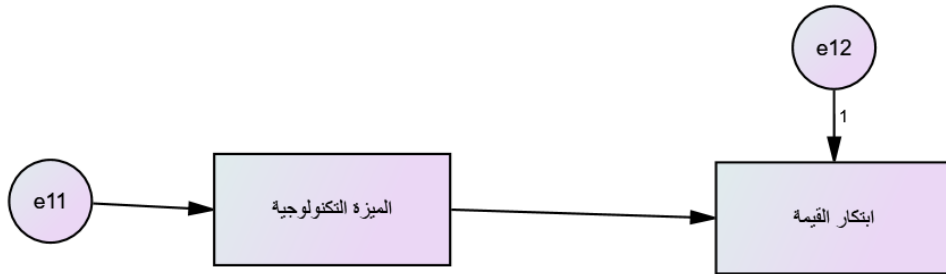
بالنسبة لأثر بناء الخريطة الإستراتيجية على الميزة التكنولوجية نجد ان تأثير بناء الخريطة الاستراتيجية (0.263). وبالنظر الي قيمة الدلالة الاحصائية نلاحظ انها أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية تأثير الخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية، كما ان قيمة معامل تأثير الخريطة الاستراتيجية موجب اي ان العلاقة طردية، بمعنى ان زيادة مستويات بناء الخريطة الاستراتيجية سيزيد من مستويات الميزة التكنولوجية، فارتفاع مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار مستوى وحد سيرفع الميزة التكنولوجية بمقدار 0.263 مستوى الميزة التكنولوجية. وبذلك ترفض

الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر من الخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية.

وعند هذه النقطة تكون تغطية الهدف الرابع من أهداف هذه الدراسة قد تمت

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يوجد أثر للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.



الشكل (4-12): أثر الميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة

الجدول (4-17): تحليل فرضية أثر الميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	قيمة معاملات التأثير	الخطأ في التقدير	قيمة احصائية ستودنت	مستوى الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد المعدل
			B	Std. Error					
الميزة التكنولوجية	←	ابتكار القيمة	.321	.071	4.534	.000	.233a	0.054	0.052

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (ابتكار القيمة) والمتغير

المستقل (الميزة التكنولوجية) يساوي 0.233 أي ان العلاقة بين ابتكار القيمة والميزة التكنولوجية

ضعيفة، كما ان قيمة معامل التحديد المعدل تساوي 0.052 أي ان الميزة التكنولوجية تفسر 5.2%

من التباين الكلي لمتغير (ابتكار القيمة).

يبين الجدول السابق أثر للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة حيث ان الميزة التكنولوجية (0.32) وبالنظر الي قيم الدلالات الاحصائية نلاحظ انها جميعا أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية التأثير للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة.

بالنسبة لأثر الميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة نجد ان معامل تأثير الميزة التكنولوجية (0.321). وبالنظر الي قيمة الدلالة الاحصائية نلاحظ انها أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى معنوية تأثير الميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة، كما ان قيمة معامل تأثير الميزة التكنولوجية موجب اي ان العلاقة طردية، بمعنى ان زيادة مستويات بناء الميزة التكنولوجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة، فارتفاع مستوى الميزة التكنولوجية بمقدار مستوى واحد سيرفع ابتكار القيمة بمقدار 0.32. وبذلك ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة.

وعند هذه النقطة تكون تغطية الهدف الخامس من أهداف
هذه الدراسة قد تمت

H04: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

لاختبار الفرضية السابقة سنقوم باتباع منهجية (Baron & Kenny, 2010 :p 206–197)

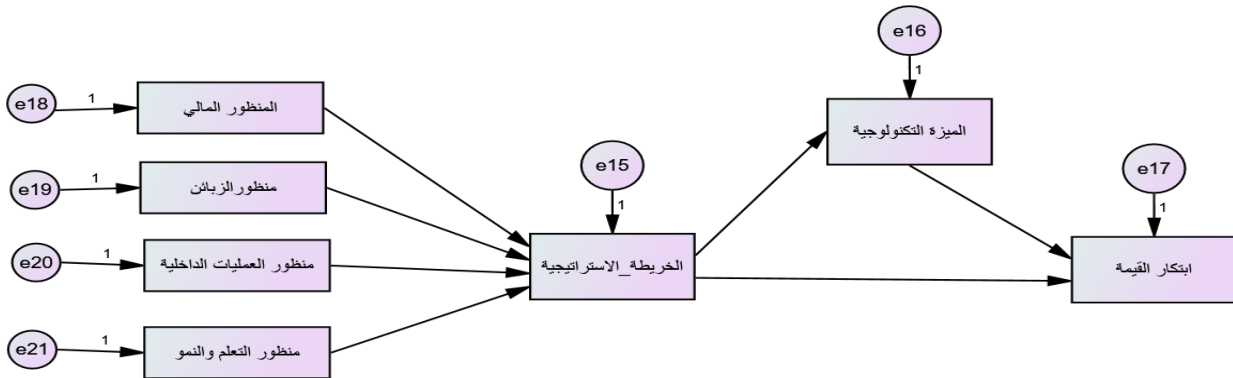
لتقدير الأثر وسيط للميزة التنافسية على العلاقة بين بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة.

تعتمد منهجية بارون وكني على وجود ثلاثة شروط للتحقق من وجود أثر وسيط لمتغير على

العلاقة بين متغيرين مستقل وتابع وهي:

- أن يكون هناك أثر للمتغير المستقل على المتغير الوسيط المفترض.
 - أن يكون هناك أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع (العلاقة المباشرة)
 - أن يكون هناك أثر للمتغير الوسيط على المتغير التابع بوجود المتغير المستقل.
 - أن يكون هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط.
- للتحقق من هذه الشروط تم استخدام برنامج SPSS25 المدعوم بحزمة AMOS35 وباستخدام

المعادلات الهيكلية المبينة في الشكل التالي:



الشكل (4-13): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط

الجدول (4-18): التأثير المباشر للخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية وابتكار القيمة

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	Estimate	S.E.	C.R.	P
الخريطة الاستراتيجية	←	الميزة التكنولوجية	0.263	0.037	7.143	***
الميزة التكنولوجية	←	ابتكار القيمة	0.325	0.058	5.508	***
الخريطة الاستراتيجية	←	ابتكار القيمة	0.685	0.043	15.954	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن:

- العلاقة بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.0005$ وبالتالي تحقق الشرط الاول.
- العلاقة بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (ابتكار القيمة) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.0005$ وبالتالي تحقق الشرط الثاني.
- العلاقة بين المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) والمتغير التابع (ابتكار القيمة) في ظل وجود المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.0005$ وبالتالي تحقق الشرط الثالث.

الشرط الرابع: لتحديد أثر المتغير الوسيط للميزة التكنولوجية على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة، سنقوم بمقارنة الأثر المباشر (يعبر عن أثر المتغير المستقل على التابع بدون متغير وسيط) مع الأثر الكلي (يعبر عن أثر المتغير المستقل على التابع في ظل وجود متغير وسيط). من خلال أسلوب bootstrap حيث تم تحديد حجم (bootstrap samples) ب 200 ويمثل رقم (200) عدد العينات المولدة وفق أسلوب bootstrap والتي حجم كل منها يساوي (359) مشاهدة (Gordon w, 2009). كما سيتم تحديد نوع الوساطة حسب (Baron & Kenny, 2010: p206-197)

- إذا كان الأثر المباشر أقل من الأثر الكلي وكان الأثر المباشر غير دال إحصائياً فالوساطة كلية.

- إذا كان الأثر المباشر أقل من الأثر الكلي وكان الأثر المباشر دال إحصائياً فالوساطة جزئية.

الجدول (4-19): الأثر المباشر والكلي وغير المباشر للخريطة الاستراتيجية على ابتكار القيمة بوجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)

المتغير المستقل: الخريطة الاستراتيجية، المتغير الوسيط: الميزة التكنولوجية						
المتغير التابع	نوع الأثر	قيمة الأثر	Lower Bounds	Upper Bounds	Two Tailed Significance	نوع الوساطة
ابتكار القيمة	الأثر المباشر	0.685	0.625	0.754	0.011	جزئية
	الأثر الكلي	0.783	0.72	0.863	0.006	
	الأثر غير المباشر	0.098	0.041	0.992	0	

- الأثر المباشر ل (الخريطة الاستراتيجية) على (ابتكار القيمة): من الجدول السابق نجد أن زيادة مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ابتكار القيمة بمقدار 0.685 درجة. كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر المباشر للخريطة الاستراتيجية على ابتكار القيمة هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر المباشر معنوي، وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر المباشر معنوي.

- الأثر الكلي ل (الخريطة الاستراتيجية) على (ابتكار القيمة): من الجدول السابق نجد أن زيادة مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ابتكار القيمة بمقدار 0.783 درجة في ظل وجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية). كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر الكلي ل (الخريطة الاستراتيجية) على (ابتكار القيمة) في ظل وجود المتغير الوسيط هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر معنوي، وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر الكلي معنوي.

نلاحظ ان الأثر الكلي أكبر من الأثر المباشر مما يدل على وجود أثر للمتغير الوسيط على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة وهذا الأثر يسمى بالأثر غير المباشر.

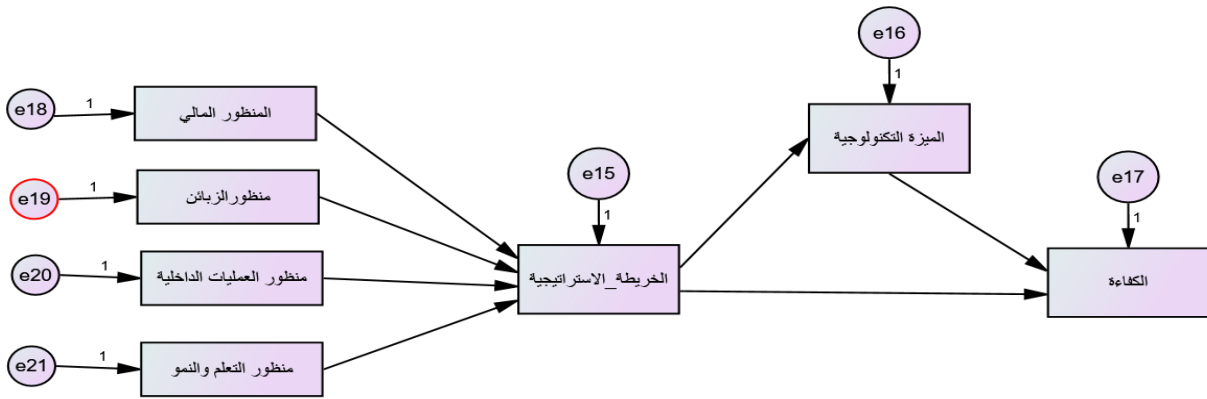
إن الأثر غير المباشر للميزة التكنولوجية على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة بلغ 0.098، أي ان وجود متغير الميزة التكنولوجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة سيزيد ابتكار القيمة بمقدار 0.098 درجة. كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر غير المباشر للخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة في ظل وجود المتغير الوسيط هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر الوسيط معنوي، ونجد أن قيمة Two Tailed Significance تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر غير المباشر معنوي.

وبالتالي وفقا لنموذج Baron & Kenny نرفض الفرضية H04: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

ونقبل الفرضية البديلة H14: يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

مما سبق يمكن استنتاج ان الميزة التكنولوجية تتوسط العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة وهي وساطة جزئية لان الأثر بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (ابتكار القيمة)، بقي ذو دلالة احصائية في ظل وجود المتغير الوسيط.

- H0.4.1: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.



الشكل (4-14): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط

الجدول (4-20): التأثير المباشر للخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية والكفاءة

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	Estimate	S.E.	C.R.	P
الخريطة الاستراتيجية	←	الميزة التكنولوجية	0.263	0.037	7.143	***
الميزة التكنولوجية	←	الكفاءة	0.058	0.028	2.043	0.041
الخريطة الاستراتيجية	←	الكفاءة	0.881	0.021	41.603	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن:

- العلاقة بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الاول.

- العلاقة بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الكفاءة) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الثاني.

- العلاقة بين المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) والمتغير التابع (الكفاءة) في ظل وجود المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الثالث.

- الشرط الرابع: لتحديد أثر المتغير الوسيط للميزة التكنولوجية على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة، سنقوم بمقارنة الأثر المباشر (يعبر عن أثر المتغير المستقل على التابع بدون متغير وسيط) مع الأثر الكلي (يعبر عن أثر المتغير المستقل على التابع في ظل وجود متغير وسيط).

الجدول (4-21): الأثر المباشر والكلي وغير المباشر للخريطة الاستراتيجية على الكفاءة بوجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)

المتغير المستقل: الخريطة الاستراتيجية، المتغير الوسيط: الميزة التكنولوجية						
المتغير التابع	نوع الأثر	قيمة الأثر	Lower Bounds	Upper Bounds	Two Tailed Significance	نوع الوساطة
الكفاءة	الأثر المباشر	0.881	0.846	0.914	0.007	جزئية
	الأثر الكلي	0.896	0.868	0.928	0.005	
	الأثر غير المباشر	0.015	0.004	0.028	0.021	

- الأثر المباشر ل (الخريطة الاستراتيجية) على (الكفاءة): من الجدول السابق نجد أن زيادة مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة الكفاءة بمقدار 0.881 درجة. كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر المباشر للخريطة الاستراتيجية على الكفاءة

هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر المباشر معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار الدلالة الاحصائية للأثر المباشر. وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر المباشر معنوي.

- الأثر الكلي ل (الخريطة الاستراتيجية) على (الكفاءة): من الجدول السابق نجد أن زيادة مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة الكفاءة بمقدار 0.896 درجة في ظل وجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية). كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر الكلي ل (الخريطة الاستراتيجية) على (الكفاءة) في ظل وجود المتغير الوسيط هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار الدلالة الاحصائية للأثر الكلي في ظل وجود متغير الميزة التكنولوجية كمتغير وسيط. وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر الكلي معنوي.

نلاحظ ان الأثر الكلي أكبر من الأثر المباشر مما يدل على وجود أثر للمتغير الوسيط على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية والكفاءة وهذا الأثر يسمى بالأثر غير المباشر.

إن الأثر غير المباشر للميزة التكنولوجية على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية والكفاءة بلغ 0.015، اي ان وجود متغير الميزة التكنولوجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية والكفاءة سيزيد الكفاءة بمقدار 0.015 درجة. كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر غير المباشر للخريطة الاستراتيجية والكفاءة في ظل وجود المتغير الوسيط هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر الوسيط معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار

الدلالة الاحصائية للأثر الكلي في ظل وجود متغير الابداع كمتغير وسيط. وأن قيمة Two Tailed Significance تساوي 0.021 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر غير المباشر معنوي.

مما سبق وفقا لنموذج Baron & Kenny نرفض الفرضية $H_{0.4.1}$: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

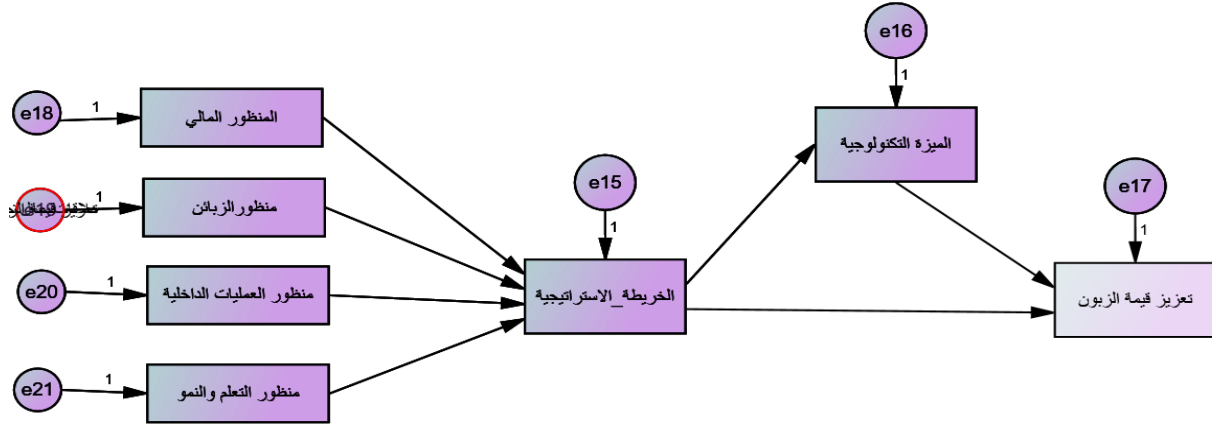
ونقبل الفرضية البديلة $H_{1.4.1}$: يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

مما سبق يمكن استنتاج ان الميزة التكنولوجية تتوسط العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية والكفاءة وهي وساطة جزئية لان الأثر بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الكفاءة)، بقي ذو دلالة احصائية في ظل وجود المتغير الوسيط.

- $H_{0.4.2}$: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبائن بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

تم استخدام برنامج SPSS25 المدعوم بحزمة AMOS25 وباستخدام المعادلات الهيكلية

المبينة في الشكل التالي:



الشكل (4-15): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبون بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط

بعد تطبيق النموذج المبين في الشكل السابق نتج لدينا النتائج التالية:

الجدول (4-22): التأثير المباشر للخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية وتعزيز قيمة الزبون

المتغير المستقل	اتجاه التأثير	المتغير التابع	Estimate	S.E.	C.R.	P
الخريطة الاستراتيجية	←	الميزة التكنولوجية	0.263	0.037	7.143	***
الميزة التكنولوجية	←	تعزيز قيمة الزبون	0.338	0.045	7.556	***
الخريطة الاستراتيجية	←	تعزيز قيمة الزبون	0.609	0.033	18.312	***

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن:

- العلاقة بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) علاقة

معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الاول.

- العلاقة بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تعزيز قيمة الزبائن) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الثاني.

- العلاقة بين المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) والمتغير التابع (تعزيز قيمة الزبائن) في ظل وجود المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الثالث.

- الشرط الرابع: لتحديد أثر المتغير الوسيط للميزة التكنولوجية على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة، سنقوم بمقارنة الأثر المباشر (يعبر عن أثر المتغير المستقل على التابع بدون متغير وسيط) مع الأثر الكلي (يعبر عن أثر المتغير المستقل على التابع في ظل وجود متغير وسيط).

الجدول (4-23): الأثر المباشر والكلي وغير المباشر للخريطة الاستراتيجية على تعزيز قيمة الزبون بوجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)

المتغير التابع	نوع الأثر	قيمة الأثر	Lower Bounds	Upper Bounds	Two Tailed Significance	نوع الوساطة
تعزيز قيمة الزبون	الأثر المباشر	0.609	0.555	0.641	0.026	جزئية
	الأثر الكلي	0.698	0.645	0.735	0.019	
	الأثر غير المباشر	0.089	0.064	0.131	0.005	

- الأثر المباشر ل (الخريطة الاستراتيجية) على (تعزيز قيمة الزبائن):

من الجدول السابق نجد أن زيادة مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة تعزيز قيمة الزبائن بمقدار 0.609 درجة. كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر المباشر للخريطة الاستراتيجية على تعزيز قيمة الزبائن هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر المباشر معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار الدلالة الاحصائية للأثر

المباشر. وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.026 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر المباشر معنوي.

- الأثر الكلي ل (الخريطة الاستراتيجية) على (تعزيز قيمة الزبائن):

من الجدول السابق نجد أن زيادة مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة تعزيز قيمة الزبائن بمقدار 0.698 درجة في ظل وجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية). كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر الكلي ل (الخريطة الاستراتيجية) على (تعزيز قيمة الزبائن) في ظل وجود المتغير الوسيط هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار الدلالة الاحصائية للأثر الكلي في ظل وجود متغير الميزة التكنولوجية كمتغير وسيط. وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.019 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر الكلي معنوي.

نلاحظ ان الأثر الكلي أكبر من الأثر المباشر مما يدل على وجود أثر للمتغير الوسيط على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وتعزيز قيمة الزبائن وهذا الأثر يسمى بالأثر غير المباشر.

إن الأثر غير المباشر للميزة التكنولوجية على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وتعزيز قيمة الزبائن بلغ 0.089، اي ان وجود متغير الميزة التكنولوجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وتعزيز قيمة الزبائن سيزيد تعزيز قيمة الزبائن بمقدار 0.089 درجة. كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر غير المباشر للخريطة الاستراتيجية وتعزيز قيمة الزبائن في ظل وجود المتغير الوسيط هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر الوسيط معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار الدلالة الاحصائية للأثر الكلي في ظل وجود متغير

الابداع كمتغير وسيط. وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر غير المباشر معنوي.

مما سبق وفقا لنموذج Baron & Kenny نرفض الفرضية H0.4.2: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبائن بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

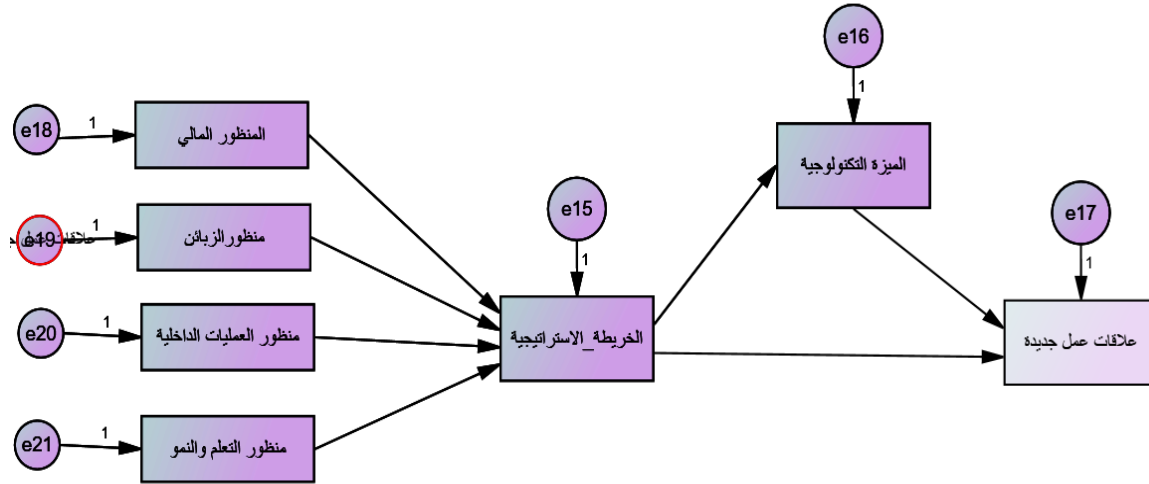
ونقبل الفرضية البديلة H1.4.2: يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبائن بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

مما سبق يمكن استنتاج ان الميزة التكنولوجية تتوسط العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وتعزيز قيمة الزبائن وهي وساطة جزئية لان الأثر بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (تعزيز قيمة الزبائن) بقي ذو دلالة احصائية في ظل وجود المتغير الوسيط.

- H0.4.3: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

تم استخدام برنامج SPSS25 المدعوم بحزمة AMOS25 وباستخدام المعادلات الهيكلية

المبينة في الشكل التالي:



الشكل (4-16): أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط

بعد تطبيق النموذج المبين في الشكل السابق نتج لدينا النتائج التالية:

الجدول (4-24): التأثير المباشر للخريطة الاستراتيجية على الميزة التكنولوجية وعلاقات عمل جديدة

P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
***	7.143	0.037	0.263	الميزة التكنولوجية	←	الخريطة الاستراتيجية
***	14.076	0.052	0.735	علاقات عمل جديدة	←	الميزة التكنولوجية
***	11.368	0.039	0.441	علاقات عمل جديدة	←	الخريطة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS إصدار 25

من الجدول السابق نجد أن:

- العلاقة بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)

علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الاول.

- العلاقة بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (علاقات عمل جديدة)

علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الثاني.

- العلاقة بين المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية) والمتغير التابع (علاقات عمل جيدة) في ظل وجود المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) علاقة معنوية حيث قيمة $P < 0.05$ وبالتالي تحقق الشرط الثالث.

- الشرط الرابع: لتحديد أثر المتغير الوسيط للميزة التكنولوجية على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وابتكار القيمة، سنقوم بمقارنة الأثر المباشر (يعبر عن أثر المتغير المستقل على التابع بدون متغير وسيط) مع الأثر الكلي (يعبر عن أثر المتغير المستقل على التابع في ظل وجود متغير وسيط).

الجدول (4-25): الأثر المباشر والكلي وغير المباشر للخريطة الاستراتيجية على علاقات عمل جديدة بوجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية)

المتغير المستقل: الخريطة الاستراتيجية، المتغير الوسيط: الميزة التكنولوجية						
المتغير التابع	نوع الأثر	قيمة الأثر	Lower Bounds	Upper Bounds	Two Tailed Significance	نوع الوساطة
علاقات عمل جديدة	الأثر المباشر	0.441	0.355	0.491	0.028	جزئية
	الأثر الكلي	0.634	0.561	0.703	0.013	
	الأثر غير المباشر	0.193	0.148	0.255	0.005	

- الأثر المباشر ل (الخريطة الاستراتيجية) على (علاقات عمل جيدة): من الجدول السابق نجد أن زيادة مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة علاقات عمل جيدة بمقدار 0.441 درجة. كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر المباشر للخريطة الاستراتيجية على علاقات عمل جيدة هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر المباشر معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار الدلالة الاحصائية للأثر المباشر. وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.028 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر المباشر معنوي.

- الأثر الكلي ل (الخريطة الاستراتيجية) على (علاقات عمل جيدة): من الجدول السابق نجد أن زيادة مستوى الخريطة الاستراتيجية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة علاقات عمل جيدة بمقدار 0.634 درجة في ظل وجود المتغير الوسيط (الميزة التكنولوجية). كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر الكلي ل (الخريطة الاستراتيجية) على (علاقات عمل جيدة) في ظل وجود المتغير الوسيط هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار الدلالة الاحصائية للأثر الكلي في ظل وجود متغير الميزة التكنولوجية كمتغير وسيط. وقيمة Two Tailed Significance تساوي 0.013 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر الكلي معنوي.

نلاحظ ان الأثر الكلي أكبر من الأثر المباشر مما يدل على وجود أثر للمتغير الوسيط على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وعلاقات عمل جيدة وهذا الأثر يسمى بالأثر غير المباشر.

إن الأثر غير المباشر للميزة التكنولوجية على العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وعلاقات عمل جيدة بلغ 0.193، اي ان وجود متغير الميزة التكنولوجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وعلاقات عمل جيدة سيزيد علاقات عمل جيدة بمقدار 0.193 درجة. كما نجد أن الحد الأدنى والحد الأعلى للأثر غير المباشر للخريطة الاستراتيجية وعلاقات عمل جيدة في ظل وجود المتغير الوسيط هي قيم موجبة وبالتالي لا تحتوي على قيمة الصفر فالأثر الوسيط معنوي، ولتأكيد هذه النتيجة يبين الجدول التالي نتيجة اختبار الدلالة الاحصائية للأثر الكلي في ظل وجود متغير الابداع كمتغير وسيط. ونجد أن قيمة Two Tailed Significance تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ 0.05 وبالتالي نستنتج ان الأثر غير المباشر معنوي.

وفقا لنموذج Baron & Kenny نرفض الفرضية H0.4.3: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جيدة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

ونقبل الفرضية البديلة H1.4.3: يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جيدة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

مما سبق يمكن استنتاج ان الميزة التكنولوجية تتوسط العلاقة بين الخريطة الاستراتيجية وعلاقات عمل جيدة وهي وساطة جزئية لان الأثر بين المتغير المستقل (الخريطة الاستراتيجية) والمتغير التابع (علاقات عمل جيدة)، بقي ذو دلالة احصائية في ظل وجود المتغير الوسيط.

وعند هذه النقطة تكون تغطية الهدف السادس من أهداف
هذه الدراسة قد تمت

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1-5): المقدمة.

(2-5): مناقشة النتائج والاستنتاجات.

(3-5): التوصيات.

(4-5): مقترحات لدراسات مستقبلية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5-1): المقدمة

ناقشت الدراسة في هذا الفصل ما تم تقديمه في الفصل السابق من تحليل واختبار لفرضيات الدراسة، من أجل الوصول إلى أهم النتائج للدراسة الحالية، وبناءاً على ذلك تم وضع التوصيات والمقترحات المستقبلية.

(5-2): مناقشة النتائج والاستنتاجات

(5-2-1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير المستقل بأبعاده والمتمثل ببناء الخريطة الإستراتيجية (بناء المنظور المالي، بناء منظور الزبائن، بناء منظور العمليات الداخلية، بناء منظور النمو والتعلم).

أظهرت النتائج بأن أبعاد بناء الخريطة الإستراتيجية في شركة نفط البصرة قد اختلفت في مستوى الأهمية، إلا أن المتوسط الإجمالي لبناء الخريطة الإستراتيجية للأبعاد الأربعة مجتمعة جاءت مرتفعة، هذا يبين بأن شركة نفط البصرة لديها مستوى مرتفع في صياغة الخريطة الإستراتيجية، حيث تقوم الشركة بنقل أهدافها الإستراتيجية من خلال الخريطة الإستراتيجية إلى أصحاب المصالح من موظفين وعملاء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Fina et al., 2016) التي بينت بأن بناء الخريطة الإستراتيجية يسهم في تصميم الخطة الإستراتيجية وبنائها وتنفيذها.

وفيما يلي مناقشة تفصيلية لأبعاد الخريطة الإستراتيجية:

1. **بناء المنظور المالي:** بينت نتائج الدراسة الحالية بأن "بناء المنظور المالي" حقق متوسط حسابي متوسط (3.54)، وحققت الفقرة التي تنص على "تحدد شركتنا نسب النمو في الإيرادات المستقبلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وهذا يبين بأن شركة نفط البصرة تهتم بالتخطيط لتحقيق معدلات نمو عالية من خلال زيادة الإيرادات في المستقبل، وبناء الطرق والأساليب الملائمة لزيادة الإيرادات.

2. **بناء منظور الزبائن:** بينت الدراسة الحالية بأن "بناء منظور الزبائن" حقق متوسط حسابي مرتفع بمقدار (3.79)، وحققت الفقرة التي تنص على "تركز شركتنا على تحقيق رضا الزبائن"، والفقرة التي تنص على تحديد شركتنا متطلبات تطوير العلاقات مع الزبائن" المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع حيث تحققنا بمتوسط حسابي (3.86). وهذا يعكس بأن شركة نفط البصرة تهتم ببناء علاقة جيدة مع عملائها من خلال العمل على تأمين متطلباتهم وكسب رضاهم وولائهم، وتطوير العلاقات معهم بما يسهم بتعزيز حصتها السوقية.

3. **بناء منظور العمليات الداخلية:** بينت النتائج بان "بناء منظور العمليات الداخلية" حقق متوسط حسابي متوسط بمقدار (3.54)، وحققت الفقرة التي تنص على "تخطط شركتنا بشكل مستمر لتقليل نسبة الخطأ في الإنتاج المعيب" والتي تؤكد على ضرورة عمل الشركة لتخفيض جميع المشاكل والأخطاء في الخدمات والمنتجات المقدمة، بما يعزز علاقاتها مع عملائها ويكسبها موثوقية لدى عملائها كون ذلك يتم بمستوى متوسط.

4. **بناء منظور النمو والتعلم:** بينت الدراسة الحالية بأن "بناء منظور النمو والتعلم" حقق متوسط حسابي مرتفع (3.82)، وحققت الفقرة "تضع شركتنا برامج لتدوير الوظيفي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، والتي تعكس متابعة شركة نفط البصرة للاحتياجات الوظيفية والتسربات الحاصلة في المستقبل من الموارد وآلية تعويض ذلك الفاقد.

ويمكن تفسير النتيجة المتمثلة باعتماد شركة نفط البصرة في العراق على بناء الخريطة الإستراتيجية إلى إدراك الشركة لأهمية الخريطة الإستراتيجية في العمل الاستراتيجي كون الخريطة الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة لتوضيح وتوصيل استراتيجية الميزة التنافسية وعملياتها وأنظمتها للعاملين ليتمكنوا من تطبيق هذه الإستراتيجية، كما تحدد الخريطة الإستراتيجية العلاقات بين المؤشرات والأهداف الإستراتيجية لتحقيق رسالة الشركة ورؤيتها.

ويفسر الباحث حصول بناء منظور النمو والتعلم على أكبر أهمية نسبية في بناء الخريطة الإستراتيجية، كونه يرتكز على تبني أفكار العاملين الإبداعية، وتقديم فرص الترقية الوظيفية للعاملين المتميزين، بالإضافة لتدريب العاملين وفقاً للاحتياجات التدريبية ووضع برامج مستمرة لتطوير القيادات، فإن تبني ذلك من قبل الشركة من شأنه أن ينعكس على بناء باقي الأبعاد، فتركيز الشركة على تحقيق نمو للمورد البشري ينعكس إيجاباً على العمل بشكل عام.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير التابع بأبعاده والمتمثل بابتكار القيمة (الكفاءة، تعزيز رضا الزبون، علاقات عمل جديدة).

أظهرت النتائج بأن أبعاد ابتكار القيمة في شركة نفط البصرة قد اختلفت في مستوى الأهمية، إلا أن المتوسط الإجمالي لابتكار القيمة لأبعاده الثلاثة مجتمعة جاءت متوسطة، هذا يبين بأن شركة نفط البصرة لديها مستوى متوسط لابتكار القيمة، أي أنه لا تزال شركة نفط البصرة بحاجة إلى تقييم مفهوم الابتكار من خلال تقليص الهدر في مواردها، وتحسين جودة منتجاتها المقدمة لعملائها، وتحسين حصتها السوقية لخلق مزيد من القيمة للعملاء للحفاظ على مكانتها الرائدة والحصول على المزيد من ولاء العملاء في السوق العالمية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lu Chaoren, 2011). التي بينت بأن خلق القيمة هو حجر الزاوية للاستراتيجية التنافسية، والتي تتعلق بكل من التكلفة

وقيمة الزبون. الأمر الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية ليس فقط محلياً ولكن عالمياً من خلال تحسين عملية الإنتاج الخاصة بها وخلق قيم مضافة.

وفيما يلي مناقشة تفصيلية لأبعاد ابتكار القيمة:

1. **الكفاءة:** بلغت نتائج الدراسة الحالية بما يخص بعد "الكفاءة" مستوى مرتفع بمتوسط حسابي قدره

(3.79)، حيث حقق الفقرة "تحرص شركتنا على اختيار مصادر التوريد الموثوقة" المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.03)، هذا يبيّن بأن شركة نفط البصرة تتحقق من مصادر

التوريد وتسعى لتقلل الهدر في الموارد المتاحة، بالإضافة لحرصها على الحد من العمليات التي

تلحق الضرر بالبيئة وتسعى بشكل مستمر لمواكبة التقنيات الحديثة في القطاع النفطي.

2. **تعزيز رضا الزبون:** بينت نتائج الدراسة الحالية بأن بعد "تعزيز رضا الزبون" حقق متوسط

حسابي متوسط بلغت قيمته (3.62)، وحققت الفقرة التي تنص على "تهتم شركتنا بسرعة وصول

منتجاتها إلى الزبائن" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68). هذا يبيّن بأن شركة نفط البصرة

تهتم بشكل فعلي بوصول منتجاتها إلى الزبائن في الأوقات المحددة ودون حدوث أي تأخير،

إلا أنه يتوجب على الشركة العمل بشكل مستمر لتحسين جودة منتجاتها المقدمة للزبائن، والتحقق

من مستويات رضاهم ومتابعة مشاكلهم وتطوير طرق تقديم المنتجات والخدمات بما يسهم برفع

مستوى تعزيز رضا الزبون ويسهم بزيادة الحصة السوقية واكتساب ولاء العملاء.

3. **علاقات عمل جديدة:** بينت نتائج الدراسة بأن بعد "علاقات عمل جديدة" حقق متوسط حسابي

متوسط حيث بلغت قيمته (3.41)، وحققت الفقرة "تحرص شركتنا على زيادة نشاط البحث

التسويقي المستمر لدخول أسواق جديدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74)، بالتالي يتوجب

على شركة نفط البصرة العمل على تعزيز حصتها السوقية من خلال زيادة منافذ البيع وتبني

استراتيجيات المزيج التسويقي الابتكاري، والتركيز على متطلبات السوق، بما يضمن تعزيز عملها ونموها وازدهارها.

ويمكن تفسير النتيجة المتمثلة بمستوى متوسط لابتكار القيمة ناتج عن وجود فجوة معرفية بمفهوم ابتكار القيمة بالرغم من التنوع في الموارد البشرية والتكنولوجية، إضافة لتدني اهتمام الشركة بجودة المنتجات المقدمة للزبائن، وعد سعي الشركة لزيادة حصتها السوقية أو زيادة منافذها البيعية بشكل واسع.

ويفسر الباحث حصول بُعد علاقات عمل جديدة على أقل أهمية نسبية في ابتكار القيمة، تعميم تجربة نجاح علاقات عمل جديدة أو مشاريع تم اختيارها على أرض الواقع على مشاريع وعلاقات عمل جديدة في ظروف مختلفة أدى ذلك لظهور مشاكل على أرض الواقع. إضافة لوجود مستوى متوسط بحرص شركة نفط البصرة على زيادة حصتها السوقية وزيادة منافذ بيعها وعدم تبنيها لاستراتيجيات المزيج التسويقي الابتكاري بشكل أوسع.

ثالثاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المتغير الوسيط والمتمثل بالميزة التكنولوجية

أظهرت نتائج الدراسة بأن الميزة التكنولوجية في شركة نفط البصرة حققت مستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للميزة التكنولوجية (3.59) وتعتبر هذه القيمة قد حققت مستوى متوسط. حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تحدث شركتنا في طرائق الأداء التكنولوجي بما يتلاءم مع التغيرات البيئية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.62) والتي تبين على اهتمام متوسط من قبل شركة نفط البصرة في تحديث الأداء التكنولوجي.

ويمكن تفسير النتيجة المتمثلة بمستوى متوسط للميزة التكنولوجية ناتج عن العديد من الأسباب المتمثلة بعدم اعتماد شركة نفط البصرة على البرمجيات المتقدمة في إدارة عملياتها بمستوى مرتفع،

إضافة لوجود مستوى متوسط باستخدامها لخيارات التعاون التكنولوجي مع الشركات الأخرى، بالتالي هناك حاجة لتحديث التقنيات الصناعية المستخدمة وطرق الأداء التكنولوجي بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة. إضافة لضرورة حرص الشركة على التعاقد مع الخبرات التكنولوجية ودعم الأفكار المتعلقة بالإبداع التكنولوجي، وتخصيص منح دراسية للتخصص بالتكنولوجية النفطية المتقدمة بما يسهم بتعزيز الميزة التكنولوجية.

بالتالي فإن اكتساب شركة نفط البصرة للميزة التكنولوجية من خلال متابعة التطورات التقنية في القطاع النفطي، وتطوير مهارات كوادرها البشرية والاستعانة بالخبراء، بالإضافة لتحديث آليات عملها من شأنه أن يحقق مستوى مرتفع لتعزيز رضا الزبون، ويزيد من فرصها الاستثمارية ويرفع من حصتها السوقية وهذا يتفق دراسة (Paul O. & Jie, W, 2014).

(5-2-2): مناقشة نتائج تحليل الفرضيات

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة ومعالجتها إحصائياً والتوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن مناقشتها كما يأتي:

أولاً: نتائج الفرضية الرئيسة الأولى:

H01: لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد بناء الخريطة الإستراتيجية على ابتكار القيمة في شركة نفط البصرة، حيث بلغ معامل التحديد (0.714) ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن شركة نفط البصرة تسعى إلى بناء الخريطة الإستراتيجية (بناء المنظور المالي، بناء منظور الزبائن، بناء منظور العمليات الداخلية،

بناء منظور النمو والتعلم)، وأن بناء الخريطة الإستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على ابتكار القيمة في شركة نفط البصرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Andrzej, 2016) والتي بينت بأن الخريطة الإستراتيجية هي الأداة الموجهة للابتكار الإداري.

كما أظهرت النتائج بأن بناء رؤية منظور النمو والتعلم كان له التأثير الأكبر على ابتكار القيمة، تبعه بناء رؤية منظور الزبائن، ثم بناء رؤية المنظور المالي، وأخيراً بناء رؤية منظور العمليات الداخلية.

ويفسر الباحث ذلك بأهمية بناء رؤية منظور النمو والتعلم كونه أساس جوهري وهام ينعكس على بناء باقي الأبعاد، من خلال بناء المورد البشري والذي يعتبر الأساس لتطوير بناء الأبعاد الأخرى من خلال مواكبة العنصر البشري للتطورات البيئية والديناميكية المحيطة بالشركة، وتطوير المهارات الفردية والجماعية بما يضمن سير العمل، وخلق أفكار إبداعية وابتكارية وتكنولوجية مواكبة للتطورات البيئية الحاصلة في قطاع النفط، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الأفكار والرؤى الإبداعية والابتكارية المؤيدة لبناء منظور النمو والتعلم. كما إن بناء منظور النمو والتعلم من قبل شركة نفط البصرة يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات البيئية المتغيرة.

كما بينت النتائج أن قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الإستراتيجية موجبة أي إن العلاقة طردية بين هذه الأبعاد وابتكار القيمة، بمعنى أن زيادة مستويات كل منها سيزيد من مستويات ابتكار القيمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Kaplan & Norton, 2004) التي بينت وجود أثر بين الخريطة الإستراتيجية وابتكار القيمة من خلال مساهمة في تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة في الأجل

القصور لزيادة الربحية والنمو في المدى البعيد بما يحقق الكفاءة للشركة، ويعزز العلاقة مع العملاء بما يكفل استمرارية بالعمل وزيادة في الحصة السوقية.

الفرضية الفرعية الأولى: H0.1.1 لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على الكفاءة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد بناء الخريطة الإستراتيجية على الكفاءة في شركة نفط البصرة، حيث بلغ معامل التحديد (0.779) ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن بناء أبعاد الخريطة الإستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على الكفاءة في شركة نفط البصرة، كما أن قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الإستراتيجية موجبة أي إن العلاقة طردية بين هذه الأبعاد و الكفاءة، بمعنى أن زيادة مستويات كل بعد من أبعاد الخريطة الإستراتيجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة.

ويفسر ذلك الباحث بأن بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة يسهم بتعزيز قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجياتها التي وضعتها بالترتيب من أجل تحقيق أهدافها من خلال توظيف وتطوير خبراتها للوصول إلى متطلبات العملاء.

الفرضية الفرعية الثانية: H0.1.2 لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على تعزيز قيمة الزبائن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد بناء الخريطة الإستراتيجية على تعزيز قيمة الزبون في شركة نفط البصرة، حيث بلغ معامل التحديد (0.856) ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن بناء أبعاد الخريطة

الإستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز رضا الزبون في شركة نفط البصرة، كما أن قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الإستراتيجية موجبة أي إن العلاقة طردية بين هذه الأبعاد و تعزيز قيمة الزبون، بمعنى أن زيادة مستويات كل بعد من أبعاد الخريطة الإستراتيجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة.

ويفسر ذلك الباحث بأن سعي الشركة لبناء منظور العملاء يهدف لتحقيق رضا العملاء وتخفيض عدد الشكاوى المقدمة منهم لكسب ولائهم المستمر للشركة، مما ينتج زيادة بالحصة السوقية للشركة عبر اكتساب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين، من خلال تقديم مجموعة من المنافع لهم متمثلة بالمتانة والجودة والقيمة بشكل يُشعر الزبون بحصوله على المنافع المطلوبة بما يحقق حاجاته ومتطلباته. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Marr & James, 2010) التي بينت وجود ارتباط بين كل تعزيز قيمة الزبون والخريطة الإستراتيجية، كونها تسهم في جعل الشركة قادرة على شرح ما تقوم به من أعمال وتنفيذ لوعودها التي قدمتها لأصحاب المصالح والعملاء.

الفرضية الفرعية الثالثة: H0.1.3 لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على علاقات عمل جديدة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد بناء الخريطة الإستراتيجية على علاقات عمل جديدة في شركة نفط البصرة، حيث بلغ معامل التحديد (0.312) ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن بناء أبعاد الخريطة الإستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي على علاقات عمل جديدة في شركة نفط البصرة، كما أن قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الإستراتيجية موجبة أي إن العلاقة طردية بين هذه الأبعاد

وعلاقات عمل جديدة، بمعنى أن زيادة مستويات كل بعد من أبعاد الخريطة الإستراتيجية سيزيد من مستويات ابتكار القيمة.

ويفسر ذلك الباحث بأن بناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة يسهم بإعادة بناء حدود السوق ويحدد المسار المنهجي لشركة نفط البصرة، بالتالي يمكنها من اختيار مجالات في السوق لا ينافرها أحد فيها، من خلال التوصل لنقاط أساسية يجب دراستها وتحليلها للوصول للسوق الجديد، كدراسة وتحديد المستهلكين ومتطلباتهم، واكتشاف الفرص المتاحة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Rainer & Pernille, 2014) التي بأن الخرائط الإستراتيجية تحفز التغيير المستدام، وتعزز الفهم المتوازن، للبيئة الخارجية وتسهل تقييمها، بما يفتح مجال أمام الشركة لاستغلال الفرص المتاحة.

الفرضية الرئيسية الثانية: H02 لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية على الميزة التكنولوجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثانية إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء الخريطة الإستراتيجية على الميزة التكنولوجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة. كما أن قيمة معاملات التأثير لمختلف أبعاد الخريطة الإستراتيجية موجبة أي إن العلاقة طردية بين هذه الأبعاد والميزة التكنولوجية.

ويفسر الباحث بأن بناء خريطة استراتيجية مرتكزة على الميزات التكنولوجية يسهم في بناء شركة تنجز أعمالها بشكل سليم وفعال وتدعم العمل لتحقيق الأهداف، كون الميزة التكنولوجية تسهم بتحقيق الشفافية في الأداء وتحقيق مركزاً تنافسياً متفوقاً.

الفرضية الرئيسية الثالثة: H03 لا يوجد أثر للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الثالثة إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التكنولوجية على ابتكار القيمة عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة. ويفسر الباحث ذلك بأن اهتمام شركة نفط البصرة بالبحث عن ابتكار القيمة وتحقيقه يدفعها لاستخدام الميزة التكنولوجية، لأن بقاء واستمرار الشركة في السوق يتطلب البحث المستمر عن الابتكارات التكنولوجية والبشرية والتنظيمية التي من شأنها أن تحقق مزايا تنافسية مستدامة، وتعزز الربحية وتحسن نمو الشركة وازدهارها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Paul & Jie, 2014) التي بينت بأن الميزات التكنولوجية والممارسات المبتكرة ضرورية للاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: H04 لا يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة.

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية الرابعة إلى رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة، إذ يوجد أثر لبناء الخريطة الإستراتيجية بأبعادها (بناء رؤية المنظور المالي، بناء رؤية منظور العمليات الداخلية، بناء رؤية منظور التعلم والنمو، بناء رؤية منظور الزبائن) على ابتكار القيمة بوجود الميزة التكنولوجية متغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في شركة نفط البصرة. وهذا يشير إلى الميزة التكنولوجية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين بناء الخريطة الإستراتيجية وابتكار القيمة، وإن للميزة التكنولوجية أثر كبير وإيجابي بتفعيل العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال تبني الشركة للتطبيقات والبرمجيات التكنولوجية الحديثة، ومتابعة الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الشركات المنافسة، وتحديث طرق العمل بما يتلاءم مع التغيرات البيئية، إضافة للتعاقد مع الخبرات الفنية ودعم الأفكار المتعلقة بالإبداع التكنولوجي لدى العاملين كل ذلك من شأنه أن يدعم الأداء المبتكر ويعزز من قيمة الشركة بما يسهم بنمو إيراداتها، وهذا يتفق مع دراسة Huseyin et al., (2016)، كما أن استخدام تلك الميزات في بناء الخريطة الإستراتيجية يسهم بتعزيز العلاقة مع

العملاء ويضمن زيادة في الحصة السوقية للشركة ويعزز موقعها التنافسي ويتفق ذلك مع دراسة (Cesar et al., 2016) التي بينت بأن بناء تقنية الخريطة الإستراتيجية أظهرت نتائج تعزز من الاحتفاظ بالعملاء وتدل على كفاءة الأعمال التنظيمية بما يحقق مزايا تنافسية.

(3-5): التوصيات

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وتفسيرها تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. يجب على شركة نفط البصرة تطبيق واستخدام مناظير الخريطة الاستراتيجية بالشكل الذي يحقق انسجام بين الأهداف المرسومة مع الاستراتيجية المتبناة في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة التنافسية، من خلال تعزيز بناء رؤية المنظور المالي في شركة نفط البصرة من خلال تحديد آليات زيادة التدفق النقدي، وبرمجة توقيت سداد مستحقات الزبائن، ووضع خطط مبرمجة لاستخدام الموارد المتاحة.
2. ضرورة أن تعمل شركة نفط البصرة على نشر مفهوم الخريطة الاستراتيجية واستخدامها، وإنشاء فرق عمل تناقش كيفية تطبيقها بشكل يحقق رؤية ورسالة أهداف الشركة، عبر تبني الشركة لأفكار العاملين الإبداعية الجديدة، والبرامج التدريبية الملائمة بالإضافة لتطوير القيادات.
3. تعزيز بناء رؤية منظور الزبائن في شركة نفط البصرة من خلال معرفة وتحليل أسباب فقدان الزبائن، وتحديد منهجية للتعامل مع شكاويهم، بالإضافة لجدولة الاستجابة لمتطلباتهم بما يعزز رضاهم.

4. العمل على رفع مستوى بناء رؤية منظور العمليات الداخلية في شركة نفط البصرة عبر وضع خطط بشكل مستمر لتحسين العمليات، وتنظيم إجراء العمليات بما يحقق سرعة في الاستجابة لمتطلبات العملاء.
5. ضرورة تبني شركة نفط البصرة للأفكار الإبداعية الجديدة المقدمة من العاملين، ووضع برامج مستمرة تهدف لتطوير القيادات العاملة في الشركة بما يحقق تعظيم في بناء رؤية منظور النمو والتعلم.
6. ضرورة بناء فكر في شركة نفط البصرة قائم على أساس خلق القيم الجديدة التي لم تقدم من قبل المنافسين عند تقديم خدمات أو منتجات جديدة، بهدف ابتكار القيمة والدخول في علاقات عمل جديدة وأسواق مختلفة في ظل البيئة التنافسية الشديدة.
7. ضرورة قيام شركة نفط البصرة بالبحث المستمر عن عوامل ابتكار القيمة من خلال دراسة السوق وتحليل متطلبات الزبائن في بيئة الأعمال المتغيرة بهدف استغلال الفرص وتقديم خدمات ومنتجات مميزة بما يحقق إشباع في رغبات الزبائن ويعود بالفائدة على الشركة.
8. العمل على مواكبة المستجدات التقنية والصناعية بما يحقق تقليص للهدر في الموارد المتاحة ويحد من العمليات الضارة بالبيئة بما يعزز من كفاءة أعمال الشركة.
9. رفع مستوى تعزيز رضا الزبون في شركة نفط البصرة عبر الحرص الدائم للشركة على متابعة احتياجات الزبائن وتلبية متطلباتهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
10. ضرورة عمل شركة نفط البصرة على زيادة حصتها السوقية من خلال البحث عن أساليب التسويق والبيع المبتكرة، بالإضافة زيادة نشاطات البحث التسويقي المستمر من أجل الدخول لأسواق جديدة.

11. تنمية الميزة التكنولوجية في شركة نفط البصرة من خلال استخدام أحدث الوسائل والتقنيات

التكنولوجية وتحفيز العاملين ذوي المواهب العالية في المجال التكنولوجي، وذلك بحرص الشركة على تخصيص منح دراسية للتخصص بالتكنولوجيا النفطية، بالإضافة لتوظيف الخريجين المتخصصين بالتكنولوجيا، وتصميم الخطط التدريبية الشاملة لتطوير المهارات التكنولوجية.

12. العمل على تفعيل دور شبكات المعلومات وتحسين إمكانية الاستفادة منها عبر توفير المعلومات والبيانات الخاصة بالعملاء والشركات الأخرى في بيئة الأعمال، بالإضافة لتسهيل تبادل ونقل المعلومات بين الأقسام في شركة نفط البصرة بما يضمن السرعة والدقة بوصول تلك المعلومات.

13. العمل على تجاوز التحديات التي تحد من استخدام التقنيات الصناعية الحديثة، وتنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في شركة نفط البصرة على اختلاف مستوياتهم الإدارية من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية بشكل دائم ومستمر.

14. تعزيز الاستثمار بين الخريطة الإستراتيجية والميزة التكنولوجية لابتكار القيمة، وذلك من خلال فهم العاملين في شركة نفط البصرة كيفية ارتباطهم بأعمالهم والعمل بشكل متناسق لتحقيق الأهداف العامة للشركة بما يعزز موقفها التنافسي ويلبي متطلبات وحاجات العملاء المتجددة.

(4-5): مقترحات لدراسات مستقبلية

1. إجراء أبحاث ودراسات علمية تركز على تأثير بناء رؤية كل منظور من منظورات

2. الخريطة الإستراتيجية التي عرضتها الدراسة الحالية، بحيث يتناول الباحثون تلك الأبعاد التي أخذتها الدراسة الحالية كل على حدة وفي مجالات غير المجال النفطي الذي تناولته الدراسة الحالية.
3. إجراء أبحاث ودراسات مماثلة للدراسة الحالية تفحص بناء الخريطة الإستراتيجية لابتكار القيمة من خلال الميزة التكنولوجية في قطاعات أخرى غير القطاع النفطي.
4. إجراء أبحاث ودراسات علمية لاختبار بناء الخريطة الإستراتيجية وابتكار القيمة والميزة التكنولوجية بأبعاد مختلفة وجديدة لابتكار القيمة.
5. إجراء أبحاث ودراسات علمية حول تأثير التوجه الإستراتيجي لابتكار القيمة على النمو الاقتصادي خلال مدة زمنية محددة.
6. إجراء أبحاث ودراسات حول دور الخريطة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة.
7. إجراء دراسات استطلاعية معمقة للوصول إلى عوامل تساهم بتعزيز ابتكار القيمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو النجا، آمنة. أبو النجا، محمد. (2008). "التسويق الابتكاري وأثره على المركز التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية- دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية في مصر"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.

حريز، هشام. (2016). "دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.

خضر، أحمد حسن. (2014). "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء دراسة ميدانية على المصارف التقليدية الخاصة في سورية"، مجلة جامعة البعث، سورية، (36) 21.

درش، سليمة. (2013). "دور الابتكار الترويجي في خلق قيمة لدى الزبون: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال"، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسلية، الجزائر.

الدهان، جنان. (2011). "تكنوستراتيجية إدارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية في عينة من منظمات الأعمال العربية والأجنبية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

اللامي، غسان قاسم داود. (2005). "تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية"، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.

طالب، علاء فرحان، شهيد، جنان مهدي. (2011). "تكنوستراتيجية إدارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات العربية والأجنبية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

السعيد، مسلم علاوي. (2012). "بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة"، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

شتراوي، آمال. (2020). "أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون: حالة المنتجات الإلكترونية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسلية، الجزائر.

صادق، بان ماجد صادق. (2015). "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الصادق، لشهب. (2015). "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بنقرت"، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

عرقاوي، سامر. حرز الله، فادي. أبو حفيظة، سهى. أبومويس، مفيد. (2020). "الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، (8) 1، 47-64.

العريني، بهاء أحمد. إدغيش، أحمد إبراهيم. (2016). "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (24).

فضل، كوثر. موسى، يوسف. (2016). "دور الإبداع التكنولوجي في تحقي المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

قنطاس، عبلة. غلاب، نعيمة. (2017). "استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (4) 1، 165-192.

لشهب، الصادق. بوريش، أحمد. هتهات، الشيخ. (2017). "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقريت ولاية ورقلة"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، (7)، 274-261.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bian, H. (2011). "**Structural Equation Modeling with AMOS II**", *Office for Faculty Excellence*.
- Bryan, K. Dimitris, P. Amit, S. Matt, T. (2020). "**Measuring Technological Creation over the Long Run**", *Electronic copy available at: <https://ssrn.com/abstract=3279254>*.
- Cesar ; Vicente; Francisco & Joaquin, 2016; Fina et al., 2016; Rainer & Pernille, 2016; Manuela & Cugini, (2010) "**Integration of Balanced Scorecard (BSC), Strategy Map, and Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) for a Sustainability Business Framework: A Case Study of a Spanish Software Factory in the Financial Sector**"
- Chen, J. Zhu, Wang Z. A. (2005). "**A system model for corporate entrepreneurship**". *International Journal of Manpower*, (26) 6.
- Dragana, Z. Dragan, M. Nadam, S. Milica N. Jelena, Z. (2015). "**Investigation of Value Creation Potential under Transitional Conditions in Serbia**" *Management and Production Engineering Review*, (6) 2, 82-88.
- Fina, H. Okki, H. Roytama, J, S. Dermawan, W. (2016). "**Strategy Map Formulation For Designing Strategic Plan In Indonesian Transportation Organization**", *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, (2) 2: 103-112.
- Greenberg, J. (2011). "**Behavior in organizations**", 10th ed, Authorized a daplation, U.S. ISBN, prentice Hall.
- Gupeng, Z. Hongbo, D. Shouyang, W. Qianlong, Z. (2018). "Comparative technological advantages between China and developed areas in respect of energy production: Quantitative and qualitative measurements based on patents", *Energy*, (162) 1, 1223-1233.

- Krajewski, Lee J. & Ritzman, L.P. (2005). " **Operation Management Strategy and Analysis** ", 5th ed , A Addison Wesley , Longman , Inc. , U.S.A .
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.)**. Upper Saddle River, New Jersey: **Pearson Education International**, Prentice Hall.
- Haixing, N. (2018). "Study on the Role of Technological Creation in Business Administration", *Modern Economy*, (9), 1619-1624.
- Huseyin, I. Salih Z, I. Hulya, T. (2016). "The Effect of Technological Creation Capabilities and Absorptive Capacity on Firm Innovativeness: A Conceptual Framework", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 764 – 770.
- Ireland, R, D. Hill, M, A. Sirmon, D, G. (2003). "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of management*, (29)6, 963-980.
- Ireland, R. D., Kuratko D. F. Morris. , H. A. (2006). "Health audit for corporate entrepreneurship: creation at all levels: part I". *Journal of Business strategy*, (27) 1.
- Jie, W. Paul O. (2014). "Technological advantage, alliances with customers, local knowledge and competitor identification", *Journal of Business Research*, 1-9, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.019>.
- John. G. (2010). "Reconsidering baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis". *Journal of consumers research* 37.
- Jones, G. R. (2007). " **Introduction to business: How companies create value for People**". New York: McGraw-Hill.
- Kaiser, H. F. (1974). **An index of factorial simplicity**. *Psychometrika*, 39 (1), 31-36.
- Kaplan, Robert S. David Norton. (2004). "Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into tangible Outcomes". Boston. Harvard Business School Press.

- Kaplan, Robert S. and David Norton. (2004). **"The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets"**, *Strategy & Leadership*, (32) 5, 10-17.
- Kim, C. Mauborgne, R. (2015). **"Blue Ocean Strategy"**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Pres.
- Liselore, B. Paul, M. Koen, V. (2012).** "Value Creation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners", *Industrial Marketing Management*, (41) 1, 27-39.
- Lorenzo, L. (2010). **"The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance"**, *J. Business Performance Management*, (12) 1, 21-36.
- Lu Chaoren, A. (2011). **"Use Value Creation to create competitive advantages in Blue Ocean: A case study of IKEA in Nanjing"**, Business Administration Master's Thesis 15 ECTS, Karlstad Business School, Nanjing, China.
- Marr, B. James C. (2010). **"Building a Strategy Map to Drive Performance Accountability and Improvement: The Case of Audit Scotland"**, *the Advanced Performance Institute*, 1-10.
- Mateus, X. Wayan, G. Gusti, A. & Desak K. (2019). **"Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance"**, *Cogent Business & Management Journal, Journal*, (6) 1, 1- 12.
- Matthyssens, P. Vandenbempt, K. Berghman, L. (2006). **"Value Creation in Business Markets: breaking the industry recipe"**, *Industrial Marketing Management*, (35) 6, 751-761.
- Niclels, Willian. (2005). **"Understanding Business"**, 7th ed, Mc Graw –Hill Companies, Inc., Americas, New York.
- Odera, A. Ruby, I. Bamidele, S. Adeleke, O. (2017). **"Impact of Blue Ocean Strategy on Value Creation: A Study of Selected Firms' in FMCG and Telecommunications Sectors in South-West Nigeria"**, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, (8) 10, 721-735.

- Oleyaei, M. Seyyed Y. (2014). **"Causality analysis of the technology strategy maps using the fuzzy cognitive strategy map"**, *African Journal of Business Management*, (8) 6, 191-210.
- Patrick, J. H. Christian, N, b. Philipp, S. (2017). **"Reputation for technological creation: Does it actually cohere with innovative activity?"**, *Journal of Creation & Knowledge*, (3) 1, 26-39.
- Paul R. Niven, (2006). **"Balanced Scorcard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results"**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Philip K. Kevin, L, K. (2012), **"Marketing Management"**, 14th Edition, Pearson Education, New Jersey, USA.
- Prasad, A. (2002). **"A dictionary of strategic management"**, (1st ed.).New Delhi: Excel books.
- Rainer, L. Pernille, J. (2014). **"How are Strategy maps linked to Strategic and Organization Change? A Review of the Empirical Literature on the Balanced Scorecard"**, *Corporate Ownership & Control* / (11) 4, 439-446.
- Rizwan, S. Jing, Z. Chatchai, P. Waseem, H. (2015). **"The Dynamics of Value Creation in Online Brand Communities: Strategy Map Approach"**, *Information Management and Business Review*, (7) 1, 48-58.
- Roberta, H. Alison, T. (2018). **"What is a case study?"**, *BMJ, RCNI, Evid Based Nurs*, (21) 1.
- Sekaran, U., &Bougie, R. J. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons
- Slack, N. Chambers, S. Johnston, R. (2004). **"Operations Management"**, 4th ed, New York, Prentic Hall.

- Usup, R, C. I Made, W. Christantius, D. Vivvy, K. (2020). **"The Role of Value Creation Capabilities in the Influence of Market Orientation and Social Capital to Improving the Performance of Central Kalimantan Bank in Indonesia"**, *Journal of Open Creation: Technology, Market, and Complexity*, (6) 140, 1-14.
- Yongan, Z. Umair, K. Seoyeon, L. Madiha, S. (2019). **"The Influence of Management Creation and Technological Creation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability"**, *Sustainabilit*, 11, 495: 1-21; doi: 10.3390/su11020495.

الملاحق

الملحق (1)

أبعاد الخريطة الإستراتيجية (المتغير المستقل)	
المنظور المالي	
Syrus, I. (2018). "A practitioner's guide to the design of strategy map frameworks", <i>Pacific Accounting Review</i> , (30) 3, 334-351.	1
منظور العملاء	
Acelya, E, Y. (2018). " Development of A Dynamic Strategy Map Incorporating Scenario Analysis and System Dynamics: A Simulation Test on an International Construction Company ", A thesis Submitted to The Graduate School of Natural and Applied Sciences of Middle East Technical University.	1
منظور العمليات الداخلية	
Fina, H. Okki, H. Roytama, J, S. Dermawan, W. (2016). " Strategy Map Formulation For Designing Strategic Plan In Indonesian Transportation Organization ", <i>Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)</i> , (2) 2: 103-112.	1
منظور النمو والتعلم	
Oleyaei, M. Seyyed Y. (2014). " Causality analysis of the technology strategy maps using the fuzzy cognitive strategy map ", <i>African Journal of Business Management</i> , (8) 6, 191-210.	1
ابتكار القيمة (المتغير التابع)	
الكفاءة	
Dragana, Z. Dragan, M. Nadam, S. Milica N. Jelena, Z. (2015). " Investigation Of Value Creation Potential Under Transitional Conditions In Serbia " <i>Management and Production Engineering Review</i> , (6) 2, 82-88.	1
تعزيز قيمة الزبون	
Yongan, Z. Umair, K. Seoyeon, L. Madiha, S. (2019). " The Influence of Management Creation and Technological Creation on Organization Performance. A Mediating Role of Sustainability ", <i>Sustainability</i> , 11, 495: 1-21; doi:10.3390/su11020495.	1
علاقات عمل جديدة	
Sari, M. (2012). " Organizing and Identifying for Value Creation in B2B ", International Business, Master's thesis, Department of Management and International Business, Aalto University School of Economics	1
الميزة التكنولوجية (المتغير الوسيط)	
Jie, W. Paul O. (2014). " Technological advantage, alliances with customers, local knowledge and competitor identification ", <i>Journal of Business Research</i> , 1-9	1

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الدراسة

الاسم	الجامعة	ت
أ. د محمد النعيمي	الجامعة الاردنية	1
أ. د مروان نسور	جامعة البلقاء التطبيقية	2
أ. د شفيق حداد	جامعة الشرق الاوسط	3
أ. د علي العضايلة	جامعة مؤتة	4
أ. د شاكر الخشالي	الجامعة الاسلامية العالمية	5
أ.د عبد العزيز شويش عبد الحميد	جامعة تكريت/ العراق	6
د. عبدالله البطاينة	جامعة الشرق الاوسط	7
د. نهلة الناظر	جامعة الشرق الاوسط	8
استاذ مشارك خالد بني حمدان	جامعة عمان العربية	9
أ.م.د حاتم علي الحمداني	جامعة تكريت/ العراق	10
أ.م.د كفاح عباس محييميد	جامعة تكريت/ العراق	11
أ.م.د عادل عباس عبد الجناي	جامعة كربلاء / العراق	12
أ.م.د وليد خالد درع	جامعة الانبار / العراق	13
أ.م.د باسم فيصل عبد	جامعة الفلوجة / العراق	14
ر . مهندسين اقدم علي جباري المالكي	مدير قسم ادارة الجودة وتقييم الاداء/شركة نفط البصرة	15
ر . مهندسين اقدم احمد محمد عبد	مسؤول شعبة تقييم الاداء/ شركة نفط البصرة	16

الملحق (3)

الاستبانة



السيد.....المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "بناء الخريطة الإستراتيجية لابتكار القيمة من خلال الميزة التكنولوجية في صناعة النفط العراقية: دراسة حالة شركة نفط البصرة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط. وعلى هذا الأساس قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة للحصول على البيانات التي تعبر عن هذه الدراسة. وعليه يرجى الباحث إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (X) في الحقل الذي ترونه مناسباً، مع العلم بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: محمد عباس فخر الحمداني

إشراف: أ. د أحمد علي صالح

أولاً: المعلومات العامة (الخصائص الديموغرافية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

1- النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر

30 سنة فأقل ☐ من 31 - أقل من 36 سنة ☐ من 36 - أقل من 41 سنة ☐
من 41 - أقل من 46 سنة ☐ 46 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي

ثانوية عامة أو دبلوم مجتمع ☐ بكالوريوس ☐
دبلوم عال ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- طبيعة العمل

مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير هيئة ☐
رئيس قسم ☐ رئيس وحدة ☐ موظف إداري ☐
موظف فني ☐

5- سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل ☐ من 6 - 10 سنوات ☐
من 11 - 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

ثانياً: فقرات الاستبانة

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الخريطة الإستراتيجية						
أولاً: المنظور المالي						
1	تعتمد شركتنا خطط مبرمجة لاستخدام الموارد المختلفة.					
2	تحدد شركتنا آليات زيادة التدفق النقدي.					
3	تبرمج شركتنا توقيعات سداد مستحقات الموردين.					
4	تستخدم شركتنا أدوات التنبؤ بالعائد المالي المستقبلي.					
5	تحدد شركتنا نسب النمو في الإيرادات المستقبلية.					
ثانياً: منظور الزبائن						
1	تركز شركتنا على تحقيق رضا الزبائن.					
2	تحدد شركتنا متطلبات تطوير العلاقات مع الزبائن.					
3	تحدد شركتنا منهجية للتعامل مع شكاوى الزبائن.					
4	تجدول شركتنا توقيعات الاستجابة لمتطلبات الزبائن.					
5	تحلل شركتنا أسباب فقدان الزبائن.					
ثالثاً: منظور العمليات الداخلية						
1	تنشئ شركتنا برامج تنفيذية لإنجاز عمليات التسليم في الوقت المحدد.					
2	تضع شركتنا خطط عملية لزيادة معدل دوران المخزون					
3	تخطط شركتنا بشكل مستمر لتقليل نسبة الخطأ في الإنتاج المعيب.					
4	تنظم شركتنا إجراءات العمل لتحقيق سرعة بالاستجابة لمتطلبات العملاء.					
5	تضع شركتنا خطط مستمرة لتحسين العمليات.					
رابعاً: منظور التعلم والنمو						
1	تتبنى شركتنا أفكار العاملين الإبداعية الجديدة.					

					2	تقدم شركتنا للعاملين المتميزين فرص للترقيات الوظيفية.
					3	تتبنى شركتنا البرامج التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية.
					4	تضع شركتنا برامج مستمرة لتطوير القيادات.
					5	تضع شركتنا برامج للتدوير الوظيفي.
المحور الثاني: ابتكار القيمة						
أولاً: الكفاءة						
					1	تعمل شركتنا على تقليص الهدر في مواردها المتاحة.
					2	تتميز شركتنا بحرصها على الحد من العمليات الضارة بالبيئة
					3	تواكب شركتنا المستجدات التقنية في مجال نشاطها.
					4	تسعى شركتنا لترجمة الأفكار الابتكارية إلى منتجات.
					5	تحرص شركتنا على اختيار مصادر التوريد الموثوقة.
ثانياً: تعزيز قيمة الزبون						
					1	تهتم شركتنا بسرعة وصول منتجاتها إلى الزبائن.
					2	تتابع شركتنا أية مشكلة طارئة بالمنتجات المقدمة للزبائن.
					3	تعمل شركتنا على تطوير طريقة تقديم منتجاتها للزبائن.
					4	تتفقد شركتنا دراسات حول رضا الزبائن.
					5	تحرص شركتنا دوماً على تحسين جودة منتجاتها المقدمة للزبائن.
ثالثاً: علاقات عمل جديدة						
					1	تحرص شركتنا على زيادة حصتها السوقية.
					2	تسعى شركتنا إلى زيادة منافذ التوزيع للزبائن.
					3	تتبنى شركتنا استراتيجيات المزيج التسويقي الابتكاري.
					4	تركز شركتنا على متطلبات السوق.
					5	تحرص شركتنا على زيادة نشاط البحث التسويقي المستمر لدخول أسواق جديدة.

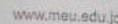
المحور الثالث: الميزة التكنولوجية					
1					تُحدّث شركتنا التقنيات الصناعية المستخدمة.
2					تعتمد شركتنا البرمجيات المتقدمة في إدارة عملياتها.
3					تحدّث شركتنا في طرائق الأداء التكنولوجي بما يتلاءم مع التغييرات البيئية.
4					تتعاقد شركتنا مع خبرات فنية تقدم أساليب عمل جديدة.
5					تضع شركتنا برامج تحفيزية لتحقيق متطلبات الجودة التكنولوجية.
6					تدعم شركتنا الأفكار المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.
7					تنجز شركتنا جميع معاملاتها إلكترونياً.
8					تدير شركتنا مشاريعها إلكترونياً.
9					تبني شركتنا أساليب عمل مبتكرة مقارنة مع المنافسين.
10					تستخدم شركتنا خيار التعاون التكنولوجي مع الشركات الأخرى.
11					تخصص شركتنا منح دراسية للتخصص بالتكنولوجية النفطية المتقدمة.
12					تحرص شركتنا على تقديم منتجاتها وفق أفضل معايير الجودة العالمية.
13					ترصد شركتنا موازنة مالية لأغراض البحث والتطوير التكنولوجي.
14					توظف شركتنا خريجي الجامعات المتخصصين بالتكنولوجيا.
15					تصمم شركتنا خطط تدريبية شاملة لتطوير المهارات التكنولوجية للعاملين.

رابط الاستبانة: <https://forms.gle/UYfABrVrhofnR6tR9>

انتهت الاستبانة

شاكر لكم حسن تعاونكم

كتب تسهيل المهمة



الملحق (5)

العدد: ٧٩٣
التاريخ: ١١/١٥/٢٠١٥

شركة النفط الوطنية العراقية INOC
شركة نفط البصرة (شركة عامة)
Basrah Oil Company (State Co.)



قسم ادارة الجودة وتقييم الاداء

الى / هيئة الدراسات والتخطيط والمتابعة

الموضوع / اجابة

اعمامكم المرقم ١٧٥٣ فـ ٢٠٢١/١١/١ .
بخصوص تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا (محمد عباس فخر) مضمون كتابكم اعلاه ندرج ادناه اجابتنا فيما يخص فقرة الكفاءة وكالاتي:-
اجابة رقم (١) ان النهج المتبع لدينا لحساب وقياس الكفاءة هو حسب ملاحظة البند السابع وتطبيقه على ملاك الشركة ضمن المواصفة القياسية ISO 9001:2015 وكما يلي :-
١- ملاحظة سجلات كفاءة وتدريب الافراد .
٢- عمل مقابلة شخصية مع الموظفين للتأكد من كفاءته وبحسب البند (7.2) .

اجابة رقم (٢) / حسب استمارة التقييم الخاص بشعبة تقييم الاداء المؤسسي والمرفقة طيا .

اجابة رقم (٣) / نعم حاليا وبحسب برنامج التقييم الالكتروني بقياس كفاءة الافراد للاقسام الحاصلة على شهادة ISO 9001:2015 وسيكون تطبيق البرنامج اعلاه لكل ملاك الشركة وحسب العناوين والوصف الوظيفي .

مع التقدير...

للدلة
١١/١٥
٢٠١٥

مدير قسم ادارة الجودة وتقييم الاداء

سليم حسين جباس
وكيل اول مدير
قسم ادارة الجودة وتقييم الاداء

نسخة منه الى /

- الاضبارة الداخلية.